为了企业的荣誉

——十七局集团二公司西宝高速改扩建B-C14合同段施工侧记

齐晓赛 乔晓钦

国庆节前的一个雨后,我们来到位于秦岭主峰太白山脚下的西宝高速公路改扩建工程宝鸡过境段建设工地。在热火朝天的现场,有一支队伍引人瞩目,他们遇到困难不退缩,面对落后不泄气,为了企业的荣誉,为了自己的尊严,奋起直追,经过一年多拼搏,终于扭转落后被动局面,连续两次夺得全线六个标段劳动竞赛综合评比第一名,获奖近百万元,成为西宝高速改扩建中的一颗冉冉升起的"新星"。

这,就是十七局集团二公司西宝高速公路改扩建工程B-C14合同段项目。在项目经理张广添和党工委书记杨光松的带领下,看重责任,不等不靠,高举"诚信、创新永恒,精品、人品同在"的旗帜,在太白山下,渭河之滨,书写出新的传奇。

梅花香自苦寒来

西宝高速公路改扩建工程B-C14合同段是西宝高速过境高速公路的一部分。西宝高速公路是《国家高速公路网规划》中横向线连云港至霍尔果斯高速公路(G30)在陕西境内的重要组成部分,也是陕西省交通运输的主动脉和关中区域的"黄金大通道"。近年来,路段交通量增长迅速,车辆拥堵现象经常发生,实施改扩建工程迫在眉睫。

十七局集团二公司担负施工的B-C14标,主线长2.65公里。其中有9条匝道,7座桥梁,预制箱梁581片,现浇箱梁11联968米,桩基392根。路基挖方105.3万方,填方20.8万方。工期20个月,合同价2亿多元。主线设计为双向六车道,设计速度100公里/小时,匝道设计时速40~60公里。

宝鸡,相传属于华夏民族始祖黄帝的故里。今天,来到这里施工的十七局集团二公司倍感荣耀,为有机会参加关中——天水经济带建设、打造习总书记提出的丝路经济带作贡献而自豪。

二公司工地地处宝鸡高新技术开发区,属于城乡结合带,经2镇、8村、200多户,跨越1条省道,穿越西宝客专,需迁改地下、地上电线、电缆38条。工地上空被密密麻麻的电线像蜘蛛网般的笼罩,铁塔、水泥电杆像树林一般,产权单位多达十几家,加上每条线路拆迁都需要一个周期,建设者们隐约预感将面临一场"恶战"。

进场后,项目领导班子进行了分工,决定派党工委书记杨光松,带领3名经验老道、善处地方关系的人员专门负责征地拆迁。

提起进场时的征地拆迁,杨光松露出一脸的无奈与苦笑。一生干过10多个项目,多数项目都是进场立即展开施工,这里却是进场后迟迟进不了工地。路基不能填土、桥墩不能打桩、桥梁不能架设,施工人员火热的施工热情被当头浇了一盆凉水。

为了尽快打开局面,征拆人员做了内部分工,以马尾河特大桥为界,一人负责一段,空中线路由第三个人负责。

在征地拆迁中,他们紧紧依靠当地政府、村委会支持,求得村民的同情、理解。由于征拆速度迟缓,大家心急如焚,吃不好、睡不好,眼里布满了血丝,嘴上也起了泡。征拆人员不分白天黑夜,穿行在政府各部门和农家小院,作深入细致的群众工作。忍受委屈和白眼,但仍然不停奔波,一个信念支撑着他们:早一天完成征地拆迁任务,为施工铺平道路。

为能尽快让村民交地,项目建立起融洽的路地关系,积极为村民修路、建桥、平场地、改道路、挖水渠、加固房屋基础等,派出道路清洁员和管线防护员,采取洒水车降尘等,错开施工时间,把施工对当地村民生活的影响降到最低。

与此同时,他们采取施工生产与征地拆迁同步推进。按照先易后难原则,见缝插针,采取跳蛙战术,具备开工条件的就开工,不能开工的就暂时绕过,以点带面,逐步形成规模。随着施工的展开,征地拆迁也有了明确的方向,施工推动着征地拆迁,确保施工重点早日开工。

功夫不负有心人,经过一年多的上下努力,目前只剩三条电路和少量的红线内土地,为施工全面展开提供了可能,征地拆迁这一老大难一步步被"销号"。

科学谋划定乾坤

张广添,2002年毕业于同济大学,10多年一直在一线摸爬滚打,先后参加了高速公路、高速铁路、市政工程的建设,担任过计划员、计划部长、项目副经理、常务副经理等,对项目管理有着自己的见解。他常说:"要管理好一个项目,必须要有一套科学的方法,工作要超前,还要有一个全局观念。管理一个项目如同战争年代指挥一场战役,考验的是项目经理的智慧与意志。"

"工作有魄力,大胆管理,敢于负责,执行力强!"这是项目职工对张广添的评价。

在他的倡导下,"永争第一"成为14标工作的指导思想和行为指南,也成为激励员工攻坚克难的精神动力。

一位前来检查的领导这样评价:"西宝扩建14标项目领导责任意识强,职工富有朝气,可以看出是一个奋发向上的团队。"

是的,14标确实是一个人人主动工作、人人不甘落后的项目。

面对征拆严重滞后,项目集思广益,提出"以征地拆迁为主线,提前做好各项准备工作,适时增加资源配置,用麻雀战代替大兵团作战,最终实现施工生产全面突破"的工作思路。

在审图动员会上,张广添提醒职工,合同工期虽然有20个月,但征地拆迁将对施工影响巨大。我们要保持清醒头脑,前松后紧的施工局面将是项目的一个新特点,时刻准备背水一战。要求技术人员一定要仔细、仔细、再仔细,确保图纸设计与现场无误,坚决杜绝因图纸错误而造成返工现象发生。

项目总工赵立军带领技术人员,常常是晴天一身灰,雨天一身泥,全力做好图纸会审、施工组织编制和施工方案制定。他发现一桥的几个墩标高错误后,第一时间与设计院联系更正,确保图纸与现场相符合、施工组织最科学、施工方案最集约,化解了风险。

让人感动的是,进场初期,技术人员白天跑工地、看现场,晚上回来画施工现场平面布置图、审核图纸,经常是通宵达旦。他们的辛苦没有白费,建设的梁场、钢筋加工场被树为全线的"五化"标杆,得到陕西省交通厅领导好评。

为了让征地拆迁与施工合拍,项目每次工程例会都要求征拆人员参加。西宝14标的征拆人员经常与一线施工人员沟通,按照轻重缓急,对控制性工程、急需施工优先征拆,按照架梁顺序征拆。征拆人员对施工安排了如指掌,心中好像都有一张征拆时间顺序表。

为了搞好技术服务,技术人员全住现场。匝道内各个工作面相互叠加,存在干扰,项目派出项目副经理、安全总监跟班作业,现场协调,避免窝工。在梁场制梁和架梁中,派一名副经理跟班作业。

由于工地上几乎是边拆迁边施工,空中、地下的根根管线就成了悬在施工人员头上的一颗颗"炸弹"。面对严峻安全形势,14标在施工中提出"安全重于泰山"口号,建立健全安全保证体系,成立安全领导小组,建立10余人的专兼职安全员队伍,抓好"三级"安全教育,做好安全交底,现场制作几十块安全警示标志、标牌,基坑边设立安全防护栏,电线下设限高架等,加强安全巡视检查。在加强空中防护的同时,对地下墩台位置开挖探沟,严禁在高压电线下方超过安全距离的情况下打桩、起吊、架梁。对国道旁的施工加强安全防护和交通疏导,架梁时采取托架防护,确保工地安全平安。

在工程质量管理中,他们树立全员质量意识,坚持百年大计,质量第一,严把原材料进场关。试验人员坚持混凝土施工旁站,质量员做好每道工序验收,确保工程开工即优,一次成优。对出厂钢筋笼进行喷淋水泥浆防锈处理,箱梁养生全面采用喷淋养生方式,现浇梁施工中圆弧倒角采用预弯钢管定型,腹板翼板与混凝土接触面采用地板革黏贴,实现工程内实外美。

为了加快施工进度,全力推行"五化"管理。引进新设备、新工艺,钢筋加工场采用钢筋数控弯曲中心及钢筋笼滚焊机,加工钢筋、钢筋笼,预制梁钢筋加工采用钢筋场钢筋弯曲中心集中加工,确保各型号钢筋按设计加工成标准构件,钢筋笼绑扎采用钢筋定位模架,箱梁钢筋笼整体规范成型,下部构造采用定形钢模,加快浇筑速度。

项目还在"三线"建设上做文章,拉起横幅,制作标牌,营造会战氛围。通过节日举办文体活动、会餐、篮球赛等,拉近职工之间距离,加深理解,汇聚职工全身心投入施工的正能量。

项目把"喊破嗓子,不如甩开膀子"落实在行动上,通过实干、苦干、巧干,战风雨、抢晴天、顶酷暑,逐渐后来居上,彻底扭转落后被动局面。

精益管理增效益

张广添多次对职工说,做项目就是为了赚钱,为企业赢得信誉,这关系到项目的成败,也关系到参建职工的荣辱。

在项目运行中,14标项目部把管理作为头等大事。项目部先后制定了20多个管理制度,规范职工的行为,明确每个岗位、部门的职责,理顺管理机制,夯实管理的基础工作,为提升项目管理水平创造了条件。

"在张经理看来,项目管理得好坏,关键要看管理制度落实的效果,在项目上他总是亲历亲为。无论多忙,每天都要跑工地两趟以上,查看任务的落实。"办公室人员告诉我们。

开工以来,项目部一直把成本管理作为项目的生命线,一切工作都要围绕成本管理展开。

成本管理负责人、计划部长黄斌介绍,项目把落实公司成本管理规定当做第一要务,每月召开成本管理分析会,通过成本分析,堵塞漏洞,改正不足,提高项目的质量效益水平。

为了确保会议达到预期的效果,开会之前,每月20号,项目部的计划、物资、安质、工程、财务部门人员一起到工地,盘点当月材料消耗与库存,确定对上、对下计价的工程数量等,检查管理中各个工序衔接是否合理,分析总结各部门工作中的成绩与不足,摸清和掌握第一手现场资料。会上,通报当月成本管理情况,提出需要解决的问题及有针对性的措施,表彰奖励成本管理做得好的单位和个人,增强全员成本意识,不断提升项目的管控水平。

为推动降本增效工作展开,项目从物资管理入手,做好源头控制。物资采购实行公开招标,施工队采取公开报价选拔,与有实力、诚信者合作。租赁设备实行公开询价确定,从源头上降低成本。

在施工中,确保图纸设计与工地现场相符,避免返工。每个重大工程施工,事先要制定多套方案,然后进行遴选,选择最集约的方法,减少投入,实现效益最大化。

项目还从临时营地建设入手,减少开支,能省则省,不铺张浪费。把节约一度电、节约一张纸等标语张贴在办公区、生活区,从点滴小事培养职工节俭意识。项目纸张实行双面打印,随手关灯、关水成为员工的自觉行动。项目部还严格控制招待费等非生产性开支,坚持事先审批制度,减少不必要的开支,形成全员节约的氛围。

物资设备管理是成本管理的一大关键。物资设备部长万彦舟介绍,项目从去年开工到9月份,物资设备管理成效明显,没有浪费钢筋、混凝土等材料,得益于全面推行"五化"管理。项目部公开招标采购各类钢材近万吨、水泥近2万吨、地材3万余方,严格按公司要求,公开采购率在9成以上,平均降低费用近5个点。在钢材加工中,设立钢筋加工场,控制下料长度,按照技术交底加工,提高了材料利用率,避免了丢失和浪费。混凝土拌和站由职工管理,确保了混凝土的质量,方便了施工。周转材料根据工程计划进度准备,物资人员与工程技术员一起到现场确定合理工序,减少储备,加快周转频率。为加强过程监控,项目在梁场、拌和站安装了摄像头,防止偷盗现象发生。物资设备人员经常巡视工地,对用过的材料及时回收堆放,避免丢失,发现有利用率不高的设备立即退掉,降低租赁费开支。

施工中,项目部大力推行新工艺,提高工作效率,减少对人体的伤害。投资近百万元,购买了滚焊机、钢筋数控弯曲机、预应力智能张拉系统、智能压浆系统,并在梁顶板、腹板内外设置自动喷淋养生系统等,提高创效水平。

每天"泡"在工地上的工程部长曹献良说,技术人员也想办法内部挖潜,降本增效。在现浇梁施工中,技术人员反复计算验算,避免过大投入又确保垫层承载力达标,满足施工要求。在现浇梁施工中,还充分利用弃土,采用土模回填,节省碗扣支架投入和人工成本。技术人员身兼多职。不少技术员连轴转,头天灌桩到黎明,回来没休息几个小时,工地施工时,又坚持到工地旁站,控制好钻孔桩虚桩长度,减少混凝土灌注量。每天部室负责人以上人员轮流在工地值班,与夜班人员一起并肩战斗,确保现场有序运转。

为抢回因征地拆迁滞后耽误的工期,项目在7月份组织开展百日大干劳动竞赛,下达各单位任务指标,明确安全、进度、质量、管理目标,实行成果与收入挂钩的考评奖励制度,大大激发职工的劳动热情,推动施工不断创出高产。

为适应施工高潮的到来,项目提出了"一切为了施工"的口号,做好物资保障、技术服务和后勤服务,物资人员提前准备材料,技术人员做好技术交底,后勤人员确保职工随时吃上热菜热饭。面对工地一天一个变化,前来检查的业主高兴地说:"14标后来居上,值得全线学习!"

站在潘家湾立交桥工地上,张广添信心十足地说:"尽管困难重重,我们有决心、有信心干好14标,向公司交出一份满意的答卷。"

为"人间仙境"再添锦绣

——十四局集团烟台潮水机场连接线工程施工纪实

李全虎 刘培武

公司执行董事兼总经理李旭(左一)向项目经理徐勤装(左二)了解近期工作情况

公司党委书记徐宝廷(左二)在项目部管理人员会议上发表讲话

地处胶东半岛最北端的山东省蓬莱市,被誉为"人间仙境",曾获得中国优秀旅游城市、中国最佳休闲旅游城市、国家环保模范城市、国家卫生城市等荣誉称号。十四局集团四公司烟台潮水机场连接线工程项目部,正以顽强拼搏、精雕细琢的精神风貌,在这片热土上描绘着潮水机场连接线工程的锦绣画卷。

周密组织赢开局

2013年2月19日,十四局集团通过投标,在35家竞争对手中脱颖而出,以总分第一中标了烟台潮水机场连接线工程第一合同段。

烟台潮水机场连接线(G206至荣乌高速)工程,位于烟台蓬莱市潮水镇与大柳行镇交界处。北连国道G206和烟台西港区疏港公路,南接荣乌高速和省道302,为潮水机场旅客、货运集疏运的主要通道。该工程的建成,将为机场的运营和发展提供有力的保障;有助于完善路网布局和发挥干线公路快速集疏运的功能;对烟台区域综合运输体系的发展具有重要的促进作用。

接到中标通知后,公司领导班子经过认真研究,决定让徐勤装担任项目经理,抓紧时间组织上场。现年42岁的徐勤装,已经负责过多个项目施工,具有丰富的管理经验。3年前,他带领这支施工队伍进入龙口市,参加了烟台港龙口港区疏港高速公路建设。通过该项工程赢得的信誉,公司一举拿下烟台潮水机场连接线工程,实现了立足烟台、滚动发展的战略目标。

进场伊始,徐勤装与班子成员以及业务人员运筹帷幄、精心谋划,对整个工程进行了宏观分析,制订出一套符合实际、极具操作性的详尽施工计划,理清了管理思路,使前期工作迅速走上正轨。

春寒料峭的3月,胶东大地一片萧索。项目部组织人员、机械设备在第一时间进入工地,在安家设营的同时,展开了交接桩、征地拆迁等工作。很快,15台挖机、13台推土机、9台装载机、17台压路机、4台平地机、75辆运输车辆和10支路基桥涵施工队伍约600名施工人员全部到位。3月底,项目部已全部完成建家建线和试验室工作,完成清表65万平方米,施工便道全线贯通,在较短的时间内就创造了开工条件。4月1日,项目正式开工,4月中旬,整个工地就呈现出一派大干景象。项目的各项工作都走到全线前列,实现了"开门红"。在业主两次检查评比中,十四局集团均名列第一,受到主业好评。6月14日,公司党委书记徐宝廷在该项目检查工作时高兴地表示:"工程进度超过了我的想象。"

持续大干抢工期

该项目所制定的管理目标之一,就是要体现一个"快"字,尽量抢时间,把工期往前赶。然而,正当大干局面形成之际,7月份蓬莱遭遇了10年未遇的阴雨天气,整个雨季持续了20多天,工地一片沼泽,路基、便道被雨水冲刷得面目全非。即便是这样的天气,项目部职工也不曾休息,利用雨天组织技术人员熟悉图纸,优化施工方案;组织技术、安全质量和现场管理业务培训。雨一停,项目部马上开始抢修便道,能干一点是一点,能抢一段是一段。潮水互通,由于地势低洼,自然成了泄洪区,互通区的两座大桥,支架早已搭好,只等混凝土浇筑,但由于地基浸泡严重,不能进行混凝土浇筑施工,项目部就把重点放在机场互通B匝道施工上。到7月31日,在经历了雨季之后,B匝道第二联顺利完成浇筑。8月,根据业主提出的连接线主体年内完工的要求,项目部审时度势,及时组织开展了以安全质量进度为主题的"战晴天,抢雨天,大干苦干100天,坚决完成连接线"劳动竞赛活动,力争把雨季耽误的时间夺回来。经过8、9两个月的大干,截至9月底,就累计完成产值5182万元,完成土方弃方29.5万立方,填方65万立方,占路基土方总量的62%,桥涵结构物完成桥涵总量的65%。无论是工程进度和质量都走在全线前列。在省厅领导来潮水机场检查工地时,烟台市公路局局长特地把项目经理徐勤装介绍给省厅领导,夸赞说:"这个小子很能干!""十四局集团真是一支特别能战斗的队伍!"

为了实现"快"字目标,项目部加大人力物力投入,增加工作面,使管区内全面开花,整体推进。由于统筹安排,施工忙而不乱,受控有序,年底完场主体工程的目标十拿九稳。骄人的成绩换来良好的社会效益和市场竞争力,在业主9月份进行的连接线收费站房建工程投标中,他们再次中标,开创了干好工程拓展市场的良性发展局面。

精细管理铸精品

自进入潮水机场连接线施工以来,徐勤装要求按照争国优誓夺"泰山杯"的标准干好每项工程。在质量控制过程中,经理徐勤装始终坚持"人品与精品同存,赢利与赢心同在"的经营理念,结合ISO9002质量体系文件,切实做好工程施工质量管理。他抓质量不是喊口号,而是从一点一滴入手,高起点、高质量地做好每一道工序的"第一"。具体来说,就是把第一层浆砌、第一根立柱、第一片梁、第一次防护栏浇筑、第一段路基试验段等检验数据,定位在全优标准,以此作为施工样板,做到以工序优良保证分项工程优良,以分项优良保证分部优良,以分部优良保证单位优良,最终达到整个工程优良。

对施工过程中的关键工序,如台背回填、结构物外观、预埋件留孔等,项目部严格按照质量管理点的形式进行重点控制,针对技术要点,制定详细的控制措施。每一道工序都实行全程旁站,并严格控制施工程序。对施工中出现的质量问题和技术难点,项目部及时进行改进和技术攻关,一丝不苟地做好质量通病的预防和控制。针对现场各分项工程特点,他们超前分析,防患于未然,通过定期召开正反两方面现场会,奖优罚劣,优质优价。内业资料整理与现场施工同步,坚持做到资料真实、准确、及时,实现可追溯性,每周检查总结。通过这些切实有效的措施,工程质量管理的主动权始终处于掌握之中。

该项目部所担负施工的潮水机场连接线工程,起止里程为LK0+200~LK3+115.649,全长2.916千米,主要由潮水互通立交和机场互通立交、11座桥梁、11道通道、30道涵洞及路基土石方工程、路基防护、排水工程及桥涵等工程组成。施工区域狭小,分项工程多,特别是跨线高空施工以及桥梁叠加施工内容较多,给安全工作提出严峻挑战。为此,项目部首先健全组织机构,成立了安全生产领导小组和施工安全督察组,设安全长1名,设立安全部,配置专职安全员12名,各工班都配置兼职安全员1名。第二是完善制度,制定了各种安全规章制度和事故预案20多项。第三是狠抓安全教育培训,开展了岗前培训以及"安全生产月"、"安全知识"竞赛等各种形式的群众安全活动。第四是对重点区位重点防护,确保万无一失。机场互通分别有A、B两个匝道、两座天桥、一座加宽桥,均横跨或并线荣乌高速公路,安全风险比较大。主抓安全工作的是老铁道兵出身的副经理马殿印,他虽然年过半百,但责任心特别强,不顾天气炎热,天天盯在施工现场,带领专职安全员查违章、清死角、堵漏洞,及时消除不安全因素,确保了机场在互通施工过程平安无事。

以人为本创和谐

到过连接线项目部的人都有一个共同感觉:这是一支和谐的团队,每个职工都精神抖擞,干劲十足;这里有浓厚的干事创业的氛围,从领导到职工都一心扑在工作上,没有消极现象,没有内耗。究其原因,是因为项目部始终坚持以人为本,激发出了职工们的工作热情。

进场之初,项目部就确立了"三线"建设、安全文明施工和企业文化建设"三位一体"硬件建设方案。他们从形象建设入手,为职工创造良好的工作生活环境。在营区建设上实行高标准、高起点,项目部统一为施工队搭建彩钢板房1300多平方米,建起有太阳能的洗浴室,确保工人有热水洗澡,并统一为他们配发工作服。在对农民工的管理中,项目部坚持"没有农民工,只有员工"的人性化管理理念,把农民工纳入正式职工管理之中。夏天,项目部为施工班组送去绿豆和防暑药品;每逢五一、中秋节,项目部都要为施工班组送去慰问品,让农民工享受同正式工一样的待遇。项目部领导还经常深入工地一线,走访慰问农民工,嘘寒问暖,无微不至。夏天,当发现有个别施工班组违反野外高温天气施工规定,擅自让员工在高温天气下施工的情况后,项目部及时纠正,要求所属施工班组避开中午的高温时段,根据天气特点和施工强度,分轻重缓急,合理安排工序和工作量,合理调整作息时间,减小劳动强度。农民工们充满深情地说:"项目部这么关心我们农民工的生活,我们没啥可说的,只有努力干好工作,用优异的成绩和一流的质量来回报!"

领导班子成员率先垂范、以身作则,也为施工人员树立了榜样。烟台潮水机场连接线工程上场之后,原来施工的龙口港区疏港高速还有大量的收尾工作。项目经理徐勤装两线作战,经常奔波在两个工地之间,有时连饭也顾不上吃,人累得又黑又瘦。医生劝他休养一段时间,他只开了几副中药,继续投入工作之中。38岁的项目副经理王元,工作认真负责,既抓管理又懂技术,天天泡在施工现场,连续数月没有回家,连孩子上学的事情也顾不上管,把整个心思都用在了工作上。工委主任杨振国,分管征地拆迁和协调外部关系,他早出晚归,任劳任怨,使项目部在全线第一家完成征地拆迁工作,第一家完成清表,第一家修通便道。由于他的辛勤努力,在外部环境复杂的情况下,确保了施工生产的顺利推进。

在冬季来临之际,十四局集团四公司烟台潮水机场连接线项目部正在抓紧时间,组织大干,一直牢牢掌握着施工主动权的他们,有信心赶在明年8月机场启用之前,优质高效地完成所有施工任务,为美丽的蓬莱仙境再添一方锦绣画卷!