

信用评价“六连冠”是怎样炼成的？

——十六局集团轨道公司穗莞深项目标准化管理见闻

本报记者 邓昆伦 王立武



本报与工程部联办

在被誉为改革开放“试验田”的珠江三角洲，十六局集团轨道公司穗莞深 SZH-3 标项目部在连通广州、东莞、深圳 3 市的快速铁路通道——穗莞深城际轨道交通建设中可谓一枝独秀，不仅在全线连续 6 次夺得信用评价第一名，在广东省珠三角城际轨道交通公司 3 条线 22 家施工单位中一直名列前三，而且还囊括了“标准化项目部”、盾构隧道“标准化示范工地”、管片场“标准化示范工地”和“火车头”奖杯、奖章等多个奖项，更以优异的业绩滚动发展了一个 17 亿余元的大标……

我们不禁要问：是什么力量使他们叱咤风云？又是什么秘诀让他们独领风骚？

“要尽量减少项目经理的个人色彩，做事按规章制度办”

“我们重视规章制度的建立健全，更注重制度的落实和过程管理。要尽量减少项目经理的个人色彩，做事按规章制度办，结果优良就是必然的。”年轻的项目经理周阳宗气质儒雅，是十六局集团项目副总工程师兼轨道公司副总经理，分管珠三角片区。

穗莞深 SZH-3 标项目投资总额 12 亿元左右，2009 年 9 月开工，主要施工内容包含工作井、盾构隧道、虎门商贸城车站等，生产盾构隧道管片 8480 环，分为 5 个工区。“这么大的项目要是人管人会累死人的，只有用制度和文化的管人才能管好人！”周阳宗如是说。

在整洁大气的项目部会议室里有一个书架十分醒目，上面摆着数十本书籍，都是项目部根据集团公司、轨道公司和业主的相关要求编制的标准化管理制度。“这些制度不光是摆在这里让大家翻阅，更是我们的行动指南。”周阳宗说，在项目部，哪怕是买几根日光灯管都要按制度走“报审—询价—合同审核—财务支付”的程序。

例会制度、日常巡查制度、工前教育制度，是维持项目正常秩序的最基本的制度。日常巡查制度规定项目部副职以上领导每周对 5 个工区白天巡查次数不少于 3 次，每个月晚上通宵值班至少 3 次，白天巡查要到工区签到，晚上值班要有记录，而且每月都要在例会上进行公布。“如果白天忙没时间，我就晚上去工地。巡查次数少了在项目部例会上还真不好意思。”项目部总工程师樊江苏说。

在项目部月例会、各工区周例会、各职能部门周例会上，各工区、各部门都要以幻灯片形式，图文并茂地汇报工作落实情况和下一步工作计划，而会议记录都要发到项目部公共电子邮箱备查。“雷打不动的例会，不但有利于统一员工思想，而且对长期性、阶段性工作起到了验证与‘对表’作用，还使决策层更清楚工作现状、管理层更明确工作目标，在项目运行中起着承上启下、总结纠偏的管理中枢作用。”

“时时刻刻把安全顶在头上”

“管安全看似是得罪人的事，但事实上，抓好安全却是一件积德行善的大好事！”安全总监李传兵是 1982 年入伍的铁道兵，他介绍说，项目部设有专职安全员 10 人，安全终端管理人员 102 人，制定各种安全管理制度 36 项，应急救援预案 8 项。自上场以来进行三级安全教育 335 场，受教育 6670 人次；班前安全教育 1404 场，受教育 17082 人次；组织安全大检查 266 次；下发隐患整改通知单 392 份，确保了项目安全平稳可控。

“从深圳地铁 402 项目至今，已经有六七年了，我们一直是坚持不懈地开展班前安全教育。”周阳宗说：“警钟长鸣，班前安全教育就是对全体员工经常性地进行安全‘洗脑’。”

项目部的班前安全教育与众不同。项目部规定，由安质部每月月初制订安排表，确保每个工区每天都有一个主讲人和一名组织人进行安全教育；由主讲人准备材料，负责对作业工人进行教育；组织人负责对教育情况进行记录与拍照，并由安质部汇总后发至项目部公共邮箱由领导审阅，还要在月例会上以幻灯片的形式公布。每月评出 4 名班前安全教育先进个人

并给予每人 100 元的奖励，而没有按制度执行的就要被点名批评并罚款。因此谁也不敢掉以轻心，都能认真准备，按时教育。

在工地，我们发现进入工地的每个人都穿着反光背心，戴着安全帽，而且每个员工安全帽的一侧都贴有一个蓝底白字的卡片，卡片上不仅有签发人李传兵的名字，有员工的姓名、工种或岗位、编号、有效期，还有安全帽主人的半身彩照。李传兵说：“帽子上贴的是员工的安全识别卡，也就是员工的安全身份证。”

“在我们工地，每个人都把安全顶在头上。所有员工必须经过三级教育培训并考试合格后才能发放这张蓝色的安全识别卡。没有安全识别卡的员工一律不得进入施工现场。安全帽是个人专属的，一是不会拿乱了，二是减少了工人们违章的侥幸心理。”周阳宗说。

项目部还制定了“报告—审批—购买—台账—报销”的安全资金管理方案，确保专款专用。这套切实可行的管理方案被业主作为范本在全线推广使用。

“都符合规范要求，工程质量又怎能不是可靠的”

“混凝土是自己生产的，钢筋是集中加工的，施工全过程都有工程师跟班旁站，施工工艺都符合规范要求，这样的工程质量又怎能不是可靠的？”周阳宗说，项目部按照铁路信用评价 206 项检查细目逐条落实，“六位一体”扎实到位，无怪乎每次信用评价都是第一名。

“质量监督站检查十分严格，让许多施工单位闻之色变，但每次到我们项目部都没有发现什么问题。”周阳宗说：“即使业主和设计没有要求，只要有利于保证质量，我们都主动去做。比如在车站柱子浇筑完混凝土后就用塑料布包裹养护，再如钢筋绑扎前先在地面上画好定位线等等，这些都超出了业主的预想。”

安质部兼工程部部长刘晓雷说：“我们实行严格的安全质量终端责任制，发现问题，无论涉及谁都要按规定处罚并公布。如盾构掘进时比施工方案多出了一车土，从项目经理到操作人员都要进行处罚，因为出土多了就可能引起坍塌。”

让项目部自豪的还有生产穗莞深全线盾构隧

道管片的管片场。

占地面积达 7000 多平方米的管片场不仅面积大，而且自动化程度高，生产设备先进，生产的管片外观平整、无气泡，尺寸精度高，被珠三角城际公司评为“标准化示范工地”。

“建成最好的管片场是我们的指导思想。”樊江苏说：“我们在质量上下了很大工夫，QC 成果《提高大直径管片外观质量》还获得了 2011 年度‘全国市政工程建设先进质量管理小组二等奖’和‘北京市市政工程建设 QC 小组活动优秀成果一等奖’。”

走进颇为宏伟的管片场，放眼望去，到处干干净净、整整齐齐。在材料摆放整齐有序的生产车间，党委书记记铁路指着几个崭新的模具说：“现在穗莞深二三标的管片已经生产完毕，这是我们刚购进的地铁管模，准备为广州地铁生产管片。现在管片场有 150 名工人，都已是熟练技工了。”

因为管片场管理规范，质量优良，业主承诺即将开工的穗莞深城际深圳段的管片也交由他们生产供应，管片场俨然成了项目部一个长期创利的效益增长点。

“所有方案和措施都要有科学依据”

“项目管理是科学管理，所有方案和措施都要有科学依据，不能想怎样就怎样。”项目部高度重视方案和措施的科学性和可行性。盾构机调头的常规做法是从车站或工作井里吊出后再吊入始发井并组装，但商贸城车站上空有几束不能拆迁的高压线制约吊装。周阳宗他们未雨绸缪，从商贸城打桩图纸还没有出来之前就讨论盾构机就地调头方案，并申请将车站围护桩外扩。为此，樊江苏跑广州、跑武汉不下 20 次，不厌其烦地与设计院沟通、协商。而方案更是细之又细，焊缝要焊多长、千斤顶要几台、预留多少空间等等都一一考虑到了。

虎区长区间左线有一段地面上分布着 7 栋四五层高的房屋，距隧道边沿最近仅 1.7 米，可拆迁却迟迟突破不了。项目部急中生智，提出在房屋与隧道之间做隔离桩的防护方案，不用拆迁就能确保盾构机通过。樊江苏笑着说：“盾构机通过后，房屋的业主一点儿都没有感觉。我们这个方案也被业主推广了。”

中国铁建股份有限公司重大工程中标公告

近日，本公司中标以下重大工程：

1. 本公司中标贵阳市轨道交通 1 号线剩余土建结构工程施工总承包，中标价为人民币 35.4058 亿元，约占本公司中国会计准则下 2012 年营业收入的 0.73%。
2. 本公司中标厦门市轨道交通 1 号线一期工程土建施工总承包 M11-TJSG-01 标段、M11-TJSG-02 标段工程，中标价合计约人民币 41.6382 亿元，约占本公司中国会计准则下 2012 年营业收入的 0.86%。
3. 本公司所属子公司中国铁建电气化局集团有限公司和中铁十二局集团有限公司联合体中标新建贵阳至广州铁路“四电”系统集成、防灾安全监控及相关工程 GGSJ-2 标段施工总价承包，中标价为人民币 34.8758 亿元，约占本公司中国会计准则下 2012 年营业收入的 0.72%。
4. 本公司所属子公司中铁十四局集团有限公司中标新建龙口至烟台铁路站前工程 ZQ-1 标段施工总价承包，中标价为人民币 12.8481 亿元，约占本公司中国会计准则下 2012 年营业收入的 0.27%。
5. 本公司所属子公司中铁十八局集团有限公司和中国铁建电气化局集团有限公司联合体、中铁二十四局集团有限公司、中铁十三局集团有限公司分别中标新建福州至平潭铁路站前工程第 FPZQ-1 标段、第 FPZQ-2 标段、第 FPZQ-4 标段施工总价承包，中标价合计约人民币 81.5968 亿元，约占本公司中国会计准则下 2012 年营业收入的 1.68%。

上述工程中标价合计约人民币 206.3647 亿元，约占本公司中国会计准则下 2012 年营业收入的 4.26%。

特此公告。
中国铁建股份有限公司董事会
2013 年 11 月 23 日



铁一院新疆院获“创新型优秀企业”称号

本报乌鲁木齐 11 月 25 日讯(通讯员贾红 姚斌)在刚刚公布的全国工程勘察设计行业“创新型优秀企业、创优企业和优秀企业家”评选结果中，铁一院新疆铁道勘察设计院荣获“创新型优秀企业”称号，董事长、党委书记李斌获评“优秀企业家”。

铁一院新疆院此次获评“创新型优秀企业”，是他们继获评全国“优秀勘察设计院”后再次获得的国家级荣誉，是新疆地区仅有的获评的 3 家单位之一，在全国铁路系统也是仅有的铁道勘察设计院，是对近年来新疆院坚持区域性发展战略，转变发展方式、不断开拓进取的最好肯定。

“中铁—香堤美郡”收获“生态住宅”美誉

本报天津 11 月 25 日讯(通讯员唐振忠 李鸿燕 记者陈树青)近日，十三局集团春江房地产公司开发的“中铁—香堤美郡”在第十二届中国国际住宅博览会上获得“2013 年度长春生态住宅”称号。

由十三局集团倾力打造的“中铁—香堤美郡”是高品质、纯水岸双公园养生美宅。项目的设计定位是小而精(主打中小户型);项目的材料选购是建材、设备、电梯、智能等首选知名品牌;项目的物业管理是央企物业服务。正是由于优越的地理环境和施工现场的标准化、项目沿边的河道改造提升了该项目的品质，受到客户的热捧和业内人士的赞誉。

共玉公路雁口山隧道获重大进展

本报玉树 11 月 25 日讯(通讯员周广宽 赵晓博)雪山如玉，红旗似火。11 月 8 日，漫天的大雪送来了好消息：经过十二局集团二公司项目部全体员工两年多的科学施工，青海省共和至玉树公路雁口山隧道进口段率先顺利掘进至分界里程。

共玉公路 4000 余米长的雁口山隧道是全线海拔最高、围岩最差、施工难度最大的隧道。他们安排专人每天对隧道地质进行超前预报和围岩及地表量测，并根据变化情况，“岩变我变，稳中求进”：当发现围岩突然变差时，立即上报业主并启动应变对策和方案，掌子面实施超前小导管加密、拱架间距缩小一半，用科技“金钟罩”防止隧道出现坍塌；当通过围岩及地表量测发现拱顶下沉和地表塌陷时，马上加强洞内外的支护、保护，以科技“定海神针”阻止隧道收敛、拱顶下沉。步步精心的组织化解“步步惊心”于无形，从而确保了施工的平稳推进。



兰渝铁路胡麻岭隧道地质条件为第三系富水低渗透性粉细砂层，开挖后自稳能力差，安全风险高。承担施工任务的十九局集团与兰州交大组成科技攻关联合体，采用九部双侧壁法和真空降水施工技术，连续 5 个月超额完成业主下达的进度指标。本报记者 杨秀权 摄



集中巧治污水 清水滋润农田

本报娄底 11 月 25 日讯(通讯员邓联旭)“污水处理设备安装好后，水质好了很多，我们不用再为灌溉的烦恼了！”近日，二十五局集团一公司娄底项目部投入近 200 万元购买的专业污水分离设备安装完毕并正式投入使用，解决了当地村民因污水影响生产生活的问题，获得了一致赞扬。

今年以来，一公司承建的娄邵铁路扩能改造工程张家湾隧道受 4 月、5 月降雨影响，大量黏土被洞内涌水带出，造成洞内排水水质浑浊、含泥量高，污水流入现有的水渠、河坝，给当地村民的生产生活造成了很大的影响。为此，该公司娄底项目部在隧道口设立了 4 个泥浆沉淀池来缓解泥浆的影响，但由于涌水量过大、现场地形高差悬殊，导致自然沉淀效果不佳。

看着水质变差，村民们开始为明年的春耕担忧起来。为了解决村民的燃眉之急，项目部与业主及设计单位取得联系，并向政府有关部门报告情况，得到了上级领导的高度重视。娄底市委星区相关领导组织水利、环保部门人员与业主、设计院、项目部一同商议污水处理方案，经过多次现场勘察和多方论证，最终决定在高于隧道进口 20 多米的弃渣场处设立一个专业的污水分离设备。方案确定后，娄底项目部投入近 200 万元购买了设备，施工技术人员日夜加班，在 30 天内顺利建成了这套污水处理设备，并完成安装调试。

现在隧道里流出的清水直接灌溉了两个村落的农田，解决了当地村民的后顾之忧。村民们说：“明年春耕，我们再也不用担心了！”



十八局集团一公司青岛地铁 3 号线项目部严控施工生产的关键环节，重点控制好节点工期，力争把影响施工进展的制约因素降到最低，确保现场施工生产快速有序推进。图为工作人员在井下进行施工作业。王强强 摄

贵阳立体交通枢纽成为技术创新试验田

本报贵阳 11 月 25 日讯(记者尹登明 通讯员谢丹丹)下穿机场的高铁隧道一个变两个，两个再变为 3 个，与负 2 层轻轨车站、负一层的轻轨与机场站厅层相连，从而使乘高铁、轻轨到机场的旅客实现了“零换乘”。二十一局集团贵阳枢纽第四项目部员工手握科技利器，在云贵高原建造了一座令人惊叹的建筑。

进入这座隧道，地上地下四通八达，给人以梦幻般的感觉，这就是国内首座“空地一体化立体交通枢纽”——贵阳枢纽铁路龙洞堡国际机场隧道。

该隧道宽 27 米，高 17 米，设计十分复杂，施工难度极大，并且下穿机场候机楼，各类要求极为苛刻。因为这是一项综合工程，为避免各施工单位互相干扰，成都铁路局贵阳建设指挥部、轻轨公司、铁投公司、机场建设指挥部分别位于候机楼地面上的工程全部交给了贵阳枢纽第四项目部。同时面对 4 个业主，并且工程分属不同行业，各业主对工程的标准也不同，更增加了施工难度。

该工程科研项目多，需要创新的工艺也特别多。项目部与西南交大、铁二院等

单位联合开展“空地一体化地下综合体交通枢纽”课题研究，涉及 20 余项科研项目。同时，“超薄高回空心混凝土施工技术”、“地下通道下穿机场高架桥及航站楼关键技术研究”被列为中国铁建重点科研项目。这些科研项目，将为我国地下交通枢纽综合体工程提供宝贵的借鉴经验。

同时，龙洞堡机场隧道光面爆破、初期支护喷锚、二衬与小边墙接缝的吻合处理、钢筋布设标间距控制、防水板铺设与搭接、仰拱钢筋网编织与封头技术、仰拱检测等成为技术创新的亮点。

创誉重载铁路 标准化领跑全线

本报武汉 11 月 25 日讯(通讯员肖帆)近日，十一局集团四公司二九项目部从神华集团准格尔能源公司在建的 130 多个项目中脱颖而出，夺得年度“标准化工地建设标杆单位”称号。

大秦铁路是国家重载铁路。在大秦铁路复线一期 1 标施工中，四公司提前

近 1 年完成了施工任务。随后，四公司中标二九线鸡鸣驿隧道和二九线第 3 标段。

鸡鸣驿隧道为 V 级加强围岩，塌方达 10 次，一度使隧道施工处于停顿状态。项目部组织各级隧道专家现场会诊 10 余次，最终依靠科技手段，攻克了 1320 余延

米的 V 级及加强地带，业主准能公司特向十一局集团发来贺电。

开工以来，项目部无论是隧道、桥梁，还是路基、涵洞等合格率均达到了 100%，创造了安全零事故、环保零投诉的施工纪录，连续两年获神华集团信用评价双“A”级以及全线年度综合评比第一名。