

# 顺势应时掘金“新蓝海”

## —— 中铁海峡建设集团快速建设厦门翔安新机场片区综合管廊PPP项目一瞥

核心阅读

肖玉华 王英威 孔祥文

当前,地下综合管廊建设成为国家投资的着力点和新热点。作为中国铁建在海峡西岸经济区设立的区域总部企业,中铁海峡建设集团充分发挥企业立足“海上丝绸之路”战略支点城市厦门这一区域优势,顺势应时,抓住国家PPP项目纷纷上马的有利时机,依托中国铁建的实力和品牌,利用中铁二十二局和公司多年深耕厦门的资源优势,以“双轮驱动”战略为引领,把资本引入“主战场”。2016年5月4日,该公司以中国铁建名义成功中标财政部第一批、厦门市首个PPP项目——厦门翔安新机场片区综合管廊项目,开启了掘金“新蓝海”的征程。

作为近日顺利入选财政部第三批政府和社会资本合作(PPP)示范项目,厦门翔安新机场片区综合管廊项目是目前厦门埋深最大、断面最大的综合管廊项目。该项目由中国铁建和厦门市政府共同参与投资、建设与运营管理,合作期20年,包括建设期4年(含分段运营期2年)和全线运营期16年。项目合同额14.77亿元,建设总长度19.47公里。管廊所在道路有翔安东路等8条道路,尤其沿大嶝大桥和八一大道两处3.3延长公里的跨海段,地质复杂,施工技术难度大。项目建设包括入廊管线和安装工程,其中将燃气管道纳入管廊管理在厦门是首次。项目建成后,能有效解决反复开挖路面、架空网密集、管线事故频发等问题,告别“拉链路”、“空中蜘蛛网”现象。

自进场以来,管廊项目部按照业主确立的“打造PPP模式的示范项目、样板工程”目标,迅速树立“以快制胜”理念(向快要安全、要质量、要进度、要效益),坚持“制度化、程序化、标准化、规范化”施工,充分发挥党建优势、管理优势、技术优势、人才优势,各项工作有序推进,首个穿越海底的顶管沉井顺利下沉,首节预制管廊成功吊装,标准化作业更是受到住建部及省市领导的观摩与好评。



中国铁建总经济师孙公新、中铁二十三局董事长侯奇霖出席管廊PPP项目签约仪式。



国家住建部领导一行深入现场视察,给予充分肯定。



中铁海峡建设集团管廊工程获得开发性金融支持。

### 瞄准专业志在一流

为了充分发挥企业管理优势,中铁海峡建设集团从强化项目管理队伍上下功夫,他们甄选公司内部优秀管理人才和技术人才,组成项目管理队伍,并成立管廊指挥部,公司董事长、党委书记孙桐林挂帅指挥,公司副总经理赵晶晶、曾伟峰分别担任项目党委书记和常务副指挥长,项目其他领导班子成员也多是担任过项目经理的企业管理骨干。

面对管廊的新机遇、新挑战,项目注重专业人才队伍的培养,他们定期组织业务人员学习技术知识,熟悉、掌握管廊施工的关键技术要点。特别是针对项目的重难点工程大嶝大桥和机场快速路综合管廊的过海段施工,项目部邀请厦门市有关专家进行施工方案反复比对和论证,并组织学习泥水平衡式顶管掘进机进行过海段顶管施工的工艺,为项目施工的顺利进行提供技术支持。

同时,管廊项目部党工委积极发挥党建引领作用,创新党建工作载体,以党建凝聚和锻炼人才。他们组织开展“两学一做”学习教育理论知识竞赛,以“投资经营创佳绩、施工生产攀新高”为主题的“大干150天”劳动竞赛,“党员先锋岗”和“青年突击队”等实践活动,发挥党员干部的先锋模范作用、青年员工的突击队和生力军作用,凝聚起全员攻坚克难拼搏合力,推动项目建设不断取得新突破。

### 打造管廊示范项目

“要把这个项目打造成全国管廊建设的示范项目!”前不久,国家住建部有关领导和专家深入该项目调研时强调,中国铁建总工程师雷升祥在前往该项目检查时也提出,要把这个项目建设成为全系统的管廊示范项目。

其实,作为厦门首个PPP项目,管廊项目的建设受到地方政府和社会各界的广泛关注,其建设也关系着中铁海峡建设集团能否立足新领域,推动企业产业结构升级。

“强化精细施工,确保工程进度是公司掘金新市场的不二法宝。”孙桐林的话语掷地有声。为此,项目一进场,全体干部职工立足时间节点,明确责任分工,积极开展各类竞赛活动。他们还设立了两个工区、分头施工,并进行工区间的竞赛。上场1个月,管廊项目首个穿越海底的顶管结构开始浇筑,仅用7天时间,实现沉井顺利下沉至设计标高,沉井姿态等技术指标完全符合设计和规范要求,赢得地方政府的高度评价。

“你们在标准化管理、文明施

工等方面展现出了央企的实力,具有推广和借鉴意义。”8月5日,在管廊项目现场观摩会上,来自住建部、住建部的相关领导和全国20多个省市的领导一边拿着手机对准标准化展示图拍照,一边交口称赞。

“要把管廊项目建设成为中铁海峡建设集团在海峡西岸经济区的一张名片。”在项目上场伊始,孙桐林就下达了这一目标。为实现该目标,项目部坚持“高起点、高标准、高质量”建设,全面推行标准化管理,从驻地建设到现场施工,从科学合理布置的标识标牌到全过程工艺工法、风险源展示,从钢筋绑扎间距的精准控制到穿越海底的顶管沉井结构浇筑作业,标准化管理渗透到施工各环节。上场仅5个月时间,管廊项目就迎来了住建部、福建省等部级、省市级以上观摩团5个,而他们的目标标准化建设经验,日前更是在住建部于厦门召开的厦门市地下管廊建设工作会上作为典型案例进行了推广。

### 抓机遇掘金“新蓝海”

作为全国唯一一个获得国家地下管廊和海绵城市双试点城市,厦门正在全面推行地下综合管廊城市建设和海绵城市建设,城市公用设施、交通、环保等重点投资领域市场空间巨大。中铁海峡建设集团嗅到了地下的商业机遇——城市综合管廊建设领域是未来国家拉动有效投资的着力点、新热点,他们积极开辟这片创业“新蓝海”。而作为厦门市三个海绵城市试点项目之一,翔安新机场片区综合管廊PPP项目建设是中铁海峡建设集团掘金地下管廊“新蓝海”的敲门砖,也是该集团迈向投资经营一体化,实现以投资带动经营、投资与施工联动发展的重要步伐。

“在住房和城乡建设部、财政部对全国首批地下综合管廊试点城市进行的年度绩效考评中,厦门市排名第一,作为主要的参建单位,中铁海峡建设集团功不可没。”厦门市市政园林局有关人员强调。如今,管廊项目全体职工正以实干的精神、进取的姿态、精心组织、精心施工,矢志将管廊项目建设成为我国PPP模式的示范工程、样板工程。

首个穿越海底的顶管沉井主体结构浇筑。



全线下放第一片预制管廊涵管。

# “我就愿意给中国公司打工”

## —— 中铁十二局建安公司安哥拉项目部优化劳务管理模式回眸

艾新异 赵争

核心阅读

在非洲西南部安哥拉的红土地上,当人们走进中铁十二局建安公司的工地及生活区时,就会看到成群结队身着统一工装的安哥拉籍工人,他们的人数是中国工人的7倍。自2009年12月进入安哥拉建筑市场以来,建安公司先后承揽了安哥拉总统罗安达府东谷别墅小区房建项目、安哥拉赞谷保障房项目、安哥拉索约社会住房项目等工程。7年来,他们招聘的安籍工人高峰期近3000人,探索出自带劳务属地化管理新模式。



组织安哥拉籍员工学习。 曹志峰 摄

### 让安籍工人有一技之长

中铁十二局建安公司安哥拉项目部从规范招聘流程入手,确定用工数量,明确招聘原则,签订合同周期,实施统一管理。他们对安哥拉籍员工统一建立个人信息档案,档案包括从业经历、各类技能、特长等内容,实现当地劳务用工管理的程序化。

“外籍员工的技术、文化素质的提升,是建好项目的重要因素。”对于新入职的安籍员工,项目部坚持“先培训、后上岗”,使之在熟练掌握技能后才工作,既保证了工程质量,又减少了因操作不熟练而造成的资源浪费。他们的培训还涵盖安全教育、常用汉语、法律法规、民俗民风对接、企业管理制度等内容。

值得一提的是,项目部安排富有经验的安籍带班班长配合翻译一起对新招聘的工人从施工技能、安全防护、工具使用及规章制度等方面,讲解经验,操作示范,让当地工人掌握最基本的施工技能。与此同时,他们还把中国人的友好、敬业和当地人的质朴、善良密切结合起来,进一步加强双方的沟通了解,增进双方感情。

“在这里虽有肤色与国度的差异,但没有对工程的懈怠,我们的目标就是精心、用心建设安哥拉人民放心的工程,为企业海外发展拓展更大空间,为安哥拉的社会发展作贡献。”在劳务属地化管理推进的过程中,他们以双方共赢、促进友谊为目的,扩展安籍工人使用规模,推动项目长期发展。

### 给安籍工人施“人文管理”

“我们招这么多安籍工人,项目部从未发生一起群体性事件和劳务纠纷,靠的是什么?”建安公司董事长、总经理蔡英康担任安哥拉项目经理时就推出人文管理,赢得安籍工人的心与和谐。他们把劳务属地化管理模式划分为作业管理和生活管理两部分,并倡导人文管理,不排斥、不歧视,尊重安籍工人的信仰与民俗,为安籍工人提供良好的生活环境,并且提出一条铁律,“中国工人严禁与安籍工人发生冲突”。

“在劳务属地化中用人文管理融合严密的施工组织、严格的组织纪律。”在施工和生活中,明确职责,落实责任,严格执行计划,确保管理取得实效。

“解决好员工吃住问题,对于解除他们的后顾之忧有重要作用。”项目部党支部书记曹志峰说,安籍工人营地尽管是集集装箱砌起的“楼房”,但内部设置统一规范、干净舒适。装有空调,挂有蚊帐,生活用品均由项目部统一配备。项目部还从细节着手,依照安籍工人的饮食习惯,为安籍工人提

供可口的饭菜,确保营养健康。同时,还采取各种途径丰富安籍工人的业余文化生活,每周组织放映两次露天电影,利用工后时间开展各项体育比赛,传统节日时项目部管理人员和安籍工人共同组织文艺演出和聚餐活动。

为保障安籍员工工资按时足额发放,项目部在每月底进行考勤统计,做到不拖欠、不延迟、不漏发,用“看得见的实惠”让安籍工人感受到人文关怀。

“amigo——朋友”“China Bem——中国好”,这是安籍工人向项目部表达谢意和赞誉。由于项目待遇好,生活环境优,有部分安籍员工从府东谷项目开始就跟着建安公司干,辗转多个项目。他们说,中国公司成了真正的“amigo”。

“在这里工作很幸福,我很愿意在中国公司打工!”从府东谷项目到赞谷RED项目,5年来,原本出身贫困家庭、一无所长的安籍员工Jose,如今已成长为一技之长的瓦工,并且靠在中国公司打工的收入娶妻生子,过上了令人羡慕的生活。

建安公司以承揽的第一个海外项目起就采用自带劳务属地化管理。通过创新劳务管理模式,既降低了费用,又给当地提供了就业岗位,实现双方共赢。

“实施自带劳务属地化管理不仅解决了因国内劳务输出周期长而影响项目劳务需求的问题,而且大大降低了人工成本。”蔡英康坦言,中国劳工在欠发达地区的日工资约40—50美元,且国内输出劳务人员每人每年的签证费、往返机票费等就达3万余元,而当地劳工

日工资约7—15美元,劳务本土化的经济优势显而易见。

“实行自带劳务,使劳务管理统一化、集成化,质量目标更易实现,在进度管理方面的管理也更灵活。”人性化理念让当地工人顺利融入施工生产中,并很快和国人和谐友好相处,确保了项目平稳推进。

据建安公司安哥拉项目部副经理吕玉山介绍,府东谷总统别墅小区工程施工过程中,爱德华·桑托斯总统及家人视察时多次感到惊喜和满意;赞谷保障房工程在业主、外籍监理及甲方检查中均受到好评,工程质量和现场文明施工管理都受到在安中资企业的肯定和赞誉,并成为甲方在安中资企业的主要观摩现场。总统别墅小区主体竣工业主免验收,并被北京市评为“海外建筑主体长城杯奖”。

“优化劳务管理模式的道路任重道远,我们将不断完善与优化,降低成本,减少劳务使用风险。”蔡英康的思路更清晰、更久远。

### 助安籍工人与项目部“双赢”



与安哥拉籍员工一起过春节。 曹志峰 摄