



# 攻坚克难的“海外战队”

## ——中铁二十局四公司海外发展纪实

通讯员 黎青川 刘斌斌 彭丽娟

从最初走出去的10人,到如今的323人,高峰期使用外国劳务超过3200人。从当年罗安达铁路一个项目,到如今先后参建本格拉铁路、卢奥机场、纳卡拉走廊铁路、卡·拉公路、卡宾达供水等数项工程,业务遍及安哥拉、莫桑比克、巴基斯坦等国,所有参建项目无一亏损,个个质量优良,并被中国铁建授予“海外经济效益10强单位”殊荣。

自2005年走出国门以来,中铁二十局四公司以优异表现,成为中国铁建征战海外市场的重要“海外战队”。

2005年4月,中铁二十局击败众多欧美强手,成功中标安哥拉罗安达铁路和本格拉铁路大修工程。在几经权衡之后,该集团领导将主要施工任务交给四公司。

海外环境的艰苦远远超出了人的想象。先遣队到达非洲后,没有翻译、队医和司机,只能蜗居在一个小旅馆内,每天提供的食物只有半生不熟的牛排,很多人两个多月都没有吃过一口蔬菜。而当地缺医少药和混乱的治安环境,更是让恐惧萦绕在所有人的心头。

本格拉铁路大修工程全长1344公里,沿线穿越多处原始森林、沼泽地,铁路两侧遍布地雷,稍有不慎便有可能付出生命的代价。

本格拉铁路项目建设时间近10年,过程曲折跌宕。2006年末,项目曾因资金断链不得不停工。为了节省开支,他们仅留下26人,分布在150公里的线路上看守设备,其余人员撤回国内。2007年底复工后,又因金融危机影响,安哥拉政府资金紧缺,工程干干停停。曾在安哥拉担任了6年项目经理的秦浩贤不无感慨地说:“当时只有一个信念,就是留下来!”资金紧张时,他带领员工给安哥拉人盖过房、砌过墙,甚至修过鸡棚。

本格拉铁路建设最大的考验在2011年。根据安哥拉政府的要求,7月份要铺轨至宽扎车站,年底铺轨至穆尼央戈。绵延近千公里的线路遍布雷区、沼泽、蚊虫肆虐、物资短缺、交通运输受阻等一个个棘手的问题,像大山一般横亘在面前。

回忆起那段历程,原项目党工委书记周海感慨地说:“非常庆幸的是,我们一直坚持公司人员、技术、设备、队伍‘四个以我为主’的原则,这是最终实现目标的根本保障。”

得益于此,项目部提前5天拿下洛比托至内格朗区间“咽喉”工程,并于8月初攻下铺轨至宽扎车站的关键性节点目标;两个突击工班打赢60公里沙基软土和便道运距“歼灭战”,使大学城、坦巴玛利雅、机场等车站在半个月后纷纷拔地而起……

自2011年起,该公司连续5年获得局指劳动竞赛第一名,成为中铁二十局在安哥拉市场的中坚力量,其承担施工任务超过全集团的60%,出色地完成了上级交办的各项施工任务,每到关键时刻,集团领导首先想到的就是这支队伍。他们的出色表现,也促成了该集团在安哥拉市场的滚动发展,此后又相继中标卡旗古至西姆姆公路、卡宾达供水、奎托机场等9项工程,总合同额达到6.4亿美元。2016年,中国铁建总裁庄尚标在安哥拉调研时,肯定了中铁二十局在安哥拉市场的主导地位,这其中也凝聚了四公司所有参建员工的心血和汗水。

在安哥拉市场的优异表现,助推中铁二十局在非洲市场的大发展。2013年后,四公司随中铁二十局转战莫桑比克,承担了总投资1.97亿美元的纳卡拉走廊项目所有线上铺轨及部分线下工程,线路管理跨度超过600公里。该项目由世界五大矿业巨头之一的巴西淡水河谷公司投资建设,合作单位多达11家,是真正意义上的国际战队,采用世界上最为严格的健康、安全与环境管理体系(HSE)。

由于对规则和环境不适应,导致前期线下施工进度十分缓慢,给公司负责的线上工程造成了巨大工期压力。然而,这

支久经考验的队伍再次不负众望。公司上下齐心,仅一年便完成了超过2亿元的施工产值,1标、8标、9标主要工程成功突破。在开通的10个车站中,有8个车站先后获奖,项目部在局指的评比中多次取得第一名的好成绩。

由于在纳卡拉走廊项目的出色表现,在工程完工后,业主又将总价超过800万美元的铁路维护任务交给了他们。巴西淡水河谷公司还将中铁二十局列为其在全球的主要合作伙伴。

安哥拉、莫桑比克项目的连连捷报,进一步加强了集团对该公司的信任。2015年底,在中标总投资93亿元的巴基斯坦卡·拉公路项目后,集团又一次将主要施工任务交给了四公司。

以张仁宏、张俊康为首的项目团队不辱使命,开工半年便完成了所承担项目90%的路基工程和70%的结构工程,完成产值超过1.7亿元,让所有人有为之惊叹。项目经理张仁宏还成功当选首届最美四公司人“创业之星”。

为了企业的海外发展,该公司近千名员工舍小家、顾大家,长年旅居海外,付出了常人难以想象的艰辛。他们用青春年华和无私付出,托起了企业建设一流国际化产业集团的梦想。



中铁十二局二公司引黄工程项目部

## 巧打安全亲情牌

本报吕梁4月10日讯(通讯员周广宽 王恺)“你是安全的,咱家才是完整的。你的平安是全家人的牵挂……”这是近日中铁十二局二公司山西中部引黄工程13标项目部员工何小龙收到的家书中的几句叮嘱。工程开工以来,这个项目部巧打“安全亲情牌”,通过开展“一封家书促安全”活动,助力施工生产的顺利进行,受到业主表彰。

二公司13标项目部承担山西中部引黄工程共计18.8公里的隧道施工任务,由于穿越居民区、流沙层和北川河,安全风险极高。针对这种情况,从工程开工伊始,在狠抓安全制度完善、强化现场执行力、构筑起第一道安全生产防线的前提下,项目部又把目光投向大后方,向全体员工家属发出“一封家书促安全”倡议书,并定期通报施工进度情况。广大员工家属积极响应,把一封封真情流露的安全家书寄到奋战在工地的亲人手中。员工每月都能收到家人的1封至3封安全家书,充满温馨的“亲情牌”为生产安全筑起了第二道防线。

科学管理加亲情呼唤,促进了施工生产的顺利进行。截至3月底,该项目部已安全、优质完成隧道掘进18公里,并连续3年被业主表彰为“安全管理先进单位”。

## 入脑入心的安全教育

通讯员 田甜

夜幕降临,会议室仍然灯火通明。这是中铁十二局四公司云平高速公路项目部的一次安全教育。但“备课”和“后续教育”前后占用了一周时间。

安全教育是项目部经常性的工作,为什么这次如此别具一格?

“如何让安全教育更有针对性,更具实际效果?”项目经理黄建国一直思考着。于是,他和党工委书记郭光顺商量,安全教育不能只看表面不触碰关键,也不能只讲道理不抓实事。

从晚7时持续到近11时,播放安全动画片、演示操作规程动画、讲述事故案例、展示现场问题照片……观看后,每个人脸上都是凝重的神情。

“太可怕了,一次违规生命瞬间就被吞噬了!”“震撼!感悟!”不少员工这样说。

安全教育没有止步。

他们又向自己“叫板”,马上又组织了现场排查,对深基坑、高边坡、脚手架、特种作业等25项内容逐一检查,累计查出各类隐患30处,然后依据安全操作规程、作业标准、施工组织方案等逐一对照每道工序和每个作业流程,列出问题清单进行分析,实行“对号入座”。

“执行安全操作规程、施工规范和设计文件,不得搞变通,不得图节俭,不得抄近道,不得偷工减料。”项目部领导形成了这样的共识。教育会上,黄建国与管理和技术人员、施工负责人一起,对隐患一个个晒出、一个个点评,查原因、挖根源、论危害、定办法。

施工现场,安全检查人员抓住一座涵洞施工隐患不放:“为什么不安装梯子?”3米高的涵洞上,施工人员为了省事,在脚手架上攀登。

“才这么高,大家习惯了。”得到这样的回答后,安全检查人员立即要求停工整顿,直到安检合格后才允许复工。

郭光顺说:“抓安全不能有亡羊补牢的心态,必须将管理前置,抓苗头、除隐患。”

随后,他们又对前几天检查出问题的整改情况到现场一一复查。边复查,边教育,边整改。大家说:“这样的安全教育深刻,入脑入心。”

## 国内下穿机场 最长盾构隧道顺利掘进

本报深圳4月10日讯(记者邓昆伦 通讯员张媛媛)日前,中铁十六局穗莞深城际轨道交通9标下穿深圳机场的盾构隧道双线掘进顺利突破2000米大关,其中左线掘进1172米,右线掘进917米,为隧道按期贯通奠定了坚实基础。

中铁十六局承建的穗莞深城际轨道交通9标正线长度为7.76公里,其中有1600余米盾构隧道要下穿深圳T3机场飞行区。据专家介绍,这是国内下穿机场距离最长的盾构隧道,还要做到机场不停航施工,工后沉降控制在2厘米以内,风险极高、难度极大。

2016年3月盾构机始发后,项目部在进入机场飞行区前做好了下穿机场试验模拟,为下穿机场积累经验。掘进过程中,他们又精细化管理、严格把控工序衔接、及时检修设备,同时加强安全质量管理,实行领导巡查和夜间值班制度,动态掌握现场情况,引进先进设备,全面推行盾构施工标准化管理,确保了盾构掘进顺利进行。

开工至今,项目部以安全质量可控、施工进度快速领跑全线,已连续9次获评珠三角城际劳动竞赛“月度优胜单位”。

## 赤喀客专箱梁架设开工

本报赤峰4月10日讯(记者蒋小军 通讯员何帝)日前,由中铁十九局六公司承建的赤喀至喀左客专项目3标首榀箱梁在宁城县天义镇架设成功,备受内蒙古和辽宁人民关注的赤(峰)喀(左)客专箱梁架设由此展开。

赤喀客专正线全长157.375公里,设计时速250公里。线路自内蒙古赤峰西站引出,经喀喇沁旗、宁城县和辽宁省建平、喀左县引入京沈高铁。该公司铺架工区作为全线首架单位,管段共需架设桥梁19座、箱梁243孔,计划于今年12月3日完成全部箱梁架设。

他们对国内罕见的千分之三十上坡和千分之二十三下坡桥梁架设作业进行了深入的方案论证,还将精准调试“巨无霸”架桥机,确保顺利挑战极限。

据悉,赤喀客专将于2019年末建成,对东北经济振兴具有重要作用。

凭借骄人业绩,中铁十一局四公司从数百家工程公司中脱颖而出,荣获中国铁建工程公司2015年度“营业收入20强”“经济效益20强”称号。更令人惊喜的是,短短两年时间,四公司产值收益率提高了近4个百分点,不仅还清了银行贷款,货币资金存量还增加了1.9亿元。

提起田刚,四公司许多员工都伸出大拇指指说:“近两年,四公司之所以发生翻天覆地的变化,公司副总经济师田刚功不可没!他可是公司创效的‘红管家’!”

### 管好劳务队伍得实效

2014年10月,田刚从中铁十一局兰新铁路项目部调任四公司副总经济师,负责公司成本管理、投资、项目策划,并担任公司劳务管理领导小组组长。

当时,不少职工感到纳闷,这么重要的岗位,怎么让一个年仅38岁的小伙子来承担?

事情得从2010年说起。当时,田刚在中铁十一局兰新铁路项目部担任副总经济师,主抓项目成本管理。

该项目劳务人员最多时达6000多人。田刚严把劳务入口关,并与武汉一家软件公司合作,开发了一套“项目部劳务管理系统”,通过定期与当地派出所户籍信息系统对接,有效避免了犯罪在逃或列入黑名单人员混入工地,为项目劳务人员选用加上一道保险,助力项目两次获得集团公司创效管理优胜单位称号。



日前,由中铁十二局一公司承建的西安市渭河左岸高陵泾河口堤防交通桥建成通车。该桥是陕西省渭河综合治理重点建设项目之一,位于渭河左岸高陵泾河入渭河景观带上,全长964.311米,总计16跨,最大跨度136米,斜拉索主塔最高20.5米。在施工人员的精心打造下,已建设成一条绿色观光通道。图为该桥建成通车。本报记者 武羽 摄

## 渝万铁路通信施工工艺获赞誉

本报重庆4月10日讯(记者孙秀芬 通讯员李波 于游)“到目前为止,在CRCS-2级别上,北方公司渝万通信施工工艺在整个成都铁路局内是做得最好的,水平也是最高的。”近日,在成都铁路局电务处举办的在建及已开通客专铁路建设单位现场观摩会上,中国铁建电气化局北方公司的工艺标准及工程质量获得高度评价。

通信机械室是客专通信系统“中枢神经”的大脑。无论是走线槽的标准放置还是机柜的严格安装,都是为“中枢神经”的正常运作和维护服务。

## 创效“红管家”

本报记者 桑胜文 通讯员 张一震

任职后,田刚详细统计了四公司劳务队伍情况。除展开对已有项目部劳务队伍的摸底清理外,每一个项目上场前,田刚都要召集公司有关部门进行劳务队招议标,从集团、公司的合格劳务队花名册及中标队伍中优中选优,统一配置,避免了“关系劳务队”的进入。

对录用的劳务队,田刚要求项目部要严管善待。每半个月,他们就会汇总一次劳务队情况,凡有不良记录的坚决予以清退,永不再用,先后有27个劳务队上了四公司劳务队拒用名单;另一方面,主动为劳务队伍做好现场服务工作,按时计价、拨款,帮助劳务队提高管理水平,让他们既干好活,又挣到钱,实现双赢。

### 管好物资降成本

依托公司成立的“物资集采、火工品、地材加工、周转材料、混凝土、钢结构”等8大管理中心,田刚不但强化了物资设备的集中采购和电商采购,降低成本8560万元,还采用火工品直供方式,为企业降本增效。

作为以隧道施工为主的综合公司,四公司火工品用量非常大。项目部在经济

该项目在施工时将通信尾纤加上了专门的黄色槽道,这样既保证了尾纤在交叉施工或检修时不易被损坏,又便于接管单位运营维护;在设备安装过程中,技术人员通过实地测量并与设计、接管单位协调,对机房设备位置重新优化布局,便于以后设备扩容。

以往的“四电”施工过程中,接触网工程一般都要在轨道贯通后才能施工,因此接触网施工进度一般会滞后,受制于人。渝万项目部创新思路和工法,在获得轨道控制数据后,

利用数据推算出线路中心及轨面高程,接触网专业即可在轨道工程未施工区域利用推算数据提前进行基础开挖、附加线架等设施,见缝插针,与轨道交叉作业,最大限度地利用作业空间,极大地提高了施工效率,接触网工程得以在尚未铺设轨道的情况下实施,也就是实现了“交叉式作业”。

截至目前,渝万铁路“四电”集成工程先后荣获中华全国铁路总工会火车头奖章、山西省劳动竞赛委员会工人先锋号和重庆市重点工程建设劳动竞赛先进单位称号。

责任成本分析会上发现,火工品采购价格有些偏高,是效益流失的一个“失血口”。本着“直供降成本,规范保安全”的原则,在“摸石探路、吃堑长智”的过程中,田刚推动四公司全面掌握了重难点涉爆项目的民爆业务,逐渐完善健全了火工品管理制度。经过一年多的工作实践,黔张常铁路、汉十铁路、玉磨铁路和镇安公路4个项目采用火工品直供方式,累计为企业节省5000多万元。

除此之外,田刚还协助地材管理中心,在全公司有条件的项目开展碎石加工。目前,各项目碎石加工设备已达50多台(套),仅加工出的碎石就可节约成本上亿元。

据统计,四公司成立8大管理中心两年来,田刚带领大家创造性地开展工作,一点一滴抠成本,较好地为公司实现了降本增效。

### 管好成本提效益

每个项目一上场,田刚都组织有关部门对项目进行施工及创效策划,并手把手地教项目怎么干、怎么管,还与项目

管理人员签订“安全、质量、进度、效益、文明施工、信用评价”等综合绩效考核目标责任书。

为了让项目上场之初制定的“创优规划”真正落到实处,几个月后,田刚还会带领机关各部门管理精英组成检查组,对所有项目进行“回头看”和“拉网式”检查,看项目当初的谋篇布局落实得怎么样,还有哪些不足,然后再进一步完善和纠偏。

在项目运行过程中,田刚严格按照“法人管项目”有关规定进行过程监督和考核,特别是对各项目部因停窝工、抢工、额外人员设备投入造成的合同外费用,更是严格管控。

2014年至2015年上半年,四公司各项目合同外费用达数千万元,如何界定这一大笔费用的合理性?田刚除了让经管部召集公司有关部门“三堂会审”外,还要求项目管理者与劳务队负责人参会,详细说明每一笔费用的来源和签认理由,逐一核定,不合理部分坚决予以扣除。

经过田刚的严格管控和整顿,从去年下半年以来,四公司的合同外费用大幅度下降,累计为公司减少合同外费用近千万元。

