

如何实现从经营成果到经济成果的高效转化? 中铁二十局——

# 把脉项目管理 祛除沉痾旧疾

本报西安3月9日讯(记者张一同 庞曙光)“项目成败,责任在我。”日前,中铁二十局再次召开专题会议,针对项目管理中存在的“沉痾旧疾”对症下药,特别是明确各级管理者的责任,确保经营成果高效转化为经济成果。

“2018年,全集团在建项目增多,需要完成500亿元产值。”中铁二十局董事长、党委书记邓勇介绍,面对持续增长的发展规模,首先明确“责任在谁”的问题,才能抓住项目管理的核心,根治现场管理粗放、标准化水平不高、成本意识不强等“沉痾旧疾”,提升项目创效能力。

中铁二十局按照“分类管控,共同达标”原则,将工程项目划分为在建、未开工或暂停工、收尾、完工等不同类型,并根据不同类型项目的管理要求和特点,有针对性

地采取措施,提高了管理效率,有效缓解了管理压力。

“谋定而后动”。位于甘肃省定西市的陇西至漳县高速公路即将全面开工,中铁二十局工程管理部负责人带队的工作组提前抵达现场蹲点,指导项目科学制定施组方案。这名负责人介绍,目前,全集团所有新中标项目进场前,都会派遣相关部门专业人员到施工现场,和项目负责人一起进行超前谋划,统筹安排,合理配置资源,确保项目管理按施组方案推进,避免管理的随意性。

除了落实集团领导班子划片区包保责任外,项目所在的区域工程指挥部还会对其运行情况进行全过程监管。中铁二十局实行企业内部信用评价机制,对内部投资类、总承包类工程进行内部信用评价,排名

靠前的工程公司可以优先参与经营承揽和施工任务分配,这倒逼各工程公司全力将项目管理责任落到实处。

在坚持以德为先、业绩导向和“四项技能”要求选配项目经理的基础上,中铁二十局赋予项目经理一定的用人自主权。项目领导班子成员可以由项目经理提名,报上级组织讨论通过,而中层管理干部则由项目主管提名报人力资源部审核后任命。此举极大地激发了项目党政主管的工作积极性。为解决基层质量管理体系运行管控不到位、执行不彻底等问题,中铁二十局对有特殊技术要求、现场质量控制难度大或投资额在10亿元以上的重难点项目,试点推行质量总监制度,通过在项目部、工区和工程队分别设立质量总监岗位,作为班子成员牵头负责现场质量管理工作。

中铁二十局还实行内部工程质量常态化实体检测,制定了《工程质量实体检测实施办法》,设立了铁路项目专项检测基金,推行“抓两头、促中间;抓重点、促自控;抓红线、促实效”的质量提升行动,并着力加强劳务分包管理措施,实现质量管控常态化。

“现在我的管理职责更加清晰,管理权力更为明确,我一定能为企业拿回更多的‘真金白银’。”中铁二十局市政公司石黔高速公路项目经理任东平信心满满地说。

中国铁建港航局

## 一项技术达国际领先水平

本报珠海3月9日讯(通讯员魏贤华 刘 敏)近日,中国铁建港航局研究的《一种水下无封底混凝土钢混组合吊箱围堰施工方法》经交通运输部专家鉴定,达到国际领先水平。

中国铁建港航局开展的《新型水下无封底混凝土钢混组合吊箱围堰关键技术研究》于2015年分别在广东省交通运输厅和中国铁建获得科技立项。

该吊箱底板采用预制组拼钢筋混凝土结构,通过该专利技术取消了吊箱封底混凝土,打破了常规吊箱必须进行水下混凝土封底的传统工艺;通过改进吊箱侧板之间、侧板与底板之间的连接方式,避免了吊箱拆除过程中的潜水作业;吊箱底板与钢护筒之间、底板与侧板之间采用新型止水方法,确保了吊箱在没有水下封底混凝土情况下的止水效果。

据悉,该专利技术改变了钢吊箱传统施工工艺,可节省大量钢材和混凝土,大幅缩短施工工期,避免使用大型水上起重设备,取消潜水作业,减少了对河水水质的污染,取得了非常显著的经济和社会效益。

中铁十六局路桥公司

## 获国家高新技术企业认证

本报北京3月9日讯(通讯员赵志强)日前,中铁十六局路桥公司被认定为国家级高新技术企业,取得由北京市科学技术委员会、北京市财政局、北京市税务局和北京市地方税务局联合颁发的高新技术企业证书。

高新技术企业认定是国家为促进高新技术成果转化,鼓励优秀企业提升自主创新能力、调整产业结构、转变发展方式、引领我国高新技术产业跨越发展而实施的一项重要举措。

近年来,路桥公司坚持培养科技人才,营造浓郁科研氛围,积极构建“产、学、研”相结合的创新体系,先后完成课题立项申报、结题、验收25项,获得国家软件著作权10项、专利授权2项。

据悉,国家高新技术企业评选需要从企业的核心自主知识产权、科技成果转化能力、研究开发的组织管理水平、成长性指标4个方面进行严格评判,达标后报送国家高新技术企业认定管理工作领导小组办公室。

中铁二十三局一公司

## 推广无人机技术强化项目管理

本报日照3月9日讯(记者李亚萍 通讯员左兴东)“这个培训太及时了,以后咱在工地也能用上这新科技了。”近日,中铁二十三局一公司举行奥维地图及无人机工程管理应用技术培训交流会。来自各施工项目的40余名工程技术人员参加了交流会。

今年是中铁二十三局“项目管理规范年”。该公司在工程项目中推广无人机应用,实时采集影像数据信息,加强对工程施工进行实时监测,提高项目科学管理水平。

交流会上,授课老师结合自己在无人机操作过程中的丰富经验,从奥维地图的结合应用、无人机理论、无人机实操等方面进行了全面细致的讲解,并结合大量实拍图片和视频,对无人机拍摄技巧和注意事项进行了阐述。学员们学习热情高涨,不时向老师提出问题,老师们一一做了解答。

理论培训间隙,授课老师带领学员们开展室外实地培训活动。学员还在老师的指导下进行了起飞、升空、降落回收等操作。

据悉,随着我国无人机技术日益成熟,无人机技术在施工监控管理、测量计算、三维扫描、变形监测等环节发挥着越来越重要的作用。

中铁二十五局三公司

## 获一项国家发明专利授权

本报长沙3月9日讯(通讯员黄 敏 田尧江 赵 放)近日,中铁二十五局三公司研究的《一种用于顶进预制框架的变坡滑道装置及其施工方法》获得国家发明专利授权。

该专利是依托该公司长沙湘府路高排涵工程项目取得的成果。高排涵工程是长沙市城区受湘江综合枢纽影响的排水管网改建工程的最后一环。

该专利是一种用于顶进预制框架的变坡滑道装置,能确保预制框架翻转进入斜坡道后以最省顶力方式快速、精准顶进施工而不对滑道造成损坏。

中铁十六局城发公司

## 德丰大厦项目获评宁夏安全文明标准化工地

本报银川3月9日讯(通讯员刘 博 张京徽)近日,中铁十六局城发公司银川德丰大厦项目被评为宁夏回族自治区建筑施工安全文明标准化工地。

德丰大厦建筑总高度233.2米,地上47层,地下3层,是银川市的地标性建筑,被宁夏回族自治区建筑业协会选定为超高层样板工程。

自2015年7月开工建设以来,项目部最大程度节约资源,提高能源利用率,减少施工对环境及周边居民造成的不利影响,达到绿色文明标准化工地的要求。他们开展技术攻关,通过钢管混凝土叠合柱等先进技术的应用,大幅度提升建筑物的抗震性能,减少了钢材等资源浪费,达到绿色经济设计及施工目标。他们采用非固化橡胶沥青防水涂料等新型防水材料,提高结构整体防水性能,减少了传统防水卷材施工烘烤造成的环境污染,同时也降低了火灾安全隐患。

据悉,该项目坚持安全文明标准化施工,还获得国家实用新型专利4项、发明专利1项和省部级工法2项。该项目还顺利通过宁夏回族自治区新技术应用示范工程立项审查。

中铁十二局

## 用短套筒法破解以色列地铁盾构施工难题

本报以色列特拉维夫3月9日讯(通讯员怀平生 记者杨广臣)当地时间2月26日,中铁十二局用短套筒法始发的盾构机顺利开始地下掘进。这是中国企业首次在发达国家应用的新技术。

盾构短套筒法始发是在始发洞门墙安装短钢环,钢环内安装两环橡胶止水帘布和1道注浆止水带实现洞门密封。该工法的优点是,盾构始发端地层不仅无须任何加固措施即可

实现盾构始发,而且密封安全可靠。

该项目采用短套筒法始发的盾构区间为特拉维夫红线轻轨哈穆瓦特站至本古里安站,被命名为“神奇女侠”号的盾构机将穿越2.1公里的以色列特有库卡砂层,软硬不均,石英含量高达50%,透水性强。

由于该区间为“麻花”线型,下穿个别建筑物时设计要求零沉降,技术难度极高。盾构机下穿犹太教敏感区域,对施工时间和噪音要求极严。

采用短套筒法的“神奇女侠”盾构机始发后,将解决先隧后站、带压换刀、钢套筒接收、管片安装质量、隧道防水、地表沉降、建构筑物沉降、隧道线性控制、渣土改良、环保等等一系列难题。

据悉,针对这种特殊地质条件,中铁十二局组织国内专家及项目设计团队与西班牙设计咨询公司进行了4个月的科技攻关,共同研究出盾构短套筒法施工工法。



中铁十四局大盾构施工的苏通GIL综合管廊长江隧道,全长5.5公里,是目前穿越长江的最长隧道。现累计掘进超过3.3公里,掘进总里程占比60%,安全质量全面受控,受到业主贺电嘉奖。图为技术工人运输和安装管片。 刘福昌 摄

## 开设物资超市益处多

本报长治3月9日讯(通讯员张 雷 任 宁)“老毛,隧道口变电箱电闸坏了,我领一个新的换一下。”中铁十七局五公司隧道标准化作业二队电工王师傅对库房管理员老毛说。老毛熟练地从“四电材料”区的存货架找到一个电闸,用扫描仪扫了货架上的二维码就完成了物资领取。

“物资超市”里,四电材料、五交化材料、劳保用品等7个大类、200多个小类,共计10000多件材料和工具整整齐齐地摆放在货架上,施工队可以像在超市选购商品一样快捷地领取材料和工具。

物资超市占地约120平方米。每种材料、工具所在位置都有一个二维码,每个二维码对应唯一的数字编码,材料入库、出库都需要扫描二维码,并在物资领用系统后台登记。通过此套编码,后台详细记录了每种材料的使用数量和每种工具的损耗情况,并根据单价核算成本生成统计数据。

该队副经理兼总工程师蒋鸿飞介绍,“每个月我们都会根据后台数据核算物资成本,对施工队在物资材料使用中的节约情况进行奖励,严格把控材料消耗。”他们可以根据数据生成的统计图详细分析某个工序的耗材数量,并对节约原因进行分析,及时优化施工方案,降低施工成本。

通过将物资超市与二维码紧密结合,该队探索出一种有效的物资管理模式,为提高工作效率和工程效益提供了保障。

中铁十八局三公司

## 率先在西镇高速公路开工

本报北京3月9日讯(通讯员宛喜魁 杨建宾 王 菲)日前,由中铁十八局三公司负责施工的西(乡)镇(巴)高速公路XZ-01标破土动工,成为全线首家开始施工的单位,标志着西镇高速公路正式开工建设。

西乡至镇巴高速公路全线采用双向4车道高速公路技术标准,全长50.05公里。中铁十八局三公司管段全长4.835公里,主要包含隧道和桥梁工程。

据悉,西乡至镇巴高速公路是陕西省高速公路网规划中的重要一段。建成通车后,将结束镇巴县不通高速公路的历史,对支持秦巴山区脱贫致富、带动陕南地区经济社会发展具有十分重要的意义。

## 点评安全工作就要红脸出汗

蔡庆荣

在一次项目部的安全点评会上,领导滔滔千言,讲了若干个存在的问题,却始终不见指名道姓,并称有些具体问题会后沟通。这种会上说而不破的点评,对安全工作的促进其实没有实质性的警示效果。

点评安全工作缘何不能点破?主要是有关领导怕伤了和气,给责任人留三分面子;怕打消责任人的工作积极性,日后不好开展工作。当然,也不免有点评者心中存在着“小九九”,或者对问题没有调查了解透彻,轻重把握不准,便采取了“和稀泥”或“各打五十大板”的点评。这种点评,根在私心作祟,不敢真管理“得罪人”。由于口头只开喇叭,终究会烂果、恶果。

“点破无毒”,这是人们都熟悉的一句俗语。安全工作关乎人的生命,每个细节都疏忽不得。安全点评工作是安全管理体系统的一个关键环节。如果我们每次点评会上都说破了,点中“穴位”,该红脸的红脸,该出汗的出汗,就不会留下“余毒”,注重安全的正气和忽视安全的邪气就会此长彼消。相反,支支吾吾、说半句留半句、欲言又止的“宽恕包容”式点评,隐患、问题的“毒”就会变相受到纵容而蔓延。

其实,勇于说破者,既是一种勇气和担当,更是一种能力和责任的体现。可以说,安全点评不敢说破,真抓严管恐怕也就下不了狠心狠劲,这样的点评只能是哄上瞒下、糊弄自己的形式主义、官僚主义。

不破不立,立中取胜。安全工作点评会,既要点破存在的问题,更要直指责任人应承担的责任。否则,责任人不仅不会长记性,反而会滋生“出了问题领导会替我先扛着”的幻想,而其他人更不会汲取“邻里失火、自查炉灶”的教训。

在安全管理上,如果我们对每一个管控环节都不手软,不留误差,就会让安全事故发生率降到最低,而点破责任,让责任人出汗,恰恰就是一种解决安全问题见疗效的良方。

中铁十九局矿业公司

## 念好安全“紧箍咒” 筑牢煤矿“防火墙”

本报哈密3月9日讯(通讯员冯宏超)“违章多、隐患多、三违多”是煤矿生产中频繁出现的现象。近日,中铁十九局矿业公司白石湖煤矿项目结合矿山施工周期长、工人易疲劳等实际,念好安全生产“紧箍咒”,确保煤矿生产安全。

为引导管理人员由安全事故发生后的“被动型”向积极洞察安全隐患的“主动型”转变,该项目加强机制创新,从班前、班中和班后3个方面切入,严格执行领导干部现场跟带班制度,加大动态隐患排查力度,全方位提升现场管

控能力。

针对现场存在的安全问题,该项目利用微信群实时曝光,使员工行为、安全监管时时处处可控,并在安全专题会议上利用PPT对重点区域、重要环节进行全方位、无死角展示。他们还通过有针对性地选择内外部典型事故案例,按照讲述、分析、查找、制定事故案例学习讨论法,让员工对照查找和分析自身存在的问题和违章行为,警示教育时刻绷紧安全弦。

该项目各级管理人员针对薄弱地点、薄弱环节,集中开展爆破

管理、安全驾驶等专项整治活动;通过开展情感交流会、帮教恳谈会,加强对身心疲劳、带病上岗、情绪波动等可能影响安全生产的员工进行思想隐患排查,做到重点人物重点监控。春节期间,项目部成立了思想工作小组,由党委书记牵头与20余名员工进行了深入交流,消除了他们的思想包袱,促进了生产安全。

通过各项举措的实施,不仅干部作风更实了,职工操作规范也更加标准了。目前,白石湖煤矿“三违”行为明显减少。

中铁十四局五公司

## 开展特色培训 助力安全施工

本报济宁3月9日讯(通讯员刘 静)“开了一辈子吊车,让我对着镜头讲怎么开,还怪紧张咧!”近日,一段汽车吊安全操作教育视频在中铁十四局五公司走红。有着从业30多年“零事故”记录的司机温世强在退休后,又成为企业的大明星。

为确保春节假期复工后的施工安全,该公司结合“冬季大练兵”全员学习培训活动,推出了一套安全培训特色大餐。

为加强对大型设备的安全管

控,该公司组织经验丰富的设备司机录制了安全教育视频,采用边地地操作边讲解的方式,讲授设备的安全操作规程及维修保养常识,受到安全管理人员和设备操作人员一致称赞。

多媒体工具箱是该公司安全培训的又一利器。集建档、考勤、教学、考试、无线答题、自动阅卷等功能于一体的智能化工具箱,内容丰富、符合实际的培训课件,通过动画演示,寓教于乐,大大提升了教育培训效果。

安全全天候