

# 从倒数第一到第一的逆袭

## ——中铁十一局建安公司京沈高铁项目施工纪实

通讯员 王晓丽 黄品青

日前,中铁十一局建安公司京沈高铁项目部收到一份“贺礼”:由中国铁路总公司组织的京沈高铁信用评价中,建安公司京沈高铁项目部因进度等原因由去年的倒数第一,触底反弹迅速逆袭,一举跃升至全线第一,其中的奥秘何在?

### “问题消除法”: 消除一个问题就会向目标迈进一步

“捧个跟头,买个明白”。倒数第一,问题到底出在哪里?项目部认真分析查找“失利”的原因,把问题中的“客观”因素转为主动作为的靶向目标,在列出一个个问题的同时,明确解决问题的责任人、时间节点,集中精力抓影响信用评价、影响全局的“瓶颈”,按照事情的轻重缓急依次处理、逐一解决。每解决一个问题,就在问题列表上画上一个醒目的对勾,项目经理方碧锋将其命名为“问题消除法”。

项目施工最棘手的工作要数征地拆迁,京沈高铁施工自然也不例外。难题当前,领导当先,项目书记与当地村干部一起挨家挨户地做工作,不厌其烦,跑断腿、磨破嘴,动之以情晓之以理,化解诸多阻力,几十个施工作业场地问题终于全部得到解决,为加快施工进度奠定了基础。

兵马未动,粮草先行。由建安公司承建的京沈高铁辽宁段站房2标,包括5座站房、6座警务区、23座岗亭等工程,点多线长,所需物资种类繁多,保障材料供应任务异常繁重,一颗马蹄钉可能决定一场战争的胜负。项目部及时安排物资部人员对紧缺物资进行蹲点催货,同时对材料运输、存储、发放进行统筹安排,防止出现停工待料现象。

一天,方碧锋接到在天津催货的物资部部长的电话:

扣莫明洞雨棚所用的镀锌方管已经发货。方碧锋立即安排物资部负责现场值守人员清理存放场地,联系卸货吊车。由于当天通往阜新的高速公路有大雾,车速缓慢,货车最快次日凌晨才能到达阜新,方碧锋又让值守人员随时与货车司机保持联系,随到随卸。当方碧锋得知当天晚上扣莫明洞现场因故要停电时,他又让相关人员赶紧联系发电机,以备所需。

由于凡事有准备,项目部没有一次因物资设备供应不及时而影响施工的现象。方碧锋说:“凡事预则立,不预则废,几十个项目工点,各种意外情况随时都有可能发生,作为项目经理必须做到预想、预测、预控,当机立断,方能保证施工顺利进行。”

### “无缝对接法”: 把时间攥在自己的手里

“不怕慢,就怕站”。抢时间关键在于“算时间”,项目部大力推行流程化管理系统,使计划、执行、控制、监控和改进程序紧密衔接,使工序与工序、班组与班组之间无缝对接、合理循环,实现了规范化运作、程序化施工、制度化、精准化控制。

由建安公司项目部担负施工的阜新车站站台板位置,是一条运梁通道,按照设计要求只有待运梁结束后,站台板方能开始施工。项目部计算了一下,照此安排,站台板施工将会延期很长时间。等到那个时候,站台板项目不仅拖了施工进度,还有可能影响整个车站工程交付。项目部考虑到,运梁通道仅仅是一条线,只要留出通道,加强安全防范,周围照样可以进行施工。项目部的设想得到业主和设计

单位的认可,结果实现皆大欢喜的双赢局面,使站台板施工提前完成,阜新车站提前竣工。

在建安公司京沈高铁项目部,笔者查看了他们的周、月、日工作计划。每天要做什么事情?哪些事先做?哪些事后做?怎么对接?清清楚楚,不留空当。方碧锋说:“无缝对接法终于使项目部从被动转为主动!”

### “推陈出新法”: 不断求新求变才会有新突破

严格按照技术工艺标准施工,固然值得称道,但任何的技术工艺,都不是一成不变的,需要不断创新,不断完善。

建安公司京沈高铁项目部要求各个工区、各道工序、各个工点、各项业务、各个细节在吃透技术标准的基础上,按照京沈高铁公司“精品站房”的要求,坚持推陈出新,寻求新突破,创造新成就。

按照设计要求,在进行屋面防水工程预埋吊模施工时,需要用铁丝固定,但天长日久铁丝锈蚀,本身又形成漏水点。项目团队研制出吊模二次浇筑法,在第二次浇筑时,将固定铁丝予以剪除,清除了漏水隐患。

据统计,建安公司项目部在京沈高铁站房施工中的此类革新创造多达50多项,加快了施工进度,提高了工程质量,在全线第一个完成站房封顶,第一个完成装饰安装施工。京沈高铁公司先后在建安公司项目部工地召开沈阳西站标准化建设现场观摩会、阜新站站台施工铺贴暨屋面防水首件工程现场观摩会等6次技术创新观摩会,发挥了技术创新示范作用,受到高度赞赏,项目部也荣登信用评价榜首。



中铁十七局

## 连续7年获贵州省高速公路信用评价最高等级

本报贵阳4月15日讯(通讯员刘晋文)近日,贵州省交通运输厅公布2018年度公路施工、设计企业信用评价结果,中铁十七局再次被评为AA等级,成为中国铁建唯一一家在贵州省公路施工企业信用评价中连续7年荣获最高等级的企业。

该集团自2010年进入贵州省高速公路市场以来,以“创新谋发展,诚信赢市场”的理念站稳脚跟,凭借施工进度快,安全质量严,标准化产品好,履约能力强,获得业主高度认可,并陆续在贵州省承建了近20条国家高速主干线,其中3个高速公路项目获得交通运输部“平安工程”冠名,连续5年荣获贵州省“工人先锋号”。

该集团通过充分发挥属地企业——贵州市政公司优势,以高速公路市场为依托逐步实现滚动发展,业务范围涉及市政、房建、公路、生态、装配式建筑等20余个施工领域。

## 田桓铁路开通旅客列车

本报本溪4月15日讯(记者伍振)4月9日,由中铁十八局承建的田桓铁路开通客运,结束了桓仁满族自治县不通旅客列车的历史,为振兴东北老工业基地战略的实施奠定了坚实基础。

田桓铁路起于本溪满族自治县田师傅镇,终至桓仁县境内,是辽宁东部铁路的重要通道、沈丹铁路的支线。线路新建5个车站,全长73.95公里,列车运行速度120公里,将沈阳、本溪、桓仁连成一条线。

中铁十八局四公司担负施工的摩天岭隧道全长8620米,是全线最长的单线隧道,地质条件极其复杂,浅埋地层长,涌水量大,通风条件差。他们创新运用立体端模等新工艺,采用隧道智能远程监控系统,获得了立体微差爆破、自动排水、升降凿岩台车等多项发明专利授权。

二公司担负施工的我国最大规模的岩堆隧道——大前山岭隧道全长2485米,穿越冰川时期形成的巨型岩堆,被誉为“生命禁区”和“施工禁区”。项目部采用地表U型泡沫注浆、融冰注浆等综合施工技术组合拳,获得多项国家发明和实用新型专利授权,破解了世界性特别不良地质极高风险隧道施工难题。

田桓铁路的开通运营将进一步缓解东北地区运力紧张状况,为振兴东北老工业基地战略实施提供必要的运输保障,有利于沿线矿产资源和旅游资源开发,改善沿线地区居民的出行条件,带动地区经济快速健康发展。

## 金台铁路控制性工程取得突破

本报台州4月15日讯(通讯员李建军 李福良)近日,金(华)台(州)铁路控制性工程——金家村长大隧道贯通。

由中铁二十二局四公司施工的金台铁路JTSG-5标段,位于浙江省台州市临海境内,线路全长34.94公里。金家村隧道全长5646米,最大埋深445米,穿行于低山丘陵地带,地形起伏大,沟谷深切,多呈“V”形,地质结构复杂,极易发生断层、岩爆、涌水等地质灾害,安全风险高、施工难度大,是金台铁路重难点控制性工程。

隧道开工以来,项目部组织科技攻关小组,与业主单位组成攻坚联盟,齐心协力,科学组织,研发和采用地质超前预报、防水板超声波焊接、隧道3D断面检测仪检测等多种新技术、新工艺、新材料、新设备,隧道安全质量和施工效率大大提高,创造了连续5个月开挖进尺196米的掘进纪录,领先全线。

在采用光面爆破技术施工的金家村隧道,业主单位先后两次组织全线参建单位现场观摩,将该隧道列为引领全线标杆工程。

据了解,金台铁路全长226公里,是浙江省首条自主建设的电气化铁路,设计时速160公里,通车后将沿线经济高质量发展起到积极推动作用。



近日,中国铁建·海南龙沐湾一号一期高层住宅1317套房源全部售罄。该项目位于海南省乐东县西海岸乐东龙沐湾国际旅游度假区,是中铁十四局房地产公司在海南开发建设的首个高端生态宜居旅居度假地产项目。图为蓝天绿树映衬下的一期建筑群。 付磊摄

## 鲁南高铁日临段完成铺轨

本报临沂4月15日讯(通讯员刘静 牟启硕 记者李美华)4月10日,鲁南高铁日临段最后一对钢轨铺设完成,由中铁十四局施工的鲁南高铁日(临)沂(沂)段铺轨圆满收官,沂蒙山区首条高铁建设取得重大进展。

鲁南高铁东起日照,与青连铁路日照西站接轨,向西经临沂、曲阜、济宁、菏泽,与郑徐客运专线兰考南站接轨,全长494公里,设计时速350公里,是山东省“三横五纵”高速铁路网的重要组成部分,国家“八纵八横”高速铁路网的重要连接通道,也是山东省有史以来建设里程最长、投资规模最大、建设条件最复杂、沿线人口最多的铁路项目。

中铁十四局承担鲁南高铁日照至曲阜段双线532公里的铺轨及180组道岔新铺施工任务。其中,临曲阜

276公里,日临段204公里,站内线路52公里。

自去年6月27日铺轨以来,中铁十四局科学组织施工,优化资源配置,严格过程管控,在交叉施工多、风雪严寒等不利因素的影响下,克服转线频繁、大坡度铺轨、小曲线转弯等难题,创下了日铺轨12公里的纪录,顺利完成了日临段铺轨任务。

自去年6月27日铺轨以来,中铁十四局科学组织施工,优化资源配置,严格过程管控,在交叉施工多、风雪严寒等不利因素的影响下,克服转线频繁、大坡度铺轨、小曲线转弯等难题,创下了日铺轨12公里的纪录,顺利完成了日临段铺轨任务。

自去年6月27日铺轨以来,中铁十四局科学组织施工,优化资源配置,严格过程管控,在交叉施工多、风雪严寒等不利因素的影响下,克服转线频繁、大坡度铺轨、小曲线转弯等难题,创下了日铺轨12公里的纪录,顺利完成了日临段铺轨任务。



中铁建重庆投资集团渝遂高速公路通车班

## 高速公路安全接送员工十一年

本报重庆4月15日讯(通讯员牛文明 李小香)日前,中铁建重庆投资集团渝遂高速公路通车班实现11年驾车零事故,安全行程达400万公里。

渝遂高速公路是重庆连接成都的主要干线,也是中国铁建在西南地区采用BOT模式投资的第一条高速公路,至今已营运11年。渝遂高速公路通车班有运输车6台,担负着每天接送高速公路收费员上下班的任务。渝遂全线日均车流量13万辆,有11个收费站点。运输车每天往返城区及渝遂各个收费站点,11年间共行驶里程400万公里,保持零事故的安全行车记录,行程可绕地球100圈。

如何保证安全行车不出事?运输车班有一套“安全驾驶经”。除每月定期到车辆检测机构对车辆进行检查外,运输车班坚持“一日三检”制度。每天出车前,跑完一程、工作结束,运输车班的每位驾驶员都要细致地将车的方向盘、刹车、轮胎等均检查一遍,保证所有零部件正常运转。

“小小方向盘重达千斤责任感,我们对于车辆的安全检查、安全教育、跟踪监督从不松懈。”运输车班班长说,“每月组织安全教育培训,教育驾驶员牢固树立安全意识,使用GPS跟踪监督,杜绝一切违规驾驶行为。11年来也先后换了多位驾驶员,但始终保持良好安全行车记录。”

中铁二十三局哈牡电气化改造项目

## 既有线路施工“把三关” “火山口”变“安全岛”

本报哈尔滨4月15日讯(通讯员杨霖霜)平均每分钟就有一趟列车通过的既有线路怎么施工?安全质量如何管控?由中铁二十三局二公司承建的哈牡电气化改造项目通过严把先行关、重点关、整改关,实现连续3年既有线路安全施工。

该工程位于繁忙的滨绥铁路干线,标段全长155公里,需要上跨下穿桥梁、房屋及站舍等结构物110余个,点多、线长、面广,安全风险大。项目部积极组织教育培训,把住安全先行关。“先培训、后上岗”是该项目既有线路施工遵循的硬杠杠。3年来,项目部先后开展岗前培训3895人次,在提升员工自我保护意识和安全风险处置能力的同时,为安全有序施工奠定了基础。

严格管控,把住安全重点关。

他们对标段内52处桥涵结构物施工现场,用隔离墩、防护网等实施“硬隔离”,有效防止了施工机械和人员侵入限界;对85台挖掘机、铲车等大型施工机械实施“一人一机一防护”,有列车通过时立即停止作业,严防侵入正线;对涉及既有桥涵结构物两侧的148处信号、通信、电力等光电缆,实行开工前请设备管理单位到现场确认,经过探测仪初探后,再进行人工挖探的“双保险”办法,保护了光电缆的绝对安全;对跨既有线路架梁、安装或拆除D型便梁及桥面系等施工进行严防死守,做好封锁施工中的现场负责人、驻站联络员、现场防护员的联防联控,形成了坚实的安全防护网络。3年来,他们先后进行三级以上既有线路封锁施工1328次,均实现零

事故,多次受到业主表扬。

奖罚分明,把住安全整改关。该项目结合电气化施工特点,先后确立了一般以上安全风险源264处、卡控重点156处,编制应急预案38项。作业前,凡是未经过“三检”认证的一律不准作业。他们重点督导施工过程中遗留的未解难题和安全质量问题跟踪问效,做到安全领域全覆盖、作业过程全覆盖、工作岗位全覆盖、专业管理全覆盖,“对安全风险隐患心中无数”“宽松软”“工作部署不跟踪、不回访、不追责”的敢于较真碰硬。3年来,他们先后查处高空作业防护设施不完备、大型机械设备进场未报验、D型梁螺栓老化等事故隐患287件,罚款32万元,解决了“严不起来、落不下去”的顽疾,实现了项目安全生产形势的持续稳定。

## 海外经营应借势而上借力而为

杨广臣

中国铁建实施的“海外优先”战略,为今后发展确立了鲜明方向。经过多年艰苦努力,中国铁建海外板块已经积累了宝贵经验和优良业绩,但海外经营的规模和质量距发展目标还有一定差距。如何将“海外优先”战略转化为海外发展优势?在诸多措施中,借势而为不失为一计良策。

借助国家政策优势。我国政府致力于建设相互尊重、公平正义、合作共赢的新型国际关系,这为企业更好地“走出去”提供了空前的政策优势。中国铁建应抓住机遇,借势而上,大力拓展海外经营业务,积极完善战略设计、目标筹划和方案拟定,努力在经营力度、布局深度、辐射广度上下功夫,快速提升海外市场的核心竞争力。

借助合作伙伴之力。在国际上贸易保护主义抬头,海外市场环境复杂多变的困难面前,企业在自强自立的同时,还应加强与国内知名海外经营平台进行良好合作,多承揽战略性、前瞻性和可持续性的任务,通过“借船出海”获得丰收,尽快积累资源,打造品牌,增强“造船出海”的能力。一方面,在合作共赢的基础上,发展人脉关系,扩大与相关国家政府部门、投资机构、工程建设方的联系,建立合作关系,尽快开辟新的海外市场。另一方面,学习优秀海外企业的管理经验和探索海外经营策略,掌握海外经营技能,建造能遨游远洋的“航母”。

借助内部强强联合之力。中国铁建的海外经营平台和各单位海外经营机构是实施“海外优先”战略的根基,应构建纵向联系、横向联动机制,确定“总部做大、平台做强、整体做优”的目标,即:中国铁建总部组织内部强强联合,将海外经营规模做大;各经营平台或海外施工单位,将项目管理做强;实现了大与强,才能使全系统海外经营质量变优。由此,强强联合应破除“单打独斗”的本位主义,避免内部无序竞争、资源重复投入、互相拆台扯皮等现象,优势较强企业之间实行优势互补、资源共享、风险共担、利益共赢,在信息、人脉、人才、经验、谋略等方面互惠。同时,优势企业乐于让后发企业借力,帮助他们稳步“走出去”,使中国铁建海外经营尽快步入更加健康的发展轨道,不断取得规模、质量和可持续发展的新业绩。

## 乌沙河换新容 中白工业园增颜值

本报白俄罗斯明斯克4月15日讯(记者邓联旭 通讯员张波)“河道洁净,水流畅通,绿树成荫,这么好的环境,很难想象这就是原来的乌沙河!”近日,走在中白工业园区内,看着整治过后焕然一新的乌沙河,当地居民娜塔莉娅不禁感慨道。

乌沙河位于白俄罗斯明斯克州斯莫列维奇区,全长13.6公里,是明斯克机场和中白工业园的主要排污河流。由于河床年久失修,河道狭窄,极大地限制了输水能力,导致流域恶臭难闻,污染极其严重。在雨水多发时,还会发生河水泛滥,淹没周边农田,乌沙河一度成为当地居民的噩梦,极大地影响了中白工业园区的形象和国际化发展。

2017年11月,中铁二十五局承建的乌沙河改造项目正式开工。项目施工人员克服冬季低温严寒、地质条件复杂、施工战线长、交叉作业干扰大等不利因素,通过优化施工方案、开展技术攻关、组织劳动竞赛等措施,仅用14个月便完成了改造任务,顺利通过白方验收,并于近日正式投入使用。项目的建设展示了“中国速度”和“中国质量”,多次受到白方基建局和当地政府的致信表扬。

如今,乌沙河河道变宽了,沿岸逐渐种上了各种绿树、花卉,环保排排作用明显提升,极大地改善了明斯克机场、中白工业园及周边地区基础设施条件。“感谢中国铁建建设者为乌沙河带来的改变。”娜塔莉娅笑着说道。

昔日的“污”沙河,蜕变为镶嵌在园区内的“蓝宝石项链”,成为中白工业园区生态文明建设的一张闪亮名片。