

同心共筑管廊梦

——中铁十七局三公司南京江北新区综合管廊二期工程项目团队管理建设侧记

李阔 庞颖 郑平川



工地航拍图。



项目管理人员在检查施工质量。



管廊实体。



标准化施工现场。



管廊施工现场。



项目信息化管控系统。

前言

南京,这座有着深厚历史底蕴的“六朝古都”,地处长江之畔,素有“东南门户,南北咽喉”之称,历经数千年的发展,城市建设已步入崭新阶段。2015年6月27日,南京江北新区成功获批成为全国第13个国家级新区,这是党中央、国务院着眼于实施区域协调发展战略、推进长江经济带建设、培育东部沿海地区率先转型发展的新增长极作出的一项重大战略安排。而作为新区建设的创新实践,城

市地下综合管廊成为南京江北新区一项重要建设内容。

城市地下综合管廊被称为城市的“血管”和“神经”,是指在城市地下用于集中敷设电力、通信、广播电视、给水、排水、热力、燃气等市政管线的公共隧道。推进城市地下综合管廊建设,统筹各类市政管线规划、建设和管理,可以解决反复开挖路面、架空线网密集、管线事故频发等问题,有利于保障城市安全、完善

城市功能、美化城市景观、促进城市集约高效和转型发展,打造经济发展新动力。

2016年10月,由中铁十七局三公司承建的南京江北新区综合管廊二期工程开工建设。上场2年多来,他们先后获得业主和中铁十七局颁发的“项目管理优秀单位”“安全文明达标工地”“劳动竞赛先进单位”等称号。成绩与荣誉的背后,是建设者们的奉献与付出。

以人为本 培育和谐文化

“只有我把职工当亲人,职工才能把我当家人。”这句话不仅写在项目部的墙上,更落实到了职工生活的方方面面。该项目部领导班子成员经常与职工沟通交流,了解职工思想动态,并及时为他们的生活、生活排忧解难。针对项目部年轻人较多的特点,项目部修建了小型足球场、篮球场、职工活动室等放松身心的场所。在不影响正常施工的情况下,项目部定期开展各类文体活动,丰富职工业余生活。为缓解职工的思家之情,项目部为职工发放智能音箱、远程摄像头等,方便职工与家人视频沟通联系。

多项暖心举措拉近了职工间的距离,增强了项目部的凝聚力。项目职工也将这种以人为本的理念带到实际工作中,各部门和现场管理、作业人员注重与业主、监理、设计院沟通交流,建立良好的合作关系,为项目施工生产创造了良好外部环境;职工们把一线劳务工人看作家人,在工作上及时解决各类问题,并经常关心他们的生活,逢年过节,项目部还为他们送去慰问品。

“菜太辣了。”“怎么全是青菜呀!”……从2018年9月开始,在食堂就餐的职工越来越少,食堂饭菜种类单一、荤素搭配不合理、味道偏辣等问题逐渐凸显。

要想留住职工的心,就要留住职工的胃。项目部得知这一情况后,立即更换食堂管理员和厨师,再由办公室收集职工们的意见,定制每周菜谱,做到种类丰富多样、荤素搭配合理。现在,职工外出就餐的情况越来越少,一到饭点食堂总是人头攒动。“可不要小瞧吃饭这个问题,只有吃饱了,吃好了,大家才有干劲。”该项目负责人表示。

多措并举 保障施工进度

如何确保项目施工有序推进?项目技术员给出了答案:“必须掌握施工现场的第一手资料,做到了解现场实际

情况。”2018年施工大干期间,项目有十几家施工队伍和近百台机械设备,协调工作成为现场技术员日常工作的重中之重。哪里需要零工?哪里设备不够用?哪个施工队伍没有工作面了?哪个工点需要混凝土?哪个工点的钢筋可以稍微等一等……施工现场的一切,都需要技术员第一时间协调解决。

为解决这些问题,项目部在每个工点都设立了工作小组,配备现场负责人,对施工现场进行分段管理。一旦出现问题,现场人员立即汇报,然后再根据整体施工情况进行协调。“遇到问题不回避,不拖拉,一次性解决。”在这个原则的指导下,项目部实现了16支施工队伍同时施工大干而无一例窝工。强大的统筹协调能力,有序的施工组织安排,使工程进度稳步推进,施工生产越来越顺利。

敢于给年轻人压担子也是该项目部推进施工进度的一大法宝。2018年7月,技术员小夏遇到一道难题,他负责的通风口,侧图和俯图在同一个位置却显示出两种结构。他抱着厚厚的施工图纸研究了很久,最终顺利解决了这道难题。在项目软地基处理施工过程中,水泥土搅拌桩一直采用人工搅拌的方法,不仅费时费力,而且配合比难以控制,常常产生废料,无形中增加了施工成本。针对这一情况,项目部的年轻技术员们研发出“自动制浆系统”,既提高了生产效率,也便于调整和维修,还保证了最佳的施工质量,实现了从物料管理到文明施工的一体化控制,为项目节约了成本。

南京地处长江沿岸,经常是“春雨绵绵,梅雨不停”。为在规定时间内完成施工任务,项目部组织的施工大干往往集中在春夏两季,项目领导驻守在施工一线,详细安排每个工作面的施工任务,合理分配各个工点的机械设备、人员物资等。他们还研究出“均衡快速施工法”,只要一停就可以立刻展开施工。

除了与天气进行较量之外,做好项目部的绿色文明施工也是保障施

工进度的关键环节。面对白天不能外运渣土的困境,他们对工序进行调整优化,实行渣土内部倒运制度。走进工地,经常可以看到这一场景:虽然下着淅淅沥沥的小雨,但基坑内依旧机器轰鸣,一派施工大干的火热场面。

在抢进度、提速度的同时,项目部加强现场技术交底,确保工程优质。他们推行“产品示范认证法”,即选定质量优良的分项工程、工序作为样板,组织所有工匠参观学习,并在整个项目部进行推广,发挥样板引路作用。开工以来,他们实现了“零失误”“零返工”“零缺陷”的目标。

精细管理 向过程要效益

项目盈利的关键在于施工的速度与质量,这是项目部全员达成的共识。“如何保证项目快速施工,确保利润率的实现?这就需要我们在前期规划时,把所有事情都考虑到。编制任何方案,我们都要考虑成本因素,并经过多次论证和比选,确定最优方案。”该项目负责人介绍。

按照这种施工理念,除了发挥前期策划的作用外,他们还从物资材料、机械设备、人员安排、队伍管理等方面寻找创效点,从而达到效益最大化的目的。在项目进场前期,他们发现钢板桩工期压力大,直接影响项目收益。为此,他们组织人员优化施工方案,并报上级单位审批。经过多方努力,项目大部分钢板桩施工都变更为钻孔桩施工,减少了工期风险,增加了利润。

针对市政工程的特点,项目部还要求现场管理人员对施工过程中发生的重大事件全部留下影像资料,最终凭借必要合理的现场资料,以及与审计单位和预算编制单位的良好沟通,先后完成了8次预算优化,为项目保证合理收益和创效提供了有效依据。

2018年大干期间,项目部上场的劳务队伍数量多,管理难度大,他们及时调整工作思路,从“管理”向“服务”转

变,要求项目人员每周对临时用工、零租机械等情况进行统计,一旦发现数据有异常,立即到现场核查,分析问题根源,及时作出调整,清退不必要的临时用工和机械设备,并督促劳务队伍办理验工计价、材料消耗、末次结算等手续,拒绝“拖、等、靠”,避免施工队伍后期出现推诿扯皮现象,把劳务队伍纠纷风险降至最低。

严守底线 建设平安工程

管廊项目大都是地下作业,施工现场遍布深基坑。在一次巡查工点时,项目安全员小陈发现一段围挡倒在一旁,他第一时间联系相关负责人进行处理,直到现场围挡安装完毕,并确定无误后才离开。这是该项目部严抓安全的一个缩影。

“安全无小事,责任大于天。”这是项目部对全体员工的要求。进入施工现场的人员必须规范佩戴安全帽,穿好工作鞋,不得穿拖鞋、凉鞋进入施工现场。他们从小事抓起,防微杜渐,守住安全底线。

现场施工离不开电。有一次,项目安全员巡查现场时发现劳务队伍有私接电线的情况,为此,项目部组织技术干部优化现场施工用电方案,在严格落实“一机一闸一漏保”的基础上,为每个配电箱都安装了一层面板,并将所有外漏电线进行包裹、入管,有效杜绝了私接电线、超负荷用电等危险情况发生。他们还编制了《深基坑施工安全应注意的十个问题》《安全常识》等小卡片,发放到每位工人手中,卡片内容通俗易懂,随着随学,工人们看得进去,记得牢固,用出实效,对规范施工作业发挥了重要作用。

“项目管理就像足球运动一样,需要每个队员都要有强烈的团队精神。每个人只有把个人命运和团队命运联系在一起,将个人生存融入团队发展中,才能在工程建设中取胜。”该项目负责人说。这支平均年龄不到30岁的团队,为项目建设注入了蓬勃的生机与活力。



项目员工利用VR技术模拟现场操作。



项目员工利用业余时间进行足球比赛。