

项目管理,首先要管好项目经理

中铁二十局党委书记、董事长 邓 勇



对于建筑企业来说,工程项目是管理的基本点和落脚点,项目经理则是项目的第一管理者,肩负着确保工程项目质量、安全、进度、效益、环保等各项管理目标实现的主体责任,是企业承上启下的中坚力量。充分调动项目经理的积极性,不仅能管好工程项目,更能带活企业的管理工作。

几年前来到中铁二十局工作,我发现企业的总体效益状况并不理想,项目亏损没有得到根本遏制,制约了企业发展质量的提升。究其原因,我认为,企业在项目经理管理方面还存在一些问题。

“冰冻三尺非一日之寒”。我将项目管理中存在的问题归纳为6个方面:党组织不强,管理标准不清,对亏损表现麻木,选人用人不

规范,机关对项目监管缺位,职工思想不统一。

要解决这些问题,需要从管理理念、顶层设计等方面入手,需要推进项目经理职业化,需要加强涵盖选拔、使用、培养、考核在内的系列制度建设,需要强化对项目经理队伍的培训,需要打造形成项目经理、项目、企业“命运共同体”。

为此,近年来,集团公司着力出台了一系列项目经理管理办法,举办了项目经理培训,组织了优秀项目经理座谈,强化对亏损项目经理的约谈,并通过召开项目管理研讨会、现场推进会、在建项目月度分析会以及项目集中上场公开承诺等举措,提升项目管理水平;通过对项目经理以及后备项目经理进行全覆盖式培训,提升了在建项目项目经理的素质,还为项目经理队伍储备了生力军。

项目经理是企业派出的“将帅”,项目管理的“关键人”。集团公司虽然在项目经理管理方面出台了诸多制度办法,但制度是刚

性的,人是有机性的,对长期独立作战的“将帅”,如果缺少关心关怀,光靠制度约束是不行的。我们从提高项目经理的职业意识、岗位意识、责任意识入手,从培养他们的工作习惯、学习习惯、生活习惯入手,通过严格规范管理,营造干事创业氛围,形成思想行为自觉,从而养成良好习惯,锻造坚韧作风,拥有优秀文化。

“中铁二十局项目经理微信群”顺利运营3年,就是约束管理的一个范例。该群将全集团所有项目经理纳入其中,坚持每天8点签到,每天分享管理心得和工作总结。作为“群主”的我无论是在国内还是国外,每天都会引导大家踊跃参与、分享、讨论项目管理的的心得体会,适时点评在项目中的得失,积极传递企业改革发展的正能量;及时提醒偶尔出现的迟到现象,改变个别项目经理存在的不懂规矩、不守纪律的行为,增强时间观念、纪律观念,养成良好的工作学习习惯。

同时,通过积极开展新提拔处级干部述职,开展“优秀项目经理”“优秀项目管理团队”评选等,明确导向、弘扬正气、振奋精神。好的约束体系让项目经理养成了好的习惯,而这些好的习惯也带动了企业良好风尚和文化的形成,从而实现了项目管理水平的整体提升。

如今,中铁二十局项目管理已逐步走上规范化运行轨道。一系列管控机制,正在把项目经理塑造成项目管理的核心和灵魂,正在把项目经理锻造成为“铁打的打铁人”。一个个优秀项目经理如雨后春笋,竞相成长。几年前,全集团能带领项目实现5个点以上利润率的项目经理只有寥寥数人,而如今已突破百人。正是因为这些优秀项目经理的涌现,使得企业产值、利润等主要指标节节攀升。同时,企业也因有了这些优秀项目经理,发展更有信心、更有底气、更有智慧、更有能力。

中铁十四局京沪改扩建项目部

“BIM+VR”让未来施工“看得见”

本报临沂10月25日讯(通讯员肖永顺 徐汝燕)“戴上眼镜,我竟然看到了T梁预制全过程,很神奇。”中铁十四局三公司京沪改扩建项目部预制梁1队工班长赵鹏摘下VR眼镜,微笑着对这次奇特的技术交底竖起了大拇指。

据赵鹏描述,戴上VR眼镜后,就好像在看电视:有语音、有视频,钢筋绑扎、立模、浇筑、拆模、养护、张拉等工序一一呈现在眼前。同时还有安全语音提示:禁止在正在张拉的钢绞线两端和龙门吊钢轨处停留,以防发生危险!

赵鹏正在体验的是该项目部“BIM+VR”可视化管理系统,项目管理团队将高速公路建设中的安全体验、前期策划、重点段落和重要工序,利用BIM做成三维模型,戴上VR眼镜,通过操作手柄,可以进行360度无死角的场地查看和管理。

京沪高速公路是国家高速公路主干线,日均车流量超过5万辆。项目部在改扩建施工中还要保证道路正常通行,这对安全、质量管理工作提出巨大挑战。

在交通导改中,他们通过BIM进行导改方案模拟,戴上VR眼镜,就像司机在实景的路上行驶一样,可以感受夜间及恶劣天气条件下的路况,判断路上是否存在安全隐患。

项目部技术负责人曹杰拥有建造师证书,他说:“BIM的最大优势是能够创建多维虚拟模型,VR则通过头戴设备将未来的东西呈现给我们。‘BIM+VR’将三维模型与可视化技术相结合,能够发挥各自的特长,使很多不可能变为可能,尤其对前期策划和过程管理具有重要作用。”

据项目负责人潘龙回忆,在兰陵互通主线桥现浇梁浇筑时,图纸给出的设计方量为130.5方,通过BIM建模进行方量计算后,应为135方,如果没有BIM核算,将对正常施工计划造成影响。而利用BIM技术,可以任意截取结构物,迅速准确地计算出混凝土方量,减少人为失误,复杂结构物混凝土方量计算时间也由20分钟缩短到几秒钟。

“通过可视化技术,公路还未开工,我就可以看到画完白色标线的高速公路。”潘龙介绍,“我们还将该系统与管理平台对接,每一段施工的材料和施工工艺都可以通过该系统进行方案优化,预计可节约成本上百万元。”

据了解,目前“BIM+VR”可视化技术在房建领域应用较为广泛,在高速公路建设领域应用还处于起步探索阶段。项目部在该方面做出的有益探索,得到了广泛肯定,并接待了印度专家、业主及兄弟标段的观摩。

中国铁建投资集团

中标首个水环境治理项目

本报廉江10月25日讯(通讯员徐彩萍 张 晶)近日,中国铁建投资集团在生态环保工程领域传来喜讯,作为联合体牵头人成功中标广东廉江市生活污水处理设施整市捆绑PPP项目,这是该集团斩获的首个水环境治理项目。

该项目总投资为12.06亿元,项目合作期为30年,其中建设期为1年,运营期29年。整个项目建设范围涉及廉江市城区和18个镇区,建设17座镇区生活污水处理厂、2座工业污水处理厂,日处理污水12.34万立方米。

项目建成后,将有效改善廉江市现有城镇生活污水的无序排放、处理能力不足的局面,保护河流水质,改善城镇卫生环境和生态环境,提高人民生活品质。

据悉,中国铁建投资集团近年来加快推进投资结构优化调整,在继续保持高速公路、城市综合开发、土地二级开发联动、棚户区改造等核心专业优势领域的基础上,积极与系统内外优势企业强强联合,投资新兴产业和短板领域,培育增长新动能。今年4月,该集团中标山东省小清河复航工程PPP项目,投资总额130多亿元,还通过投资先后进入特色小镇、航道治理、片区综合开发、海绵城市等新领域,成为加快实现“三转”和践行“四者”定位的重要实践。

泥浆“变身”记

通讯员 孙念国 郭静洁

“再也不愁泥浆怎么处理了,就一个理念的转变,让这个‘老大难’,实现了‘华丽转身’。”日前,中铁十七局六公司厦门轨道交通3号线3标党支部书记罗国军给笔者讲述了他们让泥浆“变身”的故事。

进场之初,项目经理吴代坤作了难。根据测算,他们在施工过程中将产生28000多方泥浆。如果依据传统办法,用车把泥浆运送到指定地点,按照每方70元计算,产生的泥浆运输费就高达200万元,而且还有可能造成沿途洒漏、风干后扬尘等一系列问题,破坏有“海上花园”之称的厦门环境。

如何实现零污染排放?对此,吴代坤召集技术小组召开攻关会议,最终形成一个方案:建设“泥浆处理站”,变废为宝,以此改变泥浆的“命运”。

通过视频和解说,罗国军向笔者介绍了泥浆变废为宝的过程。泥浆产生后通过转移泵及管道进入储浆槽,实现了泥浆不落地的,再由浆液改良系统和分滤系统把泥浆分离出水、泥和砂。

罗国军告诉笔者,那些无处可弃的泥浆,通过“道”“关”后,都派上了用场。据统计,施工过程中产生的11000多方水,用来养护路面,10000多方泥土用作回填,特别是分离出来的沙子,约有6700多方,经过处理后用于附属工程。

这套让泥浆“华丽转身”的处理系统得到了环保部门的高度评价。今年,业主和六公司还在该项目分别组织了观摩会。

跨越一万八千公里取『真经』

本报记者 袁庆

项目管理现场推进会结束后,中铁二十局秘鲁安第斯国家公路项目副经理郝亚峰带着满满的收获登上了返程航班。

在这次会议上,郝亚峰与200多名来自各工程公司及56个合同额在10亿元以上项目的主要负责人齐聚苏州,在春申湖路项目施工现场观摩交流。

“春申湖路项目的标准化管理程度非常高,不仅每个作业环节都有标准规范,在文明施工方面也是精益求精。”从智慧监控中心到VR安全体验馆、BIM演示操作,从降尘自动喷淋系统到工地全景实时监控……观摩期间,郝亚峰拿出手机不停地拍照、录像,将每一个可供参考的现场管理细节都留存下来。

在样板展示区,有3个板块分别展示着钢丝绳的“禁用做法”、6种“正确做法”和“常用吊具”。“钢丝绳质量不过关、操作不规范,极易引发安全事故。”郝亚峰拍下一张钢丝绳展示区的照片后说,“这种简单直观的做法很好,回去后要参照制作成规范卡片,发给工人学习。”

仔细查看外观效果、拽拉检查粘接紧密度……虽然目前秘鲁安第斯国家公路工程并不涉及隧道防水内容,但郝亚峰对现场展示的高分子自粘胶膜防水卷材产生了浓厚兴趣。“和传统防水卷材相比,这种材料操作更简单,粘接效果也更好,以后遇到深水基坑施工的时候,我们也可以考虑采用这种新型材料。”离开展示区,郝亚峰不忘向工作人员询问新型材料的性价比。

安哥拉项目部的集群管理促进了企业扎根属地滚动发展,常合高速公路项目做好施组调配确保效益最大化,郑万铁路项目优化工艺实现质量零缺陷……除了观摩春申湖路项目目标化管理外,座谈交流期间,该集团8个项目管理先进单位纷纷拿出自己的“管理秘籍”与大家分享。

“这次观摩学习让我收获满满,回到项目后,我一定要把学到的知识分享给同事们。”说着,郝亚峰将所有会议交流资料统统塞进行李箱,他要带着这些取来的“真经”,再次飞向18000公里外的秘鲁。

百名“物资郎”羊城竞技

本报广州10月25日讯(记者付晶晶 通讯员唐 人)混凝土原材料节超分析、河砂含水率测定、工程设备部件拆解及故障分析、钢材盘点及质量检验……百名“物资郎”在现场实操考核中使出浑身解数,应对10大考题的挑战。

此次竞赛为广东省级竞赛,由中国铁建工会指导,广东省总工会、人社厅、工信厅、科技厅主办,广东省工业工会、中铁二十五局承办。从广州、天津、青岛等11个分赛场,近800名报名者中脱颖而出,角逐“工程设备物资王”。最终,中铁二十五局职工

李帅帅获得冠军,将按程序申报“广东省五一劳动奖章”。

据介绍,此次大赛分为理论考试和实操考试,两项考试各100分,按个人总成绩从高到低依次排名。为了达到“以赛代练,以赛促用”目的,大赛组委会特地将实际操作考核场地选在中铁二十五局渝怀铁路项目1号钢筋加工厂和1号搅拌站,并围绕混凝土原材料节超分析、河砂含水率测定等方面内容设置了10道实操考题。

“工程设备物资人员的主要岗位职责是对设备物资的采购、运输、保管、发放,相

当于项目的‘管家’。”大赛副裁判长、中铁二十五局设备物资部部长姜佑明介绍,如果设备物资管理过程中有一个环节出现问题,将会为后面的施工留下隐患,情况严重的还会威胁人民群众生命财产安全,所以,这也要求此岗位工作人员不仅需熟练掌握职业技能,还要有严谨认真的职业素养。

“考试内容涉及工程设备物资管理的方方面面,既有广度,又有深度。”李帅帅表示,大学毕业后他一直在项目一线从事设备物资管理工作,将以此次比赛为新起点,多跑现场实操,进一步加强业务知识的学习和积累。



10月17日,由中铁十六局三公司承建的前台温高速公路复线温州灵阁段顺利通过交工验收,标志着温州有史以来一次性通车里程最长的高速公路圆满完成建设任务。图为已交工验收的前台温高速公路灵阁段。 王 婷 摄



163米高墩为他们见证

——中铁二十三局承建亚洲同类型桥梁第二高墩侧记

本报记者 李亚萍

苍劲辽阔的甘肃省陇东黄土地区沟壑纵横。日前,位于庆阳市宁县和正宁县分界处,深达200米,连太阳都照射不到沟底的“无日天沟”上方,一座大桥凌空飞架,以雄伟之姿连接南北两岸,让天堑变通途。这就是中铁二十三局承建的甜永高速公路天沟特大桥。

天沟特大桥全长1138.08米,最大桩径2.5米、最大桩长96米,最大承台5046立方米,最大跨径180米,最大墩高163米,其桩长、跨径、墩高、承台体积均为甘肃省桥梁之最。而屹立山间,连接大桥与谷底的163米大桥薄壁空心墩,其高度在湿陷性黄土地区亚洲同类型桥梁中更是位居第二。

“桥是真的大!”记者不禁感叹。站在大桥上,目光所及是宽25米的双向四车道桥面,纵向则一眼望不到头;身边是高耸入云的塔吊和巨大的水箱水管;向下望去,桥底深谷中的房屋、预制场像微型积木般排列,而桥下宽5.5米的施工便道如羊肠小道般,沿着地形自上而下蜿蜒盘旋。大桥伟岸高大的形象与周围辽阔壮观的陇东沟壑地貌相得益彰,令人自觉渺小。此时,深谷间的大风从耳边呼啸而过,身临其境,让人对关于大桥的一组组数字有了切身感受。

在离桥百米远的黄土塬观景平台上,负责大桥建设的中

铁二十三局三公司副总经理兼甜永高速公路项目经理张大鹏,指着大桥中间最高的墩柱介绍说:“被誉为湿陷性黄土地区亚洲同类型桥梁第二高墩的就是中间的7号墩,相当于55层楼高。”

在湿陷性黄土地区建设163米的超高墩桥梁,对建设者无疑是一个巨大挑战。为此,项目部开展了大量研究和技术创新。

建墩牢不牢,就看地基稳不稳。深达96米、拥有20根桩基的摩擦群桩基础是大桥施工的第一个“拦路虎”。施工之初,桩基漏浆现象特别严重,经过反复尝试和研究,最终他们采用半孔泥浆湿法成孔技术,用直径2.5米、长40多米的长护筒,解决了因裂隙发育导致的桩基漏浆问题。他们又成功应用湿陷性黄土地区超长直径桩基施工技术,创造了国内湿陷性黄土地区百米长大桩基施工纪录,并形成了一整套施工关键技术。

墩这么高,承台自然也要足够大。7号墩承台混凝土有5000多方,高6米,长宽各29米,表面比一个篮球场还要大得多。为了顺利完成超大承台的大体积混凝土浇筑,他们采用循环水冷却降温防裂技术,有效防止了大体积混凝土开裂。技术员王军强至今都记得,该承台混凝土浇筑就花了40多个小时。

在工期高度紧张的情况下,他们又开动脑筋,发明了“墩梁异步法”,将施工周期从8天一循环缩短到4天一循环。项目总

工张旭不骄傲地说道:“我们发明的‘墩梁异步法’已经被评为国家级优秀工法。”

得益于周密的施工组织,以及双塔吊、双电梯、双泵管、双地泵、双人员的“全方位资源配套”,天沟特大桥7号墩顺利浇筑封顶,实现预定工期节点目标,也为后续主跨连续刚构施工和大桥合龙打下坚实基础。

而主墩封顶前的“惊险一小时”,张旭至今仍历历在目。那晚,时任工区经理的张旭带着技术人员在现场盯着主墩浇筑施工,为第二天的封顶仪式做准备。依照惯例,他们会在浇筑完成后回去吃晚饭。晚上8点,混凝土浇筑过程中突发故障,“泵管堵了”。听到这话,张旭心里顿时“咯噔”一下。“坏了!”现场人员都知道,在这紧要关头,如果不能顺利浇筑完成,将直接影响第二天的封顶仪式。

“必须马上疏通泵管!”他话音刚落,现场人员全体出动,拿锤子敲,徒手抠混凝土、接泵管……一位老铁道兵嫌两个年轻技术员抬泵管太慢,一个人扛起上百斤的泵管就跑。在大家的齐心协力下,经过一个小时的抢修,泵管总算疏通,浇筑工作得以继续。而此时,大家都已经成了泥人。张旭说:“当天晚上直到11点,大伙儿才回工区吃饭,为了庆祝,他们还喝了点儿小酒。”

在采访中,张旭表示:“大桥合龙只是一个节点性胜利,今后的任务还很艰巨,我们会继续努力,代表中铁二十三局为陇东百姓交上一份满意答卷!”