

中铁十七局二公司推进项目前期策划管理的探索

定好调子 再迈步子

通讯员 侯佳冰

尽管处处用心,恨不得常驻施工现场,可还是免不了问题频出;追求统筹发展、全面创优,奈何不是抓工期丢了效益,就是抠成本忽视了质量……项目管控千头万绪,让不少管理者直呼:“管好一个项目太难了。”

如何打造优质项目?曾获得“火车头奖章”“金牌项目经理”荣誉,主管过兰新、张呼等多个优质项目的中铁十七局二公司执行董事、总经理王林俊很有发言权。他的经验是:“定好调子,再迈步子。开局做好前期策划,项目就成功了一半。”

项目上场,“智囊团”先行

在该公司,只要有新项目上场,由总经理、副总经理挂帅,10余个业务部门人员组成的“项目前期策划小组”,便以“智囊团”的角色,第一时间赶赴项目,提供点对点帮扶。

“各业务部门从决策、指挥、服务等方面,帮助项目梳理逻辑、建言出招,定好标准、规范的管理模式,不仅能让项目赢在起跑线,也是项目全面创优的保证。”谈起组建“智囊团”的初衷,王林俊说。

给项目组设计、效益策划提建议,给驻地、临建工程和企业文化建设定标准,项目管理的“疑难杂症”尽在“智囊团”服务范围内。但“智囊团”的作用也不仅仅是挑毛病、定标准,他们的服务优势还体现于站在全局角度看问题,为项目算好每一笔账。

在该公司新上场的运三和天庄两个高速公路项目的前期策划中,“智囊团”对与之处在相同区域的各项目调查分析后,建议调拨临近收尾的太焦高铁和天平高速公路2标、9标等项目的拌和站料仓大棚、钢筋大棚和活动板房,进行再次利用,一个项目就降低施工成本近百万元。

“智囊团”组建前期,曾有人质疑这样事无巨细、全面督导的方式,会不会让项目管理人员产生惰性,丧失主动思考能力。然

而,3年以来,在前期策划小组的帮扶下,各新上项目不仅在工期、成本等方面多点开花,管理团队也更趋成熟。

“‘智囊团’给的只是参考答案,具体怎么干还需要项目管理者在实践中不断摸索、优化。”中兰项目负责人介绍,他们不断刷新施工进度纪录,不仅成为全线标杆,还实现了在30%的合同工期内完成60%的施工任务,成绩远超前期策划预期。

策划书编制,“头脑风暴”献策

不久前,在济莱高铁项目“议事堂”内,听完项目管理人员的工作汇报后,该公司“项目前期策划小组”成员按分工逐一阐述自己的策划“成果”。

“管段桥梁不仅有跨京沪高速公路和跨省道的连续梁,也有高架施工,建议变更为跨既有转体施工,既能压缩工期,又能降低施工难度。”一条建议刚提出就让在场多数人点头称是。经过项目人员的可行性估算,全体人员的讨论、决议,这条建议有了被采纳进策划书的“资格”。

提议、讨论、决议只是策划书形成的冰山一角,真正的编制流程还要复杂得多。两个层级的两次策划、评审,几易其稿后通过前期策划小组组长审批并备案后,才能下发执行。

“项目策划书是项目的作战指挥图,编制过程是把关定向的过程,我们会抓得非常细。在实践中能否执行下去,也是我们重点考虑的问题。”一名“智囊团”成员说,该公司设定项目经理为策划书实施的第一责任人,每半年检查一次执行情况,每一年考核一次策划管理工作,完工后评价策划效果,所有结果直接与项目绩效和项目经理的再次聘用挂钩,确保策划书执行“一竿子插到底”。同时,他们对策划书的执行实行弹性管理,在有重大改变或重大调整时,可以申请策划变更,保证策划管理科学合理。

模块固化,打造可复制的“样板经验”

《大临建设标准图纸》《工程施工作业指导书》……随着前期策划经验的日渐丰富,该公司各业务部门又陆续推出多个业务单元“指导书”。如今,“指导书”和“项目前期策划小组”一起,成为该公司新上项目的标配。

用“指导书”做教材,让“智囊团”做指导员,是该公司以“样板经验”传承优秀项目基因的第一步。“所有项目上场实现地材自加工”“制式化召开每月项目工程例会、经济运行分析会”“推出混凝土超耗专项治理方案”等则是关键的第二步。

“第一步是‘调’,重点是舒筋活血、强身健体,第二步则是‘治’,针对久治不愈的管理顽疾和关键的效益出血点给出‘处方’。目的是通过整合、复刻、推行‘调治结合’的‘样板经验’,推动项目全生命周期的管理蜕变。”王林俊介绍道。

自“制式化工程例会”召开以来,各项目严格落实“现场平推检查”“碰头会问题梳理”“会上落实三项清单”基本流程。“最大的变化是管理人员对现场问题掌握得更全面,解决问题的效率也更高。”一名项目负责人表示。

2019年11月,该公司《隧道喷射混凝土控制暂行规定》下发,不仅划定了“硬性标准”,还给出了治理“药方”,各项目“按方治病”,将隧道混凝土超耗控制作为管控要点。至2020年5月,武九高速公路项目在85%都为V级围岩的贾昌隧道施工中,喷射混凝土综合超耗率由原来的104.3%下降为92.41%,同比下降了13个百分点,让久治不愈的顽疾有了起色。

“定好调子是迈好步子的前提。近期,公司大部分新上场项目均能实现高速进场、闪亮登场。相信照这样的模式执行下去,未来公司将没有一个‘差’项目。”一名项目负责人满怀信心地说。

职工论坛

「再检查一遍」值得借鉴

通讯员 周广宽 吴小刚

报载,山西阳煤集团机械化综采队要求机电维修工在完成维修任务后必须“再检查一遍”,这既是对当次维修工作的“回头看”,又可能从中发现并解决一些其他问题,有效提高设备的完好率和使用率,为企业稳产高产奠定坚实基础。读后,觉得此法在当前中国铁建各施工单位加大力度“赶工”的形势下大有借鉴意义。

近年来,随着建筑企业机械化施工程度不断提升,价值不菲的起吊装备、架桥机、盾构机、隧道机械化作业生产线等“重器”经常性地出现在公路、地铁、铁路施工现场。这些“宝贝疙瘩”能否持续健康运行,不仅关乎工程项目能否安全、优质、按期完成所担负的施工任务,还关乎企业的经济效益和社会信誉。因此,抓实抓细机械维修这一环节十分重要、势在必行。

在机械化施工设备单位,基本都设有机械设备管理和维修部门,也有相应人员配备以及与之配套的管理制度和措施,以保障机械正常运转。但像山西阳煤集团机械化综采队那样,硬性要求维修人员在完成维修任务后还要“再检查一遍”的单位并不多见。“再检查一遍”体现出企业对设备管理的高度重视,同时也有利于培养维修人员对工作的“主人翁”精神。

有了“主人翁”精神,员工就会不折不扣地执行好单位的各项规章制度;有了“主人翁”精神,员工就会自觉苦练技能,提高业务水平,就能更及时、准确地排除生产中遇到的各种机械故障,释放出机械设备的最大效能,确保企业生产任务高质量完成。

他山之石,可以攻玉。当前,中国铁建所属各项目部正采取有力措施大干快上、达产高产,力争早日将疫情造成的损失夺回来。在这场“攻坚战”中,全面保障好、充分发挥好机械设备的“主力军”作用至关重要。山西阳煤集团机械化综采队“再检查一遍”的做法,值得我们借鉴和学习。

(上接第一版)他要求,要准确把握专项巡视的职能定位和内涵要求,把发现问题、形成震慑作为专项巡视巡察的主要任务。要紧扣监督主题,突出政治责任,督促抓好巡视“后半篇文章”。

陈奋健强调,要认真落实习近平总书记“三个结合”重要指示精神,把巡视整改与抓好日常监督结合起来,强化不敢腐的震慑;把巡视整改与深化改革、完善制度结合起来,扎牢不能腐的笼子;把巡视整改与巩固深化主题教育成果、促进践行初心使命结合起来,增强不想腐的自觉。

陈奋健对统筹抓好此次财务资金管理专项巡视巡察进行了深入动员,要求各级要上下联动、抓好组织实施,要加强管理、严明纪律要求,要积极配合、自觉接受监督,确保巡视巡察工作有序开展。

庄尚标就贯彻落实会议精神提出三点要求。一是切实提高政治站位,深刻认识开展专项巡视巡察工作是全面从严治党的重要手段,是加强党内监督的有力抓手,是强化国有资产监管、推动企业高质量发展、助推“品质铁建”落地的现实需要。二是不断强化责任担当,坚决抓好会议贯彻落实。各级党委和有关职能部门要认真履行党委主体责任和领导小组组织实施责任,各巡视巡察组要强化政治担当,确保应查尽查,不留“死角”,不存“盲区”。三是坚决落实疫情防控要求,稳妥有序开展巡视工作。坚持两手抓、两不误,确保安全有序推进巡视巡察工作深入开展。

会上宣布,中国铁建党委成立5个巡视组,将对47家区域总部和二级单位开展财务资金管理专项巡视。



渝怀铁路二线控制性工程实现突破

本报广州5月29日讯(通讯员王凤杰)日前,随着最后一罐混凝土浇筑完成,由中铁二十五局承建的渝怀铁路二线控制性工程——舞水湾滩特大跨河段连续梁顺利合龙,空中对接形成“铁龙连南北、三跨舞水河”的壮观景象。该大桥的合龙,为后续铺轨架梁施工提供了保障,也标志着这一国家中长期铁路网规划重要建设项目取得突破性进展。

舞水湾滩特大跨河段是渝怀铁路二线全线架梁的唯一进出通道,也是怀化枢纽长轨及其他材料运送的“生命线”。特大桥梁“川”字形跨越舞水河,3座跨度168米的悬索梁在相距不足100米的空中并行施工,以实现渝怀上下行线和改建后的焦柳线3条铁路正线互联互通,最终形成立交交叉跨越桥群,在国内尚属首次。

据该项目技术负责人黄攀介绍,舞水湾滩特大跨河段属于连续刚构极限跨度,桥墩均位于水流湍急的河道中,施工区域水深达9米,河床属浅覆盖层坚硬石质河床,桩基础及围堰施工难度极大。为确保桥梁顺利合龙,项目部不断优化施工方案,通过采用新型环保筑岛和钢板桩围堰的方法进

行深水基础施工,进一步强化了挂篮悬臂施工安全管控和过程动态监测,保证了桥梁施工的平安顺利。

据悉,渝怀铁路是川渝地区联系我国华中、华南地区最重要的铁路运输通道。作为它的扩能改造线路,全长625公里的渝怀铁路增建二线工程是落实国家“脱贫攻坚”战略,促进武陵山区经济社会发展的重要交通线路。

因为由中铁二十五局承建的渝怀铁路二线控制性工程——舞水湾滩特大跨河段连续梁日前顺利合龙。向雅斯 摄

中铁十四局高东高速公路项目

清除50只“拦路虎” “三线迁改”提前完工

本报聊城5月29日讯(通讯员范成涛 许兆锋 记者李美华)日前,在高(唐)东(阿)高速公路施工现场,随着线路15次跨越道路多达26次,施工难度大。作为超高压线路,每年只有一次停电迁改机会,迁改成败成为各方关注的焦点。尤其是“姊妹线”——聊长I线、聊长II线互为备用线路,不能同时停电。项目部经过多次论证,最终确定聊长I线新建6座铁塔,工程量增加了50%,由于停电时间不变,给施工带来了前所未有的压力。

项目部组织人员反复推敲每个施工细节,制定严密的施工预案,将施工计划精确到分钟,并针对每条线路情况“量身打造”

迁改方案。在停电前,项目部将重达70多吨、高50米的铁塔提前分解,待停电后,利用大型吊装机械如拼积木一样进行组装,然后再进行整体吊装,提高了工效20%多。最终,在每条高压线1年中仅有的9天停电时间内,他们顺利完成迁改任务。

“‘三线迁改’施工是整个工程的‘卡脖子’环节,如不能按时完成,后续施工将无法进行,我们提前120天顺利完成施工,创造了集团公司‘三线迁改’施工纪录。”项目负责人郭福建介绍说。

高东高速公路预计于2020年底开通,对加快山东省高速公路网形成,完善区域路网规划布局等具有重要意义。

中铁建电气化局商合杭高铁“四电”集成项目部

“智慧管理平台”为项目装上“千里眼”

本报合肥5月29日讯(通讯员朱志华 史伟)铁路电气化工程动辄绵延数百公里,在千千万万个零配件中,查找其中一个需要更换的零配件,听上去无异如大海捞针,但在中铁建电气化局南方公司商合杭高铁南段“四电”集成项目部,只要点击一下智慧管理软件,就可手到擒来。南方公司副总经理兼项目经理孙永武说:“‘智慧管理平台’为项目装上‘千里眼’。”

项目管理中安全质量、物资材料、技术培训、工程进度、仪器设备等等,千头万绪,特别是“四电”施工绵延数百公里,点多线长,仅靠人工管理显然力所不逮,难免挂一漏万。随着5G技术、二维码、大数据、云计算、人工智能、人脸识别、定位系统等高科技的发展,向现代科技借力,向传统管理模式告别的时机已经到来。

项目上场之初,孙永武就组织技术人员研发了一款“智慧平台”管理软件。经反复试验,这款软件已成为项目管理明察秋毫的“千里眼”。

过去,开展技术培训需要集中时间、集中人员,难免影响正常施工,工学矛盾无法解决。现在通过“智慧管理平台”将所有培训科目资料、教师讲授视频及考试题目发至员工手机上,学习培训、考试考核均可在工余时间完成。

本报绍兴5月29日讯(通讯员李强 陈曦 记者王飞辉)日前,由中铁十八局承建的杭绍台高铁凤山隧道顺利贯通。该隧道是国内首条穿越硅藻岩(土)高铁隧道。

凤山隧道全长1331米,其中进口、出口段有334米位于硅藻岩(土)地段。此类岩土在工程扰动和干湿交替作用下,其力学性质会急剧下降,容易引起原生结构破坏而丧失结构强度,并可能在其内部产生剪切位移。因此,对设计和施工质量、安全风险防控要求极高,目前尚无成熟施工经验可借鉴。

为破解施工难题,该项目自2019年1月开工以来,协同各方聚力攻坚,分别开展了硅藻岩(土)路基长期稳定、变形机理与控制方法、桥梁桩基试验等科研工作,研究成果填补了国内铁路建设空白。

施工过程中,该项目克服地质条件差、地下水丰富、下穿地方道路、邻近村庄、高压电线迁改等影响,历时1年零5个月实现隧道贯通,比总体工期节点提前40天,为工程如期建成奠定了坚实基础。

据悉,杭绍台高铁是国家首批社会资本投资铁路建设的示范项目之一,连接杭州、绍兴和台州,线路全长266.9公里,设计时速350公里,计划于2021年底建成通车。建成后,将与宁杭高铁、商合杭高铁,以及正在建设的金华至宁波铁路和沪杭城际铁路相连,成为我国沿海高速通道的重要组成部分。

滇西旅游通道 德贡公路解封通车

本报太原5月29日讯(通讯员郭俊江)日前,经过中铁十二局二公司建设者70余天的连续“作战”,滇西旅游环线德(钦)贡(山)公路长达20公里的封堵路段全部疏通,顺利解封通车。

德贡公路位于云南省西北部,是迪庆州德钦县与怒江州贡山独龙族自治县之间的唯一通道。该线路全长98.2公里,于2019年6月30日建成通车。因常年积雪和泥石流等地质灾害频发,自2019年10月起,德贡公路一直处于封闭状态。

今年3月初,该公司位于德贡公路附近的孔雀山隧道项目部接到建设单位指令,要求迅速对道路积雪、塌方路段进行铲除清理,力争在6月份旅游旺季之前完成疏通任务。该项目部迅速行动,优化施工组织,配齐、配强人物要素,分段、分区多作业面同步施工。针对雨雪、大雾等复杂恶劣的天气状况,项目部加大对工人技术交底及隐蔽风险点的检查防控力度、为机械设备加装防滑链等,确保安全施工。

该线路解封通车,确保了德钦县和贡山县以及“三江并流”区域的畅通,将滇西丰富的旅游资源串联起来,特别是在助力迪庆、怒江等深度贫困地区稳定脱贫方面具有重要推动作用。

南京地铁9号线一期工程开工

本报南京5月29日讯(通讯员肖帆 唐唐)日前,南京地铁9号线水西门站首幅地连墙顺利开槽,标志着由中铁十一局、中铁十二局、中国铁建大桥局、中铁十五局等单位参建的南京地铁9号线一期工程正式开工建设。

南京地铁9号线一期工程北起丹凤路站,南至滨江公园站,全长19.67公里,共设车站16座,全部为地下车站。

据悉,该线路与南京多条轨道交通干线交会,是南京主城区联系河西中部、下关与新庄地区的一条重要局域线,对河西新城的发展和下关地区的升级改造具有重大意义。该工程建成后,将进一步扩大南京轨道交通覆盖范围,方便客流集散。

务队实施间接管理,对劳务人员更替、进场情况很难掌握,导致劳务纠纷时有发生。“智慧管理平台”的人脸识别功能破解了这一难题,每天哪些员工在现场施工、哪些员工因故缺席都记录在案,而且每天完成了多少任务量以及项目检查整改情况都可以做到日清日结、循环闭合,劳务纠纷从此销迹。

物资管理是项目管理的重中之重,数以万计的物资材料入库出库、检查验收、使用报单、发放登记……程序繁多,现在二维码将这一切统统代劳,用手机一扫,物资材料的批次型号、质量等级、价格性能、使用部位历历在目。

据统计,“智慧管理平台”“主政”后,该项目仓储和调度管理人员减少了五分之四,其他管理人员减少了三分之二,“跑冒滴漏”现象基本杜绝,管理成效和经济效益大幅提升。