

# 不停业改造,长安街上传佳话

## ——中铁建设设备安装公司北京饭店A座项目施工纪实

本报记者 陈桂芳 通讯员 黄海燕 邹兆喜

近日,中铁建设设备安装公司收到北京饭店的表扬信,对他们在北京饭店A座改造中出色的表现给予充分肯定。

作为长安街沿线的重要地标,北京饭店不仅是中外贵宾的下榻之地,也是我国举办重要国事活动和会议的场所之一。有着百年悠久历史的北京饭店,见证着新中国的飞速发展,自身也进入了更新改造期。中铁建设设备安装公司在北京饭店A座改造中不仅要满足“保持原有风貌”的要求,更要在饭店不停业的情况下完成施工任务。该公司时任总经理谭学彪带领团队迎难而上,以工匠精神成就了不停业改造的佳话。

### 高水平策划,一切尽在掌握

时间回溯到2019年1月8日,设备安装公司接手北京饭店A座改造项目。谭学彪深知,不停业改造是饭店改造领域的“高精尖”工程,必须高水平策划、高质量施工。“曹鹏鹏带领的团队曾出色完成北京CBD核心区正大集团总部、北京华尔道夫酒店(世界超五星级酒店)、南昌高

铁站房等多个大型机电工程的建设任务。

围绕北京饭店A座3-17层客房区走廊给排水、空调管道、照明设施、弱电系统以及装饰装修等施工,曹鹏鹏带领团队掀起“头脑风暴”,利用BIM等信息化手段,找出施工难点,提出解决方案。大到技术方案、材料运输、安全管控、施工人员政审,小到每根管线、每个零部件、每个时段、每个部位即时的管控,项目团队都进行了精心策划。

现场管线排布资料是机电改造工程的基础。A座改造区服务面积50000平方米,共计840间客房。该区域自1974年建成以来曾有过两次小型改造,而改造的线路并没有完全体现在图纸上。项目技术负责人李佳组织人员利用数周时间,沿着每一条水管、电线、风管一层层摸底,把实际线路位置标记上,结合图纸对管线进行重新排布,并提供给设计单位进行图纸优化设计,完善了施工的“路径图”,避免了线路阻断和安全隐患的发生。

为了保持北京饭店原貌,A座改造时走廊吊顶标高不能降低。而根据需要进行,走廊管井里需增加8根DN100的空调主管道,如果不动其他管道,走廊吊顶要下调20厘米。项目团队精益求精,组织BIM技术演练,做出实物样板,只微调了一小部分管道,就将吊顶标高由下调

20厘米变为下调5厘米,最终实现走廊吊顶标高不降反增,足足提高了2厘米空间,大大提高了舒适度。

### 高质量施工,变不可能为可能

不停业改造,首先要满足正常营业区域水、电、空调设施的运行。项目部采取分区施工的方法,制定了空调水、生活水接驳等专项方案,先对低区的3层至9层进行改造,再对高区的10层至17层进行改造,确保了施工期间营业区域各系统的运行。

不停业改造饭店,最怕出现火灾。项目安全总监陈有良介绍:“尽管针对不同位置、不同时段的安全风险点,项目部制定了精准的预案,但施工期间,我的心一直悬着。”项目部想方设法减少现场动火施工作业。空调水用的焊接管道、供水管路的临时接驳切割,都提前在场外预制。晚上管件运送到施工现场后,项目部利用凌晨3点至5点的停水窗口期,按照管件编号迅速组装完成。北京饭店840间客房的管线更换,全部一次性高质量完成。现场拆除旧管道时,为避免出现火花,项目部弃用了效率高但火花多的乙炔焊,而是采用不产生火花的往复锯冷切割。空调机房内主立管焊接时,项目部用防火毯塞住管井不留一丝空隙,并在

立管动火部位下方每一层都设有看火人,确保万无一失。

为了减少施工扬尘,项目部不仅给每间客房的大门遮盖防尘毯,清理垃圾的小推车每次都都用防尘布苫盖;在给水处理改造中,为了保证室内供水干净安全,他们在管道井中增加了具有冲洗功能的装置;为了让房客更享受热水供应,他们采取末端循环的方式,保证客人打开水龙头3秒内就可以出热水。

设备安装公司北京饭店A座改造项目部的匠心不仅体现在机电安装改造上,也体现在装饰装修上。项目部在走廊壁纸施工时,除了下料精确到毫米外,每道客房门框的接缝处都用针尖来压缝,力求不留一处瑕疵。饭店每层的电梯间为70平方米,吊顶上花灯和壁灯共计33套,有着重要的历史意义。项目部对每套将近有50个零部件的灯具,全部编号拆除,完工后原位恢复安装,保留了原貌。

如今,走进改造后的北京饭店客房走廊,干净得一尘不染,安静得落针可闻。在处处感受北京饭店浓厚文化气息的同时,也感受到这座百年老店焕发出的蓬勃生机。2020年5月,全国两会4个代表团的接待工作安排在北京饭店,入住宾客们纷纷给改造后的北京饭店点赞。

# 七十七处工点,需要多少人?

通讯员 李学彬

77处工点,分布在56个乡镇,最远相隔150公里,需要多少职工才能管住、管好?中铁十八局五公司遂宁市城镇污水处理项目部给出的答案是——18人。

“项目在四川遂宁,却要重看重庆天气预报。”项目技术员苏德平感慨道。虽在同一座城市,但距离最远的两处工点相隔150公里,有的几乎到了重庆,“今天看哪里的天气预报?”这是管理人员每天必须要考虑的事情。

五公司施工的遂宁市城镇污水处理工程共有77个子项目,分布于遂宁市两县一区,管理跨度极大,而项目部仅有18名职工。项目部科学组织,高效运转,确保了施工生产可控并高效运行。

打硬仗,排兵布阵是关键。面对工点分散难题,项目部首先在布局上谋划,将驻地选在77处工点的中心位置,以加强对各工点的统筹,然后在工点相对集中的蓬溪县建一个分部,便于靠前指挥。施工中,一名管理人员负责6个至12个相对较近工点的管理。平时,他们分散在各地盯控施工,遇有某个工点急需攻坚时,管理人员就“化零为整”,集中力量解决难题。“射洪新建污泥处理厂主体抢工期时,技术骨干全部到现场蹲点,随时解决技术难题,有效加快了工序衔接,确保主体工程按期完工。”项目经理李晓林介绍。

不仅布局要合理,战斗力强的队伍更不可或缺。该项目使用的施工队伍都经过精挑细选,还要自带技术员、测量员、安全员协助项目管理,缓解了项目管理人员的压力。此外,项目部通过“以比代管”的方式激活施工队伍潜力,与所有进场队伍只签一个工点“试用合同”,每月对各队伍的履约能力、安全、质量、文明施工、进度5个方面情况进行综合考核,成绩好的队伍后续多分配施工任务,较差队伍则减少任务分配甚至不再进行后续合作,让各队伍之间形成良性竞争。“想要争取更多任务,没别的办法,就是把活干好。”施工队负责人纷纷感慨。

担当是制胜的法宝。30座新建、15座改扩建污水处理厂,1座新建污泥处理厂,648公里管网埋设……每个数字的背后,都凝聚着民生福祉,这也让项目员工意识到肩上的责任。为建好民生工程,项目部除了厨师外全员下工地,白天盯现场,夜间返回驻地整理施工资料、汇总问题、商讨解决方案,确保了工程平稳推进。

# 四川省在建最长高瓦斯隧道顺利贯通

本报成都8月28日讯(通讯员曾海波 李 亮)日前,经过1000多个日夜的紧张施工,中铁十八局参建的四川省在建最长高瓦斯隧道巴通万高速公路王家岩高瓦斯特长隧道贯通,为全线顺利通车奠定了坚实基础。

王家岩隧道全长4958米,是巴通万高速公路全线9座特长隧道之一,也是全线控制性工程。隧道穿越各煤地层和红欣煤矿采空区,原设计为低瓦斯隧道,后经第三方机构鉴定为高瓦斯隧道。该工程左洞瓦斯防治段全长3700米,右洞瓦斯防治段全长3841.5米,隧道共穿越煤层26道,最大煤层厚度1.18米。

自2017年11月进洞施工以来,中铁十八局项目部始终坚持安全、质量、进度齐抓共管,平均掘进速度每天2.5米,单口月掘进速度最高达103米。

为加强高瓦斯施工管控,项目部先后在洞内安装了KJ90瓦斯自动监控系统,对掌子面、二衬台车、洞口等重点部位的瓦斯浓度进行24小时不间断监控,并结合人工定时检测,“双管齐下”确保安全。同时,他们对洞内全部作业车辆、电动设备、电缆、灯具等进行了防瓦斯改造,降低施工风险。

据悉,巴通万高速公路全长120公里,是四川省首个采用“BOT+政府股权合作”模式建设的高速公路项目,总投资约188.2亿元,计划于今年年底建成通车,届时将与成巴、达陕等高速公路连接,共同构成川东北地区高速公路网络,促进“革命老区”万源市及沿线地区的经济发展。



长白山动车库是吉林省第一条旅游专办白高速动车库唯一承担动车保养维护任务的“4S店”。为了把疫情耽误的进度抢回来,紧抓东北3个月黄金施工期,中铁建电气化局敦白客专项目部强化现场施工组织,加班加点,确保工程按期交付。图为8月25日,工人们顶着烈日,在敦白客专长白山动车库组塔脚架。 曹俊璐 摄

# 侯月铁路沁水段抢险记

通讯员 张 雷 王秀秀

100多米的铁路路基作业面上,近300人冒着瓢泼大雨,扛木桩、装沙袋、加固路基……这是日前中铁十七局员工驰援侯(马)月(山)铁路下行线的场景。

近期,山西沁水县境内出现大范围强降雨,多条河流超警戒水位,山体滑坡、泥石流频发。8月15日下午3时,侯月铁路下行线沁水段郑庄镇附近路基边坡发生溜塌险情,火车无法通行,邻近的省道也被迫中断。作为晋煤外运的南部重要通道,侯月铁路是继大秦线之后又一条亿吨运输线路,一刻都不能中断,必须尽快抢通。接到地方铁路局协助抢险指令后,中铁十七局立即组织山西片区的太焦高铁、侯马机械厂、襄垣东站前广场、运三高速公路、晋城市文化艺术中心5个项目近300名员工陆续驰援抢险现场。他们携带6台挖掘机、2台装载机,以及编织袋、绳索、铁锹等一大批物资迅速集结到位。

现场景象让抢险队员们一筹莫展:近100米的范围内,坍塌的路基边坡掺杂着杂草、树枝,掩盖了周边道路,同时强降雨导致边坡附近大大小小的石头不停滚落,随时会发生二次溜塌。

“加固路基、防止二次坍塌是关键,各作业点要注意人员和机械的协调,确保在窗口时间内安全抢通铁路。”该集团太焦铁路工程指挥部指挥长高晓雷带领有关人员共同讨论制定了抢险方案。

方案明确后,如何高效调集物资成为抢险队员们需要解决的另一个问题。经过与地方铁路局沟通,该段铁路的备用道砟派上了大用场。他们就取道,在溜塌段路基中打入100余根木桩,搬运数百立方方道砟以固定木桩,为路基安上了“双保险”。

抢险期间,由于伴随着暴雨和大风,发生二次灾害的概率较高,抢险队提前进行现场踏勘,设置警戒范围及安全观察岗,盯控周边山体及岩石情况,防止人员伤亡。

“当听到抢险结束的哨声时,我一下瘫软在地上。”侯马项目经理白金文说,他带领项目人员第一批到达抢险现场,已连续奋战了近8个小时。经过该集团员工连续奋战,侯月铁路终于恢复通车,受到地方政府和铁路部门称赞。



8月23日,中铁十四局大盾构公司施工的苏州桐泾路隧道“姑苏号”盾构机刀盘顺利下井组装。该盾构机刀盘直径13.67米,相当于4层楼高,重达290吨,像一座“摩天轮”。盾构机经过后期调试后,将正式始发掘进,需连续下穿沪宁城际铁路、京沪铁路等高风险地段。桐泾路隧道也是国内首次穿越运营高速铁路的大直径盾构隧道。图为技术人员在旁站观测刀盘起吊动态。 蒋国玄 摄

## 职工论坛

# 组建团队应坚持“三重三不”

司 齐

某在建项目开工不久便显现了诸多问题,经更换主要管理人员后,才见起色。但是,由此也付出了很多时间和经济成本,其教训值得深思。

对于任何一个团队,组建时挑选人、运行中培育和制度下约束人,都是“必修课”,而在此过程中坚持“三重三不”,不仅有利于人才的选拔和培养,更有利于项目管理质量的提升。

重精准选人,不任性调人。无论是管理项目,还是从事经营,选人用人是第一位的。随着企业经营规模不断扩大,人力资源短缺的局面或将成为常态。对关键岗位人员,应做好前期考核,做到精心考核、精准选人,切

忌“看走眼”。比如,一个新项目上场前,工程公司必须对项目经理、党组织书记和技术、成本、财务、物资等部门主要管理人员严把思想政治、业务能力两大关口;对工序或单项分包的劳务队,要考察其专业特长是否匹配工程特点、信誉记录是否为优良等。如果选人用人失误,轻者会使工作被动滞后,重者会使企业信誉、效益受损,付出沉重代价。因此,组建团队要把精准选人作为重中之重。

重严格育人,不放任自流。基层单位是把新招大学毕业生、新招农民工等培育成“企业人”的学校,必须有目标、有计划、有措施地育人。严格育人有两层意思:一个是对待人和事要严格,另一个是制定方案

和措施要严格。笔者在基层了解到,个别单位育人工作简单化,将刚入职的大学毕业生放在工地便很少过问。如果这种让管理者“省心”的做法得不到及时纠正,不仅人才成长缓慢,还会损害企业文化环境。

重以规正人,不用权治人。在企业管理中,和谐有序的氛围有助于工作高效推进。然而,如果员工凡事都观察领导“眼色”、揣摩领导“心思”、只听领导“定调”,很容易忽视规矩,步入只唯上、不唯实的怪圈。同时,各级领导要有“把权力关进制度的笼子”的觉悟,建立完善的工作程序和运行机制,坚持以规矩校正员工行为,摒弃“权治”,培育崇尚制度、严守规矩、注重程序的良好企风。

# 凤栖梧桐 振翅欲翔

## ——铁建投资梧桐苑公司总部生活基地项目建设侧记

通讯员 张 晶 赵国卫

有髻山脚,洪湾涌畔,一派热火朝天的施工景象:9台塔吊有条不紊地集群作业,运送混凝土的搅拌车来回穿梭,工人们在绿色围布的掩映下埋头劳作,8栋楼已经封顶,正在进行外墙装饰,6栋楼还在紧锣密鼓的建设中,楼面上的中国铁建Logo格外醒目……这是位于珠海的铁建投资梧桐苑公司总部生活基地项目建设的写照。

看似平常的施工场景,在梧桐苑公司建设管理部副部长董伟看来却来之不易。“项目能干到这个样子,实在是克服了太多的困难。”董伟感叹。

时针拨回到2017年12月。彼时,铁建投资刚刚获得这块地的开发建设权,项目周边缺乏市政配套设施,地块未经整理交付。董伟作为公司前期工作组负责人到现场,“当时这里就是一片农田,10多户村民散居于此,中间还有几个鱼塘,连条能通车的路都没有。”董伟回忆。为了尽快完成一级开发,工作组成员加班加点,架桥铺路,填平鱼塘,满足工程车

通行需要;翻整农田,征地拆迁,快速实现“五通一平”,为项目顺利进入建设奠定了基础。

但是,一个更大的困难向项目建设团队袭来。原来,项目所在的地块以前是滩涂地质,地质勘查结果显示,场地内淤泥平均厚度近30米,且孤石分布占总面积的65%,预制管桩难以施工。“这就像在豆腐里插筷子,立不稳,而且基坑挖不到底,刚挖到位,新的淤泥又从周边涌了出来。”董伟介绍。为打牢地基,梧桐苑公司邀请珠海岩土专家实地勘察,另辟蹊径,在地块周边设计5排搅拌桩,既起到加固地基和止水作用,也为后期小区道路建设打下稳定基础,同时他们将预制管桩调整为嵌岩混凝土灌注桩,用1000多条平均长45米的混凝土灌注桩穿过淤泥层,有效解决了预制管桩在淤泥内不稳定的问题。

好的质量要从基础做起,而原本规划的两层地下车库正好位于淤泥层内,后期淤泥开挖将非常困难,梧桐苑公司提出将地下一层车库总体抬高至地上的方案,以降低地下室开挖深

度,减小施工难度,得到有关部门的认可。项目团队仅用一个多月就完成方案报批,梧桐苑项目也成为珠海市第一个将地下室抬高至地上的房建项目,堪称项目的一大特色。

受疫情影响,项目春节后停摆两个月,疫情缓和后,梧桐苑公司迅速复工复产,千方百计抢抓工期。眼下,项目建设正以7天一层主体结构的速度推进。为确保完成年度目标任务,建设团队对项目结构主体实行分层、分栋提前验收,实现主体结构和其他专业施工穿插进行,同时优化混凝土屋面结构为钢结构,有效缩短工期,便于后续外墙施工提前开展。

“9台塔吊同时作业,群塔作业安全风险很高。”在董伟看来,由14栋楼同时施工导致的塔吊集群作业安全风险不容小觑。为此,项目部为每台塔吊配备4个信号工和两个司机,分两班作业,作业前安全交底,使用前检查设备,信号工规范指挥作业,避免安全事故发生。

展望未来,小区的景观规划已呈现欣欣向荣的景象。“我们与区内知名景观设计公司合

作,从珠海凤凰山吸取灵感,经过反复比选才最终敲定方案。”梧桐苑公司设计部部长章建华介绍。

据悉,小区景观设计以“凤栖梧桐,幸福祥和”理念为统领,确定了热带风情等5个主题,融入古道、溪谷、微地形等元素,规划了环形跑道、风雨连廊、宅间花园等景观,结合地下室抬高,还设计了形似梯田的立体绿化,小区绿植采用当地特色树种,如梧桐树、凤凰木等,整体绿化率超过90%。同时,小区智能化设计以人防、物防、技防3种要素构筑“外紧内松”的安全防范体系,通过AI(人工智能)对小区监控视频进行行为分析,人脸轨迹跟踪等,有效提升安全风险防控能力。“等到明年这个时候,从高处俯览,就能看见一只‘凤凰’展翅飞翔!”章建华满怀期待地说道。

去年底,梧桐苑公司成功获批,将项目南侧道路命名为“凤栖路”,以寄托“凤栖梧桐”的美好愿望。目前,项目建设者正全力以赴,争取让这只“凤凰”早日展翅翱翔。