

铁建时评

项目群管理模式催生发展新动能

周鹏

从2.1亿元滚动到14亿元,中铁二十一局路桥公司陕北片区项目部8年签订40个项目合同,通过实施项目群管理模式,下设6个分部,只设总工程师、副经理、安全总监及技术、安质、试验等岗位,签订包保责任书,明确责、权、利,加强源头和过程考核。目前完工交付的32个项目均实现盈利,8个在建项目施工管理有序可控。该片区项目负责人李小明说,今年3月以来,50名职工带领劳务人员在6个项目完成产值近2亿元,不仅人均产值率提高、管理费率降低,且所有项目实现安全零事故、质量全合格、进度名列前茅。

随着属地经营深入推进,很多单位在同一区域有多个项目,如果每个项目都成立一套机构健全的项目管理班子,不仅会出现管理链条拉长与资源紧缺的突出矛盾,还会增加因生产管理效能低下而导致亏损的风险。随着企业的发展,所面对的不只是几个大型项目,而是数十个乃至上百个项目群体,根本目标不是追求单个项目的成功,更是要整体价值得到最大程度提高。陕北片区项目部推行以区域化+专业化为核心的项目群管理模式,推进项目管理从独立式向集约化转变,是提高企业整体管理效率的有效方法。

项目群管理如何获得“1+1>2”的管理效率和效益?该片区项目部实践表明,要实施项目群内技术管理力量共享,充分发挥群体智慧、经验和力量,集中攻关技术难题,确保项目快速高效推进,在提升企业形象中扩大市场份额;要通过物资集采、设备调配、人员优化,降低项目施工成本,提高项目群整体管理效率,创造良好经济效益;要结合项目所在地域相对固定的有利条件,搭建项目群人才阶梯成长的培育机制,在多出信誉、多出效益的同时多出人才。

当然,项目群管理模式不是对多个项目的简单组合,而是要坚持攥干一体化理念,制定项目生产与经营“两个指标”,压实项目干好在建和滚动经营“两个责任”,以干促管实现自我滚动发展。该片区项目部陕北片区项目部的第一个项目是呼鲁特矿区铁路专用线1标,仅用两个月便完成了70%施工任务。凭借良好的履约信誉,在当地又成功中标18个项目。他们坚持立足一点,以点成线,以线带面,形成属地化核心市场,并通过辐射周边,在陕西榆林和内蒙古鄂尔多斯地区形成区域化发展矩阵。

项目群建立易,管理则难,关键在于纵向打通上下贯通的障碍,横向打破项目之间的壁垒,层层压实责任。企业层面要优化顶层设计,既提供服务支持,又强化过程监控,科学奖惩,严格兑现。项目群管理层而要厘清各项目的责任,既抓好对共性的监督管理,又突出对特性的指导帮扶,推动项目整体实现创效创誉目标。各项目部要强化大局意识,坚决落实项目创效、职工增收责任,从而不断做大做强项目群,提升企业市场竞争力,实现管理效能最佳化。

“民生水”流进40万宁乡人心田

本报长沙11月1日讯(记者赵桂军 通讯员龙治辉)日前,中铁十二局承建的水利部重点工程——湖南宁乡沩水闸除险加固工程项目通过竣工验收。

该项目是洞庭湖区域水系统的重要组成部分,也是集城市防洪、农田灌溉、生态保护于一体的水利工程。按照30年一遇设计、100年一遇校核的防洪标准建设,被纳入国家大中型水闸除险加固专项规划,建设内容包括5张36米长的景观钢坝闸门、灌溉闸、冲砂闸和堤防连接段、水情观测系统、防汛公路改造等。

沩水闸横跨沩水河,大坝主体混凝土施工分仓,防水成为该工程第一大难题。为此,该项目采用减少水泥用量、降低水灰比的方法,大幅提升混凝土凝结力,确保不出现塑性收缩裂缝;在混凝土搅拌、浇筑过程中,采用冰水拌合、分层浇筑、加强振捣的方法,提高混凝土的施工质量;浇筑完成后,铺设土工布,加强养护,缓慢降温,使镜面板的坝体没有一丝温度裂缝。

该项目采取“取之于水,用之于水”的方针,完美化解清淤难题。他们开展淤泥处理专项研究,对挖出的大量淤泥进行分类,将原坝体破除构造物用于挡水墙建设;泥浆部分摊铺在堤岸景观带,为后期景观植物种植提供肥沃土壤;砂浆部分运至搅拌站,经过试验重新配成高品质混凝土,成为钢坝“脊梁”的重要组成部分。

该项目建成后承担宁乡市下游城郊、双江口和望城区等地共约13万亩农田的灌溉任务,为宁乡城区40万人提供生产生活用水,大大降低沩水洪涝灾害的发生概率;同时形成配有音乐喷泉的景观钢坝,届时该工程将成为宁乡城区的一道靓丽景观。

从“散兵团”到“20强”

——中铁二十局五公司抓好项目管理为高质量发展蓄力

本报记者 赵渊青 通讯员 徐彬

“把一个需要垫资4亿元施工的项目变成了按照工程进度正常支付的项目,真厉害!”这是中铁二十局五公司员工对某环岛东路项目管理团队的共同认知。项目开工建设后,全体参建人员准确把握项目节奏,主动作为,最终创造了可观的经济效益。

2013年,中铁二十局五公司这家中铁二十局多家子分公司组建而成的“散兵

“八大系统”增强管理动力

离海南文昌航天发射场不远处,文昌国际航天城“三横五纵”路网项目的工地上,240余名施工人员、两台大型摊铺机、3台压路机正沿着平整出来的路基进行水稳层的铺设,现场一片繁忙景象……

“目前路基土石方工程已经完成了总量的90%,地下管网已经完成了70%,水稳铺设

的“八大系统”,让管理人员通过系统清楚了解项目进度、安全质量等方面的情况,并根据项目实际,强化现场督导,加大力度解决问题,有力促进了在建项目安全生产、质量管控、进度与文明施工,做到无红灯、告急项目,实现平稳发展。进场仅1年多的时间,文昌国际航天城项目已经由路基土石方工程和地下管网工程快速进入路面结构层施工,累计完成产值超过9亿元。

“八大系统”给项目管理带来的促进在新冠疫情期间更为显著。2020年纵使受疫情影响,但五公司各在建项目都能快速复工达产,全年实现营业收入53.27亿元,利润总额1.43亿元。

“四表一账”筑牢人才之基

年仅29岁的吕岩,因在盾构施工一线表现特别出色,五公司把他调入公司本部物资设备部门作为“种子选手”培养。5年后的今天,他已经成长为该部门负责人,成为全公司设备物资管理专家。

项目管理人员是关键,该公司结合日常管理需要,先后建立了员工信息基础表、干部管理基础表、机构配置基础表、员工异动基础表、薪酬管理台账等多个管理台账,通过台账编制对公司人事调配、干部任免、劳动合同签订、变更及解除、集团内员工调动、项目机构管理、员工薪酬变动等工作进行全面管控。

通过员工信息基础表和干部管理基础表,该公司人力资源部发现佛莞城际项目盾构机司机马生周的岗位发生了变化。经与项目沟通了解到,马生周已经成为盾构维保方面的一把好手,被提拔为广州地铁10号线项目的盾构机修主管。5年来,五公司提拔像马生周这样的年轻技术干部达116人。一批人品可靠、作风优良、能力过关、

58000多平方米,年底部分道路达到功能性通车条件。这一切都得益于公司“八大系统”管理,它让项目各时期的重点工作一目了然。”该项目负责人张仕海显得信心十足。

针对重难点工程,五公司搭建了包括安全质量管理、经济管理、审计检查等内容



图为中铁二十局五公司承建的贵州龙里大竹芒水库。徐彬摄

团”,在近8年的发展历程中,持续聚焦项目管理,以样板、亮点工程为依托,强管理、抓效益、树形象、创品牌,不仅让在建项目的进度、安全、质量、文明施工、经济效益均实现了大丰收,2019、2020连续两年进入中国铁建工程公司“经济效益20强”。

开足马力抓生产 全力冲刺四季度

本报重庆11月1日讯(通讯员陈福得)连日来,从北海之滨到蓉城成都,从山城重庆到英雄城南昌,中铁二十局三公司分布在全国的40余个在建项目施工现场热火朝天、机械轰鸣,各级管理人员正抢抓施工黄金期,全力推进项目建设“加速跑”,全力冲刺年度任务目标。

近日,在该公司召开决战四季度“保三争一”冲刺推进会,他们针对会议通报的各类制约项目施工的“卡脖子”难题,成立专项督导组赴项目集中处理,对48个重点问题明确责任、集中销号。南昌祥和嘉园安置房项目是南昌市高新区规模最大的房建项目,今年是该项目收官之年,面对资金压力大和紧张的预期交房目标,该项目在加强与业主单位沟通对接的基础上,发挥南昌片区项目群集中管理优势,有效整合内部资源,实现项目高效集中管理。截至目前,该项目日均产值持续保持在100万元以上,并提前完成全年产值任务。

为充分调动一线作业人员的生产积极性,该公司以劳动竞赛活动为载体,结合年度施工生产任务,根据各班组、各岗位特性,着重从质量、安全、效率、成本、创新创效及班组管理等方面入手,有序推动施工生产。同时,定期通报劳动竞赛成绩,公开透明地反映劳动竞赛和施工组织管理的实效,营造争先争优的竞赛氛围,确保各项工作任务落到实处。其中,“北海第一桥”西村港跨海大桥项目依托劳动竞赛,结合业主提出的工期要求,组建多支突击队,主要管理人员开展分工包保服务,统筹配置资源,实行“2小时”问题解决机制,明确目标、科学奖惩,激发参建人员施工热情,有效推动施工任务如期完成。该项目先后获得北海市建筑施工“安全文明标准化工地”、中国质量协会“质量优胜班组”等荣誉称号。

在抗洪与战疫中 抢时提速

本报郑州11月1日讯(通讯员张丽)在连续遭受特大洪灾和新冠肺炎疫情袭击的情况下,中铁十二局郑州轨道12号线项目部组织全员大会战,倒排工期抢进度,于10月30日实现了郑州轨道12号线首座盾构法施工区间贯通,为完成全年节点目标打下了坚实基础。

今年七八月间,正在建设的郑州轨道12号线经受了特大洪灾和新冠肺炎疫情反弹的双重考验。在大灾大疫面前,项目部带领全体参建员工一手抗洪救灾,一手防范疫情,采取了堵口与抽排相结合的方法,最大限度减少洪水向盾构井的流入,并实施严格防护和定点、定人、定线路的人员流动管控措施,保证了正常施工的情况下零感染。

郑州轨道12号线河西车辆段至圣佛车站区间是908米的盾构机掘进和550米明挖施工的特殊地段,穿越多粉质黏土、粉砂质层等多种不良地质,尤其是特大洪水倒灌,致使盾构机和隧道长时间被水浸泡,盾构机内部注浆系统无法使用,盾尾部位因地下水易渗漏而造成盾构机透水事故,隧道的自稳能力极差,稍有不慎就会大面积坍塌。为了攻克地质灾害与自然叠加带来的叠加风险,建设者们展开了方案论证与技术攻关。他们采取在盾构机周边打降水井的方法,让盾构机尽快“脱水”,隧道尽快“变硬”,同时及时调整掘进参数,加大监测频率和数据采集等措施,重点防范沉降超标、围岩变形、盾尾密封失效、漏砂、塌陷等问题的出现,在稳健中掘进,度过了高风险地段,为全线盾构掘进提供了宝贵经验。



10月27日,由中铁二十三局承建的重庆在建体量最大装配式安置房项目——重庆忠县棚户区改造项目顺利封顶。该项目总面积达25.03万平方米,移交后,将有效改善重庆忠县危房困难群众的居住条件,更好地推动城市有机更新。图为封顶后的项目全景。刘婧懿摄

桥上施工大干 桥下鱼儿撒欢

——中铁十一局五公司五布河特大桥项目绿色施工侧记

通讯员 于玲玲 张婕

高耸入云的桥墩、干净整洁的栈桥、清澈的河水、欢快的鱼儿,与青山绿水、蓝天白云相映生辉……在中铁十一局五公司重庆巴南五布河特大桥项目现场,桥上施工大干,桥下鱼儿撒欢的和谐景象赢得市民和游客的称赞。

具有重庆“小漓江”美誉的五布河是重庆市政府确认的一级水源保护地区。为减少施工对环境的影响,五布河特大桥项目上场之初就将绿色文明施工作为施工的重中之重。

把桥墩提前“放”进五布河里

该公司承建的五布河特大桥主桥横跨五布河河谷,其中超过100米的高墩有8个。“五布河特大桥主桥在施工时,因抢在蓄水期前完成了所有承台混凝土浇筑和施工栈桥的修建任务,把桥墩提前“放”进五布河里,所以作业时极少“干扰”河水。”该项目负责人介绍,如在蓄水期作业,不仅河水会没过桥墩,给施

工带来极大阻力,而且施工中产生的泥浆、钻渣、混凝土以及机械排放或泄漏的油类、施工废弃物等很可能会直接进入水中对水体造成极大污染,因此他们必须抢抓蓄水期前的黄金施工时间。

面临工期紧、压力大的困境,该项目合理配置资源,进场20天,便顺利实现首桩开钻,为全线建设开了个好头;去年疫情期间,项目部在做好疫情防控的同时,仅用一周时间就达到复工复产条件,成为重庆首批复工复产项目;依托劳动竞赛,加大人力、物力、机械设备的投入,攻破各个节点……经过近8个月的努力,该项目保质保量完成了蓄水期前施工任务,并节省建设资金3亿元。

不返工就是对大自然最好的保护

在大桥建设过程中,不返工就是对大自然最好的保护。项目部建设者都知道一旦返工,必然会造成环境污染和资源浪费。

该项目承建主桥最高墩身145米,相当于近50层楼的高度,且单个承台面积约580平方米,相当于1.4个篮球场。为保证承台大体积混凝土一次性浇筑完成,建设者将原来“六进六出”的冷却水循环系统改成“十二进十二出”,缩短循环水路,加快混凝土内部水热化消散,避免因内外温差过大造成混凝土开裂导致返工,提高混凝土外观和承台施工质量。在此基础上立项目的QC成果,还荣获重庆市建筑业协会一等奖。

不仅如此,大桥墩身施工模板采用全钢模形式,相较于木模,钢模拼接严密,不易变形,整体性好,更有利于提高混凝土浇筑质量;为确保墩身垂直度,建设者对测量点进行加密、优化,并通过精准校核模板平面位置及高程,确保高墩的垂直度及封顶标高。

绿色施工守护一池碧水

打一根桩约产生220吨泥浆,一个桥

墩有18根桩,那就是3960吨泥浆。在桩基施工时,建设者采用旋挖钻机钻孔作业,相较于传统的冲击钻孔减少了泥浆排放,并用钢箱储存泥浆,排入沉淀池待沉淀后外运;在墩身施工时采用大量脚踏板,防止施工物料坠入水中;浇筑混凝土时产生的废料先由斗车临时存放,再倒入罐车集中外运……他们还编制涉及生活用水排放、污水处理、废料运输等内容的《绿色标准化施工奖罚实施细则》,并成立绿色施工领导小组,从制度上为绿色施工“上保险”;在工人驻地配置两台污水处理器,及时处理生活污水……多管齐下减少污水排放。

如今,在五布河特大桥工地上,春天撒下的10余亩草籽早已发芽,去年栽下的220余棵小树也已绿树成荫,一排排挥舞着枝条向人们致意……它们像五布河的卫士,守护着一池碧水。