

# 融入北碚天地宽

## ——中铁二十二局五公司重庆北碚项目群集约化管理探索纪实

本报记者 余智 通讯员 唐海洋 米超

近日,中铁二十二局五公司重庆北碚项目群接连捧回中国铁建重点工程项目劳动竞赛“综合优胜单位”、中国铁建“工人先锋号”两项大奖。在广州召开的中国铁建项目管理现场会上,北碚项目群作管理经验交流,并被纳入中国铁建“项目群”管理模式试点。

两年多来,北碚项目群围绕“1234+”工程项目管理思路,深入推进项目群集约化管理,念好“创、干、融”三字经,蹚出了一条扎根北碚、融入北碚的属地发展新路径。项目数量由“1”裂变为“21”,涉及市政、房建、生态环保等多个领域,在手任务由最初的0.74亿元扩展到35.18亿元,人均年产值超过1400万元。

### “创”为先,探索模式寻突破

“在项目群发展规模、制度规范、文化建设方面,你们树立了一个好样板!”今年9月16日,参加完中国铁建新兴产业、新兴业务发展推进会的嘉宾,在观摩北碚新兴产业项目后由衷称赞道。

2019年10月,中国铁建工程公司建设工作会议提出建设“五化”工程公司,鼓励探索推行区域性、专业化“项目群管理模式”。中铁二十二局五公司结合在属地北碚承接中标的良好态势,积极探索项目群管理模式,北碚项目群应运而生。

“项目群”是一个新概念,必须突破传统项目管理思路,蹚出一条全新道路!“80后”项目经理唐守涛被委以重任,带领团队开启了项目群管理的探索之路。

项目团队从“制度化、流程化、标准化”着手,邀请各级领导、业内专家调研指导,学习借鉴优秀经验,结合自身实际编制出《项目群集约化管理办法》《项目群集约化管理指导手册》,理清“责权利”问题,加强信息化技术运用,将业务搬到“线上”,极大节省了时间和人力。

“项目群点多面广,安全管理更是容不得

半点马虎。”唐守涛介绍,为了守住安全质量底线,他们建立红黄蓝绿安全“四色牌”、风险源责任清单等多项制度,并探索建立内部“相互对比+交叉检查+集中交流”的管理机制,项目群整体安全管理水平在“比学赶超”中不断提升。截至目前,项目已安全生产1000余天,76名员工的团队完成年产值11.7亿元。

### “干”为要,聚焦品质谋发展

在今年10月召开的中国铁建项目管理现场会上,工程项目管理的重要性被提升到空前高度。两年来,北碚项目群团队紧抓实干“金钥匙”,打造品质工程,赢得业主信任,夯实属地发展根基。

“想政府之所想,急政府之所急”。在该公司迁址北碚的首个工程北碚新城市政纵一路建设中,项目团队邀请行业专家论证,制定“铁建方案”,将原有的混凝土防护变更为生态绿色边坡,在满足区政府生态文明建设需求的同时,节省投资数百万元,赢得了区政府的认可。

在重庆主城“绿肺”缙云山生态修复工程施工中,该团队从污染防治、生态修复、资源保护等多方面施策,将生态治理与乡村振兴融合进行建设,相继实施了缙云山黛湖、生态环道示范段等工程,助力北碚成功创建“国家生态文明建设示范区”、成渝双城经济圈生态示范基地。

为响应中国铁建大力发展“专精特新”业务号召,项目群在新兴产业板块频频发力,先后中标北碚区首座智能立体停车楼、北碚区“天字一号”工程西部(重庆)科学城北碚园区。

在西部(重庆)科学城北碚园区建设时,面对工期由3年压缩至9个月的紧张局面,他们倒排工期,挂图作战,高峰时11座塔吊同时运作,800多名建设者奋战一线,创造了10天完成1栋厂房土石方工程、53天完成封顶、平均6天1层楼的新速度。



精心修复后的缙云山黛湖全景。

唐海洋 摄

### “融”为旨,央企铁军勇担当

作为属地化发展的排头兵,北碚项目群已成功站稳北碚市场,如何更好服务北碚、深度融入北碚,是团队努力的方向。他们在多个地方政府重大应急项目中,冲锋在前,高效推进,擦亮了敢打硬仗的“金字招牌”。

邮票广场、龙凤溪公园等4个城区环境品质提升小工程,由于工期紧、任务重、规模小,没有企业愿意冒险实施。他们主动请缨,不讲条件,仅用40余天完成任务,为市民欢度元旦和春节提供了新场所。

在北碚天生向阳小学等4所学校建设中,他们严把“质量关”,加快“进度条”,以“28

天封顶”的速度力保秋季开学,方便4000多名学生就近入学。

北碚滨江二期道路工程年底将建成通车,安礼路停车楼年内投入使用……今年年底,他们还将迎来多项重大工程节点,正向全年12.3亿元产值目标全力冲刺。

积极融入地方,勇担央企责任。去年8月,该项目与北碚区金刀峡镇小华蓥村达成长期合作协议,由村合作社将水果、蔬菜等以市场价供应到北碚项目食堂。去年冬天,团队组织志愿者编织70件围巾、手套,寄送给重庆巫山县的留守儿童,还与北碚区联合开展了“守护青山”“河小青志愿河长”、敬老院慰问等活动,赢得了政府和北碚区百姓的高度赞誉。

## 机电装配式产业基地 开创绿色建造新模式

本报洛阳12月1日讯(通讯员秦俊非)近日,2021年全国工程建设行业供应链创新应用优秀成果揭晓,中铁建电气化局一公司研究成果——《打造标准化建筑机电装配式产业基地》荣获一等奖。

该公司作为河南省轨道交通电气化工程技术研究中心和洛阳市技术转移示范机构,蹚出了一条低碳发展“新路子”。他们采用装配式理念,用模块化和集成化方式推进建筑机电全过程装配式建造,对产品及安装过程进行信息化处理,将产品运抵现场拼接安装,实现设计、生产、施工装配等多环节多专业信息共享,构建了建筑机电装配领域节能环保、绿色建造、平台化运作的新模式。

目前,该模式已在洛阳地铁、南通地铁等项目实际应用,大大提高了生产和装配效率,打造BIM技术+工厂预制+装配式的“一站式”服务新模式,实现建造全过程的全产业协作。

截至目前,该公司在技术转移及服务领域持续延伸,通过深度融合设计、制造、施工和管理等环节,专注“简化接触网腕臂预配数据及装备技术”“铁路装配式走线架研制与应用”“基于BIM应用的装配式能源站低阻力节能降耗关键技术”等课题,累计研发专利70多项,科技成果10余项。

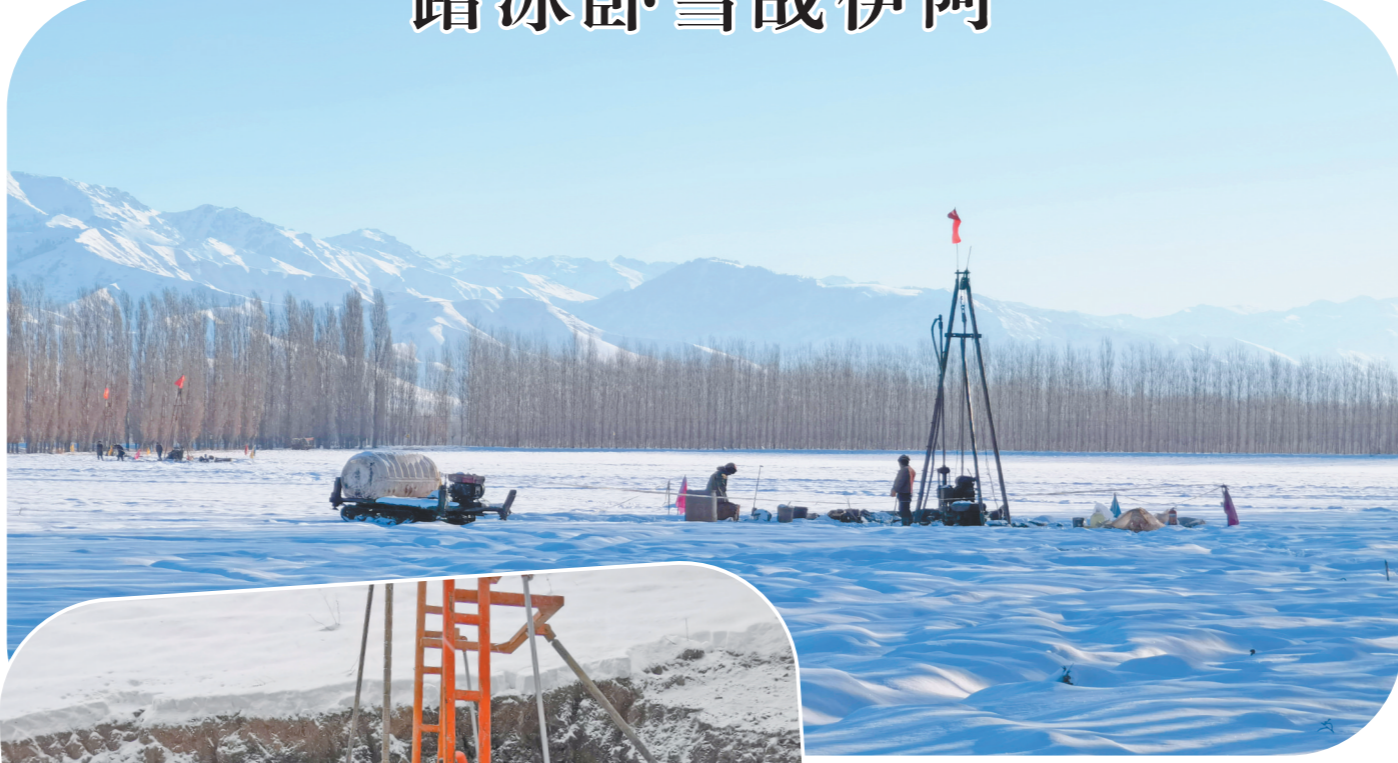
## “双十一”营销 去化产品近1亿元

本报杭州12月1日讯(通讯员黄玉丹付敏业)近日,中铁地产华东公司“狂享双十一,铁建嗨购季”活动落下帷幕。活动联动华东6城8大项目,紧抓“双十一”节点,聚焦尾盘、顶层、商业等去化难度较大的产品,取得了累计来访客户600余组,成交金额近1亿元,车位热销近20组的去化成效。

临近年底,针对房地产市场成交量下滑、尾盘项目热度下降、来客不足等问题,该公司营销中心发起“狂享双十一 铁建嗨购季”联动营销活动,产品涉及住宅、别墅、商业、车位等全业态。活动重点针对尾盘项目和难去化房源进行宣传,并以大牌豪礼、置业钜惠、缤纷直播等多重好礼,在线上线下形成推广合力,有效积攒了人气。

此外,各项目积极通过“铁建好房”线上服务平台,开通线上互动小游戏,开展多场线上直播,做到营销手段的高效组合运用。其中,上海印象花语墅通过全民营销成功认购2组别墅、车位17组,成交额达1359万元;宁波花语江湾促成3组好房成交,成交额达2147万元。“铁建好房”也通过此次营销活动进行了传播,收获点赞及线上互动达2万余次。

## 踏冰卧雪战伊阿



进入冬季,担负伊宁至阿克苏铁路勘察设计任务的铁一院勘察人员,克服天气寒冷、路况差等困难,在茫茫白雪中艰难推进。由于降雪,山沟内夜间气温达到零下25摄氏度以下,水源冻结或干枯,生产生活用水困难。钻机每天早上需用火烤半小时以上才能正常工作,深孔用水要到更远的河沟处铺设高压水管。面对困难,勘察人员仍坚守岗位,想尽办法推进项目勘探工作。

上图为勘察人员在冰天雪地勘测地质情况。下图为勘察人员正为钻机烤火保障正常工作。

黄春云 摄

## 国内钢架支护压力最大铁路隧道平导贯通

本报湖州12月1日讯(通讯员陈 霁 龚建强)11月27日上午,历经2469个日夜鏖战,由中铁十六局承建的丽(江)香(格里拉)铁路哈巴雪山隧道平导顺利贯通,标志着这项全线重难点控制性工程进入冲刺阶段。

哈巴雪山隧道位于云南省迪庆藏族自治州,全长9523米,隧道最大埋深达1155米,泥石流、滑坡、软岩大变形、断层破碎带塌方、突水突泥、岩溶等问题突出,特别是隧道钢架支护压力超过2兆帕,为全国铁路隧道最大值,开挖时隧道边墙变形严重,在全国隧道施工中罕见。

面对诸多“拦路虎”,他们成立“劳模创新工作室”,优先采用加大曲率的椭圆形断面,并加大初支预留量及双层初支等技术措施,还邀请院士、专家在开挖、支护、二衬等方面总结、梳理出44条预防及改进措施,大大减少了初支侵限换拱。哈巴雪山隧道平导创下了软岩大变形隧道月进尺160米施工纪录。

该隧道平导的顺利贯通,对正洞剩余工程快速推进,释放应力、通风排烟排水、缓解洞内交通压力起到了重要作用,保证了后期正洞安全快速施工,也为集中力量攻克正洞剩余工程、早日实现通车奠定了坚实基础。

## “城市双修”工程扮靓庆阳城

通讯员 许志刚 何 泉

近日,位于甘肃省庆阳市西峰区的民俗文化产业园,占地1313.36亩的“超级工程”主体完工,一幅秀美画卷正徐徐展开。由中铁二十一局路桥公司承建的庆阳市民俗文化产业园项目涵盖6条园区新建道路、2个新建文化广场、城墙绿化、星火长廊、小崆峒堰面排洪工程等,是庆阳市“十三五”规划重点项目、庆阳市第二大海绵文化旅游园区,也是甘肃省“城市修复、生态修复”示范项目。

项目建设者细致梳理园区项目的地理、生态条件,充分利用辖区的地势地貌及既有建筑物等,以“绣花功夫”和“工匠精神”,智造一个“城市双修”典范之作,践行绿水青山就是金山银山理念,将其打造成为庆阳生态文明建设的亮丽名片。

### 拓荒增绿 建设海绵园区

庆阳市民俗文化产业园原是城区南部一块多年荒地,且紧邻小崆峒沟渠,受地质结构、地理位置、沟渠治理等因素制约,该区域发展较为迟缓。

为了让该园区焕发新机,路桥公司项目团队打造“海绵”功能,突出“再生”。依据“源头地块减排—过程管网控制—末端沟道治理”的建设思路,采用“滞蓄为主、以净促用、适度渗

透、有序排放”的技术路线,采取“海绵”、排洪、生态等措施,形成科学环保的海绵城市建设策略。他们采用钢筋混凝土排洪箱涵,北部连接城市排洪主管道,南端直通下堰沟道方式,直接有效解决了暴雨时庆阳市城区洪涝排放和蓄水老大难问题。同时,项目结合海绵广场、文化长廊、园艺景观、下沉式绿地、雨水收集装置等,打造集生活、休闲、产业、旅游于一体的海绵园区,为市民提供一个体验性和生态性的公共场所。

### 技术攻坚 营造唯美之境

按照设计方案,庆阳民俗文化产业园项目在保持地势地貌不变的前提下,建设绿色唯美文化园区。此地区南边纵横卧着数条深达130余米、长2408米的沟渠,地质条件极其复杂,边坡施工存在诸多不确定性,特别是中沟及部分边坡地带,湿陷性黄土特性显露无遗,一场较量就此拉开。

项目团队经过多轮论证,最终采取分级开挖、分级防护、竖向树脂排水管技术,人机配合,逐层施作。其间,各分部、分项工程严格按施工组织设计要求进行施工,严禁超挖,确保边坡稳定性。他们在人为刷坡保留自然山体形成天然景观的同时,建造地质广场,让游客感受放眼未来的庆

阳风光。

### 量身定制 布局文旅胜地

庆阳民俗文化产业园项目中的“地质广场”“中心广场”选址在多年荒废形成的杂填土堆场、泥潭上。通过生态治理和基底保护后,富有庆阳特色地域文化的园区,将在这里重塑经典园区建筑的绝代风华。项目团队采用传统和现代相结合的建造手法,大量应用土壤改良、植物规划、泥潭治理、契合地域文化造型等技术工艺和材料,通过园区与自然环境的融合,在特色地质风貌的背景中打造浑然一体、风景如画的庆阳精品产业园。

“让建筑本身也成为展品”。位于园区最南边的地质广场,项目团队通过生态修复、城市修补的方式,把传统中国写意山水的理念融入忆坝门、特色树池、旱喷、水云亭、龙道之源喷泉及忆山水、忆心池等水景功能,将其打造成别有洞天、绿意盎然的文旅胜地。

项目将于今年年底全部竣工,明年春季开始部分投入运营。届时,园区内中心广场、地质广场、生态停车位、特色树池、雨水花园等以及紧邻的小崆峒4A级景区,将共同向外展示“锦绣庆阳、生态庆阳”的文旅魅力。

## 以「管理出色」促「发展出彩」

张旭海

日前,中国铁建在广州召开项目管理现场会,强调项目管理不仅要在施工管理过程中“精彩”,更要在决算收尾中“出彩”。

在新冠肺炎疫情叠加经济下行压力加大,原材料价格、人工成本持续走高,建筑市场竞争日趋激烈的形势下,笔者认为要做到管理“精彩”、收尾“出彩”,须在做好安全、质量等“常规动作”基础上,从“规范标准管理”“加强信息化建设”“抓好项目收尾”重点发力,不断提升工作品质。

持之以恒规范标准管理。“新基建”背景下,各地都提出以“标准化”引领智慧城市发展,对工程项目提出了更高要求。打造精品工程,就必须全面升级规范施工标准;要落实开篇布局标准化,注重全项目整体规划,严格执行开工条件和程序,将人财物等要素管理要求纳入标准化管理体系,推行样板引路,典型示范,以点带面,面线闭合,严格工序管理和流程管理;强化过程控制标准化,结合项目前期策划工作,认真编制实施性施组,严格按照施工图纸、作业标准和规范进行施工,严格施工过程中的考核考评及检查工作,确保每一个环节、每一个工序、每一道工序都进行闭环管理,使标准成为习惯,习惯符合标准,结果达到标准。

有的放矢加强信息化建设。物联网、人工智能、5G等新一代技术迅猛发展,决定了实现工地数字化、智慧化管理,是建筑行业未来的尖端角逐舞台。要把信息化建设当做“一把手”工程来推动,将其覆盖全局,协调各方面的利益关系,结合企业的基本运行结构,制定出全生命周期各个阶段适应性的信息技术发展战略和应用方案;要坚持发展数字经济,依靠信息驱动,大力推进一体化的技术平台建设,打破“信息”壁垒,实现中国铁建到工程项目四个层级系统互联互通及数据共享,将信息化“输送”到工程项目的“神经末梢”,实现施工现场每个应用单元的信息化,探索构建“互联网+建筑+金融”三位一体战略体系,控制现场成本。

善始善终抓好项目收尾。在决算收尾中“出彩”,关键要对收尾项目进行统一集中管理,在收尾资金保障和人力资源方面给予充分支持,保障关键岗位不凋离、履职尽责不减弱,杜绝因为管理人员更迭而造成的工作衔接不到位;加强清收清欠工作,对项目施工过程中尚未解决的费用进行细致梳理,确保不重不漏,加强与业主、设计、监理等相关方的沟通,做好现场签证,完善基础资料,及早批复确权;建立收尾联动机制,由收尾办公室会同各部门或聘请专家组“联合作战”,采用“集体进驻+过程督导”方式,从不同的专业角度对项目收尾工作集体“把脉问诊”,做实收尾“前半篇文章”,确保来之不易的企业收入颗粒归仓。

(作者为中铁二十五局五公司执行董事、总经理)