筑"力增效 握指成拳 ——中铁二十五局四公司柳州北部新区项目群管理侧记 王凤杰 周群能

"项目群内5个在建项目,9个收尾项目,合同额30亿元,年 完成产值近10亿元,占公司总产值的16%,人员103人,只占公 司职工总数的5%"。提起柳州北部新区项目群,中铁二十五局 四公司党委书记、执行董事张恩桥如数家珍。

这是该公司针对柳州北部新区项目集中、类型一致、业主 统一而实行项目群管理模式一年来的初步成果。

人尽其才 效率更高

"我负责3个项目的征地拆迁,从来没有因为拆迁耽误施 工进度。"柳州北部新区项目群征拆负责人韦仕平说,由于和地 方政府、业主熟悉,虽然1个人干着原来3个人的活儿,但感觉 工作反而得心应手。

这是该项目群人员工作状态的一个缩影。在这里,固定配 备项目经理、书记、三总师、安全总监各1人和工程部、安质部、 物资部、财务部、计合部、综合部6个职能部门,并根据分项目 的数量规模设置副经理,分项目由副经理兼任现场经理,配备 技术员等一线主要施工生产管理人员,还可根据工作需要随时 调配流通。

今年初,项目群内一个房建项目因为业主资金问题被迫停 工,现场技术员和计合部共2人被分别调配到两个管廊项目参 与抢工,原项目仅保留一人负责内业资料,大大减少了人员浪

人员调配的"微循环"打通了,人力资源活力就会激发、效 能就会放大。柳州市古灵大道及地下综合管廊工程下穿衡柳 高铁,施工管理人员需要铁路"三员"培训合格证及相应的涉铁 施工经验,该项目部缺乏相关人员。"我刚好满足条件,任职的 项目处于收尾阶段,立即就调了过去,通过项目群内部调配,又 配齐了8名驻站联络员、现场防护员,我们顺利完成了涉铁施 工任务。"时任项目群内焦柳线电力迁改项目负责人的钟楚刚

"柳州北部新区项目群14个项目,如果按照投资额以及项 目部的正常配置要求,每个项目配齐领导班子和各部室人员,需 要132人。经过优化配置,管理人员减少至103人,仅管理费开 支每年就节约464万元。"项目群经理钟玉海介绍。

物尽其用 成本更低

"我们工地正在抢工,短时间内租不到挖掘机,请求借调3 台。"钟玉海接到桂柳路综合管廊项目的求助后,立即着手调配

营造"象"往的驿站

本报北京12月17日讯(通讯员王胤达)"我们将象鼻喷 水造型应用在吊顶区域,将大象脚印简化后做成圆角矩形图 案用于铝板装饰,并且把棕榈树叶雕刻在墙柱表面,完美展现

由中铁建设承建的中老铁路国内段野象谷站位于云南省

今年6月,一场罕见的野生亚洲象远距离迁移活动引发广泛

为了不影响野象活动,项目团队坚持绿色施工,使用144

'热带雨林、自然野象谷'设计理念。"中铁建设野象谷站施工

景洪市勐养镇,因毗邻亚洲象自然保护区而得名,其整体造型

块装配式围挡将施工现场全方位围护,严格控制施工范围;采

购大量绿植,对施工现场、行车便道旁视野可见范围区域进行

全覆盖,力争还原自然环境。他们还在现场建立全封闭式钢

筋加工棚、砂浆搅拌站,使用具有良好聚光效果的 LED 探照

灯搭配"灯塔"式塔柱基座,引导灯光全部照向施工现场,有效

板等环保材料,在远处的工厂集中加工后再拉到施工场地,其

他部位在确保质量的前提下,大量使用可周转材料,有效减少

建筑垃圾,避免资源浪费。"中铁建设玉磨铁路项目部物资部

废水再利用 循环出效益

本报重庆12月17日讯(通讯员田成龙)在中铁二十二局

五公司重庆轨道交通18号线项目工地大门口,几个大水箱立

在马路两边,水箱的管道一头连着旁边的洗车房,一头连着大

水泵。"别看这些水箱不起眼,它们可是项目降本增效、环保作

方米,涵盖近400万立方米的土石方挖填转运以及大方量的

混凝土浇筑。"不论是土石方弃渣外运还是罐车供应混凝土都

要跨过市区,重庆又多阴雨天,从现场走一趟,车身沾上污泥,

车辆必须冲洗干净才能上路。"刘继文介绍,车辆出入工地大

污水直接排走,每月水费节节攀升,刘继文心痛不已。他偶然

看到在车辆段排水箱涵出口处,雨水、生活污水经过排水箱涵

层层沉淀过滤后形成了一个清澈的大水潭。他灵机一动:这

于是他们立即购置了2台大水泵、8个大水箱,搭设管道,抽取

大水潭的水洗车,同时还在洗车房旁修建了3级过滤池,洗车

废水经过层层过滤流入排水箱涵沉淀后又变成了可使用的水

项目刚上场时,眼看白花花的自来水在冲洗车辆后变成

经过项目部安管部和试验室检测,水质完全满足要求。

门平均每天近千次,直接用自来水冲洗,费钱费水。

该项目主要工程是金鳌寺车辆段土建施工,占地40万平

业的大功臣。"项目经理刘继文满脸自豪。

些水能否用来替换自来水洗车?

"野象谷站候车大厅柱子、吊顶等位置均采用高强度薄铝

据王俊民介绍,在铁路设计之初,中铁建设与各参建单位 积极配合地方政府专门调查了亚洲象的分布和迁移通道,最 终决定避开亚洲象主要活动区域,并采用延长隧道、以桥代 路、设置隔离栅栏、声光屏障、指示标识等措施,最大限度降低

关注。在"全民观象"的盛况下,野象谷站周边也有野象出没。

如同一只亚洲象在热带雨林里悠闲漫步。

减少噪声与光污染,避免惊扰野象活动。

负责人王俊民介绍。

部长谢俊说。

施工对生态环境的影响。

项目群内资源。不到1小时,5公里之外的古灵大道及地下综 合管廊项目抽调的挖掘机就驶抵桂柳路综合管廊项目,有效避 免了项目因机械设备不足出现窝工的现象。

实现项目群内物资设备资源共享是项目群成本管理的重要 方面。他们安排专人统计梳理群内项目物资清单,建立了设备、 物资、内业资料以及施工方案等信息共享数据库,根据各项目不 同阶段的物资需求,及时调配周转,有效控制了材料消耗与浪 费,提升了设备的使用率和租赁性价比。

针对业内不同项目分包价格不同的情况,该项目群充分进 行市场调研和询价,公布本区域内劳务工序承包单价、材料采 购及设备租赁单价、临时工程成本单价等,既为区域内项目经 济活动分析、责任成本核算提供了精准的参照数据,也为柳州 市场新项目开拓提供了可靠的标前测算基础数据

"通过项目群管理,我们在对外大宗物资采购、集中招标中 的议价能力和话语权提高了。"据项目群物资部部长汪柳燕测 算,2021年项目群混凝土、钢材、地材等大宗物资集采成本比柳 州市场同行业低3.5%,仅钢板桩一项就节省成本900万元。

不仅如此,项目群管理还在项目前期策划、标准化管理等 方面达到了节约时间、降低成本、提升形象的目的。结合群内 项目分布情况,该公司在北进路附近建设项目部驻地,实现了 多个项目驻地共享,避免了重复建设,树立了规范统一的企业 形象,节约临建费用800万元。

集中优势资源,建立长期合作关系,与业主保持顺畅的沟 通机制,加大二次经营力度是项目群成本管理的又一亮点。今 年上半年,柳州北部新区项目群成功签订变更索赔额补充合同 1.6亿元,并实现了结算和资金回笼。

打通壁垒 创誉更优

作业人员操纵遥控器,移动模具装卸智能平台,一块块两 米多高的箱型模具像搭积木一样拼接起来,搭建成混凝土浇筑 模型。古灵大道地下管廊施工现场这一幕引来了柳州市住建 系统观摩团600多人的赞叹。"采用新工法后,效率大大提升, 原本10个月的工程量,现在只要3个月。尺寸误差都控制在5 毫米以内,墙面平整光滑,消除了螺栓孔渗水隐患。"项目群现 场技术负责人梁海波流利地介绍,引来一阵热烈掌声。

"在标准化施工方面,中铁二十五局为柳州建筑施工企业 树立了行业标杆!"会上,业主单位柳州市北城集团给予中铁二

成功实施箱型模数化模具地下综合管廊标准化施工,得益 于项目群打通横向壁垒,每个月末召开一次现场技术经验交流 的"诸葛亮会"。会上各分项目的管理和技术人员结合本项目 特点,分享优良工法、交流先进经验,共同开展技术攻关,有效 推动现场人员综合水平提升。一年来,项目群所辖项目获评 "国家 AAA 级安全文明标准化工地"1项、省部级奖项3项,获得 实用新型专利3项,开展4个科研课题,在核心期刊上发表论文

管理和技术创新还为项目群在柳州建筑市场逐步打造出 "管廊施工"的金字招牌,形成了自己的拳头产品,成为公司属 地化经营的利剑。今年以来,项目群通过滚动开发先后中标新 柳路管廊、上跨衡柳铁路转体桥等工程,合同额达8亿元。

桃之夭夭,灼灼其华。中铁二十五局四公司柳州北部新区 项目群管理模式激活、放大了项目管理动能和效能,蹚出了一 条破解施工人员短缺和项目成本管控的新路。

压题图为柳州市古灵大道道路及综合管廊工程,该工程毗 邻生态湿地公园,是柳州市北部生态新区"三纵三横"骨干路网 周群能 摄

项目管理是建筑企业管理的重大课 题。为加快培育最值得信赖的世界一流综 合建设产业集团,中国铁建围绕管好项目、干好项目进行 实践探索,工程项目管理水平迈上新台阶,为企业筑牢了 发展之基

树高百米,根深于土。工程项目提质增效,关键在于 撬动正确的"动能开关"。中铁二十五局柳州北部新区项 目部统筹谋划,积极探索,打造"1×N>N"的项目群管理 模式,集中调配资源,压实成本管控,提高创效能力,持续 巩固技术创新。聚焦人、财、物"三个基本点",人尽其才, 物尽其用,打破壁垒,达到项目综合效益最大化。管理 好,在建强,信誉佳,经营顺,形成了连锁反应、良性循 环。这种管理模式创新为企业释放产业效能、降低运营 成本提供了宝贵经验。

深思长记,谋而后动。在市场环境竞争激烈、智能技 术更新迭代的当下,要及时正视项目现状,深化思想认 识,更新管理理念,多学多立,勤思善行,为企业高质量发



12月14日,由中铁十七局二公司参建的湖北恩施重点工程——恩施公路项目朝阳大桥拱肋顺利合龙,为 后续桥梁施工奠定了基础。施工过程中,建设团队采用胎架对主拱肋各构件进行加工,运用全熔透焊接工 艺,各节段误差小于3毫米,拱肋加工及拱上安装各构件探伤合格率均达100%,满足钢结构整体受力要求 项目建成后将改善当地群众出行条件,结束"鸡鸣两岸不得行"的历史。

"从近期安全考核来看,大家都基 本做到了'全员管安全',但质量上还 需提高,安全部也要加强工作质量考 核……"看到项目部新建立的"五级安 全保障体系"运转顺利,中铁十四局一 公司汕汕铁路站前6标项目负责人秦 松长舒了一口气。

该项目主要工程是兴建国内首条 时速350公里的海底高铁隧道。在疫 情反复的环境下,又面临规模大、特殊 结构物多、隧道工程工艺复杂等问题, 这些都对项目安全生产提出了更高要 求。为此,秦松制定了"全员管安全"的 "五级安全保障体系"

该体系将项目主管、项目副职、各 部室负责人、各工点技术员和安全员及 施工班组长全部涵盖在内,人人有责, 各司其责,引入百分制考核,坚持每日 对各级安全管理监督情况进行量化考 核,做到每天一通报、每月一小结。"'五 级安全保障体系',就像它的名字一样, 我们要给安全上五把锁头,保证项目安 全生产。"秦松形象地介绍道。

别看"五级安全保障体系"现在运 转顺利,刚开始实行的时候也遇到了不 小阻力,甚至一度成为现场技术员和安 全员冲突的"导火索"。现场"火药味" 重,这可急坏了秦松,他赶忙问情况、跑 现场,这才明白症结所在。

技术员要督促施工,确保施工进

秦松的"安全法宝"

通讯员 付宝怡

度,对现场出现的安全隐患不够敏感; 安全员每天巡查点多线长,对出现的问 题往往只是出具一纸整改单,不能在原 地监督整改成效;施工人员安全意识不 强,有时并不重视整改单,任由危险找 上门来……各种问题层出不穷,仿佛-

块大石头压在秦松心上。 为解决该体系运行中出现的问题, 秦松提议项目部停工一天,专门召集五 级人员开展讨论交流会,畅谈问题,寻 找解决办法。会议结束后,项目部针对 会议提出的问题制定了相应措施,包括 做好安全教育、落实安全员责任范围、 加大奖罚力度等,形成了具体可行的安 全生产责任工作清单,明确了各级考核 标准,厘清了责任边界,建立了全员考 核制度,将各项安全生产责任逐级逐项 落实到每一个具体岗位、具体人员。-套"组合拳"下来,之前遇到的问题也解 决了七八成。

"'五级安全管理体系'落实了我们 每个人的安全生产责任,进一步明确了 我们安全员的职责、管理范围,还扩充

了兼职安全员队伍,增加了现场安全员 的数量,解决我们巡查点多线长的问 题。"张慎磊是一名隧道进口安全员,他 对新的安全保障体系赞不绝口:"职责 明确了,战线短了,我们再发现风险点 和违章现象,就有了足够时间提醒并盯 控整改。工作态度和工作方法有了改 进,现场的人更容易接受,也更愿意配 合我们工作了。"

"现在我们是'全员管安全',安全 员管,我们技术员也要管",该项目现场 技术员张鹏飞解释道,"以前安全员一 人管一片,大家还对他们的工作有对立 情绪,现在真的落到自己身上才体会 到,安全是每个人的事,不是哪个部门、 哪个人独揽的。"

有了"五级安全保障体系",技术员 和安全员都轻松了,但秦松依旧放不下 对工地的监控,只要得了空便要往工区 跑,现场盯控,严防死守,防患于未然。 他常说:"管生产必须管好安全,而安全 不是喊出来的,是做出来的,更是'跑' 出来的。



国内首条民营控股 高铁最大站房亮相

本报台州12月17日讯(通讯员井 源 何官华) 近日,由中铁建设承建的台州站西立面正式亮相, 标志着我国首条民营控股高铁杭台高铁全线规模 最大、结构最为复杂的站房台州站西站房、中央站 房进入开通倒计时。

台州站总建筑面积84497平方米,站场规模 为4台10线。以"山海台州、丝路浪涌"为设计 理念,为呈现西立面曲面交织、连绵不间断的 "海浪"造型,建设者采用 BIM 信息化技术建模 放样,全站仪打点进行异形龙骨空间准确定位, 使曲面铝板与龙骨完全贴合,完美呈现了"海

自今年9月以来,项目团队倒排工期,在30天 内完成外立面曲面龙骨焊接,45天完成12000平 方米曲面檐口铝板及11000平方米铝条板吊顶安 装,比预计工期节省1个月。

据悉,台州站通车后,台州到杭州的铁路出行 时间将压缩至1小时左右,极大便利沿线群众出 行,对扩大浙江省"1小时交通圈"范围,助力长三 角一体化更高质量发展具有重要意义。

大永高速公路首座 连续刚构桥合龙

本报昭通12月17日讯(通讯员范文博)12月 15日凌晨,由中国铁建大桥局承建的云南大(关) 永(善)高速公路首座连续刚构桥——卢家塆大桥 连续刚构顺利合龙,标志着大永高速公路全线建

卢家塆大桥左幅长532.5米,右幅长540.5米, 为全线控制性工程之一。其中,连续刚构桥长 312米,主墩高达71.209米,是大永高速公路唯一 一座连续刚构桥。

该大桥主墩紧挨悬崖,承台部分悬空,施工场 地狭窄,梁板混凝土输送难度大。为此,建设者在 主墩施工中采用液压爬模技术以及新型轻质材质 模板,并在0号块施工时采用反力架预压,施工速 度和安全系数得到大幅提高,确保了连续刚构桥 按时保质合龙。

大永高速公路位于滇川两省接合部、乌蒙山 腹地,主线全长61.691公里,全线桥隧比高达 94.4%,建成通车后将结束永善县无高速通道的历 史,进一步完善云南省高速公路网,提升昭通与四 川、贵州、重庆的交通互联互通能力,助推沿线经 济社会发展,加快滇东北崛起进程。

"一品印象"打造

本报保定12月17日讯(通讯员刘聪颖 何 扬) '中国铁建靠得住!"近日,在保定"中国铁建•一品坏 象"交房现场,几百户业主对中铁二十二局房地产公 司工作人员竖起大拇指。

在经历国家对房地产行业的整体调控和多轮 疫情影响之后,该项目克服重重困难,精心组织建 设,如期兑现交房承诺,赢得百姓赞誉。

为提升效益,项目团队在挖掘地下空间、增容 车库上下功夫,调整方案,通过科学谋划,将车库 配比由 0.2 调整到 1.2,极大促进了土地开发价值 的提升。

在销售上,他们从住宅、商业、车位等方面各 个击破,在住宅产品上优化升级户型,与当地零售 企业龙头合作,通过带租销售,破解底商销售难 题,凭借底商高涨的人气,又直接推动了车位销 售,目前"一品印象"项目所有产品种类的销售已 完成超95%,今年年内将实现所有产品交付。该 公司凭借约5000平方米的"小地块",实现超额 "大收益"。

本报太原12月17日讯(通讯员王 杰) "发现用电开关没有触电保护器、用电设

备没有接地、没有正确摆放灭火器材等问 题,各班组一定要立即限期整改。"近日, 在中铁城建一公司盐城动力电池标准厂 房项目班前安全点评会上,工长王随敏正 在给大家讲解消防安全常见问题。

据悉,该公司总部及100余个基层 项目全面推行安全生产清单制管理,积 极开展消防安全检查和隐患排查治理, 做到风险隐患早发现、早治理。同时,各 项目还通过悬挂横幅、张贴标语、宣传规 程、完善样板等方式,增强职工应急防范 意识,提高他们第一时间科学自救、互救

"消防安全管理难以做到面面俱到, 提高安全意识才是重中之重。"在该公司 威高(上海)国际研究所项目总工周小平 看来,要时刻绷紧消防安全这根弦,施工 现场动火要开动火证,生活区严禁使用 大功率电器,禁止私拉乱接,消防器材不

能随意移动,务必提高消防安全意识。 该公司还持续开展"消防进工地"活 动,通过消防应急演练、技能培训以及消 防安全公开课等形式,50余个在建项目 向现场人员详细讲解消防设备、火灾施 救扑救技巧、逃生自救等多方面内容。

他们积极拓展"线上+"宣传渠道,通 过官方微信公众号、抖音等方式向职工 普及消防知识,累计发送信息2300余条, 在全公司营造了浓厚的安全氛围。

全 筑 防

源,既节约了成本,又满足了环保施工要求。 据了解,他们还用这种循环水为洒水车除尘、冲洗路面,通 过废水重复利用,该项目每月节约近万元,实现了降本环保双赢。