

# 在灾后重建中再立新功

## 二十三局集团成都枢纽成昆铁路货车外绕线二项目部施工纪实

■ 蔡崇金 姜鸿雁 赵其勇



项目部经理张雪峰向集团公司副总经理张庆军(右)、集团公司项目经理部党委书记王恒锋(中)汇报工作。

2008年12月12日,在抗震救灾和灾后重建中被住房和城乡建设部授予“抗震救灾和灾后重建先进单位”的二十三局集团承建的灾后重

建重大项目——成都枢纽成昆铁路货车外绕线工程,在龙泉驿举行了隆重的开工仪式。该工程长53公里,总投资22.45亿元。

### 危难受命勇担重担

四公司迅速派出的一支增援队伍,被集团公司成都枢纽成昆铁路货车外绕线(以下简称成绕线)项目经理部,整合为二项目部。该项目部承担了铁路双线大桥15座、公路立交桥8座、人行天桥5座、框架桥4座的施工任务,区间路基长度31.54公里,涵洞122座,还有53公里、产值3.1亿元的铁路桥梁及轨排架桥等,总投资7亿元,合同工期14个月。

出任二项目部经理的是四公司总工程师张雪峰,张新义担任常务副经理兼书记,郝景贤担任总工程师,郭广贤担任专职副书记兼工委主任,副经理由邵永伟、黄平、苏旭、李学照、崔党义担任。项目部设技术科、安全质量环保科、合同计划科、物资设备科、财务科、综合办公室、试验室。为强化管理,他们把担负工程任务的队伍整合为路桥一、二工区,铺架一、二工区,并下辖6个路桥队、3个路桥综合队、3个桩基队、1个桥

梁队,项目部管理人员88人,参战员工1200人。二项目部担负的工程任务,在成都龙潭寺到新津,形成了战线长、跨度大的施工格局,从一个工点到另一个工点需要绕行80多公里,还有长32公里的路基和桥梁工程。

集团公司副总经理张庆军说,一个项目部要在14个月内完成22.45亿元的投资,在二十三局集团历史上是前所未有的,如果不周密部署、超前谋划,实行快攻战略,是根本完不成任务。

2009年2月,当大批施工队伍进场后,张庆军针对时间紧、任务重,号召全体参建员工,用抗震救灾精神干好再建工程,以非常之举,成就非常之业。他要求全体将士,无论任务多么艰难,时间多么紧迫,都要确保节点工期,做到到期必成,确保按质、按量、按时完成。张雪峰积极贯彻上级指示精神,科学组织施工,打响了全面攻坚战。

### 破解征地拆迁道道难题

成都枢纽成昆铁路货车外绕线,兴建在人口稠密的成都市郊,沿线农家乐、良田、果园、鱼塘、村庄、高压线、煤气管道、(铁)路网星罗棋布,拆迁工作阻碍了施工。

面对征地拆迁困难,张庆军经理在全线发出了施工总动员,要求参建各单位在一个月内必须拿下征地拆迁工作,为大面积展开施工开辟道路。张雪峰立即召开班子成员扩大会议,就积极贯彻落实局项目经理部施工总动员令,对100多条高压线和煤气管道、新津县火车站拆迁838亩,新建镇火车站征地1700多亩,做出了安排部

署,这两座车站,需要搬迁600户居民。

项目部为快马加鞭地完成征地拆迁工作,实行任务分工到人,八仙过海各显神通。在征地拆迁的组织上,张雪峰要求参建员工,服从集团公司项目经理部征地拆迁领导小组的统一部署、统一指挥、统一攻关。征地拆迁人员实行“两轮工作制”,从周一到周五请求成都铁路局外绕线工程指挥部、成都市外绕线工程指挥部、成都市铁办、乘胜前进,在不到7天的时间内就征用完进、出口临时用地29亩,为快捷推进工程建设奠定了坚实的基础。

天寒地冻何所惧,房屋矗立便道通。去冬今春,定西地区遭遇了50年一

积极协调政府和拆迁户的关系,一旦拆迁户的思想通了,拆迁人员就立即协商搬迁时间,项目部力所能及地为拆迁户提供方便。他们耐心细致的工作化解了矛盾,避免了过激事件的发生,创建了和谐地拆迁氛围,促进了工作的快速进行。

三四月份,二项目部因受征地拆迁的影响,只完成1000多万元的产值,而在5月份因征地拆迁工作的快速推进,促进了施工生产的突飞猛进,完成8100多万元的产值。

为确保打一场短平快的战斗,他们实行周密部署、科学谋划,每周、月都制定了详细的施工计划,并将任务分解到各工区,实行每项工作闭环制。此外,他们每天召开早班会,对当天工作的安全、质量、进度进行讲评,并布置当天工作。这项管理办法,促进了工作有序推进。

在管理职能上,项目部与工区实行两级管理,责任到人,副经理组成进度、质量、安全质量监督全面工作。在工区实行管理人员包片、包点的承包办法,每位技术和管理人员承包一段工程质量、

进度、安全。

在工作中,他们创新管理,实行周例会、月调度的管理办法,确保工程安全、质量、进度的可控性。每项任务从发出指令,到闭合的各个环节全在掌控之中,确保了安全、质量、进度的实现。除此之外,项目部针对工程中出现的各种问题,不定期召开技术攻关会、专题研讨会。这些会议促进了各项管理工作的快速优质完成,使安全质量进度工作扎实开展。张雪峰告诉笔者:他们针对人手少、任务重、时间紧的现状,实行全天候工作制,实在忙不过来了,就把项目部全体人员拉到一线,管理人员既是指挥员,又是战斗员,促进会战的快速推进。

由于时间紧、任务重,项目部工作人员都是超常规运作,就在笔者写这篇稿时,项目办公室工作人员陈涛来电话说:项目经理张雪峰又因劳累和中暑晕倒了。张雪峰就是这样玩命地工作,演绎着“拼命三郎”的故事。

### 强攻硬上化被动为主动

进场初期,他们面对人员少、任务重,主动放弃星期天和节假日休息,加班加点,全身心扑在工作上。

局成绕线项目经理部常务副指挥张晓晓是包片领导,他说:二项目部在4月下旬展开大面积施工时,所需要各种施工条件都缺乏。项目部没有条件,创造条件也要上,迅速掀起了“大干60天,确保完成产值6个亿”的劳动竞赛热潮。仅用10天时间,就完成了30多公里施工便道,不到15天时间7座桥梁开工,20多天15座桥梁施工全面展开。

4月27、28日,局项目经理部给二项目部下达了15座桥的钻孔桩施工任

务,共计需要完成1200多根桩,将士们大战红五月,投入120多台(套)机械设备,当月完成200多根桩,超额完成月计划。

他们按照局项目经理部的要求,一墩、一桥台、配置一台(套)机械设备,确保装备保障。到6月底,他们全部完成了1200多根桩基础施工,仅桩基础施工这一项就实现产值7000多万元。

每天蹲点在现场检查指导工作的张雪峰说:二项目部大干施工中各级领导和管理人员组织得力,工作扎实有效,全面管理到位。项目部每周都要在架子队开展管理评比竞赛,还召开现场办公会,对安全质量进度方面出现问题的架子队就开“小灶”。

### 强化管理提高经营品质

成本管理是企业永恒的主题。张雪峰告诉笔者:二项目部的成本管理非常到位,开支与同类工程项目比减少一半。在

张雪峰的带领下,项目部的成本核算组把每分钱都用在刀刃上,最大限度地降低成本。在人员调配上他立足当前,着眼长远,

“哥哥你走西口,妹妹我泪花流,只到你西口,千万别回头……”

这首古老的走西口歌谣,在甘肃、宁夏、青海一带一直延续几百年了。

今年春节,中央电视台一部《走西口》电视剧,又使西口地区火了一把。电视走西口,从引洮6号洞又走到了15号洞。

走到了陇东南华亭水库,走到了西长凤公路市场。

秦文像电视剧《走西口》中的主人公田青一样,带领着梁满园、南瓜等一伙儿在西口定西一带扎了下来,开创他的西口创业市场。

引洮6号洞是秦文走西口所创出的第一个市场,也是他的第一站,他打出在甘肃水利市场抢占的第一张头牌后,将项目交给颇有开拓精神的青年人郑岗来经营,他继续向引洮15号洞第二个目标行进。

引洮15号隧洞工程是甘肃省引洮供水一期总干渠15号隧洞及连接段7331米、投资9670万元的施工任务(其中隧洞4757米、暗渠2574米)。上场后,秦文和项目书记黄成国始终把建设亮丽职工之家、打造二十局集团特色文化和强化项目管理、实现科学发展作为在甘肃省引洮工程中“早树形象、快树形象、树好形象”的窗口,严格要求高标准、高起点、高质量的“三高”要求,着力打造企业文化,狠抓项目管理,在较短的时间内较好地展示了“中国铁建”的风采,受到了业主及社会各界的关注和赞扬。

### 建好西口的家,居住温馨无忧愁

工程开工前期,征地拆迁和建安建设是工程建设的中中之中,也是在业主和社会中展示企业形象的窗口。为此,项目部一班人高度重视,决心在征地拆迁和建安建设中快节奏、高标准、高效率地完成工作任务,以取得进入引洮工程的开门红。

引洮15号隧洞进、出工地及连接段工程位于定西市安定区和陇西县境内,这里是一个汇集回、汉、东乡、裕固等多民族聚居地,风俗民情各异,社情民俗复杂,处理好与村民的关系是搞好征地工作的第一要务。来到工地,在认真查看施工现场、熟悉管段基本情况后,我们及时走访当地政府和沿线村民,向他们宣传修建引洮工程的重要意义,引洮工程是“省长工程”,是全省人民企盼了半个世纪的“圆梦工程”,是解决定西市中部地区干旱状况的“生命工程”,也是一项功在当代、惠及子孙的“德政工程”,在引洮工程的建设中恳请乡亲们多予理解、支持和配合。在他

们这批走西口拓荒者循循善诱和耐心细致的讲解、开导下,老乡们亦纷纷赞同、深刻理解支持。

在2007年12月23日与陇西县国土局接触的当天,他们就在15号隧洞出口段临时征地10余亩。紧接着,他们便趁热打铁、乘胜前进,在不到7天的时间内就征用完进、出口临时用地29亩,为快捷推进工程建设奠定了坚实的基础。

天寒地冻何所惧,房屋矗立便道通。去冬今春,定西地区遭遇了50年一

别系统(CIS)规范手册》、《项目文化建设标准及评比办法》和局集团党委编印的《企业识别系统(CIS)规范手册》为项目的施工操作规范,从导入视觉识别系统入手,积极建设规范统一、全方位覆盖的企业文化体系,坚持传承与创新、借鉴与创新相结合,着力打造“中国铁建”的主体文化,突出展现自身品格的项目文化,有力地推动了企业管理水平、员工素质和核心竞争力的提升。

加强领导,高度重视。项目经理部

侧面集中体现了丰富的企业文化内涵。

其三,在项目部办公区墙体上悬挂配有寓意深刻图案的定律、定理和励志篇,以此激励员工奋发进取,积极向上,岗位成才,做一名优秀员工,为企业快速健康发展献计出力,展示了较高的企业文化内涵和员工素质。

其四,在项目部办公楼前正中央矗立了体现企业形象的三面旗帜,在办公楼楼道墙体书写了体现企业生产经营理念的“服从业主、尊重监理、理解设计、科学施工、实现共赢”的大幅标语,在会议室和各部室分别悬挂了员工岗位职责、

## 走西口纪行之二

# 建设亮丽职工之家 打造特色企业文化

刘民主 黄成国

遇的-26℃~27℃的寒冷天气。在这凛冽刺骨、大雪封山的严冬里,别说是野外盖房筑路施工,就是温暖的房屋也要里三层外三层地封闭严防寒风袭入。在这种艰苦恶劣的气候条件下,项目部前期设防人员不畏艰难困苦,他们虽临时住在四处透风、衣服裹身入睡异常寒冷的房屋里,依然保持着乐观的精神,高昂的热情,旺盛的斗志,在冰天雪地里与天斗、与地斗,不畏严寒,团结奋战,顽强拼搏,从征地的第二天就进行临时房屋和修筑施工便道的建设,在不到一个月的时间里就全面完成了项目部和15号隧洞进、出口4050平方米的房建及修筑1500米便道的施工任务,创造了在一个月之内全面完成临时征地和临建工程的新纪录。如今,每当当地政府和引洮公司领导来工地检查工作时,看到一排排布局合理、结构严谨、错落有致、整洁亮丽的彩钢房、保暖隔热房时,赞赏二十局集团具有中央大企业的风范,是引洮工程所属施工单位中职工之家建设的一面旗帜;老乡们对项目部职工之家的建设更是眼前一亮,赞不绝口,称赞职工之家为“世外桃源”、“避暑山庄”,是大山深处的一道亮丽风景!与此同时,他们还不时迎来游客在项目部前驻足留影。

企业文化,是企业发展的灵魂,是企业永续发展的动力。上场引洮15号隧洞工程以来,项目部党支部高度重视企业文化建设,按照中国铁建《企业识别系统(CIS)规范手册》、《项目文化建设标准及评比办法》和局集团党委编印的《企业识别系统(CIS)规范手册》为项目的施工操作规范,从导入视觉识别系统入手,积极建设规范统一、全方位覆盖的企业文化体系,坚持传承与创新、借鉴与创新相结合,着力打造“中国铁建”的主体文化,突出展现自身品格的项目文化,有力地推动了企业管理水平、员工素质和核心竞争力的提升。

组织机构图、施工形象进度图、15号隧洞总体施工进度网络图、15号隧洞项目安全体系和质量保证体系及劳动竞赛评比表等图表,按视觉识别系统制作了各部室门牌。

其五,在项目部营区、隧洞进出口工地栽种了20余种花草、松柏,春暖花开时节,松柏翠绿,百花绽放,香飘四方。

其六,项目部管理人员和作业人员挂牌上岗。

在工地文化落地建设上,针对定(西)陇(西)公路进入15号隧洞的交叉路口的地形,矗立了高5.5米、宽5.8米的大彩门,正面横联是中铁二十局集团向甘肃人民学习致敬;竖联是载誉归来的引洮工程伯利当代,风餐露宿水利泽万功在千秋。迎面横联是创造对人类和环境充满关怀的建筑艺术品;竖联是诚信创新永恒,精品人品同在。在15号隧洞进、出口工地及连接段暗渠工地插上了鲜艳招展的彩旗,在工地醒目处悬挂了安全、质量和进度的大幅标语。

建立健全规章制度,严格用制度管理好项目。根据局集团和三公司项目管理的有关规定,项目部制定下发了《日常管理规定》、《财务管理规定》、《物资管理办法》、《质量管理办法》、《安全管理办法》、《合同、计量管理办法》、《试验管理办法》、《工程技术管理办法》、《工程测量管理办法》、《新闻报道工作管理办法》等20余项管理规定和办法,从而使项目部的各项管理有章可循、有据可依,以此用制度管人,确保项目部各项工作健康开展。

项目部工作下沉,服从服务于施工生产。项目部对工程管理实行工费承包、职工代劳务的管理模式。项目部领导班子成员靠前指挥,分兵把口,分工协作。项目经理秦文负责项目全面工作,主抓项目部人力、设备调配和工程变更索赔等工作;项目书记黄成国、总工程师杨中芳、副经理盖峰在做好分管工作的同时,分别主抓隧洞进、出口和暗渠的安全、质量、进度和文明施工等工作。同时,项目部室以上领导实行夜间轮流值班制,技术、材料人员驻守工地,以便及时指导、督促和帮助抓好施工生产。

强化项目经理部作风建设,实行半军事化管理。项目部统一配置床上用品,每天早上起床放广播,跑早操和上班点名制度,较好地锻炼了员工的意志,规范了行为,杜绝了懒散、散漫等现象,队伍管理紧张有序、团结活泼。

生活线、文化线、卫生线“三线”建设是坚持以人为本、创造舒适环境、构建和

### 朋友来到家门口,塞上桃园不想走

引洮15号隧洞及连接段工程因其工程单价低、具多种渠系建筑物形式、地质条件复杂等特点,给我们的施工管理带来极大的难度和挑战。面对现实,项目部领导班子一致认为,项目要实现信誉、效益双丰收,必须坚持“以我为主,搞好服务,实现共赢”的方针。加强项目管理,强化项目部机关作风建设是抓好项目的源头和关键。

项目部制定印发了《中铁二十局集团引洮15号隧洞项目经理部务公开实施细则》;成立了项目经理部务公开和党风廉政建设领导小组,以加强对企务公开内容的督促、监督、检查和落实,进一步增强了企业管理的透明度;坚持“三重一大”制度,项目部凡涉及人力资源安排、重要规章制度、员工考勤、机械设备采购、沙石料的定购、员工工资发放、伙食费收支以及涉及上级重要文件等情况,都是通过员工大会、企务公开栏等形式进行公开,消除了员工心中的疑虑,增强了企业的凝聚力、向心力和战斗力。现在,项目经理部上下风清气正,心齐,干劲倍增,大家决心在引洮水利工程建设中奋力拼搏,用自己的智慧、青春和汗水,为引洮15号隧洞工程安全、优质、快速完成作出积极的贡献!

今天的秦文,作为三公司副总经理,在西口的担子更重了,他要带上走西口的400名汉子,在西口继续拓荒创业,扩大市场份额,为公司在西部开一片江山。

料。这种管理模式不仅节约了一个人的工资,而且还省去了闲时养车的费用,成本大大降低。管理的小九九,算出效益大乾坤。

张雪峰说:6月份项目部拟订完成1.2亿元的产值。他们对20多处的软土路基进行特殊处理,要完成35万延长米的钻孔桩、挖孔桩和CFG桩的施工任务。如果加上桥梁施工的各类桩基础,总共各类桩基础长60万延长米。目前,二项目部的管段,投入各类机械设备256台(套)。入夜,灯火通明,机械轰鸣,呈现出一派大干的景象。他们正沿着既定的目标,在6月底完成了双黄路特大桥桩基施工任务,从双黄路特大桥到花龙门车站路基区间段全部成形,涵洞施工全部完成,8月初双黄路特大桥墩(台)身全部完成,8月22日两头铺架形成合围态势。

在车辆的使用上,二项目部创新管理模式,依托发达的成都出租车业,只保留必须的车辆,大批量使用时就租用社会车辆,而费用每天只有150元到200元的价格,只管司机吃饭和汽车油

### 建设绿色环保铁路工程

二项目部施工地处市级森林公园、三圣森林公园、三圣花乡等景区的核心景点,还有已形成规模经营的“农家乐”等。因此,地方政府和两指挥部要求提升到市政工程环保标准。

二项目部以局项目经理部文明施工管理办法为准则,严格环境保护,做到修一条铁路,留下一条绿色长廊,做一支文明之师。他们在施工中尽最大努力减少施工带来的扬尘、噪音给居民的影响,建设者们购买了洒水车。当工点增加,战线延长时,项目部就自行改装了一台洒水车上场。为延长洒水时间,项目部为台车配备了两名司机,增加作业时间,最大限度地降低扬尘,确保文明施工。

为减小噪音对影响市民生活和工作的工点,全部封闭施工,这样不仅降低了噪音,而且减少了扬尘。他们文明施工的做法,受到了地方政府的称赞,为企业树立了良好的形象。

二项目部在抓企业识别系统的建设上舍得投入,耗资几十万元制作了展示牌匾,树立了良好形象。

通过对7个多月的文明施工,两指挥部对二项目部给予了充分肯定。在几次联合全面工作大检查中,项目部受到表扬。成都铁路局成昆铁路货车外绕工程指挥部领导说:二十三局集团以铁道兵的工作作风、顽强拼搏的精神、规范的管理为成都建筑行业的标杆。