

执行力,是项目管理的关键

——重庆铁路枢纽东环线项目部以执行力提升管理速写

●赵渊青 陈辉 徐珍珍

编者按:重庆铁路枢纽东环线项目部自上场以来,在安全、质量、管理等方面都取得了不凡的成绩。9月初,党委宣传部(企业文化部)组织了部分宣传人员以“实战”的方式到该项目进行深入采访。本报特以专版形式,从不同角度以不同形式,全方位展示重庆铁路枢纽东环线项目部团队坚定信心、同心同德、迎难而上、锐意创造的良好精神风貌和阶段性成绩。他山之石,可以攻玉。希望其他在建项目立足自我、奋发有为,为实现集团公司全年发展目标而共同努力奋斗。

渝黔高速三线特大桥跨高速连续梁顺利合龙,渝湘二线特大桥完工、山洞岩隧道顺利贯通、回龙湾隧道顺利贯通……进场3年多来,重庆铁路枢纽东环线项目部按期完成了管段内的一项项重点工程的施工任务,正在建设的樵坪山隧道、南彭三线道岔特大桥也在积极稳步推进中。

与之相随的是,该项目部先后荣获包括重庆市工人先锋号、陕西省建设工程工人先锋号、重庆市网上劳动和技能竞赛先进集体一等奖、中国铁建模范职工小家、成铁建设杯建功立业劳动竞赛建设模范集体等荣誉称号。

在谈到重庆铁路枢纽东环线项目取得的成绩时,从事经营承揽工作出身的“85后”项目经理赵登科表示,项目管理的核心就是抓好执行力,如果有制度不执行,比没有制度更可怕。

工作清单化,管理团队跑出“加速度”

初到重庆铁路枢纽东环线项目部驻地的每个人,几乎都会被办公楼大厅内那块巨大的电子显示屏吸引——除了播放15分钟的项目宣传片外,让人驻足细看的就是每日工程的任务清单完成情况。

桥上桥下一起抓 架起安全绿色桥

重庆讯(陈福得)日前,重庆铁路枢纽东环线重难点控制性工程之一——南彭三线道岔特大桥剩余4个桥墩施工进入尾声,为即将开始的铺轨做着最后的准备;桥下环水保与施工建设同步进行,桥上桥下一起抓,架起一座安全绿色桥。

该桥由三公司承建,位于巴南区界石镇,跨越东城大道和雁滩河,为铁路三线桥梁,全长845.1米。

“通常铁路桥为两线桥,设计成三线桥很少见。”该项目总工程师郭岩介绍,该大桥与东环线南彭火车站相连,设有多个道岔,桥面建有三角轨道,为此桥面设计宽17.6米,较普通铁路桥宽50%。此外,由于南彭三线道岔特大桥横跨东城大道和雁滩河,且周边有渝黔高速、渝湘高速和绕城高速,桥下有大量的车辆和人员经过,稍有不慎就会发生安全事故,施工难度非常大。

一方面要确保大桥正常施工,另一方面也要确保道路安全通行,为此项目部创新采用了“全封闭式菱形挂篮”施工方式。”郭岩介绍,全封闭式菱形挂篮施工通俗地说,相当于一个大箱子,吊在大桥桁架梁上,除顶部盒盖用于施工没有封闭外,其他5个

面都是封闭的,施工人员在箱子里施工。这样一方面可以确保施工过程中产生的杂物如混凝土、钢筋头不会出现高空坠落,另外也可以确保作业人员安全施工。

该项目部还确立了环境保护、水土保持设施与主体工程同时施工的环保目标,围绕这个目标他们科学编制环保方案,做到节能与环保并重,减排与绿色同行。项目部坚持“硬化+绿化”原则,对施工便道、桥梁作业区进行科学规划部署,配备充足的洒水设备定时洒水,认真做到环水保与施工建设同步进行,营造绿色通道,促进现场管理和施工作业标准化、规范化。在南彭三线桥一个工点绿化面积就达到9000多平方米,植树200多棵。

此外,他们加大节能减排力度,优先保护原生态,增强自然修复功能。为了将施工造成的环境影响降到最低,项目部建立洒水清扫制度,专门在大桥施工现场每天配备1台洒水车,增加现场洒水降尘频次,保证施工现场不扬尘,并在施工现场设置垃圾箱,对施工垃圾、生活垃圾分类存放,做到日产日清,同时,在现场出入口设置车辆冲洗池,采用高压水枪对车辆进行冲洗,解决了工地车辆带泥上路、扬尘污染等问题。

“在工作清单化的压力下,虽然工作强度大,但是对我们来说是一种历练。”即当部长、又当部员,对于洪留跃来说,这已经成为了他工作中的常态。

项目组建时我们的定员编制22人,而后来真正到岗的人员仅有19人。虽然人员不多,但是因为考核严格,大家工作的积极性、主动性大大增加。“后来,我们发现,其实19名管理人员就足够了!”赵登科说道。

“三色”考核,让违规行为无处遁形

作为二分部篮球队里的最佳防守队员,火眼金睛、反应迅速的安质部负责人陈璐在施工现场则化身为一名称裁判员——一旦发现施工班组违规作业,立

刻“亮”出“红牌”,当即停工,并限期责令整改。

这不,水沟电缆槽施工作业人员杨黎明在进入山洞岩隧道作业时,没有穿反光马甲,被巡查的陈璐逮个正着。“隧道内光线不足,如果不穿反光马甲,来往的施工车辆很可能注意不到你,很容易发生意外!”在亮出“黄牌”的同时,陈璐不免一通批评教育。

“红牌”需要停工整改,“黄牌”是批评警告,“绿牌”则是表彰鼓励。仅在今年上半年,陈璐就累计发出了2张红牌,18张黄牌。

陈璐在二分部执行的“三色”考核,正是重庆铁路枢纽东环线项目部为抓好制度执行推行的一项创新举措。

“我们一分部承建的回龙湾隧道,不久前进行质量敲击验收,一次性通过验收。”一分部负责人朱清利表示,隧道一次性通过验收,正是得益于项目部推行的“三色”考核,让每一个安全隐患和质量瑕疵都无处遁形。

同舟共济,提升队伍凝聚力

“巴南区的父老乡亲忘不了你们的帮助!”近日,巴南区政府将一面“抢险救灾为人民,危难时刻显真情”的锦旗送到集团公司重庆铁路枢纽东环线项目党工委书记李朝贵手中。

8月份重庆遭受了1981年以来最大的一次洪水,洪水过后多个小区地下车库积水,给当地百姓的生活带来诸多不便。得知消息后,赵登科与李朝贵商议,决定组织项目各分部人员开展清

淤工作。这个决定一经发出,各分部班子成员纷纷响应,次日凌晨6时,140多名员工集结在巴南区鱼洞江滨路主干道、假日滨江花园小区、重庆大江中学3处受灾较为严重的地方。

“我们团队战斗力很强,也很团结,大家齐心协力,半天时间就清理了6000余方淤泥和垃圾。我看到大家被汗水湿透的衣服,四处裹着泥浆,心里很欣慰,有这样的团队而骄傲。”赵登科表示。

上有命令,下有执行。这样的例子在该项目还有许多——今年7月,重庆像个大火炉,人呆在外面什么都不做,几分钟就会汗流浹背。在这样的天气下,桥面温度达40度以上。此刻,在二分部施工的渝湘二线特大桥现场,项目负责人宋小兵带领9名职工在桥面上忙碌着,他们推着防渗土工布像前移动,每个人的额头、脸上都是汗珠,衣服早已被汗水湿透。原来,由于该桥跨越渝湘高速公路和花溪河,施工中为防止雨水下渗,影响桥面路基的质量和桥下出行人员的安全,项目部决定在桥面上铺设防渗土工布,经过技术人员核算,需要铺设5800平方米。

“如果找施工队,工程量太小,很难找到合适的队伍。”宋小兵表示。为了不影响工期节点,他们便决定自己干。经过半天的努力,他们顺利完成了任务。

“平时大家互相帮助,在遇到事情时,大家心往一处想,劲往一处使,在这个团队工作很愉快,这样的经历对我们来说都是一段难忘的回忆。”宋小兵说道。



渝黔高速三线特大桥全长591.57米,是重庆铁路枢纽东环线项目重难点控制性工程之一。该桥所处位置地质非常复杂,且靠近重庆市巴南区收费站,车流密度大,施工安全风险高、难度大。在跨高速连续梁施工中,项目采用全封闭式挂篮法悬臂浇筑施工,将高空作业施工转换为在与外界隔绝的封闭操作空间中进行,使连续梁施工始终处于安全可控状态,确保了精确合龙。

徐珍珍 摄

“智慧建造”造出高品质

重庆讯(许岗)连日来,一台全智能大容量移动雾炮机如机器人似的在重庆铁路枢纽东环线樵坪山隧道施工现场往返“行走”,既给混凝土养生又为隧道降温。这是市政公司以创新提升管理,推进“智慧建造”的一个缩影。

集团公司重庆铁路枢纽东环线项目部下设3个分部,有2个分部归属市政公司。这2个分部,承担着全线控制性重难点工程渝湘二线特大桥、山洞岩隧道、樵坪山隧道等施工重任,线路长达16.5公里。他们以创新驱动,方案优化为抓手,运用“智慧建造”变革工程项目生产方式,全面提升项目施工管理水平,着力打造标准化示范线。

在全长2166米的渝湘二线特大桥建设中,面对该桥最高墩柱达29米、主跨长64米跨渝湘高速公路和主跨长88米跨长江支

花溪河两处连续梁施工等难题,他们运用BIM(建筑信息模型)技术,采用全封闭式挂篮架方案及菱形挂篮悬臂浇筑方法施工,使“连续梁跨度大、技术新、风险高”等问题迎刃而解,缩短了建设工期,确保了两处大跨度连续梁顺利合龙。

在全长7568米的特长隧道——樵坪山隧道掘进中,针对近25米大跨度、洞内2线变3线、工序繁琐和地应力等制约,他们通过超前地质预报、仰拱栈桥、锚杆钻机、移动雾炮机、光面爆破、带模注浆、分仓入料、双侧壁导坑法和防空洞、防漏振、防顶裂“三防系统”,以工艺工装及其信息化管理化解施工高风险,提高施工效率,降低成本,确保各单项工程一次创优。

现场决定市场,“智能建造”稳步推进,助力市政公司工地多次成为全线标准化观摩点。

小革新带来大效益

重庆讯(陈辉 徐珍珍)“小革新带来大效益,重庆铁路枢纽东环线项目部在全线创新新工艺工法8项,节约成本1000多万元。”重庆铁路枢纽东环线项目经理赵登科说道。

自上场以来,该项目部始终将技术创新与施工生产紧密结合,动员全员参与研究新课题、新技术,为项目施工生产创造效益做好服务。

“在山洞岩隧道水沟及电缆槽施工中,按传统工艺,作业人员16人,每天仅能完成48米;而采用新移动模架施工,只需6人便能完成70米以上,水沟及电缆槽工期提前51天,成本节约近50余万元。”二分部经理宋小兵表示,这项小革新只是推进降本增效的一个缩影。

二分部承建的山洞岩隧道,为单洞双线隧道,隧道全长3618米,最大埋深330米,隧道内地质复杂,是全线的重点工程,也是全线的卡脖子工程。开始施工时,隧道水沟及电缆槽采用传统的小块钢模拼装,

作业工序多、耗时长,质量很难把控,且无法交叉作业,不仅增大施工成本,还影响整体美观。为了解决这一难题,分部成立了科研攻关小组,在保证安全质量的前提下,将之前采用的小块钢模组合施工技术革新为整体拼装施工,这样施工中成型易控制,工效高,速度快,最高日产值达50万元。

他们还借助“防顶裂系统”新技术,在隧道浇筑好的二衬混凝土端头拱顶及两边对称拱腰处分别安装了3组感应探头和防顶裂报警器。系统开启时,工人们开始作业,一旦在距离感应探头10厘米以内出现任何物体,探头连接的相应报警器就会发出警报,提醒操作人员谨慎作业。在新技术的助力下,提高了二衬的整体质量,使隧道衬砌月进尺从原来的70-80米提升到现在的120米,不仅安全质量过硬,整体外观也得到了提升。

该分部施工的渝湘二线特大桥,跨越渝湘高速公路和花溪河,在连续梁悬臂浇筑施工中,安全风

“三分蓝图,七分执行”,再好的计划、制度、规范,如果没有完美的执行,都会留下遗憾甚至失败。

回顾企业发展历程,近几年来,我们通过领导示范、制度约束、量化管理、严格考核、选贤用能、树立典型等手段,以及相继开展“夯基提质争先”“全面从严做实事”“守正深改奋进”“自豪、自信、自觉”年主题活动,集团公司广大干部职工的执行力大大增强,使得我们企业连续三年实现新签合同额均超过1100亿元,四年累计4000亿元,产值、效益均创历史新高的骄人业绩。

与此同时,我们也要看到,“雨过地皮湿”现象依然存在,草草了事、马马虎虎景象时常出现,身入心不入不乏其人,诸如此类,严重影响到了工作效率与质量。

缺乏严格的执行力,分析背后原因,一是没有进行有针对性的思想教育,理想信念滑坡;二是缺乏精湛的业务技能,水平与岗位不匹配;三是放松了作风纪律的刚性约束,懒散、漂浮心理不时滋生;四是个人人员有当一天和尚撞一天钟的心理,自我懈怠。

虽是少数,虽是个别,但绝不可低估其“杀伤力”,这种不良现象的存在,影响的是员工的士气,阻碍的是企业的发展,制约的是品质的提升,降低的是企业形象,有害而无一利。

执行力的强弱、高低,最主要取决于两个要素——个人能力和工作态度,能力是基础,态度是关键。所以,提升个人执行力,一方面是要通过加强学习和实践锻炼来增强自身素质,更重要的是要端正工作态度。如何树立积极正确的工作态度?我认为,关键是在工作中实践好“严、实、快、新”四点要求。

一要着眼于“实”,积极进取,增强责任意识。责任心和进取心是做好一切工作的首要条件。责任心强弱,决定执行力度的大小;进取心强弱,决定执行效果的好坏。因此,要提高执行力,就必须树立起强烈的责任意识和进取精神,坚决克服不思进取、得过且过的心态。把工作标准调整到最高,精神状态调整到最佳,自我要求调整到最严,认认真真、尽心尽力、不折不扣地履行自己的职责。决不消极应付、敷衍塞责、推卸责任,养成认真负责、追求卓越的的良好习惯。

二要着眼于“实”,脚踏实地,树立实干作风。天下大事必作于细,古今事业必成于实。虽然每个人岗位可能平凡,分工各有不同,但只要兢兢业业就能发挥自己的价值。好高骛远、作风漂浮,结果终究是一事无成。因此,要提高执行力,就必须发扬严谨务实、勤勉刻苦的精神,坚决克服夸夸其谈、评头论足的毛病。真正静下心来,从小事做起,从点滴做起,争取干一件成一件,积跬步以成千里,养成脚踏实地的良好习惯。

三要着眼于“快”,只争朝夕,提高办事效率。“明日复明日,明日何其多。”要提高执行力,就必须强化时间观念和效率意识,弘扬“立即行动、马上就办”的工作理念,坚决克服工作懒散、办事拖拉的恶习。每项工作都要立足一个“早”字,落实一个“快”字,抓紧时机、加快节奏。无论做什么事都要有意识地进行时间管理,时刻把握工作进度,做到争分夺秒,赶前不赶后,养成雷厉风行、干净利落的良好习惯。

四要着眼于“新”,开拓创新,改进工作方法。面对竞争日益激烈、变化日趋迅猛的今天,企业的创新和应变能力已成为推进发展的核心要素。因此,全体员工要提高执行力,就必须具备较强的改革精神和创新能力,坚决克服无所用心、生搬硬套的问题,充分发挥主观能动性,创造性地开展工作、执行指令。

总之,企业执行力的提升是一个长期的过程,需要全体员工共同努力,通过提升企业执行力,树立政令畅通、高效运转、充满活力的企业形象,推动企业快速发展,为集团公司实现鼎盛复兴目标作贡献。

三公司重庆东环项目部“质量信得过班组”

抓小抓全质量管理

重庆讯(唐辉 高欢)“班组质量检验评定标准和其他有关规定。特别是针对南彭三线特大桥等重点难点项目组织经常性讨论,并有针对性进行改进。

“在桥梁施工中,我们优化配合比,使混凝土等强度达到张拉设计强度从原来6天缩短到4天以内,优化连续梁施工方案,从而保证了生产进度,避免了因提高质量而增加成本。”项目安全总监袁博说,为更好更快完成生产任务,班组内还开展员工劳动竞赛,评选质量标兵、设备保养标兵,广泛调动班组成员的积极性。

既抓制度学习,也抓细节落实。“5分钟”“10分钟”管理办法要求9名班组成员,必须坚持每天现场工作5分钟,告知作业人员工序中存在的安全隐患,注意事项;班后10分钟必须对小型机具归类,“完璧归赵”,以日常机械的有序管理,确保项目各项工作安全开展。

压力巨大。为确保高速公路安全和正常通行,分部将搭设棚架施工更改为全封闭式挂篮法施工,这样避免了封闭高速公路,为出行人员减少了麻烦,还省去了搭设棚架和一些繁琐的审批程序,在确保施工区段下部行车安全的情况下,缩短了工期,节约了成本。

“今年7月,高温近40度,路基需要铺设防渗土工布,我们组织员工自己干,不仅节省了上千元,团队的齐心协力也给我们留下了难忘记忆。”二分部副总工程师穆显亮自信地说道。为防止雨水下渗,影响路基的质量,项目根据设计要求铺设防渗土工布,总面积5800平方米,工程量小,找施工队伍核算下来,很不划算,大家商量后决定自己干,宋小兵带领9名职工,半天时间铺设完成,节约成本近5000元。

该项目部上场至今,始终围绕重难点工程,开展了“连续梁信息化监控技术应用”“隧道水平岩层光面爆破施工技术”“浅埋铁路隧道下穿在建公路隧道综合技术”“全新的生态护坡技术”等课题研究,通过技术创新的推广应用,极大地提升了现场管理水平,为降本增效、安全生产提供了有力的保证,荣获集团公司2019年度“经济技术创新先进单位”荣誉称号。

让“质量月”更有质量



“质量月”活动开展以来,市政公司以精细施工过程管控为抓手,聚焦“品质铁建”,全面推进“提质增效、智慧建造”和“项目经理讲施组”“技术干部讲方案”工作,促进提品质、创品牌常态化,所属31个在建项目形成“崇尚工匠精神、质量一次成优”的良好氛围,市政、房建、水利和公路、铁路等多个工地被树为质量样板观摩点。图为该公司重庆铁路枢纽东环线项目一名工人正在用液压力冲孔机给角钢加工件冲孔。

许岗 摄

●陶柯宇