

# 坚持标准 管出效益

——三公司成都地铁17号线项目标准化管侧记

●唐辉 陈卫国



保企业文化识别标准全面落实。“我们用不到30天的时间，就建成了实用简约、美观大方的项目部，受到成都地铁17号线施工总承包指挥部的高度认可，并将项目驻地作为样板工程，供全线兄弟单位参观学习。”郭李刚骄傲地说。

## 强化管控，将标准落在施工全过程

近年来，三公司在成都相继参与建成了成都地铁2号、10号、5号线工程，并先后中标成都地铁6号线、17号线，凭借着标准的管理、良好的信誉、过硬的品质，中铁二十局地铁施工所形成的“成都标准”已成为“蓉城”一条靓丽的风景线。

在不断做大“蛋糕”、实现以干促揽的基础上，该公司盾构施工团队已经成功实现“走出去”，在西安地铁、广州地铁施工中赢得点赞与喝彩。一系列成绩的背后正在于各项标准落地落实。从该公司当前在建的成都轨道交通17号线，我们去窥一斑见全貌……

## 做实策划，坚持标准落地“最先一公里”

三公司成都轨道交通17号线二期工程土建六工区位于成都市成华区，包含2站1区间，主要涉及明挖、盖挖、暗挖、盾构四种工法，工程造价10.69亿元。

“去年3月项目上场后，我们在全面总结以往地铁施工‘成都标准’的基础上，特别邀请公司总部施工、科技、党群等部门联合对项目进行实地策划。”该项目经理郭李刚表示，他们全面加强项目团队、安全质量、过程控制等研讨，确保科学管理、标准先行、一次成优。

在驻地建设中，该项目部严格落实《企业视觉识别系统规范手册》《项目临时工程建设指南》，从旗帜、门牌、宣传栏、标志等细微处入手，规范基层阵地建设，确

2021年已经过大半，受新冠肺炎疫情常态化防控、复杂市场环境及海外疫情加重等的影响，集团公司提质增效任重道远。只要我们坚决贯彻集团公司年初会议、年中工作会议精神，就一定能够实现预期目标。

做实数据，防范项目效益风险。完善一体化平台内经济管理统计报表系统，建立分级管理机制，实现数据自动抓取和分析，进一步压实数据。抓在建项目效益风险预警，各单位要进一步提升项目经济分析质量，通过多维度分析，及时发现亏损苗头，及早纠偏导正。健全亏损项目治理体系，完善亏损项目治理制度，制定专项方案，落实包保责任，将项目效益风险预警结果应用到亏损项目治理工作中，确保实现减亏扭亏目标。强力推进海外项目疫情索赔。受疫情影响，部分海外项目形势不容乐观，我们将联合相关单位，采用多种形

式，争取收益最大化。

坚守底线，规范分包合同管理。修订分包合同范本，植入信息化系统，固化通用条款。进一步优化分包审批流程，在风险可控、规范管理的前提下，优化分包招议标程序，简化分包合同审批流程，建立分级审批机制，提高审批效率。落实分包管理标准化要求，抓实《工程项目分包标准化管理手册》《工程项目分包标准化管理清单》的落地工作；通过应用标准清单，加大对分包单价的管控力度，为成本定额信息化打好基础。抓好分包排查问题的整改工作，各单位要严格执行履约保证金制度，

采取保函、债权转化等多种形式及时收取履约保证金；通过一体化平台监控各分包队伍完工结算情况，按季度进行通报，督促各项目坚持现场联合验收，组织材料节超核算，及时列转扣除费用，及时研究解决争议问题，确保队伍退场三个月内完成结算。

创新管理，深挖项目创效潜力。尽快出台涵盖铁路、公路、房建和城市轨道板块的总包项目变更索赔指导意见，为项目从可研、投标、合同谈判、设计、施工到结算审计全过程创效提供指导，进一步提升总承包项目创效水平。各工程公司要创新项目

直名列前茅，并荣获成都市总工会“工人先锋号”称号。

## 坚持安全质量标准，管出项目综合效益

该项目始终坚持安全环保标准化，不断建立健全管理制度，坚持用体系制度管人、管事。“我们设置‘5+X’现场安全管理体系，‘5’即现场副经理、现场技术员、现场安全员、现场调度、电工，‘X’即各工班选派出来的现场兼职安全员。并为现场兼职安全员每月发放津贴，确保安全监管管理工作落实到施工一线。”项目安全总监梁飞说，他们还持续强化环保意识，并在全线首家落实施工防尘天幕，切实推进绿色施工。

2021年7月30日，中国铁建副总裁王立新到该项目踏水桥站进行汛期安全专项督查，并对项目应急物资储备、应急队伍建设、防汛应急演练等工作的顺利开展给予了充分肯定。截止目前，该项目未发生任何安全事故，并荣获成都市住房和城乡建设局“成都市绿色标杆施工工地”、扬尘污染防治“十优”工地，获评“成都轨道交通工程安全质量文明施工先进工地”称号。

在质量管理中，他们始终坚持样板引路、首件验收，周报、月报分析制度，全面加强质量管控。特别是面对成都地下水丰富的实际，项目建设者特别加强侧墙三角大钢模、盘扣式钢管支架体系结构检验，确保项目“线条流畅、棱角分明，内实外美、不渗不漏”。

此外，在日常管理中，该项目部鼓励员工在施工生产中改革创新、修旧利废，提倡多采用新工艺新方法，努力实现节能环保、降本提效、科学管理。他们还根据业务分工优化办公区域布置，设置集中办公室，办公用品资源共享，项目部日常管理费用降低50%以上。

坚持标准，管出效益，干出信誉。三公司成都地铁17号线项目团队，将继续深入开展“实事求是、守正创新、行稳致远”年主题活动，深学笃用中铁二十局下发的《项目管理标准化手册》，加强科学管理，不断为打造能力强、口碑优、专业精的企业而不懈奋斗。

效益评估方法，结合标前测算、市场行情、投标营造等情况确定项目评估指标，尽早会上会研究确定，压实项目管理团队经济责任。加快分包队伍年度预结算和隐形成成本核算分析等成本实验室课题的试点应用，持续总结完善，成果在全集团推广实施。开展片区开发类总承包项目督导调研，下半年要组织对重点片区开发项目开展经济管理调研，系统策划创效方案，推动片区区经济管理提升。

同心山成玉，协力土变金。只要集团上下以只争朝夕的劲头、坚韧不拔的毅力，深入开展“实事求是、守正创新、行稳致远”年主题活动，制定详细计划和精准措施，层层分解指标，层层压实责任，就一定能够进一步提升项目创效能力，确保完成年度经济管理各项任务指标，为谱写集团公司高质量发展新篇章做出更大的贡献。

(经济管理部)

(工程管理部)

# 守正 求实 创新 努力做好提质增效大文章

# 为黑土地再添钢铁动脉

——四公司佳鹤铁路项目施工侧记

●赵渊青 刘斌斌 王保恒

三年砾石流金，三年雪虐风饕。

6年前，在巴基斯坦卡拉高速公路项目，为了保证50摄氏度高温天气下的施工质量，张仁宏和项目团队不远千里，从伊朗进口耐高温沥青。那时候满眼灼热的张仁宏也想不到，他的下一个项目位于共和国最东端的“寒极”——气温低至零下35摄氏度的鹤岗。

“2019年9月开工就遭遇连续60天的暴雨，冬天极冷天气持续久，全年有效施工时间不足7个月。”四公司副总经理、佳鹤铁路项目负责人张仁宏说，作为我国最东端快速铁路改造工程的佳鹤铁路，施工难度其实不是很大，但是面对独特的气候条件，如何科学管控、合理开展冬季施工是项目团队面临的巨大挑战。

## 搭温棚 泡温泉 裹棉被

### 冰天雪地里的连续梁成了“暖宝宝”

“零下10摄氏度，加厚的工作服里必须要套身厚实的保暖衣；零下20摄氏度，要没有加了保暖棉的安全帽，耳朵必然是要冻掉的；零下30摄氏度，厚厚的防寒面罩一旦摘了，脸颊立马会冷得生疼……”

东北的寒冷是分层次的。在鹤岗工作了近3年，四公司佳鹤铁路项目总工程师欧阳天武已经能游刃有余地对不同程度的气候条件。在这样极端的气候环境中，欧阳天武和同事们不仅总结出了一套套“御寒攻略”，也为项目的建设定制了一项项“施工方案”。

全长220多米的跨鹤大高速公路连续梁，是佳鹤铁路的重难点工程，也是哈尔滨铁路局确定在冬季施工的首座超长连续梁。混凝土强度如何达标，是冬季施工的关键。“55个连续梁节块中，一旦一个小节块的混凝土质量不达标，那么整座连续梁施工就付之一

炬了。”欧阳天武表示，为解决冬季混凝土施工质量难题，他们从进场开始就与设计院、第三方检测机构、业主方专业讨论研究。

2020年11月5日，佳鹤迎来入冬以来的第一场降雪，气温骤降至零下10摄氏度。鹤大高速公路上空，一间12米长的移动式保温棚内，跨鹤大高速公路连续梁冬季施工正式开启。为了保证混凝土浇筑后养护温度始终保持在10摄氏度，他们在棚内安装2台锅炉和132台暖风炮等保温设备，并在混凝土的表面和内部安装了自动测温器实施进行养护温度量测。

混凝土入模温度不低于10摄氏度，运输罐车包裹保温棉、输送泵使用前用开水冲淋加热、钢绞线提前4小时放保温棚预热……为了保证混凝土养护质量，他们把能考虑到的任何一个细小因素都纳入到管理过程中。“下雪天，我们甚至考虑到堆积在保温棚顶部的积雪，会增加养护中梁体的荷载，隔段时间都安排人员去清扫。”安质部部长苏炜说，为更准确地掌握混凝土在不同时间段的养护强度，每次浇筑时，他们要预留8组混凝土试验块做养护强度检测，监测频次是规范要求的整整7倍。

也正是基于这样细致的质量管控措施，跨鹤大高速公路连续梁在冬季施工期间浇筑的所有混凝土质量全都达标，这不仅为项目抢回了至少1个月的工期，也为我国极寒地区大型连续梁冬施提供了宝贵的经验。

## 无死角 无盲区 全覆盖

### 智慧管控让施工管理更便捷

佳鹤铁路2号拌合站正在紧急生产跨鹤大高速公路特大挡墙挡墙施工所需的29立方米混凝土。

满载着混凝土的罐车尚未出站，而30多公

里外的佳鹤铁路项目部信息化办公室内，杜佰翰桌前的电脑显示屏上，混凝土拌和时间、材料配比偏差等生产指标就在“铁路工程管理平台”拌合站管理系统的界面中一览无余。在确认后，杜佰翰用鼠标轻点“确认”，“工程管理平台”自动转化至混凝土运送的计时界面。

年仅28岁的杜佰翰，是佳鹤铁路项目信息化的负责人。在中铁二十局300多个在建项目中，佳鹤铁路是首个设立信息部的项目。和项目部其他部门办公室不一样的是，杜佰翰的办公室没有成山堆放的施工资料，更没有张贴上墙的进度图纸，但是工地上哪座桥、哪段路基进展如何，他只需要打开电脑上的“铁路工程管理平台”，便都能了然于心。

佳鹤项目打造“工程管理平台”，共建立了施工组织、信用评价、桥梁形象化等18个生产信息化系统及模块。各分部的现场技术人员每天都需将工程施工的进展情况、现场影像资料等内容上传到“铁路工程管理平台”，为工程施工技术、质量、安全信息可追溯提供可靠的基础数据保障。

指挥管控给施工管理带来的便捷，让工程部部长刘波也深有感触。“我们在跨鹤大高速公路连续梁养护时采用的自动测温系统，只需要在混凝土表层和内芯安装好测温芯片，电脑就会随时进行测量，一旦养护温度超过标准，系统会自动报警提醒。”刘波回忆，以前在郑万铁路混凝土养护测温时，他和技术人员平均每一两小时，就需要跑到保温棚测温。

## 天更蓝 山更绿 水更清

### 黑土地上劲吹最炫“绿色风”

“还有不到1个月时间，就要开始收割



佳鹤铁路开始铺轨

了。”这些天，家住在鹤岗市新华镇永方五队邓新合，每天都会起个大早，来到自己的水稻地。看着齐腰高的稻穗泛出的青黄色，这位65岁的老人笑得合不拢嘴。

2年多前，得知佳鹤铁路的一段施工便道要占用自家8米宽的稻田后，邓新合老人可是一个不乐意。党支部副书记张胜利挨家挨户走访才了解到，原来大家是担心，整修施工便道后种植层的黑土层就被破坏了。

这层50厘米厚的黑土，是大自然给予当地人的得天独厚宝藏，因其性好、肥力高，非常适合植物生长。当地的老百姓用“一两土二两油，插根筷子也发芽”这样的话来形容它的肥沃与珍贵。

为了保护弥足珍贵的黑土地，项目建设者决定将施工现场及便道整修涉及的黑土地，全都用挖机、推土机小心翼翼剥离出来，整齐地堆在存放点。“我们一共剥离出了42万立方米黑土，并且根据堆放时间长短分储到5个堆放点。堆方时间短的用土袋围挡、绿网覆盖，而堆放时间长的表土顶部则撒播草种。”负责环保工作的负责人霍军辉说。目前，项目土建施工已全部完工，施工临时占用的农田也陆续回填上了黑土开始

当前，集团公司在施工生产上，仍存在未开工项目推进不佳、新中标项目产值转化率不高等问题，我们一定要利用全面开展党史学习教育、深入开展“实事求是、守正创新、行稳致远”年主题活动这个大好机遇，坚决贯彻落实集团公司年中工作会议精神，并以《项目管理标准化手册》颁发为新起点，圆满实现年度施工生产目标，圆满实现企业的创效创誉，奋力实现“十四五”的良好开局。

全面发力、多点互动。除了非工板块的长安重工、房地产、设计公司等要持续发力，努力超额计划完成任务外，各工程公司要按项目状态分类管控抓生产管理，抓好续建项目，当好产值完成的主力军；紧盯中标未开工项目不放松，解除痛点，消除障碍，早日形成施工态势；今年新中标项目，要配足资源、强化管控、多出产值，加大贡献力度。

定期研究、上下互动。生产管理分析会是我们落实项目管控的重要抓手，必须坚持开好、开好集团公司、直管项目、各公司三级生产管理分析会。会前业务部门要通过调研、督导等找准问题，查找到制约项目的根本问题、主要问题；会上要通过领导、相关部门的分析研究确定问题的解决措施或责任单位(部门)，安排提出以后此类问题的管控措施、方案等；会后相关部门要紧盯措施要求的落地和落实，确保措施、要求能够及时、有效的传递到项目部或“掌子面”。必要时辅以专题会、约谈会、督导等手段，确保问题得到重视直至最终解决，对共性的问题，还要从制度办法上去研究、改进管控方法。

运用成果、提高效率。上半年集团公司围绕对标先进、法人管项目和项目经理负责制等问题广泛调研，发布了《项目管理标准化手册》，修订了《直管项目管理办法》。这些集体智慧的结晶，实践运用的成果，必须在全集团深入推广、贯彻和落实。没有规矩无以成方圆，只要我们注重执行、持续改进、巩固创新，就一定会提高效率、保证效果。

勇争一流、赢得信誉。今年疫情、汛汛形势严峻，全集团要做细做实调度业务，及时准备传达防疫要求，提前发布防汛预警，保证在疫情、防汛防控安全下加快施工生产。与此同时，要强化过程控制，树立契约精神，严格兑现承诺，保证进度、安全、质量、文明施工、环境保护、员工及外来务工人员工资及时足额发放，用精品、精品，树立企业在业内的过硬口碑，争取在各层级的信用评价中取得优异成绩。

进入9月份，各地将陆续进入全年的第二个施工生产黄金时段，各单位要提前筹划，做足准备，以百日大干、120天大干、保节点、保开通等为主题全面组织各种形式的劳动大干活动，力促在本单位、各项目快速掀起“比、学、赶、超”的奋勇争先施工生产氛围，加快施工生产节奏，力保年内重大节点、各项目指标的顺利完成。

(工程管理部)

抓机遇促生产  
创信誉谋发展