

从六车道向十车道进发的京哈“高速”



绕阳河特大桥架梁

引子：

李吉丰是辽宁省人大代表，四年前提出“加快推进京哈高速公路拓宽建设工程及增设出口”的建议，得到辽宁省交通运输厅“暂缓”的公开答复；两年省“两会”记者跑现场，他表示：“稳扎稳打，要在我辽宁大地上处处形成推动高质量发展的生动画面和宏大场景”。而今，正如火如荼建设的京哈高速改扩建工程工地，正呈现这幅美好蓝图。6月20日，记者走访中铁四局（北）京哈（尔滨）高速公路绥中至盘锦段改扩建工程9标项目部（五公司）。

盘山没有山

项目部党支部书记马晓原本约好在驻地等记者，一同去绕阳河特大桥架梁现场采访。一个电话让他不得不改变计划。他看了一眼手表：七点三十五分。他转身从四楼下到二楼，与项目部办公室主任郭斌说：“一会你陪同记者先到工地看看，我跟唐经理要去县政府。”

电话是一工区副经理马强打来的，施工便道在羊圈子镇羊胜线又被阻了，地坪材料运输车辆无法通行。

项目经理唐治军和马晓边走边交换意见：“市里的专题协调会后，第三方评估公司目前仍未能给出道路使用补偿评估结果，阻工迟早会发生。今天我俩还是各盯一方做好协调，促成尽快解决这个问题。”

“客观地讲，哪项工程建设都会存在这样那样的利益冲突，我们也不例外。究其根源，还得从盘山没有山讲起。”马晓说。

（北）京哈（尔滨）高速公路于2000年9月15日全线贯通，被列为《国家高速公路网规划（2013—2030）》七条放射线之一。2021年10月，京哈高速黑龙江省境内改扩建工程通车；2022年5月，京哈高速绥中至盘锦段改扩建工程分九个标段招标。较之其他标段，五公司承建的9标受盘锦遭遇50年一遇的洪灾侵害制约，晚进点整整60天。

9标管段全长27.78公里，总造价26.51亿元，合同工期51个月，除去每年4个月左右冬休期，2个月汛期，有效工期不足40个月。“根据建设单位部署，全线按四阶段组织施工，既要保证改扩建工程建设施工顺利，又要保障既有高速运行畅通，每一个阶段性工期都不容滞后。眼下，我们亟需解决地材匮乏的问题，管段路基填方达到236.7万方，而挖方仅有62.1万方。”2022年7月，在项目部第一次员工大会上，唐治军向大家作交底。

盘山没有山，水域反而广。项目部在锦州地界的北镇和凌海找到两处毗邻基本农田的取土场，以往被开采过的山体坑坑洼洼，石块嶙峋。“唐经理，这已经是离盘山最近能取土的场地了，平均运距48公里，你先测算成本，我还得继续找有关部门，说跨市运输的事。”马晓一

边递给唐治军取土场原貌地形图，一边拨通盘锦市新冠疫情防控指挥部办公室电话。

时值2022年7月中旬，如何在疫情期间地材不断供，着实大费周章。“运输不到位，一切都是空。”马晓和唐治军一个跑政府跑部门、一个调资源调方案，终于获得地方政府有关部门的理解与支持。“姜有为副省长主持召开了地材保供专题会，特别指出，要在保障疫情防控不松懈的前提下，想方设法为工程建设设置绿色通道。”马晓在项目部领导班子上提出增设“党员疫情检测点”的想法，得到一致同意。

“不仅如此，辽宁省政府还强调了严禁超载，我们要把现有后八轮运输车换成大拖挂，相应地成本也必然会增加，需要我们用提高工效来冲抵。”唐治军说。项目部选派8名党员在北镇、凌海进入盘山的路段增设疫情防控通道轮值，24小时对进入工地的司乘人员和新进场班组工人进行体温、核酸、行程码等实名登记检测。工地亦是通宵达旦，便道能开工作面尽开工作面，不断加速施工进度。

2022年8月1日午夜，马晓接到盘锦市交通运输局分管项目建设的副局长电话：“锦州遭遇50年一遇的特大洪水，绕阳河左岸一处堤坝溃口，全市防汛Ⅲ级应急响应提升至Ⅰ级。市委书记和市长已经在堤坝上了，省领导正从往这赶的路。你们迅速组织救援小分队做好应急预案，配合市防汛应急指挥部严密监控绕阳河盘山境内几个容易大面积积淤的地形标高，严防破堤倒灌县城。”

马晓第一时间带领6名测量人员赶到第一线，连续干了三天。“当时我们还没有全面开工，主要是修便道，到了十多台挖机，还有几十台辆运输车，随时做好了防汛冲锋到一线的准备。”险情控制后，盘锦市防汛抗旱指挥部给项目部送来一面锦旗。

眨眼一年过去，截至6月30日，项目部开累完成投资额8.25亿元，创下连续单月产值过亿元的记录，稳居局内高速公路项目产值排名前列。

修路先修“路”

“这里的路，是工程道路，也是管理路径。”唐治军今天轮值，他碰见来工地采访的记者，说起项目建设的情况。

项目部管段涉及盘锦、锦州市两县八镇十四个自然村，另有18家养殖场、117家蟹塘，4处高压燃气管线、28条通讯电力线路迁改，均处于国家湿地保护区范围内；有6处纵断面抬高，最大抬高2.2米，且多处跨越河流、沟渠，搭设钢栈桥体量大，新桥旧桥之间拼宽工序复杂，尤其是旧桥多种病害治理工程量巨大……凡此种种，保持便道通畅是先决条件。

“简单地讲，改扩建就是拓宽既有高速左右幅，站在作业面上伸手就能碰到运营线，两边又都是湿地保护区和水产养殖区，修便道和

借道运输不可避免。”2022年7月的唐治军看着设计蓝图，眉头紧蹙。要干好工程，就必须新建双向运输便道便桥55公里，承担102公里既有乡镇道路维修加固，再加上冬季施工需要增加的措施费，施工周期长、生产不均衡等因素的影响不断增加，施工成本必将居高不下。

如果不在生产组织模式上寻求突破，如果不大胆尝试项目管理模式变革，要取得良好效益，几无可能。唐治军和马晓商量再三，在全公司率先实行“1+1+N工区”的新型实体项目经理部组织模式，一切工作到工区、一切工作到现场。“这也是路，一条需要我们全体齐心协力去探索去实践的管理之路。”唐治军说。

一时间，大会、小会、党员会、工区、梁场、办公室。“进度就是效益，工期就是成本”的理念被一而再、再而三的阐述，直至首月盘点人均产值280万元，人们才感到变化。

“那是2022年9月，大家很明显地看到新的组织管理模式带来的收益。自那以后，我们基本保持这么一个产值比例。”说起优化组织模式、量化资源配置、细化工作流程带来的成效，唐治军说起一件事，2022年9月3日，正在公司参加工作会的他连夜赶回盘山，辽宁省委副秘书长孙嘉峰第二天要到9标管段督导检查。9月4日，孙嘉峰看了搅拌站、钢筋加工场和制梁场的“三集中”管理，当即提出在9标管段就地进行现场标准化和信息化管理对标。“那天，项目部会议室座无虚席，甚至走廊里也增设座位。这次会议无异是对我们的一种鞭策。”唐治军说。

马晓拿出一份递交公司的调研报告，项目部各项工作无一不有详实的数据支撑：截至目前，项目部形象进度在绥中至盘锦段全线9个标段靠前，12次迎接省市检查观摩；项目管理人员总计55人，相对传统的机构设置减少80人；现场经费支出占产值比1.57%，较公司下达控制指标大幅度下降；实行各类物资集采，发挥规模优势，以量换价，采购费实现较大上浮；劳务择优招标，仅预应力管桩劳务分包与钢板组合梁专业分包两项，均产生规模效益；而办公生活用品支出每月节约过万元、工区车辆动态管理年度支超百万元。

“最让我们感到欣慰的事还是人员的能力得到了锤炼。”马晓说。项目部下辖四个工区，比学赶超的氛围格外浓厚，工区管理人员在一年时间里独立实施项目的的能力普遍提升。项目部部门间的补位意识与胜任力也得到增强，岗位动态调整制度也拓宽了员工职业发展通道。

反超无捷径

汤建平是四工区副经理，管着4公里多的作业面。全线重点工程1.657公里长的绕阳河特大桥就在这里，看着墩身林立、蜿蜒伸展的架梁作业，汤建平思绪万千。辽宁的冬季非常漫长，为赶工期，项目部决定利用冬季枯水期抢出绕阳河特大桥水中墩。要在零下30摄氏度的气温里，保质保量打桩筑墩谈何容易！汤建平和工区技术主管尚康、现场队长万寅吉，带着百余名作业人员给地材搭暖棚、给设备添

暖气，斗天寒，斗地冻，练出“硬筋骨”，两个月如期完成拼抢任务。“不过，我现在最关心的是再过一个月就要开始的‘倒边’作业，安全隐患防范仍旧是最大压力。”汤建平说道。

的确，安全管理成为项目部的重中之重。进入十月，既有京哈高速公路的车流量愈发密集，而此时已是冬季，行车事故概率增高。一个凌晨，一辆大货车突然侧翻冲到二工区的路基上，高速公路交警在高速公路救援大队没有到达前，通知项目部就近派吊车协助救援。

另一边，任何一个火星就能引发湿地保护区80万亩芦苇荡的重大火灾。为此，项目部安排每天两名安质人员做专项巡逻。这天，从飞驰的车上扔下来一个烟头，落入绿化带下的涵洞，引燃里面堆码的枯枝杂叶，两名巡逻人员立即返回车上拿灭火器，与湿地保护区围场人员一同灭火。若火势蔓延到外面两侧的芦苇荡，后果不堪设想。

与此同时，管段内的24.8公里软土路基管桩施工进入倒计时。项目部组织48台管桩机均匀分布在京哈高速公路北京和沈阳方向的既有路基外侧作业。12月份的路基顶面形成1米厚的冻土层，每根管桩重锤施打穿冻土层后很容易发生管桩脱帽倾斜，向外倾倒会伤害到作业人员和施工便道上行驶的车辆，向内倾倒会砸中高速公路上快速行驶的车辆。发现这一重大安全隐患后，项目部安全总监张景涛查资料问同行，自购材料多次测试，获得管桩防倾覆保险绳的使用方法。项目部随即下发文件推广。在两个多月的冬季施工中，防倾覆保险绳多次发挥作用，将失去约束的管桩悬吊在空中，避免管桩快速倾倒造成严重后果，也确保119326根管桩全部安全施工结束。

制梁场钢筋班班组长董小华有着十四年的从业经验。他发现原设计的模板拆除费时费力，琢磨着采用“分离模板+止浆条”的方式提高工效。“目前看这个还行，梁场预运架一体，一共有440片T梁，2850片钢板组合梁和1262片实心板梁的生产任务。”梁场被评为项目部2023年5月“标杆工区”，马晓把流动红旗送过来，在党建联建工作室鼓励梁场再接再厉再夺冠。

在项目部电梯旁，立着一张宣传牌，印着年度节点目标。“我们在分阶段施工中提了很多具体目标，大伙管这叫打歼灭战。到今天为止，基本上都实现了。”唐治军说。

2022年8月，项目部进点一个月完成“三集中”和试验室建设；11月底，标段施工便道贯通。2023年春节前，绕阳河特大桥钻孔桩和水中墩、软基处理段管桩完成；2月底，34座大中小桥钻孔桩完成；4月底，北京方向所有桥涵结构物完成；5月底，北京方向路基填筑完成；6月底，桥梁架设占比达到总量30%。

本报记者/李茂 通讯员/陈海锋



项目经理唐治军（中）、党支部书记马晓（左二）与工程技术人员探讨施工方案