让皖北的发展乘着城际“飞”起来

——中铁四局淮宿蚌城际铁路4标管理纪实

“鼓钟将将，淮水汤汤。”淮河安澜，皖北崛起。地处淮河岸、南下北上、东进西出战略要地，安徽省唯一的一带一路经过地区——皖北，近年来成为华东地区重要的经济增长极。而2022年4月全面开工的淮(北)宿(州)蚌(埠)城际铁路，是皖北城市群连接合肥都市圈及长三角地区的便捷通道，对带动沿线经济社会发展具有重要作用。2023年8月10日，记者走访了中铁四局淮宿蚌城际铁路4标项目，从工程建设之规范洞见项目管理变革的跃迁……

我在现场 记者编辑走基层专栏

锚定目标 要打造铁路项目盈利样板

淮北至宿州至蚌埠城际铁路正线全长约160公里，分5个标段同步建设，总工期四年。中铁四局四公司承建4标，管段长29.62公里，从固镇西特大桥361#墩到蚌埠北特大桥213#墩，其中包含固镇南站1.82公里路基，主要施工内容为桥、连续梁、箱梁制运架和站场路基。一个月前，4标在固镇西特大桥拉开全线架梁序幕，也宣告管段线下工程主体年内有望完工。

“4标的特点是没有特殊结构，在保证质量安全的前提下，越早完工，越有利于整个项目的管理。而我们希望通过项目管理变革，改变近年来逐渐发酵的‘逢铁必亏’观念，打造当前铁路市场项目盈利的样板。”杨曦说。他是中铁四局四公司副总经理兼淮宿蚌城际铁路4标代局指经理部项目经理，他负责的上一个项目是连(云港)徐(州)高铁1标工程，2021年2月连徐高铁开通运营，杨曦获评全国火车头奖章，并提职公司副总经理，无缝衔接淮宿蚌城际铁路前期各项筹备工作。2022年3月淮宿蚌城际铁路招标，杨曦对5个标段的施工环境、水文状况、建设成本投入等做了详细的横向对比分析，择优而投，小胜夺标。

“近年来，施工单位承揽的铁路项目普遍存在亏损，或轻或重。固然受铁路市场一成不变的规则影响，但也不能忽视现场管理粗放造成一定效益流失。你在连徐高铁项目有实践经验，到淮宿蚌城际要深入探索，用绩效和可复制经验把‘谈铁色变、逢铁必亏’的认知扳回来。”局和公司对杨曦的任前谈话，既是期望，也是重任。

4标以代局指实体经理部管理机构模式运行，下设两个分部。“我们都会兼职分部的业务管理，比如我要管二分部财务，商务部跟物资部也兼职了二分部，我的业务相对单一些，但其他同志可以说每天都会下沉项目，掌握第一手信息，否则管理跟生产很容易脱节。兼职分部业务管理其实是给了你岗位以外的另一个平台，让你充分激发出潜能去把它落实好。”4标代局指经理部项目总会计师兼合规员周继昇说，他曾经被借调参与过项目国家审计工作。

“大临往往是铁路项目的亏损重地，要遏制住，规划好。”杨曦给出了第一个管理锦囊。一时间，征迁、商务、工程、财务各项业务快速运转起来。

4标代局指经理部专职党支部书记金成宇组织四个征拆小组，走村入户讲政策，贴栏张榜晒清单，让每个被征拆户心里都有本“明白账”，不仅加快了征拆进度，也提升了政府公信力。“大临要管住，占用农田就要卡住。”金成宇说。4标管段穿越蚌埠固镇，稻田延绵五谷飘香。邻近线路走向有一处工业厂房，经过几轮商谈，被经理部租赁下来，建成拌合站和钢筋集中加工厂，既缩短后续大干物料的横向运距，又避免了占用大量农田。

4标代局指经理部提交的道路永临结合方案也通过了专家评审，经理部总工程师王飞说：“我们把后期要开通使用的检修通道当作便道的一部分，实现永久性与临时性道路结合。等项目施工结束，检修通道已经被碾压了两年，沉降度、密实度都得到了充足保证，而便道因为占用基本农田少，既保护了农民利益，也减少了项目成本支出。”与此同时，获评局2021年“十岗百佳”技术管理标兵的王飞组织分部技术人员对项目深基坑支护、连续梁施工和栈桥搭设等方案和施工组织进行了优化升级，保障了项目效益。

4标代局指经理部临时工程全部实行闭口合同招标，“以前沿用开口合同，形成了‘大临是个筐，什么都往里面装’的弊端，现在要改变，不论是拌合站，还是钢筋厂，都价格包干，公开透明，把大临的建设期成本控制住了。”经理部商务经理王春刘是局2020年“十岗百佳”工经管理标兵，通过了国家一级建造师、一级造价师资质考核。

…… ……

淮宿蚌城际铁路站前4标固镇制梁场提梁机作业 于泽 摄(影像四局)

淮宿蚌城际铁路站前4标经理部党支部主题党日活动 于泽 摄(影像四局)

淮宿蚌城际铁路站前4标固镇南站框架中桥管桩施工 于泽 摄(影像四局)

靶向精准 管好成本就是管好合规

淮宿蚌城际铁路建设原隶属中国铁路上海铁路局徐州枢纽指挥部管辖，过程中，上海局机构调整，淮宿蚌城际铁路建设职能并入合肥枢纽指挥部。但这对4标代局指经理部的管理运转并没有带来太大的波动，“很大一部分原因是我们秉着打造管理样板的目标，进场就明确了合规管理理念，具体地说，管好成本就是管好合规，我们强调合规的要求只有一个，要以审计的视角来审视所有工作。”杨曦顿了顿，接着说：“我们一共部署了41项创效举措，主要从夯实商务策划立项、劳务分包控制、临时工程方案、物资机械管理、成本核算分析等7大块进行落实，达到降本增效的目的。”

4标工程量主要为27.77公里两座特大桥，含6联长短不一连续梁；839孔箱梁预制架设和1.82公里路基，以及双块式无砟轨道浇筑等，截止目前开累完成产值7.8亿元，占总造价的38%。行走在4标工地，绿色的田野上墩身连绵，从空中俯瞰连续梁作业面，宛如一座守护稻田的瞭望塔，施工与自然和谐守望。

就在今年4月15日，王春刘在局大商务管理月度例会上做了经验交流：“4标大商务管理在创效的主题下开展工作，链条延伸到各个业务板块，所有的部门都联动配合。”仅以劳务分包策划，严控队伍数量为例，4标代局指经理部不论是劳务招标还是物资招标，都会和公司商务、技术、招采中心和纪委共同进行，全程录像录音，最大程度排除人为干扰因素，此举极大地保证了施工队伍合理利润收入调动了生产积极性，又有效压缩了影响项目成本的其它水分规避了暗箱操作。

另一边，4标代局指经理部分管物资机械的副经理兼物机部部长杜文浩正在撰写地材料源地直接采购的经验做法，“上级突然通知的，赶着要。”他说。

淮北、宿州矿山多，长期以来都是卖方市场，现付几乎是铁律。“不行，不能因为地材占用项目大量周转资金，我们还得接着谈。”杜文浩跑遍了周边的矿山企业，在经理部班子会上陈述情况，周继晟第一个就表明了意见，4标所在地固镇是农业大县，地材外入徒增运距成本加大、地方交通管控等“变数”，还会眼睁睁流失一个借助矿山优势节省项目现金流的机会。“地材矿源稳定，对混凝土配合比优化也有极大的促进作用。”班子会上人们踊跃发言，集思广益。杜文浩根据班子会上确定的“集中采购与战略采购相结合”的思路，有针对性地开始了新一轮洽谈，讲企业信誉品牌、讲项目管理优势、讲全局集采模式，也讲工程资金运转实际，以诚待人以诚见事，最终谈成了战略采购。

淮宿蚌城际铁路4标班组工人 于泽 摄(影像四局)

原材料有了，管控住数量和质量就是根本。经理部试验室试验人员对进场的每一车砂石都要做含水率检测，一车平均耗时两个小时，显然，这个工效满足不了大干需求。有人提出抽查，两天下来，一测算含水率超标，存在管理漏洞。杜文浩想起小时候在老家到粮站卖水稻、卖麦子，工作人员都是拿一根计量器随意抽插，检测含水率。网上是不是也有这样检测砂石料的工具呢？果然，一搜满屏有，杜文浩看性价比、看用户评论、看客服解说，买回来3个品牌的砂石含水率快速检测仪，与试验人员一起检测仪器性能。

“我们用这个检测仪插到试验室已经做过含水率的沙子里面，十几秒就会出数据，选三个点，取平均值。如果数据超过试验室提交的报告，就会安排人员过来复检，原则上一批砂石料进场，检测仪提供的数据与试验室检测含水率偏差严控在0.2~0.5%。”此举在四公司所有项目迅速推广，“砂石含水量检测仪单价在一千元左右，每半个月校正一次，可用到七八个月，爱惜一点，用一年没问题。”

类似这样的细节管控，还有他们利用公司自主研发获评局万众创新三等奖的混凝土材料管理信息系统实现了混凝土消耗的日核算，通过实时监控各分部每天各部位的混凝土消耗量，并在项目工作群内通报各分部混凝土生产量及实际损耗率，督导纠偏，及时止亏，避免了混凝土超耗。

“现在全局对于量价都把控的非常细，价主要集中在局大的框架下面执行，项目作为数量控制的主责单位，在一线就是要做细节，避免跑冒滴漏。只要是节约挣回来的，就是项目产生的直接效益。”杨曦说。

4标代局指经理部合规管理之所以深入人心，关键在于所有决策都切切实实履行项目经理办公会，项目支委会“三重一大”程序，让大家充分参与，行的、不行的，有缺陷的、有盈利的，怎么改怎么抓，在会上都说出来，养成合规意识，进点至今，未发生一起队伍扯皮、采购供应价格浮动等风险。“现在我们的员工一想到什么问题，首先想的是在合规框架下怎么处理，这很难得，法治总是比人治强，我们想管成本，先把合规管好。”金成宇说。

直击痛点 全面提升现场服务效能

现场管理人员不能很好地协调施工队伍及工序物资机械调配，尤其是不能及时解决问题做好服务，是项目干不好的难点、痛点。“我们探索的管理变革第三个部分就是加强现场服务，双管齐下，一方面做实做细区域网格化管理，一方面积极推进党建与施工生产深度融合，全面激发项目全员攻坚克难的内生动力。”杨曦的第三个锦囊令经理部统一认识，展开一系列工作。

建立区域网格员和施工队伍联系机制，经理部部门负责人、分部班子成员都是网格员，“我们需要什么、缺什么，经理部的人跟我们一样清楚，避免了等混凝土、等钢筋、等作业面这样无谓的工序衔接混乱，每个环节都安排的紧紧凑凑，我们自然不会亏，班组干的有劲，进度就不会耽误，大家心情都好。”桥梁施工队的负责人老吴说。

事实上，经理部每个月还会帮施工队伍做经济活动分析，让他对自己劳务分包的成本一目了然。有一次，财务披露账面人的成本跟实际应发a生的周成本存在一个差额，是因为管理疏忽还是数据统计失误？周继晟与王春刘分别进行了再次核算，发现碎石和沙子的用量存在大盈大亏的端倪，“盈也好，亏也罢，都要合规合法，更要满足工程建设要求，虽说是个例，但也绝不能放任不管。”经理部即刻展开原因查找，在2天内进行了一次全面自查，发现这个“差额”出在计量方式上，立即进行了整改闭合。

4标管段部分区域采用了大直径管桩施工，“此类大直径管桩是设计方的一个新探索，取得专家评审论证后，在全线选择我们标段进行各种数据收集及分析，以便后期形成科研工法专利应用，在有条件的地段全面推广应用。”王飞说。控制好打桩过程垂直度监测、管桩焊接质量、成桩的贯入度成为4标代局指经理部技术管控重点之一。大管桩直径达到80公分，从厂里预制好运到现场进行二次焊接施工。较钻孔桩相比不产生泥浆，不易造成环境污染。“但会有噪音，所以在人群居住区200米范围内不采用，如此，我们标段的管桩划分为6个段落，远离村庄。”杨曦说。

这天，例行安全检查发现一分部钢筋加工厂特种作业人员电焊工持证过期，立即被叫停。“不严的话，很多措施没法落地。”4标代局指经理部安全总监杨武每天都很忙，经理部每个月定期召开风险识别会，明确分级管控风险和工序，每日进行安全隐患排查，奖罚分明。一分部600~620号墩身混凝土外观质量控制得好，二分部固镇南站路基现场标准化作业做得好，经理部组织经验交流，对班组、管理人员、现场旁站人员给予奖励。

“我们还实行夜巡制，实打实的排班轮值。”杨武的值班记录本填写的满满当当。4标代局指经理部领导班子成员每天带一个部门人员夜巡，从晚上10点开始，一般凌晨2点可以完成工作量，“夜班工人反映现场照明不足，很容易出现问题，立即增加照明设备，确保作业环境安全。”杨武说，夜巡同步对网格员、技术员是否在现场履职进行检查，缺勤一次，罚款50~100元，“其实奖罚不是目的，主要确保我们现场有人在管理，出事故往往就是因为现场没有管理人员。我们的8名专职安全员都配备了执法仪，全程记录安全督导过程。”4标施工高峰期有1500多人在现场，未发生一起安全事故。

参加工作两年的马德炜今年2月1日到淮宿蚌城际铁路4标一分部梁场报到，作为主管负责技术服务工作。智能化制梁已实现流水化作业，工序步骤相同，从模板平整度到四个支座点位的高程控制，误差相对会少。爱琢磨的马德炜想着制梁成本再节省一点，在混凝土浇筑的工装配置上动起了脑筋，他积极参与经理部物机部的工可研，通过汽车泵加布料机的组合，达成设备循环使用、操作手固定、质量提升可追溯、工艺革新降本增效的管理目标。

接触网基础的预埋螺栓在混凝土浇筑过程中，受振捣影响，会存在定位偏移，班组工人每次浇筑完之后人工校正非常麻烦，他们提出能不能想个办法让这个活干得轻松点。马德炜立即将他们的诉求反馈到经理部，同步参与工程部与物机部联合攻关，加装一个可重复使用的定位工装，提升螺栓安装质量，也提高包括人力资源在内的生产效率。“经理部会组织党员骨干开展各类培训，像马德炜这样直接服务现场的技术口人员，除了学习规范标准，还有技术交底编制以及方案编制，包括技能比武，团队和个人的业务能力普遍得到了提高。像马德炜在实践中获得了BIM初级、结构检算中级证书。”金成宇说。

后记：淮宿蚌城际铁路4标代局指经理部大事记显示：截止2023年7月，项目工程形象进度始终领衔全线，一举夺魁2023年上半年全线信誉评价第一；共开展主题党建和党建联建活动45次，获评业主“标准化工地”“标准化项目部”、局“三工建设先进单位”、公司“党风建设示范点”等15项荣誉。

本报记者/李茂 本报通讯员/于泽

淮宿蚌铁路站前4标项目平推检查 于泽 摄(影像四局)

淮宿蚌城际铁路站前4标固镇制梁场 于泽 摄(影像四局)

淮宿蚌城际铁路站前4标蚌埠北特大桥墩群 于泽 摄(影像四局)