



向管理要效益

走进中铁四局西(安)渝(重庆)高铁二分部,但见这里高铁建设如火如荼,桥墩拔地而起,隧道不断延伸,施工现场忙而不乱,繁而有序。

中铁四局西渝高铁二分部承担的管段全长6.8公里,其中包括4.8公里隧道、78米高墩、5个连续梁等工程。仅两年时间,项目部已经完成产值6.56亿元,占总体目标的85%。二分部在领导班子的带领下,走出了一条铁路项目施工管理的新路子。

强基固本 发挥管理效能

王向锋2007年参加工作,现任中铁四局二公司西渝高铁项目部二分部项目经理,有着丰富的铁路建设经验。自项目进场以来,他就深刻意识到,人员冗余是制约项目效益提升的重要因素之一。在和项目书记董彦军充分交流意见后,两人达成共识。于是,他们果断启动了一场以“强基固本”为目的的管理效能提升计划。

“我们进场时只有14个人,但定员是35人。”王向锋回忆道,“在有限的人员编制下,必须让每个人都发挥最大效能。”他深入了解每个岗位的工作内容和人员配置情况,通过科学分析和合理调配,成功将人员数量控制在合理范围内,“七部两室”人员配置中,商务管理部和综合办公室仅安排一名管理人员。2024年,项目部完成产值42359万元,占2024年产值计划33440万元的126.7%,人均生产达1460万元。今年7月份以后,现场工程量就不大了,王向锋和董彦军琢磨着,还要继续协调把人员与其他分部合并一下,到那时,管理费用还能继续压缩。

除了减少管理人员成本支出,项目部其他日常成本管控也深入人心。以办公用品为例,在项目部,每个部门都有一个废旧的空笔芯盒,员工用完的空笔芯都要交回办公室才能更换新的笔芯,此举有效避免了浪费。项目部还严格把控办公用品的采购,由各部门提前计划,项目部集中采购,严格审批流程,将“非必要不采购”原则坚持到底。“要把公司的钱当成自己的钱一样去管,才能真正发挥管理的最大效能。”王向锋时常给员工们算经济账,他说很多采购计划,在递到他的手上,都被做了“减法”。在他的带领下,项目部形成了人人算细账、人人懂节约的良好氛围。

此外,项目部把加强架子队管理作为提升项目管理重中之重,严格贯彻落实公司架子队管理要求,按照“管理有效,监控有力,运作高效”的原则组建架子队,提高项目施工能力,确保施工现场工序衔接和劳动力需求,为快速施工生产提供保障。

进场之初,项目部就把如何发挥架子队管理效能作为一项重要工作来抓,要求各分部必须配置素质过硬、业务精湛、管理有方的架子队管理人员,并严格筛选作业班组,坚决筛选掉散而小的分包队伍,减少管理难度。目前,项目配置架子队五家,其中隧道队伍一家、钻孔桩队伍一家、桥梁队伍两家、附属工程队伍一家。在履约过程中,提前要求队伍必须配备技术人员和现场安全负责人,通过技术满足现场人员需要。此外,为了激发劳务队伍的积极性,项目部在劳务合同中约定,劳务队伍必须自带二三项料,如果施工混凝土超耗,超耗部分将及时予以扣除,以此减少施工成本。

强化施工组织 加快安全施工

二分部承担的施工任务艰巨,其中重难点工程多,桥隧占比高达70%,而且存在高墩、连续梁等重难点工程,安全风险大,施工组织难度大。项目部一进场,就遇到了道路狭窄、大型机械设备无法进场等困难。工程部部长程浩记得,他是2022年11月30日晚上十点多到的达州,第二天早上七点,他接到了项目经理的电话。碰面后他才知道,王向锋是头天晚上凌晨四点到酒店的。他原本以为他们会休息一下去指挥部报到后再去现场排查,结果吃完早餐王向锋就对他去看一下工地在哪。他们是二分部最早到达现场的管理人员。他们出发去工地所在地达州市达川区金垭镇金鱼村,当时达州阴雨连绵,车子只能停在村道上,项目管段线路全长6.8公里,但是要排查整个管段爬坡下坎算下来差不多得十三四公里,他们一起走泥巴路去排查工点,从皮鞋到泥鞋,从泥鞋到挽起裤腿光脚走,到晚上九点多,硬是一天把线路走完了。第二天又是一早出发,他们去项目所在地村委、镇政府,通过摸排了解,还有多少可用的临时用地,后来王浩才知道,王向锋已经在脑海里规划了项目拌和站、隧道洞口临建,项目架子队、项目部等的选址和后续施工安排。

为了尽快打开施工局面,在施工便道还没建成之前,项目部靠着人背肩扛,将机械设备运进工地,并第一个建起了拌和站和钢结构加工厂,为加快施工进度赢得了时间。在施工中,项目部始终坚持高标准、严要求,不断打造精品工程。在大地坪隧道进口施工中,项目部采用三臂凿岩台车进行钻孔作业,采用湿喷机械手进行喷射混凝土作业,采用多功能养护台车进行拱架安装、钢筋网片铺设和混凝土养护作业,实现了机械化、智能化施工,提高了施工效率,降低了安全风险,保证了施工质量。2023年12月,大地坪隧道进

口被评为全线第一个精品示范段。

在铜钵河特大桥施工中,项目部根据现场实际情况,将原设计的挂篮施工变更为支架施工,既加快了施工进度,又保证了施工安全。同时,项目部还加强了对现场施工人员的培训和技术交底工作,增强了施工人员的安全意识和操作技能水平。项目部还加大了安全投入力度,购买了安全帽、安全带、安全网等安全防护用品和设备设施;建立了安全生产责任制和安全生产管理制度;成立了安全生产领导小组和应急救援小组;定期对施工现场进行安全隐患排查和治理工作;坚持开展安全生产教育和培训活动;坚持开展应急演练活动等等。

针对项目高风险工序施工,如人工挖孔桩,项目制定了领导带班作业和关键工序管控清单,通过管理人员与作业人员共同对施工安全生产条件进行确认后,再进行下孔作业。丈夫何忠平、妻子陶甘妹是一对来自重庆的80后夫妻,他们从2024年3月份来到项目工作。陶甘妹说,之前去过好几个工地,从没有像这个工地这样干着放心,每天项目管理人员一同上班,提醒我们先打开风机,通风15分钟,少一分钟都不让我们下去,施工过程不间断提醒让我们挂上防坠器和安全带;以前我丈夫会在井下抽烟休息,我提醒他还被呵斥,现在有项目部管理人员时刻提醒督促,放心多了。

狠抓下沉管理 注重节流增效

“精细化管理就是要把项目管理的触角延伸到项目管理的方方面面,既要抱西瓜,也要捡芝麻。”王向锋在开展“头雁效应”讲课时,向同事分享自己的管理心得。“头雁效应”讲课是项目部坚持做的一件事,每个月一次,由项目主要领导向全体管理人员讲课。

在项目建设中,钢筋是项目成本控制的重点。项目部成立了钢筋管理小组,制定了钢筋管理制度和考核办法。要求所有钢筋必须实行集中加工、集中配送、建立收发存台账、实行限额领料制度等。通过这些措施的实施,有效控制了钢筋的消耗成本。2024年5月,项目物机部部长刘晓东在盘点钢筋时发现亏损400多吨并向领导报告。王向锋立即组织物机部、工程部、商务部及现场管理人员集中办公,对钢筋亏损的原因进行认真分析,并逐项进行整改落实。

刘晓东记得,当时会议室里大家围坐在堆满文件和图纸的会议桌前,对着电脑上的数据仔细核算。数据整理好后,王向锋组织现场队伍到会议室集中开会,将各队伍的钢筋超耗数据一一展示出来,开始与队伍进行逐项核对。一开始,核对工作并不顺利。有的队伍负责人看到超耗数据,立刻开始找借口,“我们施工的时候遇到了特殊情况,钢筋



工人正在铜钵河特大桥现场绑扎钢筋

章仁财 摄

损耗肯定会大一些。”“这数据是不是算错了,我们不可能用这么多钢筋。”面对这些质疑,工程部和商务部的管理人员拿出详细的施工记录和计算依据,一项一项地核对。从中午到深夜,时间一点点过去,会议室里的争论声不断。王向锋对大家说:“今天这个问题必须解决清楚。”就这样,一直持续到深夜一点多,经过反复的沟通和核对,所有队伍终于都签字确认,没有疑义。通过这次较真的管理,不仅让项目成本得到了有效控制,也让所有参与项目的人员明白了责任的重要性。此后,经过两个多月的努力,最终有效控制了钢筋的浪费和遗失现象,并弥补了400多吨的钢筋亏损。

陈飞岑2023年7月参加工作,最开始分配在局指挥部工程部,后来主动要求到一线分部工作。刚到二分部时,他缺少实践经验,跟着技术主管学习工序。经过一年半的时间,已经基本掌握了连续梁施工工艺和技术,慢慢可以独当一面。物机部员工杨丽2020年参加工作,2023年到项目。作为一名职工子弟,她承接了父辈对单位的感情,工作认真负责,无怨无悔。杨丽说,以前干市政项目,现在工作涉及面更广,刚开始来也不是很适应,很多没见过的要求和材料,会工作得很晚。工作上有什么困难,生活上都受到领导同事的关心。现在内业资料已经慢慢得心应手。2024年8月份,项目部开展给当地五保户收水稻和“小候鸟活动”,这让她回忆起自己的父亲,感受到了企业对员工家庭的关注和关爱。

一分耕耘一分收获。项目部进场以来,先后多次获得业主单位的表彰奖励:2023年5月,项目部在全线第一家通过拌和站、钢结构加工厂验收;2023年7月,项目部在全线第一家实现隧道进洞;2023年9月,项目部在全线第一家实现隧道二衬浇筑;2023年12月,项目部获得全线第一张隧道施工绿牌;2024年3月,项目部获得全线第一张精品示范段施工绿牌;2024年6月,项目部被评为全线标准化先进管理单位。

本报记者/章仁财 通讯员/严君 许达 李悱杨



刘家坝隧道施工

许达 摄

我在现场

记者编辑走基层专栏