

# 人生能有几回搏

## ——记五公司九江八里湖桥项目部经理王晓敏

□ 本报记者 邹萍萍

外表看似沉静的王晓敏，其实心里蕴藏着一团火，从而使他能够充满激情地将项目当作事业来做，让人生充满价值；同时，他也是一个追求完美的人，希望将项目做成经典，因为项目建设不能重来，没有补救的机会。在项目经理这个平台上，王晓敏通过巧干和巧算，使自己的聪明才智得以充分展示。

### 不怕做不到 就怕想不到

在项目管理上，他认为要让项目盈利，除了付出努力，思路和策略也很重要，因为思路决定出路，只有想不到的，没有做不到的。八里湖桥就曾是一个“先天不足”的项目，刚开始这个项目的投标门槛很高，招标文件要求投标方只有提供50%的现金保证金，才能中标。由于需以大桥局股份公司的资质投标，为规避风险，股份公司认为应该放弃，但由于已经报名，因此仅要求五公司参与一下。但王晓敏在牵头投标的过程中，仍心有不甘，很想再通过业主的进一步沟通，以达到既不放弃这个项目，又不让企业承担风险的目的。

在王晓敏的不懈努力下，最后业主果真同意提供50%的保证金为仅提供10%的银行担保，投标条件发生180度戏剧性逆转，由不可能变为可能，直到最终成功中标。

在施工过程中，王晓敏始终立足于干好项目，让业主对项目满意，同时通过干好项目赢得业主认可和信赖，并及时与业主交流互动，增进感情，为项目调整变更、占领后续市场打好基础。

当初大家在一起探讨八里湖桥项目的调整变更思路时，他提出，超过几百万的变更虽然业主很难全部批复，但无论数额多大，业主批复的程序都是

相同的，作为申报方首先要做到合乎程序，并且要讲究策略和方法，在报批的过程中，既要有锲而不舍的精神，更要有沟通协调的技巧和智慧。后来经过他的努力，项目索赔工作果然取得了很好的效果，所申报的15项变更，价值约数千万元，已有9项成功获批，到目前为止已完成两千多万元工程量签订。

在八里湖桥项目施工过程中，王晓敏认为干好在建项目比任何攻关都更有说服力，这也是对业主最大的支持。业主领导有不同的性格、处事风格，即使碰到不好说话的业主，但只要项目干得好，用成绩打动业主，一样可以赢得其信赖。在与业主相处过程中，施工人员有时候为了企业的利益，做到不卑不亢，坚持原则，反而能够赢得业主的尊重和认可；同时，以诚信待人，以得体的沟通方式找到突破口，也能和业主建立相互信赖的朋友关系。

有一次，王晓敏得知业主方某领导的岳父去世，就以朋友的方式前去吊唁，让业主既惊讶又感动；平时听到业主方某领导过生日，他也会前往祝贺，事情不大，花钱不多，却一下拉近了彼此的距离，时间长了，便自然而然赢得了业主的信任，直至真心视他为朋友。

八里湖桥项目曾有一个1000多万的变更报告申报了很久，虽然手续齐全，但数额较大，批复有些难度，后来是在与业主建立了相互信赖的朋友关系后，最终顺利批复。

### 现场连市场 首先要干好

只有安全、质量可控，工期有保障，业主才会认可这个企业，企业也才能与业主建立良好的合作关系，这也是施工企业赢得后续市场的关键。

在八里湖新区建设中，共有32家施工企业在这里同台竞技，而八里湖桥是九江市的标志性工程。在八里湖桥投标之初，五公司就提出要把这家门口的机遇抓住，进而通过这个项目产生社会影响。事实上，八里湖桥的建设因为安全质量进度管控到位，这个效果已经体现出来。业主最认可的是：大桥局干的项目根本不需要他们操心。八里湖新区的管委会书记就说过：通过大桥建设，我们再一次认识了大桥局，以后在九江八里湖新区只要有建桥项目都应该让大桥局参与。这也说明大桥局在建成九江长江大桥之后，通过这个项目又一次打响了自己的牌子。正因为八里湖桥的前期工程质量控制较好，项目部先后跟踪开发的跨线桥、西互通和路灯亮化三个配套工程，都是业主以奖励方式直接交给大桥局的，这些项目测算均有较好的效益空间。

业主的充分信任，让项目部为五公司创造效益的同时，也拓展了新的市场领域。可见现场连着市场，只有干好在建工程，才能赢得业主认可，才能占领后续市场。

### 会干固然好 会算更重要

在八里湖桥项目，王晓敏提出打造“四有”项目部，即有事做、有钱赚、有贡献、有影响；倡导的是“把勤劳智慧奉献给项目部，把幸福快乐带回家”的和谐团队文化。

为有效控制项目管理成本，他在项目部推出了内部承包协议，即职工和协力队的经济利益与所承包的单项工程挂钩。项目部提出工程单价和工期及安全质量要求，承包人在限定期内保质保量完成单项工程，即可按协议兑现收益，同时也给出了提前和滞后的奖惩额度，其协议与以前承包

方式的最大不同是将奖励细分到最小单位，如现浇梁支架施工控制，项目部将贝雷片每月每片租赁费测算为48元，提前或滞后均以每片贝雷片租赁费为单位计价进行奖惩。由于可操作性强，也让每个人都有努力创效的空间。在机械租赁使用上，项目部也是将材料设备的租赁价格与工期捆在一起，作为确保工期的控制手段。此举不仅从总体上降低了机械使用费，还缩短了工期，降低了管理成本。

就连驻地建设，八里湖桥项目部也是打破常规，一改过去购料建项目活动板房的做法，而是与厂家直接谈定费用的方式，最终以每平方米168元/20个月的租赁价格谈妥，按工程总工期19个月计算，租赁只需30余万元，而重新建造一个项目部，其成本要高两倍。项目部将其规划为公寓后，再以每月300元一间租给协力队伍，既解决了协力队伍的住宿问题，项目部也从中间收回了全部驻地租赁费的成本投资。王晓敏作为项目经理善于精打细算的管理风格也由此可见一斑。在王晓敏看来，管理项目部其实并无多大创新，就是把传统的、常规的制度标准扎扎实实地做好。他当项目部的体会是，每一件事都亲历亲为也不太可能，但管得太粗和太细也有失偏颇，必须把握好一个度，用人不疑，用人所长，尤其要打造好的团队精神。至今，王晓敏已担任过几个项目的项目经理，但他所干的几个项目不仅都为公司创造了经济效益，而且和业主的关系都处理得十分融洽，员工收入也相应得到了稳定增长，大伙儿都干得心情舒畅。



创先争优

## 湖北34条高速公路上半年开工

据《武汉晨报》报道 湖北省交通运输工作会议传出消息，2012年，湖北省公路水路交通固定资产投资力争突破600亿元，其中高速公路投资额将达到435亿元，普通公路104亿元，港航建设42亿元，物流和站场建设19亿元。

今年，湖北省将续建34条共2250公里高速公路，同时新增一级公路路基379公里、路面163公里、二级公路960公里、农村公路10000公里。这些已规划待建项目将在上半年全部开工。

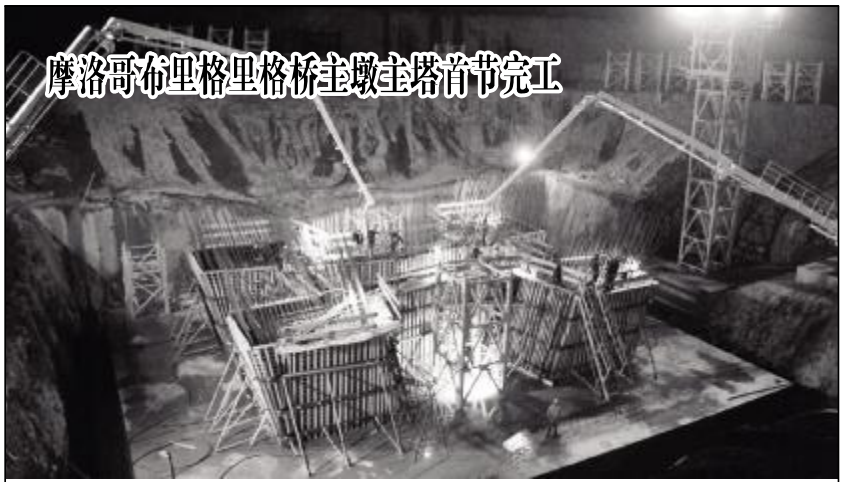
除了改善道路交通网络外，2012年，湖北省“十二五”规划重点港航项目也将全部开工。这其中，在建投资规模达180亿元，船舶总运力达850万载重吨，完成港口货物吞吐量2.1亿吨，集装箱吞吐量95万标箱。

为给上述交通网络配套，全省将新建17个客货运站场、5个物流园区、新建46个、改建34个农村综合运输服务站。全省200艘老旧渡船将全面更新改造。

武汉及周边城市交通道路上将快速推行城际公交化。上半年，武汉将开通“1+8”城际间客运公交。届时，武汉人去黄石、孝感等地的出行费用将降低。

此外，对于省内高速公路是否降低收费，湖北省交通运输工作会议没有给出明确规划。据了解，湖北省高速公路网络中约有四成以上的投资来自民营资本，这些高速公路路段的收费年限大都集中在25年以上，收费降价可能性不大。

### 观察



近日，六公司摩洛哥布里斯格桥项目完成主墩P2墩塔柱第一节混凝土浇筑施工，标志着大桥进入塔柱施工阶段。为确保混凝土浇筑的按期进行，项目部多次召开方案研讨会，解决施工过程中存在的问题，不断加强塔柱的测量工作，严格控制塔柱的线形与位置。 曹如晓 陈宗辉 摄影报道

## 更换抱桩器

□ 王健高武

“左大钩落！”1月14日9点多，对讲机里传来船长吴宏清晰响亮的指挥声。这天是腊月二十二，“大桥海威951”打桩船的船员正在离水面14米高的象鼻梁上更换抱桩器的小臂。

新年伊始，“大桥海威951”打桩船的船员接到了执行浙江温州玉环一带乐清湾500KV双回输电线路项目打桩任务，船员们开始了设备的检查养护工作。

打桩船的桩架上，抱桩器只能插打直径0.8到1.2米的桩，但这次要插打长度为95米的65根桩，直径为1.8米。船员们知道，抱桩器起着固定桩垂直精度、保证桩定位精准的作用，要想顺利完成施工任务必须更换抱桩器的大小臂。

头天晚上，吃过晚饭的船员们都没有离开餐厅，继续着饭桌上的讨论，吴宏也就势召开了这次更换抱桩器大小臂的安全技术交底会。会上，有船员说抱桩器属于主要部件结构，改造和更换是生产厂家专家负责的，再说自己也没有搞过，心里没底。对此，吴宏有不同意见：“马上就过年了，现在联系厂家恐怕来不及了，要是在进场之前将抱桩器更换好，肯定会影响我们船的工期。今天会议的第一项内容，就是想问问大伙儿，我们自己到底有没有能力更换呢？”

“我看有这能力。”轮机长王立雄说：“虽然这项工作咱们没搞过，但看过呀，再说抱桩器工作原理大家都知道，主要是依靠大小臂。这次更换的工作就是把现在的大小臂长度改短，我看看不是很困难。”他还对这次作业方案，来了个抛砖引玉：“我们桩架上有三个吊钩，可以用这三个钩子其中的一个，先吊大臂，再用另一钩子吊小臂，然后拔掉油缸的固定插销，利用小臂或者大臂的油缸，慢慢将大臂或小臂从底座中退出来，最后我们用吊钩将其放到象鼻梁上来更换。”

他这么一点拨，大家都认为：打桩船可以插打0.8到3米直径的桩，施工中更换抱桩器是常事，每次都依赖生产厂家，那不要看别人的“脸色”，自己能更换比什么都强，“求人不如求自己嘛。”

考虑到第一次干这个活儿，把活干好是必须的，但安全是第一位的。船员们从作业安全讨论起，决定这第一次先在离水面四层楼高，面积二三十平米的象鼻梁平台上搞，有了经验后，再考虑在桩架上和舷外更换。接着，大家你一言我一语地议论起这次作业的程序流程、技术要求和安全事项等每一个细节。一个半小时后，吴宏宣布了第二天的作业计划。

按照事先的安排，船员们顺利将大臂拆下并放到平台上，有条不紊地拆下大臂上的连接螺栓，将大臂上比较长的连接臂拆下，装上合适的连接臂。

下午4点多，随着吴宏“左大钩起”的指令，满足1.8米桩径的抱桩器大臂顺利安装到了抱桩器底座上。这时，对讲机里传来声音：“段部长是不是在驾驶室，麻烦他帮忙递一个手电筒来。”正在船上进行安全大检查的分公司党群工作部部长段永红，也因此过了一把客串船员的瘾。

船员们一鼓作气又将小臂按照同样的方法进行了改装，天刚擦黑时，抱桩器左边的一大臂和两小臂顺利改装完成。有了今天的作业经验打底，船员们都认为，明天完成右边那半边抱桩器，肯定不会花费今天这样的时间。

“没想到我们自己能搞得这么快！我们又学会了一项技术。”船员李长春边走近饭桌边对轮机长王立雄调侃。在饭桌上，吴宏下达了今天最后的“命令”：“为庆祝我们自己成功更换抱桩器，大家干了这杯酒，明天接着干。”

是合情合理的。

现场技术员到底有多大的权力，笔者也曾采访了几名技术员，一个技术员就告诉笔者：“其实技术员没多大的权利，现在有些施工队并不把我们现场技术员当回事。你想，质量方面有质检员负责，安全有安全员约束，进度有工区负责人控制，成本有预算员控制，想要钱还要找项目部领导，轮到技术方面的事还有施工监理把关。”

笔者带着疑惑问张军：“现场技术员工作其实蛮难开展的，各项关键部位都有人把着关，有必要与施工队的工人较那么大的劲儿吗？”面对笔者的提问，张军笑着说：“工程质量、安全、成本、进度的重要性，每一名技术员其实都很清楚，我们是施工的能手，必须对各方面的事情都要负责，要是事事都由着协力队伍性子来，一旦出了错，后果就很严重。虽然我没什么大的权力，但质量、安全和责任大干一切。”

### 行家里手



## “靠什么”与“做什么”

□ 潘 鹏

目前，国内铁路形势发生重大变化，铁路建设规模直转而下，铁路施工行业正面临着一场始料未及的“寒冬”考验。当下之时，我们除了要深刻认识到铁路建设所处非常时期，分析其大背景环境外，更为重要的是群策群力，解决问题和总结经验并深刻分析在困难时刻，我们需要做什么，又要靠什么。

共克时艰靠什么？首先要靠认识。常言道：仁者见仁，智者见智，对一个问题认识失之偏颇，其影响结果就不同。当前，铁路建设行业是很艰难的，作为企业职工，必须认识到，我们应该怎样与企业同呼吸、共命运；必须认识到自己和企业的利益关系是什么；必须认识到上下同心，其力断金。只要自己肯付出，企业才能创效益，职工利益才会有保障。第二，在认识的基础上要建立信心。温总理说“信心比黄金重要。”对于企业而言，亦是如此。面对严峻形势，不管是新员工还是老职工，只要增强信心，同心协力，敢于担当，求真务实，苦干实干，必能开辟新径，稳渡“寒冬”。我们必须相信一点，困难是暂时的，是可以战胜的。当然，除了认识、信心外，关键还在于我们应该做什么？首先是要立足岗位，做好本职工作。企业要兴旺，重要的是每个人要立足岗位，从本职工作做起。拿自己来说，从事办公室工作，不在于事小，而在于细心，不但要求眼里有活儿，还要心里装事儿。员工把每一件事情记好、做好，把基础筑牢了，才能精益求精。万丈高楼平地起也正是这个道理。其次是要尽职尽责，努力完成好领导交办的任务。《把信送给加西亚》早就给我们启示：一个具有决定性力量的人，并且出色地完成重要任务，关键是要做到尽职尽责、忠于职守。如果没有尽职尽责的工作态度，纵然有很多机遇，最后只会竹篮打水一场空而已。

此外，要加强工作的主动性、创造性。被动和主动，虽一字之差，但其影响是巨大的。当下，不乏一些人为了工作而工作，对自己的工作没有安排，每天按部就班地工作，暂不说结果怎样，但可以确定的是，这种被动的工作态度，定会令一些员工在工作中不愿担起责任，害怕犯错，不敢解决问题。而当每个员工在领导交待任务之前就把工作做好了，有了这种主动性，企业的各项工作必将上一个台阶。



## 年后上班干劲足

1月31日，武汉鹦鹉洲长江大桥北锚碇的施工现场已经是非常繁忙。过完新春佳节的工人们返回工地复工，精神饱满，干劲十足，正在为锚碇的第三次下沉做准备。此前，项目部已经顺利完成了锚碇的两次下沉，下沉深度达25米。

武汉鹦鹉洲长江大桥北锚碇沉井外径66米，内径41.4米，总高43米，共分8节，分三次进行下沉。北锚碇浇筑砼方量将达10万多方，整个沉井建成后重32万吨。

### 重点工程巡礼

杨志强 程媛 摄影报道

## 事事照他的来

□ 陈永创

须控制在2毫米以内。施工工艺、板单元精度和焊接变形等诸多因素都会对钢箱梁的几何精度带来影响，这给制造方和现场监督的技术员都提出了较高的要求。

2011年1月，项目部钢箱梁开始现场组装，张军在施工前技术交底会上特别强调钢箱梁的几何尺寸精度一定要控制在设计范围内，但在后来抽查中，他发现局部几何尺寸精度并未达到规范要求，当时他找到了施工方要求整改，负责人却对他说：“从我们干过的以前几个桥的实际情况看，这么大的结构件，下料切割、工装胎具制作、单元件的制作、板单元结构安装、焊接变形等多个工序都存在误差，要想达到设计几何尺寸精度太难，我们只能做到差不多，如果你们有办法就给我们指点一下。”

为了让施工方心服口服，一个星

期后，张军制定出了一套《大型钢箱梁精度控制施工方案》，方案中详细讲述了钢箱梁不同焊接接头对接方法的选择，立体结构的焊接顺序，焊接横向收缩量予以补偿的经验公式，以及控制钢箱梁的长度、高度、拱度、平面度及梁段间匹配等内容。张军要求施工方严格按照他制定的方案执行，当施工方对照他的方案经过一段时间改进后，果然使钢箱梁外型尺寸达到设计精度要求。

2011年10月份，项目部开始钢箱梁架梁，顶推前每个标准节必须与前一节段完成匹配合拢。为了方便快速完成节段之间对接工作，张军想出了一个在每个标准节的顶板上额外增加设置多个匹配对接的办法。运用这种方法的好处在于钢箱梁吊装到位后，只需将前一箱梁与后一钢箱梁上的匹配件采用螺栓连接即可。最初，施工

方对这一措施并不愿执行，认为现在额外增加匹配装置费时费力。在张军的再三要求下，他们抱着试试的态度执行，结果箱梁的对接时间由原来的2天缩短到半天。

大桥主桥的钢箱梁制作是一个非常复杂的过程，要确保制造出的成品优质达标，其过程控制非常重要，从板单元到加工成合格成品，张军制定出了90多个细化工序，并规定每个工序必须经检验合格后才允许进入下一道工序施工。为了做到心中有数，他还制定了一套报验制度，每轮钢箱梁拼装报验次数比报验要求的报验多出10次，每节段钢箱梁涂装报验次数多出11次。他的做法也惹恼了施工方，有的工人当着他的面说：“你这是瞎胡闹，每天不用干活了，就做报验算了。”工人说完后还找到项目部领导评理。当项目部的领导看了报验单后，认为还