交通旅游导报
2020.12.30 星期三 编辑/沈颖惺 设计/孟雅娣

杭甬高速复线宁波段一期项目是浙江交通集团作为社会资本方牵头人联合中铁建集团、宁波交工等通过完全市场化竞争获得的第一个高速公路PPP项目，也是长三角区域一体化发展的支撑工程和浙江省大湾区建设十大标志性工程之一。2017年9月14日，浙江杭甬复线宁波一期高速公路有限公司在宁波成立，标志着杭甬高速复线宁波段一期PPP项目正式进入运作阶段。

面对PPP项目股东多协调难、前期基本建设程序批复变化大、用海用地审批耗时长等障碍，杭甬复线公司以在多元中立根本的担当、在多样中谋共识的初心、在多变中把方向的定力，深挖潜能，创新赋能，通过项目提速、工程提质、管理提效，唱响PPP项目建设三重奏，努力打造交通行业PPP项目示范工程、全寿命建管养一体化样板工程和品质工程。

提速提质提效

唱响杭甬复线PPP项目建设三重奏

在直面问题中破难前行，推动项目提速

由于杭甬高速复线宁波段一期项目工可、初步设计等与投标时有较大差距，各种意料外的难题给项目前两年的投资建设带来巨大压力。面对困境，在宁波市交通局、高建中心等行业管理部门的支持下，杭甬复线公司顶住压力，不等不靠，主动作为，通过创造条件做好陆域开工准备、调整思路推进海域施工、合理增加征迁投资等措施，尽最大努力完成投资建设任务。

提起滨海互通水上水下活动许可办理，总师办主任蔡小明感受颇深。“以前施工单位去办申请，千头万绪。一天内要跑宁波市交通局、宁波海事局等多个单位，还要与跨越管线施工涉及的7家产权单位沟通设计及施工方案等事项，挨个签订安全协议，常常是按下了葫芦浮起了瓢。”为此，杭甬复线公司成立了海事许可办理推进督导专班，每周牵头沟通对接相关各方，并提出分海域试桩段、滨海高架桥、滨海互通三段办理的思路，使水上水下活动许可办理顺畅起来。

2020年起，为适应全线开工形势，公司优化内设机构，组建东、西段指挥部，推动管理下沉、指挥靠前。两个指挥部第一时间入驻现场，启动“白加黑”“5+2”模式，全面督查问题，全力帮扶现场。晴天一身灰、雨天一身泥，平均每天步数达到15000+，成为了指挥部员工共同的特征。对于桩基、软基处理等主要产值点低于计划要求的标段，指挥部立即组织纠偏，分析原因，制定措施，督促施工单位加大投入，全力追赶进度。其中，S2合同段从进度暂时滞后的追随者转变为领跑者。

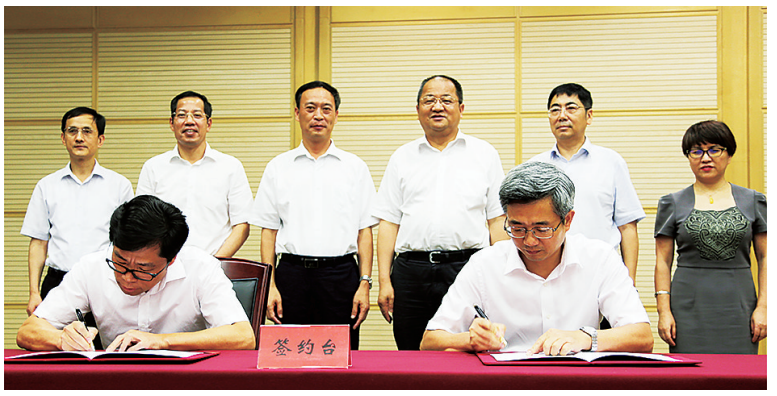
全面开工以来，600多名管理人员、近3000名工人夜以继日，连续超额完成月度投资任务，2020年下半年以来以日均1000万元的投资强度全面掀起建设高潮。2020年5月31日，项目最后132亩土地顺利交付，东段陆域施工全面铺开；10月20日，历经237个“人歇、机不停”的日夜奋战，西段15公里施工便道提前20天贯通。

在强基固本中打造精品，促进工程提质

2020年10月26日，伴随着千吨级箱梁在花瓶墩上平稳“着陆”，项目首片整孔预制箱梁同时也是全线首片千吨级梁板成功架设。打造示范工程、样板工程、品质工程，是杭甬高速复线宁波段一期项目建设的起点与归宿。依托PPP项目社会资本方联合体优势，公司积极践行“施工驱动设计，设计施工联动”的理念，搭建设计施工融合平台，不仅提升了设计方案的针对性、操作性，而且为打造品质工程、控制后续养护成本创造了有利条件。

公司守牢质量、安全底线，开展“大直径超长桩基施工质量整治提升”“原材料质量提升”等专项活动。截至目前，在检测的4874根桩基中，I类桩比例达到99.2%；在抽检的1544批次原材料中，合格率达到99.8%。同时，公司全面开展施工安全风险总体评估和专项评估，督促施工单位完善5个施工组织设计方案、28个施工方案，从源头保障施工安全。以海上跨越既有管线作业为例，杭甬复线公司督促施工单位改变施工顺序，调整技术方案，有效降低了跨LNG管线和原油管线2个Ⅳ级点的施工风险，同时采用雷达扫测、排管物探、蛙人摸排等方式精准定位管线位置，严格执行专项施工方案，强化过程管控，成功跨越了海中17根管线。

全线关键节点工程——滨海互通枢纽海上栈桥正在有序搭建。从空中俯瞰，甬舟高速宛如一支“利箭”，搭在杭甬复线“弯弓”之上。前不久，主栈桥成功下穿车流量日均20多万辆的甬舟高速金塘大桥。过程中主栈桥与金塘大桥桥墩最近距离仅为2米，栈桥桥面与大桥梁底净空5.5米。为了做到万无一失，公司督促施工单位对地质、水文及大桥结构参数等进行全方位考察，精心编制专项方案，安装震动检测仪，同时加强瞭望及监控，确保了作业安全。



在摸石过河中理顺机制，实现管理提效

面对浙江交通集团首个通过完全市场化竞争获得的高速公路PPP项目和宁波市首个高速公路PPP试点项目，杭甬复线公司在新中求稳，在稳中创新，努力实现一系列从“0”到“1”的突破。

从组建项目法人到完成工商注册仅用1天时间，短短6个月法人治理结构和内部管理机制步入正轨，项目贷款利率在浙江交通集团同期同类型项目中处于最低位……这些成效的背后，是杭甬复线公司全员的一项项精心谋划、一次次彻夜鏖战、一日日笃毅前行。

公司及时建立ISO质量管理体系、HSE管理体系及其运作机制，精心编制《项目建设管理大纲》《品质工程创建方案》等纲领性文件，制订并动态修订6大类137项管理制度，建立实施有标准、操作有程序、过程有控制、结果有考核的管理体系。另一方面，积极探索PPP项目建设管理机制，每月与宁波市交通局、高建中心等单位对接交流，合力推进海域施工、征迁工作等重点事项。针对8家社会资本方中有5家同时为施工单位的实际情况，努力寻求股东利益最大公约数，采取上门拜访、电话沟通、发函告知等多种方式促进要事共商、信息共享，全力推动社会资本方联合体联络对接机制有效运行，协商解决共性和个性问题，推动项目在合作共赢路上越走越远。

杭甬复线公司还实行重点工作销号制，建立“首问负责制”，健全中层干部年度末位考核和约谈机制，倒逼中层干部提高履职能力。同时，通过以督促学、以赛促学等多种方式，加强参建队伍“基本功”。2019年9月，在宁波市公路工程“杭甬复线杯”质量安全知识竞赛上，公司派出的5支施工单位参赛队伍在全部21支参赛队伍中突出重围，包揽比赛前五名。

眼下，在杭甬高速复线宁波段一期项目施工现场，海上一根根桥墩巍巍矗立、气势磅礴，陆上一片片千吨级预制箱梁陆续架设、声势浩大，这条镶嵌在杭州湾南岸的玉带正在由蓝图一步步变为实景。全体建设者摩拳擦掌，蹄疾步稳，努力为高水平交通强省建设贡献“杭甬”力量。

□本版文字 陈轶 张梅 沈颖惺 □本版图片由杭甬复线公司提供