

浅谈南欧江二期工程在实施阶段的项目管理经验

Discussion on the project management experience of the second phase of Nanoujiang River Project in the implementation stage

陈照 张建辉

Zhao Chen Jianhui Zhang

中国电建集团海外投资有限公司 中国·北京 100048

PowerChina Overseas Investment Co., Ltd., Beijing, 100048, China

摘要: 南欧江二期工程实施阶段中项目管理是建设项目管理的重要一环, 包含管理具有的决策计划、组织、指挥、协调与控制五大功能, 项目管理如系统、认真的规划组织, 并加以铁的意志执行, 即能的圆满完成电站项目按期投产发电任务。

Abstract: Project Management is an important part of construction project management in the second phase of Nanoujiang River Project, which includes five functions of decision planning, organization, command, coordination and control, project management such as system, careful planning and organization, and to iron the will to implement, that is, to complete the power station project on schedule to put into operation power generation tasks.

关键词: 南欧江; 二期项目; 实施; 管理

Key words: Nanoujiang; Phase II project; Implementation; Management

DOI: 10.36012/etr.v2i9.2701

1 引言

根据我国的基本建设程序, 建设项目建设程序分为六个阶段, 即项目建议书阶段、可行性研究阶段、设计阶段、建设准备阶段、建设实施阶段和竣工验收阶段。^[1] 工程实施阶段南欧江二期项目管理(以下简称项目管理)为: 在工程的实施阶段, 业主和梯级项目部管理人员, 按照工程建设的有关法律、法规、技术规范的要求, 根据已签订的各项合同性文件, 进行质量、安全、进度、投资及其他目标的全面管理。

2 项目管理所遵循的原则

2.1 建立二期项目管理组织机构

工程承包合同签订后, 工程任务已经明确, 监理工程师、设代处和其他相关条件也已具备。由于项目管理的主体是以发电公司总经理为首的下设二期项目公司, 二期项目公司下设梯级项目部和各职能部门, 因此, 项目管理的第一步是建立项目管理的组织机构——二期项目经理部——梯级项目部——职能部门。

2.2 二期项目管理规划

(1) 二期项目管理规划是编制相关制度 46 个文件, 其内容包括: 梯级项目、监理、设计考核管理, 质量、安全、

合同、工程节点、投资控制、移民、综合、财务、科技档案、咨询管理等等。

(2) 工作落实到人, 并对全体项目人员在次年的一月进行上年度绩效考评。直接跟绩效奖金、提职和淘汰挂钩。

(3) 建立二期项目管理体系, 绘制项目管理工作体系图和体系流程图。

(4) 编制了项目管理规划。

2.3 二期项目管理的具体实施

(1) 二期项目管理的客体是监理工程师, 通过监理来实施具体工作。二期项目经理部制定了严格的监督管理办法和考核办法, 对监理单位进行年中、年末考核评分。并对考核结果进行通报和奖惩。

(2) 对合同和工程项目管理人员进行培训, 并学习熟悉合同。

(3) 督促组建监理制定了监理项目管理规划和工作实施细则。定期组织项目部参建各方共同商讨工程建设问题(周、月、工作例会等)。

2.4 二期项目管理的复盘

进行项目管理总结和复盘。总结和复盘包括技术、合同和建设管理总结三个方面进行全面的经验总结和反思。

3 项目管理的主要内容

二期项目管理的总结有以下几个方面：合同管理，质量控制，安全文明施工管理、投资控制，进度控制，移民工程管理、信息管理和其他方面的管理等。^[2]项目公司、监理及承包商的项目管理有严格的、明确的区别。只有认识这个区别，才能做好项目管理工作。

3.1 合同管理

(1) 合同管理是项目管理的依据。树立强烈的合同意识。

(2) 项目公司依据海投公司合同管理办法和签订的主体合同，结合现场实际情况，建立和健全了投资与合同管理制度，规范投资与和合同管理行为，制订了投资管理等各项管理制度，为规范合同管理工作奠定了基础。

3.2 质量控制

(1) 二期项目合同规定质量目标：如单元工程一次验收通过率 $\geq 85\%$ 等。

(2) 建立了项目经理部、梯级电站项目部和各参建单位领导质量责任制，签订责任书。

(3) 制订了《质量管理办法》等七个质量方面管理制度文件。

(4) 监督检查机构：建立了老方政府和中国专家咨询质量监督团、集团公司、各参建单位构成的质量管理组织框架，形成一整套工程质量监督管理。

(5) 二期项目成立了南欧江实验检测中心，对各梯级电站砼、焊接、止水、原材料、锚杆锚杆索等进行“飞检”。确保产品质量。

(6) 重点项目采用设置待检点、见证点、旁站点等方法监督控制完成^[3]。同时按照中国和老挝政府、咨询监管质控要求实施。

3.3 安全施工文明管理

二期项目发挥“四位一体”团队优势，多措并举项目文明施工标准化管理。

(1) 二期项目与梯级项目部、各职能部门、各参建单位签订《HSE 协议书》，明确主体责任和义务。

(2) 层层签订安全生产，逐级分解落实目标和责任，突出年度安全目标责任目标。

(3) 建立安全管理制度体系文件。

(4) 对梯级电站项目部和承包商营地、临建设施规划建设、设备进场、防洪度汛、危险物品管理、各类危险作业

制定监管措施。

(5) 建立应急保障机制，印发“突发事件应急处置卡”，及时将大使馆、总领馆发布的紧急通知、领事提醒等第一时间进行传达，加强人员外出和车辆出行等安全管理要求。

(6) 深入开展多元化联合检查考核，年中和年末组织各承包商安全总监交叉互检考核，邀请专家和专业机构对专项隐患排查等专项检查。

3.4 投资控制

(1) 建立了二期项目“公司监管，梯级项目实施”分级管理模式。制定了符合二期项目公司的实际情况的《投资控制管理办法》，并对梯级项目部变更权利和责任做了规定。

(2) 在二期项目实施中，邀请昆明设计院进行二期工程概预算编制，并报电建股份公司评审后实施。

(3) 制定了《设计优化激励考核管理办法》，在确保工程质量、安全的前提下，进行产品优化。对节约的投资进行奖励。

(4) 针对重大设计变更所增加的投资，邀请国内知名水电专家召开专题会议讨论分析，并形成意见上报海投公司批复。

3.5 进度控制

(1) 二期项目公司在进度控制方面所做的工作有：编制项目管理规划，加强施工布置、解决施工难题，对各种可能问题提出预案。

(2) 二期项目公司邀请国内水电知名专家对监理工程师上报的承包商所做的施工组织设计等进行了评审，适当进行了调整。

(3) 制定了《提前首台机组提前发电、进度节点考核管理办法》。对按期完成的节点目前的各参建单位进行奖励。

3.6 移民建设管理

二期项目秉承“移得出、稳得住、能致富”，“本土化、属地化”建设管理模式。

(1) 制定了由企业主导，政府协助的《移民管理办法》、《实物调查管理办法》和《生计恢复管理办法》。

(2) 二期项目根据实物调查，计划改扩建公路、大桥、涵洞、集中的移民新村及配套设施，和清理库区河道。

3.7 信息管理

(1) 建立了 OA 办公服务软件，进行无纸化办公。

(2) 编制了《档案管理办法》，对来往文件和各类验收

资料分类保管。

(3) 建立各类 QQ 信息平台, 信息共享, 交流顺畅。

(4) 建立了水情信息预测中心, 为防洪度汛和施工安全提供了保障。

(5) 搭建水利专家库平台信息中心, 为解决技术疑难问题提供技术保障。

4 二期项目管理亮点特色

4.1 发挥“四位一体”全产业链管理优势

(1) 南欧江二期项目相关参建单位均为电建集团的骨干企业, 做到共同发展。充分发挥各自的管理和建设优势, 形成了一套崭新的创新模式。

(2) “四位一体”在二期电站项目实施中, 带动公司集团内部成员企业设计、采购、施工、制造、监理等各项业务的整体共同发展。

(3) “产业链一体化”为建设“精品工程”带来了强有力的保障。因为管理体系运行相通、管理模式相近、考核目标相同, 彼此就像“亲兄弟”。

4.2 建立“本土化、属地化”战略模式

(1) “本土化、属地化”战略带动本地就业, 拉动经济社会发展的重要举措。二期电站本土化率较高, 提供了大量的就业岗位, 培养大批的技术工人和管理人员。

(2) 移民村建设和实物调查交给当地有实力的企业完成, 促进了老挝政府企业的发展, 增加了政府税收收入。

(3) 资助老挝优秀学生到中国大学学习深造, 以二期项目为纽带, 让中国和老挝两国人民走到了一起。

4.3 坚持“对标学习、坚持复盘”工程管理模式

(1) 组织对老挝南欧江二期项目和巴基斯坦卡洛特项目所打造的全产业链“走出去”的两个样板进行对标。

(2) 二期和一期项目共同组织各职能部门、各参建单位负责人对一期投产发电后发现的设计、工程建设、移民管理等瑕疵召开研讨会, 制定了二期建设“规避瑕疵, 提升管理”的实施措施。为“少走弯路”提供了经验。

5 结束语

二期电站项目始终遵循战略引领、问题导向、底线思维、复盘理念、管理创新等五大坚持理念, 管理电站工作。

二期项目始终坚持造福当地人民, 生态发展的理念思想, 为老挝的经济社会发展和老挝人民谋福利。

(3) 着力培养锻炼一批精通建设管理和风险管理的优秀人才。为下个工程项目建设储备优秀人才。

(4) 二期项目承载着以投资“一体化”管理模式为重任, 为开拓“全产业链优势”转化为“受益价值链”进行创新。

(5) 二期电站质量、安全、进度、投资受控, 后续重点工作是按期、保质、高效、经济的建设二期四个电站的优质精品工程。

参考文献

- [1] 核电站工程竣工验收管理研究, 华中科技大学, 2005年, 郭宗林
- [2] 建设工程项目管理, 中国电力出版社, 2005, 祝惠青
- [3] 基于《基建工程质量控制作业标准(WHS)》的质量控制体系研究, 科技资讯, 2013, 张恩东

(上接第 151 页)

3.6 建立健全审计制度, 为全过程跟踪审计提供制度保障

科学完善的规章制度能够为建设工程造价全过程跟踪提高有效的法律保障, 完善的制度不仅能够使整个审计过程有序开展, 而且使整个全过程跟踪审计过程更加规范、严谨, 同时也提高了企业的审计效率。科学完善的审计全过程跟踪审计制度, 应设立明确的奖罚制度, 明确每一个审计工作人员的工作范围与工作内容, 充分调动每一位审计人员积极性, 并激发审计人员的工作热情, 使整个建设工程造价全过程审计工作有序开展, 不断提高企业的经济效益。

4 结束语

在实际施工过程中通过对施工方案、施工原材料、施工人员以及机械设备等多方面的管理与控制, 从而使施工进度能够顺利进行, 最终使项目能够按期完工; 建设工程造价管理贯穿于整个建筑施工项目的生命周期, 需要从项目的决策阶段、设计阶段、施工阶段及人才培养方面进行综合全面的把控。

参考文献

- [1] 周子超. 建设工程造价全过程跟踪审计的控制方法研究 [J]. 江西建材, 2017(1).