

三峡三期工程 项目管理与理念创新

邢德勇 主编



湖北科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

三峡三期工程项目管理与理念创新 / 邢德勇主编. — 武汉: 湖北科学技术出版社, 2008. 6
ISBN 978 - 7 - 5325 - 3986 - 0

I. 三… II. 邢… III. 三峡工程-项目管理-研究
IV. TV632.71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 113626 号

责任编辑: 兰季平 摄影: 陈 鉴 封面设计: 陈 鉴 王 梅

出版发行: 湖北科学技术出版社 电话: 027-87679468
地 址: 武汉市雄楚大街268号 邮编: 430070
(湖北出版文化城B座12-13层)

网 址: <http://www.hbstp.com.cn>

印 刷: 葛洲坝彩印厂 邮编: 443002

850 × 1168 1/32 4.375印张 11插页 80千字
2008年6月第1版 2008年6月第1次印刷
印 数: 1~1000册 定价: 80.00元

本书如有印装质量问题 可找本社市场部更换

目 录

第一章 总论	1
第一节 理念与管理理念	1
第二节 “五要”理念提出的背景	2
一、历史的经验	2
二、时代的呼唤	3
第三节 “五要”理念的内涵	6
一、向质量安全要效益	7
二、向进度控制要效益	7
三、向成本要效益	8
四、向文明要效益	10
五、向创新要效益	11
第四节 “五要”的思路——“六抓两讲”	12
第五节 “五要”的方法——“三化”	14
第六节 “五要”的成果	15
第二章 向质量安全要效益	21
第一节 质量篇	21
一、人人都是质检员	23
二、200 多万方混凝土无裂缝——精品的产生	26
第二节 地下电站传来的奇迹	30
一、奇迹的产生	30
二、临时建筑也要做成精品	32

第三节	安全篇	35
一、	安全第一	35
二、	安全经济观	36
三、	每天必做的第一件事	38
四、	安全帽上的三色标签	42
第三章	向进度控制要效益	45
第一节	没有进度控制就失去一切	45
一、	节点目标	45
二、	按技术规范控制进度	46
第二节	告别无序生产	47
一、	静而有序的工地	47
二、	均衡生产	48
三、	合理配置资源	49
第三节	今天该备几个仓	50
一、	另类浪费	51
二、	目标管理	51
三、	现场控制	52
第四节	充分利用好设备	53
一、	以制度规范管理	53
二、	操作人员	54
三、	精细化安排	54
四、	根据实际情况进行优化	55
五、	创新出效能	56
六、	设备安全	57
第四章	向成本要效益	59

第一节	合理配置人力资源	59
一、	人员减少三分之一	59
二、	激励机制	60
第二节	阳光采购——控制从源头开始	60
一、	建章立制	60
二、	第三利润源	61
三、	物资采购委员会	62
四、	分口把关、权力分解	63
五、	集中采购、控制成本	63
六、	采购策略	64
第三节	成本计划链	65
一、	以合同成本为限	65
二、	成本计划	66
三、	成本监察	66
四、	技术方案优化	67
五、	作业层的核算	67
第四节	电焊头的回收——作业层的成本控制	68
一、	成本在作业人员手中	69
二、	思想成本	69
三、	材料发放	70
第五节	颗粒归仓	70
一、	变更的硬攻关	71
二、	合同管理体制	72
三、	变更程序	72
四、	变更计划	73

五、专业人才培养理念	74
六、激励机制	76
第五章 向文明要效益	77
第一节 文明施工篇	77
一、混凝土运输车后盖与文明理念的形成	77
二、特殊的检查团	78
三、生动的专题片	80
四、穿皮鞋进廊道	80
五、工完场清	82
六、禁烟运动	83
七、一道亮丽的风景线	83
八、规范的施工作业标志	85
第二节 文明创建篇	86
一、高家溪的“温馨家园”	86
二、学习型宿舍	87
三、严格的“问责制”	88
第六章 向创新要效益	89
第一节 全局性的制度创新	89
一、分粥的故事	89
二、十七本培训教材	90
第二节 源于管理的差别——管理的创新	92
一、信息化的三期工程	92
二、精设机构	93
三、强势管理	94
第三节 “三峡纪录”是如何诞生的——技术的	

创新	96
一、施工方案的优化	96
二、施工工艺的创新	99
三、采用新材料、新技术	103
第七章 人本主义的成功	107
第一节 调频理论	107
第二节 人才高地	108
一、合适的领导者	109
二、这个职位谁能胜任	110
三、学习也是生产力	111
四、水涨船高的培训	113
五、完善的激励监督制度	115
六、提升民技工素质	116
第三节 把信送给加西亚	117
一、葛洲坝集团是一支能打硬仗、值得信任 的队伍。——温家宝	117
二、好人新义	118
第八章 制度化 规范化 人性化	121
第一节 沉默的“宪法”	121
一、一线工作法	123
二、为客户服务	124
三、纠偏行动	125
第二节 沟通创造和谐	126
一、善于发现问题	127
二、给业主一个理由	128

三、鱼和水的故事	129
四、为合作伙伴骄傲	129
第三节 温情三峡	130
一、一线职工免费体检	130
二、民技工:来者有其尊,优者有其荣	131
三、情感留人	132
四、工地食堂	133
五、两个必定	133

第一章 总 论

五 要：向质量安全要效益

向进度控制要效益

向成本要效益

向文明要效益

向创新要效益

六抓两讲：抓思想保文明

抓素质育人才

抓质量创精品

抓安全保稳定

抓成本增效益

抓创新促发展

讲诚信做好人

讲合同做好事

第一节 理念与管理理念

理念本是希腊语,原意是图画和模型。哲学家们赋予了它新的含义,并形成了特定的概念。苏格拉底、柏拉图认为理念是圆满的、真实的、永恒不变的,是神所创造出来的非物质的实体。康德给理念注入了理性的内容,认为理念是指从知性产生而超越经验可能性的概念,如:上帝、自

由、灵魂不朽等。黑格尔则是理念说的集大成者,他认为理念是“概念和体现概念的实在的二者的统一”。

我们现在所说的理念,简而言之是指一种思想、认识、观念和理想。

而所谓管理理念,就是管理理论与信念。它是在实践中对基本规律的认识,是对前人思想精华的积累和提炼,是贯穿实践工作的一种教育思想、发展观念、实践精神及超前意识。理念决定方向,它是指导实践的基础,同时也是我们普遍认可的理念根基,是统一思想、统一认识、统一行动的科学指南。

管理理念的提出必须建立在总结与借鉴的基础上,在总结借鉴前人思想的基础上,提出自己的管理思想,经过工作实践的检验,不断完善。正如毛泽东在《实践论》中所说的那样:实践——认识——再实践——再认识。

第二节 “五要”理念提出的背景

巍巍大坝,滚滚长江,见证了葛洲坝三峡建设者十余年的风雨历程。

一、历史的经验

1992年,葛洲坝人满腔热情地投入到期盼多年的三峡

工程建设中,在三峡工程这个大舞台上尽情挥洒自己的热情,为三峡一、二期工程建设做出了巨大的贡献。但是,刚从计划经济体制下走出的葛洲坝人,在取得工程建设辉煌成就的同时,也给后人留下了宝贵的经验教训。

二、时代的呼唤

进入三期工程施工以来,中国三峡总公司明确提出,三期工程要全面实现一流,建一流的工程、一流的环境、一流的队伍。并从实践“三个代表”重要思想的高度,回顾了三峡工程建设十年来所取得的巨大成就,提出从七个方面对三峡工程进行再认识,即“建设一个物质的三峡工程,建设一个精神的三峡工程,建设一个文化的三峡工程,建设一个艺术的三峡工程,建设一个绿色的三峡工程,建设一个人才的三峡工程,建设一个和谐的三峡工程”。集团公司也更加强调在建工程的效益问题。提出要全面贯彻“五个一”经营理念和落实“安全、优质、高速、文明、效益”十字方针,干好在建工程。市场经济是竞争经济,取得效益是市场经济的本质特征,没有效益的事在计划经济的条件下是行得通的,但在市场经济条件下,讲求的就是效益。企业是市场经济竞争的主体和独立的经济组织,不讲效益,不追求效益的企业是无法生存的。企业就是以经济效益最大化,以职工收入稳步提高创造最大的社会价值。

要产生效益必需加强管理,管理又必需靠文化和理念

来统一全体员工的思想。有一句格言是这样说的:一流的企业有文化、有理念;二流的企业靠团队精神(不能持久);三流的企业既无文化、又无理念,靠一时的机遇和短期行为(这样的企业不会长久,终究会失败)。还有一句话叫做:智者从别人的失败中汲取教训。聪明者从自己的失败中汲取教训。愚者永远也不懂得总结经验教训。这就是说,作为一个企业,必需要形成自己独特的文化和理念,用一套完整的理念来管理企业,并使这一理念深入人心,成为员工的自觉行为。只有这样的企业才能长久。同时我们还必需善于汲取他人的经验和教训为我所用,这样的企业才是智慧型的企业,这样的企业无论遇到什么风浪,都会因智慧者的智慧而化险为夷,无论在什么时候都能取得长足的进步。

进入三期施工以来,葛洲坝集团三峡指挥部认真汲取一、二期工程经验教训,贯彻三峡总公司提出的“建好一座电站,带动一方经济,改善一片环境,造福一批移民”的“四个一”水电建设理念,落实集团公司《工程项目管理办法》,努力实践“五个一”经营理念,围绕“铸造精品,争创一流”目标和提高经济效益这一中心,坚持理念创新和精细化管理不动摇,按照“干部抓思想,职工抓素质”的要求,不断强化团队的思想统一、目标一致,提高队伍的整体素质,促进了三峡工程建设的顺利进行。实践使指挥部的决策者们深刻认识到:企业的最终目的就是实现效益的最大

化和确保职工收入的逐年提高。为此,必需充分发挥集体智慧,在总结前人经验教训的基础上,先后提炼出了“向质量安全要效益、向进度控制要效益、向成本要效益、向文明要效益、向创新要效益”的“五要”管理理念,提出了“抓思想—保文明。抓素质—育人才。抓质量—创精品。抓安全—保稳定。抓成本—增效益。抓创新—促发展。讲诚信—做好人。讲合同—做好事”的“六抓两讲”的工作思路和“制度化、规范化、人性化”的工作方法。还提出了“把临时工程当作永久工程来做、把本职工作当作艺术品来雕塑、把三峡工程当作精品工程来建设”的“三个一”的思想观念。

成功的企业都是洞察未来的高手。他们善于顺应时代需求,不断推陈出新,以科学创新的理念来指导企业的发展。如海尔在 1997 年已经意识到互联网时代的来临,企业原有业务流程方面存在着重大弱点,海尔及时进行流程再造,克服了这些弱点,避免了损失,促进了企业的发展。

做企业的终极目的是使自己的价值增值,也就是追求效益最大化。企业经营要获得成功,有很多途径,其中最重要的方面,是“肯用心思考未来”、“用创新思考未来”,根据时代需求及时调整管理理念,引领企业获得长远发展。

“五要”管理理念将质量安全、进度、成本、文明施工和

创新提高到效益的高度来认识,是对项目管理认识的升华和管理理念的创新,这种升华和创新对三期精细化管理水平的提高以及施工行业的管理水平的整体提高具有广泛的指导意义。

第三节 “五要”理念的内涵

管理理念与企业之间的关系,就如同火车头与车厢,管理理念是推进企业管理工作前进和发展的不竭动力。

“五要”管理理念是一个系统化的项目管理过程。从效益的高度深刻说明了加强项目管理的重要性和必要性,明确了项目管理的主要内容和方向,确立了效益在项目管理中的中心地位。

质量安全、进度控制、成本、文明、创新是一个有机整体,相互支撑、相互促进,缺一不可,是确保“铸造精品、争创一流”和获得经济效益的重要保证。

质量安全是检验项目管理水平和获得效益的重要前提,没有质量安全就没有一切,这已被无数事实所证明;进度控制是质量和效益的保证,只有诚信守约,严格履行合同要求,加强过程控制,克服施工组织的随意性,做到均衡生产,才能提高施工效率,确保质量和效益的实现;成本、文明、创新是保证效益的重要手段,必需加强成本控制、狠

抓文明施工、不断提高创新能力,才能发挥项目管理的最大效力,最终取得良好的经济效益及达到铸精品、创一流的目的。

一、向质量安全要效益

质量是检验项目管理水平和获得效益的重要前提,没有质量安全就没有一切,这已被无数事实所证明。在三峡施工的历史上,曾经有着深刻的历史教训,为处理好质量安全方面的问题,投入了大量的人力、物力和财力、付出了沉重的代价。

历史教训使三峡指挥部深刻认识到,质量是企业的生命,安全关系到企业的稳定,是企业效益的重要保障。所以必需将质量安全工作抓深、抓细、抓实,牢固树立质量安全也是效益的观念。不断加大对质量安全的投入,是为了获得更好的回报。

二、向进度控制要效益

只要是工程项目,就有一个进度问题。进度控制的实质就是“对工作进行计划,并按计划做工作”。解决工程进度在时间上、空间上和资源使用上的交叉和矛盾冲突,满足工程总体进度计划要求。加强进度控制,关键就是要严格计划,确保均衡生产。三峡指挥部在施工实践中,严格按照合同工期,精心排定年度计划、季计划、月计划,细化

周计划、日计划,并落实到班组和仓位,坚持“四抓”,即抓备仓、抓环节、抓小时强度、抓现场组织,做到计划安排的仓位在实际施工前后误差不超过1天,重点仓位更是严格控制,坚决克服生产组织的随意性,提高计划的执行率,使每月的计划执行率达99%以上,工程施工质量也得到了有效保证。事实证明,施工进度的合理安排,对保证工程项目的工期、质量和成本有着直接的影响,科学而符合合同条款要求的施工进度,有利于控制工程成本和工程质量,为企业创造最大效益。

三、向成本要效益

成本是指特定的经济主体为实现一定的经济目的而发生的资源耗费。作为取得一定经济效益所付出的代价,成本既有刚性的一面,也有弹性的一面。刚性是指企业为实现一定的经济效益所要发生的相应支出,无本盈利是不存在的;弹性是指实现同样的经济效益,有可能会发生不等量的成本支出。正因为成本具有弹性的一面,也就为企业开展成本管理工作留下了空间。成本管理是经济主体在发生资源耗费以及实现经济目标过程中采取的各种手段,实现其主观愿望的过程。其目的在于实现对成本的控制,降低成本,提高企业的盈利能力。

在市场经济条件下,低成本始终是企业竞争力之本。根据经济学原理,在其他条件一定时,利润是价格的增函

数,是成本的减函数。在买方市场上,价格却是由市场决定的,企业往往只是价格的接受者。这样,利润的高低便完全取决于企业的成本,即企业的成本能降低多少,其利润就可以增加多少。由此可见,成本管理乃企业效益之源。企业必需真正把成本管理纳入到提高经济效益的轨道上来,为此,三峡指挥部制定了一整套成本管理流程,加强成本预算和过程控制。向成本管理要效益,第一是从人力资源的优化抓起,根据三期任务的安排,结合在峡劳力现状,编制三期劳动力分月分项计划,对各直管项目部进行机构调整和定员定编,优化人力资源结构,确保三期施工精简高效。第二是加强经济预算,使施工单位费用清晰,责任明确,提高利用经济分析辅助决策的方法。如对三峡一、二期工程成本进行总结分析后就发现临时工程的成本控制是非常重要的一个环节。进入三期施工后,对大型临建项目原则上实行总价包干,并按包干总价逐步结算,降低了经营风险。第三是建立健全了一整套对外结算管理体系,做到了及时签证、及时总结、及时审核与报批、及时与业主办理结算。规范内部结算办法和程序,保证了内部结算的公开、公平、公正。第四是加强了工程变更工作,明确目标、总体规划、严格分工、各负其责,奖惩兑现。第五是坚持大宗物资招标采购和坚持“公开、公平、公正”及“同货比质量,同质比价格,同价比服务”的原则,搞好物资采购和成本的全过程监控。同时将成本目标分解到施