

编 委 会

编委会主任：石成梁

副 主 任：张宗富 乞建勋 黄文杰 吴大器

孟卫东 许纯烈

编 委：秦建明 孙宗诚 顾慰慈 杨俊保

陈 迅 张盛勇 李燕华 庞南生

杨 俊 宋光云

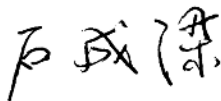
主 编：李燕华

序

按照建立社会主义市场经济体制的要求，为了逐步深化建筑业改革，强化建筑业从业人员的执业资格，根据建设部的规定，从1995年开始，全国统一培训火电、送变电工程项目经理。经建设部审查批准，华北电力大学、上海电力学院、重庆大学和大连电力学校获得火电、送变电工程项目经理培训资格。六年来，四所院校严格执行项目经理培训大纲和培训计划，其培训合格项目经理逾3000人。这些项目经理普遍工作在电力工程建设前线，已逐步成长为电力工程建设管理的中坚力量。为确保高质量地完成电力建设任务，全面提高全国电力建设整体水平，发挥了不可替代的重要作用。

在跨入新世纪之际，为了进一步总结项目经理的学习成果，指导新学员的学习，稳步提高项目经理培训质量，深入总结、研究和探讨提高我国电力建设水平的途径和措施，国家电力公司决定从2001年开始，每年将集中出版项目经理优秀论文集。在各培训单位，特别是华北电力大学的积极支持下，《电力施工企业项目经理优秀论文集》2001年版正式出版了，本期出版的论文是从2000年项目经理培训论文中优选出来的。在此向被入选的优秀论文作者表示祝贺，同时也希望培训单位再接再厉，为电力施工企业培训出更多、更高水平的项目经理。

按照“十五”计划及今后电力工业发展的宏伟蓝图，电力建设任重道远，电力建设者既感到无限的光荣与自豪，也倍受鼓舞，同时还面临着巨大的挑战。在今后的电力建设征程中，愿电力工程项目经理能为全面促进和提高电力建设整体水平，尽快实现与国际先进水平看齐的目标再创辉煌。



2001年7月4日

目 录



序

项目管理体制

1. 适应形势 理清思路

大力推进电力施工企业项目管理体制改革 李章生 (3)

2. 实施项目管理中几个原则的探讨 朱夏麟 (9)

3. 我国项目管理存在的问题及改革方向 陈艳辉 (13)

4. 建筑施工企业企业管理与项目的关系 李向军 (18)

5. 以市场为导向 以效益为中心

加强资本运作 实施多元化经营战略 付孝武 (27)

6. 火电工程项目管理现状若干问题探讨 田东宇 (35)

7. 湄洲湾火电厂工程项目管理的成与败 金 键 (44)

8. 浅谈施工项目管理 马 钦 (60)

9. 项目经理承包责任制的探讨 高敏华 (66)

10. 谈公司改革与项目管理 汪成烈 (70)

11. 送电线路工程施工项目管理探讨 施惠冲 (77)

12. 企业经营管理及项目施工的探讨 朱 纯 (83)

13. 浅谈电力基建企业在市场经济体制

改革中的战略定位和管理探索 李文江 (88)

14. 施工企业如何实行施工项目管理 杨 东 (96)

15. 施工项目管理主体浅析 蔡立川 (104)

16. 施工项目现场管理浅析 王 勇 (109)

17. 施工项目管理之班组管理浅析 蒋凌云 (114)

项目成本管理

1. 控制境外工程人工成本的途径 乔振强 (121)
2. 浅谈施工项目成本管理中的常见问题及
 加强项目成本管理的措施 胡永明 (127)
3. 浅议项目施工成本管理 刘 华 (136)
4. 施工项目成本的控制 党红军 (143)
5. 浅谈施工项目的成本控制 梁安刚 (150)
6. 浅谈加强项目成本管理的办法 史洪波 (157)
7. 施工项目成本控制的传统
 方法与价值工程之比较 李友成 (162)
8. 加强项目成本控制提高企业经济效益
 ——试论施工项目成本控制的内容及方法 于 成 (167)
9. 长江大跨越工程成本分析 刘 华 (171)
10. 实现施工项目经理部成本管理目标的
 有效手段——建立风险抵押金制度 李 武 (176)
11. 试论项目管理中成本管理的内容与程序 黄 伟 (181)
12. 浅谈电力建设工程中如何进行成本控制 容 浩 (187)
13. 中双港变电站电气安装成本分析 虞 跃 (193)

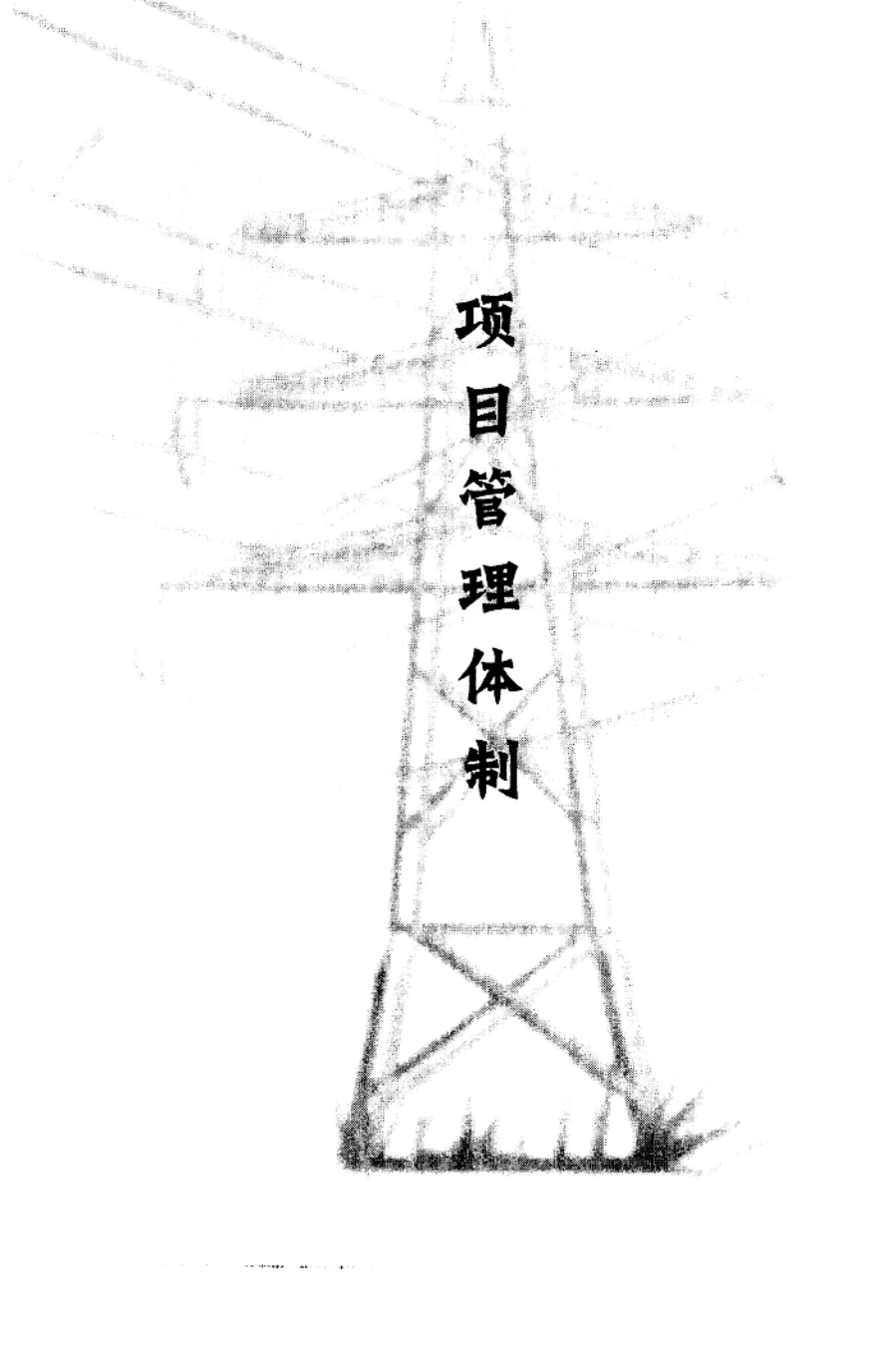
项目质量管理

1. 核电站常规岛安装质量控制 陈明辉 (201)
2. 关于实施“精品工程”的思考 刘云厚 (209)
3. 加强过程控制 确保施工质量
 ——火电机组保温工程质量现状与对策 张 明 (215)
4. 开展创精品活动是市场经济的客观需求 孟惠明 (223)
5. 安全管理 重在落实 张道宏 (231)
6. 电力施工项目质量与安全管理 林 峰 (239)

7. 浅论火电施工企业质量管理	
存在的问题及相应对策	严道波 (246)
8. 浅谈送电线路工程质量成本的控制	姚 远 (251)
9. 生产现场的质量保证体系探讨	姜 磊 (259)
10. 输电线路施工过程中的质量管理	刘德鸿 (265)
11. 论电力企业安全管理	李寿福 (272)
12. 浅析施工项目质量的控制	王艺华 (280)
13. 建筑工程质量浅析	靳如意 (287)
14. 浅谈质量管理	刘广红 (292)
15. 施工现场的设计质量控制	梁万东 (300)

专 项 探 讨

1. 试论项目经理的素质与责任	于国新 (307)
2. 试谈改进建设项目管理中的设计审评工作	夏 涛 (317)
3. 试析项目经理部机制运作基础	黄向光 (323)
4. 推行项目管理应注意的几个问题	严刚强 (329)
5. 浅谈怎样做一名合格的项目经理	蒙超雄 (334)
6. 改变观念 转换机制 积极参加市场竞争	
——施工企业投标实践的认识	孙洪福 (340)
7. 如何做好工程项目的投标工作	张永利 (346)
8. 试论招投标制在电力工程	
建设中的实践与运用	鲁济洪 (354)
9. 项目法施工中加深作业层建设的探讨	楼正冀 (365)
10. 浅谈施工企业与施工索赔	张云波 (369)
11. 浅谈运用网络计划技术控制工程进度	
——学习施工项目进度管理的体会	孙忠仁 (376)



项目 管理 体制



适应形势 理清思路 大力推进电力施工企业 项目管理体制改革

湖南省火电建设公司 李章生

【论文摘要】

简述目前电力施工企业面临的新形势，提出并阐述了施工企业获取项目后，其管理体制改革的几点思路和建议。并最后指出，项目管理体制改革的目的是促使施工企业转换经营机制，在实践中大胆探索，以便在激烈的市场竞争中取胜，从而求得企业的生存和发展。

【关键词】

项目 管理 体制 改革

施工企业凭借自身良好的信誉及有竞争力的投标报价，获得施工项目后，紧接下来的重要任务，就是按科学的理论组织项目建设施工，从而最终达到承接项目的预期目标，使得企业在强手如林的市场竞争中生存下去。

在整个施工项目管理的全过程中，制约项目施工实施效果的关键就是项目管理体制。体制不顺，管理中的一些深层次问题就不能解决，传统管理体制下的陋习及弊端就不能根除，随意性、不科学性、低效及企业经营实力的局限性，决定了在目前施工企业中“淡化管理、无序管理、以包代管”，还大量存在。在

当前电力施工企业面临的新形势下，强调大力推进项目管理体制改革，更显重要及意义深远。

一、审时度势，认清电力施工企业所面临的新形势

1. 国家电力公司要求建立以资本为纽带的公司化管理体系，并且要进入“世界 500 强”（力争在 2000 年进入，确保在 2001 年），与此相适应，电力施工企业也要加快公司制改组步伐，明晰产权，逐步成为规范的分公司或股份公司。

2. 随着统一开放的全国电力建设市场逐步建立，施工企业的“行政保护伞”，已经或正在丧失，加之近年电建市场严重萎缩，施工能力严重过剩，施工企业就必须以自己坚强的实力，搏击市场，方能在日益激烈的市场中找到自己生存的方寸之地。一些管理水平低下、市场竞争力弱、经济效益差的企业必将被淘汰出局。

3. 2000 年是实现国有大中型企业改革与脱困目标的关键一年，施工企业改革也是国企改革的重要组成部分。与其他方面相比，电力施工企业改革一直相对滞后，已严重制约电力建设改革的深化，因此，迫切需要加快电力施工企业的改革步伐。

4. 新形势下，电力施工企业也要求建立“适应市场经济要求，产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学”为特征的现代企业制度。而施工项目管理是现代企业生产制度，只有搞好施工项目管理，才能够完善现代企业制度，使之管理科学。例如，施工项目管理的重点，集中在合同管理、质量管理、进度管理、成本管理、安全管理和信息管理等六个方面。在这些方面大力推行行之有效的现代管理技术，可以使项目管理有一个较大的进步，甚至实现一次飞跃，真正体现现代企业制度管理科学的要求。

此外我们在合同管理方面，大力推行 FIDIC 所制定的《土木工程施工合同条件》及标准合同范本；在质量管理方面，采用 ISO9000 系列标准及推行认证；在进度管理方面，推广采用网络计划技术、P3 软件；在成本管理方面，应用量本利分析法，强调责任会计；在安全管理方面，引进风险管理技术；在信息管理

方面,应用计算机辅助管理,建立企业 MIS 等等。

二、突出重点,大力推进项目管理体制改革的

为适应企业目前面临的新形势,不断提高企业管理水平和市场竞争力,就必须在原项目法施工的基础上,进行完善和改革,继续推进项目管理体制的改革。

(一)进一步完善项目经理责任制,解决好项目经理与企业法人之间,项目层次与企业层次之间的关系

这其中,最关键的就是选择好项目经理。根据项目管理要求,项目经理是企业法人所中标的工程项目中负责组织工程施工的授权责任人,即法人代表在工程项目中的代理人,其在企业法人代表所规定的授权范围、内容、期限内行使职权。项目经理还是实现一个独立施工项目质量、工期、安全、成本等目标的直接责任人,是一个企业面向市场、对接业主、服务用户的岗位责任人,是企业的对外窗口和塑造企业形象的化身。因此,从一定意义上可以说,项目经理的水平有多高,工程的管理水平就有多高。选择了一个德才兼备、理论和实践兼能、技术和经济兼通、管理与组织兼行、经验丰富、视野开阔的项目经理,并委以重任,对于施工项目的顺利实施,就有了良好保证。

关于项目层次与企业层次责权,应这样界定:

1. 项目经理在授权范围内指挥该工程项目的生产经营活动,调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、信息等生产要素,有权决定项目内部具体的分配方案和分配形式。他既要对建设单位的成果性目标负责,又要对企业的效率性目标负责。故项目经理必须成为项目利益的主体。利益(当然包括物质和精神两方面)是项目经理工作的重要动力,这样的利益是在社会主义市场经济条件下,责、权、利相互统一的具体体现。

2. 企业方面权力主要集中在管市场、管资产、管干部(人事),其中应包括设备购置,主要材料、物资回收与使用等权力。企业还必须在宏观上把握改革、发展、稳定的关系。在新形势下,结合企业改革,必须把改革的力度、发展的速度和职工可承

受的能力有机统一起来,以便为项目实施提供一个充满生机和活力的内部竞争环境。

(二) 牢牢坚持“企业是利润中心,项目是成本中心”的原则,建立和完善项目成本核算制度

施工项目作为施工企业最基本的工程管理实体,以及企业与业主所签订的工程承包合同事实上的履约主体,肩负着对完整的建筑产品(工程)全面、全过程管理的责任。这种基本管理模式的变革,促使施工企业将其管理中心向施工项目下沉,以适应电建市场日益激烈的竞争形势,求得企业生存、发展空间。这其中最为深刻、最为显著的举措就是企业利润中心地位和施工项目成本中心职能的分离原则。

施工项目以崭新的成本中心形象,有力地支撑着企业利润中心作用的发展,而企业作为利润中心,又有效地制约、指导着施工项目成本中心发挥作用。

这样一来,企业在将成本中心管理职能及相应权限下放于施工项目后,集中行使利润中心的管理职能,从事于高一层次的经营管理业务,扮演着经营者、投资者、监督者的角色。

具体的做法是坚持每个项目单独核算,落实责任会计,加强成本管理。在项目实施过程中,业务部门要做好各项基础工作,包括制定各项消耗定额,建立健全原始记录和费用台账,切实采用和搞好三种经济核算办法(会计核算、统计核算、业务核算)。在项目完工后,应通过内部审计,确认项目经济责任制目标实现情况,以项目成本作为项目经理责任的重要考核依据,奖罚兑现。

(三) 按照“精干高效、结构合理”的原则,组建项目管理班子

项目管理人员配备,应根据工程项目的规模、结构、工艺和技术复杂程度和管理工作量的大小来确定。具体人员来源于企业各职能部门,由项目经理提名,企业审批。总的原则是“精干高效、结构合理”,中小型或工期较短的项目班子的搭建及内部机

构的设置更应精简，宜推行一人多岗，一岗多能，以便速战速决，迅速取得较好绩效。

项目班子成员，按照项目管理要求，属于双重领导，企业总部职能部门对所派出人员也应予以指导、检查、监督和考核。需要强调的是项目部人员，尤其是项目经理，从工程开工到竣工的施工全过程，一般不应随便调换。

（四）推进大型施工企业管理层和作业层分离

根据国家电力公司的要求，企业一般应按照经营决策层、项目管理层和作业层三个层次建立和完善企业的组织机构。经营决策层是指公司本部，应精简机构、提高效率，保证决策、协调、指导、服务等职能的履行，并保持企业内部源的合理分布和有序流动。

项目管理层是指项目分公司或项目部，重点是管理项目的质量、安全、进度及施工组织，优化配置企业提供的生产要素。

作业层是指专业施工处，一般可实行双向服务，既可面向企业，也可面向社会。按照国电公司要求，逐步向专业化、小型化企业方向发展，形成机制灵活、形式多样、技术水平高、适应能力强的新型企业组织形态。

目前，针对有的企业业务范围的扩大，可在远离企业基地并能独揽到多个工程项目的经营地区，可组建区域性分公司，作为一定时期内公司派出的常设机构，负责该地区项目的统一管理。例如，我公司在广东珠江三角洲地区，因中小型项目较多，并凭借公司实力，有较大把握获得项目，准备拟建以东莞为基地的南方分公司。

（五）加强和完善企业内部生产要素配置机制建设

企业在条件成熟时，建立劳务调剂、内部银行、设备租赁、材料机具供应、技术进步等内部生产要素配置的管理体制和运行机制，促进企业资源的有序流动力学优化组合。在配置企业人力生产要素时，应依靠强有力的计划管理手段，防止法人企业内部引入过度的市场竞争机制，导致交易成本发生，造成企业总体成

本加大。

三、改革项目管理体制，推动企业转换经营机制以求生存和发展

推进项目管理体制改革的过程，也就是树立现代化管理思想的过程，它也是企业建立现代企业制度的重要组成部分。理清了项目管理体制改革的思路，就更有利于促进施工企业经营机制的转换。树立企业经营者现代化的管理观念，加强现代科学原理在施工项目管理中的应用。

在进行施工项目管理中，我们所强调的战略观念、市场观念、用户观念、竞争观念、变革和创新观念、工程创精品的观念等等，有力地促进了企业管理高度科学化。至于现代科学管理原理，更是贯穿着施工项目管理的全过程。比如大家熟悉的系统原理、分工协作原理、封闭原理（PDCA 循环）等等。

在推进项目管理体制改革及企业组织结构调整中，我们的视野逐渐开阔，在苦练内功的同时，企业已经逐步向多元化、集约化、管理型、集团型、股份制、公司制发展。通过破除单一的电力施工生产组织观念，进一步分析研究企业的经营目标，挖掘企业内部资源潜力，有的企业已经向上下游产业发展，有的企业甚至通过投资控股进入了新的产业，有的企业通过联营、借船出海，已走出国门，跻身国际市场。可以预见，施工企业通过强强联合或并购，形成能适应各种工程规模和施工情况的建设、施工企业，其规模效应必将逐渐显现，其整体实力和市场竞争力将得到空前增强！

展望人类新的千年，机遇与挑战并存，我们的改革任重而道远，需要大家勇于去大胆探索、积极实践。我们坚信：只要认清目前新的形势，理清工作思路，努力开拓，大力推进施工项目管理体制改革及相关战略调整，施工企业就会在激烈的市场竞争中站稳脚根，求得生存和发展。



实施项目管理 中几个原则的探讨

· 重庆电力总公司 朱夏麟

自从实施项目管理以来，我国施工企业把推行项目管理作为施工企业进行内部管理体制改革的突破口，不但使计划经济体制下形成的企业生产方式发生了深刻的变革，有效地促进了企业生产力的发展，而且为企业下一步以建立现代企业制度为目标的全局性改革打下了坚实的基础。但应该看到，由于各种原因的影响，施工企业的改革发展并不平衡，相当一部分企业目前的改革状况并不理想，内部的管理体制尚未理顺，生产方式调整的任务并未完成，对实施项目管理，无论是认识上还是实践中，都还存在不少问题。需要我们不断总结、改进、完善、发展。下面结合本企业推行项目管理工作的实践，对实施项目管理工作中应注意的几个问题，谈几点个人的看法。

一、要坚持项目的“一次性”原则，防止项目经理部固化

项目最基本的特征是“一次性”。项目是一次性的成本核算单位，项目经理是企业法人一次性的委托人，项目经理部也是一次性的施工生产组织。这些基本特征决定了在实施项目管理时，必须打破计划经济体制下形成的固定的行政建制的生产组织，而应在项目开工前，按项目施工方案组建一个项目经理部，全面负责该项目施工全过程的管理。目前，在施工处建制还存在的情况下，可在某个施工处的基础上，通过优化组合组建项目经理部。在项目竣工后，项目经理部完成了使命，应当宣布解体，除留少

数人处理决策及遗留问题外，其余人员由公司重新安排工作。不能以任何借口，在项目已完工后将项目经理部保留下来，成为新的行政建制单位。即使能立即衔接上新的项目，上新项目的所有人员必须根据新项目的实际需要重新优化组合。当然，这种重新组合不一定就是完全打散重来，如果原项目部管理班子各方面人员的素质都不错，也可以相对稳定地过渡到新的项目，成为新项目的管理班子。但要注意，千万不能把这种过渡演变成项目部固定化。同样，由于项目的“一次性”，也决定了项目施工承包经济责任制与过去的经济责任制有本质的区别。项目承包是以项目为单位，承包期是与项目合同工期相一致的，不是以固定建制为单位或以年度为承包期的。因此，项目的成本核算也必须是“一次性”的，单独建账，独立核算。

二、要坚持“生产要素优化配置和动态管理”的原则，提高企业生产力水平

推行项目管理的目的，是要通过对人、机、物、资金等生产要素优化配置和动态管理来提高项目和企业经济效益，因此要求在企业内部培育和形成按照劳务、物资、机械设备、物资和资金等要素进行优化的模拟市场。实际操作中，对机械设备、物资和资金等要素进行优化配置和动态管理，通过组建机械设备租赁公司、物资供应公司和内部银行（结算中心）比较容易做到。而对人（包括管理人员和生产工人）优化配置和动态管理则难度较大。由于内部劳务市场机制不健全，管理层和劳务层的分离没有实现，加上“大锅饭”思想仍有一定市场，使得在有些项目的人员管理上只能进不能出，只要是进了项目的人员，往往与项目“同生死，共命运”，即使在项目施工低潮或收尾阶段，也很难把富余人员从项目上撤下来，成为所谓的“间隙性待工人员”，滞留在项目上。与此同时，在其他一些项目上可能又很需要劳动力，结果招用大量的民工或将工程外包，造成劳动力的浪费和低效，造成企业效益的流失。因此，公司必须加强对人员的调控管理力度，要充分利用各工程项目对生产要素的需求是高峰低谷错

落起伏的规律，做好项目与项目之间生产要素需求的总体协调和优化配置工作，努力提高企业的生产力水平。

三、要坚持“企业是利润中心，项目是成本中心”的原则，防止企业盈利分散和沉淀在项目上

理由有三点：①企业是依法成立的具体独立民事行为能力并承担相应民事责任的行主体，以法人地位对外承揽工程并对业主负责。而项目只是企业内部的一个基层管理单位，它不具备企业所具备的法律地位，也不负企业应负的法律任；②企业要对出资者的全部资产负责，要保证资产保值增值，也就是负有资产经营的责任。因此对资产收益享有收回和分配的权力。如果这个权力处于分散状态，资产的收益就会受损，就会直接损害出资入（国家）的利益。而项目部不具有资产经营的责任和地位，因此它不能沉淀利润；③项目部作为项目的管理机构，实际上只是企业的临时派出机构，它随项目的竣工而解体，不是一个固定建制的单位。因此，它不是一个利益主体，不存在所谓的项目利益，更不存在项目的自有资金、自有固定资产等问题。项目部完成承包指标后的剩余利润，应属于项目的派出单位所有，项目部自身是无权支配的（当然，可以采取超额利润提取一定比例的奖金的做法鼓励多创利）。实践证明在项目部实行创利分成的做法，弊大利小，大大削弱了企业的整体实力和利益，在个别单位甚至出现了资产收益的流失现象。即使是实行“公司—分公司—项目部”三级管理体制，利润中心仍在公司一级，分公司只作为公司派出的区域性管理机构，不应成为经济实体，因而也不能成为利润中心。交通部第三航务工程局三公司在实施项目管理时采取“标后预算分解、零利润切块承包”的办法，较好地体现了“企业是利润中心、项目是成本中心”的原则，是值得我们学习和推广的。

四、要坚持“竞争上岗”的原则，更好地调动项目经理和职工的积极性

实施项目管理，成败关键是选择好项目经理。目前，项目经

理作为基层一级管理组织的领导，一般都是通过常规的人事考核程序，由公司、经理委派的。这种用人方法，往往会出现想干的、能干的不一定能干上，不想干的（也有不能干的）反而干上了的情况。而且由于项目经理上任在先，签订项目承包合同在后，造成项目出现承包问题或完不成承包指标，有的项目经理还以“是你要我干的而不是我要干的”作为借口，推卸责任。因此，必须在用人机制上引入竞争机制，积极创造条件实行竞争上岗。当企业获取某一工程项目后，应首先抓紧时间编制出标后预算，做好费用分解切块工作，确定项目经理部。通过这种形式，把真正能干好的人才选拔到项目经理的岗位上来。当然，参与竞标的项目经理应具备相应的条件，包括政治素质、专业技术职称、项目经理资质、身体条件等。在应采取竞争上岗的办法，只有这样才能真正把职工的积极性调动起来。这一点，对于冗员过多、人浮于事的单位尤为重要。

五、要坚持“两个文明建设一齐抓”的原则，把实施项目管理和创建文明工地结合起来

把创建文明工地与实施项目管理结合起来是一条好的路子。开展创建以“六好”（履行信誉好、质量好、安全好、料机管理好、队伍建设好、环境氛围好、综合治理好）为标准的文明工地活动，从物质文明建设的角度来看，也有利于培育施工队伍优良的作风和良好的职业道德，提高队伍素质、提高企业信誉。因此，要把创建文明工地和实施项目管理两项工作有机地结合起来。公司要把创建文明工地的有关内容列入项目管理目标和项目施工承包经济责任制，作为对项目经理考核的一个重要方面。项目经理要把创建文明工地的工作列入项目经理部的重要议事日程，做到目标明确，措施得力，努力争取两个文明建设双丰收。