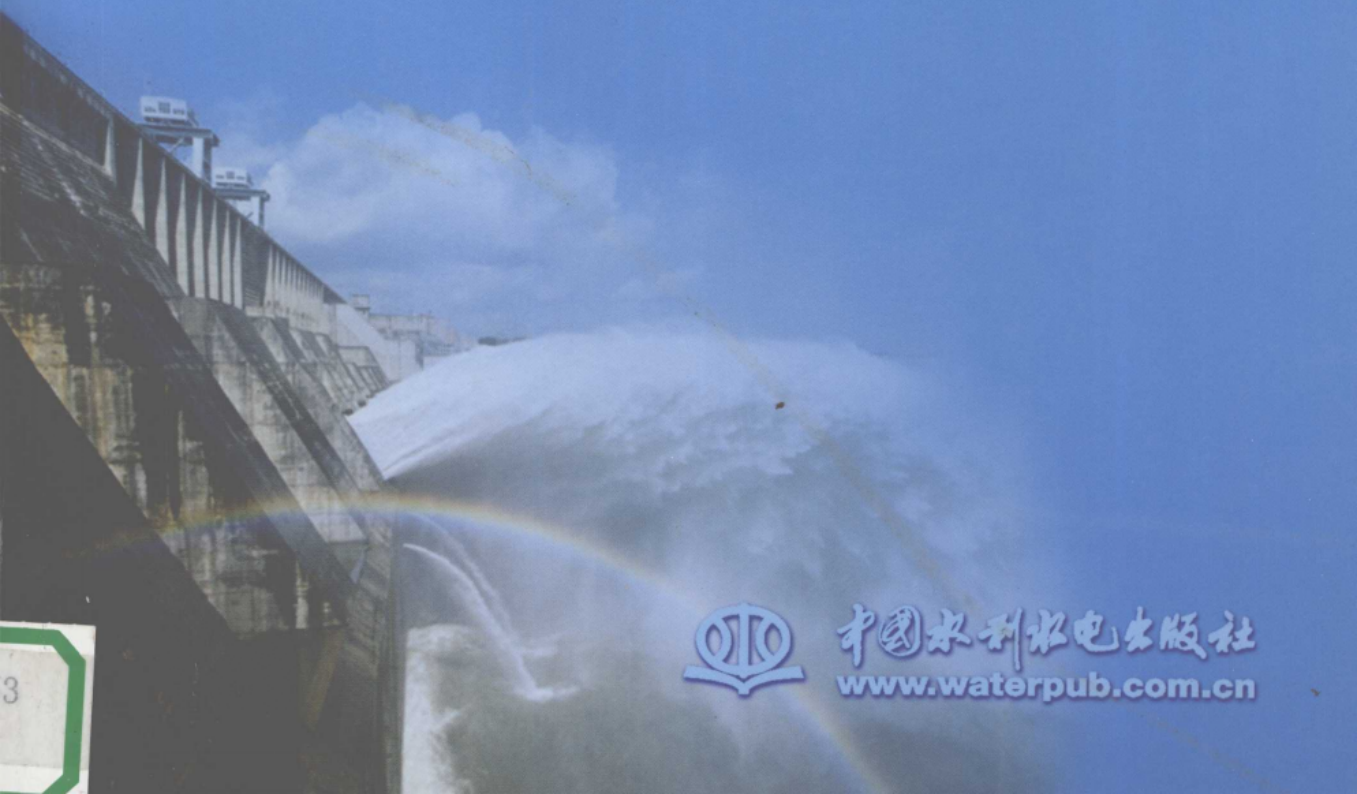


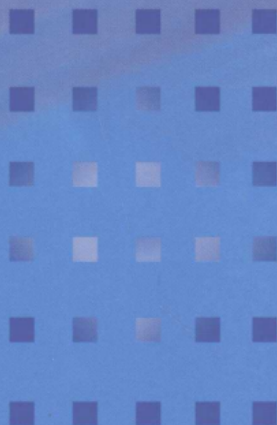
水利施工企业项目经理 论文选集

(第二集)

韦志立 陶阿兴 郭唐义 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



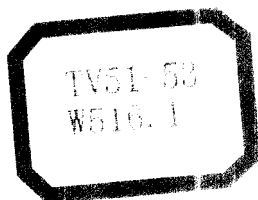
ISBN 7-5084-1032-7



9 787508 410326 >

ISBN 7-5084-1032-7/TV · 204

定价：40.00 元



水利施工企业项目经理 论文选集 (第二集)

韦志立 陶阿兴 郭唐义 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

水利部长江水利委员会教育中心作为水利施工企业项目经理培训机构,自1994年以来培训项目经理近万名。本文集是将1998~2000年项目经理提交的结业论文中精选收录的90篇。他们的认识和体验,具有独特的现实性、实践性,对丰富项目管理理论、推动企业改革发展都有很好的借鉴作用。内容以项目管理实践为基础,以有所创新发展、有所归纳总结为条件,并适当考虑论述的侧重点和代表性。

本文集可作为施工项目经理学习参考资料;也可研究工程项目管理提供很有价值的参考。

图书在版编目(CIP)数据

水利施工企业项目经理论文选集.第2集/韦志立等主编.一北京:中国水利水电出版社,2002

ISBN 7-5084-1032-7

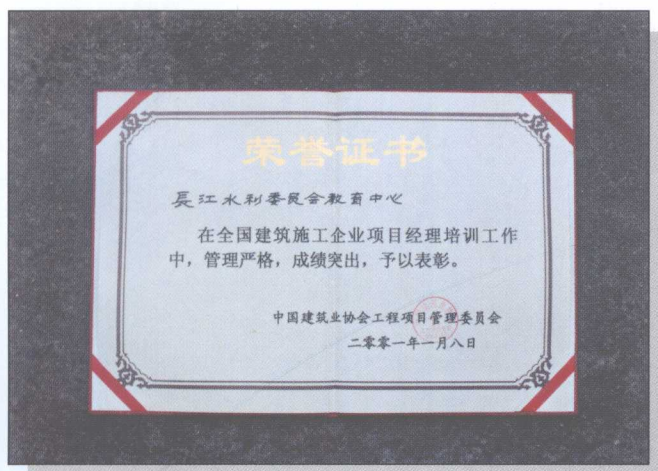
I. 水… II. 韦… III. 水利工程-工程施工-项目管理-文集 IV. TV51-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第023699号

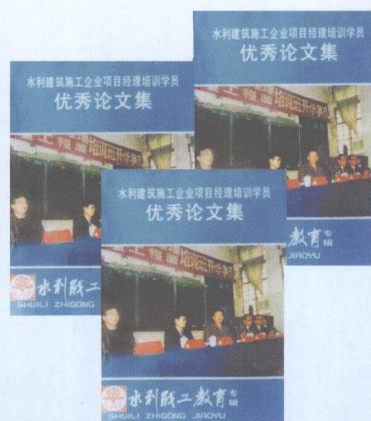
书 名	水利施工企业项目经理论文选集(第二集)
作 者	韦志立 陶阿兴 郭唐义 主编
出版、发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sale@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (发行部)
经 售	全国各地新华书店
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京黄坎印刷厂
规 格	787×1092毫米 16开本 15.75印张 363千字 2插页
版 次	2002年4月第一版 2002年4月北京第一次印刷
印 数	0001—5200册
定 价	40.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究



长江水利委员会教育中心获得中国建筑业协会工程项目管理委员会的表彰



项目经理学员优秀论文集



图为长江水利委员会教育中心领导在全国建筑企业项目经理培训工作会议上领奖



为提高教学质量，使理论与实际相结合，长江水利委员会教育中心经常选派教师到水利工地实践和考察。图为教师们正在湖北省鄂州耙铺大堤考察



为配合长江堤防隐蔽工程的建设，长江水利委员会教育中心举办了二期长江堤防建设项目经理培训班。图为长江水利委员会原党组书记何文垣在第一期项目经理（长江堤防建设）培训班结业时讲话



学员们在认真听课



为提高教学质量，教师利用多媒体手段进行教学



学员们参观三峡工地模型



学员们正在三峡水利工地考察

序

新中国成立以来，水利工作一直受到党中央、国务院的高度重视，特别是在“十五”计划期间，我国把水利建设作为国民经济的战略重点，摆在基础设施建设的首位，中央和地方各级政府进一步加大了水利建设投资力度，水利工程建设进入了新的高潮。50多年来，在党中央的正确领导下，水利建设取得了举世瞩目的巨大成就，全国共修建堤防 26 万 km，建成大小水库 8.5 万座，水电装机容量 7700 万 kW。大批水利工程设施的建成投入运行，进一步提高了抵御洪涝灾害的能力，有效治理了水土流失进一步恶化的状况，扩大了有效供水能力，为保障国民经济的持续发展和社会的稳定发挥了重要作用。

水资源作为国家的重要战略资源，随着社会和经济的发展，对水利建设提出了新的更高要求。因此，水利建设是一项长期的任务。当前，为满足社会和经济发展的要求，必须努力解决干旱缺水、洪涝灾害和水环境恶化三大问题。要解决好这些问题，需要进行大量的工程项目建设。在水利工程项目建设中，工程施工是一个关键环节。从我国水利施工队伍的现状来看，经过几十年的发展，无论从技术和管理等方面，都比过去有了长足的进步，特别是经过鲁布革、引大入秦、广州抽水蓄能、小浪底、万家寨等工程的锤炼，进一步加快了水利施工管理体制和技术革新的发展步伐。随着社会主义市场经济体制的建立和水利工程建设管理体制改革的不断深入，工程技术越来越复杂和并提出更高的标准要求，以及面对我国加入 WTO 的新挑战，深入探索新时期加强施工项目管理的理论、途径与方法是当务之急。

今欣喜地看到集中项目经理实践成果和理论学习收获的论文集将要出版，这是项目经理将理论与实践相结合形成的施工项目管理成果，是对水利工程项目管理进行的一次有益的探索。我相信，这本文集的出版，对广大理论界和工程实践者有着学习借鉴和总结经验的作用，将会进一步推动我国水利工程项目管理向着更加科学、先进、规范的方向发展。借此机会，我期望有越来越多的有识之士关注水利工程项目管理这一课题，为促进水利工程项目管理的现代化作出新的贡献。

李新军

2002 年 3 月

前 言

我国自 1987 年推广鲁布革工程管理经验,开展以工程项目管理为核心的施工企业管理体制改革以来,各级政府主管部门、广大施工企业以及有识之士对工程项目管理理论进行了广泛而有益的探索和实践。面对我国加入 WTO 的新形势,尽快建立和完善既符合我国国情又与国际惯例接轨的一整套工程项目管理理论和方法,不仅是理论界的当务之急,也是工程项目管理实践者的迫切要求。

水利部长江水利委员会教育中心作为建设部、水利部批准的水利施工企业项目经理培训机构,自 1994 年以来培训项目经理近万名,项目经理提交了大量的培训结业论文。我们认为项目经理作为工程项目管理理论的实践者与创造者,他们的认识体验,以其独有的现实性、实践性,对丰富项目管理理论、推动企业改革发展具有很好的借鉴作用。为此,1998 年我们将 1994~1997 年间的项目经理论文编辑成册出版,以供理论研究者 and 实施者参考。文集出版后,很受项目经理和施工企业管理人员的欢迎。应广大从事工程项目管理人士的要求,我们将 1998~2000 年项目经理培训论文遴选后编辑成第二集。这一时期,特别是 1998 年三江大水之后,水利工程建设受到党中央、国务院的高度重视,受到全国人民的热心关注,各级政府进一步加大了水利基本建设投资,据统计,这 3 年全国水利建设投资规模超过前 50 年的总和。面对水利工程建设新的高潮,广大建设者对新形势下工程项目管理理论与方法进行了积极探索。所以,本文集选编的主旨及论文本身所体现的时代特征与前集有所不同,涉及项目组织管理、招标投标、合同管理、施工组织设计、质量管理、安全管理、成本管理、进度管理以及计算机应用等方面,经作者同意,共收录 90 篇。文集内容以项目管理实践为基础,以有所创新发展、有所归纳总结为条件,适当考虑论述的侧重点和代表性。本文集可作为项目经理学习参考资料,同时也为研究工程项目管理提供一个新园地。

本文集由韦志立、陶阿兴、郭唐义主编,郭唐义对全书做了修改统稿,陈伟、袁建平、张先员、杨斌、金桂云、徐桐、容蓉、刘保太、定光国、穆定超、

熊艳萍、林静、杜玉萍、丁晓兰等同志参加了论文的编辑工作。本文集的编辑出版得到水利部建设与管理司、长江水利委员会教育中心以及论文作者的大力支持，在此一并致谢。

由于编者水平有限，加之时间仓促，文章难免有错漏之处，敬请读者批评指正。

编 者

2001年11月

目 录

序

前言

浅谈对项目管理的认识	林永功 (1)
实行项目管理是水利施工企业生存和发展的必由之路	王怀书 (4)
现代企业制度下工程项目管理的探讨	谭文化 (7)
浅谈小型水利建设项目实施阶段的管理	王进校 (9)
边坡整治工程 如何实施项目管理	周心经 (13)
实行项目管理之我见	寇东行 (16)
试论施工项目管理过程中几种外部关系	郑继卫 (19)
浅谈如何实施施工项目管理	汪 龙 (21)
浅谈施工项目管理	李淮江 (24)
试论施工项目管理的激励机制	胡庭光 (27)
施工项目管理的探讨	宫凌杰 (29)
论施工项目管理中的“协调”	马志华 (35)
攀西工程公司生产经营管理模式刍议	王裕明 (37)
谈施工项目经理部的组建与运作	王三虎 (40)
施工项目管理在黄河堤防荆隆宫截渗墙工程中的实践	郭西方 (43)
试论长江中下游护岸工程项目管理	罗恒凯 (46)
提高项目管理水平 创建优质水电工程	张锡华 (49)
我在长江三峡工程承包项目中当项目经理的实践	高纯金 (53)
试论项目经理的必备素质	李保亭 (56)
项目经理应该是一个“杂家”	曹 华 (59)
完善施工项目经理承包责任制的几点思考	周勇翔 (62)
实行施工项目经理责任制使企业走出困境	韦夫国 (64)
施工项目承包责任制几种形式对比	冯双会 (67)
对工程项目承包责任考核办法的探讨	刘谷生 (70)

浅议施工项目的风险与对策·····	张 松 (73)
浅谈工程项目合同管理·····	汪 勇 (77)
浅谈工程承包合同的管理·····	王槐楠 (79)
加大监管力度 促进建筑市场健康发展·····	王 勇 (81)
论水利工程安全监测项目 推行招投标制的必要性·····	李明福 (84)
浅议工程项目投标·····	张延乐 (86)
怎样搞好投标工作·····	罗家军 (90)
运用灵活投标策略提高中标率·····	蓝腾辉 (93)
工程项目投标管理·····	万林伟 (96)
小型水利工程实行招投标制度势在必行·····	吕 勇 (99)
如何编好标书 提高中标率 ·····	谢鸿翔 (101)
施工招投标不可忽视现场资料的重要性 ·····	齐祖成 (103)
投标报价中的合理低标之我见 ·····	王其霞 (105)
规范招投标制度 创造公平竞争环境 ·····	孙天贵 (107)
投标策略与技巧 ·····	赵志杰 (110)
浅谈工程索赔和反索赔 ·····	周 兵 (113)
浅谈施工索赔的技巧 ·····	樊守亮 (115)
树立索赔意识 掌握索赔技巧 提高经济效益 ·····	谈干军 (118)
谈谈工程项目管理及其索赔问题 ·····	张保平 (120)
浅谈大型水工金属结构安装施工的索赔 ·····	王华才 (124)
浅谈如何做好施工索赔 ·····	陈 俊 (127)
加强施工项目合同管理 提高索赔能力浅析 ·····	邹文斌 (129)
施工项目成本管理浅谈 ·····	郭志强 (132)
成本管理是施工项目管理的关键 ·····	刘碧郎 (135)
加强勘察成本管理 提高企业经济效益 ·····	周发云 (138)
浅谈水利疏浚工程中的成本管理 ·····	张 勇 (141)
加强施工项目成本的全过程控制 提高施工项目经济效益 ·····	蔡群文 (143)
浅谈利用世界银行贷款项目的施工管理 ·····	李中华 (145)
浅论施工项目成本控制 ·····	王尚臣 (148)
浅谈施工项目质量成本控制 ·····	刘全保 (151)
港口湾水库 2 [#] 桥施工成本控制·····	丁 平 (153)
抓好材料成本管理 提高企业经济效益 ·····	解永胜 (156)
浅谈工程承包项目的资金控制 ·····	彭 浩 (158)
浅谈倒逼成本管理法在施工项目上的应用 ·····	杨继庚 (161)
加强成本核算 提高经济效益 ·····	闫国臣 (164)
浅谈施工项目管理与成本核算 ·····	周爱友 (166)

浅谈加强质量和成本管理与外包配合模式间的关系	黄千里 (168)
机电设备安装工程的质量控制	宋洪华 (170)
谈谈施工项目质量管理的几点体会	罗 挺 (172)
施工项目中如何处理质量、进度和效益的关系	张红方 (176)
浅谈水利施工项目的设备管理	王伟导 (178)
基础处理工程中的质量预防措施	马 春 (181)
天生桥一级水电站溢洪道开挖工程质量控制	李世洪 (183)
加强施工管理 提高工程质量	邓明新 (186)
加强工程施工中的质量目标管理	刘国平 (189)
浅谈工程质量与企业发展的关系	殷殿奇 (192)
谈谈徐六泾节点整治工程的质量控制	管宇东 (194)
浅析水利水电工程测量的质量管理	姜文斌 (196)
小型水利工程的施工项目管理	李海文 (199)
我是如何处理南车灌浆质量事故的	肖瑞忠 (202)
水利施工企业安全管理浅谈	唐显贵 (204)
施工组织设计是精心施工科学管理的指导性文件	朱林天 (207)
浅谈施工组织设计对创建优良工程的影响	林煜安 (209)
浅谈施工组织设计在工程项目施工“三大控制”中的地位与作用	刘化文 (211)
浅谈中小型水利工程施工组织设计在施工过程中的调整	王 辉 (213)
施工方案的选择与施工效益	鲍振东 (216)
优化施工工艺 实现管理目标	陆长建 (218)
施工方案制定在施工组织设计中作用的探讨	张玉民 (220)
项目经理部如何进行项目进度控制	尹文明 (223)
项目管理中的进度控制	吴 昊 (225)
工程网络计划技术在项目管理中应用现状的分析与对策	李申亭 (228)
网络计划在项目管理中的运用	顾大冬 (232)
浅谈施工项目信息管理	李锡元 (234)
浅谈计算机管理系统在中小型水电站建设中的作用	王 耿 (237)
浅谈工程造价信息网络	曹 健 (239)
浅谈计算机辅助施工项目投标	张建辉 (241)

浅谈对项目管理的认识

中国水利水电第四工程局 林永功

作为一个实践经验尚浅、参与施工项目管理工作时间不长的年轻人，有幸能参加水利系统施工企业项目经理培训，是十分幸运的。通过比较系统的学习，对施工项目管理有了一个初步的认识，下面谈谈对施工项目管理的一些肤浅的认识。

一、现代施工项目管理是21世纪的要求

现代施工项目管理作为管理学中的一个重要学科，是在第二次世界大战即将结束之时产生的，在20世纪50~60年代获得了发展。我国水利水电系统以及整个建筑行业，是在1984年进行世行贷款兴建云南鲁布革水利工程中，经国际招标开始进入了现代项目管理阶段。在该工程中，暴露出了我国原有施工项目管理体制的诸多弊端，对传统的施工项目管理形态产生了巨大的撞击。在经历了总结和推广鲁布革工程管理经验的10年时间后，水电系统才逐步走上项目管理的科学化轨道。虽然，这仅仅是个良好的起步，但对于面向21世纪的中国水利系统而言，意义是极其深远的。对于中国水利水电施工企业而言，面对全球经济一体化的浪潮，以及我国已进入WTO的竞争态势，作为工程施工项目管理运行主体的施工企业，必须着眼于长远发展，坚持以创新为主线，认真研讨新时期施工项目管理的发展、发展趋势和措施，给企业自身特点合理定位，抢占市场竞争的制高点，迎接新世纪的挑战。

二、现代施工项目管理对企业的要求

面对市场经济的挑战，企业如何在中国水利水电工程建设中创新立足，是当前应着重考虑的头等大事。伴随着国有企业改革的东风，为企业营造一个适应竞争机制的内部环境，真正地将企业体制改革推进到底，落到实处，这是企业决策者应着重考虑的问题。现代项目管理包括了：合同、信息、生产要素和施工现场四管理，通过对质量、进度、成本、安全四控制来达到保质、保量、高效、低耗的目的。传统的企业管理体系已经不能满足市场竞争的需求，众多的经验告诉我们只有加强企业现代化管理才是出路，我认为企业现代化管理可以归为以下几个方面：

1. 企业管理合同化

随着与国际惯例的接轨与碰撞，人们愈来愈认识到合同的重要性。合同是制约一切的“尚方宝剑”。合同明确了甲、乙双方的责、权、利，对施工项目管理中的行为无疑具有很强的约束力。因此，从企业内部角度来说，施工项目承包合同、机械设备租赁合同、职工岗位劳动合同等等，都是企业创造利润的源动力所在。其中最为主要的无疑是施工项目内

部承包“合同”，这就要求企业的施工项目承包责任制的健全发展。作为企业改革的重点，项目承包责任制已经获得了广泛的赞同，不少企业也因此而化包袱为力量，扭亏为盈。企业完善承包责任制体系，要实事求是，结合自身特点，制定出兼顾企业、承包者、职工三者的利益，将各方责、权、利有效地统一，真正发挥社会主义按劳分配的原则，这才是承包责任制的目标体现。企业在制定内部承包责任制的时候，应当形成一套切实可行的内部招标体制、承包目标体系和措施、风险抵押约束机制、超利分成激励机制、以及“效率优先兼顾公平”的工资分配体制，这些都是承包责任制应解决的内容。

2. 企业内部市场化

确立了企业管理合同化，需要企业内部有一个良性的竞争市场相适应。目前已有许多企业建立了内部模拟市场，实践证明是行之有效的。企业作为一个有机的整体，对企业自身资源的管理并不欠缺，但缺少的是一支真正能“召之能来，来之能胜”的队伍。打破“铁饭碗，大锅饭”，在企业内部形成优胜劣汰、能者多劳、多劳多得的竞争机制，我们就可以将市场经济的游戏规则搬到自己企业内部来。当然，如何对待冗员安置固然重要，但是从长远来看，又有什么比得上企业的生死存亡呢？建立企业内部市场势在必行。一是要建立企业人才劳务市场。现在的水利水电企业可以说已经是离开计划经济时代的“哺乳”环境了，自负盈亏、独立核算已经让我们没有退路，企业的生存靠向项目要效益，这是我们主要的出路。如何获得项目？如何在项目中盈利？只有那些在市场经济中勇于创新、不断拼搏的能人，他们才是企业生存的根本基石。对于一个水利施工企业，人并不少，可能人或许也不多，如何在良莠不齐的人群中挑选出能够胜任的人才？这就需要企业健全人才劳务市场，通过内部招标、招聘得以实现；二是要建立企业物资、设备市场。现代化的施工得靠现代化的机械、设备，以及供应充足的材料、物资。光有后羿的神力，没有射日的良弓未必能成其大业。通过内部竞标，可以使良将们获得称手的兵器，才能在沙场建功立业。企业通过将内部物质资源统一管理，竞标使用，能真正做到人尽其才，物尽其用，为项目创效益提供良好的条件。

3. 企业管理信息化

随着信息革命的到来，任何一个闭门造车的企业是经受不住市场经济大潮冲击的。企业的管理源于方方面面的信息，研究如何有效地利用信息资源以供决策者进行管理是一门新兴的课题，这已经摆在了所有企业决策者的面前。建立健全的信息管理机构及制度，合理运用信息管理的理论、方法、技术及工具，是企业决策者乃至执行层的一门必修课。通过电子计算机及局域网乃至互联网，企业可以处理各种信息流，为管理提供依据。企业对项目的管理不是一纸承包合同就算了事，还包括对项目的协助、调度、支持等等。通过现代化的信息处理手段，能达到事半功倍的效果，使身在千里之外工地的项目部，也能及时获得企业方方面面的协助与支持，无疑对项目管理提供了极大的帮助。

三、现代项目管理对项目经理的要求

作为项目管理的直接责任人，项目经理对项目实施结果、目标的实现起着举足轻重的作用。身处这个竞争机制的漩涡中，项目经理内功的深浅一试便知。我认为项目经理应该从以下几个方面提高自身的能力。

(1) 良好的政治素质。这并不是要求项目经理必须是一位优秀的共产党员，但他应当具备有共产党人的奉献精神。身负项目部全体员工期望的项目经理，无疑应该具有强烈的

使命感和责任感，处处以身作则，身体力行，才能带动手下员工克服困难，创造佳绩。

(2) 良好的领导素质。一个项目经理，他应当是带领全项目部的龙头，应该具有较强的大局观，多谋善断，处乱不惊，铁面无私，奖罚分明。他应该具有较强的组织能力和指挥能力，能在纷繁复杂的施工中控制住施工的动向。他应该具有良好的调研能力，真正做到“腿勤、嘴勤、手勤”，能将问题由表及里地进行全面分析，对事件做出正确的判断与决策。他应该具有良好的选人用人能力，大胆选用有能力的人，让人的价值体现在他最擅长的地方。同时他应当有良好的协调和疏导能力，能理顺内部各项关系，让各个部门通力协作。善于说服教育，以理服人，取得各方面的理解与支持，才能做到政通令行。

(3) 良好的知识素质。项目管理涉及的知识面广、专业性强，一个项目经理应具备较强的经营、管理意识及能力，是一个复合型的人才，一个“杂家”。项目经理从全项目大局出发，必须综合考虑工程质量、进度、成本、效益，能正确对待这四者的矛盾，以最小的风险获得最大的目标，这就要求他能在整个施工过程中会干、会算、会管，这与丰富的实践经验是分不开的，同时勤奋、虚心好学也是知识积累的重要手段。值得一提的是，这次学习中，我体会颇深的是作为管理者，风险预测与索赔是一个应当注重的环节。施工的目的是为了创造经济效益和社会效益，如达不到经济效益的目的则创造社会效益也就成了一句空话。对于水利施工项目而言，风险主要是由于野外作业受季节、水文地质、自然灾害等因素影响，同时原材料价格上涨以及施工方案的选择、移民问题、国家后继立法、国际结算中汇率变化、施工工程量变更等，对施工项目成本、质量、进度都会造成直接的影响，这就给施工履约造成了一定的风险。因此在招投标中项目经理应当进行有效的风险预测与风险控制计划措施，对一旦发生风险事件后应果断采取有效的处理措施挽回损失，如通过索赔转移风险。我局在福清闽江调水工程中利用索赔挽回前期损失，基本达到保本盈利的目的，就是一个很好的例子。当然，采取怎样的索赔策略与技巧，是项目经理应苦练的“内功”范畴了。

(4) 良好的身体素质和心理素质。勿庸赘言，身体是革命的本钱，如没有良好的身心，必将造成以上各项素质提高的障碍，力不从心的人是无法胜任施工项目的物质和利润创造者这一神圣使命的。

作者简介

林永功：男，1976年3月出生，福建莆田人，大学本科文化程度，助理工程师，现任中国水利水电第四工程局江西工程经理部工程技术办副主任。