

SHICHANG JIZHI YU XIANGMU GUANLI WENJI

市场机制与项目管理文集

贺恭 著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

市场机制与项目管理文集

贺恭 著

中国水利水电出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场机制与项目管理文集 / 贺恭著. — 北京: 中国水利水电出版社, 2004

ISBN 7-5084-1884-0

I. 市… II. 贺… III. 项目管理 - 文集
IV. F224.5-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第121082号

书 名	市场机制与项目管理文集
作 者	贺恭 著
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: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266(总机)、68331835(营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社美术工作室
印 刷	北京华联印刷有限公司
规 格	965 mm × 1270 mm 32 开本 12 印张 230 千字
版 次	2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
印 数	0001—3000 册
定 价	96.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究



年少歷寒暑但樂好家風弱冠立誓
 言座右銘刻心兩浙大學堂尊師傳學
 品時代繼續統男兒邊疆引山高水湍
 急乙地磨志恒愛命赴瀾滄八載漫漶成
 旋奔巾篋島九區臥西陵破國世紀齒
 盡耗在身心惜別三嘆人國電不輕松電力
 體制改花甲担重任抖擻我精神力求燦青
 春惟慮年電光永遠放光胎回首六十年
 攀峰望子仞高山流水志海闊天空心
 五言·花甲抒懷 癸未夏初子敬撰



五言·花甲抒懷 賀恭

序 一

翻阅贺恭撰写的《市场机制与项目管理文集》书样，思绪万千，历史的一幕幕展现在眼前。水电建设项目管理的出现和成熟，既标志着水电建设管理体制改革的不断深化和完善，又极大地推动了我国水电建设事业的发展。

1984年，鲁布革水电站引水隧洞实行国际招标、浙江石塘水电站实行国内招标，由此，我国水电建设管理体制开始起步。经过鲁布革的建设，项目管理率先在水电界广泛推行，岩滩、隔河岩、漫湾、水口、广蓄水电站(后被称为“五朵金花”)都根据各自的情况走建设管理新路，创造出一整套行之有效的管理办法。1991年9月18日，中国水电建设管理专业委员会正式成立。第一次专委会研讨会就提出了“全面推行项目管理”。1991年12月21日，能源部召开了第一次广蓄电站建设经验交流会。广蓄经验的核心，就是坚持改革开放，结合具体国情，在工程建设中运用了具有中国特色的现代项目管理原理。1992年6月，在总结水电建设管理体制改革的经验时，在我国首次提出了基本建设的三项制度：业主责任制、建设监理制和招标承包制，提出了项目管理和项目法施工。1995年6月1日，电力部召

开第二次广蓄电站建设经验交流会，全面系统地总结了项目管理经验。随着建设管理体制改革的不断深化，项目管理的不断加强，全国涌现出了以“五朵金花”为代表的一批建设速度快、施工质量好、投资得到控制的水电工程建设项目。

在水电建设管理体制深化改革过程中，1991年9月二滩水电站开工，1994年12月三峡水电站开工。二滩水电站是利用世界银行贷款项目，采用国际公开招标方式组织建设，世界著名承包商中标施工。二滩水电站的建设管理完全和国际接轨，建设获得巨大成功。三峡水电站是世界上最大的水电站，工程建设吸取了全国水电建设管理经验，结合三峡工程特点，确立了一整套项目管理办法。可以说，三峡的工程建设管理代表了当前我国工程项目管理的最高水平。

贺恭同志1985年担任漫湾管理局局长，完成了漫湾水电站从开工到发电的全过程。1993年三峡工程开始筹建，贺恭同志调任三峡总公司副总经理，分管三峡工程建设的施工管理，直至三峡水电站第一批机组发电前夕，贺恭同志先后调任国家电力公司副总经理、华电集团公司总经理。漫湾是我国水电建设“五朵金花”之一，三峡代表了目前我国项目管理的最高水平，贺恭作为这两个项目的直接组

织领导者，他的论文来自实践的总结和提炼，必然会有许多值得学习和借鉴的东西。

我是1985年认识贺恭的。当时我任水利水电建设总公司党委副书记，分管干部工作。1985年5月到云南出差，检查验收水电十四局和昆明水电设计院的企业整顿工作。5月21日下午，天阴下雨，水电十四局副局长陈锦炎打电话给我，说漫湾管理局贺恭想见我。我当时以为是贺工(贺工程师)，见面才知道他姓贺名恭。那时他刚负责漫湾的筹备，希望能从十四局调一批技术干部到漫湾工作。这以后，我先后6次到漫湾工地，当然就和贺恭熟悉起来。贺恭到三峡后，几乎每年都要到北京看望我一次，互相交流工作情况，当然谈得最多的是工程管理问题。贺恭性格开朗，工作认真负责，勇于探索创新，善于学习总结。现在贺恭已从直接负责工程项目建设转到了指导重大项目的组织管理，这就使他可以从高层领导的视角，更深刻地去探索研究项目管理问题。我们期望他今后写出更多高水平的论文，推进项目管理在理论和实践上的发展创新。



2003年9月6日于中央党校

序二

贺恭同志所著《市场机制与项目管理文集》是一本有
意义的新书，我有幸先读为快，并欣然愿为之写几句序言。

这本书的内容和主旨，已有前言中有详细阐述，似不
必由我在这里多所置喙，所以我拟向读者简介一下本书作
者的经历，也许会对读者有些帮助。

我知道作者的名字还是在近二十年前。那时，中国的
经济体制正由严格的计划经济向市场经济转变。水电建设
作为最先行的行业，正陷入剧烈的阵痛之中。在这个关键
时刻，上级相中了贺恭这位不知畏惧的年轻同志，任命他
为漫湾工程管理局局长，行使业主—项目法人的职责。开
始时，他受的压力不小，不仅是建设任务艰巨，还被人讥
为‘假业主’，也有人担心改革会出严重后果。但数年后，
漫湾水电站在新体制下胜利建成，成为‘水电五朵金花’
之一。接着他又被调任为世界上最大水利枢纽的业主—三
峡工程总公司的副总经理，负责一线工作。经八年奋战，
他协助陆佑楣同志克服了重重困难，组织了一次又一次的
重大战役，交出了近乎完美的答卷。在三峡工程实现蓄水
通航发电的前夕，他又奉调去国家电力公司任职，继即被

任命为华电集团公司总经理。近二十年来，贺恭同志服从国家和改革需要，从一位普通技术人员，走上管理岗位，他努力学习，不断探索，勇于实践，并随时总结。他的管理领域和经验是比较全面的：从前期工作到建设、运行，从项目管理、体制探索到发展创新。这本文集由二十多篇独立的文章组成，却有机地反映出我国水电建设体制的改革史和前进步伐。也许文章中并无深奥的管理理论和数学推导，却是一位中国管理专家的经验实录。有些问题今天看来似乎很简单，当时却有很大风险，采取不恰当的方式就会引起严重后果，这些正是中国改革开放取得巨大成就的宝贵经验。值得珍视。

最后，还想谈点感受。有些同志认为中国目前的管理水平很低，也谈不上有什么管理科学和管理专家，或认为中国现在只要仿照西方管理模式做就行了。因此当我在中国工程院任职并筹建管理学部时遇到意外的困难。有的同志甚至担心管理学部会变成官员和企业家的俱乐部。这些看法不是没有道理，但似有些过分消极和以偏概全。总的讲，我国很多科技水平离开国际先进标准都有差距，但不妨碍我们取得有自己特色的成就。二十多年来，我国工程建设规模之大、速度之快是世无前例的。许多巨大工程的管理是出色的，并在吸取外国先进理论与之接轨的同时，创造了许多自己的经验。以中国国情的复杂和特殊，完全

依靠外国专家照搬西方一套来做是行不通的。中国的事毕竟得依靠中国人来做。至于说官员和企业家，时至今日，不能再把官员全当做是高高在上的大官，把企业家当做是唯利是图的老板。像本书作者完全是一位从基层锻炼出来的技术专家，后来也确实做过一阵子官(电力局副局长、建设管理局局长)和当上企业家(三峡总公司副总经理、华电集团公司总经理)，他在这三方面的经验是溶合在一起的，国家迫切需要这样的能人，怎么能因为这些同志当过官，变成企业家而把他们从科学技术的阵营中排挤出去呢。

和技术科学一样，中国的管理科学也一定会迅速发展，我希望正在领导着拥有数千万千瓦容量的强大电力集团公司的作者，今后能不坠其锐气，与时俱进，开拓创新，为中国的电力建设创造出更多的好经验和成绩。

潘家铮

2003年8月

项目管理的实践与思考

——代前言

项目管理是现代企业管理科学的重要分支，由于其实践性很强，须经过实践——认识——再实践——再认识的多次循环，经过不断实践不断总结的过程，方能使人们对其有更深入的理解和认识，并用以指导实践，使项目获得成功。在中国今天的市场经济体制下，不论是具体项目的微观运作，还是一个企业集团实施项目的中观运作，抑或是国家层面对涉及国计民生举足轻重的重大项目的宏观决策，都离不开项目管理的手段和方法。因此，不断对项目管理进行实践、探索，使其在逐步与国际接轨的同时，又形成具有中国特色的项目管理科学体系就显得至关重要。

笔者从80年代初期开始，随着国家经济体制改革的深入，有幸直接组织领导了云南澜沧江漫湾水电站建设和三峡水利枢纽的建设管理，并在国家电力公司、华电集团公司对一些重大项目的组织管理中进行指导，对项目管理既努力实践，又不敢懈怠地进行学习和总结，形成了一些论文，现有幸在中国水利水电出版社的支持下结集出版，特奉献给读者。

文集中收录的论文多是有关水电项目的经营和管理问题的讨论，对于项目管理的一些共性问题，我力求在这篇前言

中做些探讨，以就教于众多关心项目管理的学者专家和实施者，期望项目管理能够在理论和实践上得到进一步的发展创新。

一、项目的目标和管理任务

一般说的项目大多是指国民经济各行业的基本建设项目，并且多把项目的基建阶段的管理称作项目管理。而通过多年的实践，目前大家都认识到完整的项目过程应包括项目的前期准备、项目的基本建设以及项目的生产运营等各个阶段，即从其前期策划、论证设计、建设组织直至生产运营的全过程。对于项目的目标而言，项目运作实质上是一种资本运作，从这点来看，资本运作应从其资金投入开始，经过项目经营、回收保值，直至再增值。由项目运作的过程和目标可见，项目管理的任务就是通过对项目运作全过程的管理，实现项目设计目标，以使投入项目的资本能够保值并增值。换言之，项目管理就是力求以有效的管理，以较少的投入，实现项目目标。

项目的目标因其行业、专业不同而具体评价指标也不同。这些指标通常是由生产指标和经营效益指标两部分组成的，涉及国计民生的重大项目除项目自身生产经营目标外，还有社会效益或公共利益的要求。就作者从事的电力、水利、水电项目来看，其目标一部分是其规模、生产指标要求，如发电厂的容量、发电量、水利枢纽的库容等，另一部分则是投

资的回收、回报及销售收入、利税等。像三峡水利枢纽工程项目这样涉及国计民生的重大项目，则对其巨大的防洪、通航、环保等社会效益目标也有着具体的指标要求。因此，我们往往用上述三部分指标的要求、控制及评价来看一个项目的目标是否能够得以实现。为实现项目的预定目标而进行的管理则有着非常具体的内容、手段和方法，并贯穿在项目运作的全过程中。

二、项目管理的主要内容

围绕着项目目标的实现，项目管理按其运作过程可大体划分为以下三个阶段，每个阶段管理的内容则各有侧重点。

（一）前期工作阶段

本阶段的工作是项目成立的前提和基础。按照国家有关部门的规定，本阶段的内容主要包括项目目标的提出和确立、项目方案的策划，项目的具体设计以及论证评估以得到国家或投资方(业主)的确认或通过。

项目管理在本阶段的主要任务有四个方面：一是提出项目方案，确定项目目标，并组织好项目的可行性论证；二是组建代表投资方的项目管理班子，落实项目投资和融资方式；三是在设计过程中贯彻业主意图，把握国家宏观政策，推动设计工作按期保质完成，并及时配合国家宏观部门或投资方组织的评审；四是适时启动项目现场的筹备和施工准备工作，为项目的正式启动打好基础。

(二) 施工建设阶段

本阶段是项目管理的重点，是确保项目目标实现的关键阶段，因此，项目管理人员在施工建设阶段是要倾注心血的，通过有效的管理工作力求使项目在建设阶段的质量、造价、工期所谓的工程“三要素”得到最有效的控制，为接下来的项目运营打下坚实基础。

这一阶段的项目管理工作可以大体概括为以下五个方面的内容。

1. 按照工程建设的施工准备期、主体工程建设期和完建期三个阶段的划分，编制总体计划。运用现代技术手段，将包括资金、技术、资源等各生产要素在内的组合与工程阶段进度的安排以及可能出现的风险揉合在一起，制定出一个系统的、内容尽可能周详而又可动态调整的网络计划。其中，所制定的网络计划，应既突出关键路线，又使各相关因素的关系十分明确。可以说，这个网络计划是建设阶段项目管理的总纲和各项工作开展的依据和检查标准。

2. 建立以项目法人(或现场代表机构)为核心的项目管理体系，将业主、设计单位、监理工程师、施工承包商以及地方部门等参与主体有机地组合在一起，按统一目标和网络计划要求，依据有关合同内容分别落实各参与主体的责任。

3. 按质量、造价、工期“三控制”原则，建立质量保证体系、造价控制体系、工程技术管理体系，这三个体系围绕

三个控制既分别独立运行、又有机结合；既相互协调，又相互制衡。在这里项目法人负有重要的责任，其职责在于把“三控制”的关系处理好。质量、造价和工期这三要素同等重要，不可偏废，要相辅相成，以保证最终效益。

4. 尽早建立生产运营机构，将“建管结合”的方针体现在建设过程的项目管理中，用项目最终目标的限定和必要的管理措施来有效防止项目建设和运营这两个关键环节的脱节。

5. 抓好建设期间里程碑式的阶段成果的实施。在电力建设项目中，如火电厂厂房到零米、设备安装和调试，水电站的截流、下基坑、混凝土施工、设备安装调试等，每个阶段都至关重要，在实现总网络的过程中，处于关键路线，而且环环相扣。实践证明，阶段成果的如期保质实现，既对总的安排和现场情绪起推动和鼓舞作用，又可不断考验和检测项目管理的效果和控制水平，也就是我们平常所说的“可控”和“在控”。

（三）生产运营阶段

本阶段是项目最终目标实现的阶段。在该阶段，项目管理工作应该围绕着如何实现项目的生产和经营预定指标以及回收投资或回报投资方收益而展开。

该阶段项目管理的主要任务是：

1. 完善生产管理系统，建立适宜项目运转和企业实际的现代化科学管理制度，对建设期间不完善或遗留问题予以消

除、补遗，力求尽快、稳定地使生产指标达到设计要求。就这方面的管理工作而言，电力系统推行的建设项目投产达标的活动值得推广。

2. 建立建全经营管理体系，对内强化成本和预算管理，对外拓展市场、组织好营销。其基本原则是，在考虑市场供需关系的前提下，根据预设的经营目标的要求，力求使项目有一个稳定的不断攀升的经营成果。

3. 在项目生产和经营指标逐步达标并稳定运营的基础上，在保证对投资者有稳定回报的前提下，应当根据市场的需求，制定出通过自身资本积累和在资本市场上再融资使项目扩展的方案，以便适时实施。这样，通过项目规模的扩大或产品品质的提升，使项目的投资不仅得到回报或保值，而且通过再投入，使原始资本能够实现再增值，形成资本保值增值的良性循环。

三、项目管理的运行机制

随着我国经济运行体制由传统计划管理型向市场经济机制的转型，项目管理的体制也由过去传统的计划指令和过渡期的工程承包制，转向了以项目法人责任制为核心的“四制”。并随着投资多元化、企业股份制等现代企业制度的全面建立，项目管理的运行机制也随之发生变化。

现代项目管理运行机制主要包括以下一些组成部分。