

责任 智慧 创新

——广东创成建设监理咨询有限公司知行录

RESPONSIBILITY WISDOM INNOVATION

——The Unity of Theory and Practice of Guangdong Chuangcheng
Construction Management & Consultation CO., Ltd

李永忠 陈进军 主编



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

责任 智慧 创新

——广东创成建设监理咨询有限公司知行录

RESPONSIBILITY WISDOM INNOVATION

——The Unity of Theory and Practice of Guangdong Chuangcheng Construction Management & Consultation CO., Ltd

李永忠 陈进军 主编



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

内容提要

本书是广东创成建设监理咨询有限公司组织编写的、汇集公司监理理论和实践成果的集子。主要内容是国内现行的监理法律法规摘要、员工在电力监理理论研究方面的论文、反映该公司监理业绩的重要文章、重要的监理案例、公司员工的重要荣誉等。

责任编辑：陆彩云 徐家春

责任出版：卢运霞

图书在版编目 (CIP) 数据

责任·智慧·创新：广东创成建设监理咨询有限公司知行录/
李永忠，陈进军主编. —北京：知识产权出版社，2013. 10
ISBN 978-7-5130-2385-6

I. ①责… II. ①李…②陈… III. ①电力工程—监理工作—
广州市—文集 IV. ①TM7-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 252613 号

责任·智慧·创新

——广东创成建设监理咨询有限公司知行录

李永忠 陈进军 主编

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址：<http://www.ipph.cn>

发行电话：010-82000860 转 8101/8102

责编电话：010-82000860 转 8573

印 刷：知识产权出版社电子制印中心

开 本：787mm×1092mm 1/16

版 次：2013 年 11 月第 1 版

字 数：433 千字

ISBN 978-7-5130-2385-6

邮 编：100088

邮 箱：lcy@cnipr.com

传 真：010-82005070/82000893

责编邮箱：xujiachun625@163.com

经 销：新华书店及相关销售网点

印 张：19.75

印 次：2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

本书编审委员会

主任委员：林 雄

副主任委员：李永忠

委 员：（按姓氏笔画排列）

于志敏 池美玲 李永忠 李 静

张德才 张崇敏 张建宁 陈小兵

陈进军 林 雄 周鹏飞 高来先

唐 明 黄建辉 黄伟东 沈海涛

主 编：李永忠 陈进军

编 委：黄 庆 崔 权 郑晓露

主 审：周鹏飞

目 录

领导关怀	/ 1
高起点谋划长远发展之路	林 雄 / 4
巩固成果稳步前进 规范管理创新发展	李永忠 / 7
关于年青监理人员培养的思考	高来先 / 15

理论篇

电力监理定位之浅见	周鹏飞 / 21
关于《建设工程监理规范》的解读	高来先 / 29
谈监理工作的“公正”与“科学”	唐 明 / 32
协调是监理工作的核心和灵魂	陈进军 / 35
项目管理的前期策划	沈海涛 / 39
倡导监理技术服务的理念	宫述均 / 42
工程监理安全生产风险的防范	肖琪峰 / 44
论监理安全专职和监理工程师的分工合作	江义胜 / 51
中国电力监理在国外几种模式分析	周鹏飞 / 55
工程监理过程中几个问题的思考	曾庆安 / 61
提高监理造价控制水平的途径	何吉荣 / 64
监理工程师的安全监理职责	何 登 / 67
危害辨识风险分析在监理项目中的运用	肖琪峰 周鹏飞 / 71
总监工作感悟	于志敏 / 75
建筑工程排架安全监理的几个误区分析	江义胜 / 78
选合适的人 做合适的事	陈进军 / 83
质量体系运作的两个重要原则	张崇敏 / 87

实践篇

浅谈云广直流工程 31—36 标段工程质量控制	吴湘城 李永忠 / 91
灌注桩基础工程施工质量的监控	唐 明 / 99

造价管理在工程监理中的实践	辜 昭 / 104
努力培养创成特色的员工	陈小兵 / 106
树立品牌意识 打造精品工程	沈海涛 / 109
监理在进度控制中的作为	耿密林 / 113
强制性标准实施措施的编写和实施	曾庆安 / 116
预应力管桩施工监理的质量监控要点	邱华智 / 120
浅谈监理如何“强势”	谈华良 / 123
改变监理质检员的角色	吴革平 / 127
在工程监理中如何做好协调工作	何 登 周金海 / 129
简单测量铁塔结构倾斜方法	程志瑞 刘训忠 / 133
平海电厂质量监督启示录	唐 明 / 136
监理安全风险分析控制	曹伟军 / 140
发电厂工程监理表式的应用	沈海涛 / 142
电网样板工程的策划与实施	毛文坚 方 超 / 144
土建工程施工常见的违规现象	齐同庆 / 149
配网监理工作经验谈	蔡俊辉 / 153
提高监理水平 共建创优工程	李永昌 / 155
工程分包现状分析与监理对策	肖琪峰 / 157
应急锅炉项目桩基施工存在问题分析及对策	唐 明 / 163
参与海外工程 拓展创新监理业务	田长顺 / 167
强化服务意识 提高服务水平	钟龙瑞 / 171
工程项目管理过程中的分包管理	何 登 / 174
送电线路工程施工的安全监理工作	游伟平 / 177
浅析监理如何抓好工程分包管理	邱华智 / 180
输变电工程施工的分包管理	方 超 / 182
工程项目分包监理浅析	吴国爱 / 184
地铁监理的思路和方法创新	陈 光 / 186
加强制度化建设 全面提升监理水平	黄伟东 / 190
南网《基建工程质量控制标准》的实施运用	颜文得 谈华良 / 194
实行“四个转变” 拓展监理空间	耿密林 / 199
《施工作业指导书》在监理工作中的应用	蔡 霞 / 202
广州地铁大坦沙变电站施工过程存在问题的反思	袁汉忠 张 军 / 206
浅谈一体化制度执行的体会	赵克彬 / 210
浅谈大体积基础承台保温保湿法养护的施工	赖顺喜 / 213
地下室逆作法施工的安全监理	刘子玲 / 218
三菱 M701F4 燃机动静叶冷却技术	沈友森 / 222
对一次事故的总结与思考	高绍祖 / 228

电厂大修监理体会	宫述均 / 232
技改项目的监理	曾庆安 / 236
桩基施工监理验收中易忽视的几点问题	谈华良 / 242
工程前期咨询工作体会	陈小兵 / 245
火电项目调试监理工作探讨	宫述均 / 249
监帮结合 共创佳绩	田长顺 / 253
风电场工程监理的几点体会	郎显亮 / 257
浅论创优工程的监理工作	曹伟军 / 259

企业文化篇

重在参与 乐在其中	陈进军 / 269
以劳动竞赛为契机 树优秀监理形象	聂荣君 / 271
菲律宾 GNPowr 火电厂项目监理感受	李 存 / 273
对电力监理行业文化建设的思考	陈进军 / 276
论“监理别人不如先监理自己”	张引英 / 282

新闻纪实篇

责任明灯照耀闪闪银杯	陈进军 / 287
相约泉城 共谋未来	陈进军 / 289
广东电网公司廖建华总经理到创成公司调研	陈进军 黄 庆 / 291
于俊岭巡视员、副总经理到创成公司调研	崔 权 官 欣 / 292
公司监理的 $\pm 800\text{kV}$ 云广直流工程获得国家优质工程金质奖	崔 权 / 294
中电建协电力监理专委会输变电工程监理技术交流会在穗召开	崔 权 / 295
中电建协第三届电力监理专委会第四次会议成功召开	崔 权 陈燕婷 / 297
提高监理技术含量 迈向工程国优目标	黄伟东 / 299
质量控制标准在重点工程中开花结果	耿密林 / 302
创新监理方式方法 切实履行监管职责	高来先 唐四清 / 304

领导关怀

中国建设监理事业的繁荣与发展，是在党和国家领导同志的关心、支持和指导下，经过广大监理工作者的艰苦奋斗取得的。从建设监理制度建立那天开始，国务院领导同志一直十分重视和关心建设监理事业的发展，在很多重要会议上，对建设监理工作给予及时、重要的指示。

1988年5月3日，李鹏总理主持国务总理办公会议并批准建设部“三定”方案。该“三定”方案确定建设部负责实施建设监理制。

1989年4月30日，邹家华副总理在听取交通部关于京津塘高速公路工程汇报时指示：“我们利用世界银行的贷款，工作要符合他们的要求，尤其要注意坚持程序和通过监理这两条。我希望在3~5年内，在我国建立类似的制度，保证工程质量，控制工程进度和造价。”

1994年12月14日，李鹏总理在长江三峡工程开工典礼大会上讲话时指出：“要按照社会主义市场经济的原则和现代企业制度进行工程管理，实行项目法人责任制，招标投标制、工程监理制和合同管理制。”

1995年1月19日，邹家华副总理在听取全国建设工作会议情况汇报时指出：“工程建设监理是建设部做得非常好的一件事，建设监理是非常好的一种制度，如果都采用监理制，既能保证投资效果，又能保证工程质量。全国都要推行监理制，要逐步推开。监理费应该在概算里考虑，由业主出。监理工作一定要做好，工作经验要总结，不足的地方要完善。”

1995年12月14日，邹家华副总理在代表国务院向第六次全国建设监理工作会议发送的贺信中表示：“推行建设监理制，是使我国工程建设项目管理体制逐步由传统的自筹、自建、自管的小生产管理方式，向社会化、专业化、现代化的管理模式转变，是工程建设领域里的一项重大改革……实行建设监理制是建设领域实现建设与效益、数量与质量有机结合的重要途径，我们要从实现两个根本性转变的高度，深刻认识全面推行建设监理的重大战略意义。各级建设主管部门在积极推行建设监理制的同时，要高度重视和切实加强建设监理队伍的自身建设，逐步实现建设监理制度化、规范化、科学化，使人员素质、监理手段和监理水平有一个大的提高”。

1998年12月12日温家宝副总理在与出席全国计划会议的地方与部门负责人同志座谈时谈及：“对工程监理要强调两条：第一，要由有权威、有资信的专门机构和专家来搞；第二，要实行全过程、全方位的监理，要负从设计到施工全过程的监督责任……

严格审查监理单位的资质，要由真正具备监理条件的单位对工程项目实行全方位、全过程的监督，做到事先发现问题，及时解决问题，不姑息迁就，不留隐患。对不符合规范和规定程序确定监理单位的项目，要停止拨款。对不负责任，违反监理规定，甚至弄虚作假的监理机构，一经发现要取消其监理资格，而且要从严处理责任人。”

1998年12月30日朱镕基总理在视察三峡工程建设时表示：“工程监理非常重要，所以我昨天一来就提高监理的地位，照像都站在台阶上，提高了一步。我不知道是不是对我们监理同志起到一点鼓励作用。我是你们的后盾……要加强培养，发展我们自己的监理队伍。”

1999年2月4日朱镕基在全国基础设施建设工程质量工作会议的讲话中提到，提高工程质量，必须改革、整顿和规范建设市场。特别要建立健全和严格执行项目法人责任制、招标投标制、工程监理制和合同管理制……基础设施项目的施工，必须择优选用具备相应的资质条件的单位进行监理。监理人员要严格履行职责，按作业程序及时跟班到位进行监督检查，实行旁站制度，对达不到质量要求的工程不予签字。

1999年2月时任中共中央政治局常委、国务院副总理的温家宝同志在全国基础设施建设工程质量工作会议上强调，监理单位要严格履行职责。在工程成本、进度和质量三大目标控制中，把质量控制放在首位。严把材料、设备关，禁止假冒伪劣物资混入建设工程。监理单位对施工过程要跟班检查，对达不到质量要求的，坚决不予签字。未经监理单位签字，建筑材料、构配件和设备不得在工程上使用或安装，不得拨付工程进度款，不得进行竣工验收。

1999年3月5日朱镕基总理在九届人大第二次会议上所作的《政府工作报告》中提及，必须改革、整顿和规范建设市场，积极推行项目法人责任制、招标投标制、工程监理和合同管理制，严禁层层转包和违法分包。

1999年5月19日至20日，朱镕基总理在国务院在京召开三峡工程移民工作会议上指出：“要认真推行项目法人责任制、招投标制、合同管理制和工程监理制。选择资质合格、认真负责的监理单位，对工程的质量、进度进行不讲情面的全面监督和检查。”

2000年3月5日朱镕基总理在九届人大第三次会议上所作的政府工作报告中提及，严格执行《建筑法》《招标投标法》，建立健全和严格执行项目法人责任制、招标投标制、工程监理制和合同管理制，严肃查处建设单位规避招标或搞假招标的行为，禁止勘察、设计、施工、监理等单位转包和违法分包的做法。

2000年6月24日朱镕基总理在关于长江重要堤防隐蔽工程建设有关情况的报告上批示：“一个很重要的问题是工程监理，不能只满足于有一些专家型的‘无私无畏’的监理工程师，一定要建设行业性、有公信力的名牌监理公司。否则中国的工程监理事业永远不能走上正轨，工程质量仍然缺乏保证。”

2001年6月4日，国务院总理、国务院三峡工程建设委员会主任朱镕基在国务院三峡工程建设委员会第九次全体会上作了重要讲话时强调：“要进一步强化工程监理工作，选择有资信、有权威、敢于负责的监理单位，对枢纽工程的质量进行铁面无私地

监督检查。要处理好施工进度和工程质量的关系，坚持质量第一，进度服从质量。”

2001年10月，李鹏委员长在考察三峡工程时强调：“三峡工程在建设中探索、积累了许多经验。其中重要的一条就是建立了一个与国际接轨的大型工程现代化管理机制，包括业主负责制、招投标制、合同管理制和监理制度等。这种建设机制既按市场经济的规律办事，又能够反映社会主义的大协作精神。希望建设者们大胆探索、勇于实践、不断开拓创新，继续完善这一充满生机和活力的机制。”

2003年8月14日，温家宝总理国务院南水北调工程建设委员会第一次会议上强调：“工程建设要按照政企分开的原则，严格实行项目法人责任制、招标投标制、建设监理制、合同管理制。”

2008年5月20~24日，中共中央政治局常委、全国人大常委会委员长吴邦国在四川考察指导灾后恢复重建工作时强调：“工程质量是百年大计，要严格把好质量关，严格按程序办事，严格执行设计施工标准和规范，强化工程监理。”

2008年11月30日，中共中央政治局常委、国务院总理温家宝在《全国百家监理企业致温家宝总理的一封信》的批示中提及：“加强工程监理是保证工程质量和效益的重要环节，责任重大，监理企业要认真履行监理职责，严格执行监理制度，强化工程建设监督管理，确保工程质量和效益，为国家 and 人民作出新的贡献。”

2008年12月21日，中共中央政治局常委、国务院总理温家宝在重庆考察时强调：“对于每一项工程来说，有两件事情最重要，一个是工程监理，一个是财务管理。要把好质量关，提高资金使用效益。”

2009年11月26日，中共中央政治局常委、上海市市委书记俞正声在就上海倒楼事件接受上海主要媒体联合采访时称：“闵行这个倒楼事件，制度出在什么问题呢？至少有两条。一条是我们上海的问题，房地产资质跟中央公布的资质管理比，严格程度不够。更重要的一条，这条恐怕是全国性的，就是……工程监理与业主有着密切的关系，是业主招标来的，他的款是业主付的，监理单位很大程度上要考虑业主的意见和看法。这是一个制度性的缺陷。第二个制度性的缺陷，就是工程监理招标包括对监理收费进行招标的，除了资质，除了他的能力，很重要一条是收费。监理的收费应该是按他的工程量的比例来收费，如果监理收费也招标，他就要拼命地揽业务量，否则他的收入要下降的，优秀人员很难认认真真地做好工作……如果不解决制度性的原因，单纯地就事故谈事故，就事故谈人，今后还会发生事故的。”

高起点谋划长远发展之路

林 雄

公司近年的发展取得了很好的成绩，在管理理念、管理实效以及员工的精神面貌等方面发生了重大变化。主动融入广东电网公司的中心工作、接受省公司管理的主动性和自觉性显著增加；谋划公司发展的战略起点提高、办法更加灵活多样；保持先进性、力争成为监理行业标杆的自信心明显增强；勇于担当、乐于奉献的境界明显提高；公司的目标、指标高质量完成，工作出现了很多亮点。在全国电力监理行业具有一定的知名度和影响力。

这些成绩来之不易，是公司全体员工共同努力的结果。对于取得的成绩我们要好好地珍惜。对于存在的问题要好好分析，找出解决的办法，改进工作，这样才有利于公司的进一步发展。

按照广东电网公司的要求，公司要在工作上有更大的起色、更大的步伐；要起到排头兵、标杆的作用；不能满足于现状，要把眼光放得更长远、更高端，要与国内、国际的先进监理企业和管理公司相比较。因此，公司还有很多工作要做，要高起点谋划公司的长远发展之路。

一、改变观念 开阔视野

思路决定出路，思想决定行动，站得有多高看得有多远。公司长期以来游离于省公司的管理体制之外，公司的管理理念与省公司的管理要求存在较大的差距。公司全体员工要从思想和行动上彻底改变。能够认识到这一点，说明思想是到位的。但观念的改变不是一天两天能实现的，需要一段时间来形成；领导改变了，员工有没有改变？也存在时间的差距；思想改变了，行动能否做到？同样存在时间的差距。公司的领导、中层干部、项目总监的观念改变了，才能要求全体员工一起行动。

二、做好定位 长远谋划

人无远虑，必有近忧。南方电网公司、广东电网公司对企业发展战略非常重视，广东电网公司的中长期发展战略已经颁布实施。广东电网公司的战略定位是：“国家西电东送重要的落地基地和综合能源利用的推动者，省域城乡电网协同发展的示范区，

南网卓越价值创造的主力军和管理创先的探索者，利益相关方可信赖的伙伴。”战略发展路径是：“三个发展——可持续发展、协调发展、和谐发展；四个转变——电网发展向更加智能、高效、可靠、绿色转变，电网运营管理向精益化转变，资源配置向集约化转变，发展模式向价值导向型转变。”在战略重点中，关于基建的战略是：“优化资源配置，进一步规范基建管理，提高质量增效益”“强化基建规范管理，加强工程建设的项目、安全、质量、造价、进度、技术的全过程精细管控”。在战略实施支持中，关于监理的战略是“整合工程监理资源：探索整合公司工程监理资源，强化工程监理业务支持能力，为电网工程建设监督和管理业务服务”。这是广东电网公司中长期战略对于监理发展的明确定位。

因此，做好公司的发展定位是十分必要的。公司提出的“成为广东电网公司可以信赖的工程监督管理、技术咨询服务企业”，成为“管理理念先进，人才结构合理，市场占有率有稳定，发展适度超前的国内先进监理企业”等发展目标和思路都很好，但还不够系统完整，同时也要更加具体明确，更具有可操作性。

三、以身作则 规范管理

规范管理是企业的永恒主题和长期任务。规范管理首先要从公司的制度建设开始。去年，公司加强了全面管理和综合建设，各项工作按照省公司的要求进行，形成了重大事项经过班子讨论决定的工作程序和制度。这是一个好的开端。公司还要进一步建立和健全各种规章制度，要实现以人管事向以制度管事的转变，要用制度管人、管事；要形成重大问题、重要事项、重要经费等经过领导班子集体讨论决定的制度；规范管理要从领导做起，公司领导班子要以身作则，带头自觉执行各项制度；公司各部门、监理项目部要严格、认真执行公司的制度和决定。

四、安全第一 警钟长鸣

今年广东电网公司没有出现较大的安全事故，公司也没有。不出安全事故，大家的日子才好过。去年年底，南网祁达才副总经理到广东电网公司来调研，对广东电网公司基建管理实行的承包商考核扣分很感兴趣，要求在南网范围内推广。因此，要清醒地认识到：在基建工作中，安全始终是第一位的。因此，希望公司在监理工作中一定要坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的方针不动摇，在监理的工程项目中要加强电网、设备、人身的安全管理和风险防范；要深入扎实推进安全生产风险管理体系建设，创新安全培训方式，强化安全生产执行力，培育“生产安全化，安全习惯化”的安全文化，通过公司、监理项目部和全体员工的共同参与和上下联动，稳步提高安全监理水平。

五、团结和谐 气正风清

团结和谐能够形成合力，有利于员工心情舒畅，有利于企业和谐发展。团结和谐有两个方面，一是对外，一是对内，都很重要。对外，要处理好上下左右的关系，多与上级领导和部门汇报、沟通，上级领导部门正式发文和反复强调要做的事，要竭尽全力去做。不要找借口和理由来推脱。与兄弟单位也要搞好关系，作为电力监理的会长单位，更有责任与兄弟单位搞好关系。对内，领导班子要团结，只有班子团结了，才能团结员工。员工团结齐心，企业就会和谐发展。

再说气正风清。“十八大”以来，党政部门和干部的风气都在发生变化，会风、文风、作风都在变，反腐倡廉的力度会越来越大。我们一定要适应，要跟着变。无论什么时候廉洁自律都是立身之本，这条不能变。工程建设领域很复杂，诱惑很多，我们一定要把持得住。虽然监理单位不像业主单位与施工单位有较大的利益空间，但是工程量的签证是监理把关的，是非常敏感的环节，希望各位总监要慎之又慎。同时，公司要注重职业道德教育和制度建设，要形成气正风清的环境。在很多项目中业主赋予监理的职责越来越多，监理的权力也越来越大，希望监理人员在工作中要慎重地使用这些权力，要按原则办事，不为人情所动；要清正廉洁，不为利益所动。只有这样，才能树立创成监理的良好形象，才能理直气壮地履行监理的职责，成为广东电网公司可以信赖的代表。

巩固成果稳步前进 规范管理创新发展

李永忠

近年来，在广东电网公司、公司董事会的领导下，公司按照南方电网公司、广东电网公司“十二五”电网工程建设的规划，认真落实南方电网公司“七个一体化和六个管理”的工作要求，严格执行广东电网公司2012年工程建设规范管理“登高”工作方案，坚持规范管理常态化，质量控制精细化，安全预防超前化，人才培养高端化的工作思路，在经营管理和影响等方面取得了良好的成绩。获“全国先进监理企业”、“全国电力建设优秀监理企业”荣誉称号；云南至广东±800kV直流输电示范工程获2011~2012年度国家优质工程金质奖，填补了公司国家优质工程金质奖的空白；连续3年获得广东电网公司监理单位综合考核第1名；连续11年被评为广东省“守合同重信用”企业；连续5年进入全国百强监理企业的行列。

一、巩固成果稳步前进

公司取得的成绩是一笔重要的财富，是公司继续稳步前进的重要基础。但成绩只能说明过去，超越现有的成绩，公司才有新的发展。

1. 以省公司廖总到公司调研为契机，促进公司全面发展

2012年5月22日，省公司廖建华总经理，于俊岭巡视员、副总经理，陈山副总经理及5个职能部门的领导到公司调研，并对公司的工作提出了具体要求。这是省公司总经理第一次到创成调研，开始了将创成纳入省公司一体化管理的进程，促进了公司的全面发展。公司按照要求主要做了三方面工作：

(1) 主动融入省公司的管理范畴，自觉接受省公司的管理。公司的各项工作按照省公司的要求进行，加强公司的全面管理和综合建设，不断增强公司的影响力，力争做大做强。

(2) 继续提高管理水平，保持先进性，力争成为监理行业的标杆。在内部管理上下工夫，在人才聚集能力、管理体系、服务标准、品牌效应、企业文化、服务意识、经营成本等核心竞争力方面下工夫。

(3) 站在更高的起点谋划公司的发展。努力成为广东电网公司可以信赖的工程监督管理、技术咨询服务企业，努力实现管理理念先进，人才结构合理，市场占有稳定，发展适度超前的国内先进监理企业。在发展目标上适应省公司的要求。

2. 以企业安风体系建设为抓手，加强工程安全风险防范

一年来，公司按照网、省公司要求，开展监理安全风险管理体系的建设，严格执行网、省公司的《基建工程安全管理“五个严禁”》《广东电网公司电网建设承包商考核扣分方案（试行）》等重要文件，所监理的输变电工程项目没有出现安全责任事故。在电厂工程项目中，各监理项目部按照安全的监理法律法规和业主要求，坚持安全第一的原则，安全情况较好。

（1）公司组织南网下属的6家监理单位共同开展安全风险管理体系建设，编写体系文件、审核指南等文件，在监理工作中宣贯执行。于12月17日接受专家组评审，获60分，达到“二钻”的评分标准。公司通过这次安风体系的建设，积累了丰富的经验，为公司今后的工作和其他监理企业建设安风体系奠定了良好的基础。

（2）将《广东电网公司电网建设承包商考核扣分方案（试行）》作为检验和提高监理能力和水平的一项长期工作来抓。公司组织各监理项目部总监对《方案》进行学习讨论，把扣分条款分解细化，提出相应的工作措施和工作要求，汇编成为迎检指南发布给各输变电监理项目部，同时对各监理项目部人员进行了集中宣贯。公司要求监理项目部每月进行自查评分，对出现扣分的项目进行重点检查，针对问题认真整改，举一反三，吸取教训。虽然公司在这方面做了大量工作，但是我们的扣分仍然高达5.9分，仍需采取各种措施力求不扣分，比如根据新版《广东电网公司电网建设承包商扣分考核方案》监理单位具有“协警”作用，公司应充分发挥协警作用。

（3）公司的安风体系建设促进了公司现场安全的防范和预控，各监理项目部形成了系统的安全监理理念和监理方式，工程安全监理处于受控状态。溪洛渡监理项目部在安风体系建设过程中编制了现场安全基准风险检查记录表，对安全风险进行检查并对检查情况及时记录和整改、跟踪，保证了安全监理的规范操作，确保了监理对安全的监控。

惠州输变电监理项目部加强环境、安全文明施工控制工作，确保了工程项目无安全事故发生。500kV福园变电站、500kV禘州变电站获得南网“安全、优质、文明样板工地”。2012年11月，500kV福园变电站、500kV禘州变电站工程获得了“广东省电力优质工程”；目前，500kV禘州变电站工程正在申报国家优质工程。

大唐绍兴江滨天然气热电联产工程监理项目部的安全管理得到业主的充分肯定，在大唐集团多次安全大检查评比中，该项目的安全管理都名列第一，被大唐集团公司树立为“样板工地”，并多次召开现场学习会。

大唐国际北京高井燃气热电联产工程监理项目部开展危险源辨别活动，做好安全风险预防工作，督促施工单位编制了24项《通用应急预案》、17项《专项应急预案》等预防事故的控制措施。在2012年7月21日北京遭遇61年一遇的大暴雨期间，工程所在地门头沟多处受重灾的情况下，该工程因提前做好预防，措施得当，没有受到任何损失，工程进度也没有受到影响，预防控制措施取得了较好的效果。

3. 以执行 WHS 质量控制标准为重点，加强工程质量过程控制

按照南方电网公司“一体化、规范化”的管理要求，以执行《基建工程质量控制

标准（WHS）》（2012 版）为重点，加强工程质量过程控制，使“七个一体化”和“六个管理”的基建管理理念在各个工程项目落地。

（1）公司在所有监理项目中都认真执行《中国南方电网有限责任公司基建工程质量控制标准（WHS）》（2012 版）和省公司《2012 年工程建设规范管理“登高”工作方案》，各监理项目部通过专题学习讨论，提高思想认识；制定执行办法，增强执行能力，促进了现场监理水平的提高。

（2）在《基建工程质量控制标准（WHS）》（2012 版）的执行过程中，公司组织监理人员进行培训，提前对监理的工程设置 WHS 点。在相关工程中，要求监理人员严格按照表式进行施行，定期对施行的相关表格进行检查，对施行的不足之处进行完善和规范；认真审查施工单位报送的工程质量验评项目划分表，在此基础上和施工单位、建设单位一起通过反复讨论编制形成《WHS 质量控制点设置表》。

（3）公司的这些做法在监理的各项工程中全面实施，并取得了良好的效果。溪洛渡监理项目部、江门换流站工程监理项目部、东莞角布输变电工程监理项目部在各项检查中获得好评。南网公司基建部对溪洛渡项目部分工程质量控制标准（WHS）和验评等作业标准应用情况进行抽查，我公司监理的 23 标及溪洛渡监理项目部在抽检中获得了 97.65 的高分，居“两渡”工程之首，受到了检查专家的高度赞扬。

江门换流站工程在南网公司和超高压公司组织的多次检查中，获得好评。在“两渡”工程 4 个换流站中被推举为样板工地。南网公司祁达才副总经理两次到现场检查工作，对施工现场安全文明施工管理和示范工程样板点的做法给予肯定。2012 年 8 月 8 日南方电网公司 2012 年“示范工程样板点建设”业主项目经理培训期间，组织业主项目经理培训的 150 名学员到江门换流站现场参观交流。

4. 坚持责任当先，主动承担任务

公司按照南方电网公司主动承担社会责任的企业精神，将网省公司的要求融入到监理工作的每一个环节。积极主动承担重点工程的监理工作，在网省公司基建部的组织下派出专家参与了“五个严禁”、承包商扣分等多项专项检查工作和质量控制标准、招投标知识等规范化管理的宣贯培训。

（1）积极主动承担重点工程的监理工作，发扬敢打大仗、打硬仗的精神，树立公司监理排头兵的形象。500kV 惠茅甲线单改双线路工程监理项目部不辱使命、踏实做事，在工程管理上发挥监理的智慧，在安全、质量控制上严守不失；在信息传导上准确可靠，为提高工程管理效果和工程提前投产做出了贡献，受到网省公司的表彰。

（2）积极参与网省公司组织的各项工作。参加编制南网安全生产风险管理体系监理企业审核指南，为监理企业安风体系审核提供了审核标准；参与省公司的承包商检查扣分办法、承包商资信评价办法等标准、管理办法文件的编制工作；参与省公司输变电工程、配网工程以及小型基建项目的招标文件范本修编、承发包合同范本的起草、审定工作。

（3）发挥电力监理专委会会长单位的作用，与两大电网公司和五大发电集团进行规范电力监理市场、提高监理服务水平和队伍素质的交流；组织电力监理会员单位开

展电力监理理论研究；参与《电力工程监理招标文件与合同示范文本》的修编。

5. 坚持人才为本，发挥骨干主导作用

公司在各项工程中注重发挥总监和技术骨干的技术特长和工程经验，对工程的安全、质量、进度、投资控制进行总体策划，对工程资料、工程亮点、科技创新等方面进行分解和细化，充分显现监理技术型、管理型的特点。

(1) 公司在各项重点工程中，精心安排，组建精干的监理班子。公司本部成立技术指导小组，综合解决工程监理过程中的各种难题，对现场监理进行指导。

(2) 加强监理人员专业技术培训，提高现场掌控能力。在时间紧、项目多、要求高的情况下，通过切合实际的培训学习，提高监理人员的整体素质，较好地完成监理任务。公司组织的土建专业监理（深基坑）经验交流会取得了很好的效果。

(3) 公司要求各监理项目部认真抓好内部管理。认真学习重要文件和制度，把握工作的大方向；通过每周对各类文件、制度系统的学习和培训，保持监理人员对工程管理细节的认识；编制《监理人员工作指南》使现场监理工作简便易行。

(4) 通过承接国外项目，学习和积累国外工程建设经验，培养人才。公司承接的赤道几内亚巴塔电网扩建和改造工程项目和菲律宾电厂工程均获得业主的好评。

6. 申报更多资质，谋划长远发展

企业资质既是企业开展业务、扩大经营范围的通行证，又是对企业管理水平、人才资源、经营业绩的综合检验。公司新的领导班子对此高度重视，提出只要对公司发展有利的资质都要争取获得的明确目标。公司全力以赴，完成了3项资质的评审工作。公司通过了南网安风体系“二钻”的评审。同时，公司具有一批长期从事工程安全监理的人员和管理经验，具备开展安全风险评价和安风体系评审的能力。公司获得了火电、输变电、风电设备监理的制造、安装、调试乙级资质为开展设备监理创造了条件；获得电力工程质量评价甲级单位的资格。

二、规范管理创新发展

2013年及今后几年的时间，公司必须进行制定新的发展战略、管理理念的更新、市场结构的调整、人力资源的整合、服务方式的创新和企业文化的建设等工作。

1. 制定新的发展战略

围绕省公司中长期发展战略，制定公司新的发展战略。

(1) 省公司的中长期发展战略即将发布，涉及创成的改革方案正在制定，基于基建投资减少、市场竞争加剧这种形势，公司要做好自身发展的定位。

(2) 自觉接受省公司的管理，严格按照省公司的管理要求规范管理，充分发挥企业管理层和员工在市场竞争中积累的管理经验、专业水平、服务意识、责任意识、开拓精神等核心竞争力，促进创成公司的综合管理水平上一个新的台阶。

(3) 按照省公司的组织架构，建立和健全公司的党政工团组织，从组织、制度上保证省公司的发展战略在公司的贯彻落实。