

项目综合管理：电力企业项目管理业务框架 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/272/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c41\\_272402.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_272402.htm) 1.电力企业项目管理业务概述 1.1电力企业生产 电力企业产品具有平衡性、瞬时性的特点，其与一般类型的产品明显不同，生产和消费过程瞬时发生。电力企业也是资产密集型企业，构造电网和配电网的设备设施造价昂贵，运行维护费用高；对供电能力、安全性和可靠性等方面都有极高的要求。因此电力企业的生产过程主要是围绕着电力设备资产管理进行的，电力企业生产过程主要包括运行管理、电力调度管理、变电检修管理、线路管理等，此外还包括新建、扩建等过程 1.2电力企业生产与项目管理 电力企业生产过程具有专业性、计划性、唯一性的特点，这与项目管理思想是比较接近的。项目管理的主要思想就是对具有短期性、不重复的、非日常运营管理（重复性）的业务进行管理的一整套管理思想方法；此外项目管理目前还应用到了计划性的检修、维护管理上，这种业务一般具有周期性，但其具体一次活动又具有了短期性和不重复（不完全重复）的特点，因此被纳入了项目的研究范围；另外，在项目的管理思想，尤其是进度、质量控制的方法被应用到更多的管理业务中去，比如设备的采购（如固定资产）等等。电力行业自80年代起，就开始大量引入国外项目管理的先进经验，网络图、甘特图等工具都是这个时期引入的，经过90年代对项目成熟思想体系和管理软件的引入，目前在电力行业项目管理已经成为十分普遍的现象了。 1.3 电力企业项目管理的应用特点 项目的目标核心是目标是

进度、质量、成本，这些基本的要素是项目管理必须达到的目标和价值所在。在PMBOK中将项目管理整理为启动、计划、实施、控制、收尾五个过程组；并将项目管理知识分为了项目综合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量控制、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理等9大知识领域。PMBOK是通用成熟的项目管理知识的总纲，对包括电力企业项目管理在内的所有项目管理业务活动有指导作用。电力行业项目管理的特点相应也包括过程方面的特点和知识领域方面的特点。在过程方面，由于电力企业是资产密集型企业，其生产过程很大程度上是围绕着资产的运行、维护管理进行，因此从过程上看，电力企业项目管理与整个生产过程是紧密结合的，或者反过来，电力企业的生产很大程度上是以项目的形式进行的。在知识领域方面，电力企业的项目管理的知识领域虽然可以归纳入一般项目管理的知识领域，但又有其自身的专业特点，每个知识领域都包含了关于设备、资产、运行、效益、安全等方面的专业知识领域。

## 2 电力企业业务

### 2.1 电力企业项目类型

电力企业项目主要分为以下几类：基建项目、更改项目、大小修项目、营销项目、科技项目、信息项目：

**基建项目** 基本建设项目，是生产设施、生活后勤设施的建设项目，包括新建和扩建。它主要特点项目涉及到的内容比较多，包括建筑、设备安装、采购等内容。基建项目一般单个项目预算较大，但项目数量不会太多。

**更改项目** 设备技术更新改造，对落后、不能满足要求、存在安全隐患等的设备进行更新改造，以满足电力生产的要求，电力专业上主要包括增容和改造。它的主要特点是涉及面会很广，几乎所有类

型的设备都有更新改造的可能。更改项目的预算不一定，有很少的也有很大的，规模相差很大，但一般而言规模比基建项目要小更改项目数量会比较多。大小修项目对电力设备设施的检修维护，大修与更改有些类似，也是要保证电力生产设备的正常运行。它的主要特点是周期性，一般会有周期性的约定。大修项目与更南牟康那鹑饕谟冢捍竿装俏才灾剩氏阁媛は肿矗挠刑岫啾屎托 嫵囊螭淮送獯竿括话悴簧婕肮潭卍什男略觫缙枰略鲈蛲 ü 慕小?BR> 营销项目 主要是与客户供电相关的项目，有为客户供电所需的供电线路接电的工程，也有为属于客户的内部电力设施代工的工程。营销项目在我国普遍很多，从数量上看，是其他类别项目的几倍；从同业对标资料中反馈，发达国家成熟电网的业扩工程很少。科技项目 科技项目是为电力企业提高科技含量，为长期技术和效益目标的项目。科技项目的范围十分广泛，数量一般不会太多。信息项目 信息项目也是一种特殊的项目，从作用上看它与生产相关，从管理上看，它与科技项目的管理较为类似，数量一般不会太多。

## 2.2 电力企业项目管理的主要流程框架

上图是电力公司项目管理的主要流程，该流程适合绝大多数的项目管理流程；此外科技类项目的实施过程有些差异。这里主要分为四个阶段计划阶段、立项阶段、实施准备和实施阶段。计划阶段 阶段是项目的规划阶段，或者称为项目机会申报汇总计划等；涉及到公司层面的资金计划、技术规划；一般来说基层单位下半年申报明年的项目；管理部门制定各种项目（生产）概算；归口审批部门制定技术规划原则以及对项目机会进行技术和资金审核。通过计划阶段的项目可以认为是电力公司生产计划的一部分。此外，还存在一些应急

的项目，即根据特定需要，当年申报当年立项的项目，一般要求上半年申报。营销项目一般根据具体客户市场申请予以立项，但企业会对营销项目涉及的数量规模、预算根据历史情况做出一定的预测。

**立项阶段** 这是具体项目的开始阶段；这个阶段完成是对计划阶段的项目的具体落实。即从公司的已列入计划的项目中，具体的负责人申请具体的开展工作；立项阶段审核通过后项目即列入了公司的实施项目计划中。立项阶段一般需要提交详细的可行性研究报告，并可能会申报具体的资金拨款计划（可能与计划阶段的不一样，但会有一些要求。并且会更为细致），立项阶段确定项目经理、项目的执行计划等等内容。立项阶段的审批一般也是由归口审批部门主要负责，立项审批通过后会有正式的项目批文。

**实施准备** 该阶段主要针对具有工程建设的项目，这种项目需要在项目立项后立刻由设计单位进行初步设计，并编制概预算，如果有物资采购、领用的要申报，安排物资计划。初步设计要通过工程管理部门的审核，审核通过后才可以进行施工。具体来说初步设计也会在立项阶段就开始做，这样项目立项后可以很快进入施工。

**实施阶段** 不同项目的实施阶段差异比较大。科技类项目的实施比较复杂多变，工程类项目实施主要节点比较有规律，特别是特定专业设备的项目会有一些固定的模式。实施阶段主要的工作包括工程招投标、开工建设、项目变更、验收、决算，以及工程物资管理、合同、资质等等内容。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)