

大型水利水电工程建设项目管理方法的研究与实践 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E5_A4_A7_E5_9E_8B_E6_B0_B4_E5_c54_450895.htm 大型水利水电工程建设项目管理方法的研究与实践 摘要：龙滩水电站是国家西部大开发的十大标志性工程和“西电东送”的战略项目之一，是红水河梯级开发的控制性工程。项目的管理组织在建设这样宏大的工程中起着决定性的作用。本文详细介绍了龙滩水电站建设管理的组织模式、工程招标采购的方法和合同管理方法等。 关键词：水利水电 建设管理 研究 实践 龙滩水电站是国家西部大开发的十大标志性工程和“西电东送”的战略项目之一，是红水河梯级开发的控制性工程。工程已于2001年7月1日开工建设。龙滩水电站位于红水河上游广西壮族自治区天峨县境内，设计总装机容量630万千瓦，是目前国内已建和在建的仅次于三峡工程的特大型水电站，该工程分两期建设，其中第一期装机420万千瓦，概算总投资243亿元。1999年12月26日，由原国家电力公司（出资33%）、（出资32%）、广西开发投资公司（30%）、贵州省基本建设投资公司（出资5%）共同发起组建龙滩水电开发有限公司，全面负责龙滩水电站的建设和运营管理（电力体制改革后原国家电力公司和原广西电力有限公司的股份全部划给中国大唐集团公司）。为保证龙滩水电站的顺利建成，项目业主龙滩水电开发有限公司在工程建设过程中，深化改革，对在当今社会环境中大型水利水电工程项目管理的方法，进行了有益的探索、研究与实践。按照“项目法人制、招标投标制、建设监理制、合同管理制”原则对工程项目进行管理。 1.工程建设管理的组

织模式 项目的管理组织在建设这样宏大的工程中起着决定性的作用。按照传统的工程建设的管理组织方式,业主班子将是一个庞大而又复杂的组织机构。在设计项目管理组织时,项目业主以市场经济的思维方法构思项目管理组织的模式,形成了按投资多元化、管理社会化、经营市场化建立工程项目管理组织的总体构想。这一构想就是要充分利用改革的成果,运用市场经济的运作机制,实行龙滩水电工程建设的社会化管理。作为电站建设的业主,龙滩水电开发有限公司负责电站的建设及运营,对水电站总体规划与设计实施强有力的管理。公司在各参建主体中积极发挥主导作用,倡导管理创新,通过贯彻对合同主线实施“静态控制、动态管理”的思路,促进各参建单位形成自觉的质量品牌意识、市场竞争意识及顾全大局的观念,使工程进展较顺利,质量、工期、投资等方面均得到有效的控制。龙滩水电开发有限公司本着精干、高效的原则和建立现代企业制度要求,为更好地发挥公司工程建设责任主体和实施主体的作用,加快工程进度、质量、投资、控制,进一步明确职责,规范运作,科学管理,提高管理水平。公司管理机构设置为“九部”,即:工程建设部、计划合同部、机电物资部、工程技术部、财务管理部、党群工作部、总经理工作部、环保移民部、人力资源部。目前,正式职工85人。除此之外,充分借用和发挥社会专业力量,将部分专业工程委托社会化的专业部门或机构对其的实施进行管理。这样,形成了水电站项目业主与社会专业机构是以经济关系建立起来的具有特色的大型项目的工程管理组织结构模式,实现了工程项目的社会化管理。在工程的具体事务管理中,水电站项目业主又是按市场化经营的方法进行运作,充分利用市

场机制为水电站建设管理提供服务,使水电站建设得到有力的社会支撑。如水电站项目中某些设备的采购、货物的仓储、设备和大宗材料的运输、有关的辅助服务等均按市场原则通过经济合同来实现。社会化管理使业主的工程事务管理工作量大大减少,业主班子的人员规模可以降低至最低点,项目管理工作的效率和效果提高,降低了建设成本。水电站项目业主由此可以集中精力管理重大问题,在整个建设过程中定思路、定标准、定制度,一手抓规划设计和工程建设,一手抓工程招标和合同管理,这样在总体上就把握住了水电站建设的方向。各社会专业机构在统一的规范和规则下,各司其职,负责相应专业工程的具体实施工作。实行社会化管理,还可得到社会上最优秀的各方面的专业人才为水电站建设服务。

2.工程招标采购的方法

2.1.项目招标 龙滩水电站工程项目分标按照标界清晰,便于合同管理,优化施工布置,减少施工干扰的原则,将工程项目分标如下表:

序号	合同名称	备注
1	左岸导流隧洞及左岸岸坡工程	葛洲坝集团公司中标承建
2	右岸导流隧洞及右岸岸坡工程	江桂联营体中标承建(江南水电工程公司 广西水电工程局联营体)
3	大坝工程	七局八局葛洲坝联营体中标承建(水电七局 水电八局 葛洲坝集团有限公司联营体)
4	地下厂房工程	1478联营体中标承建(水电第十四工程局 水电第七工程局 水电第八工程局联营体)
5	升船机工程	待招标
6	大法坪砂石系统工程	葛桂联营体中标承建(葛洲坝集团有限公司 广西水电工程局联营体)
7	水轮发电机组及附属设备制造	水轮机有东方电气集团中标制造 发电机有哈尔滨电机有限责任公司中标制造
8	大坝及引水系发电系统金属结构及机电设备制造	待招标
9	升船机设备制造	待招标

针对招标项目规模

大、技术要求高，项目业主在2001年初即制定了招标管理办法，并报原国家电力公司备案，规范了招标工作程序。对项目立项、招标组织、招标程序、招标方式及投标条件、标底编制、评标委员会、保密事项等都作了规定，明确了责任。对投资200万元以上的建筑安装项目，一般采用公开招标方式，对投资在200万元以下的建筑安装项目，一般采用邀请招标的方式，邀请对象为目前正在龙滩工地施工的六家大型施工承包人投标。对部分监理等服务项目和零星机电设备项目，采用询价后的邀请招标方式，邀请投标人不少于三家。招标过程中，重点把握以下几点：

2.1.1.认真审查招标文件，保证招标文件的合法性和严密性。

2.1.2.认真组织开标工作，保证竞争的公平和有序性。所有的招标项目，均采用公开开标，开标时有公证员现场公证，公司监事会和广西检察院预防职务犯罪处派员过程监督，保证开标过程的公正。

2.1.3.认真组织评标工作，保证评标过程的合法、公平、公正、合理。公司在评标过程中严格按照国家计委等7部委联合发布的《评标委员会和评标方法暂行规定》来执行，外聘合格专家在评标委员会专家总人数的2/3以上，评标办法在开标前作为招标文件的组成部分发给所有投标人，评标委员会专家采用综合评分法和独立评标。按照评标委员会推荐2~3命中中标候选人，公司招标领导小组定标的程序确定中标人。招标评标的整个过程有广西检察院预防职务犯罪处派员监督，监督全体评标人员都能遵守评标纪律，避免外界干扰，使整个评标工作都能按照既定合法程序进行，保证了评标工作的公正公平性。

2.2. 无标底工程招标实践 无标底工程招标是在龙滩水电站建设中采用的一套完整的工程招标方法，它的核心是在工程招标时不

编制招标的标底。它不是以"标底"作为工程招标的衡量准绳和评标尺度,而是通过一套严密、科学的招标操作程序和评标办法来决定工程合同的授予者。实施无标底工程招标,按市场规律组织公开、公平、公正的竞争,排除了任何人为因素的干扰,保证了评标结果的客观性和公正性。实施无标底工程招标,实质上对招标工作提出了更高的要求和挑战,在市场发育不完善的条件下,其存在着很大的风险,必须要有真正坚持"剥夺每一个人的特权"的精神和勇气,要敢于战胜自我。其次,实行无标底工程招标,需要很高的条件,它要求招标者必须具有十分丰富的工程经验、扎实的专业知识、相当高的技术水平和对工程所具有的深刻的判断能力。即在无标底招标条件下,招标者应具备的评标方法和指标参数的合理确定、招标文件的严密编制、工程招标的有序组织、以及对投标单位资质管理和选定等的综合能力。通过对大量工程招标经验的总结和思考,水电站项目业主认识到只有从管理制度上、管理方法上采取措施,才能铲除腐败的温床,彻底消除工程招标中的负面影响因素,真正地实行公开、公平、公正的工程招标与采购。由此,龙滩水电站形成并确定了工程招标采购的总体构思,其核心思想和总则是:在工程招标采购中要"剥夺每一个人的特权".工程招标采购中的权力必须受到监督。在这样的指导思想下,水电站项目业主根据龙滩水电站的实际,进一步对工程招标采购的方式和方法进行了探索,研究如何从制度上、技术上清除各类消极因素存在的可能性,在上级有关部门的支持下设计出一系列有关工程招标采购的组织方法、管理办法和规章制度,具体包括:无标底工程招标的方法.科学公正的评标办法.承包商资质信用的预审控制方法.招标采购的组织机制.工程招标文

件的编制方法.工程招标中的技术要求.以及实施闭口总价和固定单价合同的措施等。 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