

访谈葛洲坝集团峡口项目部项目经理黄堰江 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/63/2021\\_2022\\_\\_E8\\_AE\\_BF\\_E8\\_B0\\_88\\_E8\\_91\\_9B\\_E6\\_c41\\_63596.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/63/2021_2022__E8_AE_BF_E8_B0_88_E8_91_9B_E6_c41_63596.htm)

黄堰江 华工控制工程硕士，现任葛洲坝集团峡口项目部项目经理黄堰江，93年毕业于葛洲坝水利水电工程学院，毕业后在三峡工程工作6年，任葛洲坝六公司三峡建设公司副经理，1997年获三峡工程大江截流二等功。1998年历任湖南岳阳堤防工程、四川冶勒等数个项目的项目经理，2003年任葛洲坝集团第六工程有限公司峡口项目部项目经理，峡口工程已经顺利完建，目前任武汉市青山造船厂蓄水坝工程项目经理。黄堰江项目管理者联盟

简介：项目管理者联盟是国内知名的项目管理网站和项目经理会员组织，致力于为国内项目管理人士提供最便捷的信息和交流平台，促进项目管理在国内的发展和进步。项目管理者联盟同时也是专业的项目管理培训服务商和人才服务商，全面提升企业项目管理与执行能力。（一）项目管理者联盟

：黄总，你好，感谢您接受项目管理者联盟网站的访谈，您长期在葛洲坝集团工作，作为峡口水利枢纽工程的项目经理，你们在项目管理中遇到过哪个难题？又是如何解决的呢？

黄堰江：对于工程项目管理而言，质量、安全、进度、成本、文明施工及环境保护是项目控制的6大要素。在施工中，遇到的问题有很多，分布于上述六大要素中，但归根结底最大的问题是成本控制，质量、安全、进度、文明施工和环境保护工作进行的如何，和投入是成正比的，但是无限制的投入又是成本控制所不允许的，在这些要素之间找到一个平衡点则是工作的最大难点。何谓最优的平衡点，经验告诉我们的

一些数据当然可以提供一些参考，但是每个工程的独立性、单一性又决定在项目管理过程中要因地制宜的选择这个平衡点。峡口工程是世界银行湖北山区“以电代木”的扶贫环保项目，总投资2.7亿元左右，电站装机3万KW，年发电量6000万KWH。做过世界银行项目的朋友们都知道，世界银行项目的招标没有标底，在资格预审通过后，最低价中标，但世行贷款项目有利的一面又在于其工程施工过程中较为严格的实行FIDIC条款原则，索赔成功的机率较国内一些项目要大些，因此建筑安装企业在这种标的竞争中往往采取的策略就是“低价中标、索赔盈利”。峡口工程的单价在2003年中标时是相当低的，拿混凝土单价来讲，比同期三峡工程混凝土单价（换算成同等基础材料价格和施工条件）低30%左右，项目预评估利润率为-4.5%。在这种较大的成本管理压力下，如何选择与上述几个要素有关的资源投入量才是最恰当的呢？为此，在工程开工前我们召集了项目管理人员（包括工程技术管理、质量安全管理、经营管理、物质机电管理、项目办公室）进行了深入的分析研究，为每一个控制要素的资源投入制定了限额总量，在限额总量确定的前提下再确定各种分资源的投入量。例如，我们确定施工现场管理费为6%，这里面包括现场管理人员工资、办公经费等相关费用，逐次分解后根据总工期就可以计算出每月的用量，再根据这个用量配备管理人员数量和办公经费指标。在技术方案上选择也是根据这个程序来进行，峡口混凝土大坝的施工重点在于89.8m高的双曲拱坝，工艺复杂，技术含量高，按照常规施工方法施工的门塔机浇筑方案仅一台MQ1000门机设备采购就需要600万元，进入成本的设备折旧费用2.5年就将为300万元（

集团公司内部执行的快速折旧法)，而我们成本评估给出的浇筑设备折旧的费用不能超过50万元，于是选择了自制缆机在经过当地安全技术监督局的鉴定后投入使用，最后至浇筑设备的折旧费为52万元，基本控制在指标内。通过行之有效的科学管理，峡口项目最终盈利9.8%。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)