

马钢项目管理模式 (1) PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A9_AC_E9_92_A2_E9_A1_B9_E7_c41_65032.htm 马钢是一个具有四十多年历史的中国特大型钢铁联合企业，也是安徽省最大的工业企业，自1958年8月1日成立以来，一直坚持挖潜、改造，走自我积累，滚动发展道路。特别是自1993年9月企业改制成立股份公司以来，通过不断探索、创新和完善企业的技术改造工作，围绕企业发展战略目标，有计划有步骤地实施了系统的技术改造。有力地改善了产品结构，大大地提高了技术工艺水平、装备水平和管理水平，增强了产品竞争能力和企业发展后劲，技改工作取得了令人瞩目的成就。2001年7月，公司根据“十五”发展规划，为了加快产品结构调整，淘汰落后的生产工艺和装备，在2004年底前完成投资100多亿元，对生产工艺进行新一轮的技术改造。决定在一钢厂平改转的基础上新建2#、3#转炉系统.改造2300mm中板新建一条薄板坯连铸连轧生产线.改造@850初轧新建冷轧薄板及热镀锌板生产线，大幅度增加板材的品种和比重，全面提高马钢产品的市场竞争能力和企业的经济效益。此外，为了实现公司的综合生产能力平衡，对2500m³高炉、300m²烧结机、2#焦炉移地大修.建设5#、6#焦炉干熄焦及回收系统、40000m³/h洲制氧机等工程，并对车轮压轧系统、高线轧机以及厂区公辅设施进行改造。由于其投资规模之大，工期之紧，施工难度之大、技术含量之高、工艺装备之新，均堪称马钢建设之最。如何圆满完成公司基建技改的艰巨任务，实现公司的战略决策。是公司基建技改管理必须回答的问题。 一、基建技改项目管

理体制、思想、观念、方法的转变和创新 马钢在股份改制前的35年间，形成的钢铁综合生产能力仅仅200多万吨，而在这短短的十年间，便一跃成为500万吨以上生产规模。其发展之快是与公司加大技改投资力度，加快技改步伐分不开的。公司以市场为导向，不断加快技术改造，坚持在增加品种，改进质量，降低消耗，提高经济效益上下功夫。不仅优化了产品结构，也提高了生产技术含量高和高附加值产品的能力，为企业在市场竞争中立于不败之地，增添了后劲，创造了效益。同时，在技改的管理体制和方法上也取得了很大的进步。实现了由传统项目管理体制向现代项目管理体制的转变。

(1) 项目管理机构的变迁 1) 多部门管理体制 在马钢基建技改的历史上，曾有过“计划、设计、设备、材供、工程、合同预算、建设办公室、安全环保、保卫、征迁”10多个部门约600多人管理工程.形成多头管理、协调量大、办事效率低下。 2) 以建设工程部为主管部门的管理体制 在股份公司成立伊始，公司设立的技改项目管理机构为建设工程部，实行的是“部、处制”，即在部下设“三处一室”(设计管理处、工程管理处、合同预算处及建设办公室)，此机构的设立，虽然把过去分散、独立的工程管理部门“归纳”在一个部门，但内部各处室仍然相对独立，各自为政，管理层次多，工作效率低。 3) 以基建技改部为主管部门的管理体制 为了形成从项目前期准备、实施到竣工验收、投产的一条龙管理体制，公司借98年机关机构改革之机，将建设工程部和三处一室一并撤消，重组为现在的基建技改部，并把设备采购划入，实行了集中统一的管理，实现了从工程设计、施工准备、招标投标、投资预算、合同计划、项目实施管理到竣工验收全过程

的系统管理体制。进一步理顺了业务关系，加强了业务之间的相互监督与协调，提高了工作效率，大大地加快了项目建设进度。

(2) 项目管理方式的变化

1) 甲、乙、丙三方工程建设指挥部管理模式

马钢作为一个老国有企业，由于长期在计划体制下运作，其管理机制、方式及理念具有很强的计划色彩。在处于由生产计划型向市场经营型的体制转变过程中，技改项目的管理体制更是如此。仍保持着计划体制下建立的项目管理模式，即“以建设、施工和设计单位参加的甲、乙、丙三方三位一体，共同承担项目建设管理，乃至由公司领导担任项目建设指挥长的工程建设指挥部管理模式”。由公司派出的指挥部领导相关单位，协调设计、施工、设备材料供应等职能部门。这种管理体制主要以行政手段协调关系、配置资源。经常出现甲、乙、丙三方责、权、利关系不清，相互扯皮，多头指挥，责任主体缺位，管理不到位，投资、进度都得不到控制，且项目主体单位(生产厂)不参与项目管理，工程建设与生产相互脱节。

2) 甲、乙双方联合工程指挥部管理模式

在H型钢工程建设初期，由于建立的联合工程指挥部，甲、乙双方在一个“共同体”内共同管理与指挥。经过一段时间运作，发现甲、乙双方职责不清，利益冲突，指挥不灵。

3) 业主单位(主管部门及生产厂)为主的工程指挥部管理模式

针对上述情况及时地进行了指挥系统的调整，将这种联合指挥部，调整为以业主单位(甲方主管部门及生产单位)为主的工程指挥部，负责项目实施的综合管理。施工、设计单位单独成立施工管理协调分指挥部，专门负责协调施工过程中出现的问题。建立了甲乙双方以合同关系为基础的新型合作关系。保证了政出一门，政令畅通，责、权、利关系明晰

，从而理顺了项目管理关系。与此同时，还及时的吸纳了生产单位的专业技术人员参与工程的安装与调试管理工作。这样，不仅加强了对工程施工过程的质量监督，同时也为工程项目的投产培训了生产维护和操作人员，真可谓一举两得。

4) 项目经理负责制试点管理模式 由于上述这种管理体制的建立取得了比较理想的效果，以及在高线棒材、三钢异型坯、35000m³/h制氧机及“平改转”工程管理中成功运用，实现了技改项目管理体制的初步转变。但依然存在以行政手段来协调各方关系，缺乏激励机制等问题。为此，在一钢板坯连铸工程实施中，进行了大胆的改进。建立了由公司业务管理部门及生产厂人员共同参加的项目经理部，下设工程专业管理组，实行分专业全过程的系统管理，并引进监理单位参与工程质量监理，还第一次实行了工程任务风险抵押考核，进行了项目经理负责制试点。由于大胆地调用了生产厂技术力量参与项目的管理，不仅增强了项目管理技术力量，同时，也加大了对工程质量和进度的控制力度，加快了工程建设进度。使该项目仅用了7个月的时间就建成投产，不仅缩短了建设工期，而且还节约了投资。该项目的建成，不仅为公司的基建技改项目管理体制探索出了新模式，同时，也给公司“十五”基建技改项目全面推行项目经理制积累了成功经验。

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