

大型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\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A4\\_A7\\_E5\\_9E\\_8B\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_c41\\_65121.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_A4_A7_E5_9E_8B_E5_B7_A5_E7_c41_65121.htm) 上海浦东国际机场是一个超大型的城市基础设施建设项目，一期工程于1995年6月正式启动，1999年9月16日建成通航。浦东国际机场定位于亚太地区的国际枢纽机场，总体规划有四条长4000米、宽60米的主跑道，四座规模各约为30万平方米的单元式航站楼。第一期工程建设一条主跑道、一座航站楼及相应的配套设施，设计的旅客处理能力为2000万人次/年，货物处理能力75万吨/年。浦东国际机场建设指挥部作为机场建设的项目业主，在工程建设过程中，深化改革，对在当今社会环境中大型工程项目管理的方法，进行了有益的探索、研究与实践。

### 一、工程建设社会化管理的组织模式

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。在设计浦东国际机场的项目管理组织时，机场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，实行浦东国际机场工程建设的社会化管理。浦东国际机场的投资是多元化的，投资多元化必然涉及到工程项目的管理组织问题。作为机场建设管理的主体，机场项目业主当仁不让地对机场总体规划与设计实施强有力的统一领导与管理。场内任何项目的规划设计均必须符合机场总体规划的要求，决不允许各行其是。对于工程的实施，则在制定统一的规则和要求后，

组建由相关单位构成的相应的建设分指挥部,与其签订委托合同,由其进行工程管理。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,形成了机场项目业主与建设分指挥部、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,机场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机场建设管理提供服务,使机场建设得到有力的社会支撑。如机场项目中某些设备的采购、货物的仓储、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。机场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,一手抓工程招标和合同管理,这样在总体上就把握住了机场建设的方向。各建设分指挥部、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机场建设服务。

## 二、工程无标底招标采购的方法及实践

浦东国际机场单体项目众多且复杂,一期工程总投资达130多亿人民币,工程的招标采购是面临的一项非常严肃和艰巨的重要工作。通过对大量工程招标经验的总结和思考,机场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,浦东国际机场形成并确定了工程

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,机场项目业主根据浦东国际机场的实际,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,在上海市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.工程招标中的技术处理方法.以及实施闭口总价合同的措施等。无标底工程招标是在浦东国际机场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。

### 三、强化工程合同管理的核心地位

随着我国的经济由计划

机制向市场机制的转轨,大型建设项目的管理也势必由国家经济体制改革不断深入而发生变化。市场经济就是法制经济、信用经济,机场项目业主认识到,浦东国际机场建设必须实行严格的合同管理制,必须以合同为主线、以合同为核心实施工程项目管理。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)