

# 推进管理创新 提升西昌电网建设项目管理水平

张宏平

(西昌电业局,四川 西昌 615000)

**【摘要】**电网建设管理贯穿于电网建设的全过程中,无论从其经济效益还是从社会影响力而言都尤其显得重要。本文从当前凉山电网建设存在的问题,提高电网建设项目管理水平方面进行论述,希望对提高凉山电网建设管理水平作一些探讨。

**【关键词】**新形势;电网建设;管理

**【中图分类号】**TM73;F426.61 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2012)04-0080-03

## 引言

电网建设管理贯穿于电网建设的全过程中,无论从其经济效益还是从社会影响力而言都尤其重要。如果电网建设管理工作做不好,势必会造成电网建设质量、安全、进度、投资等方面出现问题,给职工个人带来伤害,给国家、企业造成损失。近几年,随着我国经济的快速发展,电网工程建设滞后,电力供需矛盾突出。为了保证全社会用电需求,近几年大规模的电网工程建设不断提速,2009年12月11日,四川省电力公司和凉山州人民政府举行《关于加快凉山电网建设、实施“123”工程战略合作协议》的签字仪式,为凉山电网建设插上了腾飞的翅膀。2012年3月23日,四川省电力公司与凉山州人民政府在西昌举行战略合作协议签约仪式,根据协议,2012~2015年期间,省电力公司规划在凉山投资110亿元,建成“以500千伏为支撑、220千伏为骨干、110千伏及以下配电网分布合理”的坚强凉山电网,为凉山经济社会发展提供电力保障。仅2012年西昌电业局准备开工建设的电网项目就有23个,其中续建项目5个,新开工项目18个,总投资21.06亿元。如此大规模的电网建设,对电网建设项目管理工作提出了更高的要求。

## 1 当前凉山电网建设存在的主要问题

### 1.1 电网建设外部环境严峻

工程建设项目建设范围广、跨度大,施工场地条件艰苦、工程量大,施工项目点多面广、有效施工时间短,地质情况复杂、气候异常多变,暴雨、洪涝、泥石流、冰雪灾害、山火等自然灾害时有发生,7.29宁南泥石流和8.31喜德洪灾导致两地电网建设项目损失严重。电网建设项目线路路径和变电站站址(土地)落实困难,征地、拆迁赔偿、林业砍伐、停电损失等建设场地清理费用持续上涨,如凉山雷波拉咪110KV变电站在前期征地中因场地中有两户

农民房屋,经多次协商拆迁未果,直接导致该项目推迟半年开工,严重影响了工程建设进度;凉山宁南220KV变电站工程进站公路原设计为泥结石路面,在施工中,当地村组要求将原设计的泥结石道路改为混凝土道路,导致该项目造价增加200多万元,严重影响工程投资。

### 1.2 基建标准化建设有待进一步深化

电网建设规模剧增,工程建设形势突变,但管理方法和模式未能及时跟进,缺乏创新的理念、思路、方法和具体举措,建设管理观念和认识还不完全适应当前电网建设的新形势和新任务。电网建设涉及的管理部门多,层级多,建管、设计、监理、施工、供货厂家等单位众多,施工管理链条长,内、外部环境复杂,施工环境持续恶化,各方面的深层次矛盾不断凸显。电网建设管理人员严重不足,业务水平参差不齐,专业人员配置不足,业主项目部编制不足,人员流动性较大,不适应大规模建设管理的要求,难以满足项目管理专业化、精细化的要求。

### 1.3 基建安全和队伍稳定压力增大

施工企业经营状况和市场环境持续恶化,施工企业管理方面的深层次矛盾不断凸显,安全管理难度加大,队伍稳定风险增加。近几年的电网建设项目管理虽然做了大量的工作,但部分单位的“项目管理”意识还没有真正树立,制度执行和现场措施落实层层衰减,项目工作重视程度不够,现场项目管控不力,项目管理责任落实还不到位,分包管理监管不够,项目风险管控能力亟需加强。“又多又少”矛盾突出,面临基建项目多、分包单位多、施工人员多、施工作业点多,但电网建设专业队伍少、管理人员少,施工队伍素质参差不齐,超管理能力、超施工能力现象未根本杜绝,理性的电网建设管理氛围未真正形成。对相对快速发展的电网建设的需求来讲,合格的劳动力资源仍处于资源紧缺的状态。

收稿日期:2012-10-11

作者简介:张宏平(1969-),男,高级工程师,研究方向:建筑工程技术、项目管理。

态,劳务分包单位为了减少管理成本,不可能长期储备大量的劳动力资源,他们往往只留有少部分相对固定技术熟练的技能人员,在用人和留人方面缺乏行之有效的管理机制,导致劳务分包单位人员的频繁更换和流动,造成电网建设队伍缺乏长期的稳定性。

#### 1.4 工程建设项目管理机制不健全

一是工程质量监督机制和全方位全过程落实工程质量责任的工作机制需进一步完善,原有部分技术标准在工程规划、设计、采购、施工、运行环节没有完全统一,导致建设过程中质量控制标准不一致;二是部分环节的质量管控存在不足,工程安全质量管理存在基础不牢固、措施不落实、水平不一致等问题,质量控制水平参差不齐;三是工程建设管理力量总体趋紧,主辅分离改革后工程设计管理机制需完善,工程监理、施工队伍的建设和管理需加强,现场质量监督存在一定的漏洞。

#### 1.5 劳务分包单位工人缺乏安全、质量等责任意识

劳务分包单位为了满足工程对劳动力资源的需求,每当有新的工程项目开工,临时在当地大量招募农民工补充劳动力资源已成为惯例。新招募的当地农民工此前绝大部分都是从事务农工作,他们在安全方面,连一些施工当中最基本的安全常识都没有,因此,对安全没有敬畏感,工作中随时都处于松散自由的状态,给安全管理工作留下了不安全的隐患。这些农民工文化素质相对较低,加之长期以来一直从事农耕劳动,质量意识对他们来说并不是十分强烈。由于分包单位工人流动性大,如果工程中出现了安全、质量等问题,对他们来说,影响不是很大,因此这些工人缺乏应有的责任意识。

## 2 推进管理创新,提高凉山电网建设管理水平

### 2.1 建立电网建设全员责任制,确定各级人员目标

搞好电网建设项目管理,是促进电网建设又好又快发展的首要任务,也是坚持以人为本,深入贯彻落实科学发展观的具体体现。坚持把电网建设项目管理做为各项工作的重中之重,切实解决影响基建项目施工作业的突出问题。建立健全电网建设各级各岗位全员责任制体系,强化制度标准执行监督,落实项目风险防控责任,将电网建设管理工作划分为项目、安全、质量、造价、技术五个专业,实施纵向逐级管控的专业化管理。充分调动基建工程管理人员的积极性和创造性,确保管理人员思路理解到位、目标分解到位、责任落实到位、措施保障到

位。组建业主项目部,落实项目经理责任制;实行以行政正职为第一责任人的各级基建安全责任制,建立健全电网建设安全保证体系和监督体系,实行电网建设安全目标管理;建立健全质量管理体系,落实质量责任,实行工程质量终身负责制;加强全过程造价管理,严格概算、结算等关键节点管控,合理确定和有效控制建设成本。

### 2.2 全力推行电网建设项目管理标准化

建立健全基建制度标准体系,强化制度标准执行监督,积极推进现场建设项目管理标准化工作。按照集约化、专业化的原则,构建标准化管理体系,规范各级基建管理机构设置与职责划分;按照统一管理流程、统一技术规范、统一建设标准,实施基建标准化管理。在项目管理中全面推行标准化管理工作,严格按《四川省电力公司业主项目部标准化管理手册(试行)》进行基建标准化管理体系建设,认真贯彻执行国家、行业工程建设的标准、规程和规定,落实国网公司、省公司的各项管理规定与实施细则,严格执行“三通一标”、“两型一化”、“两型三新”等标准化建设要求。按照安全可靠、技术先进、投资合理、运行高效的原则,以标准化成果为载体,以科技进步为引领,完善技术标准并监督执行,使项目管理标准化、制度化、规范化。

### 2.3 建立电网建设项目信息管理系统,不断提高基建项目管控水平

逐步有序推进基建信息化建设,深化基建信息系统实用化应用。配合四川省电力公司基建部实施远程对关键点位的现场视频管理功能,将现场图像等信息及时传送至省公司,同时将省公司各项管理要求及时下达至施工现场。配合省公司建设输变电工程信息管理系统,以工程项目全过程管理为主线,抓好基建管控工作,及时反映工程各节点实时状态,不断提高管理效率,实现基建管理信息的互通共享。积极探索基建质量项目管理模式,学习先进的基建质量项目管理方法,加大交流、学习和培训工作,不断提高工程建设项目质量管控水平。

### 2.4 加强和完善基建项目管理人员的建设,加强对施工单位分包单位人员的管控和培训,不断提高各级人员的整体素质

开展和执行建设队伍专业管理评价的相关工作,强化教育培训工作,积极组织 and 参加相关业务技能培训,尽快提高基建管理人员的技能水平和业务素质,熟悉基建管理的流程,不断提高基建管理人员水平。加强标准化和规范化培训,强化建设管理、监理和施工各方面人员专业素质教育,加强基

建管理交流,深化基建管理规定和要求的透彻理解,努力提高电网建设管理整体素质,强化执行力建设。以管理流程标准化,增强组织协调能力,夯实项目基础为重点,认真履行各项管理责任,强化工程建设全过程管控,将基建管理各项要求具体落实到建设过程中,确保工程建设受控。严格按照《关于印发国家电网公司建设工程施工分包安全管理规定的通知》(国家电网基建〔2010〕174号)和《关于开展建设工程施工分包安全管理规定执行情况专项检查工作的通知》(基建安全〔2010〕223号)有关要求,严格加强对所管理的施工分包商准入管理和严格过程控制,结合实际,以“尽快提升施工队伍安全质量管理能力,保障电网建设高质量高水平”为工作方向,推进施工单位延伸管理,进一步帮助施工队伍提升综合能力和水平,为电网建设提供保障。

### 2.5 依靠政府,营造和谐外部环境;超前谋划,服务地方经济发展

为取得政府对于电网建设的支持与帮助,西昌电业局通过与州、市和各县政府不断反复的积极沟通,积极协调政府力争尽快出台《凉山彝族自治州人民政府关于进一步推动电力基础设施建设和强化电网可靠运行的意见》等条例文件,并不断加大电网建设工作的宣传报道力度,通过依靠政府力量,从电网规划、行政审批、收费标准、电力建设保

护、电网建设协调工作等方面给予了大力支持与关注,不断提高各级地方部门对电网建设重要性的认识,增强工作的主动性,加强对电网建设的组织领导,成立由各级政府分管领导负责、相关部门参加的电网建设协调小组,建立定期协调会制度,协调解决电网建设过程中出现的矛盾和问题,确保有力支持电网建设工作,为电网建设的顺利实施营造良好的社会氛围。同时为切实履行电网企业社会责任,坚持服务于凉山经济社会发展,四川省电力公司西昌电业局根据凉山社会经济发展需要,统筹安排,协调推进,确保电网建设适度超前,一方面对在建电网建设项目积极组织实施,争取及早建成凉山州统一、坚强电网;另一方面根据四川省电力公司与凉山州人民政府签订的战略合作协议,积极推进启动凉山州电网“十二五”规划和各市、县电网短期规划的编制、审查和上报工作,积极争取落实各项电网建设资金,力争在2012~2015年期间,建成“以500千伏为支撑、220千伏为骨干、110千伏及以下配电网络分布合理”的坚强凉山电网,为凉山谋划合理供电网络,保证凉山州经济社会发展的用电需求。

### 3 结束语

电网建设应结合实际情况,不断采用管理创新,充分体现技术先进、经济合理、安全实用和质量可靠等特点,让电网建设有限的资金最大限度地发挥作用,确保电网建设又好又快并充分发挥作用。

#### 注释及参考文献:

- [1]吉多,克莱门斯,张金成.成功的项目管理[M].北京:机械工业出版社,1999.
- [2]杨旭中,张政治.电力工程项目管理[M].北京:中国电力出版社,2001.
- [3]白思俊.现代项目管理[M].北京:机械工业出版社,2002.
- [4]国度电力公司.工程项目管理形式[M].北京:中国电力出版社,2002.

## Promoting Management Innovation, Improving the Management Level of Xichang Power Grid Construction Project

ZHANG Hong-ping

(Xichang Power Bureau, Xichang, Sichuan 615000)

**Abstract:** The grid construction management runs through the whole process of the construction of power grids. Regardless of its economic benefit or social influence, it is especially important. This paper discusses the aspect of improving the power grid construction project, hoping to make some exploration to improve Liangshan grid construction management level.

**Key words:** New situation; Grid construction; Management