

文章编号: 1006- 2106(2000) 02- 0120- 04

关于目前建设单位项目管理的几点意见

谢 民*

(上海铁路局基本建设委员会 项目 部,上海 200000)

提 要: 以沪杭复线上一些工程建设项目的经验为基础,对目前建设单位搞好项目管理,提出下列 6方面建议: (1) 狠抓设计管理; (2) 严格招、投标管理; (3) 加强对合同的管理; (4) 推行监理制度; (5) 加强工程项目实施中的管理和验收转产工作; (6) 加强基建管理,不断提高决策水平。

主题词: 铁路建设; 建设单位; 项目管理

中图分类号: P532 文献标识码: A

现在我们面临的是一个广阔的社会主义市场经济市场,而铁路基本建设仍然按过去的计划经济管理模式运营,这就不可避免会产生矛盾,受到掣肘。因此在这种市场经济大环境中的计划管理模式的处境下,要想完成铁路基本建设任务,不能沿用过去的办法,就必须在基建体制改革,加强项目管理上狠下功夫。

根据笔者在沪杭复线海宁货场、嘉东货场、嘉兴站改造,及其它一些工程项目管理的经验和教训,要搞好项目管理作为建设单位必须在以下六个方面引起注意。

1 狠抓设计管理

现在设计存在的问题,主要反映在以下几个方面: 由于有些设计任务下达时,开始就先天不足。由于投资框死,不可避免带来了缺项、漏项,不能满足施工和使用要求;设计、施工周期拖得太长,造成费用不够;由于设计时间短促造成调查不充分,带来了相当数量的II、III类变更;设计落后于形势,所选用定型图已不能满足实际使用的要求;设计线条太粗,有些项目仅估列一笔费用,甚至不列项目。针对这些情况,解决的办法有以下几点:

(1)设计要组织招投标工作,要进行设计方案竞争、比选,并进行优化。市场经济靠的是竞争,不竞争设计造价下不来,设计质量上不去。

(2)要认真配合设计进行查勘,提供各种基础资料。力争初步设计中的项目、内容、概算等做到合理。

(3)初步设计出台后,要组织力量对初步设计进行

研究、分析、提出意见,并进行汇总、平衡,要在初步设计审查时提出问题,据理力争。

(4)要加强对施工设计的审查,设计施工交底等工作。不能随意提高标准、扩大规模,严格控制投资。

(5)要做好备用费使用记录,严格控制II、III类变更,并将设计遗漏及不合理的部分反馈给设计单位。

2 严格招、投标管理

从目前报刊、文件介绍来看,在基建工程领域中,违法乱纪案件屡屡发生,给国家和企业带来巨大损失。为防止此类事故的发生,为保证基建工程健康、顺利进行,应做到以下几点:

(1)必须大力推行设计、施工的招投标制度。要实行公开、公正、公平的竞争,要废弃过去那种“痲痢头儿子——自家好”的护短、保护政策。要在路局内统一成立招投标办公室,统一归口管理,切不让招、投标流于形式。要使招、投标工作规范化、科学化、合理化。

(2)要加强对发包单位的管理,严格对发包工程的审查,发包单位发包工程时必须经路局招投标办公室批准,要严禁发包单位或有关人员泄露标底或有意压价;要严禁参与发包的有关人员以任何形式索取和收受回扣、佣金或其它好处。

(3)要加强对铁路基建系统设计、施工承包单位的管理,并注意:不准设计、施工单位及其有关人员互相串通、哄抬标价;不准在工程结算中采取欺骗、伪造证据或向发包单位有关人员互相串通等不正当手段,抬高或降低工程造价;不准超越资质等级承揽任务、出让

* 收稿日期: 2000-02-21, 谢民 工程师, 19 年出生

资质证书、营业执照、设计图签;不准转包工程

(4)要加强对招投标管理机构的廉政建设。招投标管理机构要建立严格的管理制度,公开审查管理标准、内容和时间的限制,及时公布审查结果。招投标管理机构的工作人员要严于律己,接受监督,防止腐败现象的发生。

3 加强对合同的管理

合同是当事人之间确定、变更、中止的民事关系协议。是法人之间依据经济法规,明确双方经济权利、义务所形成的经济关系的协议。合同一旦签订就要求甲、乙双方严格按协议办事,因此对合同管理的认识要提到一个相当高的高度来认识,并在以下几个方面加以注意:

(1)在签订合同之前要对概算进行严格审查、控制,在签订合同时须注意:要对工程规模进行控制,不能超出原审定、批准的设计文件的规模;要对工程标准进行严格控制,要逐项剔除不合理的工程项目和内容,要挤掉“水分”;要经常了解和收集地方概预算的编制方法、动态及信息,为签订合同和今后政策性调整和调概积累资料。

(2)合同在签订时要进行公证,为今后扯皮减少障碍,也为合同的严肃提供了保证。

(3)要补充奖惩条款。奖惩条款对工程是有好处的,对工期、安全、质量有好处,对施工单位也是一个促动。

(4)要补充和加强索赔条款,并认真进行索赔工作。索赔工作的进行必须建立在对合同条款深入了解的基础上,并对工程项目的资料、记录、纪要、文件、图纸、内容相当熟悉去进行索赔工作。因此在增加索赔条款的同时,也对在签订合同时,对合同的严肃性、逻辑性、严密性提出了更高的要求。

(5)在合同管理过程中要严格拨付款手续:要严禁超工作量计价;严禁不合格工程计价;严禁无计量资料计价;严禁施工错误而增加工作量计价;严禁不合格设备和缺少鉴定资料或合格证的设备计价;严禁验工项目及指标、单价与概算不符的内容计价等等。只有严格按照规章制度办事,才能管好基建合同拨付款,才能严格合同管理。

4 推行监理制度

监理是工程建设项目实施阶段(包括设计和施工阶段)的建设监理。建设监理是由经过政府有关部门资格论证的智力密集型组织,通过监理工程师对工程项目的实施进行监控,以促使工程按进度计划和工程承

包合同的工期、质量和总投资顺利实施。在目前市场经济条件下,由于工程建设投资多元化、投资使用有偿化、承包主体市场化,这就要求承建各方之间的集团利益进行有效的制约。在现在实行监理制度,是深化改革的必然趋势,也是发展社会主义市场经济的需要。

目前,市场上监理公司很多,鱼目混珠,滥竽充数者也不在少数,因此在选择监理公司时特别要注意资质、实际能力和信誉。另外,作为业主(建设单位)对监理工程师签注的资料、联系单、纪要、文件等也要仔细审阅、备案,不能盲目从信。要定期或不定期进行检查或抽查。一旦发现作弊就要另请监理单位,并追究其责任。

5 加强工程项目实施中的管理和验收转产工作

对于在建的工程项目,作为建设单位就必须狠下功夫,并注意以下几点:

(1)要用系统工程的管理方法进行项目管理:现在搞单项工程都要有一个详细的施工计划,编制施工网络图。但作为一个铁路基建工程来说,它是由线、桥、建、水、三电、机辆、设备等工程组成。它需要建设、设计、施工、使用、维修、接管单位参与,也需要地方有关单位参与。因此就必须用系统工程的管理办法来进行管理,作为建设单位不仅要排出计划,经常召开协调会,抓住主要矛盾正确处理各种关系,逐个解决问题。

(2)要不断去寻找症结,要把矛盾解决在问题发生之前。现在有不少工程项目施工管理层次不清,各施工专业互相干扰,尤其在几个施工单位一起施工的情况下,问题显得更加突出。作为建设单位就必须深入现场,用系统工程的管理方式去寻找、解决问题(尤其是相关工程的结合部)否则会造成投资的损失和工期的拖延。

(3)要严格按基建程序和施工规范执行。现在在施工中经常发现设计失误,粗制滥造;施工单位偷工减料、违章施工的现象也屡有发生;另外,在建设过程中和竣工验收时,接管、使用、维修单位经常提出要求增加设计文件以外的项目和内容,对上述情况,要严格按基建程序和规范、规章执行,否则就会造成投资失控。

(4)要抓紧验收和验收后的固资转产工作。目前,许多施工单位在施工时都成立项目经理部,而项目经理部的工作一般到工程竣工就解体了,固资转产工作却无人管问,致使在建工程台账越积越多,由此就带来了接管单位固定资产无法进帐,维修费无处着落;二是无论是否过了保修期,都得由施工单位继续整治、整修,增加了施工单位的费用支出;三是作为建设单位不

能转产消号,因此对验收后的固资转产工作应引起大家足够重视,并列入议事日程。

6 加强基建管理,不断提高决策水平

过去铁路基本建设一直是按计划经济管理模式运转,所有任务均以计划形式下达,依靠各级行政组织的权威,通过发号召,作动员,用指令性计划和行政法规、命令等行政方式,按照行政和组织层次来管理铁路基建。

而社会主义市场经济是以供求关系为依据,一切以经济手段为杠杆,来提高工作效率和经济效益。因此在社会主义市场经济大环境下要搞计划经济管理模式,本身就必须要有一个很大的转变,要逐步改变过去那种纯计划管理的模式,逐步向社会主义市场经济靠拢。这就要对过去的基本建设规章制度动大手术。在目前情况下,要从以下几个方面进行改进:

(1)要不断提高基建管理人员的素质。基本建设工程本身就是一个系统工程,这就要求基建管理人员必须用系统工程的管理方法来管理基建工程,这样就不能象过去那样“单打一”,而要成为“多面手”;另外作为项目管理总体更要对各专业之间内在关系和各相关专业的基础知识要能融会贯通。要综合平衡考虑,因此,就要求基建管理人员不断“充电”,不断提高自身的业务素质,搞好项目管理,以满足新形势的需要。

(2)要加强基建规章制度的管理:随着改革开放的深入,过去计划经济管理模式下所制定的基建规章制度,现大多已不能适应现在的形势。另随着改革开放的不断深入,1998年铁道部、路局提出“政企分开、减员增效、扭亏增盈”的改革目标,路局已要求房建、生活、装卸、副业等单位部门要逐步实现与主体分离;教育、卫生、后勤等部门也要在内部实行分立、试行经营包干,设计、施工单位也要逐步走向市场。路局所属部门的不断剥离、自立,这就与过去制订的老规章发生矛盾,而今后的固资、产权接管单位也需要重新划分,要提倡有偿使用等等,这就要对过去的规章制度进行修改。因此要化大力气重新修订、编制基建规章制度,使现在的铁路基本建设有章可循,有法可依。逐步向社会主义市场经济靠拢。

(3)要逐步理顺铁路内部基建体制:过去搞基建项目作为建设单位只有在指令性任务下达,收到施工设

计文件后才开始参与。一切已成为定局,即使有缺项、漏项,投资不足等也无法更改,作为具体实施者的确很难。因此,作为建设单位应该提前介入、了解情况,做好相应的准备。要改变过去那种上面定政策、定框框,不考虑基建工程实施的合理性、可操作性的状况。在社会主义市场经济大环境的形势下,再用过去那种老的计划经济管理模式是行不通的。因此,铁路基建体制必须进行调整、改造,以适应市场经济的规律。

(4)要实行基建工程全过程的投资监控:根据统计资料表明,基建工程投资变化规律关键在可行性研究(占60%左右)和初步设计(占30%左右)阶段,到了实施阶段仅占20%左右(其中施工设计阶段占10%左右,施工阶段占7%左右,验收扫尾阶段占3%左右)。因此,作为建设单位应该从工程项目立项开始就要进行控制。要对工程招、投标,设计、施工、变更、监理等所有费用都进行审查、控制,不能随意变更、增加项目,更不能随意“开口子”。要敢于“砸钉子”,不能允许为了个人或小集体利益而损坏基建整体利益的现象发生。严格控制基建投资。

(5)要实行内部审计制度:过去铁路基本建设大多数建设单位都是临时组织的指挥部,人员素质、管理水平都存在参差不齐,另外工程一完人员就回各自单位,发现问题也难以查找。因此,建议要由基建委、审计处、计统处牵头组织力量对各级指挥部进行审计,有问题及早解决。进行内部审计的好处在于:①可以防止基建投资的流失、滥用、乱用;②能够使基建管理人员少犯错误;③保证基建正常秩序的正常运转。

在实施项目管理的过程中,还发现了不少问题,有待于今后逐步解决。诸如:铁路基建体制如何不断完善,如何适应市场经济的潮流;如何杜绝“三边工程”、“关后门”工程,如何实事求是地安排合理工期;如何继续不断地做好转产工作,早日发挥投资效益等等。

这些问题限于篇幅关系,这里不再展开讨论。这些问题都应早日解决,使铁路基建工程适应市场经济的潮流,以促使基建体系正常、健康、快速地运转,早日发挥投资效益,更好地为铁路运输服务,充分发挥铁路大动脉的作用。

(下转第119页)

(3) 施工中出现水文地质情况与设计不符引起施工方法变更, 增加施工难度和增加工程数量或费用的资料

(4) 审核设计文件, 发现遗漏、错误或不当之处, 而造成施工损失和增加工程数量和费用资料

(5) 由于发包方未尽到协调责任, 地方拆迁不及时, 未按计划供应由发包方供应的物资、设备, 未按时拨给预付款、备料款和工程价款, 而引起工期延误、停工、窝工造成的损失及费用增加的记录和资料

(6) 应由发包方供应的物资、设备, 无合格证或品种、规格与设计不符, 而造成损失或增加费用的记录和资料

(7) 材料、设备价格上涨的有关文件、通知、规定的资料及实际购货的原始发票和定货合同的资料, 各项材料(包括地方料)应有分年度分季度价格。

(8) 国家各主管部门和地方政府有关的政策、法规、通知等文件, 包括政策性调价、定额、编制办法、取费标准的修改和补充, 以及税金、保险、运价、装卸费等有关规定的资料

(9) 各类会议纪要、谈话记录、现场纪要、技术交底、来往函电、电话记录以及气候报告等资料

(10) 由于人力不可抗拒的自然灾害, 社会因素及非施工企业自身责任而发生的费用支出的有关资料, 并及时做好记录, 附有照片, 通过发包方代表和监理单位签认

索赔基础资料要以法规为准绳, 事实为依据, 准确无误, 才能取得较好效果

5 结束语

索赔工作是一项全系统全方位的工作。是提高企业经济效益的一项必不可少的管理工作。引起索赔的原因和因素很多, 涉及的业务面广, 政策性、技术性、综合性、策略性很强。

要作好这项工和, 须建立全员经营意识和索赔观念, 将索赔工作纳入经营管理的正常化、规范化、程序化的轨道。同时要树立良好的企业信誉, 重合同、守信用, 确保工期、质量, 为工程索赔工作奠定良好的基础。

PRELIMINARY TALKING ABOUT PROBLEMS OF CLAIM FOR ARCHITECTURAL CONSTRUCTION ENTERPRISES

XIAO Hong-bi

Second China Railway Engineering Bureau Co., Ltd.

Abstract The paper introduces the properties and the basic contents of the claim works for construction engineering projects. The specialities and the distribution of business of the claim works, as well as the collection and the management of its foundational informations, are expounded also in this paper. Based on the market economy, seizing well the engineering claim works has been become an important portion of the enterprises' operation management works.

Keywords engineering claims; construction enterprise; operation management

(上接第 122 页)

SEVERAL OPINIONS ON PROJECT MANAGEMENT FOR RECENT CONSTRUCTION DEPARTMENTS

XIE Min

Project Dept., Capital Construction Committee of Shanghai Railway Administration

Abstract Based on the experiences of several engineering construction projects on the Hu-Hang double track railway, etc, the suggestions concerned with the following six aspects for doing well the project management in the recent construction departments are proposed (1) devoted to the management of design, (2) enforcing the management of bidding and tendering, (3) streng thening the contract management, (4) pursuing the supervision system, (5) enforcing the management during the implementation of the engineering project, as well as its acceptance and being put forward into operation, (6) strengthening the management of the capital construction so as to raise the quality of decision.

Keywords railway construction; construction department; project management