

水电工程监理企业拓展移民监理业务战略的分析

巫德胜, 徐茂华

(四川二滩国际工程咨询有限责任公司, 四川 成都 610072)

摘要:近年来,移民监理业务得到了较快发展,市场前景广阔,同时,传统水电工程监理企业面临着业务转型升级和多元化发展的需求,因此,传统工程监理企业拓展移民监理业务即成为业界的关注点。通过分析水电工程监理企业实施移民监理业务的内、外部条件的优、劣势,建立了SWOT模型,论证了实施拓展战略的可行性,可供相关人士参考。

关键词:水电工程移民;移民监理;SWOT 战略分析;业务能力

中图分类号:TV7;TV51;TV22

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2014)05-0084-02

1 水电工程移民监理市场的前景

我国的水电工程建设经历了持续近二十年的高峰期,已建成和在建的水电工程项目数量多、高坝大库多,由此产生了数量巨大的工程移民,导致移民管理工作任务十分繁重。水电工程移民是一项巨大、复杂的社会系统工程,移民工作是水电枢纽工程建设的重要组成部分,参与方及利益相关方众多,其成败不仅关乎工程项目的成败,也关乎移民区和移民安置区的社会稳定和国民经济的可持续发展。为保障各方的合法权益,保证水电工程移民项目的顺利实施,必须对其加强监督管理。

水电工程移民监理是在参照工程监理的理论和方法的基础上,结合水电工程移民安置的特点对移民工作管理方法体系的创新,是指针对移民工作的各个阶段,社会化、专业化的移民监理单位接受业主或有关单位的委托和授权,根据国家批准的移民工作的文件、法律法规和各项合同、协议、责任书等所进行的、旨在实现进度、投资、质量等移民工作目标的监督管理活动。

在移民工作中引入社会监理,是顺应我国建设工程投资管理体制和社会公共事务管理体制改革的重要举措,有利于移民管理工作向市场化、科学化和专业化发展。随着上世纪末《水电工程水库移民监理规定》、《大中型水利水电工程建设征地补偿和移民安置条例》、《水电工程建设征地移民工作暂行管理办法》、《国务院关于完善大中型水库移民后期扶持政策的意见》、《关于开展大中型水库移民后期扶持政策实施情况监测评估工作

收稿日期:2014-07-09

的通知》等一系列法规的颁布,标志着我国工程移民管理已逐步走上民主化、法制化、市场化轨道。

经过十多年的实践,移民监理工作也从试点到推广逐步发展成熟,移民监理的工作范围已从单一的移民搬迁补偿和安置阶段扩展到移民工作的全过程、全方位,覆盖了从项目立项阶段的可行性研究直至移民安置后期扶持监测的各个时段,监理服务范围包含了各种单项、局部和分专业类服务全程综合服务。因此,水电工程移民监理工作的需求不仅市场机会多,而且服务范围广,持续时间长,市场前景十分广阔。

2 水电工程监理拓展移民监理业务的必要性

当前,中国水电工程建设已逐步进入高峰后时段,随着一大批水电项目在近二十年左右的时间里快速开发建成,剩余可开发的项目数量日趋渐少,传统工程监理业务市场需求强度逐步降低,监理行业“产能过剩”的矛盾渐显,监理企业已普遍面临未来生存发展的较大压力,因此,对其实施转型升级、多元化发展战略将成为企业必然之选。近年来,快速发展成熟的移民监理因其与传统工程监理“一脉相承”的关系,业务运作机制相近,自然而然地成为了工程监理业界实施转型升级、多元化发展战略的重要目标领域。

工程监理和移民监理二者在形式上都是社会监理接受委托开展项目管理服务工作,其监理的主要工作内容都是“三控、两管、一协调”。但在监理对象、监理目标、监理职能、监理方法上二者还是存在不同程度、实质性的差异。工程监理企

业能否承担移民监理业务?如何实现业务模式转变?需要进行专门的研究与分析。

3 水电工程监理企业拓展移民监理业务可行性分析

笔者立足于水电工程监理企业开展移民监理

业务的可行性,对其内部专业实力和外部市场环境进行优、劣势对比分析,旨在为企业制定战略对策提供基础。

根据以上分析,建立了水电工程监理企业开展移民监理 SWOT 分析评价表(表 1)。

表 1 水电工程监理企业开展移民业务 SWOT 分析表

		优势(S)	劣势(W)
内部条件		(1)水电工程监理企业已具有满足相关法规要求的开展移民监理业务所需的企业资质和人员资质 (2)移民监理论源于工程监理,二者的主要工作内容(三控、两管、一协调)相同,业务流程相同,从而有利于实现两项业务的兼容并举 (3)开展监理业务时间较长,市场运作和生产服务管理体系较为成熟,激励约束机制健全,全员服务意识根深蒂固 (4)企业人力资源较强,人员基数较大,素质整体较高,可派遣能力较强、服务意识较高、工作适应能力较强的人承担工作;人力资源成本相对较低,具有市场竞争力	(1)水电工程监理企业尚未完成移民监理知识体系的建设,专业技术实力不足 (2)企业缺少掌握移民监理业务能力的专业人才培养队伍 (3)企业缺少从事移民综合监理项目的业绩,缺少市场影响力和竞争力
	外部环境	机会(O)	威胁(T)
战略选择		(1)移民监理市场近年快速发展,涉及行业、领域广泛,项目数量多,投资规模大,服务周期长,市场需求量大 (2)相对于传统工程监理业务领域面临的“后水电时代”、“僧多粥少”的激烈竞争市场态势,移民监理市场中的竞争还不够充分 (3)企业多具有规划设计院背景,其母公司具有较强的移民规划、设计、评估能力和丰富的业绩,拥有经验丰富的专业人才队伍,可为其开展移民监理业务提供专业支持,同时,可借助设计院“规划先行”的占点优势,与各级政府移民主管部门、项目法人、移民等移民工作相关方联系早、影响能力强等优势,拓展市场渠道 (4)移民监理业务委托人通常为省级政府移民主管部门和水电项目业主,其中后者与水电工程监理企业已通过工程监理业务具有较长合作历史,建立了较为巩固的信任关系	(1)水电工程监理企业与移民业务委托的重要决策者——省级政府移民主管部门缺少传统的业务联系,需要取得其信任和认可 (2)按照近期国家简化的行政审批政策,国务院已取消了移民安置监督评估资质认定事项,移民监理市场准入门槛降低,新进入的市场竞争主体势必增多,不规范的市场行为亦会增多 (3)越来越多的传统水电工程监理企业均已越来越重视移民监理业务,并逐步进入该领域。未来移民监理领域内较高层次的竞争也将逐渐激烈。
		SO 战略——增长型、多元化战略 充分利用工程监理企业内部优势,抓住移民监理市场机会,继续保持传统工程监理业务发展战略,选择并拓展移民监理业务战略,使其成为新的利润贡献点 WO 战略——增长性、扭转性战略 充分利用移民监理市场机会,调整业务发展战略方向,改进企业内部弱点,全力以赴,加大对移民监理业务的市场拓展,使其逐步成为企业未来的主要业务	ST 战略——回避型、多元化战略 充分利用工程监理企业内部优势,保持传统工程监理业务发展战略,避免威胁,放弃移民监理业务而寻求向市政、交通、水利等多工程领域进军的机会 WT 战略——回避型、防御性战略 保持传统工程监理业务发展战略,避免威胁,放弃移民监理业务

对于综合实力较强的水电工程监理企业,应选择实施 SO 战略——增长型、多元化战略。表 1 对此逐条进行了分析,制定出有针对性的实施对策,抓住移民监理的市场机遇,充分发挥内部条件优势,快速占领移民监理市场,实现企业业务转型升级、多元化发展;同时,还需针对内部劣势、短板和外部环境威胁,防范来自于内外部各种风险,保证拓展移民监理战略目标的实现。

4 结 语

水电工程监理企业应充分抓住移民监理市场发展机会,及时调整企业发展战略,充分发挥企业内部优势,快速建立并完善移民监理知识体系,形成专业能力,在继续保持传统工程监理业务持续发展的基础上,拓展移民监理市场,使之成为新的

业务支撑点,构建企业多元化业务结构,提升企业抗风险能力,实现可持续发展。

当然,我们必须看到:专业能力是企业进行市场竞争、产品提供或服务实现最重要的基础。尽管移民监理市场机会很好,水电工程监理企业也具有较丰富的监理理论和实践经验,并具有人力资源和监理业务运作优势,但也仅限于其传统的工程监理业务;其对于移民专业这个新的业务领域还是缺少足够的专业能力支持的。因此,在进入该市场前,工程监理企业必须加快完成移民监理专业技术能力建设,构建自有专业技术管理模块和知识库,包括相关法律法规、专业技术标准、监理作业文件、管理制度、项目案例库等,培育专

(下转第 88 页)

表2 古学水电站坝顶用电最大计算负荷统计表

序号	名称	电机容量/kW	台数	功率因数	效率	有功/kW	无功/kVar
1	进水口2-2×100 kN单向门机	29.7	1	0.75	0.85	34.94	30.81
2	进水口1 250 kN固定卷扬式快速闸门启闭机	55	1	0.75	0.85	64.71	57.07
3	坝顶2×250 kN单向门机	26.5	1	0.75	0.85	31.18	15.1
4	坝顶1 250 kN固定卷扬式快速闸门启闭机	37	1	0.75	0.85	43.53	26.98
5	其他	5				5	
6	合计					179.36	129.96

对上述坝顶用电负荷考虑取负荷率和同时率均为1,网损率取1.05,计算出的坝顶可能最大负荷为:

$$S_{js} = 1.05 \times 1 \times 1 \times \sqrt{179.36 \times 179.36 + 129.96 \times 129.96} = 232.57(\text{kVA})$$

故坝顶变压器容量可选择为250 kVA。

根据所选择的坝顶变压器容量、坝顶变压器布置环境和坝顶接线方案,结合不同的电压等级,坝顶变压器选用环氧树脂绝缘干式变压器,其性能参数见表3。

表3 古学水电站坝顶变压器基本参数表

名称	型号	额定容量/kVA	额定电压/kV	阻抗电压/%	联接组别	冷却方式
环氧树脂绝缘干式变压器	SC10-250/10	250	10/0.4	4	D,y _{nl1}	自冷
环氧树脂绝缘干式变压器	SC10-250/35	250	35/0.4	6	D,y _{nl1}	自冷

3.3 柴油发电机组的选择

最终选定的古学水电站首部枢纽混凝土闸坝坝顶用电设备的工作电源有从电站厂房取得的10 kV电源和保留的35 kV施工电源,两回电源互为备用,供电可靠性较高。但为确保泄洪闸启闭机的供电,坝顶所配柴油发电机容量可按1 250 kN固定卷扬式快速闸门启闭机的电动机功率进行选择。最终选择的柴油发电机组为康明斯C150D5机组,其厂用功率为109 kW、备用功率为120 kW,功率因数为0.8。

3.4 坝顶低压配电屏的选择

根据古学水电站首部枢纽混凝土闸坝坝顶用电设备数量和坝顶接线方案,最终确定坝顶低压配电屏数量为4面,其中3面为进线柜,1面为馈电柜。坝顶低压配电屏采用抽屉式低压开关柜,型号为MNS。

4 结语

(上接第85页)

业人才队伍,整合形成专业能力,进而形成企业核心竞争力,方可立足于未来移民监理市场。

同时,我国移民监理事业目前尚处于起步阶段,从政府、行业、企业到各级从业人员对其认识还不够深入,准备不够充分,监理工作的依据还是以国家行政法规为主,缺少实用性更强的技术标准及行业规范。因此,加快移民监理理论和方法的研究,促进专业技术规程文件的编制、发布、实施是保证该行业健康发展之急需,也是政府和行

业协会、企业共同的任务。综合实力强、监理技术成熟、实践经验丰富的工程监理企业进入移民监理市场,将有利于推动移民监理理论和方法的发展与成熟,促进该行业规范化发展。

参考文献:

- [1] 水电站机电设计手册编写组. 水电站机电设计手册 电气一次[M]. 北京:水利电力出版社,1982.
- [2] 水利电力部西北电力设计院. 电力工程电气设计手册 电气一次部分[M]. 北京:中国电力出版社,1996.

作者简介:

刘阳(1982-),男,湖北麻城人,工程师,学士,从事机电设计工作;

谭先春(1961-),男,湖南湘潭人,主任工程师,教授级高级工程师,学士,从事机电设计工作。(责任编辑:李燕辉)

业协会、企业共同的任务。综合实力强、监理技术成熟、实践经验丰富的工程监理企业进入移民监理市场,将有利于推动移民监理理论和方法的发展与成熟,促进该行业规范化发展。

参考文献:

- [1] 水电水利工程项目建设管理规范,DL/T5432/2009[S].

作者简介:

巫德胜(1971-),男,四川泸县人,高级工程师,学士,从事工程监理技术与管理工作。

徐茂华(1972-),男,四川蒲江人,工程师,学士,从事水利水电工程监理和项目管理。(责任编辑:李燕辉)