

某水电开发公司管理框架下子公司有效开展项目投资控制工作的几点感悟

万西林

(中电建水电开发集团有限公司,四川,成都 610041)

摘要:在某水电开发公司管理框架下,有效开展建设项目投资控制工作,对于提高投资控制工作质量、提升项目本质经济具有重要影响。在项目建设各时序及时采取有效的投资控制措施,对助推投资控制工作取得成效、实现项目本质经济具有非常重要的意义。结合实际案例及管理经验,就有效开展投资控制工作的意义和实际做法进行了阐述。

关键词:项目管理;投资控制;水电开发公司

中图分类号:TV7;TV51

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2018)增2-0136-03

1 概述

某水电开发公司于2006年10月挂牌成立至今,经过十二年的耕耘和发展,已经发展成为具有一定规模和建设、运营管理特点的清洁能源开发企业。近期,公司在认真学习并深刻领会党的十九大精神后,要求公司和各子公司深化落实新时代发展新理念,提出要强化“质量、安全、环境、进度、投资”五大要素在新时代的内涵体现下的管控工作,全面消解公司可能面临的风险,确保建设项目健康投产,实现项目经济价值。作为长期从事投资控制管理、以招标管理和合同管理为主要业务工作的从业者,深刻体会到在项目建设各时序及时采取有效的投资控制工作措施对助推投资控制工作取得成效、实现项目经济价值的重要性。笔者结合实际案例及管理经验,就子公司有效开展投资控制工作的意义和实际做法进行了阐述。

2 某水电开发公司管理框架下子公司投资控制工作的基本原则

党的十八届四中全会提出全面推进依法治国。不难理解,依法治国落实到企业,就是依法治企。笔者认为:在十九大精神指引下,在某水电开发公司管理框架下子公司项目投资控制工作应在以下三个层面做好管控:坚持以集团(股份)公司的投资控制工作管控要求作为某水电开发公司开展投资控制工作的根本原则,指导工作思路,做到原则正确;坚持以某水电开发公司的投资控制工作规章制度作为子公司开展投资控制工作的基本

原则,约束管理行为,做到举措得当;坚持以打造精益化管理体系作为子公司开展投资控制工作的重要原则,创新管理行为,做到有效管理。

3 某水电开发公司管理框架下子公司有效开展投资控制工作的意义

建设工程投资控制就是在工程项目所处的各阶段,将建设工程投资控制在批准的限额内,随时纠正发生的偏差,保证建设工程投资目标的实现。某水电开发公司管理框架下子公司有效开展投资控制工作的意义在于:

(1) 社会责任。

对央企而言,水电开发公司投资建设的项目是国家资产,也是重要的社会资产。作为水电开发公司及其子公司的从业者,要从实现国有资产保值增值的高度认识和建设项目。

(2) 企业责任。

企业必须盈利,否则就是空耗社会资源,也辜负了水电开发公司及各个子公司相关股东对我们的信任。

(3) 个体责任。

子公司的从业者必须围绕水电开发公司确定的目标努力工作,在实现企业价值的同时实现自身的价值;要秉持“勇于担当、敢于突破、敏于应变、执着创新”的企业精神开展投资控制工作。

4 水电开发项目建设阶段的投资控制管理链条及控制理念

4.1 水电开发项目建设期间的投资控制管理链条

水电开发项目所处的建设各阶段,也就是投

收稿日期:2018-05-20

资控制时序链条为:预可研阶段→可研阶段→招标设计(及招标)阶段→施工图设计(及合同执行)阶段→完工结算及验收阶段→竣工决算及审计阶段。

4.2 各时序控制理念

4.2.1 项目建设全过程控制理念

上述时序链条中的六个阶段中,除竣工决算及审计阶段外,其余五个阶段对投资控制的影响都很大,虽然影响力依序衰减,但一定要把每个阶段都当作投资控制的关键关口,要把每个阶段的工作都做到精益求精,这就是公司在项目投资控制工作中倡导的项目建设全过程控制理念。其中,最主要的是与设计管理工作相关的项目设计全过程控制理念和与业主自身管理工作直接相关的项目管理全员全过程控制理念。

4.2.2 全过程控制取得的主要经验

目前某水电开发公司旗下子公司中投资控制工作效果最为显著的是安谷水电站,经总结研究,其投资控制工作经验可以简要总结为十六个字:全员上阵,牵住龙头,精准谋划,精益管控。

(1)全员上阵。投资控制的制度和体系建设涉及到业主团队和工程建设各专业的每一员。公司领导班子和全体员工都充分履行自身的岗位职责,调动自身的业务技能,实现了班子成员之间、各部门之间的无障碍沟通,公司全员满怀高度责任心投入到工程建设的各个时序链条中。

(2)牵住龙头。指对设计工作的全过程控制管理。设计是龙头,在时序链条的前四个阶段都与设计有直接的关系。其中预可研和可研阶段的成果直接决定项目的先天禀赋。在招标设计阶段,业主团队还要助推设计进行可研成果基础上的进一步优化,深入优化实施方案;在施工图设计阶段,还需要设计单位持续挖潜,根据现场情况抓住工程的最后优化机会、完成最终的优化设计工作和设计调整工作。

以安谷项目为例:安谷水电站在预可研阶段,通过业主团队——与设计院共同对规划阶段开发方案的研究,改河床式开发为混合式开发,装机规模由 160 MW 增加为 680 MW;可研阶段,业主团队深度介入,力推项目先后进行了 3 次成效显著的优化设计,装机规模由 680 MW 进一步增加为 772 MW,并在有效品选了物价上涨和环保投资增

加的影响后,还节约工程总投资 1.6 亿元;招标设计和施工图设计阶段,业主团队强力主导优化工作,设计在满足规范要求、保证建筑物安全的前提下,结合技施设计计算成果,对工程枢纽和各主要建筑物设计方案进行了局部的优化、细化和调整。最终,在招标设计和施工图设计两个阶段,通过设计优化,节省土建工程投资约 8 亿元,节省机电工程投资约 600 万元。

(3)精准谋划。在时序链条的招标设计(及招标)阶段和施工图设计(及合同执行)阶段,除了抓住设计,业主团队还详细分析了项目特点、工程建设内外部环境等综合因素,准确预判了对投资控制有显著影响的关键要素并制订了相应的措施,化解了其不利影响。其中,有的措施反映在分标规划中,或条款化写进招标文件里。

第一,对重大问题要精准谋划,对招标时机的确定、工期要求及重大里程碑节点、料物来源及运距管控、主材供应方式及定价水平、渣场使用及管理、计量管控以及其它易引起投资出现较大变幅的敏感因素等需结合招标项目的地理位置情况、工程本身特征做出专门的分析研究成果,解决问题的措施得当,做到了精准谋划,为工程的顺利实施奠定了基础。针对安谷水电站土石开挖量达到 5 400 万 m^3 、土石填筑超过 1 700 万 m^3 ,全区域地形测量超过 28 km^2 ,水下部分达 14.94 km^2 且工程占地区植被及建筑物密集、原始地貌复杂的不利因素,业主团队引入并创新了业主测量中心工作机制,将原始地形测量工作前移,妥善解决了挖填工程量可能引发的争议。

第二,要制订合理的分标方案,合理控制标段数量(标段越多相对成本越高;标段过少相对业主风险越大),要合理规避业主风险(砂石料单独成标可能带来的税费风险、统供材料定价与采购价格的差异可能带来的税务机关的质疑)。安谷水电站在最初规划时考虑了砂石骨料系统单独成标,后经业主团队从公司经济和其它方面可能面临的风险综合考量后取消了该方案,转而由各土建标段自建砂石系统。即使这样,在安谷水电站建成后,四川省国税局仍与业主团队就标段自建砂石系统是否应征收增值税进行了多次讨论。

第三,要编制高质量的招标文件。在专用合同条款的制订中,要切实体现签约相关方为了达

成共同目标而在平行关系中的合同地位,客观、公平、公正地表述签约相关方的权利义务,要避免合同条款的制订突出发包人主张而出现双方权利义务的不对称性现象,这些现象即为阻碍合同顺利履行的关键因素。因此,一定要消除权利义务的不对称性风险,为降低履约难度打下基础。

第四,要完成高质量的招标及合同谈判、合同签订工作,为合同顺利执行创造优良的先天条件。

(4)精益管控。业主团队要引领参建各方诚信履约并科学进行过程控制,进而实现各个建设目标。经历了合同签订前的各个阶段,业主管理团队要在合同执行过程中发挥具体的管控作用,要引领各参建单位构建诚信履约体系,以顺利完成合同赋予各方的责任和义务为目的开展工作。在此过程中,要采取科学的管控手段,比如,合同签订后,业主合同签订部门要开展合同交底工作,要组织合同执行部门以及承包人、监理部、设计院进行详细的合同解读,依据合同约定的客观、公平、公正的原则,使参建各方的合同执行人员(涵盖工程、合同、材料、财务等各专业)都理解合同的具体约定和要求,都清楚如何合理地提出自身的诉求,都明白如何要求对方做什么而自己该干什么,从而为顺利完成合同赋予自身的责任和义务开展具体的工作。业主团队要根据项目推进情况科学决策,确定各重要节点目标,实现投资控制与工程进度的和谐共进。

安谷水电站是某水电开发公司在国内投资和装机容量最大的水电项目,项目核准后,随着安谷项目深入推进和工期决策边界条件的基本确定,某水电开发公司下达了安谷项目首台机组 2015 年 2 月底发电的确保工期和 2014 年 12 月初发电的力争工期两大工期目标。业主团队围绕为股东创造最大投资收益的公司理念,与多方专家团队经过多次科学论证,认为通过增加一定的施工资

源组织措施和工程措施可以实现力争工期目标,且该目标的实现将给公司带来较大的经济和社会效益。业主团队在得到上级公司同意后,随即对全部七个土建施工标段进行梳理、制订并启动实施了赶工措施,同时,要求机电安装标充分利用厂坝枢纽 I 标通过全力赶工创造出的提前交面的良好局面加快机组的基础安装工作。

某水电开发公司协调安谷项目各土建标段承包人总部持续关注安谷项目的基础上,业主团队——带领参建各方有效实施了一系列赶工措施,使得各标段施工总进度目标完全实现了力争工期中的全部重要节点,项目最终成功提前发电,获得了预期收益。随后,业主团队及时完成了各相关标段在该过程中发生的赶工费用的审核支付。另外,因在赶工费用的支付中实质上已处理了各承包人在实施合同过程中的合理的商务诉求,安谷水电站各主体施工标段的完工结算也在最后一台机组投产后仅四个月即基本结束,并通过了独立第三方的造价审核(预审计),管理效率和收益均实现了最大化目标。

5 结 语

在面对电源点开发条件越来越差、电价不涨和建设成本上升的压力下,如何作好全过程投资控制工作是水电开发企业面临的重大难题。笔者认为:在新时代,应总结某水电开发公司十二年来的投资建管经验,根据项目特点,找准投资管理的重点与难点,充分、灵活地运用技术与经济措施,发挥业主的强大引领力,超前策划,统筹规划,创新管理方法,实现工程造价水平的合理可控,为工程按期、保质建成投产起到保驾护航作用。

作者简介:

万西林(1968-),男,四川绵竹人,工程师,从事水利水电工程项目管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

中水五局公司承建的苏布雷水电站顺利实现运行移交

5 月 12 日,是科特迪瓦苏布雷水电站项目合同完工时间,由中水五局公司 EPC 总承包建设的苏布雷水电站顺利完成电站运行及安保移交工作。科特迪瓦苏布雷水电站位于萨桑德拉河上纳瓦瀑布处,是科特迪瓦国家能源平衡战略的核心项目,项目总装机容量为 275 兆瓦,预计年发电量 1190 千兆瓦时。项目于 2013 年 9 月 24 日正式开工;2017 年 5 月提前 8 个月实现并网发电;同年 10 月 3 台机组全部风网发电,一跃成为科特迪瓦全国最大的水电站。11 月 2 日,电站举行隆重的竣工庆典,科特迪瓦总统及总理出席庆典。因项目的良好履约,两次获得中国驻科大使馆颁发的“中科合作发展奖”。截止目前,电站已安全运行 352 天,共计发电 967.97 千兆瓦时,所有设备及其指标均满足合同及设计的要求。