

煤炭基本建设项目管理的研究

郭志军

准能集团煤炭经销公司

摘要：随着目前煤炭基本建设快速发展，为进一步提高基本建设投资效益、加快建设进度、提高工程质量，实现预期的工程建设目标。从建立法人治理结构、管理制度、“三大控制”、信息管理等方面对煤炭基本建设进行了分析，提出了加强对煤炭基本建设项目管理的有关具体研究。

关键词：法人治理；制度；质量控制

近年来，我国国民经济的快速发展，对工业的粮食——煤炭的需求日益增加，由于以往我国的煤炭基本建设的发展相对缓慢，以至于目前煤炭生产与供应相对紧张，在经济相对较为发达的中东部地区，这种现象表现得较为突出。为缓解煤炭供需矛盾，摆脱制约国民经济发展的“瓶颈”，我国煤炭工业建设稳步健康发展。在市场经济环境下，如何提高工程质量、控制项目投资、加快建设进度、保证施工安全已经成了煤炭企业基本建设管理的重要课题。

一、建立项目建设法人治理结构

法人治理结构，是市场经济环境下一个企业的核心组织架构，是建立现代企业制度“权责明确，管理科学”的核心内容和基本要求。煤炭项目基本建设应遵循市场规律，建立一个规范的适应市场经济要求的法人实体，克服煤炭基本建设长期以来受计划经济带来的一系列不利影响。成立煤炭建设项目法人，项目法人按照我国《公司法》的规定可设立有限责任公司和股份有限公司，实行独立核算，自主经营，依法享有独立的财产所有权，对煤炭建设项目策划、资金筹措与使用、规划实施、生产经营、债务偿还、资产的价值增值，实行全过程负责。

煤炭建设项目法人治理结构包括股东会、董事会、监事会、经理层。各组织机构相互间的关系是：股东会通过信任委托关系将公司的法人财产交给董事会，即将公司法人的权力都交由董事会执行；董事会通过委托代理关系任命经理层，经理层作为公司执行机构处理企业的日常事务，包括生产、营销、投资等；董事会由独立董事、执行董事组成，独立董事负责对企业执行层的监督和管理。各机构各自独立履行规定的权限和职责，形成有效的相互制衡运行机制，提高煤炭建设项目的运作效率，为以后的高效的生产、运营奠定坚实的基础。

二、遵循基建规律，完善基建管理制度

在煤炭基本建设过程中，从资源勘探、项目立项、可研设计、工程施工、工程监理、质量监督、竣工验收备案、决算审计等方面形成了一系列行之有效的法律和规章、标准、条例及实施办法。煤炭建设项目具有投资规模大、建设周期长、危险因素多等特点。因此，煤炭建设项目应加强落实以下管理制度。

（一）招标投标制

通过严格的招标投标，能够为参与投标各方提供一个公平竞争的平台，实现优胜劣汰，使投资建设方能够在一定条件下以更合理投资、优良的工程质量、较短的工期来实现预期的目标。引入竞争机制，采用招投标的形式选择勘察设计、施工、监理、物资设备供应等单位，使综合优势强的竞投单位获取标的，为煤炭工程基本建设提供更优质的服务、更高的质量、更快的速度。严格履行招投标程序，选好施工队伍，确保工程质量。质量是第

一位的要素，如果质量不能保证，投资、进度、安全也会受到影响。通过严格的招投标，能够为参与投标各方提供一个公平竞业基本建设提供更优质的服务、更高的质量、更快的速度，使投资建设方能够在一定条件下以更合理的投资、优良的工程质量、较短的工期来实现预期的目标。在投标之前，要把好资质审查关，变静态的资质审查为动态的资格审查，建立工程评价体系。

（二）合同管理制

市场经济是契约经济，通过合同规定参与煤炭基本建设方权利、义务和责任，明确基建项目的目标、工期、质量、价款，因此合同管理在基本建设管理中处于核心地位。煤炭基建合同管理应主要包括：对合同履行情况进行监督检查，通过检查发现问题，及时解决，提高合同履约率。主要检查与合同有关法律法规的贯彻执行情况，合同签订和履行情况，从而减少和避免合同纠纷；对与合同实施管理有关的人员进行合同法及有关法律知识的宣传教育，提高人员素质；建立完善合同归口管理、考核、合同用章、合同出账、合同统计等制度；对合同履行情况进行统计分析，包括合同履约率、合同纠纷、违约情况、合同变更等。通过分析，明确问题的性质、原因、责任，依此作为索赔和解决其他问题依据。

（三）工程监理制

在煤炭基本建设行业推行工程监理20多年来，取得了较为明显的成效，突出表现在工程实体质量的提高方面。工程监理是建设监理单位受业主的委托和授权，根据有关工程建设的法律法规、工程建设监理合同和其他相关合同文件对基本项目建设进行监督管理，实现工程项目投资目的。工程建设监理是由高度专业化、社会化的高智能群体提供的技术服务活动，对煤炭工程基本建设项目通过招投标委托具有相应资质的监理单位对基建项目的决策、勘察设计、施工招标、施工、保修阶段进行监理，有利于提高项目决策的合理性，优化勘察设计成果，增强项目建设透明度，使业主基建投资更趋理性。通过对煤炭基本建设各阶段实施监理，能够使基建项目的投资、质量、工期更好的有机结合起来，实现预期的目标。

三、强化全程管控，提高质量水平

煤炭建设工程质量关系到基建投资能否实现预期的目标。在煤炭基建过程中，首先应严格把好建设前期的工作质量关。项目建设中应当树立三个理念，即：设计不漏项、施工不增项、概算不超控。要通过加强设计审查，控制项目投资。设计审查包括可研审查、初设审查、概算审查、施工图审查。尤其可研和初设审查，这是提高工程设计质量，控制工程投资的关键环节。所以，审查必须做到精细，项目涵盖全面，不漏项，指标全面，方案科学合理。对地质、资源的勘探，须按照国家规定的内容和要求，达到规定的工作深度，尤其影响以后施工、生产的安全正常运行的勘探资料应完整、准确、可靠，满足基建项目可研、初设的需要；避免因勘探质量差而导致投资失误、施工及生产的隐患。应进一步提高基建项目可研、初设阶段的工程技术方案的优化和比较，根据提供的勘探资料，多方位（工程、经济、社会、环境、资源等）的进行分析论证，选择最佳方案予以实施。第二，强化施工阶段的监督管理。施工阶段是基建工程实体形成阶段，是基

建项目全过程质量控制的关键环节。工程质量很大程度上取决于施工阶段的质量管理控制,参与工程建设的各方要通过建立健全有效的工程质量监督体系来确保建设工程质量达到合同规定的要求,严格工程质量的事前、事中、事后的控制。必须抓好工程所用材料、制品、设备的质量检验、检测、审核,杜绝不合格品流入到工程实体;抓好施工工艺过程的质量控制,对于工序交接、隐蔽工程的检查验收,应参建的有关方共同参与严格把关。第三、严把建设工程质量竣工验收环节。煤炭建设工程往往是多家施工单位共同参与建设,对于单位工程,要在各施工单位自验的基础上,应由建设、监理、施工、检测、质监共同组成验收小组共同验收。对于基建单项工程的竣工验收,应在整个工程按照有关规定达到合同的要求,才能进行竣工验收。应保证建设工程的管理资料、技术资料、保证资料的齐全完整。

(一) 树立效益意识, 节约工程投资

在市场经济条件下,要在竞争日益激烈的环境中获得生存和发展,煤炭基本建设的投资方必然追求以最少的投入来获得最大的资本收益。而法人治理结构的有效运作机制为发挥资本效益、控制投资规模提供了组织保障。煤炭基本建设项目应采取全过程的招投标的方式,通过公平竞争择优选择业绩突出、经济技术方案先进、投资报价合理的勘探设计、监理、施工、设备供应等单位。利用市场手段优化配置资源,提高投资收益率。在项目勘察设计阶段,应充分进行经济技术方案的优化,在满足预定目标的前提下,降低基建工程投资。在基建项目的施工阶段,严格控制工程变更,这就要求建设、设计、监理等各方在施工项目招标前严格按照有关规定要求,认真审阅核定有关图纸资料,尽可能减少图纸资料的失误和不足;在施工过程中,应严格按图纸和合同进行施工,尽量减少变更。

(二) 加强安全管理, 控制工程进度

煤炭基建项目在建设过程中因受各种因素的制约和影响,违约的现象较为普遍,造成煤炭基本建设项目建设工期延迟。要有效的控制煤炭基建工程进度,在保证建设工程质量的前提下,建设单位必须坚持效率优先的原则,对项目从决策到项目投入运用整个过程进行统筹规划,合理有序地安排项目实施各阶段的时间。通过编制基建工程的总体进度计划,进行目标管理。加强对合同的管理与控制,根据总体进度计划进行系统周密的安排,在签订各阶段合同时予以明确,使工程进展协调有序;以合同工期为依据,运用经济、法律手段来控制工程进度。认真审核勘探设计、监理、施工等单位编制的各相关阶段的工作进度计划,尤其是施工阶段的进度计划,要满足总进度计划的目标和施工合同的要求。煤炭基本建设涉及项目多,参建的单位多,要充分发挥建设单位的协调职能,使参与煤炭基本建设的相关主体配合默契、协调一致开展各自工作。按相关规范要求,监理人员应实行“三控、三管、一协调”。三控是指质量控制、投资控制、进度控制;三管是指合同管理、信息管理、安全管理;一协调是指协调业主与承包商的关系。监理单位接受业主委托、授权,就要接受业主的管理,当好业主的代言人,替业主负责,为业主着想,在不降低标准,不突破投资,保证质量的前提下,提出合理的建议,最大限度地提高工程质量,降低投资,缩短工期。要加强项目管理人员的管理,项目管理人员要明确程序、明确职责、明确岗位,发挥作用。项目使用单位,更要抽调责任心强的人员,负起责任,做好管控。

基建项目施工安全管理工作是目前安全管理的“软肋”和“盲区”,也是潜在的重大隐患。要制定切实可行的“承包商安

全管理办法”,从人员准入、组织机构、安全培训、考核奖罚、管理流程等方面予以明确,将外委施工队伍的安管理工作纳入建设单位的安全管理体系。加强施工单位安全资质审查,严把准入关。严格审查施工队伍的安全资质、安全生产条件、技术装备等。不论工程大小,凡是签订合同的施工单位,建设单位都要建立管理档案,包括队伍名称、法人代表、项目经理、施工人数、专业人员、安全管理基本情况、存在的问题等。通过建立档案,延长管理链条,加大对外委队伍的安全监督力度,提升总体安全水平,杜绝外委队伍安全事故的发生。

(三) 加强信息化建设, 提高信息化管理水平

煤炭基本建设管理信息化,是在煤炭基本建设项目实施过程中将建设、勘察设计、施工、监理、检测、材料设备供应等相关各方工作进展、物料需求、资金流动、事物处理及客户交互等过程信息化,有选择地进行加工处理,对基本建设实施动态管理,实现生产要素的优化组合和资源的合理配置,使建设单位能适应迅速变化的周边市场环境,实现投资效益的最大化。从组织结构上建立健全信息管理部门和人员,为煤炭基本建设项目提供组织保证。加强信息管理的硬件和软件建设,配备必需的设备和应用软件,运用网络平台,通过各种方式提高管理人员的信息管理技能,满足煤炭基本建设信息管理的需要。健全煤炭基本建设项目信息管理标准和有关制度,促进信息管理的标准化、规范化。针对基本建设项目时实施的不同阶段,按照要求,有针对性地进行信息资料的收集、加工、整理、储存、传递、总结。要切实加强对基建项目的档案管理,运用电子化信息化管理手段,使之与纸质有机结合,进一步提高煤炭基本建设管理效率,从而更好地实现煤炭基本建设项目的预期目标。

只有坚持基本建设的目的是要把项目建成长期可盈利、有未来竞争力、全寿命周期内综合效益最大化的项目理念,控制好质量、投资、进度、安全这四个要素,才能实现煤炭企业基本建设管理工作的规范化,从而推进煤炭行业的健康快速发展。特别是总书记新时代生态文明思想和“绿水青山就是金山银山”的论述是新中国成立60多年来,是改革开放近40年来我们党对生态文明建设的新的更高的认识。我们要清醒认识通过加强煤炭基本建设的项目管理,保护生态环境、治理环境污染的紧迫性和艰巨性,清醒认识加强生态文明建设的重要性和必要性,真正下决心把环境污染治理好、把生态环境建设好,创造更好的生产生活环境。为了把“绿水青山”转化为“金山银山”,我们必须老老实实、脚踏实地、一步一个脚印,把生态文明建设搞好,既要追求外延发展,更要实现内涵发展,最终要推动高质量发展。坚定走绿色发展、低碳发展和循环发展之路,走生产发展、生态良好、生活幸福文明发展之路。

参考文献

- [1] 成虎. 工程项目管理. 中国建筑工业出版社, 2004 (22): 129.
- [2] 李志明. 高举生态文明思想旗帜 打造绿色造绿矿山的典范, 2019. (1): 21-22.
- [3] 段坤. 煤炭企业基本建设项目管理问题与对策探讨[J]. 经贸实践, 2018 (24): 169.
- [4] 唐志勇, 王勇. 浅析煤炭企业基本建设项目管理创新[J]. 经贸实践, 2018 (23): 206.
- [5] 潘阳阳. 煤炭基本建设项目造价控制与管理研究[J]. 河北企业, 2017 (10): 41-42.