

# 火电厂建设工程总承包的前期策划工作研究

王辉新

湖南华电平江发电有限公司

**摘要：**随着火电工程项目规模越来越大，总承包成为建设企业优先选择的模式。在火电工程总承包项目管理过程中，前期的策划环节是总承包项目管理目标顺利实现的基础保证，具有十分重要的意义。为此本文对总承包项目的前期策划议题进行了分析探讨，文章围绕前期策划工作目的和工作内容、总承包项目策划工作清单、总承包项目策划工作实践三个方面进行了论述，供相关人士参考。

**关键词：**建设工程；电力工程；总承包；策划

## 一、引言

电力工程建设项目不仅规模大，而且施工工艺复杂。越来越多的建设企业采用总承包管理模式希望取得高质高效的项目管理目标。但是由于在前期策划环节缺乏精细化的思维，导致总承包管理模式未能充分发挥出应有的管理优势，达到理想的项目管理目标。为此，围绕火电厂建设工程总承包前期策划问题进行分析和研究是十分必要的。

## 二、总承包项目前期策划工作目的及内容

总承包项目的前期策划工作其根本目的是对项目实际情况进行实际调研和科学论证研究，在广泛收集资料的基础上围绕火电建设工程项目的总体目标以及项目的建设周期进行任务和目标分解，在任务和目标分解的基础上为各个分项、各个环节合理配置资源，并对任务和目标实现的过程进行模拟论证，找出可能存在的风险，制定风险防控及相关优化措施，实现总承包项目管理的最终目标。总承包项目前期策划的内容不是单一方面的，而是系统整体的，因此项目前期策划内容是以总承包项目工程管理全过程为策划对象。具体内容包括项目管理的工程设计、工程施工质量、工程施工进度、工程总体造价、工程安全及环境保护等。

## 三、总承包项目前期策划工作清单

在总承包项目前期策划环节，由于涉及的环节众多，内容复杂，因此应全面仔细地制定前期策划工作清单，为具体的前期策划工作提供方向指引和相关标准。清单中的内容应包括：工程项目组织管理结构、项目组织管理各个部门主管负责人、工程项目合同及技术资料审核、项目总体目标以及分项目目标、合同目标下的任务分解、不同分项的资源需求及资源配置、不同部门及岗位的职责权限、项目管理和实施计划、项目许可证审批。

## 四、总承包项目前期策划工作实践

### （一）工程项目组织管理结构

根据火电厂建设工程的实际情况如项目规模、工程技术难度、人力资源情况、工程实施条件等确定工程项目的组织管理结构。通常规模大的工程项目采用的组织结构是矩阵式结构，中小型工程项目采用直线式组织结构。在确定组织管理结构模式后，确定主要部门。在大规模的建设工程项目中，矩阵式结构框架下设置设计部、技术部、采购部、合同部、财务部、质管部、设备部、综合部。

### （二）项目组织管理各个部门主管负责人

围绕总承包项目组织管理结构中各个部门的工作性质和工作内容确定部门主管负责人的选聘要求，如职业任职资质、技术背景和管理经验、职业观和责任心、沟通交际和协调能力、团队支持和建设能力等。制定项目部门主管负责人的选聘方式和选聘流程，可采用内部推荐的方式、内部竞争方式、对外招聘方式等，在负责人的选聘过程中应严格进行资格和资历审查，并做好选聘工作流程和结果的公示。

### （三）工程项目合同及技术资料审核

对工程项目合同和技术资料的内容进行查阅，熟悉总承包项目的工作目标和各阶段目标，明确合同双方或多方的责任和义务，对施工工艺技术及关键参数指标进行审核，对合同中可能的事故及履约责任进行明确，掌握付款要求和条件。

### （四）项目总体目标以及分项目目标

根据总承包项目的合同内容及要求，围绕安健环、建设施工工期、经济成本、工艺技术等内容确定项目的总体工作目标。在确定总体目标的基层上对各个分项进行目标确定，具体包括：项目的安全管理目标、项目的质量管理目标、项目的进度目标、项目的成本费用目标。

### （五）合同目标下的任务分解

采用的项目任务分解模式是WBS模式，共分为三级任务。第一级主要是工程单元任务，如施工基础、施工工艺装置、生产设施等；第二级主要是分部工程任务，如给排水、电气工程、通风采暖、照明设施、管道设施、消防设施、装饰装修等；第三级主要是子分部工程任务，如基础地面、室内外排水、配电室等。

### （六）不同分项的资源需求及资源配置

资源需求分析包括人力资源、机械设备资源、办公资源、资金、制度规范等。通过对合同目标下的任务分解，并在资源需求分析基础上进行资源的统筹调配。资源配置方案应考虑可能出现的不确定性因素，既尽量实现资源最大化利用率，又注意保持计划调整的合理弹性。

### （七）不同部门及岗位的职责权限

制定不同部门的职责，并对部门内部各个岗位人员的职责权限进行划分和明确。具体岗位包括项目经理、工程师、设计人员、采购人员、施工人员、财务人员、质量人员、安全人员、计划人员等。

### （八）项目管理和实施计划

根据火电厂建设工程总承包项目合同内容、项目可行性研究报告、招标资料、行业法规标准、市场环境、项目承包参与方情况等内容进行综合分析，编制总承包项目管理计划。根据项目总承包的合同条款以及行业法规标准、项目建设环节、市场环境、项目目标责任、建设企业的制度规程等内容进行综合分析，编制总承包项目实施计划。

### （九）项目计划及许可证审批

根据国家法规政策，由国家管理部门对火电厂建设工程总承包项目规划进行许可证审批。由建设企业的管理部门对总承包项目管理计划进行审批。各项目部门负责人向企业管理部门提交项目实施计划，由业主进行审批。

## 五、结语

综上所述，越来越多的火电厂建设工程项目采用总承包管理模式，为了更充分地发挥出总承包管理模式的优势，建设企业要从项目的前期策划环节入手，通过科学系统地分析，优化总承包前期策划工作，为火电厂建设工程项目的顺利开展实施奠定有力的基础条件，实现项目管理优质高效的目标。

## 参考文献

- [1]陈涛. 电力工程总承包项目管理策划探讨[J]. 中国电力企业管理, 2019(07)
- [2]刘建军. 建设项目工程总承包的前期策划工作探讨[J]. 煤炭工程, 2019(10)
- [3]李延滨. 业财一体化在建筑工程总承包企业的运用方法及优化对策[J]. 金融经济, 2019(16)