

电网大中型基建项目前期管理的有效策略

陈伟

国网重庆市电力公司北碚供电分公司

摘要：对于电网大中型建设工程而言，项目前期管理属于非常关键的组成部分，对于保障基建工程施工建设质量意义重大。在组织开展项目前期管理工作的过程中，应当结合基建工程的实际情况做好全面规划与评估分析工作，明确可能存在的问题并制定有针对性的项目前期管理方案，进一步提升项目前期管理的科学化水平。本文结合笔者实践工作研究，对此问题展开了探讨。

关键词：电网；基建项目；项目前期管理；策略

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.24.064

引言

随着社会经济的快速发展，各地对电力能源的需求持续增加，电力工程项目数量日益增多，而对于大中型基建工程而言，项目前期管理包含了诸多方面的内容，影响因素较为复杂，对管理工作提出了更加专业化的要求。通过构建更加完善的项目前期管理方案，提升管理效率，从而更好地控制基建工程成本，保障基建工程后期建设质量，充分发挥出电网大中型基建工程的社会和经济效益。在实际工作中必须开展好工程前期规划工作，全面分析研究基建工程施工建设中可能存在的问题并制定科学的应对措施，确保工程顺利竣工。

一、电网大中型基建项目前期管理概述

电网大中型基建项目前期管理是指在电网建设项目的规划、设计、可行性研究、招投标等阶段，对整个工程项目进行全面、系统、细致地管理和组织协调，以确保项目的顺利实施和达成预期目标。一般情况下项目前期管理的工作包含了如下几方面内容：首先是对电网大中型基建项目进行前期规划，根据电网规划和市场需求，制定项目实施的计划、目标、任务和要求，明确项目的建设内容、规模、投资、进度、质量、安全等方面的内容。其次是整个基建工程项目开展可行性研究，应对项目进行全面、深入的可行性研究，包括技术可行性、经济可行性、社会可行性等方面的分析和评估，为项目决策提供依据。最后是做好风险管理工作，即对项目实施过程中可能出现的风险进行预测、评估和控制，制定应急预案，确保项目的顺利实施和达成预期目标。总而言之，电网大中型基建项目前期管理是项目实施的关键阶段，对于项目的顺利实施和预期目标的实现具有非常重要的意义，唯有科学高效落实好项目前期管理工作，才能为电网大中型基建工程后续施工建设的有序推进奠定坚实的基础。

二、电网大中型基建项目前期管理特点与重要性

（一）特点

首先是复杂性。对于电网大中型基建工程来说，在组织开展项目前期管理的过程中包含了诸多影响因素，若不能够开展好统筹管理工作可能会让工程后续施工过程中出现很多麻烦。近年来电力工程项目规模日益增大，对前期管理和施工建设提出了更高的要求，在项目前期管理时必须充分考虑到各方因素，做好统一规划，从而保证工程顺序推进。其次是突发性。在电网大中型基建工程的施工建设过程中，可能存在很多难以预料的问题，开展项目前期管理时应当对这些可能出现的问题进行提前评估分析并制定有针对性的应对措施，结合过往工程项目的资料数据避免一些问题重蹈覆辙，提升项目前期管理的实效性。最后是不确定性。电网大中型基建工程施工作业过程中涉及诸多工序流程，在实践中可能存在很多潜在隐患，现场管理工作人员往往难以发现细微之处的问题，对整个工程建设质量带来很大程度的影响，因此在项目前期管理工作中需要结合工程实际情况和施工建设方案进行科学规划，制定科学全面的管理方案。

（二）重要性

第一，项目前期管理工作对项目决策的影响。在电网大中型基建项目的前期管理中，项目决策是至关重要的一环，前期管理能否科学有效开展直接影响到项目决策质量和后续实施成效。借助于充分的前期调研、技术评估和市场分析，项目方可以获得准确的项目信息和数据，为项目决策提供科学依据，同时科学地项目决策可以避免投资风险，确保项目目标的最终实现，从而为电力企业、业主和投资方提供更好的投资回报。第二，项目前期管理工作有助于项目实施风险的控制。电网大中型基建项目实施各个阶段涉及的技术、市场和政策风险较高，在项目前期管理过程中，可以通过充分评估和分析各类风险，制定相应的风险管理方案和控制措施。可见项目前期管理工作在很大程度上决定了风险管理的有效性和可行性，通过对风险的合理评估和规划，能够帮助我们及时发现和应对潜在风险，减少风险对项目实施的影响，提高项目成功的概率。第三，项目前期管理有助于促进工程质量和效益的提高。科学高效的前期管理可以促进工程质量和效益得到进一步提升。在项目前期管理中，通过实施全面的规划设计，细化项目目标和要求，制定详细的项目实施方案。依托于科学合理的规划和设计，能够从源头上保证项目的质量并优化项目流

程,提高效益。另外,科学地前期管理工作还可以减少后期的返工和改造,降低项目成本和风险。第四,项目前期管理工作能够为电网安全稳定运行提供充足保障。电网大中型基建项目对电网安全和稳定运行具有重要影响。在项目前期管理中,能够对电网的安全性和稳定性进行全面评估和规划,通过合理设计和规范施工,可以避免电网设备的漏洞和故障,提高电网的安全性。同时,充分考虑电网的需求和扩展性,可以为电网的稳定运行提供保障,防止因项目建设导致的电网负荷过大或供电不稳定的问题。第五,项目前期管理工作能够为经济社会发展作出更大贡献。电网大中型基建项目的前期管理对于经济社会发展具有重要的促进作用,科学的前期管理可以为项目的顺利实施提供保障,加快项目建设进度,降低项目成本,提高项目效益。另外,电网大中型基建项目的顺利实施可以增加电力供应能力,改善电网安全稳定性,促进工业生产和经济发展,在电力企业、政府和社会各方的共同努力下,前期管理的有效实施对于经济社会的可持续发展具有积极的推动作用^[1]。

由此可见,电网大中型基建项目前期管理的重要性不可忽视,科学高效的前期管理可以为项目决策提供科学依据,控制项目实施风险,提高项目质量和效益,保障电网安全和稳定运行,促进经济社会的发展。因此我们必须充分重视项目前期管理工作,加强调研、评估、规划和设计,确保电网大中型基建工程的顺利进行和成功实施。

三、电网大中型基建项目前期管理存在的问题

(一) 缺乏全面评估规划

首先是技术评估不够充分。在电网大中型基建项目的前期管理中,往往缺乏对技术可行性进行全面评估的问题。由于电网项目的复杂性以及技术的不断更新和发展,项目方往往无法充分了解新技术的优势和劣势,容易在项目实施过程中遭遇技术难题,导致项目延期或者出现质量问题。其次是市场调研不足。电网大中型基建项目需要充分了解市场需求和竞争情况,才能进行准确的项目定位和规划。然而实际工作中很容易忽略系统的市场调研工作,导致项目规模过大或过小,技术选型不合理,项目运营难以达到预期效益。最后是资金预算和风险评估不准确。电网大中型基建项目的前期管理中往往存在资金预算和风险评估不准确的问题,由于不能够准确预测项目的成本和预期收益,无法合理安排资金,并在风险评估上缺乏全面的思考,容易导致项目进展受阻或者项目投资回报低于预期^[2]。

(二) 各方沟通协调不畅

一是内部沟通不顺畅。电网大中型基建项目通常涉及多个部门和多个层级的合作,但是内部沟通不畅导致项目进展受阻,加之不同部门之间信息不对称,沟通渠道不畅通,导致项目进展缓慢,甚至出现冲突和错误决策。二是外部协调不充分。除了内部沟通的问题,电

网大中型基建项目也需要与外部合作伙伴进行充分的沟通协调。然而实际工作中往往不能充分有效地与政府部门、供应商、承包商等进行沟通和协商,导致项目进程延误和效果不理想。

(三) 前期准备不够充分

首先是人员配备不足。在电网大中型基建项目的前期管理中,人员配备不足是一个重要的影响因素。实践中可能存在的问题诸如没有足够的专业人员来支持项目的规划、设计和执行,缺乏专业的工程师、技术人员和管理人员,无法有效地组织和管理项目工作,导致项目进展缓慢、质量难以保证。其次是材料准备和采购不及时。材料准备和采购不及时是电网大中型基建项目前期准备不充分的另一个突出问题,比如说不能提前评估所需材料的数量和时间,并与供应商建立良好的合作关系,导致项目施工进度受阻。最后是建设条件不完备。在电网大中型基建项目前期管理中,建设条件不完备属于一个非常关键的问题,部分项目方在规划和设计过程中未能充分考虑到基础设施、土地及环境等问题,导致项目在实施阶段面临各种困难和延误^[3]。

(四) 管理体系有待完善

健全完善的管理体系对于提升电网大中型基建工程项目前期管理效率和水平起着十分重要的作用,然而在实际的工作过程中,由于受到部分管理人员思想观念落后的影响,导致项目前期管理出现了许多不完善、不健全的问题。比如,对于工程项目的前期规划不够科学合理,对于电网基建工程项目的监管不够严格等问题,这些都是造成电力工程项目前期管理存在盲目性和混乱性的重要因素。作为电力企业来说,应该提升对于工程项目前期管理的重视,从管理体系和制度建设的本质入手,不断增强电力企业的综合管理能力,确保电网大中型基建工程项目施工能够有序进行。

四、电网大中型基建项目前期管理的对策

(一) 加强项目评估和规划

第一,电力企业要做好技术调研和学习,应积极了解项目所涉及的技术领域的最新进展和趋势,与科研机构 and 专家进行合作,确保对新技术有充分的了解。第二,建立技术评估机制,尽快建立技术评估的流程和标准,明确技术评估的目的、内容和方法。通过全面评估技术的可行性、成熟度和风险,为项目决策提供科学依据。第三,推进落实市场调研,应开展全面系统的市场调研,了解电网领域的市场需求、发展趋势、竞争格局等,通过调研数据和市场分析,为项目决策提供依据。第四,明确了解项目定位和目标受众,基于市场调研结果,明确项目的定位和目标受众,确定项目的核心竞争力和市场定位,从而制定相应的项目策略和规划。第五,制定准确地资金预算,在项目前期管理工作中应进行详细的成本估算,包括工程建设、设备采购、人力资源、运营维护等方面的费用。同时,还应考虑不确定性

因素，制定合理的预留和风险处理费用。第六，进行全面的风险评估，实际工作中要对可能的风险进行全面评估，包括技术风险、市场风险、政策风险等。制定相应的风险应对措施，降低项目风险对成本和进度的影响。

（二）改善沟通协调机制

一方面，要建立有效的沟通渠道，形成明确的沟通渠道和流程，确保信息传递的及时和准确性，例如可以通过定期会议、沟通平台、工作报告等方式，促进不同部门之间的交流和合作。同时要鼓励各部门工作人员之间的沟通与合作，强化团队协作意识，可建立跨部门的工作组或协作小组，解决工作过程中的问题，促进信息共享和合作。在此基础上要组织沟通培训和技巧培训，提高团队成员的沟通能力，如有效地听取和表达技巧、解决问题的沟通技巧、团队沟通与协作技巧等^[4]。

另一方面，对于外部沟通来说，应当建立长期稳定的合作关系，与政府部门、供应商、承包商等建立互信和合作的框架，可通过签订合作协议、建立合作机制，明确双方的责任和权益，建立稳定的协作关系。同时积极加强与外部合作伙伴的沟通和协商，通过定期召开联席会议，分享项目进展和需求，协商解决存在的问题和困难，需要注意的是在沟通中注重理解对方的需求和利益，寻求双赢的合作方案。另外，项目方应与外部合作伙伴共同推进项目的实施，积极与地方政府主管部门合作，协调解决政策和审批问题；与供应商合作，确保材料供应的及时和质量；与承包商合作，监督工程质量和进展，共同推动项目的顺利进行。

（三）做好前期准备工作

一是要做好人员规划。在电网大中型基建工程项目正式启动之前，应对项目所需的人员数量和专业背景进行合理规划。这包括确定所需的技术岗位、项目管理人员和支持人员等。同时要及你又不优化人员配备，结合电网基建工程项目需求和人员能力进行合理的人员配备，确保项目团队拥有足够的专业知识和技能来顺利完成项目。在此基础上应为项目涉及的相关人员提供培训和发展机会，提高团队成员的专业水平和管理能力。可以通过组织内外培训、定期知识分享会以及派遣团队成员参加专业会议等方式来实现。

二是要做好提前规划。提前评估电网大中型基建工程项目施工建设所需的各类材料设备，并细化采购计划，确定所需材料的数量、规格、质量要求等，并制定采购时间节点。在实践工作中可与可靠的供应商建立长期合作关系，建立供应链合作机制，和供应商建立良好的沟通渠道，及时了解供应情况，确保材料采购及时、质量稳定，同时合理安排储存和仓储，减少材料破损和丢失的风险^[5]。

三是要提前评估项目建设条件。在电网大中型基建工程项目的前期阶段，通过与相关主管部门的合作与沟通，对项目的建设条件进行评估，包括查明土地手续、

环境影响、水源保障等方面的问题。及时处理好项目存在的建设条件问题，例如可与政府部门协商解决土地手续问题，与环境保护部门合作制定环境保护措施等。在此基础上要制定建设条件改进计划，明确解决建设条件问题的具体措施和时间表，并加强与相关部门的沟通和协调，确保条件改进计划的顺利实施。

（四）建立健全管理体系

首先，应当对电网大中型基建工程项目前期管理的各个环节进行梳理，明确各个阶段的工作内容和目标，如此才能够制定统一的流程和标准，确保项目前期管理在各个阶段都能够按照既定的目标和要求进行。具体来说，应当涉及以下阶段：项目立项、可行性研究、项目设计、采购、施工准备、验收等。在上述各个阶段，明确规定工作任务、时间节点、责任主体等，确保项目前期管理有序、高效进行。

其次，随着现代信息技术的发展，在项目前期管理工作中也应充分发挥出信息技术的优势，通过建立项目前期管理信息系统，更好地对项目进行全面、实时地管理和监控。该信息管理系统应当提供如下功能：一是项目信息集成：通过信息系统，实现项目各类信息的集成和管理，包括项目基本信息、进度信息、质量信息、成本信息等，方便项目相关人员随时查阅和更新。二是项目成本控制：通过信息系统，实时监控项目成本，确保项目成本在预算范围内。同时，对成本超出预算的项目，进行及时预警和调整。三是项目沟通协作：通过信息系统，实现项目各参与方之间的高效沟通和协作，确保项目前期管理各环节的顺利推进^[6]。

五、结语

综上所述，在新时代背景下必须更加关注和重视电网大中型基建工程项目前期管理，结合实践工作中存在的问题进行科学统筹规划，对整个工程项目实施全面深入的评估分析，做好可行性研究，落实好前期风险防控，制定更加完善的管理体系，如此才能够确保整个工程项目的有序推进，确保工程施工建设质量。

参考文献

- [1] 韩晓慧, 吴俊杰, 范佳. 浅析电力工程项目管理[J]. 上海电气技术, 2021, 14(03): 59-61.
- [2] 侯晓煌, 刘宁. 电力工程前期风险管理现状分析与对策措施[J]. 中国工程咨询, 2021(09): 70-75.
- [3] 张敏杰. 电力施工项目管理及成本控制重点探寻[J]. 中国新通信, 2021, 23(12): 134-135.
- [4] 周灵. 电力工程项目管理中的要点问题研究[J]. 房地产世界, 2021(11): 113-115.
- [5] 杭建元. 电力工程项目管理与工程监理的有效融合研究[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2021(05): 41-42.
- [6] 梁鸿申. 电力工程建设项目精细化管理分析[J]. 居舍, 2021(02): 122-123.