

热电联产项目前期及工程期间的有效管理

刘雪鹏

(华电伊宁市智慧能源有限公司 新疆 伊宁 835000)

[摘要]热电联产项目实施要充分考虑到企业总体战略及区域产业发展规划,在前期管理过程中要充分论证项目的必要性、可行性和充分性,以实现高效发展和后续投资收益最大化。企业要在项目前期和建设期实现有效管理,要有针对性地解决其存在的问题,为今后的发展打下基础。

[关键词]热电联产;前期工程;管理措施

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.045

当前,我国北方地区清洁取暖比例低,特别是部分地区冬季大量使用散烧煤,大气污染物排放量大,迫切需要推进清洁取暖,这关系北方地区广大群众温暖过冬,关系雾霾天能不能减少,是能源生产和消费革命的重要内容。伊宁市作为伊犁哈萨克自治州首府城市,随着人们生活水平的不断提高,人们对热力、电力的需求越来越大。热电联产(高背压机组)项目“以热定电”、能源利用高效,属于超低排放的清洁化燃煤能源,通过高效用能系统实现低排放、低能耗的功能方式。实施热电联产项目符合本地区发展规划,有助于地方环境治理及产业健康发展。因此在项目前期及工程期间做好有效管理尤为重要,研究表明,在项目前期及工程期间,做好相应的管理工作,能够有效保证项目稳步推进,项目投运后实现稳定运行,提高企业的经济效益。

1 做好项目前期及工程期间管理工作的重要性

项目的前期可行性论证是项目立项的重要核心阶段,工作量巨大、处理信息繁多,但作为项目决策的主要依据,要根据政策、法规、方法、参数等多种因素,从市场、技术、环境、效益等方面进行全面分析与评价,论证工作对项目是否实施、实施后投入、收益等产生直接影响。高质量的项目前期工作是项目建设的前提,是项目工作的起点。

项目建设过程中的工程管理具有至关重要的作用,直接影响项目生产及经济效益,期间做好相应的管理工作直接影响项目质量。

因此,做好电力基建项目前期及工程期间的管理工作就显得尤为重要。为了保证项目前期及工程期间的管理工作能够顺利开展,相关工作人员需要结合区域规划、市场环境等情况,确定项目可行性,在工程期间制定相关的管理制度,保证项目有序实施,实现标准化管理,助力企业的高质量可持续发展。

2 项目前期及工程期间管理工作存在的问题

2.1 前期论证不充分、质量不高

项目未按规定深度做好项目前期工作,致使前期决策不科学,出现开工以后补做前期工作,影响了实施进度甚至出现改建、停建现象。造成前期工作存在的问题,一是对项目前期工作的重要性认识不足。对项目工作在经济发展中的战略定位不高,特别是对项目前期工作的重要性、紧迫性认识不到位,缺乏对项目前期工作的了解和重视,忽视了项目的可行性,使前期工作流于形式。二是对项目前期工作内容及项目运作程序掌握不透。抓落实的各项措施不够具体,影响了项目进度和质量。少数没有经过充分论证、不具备开工条件的项目草率开工,导致工期延长、严重超概算、工程质量不理想等后果。

2.2 合同纠纷

根据大量的研究数据表明,在项目前期及工程建设施工

阶段,经常发生合同纠纷,严重影响项目落地及后续工程的施工进度,由于热电联产项目前期论证及工程建设过程比较复杂,涉及的合同较多,一旦发生合同纠纷,不仅会造成资源的浪费,还会影响项目实施过程中工作的推进。另外,在签订合同的过程中,由于种种原因,导致盲目签约,致使合同失效或合同履行受阻等。

2.3 行政人员的职业素质未达到要求

在项目实施过程中,施工单位的管理工作的好坏,取决于施工单位的技术和技术,而施工单位的施工管理工作往往无法达到设计要求。另一方面,伊犁的工程建设具有特殊性,虽然施工管理人员在理论与技术方面具有较强的优势,但是在实际工作中缺乏与本地区特点相结合的一系列工作,从而导致出现了一系列问题。一些公司的管理人员只懂一些理论知识,却对具体的工作一知半解。但伊犁地区的施工企业,其管理水平和平均不能满足其对项目的施工和施工的需求,从而为本区域的施工安全带来了风险。所以,在引入管理人才的过程中,必须重视其自身的职业素质与管理经历。

2.4 缺乏完善的风险控制系统

完善的风险管理体系对项目进行的可行性评估、项目进度、质量、资金、安全运行等方面具有重要意义,而完善的风险管理体系可以对项目的潜在危险进行有效的管控和化解。所以,建立完善的金融机构的安全风险控制体系对于及时有效地落实相关的防范和化解对策具有重要意义。在项目风险控制中,由于缺乏有效的执行机制、过传统的考核体系和问责机制,会导致项目工期延长、违规操作、资金超支、工程事故等一系列问题。在建设项目的后期评估中,经常出现项目决策滞后、工期延误、设计变更频繁等问题,这是因为项目的风险控制体系不完善,无法有效地解决项目所产生的社会不安定因素。由于设计变更、施工阻挠、选址变更等因素,使工程不能达到开工要求而被终止,从而对工程的经济效益和社会效益产生了重大的不利影响。

(1)一些工程管理人员不了解自身的工作责任,致使他们的工作中存在着不负责任、缺乏法制观念等问题。在这种工作条件下,工程的经营活动往往只停留在表象上,而这个问题很有可能给工程的前期决策、施工、质量等带来一定的风险。(2)公司忽视相关制度和法规,严重地干扰了项目的前期研究和施工的实施。因此,相关部门和管理部门要及时改变观念,做好项目的前期管理和施工管理。

3 在建设项目的初期和施工阶段强化有效的管理

3.1 注重对预审工作的分析与论证

前期工作是预防和确保工程顺利进行的重要保障。在此基础上,对工程实施中的各种影响因子进行了分析和论证,以达到预防和预防的目的。所以,在前期的筹备工作中,做

的越多，后续的工作就会更顺畅，从而为工程的实施打下一个好的开始。如果前期工作并不扎实，也就导致后续管理的难度持续增大，无法保证工作的有效性，企业的经营也面临着更大的风险。

3.2对费用的严格管控

在电力项目的初期和施工过程中，合理地进行相关的治理，可以有效地提高电力的使用效率，使电力生产的效益得到显著的提升。由于基本建设项目工作量大、程序繁琐，在某种意义上提高了建设投资的费用。所以，在建设过程中，有关部门必须对电力费用进行严格的控制，以确保工程的质量，同时降低建设费用，才能使项目的各项工作得以顺利进行。

因此，在项目实施过程中，要根据项目的具体特点，对项目实施过程中的各项费用进行合理的规划，确保项目建设的顺利进行。在建设项目时，管理者不但要掌握好项目建设的细节，而且要严格执行合同，对每个项目的支出都要进行细致的审查，如果出现超出预算的项目，必须根据项目管理人员的具体要求，调整原来的项目，减少投资，以确保项目的效益。

在实际工作中，有关部门不但要对造价进行严格的控制，而且要不断地改进工程的质量，严格的控制费用，才能使资金更好地使用，同时也可以确保工程的造价。同时，管理部门也要根据项目的具体情况，尽量降低造价的损失，以确保项目的建设质量。

3.3严格落实相关制度

为进一步优化项目前期和项目期管理工作，企业应在实际工作中全面落实相关制度，包括以下几个方面：（1）管理者的任命应评估人才的管理能力和理论水平，确保自身能力符合岗位要求；（2）在制定项目前期及工程建设体系时，要认真遵守有关规定，结合实际，按相应程序开展工作，加强对项目各环节的检查；（3）在项目管理中，要坚持“公开、公平、公正”的基本原则，勇敢主动地纠正不良风气和现象，营造廉洁的工作环境；（4）在具体项目建设中，管理人员应认真分析和监督合同条款，并按照相关规定和要求对项目进行监督，以确保基础设施项目的质量。

3.4加强管理人员职业培训，落实权责制

管理工作的核心是管理人才，要加强对管理人员的选拔，定期对管理人员进行培训，提高管理人员的管理水平和责任感，使管理人员对自己的管理工作负责。同时，在引进管理人才时，可以提前对管理人员进行培训，以适应项目前期及工程建设的管理工作。此外，企业需要制定项目前期和项目期管理权责落实制度，将管理责任落实到个人，督促管理者履行自己的职责，从而提高管理水平，确保项目的工程质量。

公司领导：公司成立和完善的项目前期工作制度，批准和制定工程的总体目标、方针和考核。主要负责规划主管：协助公司管理人员制定和完善公司工程的前期工作，并对项目的整体目标、政策和评估进行全面的规划和评估。规划业务部门：工程的预备科。负责编制相关的管理制度和评价制度，并对项目的实施和实施进行监督，并对项目的前期工作进行监督和评价。设计院、总包单位：协助编制前期工作方案，参加前期工作方案的编制；参加前期工作；完成规划、土地、环评、水保、投资主管部门的批准建设意见等支持性文件，编制核准报告；配合项目属地化前期工作，负责取得核准所需市、县两级支持性文件；配合开展项目后评估工

作。

3.5对工程承包工作的关注

在工程的验证和执行中，许多具体的内容都反映在工程合同中，所以，管理者应该重视对合同的监管与管理。在签约之前，要仔细地研究和审核每个工程的进度，并对其进行综合考察，以保证其能力符合工程执行的有关规定，并且能够履行所规定的职责和义务。在签约后，工程管理人员要对合同的内容进行严格的控制，建立工程监理小组，保证工程质量。工程建设过程中，监理队伍要对工程建设中的问题和产生的原因进行分析，以保证工程的安全运行。所以，在工程建设中，必须重视合同的实施，以保证工程建设的顺利进行。

3.6实施危险控制的闭环

在工程建设初期，应制订相应的风险预防方案，并对其进行风险辨识与预测，并根据风险的发展趋势，制订相应的风险预防对策。

首先，在分析了类似工程的危险性之后，进行了相应的风险评估，并对其进行了相应的风险控制和预防措施；

3.7项目建设管理的丰富经历

管理人员的综合能力和水平直接关系到项目的早期和后期的管理效果，所以，要从员工的选择上进行严格的挑选，以充分地积累管理的实践。因此，为了更好的适应新的工作环境，在任用管理者时，应尽量挑选具备一定的管理工作经验的员工。在管理方面，要经常安排员工参加岗位学习和进修活动，学习先进的管理理念和方法，使管理工作始终保持在先进水平和地位。另外，公司也要经常召开工作交流会，对工作经验和和工作问题进行分析，以便更好的把管理体系贯彻到工作中去，加强对工程的监督。

3.7提高施工企业的投资效益

在工程前期工作中，通过不断的提升工程的施工效率，确保工程如期竣工，甚至可以提早投产。提高建设工程项目的效益，可以从减少投资放款利率和提高供电能力两个角度来看，即：减少放款利率+提高收益。减少投资基金的贷款利率。若能将前期工作进行得很好，加快建设进度，早日实现效益，就可以提早还款，减少利率，提高经济效益。提前投入生产，能为公司创造更多的利益。

结语

因此，项目前期及工程期间管理工作是一个从规划和施工开始的过程，它是工程建设过程中的一个重要环节，对高质量的施工和可持续的发展起着决定性的作用。在此基础上，企业内部的工作也需要不断地完善相关的管理，对项目进行全面的成本控制，对管理人员进行全面的培训，对项目投资进行科学的测算，对前期及工程期间工作进行全面的管理，以有效保证项目前期和工程期间各项管理工作的顺利开展，达到更好的效果。

参考文献

- [1]江家健. 电力基建项目前期及工程期间的有效管理策略[J]. 通讯世界, 2019(07): 141~142.
- [2]王瑾. 电力基建项目全过程财务管理体系建立与实现技术[J]. 中国市场, 2019(02): 215~216+232.
- [3]张静. 浅议电力基建项目全过程财务管理[J]. 商业经济, 2019(08): 120~121+132.
- [4]徐鹏展. 电力基建项目前期及工程期间的有效管理措施[J]. 通讯世界, 2019(02): 177~178.