

# 中国葛洲坝集团股份有限公司文件

中葛股办〔2019〕80号

---

## 关于印发陈晓华同志 在2019年项目管理工作会议上的讲话的通知

公司所属各单位：

6月13日，公司召开了2019年项目管理工作会议。会上，公司发布了新的在建项目管理体系建设方案，集团有限公司董事长、总经理，集团股份公司董事长、党委书记陈晓华作了讲话，深入阐述了加强在建项目管理的极端重要性，客观分析了在建项目管理存在的问题，明确了下一步在建项目管理的工作要求。

现将讲话予以印发，请各单位认真组织学习，深刻领会核心要义，结合实际抓好贯彻落实，深入推进在建项目管理体系建设，全面提升在建项目管理的能力和水平，助力公司实现高质量可持

续发展。

中国葛洲坝集团股份有限公司

2019 年 6 月 18 日

# 在 2019 年项目管理工作会议上的讲话

陈晓华

（2019 年 6 月 13 日，根据录音整理）

同志们：

今天我们时隔七年，再次召开在建项目管理年会，对在建项目管理工作进行全面系统的谋划。这也是我们面对企业发展的新业态新模式新形势，为了深入贯彻落实公司党代会精神，促进建筑业实现高质量可持续发展，助推中国能建打造“具有国际竞争力的工程公司”战略实施作出的一次全面动员。

这次会议时间虽短，但是成果丰硕。会议全面总结了公司国际、国内在建项目管理工作的情况，安排部署了下一阶段的工作，正式发布了新版在建项目管理体系建设方案，我们还交流了项目管理先进经验，并首次对第一届十大“杰出项目经理”进行了隆重表彰。请大家认真学习贯彻落实好此次会议精神。下面我结合在建项目管理的情况，谈几个方面的意见。

## 一、为什么要加强在建项目管理

这次会议筹备了很多年，2013 年以来每年都在筹备，但是因为各种原因一直没能如期召开。去年新班子上任之后，也将召开项目管理年会提上了日程，本来计划在去年底召开，一直筹备至今才召开。为什么我们要如此重视这个会议，要花这么长时间来酝酿筹备？主要基于两个原因：一是要切实梳理清楚在建项目管

理中到底存在什么样的问题，二是要想办法解决这些问题。因此，如何系统地认识好、解决好在建项目管理中存在的问题是我们召开此次项目管理年会的根本目的。

下面我将围绕三个问题，与同志们共同做一些探讨。第一个问题是：为什么要加强在建项目管理？第二个问题是：在建项目管理中到底存在什么问题？第三个问题是：如何解决这些问题？要回答这三个问题，我们首先得弄清楚什么是项目管理。

项目管理在国际国内的管理学中都占据着非常重要的地位，是管理学科中一个重要的分支学科。项目管理是指在项目活动中运用专门的知识、技能、工具和方法，为满足特定目标，采取的一系列组织、计划、控制等活动。这几十年来，我们从国外引入的项目管理的概念、理论、方法、工具数不胜数，推动我们的项目管理工作理念、模式、范围、工具等都发生了翻天覆地的变化，使我们的管理正逐步与世界接轨。

目前，我们已经形成了承包与投资双轮驱动、国际国内协调发展的业务格局，这决定了我们的项目管理工作必须要结合企业发展实际。从空间维度来说，分为国际项目管理和国内项目管理；从业务维度来说，分为投资项目管理和承包项目管理，每一种项目的管理都是截然不同的。

投资项目的管理，主要集中于项目的立项、论证、决策、投融资、建设期、运营期等环节，管理的生命周期与承包项目是完全不同的，控制目标也是不一样的。承（分）包项目由业主出资，

我们作为施工承包方，只需要按照与业主签订的合同，完成项目的启动、计划、实施、交工、竣工验收等环节；虽然随着项目管理体制的变化，还可能增加“项目运营”环节，但总体而言，这类项目管理的生命周期是比较短的。我们今天所要探讨的在建项目管理，主要限定为投资项目的建设期管理和承（分）包项目的全生命周期管理。目前，集团公司共有项目 1513 个，其中：尾工项目 812 个，涉及金额 108 亿元；在建项目 701 个，包括 119 个国际项目、582 个国内项目，合同总额 5616 亿元，可执行合同额 2860 亿元。PPP 和公司投资项目 36 个，施工份额 1584 亿；承（分）包项目 665 个，合同总额 4032 亿。我们所说的在建项目管理实际上就指的是 36 个 PPP 和投资项目、涉及 1584 亿的建设期管理，以及 665 个承（分）包项目、涉及 4032 亿的全生命周期管理。

按照学术概念，项目管理主要有三个约束条件：工程内容、工程时间、工程成本，也就是“干什么”，即范围约束；“多长时间干完”，即时间约束；“花多少钱干完”，即成本约束。因此，我们今天主要围绕这三个要素来谈项目管理，首先要谈理念，再谈方法、工具，最后再谈体系。

关于为什么要加强在建项目管理？我认为，必须要立足于“建筑业是葛洲坝的‘根’和‘魂’”这一基本定位来谈。

**第一，在建项目管理是企业经营工作的主要表现形式。**我们作为建筑企业，主要的经营表现形式有市场开发、项目管理、投资活动等，各种表现形式之间也存在着一些交叉。因此，企业性

质决定了项目管理是经营工作的主要表现形式，也决定了我们必须高度重视项目管理工作。

**第二，在建项目管理是企业利润的重要来源。**公司所属 27 家子企业中，14 家建筑业子企业的资产占比为 35%，贡献了 45% 的利润和 55% 的营收，解决了 65% 的就业。因此，在建项目管理是公司稳增长、创利润的主渠道之一。

**第三，在建项目管理是企业核心竞争力的重要组成。**我们反复强调：项目履约是硬公关，是我们守合同、重信用的具体体现，是我们技术、管理、资金优势的集中体现，是我们塑造企业品牌的重要手段，也是我们闯荡市场的核心竞争力之一。如果没有强大的在建项目管理能力，“干一项工程、树一座丰碑、拓一片市场、育一批人才、交一批朋友”就将成为空话，就会出现“干一项工程、砸一块牌子、失一片市场”的情况。因此，在建项目管理是我们核心竞争力的重要组成部分。

**第四，在建项目管理是市场开发的“桥头堡”。**我们现在有 701 个在建项目，就应该有 701 个一线的市场开发部长，这也是我们新班子反复强调的一个理念。在这些项目中，项目经理能够近距离接触市场，近距离接触各级政府、业主和投资商，近距离感知项目所在地的工程成本和项目实施特点，因此，我们必须要将每一个项目部都打造成为市场开发的“桥头堡”，使每一个项目经理都成为市场开发的主要力量。

**第五，在建项目管理是公司品牌展示的重要窗口。**我们的项

目分布于世界几十个国家和地区，不管项目拓展到哪里，葛洲坝的文化、管理、形象、金字招牌就应该展示到哪里，就应该在哪里播下友谊的种子、架起友谊的桥梁。因此，传播和诠释公司的品牌、口碑和形象，每一个项目部都将是一个非常好的载体。

上午，杰出项目经理王华同志作了慷慨激昂的交流发言，让我们看到这个项目部的同志们们的精神面貌，看到他们真正践行了“强党建就是强发展”理念，看到他们真正树立了“干好在建就是硬公关”理念，通过干好在建项目，将葛洲坝的金字招牌和负责任的央企形象，与国家打赢“脱贫攻坚战”的战略深度融合了起来。因此，在建项目是一个非常好的展示企业品牌的“窗口”。但事实上，我们并没有很好地把握机会，并没有使我们的企业品牌在项目中得到充分彰显。与中国中铁、中国铁建、中国电建等单位相比，我们在市场拓展中，品牌宣传、品牌展示的力度远远不够，表现得太含蓄，品牌意识不强，常常不能准确把握住品牌宣传的契机，缺乏品牌宣传的主动性和积极性。

**第六，在建项目是我们人才培养的“主阵地”。**在建项目是公司培养一代又一代事业接班人的“主阵地”。今天参会的很多领导干部都是从项目一线摸爬滚打成长起来的，可见项目一线对干部的历练成长尤其重要。

习总书记强调贯彻落实新时代党的组织路线，贯彻落实好干部标准，首先要严把政治关，要把政治标准作为“硬杠杆”。怎么体现出干部的政治标准和政治品德？就是要把我们的干部放到

一线艰苦的地方去历练，放到困难的企业去历练，放到急难险重的第一线去锻炼。一个个项目部就是一个个“大熔炉”，能够真正淬炼各级干部的意志品质。比如，白鹤滩地下厂房变形，这是葛洲坝在 49 年的发展历史中都没有碰到过的问题。面对这一重大难题，我们的党员突击队、青年突击队发挥了先锋模范作用，很多技术人员、工程人员、现场作业人员不顾生命危险，每天在现场近距离测量变形范围，研究解决方案，在这种急难险重任务中，他们展现出了过硬的政治品格和意志。所以，在这次评选“杰出项目经理”时，尽管白鹤滩项目由于变更索赔工作滞后导致效益还未最终体现出来，但是我们认为龚世柒同志依然是“杰出项目经理”，因为他在面临急难险重任务时挺身而出，体现出了一名党员干部的担当作为。

各单位必须要深刻理解这六个方面的深刻内涵，统一思想，充分认识加强在建项目管理的极端重要性。

## 二、在建项目管理存在哪些问题

过去几十年，我们在项目管理方面取得的成绩很多、亮点也很多，在国内外累计建设了 5000 余项工程，创造了 100 多项世界之最，在许多领域占据了技术制高点，并多次荣获国家“金质奖”“鲁班奖”“詹天佑奖”等重要奖项。上午，建国同志、银启同志分别从国际、国内两个方面总结了在建项目管理中的成绩和亮点。可以说，在建项目管理为公司高质量可持续发展奠定了良好基础，是公司几十年来得以发展壮大的重要支撑，功不可没。



成绩固然值得自豪，但更重要的还是要找差距。新班子上任十个多月，我已带队深入合肥地下管廊、荆州快速路、西安地铁、陕西两条高速、山东三条高速、南渡江引水工程、鸭尾溪水环境治理、南京地下空间、巴通万高速、乌东德、白鹤滩等 15 个重点项目一线进行了调研。总体感觉我们的在建项目管理还存在不少问题。

随着时间的推移以及与世界的接轨，我们的在建项目管理水平本应越来越高，但是很多同志却感觉到我们的在建项目管理水平这些年来不仅没有得到很大提升，甚至局部还出现了管理能力下降的情况。分析原因，有的是对新项目、新趋势、新模式、新特点、新规则认识不到位，对新工具、新方法的学习和应用不够，也有在项目管理认识上有误区，对问题的认识和处理不到位导致风险放大叠加，还有总部在建项目管理的体系不健全、存在管理盲区、责权利不清晰等原因。总的来说，我们的在建项目管理越来越吃劲，项目履约状况越来越不容乐观，越来越多的项目达不到预期效益。

可能有同志会认为，我们建筑业的营业收入利润率已经从 2013 年的 3.86% 提高到了现在的 6.84%，利润率大幅提升，怎么能说效益不好呢？但是事实上，近几年我们建筑业有很大一部分利润是来自于 PPP 项目，而 PPP 项目的利润很大一部分又来自于施工利润反补，从而推高了营业收入利润率。这属于“寅吃卯粮”，是不可持续的。建筑央企正常的营业收入利润率水平都在 3% 左

右。中建三局去年约 2000 亿的营收，利润只有六七十亿；我们去年 1006 亿的营收，利润却达到了 77.84 亿。这是因为我们的管理水平确实比中建三局高很多吗？是因为我们投标的时候利润率就很高吗？我看未必如此！要得到真正的营收利润率，就应该把 PPP 项目中反补的施工利润剔除后再进行测算。因此，我们必须要有清醒的头脑，不能够盲目乐观，更不要被营收利润率这一指标蒙蔽了眼睛，掩盖了在建项目管理水平不够、效益提升不快、甚至存在效益流失风险的现实。

我认为，我们的在建项目管理当前还存在以下问题。

**一是管理体制机制不顺。**缺乏畅通的反馈渠道，使项目问题不能及时反馈到集团总部，常常是由于政府和业主投诉、合同要被终止、我们要被清退出场、项目经理要被撤换的时候，总部才知道这些问题，总部管控成了空中楼阁，制定的政策措施脱离项目实际。在建项目管理作为集团公司生产经营的重要表现形式，总部机关却对在建项目管理现状毫无所知，这是多么的危险！

管理体制机制也不顺，责权利不清晰、不对等，导致项目出了问题之后相互推诿，找不到责任主体。在我们投资的一些 PPP 项目中，集团公司上上下下怨声载道，子企业、项目部和政府方都很不满意。比如，荆州市某位领导就直言不讳地向我指出，荆州快速路项目体现的完全不是葛洲坝的水平。也有很多子企业的董事长说，面对 PPP 项目存在的许多问题却只能干着急，有劲使不上。有些同志知道这样不对，也知道对企业是一种伤害，却因

为没办法解决就只能“装睡”，严重缺乏担当。我经常给同志们讲，有问题不怕，怕的是对问题麻木不仁。我在党代会报告中也指出，我们不能对问题视而不见，不能麻木不仁，更不能幸灾乐祸。我们的干部如果发现不了问题，是能力问题；但发现了问题却不去想办法解决，那就是担当问题。因此，我们新班子上任之后所做的第一件事就是理顺 PPP 项目管理的体制机制。近期，巴中的市委书记和交通局长都已经感觉到巴通万项目近半年来的项目进度明显加快、形象明显好转、各种问题处理的效率也明显提升。这正是 PPP 项目管理的体制机制理顺后所产生的红利效应。

针对 PPP 项目管理工作，我们出台了八条措施；将 PPP 事业部和生产管理部合并组建了新的生产管理部；将市场开发部、财务产权部、PPP 事业部三个部门都具有的融资保障职能统一到财务产权部，强化了融资保障功能，从总部层面解决了项目融资问题，这也是集团公司作为投资商应负的责任。做实了项目公司，由项目公司代替集团公司履行投资商职能，负责集团公司投资的具体落实工作，向承包商付款、做好征地拆迁、提供施工场地，这是项目公司应尽的义务，实际上也是回应承包商所关心的“干什么”“多长时间干完”“给多少钱”的问题。但是，项目公司履行投资商的职能此前恰恰被极度弱化，而总承包商既没有集团公司授权、又没有管理通道、更没有集团公司保障，这种情况下，向承包商付款、征地拆迁、提供施工场地的三大职责落得了地吗？项目还执行得下去吗？因此，我们主要基于五个方面对 PPP 项目

管理作了理顺：其一是完善总部的管理体制，其二是做实项目公司，其三是提供融资保障，其四是给项目公司一个授权清单，其五是全面理顺项目公司和总承包商的关系。当把这五个核心问题都解决了，其他问题也都迎刃而解了。

当然，还存在着一些其他问题，如砂石骨料涨价后的调差问题。由于环保督察等原因，导致砂石骨料价格大幅上涨，明显偏离了当时的测算成本。但是作为投资商，我们必须换位思考，如果我们是承包商，这种情况下还干不干？如果这个问题不解决，就意味着总承包商、承（分）包商得自己赔钱施工。此时我们应该怎么妥善解决这个问题？项目公司不能一味地给承包商施压，逼着他们去承担这个风险，即使是合同有约定，在执行合同的同时还要遵守公平原则；要主动去找政府沟通协调，改变与政府的一些约定，比如通过延长收费年限、或者提高收费单价等方式将损失弥补回来；更要吃一堑长一智，在今后做类似 PPP 项目的时候就一定要把材料调差风险考虑充分，否则就不能干。这就要求我们对项目做穿透式分析，对每个合同都要穿透，要穿透到合同谈判期间，穿透到市场开发阶段。

比如，海口鸭尾溪水环境治理项目，政府一年多没给我们付费，但是同志们并不着急，我最初得知此事时也很困惑。当我再次深入现场调研以后才知道：一方面是由于我们督促政府付费的工作不得力，更重要的一方面原因是，PPP 合同中约定的水质检验标准是不可能达到的，如果按照这个标准验收，这个项目将颗

粒无收。因此，这一年多时间里，我们一直在与政府博弈，将水质的验收标准改变成我们实际能够达到的标准，并签署补充协议后，政府才同意给我们付费。此类案例还有很多，实际上都是体制机制的问题。

我们要怎么理顺管理的体制机制？在此次在建项目管理体系建设中，我们首先强化的就是责任体系。过去的在建项目管理，链条过长、层级过多，导致一些项目由三级、甚至四级企业打着集团公司招牌“提点子、卖牌子”，带来较大的风险。因此，我们要强力推行项目管控三级责任体系。

**二是资源配置不足，配置不科学。**这是同志们普遍反映的一个问题。我们修建葛洲坝时是十万大军，2005年我们提出了“营收上了百亿就不能下”的口号，现在我们的营收已经连续三年站上了千亿平台，但是我们的人员规模却从10万人减到现在的4.2万人。随着社会的进步、工艺的改进、设备效率的提高，人均劳动生产率也得到了提高，但是能不能真正满足规模快速增长的需要？营业收入由100亿到1000亿我们用了十几年时间，我们准备用五年时间将营业收入从1000亿做到1800亿。在资源短期内难以得到大幅增加的情况下，我们怎样实现规模的快速做大？这是摆在每一位管理者面前的一个重大课题。

还有的子企业提出，现在承接了项目却派不出项目经理，能不能将市场开发工作先缓一缓，今年先集中精力将在建抓好。我们应该怎样解决好市场与在建的矛盾，这是我们目前面临的又一

个普遍性问题。资源不足既包括管理资源不足，也包括劳务资源不足。今天分团讨论的时候就有同志建议放开大学生招聘人数的限制。现在很多单位确实是资源跟不上需要，“坛子多盖子少”，出现问题没有能力应对、没有力量解决，导致小问题变成大问题、大问题变成解决不了的问题，最后给公司造成巨大的经济损失和名誉损失。

资源配置还存在不均衡的问题，这主要反映在国际项目。国际项目相较于国内项目，距离更远、管理要求更高、管理难度更大，不仅规则不一样，而且面临的法律环境、标准环境和对工程师的要求也各不相同，导致资源配置的方式更加复杂。但是，有些单位在配置资源的时候，并没有将优势资源配置到关键项目上去。更有甚者，一些国际项目比国内项目的资源配置更差、力量更加不足，导致一些国际项目出现了很多让人难以想象的问题和风险。原本我们的国际业务就存在能力不足等短板，资源配置又不科学、不均衡，致使项目出现了不该出的风险，该挣的钱也没挣回来。

**三是技术管理虚化和边缘化。**现在存在一种很不好的现象：很多同志认为技术管理过时了，一些新入职的大学生也不愿意从事技术管理工作，认为技术工作没有出路，导致很多单位的技术实力不断下滑。

但是实际上，技术是我们的看家本领之一。如果没有技术，我们与包工队有什么区别？过去有人给我们的“画像”是：上身

穿西服，下身穿牛仔裤，脚上穿解放鞋。但是今后我们能不能真正实现脱胎换骨：上班西装革履，以小时计薪，让每一位葛洲坝的干部职工都能成为企业高附加值的一个载体，推动公司占据高附加链条的最顶端。美国的 AECOM、德国的拉米亚、英国的莫特、意大利的萨利尼等国际知名的一流工程承包咨询商，不就是这样一步一步地实现脱胎换骨的吗？

如何能够脱胎换骨？技术是关键。没有技术、没有核心装备，我们何谈项目管理，更对不起“建筑国家队”这一名号。因此，我们一定不能使技术管理工作被虚化、边缘化。党代会报告已经提出，要对技术管理、技术人才、专家体系进行系统规划。我也与光文同志就下半年如何加强公司的技术管理体系、如何建立集团公司的工程研究院和各子企业专业的研究分院、如何加强设计管理能力以保障资质维护和升级需要等工作，作了深入探讨和全面谋划。我们的目的就是想让尊崇技术在集团公司成为一种风尚，激发起更多同志热爱技术、从事技术的积极性。

**四是成本管理淡化弱化。**在我担任项目经理的时候，集团公司还有着比较好的成本管理氛围，当时也形成了一些很好的理念和方法，如成本控制、成本分析、责任制目标分解、分部分项工程价格的合理性等，这在当时是一种风尚。但是现在这项管理却日益淡化、弱化，很多同志认为成本分析已经不值一提了。这与我们的管理模式变化有很大关系。过去我们主要做承（分）包，所以需要做人工费、材料费、设备费、管理费、间接费等工料机

分析。但是现在我们主要做总承包，获得项目之后通过集中采购发包给承（分）包商，只要承（分）包商选的好，项目就算成功了，否则就只有扯皮和变更索赔。对我们的自营项目、自己的工匠、自己的架子队、自己的管理人员、自己的核心装备等的关注度却越来越少了，对成本管理也越来越没有概念了。这是极其危险的。

我们有一些比较好的项目，比如，承包的某个项目的洞挖报价是 200 元/m<sup>3</sup>、土石方开挖是 10 元/m<sup>3</sup>；当我们再发包出去时，隧洞开挖的实际成本只有 100 元/m<sup>3</sup>，但是分包价却达到 180 元/m<sup>3</sup>；而土石方开挖的实际成本需要 15 元/m<sup>3</sup>，我们还需要倒贴 5 元才能发包出去。最终的结果就是，隧洞开挖虽然每方挣到了 20 元，但是土石方每方却要倒贴 5 元钱，导致这个项目最终也没能挣到钱。这说明，很多单位和项目实际是没有成本分析和成本控制的概念，使我们的经营效益也没有得到应有的保障。在公司接到的各种举报线索和现实反映中，这种现象还很多。有的项目招标，500 万的项目能招出 1500 万、甚至 2000 万的都有。这绝不是危言耸听，也让我更加深刻地理解了习总书记为什么要反复强调从严治党、惩治腐败，为什么要重点抓那些十八大之后依然不收敛、不收手、不知敬畏的人。下半年，我们也要在集团公司抓一批典型案例。

**五是采购管理的效果有待提升。**集中采购是一个很好的方式，这项工作如果做得好，会带来巨大的成本节约效益。但目前



集中采购的效果还没有达到我们的预期，甚至有个别企业、个别领导将集中采购作为谋取非法利益的合法外衣。下半年，我们要对集中采购采取一些强力措施，切实堵住效益流失的漏洞。

**六是“提点子、卖牌子”的现象仍然没有杜绝。**“提点子、卖牌子”是一种徒有虚名、风险巨大的管理方式，必须要坚决杜绝。但是，我们有些企业就是认识不到这种危害性，美其名曰扩大规模。有的项目不仅公章让集团公司外的人保管，而且项目经理长期吃别人、喝别人的，导致管理失控。还有个别企业，为规避禁令，将项目肢解为三五个子项目发包给不同的分包商，但是这些分包商却属于同一个实际控制人，事实上就是“提点子、卖牌子”。这种情况是极其危险的，是对集团公司阳奉阴违、搞“两面派”，是不讲政治的表现。因此，如果我们要真正实现高质量发展，“提点子、卖牌子”的事就绝对不能干，因为风险要远远大于收益。

今天的葛洲坝已经完全具备杜绝“提点子、卖牌子”的条件。从依法合规经营、维护上市公司品牌、可持续高质量发展的角度出发，我们都必须要在全集团公司亮剑，将“提点子、卖牌子”作为从市场开发到在建项目执行全过程的一个监控重点。

**七是风险管控能力不足。**我们7月份要召开合规经营工作推进会，对集团公司“大风控”格局进行重新构造。目前，我们的风险控制能力突出表现为法律运用能力不足，很多项目发生风险后，不能有效地运用法律手段去应对和解决；还有些项目在出现

了质量、安全、环保、进度滞后等风险后，处理能力不够；尤其是出现一些重大合同客观条件变化，导致合同有争议、内容有偏差时，变更索赔的商务能力不足，导致经营效益达不到预期。

**八是助推市场开发作用不明显。**一些项目由于履约不力，使业主对我们丧失信心。如，因项目实施进度未能满足要求，导致国网新源公司不建议我们参与后续项目投标；公司在新疆、江西等地因项目管理不善，导致政府对我们的项目管理水平持怀疑态度。这表明，有些项目部不但没有发挥出市场开发“桥头堡”和“前沿哨”的作用，反而使我们“干一项工程、砸一片市场、失一批朋友”。

**九是对项目经理的授权管理混乱。**有的公司对项目经理的授权过大，大到总部基本上不管，一切由项目经理说了算，甚至公司的规章制度都可以不遵守。但是有的公司给予的授权又不够，事事都要报批，极大地束缚了项目经理的手脚。过去我们对 PPP 项目的项目公司授权就太小、不充分。在建项目的问题都是在项目现场，我们在武汉总部怎么可能知道海拔 4000 米的西藏项目的现场管理有哪些问题？能近距离感知吗？能解决吗？如果不授权给项目经理在现场果断处置能行吗？我们有的国际项目，比如阿根廷孔拉项目远隔 2 万多公里，时差 12 个小时，要按照规定时间向公司总部汇报，他们白天的时候我们又正好是晚上，并且总部很多同志根本就没有去过这个项目，如果不给予项目经理充分的授权，要他们完全按照总部的指挥来配置劳务、设备、资金等资

源，恐怕是会出大问题的。上午，三峡建设公司李国建同志就项目经理授权管理作了很好的发言，同志们可以认真学习借鉴。

**十是项目经理的职级问题。**在建项目是公司利润的重要来源，项目管理团队是公司生产经营的台柱子。我们过去推行项目法人制，但是由于项目部是临时性机构，所以始终没有给项目经理相应的管理职级和政治待遇，导致很多项目经理干了一辈子项目，将青春都奉献在了大山里，回到总部之后却没有政治归属、没有相应职级，回到机关还不及部门副职。这对项目经理们不仅极不公平，也不利于项目经理队伍的稳定。现在我们就有一种困惑：有的项目经理将项目干得非常好，总部想调任他为部门副职，是副局级干部，却发现他连副处级干部都没当过。因此，我们现在对一些100亿以上的大项目，给予项目经理副局级待遇。党委组织部下一步要对项目经理的职级管理体系进行系统研究、系统规划，使项目经理们有归属感，至少回到总部之后能够有一个独立的办公室或工位办公，这也是对他们一种应有的尊重。

**十一是集采和效率不匹配。**这也是大家普遍反映的问题。集中采购原本是一种很好的机制，能够很大程度地节约成本，使采购工作“阳光化”，但是我们一定不能因为要集中采购就置项目生死于不顾。有的项目已经被业主警告要尽快将材料配置到位，但是当项目经理向总部相关部门寻求帮助时，却不能获得有效的解决。甚至有的项目报送的招标采购结果，由于其中一点儿细微瑕疵，就被退回去重新申报，导致流程一拖再拖达两三个月之久，

最终影响整个工程的实施。如果是国际项目，这种情况不仅将导致巨额罚款，而且还将面临被解除合同的危险。因此，集中采购的程序固然要到位，但是集中采购等相关部门的审批程序能不能进一步优化简化？效率能不能进一步提高？解决问题的方式能不能更灵活？“打蛇打七寸”，要管住关键点，不要什么都管。我在国际公司的时候，就专门研究出台了对项目经理的授权清单，清单内的项目部可以按程序自行决定采购。

当然，在给予项目部充分授权的同时，我们还要完善“大监督”体系，加大监督力量。要监督项目部的授权使用到不到位？是不是依法合规用权？有没有为个人谋私利？如果将总部授权作为个人谋取私利的工具，那是绝对不行的。因此，我们要向项目部派驻直属公司纪检监察部领导的专兼职纪检员，对项目经理履职不到位等问题随时反映，全面打好授权与监督的“组合拳”。

**十二是激励机制不完善。**每个子企业都有自己的激励方式，对项目部也都有经营责任书。有的企业经营责任书执行得很到位，但是有的企业却将经营责任书束之高阁、形同虚设，不管项目经营效益如何，项目经理都能拿到那么多薪酬，导致项目经理对拿不拿得到超额奖无所谓，责任心也不强。这就说明这些单位对项目部的薪酬体系设计不科学。因此，我们最新的在建项目管理体系将着力改进这个问题。

我们制定了全集团公司在建项目的经营责任书模板，明确项目经理的工资体系由“基本工资+年度绩效+竣工绩效+利润超额奖

励+市场开发奖励”组成，目的就是让项目经理把项目挣钱作为第一要务，把实现利润作为核心。如果项目不干完，钱挣不回来，利润达不到预期，我们就要严格按照责任制进行考核奖惩。前期对项目经理不宜发放过多的薪酬，要等到项目竣工的时候再发放，当然这一部分薪酬我们可以计算财务成本。比如，一个项目经理今年本应发放 100 万元的薪酬，但是由于项目竣工效益还不清楚，那么就只能先发 20 万元的基本生活费，年度绩效考核后再发 20 万元，剩下 60 万元就要等项目竣工以后再发放。我们可以从延迟发放之日起计算利息，甚至可以约定一个高于银行存款利率的财务成本作为奖励，让效益与奖励能够真正挂钩。

同时，我们还要加大激励力度。对于作出贡献的项目经理和项目管理团队，我们就要大张旗鼓、旗帜鲜明地给予奖励，比如这一次我们就给予了十大“杰出项目经理”每人税后 5 万元的奖励。我们就是要让这些能干成事、能为公司创造效益、为公司做出贡献的人都能得到回报，这也是我们新班子践行的一个重要发展理念，即共享发展理念。下一步，我们仍然要下大力气去解决激励机制的问题。

除了以上 12 个方面的问题，当然还存在其他一些问题。请各单位实事求是地认清这些问题，高度重视，采取切实措施解决问题。

### **三、下一步工作要求和措施**

怎么样解决以上问题？我认为下一步要着力抓好以下工作。

### （一）要加快重构在建项目管理体系

我们结合公司“1+7+1”的业务格局和高质量可持续发展战略思路，从责任体系、组织体系、制度体系、考核体系、支撑保障体系、信息化体系等六个方面，重构了在建项目管理体系。

**一是责任体系。**要完善“集团总部-子公司（项目公司）-项目部”的三级责任体系，明确集团公司是项目管理的决策统筹机构，子公司（项目公司）是项目管理的责任主体，项目部是项目的实施责任主体。

集团公司主要负责公司项目管理体系及重大事项、重大问题处置的研究、决策、部署，对公司所有项目进行监管，对直管项目公司进行直接管理，督促其诚信履约，但并不直接干预各单位的项目履约。

子公司（项目公司）是项目管理的直接管理机构，对所有项目进行全覆盖管理。过去很多三级单位由于管理力量不够而“提点子、卖牌子”，二级企业又监管缺失，导致项目管理失控、造成重大风险，因此，今后二级子企业必须直管到每一个项目部，并自主处理履约中的问题。三级单位可以作为区域市场开发机构，也可以发挥项目管理的辅助功能，但不再直接管理项目。在三级单位再成立生产管理、项目管理部门，不仅力量重复配置，导致管理资源浪费，最主要的是在出现问题、发现问题、解决问题时不能做到行动迅速、及时有效。

项目公司全面负责 PPP 项目的投融资、建设、运营、投资回

报、移交等各项工作。

项目部负责项目自开工至竣工的全过程管理，认真做好项目管理的实施策划，制订施工计划，完成项目各项生产目标。

我们通过明确三级责任体系，建立责任制考核机制，强化两级总部的监管职能，使管理切实穿透到每一个项目。

**二是组织体系。**在总部层面，逐步建立职责清晰、流程高效、监控有力的总部项目监管体系。公司董事长办公会是项目管理的决策机构，负责项目管理重大事项的研究、决策、部署。设立由公司主要领导担任主任、分管领导担任常务副主任的项目管理委员会，作为项目管理的统筹管理机构，负责项目日常管理的决策、监督和协调工作；新的项目管理委员会，去掉了“在建”二字，目的是将融资、投资项目纳入管理范畴，将国际国内合并，形成完整的投资与承包、国际与国内全方位的项目管理体系。在领导分工方面，公司设有一名副总分管国际在建、一名副总分管国内在建并协管国际在建、多名专职总助协管国内在建。各职能部门是项目管理有关职责和业务的对口管理、监督机构，负责项目的管理、监督、服务、协调和考核等工作。

在子企业层面，要有完善的项目管理组织体系，调整对应的管理机构，从人员编制、人才结构、专业能力等方面选配优秀的管理人员。要求有国际业务的建筑子企业对领导分工进行调整，必须配备一名实力较强、专职分管国际在建和国际市场开发的副总经理，并单设一名专职协管国际在建和国际市场开发的总助，

形成一名专职副总和一名专职总助共管格局。

**三是制度体系。**要对在建项目管理的制度体系进行全面再造，建立“1+N+M”的在建项目管理制度体系。

“1”是指《项目管理规定》，是公司项目管理的根本性制度，主要明确了各管理层级的管理定位、职责分工，明确了各项目管理要素的相关要求，明确了项目管理的“五项原则”（全生命周期、依法合规、目标管理、分级分类、持续改进提升）和“三级管理”（公司、子公司〔项目公司〕、项目部），明确了项目范围、合同、采购、质量、成本等方面的管理要求。

“N”是指围绕《项目管理规定》出台的N个管理办法，如分包、尾工、安全质量环保管理等制度，是对项目管理作出的操作性的制度安排，属于对管理规定的补充完善。

“M”是指一系列实施细则，是对项目管理工作的实施操作作出的说明性的制度安排，属于对“管理规定”“管理办法”的补充、完善和细化。如《协同经营管理实施细则》。

新的在建项目管理制度体系要体现“大在建”的项目管理理念，并且要涵盖国际国内制度。这次会上，我们已经发布了9项制度，下一步要继续加大相关制度的梳理和修订工作，尽快形成科学完备的在建项目管理制度体系。

**四是考核体系。**综合考核评价体系是集团公司今年着力打造的六大强总部管控体系之一，在建项目的生产经营责任制考核体系是其中很重要的一个分支。我们对每一个项目部要按照“经营



责任+党建责任”两个维度进行考核，突出“以利润为中心”，同时将合同履行、党建责任、市场开发、人才培养、品牌维护等纳入考核范畴，形成“1+5”的项目考核指标体系，要求项目经理既要会挣钱，还要履行人才培养等五项职责。同时，我们统一了考核标准，将每个项目的工资水平控制在合理区间，适当拉开差距，实现考核体系与责任体系相匹配。明确由各单位根据不同项目类型、不同企业实际、不同项目区位等因素，合理确定实际工资额度，今后人力资源部在核定工资总额时，也要充分考虑这些因素，使工资总额核定与工资政策相匹配。

**五是支撑保障体系。**要按照“资源整合、高效配置、合理使用、保障有力”的原则，建立起项目管理的两级总部支撑保障体系。

要打造资源保障体系。在人才保障方面，要打通项目经理队伍的培养、管理、成长通道，打造项目经理培训特色品牌，选拔培养政治素质过硬、专业能力强、年轻在状态的优秀项目经理队伍。在设备保障方面，要购买有助于增强企业竞争力，能够保障工程质量、安全生产、实施进度的核心设备。在资金保障方面，要认真分析每个项目的资金流，确保资金及时到位，要加强垫付资金的风险分析和成本管理，对垫付资金不仅要计算成本，更要确保全额收回。过去有些单位对项目管理非常粗暴，不管三七二十一，在项目预付款一到位，就按照比例提走管理费和利润，导致项目现金流非常紧张，项目实施举步维艰。有的项目部与业主

关系较好，可以从业主借到钱；但是有的关系不好，就只能放慢施工进度，履约不及时，造成业主发函警告、向总部投诉等。因此，各单位一定要重视对项目的资金保障工作。

要打造融资保障体系。融资保障不到位，巧妇也难为无米之炊。因此，我们理顺了融资工作体系，使融资责任更明确、工作机制更科学、工作流程更清晰；创新融资模式和商业模式，推动融资落地。做实国际业务部，强化国际公司、海投公司的引领统筹功能，进一步突出了国际项目融资生效工作。

要打造技术保障体系。要打造集团公司层面的技术专家体系，增强靠前服务意识，围绕项目履约开展重大技术攻关和技术服务。优化技术专家管理机制、薪酬体系，使专家团队切实发挥技术保障作用。

要打造风控保障体系。要将在建项目的风险管控工作纳入“大风控”体系中统一谋划。公司风险控制部要在项目出现重大问题或风险苗头时，及时提供指导、协助；要收集汇编典型风险案例，使各单位、各项目深刻吸取教训、增强风险意识。各单位要认真执行各项规章制度，不断做细做实各项风险防控措施；重点项目要定期分析研究项目风险状况。

要打造集采保障体系。要完善平台功能，优化集采工作流程，提升采购效率和质量；要全面推行限价采购；要严格执行中国能建和公司采购管理有关制度，加强承（分）包商库管理。

要打造决策保障体系。现在很多项目问题反映到总部之后，

总部议而不决，甚至束之高阁，导致问题迟迟得不到解决。因此，我们必须要强化总部服务意识，对涉及项目的请示，相关部门要及时给出意见明确、操作性强的审批结论。要提高会议决策效率，对该上会决策的，要及时开会决策。要认真做好向中国能建的报批工作，努力获取上级单位的决策支持。

要打造公共关系保障体系。很多重大的项目问题，单靠项目经理是无法解决的，只能靠各二级子企业、靠集团公司与政府协商解决。公司目前已经搭建了多维度、立体化的新的高端公共关系网络，因此，下一步我们要充分发挥公司领导、部门的公共关系合力，尽可能将各类公共关系资源用于解决项目问题、推动项目履约、促进市场深耕。

**六是信息化体系。**今后项目管理的革命性方向一定是信息化。无论是工期管理、质量管理、安全管理、环保管理、成本管理，还是商务管理、技术管理、资源管理等，万变不离其宗，我们不管用什么工具和方法，都能够将其集中于一个系统中，将管理的遥远的物理距离缩短到一个屏幕上，将过去大量的需要人工填报的数据报表、数据分析等功能通过大数据系统来实现。

因此，我们的信息系统，要具备的第一个功能就是大数据功能，使集团公司所有项目的各项基础信息都能够得到全面准确地反映。要具备的第二个功能是管理功能，使公司能够实时掌握项目进度、安全、质量、资金、人员等动态信息，及时研判形势，作出科学决策。第三个功能是报表功能，通过数据的应用、分析、

筛选、提炼、使用，自动生成报表，实现信息共享。只要前端录入的数据是科学的、合理的、动态的、及时的，输出的报表就是科学的、准确的。第四个功能是预警功能，对项目亏损、保函到期、进度滞后、农民工工资发放等情况，及时自动地向项目部、各单位总部以及集团公司总部发出预警。我们还要努力完善视频辅助管理系统，实现对在建项目的可视化管理。

## （二）要强化在建项目的十二项管理

在建项目管理，并不是高深莫测的东西，也不是新课题，而是一个老生常谈的问题，是我们每一名管理者每天都在从事的工作。下面，我主要从在建项目管理的理念、意识、方法、力度等方面强调一些要求。

**一是要加强项目策划管理。**管理策划和实施策划是项目两级策划的重要内容。一个项目有哪些特点和难点，我们要确立什么样的目标，如何设置组织架构、管控方式、盈利模式、资源配置、激励约束机制等，总部一定要有基本轮廓，要做好管理策划工作。具体到如何落实项目管理策划、资源配置、技术管理、成本控制、劳务资源配置等要求，如何保证人、财、物到位等，这是项目部需要做的实施策划。因此，各单位、各项目部一定要明确项目策划的重点，高度重视项目策划工作，切实提高在建项目的策划管理能力。

**二是要加强项目经理管理。**项目经理是项目的核心要素。如何加强项目经理管理？其一，要创新项目经理的选配机制。

早年我从事市场开发时就发现一个奇怪的现象，市场开发系统拿到项目后交给项目经理，项目经理却常常报告项目亏损。为什么会这样？原因就是他们没有做标后预算，拿到项目后就简单地进行发包，最终累计的分包价常常超出项目总价。于是我就向当时的领导建议实行项目经理竞聘机制。在同等资源配置条件下，谁承诺上交的利润最多，就聘任谁为项目经理。同时建立风险担保机制，对达到承诺利润或达不到承诺利润的项目经理给予奖惩。对于能在满足公司依法合规管理要求的情况下，最大限度地使用公司各类资源，还能给公司创造更大效益的项目经理，我们凭什么不用？！

我当时还提了一个建议，就是由党委常委们担任专家和评委，每个候选人就主要回答清楚项目工期、质量安全、成本等怎么控制，应该用多少资源、多少设备，能够为公司交多少钱、解决多少就业等问题，这些也都是公司的考核指标。我相信这样选出来的项目经理的责任意识绝对是最强的。并且对项目管理团队实行组阁制，由项目经理自己选配副经理等管理团队，这些人只要考核满足基本条件和标准，公司就应当同意，这就有效避免了公司选配人员的能力不满足要求，以及与项目经理之间的冲突和矛盾等问题。其二，要确保激励约束机制到位。其三，要对项目经理合理授权。其四，要加强项目经理的能力提升。其五，要做好对项目经理的监督约束。如果能抓住这五个方面，也就抓住了项目经理管理的核心。

**三是要加强成本管理。**要把一个项目的成本管控好，首先得把成本分析透。因此，成本控制是我们这一类企业管理的核心之核心。我们要在集团公司总部和除融资租赁公司以外的 26 家子企业中设立成本控制部，从组织架构上保障成本控制工作。

成本控制部主要做什么？其一，成本控制部要从前端切入，从市场开发投标报价审核阶段就要对项目投标报价进行审核并出具意见。目前，公司对项目投标虽然有决策程序，但是对报价成本的审核不够、控制力不够。我当时在国际公司时，通过调研各大金融机构的风险控制工作，发现各大银行业务都分为前台和后台，前台主要做业务，后台主要做风控，于是我在国际公司创新成立了评审部，各市场部门可以放开手脚去投标，但是标投前一定要经过评审部的评审，评价技术方案、报价合同条件等是否合理，最后明确项目能不能投。现在我们很多子企业也做不到这一步，因此，我们将投标报价的成本核算放入了成本控制部。

其二，成本控制部要负责中标项目的标后预算、成本分解。这项工作很多单位、很多领导过去实际都做过，但是现在已经淡化、弱化了，已经不成体系了。现在我们之所以重提这项要求，目的就是为规避上面讲到的实际成本只有 100 元/m<sup>3</sup>，我们用 200 元/m<sup>3</sup>中标、却 180 元/m<sup>3</sup>发包出去的情况再次发生。但凡标后预算的成本分解做到位了，我们就能够做到平衡分析。

其三，成本控制部要负责招标限价的确定。下半年，集团公司将全面推开限价招标政策，但凡具备条件的设备、材料、劳务、

工程分包等，一律要推行限价招标。限价招标是完全可以实现的，难就难在限价科不科学、合不合理。因此，我们设立成本控制部来解决招标限价的确定问题。同时，为规避成本控制部“某个人说了算”，限价偏颇较大，出现1000万的成本做成1500万，导致部门形同虚设的情况发生，我们将采取三种措施。第一个措施是实行首席专家负责制。每个项目由一名首席专家负责到底，做得好就继续担任专家；如果出现问题，就免去其专家资格并在全集团范围内公开；成本控制部部门负责人也要终身负责，一旦限价过于偏离正常值就要追责。第二个措施是聘请第三方造价事务所对成本体系进行复核。第三个机制是将成本控制部的主任在集团公司范围内交流使用。

其四，成本控制部要做经济责任书的指标确定。每个项目部到底应该给公司上交多少利润，将由成本控制部研究制定。

其五，成本控制部要负责对内对外变更索赔价格的合理性审核。有的项目部暴露出很荒唐的变更索赔，分包价本身就是非常合理、符合市场规律、能够保证施工利润的，但是就有人能够做出上千万的变更索赔，并且能够层层审批过关。因此，我们设立成本控制部就變得非常必要、也非常关键了。

对于怎样加强集团公司的成本控制？怎样实现集团公司的效益提升？怎样真正做到管理提升，实现高质量发展？我们在5月份就已经着手研究。现在来看，设立成本控制部已经变得非常紧迫了。我们此前已经召开了很多次会议，也与很多子企业董事长

进行了交流，大家对此都坚决拥护。只要同志们能够真正站在公司整体利益的高度，站在讲政治的高度，站在为老百姓谋福祉的高度，那么我们推进这项工作就不难。现在难就难在各级领导能不能下决心去做，此项工作一旦落实，今后招标采购中的各种离奇大案要案的发生概率也将会大幅降低。

**四是要加强采购管理。**要实行限价招标，提高采购效率。我们一定不能将采购作为一种生硬的、僵硬的管理手段，而是要切实树立起“采购要节约工程成本、更要提高生产效率”的意识，树立起极强的服务意识，切实将采购工作服务于我们的在建项目。

**五是加强资源配置管理。**要加强对项目的人力、设备和资金三大资源的配置管理。很多单位想要放开对大学生招聘人数的限制，我认为这是一件好事，可以提升我们的管理能力，不应作出过多限制。请人力资源部认真研究，不仅在人数上要放开，还要根据业务性质适度放开学历、学校限制，要切实摒弃“唯学历”

“唯名校”等选人用人观念，我们完全没必要全部招聘985、211等重点院校的毕业生，而是要招聘一些能够扎根一线的毕业生。现在有的毕业生，入职之后心不在焉，一心只想着提拔、只想着进机关，与其这样，我们还不如招聘一些能够踏踏实实在一线历练成才，再到总部机关、重点项目担任重要职务的毕业生。因此，我们在人才招聘上要进一步解放思想。

同时，我们还要认真思考工匠培养的问题。现在我们培养的工匠已经很少了，很多人只会指手画脚、指挥别人。虽然现在社



会分工不断细化，社会上已经涌现了很多成熟的架子工、木工、混凝土工、电焊工等工匠，但是，这些人能不能随时为我们所用，能不能按照我们的要求高质量地实现项目目标？对他们的管理能不能跟得上？这是摆在我们面前很现实的一个课题。

**六是要加强承（分）包商的管理。**我非常赞同上午建国、银启两位副总在报告中提到的，要筛选一批能够与葛洲坝荣辱与共的优秀承包商和战略分包商。我们必须切实加强承（分）包商的培训、教育和管理。要大力推行“绿名单”“黑名单”制度，切实将那些蛀虫似的承（分）包商清理出去；对那些能够与公司荣辱与共的承（分）包商，要大张旗鼓地进行表扬，在我们成本控制的范围之内要不拘一格地提供合作机会。要切实培养出一批优秀的承（分）包商，让他们的管理体系、管理能力、管理理念等与我们同频共振。要认真梳理、建立完善的路桥、隧洞开挖、大坝浇筑、土石方开挖等承（分）包商资源库。

现在我们的很多承（分）包商没有成本控制的概念，本来 10 个人就足够却安排了 30 个人，需要 10 台设备却安排了 20 台设备，导致项目亏损最后找我们扯皮。还有些承（分）包商当“甩手掌柜”，先将项目拿到手之后才去找资源、租设备、找劳务。更有些承（分）包商就是拼关系，通过各路领导打招呼，承接到项目之后又转手分包。更为离奇的是，我们有些项目刚中标，都还没有开始招标，就有些人打着一些领导的旗号代我们招承（分）包商。这些承（分）包商都不是我们所需要的。我们需要的是

成建制、有自己的工匠队伍、具备一定管理力量、具备优秀作业功能、具备良好的成本控制体系、因自身原因导致亏损不来找我们扯皮的承（分）包商。请集中采购中心要深入每一个工地去实地考察，切实将那些真正政治上可靠、值得信赖、能够与我们风雨同舟、荣辱与共的承（分）包商选出来，对那些依附我们生存、搞投机、搞挂靠的承（分）包商要坚决清除出去。这也是我们解决资源不足的一个重要手段。

除此之外，我们还要加强对承（分）包商的安全管理，督促承（分）包商按照我们安全管理的理念、安全管理的投入等要求，高标准严要求地做实各项安全管理措施，切实实现我们的安全管理目标。有的承（分）包商毫无安全意识，也没有安全投入，最后出现安全事故后由我们“背锅”。对于这种承（分）包商也是坚决不能用的。

因此，我们对承（分）包商的管理必须要解放思想、创新思路、创新方式，采取得力有效的措施，切实遴选出一大批能够长期跟着我们，并与我们荣辱与共、风雨同舟的优秀承（分）包商。

**七是要加强安全管理。**安全管理是项目管理的重要组成部分。没有安全，一切都无从谈起。一旦发生安全事故，对企业品牌、对项目经营效益的杀伤力都是巨大的。近期，有一家央企在某省连续发生了三起人员死亡的安全事故，尽管每一起都只是一般安全事故，但是该省还是对这家单位亮了禁止进入的“红牌”。试想，全国只有 34 个省、市、自治区，如果有一个省禁入的话，

那对这个企业的打击将是巨大的。因此，安全管理怎么重视都不为过。

我们要牢记安全生产“三句话”：要确保安全意识到位，真正从骨子里重视安全工作；要确保安全投入到位，不要光说重视、光喊口号；要确保安全考核到位，对履责不力、制度执行不严的要严肃追责问责。要认真落实安全生产“二十条要求”，健全从子公司董事长到现场每一位作业人员的安全管理责任体系，推进完善全员安全生产责任制。要切实创建一批安全示范项目、打造一批“平安工地”。

**八是要加强质量管理。**质量是企业的生命。我们过去投的一些 PPP 项目，就发现了很多质量问题，自己投资的项目尚且如此，何况我们实施的承包项目？上午，“杰出项目经理”邓思文同志在发言中提到了一个很好的观点，那就是“我们投资的 SK 项目没有设旁站监理，我们作为总承包商，就必须要有极强的自律意识，如果没有自律意识，我们的质量也就无从谈起。”我们必须要将质量作为项目的“生命线”，高度重视质量管理工作，切实完善“三检制”和验收体系，强化结果应用和问责追责，大力创建一批优质工程。

**九是加强商务管理。**商务管理的重点是合同管理，如果我们对外的合同条件发生了变化，怎么跟政府打交道？我们对内的合同条件发生了变化，怎么合情合理的去解决商务问题？往往很多项目扯皮、停工、闹事，就是因为商务合同问题没有得到妥善解

决造成的。比如，山东三条高速公路项目集中爆发的都是商务问题。对于这个问题，我们各级领导干部如果不勇于担当、如果不合情合理地解决，将导致项目不能按期完工，项目工期拖一年对收益率造成的影响，又何止是砂石骨料涨价所带来的损失？况且砂石骨料涨价，我们可以找政府谈判，通过延长收费年限、提高收费单价等很多方式来解决。为什么我们不用外力去解决这些问题，而让这些问题长期束之高阁，让我们的承（分）包商没有积极性，让整个项目停滞不前，让我们的预定工期不能得到保证，让我们的投资收益不能实现？

请我们的各级领导一定要保持清醒头脑，一定要有高度的担当精神。但是，这并不是要各级商务合同管理人员都给承（分）包商提高单价、增加额外的变更索赔，而是要高度重视、有效解决合情合理的商务合同问题。

**十是加强技术管理。**要全面加强技术体系建设，提高技术服务能力。全面加强技术人才培养，打通技术人才的成长通道，鼓励更多职工热爱技术工作、肯下苦工钻研技术，大力培养一批技术专家、技能工匠和劳动模范。

**十一是加强设计管理。**这主要是针对 EPC 项目而言的，因为设计管理是 EPC 项目的龙头。我认为，设计单位和施工单位都能够牵头 EPC 项目管理，但是我们很多施工单位做 EPC 项目管理的时候，往往并不把设计管理当回事，甚至都不知道要加强设计管理，更不知道要对设计管理采取限额设计、优化设计，进而提高

我们的施工利润、投资收益，促进成本控制。目前这也是我们所有 EPC 项目都面临的问题。

设计院有设计院的规范，比如将混凝土墙设计成 20 公分厚或 25 公分厚都是可以的，区别就是选取的系数不一样。但是对于我们来说，我们希望设计成 20 公分，这样能够节约成本、降低造价。上午郭少军同志在发言中讲到，巴通万高速有一座桥通过设计优化，节约成本 20%。这也充分体现了巴通万高速项目公司在新班子上任之后，加强设计管理的红利已经开始显现。还有 SK 项目，兴龙、怀亮两位同志在中水北方设计院“蹲点”达一周，花费大量时间和精力研究设计方案的优化，最后让 SK 项目引水洞的路线都进行了重大更改，使我们的工期大幅缩短、成本大幅降低。这是我们自己投资的项目，每节省一分钱就能多增加一分钱的效益。因此，我们必须要将设计管理作为 EPC 项目管理的核心之核心来重点抓。

**十二是加强考核管理。**要坚决破除“干好干坏一个样”的思想，细化量化“1+5”的考核指标体系。科学设计项目部的工资标准和薪酬体系，完善项目部的工资总额与经济效益、工资发放与工程进度挂钩机制，突出国际优先、业绩导向。加大薪酬分配向生产一线、关键岗位倾斜的力度，充分提高员工的积极性。强化过程考核，加强考核结果分析运用，充分发挥出考核的“指挥棒”作用。

**（三）要加强在建项目部党建工作**

一是要深入践行“强党建就是强发展”理念。要推动项目部党建与生产经营工作的深度融合，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和一线党员的先锋模范作用，尤其是在项目攻坚克难、技术攻关等方面要发挥出带头作用。

二是要加强项目部党组织建设。要抓实“党建工作推进年”各项活动，加强各项目部基本组织、基本制度和基本队伍的建设。要全面规范项目部党组织设置，选优配强党务干部。要学习借鉴公司海外党建“旗帜、强基、标杆、阳光、扬名”工程的思路和方法，打造具有葛洲坝特色的项目部党建模式。认真谋划、部署好“不忘初心、牢记使命”主题教育活动，进一步增强政治意识，统一发展思想，形成强大合力。

三是要加强项目部党风廉政建设和作风建设。要持之以恒落实中央八项规定精神和两级集团作风建设相关规定，加大形式主义、官僚主义的整治力度。要系统梳理财务、采购、物资管理等重点岗位、关键环节的廉洁风险点，不断完善防控机制。要认真配合重点项目党组织的专项巡察，切实打通党建与中心工作深度融合的“中梗阻”，促进党的政策要求、公司发展新思路落实落地。要全力打造一批“廉洁项目”“阳光工程”，助力集团公司“清廉国企”建设。

#### （四）要持续强化完善总部管理

一是要强化两级总部管控职能。集团公司要加强“六大管控体系”建设，加快重构在建项目管理体系，提高强总部管控能力。

各子企业也要加强总部的项目管控职能，严格履行主体责任，认真做好项目管理的组织、监督、检查、指导、协调、服务和考核等工作。子企业党委要真正发挥“把方向、管大局、保落实”作用，定期研究项目管理中的重大风险及处置工作。子企业“一把手”要亲自参与重大项目的管理策划，分管领导要按照分工，加强团结协作，推动各项决策部署有效落地。子企业各部门要强化服务意识，为项目实施提供坚强的组织保障。

**二是要加强重点项目监管。**目前公司共有重点监控项目 78 个，金额达 2998 亿元；预计今年将实现营业收入 504 亿元，占建筑业营收计划的 73%，占公司全年营收计划的 44%；预计实现利润 24 亿元，占建筑业利润计划的 73%，占公司全年利润计划的 30%。抓好重点项目履约，对完成全年营收、利润目标至关重要。要配齐配强项目资源。各单位“一把手”要及时解决项目实施中的问题和困难。制订科学合理的资源投入计划，保证各项资源及时到位、高效运行。对关键性、控制性节点，更要加大技术、设备、人员、管理、资金、风控等资源的保障力度。要实时动态地对项目进行全方位监管，做到全覆盖、全穿透。要将集团公司资质中标项目作为重中之重，严防出现因履约不力造成品牌形象受损的情况。

**三是要加强 PPP 项目和投资项目的全生命周期管理。**我们必须树立投建营一体化理念，将 PPP 和投资项目的在建履约置于突出位置。要真正做实做强项目公司，进一步为项目公司充实投

资控制、融资管理、项目管理、风险控制等专业管理人员；落实项目管理授权清单。项目公司要加快推动项目的报批报建、征地拆迁、融资落地等工作，切实为总承包项目部履约提供优质的服务、充足的资金和良好的外部环境。要提高总承包部的管理能力。各单位要对总承包项目的管理力量、班子配备、资源配置、资金保障、施工队伍等进行全方位梳理，对不符合要求的要立即调整。总承包项目部要按照总承包协议，为承（分）包商的项目实施提供支持，确保项目各项管理全面受控。要加大项目融资落地力度。财务产权部要为项目提供充足的资金保障。对于融资未落地项目要组建专班，尽快推动融资落地，尤其要重点解决短贷长投项目的融资落地问题。对于融资已落地项目，要根据项目实施进展和公司带息负债规模，及时提取项目贷款，并尽快置换资本金出资和短贷长投资金。

**四是要加强风险管控。要健全项目风险管控机制。**要构建“一把手”牵头，分管领导、职能部门、项目部齐抓共管的风险管控责任体系，推动风险管控触角向项目一线延伸。前移风险管理关口，穿透分析风险隐患，查清风险产生根源，抓好贯穿项目立项、合同签订、管理策划等各环节的风险防范，切实将风险苗头遏制在萌芽状态。尽快建设完善契合实际、简洁明了、全面覆盖的项目管理制度。要加强重大风险防范化解工作。全面系统地排查项目风险点，建立责任清单，确保整改到位。严格落实“三个不得”“十个严禁”，突出招标采购、安全环保、工程质量、劳动用工、



财务税收、合作伙伴等重点领域的风险防控与合规管理，有针对性地做好履约工期、安全生产、财税资金、印章管理等风险处置。加强总部对项目的法律服务和商务服务，提高项目部风险处置能力。要高度关注投资项目风险。高度重视 PPP 和投资项目的合规风险、投资收益风险和政府付费风险。项目公司要建立投资分析会制度，利用财务投资模型，分析各种投资敏感性因素的变化所带来的投资收益变化。穿透分析投资增加的原因，加强与政府博弈，努力争取有利政策，保障投资收益最大化。要高度关注国际项目风险。深入学习领会国家关于境外投资和境外资产管理的相关要求，构建完善的境外风险防控体系。要加强国际政治经济形势分析，做深做实国别市场风险分析工作。要将海外投资、决策论证、三级子企业管理、海外机构授权以及现汇项目的风险控制作为重点，制定针对性的应急预案。

**五是要加强信息化系统建设。**要用先进的信息化手段来提高我们的管理效率，防范项目管理风险。我们的信息化系统实际上由两个层面构成：一个是总部层面的项目管理信息化系统，这个系统已经开始建设。另一个是项目部的信息化管理系统，有条件的项目，尤其是大项目要同步研究、同步开发，建设项目现场的资源管理、成本控制、设备管理、劳务管理、工资发放等子系统。由于总部的管理方式、管理内容和管理要求与项目部截然不同，因此，这两个系统必须分开建设。

**六是要加强靠前服务。**要全力打造资源、融资、技术、风控、

集采、决策和公共关系等七大总部保障体系。公司总部要不断延伸管理触角，跟踪项目实施进度，提高审批效率，快速有效地协调解决各种问题。各区域代表处和海外分支机构要认真履行好监管职责，及时向公司反馈项目实施和公共关系中的问题，努力营造良好的履约环境。要完善信息沟通机制，使公司总部能够及时、准确、对称地掌握信息。各单位、各项目对重大风险苗头、重大经营事件，以及问题处置进展情况，要第一时间向公司汇报。对可能导致重大风险的苗头，必须举全公司之力加以解决。

**七是要强化项目监督。**公司总部已经建立了“大监督”体系，各监督主体要认真研究如何加强对 1513 个项目的监督工作，使“大监督”体系真正发挥作用，真正管住关键点、管住关键人、管住关键事。

**八是要做好经验总结。**今天有 9 家单位和 5 个项目部进行了交流发言，为各单位提供了有益的经验。请生产管理部、安全管理部、质量环保管理部以及其他相关部门要进一步对集团公司国际国内所有在建项目的亮点、经验、做法进行梳理、总结、提炼和推广，形成文字材料在集团公司发布，为各单位提供借鉴。生产管理部还要研究建立集团公司在建项目管理经验交流平台，定期邀请项目经理回总部交流经验，定期组织项目经理到先进、典型项目部观摩学习，要使这些交流工作常态化、系统化、制度化，助推集团公司在建项目管理水平不断提高。

同志们，我们时隔七年再次召开项目管理年会。在这次会上，

我们重点阐释了集团公司在建项目的思想、理念、措施、建议和要求，分析研究了“为什么加强在建项目管理”“在建项目管理存在什么问题”“怎么解决这些问题”，请各单位会后认真组织开展学习宣贯活动，切实抓好各项落实工作。我坚信，在同志们的共同努力下，只要我们齐心协力、担当作为，就没有解决不了的问题，在建项目管理水平就一定能够再上新台阶，就一定能够实现高质量可持续发展，集团公司的明天就一定会更加美好！

谢谢大家！

---

抄送：北京电建公司、旅游公司、三峡电院、宜昌基地管理局。

---

中国葛洲坝集团股份有限公司办公室

2019 年 6 月 19 日印发

---