

Build up an Information Platform for Power Construction of Pre-Project Management

Huiying He¹, Charles Chen², Tao Zhang¹

¹Shenzhen Yuhu Power Co. Ltd., Beijing Energy Investment Holding Co. Ltd., Shenzhen

²International Management, School of Business, University of Phoenix, Chicago

Email: hehy@shenzhenyh.com, kalebiz@email.phoenix.edu, zhangtao@shenzhenyh.com

Received: November 2014

Abstract

Pre-project management has irreplaceable important role in the investment decision for investors and the subsequent constructions for project managers. We propose an integrative information platform for power construction of pre-project management. By building an information platform as an effective project management mechanism in the preparatory work, we can strengthen the standardization of pro-project management processes and expedite feasibility research, document support, record filing, and government approval so as to improve management efficiency and effectiveness of decision-making levels for investment projects.

Keywords

Information Platform, Pre-Project Management, Preparatory Work, Power Construction

构建电源建设项目前期管理工作的信息平台

何慧颖¹, Charles Chen², 张 涛¹

¹京能集团深圳钰湖电力有限公司, 深圳

²凤凰城大学商学院国际企业管理, 芝加哥

Email: hehy@shenzhenyh.com, kalebiz@email.phoenix.edu, zhangtao@shenzhenyh.com

收稿日期: 2014年11月

摘 要

项目前期工作管理在项目投资决策及后续建设中有着无法替代的重要地位。本文提出为电力建设项目前

期工作管理建立一个综合信息平台，作为项目管理机制中的有效准备工作。我们可以通过信息平台加强前期项目管理流程的标准化，加快可行性研究、文档支持，备案，政府批准，以提高管理效率和投资项目的决策水平的有效性。

关键词

信息平台，项目前期管理，预备工作，电力建设

1. 引言

项目管理，是针对项目目标进行的全过程管理的一项管理实践活动，是项目全生命期的管理。工程项目的初期管理工作为工程项目建设提供决策依据[1]。但一直以来，国内的项目管理活动在实践上和理论上普遍存在重中期过程管理、轻前期基础理论和管理实践及其经验总结的情况。但在实践中，前期管理研究，特别是以可行性分析为主的项目评价论证，却起着中后期项目管理无法替代的重要作用，具有基础性和决定性的地位，在项目全程管理中有特别重要的意义，对项目投资的最终效果也有着极大的影响，是项目管理工作中的重点和难点[2]。

2. 背景

电源项目前期管理工作一般指电源项目核准之前所开展的工作，是对整个项目建设进行决策的过程，其具体的工作就是研究项目在电源建设中的可行性和必要性[3]。它涉及面广、具有前瞻性，是贯彻落实电力企业发展战略的最前沿，是电力发展的水龙头。前期工作的圆满完成，是电源项目顺利开工建设的可靠保障和重要环节[4]。

“十二五”以来，我国电力建设任务更加繁重，前期工作面临的形势也更为复杂。这就要求对前期管理工作实施规范化操作，以可行性分析评估为核心，构成一个比较完整与清晰的项目前期管理体系框架，才能为电源建设的持续健康发展创造良好的条件，建成一座衔接电源规划与电源建设的桥梁。

3. 电源项目前期管理工作的内容

电源建设项目的初期工作，一般可以理解为从电源项目规划选址开始，到项目批复开工之间所开展的所有的组织、管理工作，是一个系统工程[5]。

主要包含以下几项内容：

1) 电源项目投资机会研究工作。为了寻求有价值的电源投资项目，对项目的有关背景、投资条件、市场状况等进行的初步调查研究和分析预测，是在进行可行性研究之前的准备性调查研究。并以此研究结果为基础，设立备选项目库进行项目储备，以备后期从中遴选投资项目和制定投资计划。

2) 初步可行性研究论证工作。对电源项目库中的项目做进一步的分析论证，判别项目投资的必要性和可能性，并提出是否需要进一步开展项目可行性研究的结论。

3) 可行性研究论证工作。通过对项目的主要内容和配套条件，从技术、经济、工程等方面进行调查研究和比较，并对项目建成以后可能取得的经济效益及社会环境影响进行预测，从而提出该项目是否值得投资和如何进行建设的分析评价意见[6]。按照有关行业标准、设计规范的规定，编制可行性研究报告，并通过评审。

4) 专项评估报告的编制及所需各项支持性文件批文的落实。即根据国家发展改革委、国土资源部、水利部、建设部、国家环保总局等国家有关部委对建设项目在用地、水土保持、城市规划、环保等方面

颁布的法律法规，取得电源项目核准所需的专项评估审批意见并落实各项支持性文件[4]。

5) 项目核准申请报告的编制及报送等工作。组织编制核准申请报告，与可研及评审意见、各专项评估报告及相关部委的审批意见等支持性文件一起，报送国家(省、市)发改委，履行核准程序直至项目核准。

4. 电源项目前期管理工作的流程

实际操作中，电源项目的核准流程为：

第一步，向国家(省、市)发改委提出开展项目前期工作的申请，获得批准开展前期工作的“路条”，其目的是以此为依据，开展项目用地、水土保持、环境保护等专题评估的审批工作；

第二步，开展项目可行性研究、完成各专项评估报告以及获得各项支持性文件；

第三步，向发改委提交项目核准申请，并在规定的时间内，收到是否核准项目申请报告的审核意见。

从以上基本流程可以看出，目前电源建设项目执行的是“1+n+1”的核准模式，首先由发改委核发路条，再由政府主管部门根据职责分工出具相应支持文件，最后再由发改委进行核准批复。

5. 前期管理工作信息平台的构建

电源项目前期管理工作的流程看似简单，但实际运作中存在工作内容繁杂、流程环节长、对支持性文件质量要求高等问题。并且，由于我国执行核准制的时间不长，前期工作机制尚不健全，电力企业前期力量薄弱，管理工作不够规范等等，都会在一定程度上延长项目前期阶段的周期[7]。因此，建立电源建设项目前期工作管理机制，加强前期工作规范化管理，形成一套高效的前期工作体系，是非常有必要的。

一直以来，电力企业前期管理的信息化手段相对落后，表现在工作中电子表格和纸质文件较多，缺乏有效的管理系统支持。为了全面提升前期管理信息化水平，实现各阶段数据共享，可以构建电力企业前期管理工作信息平台，即电力项目前期管理系统。它可以起到衔接电源点规划和投资计划的关键作用，可以有效实现对“路条”、可研信息、支持文件、各类专项报告和核准批复等前期工作内容的全过程管理和记录，自动完成对各电源建设项目前期进度的实时跟踪和动态分析考评。通过该系统提高前期工作的管理效率，并为后续投资计划等工作的顺利开展提供了保障。

电源项目前期管理工作信息平台流程图如下图1所示。

在此基础上，引入项目组织管理机构的梯级制度，按层级分为战略层决策管理平台、管理层计划管理平台和执行层实施管理平台。

1) 战略层决策管理平台。主要针对战略方面，当企业决策者面对众多项目的选择时，从战略一致性和经济社会收益的角度选择最佳项目，即识别和选择项目，并将项目纳入到项目库中。

2) 管理层计划管理平台。依据战略层面制定的项目战略，分析项目所需资源情况，制定项目计划，并规定各个职位的职责与权限，设计出有效的组织协作流程以及流畅的沟通渠道，从而对项目的投资进行决策，决定现有项目继续进行或停止[8]。

3) 执行层实施管理平台。执行层包括项目经理、项目团队成员等，按照管理层制定的项目计划来实施执行，既对项目全过程进行评审与控制，又要对各要素(如人力、物力、财力、信息、技术、时间等)进行全面控制，实现最优化执行[9]。

这三个层次的管理平台，共同组成了一个综合型的项目前期管理信息化平台系统，即电源建设项目前期工作信息化管理系统。

如图2所示。

其中，对应的实体项目作为基础信息来源部分，与项目管理主体组成有机的信息化系统。实体项目中

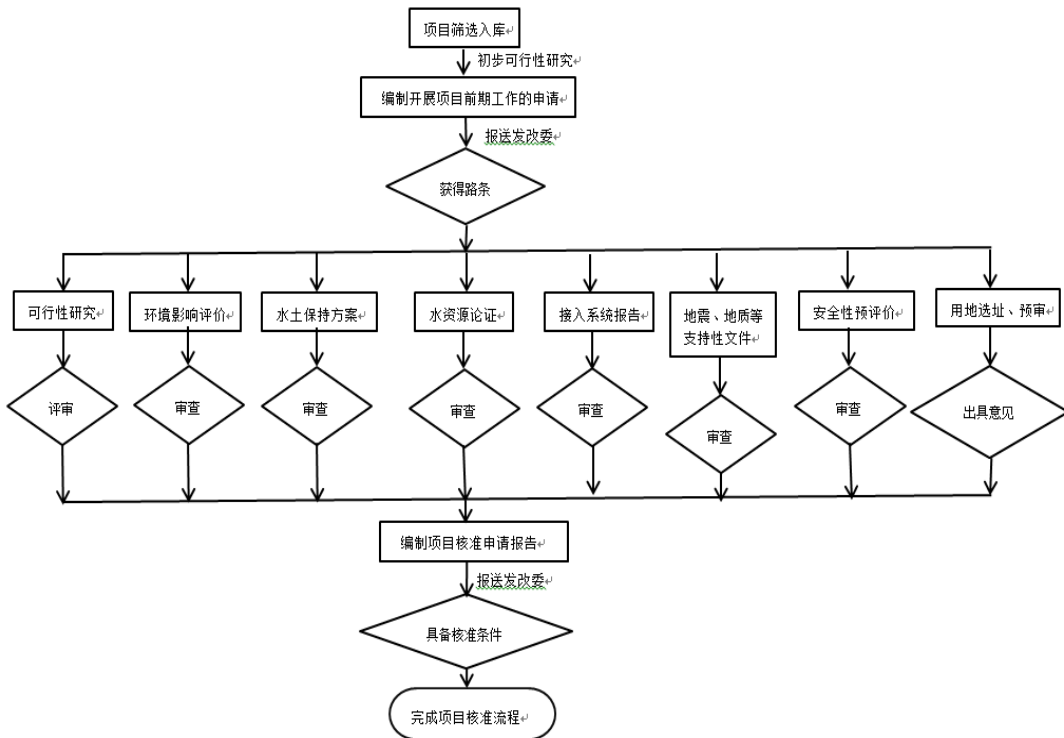


Figure 1. Pre-project Management Information Platform Diagram
图 1. 前期管理工作信息平台流程图

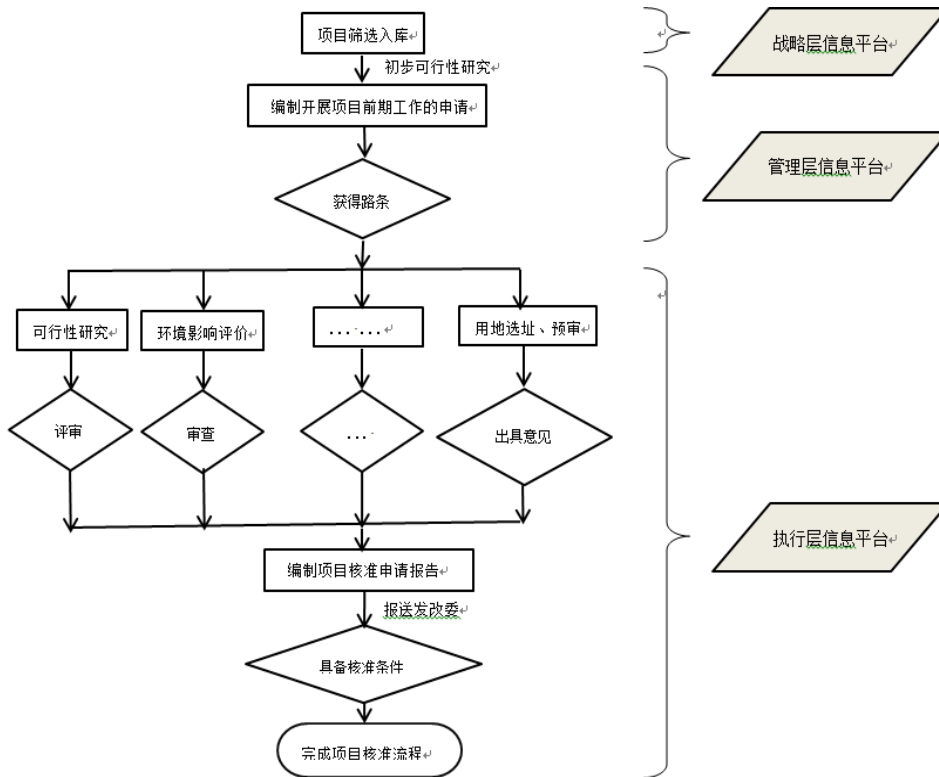


Figure 2. Power construction pre-project information management system
图 2. 电源建设项目前期工作信息化管理系统

的信息经过挖掘和筛选后，进入不同的管理层平台。

同时，利用目标管理的理念，对每项前期工作节点明确时限、落实人员，实现企业总目标向个人目标的转[10]化。在所有层级人员的积极参与下，自上而下地确定工作目标；在工作中各司其职，自下而上地保证目标实现[11]。

6. 结语

电源建设项目前期管理工作是否充分、扎实，对项目投资及实施会产生很大的影响[12]。在电源项目前期工作中应用现代管理理论，进行规范化管理，形成管理机构完善、职责分工清晰、工作开展有序、措施落实到位的前期工作新机制，将使前期工作的集约化运作、精细化管理水平明显提高。这将有利于提高项目投资决策层人员的管理、决策水平，有利于指导执行层人员高效的开展前期工作，使电力投资企业快速适应投资管理制度及企业投资制度变化的发展变化[13]。

然而，电力建设项目前期工作不仅是一个巨大的系统工程，更是一个动态的发展过程，想要真正实现前期工作各环节的“无缝连接”和顺畅运作，依旧任重而道远。

参考文献 (References)

- [1] 胡滨, 舒东胜, 李健 (2010) 电网项目前期工作外部环境分析和应对措施探讨. *能源技术经济*, **1**, 27-30.
- [2] 梁静, 林德根 (2010) 工程项目实施与人力资源管理. *求实*, **S1**, 119-121.
- [3] 梁克 (2011) 投资项目可行性分析. *合作经济与科技*, **7**, 71-72.
- [4] 祁碧茹 (2007) 电网项目核准及前期工作有关问题的探讨. *电力技术经济*, **6**, 21-24.
- [5] 张学工 (2008) 科学发展观指导下的水利水电工程管理探讨. *科技创新导报*, **31**, 177.
- [6] 刘冬喜 (2012) 投资立项可行性分析与风险防范研究. *企业研究*, **4**, 151-152.
- [7] 解伟 (2011) 核准制下的电网建设前期工作. *能源技术经济*, **4**, 23-27.
- [8] 雷辉 (2005) 企业技术创新的组织模式选择及有效性评价研究. 西安电子科技大学, 西安.
- [9] 李江帅 (2012) 基于数据仓库的项目组合决策管理体系及信息系统. 华北电力大学, 保定.
- [10] 张静, 高旭 (2009) 基于目标管理、再造工程理论的电网建设项目前期工作探讨. *陕西电力*, **4**, 80-83.
- [11] 卢志贞, 马煜华 (2010) 浅谈目标管理在我国企业中的应用. *现代商业*, **11**, 96-97.
- [12] 刘芸 (2006) 浅议水电项目前期工作管理. *水力发电*, **6**, 10-11, 18.
- [13] 吕华珍 (2011) 浅谈企业工程项目前期文件收集. *上海档案*, **8**, 20-21.