

# 工程总承包(EPC)项目管理中的效能监察工作

◎ 江文渊

**[摘要]**开展工程总承包(EPC)项目管理工作效能监察,对不断提高项目管理水平,促进工程公司的发展,具有极为重要的意义。确定监察重点,决定在哪些方面进行监察立项,是EPC工程项目管理效能监察工作的关键。开展效能监察工作必须遵循客观真实性的原则、依法依规依程序的原则、监察与服务相结合的原则和教育与处罚并举的原则。还应贯彻搞好牵头和协调、不断提高监察人员思想和业务素质、认真总结等基本要求。

**[关键词]**工程总承包(EPC);项目管理;效能监察

工程总承包(EPC)工程项目管理工作(以下简称“EPC工程项目管理”)中的效能监察是围绕工程项目管理过程中的效率、效果、效益等问题而开展的监督检查活动,是在企业层次上对EPC工程项目管理工作的再管理。工程项目效能监察是纪检监察部门履行和深化职能的重要体现,也是从源头上预防腐败、治理腐败的重要手段。工程项目效能监察有利于加强对项目的监督,及时发现EPC工程项目管理中的薄弱环节,建立健全规章制度,细化管理,改变执行制度不严、有章不循、违章不纠等执行力软弱的现象。效能监察工作通过对工程项目中重点部位和关键环节的监察,促使参与EPC工程项目管理的人员依法、合规、高效、廉洁地履行职责,促使建设工程项目管理按规范运作,从而达到不断提高项目管理水平,实现项目经济效益的目的,为建设阳光工程、优质工程服务。本文特对效能监察工作在

EPC工程项目管理中的实践作一粗浅的探讨。

## 一、开展工程总承包(EPC)项目管理工作效能监察的必要性

随着企业改革的不断深入和经营规模的不断扩大,在逐步与国际接轨的建筑市场中,对在建EPC工程项目的管理,已成为工程公司企业管理工作的核心,如果管理出现失误,将难以实现项目管理目标,最终影响和制约企业的竞争和发展。从对工程管理的实际需要出发,从改善工作执行力的要求出发,从干部廉政勤政和培养人才的必要性出发,开展对工程项目的效能监察已成为企业纪检监察组织的一项重要任务。因此,有效地组织和开展好对EPC工程项目管理工作的效能监察,防范损害企业利益现象的发生,强化和促进项目管理,就显得很有必要。对不断提高项目管理水平,促进工程公司的发展,具有极为重要的意义。

### 1. 开展效能监察是项目管理本身的要求

工程公司作为企业和一个经济实体，其最基本的目标就是追求最大利润，而利润目标又是要通过一个个工程项目来实现的。在市场经济条件下，工程项目是工程公司连接市场的桥梁，对工程公司开发和占有市场份额起着极其关键的作用。EPC工程总承包是近年来大多数国际型工程公司的基本运作模式，EPC工程项目的管理工作涉及到建设工程的设计、采购、施工直至试车运转等各个方面，具有一次性且约束性强的特点。在管理过程中，一旦出现失误，很难有纠正的机会，只会留下遗憾。以EPC总承包合同为表现形式的合同目标，如费用、进度、质量等特定的约束条件的强度，远比其他形式的项目管理更高。EPC总承包的项目管理者只有认真对待这些条件的约束，按照工程公司的管理要求，进行科学地计划、组织、协调、控制，才能完成既定的任务，达到预期的目标，否则项目管理即告失败。EPC总承包项目管理的这种复杂性和风险性决定了仅靠项目本身的管理已不足以满足管理的需求，从而为效能监察介入EPC工程项目的管理提出了基本的要求。

### 2. 开展项目管理效能监察是提高企业执行力的要求

当前国有工程公司已全面进入和参与社会建筑市场竞争，建筑市场也在不断的发展和变化。随着市场的驱动和企业发展的内在要求，工程公司的项目规模在不断扩大，为应对市场竞争和不断发展变化的条件，就要不断地转换经营机制，以适应市场的发展。同时还要促使企业深化、细化管理和不断进行管理创新。

随着现代化企业制度建设的不断深入，先进管理模式必然要提出制度化、规范化的管理要求，为此，各个从事工程总承包的工程公司都相继制定了大量的项目管理制度，颁布了一系列管理性文件，这些制度和管理性文件都要求在每一个工程项目中得到落实和执行。由于我国近年来经济发展极快，管理人才和管理理念还跟不上经济发展的速度，现有人员的观念、方法、水平和能力还不能满足EPC工程项目的管理要求，造成了执行力不强的现象。执行力的涣散，致使制度虽好，但往往得不到贯彻和实施，而落实和执行制度的力度又直接影响或决定着工程项目管理的业绩和效果。当前这种执行力涣散的实际状况也客观地要求在EPC工程项目的管理中有必要引入效能监察机制，强化项目管理人员对各项管理制度和各项管理文件认真学习、贯彻和落实，提高管理水平，加强在EPC工程项目管理中的执行力度，圆满完成项目的既定任务。

效能监察是企业内部比较综合、全面、具有惩戒职能的监督形式，具有其他监督不可替代的作用，效能监察通过廉政监察和勤政监察的方法，对参与EPC工程总承包的管理人员从责任、能力、勤勉、纪律、廉洁等方面进行教育、监督、检查、评价、惩处，杜绝徇私舞弊、贪污受贿现象的发生，以确保阳光工程的永久实现。

### 3. 开展项目管理效能监察是对项目管理人员廉政和勤政的要求

由于工程项目始终处在复杂的社会环境当中，管理人员不可避免的会受到社会负面因素的影响，尤其在实行EPC总承包的项目中，管理人员往往手中握有极大的权力，如果项目管理人员自律意

识不强,在工程管理活动中,很可能出现徇私舞弊、滥用权力、甚至贪污受贿的问题和现象,给企业的利益造成危害。在以往的工程中,也曾有过“建一项工程,倒一批干部”的现象发生。况且,当前在少数项目管理人员中,还不同程度地存在着责任心不强和工作有惰性的问题,管理者观念的陈旧、方法的简单、僵化,不重视学习,不善于研究和解决工程管理中出现的新情况、新问题,致使一些EPC工程项目管理状况不好,业绩不佳。因此,有必要通过工程项目的运作,培养出一批廉政勤政的管理人员,从长远的人才培养战略来看,也有必要在EPC工程项目的管理工作中引入效能监察机制,促进人才的培养和造就。效能监察是企业内部比较综合、全面、具有惩戒职能的监督形式,具有其他监督不可替代的作用,效能监察通过廉政监察和勤政监察的方法,对参与EPC工程总承包的管理人员从责任、能力、勤勉、纪律、廉洁等方面进行教育、监督、检查、评价、惩处,杜绝徇私舞弊、贪污受贿现象的发生,为工程公司培养出一批既廉政又勤政的高水平管理人才,达到“建造一项工程,造就一批人才”的战略目标,以确保阳光工程的永久实现。

## 二、确立好监察重点是搞好项目管理效能监察的关键

EPC工程项目管理是一项复杂的系统工程,哪一个方面出现问题都可能给项目整体管理造成不良的影响和后果。就一个工程内部来讲,有些问题是项目中普遍存在的;有些是在个别阶段或专业中存在的;有些则是在个别阶段或专业中的某一个方面或几个方面同时存在的。因此,在开展效能监察工作中,确定监察重点,决定在哪些方面进行监察立项,是EPC工程项目管理效能监

察工作的关键。

### 1. 进行科学分析,确定效能监察立项重点

确定效能监察工作的重点,必须从EPC工程项目管理工作的实际出发,具有较强的针对性,注重解决项目管理中存在的实际问题,决不能图形式,走过场。选择效能监察工作立项,要从迫切需要解决、主客观条件已具备、而且领导也有决心解决、能取得实际效果的问题入手。对一些暂时不具备解决条件或者政策界限不清的问题,要慎重选择,避免出现工程项目效能监察进退两难的现象。例如EPC工程项目管理中的设计阶段是影响项目投资最大的阶段,在初步设计中,影响项目投资的可能性达到75~95%,因此,对费用控制的效能监察就要抓住重点,放在工程的设计阶段。采购管理是EPC工程项目管理的又一重要工作,工程项目产品90%的成本都是通过工程采购活动所形成的,包括设备采购、建筑材料采购和劳务的采购,而采购人员的活动在其中占有关键性的作用,如果出现问题就会产生颠覆性的后果。据此,效能监察就要将对采购人员的廉政监察作为立项重点,通过廉洁制度建设、严格规范采购岗位人员的业务处置权,加强对采购人员的廉政教育;通过科学配置权力、强化流程管理和程序制约、加强监督检查,确保正确赋权、规范用权、有效制权。使采购工作从招标投标、合同签订、设备监造、出厂运输检验、直至交货开箱验收等阶段都能严格按照采购工作的程序进行,杜绝徇私舞弊、滥用权力、甚至贪污受贿的问题和现象发生,确保“阳光工程”的实现。在EPC工程项目的施工管理中,效能监察工作就应该将质量管理作为工作的重点和关键的环节,通过对施工管理活动的效能监察,确保工程按图施工,使设计意图能准确无误的体现在实物工程中,使

之符合各专业施工验收规范的规定，严惩偷工减料、以次充好的行为，从根本上杜绝豆腐渣工程的出现。

## 2. 合理投入监察力量,确保效能监察的工作效率

在正确选择EPC工程项目管理效能监察工作重点的基础上，效能监察立项工作还要注意控制适当的数量，即使在工程总承包项目管理中存在的问题很多，但在监察立项时，也要认真分析，注意抓住主要矛盾。确定的监察项目过多，则精力不够，容易出现虎头蛇尾的现象，失去效能监察工作的严肃性，同时也会影响其他工作的正常开展。效能监察项目过少，达不到一定的覆盖面，不但使效能监察起不到应发挥的作用，又白白的投入了人力物力，从总体上说，既影响了效能监察的工作效率，同时也相对增加了工作成本。从近几年的工作实践来看，每年选择三至四个监察重点较为适宜。

在EPC工程项目的施工管理中，效能监察工作应该将质量管理作为工作的重点和关键的环节，通过对施工管理活动的效能监察，确保工程按图施工，使设计意图能准确无误的体现在实物工程中，使之符合各专业施工验收规范的规定，严惩偷工减料、以次充好的行为，从根本上杜绝豆腐渣工程的出现。

## 三、开展工程总承包(EPC)项目管理效能监察应确立的几项原则

工程总承包（EPC）项目管理的效能监察工作，是企业纪检监察机关代表企业和企业管理者对所属的项目管理组织的工作效率和效能进行监督的一项企业行为。这就必然要求效能监察工作具有较强的政策性和严肃性。因此，开展效能监

察工作必须遵循以下几项原则：

### 1. 客观真实性的原则

在实际工作中，要体现客观真实性原则，必须注意三点：一是监察对象所反映的情况，提供基本材料必须客观真实，不能虚假。这是监察工作真实性的基础。二是效能监察的工作必须进现场，对监察工作对象反映的情况，提供的材料，认真调查分析，去伪存真，这是监察工作真实性的保证。三是所做的效能监察结论，必须是由监察组织讨论后确定的意见。必须客观真实地反映监察对象的实际工作状况，不能捕风捉影，更不能无中生有。对问题的定性要准确，提出的整改意见要符合实际。只有依据客观真实性原则，开展效能监察工作，才能为提高EPC工程项目的管理水平提供保证和服务。

### 2. 依法依纪依程序的原则

开展EPC工程项目的效能监察工作，对监察对象的管理行为进行监督与约束，必须坚持以国家的政策、法规和企业的管理制度和项目依此而制定的工作程序为依据。由于EPC工程项目管理始终处于复杂的社会环境中，对监察对象行为的监督与约束，既要坚持原则性，又要掌握灵活性。只要其行为不违反国家法律和企业的管理要求，不违反项目制定的工作程序，且有利于项目和企业利益，都应该视为正当的行为。对EPC工程项目管理工作的效能监察是企业管理行为的重要组成部分，其工作的开展既要纳入企业的总体工作计划之中，又要按其特定的程序工作。首先，监察项目的立项、监察对象的选择、监察工作计划安排都须经企业主管领导的批准。其次，要按照计划安排，协

调组织好相关部门的配合工作,工作进程要控制在计划之内,以免影响配合部门的正常工作。第三,要及时向主管领导反馈监察工作信息,以便下一步工作的开展。效能监察工作只有依法依规依程序地开展,才能保证工作的实际效果。

### 3. 监察与服务相结合的原则

EPC工程项目管理的效能监察工作,是企业内部总体管理工作的一个方面,也是规范和提高项目管理者水平的一项保证措施。其目的是促进EPC工程项目的管理者实现项目管理的既定目标。在效能监察工作中,要本着监察与服务相结合的原则。对监察对象不仅提出必须怎么做,更多地还应提出应该怎么做,不仅要找出管理中存在的问题,还要帮助分析,共同找出解决问题的办法和措施,使项目管理中存在的问题尽快得到解决。

### 4. 教育与处罚并举的原则

开展对EPC工程项目管理效能监察工作的过程,本身就是对项目管理人员进行遵章守纪的一次再教育。工作中通过重申制度条规,对管理人员进行教育,使其认识所存在的问题及可能给项目利益和企业形象造成的影响和损害,这将会起到一定的教育效果。在开展对EPC工程项目管理的效能监察工作中,要注意发现项目管理中是否有严重损害企业利益并造成严重后果的问题。如果存在这种问题,就要及时立案查处,扼制损害的加深,净化管理环境。

## 四、搞好工程总承包(EPC)项目管理效能监察的基本要求

EPC工程项目管理效能监察是一项综合性较强的工作。开展好这项工作,并使其发挥实际效用,应贯彻以下几项基本要求:

### 1. 搞好牵头和协调

EPC工程项目管理是一项综合的系统管理。涵盖了合同、专业技术规范、安全质量、物资、财务、劳务、综合治理及思想工作等各项管理要素。监察部作为效能监察的主责部门,实施EPC工程项目管理效能监察工作时,要根据事先确定的监察工作计划,做好牵头和组织协调工作。妥善处理好相关配合部门参加效能监察工作和其正常的业务管理工作的关系。明确监察重点、工作程序和目标要求。使效能监察工作按计划有步骤地进行,达到既能实现效能监察工作的目标,又能保证其他管理工作的正常进行。

### 2. 不断提高监察人员思想和业务素质

从职能上讲,效能监察工作是对项目管理过程进行的监督检查。因此,作为监察人员首先要具有较强的思想政治素质,为人公道正派,思辨能力强,作风扎实,实事求是;在上述基础上,监察人员还应具备较强的工程管理知识和一定的实际管理工作经验;不仅如此,从事EPC工程项目管理的监察人员还要注重学习,并善于在学习中把握EPC工程项目管理工作的实质,有较强的开拓精神和进取意识。

### 3. 认真总结,不断提高监察水平

每一项EPC工程项目管理效能监察工作结束后,都要认真进行总结。看监察立项是否准确,组织工作是否妥当,工作程序和工作方法有什么缺点和不足,在实际工作效果上是否对项目管理产生指导和推进作用。只有通过认真的总结,才能不断地提高监察工作水平,更好地发挥效能监察工作在EPC工程项目管理中的作用。

[收稿日期]2008-12-17

[作者简介]江文渊,中国寰球工程公司监察部。

[责任编辑]刘曙光