

动态联盟在项目管理中的应用研究

许惠煌¹,张良强¹,吴小芬^{2*}

(1. 福州大学软科学研究所; 2. 福州大学公共管理学院, 福建 福州 350002)

摘要 在讨论了传统项目管理模式不足的基础上,引入了动态联盟这一理念,介绍了面向项目管理的动态联盟的组建,分析了动态联盟对项目管理三大要素——时间、质量、成本的影响及动态联盟式项目管理的优势,最后提出了将动态联盟更好地应用于项目管理的几点建议。

关键词 动态联盟;项目管理;项目控制

中图分类号: F406 14 **文献标识码**: A **文章编号**: 1672 - 7312(2006)03 - 0027 - 03

当前,经济全球化、市场动态化、需求个性化,又竞争又联合的趋势日益明显。生产率、质量、成本等因素已不再是竞争的绝对优势,以市场契机为导向的动态联盟正受到越来越广泛的关注,世界上已有很多成功运用企业动态联盟的实例。动态联盟的成功,展示了它诱人的前景,将动态联盟的理念引入项目管理是项目管理模式发展的大势所趋。

1 传统项目管理模式的不足

项目管理模式作为一种系统化的指导和控制方法,涉及到与项目建设有关的组织、管理、经济和技术等多方面的内容。人们在长期的项目管理实践中归纳出了以下几种模式:通用的项目管理模式(PM)、建筑工程管理模式(CM)、设计-采购-施工模式(EPC)、设计-管理模式(DM)、管理承包(MC)、建造-运营-移交模式(BOT)、建造-运营-拥有(BOO)、项目总承包模式等等。

我国传统项目管理最常采用的是一种通用的项目管理模式——集团化项目组织模式:项目管理主体亲自参与项目工程的所有环节来完成承包工程活动。该模式对企业的发展及在应对激烈的市场竞争中都曾发挥过积极的作用,但随着经济全球化进程的加快和市场竞争不确定性的日益加剧,其弊端越来越明显。

(1)缺乏敏捷性。目前国内的工程技术市场已从一般工程为主的市场结构发展到包括一般工程、加工-装配制造业、流程型工业等细分市场的复杂市场结构。在每一个子市场,都面临着地域、文化、信息资源、技术条件等多方面的问题,多变的市場要求企业的管理结构简单化,便于重组和调整,规模庞大的集团化组织难以对此做出敏捷反应。

(2)核心能力不突出。该模式类似于“纵向一体化”模式,它迫使企业不得不将有限的资源分摊给众多的领域,结果使企业难以形成规模经济和核心竞争力。虽然规模大的企业易承揽大型项目,但大型项目往往工期长、投入高,企业必须对此承担巨大的风险。

(3)易产生“信息孤岛”。在集团化组织模式中,项目分部之间的沟通是通过项目总部来完成的,它们往往为了各自的利益向项目总部传达不全面的信息。这使得纵向沟通存在着信息漏斗,横向沟通缺乏桥梁,各个项目分部成为信息“孤岛”,从而导致各个分项目不能很好地整合起来。

2 在项目管理中引入动态联盟

动态联盟或虚拟企业是一种敏捷性的组织,是基于不同核心竞争力的企业或部门,为响应某一市场需求或实现某一共同目标,通过协议或联合组织等方式结合成的一种网络式的临时联合体。它一般是由盟主根据市场需求,联合其他资源互补的合作伙伴组建的。各企业成员可以通过共享成本、技能、核心技术,从而扩大本企业的项目规模、拓宽本企业的技术专长,且无须承担全部风险而进入全球新市场,保持参与国际项目的能力,这是单个企业无法完成的。

2.1 面向项目管理的动态联盟的组建

面向项目管理活动组建的动态联盟正是动态联盟理念在项目管理模式中的创新性应用。其组建过程大致可以分为机遇分析与伙伴选择、组织设计、风险和利益分配、实施等4个阶段。首先,项目总承包商基于市场分析和本企业能力来决定是否组建动态联盟;其次,若要组建动态联盟,则根据项目具体情况及自身资源对合作伙伴进行全面评估,并进行合作伙伴的优化选

* 【收稿日期】2005 - 08 - 12

【作者简介】许惠煌(1982-),男,福建惠安人,硕士研究生,从事科研管理。

择和动态联盟过程的初步设计;第三,对伙伴企业的资源进行重组并调整初步过程设计,同时着手动态联盟模型设计和组织设计的准备工作;最后,在项目组达成利益分配和风险承担等共识后进行项目的实施。

在该联盟组建过程中,项目总承包商准确地评价自身资源和联盟企业的资源最为关键。一个合适的联盟伙伴能够带来主体企业所渴望的技术、技能、知识、风险承担、进入新市场的机会等优势,特别是能够增强企业的竞争能力。面向项目管理的动态联盟的合作伙伴主要有横向伙伴和纵向伙伴两种。在选择横向伙伴时,合作企业间的资源互补性要强,各合作伙伴在同行业中要有一定的优势;而选择纵向伙伴时,首先考虑供货质量、长期供货能力,其次才是供应商的总体经济实力、企业文化等。

2.2 动态联盟与项目控制

时间、质量、成本三个要素(简称TQC)被称为项目管理的金三角。如何处理好三者之间的关系,始终是项目管理研究的热点。动态联盟项目管理模式打破了单个企业的界限,使项目的进度管理、质量管理和成本管理都显现出了新的特点。

(1)动态联盟与进度管理。在单个企业进行项目管理的情况下,项目活动或工序之间的先后约束关系可以反映在单个企业或某项目部的进度计划上,然而在动态联盟的环境下,一个项目活动或工序分布在不同的联盟体参与单位中,此时项目进度控制的本质在于项目参与各方之间有效地交流信息,为管理层和执行层搭起有关计划、资源、状态、分析、措施的信息桥梁。各方在编制项目进度计划的时候,不仅要考虑自身的业务技术,还要不断与合作伙伴进行协调,使联盟体结合成为一个完整的整体。项目的总承包商可以在协调联盟体内进度计划的透明性方面起到组织的作用。同时,在动态联盟的环境下,并行工程的应用可以大大缩短工期。当然,并行工程要求异地制造、建立多功能项目组、并行施工等,这些活动就要借助现代信息、网络技术,使实时的工程进度计划和相关信息能为合作各方所共享,在进度控制的同时,还需要进行各个参与单位进度的平衡和生产节奏的控制,这种平衡需要综合考虑项目的成本因素与进度要求。

(2)动态联盟与质量管理。将流程式的质量控制变为模块式的质量协调是动态联盟环境下项目质量管理的一个重要特点。把项目中的某项工作或者子目标以工作合同的方式进行安排,每个合同都是一个独立的模块。虽然在整个项目中没有统一的质量管理模式,但是每个合作伙伴根据自己的特点和需要,采取了适当的质量控制方式进行自我控制,项目负责人只需

在总体上处理各个模块的信息,协调所有合作伙伴的关系,而不需要介入每个模块的具体控制过程。这样一方面减少了管理的层级,扩大了管理的幅度,另一方面使信息沟通更加充分,费用得到降低,整个项目的质量也有了良好的保障。

(3)动态联盟与成本管理。在动态联盟的环境下,整个项目以子项目或工作模块为单位,此时项目的成本管理主要表现为对各个子项目或工作模块的成本管理。原来的等级式的、直线型的成本管理变成横向的、平等的成本管理,改变了单个企业内部的成本控制方式,例如供应商与承包商之间组建纵向动态联盟,可以实现JIT采购或VMI,极大地降低了他们的安全库存水平。对承包商或施工单位而言,他们增加了对业务采购的控制能力,减少和消除了对购进材料的检查活动,降低了库存水平,提高了服务水平等等;对供应商而言,他们增加了对未来需求的可预见性和可控制性,同时长期的合同关系使其供应计划更加稳定,也增强了自身的竞争能力。

2.3 动态联盟式项目管理的优势

在项目管理动态联盟中,各联盟企业可以根据自身的知识和技术,联合起来共同应付市场挑战,参与竞争,使之比传统的项目管理有更大的优势。

(1)提升竞争力。随着项目承包商市场渗透力度的加大和市场占有率的提高,如果它们仍在其他细分市场中继续展开全面竞争,则不仅会使成本提高,而且还可能因为竞争过度而失去现有的市场。通过建立动态联盟,加强合作、维护竞争秩序,使各种优势资源集成,可以提高总体的市场竞争能力,防止过度竞争。

(2)有利于抵御风险。由于技术的日益复杂化,项目运行成本越来越高。项目以联盟的形式运作,企业从技术自给转向技术合作和技术相互依赖,通过分包,将本来由一家承包商承担的风险分散开来,使整个联盟抵御风险的能力大大增强。

(3)资源共享、优势互补。通过结成项目联盟,企业可以寻找外部资源,使整个项目的人才库完善而专业,加大了信息传递的密度和速度,节约了人力、物力,实现资源共享、优势互补,从而掌握竞争的主动权。

(4)实现规模经济。项目动态联盟是市场和技术的联盟,多个同行业或不同行业的企业联合运作,避免了单个企业因孤军作战导致全社会范围的重复劳动和资源浪费,从而实现最大的规模经济和范围经济。

3 项目管理中应用动态联盟的建议

将动态联盟应用于项目管理之中,是项目管理发展史上的一次大变革。与传统的项目管理模式相比,

这种模式对企业的要求更高。根据我国实际,就企业自身建设及社会环境等方面提出以下几点建议,以便该模式能够更好地应用于项目管理当中,使更多的企业能加快自身的发展,跨出国门,参与国际市场竞争。

(1)转变竞争观念。实施动态联盟,观念的转变是根本。动态联盟最基本的出发点是双赢(win-win)思想,这种思想冲破了传统的视竞争对手如敌手的观念,变竞争对手为相互补充、相互利用、共同发展的利益共同体,大大减少了因竞争而引起的各种消耗,并可借助优秀企业的核心能力,增强企业的市场竞争力。

(2)改变发展战略。传统的企业管理模式,都是基于企业内部资源的管理,但是动态联盟的出现,冲破了传统的基于单个企业的管理,将资源的利用由企业内部扩展到了企业外部,做到了“有所为,有所不为”。这要求企业彻底放弃过去那种求大求全的思想,认准自己的专长和优势,对机构进行重组,建立核心竞争力,开发核心产品,培育和发展自己的核心竞争力,使企业具备旺盛的生命力。

(3)企业信息化建设。动态联盟的实现,需要通信、信息集成、并行工程、ED I技术等现代信息技术的支撑。我国企业信息技术的范围比较窄,水平较低,要在我国企业中开展动态联盟并成功地应用于项目管理,需要加强以下方面的建设,如集成框架技术、多媒体支持下的并行工程技术、EDI规范等标准化工作、面向企业商务运作的企业资源计划、面向企业资源共享和优化的全球供应链系统等等。

(4)完善项目管理制度。为了提高我国的项目管理水平,政府应该积极推行项目资本金制度、项目法人责任制、招投标制、工程监理制和合同管理制度等,加强项目管理的制度建设;同时,应不断完善项目管理知识体系(C-PMBOK),培养高水平的项目管理专业人

才、提高专业人才的职业化程度,改进项目管理手段、提高信息集成度等等。

(5)社会环境的支持。动态联盟的实现依赖于整个社会信息化程度的提高,与国家电子商务的发展水平有很大的关系。目前我国企业电子商务的发展总体水平还比较低,如资金投入不足、网络基础设施建设等不完善、网络市场规模尚未形成、综合性人才缺乏等等。国家作为宏观调控者,可以在加速网络基础设施建设、保障网络安全、制定电子商务标准等方面帮助全社会形成一个健康有序的信息环境,为动态联盟企业提供顺利运行的基础。

参 考 文 献

- [1] 宿 陆. 动态联盟项目管理体系的建立过程[J]. 哈尔滨工业大学学报, 2004(5): 574 - 581.
- [2] 郑清春. 基于项目管理的虚拟企业构建技术研究[J]. 天津理工学院学报, 2003(3): 22 - 24.
- [3] 曹洪医. 动态联盟中的项目风险优化模型[J]. 系统工程理论方法应用, 2001(1): 56 - 59.
- [4] 刘 琼. 基于B/S结构的动态联盟组建与项目管理[J]. 机械科学与技术, 2003(Sup.): 8 - 10.
- [5] 孔寿建. 动态联盟企业运行过程管理模式研究[J]. 机械设计与工程, 2002(4): 34 - 37.
- [6] 邱菀华. 项目管理学——工程管理理论、方法与实践[M]. 北京: 科学出版社, 2001.
- [7] 林 鸣. 动态联盟: 项目管理新模式[M]. 北京: 电子工业出版社, 2003.
- [8] 何 畔. 战略联盟: 现代企业的竞争模式[M]. 广州: 广东经济出版社, 2000.
- [9] 周 苏. 系统集成与项目管理[M]. 北京: 科学出版社, 2004.

Study on the Application of Agile Virtual Enterprise in Project Management

XU Hui-huang¹, ZHANG Liang-qiang¹, WU Xiao-fen²

(1. Institute of Soft Science, Fuzhou University, Fuzhou 350002, China;

2. Public Administration School, Fuzhou University, Fuzhou 350002, China)

Abstract: Based on the analysis of the shortage in the traditional project management model, a model of project management - agile virtual enterprise (AVE) is presented. This article gives the building process of the project management of AVE, on which it analyzes the advantages of AVE and the influence on the three major elements of project management, and finally makes suggestions to the application of AVE to project management.

Key words: virtual enterprise; project management; project control