

# 基于战略管控构想的高速公路工程 项目管理模式的优化与创新

帅长斌 邹筱红

(浙江省交通投资集团有限公司, 浙江 杭州 310014)

**摘要:**通过对当前常见的高速公路工程项目管理模式的分析,提出高速公路项目管理模式的优化,论述高速公路项目战略管控的项目组织系统。随着项目管理模式的不断创新,工程管理采用战略控制型管理模式是高速公路项目投资业主的一项选择。通过加强项目管理系统的规章制度建设,提升基础管理能力,规范项目管理系统的运行,不断提高工程项目的管理能力。

**关键词:**项目管理;管理模式;战略管控;制度建设;公路工程

## 0 引言

目前,在“要想富,先修路”的大背景下,高速公路工程建设如火如荼,项目建设规模和技术难度越来越大,但是在项目管理创新,更好地提升项目管理水平等方面还有待于进一步探索。然而在我国现阶段,建设市场各参与方的认识上,尤其是业主的认识上,还不能适应这一发展要求,因此形成了各种各样的项目管理模式。

## 1 项目管理模式

国际上通行的项目管理模式就是在工程建设过程中,项目公司通过综合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、协调管理、风险管理及采购管理,使项目根据预定目标按要求准时完成,达到或超越要求及期望。

### 1.1 项目管理模式类型

通常,项目投资方(业主)在项目建设中会根据拟建项目的情况和所处的环境等因素选择适合自身特点且符合自己意愿的项目管理模式。综合近几年来高速公路项目管理模式的实践,笔者认为可将

其分为以下几大类:

第一类就是那些投资规模较小、技术比较单一的工程,投资方自己搭设班子,聘请人员进行项目管理,管理内容涉及规划、勘察、设计、施工、监理和检测等,以及项目质量、配套工作、进度控制、投资控制和范围管理等。这一类项目管理实质上是临时组建一个项目团队(虽然某些项目生命周期有可能延续几年)进行,并没有成功的项目管理经验,当前大多数工程指挥部模式及按政策成立的“一路一公司”可归属于这一类。

第二类就是从事多个高速公路投资的业主,它拥有丰富的工程管理经验和一个固定的管理团队,对整个工程生命周期中的各环节、各节点都了如指掌且协调自如,对工程进度、质量、投资等的管理均驾轻就熟。它的项目管理模式是以自己的下属机构为管理主力,日常运作基本上由其下属机构执行,再聘请咨询顾问进行某类专业管理。

第三类就是将建设规模大、技术要求高的项目完全交给专业项目管理公司去管理,项目管理公司为业主(投资方)提供全过程、全方位的服务。业主不用去处理繁杂的日常事务,在项目建设中仅是提出项目建议及对重大问题进行决策,而项目管理公司

的服务涵盖面很广。

### 1.2 项目管理模式选择

项目管理模式的选择必须有助于更好地实现工程项目总体目标。有不少项目将“质量最优、造价最省、进度最快”作为自己的目标，以为得到了项目管理的精髓，结果却往往遭受失败。其原因是只注重了理想的目标，却忽略了现实的管理。

笔者认为，上述项目管理模式在一定程度上大都会造成项目管理目标不明、随意性大、变动大以及急功近利等境况，项目管理效果不佳。只有通过拥有丰富经验并经过了优化和创新的项目管理系统来执行管理，才能优化项目技术指标与目标，使项目管理目标（质量、造价、进度等方面）得到有机的统一。因此，选择项目管理模式时，应对原有模式进行优化和创新。

### 1.3 项目管理模式优化

对于一些特大型工程项目，项目管理风险很大。为降低风险，避免组织接口的矛盾，一种优化的项目管理模式是由经验丰富的项目管理人员组成业主管理机构，而由几家专业公司组成一个项目管理团队，这种既发挥各自专长，又有所制约的项目管理模式能够规避传统项目管理模式可能产生的风险。为避免项目管理团队的每一部分各自为政，在工程管理的各方面必须要有另一强力系统进行管控，防止信息流、命令链的断裂。为实现这种项目管理模式的创新，笔者认为下列四点是主要的。

（1）应以业主满意为中心来进行项目团队建设，一切工作都不能不顾及业主是否满意这个最终目标。项目管理是服务，其工作人员应牢固树立为业主服务、让业主满意的观念。

（2）业主的快速反应机制是必不可少的，这对那些业务量大、组织机构复杂的项目管理组织尤为重要。

（3）要严防在业主授权后拥有巨大权力的项目管理人员滥用权力，杜绝社会上权钱交易的恶习进入项目管理领域。

（4）专业化项目管理团队的公信力是必不可少的，其公信力是靠从业人员的操守建立起来的，除了从业人员的个人品行优秀外，组织系统内完整严密的制约机制也是必不可少的。

笔者把这种优化后的项目管理模式称之为项目管理战略控制型管理模式，其核心为战略管控。

## 2 项目管理战略控制型管理模式

高速公路项目业主向项目管理战略管控的转变，是一种新的尝试，在这个过程中还会遇到许多新问题。应该强调的是，一种组织形式和管理模式是否先进与合理，不在于它的形式，而在于它的内涵。任何一种组织形式和管理模式都有它存在的理由和环境，应当根据项目的具体情况，找到一种能创造最优项目目标的组织形式和管理模式，这才是项目管理模式创新与选择的真正目的。

### 2.1 项目战略管控的内涵

根据国内外对项目管理的理解，我们可以把项目战略管控的内涵界定为：以投资为纽带，集权和分权相结合，战略管理职能和专业管理职能相分离，着重制定、实施和控制战略决策和行动，以保证在将来一定时期内达到既定目标的项目管理方式。

### 2.2 项目战略管控的组织结构

从形式上讲，项目战略管控的组织结构仍然是一种宝塔形的组织结构。位于塔尖的是项目管理的主系统，塔底是子系统，塔身是弹性组织系统。主系统负责计划、财务、人事、审计、制度和流程等战略服务，作为战略管理中心，着重管理决策。子系统着重建设管理、工程监理和工程承包以及征地拆迁和政策处理等，作为项目执行机构，主要考核项目的执行情况。弹性组织系统是一种高度灵活和专业化的组织形式，是为完成特定的任务或解决特定的问题而创建的，它存在的时间可长可短，特定的任务和问题解决后即可解散，目的是迅速适应外界环境的变化，提高系统整体的综合效率。

### 2.3 项目战略管控的管理行为

项目战略管控的主要职责是制定、实施及控制战略决策和行动。完成战略决策和方案制订后，实施和控制就成为战略管理的主要内容。这一任务主要由战略管理中心来完成。所谓实施，就是根据项目总目标，拟订规划，并决定行为方向。控制是管理的基本职能，内容主要包括确立标准，衡量执行情况，纠正偏差。

## 2.4 项目管理组织系统改造

依照上述原则和思路,项目管理组织系统改造可按照以下方式进行:主系统作为项目主要投资主体,按照项目法人责任制的要求,拥有完善的项目规划、决策、筹融资及管控、建设管理等子系统。对于子系统,应引进竞争机制,引进新的专业化成分,组成多元的共享利益、共担风险的共同体。通过项目战略管控的管理行为,可以引进外部竞争机制,使子系统的治理结构更趋完善和合理,也更具透明度。

## 3 项目管理战略管控——项目管理系统的现实选择

如前所述,目前大多数项目管理组织结构和管理模式不能很好地实现工程项目管理的宗旨。为此,必须结合高速公路项目管理的特点,明确项目管理系统的功能定位和导向,这也是实施项目管理战略管控的现实选择。

高速公路项目管理的特点主要表现在以下四个方面:政策性取向和经济效益相结合;涉及不同的专业和领域;投资面广,投资期长,投资量大;管理幅度宽,难度大。这些特点是高速公路项目在调整组织结构和改进管理模式时必须考虑的。

为实现项目整体目标,项目管理系统的功能定位和导向就显得十分重要。一般来说,项目管理系统的功能定位和导向主要通过以下五大职能来实现:领导,包括制定战略方向,管理业务组合,建设团队文化,创建共同的运作政策、标准和流程等;

绩效获取,包括审核批准子系统的管理目标,管理考核子系统的绩效等;资源调配与整合,包括制定和实施子系统间的资源共享机制;关键活动,包括公共关系管理以及风险、危机管理等;系统支持,包括提供各种共享服务、信息技术支持、质量标准和政策咨询等。

## 4 项目管理制度建设和流程再造

无论何种项目管理模式和组织架构,都会面临一个情况越来越复杂、变化越来越快的外部环境,都面临内部进行体制改革或机制转换的挑战,都需

要提高抵御项目风险的能力,这些因素对项目规章制度建设和项目管理流程再造提出了更高的要求。

### 4.1 加强规章制度的体系建设

规章制度虽然是以一个个文件单体的形式存在的,但是,从项目整体角度来看,规章制度的集合是一个内在有机联系的系统。这个系统基本可以划分为规章制度管理体系和规章制度内容体系两大部分。二者相辅相成,缺一不可,共同构成项目规章制度体系。其中,规章制度内容体系是制度建设的本体系统,规章制度管理体系是制度建设的保障系统。所以,规章制度建设要首先从体系入手,一方面要强化管理体系,另一方面要优化内容体系。

#### 4.1.1 强化规章制度管理体系

规章制度与项目有效管理之间的关系是从基本适应到基本不适应再到基本适应的过程,这就需要对规章制度进行有效管理。对规章制度的管理需要进行系统的思考。从系统论角度来看,一个系统由外部环境、宏观系统、中观系统和微观系统组成。国家有关法律、法规和行业政策等是规章制度的外部大环境,而项目规划、项目建设、管控模式和组织职能则构成了规章制度的外部小环境,应通过系统的规划,推动项目整体规章制度的建设。在制度的中观层面,需要积极发挥整个系统各个部分的能动性;而在微观层面,则涉及到对具体每一个制度的生命周期管理。

#### 4.1.2 优化规章制度内容体系

与管理体系相对应,制度内容体系同样可以划分为宏观、中观和微观三个层面,每个层面侧重点虽然有所不同,但是层面之间又有着内在的必然联系。

对于内容体系的宏观层面,主要考虑项目管理主系统规章制度建设如何与项目管理目标战略管控模式相匹配。对于内容体系的中观层面,主要考虑构建支持企业各项职能管理的制度集合,并进行有效分类。对于内容体系的微观层面,主要是完善构成制度内容体系的基本单位——单体规章制度。

### 4.2 加强规章制度的组织保障

对于大型高速公路项目,需要建立规章制度的二级管理体制——由项目管理主系统对子系统制度建设进行统一归口管理,加强决策层面制度建设的统筹管理;而各个子系统行使对本系统领域规章

# 奥运会（残奥会）开闭幕式项目统筹 管理与总体规划

曹蕾 何昆

（北京奥组委，北京 100083）

摘要：奥运会（残奥会）开闭幕式是一个庞大复杂的系统工程，在组织机构的建设上，北京奥组委也进行了一次大胆的尝试：历史上首次由一个机构负责四个仪式从创意到演出的组织协调与运行保障工作。创新的思维不仅仅体现在创意和制作过程中，在组织机构建设、项目运营与管理等方面，都是一次大胆的尝试。

关键词：北京奥运会（残奥会）开闭幕式；项目管理；统筹；总体规划

## 1 项目目标

奥运会（残奥会）开闭幕式的目标体现在以下几个方面：

（1）主题突出，特色鲜明，内涵丰富，充分体现中国风格、人文风采和时代风貌。

（2）蕴含“绿色奥运”、“人文奥运”、“科技奥运”三大理念，生动表现“人文奥运”蕴含的“和谐”、“和平”等丰富内涵。

（3）传播奥林匹克精神，营造欢乐友好的奥运庆典氛围，为与会者创造出四海一家的感受。

（4）促进世界对中国的了解，增进中国人民和

制度的垂直监督与管理的职能。这种二级管理体制有利于实现制度建设与项目管理总体目标的有效对接，形成制度的合力。

### 4.3 加强规章制度体系与其他体系的融合

项目基础管理工作的几大体系包括规章制度体系、流程体系、内控体系和标准体系，它们既相互独立，又有联系。随着工程项目越来越强调规范管理和风险管理，在规章制度建设过程中要注意加强内控体系、流程体系和标准体系与规章制度体系的结合，形成以规章制度体系为基础平台，几大体系相互支持、配合的基础管理体系。

### 4.4 加强规章制度的宣传教育工作

企业规章制度管理的价值在于可执行。没有执行的制度只能称为“制度文件”。执行者对制度内容的理解和认同是关系到制度执行与否、执行好坏的关键。对规章制度的宣贯工作要制度化、长期化和专业化，并宣贯到制度所涉及的各个部门和员工。

## 5 结语

优化项目管理系统和管理模式，应发挥项目战略管控的重要作用。完善的项目管理模式离不开规章制度建设，它直接影响到基础管理能力的提升，关系到规范化管理。

## 参考文献

- [1] 汪辉.高速公路BOT项目风险管理研究[D].长春：吉林大学，2007.
- [2] 曹文鹏.国际EPC工程项目进度控制与制约因素分析[J].项目管理技术，2007（12）：46-50.
- [3] 哈罗特.科兹勒.项目管理的战略规划：项目管理成熟度模型的应用[M].北京：电子工业出版社，2002.
- [4] 陈辉华，等.大型建设项目组织运行机制模型研究[J].项目管理技术，2008（3）：13-17. PM

收稿日期：2008-08-12