

上海世博会工程建设管理中的文化协同探究

马亮, 乐云, 李永奎

(同济大学经济与管理学院, 上海 200092)

摘要: 根据世博会工程建设背景分析了文化协同的必要性, 建立了世博工程建设管理文化协同系统的构成和运行体系, 分别研究了党风廉政建设、劳动竞赛、文明园区创建和党建联建等四大文化协同子系统的组成、机制和作用, 以对我国大型工程项目的建设管理提供借鉴。

关键词: 世博会; 工程建设管理; 文化协同

中图分类号: F407.9

文献标识码: B

文章编号: 1007-4104(2009)04-0002-04

1 背景

20世纪80年代以来, 国内外的工程建设项目越来越显示出大型化、复杂化的特点, 项目建设涉及到的人财物的数量越来越大。如长江三峡水利枢纽工程、2008年北京奥运会场馆建设工程和2010年上海世博会园区建设工程等一批大型工程相继涌现。这些大型工程建设环境复杂多变、各方利益互动性明显, 对传统工程项目建设管理的方法和手段提出了很大挑战。

上海世博会工程建设涵盖场馆、市政配套等共110余项, 投资规模很大, 要求在2009年年底建设结束, 2010年初投入试运营。因此, 工程建设类型复杂、时间紧迫、工期交叉、项目间关联性强、社会影响力大, 需要应用“软硬结合”的总体项目管理理念和方法来进行全方位统筹管理, 即既要重视“硬的”先进项目管理技术的使用, 又要重视“软的”从社会学、心理学等人文科学出发的文化协同的保障, 使得世博工程的建设任务能够“又好又快”地完成。

2 文化协同的必要性

文化是一个民族或地区生产、生活实践基础上创造并为该区域人们所共同遵守的价值观念、行为规范、道德准则等一整套体系。协同就是在认识到不同文化的异同点之后, 对不同文化进行的合成, 它并不忽视或压抑存在的文化差异, 而是通过文化间的相互补充和汇合, 形成一种全新的组织文化。世博园区的建设项目和参建人员数量庞大(如仅施工总包单位就达50家), 参与建设的各方来源于不同的单位, 具有不同的、甚至是相互冲突的理念和价值观, 这些单位又是第一次合作, 有一个逐渐调整适应的阶段, 这些不同点难以通过合同关系来完全解决, 这就需要协同

参与各方, 使各主体之间形成共同的价值趋向、道德观念、世博精神及一系列的行为准则等, 以此来减少参与各方相互之间的矛盾和冲突, 增强合作精神。

所以园区建设管理中的文化协同是联系业主、建设单位、设计单位、施工单位、项目管理和监理等单位的纽带, 对于营造健康和谐的社会环境和高效有序的建设氛围起着重要的作用。可以说, 世博园区工程建设目标的有效控制离不开园区建设管理文化的保障和推动, 文化协同也是和谐办博理念的重要体现。

3 文化协同的构成和运行体系

世博园区工程建设管理的文化协同体系由三个纬度、四个子系统构成。三个纬度分别是人员纬度、空间纬度和时间纬度; 四个子系统分别是世博工程建设的党风廉政建设子系统、劳动竞赛子系统、文明园区创建子系统和党建联建子系统。其中每个子系统具有一定的独立性, 拥有相对独立的构成及运行的体系、办法和流程, 同时子系统之间又相互影响、相互制约, 共同构成动态完整的自组织大系统。

3.1 文化协同系统的构成体系

从人员纬度来看, 上海世博会工程建设指挥部办公室(以下简称指办)作为业主是世博园区工程建设管理中文化协同的总策划者和发动者, 各建设单位(园区中除指办外其他投资主体)、设计单位、施工单位、项目管理和监理单位是文化协同的参与者和实施者。从空间纬度来看, 文化协同既包括园区内部各项目之间的园内文化协同, 又包括园区内与园区外的社会文化协同。从时间纬度来看, 自建设期、布展期直到运营时的设施保障期乃至后续的拆除与二次开发阶段, 都需要进行各阶段内部各环节间以及不同阶段之

间的大量文化协同,以适应办博体制机制的转变,实现各个阶段的无缝隙衔接和管理,为上海世博会最终的成功举办和运作提供保证。世博园区工程建设管理文化协同系统的构成体系如图1所示。

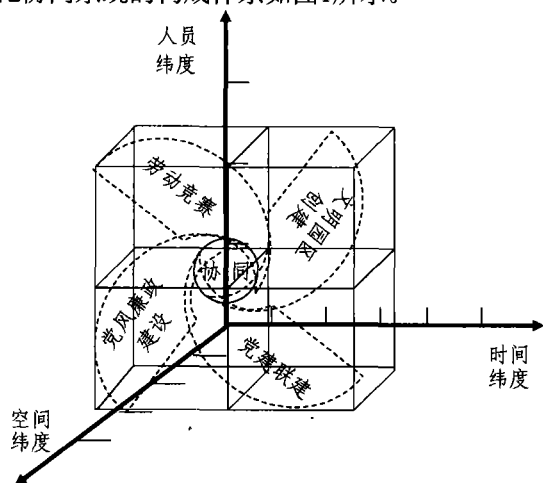


图1 世博园区工程建设管理文化协同系统的构成体系

3.2 文化协同的运行体系

世博园区工程建设管理的文化协同运行的目的是营造廉洁、拼搏、安全、和谐的工程文化,这分别由文化协同体系的构成子系统党风廉政建设、劳动竞赛、文明园区创建和党建联建来实施。其中,党风廉政建设子系统主要是进行业主、建设单位与各实施方之间的文化协同,体现出廉洁的文化特质。这是实现园区大系统文化协同的首要前提。劳动竞赛主要是进行各参建单位及人员之间的文化协同,体现出拼搏的文化特质。这是实现园区大系统文化协同的主要平台。文明园区创建主要是进行园区各区域之间的文化协同,体现出安全的文化特质。这是实现园区大系统文化协同的保障条件。党建联建主要是进行园区内外(如项目部与周边街道社区)之间的文化协同,体现出和谐的文化特质。这是实现园区大系统协同的重要基础。这四种协同文化相互渗透,相互促进,彼此之间没有明显的界限。世博园区工程建设管理文化协同的运行体系如图2所示。

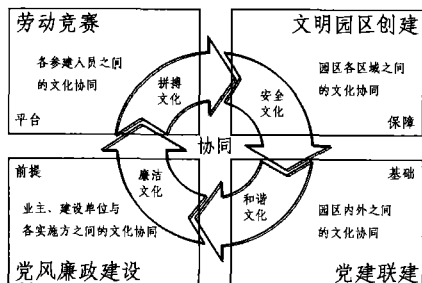


图2 世博园区工程建设管理文化协同的运行体系

3.2.1 党风廉政建设是文化协同的前提

为贯彻廉洁办博的指导方针,确保世博项目的工

程优质、资金安全、干部廉洁,指办坚持一手抓工程项目建设,一手抓党风廉政建设,努力协同各方参建单位,在整个世博园区形成了良好的廉洁文化。党风廉政建设子系统的文化协同主要从严格落实责任、狠抓廉政教育、注重制度建设和着力管理监督等四个方面入手,如图3所示。

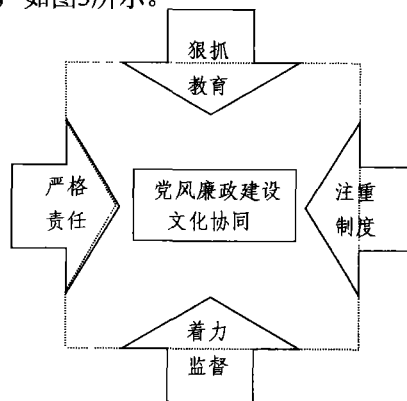


图3 党风廉政建设子系统文化协同示意图

严格责任方面,坚持“五纳入、五同步”:一是把廉政建设要求纳入工程项目合同同步签约;二是把廉政建设要求纳入项目建设管理的内容同步交底;三是把廉政建设要求纳入党支部和党员的责任区同步落实;四是把廉政建设要求纳入劳动竞赛活动同步推进;五是把廉政建设要求纳入每个管理岗位的工作职责同步考核。狠抓教育方面,注意抓好经常性教育、专题教育和重点教育。制度建设方面,明确各项工作的界面、流程和接口,建立以比选、分权、公开为原则的招投标管理制度和寓监于管、监管一体、管用有效的工程项目管理制度和工作机制。监督管理方面,制订《廉洁办博公约》,重点对“三重一大”决策、招投标管理、资金管理、公务接待等方面的活动作出约定,要求指办的各处室和项目部、各参建单位、项目管理团队认真贯彻落实。同时严格督办制度,每月提醒、催办相关工作落实情况,严格规范对招投标、采购等业务活动的管理,确保廉洁办博落到实处。

3.2.2 劳动竞赛是文化协同的平台

劳动竞赛是社会主义劳动竞赛的简称,是指针对生产经营活动中的问题,通过竞争机制,运用比、学、赶、超等手段,组织广大员工开展的群众性劳动活动。世博园区工程建设项目多,参与单位多,工期紧,为更好地调动广大参建职工的积极性和创造性,中华全国总工会在世博园区设立了全国五大示范性劳动竞赛赛区。这是实现园区建设管理文化得天独厚的协同平台,直接面向广大世博工程建设者。该平台汇集了来自全国各地的建设、设计、施工、项目管理和

监理单位以及科研团队和建设、管理、配套服务及保障单位(集体),竞赛内容包括工程建设的安全、质量、进度、科技创新、节能环保、廉洁守法、和谐文明、服务保障和团结协作。世博会劳动竞赛强调创新和实效,是园区工程建设的有力助推器。劳动竞赛文化协同子系统作为大系统的交流平台,由组织协同、方案协同、过程协同、信息协同等四大要素组成,如图4所示。

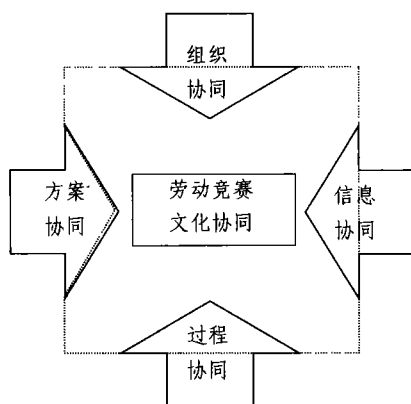


图4 劳动竞赛子系统文化协同要素组成图

组织协同方面,打破传统的按照施工企业设立

分赛区的做法,首次采用按照业主划分分赛区。根据业主不同,划分为世博工程建设指挥部办公室直管项目分赛区、土控公司分赛区、世博集团分赛区、文广集团分赛区。与此同时,为凸现世博会科技特色,专门设立了创智团队分赛区。另外,为了更广泛调动社会资源为园区建设服务,赛区还设立了市政配套分赛区、综合管理分赛区。这样,有利于形成竞赛的协同合力,充分利用各业主单位的组织和管理资源,有效激发各设计、施工等单位不同项目部的团队战斗力,有利于竞赛“出精品、出精英、出精神”。方案协同方面,各分赛区、参赛单位注重调研,认真策划竞赛方案,不做虚功,追求实效,使得方案之间充分协同,互相配合,具有较强的操作性和针对性。过程协同方面,将方案制定、计划实施、中途检查与评估、阶段性总结表彰作为竞赛文化协同的主线,打破以往“开一次会、讲一次话、发一次奖”的单调竞赛模式,引导和鼓励创新。信息协同方面,制定了竞赛信息交流管理办法,建立了以竞赛会议、竞赛简报、竞赛网站为载体的信息交流平台,健全了信息交流协同网络,如图5所示。

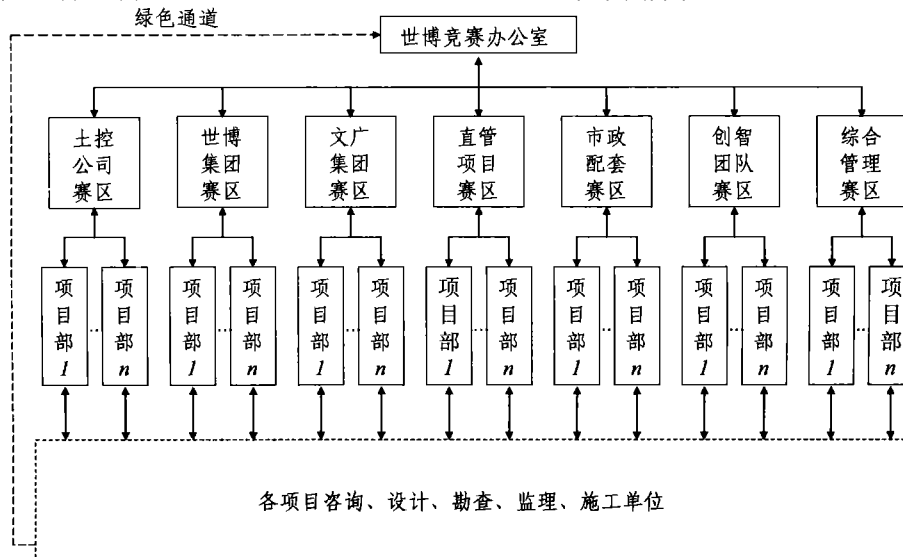


图5 劳动竞赛子系统的信息协同网络

3.2.3 文明园区创建是文化协同的保障

上海世博会的主题是“城市,让生活更美好”。如何在世博园区的建设管理过程中生动体现这一主题,是文明园区创建的文化协同需要解决的重要课题。文化协同的核心是保安全、创文明,建立共同的愿景,具体手段就是汇集各参建方的力量,构筑园区安全管理防线,做好地块的文明施工。园区安全管理主要是人口治安管理、车辆出入管理、交通安全管理、消防监督管理、沿江区域防范、内部安全控制和园区应急管理,这中间需要建立协同预案,确保安全

风险的受控和安全事件的迅速有效处置。文明施工就是要创建文明工地,创建中必须要重视文化的协同,包括施工现场的宣传、班容班貌建设、出入园区的渣土运输监管和处置以及社区服务等。因此,文明园区创建是园区大系统文化协同的保障条件,只有这样才能出现安全稳定和有序向上的建设环境,对其他子系统的文化协同起到积极的促进作用。

3.2.4 党建联建是文化协同的基础

世博工程建设位于上海城市核心区,施工单位

(下转第77页)

14 应注意的几个问题

(1) 关于计量问题。现场土建施工单位、钢结构制作单位和钢结构安装单位三家使用的钢尺,必须是由同一计量部门按同一标准校测检定的,并在施工中根据误差校准尺寸。原则上,应由业主(建设单位)或委托总承包单位(多数为土建施工单位)向上述三家单位提供经鉴定合格的钢尺,作为同一工程的计量标准尺。以避免计量器具之间的误差造成施工误差不必要的加大。

(2) 高层建筑钢结构安装补刷涂料工作,必须在

整个流水段钢结构验收合格后进行,否则涂刷后再做别的项目工作会损伤涂层。

(3) 高层建筑钢结构安装用塔式起重机,分外附式和内爬式两种,都要随建筑物升高。起重机塔身的刚度要靠与钢结构的附着装置来维持。因此对塔式起重机的爬升装置和附着装置及其对钢结构的影响都应该进行计算,根据计算结果制订相应的技术措施。

收稿日期: 2008-12-18

作者通信地址: 北京市西城区百万庄大街甲16号

(上接第4页)

数量多(如上海建工、上海城建、中建八局、浙江宝业、安徽水利、三航局等)。周边居民社区众多(如南码头街道、周家渡街道、上钢街道、银河居委会、西三居委会等),由于工程建设涉及到动迁、建设、运营使用,城市基础设施建设对周边的环境影响很大,特别是在建设期,由于土方等施工导致周边居民的意见较大,情绪比较激动,较容易形成社会的不稳定区。如何协调处理好园区内外之间方方面面的关系,将世博工程建成和谐工程和民心工程,是党建联建文化协同子系统需要重点解决的问题。为此,在园区广泛开展了党建联建工作,从小到大形成四层面格局:首先是和谐共建的“点”,即以施工单位为主体开展的共建;第二是和谐共建的“线”,即与项目毗邻的社区进行呼应开展的共建;第三是和谐共建的“面”,即指办与浦东新区、黄浦区、卢湾区中功能区间的共建;第四是和谐共建的“体”,即世博局系统层面与外部各大集团、大单位之间的共建。由此构成了党建联建的“点、线、面、体”模式。其中,党建联建在世博工程建设中主要体现在引导项目部和项目体周边的街道社区进行和谐共建,双方共同提供主动式服务,建立一种风险共担、利益共享、资源互补的信任机制。首先,施工单位普遍重视与所在地区开展共建活动。到目前为止,大多数施工单位分别与街道、社区、居委会、警署、交警、卫生防疫、环卫等签订党建共建协议书或专项协议,依靠在建项目党支部的组织把工程建设的难点、群众反映强烈的热点(扬尘、噪声、光污染)作为共建中待解决的重点,通过多种渠道开展社区共建活动。其次,社区发挥优势,作为工程建设项目与居民之间的沟通者,传达居

民的心声,向世博建设者反映工程建设为其带来的问题,也为世博项目做了许多好事实事。比如对农民工送清凉、送书籍、送电影等活动,体现了浓浓的社区情怀。这是世博园区内外和谐文化的协同过程,是世博筹办期吸引社会参与、团结社会人群、引起社会共鸣的重要举措,对工程和谐、区域和谐、城市和谐起到了重要的推动作用。

4 结束语

实践证明,大型项目的建设管理中需要综合集成管理技术和人文科学的工具,才能够协调众多的利益群体,确保项目建设目标的完成。上海世博会工程建设是一个复杂的开放巨系统,是多种要素、多种主体、多种联系协同形成的集合体。世博工程建设管理中的文化协同便是解决这一巨系统中相关问题的有力武器,它从系统工程和复杂性科学的角度,解析了在中国环境下大型工程项目建设中包括党风廉政建设、劳动竞赛、文明园区创建和党建联建等子系统的文化协同作用,展示了我国大型工程项目建设管理中的文化视角,对于我国今后进行类似大型集中开发建设的工程项目提供了理论和经验借鉴。

收稿日期: 2008-02-24

作者简介和通信地址: 马亮(1984-),男,同济大学经济与管理学院管理科学与工程专业在读博士研究生,上海世博局工程部助理主管,方向为建设工程项目管理;乐云(1964-),男,教授,博士生导师,同济大学经济与管理学院建设管理与房地产系主任,上海世博会工程建设总体项目管理团队负责人,方向为建设工程项目管理;李永奎(1979-),男,讲师,博士,同济大学经济与管理学院建设管理与房地产系教师,方向为建设工程项目管理;通信地址: 上海市浦东南路3588号4号楼205室