

上海世博会临时场馆项目群 实施策划框架研究*

■ 罗 晟, 张 菁, 乐 云, 何清华

(同济大学经济与管理学院, 上海 200092)

[摘 要] 依托上海世博会浦东临时场馆项目管理实践, 分析了在项目前期进行项目实施策划的必要性, 构建了上海世博会临时场馆项目群实施策划的基本框架和实施要点, 并进一步就项目实施策划中组织策划和项目目标控制策划的基本内容、工作流程和管理制度进行了研究。

[关键词] 上海世博会; 项目实施策划; 组织策划; 目标控制策划

Abstract: Based on the management practice in the temporary venues project in Pudong area of Shanghai World Expo, analyzes the significance of project implementation planning at prior period of project, and builds its basic frame and main points of implementation planning. Furthermore, the basic contents, work flow and management system of organization planning and target control planning in project implementation planning are researched.

Key words: Shanghai World Expo; project implementation planning; organization planning; target control planning

[中图分类号] F407.9

[文献标识码] B

[文章编号] 1002-851X(2009)04-0044-04

1 引 言

上海世博会浦东临时场馆及配套设施项目群坐落于上海世博会园区的浦东核心地块, 东临南浦大桥, 南面雪野路, 西北毗邻黄浦江, 卢浦大桥南北穿越, 形成 A、B、C 三个片区。项目群分别规划为亚太、非洲、美洲、欧洲国家馆区和国际组织馆区, 建设项目包括外国国家自建馆、租赁馆、联合馆及公建配套设施用房, 总用地面积约 115.6 公顷, 总建筑面积约 25.8 万平方米。

上海世博会临时场馆项目部作为世博会工程建设指挥部办公室在项目实施阶段的代表, 全面负责世博会临时场馆建设的具体管理工作。然而, 在成立初期项目部必然面临组织文化缺失, 组织成员之间缺少默契, 项目管理制度、流程尚未建立等临时机构常见的管理困境, 同

时, 作为上海世博会重点建设工程之一, 世博会浦东临时场馆项目在实施伊始也面临着诸如建设进度紧张、组织体系复杂、信息协调工作量庞大等尖锐矛盾。因此, 为了让项目部这一“移民团队”快速形成合力, 使项目部的工作有正确的方向和明确的目标, 迫切需要项目部通过科学、严谨的项目实施策划, 对项目建设过程中的组织、管理、经济、技术等方面因素和问题进行系统的分析、计划和安排, 确定项目部各职能部门的职责和分工, 确定项目管理的各项工作流程、管理制度和实施办法, 确保项目建设按既定计划实现。

2 项目实施策划框架

项目实施策划是项目管理的一项非常重要的工作, 也是一项系统而全面的工程。编制项目实施策划能使项

* 基金项目: 科技部、上海市科委重大课题世博专项“大型群体复杂项目系统性控制关键技术研究”(08dz0580700)

[作者简介] 罗晟(1977-), 男, 江西南昌人, 同济大学博士研究生, 研究方向: 城市管理与建设工程项目管理。

目部逐步建立一整套项目实施期的科学化、规范化的管理组织体系,明确项目部及下属各职能部门在整个建设项目实施过程中的岗位设置和管理职能分工,确定各项管理工作流程、指令流程、信息流程和管理文件的标准格式,并在此基础上对一系列相应的管理制度和实施办法进行严格定义。一般而言,项目实施策划的研究框架主要包括以下三部分内容。

(1)明确项目建设目标,特别是符合项目建设基本程序的各项具体工作内容及安排,做到统筹安排,提高项目建设管理水平。

(2)明确组织分工与协作,理顺项目实施过程中的指令关系、协调关系和管理职能分工,明确相关部门和组织责任和权力,确保实现项目目标最优化。

(3)明确项目进度控制、投资控制与质量控制等要求,制定规划设计管理、投资与合同管理、材料设备采购管理、安全质量管理、信息文档管理以及建设过程中的文明创建等各项工作制度。

项目实施策划内容涉及的范围和深度,在理论上和

工程实践中并没有统一的规定,应视项目的特点而定。组织策划是项目实施策划的核心,应首先讨论和确定项目管理组织的内容,待组织方面基本确定后,再着手编制项目管理制度。本文将结合上海世博会浦东临时场馆项目实践着重阐述以项目组织策划、项目管理制度为重点的项目实施策划。

3 组织策划

组织策划是项目实施的“立法”文件,是项目参与各方开展工作必须遵守的指导性文件。许多大型建设项目的经验和教训都已证明,组织是目标能否实现的决定性因素。只有理顺项目参与各方之间、业主方各职能部门之间的组织结构、任务分工,整个工程管理系统才能高效运转,项目目标才可能最优化实现。因此,组织策划重点要明确项目实施组织结构、项目管理班子内部组织、岗位职责与任务分工。

3.1 项目实施组织结构

项目实施的特点之一是开放的组织、跨组织的管

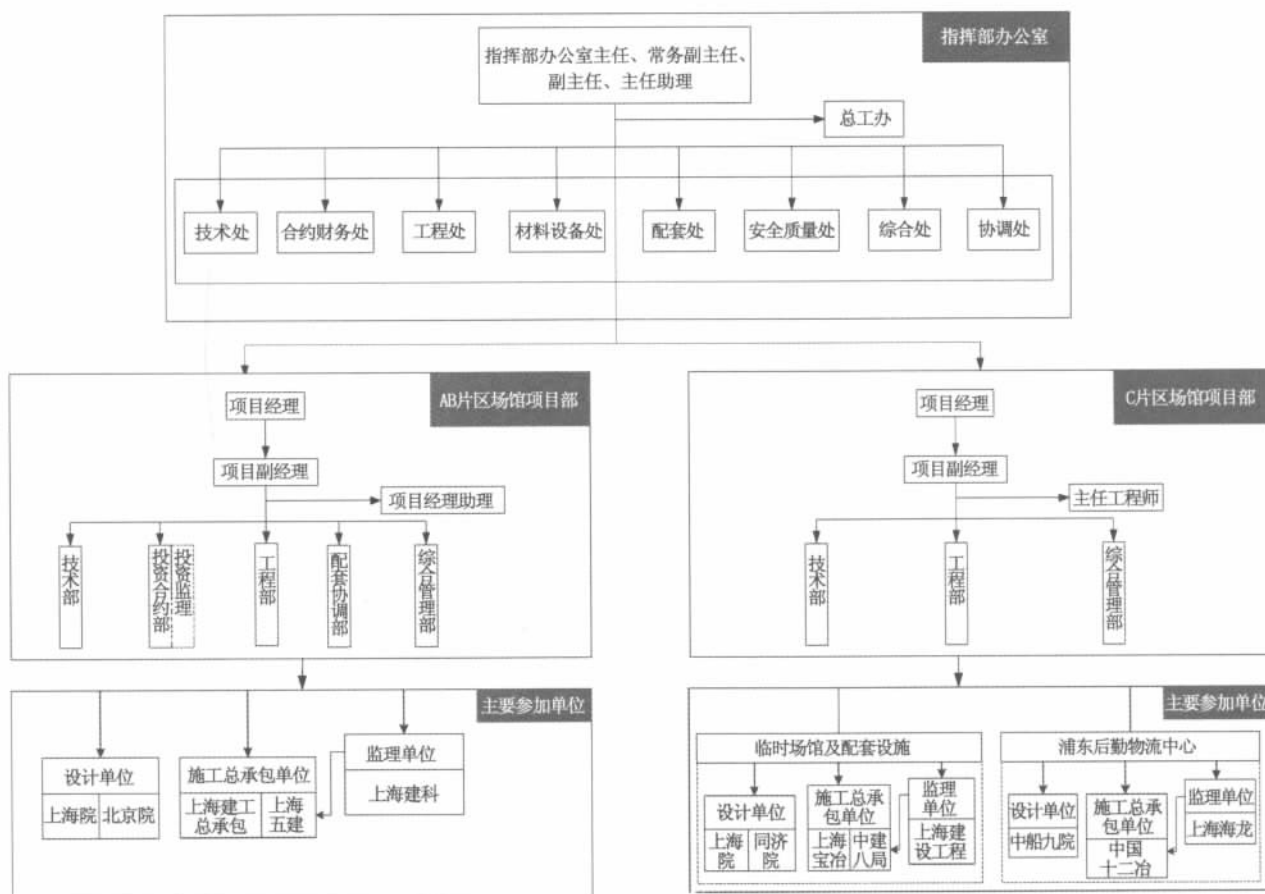


图1 上海世博会浦东临时场馆与配套设施项目实施组织结构图

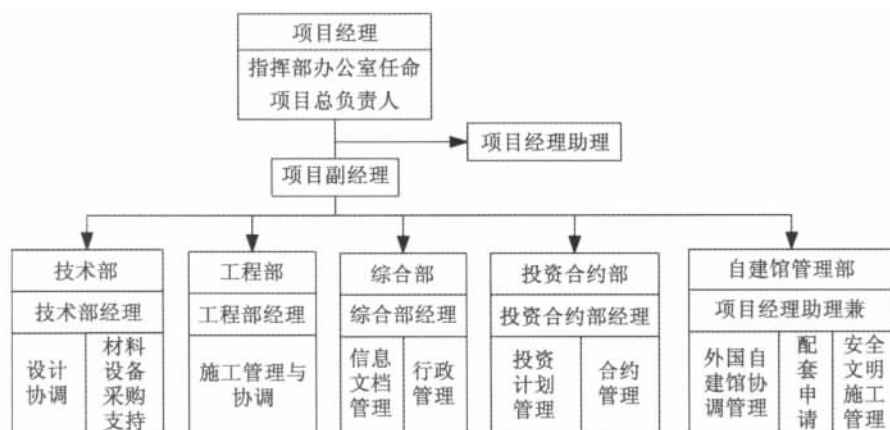


图2 上海世博会浦东场馆项目部内部组织结构图

4 目标控制策划

明确了项目管理的组织结构后,还应进一步确定项目主持方的项目管理工作内容以及项目各参与方应共同遵守的项目管理制度,促进项目各参与方职责、权利和义务的统一,保证项目建设目标的顺利实现。依据上海世博会场馆项目部的实际,项目目标控制策划包括进度控制、质量控制、投资合同管理、材料设备管理、HSE管理、信息

文档管理和项目文化建设等。

4.1 进度控制

(1)编制上海世博会浦东临时场馆工程总进度计划,作为项目实施阶段进度控制的目标。构建工程进度计划体系并确定进度计划的分级和深度要求,作为项目实施阶段进度控制工作的基础。

(2)明确进度控制工作的组织结构和职责分工,确定项目经理、世博会场馆项目部主办部门、设计单位、工程监理单位和施工总承包单位的工作任务和管理职能分工。

(3)制定项目总进度计划、施工总进度计划、工程管理月度工作计划、施工月度进度计划的编审流程和实施办法。

(4)制定项目总进度计划、施工总进度计划、工程管理月度工作计划的实施、检查与调整工作流程和实施办法。

4.2 质量控制

(1)建立质量控制工作的组织结构,明确指挥部办公室安全质量处、世博场馆项目部、工程监理单位、施工总承包单位的工作任务分工以及质量监督检查机构的权限。

(2)制定涵盖项目实施全过程的设计、施工准备、施工实施、竣工交验各阶段质量管理制度和竣工验收质量奖惩办法。

(3)制定工程质量检测管理办法,包括工程检测规定、第三方实施检测的依据和规定、第三方实施检测的有关检验批封样的规定、实验室检测基本流程、现场监测规定、桩基监测规定等项目管理制。

4.3 投资合同管理

(1)建立投资合同管理工作的组织结构,明确指挥部办公室合约财务处、世博场馆项目部、工程监理单位、投资监理单位和施工总承包单位的工作任务分工。

(2)制定招标投标管理、合同签订程序、工程用款计划、

理,一个项目往往由许多参与单位承担不同的工作和任务,由于众多参与单位的工作性质、工作任务和利益不尽相同,所以首先需要通过项目实施组织结构图明确业主方以及项目各参与单位之间的组织结构和指令关系(如图1所示)。

3.2 项目管理班子内部组织

项目实施过程中,除了需要建立包括各个参与单位在内的实施组织结构之外,还必须明确项目管理班子内部的组织结构,它反映的是一个项目管理班子中各个工作部门之间以及工作部门和工作人员之间的职责分工。按照目标决定组织的原理,场馆项目部在项目经理下设置技术部、工程部、综合部、投资合约部和自建馆管理部,并对各个部门的职责、权力和义务进行明确分工(如图2所示)。

3.3 工作任务分工

项目工作任务分工是对项目组织结构的说明和补充,在组织结构确定后,应对各部门或个人的主要职责进行分工,明确其岗位职责。如项目部的的主要工作任务有负责、监管和参与三大类别。负责即指项目部是工作的主办单位,承担任务的具体实施,对工作的最终目标负责;监管即指项目部是工作的主管单位,承担对具体主办单位或部门的监督、管理职责,主办单位对工作的最终目标负责;参与即指项目部是工作的协办单位,协助指挥部办公室的工作,指挥部办公室相关处室对工作的最终目标负责。根据上述工作分类原则,项目部的工作任务简单归纳为6负责、2监管、5参与,共13项。在此基础上,项目部再根据部门岗位设置、项目实施不同阶段以及项目管理的7大基本任务等工作任务进行详细分解,形成了项目部工作任务分工表。

工程款支付、签证费用审核、设计变更费用核定程序、竣工结算审价等工作流程以及招投标管理实施办法、签证费用管理办法、工程变更及索赔管理办法、竣工结算工作管理办法、合同的归档管理等项目管理制度，作为明确和约束投资合同实施各方工作任务、权利、职责的依据。

4.4 材料设备管理

(1)建立材料设备管理的组织结构,明确指挥部办公室材料设备处、世博场馆项目部、施工总承包单位的工作任务分工。

(2)根据上海世博会甲供材料设备、甲定乙办材料设备、甲认乙供材料设备、VIK 材料设备、租赁设备设施五大类别材料设备采购的具体特点,分别制定管理办法和工作流程。

4.5 HSE(健康安全与环境)管理

(1)明确职业健康安全与环境管理的目标,构建HSE管理的组织结构(如图3所示),明确世博场馆项目部、工程监理单位和施工总承包单位的工作任务分工与管理职责。



图3 上海世博会浦东场馆项目HSE管理工作组织结构图

(2)在严格遵守国家及上海市、世博会工程指挥部下发的有关建设工程安全、职业健康与环境相关法规、规定的基础上,制定了职业健康安全与环境管理要求。建立安全生产保证体系、“双标化”管理制度和施工安全技术措施等各项具体实施办法。

表1 内部报告单(内部请示单)发文流程

工作序号	工作流程	说明	责任单位(责任人)
1	经办人起草报告	由经办人起草报告,并附上参考文件	经办人
2	填写《内部报告单》	按照《请示报批单》的要求填写呈报处室、经办人、联系电话、请示题目及内容摘要并报送项目负责人审稿	经办人
3	项目部负责人签批意见	项目负责人审稿并签发	项目负责人
4	综合处会办	交指挥部综合处流转,并跟踪流转过程	综合部
5	存档	将复印件存档	综合部

4.6 信息文档管理

在对上海世博会工程建设信息内容进行分析的基础上建立了项目的信息分类体系,明确了与不同项目参与方信息交流的信息分类编码、信息沟通工作流程(见表1);制定了信息文档管理制度和收发文工作流程,构建世博场馆项目部会议结构,明确了不同级别会议的主持人、会议参与人、会议内容和会议时间,制定了会议管理制度和会议工作流程,拟定了工程信息管理系统应用暂行办法。

4.7 项目文化建设

制定了廉政建设管理措施、世博劳动竞赛办法、社区共建工作制度等项目管理制度和实施办法。

5 结 语

项目实施策划是项目管理的重要组成部分,国内外许多项目的经验和教训证明,全面、客观、严谨的项目实施策划能够保证项目的成功实施。本文依托上海世博会工程建设的实践和项目管理的基 本理论,构建了上海世博会临时场馆项目实施策划的基本框架,并进一步明确与细化项目组织策划和项目目标控制策划的具体内容和实施重点。▲

[参考文献]

- [1]乐云.项目管理概论[M].北京:中国建筑工业出版社,2008.
- [2]何清华.项目管理案例[M].北京:中国建筑工业出版社,2008.
- [3]丁士昭.工程项目管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2006.
- [4]上海世博会工程建设指挥部办公室.中国2010年上海世博会项目建设大纲[Z].2008.
- [5]上海世博会工程建设指挥部办公室.浦东AB、C片区场馆项目部管理工作手册[Z].2008.

(编辑 刘芳)