

南宁东站片区基础设施建设群体工程 总体项目管理服务实践探索

何清华¹, 王培培¹, 岑理泉²

(1. 同济大学 经济管理学院, 上海 200092;

2. 南宁市重点项目建设办公室, 广西 南宁 530000)

摘要: 基于南宁东站片区基础设施建设群体工程项目管理实践, 分析大型基础设施项目引入总体项目管理咨询服务的必要性; 构建了南宁东站片区基础设施总体项目管理服务的基本框架; 重点介绍了组织策划和综合计划管控两个实施要点, 为类似项目提供参考和借鉴。

关键词: 基础设施建设; 群体工程; 总体项目管理服务

中图分类号: F407.9 **文献标识码:** B **文章编号:** 1007-4104(2015)02-0010-05

0 引言

南宁东站片区基础设施建设群体工程位于广西壮族自治区南宁市凤岭北路以北、环城高速公路以南、凤凰岭路以东、高坡岭路以西约 2.59 km² 的围合区域, 总投资约 140 亿元。自 2013 年 7 月启动各项前期工作, 建设目标为 2014 年底前基本完善南宁东站周边路网和基础设施, 为南宁东站顺利投入运营创造条件, 同时为将南宁东站片区建设成为全国一流的交通导向型城市 CBD 奠定基础。该项目呈现“大型复杂群体项目”的五大典型问题。

(1)项目构成复杂。项目群共包括市政道路、地下空间、地面广场、轨道交通换乘站、长途客运枢纽等基础设施建设项目共 19 个, 道路、桥梁、给排水、管网、交通、绿化、照明等多专业交叉融合。不同类型的项目投资主体不同, 管理组织不同, 技术要求不同, 进度紧迫性不同, 需要区别对待, 统筹考虑。

(2)组织管理复杂。19 个项目分别由南宁轨道交通集团、南宁城建集团公司下属的市城市建设投资发展公司、南宁纵横时代建设投资公司、南宁交通投资公司、广西电网公司 5 家业主单位负责建设。建设过程涉及包括南宁市各区、委、办在内的征地拆迁、项目融资、规划设计、工程采购、工程建设、竣工移交、运营准备、公共宣传等多职能利益相关方, 组织界面复杂。

(3)进度控制复杂。按照广西壮族自治区政府有关工作要求, 项目群需于 2014 年底建成并配合东站投入使用, 而相关建设工作自 2013 年才开始启动, 时间紧迫。征地拆迁、行政

审批、社会环境和自然环境等不确定因素层出不穷, 形象进度一直达不到要求, 协调工作量巨大, 进度目标实现困难。

(4)信息沟通复杂。项目群构成的复杂性和组织的复杂性带来了信息量的几何级增长。庞大的信息交换体系缺乏规范统一的传递共享方式, 造成了组织管理效率的低下。确保指令传递快速通畅, 确保建设信息透明共享, 确保对突发事件快速响应等, 是摆在项目管理者面前的现实问题。

(5)项目的社会属性。项目群建设是一个开放的大系统, 征地拆迁涉及复杂的社会问题, 施工建设涉及噪音扰民、扬尘污染、垃圾污染等问题; 除此之外, 还有反恐、防台防汛、社会和谐等问题。同时项目群建设体现出重大的社会影响力, 导致媒体互动、公众互动等社会互动量加大, 给项目建设带来了巨大压力。

上述问题最主要的并不是技术上的问题, 而是组织与管理的问题。业主作为项目实施的总集成者, 必须具备很强的项目集成和控制能力。为此, 2013 年 10 月, 南宁市政府授权项目业主之一的南宁轨道交通集团委托上海科瑞真诚建设项目管理公司承担该群体的工程总体项目管理咨询服务工作。服务的基本框架包括实施策划咨询、综合集成管控和职能小组工作支持三个方面, 以组织策划和进度管控为实施重点。

1 实施策划咨询

1.1 实施策划咨询总述

南宁东站基础设施项目群实施策划咨询旨在对建设过程中的组织、管理、经济、技术等方面因素和问题进行系统分

析,确定各职能部门的职责和分工,确定项目管理各项工作流程、管理制度和实施办法。实施策划主要包括项目群建设目标论证、组织策划、管理制度编制与持续改进三方面。其中,目标论证旨在对2014年底配合南宁东站运营必须竣工的核心项目及影响核心项目进度目标实现的主要工作条线进行梳理,是进行工作任务分解和组织结构分解的基础。组织策划旨在短时间内形成统一的管理平台,设立科学的组织结构,制定明确的岗位职责与任务分工。这是创建项目实施的“立法”文件,是建设目标能否实现的决定性因素。管理制度编制与持续改进旨在确定各项管理工作流程、指令流程、信息流程的工作办法及标准格式,是高效发挥组织效能的必要保障。上述内容中,组织策划是实施策划的核心。

1.2 组织策划

大规模的集中建设,必须有高效的管理组织机构与之对应。总体项目管理服务单位在梳理项目情况、明确工作任务的基础上,理顺各部门关系,策划合理的组织机构;建议南宁市层面成立统筹推进片区基础设施项目群进展的建设工作领导小组,作为项目群建设的最高决策机构。领导小组由南

宁市市长、南宁铁路局局长担任小组组长,分管城建工作的副市长担任常务副组长,市人大常委会副主任、市政协副主席、南宁铁路局副局长担任副组长;市重点办、市监察局、市发改委、市城乡建委等20家政府有关职能部门连同各项目业主单位及总体项目管理服务单位共25个单位的最高领导担任小组成员,以统筹、指导、协调、督促项目的建设。建设工作领导小组下设现场指挥部,作为项目群建设的日常决策机构,以对项目群建设的日常工作进展和重点难点问题统筹把控和统一协调;成员单位由领导小组成员单位组成。现场指挥部包含总体控制与统筹工作小组等8个工作小组。其中总体控制与统筹小组、现场协调小组、信息管理小组和规划设计协调小组常驻现场办公。各建设项目业主作为项目建设的具体实施控制部门,对下负责监督、管理工程监理单位、施工总承包单位等的工程建设工作,对上对本单位投资项目的各目标实现情况向现场指挥部负责;遇自身无法决策或协调解决的问题,及时提请指挥部组织协调。

南宁东站片区基础设施建设群体工程项目实施组织结构如图1所示。

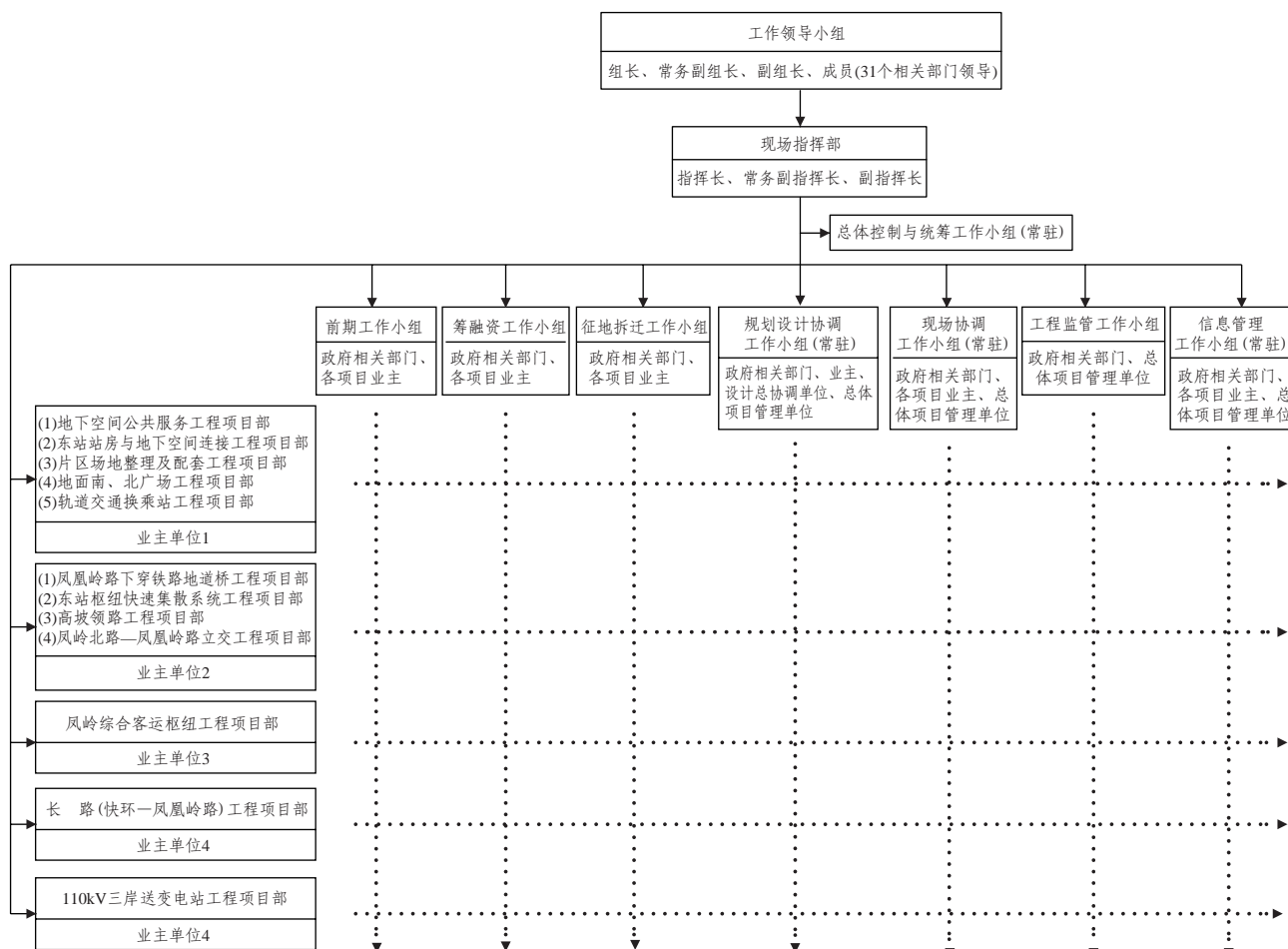


图1 东站片区基础设施项目建设指挥部组织结构图

此组织结构体现了中央顶层决策、政府行政协调、充分运用市场相结合的运作机制。项目群建设实施“做强指挥部”策略，由政府相关职能部门、总体项目管理服务单位和项目业主单位共建指挥部，将各方之间的多界面转化到指挥部内部协调，有效减少组织界面数量，降低组织复杂程度；迅速统一各参建方工作目标，使各方利益更加一致；同时，各小组及各建设项目业主集中办公、集中协调、集中决策，

有效缩短协调决策时间，也更好地促进了不同组织的文化融合。

项目实施过程中，除建立项目群层面的总体实施组织结构以外，需同时明确总体项目管理服务项目部内部的组织结构。正如图1所示，总体项目管理项目部共参与总体控制与统筹工作小组、现场协调工作小组等5个小组的建设工作，为高效服务指挥部。项目部组织结构如图2所示。

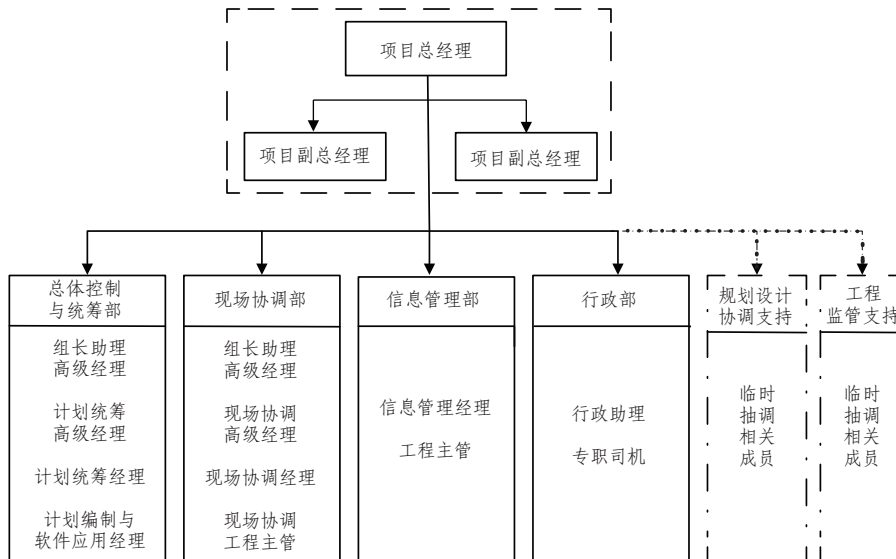


图2 总体管理服务项目部组织结构图

2 综合集成管控咨询

2.1 综合集成管控综述

由于项目群的多重性、高度复杂性和不确定性，综合集成管控在群体项目管理中占据相当重要的地位。综合集成管控工作主要由总体控制与统筹小组负责实施。总体项目管理服务项目部的总体控制与统筹部作为总体控制与统筹小组的主体，主要负责开展高层领导决策支持、综合计划总控、关键问题解决机制、主要参建单位履约绩效考核4部分综合集成管控工作。对本项目而言，工期是不可动摇的首要关注点，能否实现进度目标是衡量工程管理成败的最关键目标；业主需求首先体现在进度目标的实现。因此综合计划管控是总体项目管理服务的重中之重。

2.2 综合计划管控

综合计划管控分为总体计划的制定、实施和控制。计划实施是将工程资源转化为工程实体逐步实现综合计划的管理过程；总体控制是针对项目实施过程中出现的偏差，通过综合协调和控制来及时纠偏。进度总控的目的是保障整个电站片区项目进度目标的实现，特别对核心项目进度给予重点关注协调。工作理念是将最终进度目标实现的风险分解为阶段

性里程碑目标的实现，建立总进度计划与业主月进度计划、周进度计划的映射关系；通过定期动态分析计划推进的影响因素，及时采取措施化解风险，保证阶段性里程碑目标及最终进度目标实现。

(1)计划制定。在充分考虑项目内部各阶段之间和不同项目间专业、空间及资源方面错综复杂关系基础上，指挥部采取多阶网络进度计划方法指导计划编制工作并将计划分级；由总进度纲要和一系列子网络计划共同形成计划体系。总进度计划是里程碑计划，从总体上对整个项目的关键节点进行把握。总体项目管理项目部的总体控制与统筹部负责制定总进度计划，由总体控制与统筹小组领导和指挥部确认后正式颁布，作为指导进度的总体控制纲要及对业主进行进度考核的依据。各业主根据总进度计划制定项目实施计划，以对总进度计划进行细化，使其具有可操作性，报总体控制与统筹小组审批通过后实施。在多阶网络进度计划体系中，每一个子项目计划都作为上一级进度计划中部分节点的细化和扩展，与其他子项目发生联系，保证对每个子项目的进度控制是基于全局视角的。

(2)计划实施。业主作为项目进度目标的第一责任人，具体控制项目建设进展情况，并且每周向总体控制与统筹小组反馈；遇到重点难点问题及时提请现场指挥部解决。指挥

部现场协调小组进行现场进度监督、综合进度反馈及现场协调，保证建设有效有序推进。

(3)计划动态调整。总体控制与统筹工作小组每周、每月对总体项目进展进行检查，分析进度偏差原因，提出进度控制建议；提出的建议提请现场指挥部领导审核通过后实施。有需要时组织有关部门调整进度计划体系。

(4)保障制度。在建设过程中，指挥部制定一系列制度，保证进度目标实现。

①会议保障制度。指挥部采取多项会议保障制度，每日召开进展通报晨会，每周召开协调例会，各工作小组根据实际情况适时召开现场会或专题会，及时协调解决项目群推进过程中存在的问题。

②考核问责制度。指挥部每月组织对业主单位的项目推进工作进行考核，内容涵盖子进度计划完整合理性、进度计划月完成情况、进度推进组织体系运转高效性、与指挥部信息沟通顺畅程度4个方面指标。要求业主单位按照既定目标明确责任，层层分解任务，责任逐一落实到个人。对考核不

合格的单位和个人，向市重点工作重点项目监督检查问责效小组提出问责建议。

③“绿色通道”制度。要求各行政审批职能部门提高工作效率、简化审批程序、实行并联审批，切实为项目前期工作开辟“绿色通道”，确保项目按计划开工建设。

3 职能小组支持

总体项目管理项目部从项目群的角度，协助指挥部现场协调小组、信息管理小组、规划设计小组和工程监管小组开展工作。其中总体项目管理项目部现场协调部和信息管理部作为现场协调小组、信息管理小组的主体力量，全面负责两小组各项日常工作的开展。项目部无常设机构专门服务于规划设计小组和工程监管小组，视两小组需求适时调用部分技术人员作为支持力量。项目部提供的职能小组支持服务工作如图3所示。

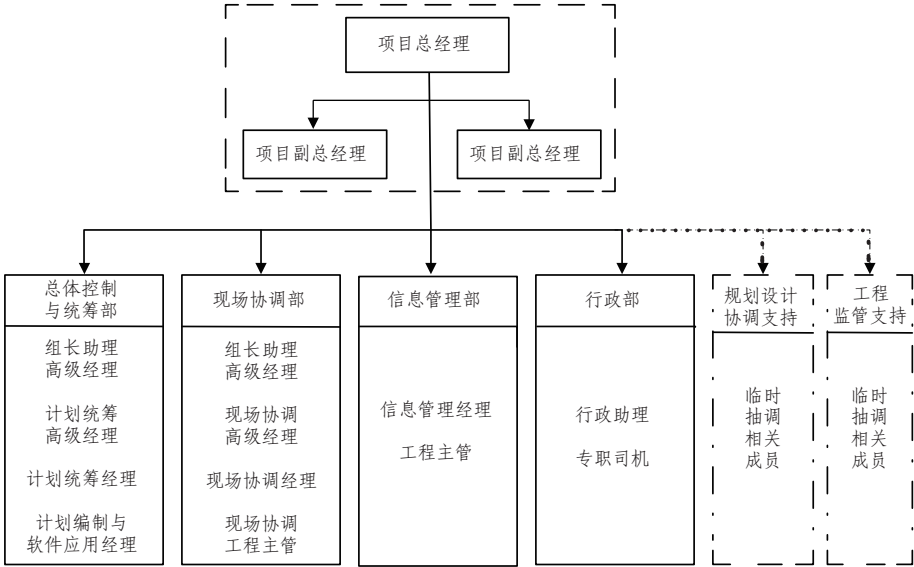


图 3 职能小组支持服务示意图

按照工作内容的性质，可以将此部分支持工作横向划分为两部分。项目部内部各小组提供的职能支持服务具体内容如表1所示。

表 1 职能小组支持服务

	制定职能条线办法	开展日常工作	提供专业分析报告
现场协调支持	负责制定小组岗位职责与工作方法，负责编制现场管理制度及办法，含渣土管理办法、施工场地出入管理办法等	全面协调解决多业主、跨项目交叉施工的各类现场问题，配合召开各类会议，跟踪会议任务的部署和落实反馈、督促进度推进情况	负责编制指导性施工组织总设计纲要，负责编制场区土方平衡总体方案负责编制各专题方案，如电力迁改方案等
信息管理支持	负责制定工作小组岗位职责与工作方法，负责编制信息管理方案，含文档管理办法、会议管理办法、编码管理办法、文化建设管理办法等	负责各类会议组织、筹备、纪要，督促落实工作负责建设信息收集、整理、汇总，分析工作负责工程管理培训研讨工作负责建设宣传工作	负责编制建设月报和简报，为指挥部领导提供决策辅助
规划设计支持	协助制定规划设计小组工作方法，含图纸管理办法等	协助统筹协调项目规划和设计工作，参与设计类会议并协助督促落实	无
工程监管支持	协助制定工程监管小组工作方法，含工程验收管理办法、安全生产文明施工管理办法	协助分部分项工程日常验收，协助施工安全检查	无

4 结 语

南宁东站已于2014年12月26日正式运营;片区部分基础设施项目建成并投入使用,完成了2014年底保证东站客流进出通畅的基本建设目标。随着国家城市化进程的加快,诸如南宁东站片区基础设施建设群体工程的大型复杂建设项目将不断涌现。引入总体项目管理咨询服务是应对复杂性的有效方式之一。不同背景的项目,需要引入的总体项目管理服务内容和深度也各不相同,业主和服务方需因地制宜,共同构建符合建设需求的总体项目管理服务框架。本文从南宁东站片区基础设施群体工程建设的实践出发,对总体项目管理服务框架进行分析,并提出改进建议,为后续同类或类似群体复杂项目的总体项目管理提供参考和借鉴。

参考文献:

[1]乐云,蒋卫平.大型复杂群体项目系统性控制五大关键技术[J].

项目管理技术,2010(8).

[2]刘隽,宋琦,黎海岳.建设工程项目总控管理[J].科技进步与对策,2005(6).

[3]罗晟.上海世博会临时场馆项目群实施策划框架研究[J].建筑经济,2009(4).

[4]鹿吉祥,赵利,毕向林,陈洪军.项目群管理研究[J].工程管理学报,2010(4).

[5]陈瑜,乐云,罗晟.政府投资大型复杂项目总体管理服务框架研究[J].工程管理学报,2012(10).

[6]黄姝妍.进度优先的EPC总承包项目集成管理研究[D].重庆:重庆大学,2013.

收稿日期:2015-01-05

作者简介:何清华(1971—),男,教授,博士生导师,研究方向为建设工程管理、复杂项目管理;王培培(1990—),女,同济大学硕士研究生,研究方向为建设工程管理、复杂项目管理。

通信地址:上海市彰武路1号同济大厦A楼9层。

浙江致远工程管理有限公司

诚聘英才

浙江致远工程管理有限公司(原浙江致远建设工程咨询监理有限公司)创建于1995年。公司注册资金500万元,在职员工530余人。目前已具备:房屋建筑工程甲级、市政公用工程(含燃气、桥梁)甲级、机电设备安装工程甲级、人民防空工程甲级、水利水电工程乙级监理资质和工程造价咨询甲级、工程咨询甲级、建设工程招标代理乙级资质。

现因公司发展需要,诚聘以下英才。

1.全国注册监理工程师和专业监理工程师(若干名):建筑工程类相关专业,大专以上学历,有高级职称者优先。

2.监理员(若干名):建筑工程类相关专业,大专以上学历,持有浙江省监理员证书者优先。

3.造价员、造价师(若干名):持有造价员证、造价师证书,能熟练运用相关软件。

4.招标代理人员(若干名):熟悉招标代理工作流程,能独立编制招标文件者优先。

公司地址:浙江省金华市迎宾大道128号

邮 编:321000

联系电话:0579-82410670(方先生),15858907896

传 真:0579-82410635

QQ:626830279

公司网址:www.jajianli.com

E-mail:626830279@qq.com