

建设项目目标集成管理的组织模式

陈敬武,袁鹏武

(河北工业大学 管理学院,天津 300401)

摘 要:介绍了网状虚拟组织的内涵,提出了网状虚拟组织的模式,并分析了该模式的核心——“联合协调小组”。根据项目实施阶段的不同,构建由不同参与方组成的联合协调小组,对如何更好地进行网状虚拟组织管理提出了建议。

关键词:网状虚拟组织;项目目标;集成管理;信息处理

中图分类号:TU72

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)21-0059-03

0 引言

项目目标集成管理的实施,需要一定的支撑体系,而合理的项目组织结构是集成管理的组织支撑,它为项目集成管理提供了所需的组织保障。但在传统的项目管理组织模式中,项目参与方人为地将项目的决策阶段、实施阶段和运营阶段割裂开来进行管理,导致项目参与各方之间不能有效地沟通,项目不同阶段存在信息沟通阻碍大、协调量大等缺陷,使项目总目标难以实现。同时,组织结构的多层次性使得项目决策者对项目管理某些环节的控制无能为力,信息孤岛现象严重,导致决策过程缓慢。为实现建筑项目的全生命周期目标,应建立集成化的组织系统,使具有各自利益的各参与方(业主、承包方、设计方、运营方、监理方等)最大限度地服务于项目的目标。为此,有必要对建设项目目标集成管理的组织保障和组织模式进行研究,建立建设项目目标集成化管理网状虚拟组织。

1 项目目标集成管理

建设项目管理的实质为项目目标管理,其宗旨为项目目标的实现。建设项目成功的关键是项目目标管理有效的实施。项目管理主要有成本目标、进度目标、质量目标3个基本目标。除此之外,根据项目性质及其自身特点的不同,还会有诸如环境目标、可持续发展目标、项目参与方满意度目标等其它相关目标。在项目管理的多目标之间存在着既相互制约又相互联系的对立统一关系,实施项目的过程就是项目多目标协调的过程。项目目标之间的协调包括同一层次的目标之间的协调、总目标与子目标之间的协

调、项目各参与方的目标之间的协调等。为此,要对项目的多目标进行集成化管理。项目目标集成管理致力于改变传统的单目标控制与追求单目标最优化的思想,建立突出一体化的整合思想,通过对多个目标的同时优化寻求多目标之间的协调与平衡,从而实现项目管理总目标的最优化。为实现项目目标的集成化管理,以及项目目标之间的协调,项目管理者需要选择与之相适应的项目管理组织结构。

2 项目管理组织结构

项目管理组织结构是反映项目管理过程中各种职能的横向分工与层次划分的结构形式。现行的项目管理组织结构按照从面向功能到面向项目的程度可主要划分为职能式组织结构、矩阵式组织结构、项目式组织结构。此类项目组织结构为从业主到设计、施工、材料供应等环节构成的垂直的组织结构,即:项目参与各方一般都是按照工程项目的进度,在特定的阶段进入项目管理组织,根据合同规定履行自己的义务。在这种组织结构中,项目参与各方之间相互独立,缺少信息、资源的交流与合作,只注重独立阶段的目标与自身利益,缺乏全局统一的思想,导致项目组织内缺乏整合力,项目成本提高,风险增加等,从而导致项目管理的总目标难以实现。为实现项目目标的集成化管理,需要建立基于项目全寿命周期管理的集成化管理组织结构。集成化管理组织结构是指由项目的各参与方组成的临时联盟,运用集成管理的思想,将项目的管理目标、管理组织、管理方法等方面进行统一管理、有机集成,从而较好地实现项目的全寿命周期目标。随着互联网及信息技术的发展,网状虚拟组织作为项目全寿命周期管理的一种组织模式也应运而生。

收稿日期:2009-07-15

基金项目:国家自然科学基金项目(70872029)

作者简介:陈敬武(1965-),男,湖北蒲圻人,管理学博士,河北工业大学管理学院教授,研究方向为工程经济与投资决策、项目管理。

3 网状虚拟组织模式

3.1 网状虚拟组织的内涵

网状虚拟组织就是一个联合组织,以“不求所有,但求所用”为指导思想,由两个以上的、在法律意义上独立的公司、机构或个人,为迅速完成共同的组织目标和任务所组成的一种临时的、非固定化的相互信任、合作的泛边界、契约式的网络化组织结构模式。这种组织结构模式的核心是联合协调小组,其组织结构的构成成员可以是不固定的,根据项目的性质和不同的实施阶段,在联合协调小组同意后可以灵活地加入新的成员,完成任务后的成员可以离开。同时各个成员通过网络通讯技术实现相互之间的信息交流和问题讨论,而不受地理位置限制。建设项目全寿命周期管理的特征正符合建立网状虚拟组织的要求。

3.2 联合协调小组

在网状虚拟组织中,设立建设项目全程经理,一般由建设项目全程经理负责项目全寿命周期的统一管理。项目组织中,参与者分为直接参与者(如业主方、设计方、监理方、承包方和运营方等)和间接参与者(如环保部门、国土审批部门和规划部门等),该经理由项目的直接参与者选举产生并对他们直接负责。全程经理是建设项目网状虚拟组织的核心,将组织网状虚拟组织开展全寿命周期目标的规划和控制,其选择应引起业主方、设计方、运营方等的高度重视。项目全程经理应具有比其它类型的项目经理要求更高的素质,包括决策能力、组织能力、创新能力、协调与控制能力、激励能力、社交能力在内的各种素质,同时应具有丰富的专业知识。

网状虚拟组织是一种灵活、可变的结构,各个成员以各自的专业知识为项目提供服务。它需要一个组织、协调和控制的中心,以便确保各个专业参与者之间顺利进行信息交换和协调,保证项目目标的实现。联合协调小组就是这样一种核心。

对于建设项目目标集成化管理来说,业主作为决策开发阶段、项目实施阶段以至运营维护阶段管理的核心,敏捷、有效的管理和正确、快速的决策是至关重要的。但业主作为建设项目的投资建设单位,并不完全具备实施阶段和运营阶段管理的专业管理水平,因此在全程经理的协调控制下,根据项目实施阶段的不同,设立由不同参与方负责的协调小组:在决策开发阶段,设立以业主方为盟主的协调小组;在实施阶段,设立以承包方为盟主的协调小组;在运营维护阶段,设立以运营方为盟主的协调小组。各协调小组交互参与项目管理,某一阶段结束时,与之对应的协调小组随之解散,由下一阶段的协调小组进行管理。

3.3 网状虚拟组织模式的提出

本文提出的建设项目目标集成化管理的组织保障“网状虚拟组织”见图1。由图1可以看到,该网状虚拟组织是一些相互独立的,以电子信息网络为基础,以契约为纽带形成的优势资源集成的动态网络联合体,其主要任务是在联

合协调小组的协调控制下,确定建设项目的全寿命期目标,并对建设项目的各目标进行集成化管理。其中网状虚拟组织的契约类型为间断式契约,其含义是:在一个长期性的、建立在信任基础上的契约关系(可能是默认契约)中,实际履行则时断时续(根据需要而定)。在虚拟企业运作实践中,间断式契约表现为:虚拟企业首先拥有自己的合作网络,此网络如同该虚拟企业合作对象“库”(遵守长期性契约关系),而在具体业务开展中,虚拟企业则在这一合作对象“库”中选择开展此业务所必要的、具有互补性的合作者,并随着业务的完成而解除此次合作关系,并在下一次业务中重新在同一合作对象“库”中选择可能不同的合作者(契约关系具短期性特征)。

4 网状虚拟组织管理的关键

网状虚拟组织一旦建成,如何管理就成了关键,网状虚拟组织的管理应具备以下几个特点:

(1)合作理念。虽然各个成员代表了各自的利益,但是满足业主的需求就是他们共同的目标。强调在这一共同的目标下各参与方的合作可以克服缺乏整体思考的情况。只要各个成员都坚持用户需求导向的观念,网状虚拟组织将成为一个目标一致的强有力的组织。

(2)分权控制。分权控制指的是在一个工作大纲的范围内,让小组成员有很大的自由活动空间,让他们在规定范围内自己决定应采取的行动并对行动的后果进行估计。采用分权控制可以促使团队的成员认识到自己的行为对整个团队的影响,并积极参与到相关的其他成员的工作中,避免推卸责任的现象。

(3)建立强有力的信息支持系统。网状虚拟组织将不同企业的资源优势迅速集成在一个虚拟组织系统中,如何快速、有效地实现网状虚拟组织各成员信息、技术、管理和人才的集成,使合作伙伴间能更好地协同工作并取得更好的资源配置效果,这就要求网状虚拟组织必须建立强有力的信息支持系统。先进的、强有力的信息系统为网状虚拟组织提供了技术支撑。

(4)推动与维护良好的合作关系。由于网状虚拟组织特殊的组织形式,对其的合作关系管理应采用软硬控制相结合的方法,即契约方法与行为方法的集成。在契约管理方面,组织应通过协商,以合同或协议的方式建立各成员共同遵守的公平的、规范的制度,明确合作的目标和任务及各自的责任、权利、义务。契约方法是以责任为基础的管理方法,缺乏一定的灵活性,对于网状虚拟组织这种灵活性强的组织形式,还必须通过建立合作伙伴的信任关系,以增强网状虚拟组织的稳定性。

5 结论

本文运用管理集成的思想,提出了建设项目目标集成化管理的组织模式——“网状虚拟组织”,并对该组织的内

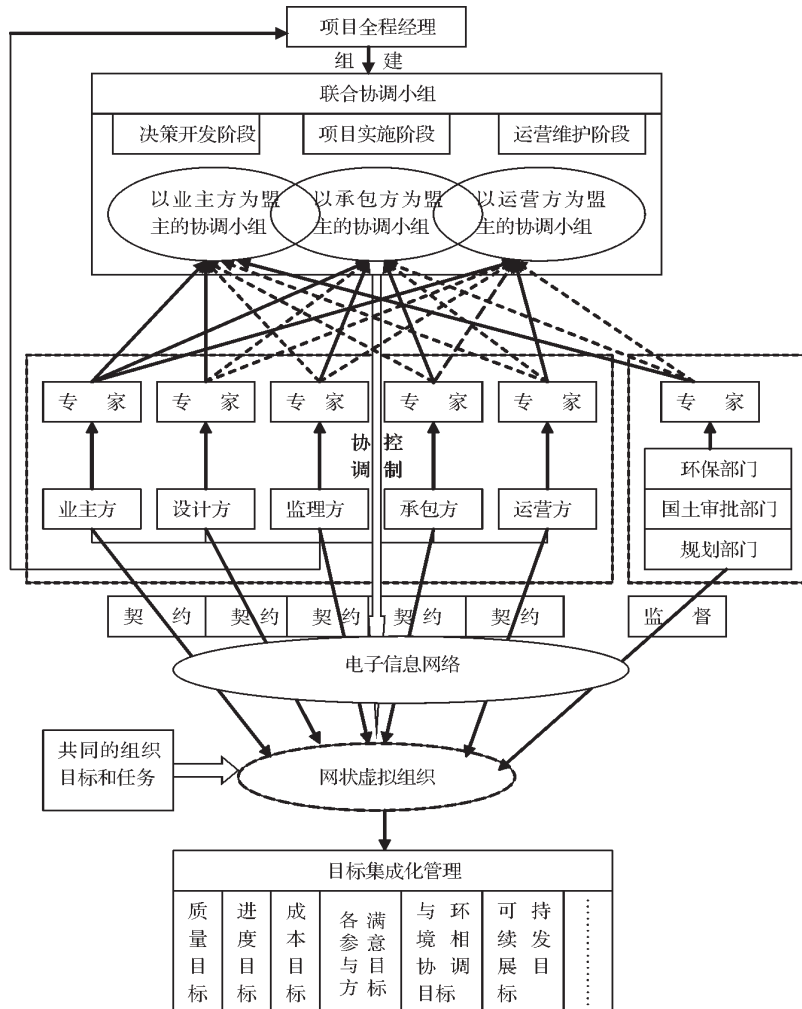


图 1 建设项目目标集成化管理网状虚拟组织

注:在协调小组部分,实线表示参与方是该小组的主要参与者,虚线表示该参与方是该小组的辅助参与者

涵进行了简单的介绍,给出了网状虚拟组织管理的建议,目的是探索一种新的更加完善的建设项目目标集成化管理的组织模式,以适应现代建设项目发展的需要,保证项目目标的顺利实现。

参考文献:

[1] 李蔚,蔡淑琴.建设项目集成的SIPOC模式及其组织支持[J].科研管理,2006(1).

[2] 章胜平,丁烈云.大型建设项目全寿命周期动态联盟模式研

究[J].华中科技大学学报,2005(5).

[3] 李蔚.建设项目集成的组织设计与管理[J].华中科技大学学报,2005(6).

[4] 陈江红,苏振民.工程项目管理虚拟组织的构建及运行[J].基建优化,2003(12).

[5] 徐浩然.大型工程项目的虚拟建设管理[J].建设机械技术与管,2002(12).

[6] 何清华,陈发标,芦勇.全寿命周期集成化管理模式的思想和组织[J].基建优化,2001(4).

(责任编辑:赵贤瑶)

Organization Model of Construction Project Objective Integrated Management

Chen Jingwu, Yuan Pengwu

(School of Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China)

Abstract:First, this paper introduces the definition of netlike virtual organization. Second, it puts forward the model of netlike virtual organization and then analyzes the key-leading group of this model, "united harmonious group". According to the different stage of project implementation, the united harmonious group is established, which is composed by construction participants. Finally, how to carrying on this model is discussed deeply.

Key Words:Netlike Virtual Organization; Project Objectives; Integration Management; Information Processing