

建筑经济与管理

# 上海世博村项目管理的实施与组织研究

## Study on Execution and Organization for Project Management of Shanghai World Expo Village

乐 云 刘海峰

( 同济大学经济与管理学院 上海 200092)

【摘 要】世博村项目是国内建设密度最大的酒店群项目之一, 业主提出对整个项目的管理要体现专业化、科学化和规范化。为此, 从世博村项目管理重点及难点、建设指导原则和实施组织结构三方面进行分析和研究, 重点阐述了世博村建设的四项基本原则和项目实施组织结构, 为顺利实现世博村项目目标立基。

【关键词】上海世博会 世博村 项目管理

【中图分类号】TU71

/ 文献标识码 B

【文章编号】1004- 1001( 2007) 07- 0556- 03

上海世博会是举世瞩目的国际盛会, 是推动各国经济、文化、科技广泛交流与合作的平台, 又为上海提供加快城市发展的世纪性机遇。而世博村——作为对参加世博会相关人群的最“贴身”的服务, 其项目建设的成败将直接影响到全世界对上海世博会甚至当代中国的第一印象。世博村建设全过程正规化、科学化、规范化管理不容忽视。

### 1 项目管理难点及重点分析

【作者简介】乐云( 1964- ), 男, 博士, 教授、博导, 主任, 公司董事长。联系地址: 上海市赤峰路 59 弄 4 号 1102 室( 200092), 电话: 13636311909。

【收稿日期】2007- 06- 31

1.1 建设意义重大, 社会关注度高, 质量、进度和安全目标必须确保

世博村项目作为上海 2010 年世博会唯一建造的生活和配套工程, 同时也是上海世博会场馆和设施建设的第一个项目, 是上海世博会建设正式启动的标志。项目建设的每一个过程都将受到上至中央、上海市政府, 下至人民群众的高度关注。如果项目不能按照计划建成, 或者在项目建设过程中出现任何偏差, 特别是如果出了质量问题或安全事故, 都会在社会各界引起强烈反响和极坏的社会舆论, 因此, 项目管理单位必须充分理解世博村项目的重大意义, 在项目目标控制上严格控制。

1.2 建设规模巨大, 单体多、参建单位多, 组织协调工作量大

面布置也应适时进行动态调整, 以满足各阶段施工工艺的要求。在编制施工总平面图前应当首先确定施工步骤, 然后根据工程进度的不同阶段编制按阶段区分的施工平面图, 一般可划分为土方开挖、基础施工、上部结构施工和机电安装与装修等阶段, 并编制相应的施工平面图。为了减少施工投入, 施工平面布置动态调整中应注意有序转换, 尽可能避免主要施工临时设施( 如主干道路、仓库、办公室和水电路) 的调整, 实现主要施工临时设施在各阶段的高度共享。文明施工原则。要充分考虑水文、气象条件, 满足施工场地防洪、排涝要求, 符合有关安全、防火、防震、环境保护、卫生等方面的规定。经济合理原则。合理布置起重机械和各项施工设施, 科学规划施工道路和材料设备堆场, 减少二次驳运, 降低运输费用; 尽量利用永久性建筑物、构筑物或现有设施为施工服务, 降低施工设施费用, 比如利用在结构施工阶段按装好的永久消防电梯和货运电梯作为建筑装饰阶段的人货运输工具。

### 参 考 文 献

- [1] 朱宪辉, 汪贵平, 顾倩燕. 逆作法深基坑在超高层建筑中的设计应用. 南京, 岩土工程学报增刊, 2006.
- [2] Raymond Wong Wai. International Finance Centre, Phase II. 香港, BUILDING JOURNAL, 2003( 11) .
- [3] 蒋曙杰. 逆作法施工在城市地下空间开发中的应用及发展前景述评. 上海, 建筑施工, 2004( 4) .
- [4] 梅英宝, 钟 铮, 翁其平. 超大面积深基坑工程非两墙合一的逆作法设计. 上海, 建筑施工, 2006( 4) .
- [5] 陈 新, 谢 凯, 杜建军, 曾虹程. 由国际广场工程深基坑结构逆作施工实践. 上海, 建筑施工, 2006( 7) .
- [6] 赵志缙, 叶可明, 吴君侯, 刘曜等编著. 高层建筑施工手册. 上海: 同济大学出版社, 1993.
- [7] 叶可明, 范庆国. 上海金茂大厦施工技术. 北京, 施工技术, 1999( 1) .
- [8] 谢绍松, 钟俊宏. 台北 101 国际金融中心之结构施工技术与其设计考量概述. 上海, 建筑结构进展, 2002(4).
- [9] 张关林, 石礼文. 金茂大厦决策·设计·施工. 上海: 中国建筑工业出版社. 2001.

世博村位于世博会场浦东区G地块，世博村生活区包括A、B、D、J四个地块，其中A地块为五星级宾馆，其他为三星级标准的公寓式酒店。生活区地上新建面积约33万 $\text{m}^2$ ，改建面积约3万 $\text{m}^2$ ，地下建筑面积约8.7万 $\text{m}^2$ ，总计约44.7万 $\text{m}^2$ 。商业服务配套区包括C、E、F、H、I、K地块，配套服务区地上新建面积约5.6万 $\text{m}^2$ ，改建面积约4.7万 $\text{m}^2$ ，地下建筑面积约1万 $\text{m}^2$ ，总计约11.3万 $\text{m}^2$ 。项目总建筑面积约56万 $\text{m}^2$ ，总投资约23.5亿元人民币。项目从2006年12月起陆续开工建设，计划于2009年12月竣工试运营。

由于整个项目规模巨大，包括数十个单体工程。项目的参建单位众多，勘察设计、招标发包、土建施工、专业分包、供货单位等，估计高峰期同时在场施工的单位将达到上百家，整个项目建设过程中涉及到的参建单位将达到百家以上。因此作为业主方其组织协调工作量非常大，难度也大。

在本项目技术协调、组织协调工作量大的前提下，业主需委派具有丰富的大型群体工程和酒店工程项目管理经验的资深项目管理人领导项目管理团队，理顺本项目组织关系，为本项目顺利开展和各工种、各单位的协调施工保驾护航。

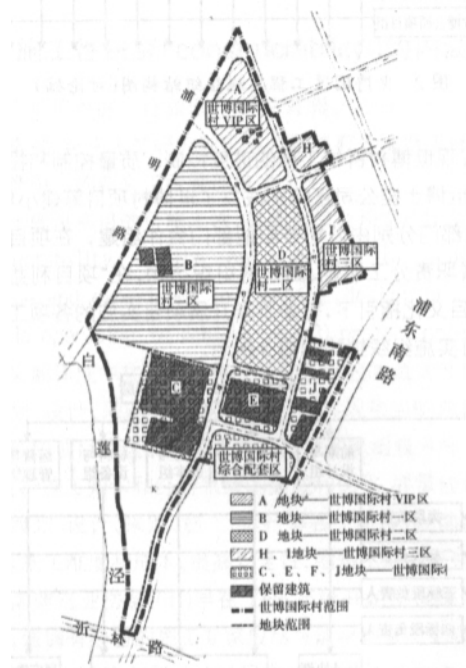


图1 世博村项目各地块名称及分布示意图

### 1.3 影响进度因素多，阶段性工期目标实现任务艰巨

世博村项目所处地块属于上海老工业区，土地拆迁工作任务繁重。在土建安装阶段各标段，单体工程的施工协调、配合好坏对项目进度也有很大影响。本项目属于酒店类型的群体项目，后期幕墙、精装修工期较长，而且该时期的设计变更较多，进度控制的风险较大。整个项目建设周期总工期又较紧，项目建设各阶段环环相扣，这就要求项目管理单位对项目的总进度有深入的研究和理解，许多工作的安排必须具有前瞻性，而且必须综合考虑到的各方面的风险，才有可能保证项目按期竣工。因此，项目管理单位必须将进度控制工作作为项目管理的一条贯穿整

个项目建设始终的主线，协助业主做好设计协调，出图工作，采取切实可行措施控制施工进度，安排重要设备材料的采购计划，避免停工待图、停工待料情况的发生。

### 1.4 业主以及专业化管理单位的决策、管理水平是项目成功的关键

由于本项目具有重要意义，建设单位的决策、管理压力很大，故要求业主方具有很高的建设管理水平。除此之外，业主需要委托许多专业化的管理单位，如设计咨询、酒店管理咨询、项目管理、招投标代理、工程监理、造价审计单位等，以协助业主管理好本项目。各种专业化管理单位按不同标段还有可能出现不止一家的情况，业主要理顺与这些咨询单位的关系，做好分工，使这个规模巨大的“智囊系统”能有序高效的运作，为业主出谋划策，减轻业主负担，保证项目目标顺利完成。

## 2 项目建设的指导原则

### 2.1 打造形象工程、精品工程、品牌工程

世博村是上海世博会工程建设的一部分，因此世博村的建设管理也必须遵循和紧扣世博会建设的总体目标和要求，并力争有所创新。打造形象工程就是要注重建设过程的理念创新和以人为本，工程建成后要能够提升上海国际化大都市的认可度和知名度。

精品工程是世博村的总体目标，因此世博村的建设管理必须具有精品意识、精品精神和精品行动，从更严、更优和更精的要求出发，建立从宏观规划到细节控制的精品工程建设体系。打造精品工程就是要建设一次成优、质量一流、安全可靠、舒适美观、经得起严格检查和时间考验的工程。

专业、高效、权责分明的项目组织保证体系，是项目成败的关键。打造品牌工程就是要通过建立“流程化、制度化、标准化”的项目管理体系，打造正规化、科学管理的品牌，建设用户满意、能够提升企业自身品牌价值的优质工程。

### 2.2 建设管理程序化、规范化、科学化

基本建设程序是我国多年来基本建设实践的总结，是客观规律的反映，也是使基本建设顺利进行的重要保证。世博村项目建设必须严格执行基本建设程序。没有施工许可证、规划许可证，不能进行施工，没有完整的施工图纸和文件，不能开始施工。建设管理规范化就是整个建设过程要按照国家规定的基本建设程序办事，要建立规范化的业务管理制度，做到有法可依、有据可查，建设管理规范化还要体现在制度执行过程中，做到有法必依、按章办事。

项目管理既是一种艺术也是一套科学的方法体系。世博村要保证项目的顺利实施，必须制订统一的项目管理程序与制度，将项目管理的各项内容“流程化、制度化和标准化”，并使之成为相关部门必须执行的“法律”。

### 2.3 保证“阳光工程”的廉政体系

“廉政办博”是世博会工程建设的重要要求，要贯彻到工程建设的全过程。对世博村的建设管理而言，必须将阳光工程具体化，从廉政建设的体制、机制与法制方面建立严密的、可操作的廉政体系，如招投标、资质审查、现场管理、合同付款和竣工验收

等“过程把关”，重点抓如下工作：

- a.确定总体方案，统一组织与协调，增加项目信息透明度；
- b.建立指导性、控制性和实施性的进度计划控制体系；
- c.建立全过程质量控制体系，增强对项目质量的监督性；
- d.按照“节俭办世博”的思想进行投资控制和成本管理；
- e.实现质量、工期、功能、成本、安全和环保“六统一”。

2.4 专业、高效、权责分明的项目组织保证体系

项目组织是决定世博村工程建设成败的决定性因素。世博村工程建设管理必须依靠专业化、社会化的分工体系，搭建合理的项目实施组织结构，理顺组织关系，明确工作任务分工和管理职能分工。采取以我为主、咨询为辅的原则，科学合理利用社会化、专业化咨询机构，以有限的内部资源调配无限的外部资源。在建设过程中应统筹质量、进度和投资三者关系，尽可能好地实现三大目标。

世博村工程包括 MP 区、一区、二区、三区 and 综合配套区等多个子项目，因此世博村的建设管理必须统一组织、统一协调和统一管理，通过建立分层次、系统化的多目标控制体系来实现项目的总体目标，要保证工程三大目标顺利实现，特别要注重与政府部门、媒体和项目参建各方的沟通与协调。

3 项目实施的组织结构

上海世博土地控股有限公司（以下简称世博土控）在分析项目的特点、自身的优势和采用创新工程管理模式的基础上，确定了以矩阵型组织结构为基础的项目实施组织结构体系。

3.1 工程实施组织结构策划

世博村项目不同于其他大型项目的特点在于它又只是整个世博园区项目的一个子项目，因此，工程实施组织的策划必须顾全大局，从整个世博园区建设的宏观层次上考虑，既要保证世博村目标的实现又要注重同其他项目之间的协调，以保证整个世博园区项目目标的实现。该项目的工程实施组织的建立必须考虑以下因素：

- (1) 明确各部门任务分工和管理职能分工、优化工作流程和信息流程为组织结构设计的基本原则，尽可能减少管理层次和不同部门之间的界面交叉；
- (2) 分考虑现有业主方管理班子成员的专业背景、工作经验和企业员工职业化培养的要求以及工程管理服务班子与业主方自身管理班子的有机结合；
- (3) 充分考虑大型酒店群项目的特点和难点以及其他大型建设项目业主方管理组织的经验和教训，同时顾及将来设计管理、工程发包与设备材料采购、施工管理的有序性；
- (4) 充分利用专家的知识使项目建设增值，在项目实施过程中，通过举行专家论证和咨询会议的方式，对重大关键问题提出解决方案或优化方案；
- (5) 必须考虑我国建设法规的规定，包括项目管理、投资监理、招投标代理和建设监理等，处理好这些单位和业主方之间的关系；
- (6) 最终用户导向是工程建设的又一个重要指导思想，项目建设必须为今后的运营管理服务。因此，应注重运营管理部门

和酒店咨询单位同其他部门的沟通，以服务于世博会中和会后世博村的运营管理。

3.2 工程实施组织结构

整个世博会园区建设大致可分为六大板块：世博村、样板组团和特钢厂、世博场馆、市政管线、世博轴和世博公园，世博土控公司在充分考虑以上因素的基础上，结合自身的特点，进行了系统的组织策划，并经过不断优化、调整，确立了工程实施的组织结构，即采用矩阵型组织结构模式，如图 2 所示。

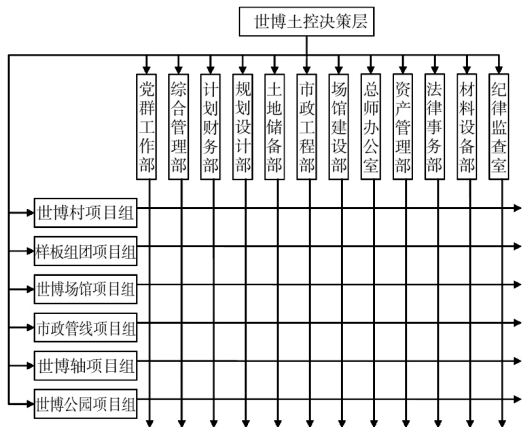


图 2 世博园区工程实施组织结构图 (讨论稿)

为实现世博村群体工程的进度控制、质量控制和投资控制总目标，世博土控公司还特别成立了世博村项目筹建小组，下设 5 个职能部门分别由公司各职能部门合作组建，在项目实施过程中形成职责分工明确、高效的组织结构，在“项目利益高于一切”的项目文化指引下，有条不紊开展项目实施的各项工

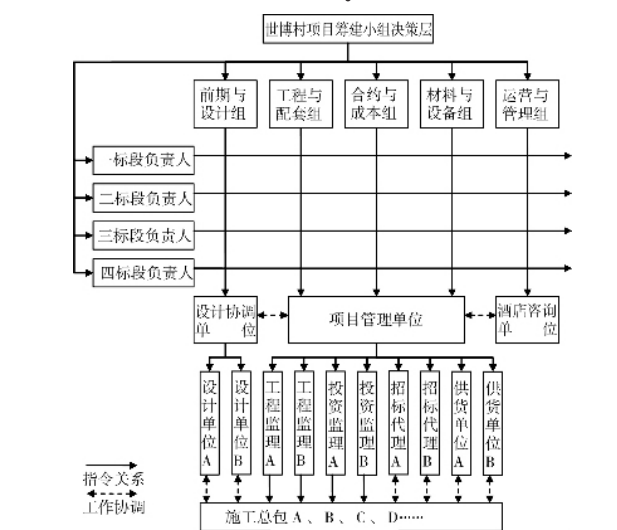


图 3 世博村项目实施组织结构图 (讨论稿)

值得一提的是：组织结构应是动态的，它必须随着项目进展的实际情况进行动态调整，以适应工程开展的实际需要。至于组织结构模式确定后还要进行的任务分工、管理职能分工和工作流程设计，限于篇幅本文不作详细讨论。