

基于项目治理理论的工程管理创新模式研究

陈成国

浙江瑞峰工程管理有限公司 浙江 宁波 315700

摘要：本文聚焦于项目治理理论在工程管理中的应用，详细阐述该理论内涵及主要流派观点。分析当前应用现状，指出传统工程管理模式在组织架构、决策机制及利益相关者管理方面存在不足。基于项目治理理论构建创新模式，涵盖总体框架、组织架构、决策机制及利益相关者管理创新。提出培训推广、试点先行等实施策略及制度、资源保障措施，旨在提升工程管理水平，推动行业发展。

关键词：项目治理理论；工程管理；创新模式

1 项目治理理论概述

1.1 项目治理理论的内涵

项目治理理论是一套用于规范和管理项目的理念、原则和方法体系。它侧重于从宏观层面确定项目的目标、规则和决策机制，以确保项目能够实现预期的战略目标，并保障各利益相关者的权益。项目治理不仅仅关注项目的执行过程，更着眼于项目的整体规划、监督与控制。它通过建立有效的组织结构、明确的职责分工以及合理的决策程序，为项目的顺利推进提供制度性保障。例如，在大型基础设施建设项目中，项目治理要明确项目业主、承包商、设计单位等各方的权利和义务，协调各方行动，使项目在质量、进度和成本等方面达到最优平衡。

1.2 项目治理理论的主要流派与观点

该流派认为项目中存在委托人和代理人的关系，如业主与承包商。由于双方信息不对称和目标不一致，可能导致代理人追求自身利益而损害委托人利益。为解决这一问题，需要建立完善的契约机制，通过明确的合同条款约束代理人行为，同时设置合理的激励机制，使代理人在追求自身利益的同时实现委托人的目标。例如，在项目合同中设置基于项目绩效的奖励条款，鼓励承包商提高项目质量和进度。此流派强调项目治理应致力于降低项目中的交易成本^[1]。交易成本包括搜寻成本、谈判成本、签约成本以及监督和执行成本等。通过合理选择项目组织形式、优化合同结构等方式，可以减少交易过程中的不确定性，降低交易成本。例如，对于一些标准化程度高、风险较小的工程项目，可以采用固定总价合同，减少谈判和变更成本。该流派主张项目治理要充分考虑所有利益相关者的利益诉求。项目的利益相关者不仅包括业主、承包商、供应商等直接参与方，还包括政府、社区居民等间接影响方。项目治理应建立有效的沟

通与协调机制，平衡各方利益，促进项目的顺利实施。例如，在城市轨道交通项目建设中，充分听取周边居民关于噪音、施工时间等方面的意见，以减少项目实施过程中的阻力。

2 项目治理理论在工程管理中的应用现状

目前，项目治理理论在工程管理中已得到一定程度的应用。许多大型工程项目开始引入项目治理的理念和方法，以改善项目的管理效果。在组织架构方面，一些项目采用了矩阵式或项目型组织结构，以提高组织的灵活性和对项目的响应速度。通过明确各部门和岗位在项目中的职责，加强了部门之间的协作。在决策机制上，部分项目建立了多部门参与的决策委员会，对项目的重大事项进行集体决策，提高了决策的科学性和合理性。例如，在项目的设计变更决策中，由设计单位、施工单位、业主代表等共同评估变更的影响，做出决策。在利益相关者管理方面，越来越多的工程项目注重与利益相关者的沟通与协调。通过召开项目沟通会、发布项目信息等方式，及时向利益相关者传达项目进展情况，收集他们的意见和建议。例如，在房地产开发项目中，开发商定期与购房者沟通项目进度、户型设计等信息，增强购房者的信任。总体来看，项目治理理论在工程管理中的应用还不够深入和全面，现有工程管理模式仍存在诸多不足。

3 现有工程管理模式的不足分析

3.1 组织架构方面

在传统的工程管理组织架构中，职能部门之间的职责划分不够清晰。例如，在项目质量控制方面，工程技术部门和质量监督部门可能存在职责重叠，导致工作推诿或重复劳动。同时对于一些跨部门的工作，缺乏明确的牵头部门和协调机制，影响项目的推进效率^[2]。许多工程管理组织架构过于僵化，难以适应项目的动态变化。

在项目实施过程中,一旦遇到设计变更、工期调整等情况,组织架构无法及时做出调整,导致项目管理混乱。例如,当项目需要加快进度时,原有的组织架构可能无法迅速调配资源,影响项目目标的实现。

3.2 决策机制方面

现有的工程管理决策流程往往较为复杂,涉及多个层级和部门的审批。一个简单的项目决策可能需要经过层层上报、层层审批,耗费大量的时间和精力。这不仅降低了决策效率,还可能导致项目错失最佳时机。例如,在项目材料采购决策中,由于审批流程过长,可能导致材料供应不及时,影响施工进度。部分工程管理决策主要依赖于少数人的经验和主观判断,缺乏充分的数据分析和论证。在项目规划阶段,对项目的风险评估、成本预算等可能不够准确,导致项目在实施过程中出现成本超支、工期延误等问题。例如,在项目投资决策中,没有充分考虑市场变化、技术风险等因素,仅凭决策者的直觉做出决策,可能给项目带来巨大损失。

3.3 利益相关者管理方面

工程管理中与利益相关者之间的沟通渠道不够畅通。项目团队往往不能及时、准确地向利益相关者传达项目信息,导致利益相关者对项目存在误解。同时利益相关者的意见和诉求也不能有效地反馈到项目决策中。例如,在市政工程建设中,周边居民对项目施工噪音、交通影响等问题的反馈没有得到及时处理,引发居民的不满和投诉。在处理利益相关者关系时,往往不能充分平衡各方利益。一些项目过于关注业主的利益,忽视了承包商、供应商等其他利益相关者的合理诉求,导致项目合作关系紧张。例如,业主过度压低工程造价,使承包商为了盈利不得不降低工程质量,影响项目的整体效益。

4 基于项目治理理论的工程管理创新模式构建

4.1 创新模式的总体框架

基于项目治理理论的工程管理创新模式,是提升项目执行效率与实现可持续发展的重要途径。该模式以项目目标为核心导向,致力于构建一个集组织架构优化、决策机制革新及利益相关者管理强化于一体的有机整体。在组织架构层面,需摒弃传统僵化的管理模式,转而建立灵活、高效的项目型组织。通过明确界定各部门及岗位的职责与权限,确保项目团队能够迅速响应市场变化与项目需求,实现资源的优化配置与高效利用。决策机制的创新同样关键。应引入科学的决策方法,如大数据分析、风险评估模型等,同时鼓励多主体参与决策过程,包括项目团队成员、行业专家、利益相关者等,以确保决策的全面性与准确性。在利益相关者管理方

面,需加强沟通与协调,建立利益平衡机制。通过定期召开项目会议、建立信息共享平台等方式,增进各利益相关方之间的理解与信任,共同推动项目的顺利进行。以大型水利工程建设项目为例,采用此创新模式后,可成立专门的项目指挥部作为核心组织,运用先进科技手段进行决策支持,并与周边居民、政府部门等建立常态化的沟通机制,从而有效保障项目的顺利推进与可持续发展。

4.2 组织架构创新

在工程管理创新模式中,建立项目型组织是提升项目执行效能的关键一步。传统职能型组织架构往往因部门壁垒导致沟通不畅、决策迟缓,而项目型组织则能有效破解这一难题。项目型组织以项目为核心,从各职能部门抽调精英,组建专门的项目团队。这些团队成员在项目实施期间,全职投入项目工作,不再受原部门日常工作的干扰。如此一来,部门间的沟通障碍得以大幅减少,决策链条缩短,执行效率显著提升。以大型建筑项目为例,项目团队囊括项目经理、设计人员、施工人员、质量管理人员等,他们集中办公,统一接受指挥,对项目的全过程负责。这种紧密协作的模式,使得项目推进更加顺畅。同时明确职责分工也是项目型组织成功运作的重要保障。需对项目团队中的每个岗位进行细致的职责界定,制定详尽的岗位说明书^[3]。如此一来,每个成员都清楚知晓自己在项目中的任务与责任,避免了因职责不清而引发的工作混乱。例如,项目经理负责整体规划、协调与控制;设计人员专注于设计方案,确保其符合项目要求与规范;施工人员则严格按照设计要求和施工标准作业,保障工程质量和进度。通过明确的职责分工,项目团队能够高效协同,共同推动项目迈向成功。

4.3 决策机制创新

引入科学决策方法与多主体参与决策,是提升工程管理决策质量与效率的关键举措。在现代信息技术的赋能下,得以运用先进的数据分析工具,为决策提供坚实可靠的科学依据。在项目可行性研究阶段,大数据分析技术便发挥着举足轻重的作用。通过深入挖掘市场需求、精准把握行业趋势,能够全面评估项目的可行性与潜在风险,为项目的顺利启动奠定坚实基础。而在项目成本控制决策中,成本效益分析、价值工程等方法的应用,则有助于我们精准优化项目成本,实现资源的高效配置。与此同时,多主体参与决策机制的建立,进一步提升了决策的科学性与合理性。我们组建了由业主、承包商、设计单位、监理单位等多方参与的决策委员会,针对项目规划、设计变更、合同签订等重大事项,进行

集体决策。各参与主体凭借自身专业优势,从不同角度提供宝贵意见与建议,确保决策过程充分考虑项目的各个方面。例如,在项目设计变更决策中,设计单位从技术合理性角度进行阐述,承包商则评估变更对施工进度与成本的影响,业主则站在项目整体目标的高度进行权衡。通过多方协同,最终能够共同做出更加科学合理的决策,为项目的成功实施提供有力保障。

4.4 利益相关者管理创新

在工程管理实践中,建立高效的沟通平台与合理的利益平衡机制,是确保项目顺利推进、维护各方和谐关系的关键所在。为了促进项目团队与利益相关者之间的顺畅沟通,需搭建一个便捷、高效的信息交流平台。这可以是功能强大的项目管理信息系统,也可以是灵活便捷的社交媒体群组。借助这些平台,项目团队能够实时向利益相关者发布项目的进展情况、质量管控成果以及安全保障措施等重要信息。同时也能及时收集利益相关者的反馈意见,形成双向互动的良好局面。例如,在项目施工过程中,通过项目管理信息系统向周边居民实时展示施工进度和环保措施执行情况,主动解答居民的疑问,快速处理居民的投诉,从而增强居民对项目的信任与支持。制定合理的利益平衡机制同样至关重要,应充分考虑各利益相关者的投入和贡献,制定出公平合理的利益分配方案。对于那些在项目实施过程中利益受到影响的利益相关者,要建立相应的利益补偿机制,给予适当的补偿。以公路建设项目为例,对因征地拆迁受到损失的居民,按照相关标准给予合理的经济补偿,并提供就业安置等帮助,以此平衡各方利益关系,确保项目能够在一个和谐稳定的环境中顺利推进。

5 项目治理理论的工程管理创新模式的实施策略与保障措施

5.1 实施策略

培训与推广以及试点先行是推动项目治理理论和创新模式有效落地的关键举措。在培训与推广方面,需精心组织项目管理人员参与项目治理理论和创新模式的专项培训。通过系统学习,让他们深入理解创新模式核心理念、科学方法和标准操作流程。借助内部宣传、案例分享等多样化方式,在项目团队中广泛传播创新模式,提升团队成员对其的认知度和接受度^[4]。试点先行则要求挑选具有代表性的工程项目作为试点,率先运用创

新模式开展管理工作。在试点进程中,密切关注实施效果,及时总结经验教训,针对性地对创新模式进行优化和完善。待试点项目取得可圈可点的成功经验后,再有条不紊地推广到其他项目中。比如,在企业内部选取一个小型工程项目作为试点,对创新模式的组织架构、决策机制和利益相关者管理等方面进行全面实践检验,依据试点情况精准调整和改进创新模式,而后在大型项目中广泛推广应用。

5.2 保障措施

建立健全与创新模式相适应的项目管理制度,包括项目组织管理制度、决策制度、利益相关者管理制度等。通过制度明确项目管理的流程、规范和标准,确保创新模式的有效实施。为创新模式的实施提供充足的人力、物力和财力资源。在人力资源方面,选拔和培养一批具备项目治理知识和创新能力的项目管理人员;在物力资源方面,配备先进的项目管理工具和设备;在财力资源方面,设立专项经费,用于支持创新模式的研究、培训和试点推广等工作。例如,企业加大对项目管理人员的引进和培养力度,投入资金购买先进的项目管理软件,设立创新模式推广专项资金,保障创新模式的顺利实施。

结束语

本文通过深入研究项目治理理论在工程管理中的创新应用,揭示了传统模式的缺陷并构建了创新模式。创新模式的实施策略与保障措施为其落地提供了途径。未来,随着实践深入,项目治理理论有望在工程管理中得到更广泛且深入的应用,持续优化工程管理流程,提高项目效益,助力工程行业实现高质量、可持续发展。

参考文献

- [1]彭彤.工程项目管理理论与实践新进展综述[J].房地产世界,2024,(03):98-100.
- [2]于利贤,吴振全.信息化系统在工程项目团队知识管理中的应用[J].项目管理技术,2023,21(06):128-131.
- [3]邓晖,徐伊雯,韩超倩,等.建筑工程项目中隐性知识管理的影响因素[J].土木工程与管理学报,2022,39(06):49-58.
- [4]王明.工程项目实施中的资源管理策略研究[J].工程管理评论,2020,32(4):56-68.