

## 基于利益相关者的和谐理念下的 水利水电工程项目管理

朱萍

(国电大渡河新能源投资有限公司,四川成都 610041)

**摘要:**我国的水利工程项目管理虽然经过多年的发展,却仍然难以应对日益复杂多变的管理环境,存在诸多问题亟待探究。基于利益相关者的和谐理念下水利水电工程项目管理,主要吸收了利益相关者理论及和谐管理思想的理论体系,同时融合了企业文化、人性化管理、中国式管理等一系列重要管理思想,反映了现代水利水电工程项目管理的发展趋势,是在传统项目管理理论基础上的创新。

**关键词:**水利水电工程项目管理;利益相关者;和谐管理理念;管理要点

**中图分类号:** C914;TV7;C931.3

**文献标识码:** B

**文章编号:** 1001-2184(2015)02-0142-03

### 0 引言

传统的水利水电工程项目管理认为,管理主要是管投资、管安全、管进度和管质量。而现代项目管理则认为,项目管理应达到或超越项目相关各利益方的要求与期望。目前,我国的水利水电工程项目管理多是在借鉴学习国外项目管理的基础上不断探索实践的过程,很多学者也都在进行水利水电建设项目管理创新的研究。从已有的成果来看,大多只是在理论上进行探讨,做出一一般定性的分析评价,还没有一个完善的与实际完全接轨的方法,这也导致了在实践管理的过程中出现诸如效率低下、信誉度差、难以满足各方要求等问题。总结过的经验,存在这些管理问题的主要原因是没有统筹考虑好项目的各方利益,缺乏和谐管理各利益方的理念。本文根据水利水电建设项目管理的特点,提出运用利益相关者分析方法结合和谐管理的理论进行项目管理创新,期望为水利水电工程项目管理的研究提出一个思路和方向。

### 1 利益相关者的和谐理念

20世纪60年代,美国的斯坦福研究院首次在学术研究中引入“利益相关者”一词,弗里曼认为,利益相关者是能够影响一个组织目标的实现,

或者受到一个组织实现其目标过程影响的所有个体和群体。利益相关者理论(stakeholder theory)最早应用于公司治理、企业伦理、战略管理等领域,到了20世纪90年代,该理论得到了逐步发展和完善,逐渐成为识别和分析一个组织行为影响的理论框架,近十年来,也越来越广泛应用于项目规划、设计中。

对于水利水电工程建设项目的利益相关者可定义为:因水利水电工程项目的建设行为而受益或受损,能够影响项目目标的实现或因项目目标实现而受影响的主体。由于水利水电工程建设项目涉及项目的立项、资金的筹措、设计、施工、运行管理等诸多方面和环节,整个过程中涉及到的利益相关者众多,总结概括起来可以划分为两类:

(1)主要利益相关者。其与水利水电工程项目建设本身关系密切,且共同对项目的目标施加影响,如成本、进度、安全和质量等关键性问题起主要作用。包括投资者、业主、设计方、施工方、材料及设备供货方、使用方、监理、咨询单位、信贷机构等。

(2)次要利益相关者。其与建设项目虽然没有正式直接发生关系,但是有隐性间接关系,包括政府、项目所在居民区、环保部门、教育医疗机构、交通部门、项目移民等众多的利益相关者。

收稿日期:2015-03-04

和谐管理是一种新型的管理理念,指摒弃传统的计划、组织、领导、控制条件,将人放入管理的核心地位,处理好人与人、人与物、人与组织的各种相互关系以完成目标,已在政府、企事业、科研机构和一些非盈利机构中得到了广泛的应用并取得了很好的管理效果。水利水电工程项目和谐管理就是为了应对水利水电工程项目的复杂性、一次性、环境的不确定性和开放性等特点,在传统项目管理的基础上,引入和谐管理的理念,坚持以人为本,在变动的环境中,围绕和谐主题,以优化和消减不确定性为手段,通过协商谈判、协议约定、交互沟通、等方式,辩证动态地处理好人、物和组织的相互关系,使之紧密配合、步调一致,形成最大的合力提高管理效率,弥补制度本身的缺陷,从而达到各利益相关方共赢,最终实现特定目标和项目、环境、经济社会可持续发展的局面。其基本思想为在“问题导向”基础上的“优化设计”与“人的能动作用”双规则的互动耦合机制。

## 2 运用利益相关者的和谐理念进行项目管理的原因分析

### 2.1 由水利水电工程项目管理环境决定的

随着社会主义市场经济的发展,重大利益格局发生了调整,传统的项目管理无法适应现代社会发展的需求,各方利益的博弈,使人们的思想观念朝向多元化、市场化、管理民主化转变,由此导致水利水电工程项目管理环境产生重大变化。水利水电建设项目规模大、专业分工和管理系统复杂及处于开放的环境中,项目管理存在着很大的不确定性,如工程项目易变更,项目组织人员易变动,专业分工边界的模糊性以及项目人员的临时性等,这些都给相关利益方的制度化、标准化等硬性管理带来较大困难,需要以人性化为主的和谐管理方法作为必要的补充。

### 2.2 由水利水电工程项目管理的特殊性决定的

水利水电建设项目具有专业性强、一次性的特点,项目管理是为在限期内对有限资源进行组织、协调、控制的管理以实现目标。水利水电工程项目管理需要进行内部管理和外部职能管理两个方面的管理活动,从项目的规划、审批、立项、施工建设到运行管理等都需要有其他的部门来协助完成,面对水利水电工程项目的不确定性、复杂性、法律和制度是无法做明确规定规定的,所以就需

运用和谐管理理念,通过种种和谐互动的机制借助社会各方力量灵活管理水利水电工程项目来实践完成预期效果。

### 2.3 由项目管理单位的目标决定的

水利水电建设项目的复杂性和多目标性,决定了项目管理运作中,往往会因利益相关者的组织结构、项目目标、管理模式、技术问题、计划成本、资源分配、项目成员、工作方式、优先权问题、管理程序等等不协调而引发冲突。这时候就需要充分协调利益相关者之间的关系,建立和谐稳定的环境条件,来达到成本、安全、进度和质量等目标的实现。

## 3 应用利益相关者的和谐理念的要点

第一,充分分析水利水电工程项目的环境,找出利益相关者。水利水电工程项目涉及的地区和人群广泛,所处的环境复杂,这就要求充分分析水利水电工程项目所处的环境,确定出项目管理的利益相关者。

第二,分析利益相关者的主要利益冲突。在水利水电工程项目建设与运行管理过程中,利益冲突主要发生在项目建设管理单位分别与单位员工、投资者、信贷机构、勘察设计公司、施工建设单位、监理咨询单位、材料设备供货商、政府、环保、移民等之间,以及这些参与单位相互之间的利益冲突。

第三,在利益相关者分析的基础上,采用和谐理念管理水利水电工程项目。主要从以下几个方面入手:

(1) 强化并树立和谐管理理念,采取软硬兼施的和谐管理方法

和谐理念与规范化管理是相互借鉴补充、共同促进的关系,要把和谐管理理念作为管理的出发点和落脚点。在水利水电工程项目管理规范化、制度化等硬性管理的同时,坚持以人为本,兼顾环境的复杂性、不确定性、确保制度的人性化和可操作性,强化以双赢、共享及人性化等软性管理思想和方法为特征的和谐管理理念,重视和谐的组织建设,与各利益相关者达到共赢。

(2) 建立新型的和谐管理体系

建立管理单位分别与单位员工、投资者、信贷机构、勘察设计公司、施工建设单位、监理咨询单位、材料设备供货商、政府、环保、移民等以及彼此

之间的新型管理体系,科学的运用和谐管理理念进行现代化水利水电工程项目的管理维护人与人、人与自然的和谐。

(3)加强复合型人才培养建设,提高项目管理水平

目前,我国水利水电工程项目的管理人员组成以技术人员为主,缺乏一定的管理才能,因此,必须培养专业的管理式人员,最好是复合型人才,特别是项目经理,既可以精通管理,也对技术有一定的掌握。复合式人才更易注重人员的协调与管理,真正建立以人为本的和谐管理体制。

(4)重视和谐管理中沟通与协调的作用

沟通与协调是以为人本和谐管理的重要部分,水利水电工程项目环境开放,利益相关者多,且具有很大的临时易变性,良好有效的沟通与协调可以更好地处理各种矛盾、不确定性,保证项目的正常进行。

(5)重视水利水电工程项目管理的创新

创新是水利水电工程项目和谐管理的生命源泉,水利水电工程项目管理环境复杂多变,没有一成不变的制度解决所有的问题,为了改善创建和谐的管理环境,必须要在机制体制和软件管理等不断创新,使创新的和谐管理理念贯穿于水利水电工程项目管理全过程中。

(6)重视企业文化和团队建设

水利水电工程项目的环境一般比较差,条件

(上接第141页)

识,建立帮扶人员与展示舞台,使之倍加珍惜目前的工作环境,满怀热情地工作,在各自岗位积极发挥自身实力,并最终在企业发展中实现个人职业生涯。

#### 4 结语

把握机关党的建设“服务中心、建设队伍”的职责定位,推动机关党建工作和业务工作紧密结合。做好机关党建工作,必须准确定位职责任务,将其与业务工作紧密结合起来。习近平总书记指出:“机关党建工作任务很多,核心是服务中心、建设队伍,促进本部门本单位各项任务的完成。”这一重要论述,科学回答了“机关党建工作做什么”和“如何处理机关党建工作与业务工作的关

艰苦,加强企业的文化建设和团队建设,创造一个和谐温馨的工作环境,可以凝聚斗志、提高激发士气与工作热情,从而提高项目管理水平。

#### 4 结语

水利水电工程项目管理不仅取决于规范化的制度、先进的施工技术,更要有先进的项目管理理念。传统的项目管理理论以“三大控制”的实现作为建设项目管理的目标,已难以适应现代水利水电工程项目管理的环境。基于利益相关者的和谐理念下水利水电工程项目管理,主要吸收了利益相关者理论及和谐管理思想的理论体系,同时融合了企业文化、人性化管理、中国式管理等一系列重要管理思想,反映了现代水利水电工程项目管理的发展趋势,是在传统项目管理理论基础上的创新。

#### 参考文献:

- [1] 陈宏辉. 企业的利益相关者理论与实证研究[D]. 浙江大学博士学位论文, 2003.
- [2] 席酉民. 和谐管理理论[M]. 北京: 人民大学出版社, 2002.
- [3] 谢钰敏, 魏晓平. 项目利益相关者管理研究[J]. 科技管理研究, 2006(1): 168-171.
- [4] 戴大双. 现代项目管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004.

#### 作者简介:

朱萍(1972-),女,湖北襄阳人,毕业于四川大学水利工程专业,研究生,高级工程师,国电大渡河新能源投资有限公司副总经济师。

(责任编辑:卓政昌)

系”两大基本问题,明确了机关党建工作的根本任务。实践证明,各级党组织应准确把握党建的职责定位,坚持党建工作与业务工作目标同向、部署同步、工作同力,发挥好协助、监督和保证作用。切实把党的各种优势转化为破解业务工作和队伍建设难题的有效武器,增强党建工作的针对性和实效性,使命感和紧迫感,充分发挥党建工作的独特作用。

#### 作者简介:

杜志明(1972-),男,河北张家口人,毕业于北京经济函授大学经济管理专业,助理政工师,中国水利水电第七工程局有限公司海外事业部综合处副处长,长期从事海外事业部党建、纪委、宣传、行政工作。

(责任编辑:卓政昌)