

政府主导的大型项目组织与运行管理

- 2012山东海阳亚洲沙滩运动会

曹蕾

北京驭时德隆科技有限公司
2012年9月



TimeLEAD
北京 驭 时 科 技

山东海阳亚洲沙滩运动会



第三届亚洲沙滩运动会比赛项目区规划



1. 攀岩 Rock Climbing
2. 动力滑翔伞 Powered Paragliding
3. 沙滩足球、沙滩排球 Beach Soccer, Beach Volleyball
4. 沙滩篮球、沙滩卡巴迪 Beach Basketball, Beach Kabaddi
5. 帆板 Windsurfing
6. 木球 Woodball
7. 沙滩手球、沙滩藤球 Beach Handball, Beach Sepaktakraw
8. 公路轮滑 Roller Skating
9. 龙舟 Dragon Boat



沙滩木球
Beach Woodball



沙滩手球、沙滩藤球
Beach Handball, Beach Sepaktakraw



公路轮滑
Roller Skating



龙舟
Dragon Boat





海阳亚洲沙滩运动会



海阳亚洲沙滩运动会



海阳亚洲沙滩运动会



主要内容



一、政府资源组织



二、政府机制



三、外包PMO

政府资源

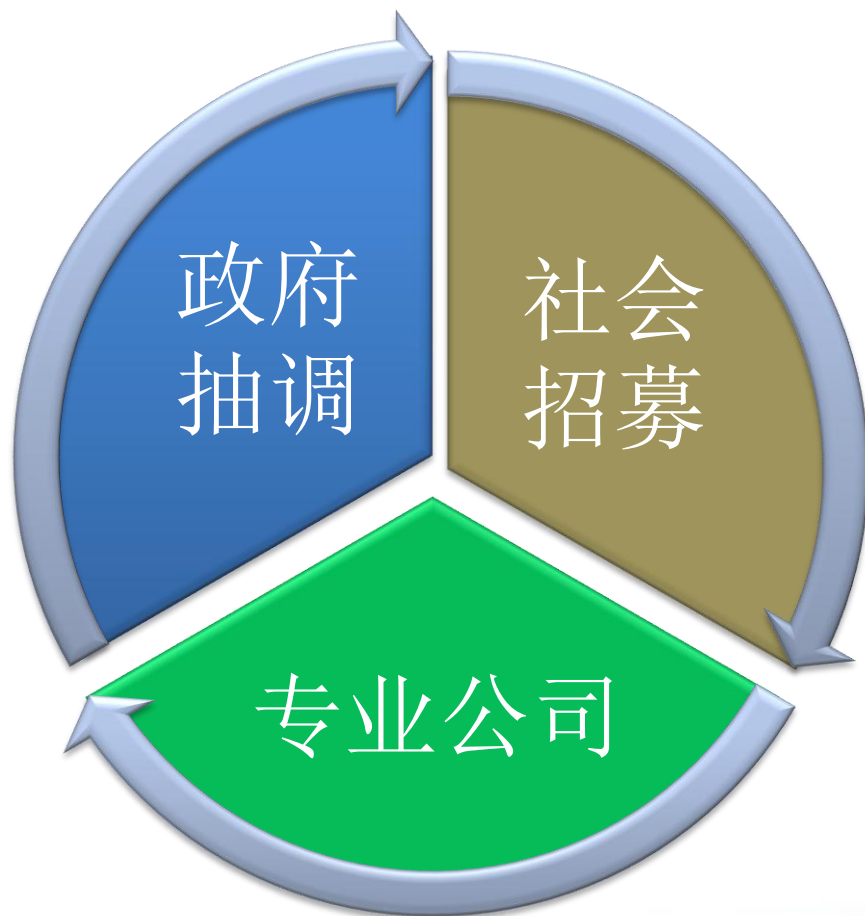


组织

作动词：组织是把各个人联系起来，做一个人无法做的事；

作名词：组织包括与它要做的事相关的人和资源及其相互联系。

人员构成



主要内容



二、政府机制

政府机制

指挥决策

资源共享

计划统筹

联络协调

应急保障

会议

借力政府会议，开好项目会议

市长会议

团队会议

会议

协调会议

专项会议

政府机制

内部材料
注意保密



督办情况通报

总指挥部办公室

第 2 期

2012 年 3 月 17 日

关于执行总指挥调度会议 重要事项督办情况的通报

3 月 1-2 日、3 月 4 日总指挥部执行总指挥调度会议需协调解决的重要事项涉及 10 个专项指挥中心（亚运村、总指办），承办事项 68 项。根据各汇报中心（村、办）上报材料汇总，截止到 3 月 16 日，已完成 12 项，达标 46 项，工作进行中 9 项，暂不评价 1 项。

政府机制

姜仕礼市长调度亚沙会重要事项督办情况汇总（截至3月16日）

单位	项数	工作事项	会议形成的意见	落实情况	评价	备注
竞赛指挥中心	1	各类人群到海时间及补贴标准确定	竞赛指挥中心提报各类人群到海时间节点，补贴标准参照历届同类赛事，提出标准，明确到海时间。	已制定各类人群到海时间节点以及补贴标准，并报总指办人力资源中心。	完成	未报（截至3月14日）
	2	协调项目中心派员到海指导竞赛运行	由竞赛指挥中心自行协调国家体育总局和省体育局进行安排。	正在与国家体育总局各项目中心对接中。	进行中	
	3	团队集中办公	竞赛指挥中心提出各竞赛团队各类人员数量、岗位要求及到岗时间节点，报总指办，由总指办负责通知各个专项中心按要求选派人员上岗。	已统计人员需求，并预估三楼房间容纳人员数量，已做出团队人员在组委会集中办公安排。	达标	
	4	技术官员接待酒店确定	竞赛指挥中心提出食宿及办公需求，报接待服务指挥中心统筹安排解决。	已经完成技术官员数量统计，并提出酒店住宿办公需求，3月7日报接待服务指挥中心，3月12日，接待服务指挥中心已回函确认黄金大酒店作为技术官员接待酒店。	完成	
	5	竞赛区域安保控制线确定	由竞赛指挥中心提出各竞赛区域安保控制线建设的具体时间节点要求，通过总指办通知安保维稳指挥中心予以落实。	已经完成安保控制线图纸。	达标	
	6	场馆形象景观打造	竞赛指挥中心重点做好竞赛场地内的形象景观打造。	总体规划确定，场地目前进入实地测量阶段，待场地交付使用后即可打样施工。	达标	
	7	山海旅游路整治	提出节点要求，经总指办发至城市运行指挥中心，对碧城工业区路段路面及全线亮化、绿化进行打造。	3月7日已致函城市运行指挥中心。	达标	
	8	竞赛器材采购	由竞赛指挥中心自行协调落实。	器材情况正在致函亚奥理事会，正在推进当中。	达标	

政府机制

第三届亚洲沙滩运动会 计划监控预警报告

第十五期

总指挥部办公室

2012年6月9日

本期监控报告,涵盖全委 30 个团队当期应开展的工作 514 项,亚沙会 43 个团队重点工作中当期 36 个团队应开展工作 92 项,会议议定新增任务当期应开展工作 53 项。执行情况详见下表:

亚沙会本期计划执行情况一览表

	任务总数	已完成	正常进行	延迟	未启动	删除
亚沙会重点计划	92	18	74	0	0	0
全委团队计划	514	180	329	4	0	1
会议议定新增任务	53	26	27	0	0	0

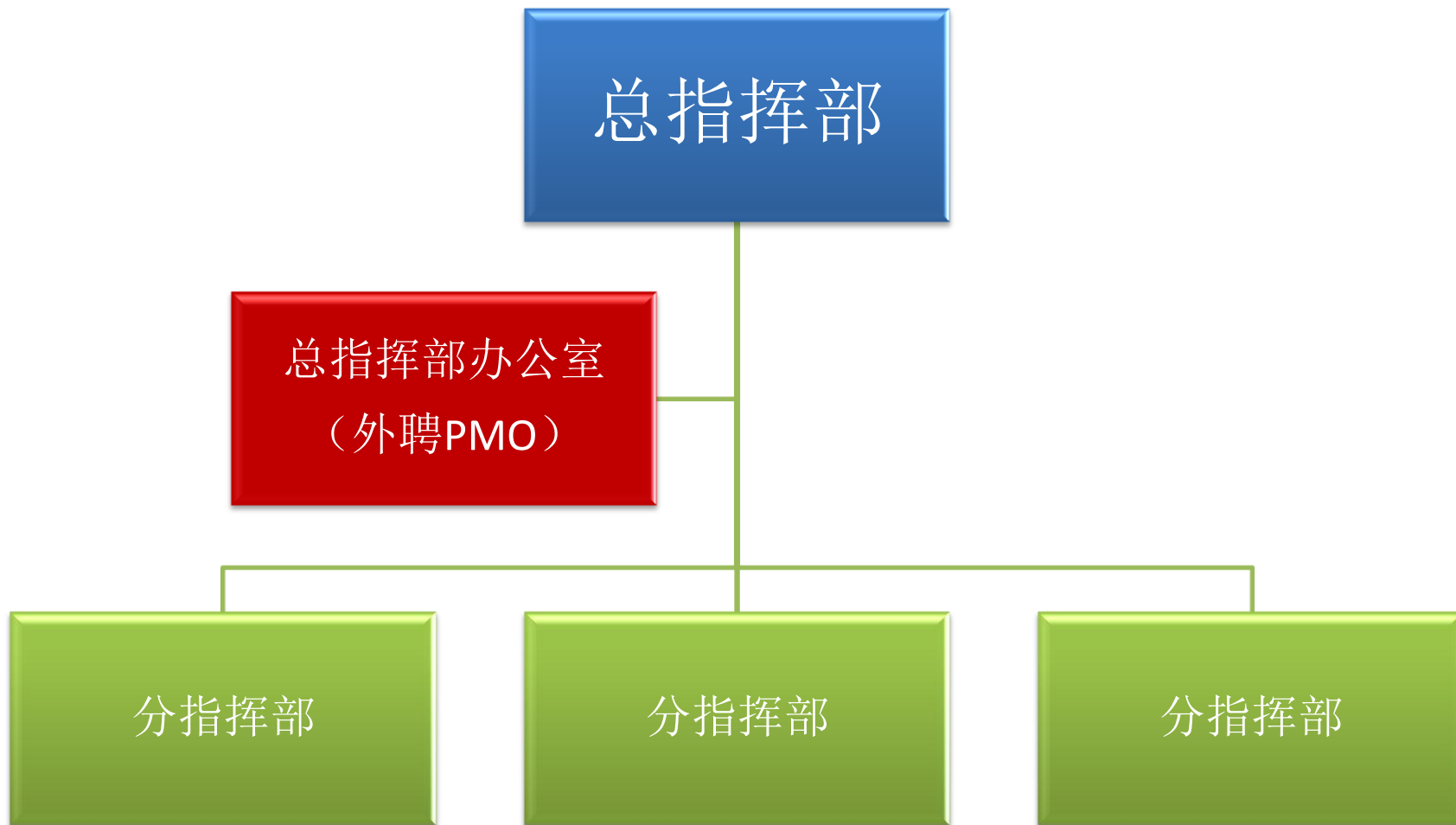


主要内容

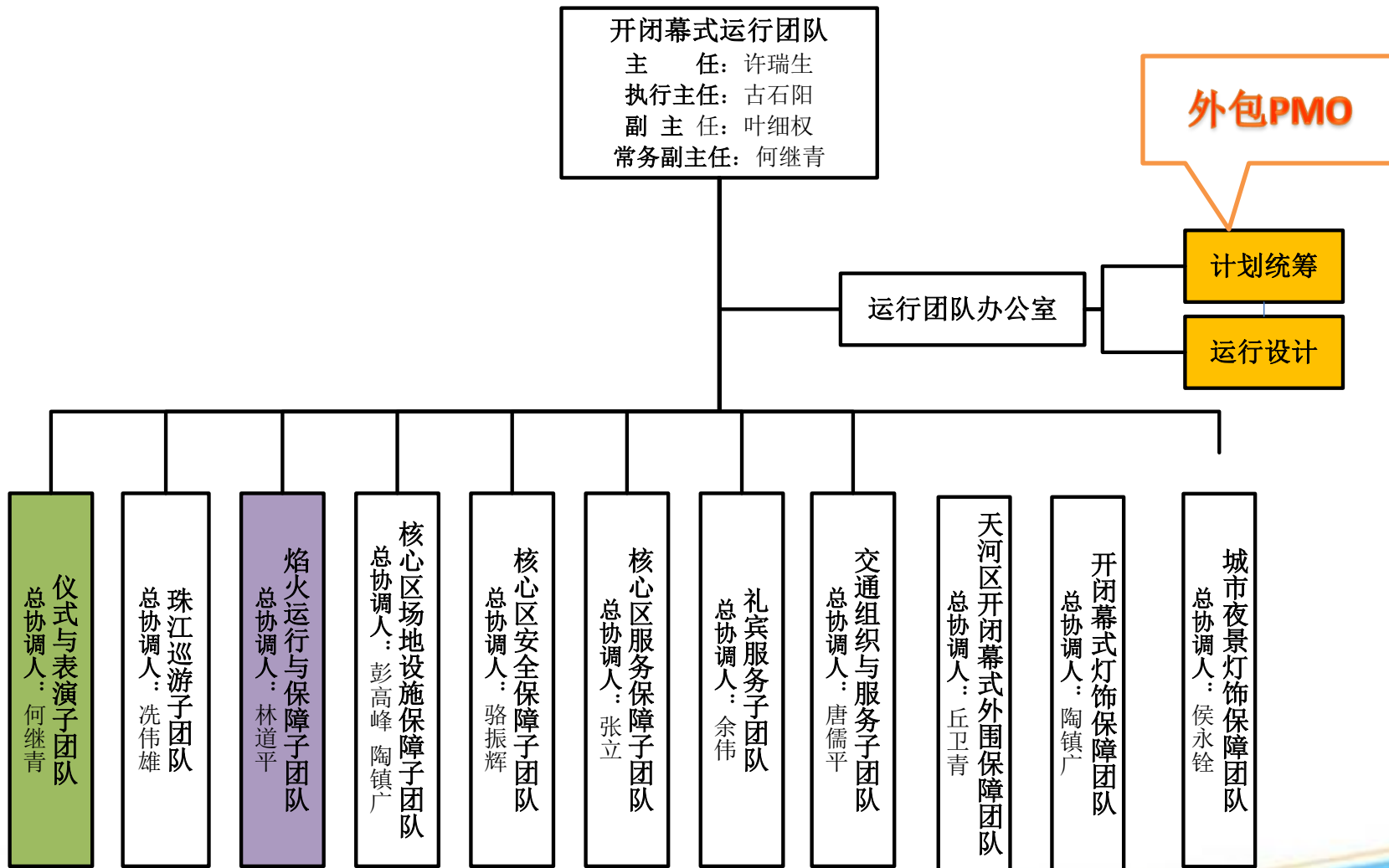


三、外包PMO

外聘专业PMO



运行团队



服务水平



大型赛事经验

- 北京奥运会开闭幕式、广州亚运会开闭幕式统筹与运行管理
- 政府主导大型活动统筹管理



项目管理方法和工具

- 项目管理知识体系
- 图形整合计划统筹管理体系



业务顾问

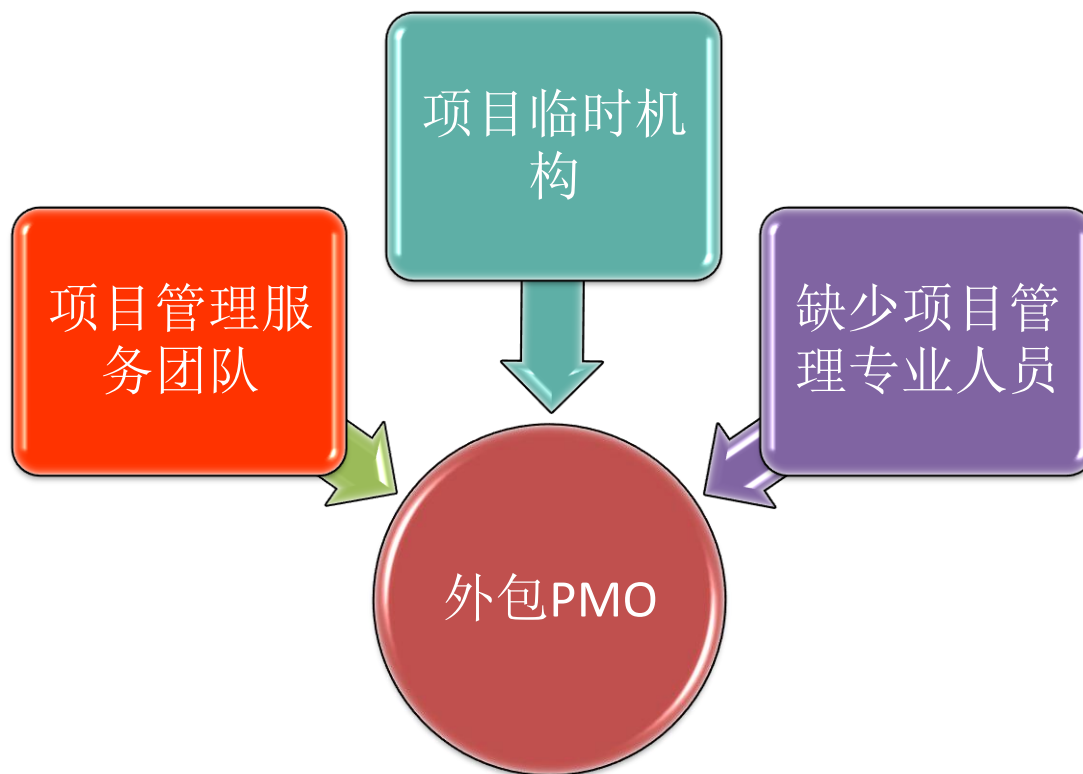
- 全程策划与实施，业务指导
- 组织架构、运行规划、过程监控



项目管理培训

基础培训、案例培训、指挥长培训

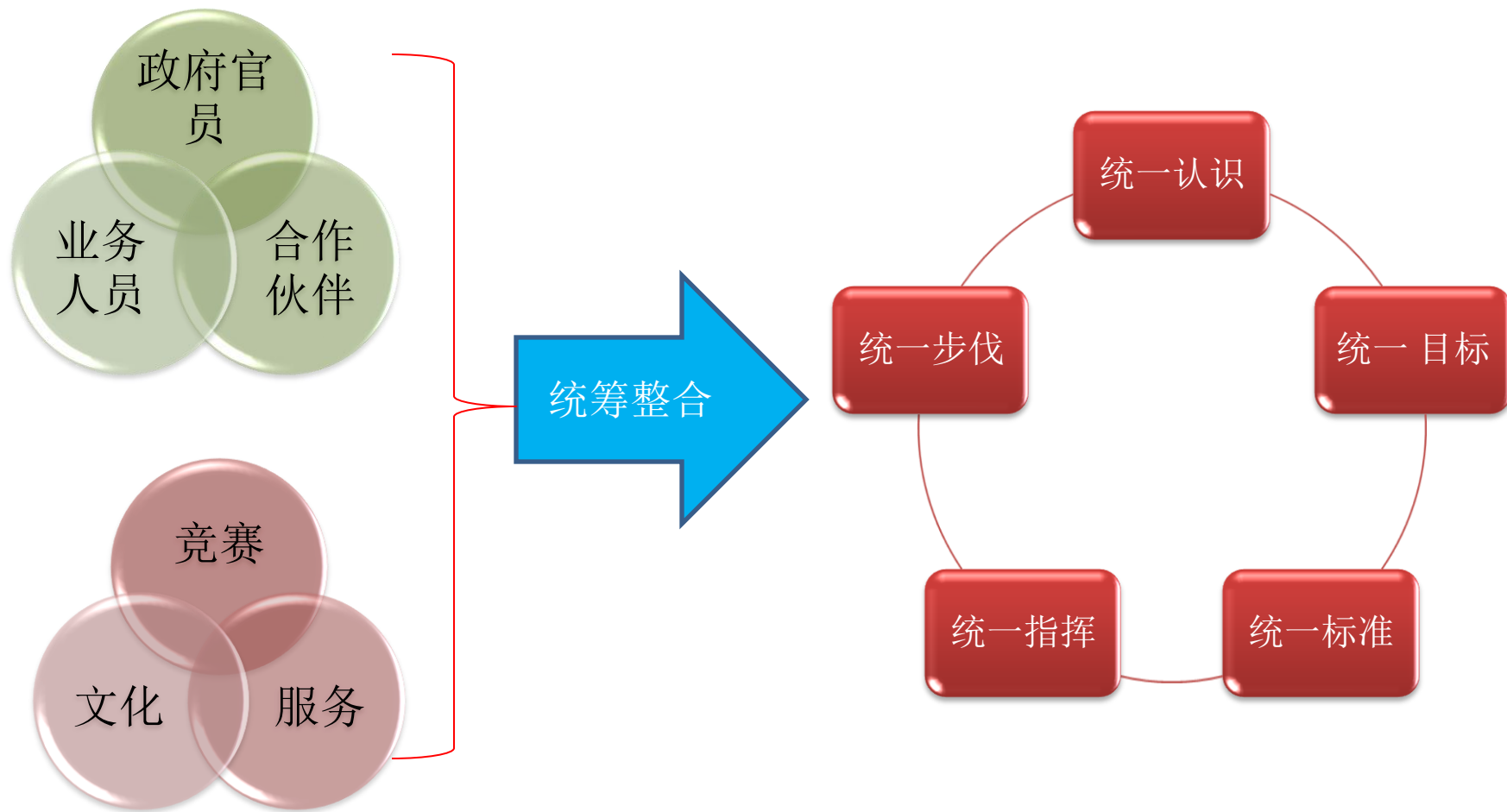
外聘专业PMO



外包PMO



外包PMO



开闭幕式成功

计划统筹、运行流程

创意

交通、安保

客户群

服务保障

电视转播

项目管理是亚沙会
成功举办的重要保障

曹蕾

总指办运行管理组
北京驭时项目管理组
2012年3月12日

亚沙会开闭幕式
当日运行方案编制培训

北京驭时团队
二〇一二年四月十日

海阳亚沙会运行管理点评
工作会议

总指挥部办公室
驭时项目团队
2012年3月28日

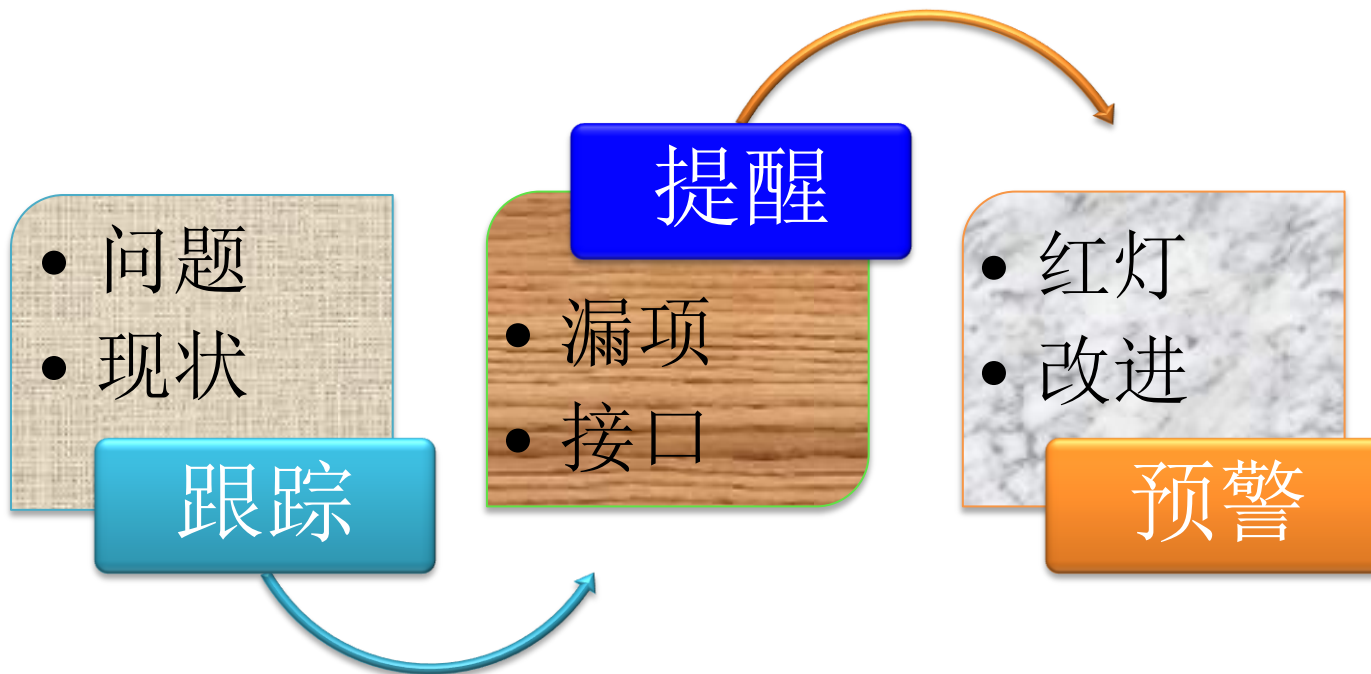
培训

市政府领导培训

案例培训

项目管理知识体系
培训

外包PMO

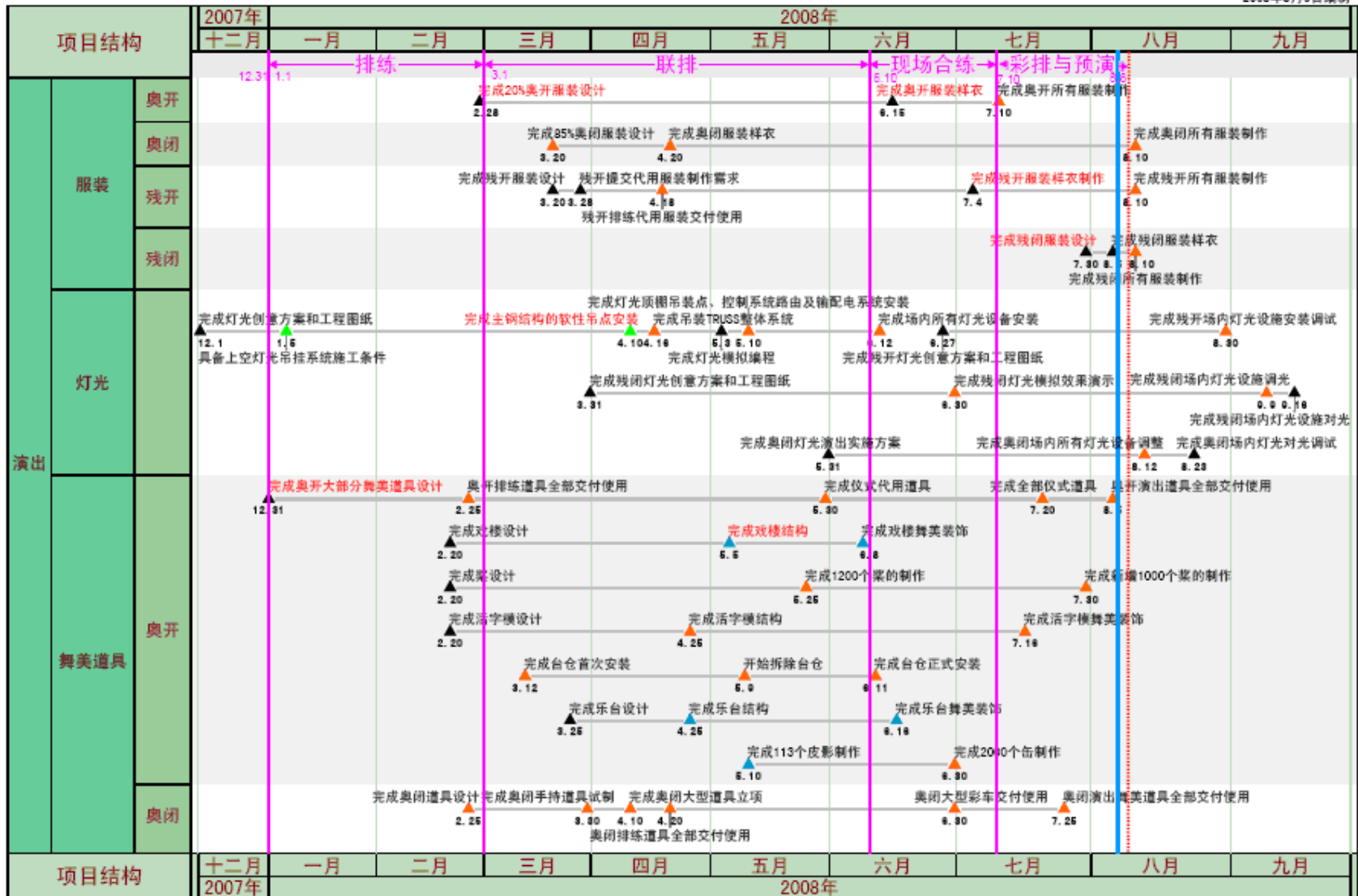


统筹整合

序号	难题	工具	综合效果
1	抓全局重点	关键节点图	形成大团队合力 提高工作效率
2	抓全局统筹	统筹概要图	
3	抓监控预警	监控预警图	节省成本
4	抓协作配合	协作网络图	保证进度 保证质量
5	抓精准运行	分时控制图	

计划统筹管理工具—关键节点图

2008年8月8日编制

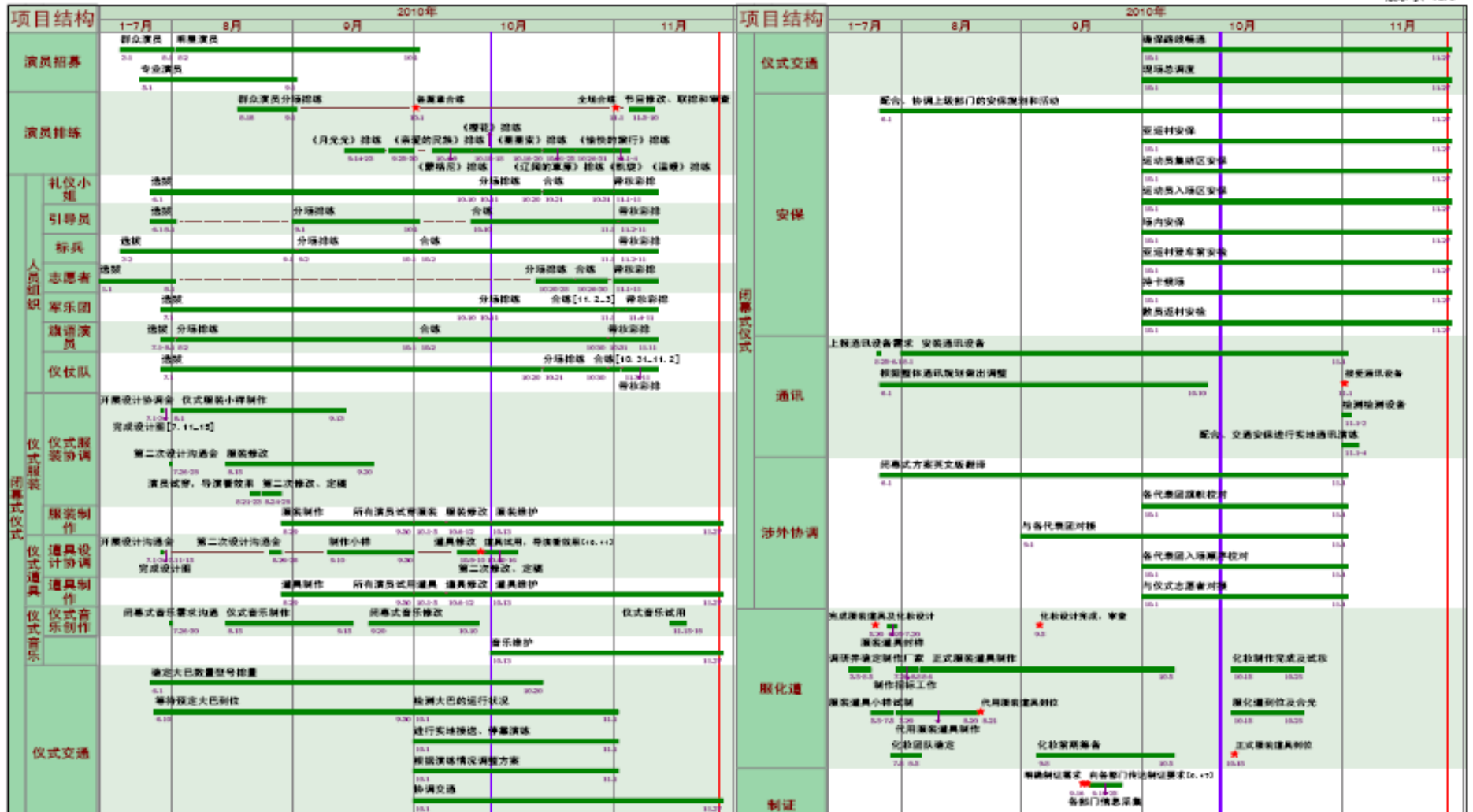


作用： 掌控整体项目的阶段目标

计划统筹管理工具—统筹概要图

亚运会闭幕式仪式与表演子团队推进计划概要图

版本号: VL.0



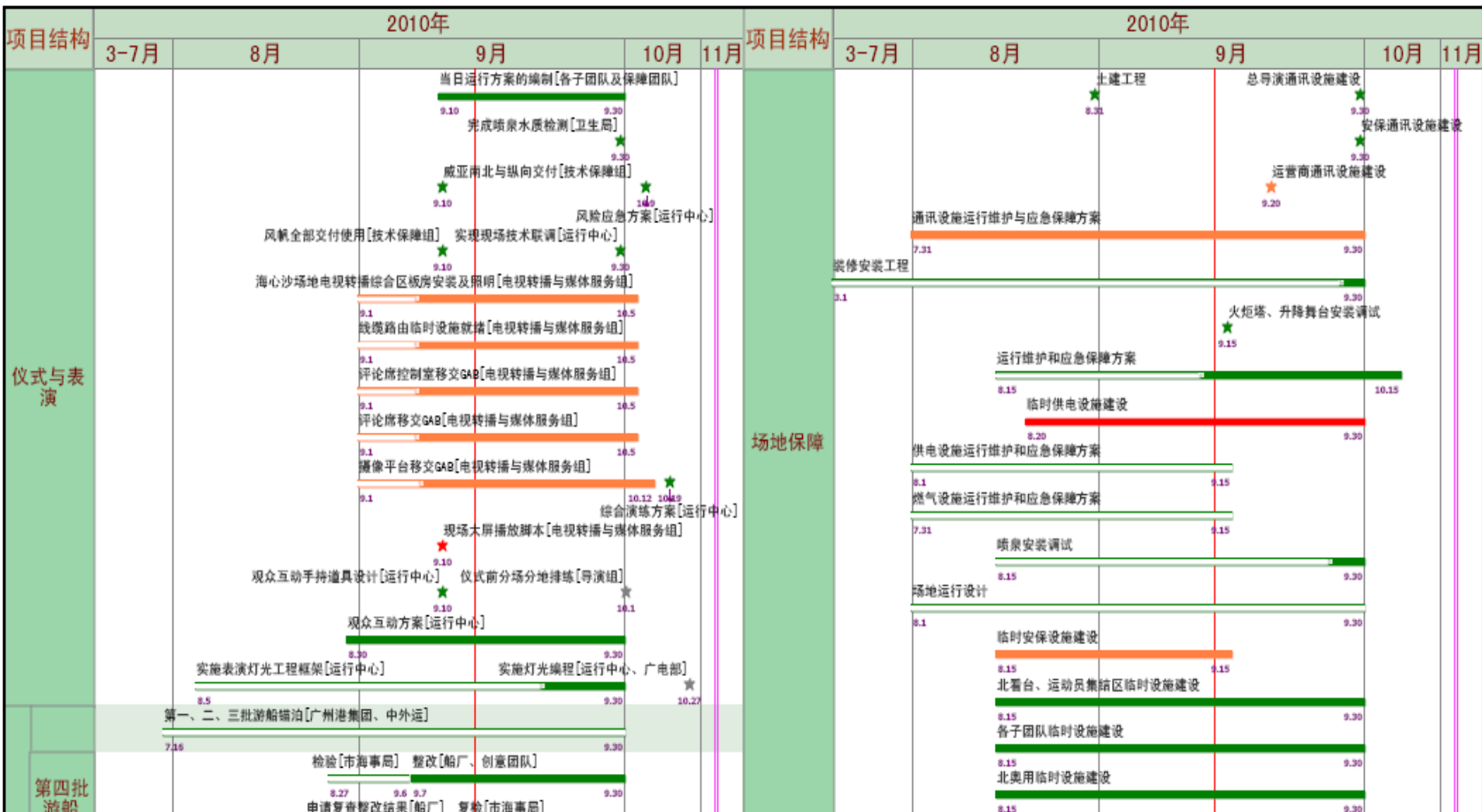
作用：统筹全局，抓重点工作

计划统筹管理工具—监控预警图

附件2

亚运会开幕式推进计划进度监控图（第3期，截止9月12日）

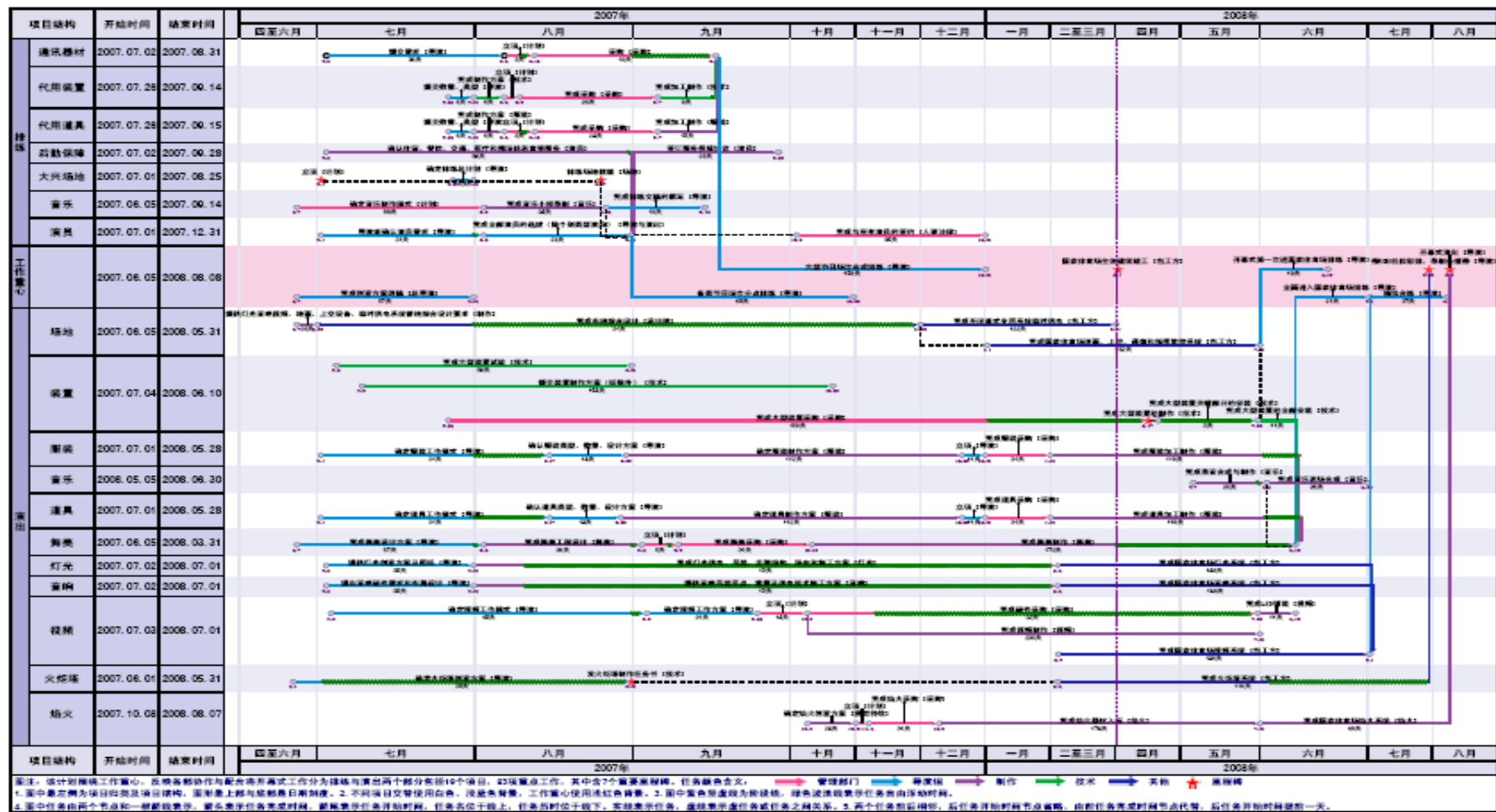
版本号：V1.0



作用：跟踪预警，抓主要问题

计划统筹管理工具—协作网络图

奥运会开幕式总体计划协作网络图

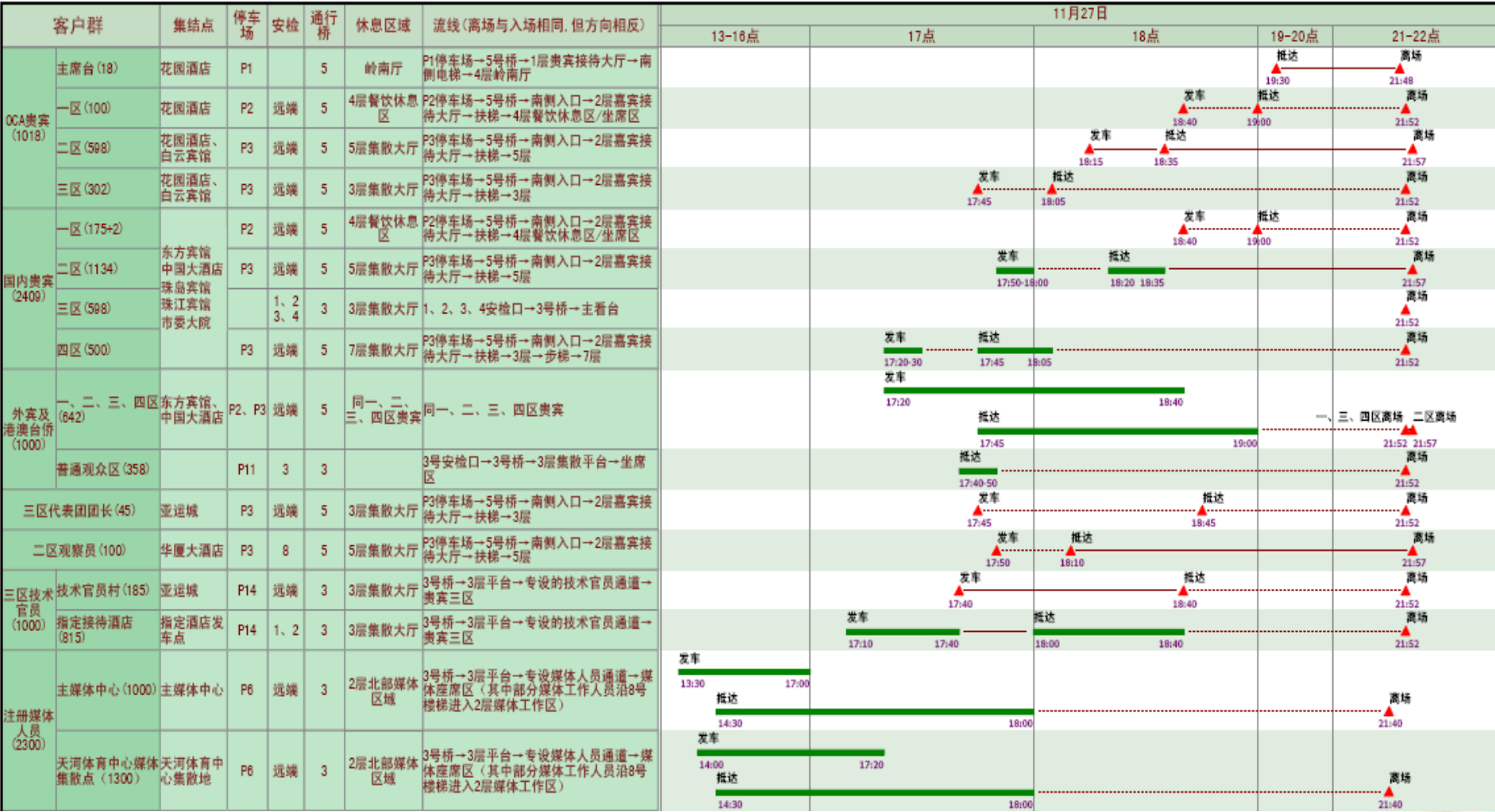


作用：协调配合，抓接口顺畅

计划统筹管理工具—分时控制图

附图2

闭幕式当日客户群时空分布图



作用：人群在时间与空间上分布状态



第三届亚洲沙滩运动会
全委重点及团队工作计划概要图汇编

第三届亚洲沙滩运动会组织委员会
2011年11月10日



TimeLEAD
北京取时科技

外包PMO



海阳2012亚洲沙滩运动会
组委会监控预警报告汇编

(上)

总指挥部办公室
二〇一二年六月二十二日



海阳2012亚洲沙滩运动会开闭幕式
计划与监控预警报告汇编

开闭幕式指挥中心
二〇一二年六月二十二日



海阳2012亚洲沙滩运动会开闭幕式
当日运行总体方案汇编

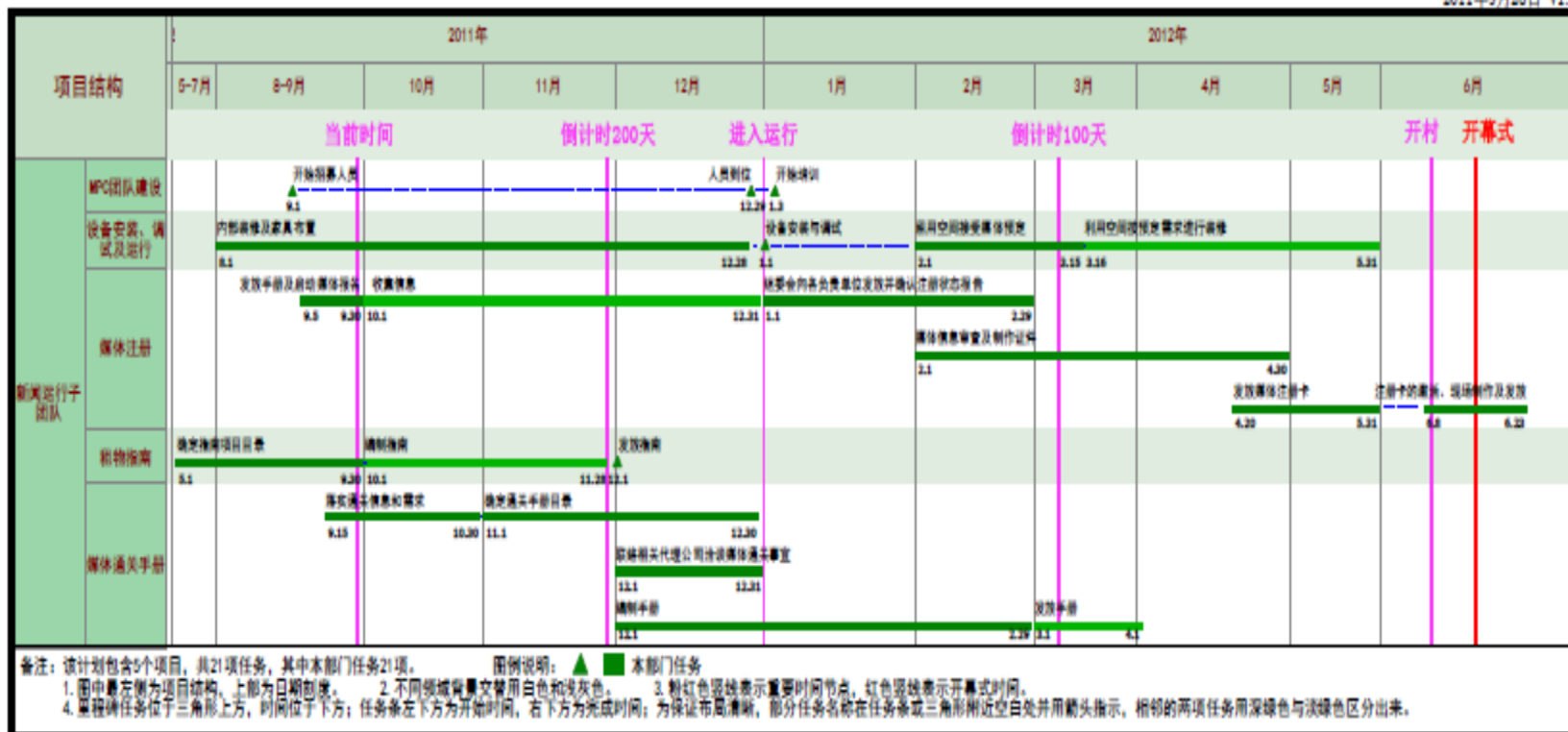
开闭幕式指挥中心
二〇一二年六月二十二日



外包PMO

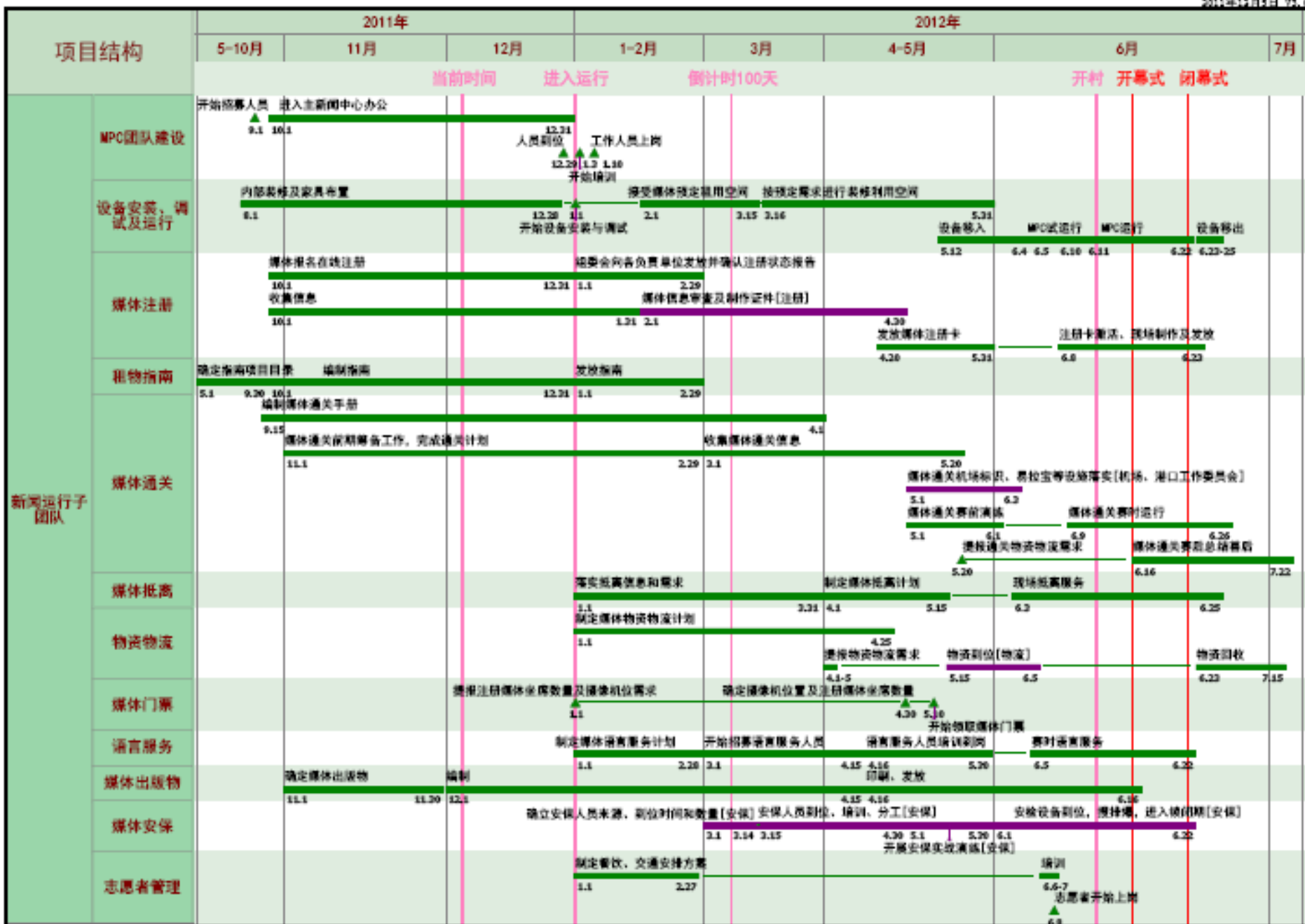
主新闻中心团队工作计划

2011年9月28日 V1.4

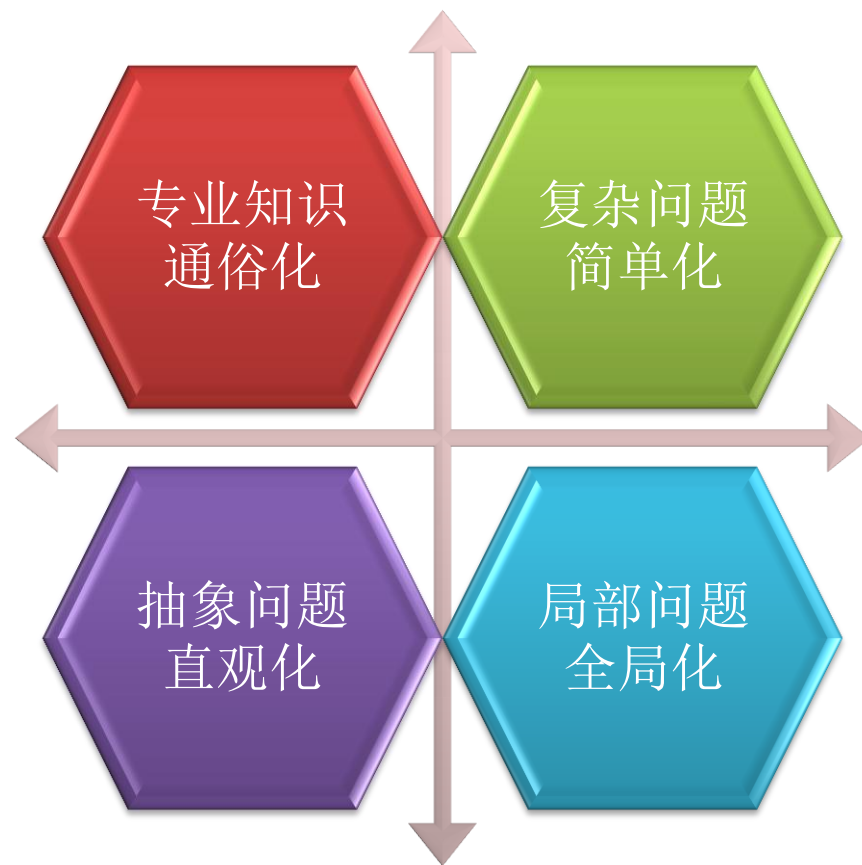


主新闻中心工作计划概要图 (1)

2012年12月5日 13:0



外包PMO



外包PMO

- 通过实施项目管理，全委各项工作已形成一盘棋的局面，领导决策有了可靠、科学的依据，各项风险可控。
- 对跨团队工作实现全面整合、信息共享，确保了全委工作无重大漏项和错误，提高时间和资源的使用效率。
- 强化团队间协作配合意识，计划管理方法科学规范，提升了全委整体工作水平，为形成团队化赛事运行格局发挥了重要的促进作用。



TimeLEAD
北京取时科技

北京奥运会评价

北京奥运会开闭幕式运营中心

项目	关于奥运会开闭幕式运营中心项目管理小组的工作评价
部门	奥运会开幕式
负责人	工作负责人
撰写人	工作负责人

关于奥运会开闭幕式运营中心项目管理小组的工作评价

北京奥运会闭幕式以国际奥委会主席罗格“无以伦比”的评价落下帷幕。此间的我们特别感谢和我们一起完成这伟大又异常艰苦工作的每一个部门，和我们同舟共苦、共同拼搏的每一位同志。而最感谢的就是项目管理小组为闭幕式所做的工作，没有他们的协调和安排，是无法完成这个特殊又责任重大的工作的。

奥运会闭幕式工作的特殊情况是一切以保证开幕式的排练为前提，奥运会正式开始比赛后又因为场地上有赛事设备不能进入国家体育场排练。在这种情况下，尤其需要以一种科学的计划、合理的安排、调动各方面的配合来保证奥运会闭幕式的各项工作。曹雷同志带领的项目管理小组，做了许多协调、联系、默默无闻的工作。主要是在工作水平上她能够以大局为重，责任心强，专业水平较高，勤于学习，沟通与协调能力较强，与各部门及工作室建立了良好的协作与配合关系。在工作效果方面她能够运用项目管理知识、技术与奥运会闭幕式的工作安排提供计划指导，深入了解奥运会闭幕式的工作需求，科学地进行整体规划。在奥运会闭幕式的总体规划编制过程中实现逐步调整和、计划内容充实、结构紧凑、信息全面、可执行力强。

同时，她还建立了每周监控机制，有序推进各项工作，及时调整计划，测风险为奥运会开幕式的工作决策提供了科学的依据。她通过不断的沟通、协作关系明确确保了各项工作的高效完成。项目管理小组的工作评价，不可磨灭。

曹雷
2008.8.28

奥运会闭幕式导演组综合办公室
2008.8.28

科学创新!

卓有成效!

奥运工作评价

第29届奥运会组委会开闭幕式工作部

工作评价

进入2007年，奥运会（残奥会）开闭幕式筹备工作从创意阶段全面转入制作阶段，直至2008年奥运会、残奥会的开闭幕式圆满结束，北京取时正合科技有限公司全程参与并提供了科学、高效的项目管理咨询服务。

在咨询服务过程中，取时公司对50多个项目进行科学的整体规划、整合资源，建立了系统、统筹规范的计划管理模式和计划跟踪监控机制。取时公司根据开闭幕式的工作特点和规律，运用项目管理知识与经验，不断创新项目群整合计划管理方法，编制完成各阶段不同性质、多部门协作的工作计划，计划内容充实，结构紧凑，信息全面，可执行力强，为领导决策提供了宝贵的、准确可靠的信息。

取时公司卓有成效的工作，为奥运会、残奥会开闭幕式成功做出了重要贡献！

北京奥运会开闭幕式工作部
2008年9月

奥运工作评价

第29届奥运会组织委员会文化活动策划部

项目管理咨询服务评价

自2006年开始，北京取时正合科技有限公司向奥组委文化活动策划部(包括：奥运会文化活动、城市文化活动、形象景观、体育展示、颁奖仪式、青年营6个业务领域)提供了项目管理研究与咨询服务。他们运用项目管理知识体系、创新项目管理技术与工具，全面开展调研与需求分析，建立整体工作计划框架、反复梳理工作细节、探索文化活动策划、设计管理模型等多项研究工作，总结一套适合于大型文化活动的管理方法与经验。取时公司在项目管理专业领域取得的研究成果为我国项目管理的实践与应用发挥了积极、高效的作用，影响并培养了一批掌握项目管理技能的团队，更多的人受益于项目管理的科学方法，在工作中他们更加关注全局与统筹，强化了协作配合意识，整体工作效率与工作质量都有明显的提高，为奥运会残奥会文化活动的成功做出了重要贡献。



关于奥运会开闭幕式运营中心项目管理小组工作的评价

残奥会闭幕式排练工作已基本结束，明天就将举行奥运会与残奥会最后的这个仪式了。我们对风雨同舟、共同工作的各个部门，以及每一位配合我们工作的同志们表示感谢。

残奥会闭幕式将为四个仪式划上一个圆满的句号而肩负特殊使命。由于担子重、经费又是四个仪式中最少的，因此，在排练过程中，既要保证仪式及文艺演出的高质量，又要精打细算的使用经费。由此造成的众多困难和麻烦，给项目管理小组的工作带来极高的难度。但他们在曹雷同志的直接带领下，科学的进行管理，对排练工作中的人员调度、排练场地安排、与各部门的协调等，都事先做了大量的可行性分析，针对性的搜集了大量有关资料，在时间与经费的合理安排上下功夫，尽可能地让时间与经费发挥最大效益。

在进入鸟巢排练的时间安排上，积极的与各有关部门进行协调，在残奥会比赛时间及其紧张的情况下，终于为我们多赢得了进场排练的宝贵时间，使整个创作及排练计划能够得以圆满实施。在排练中能亲临排练现场监控，碰到问题时及时协调，有效的保证了场地排练顺利而有效的进行。

在具体工作中认真负责，不但能根据排练的具体情况，及时修订排练计划的编制，而且能够积极参与导演组的排练计划制

定，并提出合理化建议，为残奥会闭幕式的整体工作提供了宝贵的建议与科学的依据。

项目管理小组卓有成效的工作，为残奥会闭幕式，作出了重大的贡献！

曹雷
2008.9.20

残奥会闭幕式导演组
2008.9.16

*非常感谢
你们的支撑！
刘尔军
2008.9.20*

曹雷
2008.9.2

重大贡献!

非常感谢!

第29届奥运会组委会总策划部

项目管理咨询服务评价

北京奥组委总策划部将项目管理作为全套计划管理的基本管理要求和基本工作方式。自2005年开始，邀请北京取时正合科技有限公司为全套40多个职能领域和重点项目进行项目管理咨询服务。经探索一套适合于奥运会“项目群整合计划管理”的工作方法，以科学、系统、规范、可操作的工作方法，对项目群整合计划管理进行了深入研究，提供了高质量的技术服务保障。取时公司面对挑战、不断创新，同时在工作中表现出的严谨细致的工作作风、较高的项目管理技术应用水平、科学有序的组织工作能力和深入实践开展调研的工作态度，获得了安保部领导和同志们的一致好评，以及奥运安保协调小组领导的充分肯定，为奥运安保筹备工作的顺利开展做出了贡献。在此，谨向该管理体系具有国内独创、国际领先的管理价值，为奥运会的筹备工作发挥了积极、高效的作用，也对我国大型公众体育文化活动的管理应用，政务项目化管理的推进产生积极的影响。

北京奥组委总策划部
2008年九月

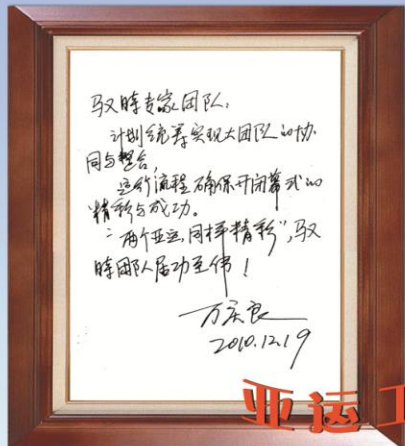
第29届奥运会组委会安保部

感谢信

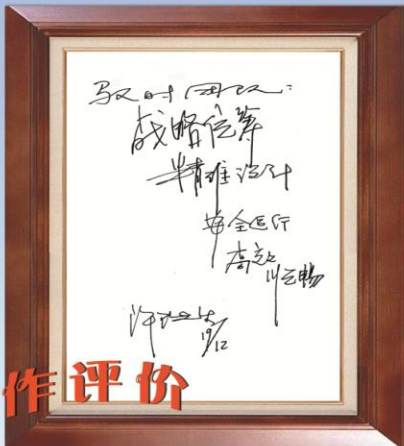
北京取时正合科技有限公司：
为切实做好奥运安保筹备工作，保证“平安奥运”目标的实现，自2005年至2007年，北京取时正合科技有限公司被我们聘请为奥运安保计划专家工作小组，并按照工作要求、高水平的为我们提供了项目管理研究与咨询服务，特别是为奥运安保工程的工作研究制定了，提供了高质量的技术服务保障。取时公司面对挑战、不断创新，同时在工作中表现出的严谨细致的工作作风、较高的项目管理技术应用水平、科学有序的组织工作能力和深入实践开展调研的工作态度，获得了安保部领导和同志们的一致好评，以及奥运安保协调小组领导的充分肯定，为奥运安保筹备工作的顺利开展做出了贡献。在此，谨向该管理体系具有国内独创、国际领先的管理价值，为奥运会的筹备工作发挥了积极、高效的作用，也对我国大型公众体育文化活动的管理应用，政务项目化管理的推进产生积极的影响。

二〇〇八年十月十六日

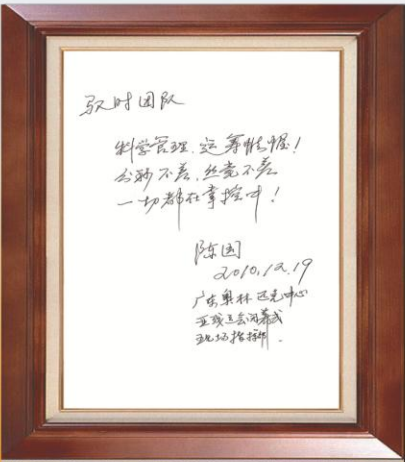
广州亚运会评价



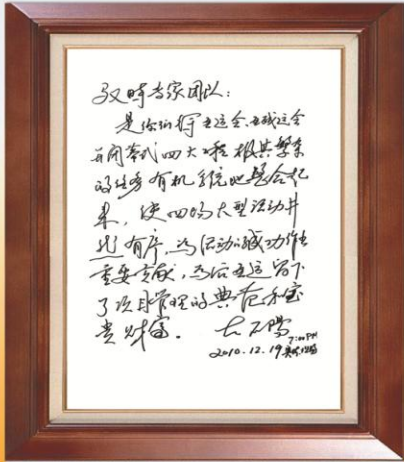
万庆良 - 广州市市长，亚运会执行总指挥
开闭幕式现场指挥部总指挥



许瑞生 - 广州市副市长，亚运会副总指挥
开闭幕式团队主任、现场指挥部副总指挥



陈国 - 广州市副市长，亚运会副总指挥，
开闭幕式团队主任、现场指挥部副总指挥



高石阳 - 广州市副秘书长，开闭幕式团队
执行主任、现场指挥部副总指挥

广州亚运会亚残运会开闭幕式指挥中心

驭时公司项目管理咨询服务评价

北京驭时正合科技有限公司于2010年4月初为广州亚运会亚残运会开闭幕式运行团队提供计划管理和运行管理咨询服务。服务项目包括亚运会开闭幕式和亚残运会开闭幕式整体筹备工作规划、计划统筹、监控预警和运行组织工作的策划、统筹协调和整合。服务范围涵盖整个运行团队，包括仪式与表演、珠江巡游、焰火运行与保障、场地设施保障、安全保障、服务保障、礼宾服务、交通组织与服务等核心业务领域，以及城市夜景灯饰、开闭幕式灯饰、越秀区、海珠区、荔湾区、天河区、白云区等外围保障领域。

驭时公司通过项目化管理方式对运行团队各子团队、保障团队筹备开闭幕式工作的大量信息，尤其是跨团队的信息进行全面整合，实现信息共享，提高时间和资源的使用效率，强化团队间协作配合意识，有力推动了整个运行团队运作走上计划管理的轨道，提升了运行团队整体工作的计划管理水平，为大团队工作格局的形成发挥了重要的促进作用，受到了亚组委会、广州市主要领导、运行团队领导的高度评价。

在咨询服务过程中，驭时公司提供的“整合之星”整合计划管理软件系统“整合之星”发挥了重要作用，共重要节点图、全局统筹图、监控预警图、协作网络图和分时控制图等五大功能将专业问题通俗化、复杂问题简单化、抽象问题

具体化、局部问题全局化，有效化解了大型活动整合管理的矛盾与问题。在统筹过程中通过抓主要矛盾、抓全局统筹、抓监控预警、抓协作配合、抓分时运行，确保多项的管理工作按计划有序推进，使整个开闭幕式运行团队的筹备工作紧张有序、平稳运行，为运行团队领导全局指挥控制、科学合理决策提供了有力支持。

驭时公司的专家团队专业、敬业，全局意识强，大型活动策划和管理经验非常丰富，研究分析问题准确深刻，解决问题思路方法科学合理。专家团队“精于心、简于形”的工作方法科学、高效、精准，全面整合和梳理运行团队各子团队、保障团队的当日运行方案和流程图，按分钟对接工作，注重细节衔接，将工作任务、运行地点、运行流程形成一个完整的运行网络，成为开闭幕式当日运行的指导蓝本，为团队领导决策提供了准确、科学的依据，为广州亚运会开闭幕式、亚残运会开闭幕式的圆满成功做出了积极贡献！



赠：北京驭时正合科技有限公司



开闭幕式成功精彩 驭时团队居功至伟

第16届亚运会组委会
广州2010年亚运会组委会
中共广州市委
广州市人民政府
二〇一〇年十二月

海阳亚沙会评价

第三届亚洲沙滩运动会组织委员会

北京驭时德隆项目管理团队咨询服务评价

第三届亚沙会取得了圆满成功，亚沙会的组织和管理工作受到亚奥理事会、国务院、国家体育总局、省、市领导和各组织、专家的充分肯定和高度赞扬。海阳亚沙会做到了开闭幕式精彩圆满、竞赛组织科学有序、新闻宣传有声有色、接待服务周密细致，安保工作万无一失，赛事保障严谨到位，完全实现了举办一届“有特色 高水平”沙滩体育盛会的目标。海阳的成功得益于各方面的共同努力，而以北京驭时德隆项目管理团队无疑做出了重大贡献。

体育赛事是一项庞大且极其复杂的系统工程，不仅涉及领域多、责任单位多，交叉工作多，而且体育赛事具有不可逆的性质。北京驭时德隆项目管理团队以项目管理为抓手，与各团队负责人、业务骨干和运动会专家，对各筹办领域的重点、节点、交叉领域工作进行系统、全面地分析梳理，详细分解工作步骤，桌面推演各项任务的合理性与可行性，发现任务漏项，补充完善信息，从领域、团队、事项三个层次理清团队工作范畴和工作层次。历时3个多月10多次的修改完善，最终形成了《第三届亚沙会重点工作计划和全委团





共同分享、共同学习!

北京驭时德隆科技有限公司

timeleadbj@gmail.com

www.timelead.cn

