



# 重构大型企业项目管理体系的方法与实践

——管理视图分析法在项目管理领域的应用

梁磊

2015年10月14日

## 个人简介



梁磊，管理视图分析法提出者。

中国节能环保集团公司，办公厅副主任，教授级高级工程师。

先后在中国建筑（世界500强企业）、中国水电（世界500强企业）和中国节能等三家央企从事项目管理、企业管理、信息化等工作。具有MBA和工学学士学位，国家注册一级建造师、注册法律职业资格。

---

## 对基本概念的界定：

**大型企业：**指具有三级及以上组织层级的企业，通常包括集团总部、二级公司、三级公司(项目公司)。

**项目管理：**在本文中是指投资方的项目管理，也称为基建管理。

**管理体系：**企业组织制度和企业管理制度的总称，在本文中是指与项目管理相关的企业规章制度的总和。

---

# 目录

Contents

## 背景情况介绍

### 一、大型企业项目管理面临的现状与问题

### 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

### 三、重构中国节能项目管理体系的实践



## 企业基本情况



**中国节能**  
CHINA ENERGY CONSERVATION AND  
ENVIRONMENTAL PROTECTION GROUP

唯一一家以节能环保为主业的中央企业，致力于成为世界一流的科技型服务型节能环保产业集团。

业务规模	拥有各级子公司473家，上市公司6家；从事4+1主业，涉及细分业务70余种；分布在国内30多个省、自治区、直辖市，境外40多个国家和地区；资产总额1321亿元。
工程建设规模	在建项目192个，项目总投资642.92亿元人民币；涉及污水处理、供水、垃圾焚烧发电、生物质发电、三余利用发电、节能工程改造、风力发电、光伏发电、房地产开发、工业园区等诸多领域。

### 标准化活动

从2014年3月起，中国节能围绕集团总部、二级公司、三四级企业三个层面，针对管控体系、投资管理、基建管理等11个方面，开展了标准化活动。

这是一次集团级的大型管理变革活动。通过创新性地提出并运用融合了PMI管理思想的管理视图分析法(MBLA)，在全集团实现了标准化工作的上下衔接、横向协调，并与各级企业既有管理体系实现了有机融汇，取得了统一共性、彰显个性的效果。

### 基建管理标准化

基建管理标准化是标准化活动的11个专项之一，针对投资方的项目全生命周期管理，构建涵盖集团总部、二级公司、项目公司的一体化项目管理体系。

在活动中，我们得到了PMI注册咨询机构——**乐华建科技(北京)有限公司**的全程参与和倾力支持，通过融合、运用PMI管理思想和项目集管理方法，共同完成了重构大型企业项目管理体系的实施方法和案例。

---

# 目录

Contents

**一、大型企业项目管理面临的现状与问题**

**二、融合PMI管理思想的解决思路和方法**

**三、重构中国节能项目管理体系的实践**



# 一、大型企业项目管理面临的现状与问题

---

## 1、行业现状

经过三十余年的改革开放，中国已经成为全球最大的工程建设市场之一。从上世纪八十年代建筑业学习鲁布革经验，到PMI项目管理体系在国内的传播和推广，国内工程建设水平得到很大提升。

但同时，也存在不少问题。行政管理条块分割，市场无序竞争，参与主体众多，利益交织，鱼龙混杂，项目建设水平参差不齐。

# 一、大型企业项目管理面临的现状与问题

---

## 2、企业现状

### 工程建设单位

——项目数量多、规模大，技术难度高，建设周期短，面临着越来越复杂的项目管理、项目集管理、项目组合管理.....

——企业建立了众多的体系、制度，但项目管理依旧因人而异，因承包商、分包商而异；集团总部、二级公司对项目的管理主要停留在审批、检查层面，给予的实质性指导、支持少；对项目的授权，一放就乱、一收就死.....

# 一、大型企业项目管理面临的现状与问题

---

## 2、企业现状

虽然建立了很多制度，但企业普遍存在着执行不到位的现象（两层皮现象），问题的根源是什么？

——所有制问题？

——意识问题？

——执行力问题？

——激励约束问题？

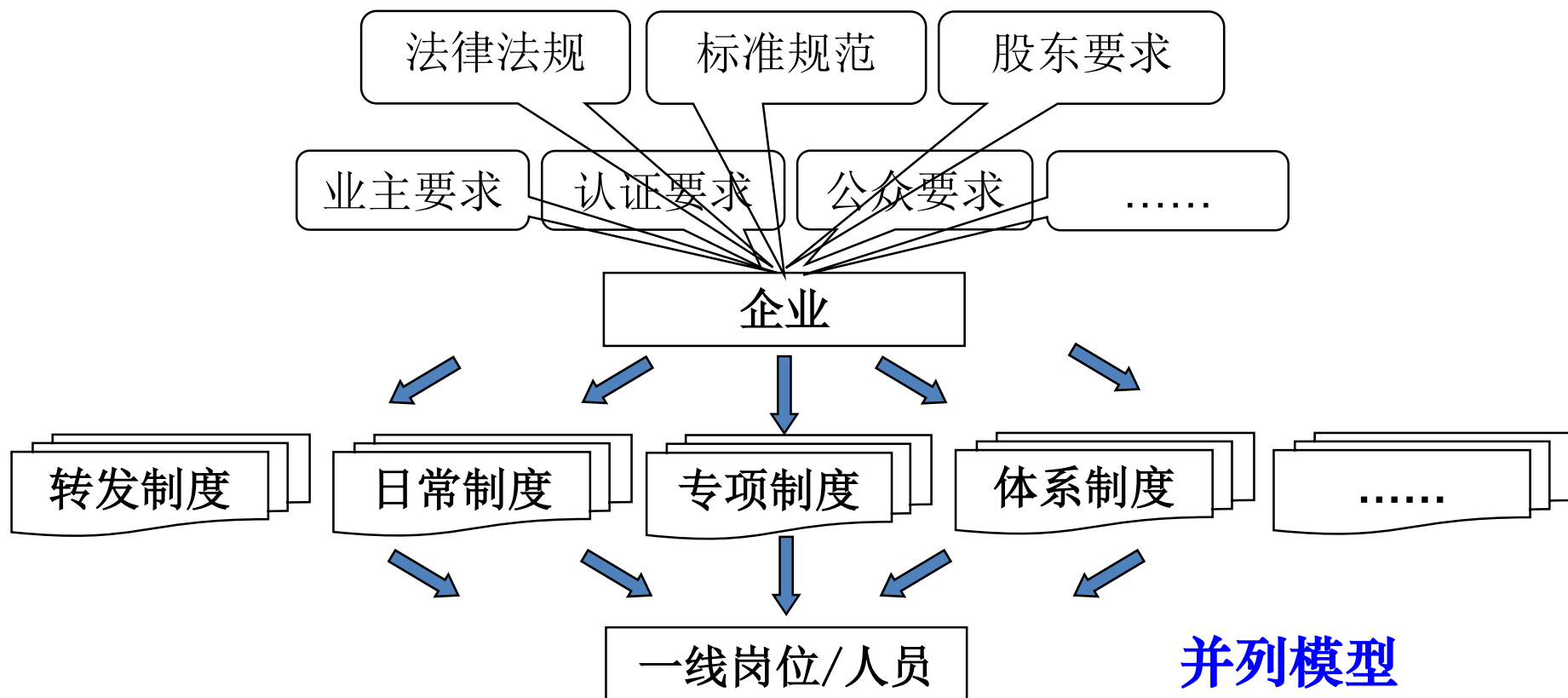
——人员能力问题？

——制度建立思路问题？

# 一、大型企业项目管理面临的现状与问题

## 3、问题的根源

### 传统的制度建立模型



# 一、大型企业项目管理面临的现状与问题

## 3、问题的根源

### 传统的制度建立模型——并列模型

#### 三种常见的类型

	类型	示例	优点
转发类	分为整体转发、摘要转发。	《关于转发〈关于**通知〉的通知》	传达迅速
专项类	针对某类事情，制订单独的制度。	**规定、**办法、**细则	针对性强
体系类	针对某类活动，建立管理体系；分为认证类、非认证类。	ISO/OHSAS/内控/风控	自成体系

### 3、问题的根源

按照传统思路建制度，必然产生：

——记忆问题：制度多，记不住。

——衔接问题：体系林立、制度林立，交叉、空白、不衔接；层层建制度，层层抄制度，上下一般粗。

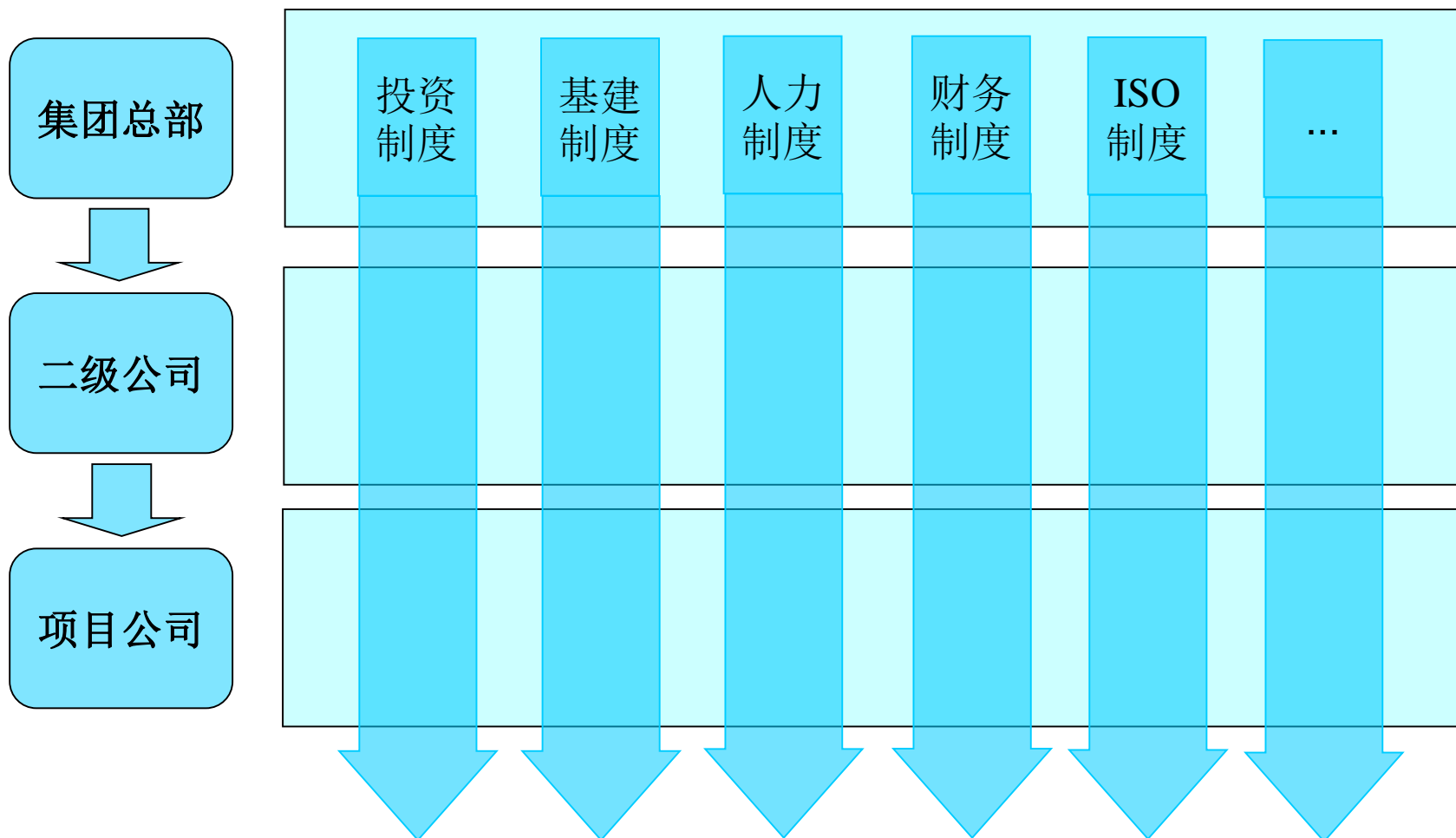
——完备问题：年年建制度，何时才能算完备？

——有效问题：制度越建越多，执行越来越脱节。

**核心问题：**如何在制度建立层面，保证管理体系的完备性、合理性和有效性？

# 一、大型企业项目管理面临的现状与问题

## 3、问题的根源



---

# 目录

Contents

一、大型企业项目管理面临的现状与问题

二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

三、重构中国节能项目管理体系的实践





## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

---

### 1、解决思路

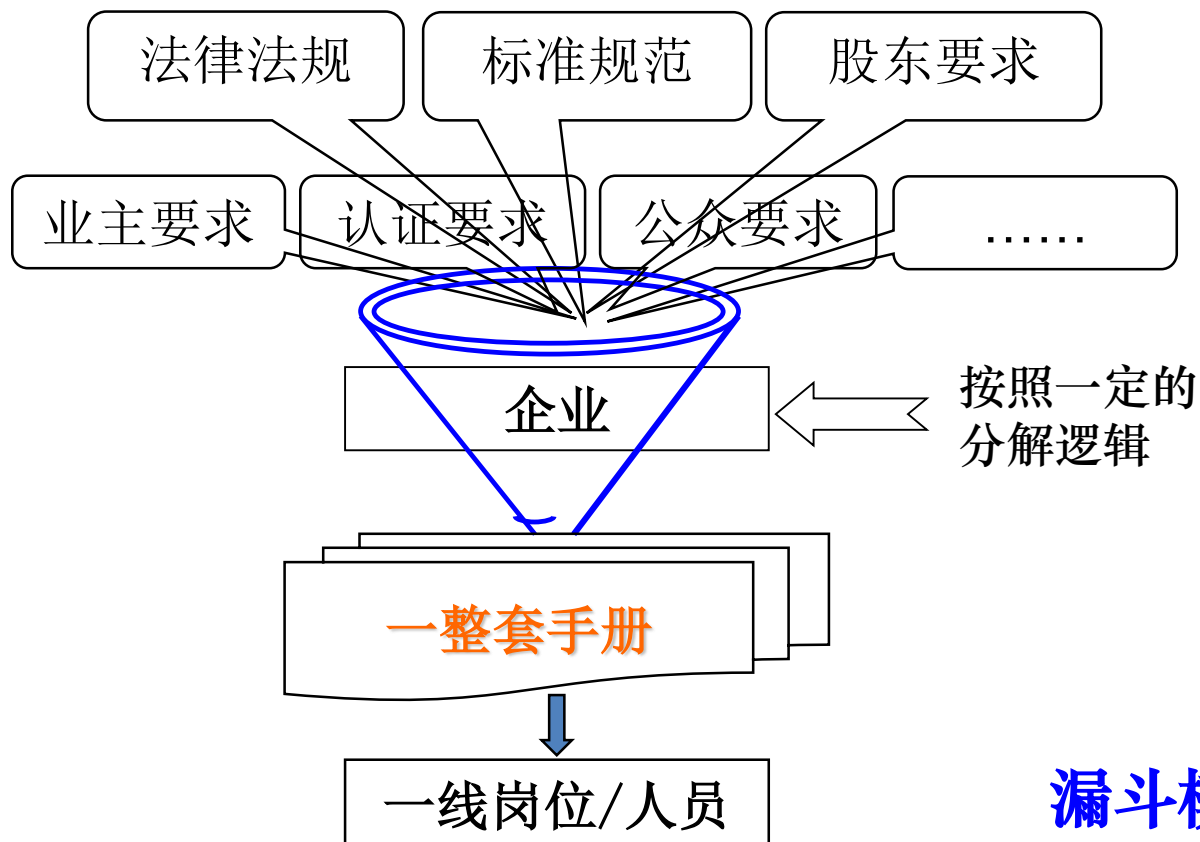
从2000年开始，不少企业从解决两层皮现象入手，探索构建一体化的管理体系。

也就是，将企业既有的组织制度、管理制度，按照一定的分解逻辑，重新形成针对具体业务和岗位的制度文件。例如：中建总公司、中航工业（AOS系统）、中国节能等。

## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

### 1、解决思路

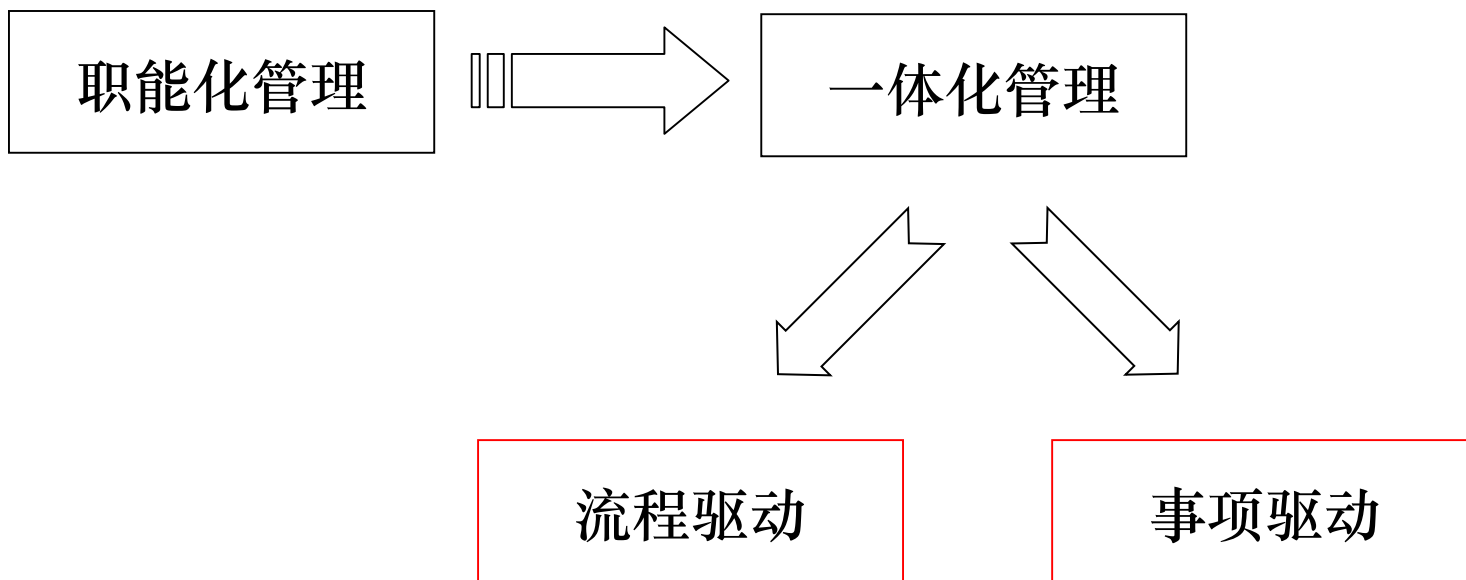
#### 新的制度建立模型



## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

### 1、解决思路

#### 新的制度建立模型



## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

---

### 1、解决思路

#### 流程驱动

目前，大多数企业都按照分解流程的思路，构建一体化的管理体系。

例如：中航工业（AOS），学习借鉴了通用、波音等世界级企业的经验。

按照流程驱动，便于快速构建一体化的管理体系，但较难实现快速复制和推广，以及快速响应组织变化。

### 1、解决思路

#### 事项驱动：

管理视图分析法(MBLA)，是按照分解事项的思路，构建一体化的管理体系。

——事项：是指被分解的活动，并且是被提炼抽象、具有普遍性的活动。在不同语境下，称为**管理事项**、**工作事项**。这是管理视图分析法的核心内容。

——事项分解：运用价值链分析法等方法，将活动逐级分解成一级事项、二级事项、三级事项.....每级事项之间遵守**MECE原则**（相互独立、完全穷尽）。

### 1、解决思路

#### 基建管理事项分解：

——对标一流的工程项目管理，基于项目全生命周期，将基建管理分解为前期管理、建设管理、试运行管理和交竣管理等4个一级事项；

——按照模块、流程的思路，对每个一级事项逐级分解成二级事项、三级事项……

——每级事项分解，都遵循MECE原则。

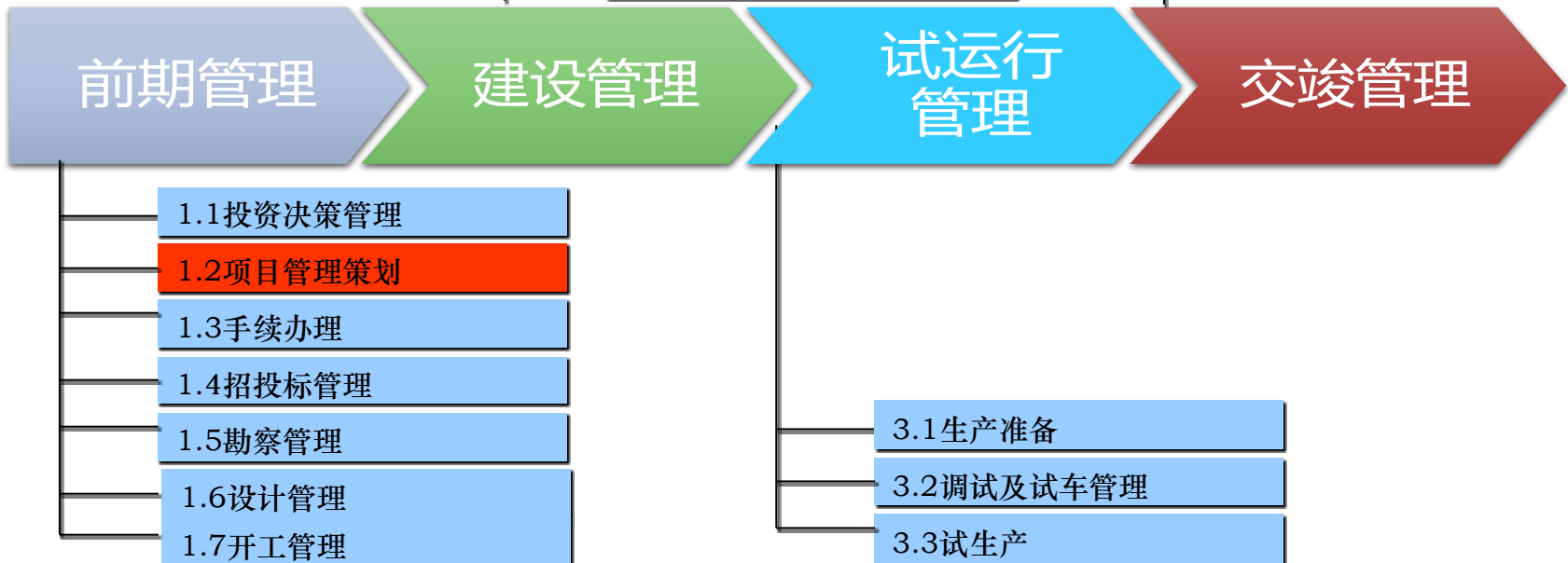
## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

### 1、解决思路

示例：

- 2.1现场设计管理
- 2.2施工现场管理
- 2.3投资控制
- 2.4进度管理
- 2.5质量管理
- 2.6合同管理
- 2.7采购管理
- 2.8HSE管理
- 2.9信息管理
- 2.10综合管理

- 4.1质量缺陷责任管理
- 4.2竣工验收
- 4.3工程决算
- 4.4项目交付
- 4.5项目总结
- 4.6投资项目后评价



### 1、解决思路

区别：

按事项分解与按流程分解，存在着本质的区别：

- 全面性（事项分解遵循MECE原则）
- 避免本位主义（事项分解与机构、职责无关）
- 快速复制（事项与机构、职责可以自由组合）

“颗粒”与“面条”



### 2、方法论

#### 管理视图分析法（MBLA）

——管理视图分析法：是基于系统化思维，对组织活动进行结构化分解，形成既相互独立又相互联系的事项全集，以此来分析、评价和优化组织活动，并持续提升组织绩效的方法论。

——英文：Management Breakdown Layout Analysis, MBLA。

其简化模型的使用方法，称为**四区五步法**。

## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

### 2、方法论——简化模型（四区五步法）

管理事项	责权分配					过程管理			文档明细				
	上级组织	本级组织				下级组织	输入条件	过程要求	输出结果	表单	样本	流程	制度
		决策层	经营层	主责部门	相关部门								
1													
1.1													
1.1.1													
1.1.1.1													
...													
事项分解区		责权分配区				过程管理区			文档明细区				

## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

### 2、方法论——简化模型（四区五步法）

管理事项	责权分配					过程管理			文档明细			
	上级组织	本级组织			下级组织	输入条件	过程要求	输出结果	表单	样本	流程	制度
		决策层	经营层	主责部门								
1												
1.1												
1.1.1												
...												

一：  
细化分解事项  
绘制管理蓝图

二：  
逐级现状比对  
形成管理视图

三：  
优化责权分配  
构成授权体系

四：  
细化过程管理  
完善管理标准

五：  
规范文件文档  
流程化表单化

## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

### 2、方法论——标准模型

事项	责权分配					资源配置			风险控制			过程管理			文档明细				
	上级组织	本级组织				下级组织	人力资源	财务资源	物料设备	风险描述	风险类型	风控目标	输入条件	过程要求	输出结果	表单	样本	流程	制度
		决策层	经营层	主责部门	相关部门														
1																			
1.1																			
1.1.1																			
1.1.1.1																			
...																			
事项分解区	责权分配区					资源配置区			风险控制区			过程管理区			文档明细区				

### 2、方法论——扩展模型

管理视图分析法是一个开放的体系。通过扩展，可以形成其他管理体系：

- I 区+ “资源管理” 区，预算管理体系；
- I 区+ “风险管理” 区，内控管理体系；
- I 区+ “技术管理” 区，技术管理体系；
- I 区+ “安全管理” 区，安全管理体系；
- I 区+ “进度管理” 区，进度管理体系；
- I 区+ “考核管理” 区，考核管理体系； .....

## 二、融合PMI管理思想的解决思路和方法

### 2、方法论——与其他体系的衔接

管理事项	责权分配					过程管理			文档明细				体系管理						
	上级组织	本级组织				下级组织	输入条件	过程要求	输出结果	表格	样本	流程	制度	ISO	OHSAS	内控体系	非标体系	通用	...
		决策层	经营层	主责部门	相关部门														
1																			
1.1																			
1.1.1																			
1.1.1.1													●		●				
...																			

体系分解

### 3、对PMI管理思想的借鉴与创新

#### 事项分解与WBS分解：

——相同点：二者都强调全集的概念，即：100%原则和MECE原则，都要求不重、不漏。对于分解结果，都与组织、资源、风险等管理要素相衔接。

——不同点：WBS分解的工作，是作为活动结果的工作产品或可交付成果；而MBLA分解的是活动本身，并且是被提炼抽象、具有普遍性的活动。同时，MBLA具有更广的适用性、更大的灵活性。

### 3、对PMI管理思想的借鉴与创新

#### 过程控制与PMBOK输入输出：

——相同点：二者都强调通过描述管理事项、管理过程的输入输出来明确这一管理对象的条件和成果。

——不同点：PMBOK的过程控制，更强调所使用的工具与技术；MBLA的过程控制，更关注开展该项活动的具体要求和权责分配。



### 3、对PMI管理思想的借鉴与创新

基建管理事项分解借鉴了PMI的思路：

——一级事项分解，借鉴了PMI五大项目管理过程组的思路；二级事项分解，借鉴了PMI知识领域归类的思路；三级以下事项分解，借鉴了WBS的分解思路。

管理视图分析法，吸收借鉴了PMI项目管理体系的核心思想和方法，同时具有更广泛的适用性和灵活性。

---

# 目录

Contents

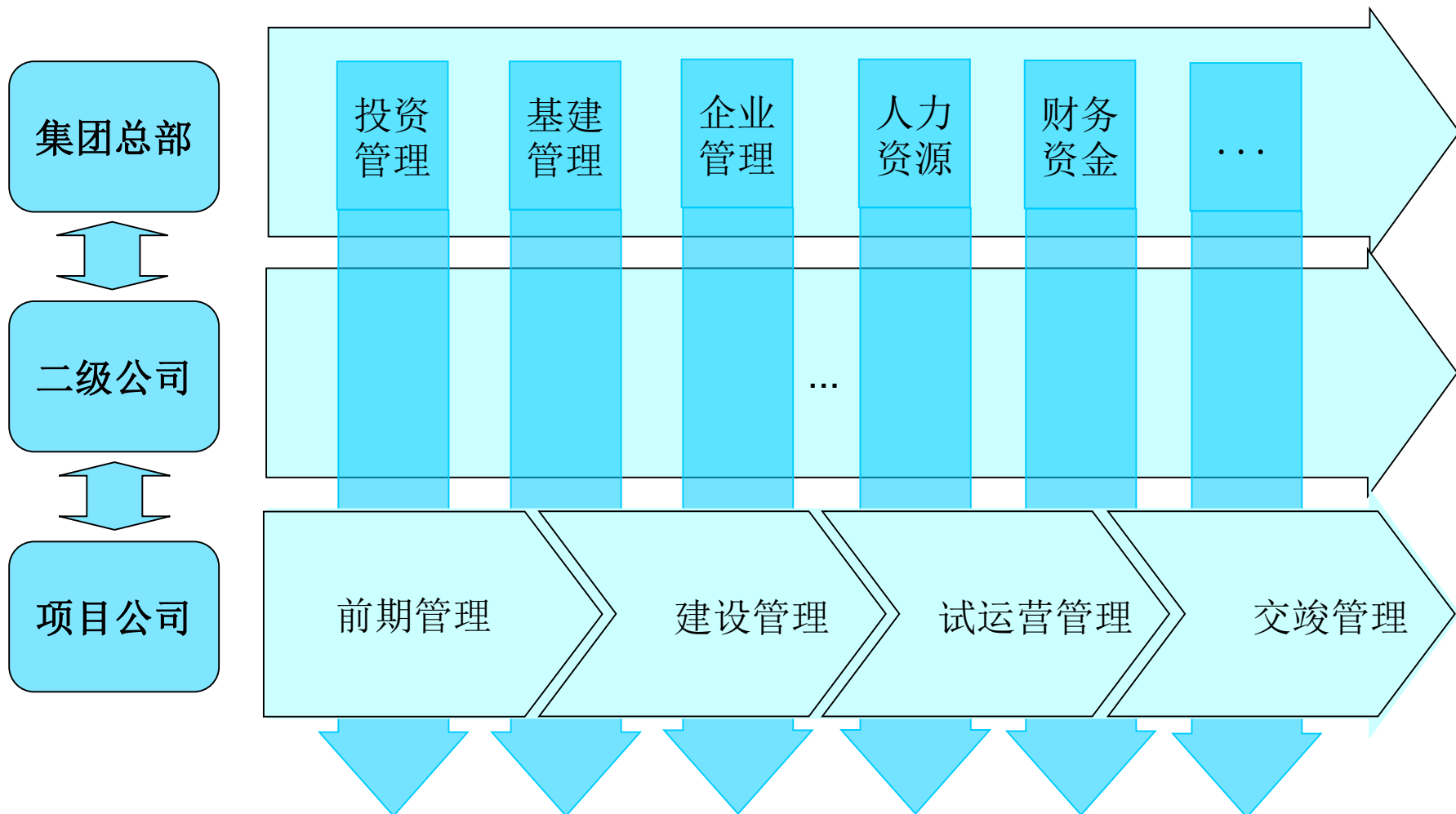
**一、大型企业项目管理面临的现状与问题**

**二、融合PMI管理思想的解决思路和方法**

**三、重构中国节能项目管理体系的实践**

### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

#### 1、主要工作——构建一体化的集团项目管理体系



## 1、主要工作——构建一体化的集团项目管理体系

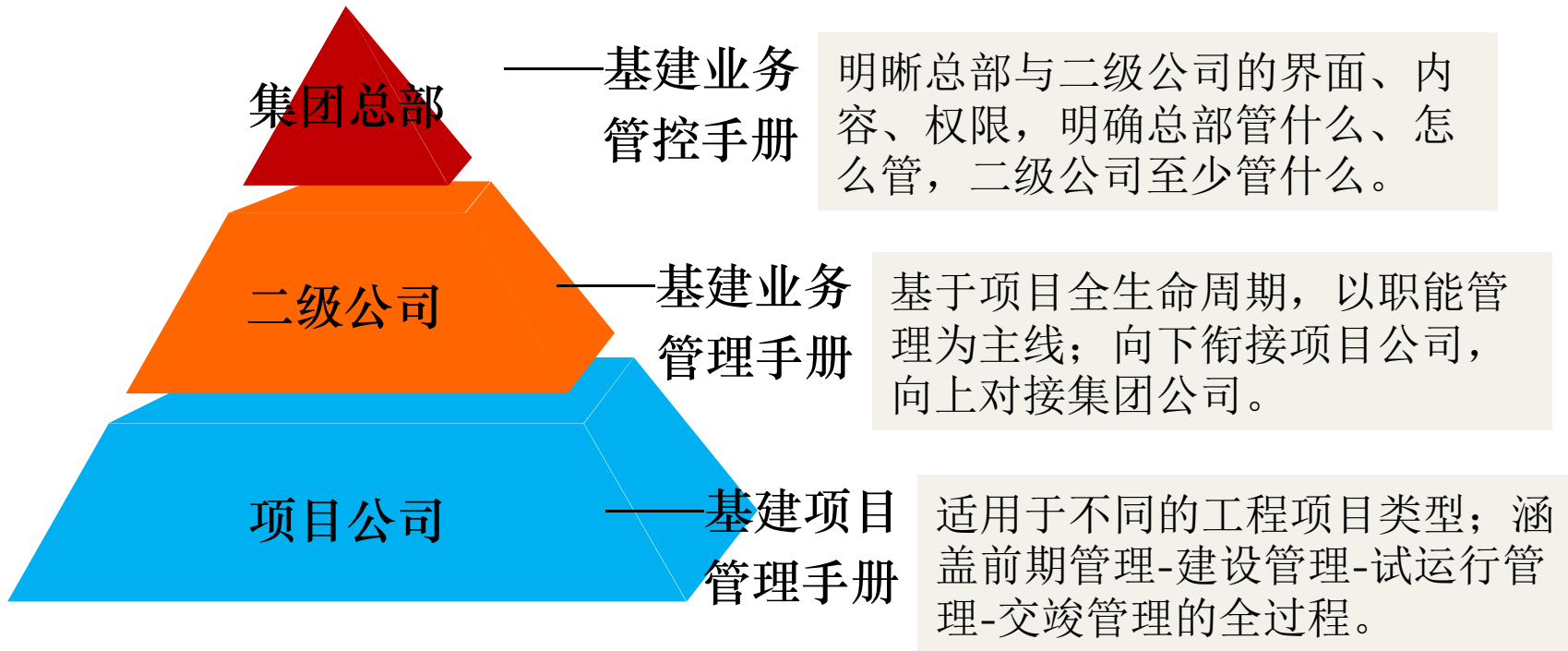
对照一流的工程项目管理，基于项目全生命周期，按照系统化思维和结构化方式，梳理出共性的基建管理事项；针对每一事项，规范过程、细化文档；然后根据每家企业的特点，针对每一事项，进行权责分配。

也就是说，通过对最基础的基建管理事项进行研究，追溯管理的“原子”，通过通用性的模块、表单、样本来体现管理的根本，然后结合企业特点，进行个性化组合，从而构建起统一共性、彰显个性的、一体化的项目管理体系。

### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

## 1、主要工作——构建一体化的集团项目管理体系

### 编制三个层次的基建手册



### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

---

#### 1、主要工作——构建一体化的集团项目管理体系

工作开展

——活动时间：2014年8月至2015年9月

——组织机构：标准化办公室、基建管理专项工作组，二级公司、试点企业，乐华建公司

——组织方式：拼图、众筹

### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

## 2、主要成果

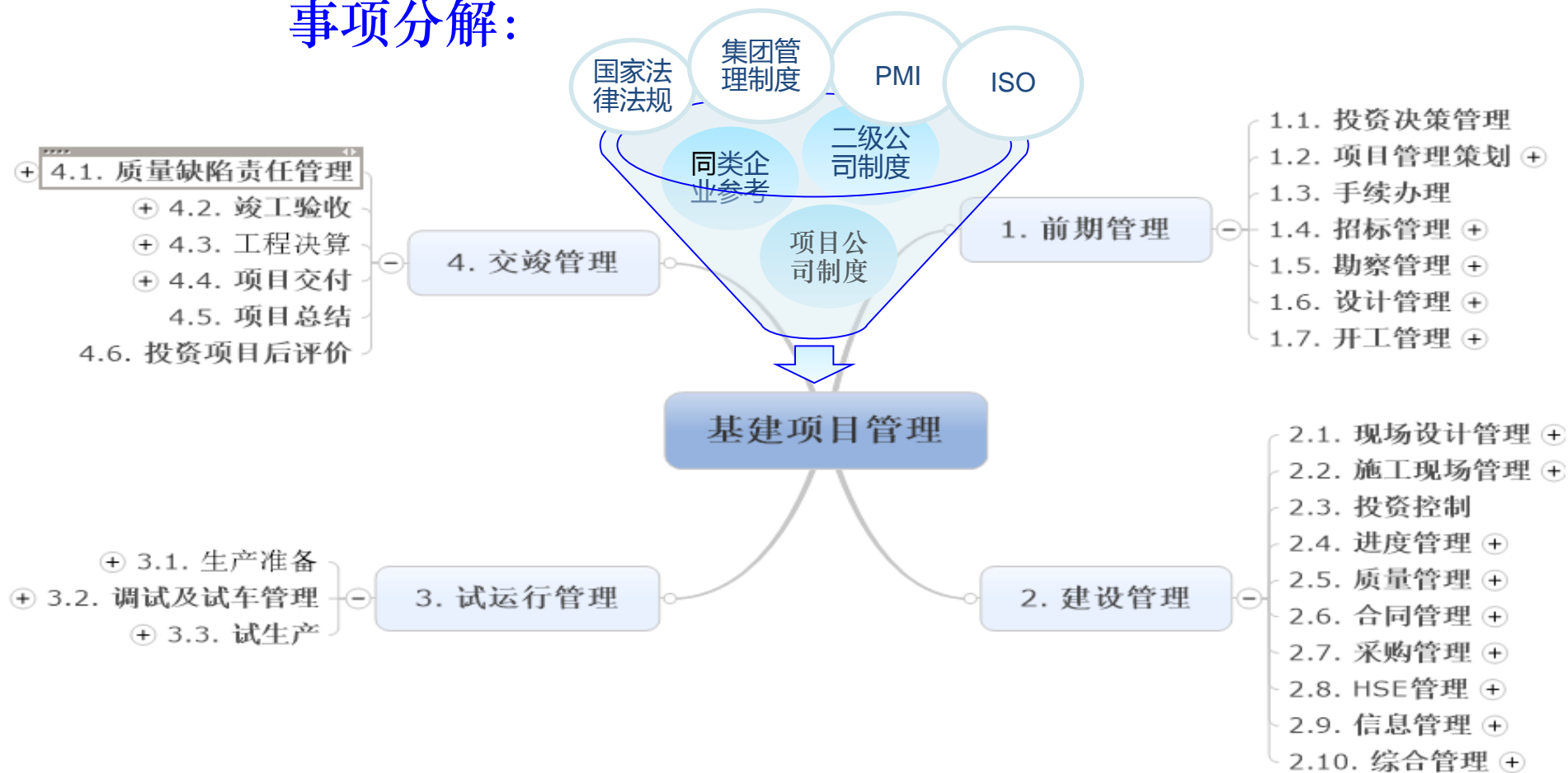
编制形成了三个手册。其中：

手册	工作成果
基建业务管控手册	确定关键管控一级事项13个，二级事项19个；手册字数0.7万字。
基建业务管理手册	分解事项107个，其中一级事项13个，二级事项60个，三级事项34个；手册字数1.4万字。
基建项目管理手册	分解事项240个，其中一级事项4个，二级事项26个，三级事项93个，四级及以下117个；编制表单134张、流程图45张、手册字数7.6万字。

# 三、重构中国节能项目管理体系的实践

## 2、主要成果——基建项目管理手册

事项分解：





### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

## 2、主要成果——基建项目管理手册

事项比对：

表：A、B公司事项比对表

	一级事项	二级事项	三级事项	四级及以下事项	合计
蓝图事项	4	26	93	117	240
视图事项	4	25	85	104	218
覆盖率	100%	96.2%	91.4%	88.9%	90.8%
蓝图事项	4	26	93	117	240
视图事项	4	25	70	101	200
覆盖率	100%	96.2%	75.2%	86.3%	83.3%

### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

## 2、主要成果——基建项目管理手册

示例：进度管理

正文

- 管理事项
- **过程控制**
- 管理要点
- 权责分配
- 流程图
- 相关表单
- 相关样本
- 相关制度



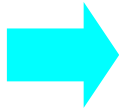
管理事项	输入条件	职责分工	输出结果
基准进度计划编制	批复的可研报告 项目策划书 初步设计文件	项目公司组织编制 二级公司经营层初审 集团主责部门终审	基准进度计划文件 (Project系统) 报审单
进度计划跟踪检查	累计计划进度 累计实际进度	项目公司主责部门执行 二级公司主责部门检查 集团主责部门监督	总进度表 (Project系统)
进度计划调整纠偏	进度差值	项目公司主责部门执行 二级公司主责部门监督	拖期说明 赶工计划

### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

## 2、主要成果——基建项目管理手册

#### 正文

- 管理事项
- 过程控制
- 管理要点
- 权责分配
- 流程图
- 相关表单
- 相关样本
- 相关制度



项目进度计划分为基准进度计划、年度进度计划和月度进度计划。

基准进度计划涵盖项目的主要工作：

1. 重要里程碑：包括开工日期、重要招标计划开始日期、试运行日期、竣工决算日期、全面验收日期等。
2. 主要工作包和工序的时间安排。

基准进度计划，应在初步设计批复后，开工前一个月编制完成；根据总工期和最晚竣工日期，并考虑工期、资源需求和制约因素等因素。项目公司负责组织编制，二级公司审批，报集团公司备案。

年度进度计划，应在上年度11月底前编制完成；依据基准进度计划，并统筹和各专业工作统筹考虑。项目公司负责组织编制，二级公司审批，报集团公司备案。

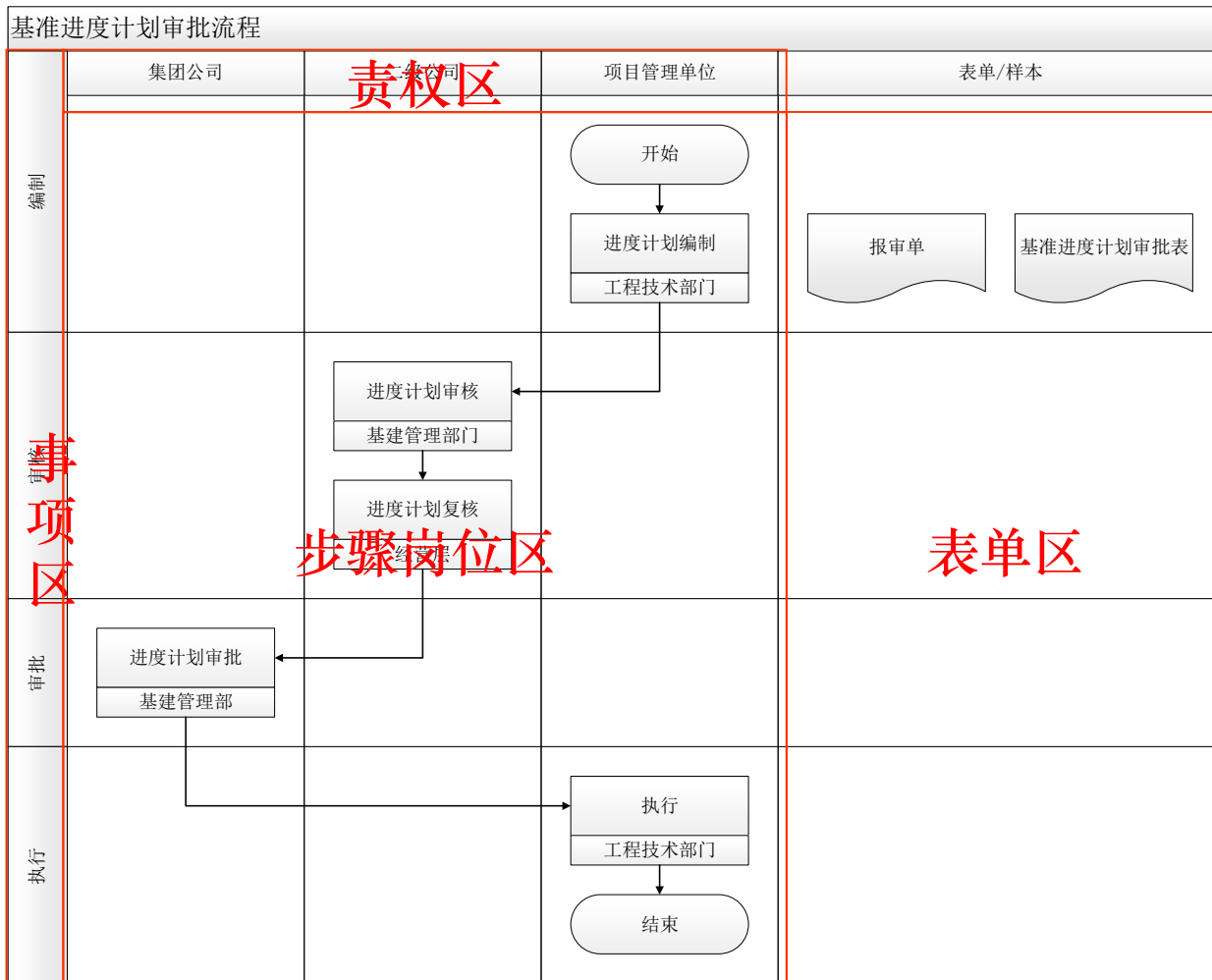
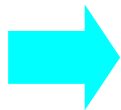
——月度进度计划，应在上年度25日前编制完成；以项目基准进度计划为依据，形成网络进度计划。承包商负责组织编制，监理单位审核，项目公司审批，报二级公司备案。

### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

## 2、主要成果——基建项目管理手册

正文

- 管理事项
- 过程控制
- 管理要点
- 权责分配
- 流程图
- 相关表单
- 相关样本
- 相关制度



### 三、重构中国节能项目管理体系的实践

## 2、主要成果——基建项目管理手册

正文

- 管理事项
  - 过程控制
  - 管理要点
  - 权责分配
  - 流程图
- 相关表单
- 相关样本
- 相关制度



[1] 表单PM3-4-001 基准进度计划审批表

[2] 表单PM3-4-002 承包商进度计划审批表

[3] 表单PM3-4-003 项目月报（进度表）

.....

[1] 样本PM-3-4-001 基准进度计划-垃圾发电项目

.....

[1] 《基本建设项目管理办法》

.....

### 3、主要价值

第一，构建了一体化的集团项目管理体系；

融合既有的各种管理要求；适用于不同类型的工程项目、企业、管理模式、管理颗粒度；将管理要求细化到表单，为信息化奠定基础。

第二，提供了全面客观地分析、评价企业项目管理体系完备性、合理性和有效性的坐标系；

“百格网”

第三，指明了持续提升项目管理体系的路径。

---

# 目录

Contents

**一、大型企业项目管理面临的现状与问题**

**二、融合PMI管理思想的解决思路和方法**

**三、重构中国节能项目管理体系的实践**

## 联系方式



梁磊

电话：010-62263923

邮箱：sina\_8000@163.com

微信：sina\_8000

订阅号：管理视图频道





请批评指正

谢谢