

建筑央企关联项目集群化管理模式创新与效率提升研究

孙存生

中交第二航务工程局有限公司

DOI: 10.32629/jpm.v7i1.8645

[摘要] 建筑央企是典型的项目型企业，多项目并行是其核心运营特征。当前多数企业虽然设有项目管理部门，但管理重心仍聚焦于单个项目，缺乏对关联项目的系统性整合与协同管控。在市场环境剧烈波动、行业竞争日趋激烈的背景下，传统分散式管理模式已难以适配企业降本增效、提升利润增长的发展需求。基于整体或系统的思维创新关联项目集群化管理模式，成为建筑央企突破发展瓶颈的必然选择。本文探讨了项目集群化管理的管理对象构成及其关系，提出了项目集群的管理原则，建筑央企关联项目集群化管理模式创新方法以及管理效率提升对策措施，旨在通过集群化管理实现资源高效整合，达成降本节支、效益最大化的目标，最终释放“1+1>2”的协同效能。

[关键词] 建筑央企；关联项目集群化管理；模式创新；效率提升

Research on Innovative Clustered Management Models and Efficiency Enhancement in Construction Central Enterprise Affiliated Projects

Sun Cunsheng

CCTC Second Harbor Engineering Co., Ltd.

[Abstract] As typical project-based enterprises, state-owned construction enterprises primarily operate with concurrent multiple projects. While most currently have project management departments, their focus remains on individual projects, lacking systematic integration and coordinated control of related projects. Against the backdrop of intense market fluctuations and escalating industry competition, traditional decentralized management models struggle to meet the demands of cost reduction, efficiency improvement, and profit growth. Innovating an integrated project cluster management approach based on holistic or systemic thinking has become an inevitable choice for breaking through development bottlenecks in state-owned construction enterprises. This paper explores the composition and relationships of project cluster management objects, proposes management principles for project clusters, introduces innovative methods for the project cluster management model of state-owned construction enterprises, and outlines strategies to enhance management efficiency. The aim is to achieve efficient resource integration through cluster management, realizing cost savings, expense reduction, and maximized benefits, ultimately unleashing the synergistic effect of "1+1>2".

[Key words] Central State-Owned Enterprises in Construction; Clustered Management of Associated Projects; Model Innovation; Efficiency improvement

引言

伴随我国社会可持续发展战略深化与建筑工业化技术革新，建筑业已进入了集约化发展阶段，片区综合开发、产城融合项目、基础设施集群等多项目协同建设模式成为行业主流。此类项目集群往往涵盖多元业务类型与差异化商业模式，对建筑央企的组织管理提出了更高的技术和管理要求，如何通过关联项目集群化管理模式创新与效率提升突破效率瓶颈，成为当前行业亟待解决的核心课题。当前，建筑央企面临的发展环境更趋复杂严峻，需求端市场增量收缩与存量竞争加剧并存，供

给端原材料成本增长、劳动力结构性短缺等多重压力，叠加政策调控、投资管控，企业经营承揽难度显著提升，项目盈利空间进一步收窄。作为支撑国家战略实施的核心载体，建筑央企不仅需通过市场开发巩固业务规模，还需要以关联项目集群化管理为抓手，重构管理模式、提升管理效率。这一举措不仅是实现集群内资源共享、要素互补、风险共防，推动管理效能最大化的关键路径，更是其维护国家经济安全、提升产业国际竞争力、践行“中国式现代化”内涵、向全球传递中国建造价值的必然要求。因此，本文对建筑央企关联项目集群化管理模式

创新与效率提升进行研究，具有重要意义。

1 项目集群化管理的管理对象构成及其关系

项目集群化管理是以组织战略目标和利益为核心，对具有关联性的项目群组实施统一协调管控的模式，通过整合知识与资源，系统开展项目群组的界定、计划、执行和整合工作，以实现单项目管理难以达成的战略目标和利益。与单项目管理聚焦单个项目的日常运营管控不同，项目集群化管理侧重跨项目的整体统筹、协同联动与战略落地，二者在管理范围、目标导向等方面存在显著差异，具体差异见图1。其核心管理对象包含项目、项目集与项目组合三个层级，呈有机协同的递进关系。项目为基础执行单元；项目集由相互关联的项目及活动构成，通过协同管理挖掘跨项目价值；项目组合为达成战略目标，对项目、项目集及运营工作的系统性整合，通过优先级排序实现资源最优配置^[1]。由于项目集群化管理涉及跨专业、跨部门的资源调配，因此，需要同步开展多项目进度跟踪、信息沟通等复杂工作，必须设立专门的项目管理办公室（PMO），承担集群层面的规划制定、统筹协调与过程控制等核心职能，为各管理对象的协同运作提供组织保障^[2]。



图1 项目集群化管理与单项目管理的差异

2 项目集群的管理原则

项目集群涵盖多个目标、范围、周期及人员构成各异的独立项目，具有涉及面广、参与主体多元、专业技术复杂等特点，加上外界环境干扰、人事变动等不确定因素，会进一步提升管理复杂度。为保障项目集群有序推进并契合组织战略需求，需严格遵循以下三大核心原则。一是战略协同原则。一般项目集群源于企业战略规划，是企业总体战略的具象化落地载体，其整体目标与各子项目分目标需始终与企业发展战略保持高度一致，确保集群管理方向不偏离组织核心发展诉求。二是360度沟通原则。企业需要制定360度畅通沟通制度，充分发挥集群管理的承上启下作用，自上而下精准传递企业战略目标与落

地要求，保障各子项目清晰认知核心任务与执行标准；自下而上畅通信息反馈渠道，全面掌握项目执行动态，及时疏导协作堵点，确保项目沟通畅通、协作通畅。三是领导变革原则。项目集群管理者需要跳出单个项目的进度管控局限，重点关注战略层面的变革方向，以全局视角统筹协调，引领各子项目朝着企业战略变革的方向走。

3 建筑央企关联项目集群化管理模式创新的方法

3.1 强化关联项目集群化管理顶层设计

企业作为项目集群管理模式的顶层设计与主导核心，其战略规划与制度安排对管理模式的落地实施具有决定性作用。因此，企业需明确项目集群管理的实施模式、政策支持、配套制度及管理权限配置，以强化顶层设计的引领效能，顺利高效开展关联项目集群化管理工作。第一，坚持高点谋划，锚定战略方向。将项目集群管理体系纳入企业发展战略统筹规划，印发专项改革意见，在布局重大战略与目标任务时，将工程建设主板块管理能力提升列为深化改革的核心任务，确立权责清晰、协同高效、风险可控等科学合理的项目集群管理体系重构目标，实现战略规划与管理实践的深度融合。第二，坚持高位推动，强化组织保障。成立由党委书记、董事长任组长的项目管理体系建设领导小组，全面统筹改革组织领导工作，将体系建设重点任务、重大事项纳入企业党委常委会议研究决策，并建立常态化推进机制，明确阶段性目标，确保改革有序落地。第三，坚持高效支撑，完善组织架构。企业总部需组建项目管理事业部，承担总体管控体系建设、一体化管理模式创新、全要素监管、直管项目管理等核心职能；所属企业需参照总部机构设置与职能定位，优化调整施工与项目管理组织体系，设立对应职能部门，实现业务管理上下贯通。

3.2 明确关联项目集群化管理架构

建筑央企关联项目集群化管理采用“1+N”一带多模式，在保留“企业—项目部”两级管理体制的基础上，实现资源统筹、精准管控、高效执行。其中“1”指集群项目部，优先选址于初揽项目或规模较大的核心项目，配置项目经理、党支部书记、总工程师等完整领导班子，下设工程技术、物资设备、安全质量等共享职能部门，承担集群层面的统筹协调与资源共享职责。“N”即群属分项目部，聚焦现场施工执行，设执行经理、总工程师等核心岗位，下设施工保障部、安全监管部，配备精干管理团队，强化现场施工管控，筑牢安全防线，形成层级清晰、权责明确的管理架构。同时，建筑央企需明确各层级职责分工。企业作为监控层，主要负责推行项目集群管理，明确模式、架构、职责，完善管理制度与绩效考核奖惩制度，监管集群及分项目部运行。首先，企业总部负责顶层设计与配套机制完善，组织新上项目上场会、配齐资源并签订目标责任书，通过多元方式动态监控项目群运行，及时纠偏保障目标达成。其次，集群项目部作为项目管理核心层级，需要落实企业管理规定与各项指标要求，完善管理制度及操作流程，协助企业开展片区项目技术、经济、物资、财务、党建等资源集中管理。其核心职责包括制定项目群管理规划与细则、组织标前及前期策划、编制分项目成本预算并签订责任书，统筹劳务材料设备招标与合同结算，开展成本核算及经济活动分析，推进责任成本、变更索赔等工作，实施绩效考核，抓好党建群团工作，配合企业开展滚动经营。最后，群属分项目部作为执行层，需

要落实企业与集群项目部的管理决策及目标,对现场安全、质量、进度全面负责。其职责包括分解实施项目责任成本预算、管控成本,保质保量按期完成施工任务,开展经济活动分析,配合做好变更索赔、工程结算等工作^[3]。

3.3 完善资源组织模式与分包制度流程

建筑央企在关联项目集群化管理中,为创新管理模式,还需要从资源整合与制度规范两方面出发,提升资源整合能力与分包管理效能。一方面,应持续推进战略合作伙伴分级分类管理,打破传统“小而散”的劳务分包格局,逐步向“大而强”的专业分包模式转型。同时针对市政地铁、国际区域市场等特定领域,加大属地化合作单位培育力度,强化区域资源整合能力,为集群项目提供稳定高效的资源支撑。另一方面,应制定《分包管理标准化指导手册》,手册涵盖实施细则、制度流程、示范清单等核心模块,并按分包全流程拆解为具体的操作步骤,每个步骤通过OA系统配套标准化清单、示范文本以及审批表格^[4]。这样不仅可以实现管理过程“有据可查”,还可以确保实务操作“拿来即用”,显著提升使用便捷性,降低操作失误率,为集群项目分包管理提供标准化指引。

3.4 健全管理制度与绩效差异考核体系

在关联项目集群化管理中,建筑央企还需构建层级清晰、权限边界明确的制度与差异化考核体系,为管理效能提升提供保障。企业层面应优先制定集群项目管理办法或指导意见,明确各层级职责、权限与流程,建立科学、合理、完善的考核奖惩机制。同时集群项目部应严格遵循企业制度,制定针对性实施细则,进一步明确集群项目部与群属分项目部的定位及责权利,细化集群对分项目的考核制度,并结合集群项目特点创新管理制度,有效提高集群管理的效率与质量。此外,应持续优化绩效考核体系,强化指标刚性,突出绩效考核过程中应关注生产辐射市场开发、市场开发贯穿项目始终的导向,将过程中累计上缴资金、产值增值、项目最终利润以及市场开拓成效(如新增合作客户数、区域市场新签合同额)等核心指标作为考核关键,并推行分业务、分类别考核机制,根据业务属性差异化设置市场、规模、利润、资金上缴等指标权重,构建差异化分类考核体系,激励约束双向发力,对超额利润实施分成奖励,对亏损单位严格执行“底线”否决与责任追究,充分激发集群项目管理活力与责任意识,强化关联项目集群化管理。需要注意的是,绩效考核过程中应动态衔接生产与市场的协同逻辑,不仅要跟踪生产履约质量、工程进度对市场口碑的正向赋能效果,还要全面评估市场开发提前布局对项目资源储备、订单延续的支撑作用,通过指标联动分析、考核结果共享,推动各部门形成良性循环,实现集群化管理的整体效益最大化。

4 建筑央企关联项目集群化管理效率的提升对策措施

4.1 融合生产经营,助力市场开发

同种类型多项目孤立运行时,极易形成信息孤岛,不仅会阻碍项目风险识别、人力调配与成本管控的高效开展,还会削弱企业对行业发展动态的把控与预判能力。因此,需要通过板块化管理模式打破信息壁垒,例如,按项目前期、设计及EPCC项目等类别,对同类多项目的执行进度、人力负荷及资源分配情况进行集中监控与整合。又例如,以月报为核心载体,整合分析项目前端经营数据与后端执行数据,并持续跟踪优化,构建板块内生产与经营一体化运行机制^[5]。通过生产经营一体化

模式,让市场开发、经营管理充分融入生产全过程,生产全过程注重辐射经营成效,两者相辅相成,不仅可以提升项目管理的协同效率,还可以积累丰富的同类项目经验,强化板块专业能力,进一步提升企业在对应领域的市场影响力与行业话语权,为后续市场开发奠定坚实基础。

4.2 坚持创新驱动,锻造技术硬核

建筑央企需要以创新为核心引擎,通过资源协同、技术赋能与模式优化,构建核心技术竞争力,推动集群化管理效率跃升。其一,要构建协同共享体系,打破单个项目管理壁垒,建立“市场资源共享、技术经验互通、管理标准统一”的运作机制,对人力、设备、物资、技术等核心资源实施跨项目统一调配与高效运用,从源头降低项目运行成本。其二,要深化精细化管理与数字化转型,秉持“成本为核心,技术为引领”理念,构建分阶段人才培养与技术攻关体系,引入智慧巡检、BIM+GIS三维建模等数字化管控平台,赋能工程建设全流程高效推进。同时,针对不同工程类型推行“分类管理、专项突破”模式,运用智能环境监测系统、安全水平防护装置等先进技术,打造绿色环保工程,提升安全文明施工水平。其三,要聚焦新质生产力培育,结合企业发展特点,持续强化工业化、数字化、智能化、信息化建设,推动技术成果深度融入生产经营与企业管理各环节,全面提升运营效能与服务质量,筑牢核心竞争优势。

5 结语

综上所述,在后基建时代的发展背景下,建筑央企面临市场格局重塑与产业升级的双重机遇与挑战,积极布局国家战略性新兴产业、创新管理模式、提升核心竞争力,成为实现高质量发展的必然选择。为达成这一目标,企业应通过强化关联项目集群化管理顶层设计、明确关联项目集群化管理架构、完善资源组织模式与分包制度流程、健全管理制度与绩效差异考核体系等方法创新关联项目集群化管理模式,通过融合生产经营,助力市场开发,以及坚持创新驱动,锻造技术硬核等对策措施显著提升管理效率,在“1+1>2”的追求和“由1到N”的规模化发展中,不断推进提质增效与价值创造,促进行业高质量发展。

【参考文献】

- [1]美国项目管理协会.项目组合,项目集和项目风险管理标准 项目管理[M].电子工业出版社,2023.
- [2]王峰,周俊,宋丽丽.PMO在项目集群化管理中的职能和工作重点[J].投资与合作,2020,(12):145-146.
- [3]苏天权.浅谈建筑施工企业项目集群管理模式的研究与应用[J].智能建筑与工程机械,2024,6(12):82-86.
- [4]胡盛苗.施工企业项目集群管理创新的探索与实践[J].企业管理,2023,(S1):374-375.
- [5]晏双华.项目集群板块化管理[J].化肥设计,2024,62(03):61-62.

作者简介:孙存生,1979.12,男,新疆哈密,汉族,硕士研究生,新疆省域市场总监,政工师、工程师,研究方向:企业经营,市场开发。