

[电力工程]

电力工程新型项目群 “命运共同体”组织模式

文/张 猷 邵芷瑄 孙博洋 夏严峰 姜成诚
国网上海市电力公司工程建设咨询分公司

在国网公司传统的电力工程项目群组织模式的基础上，进一步跨参建单位、跨工程及跨内外部相关方，构建了电力工程新型项目群“命运共同体”组织模式，构建了“纵向协作共同体-横向建设共同体-内外联合共同体”的组织模式，助力推动实现重大复杂系统工程的利益最大化。

作为习近平总书记交给上海的三项新的重大任务之一，临港新片区以打造更具国际市场影响力和竞争力的特殊经济功能区为目标。近年来，在临港新片区高速发展的背景下，输变电建设工程和用户工程集中规划建设，十余项220 kV输变电工程项目应运而生，这些工程数量多、参建方多、工期紧、相互间关联紧密、三级及以上风险作业多、建设风险高。此外，由于临港新片区骨干输电网架无法迅速建成，为保证用户快速完成送电，大量临时送电过渡方案提出，工程项目间交界面和停电关系复杂多变，交叉作业频繁，工程建设与沟通协作难度大，导致临港新片区在输变电工程建设与管理过程中遇到了各种各样的痛点堵点。

传统的基于业主单方的项目群组织模式已无法满足新形势下复杂重大系统电力工程的建设和管理需要，亟需优化现有项目群组织模式，充分调动各相关方的主动性和积极性，以实现挖掘释放最大效益、提升电力配套服务能力、促进重大复杂系统电力工程高质量发展。

项目群概念与内涵

项目群的概念最早由英国学者Fens于1991年提出，通过协同管理模式对一组项目进行管理，实现

了单个项目无法实现的收益。此后，国内外学者根据研究与实践，从不同角度给出了项目群不同的理论内涵与实践模式。

在理论方面，Pellegrinelli（1997）认为项目群是包含现有的和将来新定义的项目的组织结构框架，该框架聚焦于涉及的所有活动，以取得一系列主要利益。Turner and Keegan（1999）认为项目群是指具有内在联系的若干个项目，为了实现利益的增加而采取的统一协调管理。

在实践方面，白礼彪等（2019）构建了企业项目群“纵横”协同的组织管理模式，包括“企业战略-项目群-项目”的多级纵向协同组织模式、以及涵盖项目群构成组件间的要素、流程与职能的横向协同组织模式，为企业项目群管理提供了理论参考和借鉴。李东平（2022）以“项目群”管理模式为基础，通过构建并实施“区域链+项目群”组织模式，实现了不同区域、不同项目之间人财物的统筹调配和优化，节约成本并创造了更大经济价值。

综上，关于项目群的定义内涵与实践模式有很多，本文以《GB/T 41246—2022项目、项目群和项目组合管理 项目群管理指南》中项目群（Programme）定义为基准，即项目群是为实现组

织的战略目标、经营目标和收益提供优势，而被协调管理的一组由相关的项目、子项目群或其他工作（由职能或保障部门实施的支持项目群和项目群组件的活动）所形成的临时结构；项目群都是由项目群组件（项目、子项目群、其他相关工作）组成的，其目的是实现战略或经营目标，同时又存在一定的不确定性和复杂性，是根据企业的需要而不断发展变化的。

临港新片区电力工程特征

(1) 空间距离近

临港新片区电力工程主要集中在临港新片区辖区内，彼此之间地理空间距离较近，为不同电力工程项目之间的资源、进度等管理要素协调提供了方便。

(2) 工程特征相似

临港新片区电力工程包括用户工程和基建工程，其本质是电力用户业扩项目，均包括项目策划、设计、施工及移交等不同阶段，并且不同阶段工作任务相近，具有天然相似性。

(3) 项目交界面多

为贯彻落实优化营商环境要求，保证用户快速送电，大量用户临时送电过渡方案提出，因此临港新片区电力工程项目间交界面多，导致停电关系复杂多变，交叉作业频繁，工程项目间关系紧密。

命运共同体理论概述

作为具有社会主义性质的国际主义价值理念和具体实践，“人类命运共同体”理论基于人类社会共生性关系的现实，以人类社会的共同价值为核心价值，集统一性、全面性、系统性和综合性于一体，强调在多样化社会制度总体和平并存的现代国际体系中，每一个国家在追求本国利益时兼顾他国合理关切，在谋求本国发展中促进各国共同发展，其核心理念是和平、发展、合作和共赢，理论原则是新型义利观，建构方式是结伴而不结盟，实践归宿是增进世界人民的共同利益、整体利益和长远利益。

本文所述命运共同体源于习近平总书记提出的“人类命运共同体”理论。本文将临港新片区具有一定战略目标或经营目标相似性的电力工程相关方

纳入电力工程新型项目群“命运共同体”，具体而言，“命运共同体”是在多个工程项目建设实施过程中，将各方面利益相关者联系在一起，形成命运共享、风险共担的联合体。利益相关者主要包括三大主体，分别是项目参建单位、项目内部相关方和项目外部相关方等，通过构建“命运共同体”组织模式，各方可以共同参与项目决策、共同承担风险和责任，从而促进电力工程项目群建设实施过程中的协调与合作，提高工程项目的效率和效益。

新型项目群“命运共同体”组织模式构建

电力工程新型项目群“命运共同体”管理模式（以下简称“新型项目群”）是以命运共同体理论为基础，以工程项目内部主体（业主、监理、设计和施工）、系统内相关方（调度、运维、物资和属地供电公司）和外部相关方（属地政府、重要用户和社区）等三大类主体，构建“纵向协作共同体-横向建设共同体-内外联合共同体”的组织模式，如图1所示，助力推动重大复杂系统工程的利益最大化。

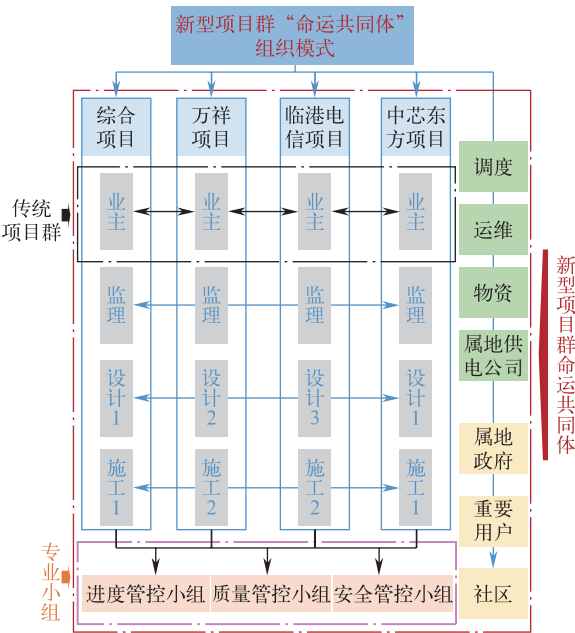


图1 新型项目群“命运共同体”组织模式

新型项目群“命运共同体”范围与构成

1. 打造参建单位协作共同体，实现纵向贯通

新型项目群涉及业主、监理、设计及施工等参

建单位，其中设计单位3家，施工单位2家，传统电力工程项目群仅是各由项目业主单位单一专业构成的，而新型项目群则是通过打通单个工程项目中4个项目部，将项目群范围扩大至业主、设计、施工和监理等参建单位，实现了跨参建单位的纵向贯通，助力业主、监理、设计和施工间的高效沟通联动，聚合形成了参建单位相互协同、通力协作的共同体。

2. 打造工程项目建设共同体，实现横向联动

针对临港新片区工程项目众多，包括多项电网基建工程，以及用户接入工程，并且地理位置相对集中，不同项目政策基本一致，政府相关负责人也基本相同。新型项目群将项目工程联合形成新的项目群，实现跨工程横向联结，为各方主体协同配合、统筹协调和集约分配现有资源提供组织基础，获取项目集群最佳实施组合。

同时，结合输变电工程项目的管理要点，新型项目群下设进度管控小组、质量管控小组和安全管控小组等专业小组，横向贯通关键管理要素，助力实现跨参建单位、跨工程的联合交叉管控组织体系，促进新型项目群管理方法、管理模式的相互借鉴，进一步提升输变电工程高质量发展水平。

3. 打造跨内外部联合共同体，实现目标一致

新型项目群涵盖公司系统内部相关业务条线，包括调度、运维、物资和属地供电公司等部门或单位，通过将上述主体纳入新型项目群命运共同体中，打破业务条线间的界限，实现各类资源、流程环节的统筹协调。新型项目群也涉及属地政府、重要用户、社区等外部相关方，通过打造内外部联合命运共同体，建立与政府部门、重要用户和社区等跨相关方的沟通桥梁，助推临港新片区输变电工程共商、共议、共建和共享。

新型项目群“命运共同体”运转机制

1. 构建统筹协调机制，提升内部多方协作效能

将新型项目群涵盖的各个建设单位、各项基建和用户工程、各条线专业进行“一盘棋”统筹协调，有效组织策划、设计、建设和施工管理工作。协调好各项目之间、各参建单位之间和各专业之间的关系，统筹并优化分配各类资源、工作机制、管

理措施和技术平台等。定期进行协商、沟通，促进信息共享和协调行动，充分发挥新型项目群覆盖多方主体的优势，确保各工程项目间的信息、资源及要素充分沟通协调。

2. 构建一口对外机制，确保上下各方行动一致

基于一致的项目群利益和核心原则，制定一口对外的工作制度和机制，统一对外沟通协作的口径，形成统一的声音，并在所有的对外关系中都保持着较高的、连续的一致性。例如，针对与政府相关部门沟通与对接，在工程建设依法依规手续办理、拆迁安置协议签订、青苗补偿费用谈判及自保护性施工解释口径等方面，安排专人进行统筹负责以及与外部对接，提高各关键环节的处理效率，并在一定程度上减少相关重复工作量。

3. 构建长效沟通机制，提高内外协调推进效率

新型项目群建立了内、外部的定期例会机制，开拓了容缺办理手续等途径，切实增进了建设方、用户方与属地政府项目“命运共同体”的使命感、责任感和鱼水相伴的情谊。同时，利用视频会议、企业微信群等方式，每周召开工作沟通协调会，协调各个项目间总体进度、明确后续工作事项等，完善了新型项目群的快捷沟通机制，有效消除了线下会议出席不便捷、电话沟通信息传递不全面和易出错等传统协调沟通方式的缺点，保证了问题痛点的及时解决，提高沟通协调的效率。

结束语

本文以“命运共同体”理论为基础，以电力工程项目内部主体、系统内相关方和外部相关方等为3大类主体，构建了“纵向协作共同体-横向建设共同体-内外联合共同体”的组织模式，实现了重大复杂系统工程项目间的跨参建单位、跨工程及跨内外部相关方的联合，突破了传统电力工程项目群多是基于业主单方的组织模式，进一步提升了项目群各方沟通协作、资源优化配置、项目交界面调整等效率，有助于实现电力工程项目效益最大化。EA

(收稿日期：2023-12-11)

参考文献

- [1] 项目、项目群和项目组合管理. 项目群管理指南: GB/T 41246—2022[S].