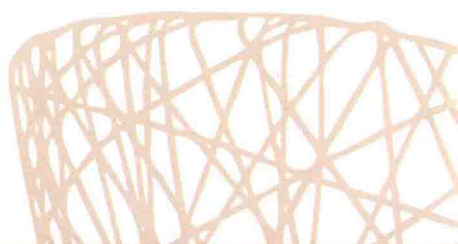


大型体育场馆建设项目 团队管理实务

DAXING TIYUCHANGGUAN JIANSHE XIANGMU
TUANDUI GUANLI SHIWU

蔡磊 编著



 中国时代经济出版社

大型体育场馆建设项目 团队管理实务

蔡 磊 编著



 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大型体育场馆建设项目团队管理实务/ 蔡磊编著.

—北京: 中国时代经济出版社, 2013. 2

ISBN 978—7—5119—1422—4

I. ①大… II. ①蔡… III. ①体育场—大型建设项目—组织管理学 ②体育馆—大型建设项目—组织管理学
IV. ①G818②F282

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 031042 号

书 名: 大型体育场馆建设项目团队管理实务

作 者: 蔡 磊

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010) 83910203

传 真: (010) 83910203

邮购热线: (010) 83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子信箱: zgdsdj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 永清县晔盛亚胶印有限公司

开 本: 170×240 1/16

字 数: 240 千字

印 张: 17.5

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978—7—5119—1422—4

定 价: 55.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究



作者简介

蔡磊，男，生于1969年7月，毕业于山东师范大学，硕士学位，山东科技大学副教授，山东省软科学项目评审专家。长期从事高校教学与科研工作，作为项目负责人主持完成了山东省教育科学“十一五”规划科研课题《大学生心理健康的体育锻炼干预试验研究》。参与完成山东省软科学科研课题《山东省体育产业“十二五”可持续发展战略的研究》，参与完成了山东省科技计划项目《十一届全运会赛艇水动力性能关键技术研究》。在国内外各种期刊发表学术论文30余篇，其中多篇论文被CSSCI、EI、ISTP以及北大核心检索或收录。曾获山东省软科学成果三等奖、山东省“百佳”论文一等奖等多项奖励。

内容简介

体育场馆建设是承办大型体育赛事的首要任务。举办大型体育赛事有其固有的规律，在举办的时间、地点等条件不容更改的前提下，体育场馆的建设呈现出以下特点：一是工期紧；二是工程量大、任务重；三是建设标准高；四是各方面的投入大等等。大型体育场馆建设有其特殊的项目管理过程，不仅要求参与建设的人员在工作中认真负责，还要求整个团队要精诚团结、通力协作，只有这样，才能高质量、高标准地完成任务。

本书以我国承办的多项大型体育赛事及体育场馆建设项目管理实践为依据，从不同侧面，特别是从实践操作的层面，对体育场馆建设项目团队管理绩效评价指标体系的设计原则、设计思路、总体框架等进行了较为系统的研究。通过对济南奥体中心游泳馆建设项目团队管理绩效评价指标体系的现状分析，在借鉴国外先进绩效评价指标体系的基础上，得出适合奥体中心游泳馆建设项目团队管理的绩效评价指标体系，并参考中外文献，将调查问卷、规范分析、实证研究以及定性分析、定量分析相结合，在对绩效评价指标体系的研究过程中，运用主成分分析法以及 SPSS 软件对指标体系进行验证，最后根据验证结果得出促进奥体中心游泳馆建设项目团队管理绩效的发展措施。

目 录

绪 论	1
第 1 章 相关概念的界定与理论基础	9
1. 团队的相关概念	9
2. 团队管理的理论基础	11
3. 团队绩效的相关理论	14
4. 影响团队绩效的因素	20
5. 组织理论	21
第 2 章 项目管理与团队绩效评价	28
1. 项目管理	28
2. 工程项目团队	34
3. 工程项目团队人员构成	37
4. 对工程项目团队进行绩效评价的必要性	38
5. 工程项目团队绩效评价体系的设计	40
第 3 章 体育场馆建设项目工程概况	46
1. 工程简况	46

2. 建筑概况	47
3. 结构概况	49
4. 工程特点	50
5. 施工条件	50
6. 项目管理特点	51
7. 总体应对构想	52
8. 总体要求及对策	53
第4章 体育场馆建设项目施工部署及准备	54
1. 施工准备	54
2. 施工原则	55
3. 项目管理总体安排	55
4. 进度计划与资金安排	57
5. 主要周转材料投入	61
第5章 施工组织及管理措施	62
1. 组织管理机构建制	62
2. 明确项目各管理阶段的任务	67
3. 主要实物工程量	69
4. 项目部管理目标措施与任务	69
第6章 工程测量与施工放线管理	73
1. 工程测量特点	73
2. 工程测量方案	73
3. 测量放线的基本要求	74
4. 施工测量前的准备工作	75
5. 测量、计量、通讯设备计划表	75
6. 定位放线	76

7. 楼层轴线控制	76
8. 标高控制	77
9. 精度要求	78
10. 沉降观测	78
第7章 施工管理	80
1. 概述	80
2. 施工放线前的准备工作	80
3. 实地放线步骤	84
4. 游泳馆施工方案	85
5. 安装工程方案	92
6. 劳动力的投入	131
7. 施工机械机具的配备	132
8. 计量检验、检测设备的配备	133
9. 安装工程主要设备、材料进场计划	134
第8章 机械设备管理与使用	135
1. 塔吊机械选择	135
2. 货用施工升降机	136
3. 泵车的使用	137
4. 机械使用与管理	137
5. 脚手架	138
6. 双排钢管脚手架	138
7. 内墙砌筑、内粉、吊顶柱筋施工脚手架	142
8. 安全防护	143
9. 外脚手架防电避雷措施	145
10. 脚手架、机械防护、检查措施	147

第9章 辅助设施施工管理	148
1. 装饰部署	148
2. 装饰工程施工顺序	148
3. 装饰工程质量与技术控制	150
4. 内装饰工程主要分部、分项工程施工方法与控制	152
5. 外墙饰面	161
6. 木门窗工程	164
7. 涂料（油漆）工程	165
8. 装饰工程防治质量通病措施	166
第10章 总包管理与配合措施	171
1. 总承包方内部系统的信息交流	171
2. 总承包方与外部系统的沟通	171
3. 对业主分包施工单位在施工准备阶段的沟通	172
4. 对业主分包施工单位在施工阶段的配合	173
5. 对业主分包施工单位施工进度控制的管理	173
6. 对业主分包施工单位施工技术的控制管理	174
7. 对业主分包施工单位施工质量的控制管理	175
8. 对业主分包单位安全、文明、环保、施工的管理	176
9. 与建设单位配合安装有关设备的措施	177
第11章 进度与工期管理	179
1. 施工进度计划的编制依据	179
2. 施工进度计划表	179
3. 主要分部（或关键分项）工期控制时间	179
4. 确保进度计划实现的保证措施	180

第 12 章 环境管理保证措施	185
1. 环境管理目标	185
2. 环境管理网络	185
3. 环境管理控制点	186
4. 环境管理措施	187
第 13 章 安全生产保证措施	190
1. 安全生产管理	190
2. 保证安全生产的措施	191
第 14 章 文明施工保证措施	198
1. 文明施工管理与网络	198
2. 确保文明施工的措施	199
3. “5S”管理模式	201
4. 建立文明施工的有效组织管理网络	201
5. 保护场内绿化、围墙美化亮化	202
第 15 章 季节性施工措施	203
1. 夏季（高温）施工	203
2. 雨季施工措施	204
3. 冬季施工措施	205
4. 长假期间施工措施	206
第 16 章 其他辅助性管理	208
1. 成本管理	208
2. 技术管理	211
3. 信息化管理	216
4. 服务	219

第 17 章 项目管理要求	222
1. 项目部组织实施管理规划	222
2. 项目管理规划包括两类文件	222
3. 项目管理规划大纲要依据下列资料进行编制	222
4. 总承包施工项目管理实施规划的编制	222
5. 项目管理实施规划的编制完成时间	223
6. 工程概况的描述	223
7. 施工项目经理部组织设置	224
8. 施工方案	225
9. 工程进度安排及保证措施	226
10. 施工平面图	229
11. 质量管理体系	229
12. 安全管理体系措施	231
13. 文明和标准化现场	232
14. 对发包人明确的分包及设备采购的管理	234
15. 本工程施工项目风险管理规划	236
16. 技术经济指标计算与分析	238
第 18 章 项目管理绩效评价指标体系构建	240
1. 项目团队管理绩效的评价方法	240
2. 济南奥体中心游泳馆建设项目绩效评价指标构建	242
第 19 章 建设项目团队管理绩效评价的数据处理	250
1. 获取数据资料	250
2. 数据处理	251
3. 数据处理结果	257

第 20 章 建设项目团队管理绩效的提升 261

 1. 加强奥体中心游泳馆建设项目团队绩效管理流程建设 261

 2. 加强项目团队组织领导建设 262

 3. 加强团队激励机制与约束机制建设 263

 4. 加强团队成员间的沟通 264

第 21 章 研究结论与展望 265

 1. 主要研究结论 265

 2. 未来研究的展望 266

参考文献 267

绪 论

1. 研究的背景与意义

1.1 研究的背景

体育场馆建设是承办大型体育赛事的首要任务。举办大型体育赛事有其固有的规律，在举办的时间、地点等条件不容更改的前提下，体育场馆的建设呈现出以下特点：一是工期紧，工程竣工和投入使用的时间不容更改；二是任务重、工程量大；三是建设标准高（一般要求达到国际标准，如举办奥运会的标准）；四是各方面的投入大等等。大型体育场馆建设有其特殊的项目管理过程。2009年10月，山东省承办了中华人民共和国第十一届全运会。作为承办开幕式与决赛阶段比赛的济南市，在城市的东部建设了奥体中心。奥体中心总占地面积81公顷，总建筑面积约35万平方米，包括一场三馆，总体布局成“东荷西柳”，能容纳6万人的体育场在西边，呈“柳叶”造型；体育馆、网球中心、游泳中心在东边，呈“荷花”造型，分别取自济南的市树和市花。济南奥体中心游泳馆（简称“奥体中心游泳馆”）主要承担全运会的游泳、跳水等项目的比赛。奥体中心游泳馆在设计上达到了国际先进水平，其建设难度与工艺标准堪比北京奥运会游泳比赛主赛场——水立方。奥体中心游泳馆在设计上要求水温必须稳定在26℃左右，实行24小时循环水，比赛池、跳水池、训练池在正常循环过程中，游泳池水面溢流，经周围溢流沟回到均衡水池进行处理。如果无人为因素影响，游泳池的水质可以达到饮用水

的标准。另外，游泳馆还拥有水下智能救生监控系统等现代化的辅助设施，其科技含量可见一斑。奥体中心游泳馆是为全运会游泳比赛而建，其施工工艺要达到承办奥运会比赛的标准，技术要求更加严格，特别是金属屋面的防暴雨、抗风压、防火、多曲面弯弧等工序，施工难度非常大。全运会举办的时效性，决定了项目必须在规定的时间内完成，因此，建设施工人员必须要有强烈的责任心与奉献精神，才能够在工程要求的工期内高质量的完成项目。要达到此项目目标，不仅要求参与建设的人员在工作中认真负责，还要求整个团队要精诚团结、通力协作，只有这样，才能使整个项目顺利完成，才能尽可能的提高工作效率，高质量、高标准地完成任任务。

团队管理就是运用成员专长，鼓励成员积极参与、相互合作，致力于组织发展。因此，团队管理也可以叫做合作式管理或者参与式管理。为了达成既定目标，除了要发挥团队成员的主观能动性，还要为其工作的成效进行客观评价即绩效评价，只有准确客观的评价，才能调动团队成员的积极性，才能达成既定目标。

离开了理论指导的实践往往会陷入盲目，而脱离了实践的理论则会导致空洞。新中国成立以来特别是改革开放以后，我国在大型建设项目的组织与施工中积累了大量的实践经验，形成了一整套完整的大型项目施工技术规范 and 人员管理与激励机制，保障了我国大型建设项目的高质量和顺利完成。但是，这些项目的成功实施，与项目管理团队的努力工作是密不可分的，是团队成员共同努力的结果，也体现了科学的激励机制的保障功能。在积极发扬团队精神的同时，还必须具有一套科学完整的团队管理绩效评价体系。只有采用科学有效的绩效评价体系，才能够更大限度地调动团队成员的积极性和创造性，才能够在工作中发挥团队成员的工作潜能，实现团队的最终目标。

1.2 研究的意义

对奥体中心游泳馆建设项目团队管理绩效评价体系的研究，具有重

要的实践参考价值和理论指导意义。

(1) 实践意义。奥体中心游泳馆建设项目的组织管理,不仅涉及组织大型赛事活动的战略规划,而且涵盖了对建设过程产生重大影响的人力、物力、财力等资源的有效、合理配置。项目团队的组织管理水平直接关系到建设项目目标的实现,关系到各项承办任务的顺利完成。对项目组织过程进行科学有效的管理,是保障大型建设项目顺利开展,以及实现工作效率最大化的重要保证。其次,游泳馆项目的建设,不仅要能够适应举办大型赛事的要求,同时要适应体育事业产业化的多功能需求,还要能够适应全民健身活动的开展,适应人民群众对高质量、现代化体育设施的需求,使现代化的体育设施为赛后的行为主体——人民大众提供优质、良好的服务。建设好奥体中心游泳馆,首先要依靠建设团队的努力,同时还要将众多的施工环节、资源配置环节、管理环节进行有效的整合,实现科学化管理。从实践的角度来看,项目的团队管理绩效评价工作意义深远。

(2) 理论意义。几十年来,我国为举办大型活动而进行的场馆以及各项基础设施建设的实践经验,特别是北京奥运会的成功举办,为系统总结我国在大型场馆建设项目组织管理方面的基本理论和运作方式提供了丰富的素材,为开展理论研究奠定了基础。近年来,我国组织的大型赛事活动越来越多,兴建的大型场馆的科技含量也越来越高,但对于大型场馆建设项目团队管理绩效评价的理论研究还不够系统,现有的研究成果主要侧重于对某一现象的描述,尚缺乏全面的整体性研究成果,因此,对大型赛事活动建设项目的团队管理绩效评价体系进行研究,具有重要的理论意义。

2. 国内外研究现状综述

2.1 国外研究现状综述

西方管理理论认为,团队理论是建立在对人性理解的基础上,是人

学思想的体现。在历史上，西方管理理论的主要变革共有四次：第一次变革是上世纪初，泰勒提出人是“经济人”的假设；即“科学管理”理论；第二次变革是20世纪20~30年代，梅奥提出人是“社会人”的假设，即“人群关系”理论；第三次变革是麦格雷戈提出人是“自我实现人”的假设；第四次变革是沙因提出的“复杂人”假设。从此，管理理论开始出现转向，即从过去的“以人去适应物”进而转向“以人为本”、“让物来适应人”。与此同时，对团队管理研究产生影响的，还有勒温在美国国家训练实验室的研究与“T组”（Training Group）运动的发展等。

团队，是一种为了实现某种目标而由相互协作的个体组成的工作群体。具体而言，就是一群人以服务为中心，相互合作，每个人都奉献个人的智慧、能力和力量，去完成从事的工作。组成团队的要素主要有团队的规模、团队的目的、团队的目标、团队的组成技巧、团队的工作方法以及团队成员的责任心等。

在团队角色理论研究方面，英国学者R·梅瑞狄斯·贝尔宾（R·Meredith Belbin）提出了著名的Belbin团队角色模型，共有9种角色：

（1）创造性角色。通过创造性角色的工作，能够带来新的突破性的思想和见解，使团队的发展具有前瞻性，同时，也能够为解决所面临的主要问题提供创造性思路。

（2）资源调查角色。其作用主要是与外部的思想、发展以及资源之间的联系。

（3）协调角色。其职责是确保团队资源得到最佳利用，同时还要使团队扬长避短、运转顺畅，促进团队的发展更加高效、有序。

（4）塑造组织者角色。承担这种角色的人，为保证团队的目标清晰、方向准确而设立目标，确定事务的轻重缓急。

（5）分析者角色。监控评估角色的职责是对问题进行分析和评估，从而确保决策制定的均衡。

（6）协作角色。协作角色的作用首先是培养团队的士气和精神，同时促使团队以和谐的方式运作，最后给有缺点的团队成員以支持。

(7) 执行者。执行者的角色是使事情发生,制订计划并将之转换为实际的步骤。

(8) 完成者。承担完成者角色的成员必须注重细节,同时要确保所有工作都要按照预先制定的计划来保证完成。

(9) 专家。要获得团队成功或者完成某项工作,专家的作用是毋庸置疑的,专家的特殊才能会给团队带来特殊的宝贵的贡献,有时是决定性的功绩。他们主要贡献专业知识,一般不会担任团队的其他角色。

20 世纪中叶,团队管理在日本出现。日本将“和”与“礼”的传统文化融合到现代管理实践中,形成了独特的管理方式,即团队管理。在日本,团队作为组织管理的主要形式在管理实践中被大量应用。到 60 年代,美国通用汽车公司在管理实践中逐步意识到,员工工作满意度与提高产品质量是以团队为基础的装配线才能够实现的,而且单位产品的生产时间仍维持不变。70 年代末,工具箱的观念逐渐渗入到团队管理中,团队成员为完成某项工作,就要像工具箱中的工具一样,各负其责、各司其职、互相配合才能完成既定工作。80 年代,团队管理的观念得到进一步推广,在西方管理实践中成效显著。90 年代,团队管理、团队工作的模式已在欧洲各国获得较广泛的应用,并为其经济的发展发挥了巨大作用。进入 21 世纪,团队管理模式在全世界得到普遍认可并大量的应用到管理实践中,未来团队管理的发展趋势将会由现在的现实团队发展到网络虚拟团队的管理模式,届时将会大幅度的拓展团队管理的时间、空间等条件。

2.2 国内研究现状综述

我国对现代团队管理的理论研究起步较晚,经过众多专家学者的不断努力,以及我国社会经济发展实践的要求,使得现代项目管理理论的研究会越来越受到重视,但作为项目团队管理,我国学者对其研究的程度有待加深。

孙海法、伍晓奕详细研究了 20 年国外相关的研究成果,从高层管理