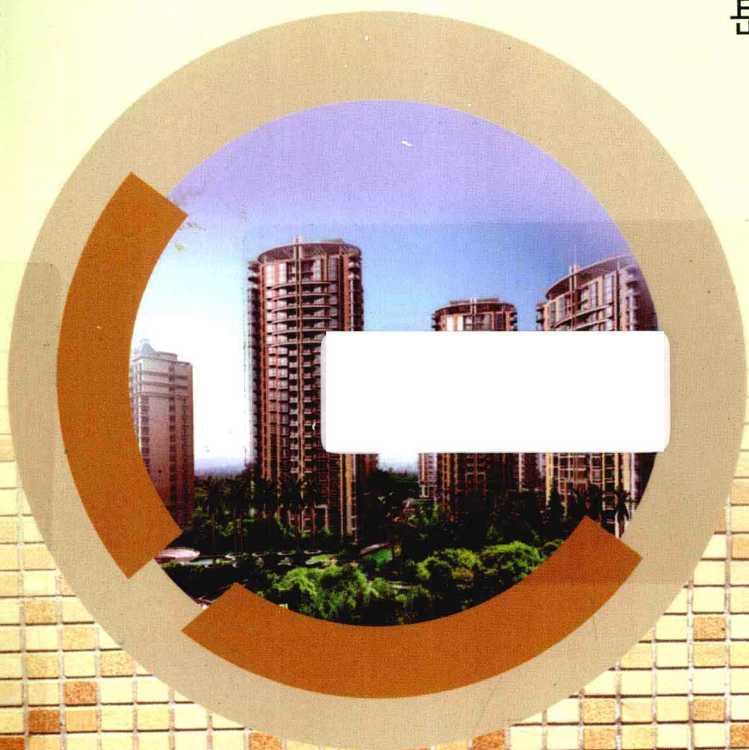


建筑企业

对项目部的和谐管理模式研究

JIANZHU QIYE DUI XIANGMUBU DE HEXIE GUANLI MOSHI YANJIU

岳鹏威 著



黄河水利出版社

建筑企业对项目部的和谐 管理模式研究

岳鹏威 著

黄河水利出版社

· 郑州 ·

内 容 简 介

本书基于和谐管理的理论视角,辨识了建筑企业对项目部和谐管理的关键驱动要素,构建了驱动要素的影响树和系统结构图,建立了建筑企业对项目部的和谐管理框架模型;运用信息经济学原理,建立了经济激励模型、声誉激励模型、目标激励模型和过程监控模型,分析了能动机制和优化机制的耦合;构建了建筑企业对项目部的和谐度评价模型,并结合案例进行了实证分析。

本书可作为建筑市场各主体(业主、设计、施工、监理等)的管理者、建筑业管理人员,以及大专院校相关师生的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业对项目部的和谐管理模式研究/岳鹏威
著. —郑州:黄河水利出版社,2012.8
ISBN 978-7-5509-0323-4

I. ①建… II. ①岳… III. ①建筑企业-工业企业管理-研究 IV. ①F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 185780 号

出 版 社:黄河水利出版社

地址:河南省郑州市顺河路黄委会综合楼 14 层 邮政编码:450003

发行单位:黄河水利出版社

发行部电话:0371-66026940,66020550,66028024,66022620(传真)

E-mail:hslcbs@126.com

承印单位:河南省瑞光印务股份有限公司

开本:890 mm × 1 240 mm 1/32

印张:5.125

字数:148 千字

印数:1—1 000

版次:2012 年 8 月第 1 版

印次:2012 年 8 月第 1 次印刷

定价:20.00 元

前 言

随着经济和社会的发展,我国建筑企业的项目管理能力取得了长足发展,逐步建立了以项目经理责任制为主要形式的项目管理责任体系和以项目管理为核心内容的生产管理体系,极大地提高了经济效益和社会效益,但建筑企业和项目部之间还存在一些不和谐现象,如企业和项目关系不清晰、目标不一致,企业对项目部的管理水平不高等,这些问题的存在制约了建筑企业的发展壮大。而现有管理模式与方法不能有效地解决上述难题,急需理论与方法上的创新。因此,本书在和谐管理理论的视角下,围绕这一问题展开研究。

全书共分8章进行论述,具体内容如下:第1章介绍了研究背景。通过对当前我国建筑企业对项目部管理现状的分析,提出了和谐管理对提升建筑企业对项目部管理水平的重要意义。第2章综述了相关理论基础,包括和谐管理理论、机制设计理论。第3章介绍了建筑企业对项目部的和谐管理模型,模型分为三个模块:和谐管理驱动要素模块、和谐管理机制模块与和谐度评价模块,分析了建筑企业对项目部的和谐管理模型的内涵、数理表达式,并简要介绍了三个模块的主要内容。第4章分析了建筑企业对项目部和谐管理的驱动要素,构建了建筑企业对项目部和谐管理的系统结构图,对管理中存在的细节性复杂问题和动态性复杂问题进行了分析,提炼了建筑企业对项目部和谐管理的关键驱动要素。第5章介绍了建筑企业对项目部的和谐管理机制,从激励和规范两个方面设计了能动机制,并从组织结构、管理流程和管理制度三个方面设计了建筑企业对项目部管理的优化机制,最后提出了能动机制和优化机制的耦合动力学模型。第6章介绍了建筑企业对项目部管理的和谐度模型,分析了和谐度的求解过程。第7章以H公司为案例介绍了建筑企业与项目部之间实现和谐的模式和途径。第8章介绍了本书的重要结论并对研究不足的地方进行概括,提出了相关研

究可能的发展方向。

本书是河南省科技攻关计划项目“建筑企业对项目部的和谐管理模式研究”(项目编号 112102310616)的主要研究成果,在研究的过程中得到了许多朋友和同事的帮助,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,书中缺点、错误在所难免,殷切希望读者不吝指正,谨致衷心谢意。

作 者

2012 年 7 月

目 录

前 言

第 1 章 绪 论	(1)
1.1 研究的背景及意义	(1)
1.2 国内外研究现状	(4)
1.3 研究对象与研究思路	(15)
1.4 研究内容与研究方法	(17)
第 2 章 建筑企业对项目部和谐管理的理论基础	(20)
2.1 和谐管理理论	(20)
2.2 机制设计理论	(22)
第 3 章 建筑企业对项目部的和谐管理模型构建	(31)
3.1 和谐管理的内涵及特征	(31)
3.2 和谐管理的系统分析	(34)
3.3 和谐管理模型的构建	(39)
第 4 章 建筑企业对项目部的和谐管理驱动要素分析	(47)
4.1 和谐管理驱动要素辨识	(47)
4.2 和谐管理驱动要素的现状分析	(54)
4.3 和谐管理驱动要素系统分析	(66)
第 5 章 建筑企业对项目部的和谐管理机制研究	(86)
5.1 和谐管理机制模型	(86)
5.2 能动机制	(87)
5.3 优化机制	(109)
5.4 能动机制和优化机制的耦合	(119)
第 6 章 建筑企业对项目部管理的和谐度评价	(121)
6.1 和谐度的界定	(121)
6.2 和谐度评价模型的构建	(122)

6.3	基于多级模糊综合评价的和谐度模型	(130)
第7章	实证研究	(133)
7.1	案例背景	(133)
7.2	和谐管理模式构建	(133)
7.3	和谐度评价	(138)
7.4	实施成效	(143)
第8章	研究结论与展望	(144)
8.1	研究结论	(144)
8.2	主要创新点	(146)
8.3	研究展望	(147)
参考文献		(148)

第 1 章 绪 论

1.1 研究的背景及意义

1.1.1 研究的背景

建筑业是我国国民经济的支柱产业,在推动社会经济的高速发展中具有非常重要的地位和作用。1978 年以来,我国建筑市场规模不断扩大,国内建筑业产值增长了 20 多倍,建筑业增加值占国内生产总值的比重从 3.8% 增加到了 7.0%,成为拉动国民经济快速增长的重要力量。2009 年全国共完成建筑业总产值 75 864 亿元,比上年增长 22.3%,建筑企业实现利润 2 663 亿元,增长 21.0%。巨大的市场催生了很多建筑企业,这些建筑企业在激烈的市场竞争中不断发展壮大,取得了飞速的发展。

在建筑企业实力不断增强的同时,我国建筑企业的管理体制和管理方法也发生了深刻的变革。自 20 世纪 80 年代,我国建筑企业推行项目法管理以来,有力地推动了建筑企业的改革和发展,建筑企业通过转换经营机制,打破固定的行政建制管理体系,按照项目管理的要求,逐步建立了以项目经理责任制为主要形式的项目管理责任体系和以项目管理为核心的生产经营体系。通过对生产要素的优化配置、动态管理,提高了建筑企业的经营管理水平和施工生产能力,极大地提高了经济效益和社会效益。在取得巨大成就的同时,一部分建筑企业对项目部的管理中还存在一些不和谐的现象,主要表现在以下两个方面:

(1) 对项目部的管理方式方面。目前,我国建筑企业普遍实行工程项目内部承包制,这在发挥项目经理的积极性和简化建筑企业的管理程序等方面起到了很大的作用,但也使得项目部团队缺乏考虑建筑

企业整体利益的动机,转而仅仅以满足项目局部或小团队利益为最高目标,与企业的整体目标存在偏差。因此,现场存在重进度、轻管理、重投入、轻核算的问题,短期行为严重。

(2)对项目部具体管理方面。很多建筑企业对项目的管理浮在表面,没有从深层次上思考和重视,对项目部合同管理不规范,法律意识淡薄;对项目的成本核算不合理,只能做到事后核算;绩效考核比较粗放,工作缺位或不到位造成了“干好干坏一个样”的大锅饭现象;项目部管理人员缺乏责任感和危机感,工作能动性差,极易造成项目利润流失,甚至“项目腐败”,建筑企业的职能部门管理中各自为政,没有有效的控制和约束,很容易造成企业对项目部管理的失控,往往一个项目完工后,盈利很少,甚至亏损。

建筑企业作为项目驱动型企业,工程项目是其发展壮大生命线,是体现企业核心竞争力的业务单元,项目管理水平的高低体现着建筑企业的实力和水平。因此,建筑企业要想取得长足发展,首先必须提高企业的项目管理水平,而项目管理水平的提高需要靠一线的项目部管理人员来实施,特别是在当今工业时期和知识经济初期,作为“活资本”的人力资本比物质、货币等硬性资本具有更大的增值空间和增值潜力,是一切资源中最重要的资源,具有创新性、创造性,并具有配置资源、促进企业发展等能力。因此,建筑企业项目管理水平的提升关键在于人,在于企业能够拥有多少高素质、高水平的项目管理人员。令人遗憾的是,虽然项目管理人员在建筑企业的项目管理中具有如此的重要性,但目前对其关注却远远不够,缺乏有效的管理模式,大多实行“以包代管”,“一包了事”,这导致了项目管理人员产生短期化行为,企业内部利益主体多元化,企业综合经济效益低下,项目管理人员流失等一系列不和谐的问题。这些问题大多源自不完全契约的委托代理关系,建筑企业一般都是多项目运行,企业高级管理层没有精力也没有时间对工程项目进行面面俱到的管理,只能将项目管理委托给项目经理,而作为代理人的项目经理及其所属项目部,可能为了追求团体利益而损害企业利益,同时还可以发现,这些问题都超越了单个项目管理的层面,而涉及企业管理的层面,多数人仍认为项目管理是项目经理的事,

但事实上决定项目实施效果的很多因素甚至决定性因素并不属于项目经理的层面,而是需要企业的管理高层和职能部门去关注与解决的。

可见,要克服上述问题就必须采用一种新的管理模式,通过这种管理模式来协调建筑企业和项目部之间的关系,它不是简单的“建筑企业对项目部发出行政指令”这样一种上级对下级式的管理,而是一套完善的处理建筑企业与项目部之间权、责、利的管理模式,是一种能够达到建筑企业和项目部和谐双赢的管理方式。为了解决上述建筑企业项目管理中的难题,实现项目管理模式的创新,中南大学工程管理研究所与国内大型建筑企业湖南建工集团合作开展了这方面的研究,取得了一定的研究成果。如中南大学的刘少兵博士,分别从核心组织、协同组织和治理组织三个层次提出了和谐项目管理模型,为和谐项目管理的实现指明了方向和提供了借鉴思路。本书是在此基础上的深化和延伸,是从建筑企业的角度出发,探讨如何在建筑企业和项目部之间形成一种和谐管理模式,能够使建筑企业和项目部形成共同的目标,彼此认同、理解、信任,充分发挥“人的能动性”,实现信息与资源共享,解决建筑企业项目管理过程中的非和谐问题,最终实现企业和项目部的动态和谐发展。因此,本书提出的建筑企业对项目部的和谐管理模式,具有一定的理论意义和重要的现实意义。

1.1.2 研究的意义

1.1.2.1 建筑企业深化改革的需要

我国的建筑企业经过 20 多年的改革,从“借鉴鲁布革工程管理经验,推行项目法施工”到“推行建设系统国有企业改革”,这两个阶段改革的历程就是建筑企业优化项目管理模式的过程。建筑企业作为典型的项目驱动型企业,其管理的核心是如何建立聚焦于工程项目的企业组织结构,如何形成有效服务于工程项目的企业职能管理部门,如何建立有效的激励措施,如何形成可以复用的企业项目管理知识等,归根结底就是要解决企业经营管理方式和生产管理方式两方面的问题。可见,建筑企业对项目部的和谐管理模式是对企业体制和机制的创新,是建筑企业深化改革的要求。

1.1.2.2 建筑企业项目管理实践的需要

自从我国引入项目法施工以来,我国大部分建筑企业逐渐开始实施一种类似于承包制的项目管理模式,即为完成某一工程项目,企业法人代表与以项目经理为代表的项目部通过签订承包合同而确立的一种企业内部承包方式。这种方式对我国建筑企业的改革与发展起到了非常重要的作用,但随着经济体制和项目管理体制改革的逐渐深入,这种以分权为主导思想的模式已不再完全适应建筑企业项目管理的要求,在管理实践中遇到了一些困惑,如很多建筑企业反映,现在的项目越来越难管,揽不到项目是等死,揽到了项目,又很难实现企业既定目标,造成很多不和谐现象,而且项目是一管就死,一放就乱,乱了再管,管了再放,缺乏有效的管理模式。建筑企业在提高市场占有率的同时,却使得工程项目利润的分配比例个人高于企业,并且项目经理在赚够钱之后不愿意为企业效力去管理工程项目,从而导致企业利润与人才的流失。由此可见,目前建筑企业对项目部管理模式方面存在着很多的困惑,如何解决这些困惑是建筑企业项目管理完善的迫切需求。

1.1.2.3 项目管理理论发展的需要

国际上的项目管理理论前沿研究成果显示,工程项目的管理逐渐从对工程的管理转变为组织战略管理的一种重要组成部分,工程项目管理的方法也单纯地从具体的职能管理转变为一种追求组织整体绩效的管理方式。本书所研究的建筑企业对项目部的和谐管理模式正是组织管理的一种模式。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 和谐管理相关研究

随着社会的进步、科技的飞速发展,组织环境日益复杂多变,直接移植采用西方的管理模式,总会产生一些水土不服的现象,西方的管理模式受到一定的挑战。由于西方理性管理模式高扬理性、崇尚科学,但在面对“有人参与的”复杂系统时,这种理性、线性、确定的管理模式就

出现“控制”困难和合成谬误。鉴于对管理复杂系统的深刻认识,管理领域正在从纯理性主义的科学管理转变为关注理性与非理性相融合的管理模式。近年来,中国已有不少管理学者试图将中国传统哲学的和谐思想注入管理实践并构建和谐管理的理论框架。近年来,和谐管理的学术关注度急剧上升,和谐管理已成为管理界的热点。通过对专著内容的总结和对论文浏览及被引用频率的分析,发现从以下四个方面展开的研究取得了较为突出的成果:从系统论出发的研究、基于管理哲学的研究、二元平衡观下的研究、管理思想和方法下的研究。

1.2.1.1 从系统论出发的研究

和谐思想虽历史由来已久,但把它作为一种管理理论进行系统分析的第一人当属西安交通大学的席酉民教授。席酉民教授于1987年首次提出和谐管理理论,并出版了《和谐理论与战略》一书,他通过对有关组织系统和谐运行机制的思考,提出了和谐理论。和谐理论不仅关注现代管理活动的特点和发展趋势,同时吸收了中国古代管理思想的精华,既借鉴了西方先进的管理科学,又注意反映中国国情和民族文化传统,在做到理论普适性的同时,又能针对中国自己的问题形成独具特色的解决办法。席酉民教授的2002年《和谐管理理论》和2006年《和谐管理理论研究》的出版,使和谐理论扩展到可以在实践中进行操作的程度,使之成为一套系统的组织管理理论,称之为“和谐管理理论”。从和谐理论到和谐管理理论,不仅使理论向实际操作方向前进了一步,更重要的是使理论的基础更加扎实、理论本身更加完善、更能体现管理的特点。和谐管理理论从组织理论、经济理论、管理行为理论等多个角度对和谐管理的哲学思想、方法论基础、概念体系、理论框架进行了深入、系统的研究。

席酉民教授认为,和谐管理包括两个方面:“和则”与“谐则”。“和则”是从和派生出来的人嵌入组织的规则或主张,人们用它来应对组织中“人永恒的不确定性”,包括规则、契约、文化、舆论、社会观念等,也就是说,用减少不确定性的思路解决人的主观情感、行为的一面;“谐则”处理那些可以量化的因素,考虑它们如何在给定的约束和目标下最优化,也就是说,用优化的思路解决客观科学的一面。由此可以看

出,席西民教授所定义的和谐管理既有客观的、比例得当的、科学的“谐”的完美,又有主观的、感觉良好的、情感的“和”的融合。

1.2.1.2 基于管理哲学的研究

黄志斌教授运用现代系统辩证法对传统和谐理念进行考察,并将绿色与和谐相融通,形成绿色和谐理念,指出和谐是事物要素与要素、要素与系统、系统与环境之多样的统一、关系的协调、力量的平衡、过程的疏通、竞争的扬弃、功能的优化。绿色和谐是具有自然有机性的生生和谐,环境适应性的协变和谐与价值合理性的臻善和谐。他将绿色和谐理念在管理价值观层面展开,提出以三大和谐为根本追求的新人本管理价值观,注重人的潜力的激发、人的全面发展的趋向以及在潜力激发、人的发展中人文精神和价值理性的凸显。

1.2.1.3 二元平衡观下的研究

管理学者鞠强用中国传统的阴阳哲学概念为企业的和谐管理提出了一套不同于其他学者的思路,他认为和谐管理的本质基本就是一种阴阳二元相对平衡。阴阳是指宇宙当中的某两种互补的元素,譬如:男和女、冷和热、白天和晚上等,当这两个元素相对平衡的时候,宇宙间的事物就会健康、协调、和谐发展。社会是宇宙的一部分,而企业是社会的一部分,所以企业当然也是由阴阳二元所建构而成,如表 1-1 所示。

表 1-1 企业管理中的阴阳互存

阳	阴
利益机制	思想工作
中式头脑风暴会	对抗性决策
放权	控制
开拓性人员	稳定性人员
多劳多得	大锅饭
君子	小人
建设规章	消灭规章
生产系统	质控系统
奖	罚
销售部	市场部

续表 1-1

阳	阴
硬性计划	柔性计划
强制协调	自愿协调
事前控制	事后控制
上级能力	下级能力
给员工压力	给员工放松
公司所有者	工会

以表 1-1 中第一项的利益机制和思想工作为例,在组织内如果仅仅依赖利益机制来调动员工的积极性,很容易养成员工斤斤计较、本位主义等不良风气,并会严重影响到组织的利益及发展。因此,必须靠思想工作(组织文化的建设)来平衡利益机制所带给企业的弊端。企业中许多重要的管理环节都可以通过阴阳相互依存的概念来实践,在向二元相对平衡迈进的过程,就是不断建设和谐组织的过程。当阴阳二元相对平衡了,企业也就和谐了。

阴阳二元论与儒家的中庸之道的不同之处在于:中庸是在事物的一元上增强或减弱,寻找最恰当的点,而阴阳二元论则是在阴阳两个元素上增强或减弱并寻找最恰当的相对平衡,也就是说阴阳二元论是从两个角度来思考问题,中庸之道则仅是从一个角度来看问题。

1.2.1.4 管理思想和方法下的研究

中山大学的黎红雷教授认为和谐是指事物协调地生存与发展的状态,和谐包括人自身的和谐、人与人的和谐、人与社会的和谐、人与自然的和谐,并将和谐管理看成一种管理思想和管理方式,是“文化人”时代的管理趋向。

因此,和谐管理既要强调客观的、科学的、合理的方法和规则,更要重视以人为本的作用。因为和谐管理可以说是为达到和谐而进行的管理,和谐已成为人类的永恒追求,任何一方面的和谐都是以人为主体的、以人为本的和谐,但强调和谐并不是不要科学合理的方法和规则。因此,和谐管理是指以和谐理念为指导,运用科学、合理的方法和

规则,正确处理人自身、人与人、人与社会、人与自然的关系,使其达到和谐共存、全面发展并持久地保持这一状态的管理活动过程。和谐管理是一种管理思想和管理方式,是管理科学性和管理艺术性的结合。

1.2.2 项目管理相关研究

项目管理的发展是工程实践的结果,其发展历史可谓源远流长。从人类开始有组织的活动,就一直执行着各种规模的“项目”。中国的长城、埃及的金字塔及古罗马的尼姆水道都是人类历史上运作大型复杂项目的范例。但那时的工程管理是经验式的、不系统的,还不能称之为科学。项目管理从经验走向科学的过程,应该说经历了漫长的历程,从传统项目管理经过大量的项目实践之后才逐渐形成了现代项目管理的理论。现代的工程项目管理大致可以分为重视对人的作用研究和重视对物的优化研究两个方面。

1.2.2.1 重视对人的作用研究

随着市场环境的变化,工程项目管理的发展有了新的突破,呈现出新的特点,工程项目管理更加面向市场,竞争更加激烈。工程项目管理除对物的优化给予继续重视外,对工程项目管理活动中人的作用也更加注重,力求在变革中生存和发展。对工程项目管理中人的作用的研究主要集中在以下几个方面。

1) 工程项目冲突管理的研究

工程项目管理中由于人的异质性造成的冲突引起了许多项目管理专家的高度重视。如美国的 Kerzner 教授通过对项目冲突的系统分析,认为在工程项目中存在七种产生冲突的潜在因素,这七种因素在工程项目的不同阶段同时出现并具有不同的表现强度,解决冲突的方式有五种:退出、缓和、妥协、强迫和正视。贺全龙、侯学良认为,冲突的解决必须在一种合理、健全、高效的项目管理机制下进行。在这种机制中,资源是基础,协调是手段,组织是保障,其中协调方面,需要对现有的项目管理方式注入新的管理思想,这一思想要以和谐管理为主题,并在项目中建立一种和谐氛围,这种氛围以相互合作为基调,任何一个只追求自身利益而不顾项目整体利益的行为都是不容许的。这种管理方法积

极鼓励项目参建各方相互支持与帮助,允许项目各方在完成自身任务的同时实现个人的价值,使项目参建各方在工作中相互理解、相互接受、相互信任,并在信任中融合,在融合中发展,最终形成一个和谐发展的项目共同体,而不是冲突的集合体。金维兴、侯学良认为工程项目管理中的冲突根本在于冲突各方的利益之争,并针对博弈方式解决冲突事件的局限性,利用 STACKELBERG 模型来解决工程项目冲突。

2) 工程项目文化的研究

关于项目文化的文献及明确的结论并不多,目前国内外学术界有以下几种比较典型的观点:

(1) Erling. S. Andersen, Kristoffer. V. Grude 等认为,项目文化就是基层组织对项目工作的态度和理解。一个组织应有一个良好的项目文化环境,良好的项目文化需要很长一段时间特殊发展的过程才能取得良好的结果,并且良好的项目文化必须渗入到整个系统中。

(2) David I. Cleland 在《项目管理:战略设计与实施》中指出,每个项目都有一个具体的文化,即项目团队文化,项目团队文化是一种有力的推动力,它在项目的生命周期中把团队维持在一起,而且在新的人员加入团队、老的人员离开,以及同项目干系人的关系摇摆不定时,在这些阻碍团队的压力下把团队联合在一起。项目团队文化是一种社交活动,一种社会相互影响的方式,它源于共享的利益、共同的义务、合作、友谊和工作挑战。他还指出,在项目管理中,管理和领导理念由旧领域的“命令和控制”变成了“一致同意和赞同”,同时指出信任因素和冲突也是项目文化的重要组成部分,项目文化对团队的理想、价值观和目标会产生影响和导向作用。David 的观点涉及了项目文化中团队文化的信任、冲突等重要内容,并提出了改善团队文化的一些建议,对项目文化的建设有比较重要的指导意义。

(3) 国内学者郝彤琦等指出,项目文化的结构分为物质文化层、行为文化层、制度文化层和精神文化层。项目经理是项目文化建设的关键,建设项目文化就应该从项目经理以及项目文化的结构入手。

(4) 赵振宇指出,项目文化分为表象层、制度层、价值观层,项目文化是渗透在项目中的一种管理文化,又是一种微观组织文化。他论及

了项目文化的特点和作用,并提出七条项目文化建设的途径,认为项目经理对项目文化的形成具有不可替代的示范效应,项目经理必须处处以共有的价值观为自身的行为准则,引导和示范健康的项目文化的形成。

(5)武汉理工大学郝彤琦在其硕士毕业论文“建筑企业项目文化建设与市场营销”中指出,项目文化可以在项目管理过程中统一认识、探寻项目管理的起源和形成、展现项目管理的丰富内涵和特征,并且有利于引入国外的、可供我国借鉴的建筑管理先进经验在中国的运用和发展,建设符合中国国情的、具有中国特色的建筑企业项目文化。南京理工大学周勇在其硕士毕业论文“项目管理中的项目文化建设研究”中指出,在项目管理中能否建设良好的项目文化是项目能否成功或者取得更优异成绩的重要保证,系统地探讨从项目文化建设维度及内容和项目文化建设导入流程两个方面构建了项目文化建设的模式,对项目文化建设中的特殊情况提出了可以运用的有效策略。

3) 项目利益相关者研究

利益相关者理论始于 20 世纪 60 年代左右,该理论认为任何一个公司的发展都离不开各种利益相关者的投入或参与,比如股东、政府、债权人、雇员、消费者、供应商,甚至是社区居民。企业不仅要为股东利益服务,同时也要保护其他利益相关者的利益。1984 年,美国经济学家 Freeman 给出了一个广义的利益相关者定义:“那些能够影响企业目标实现,或者能够被企业实现目标的过程影响的任何个人和群体。”该定义大大扩展了利益相关者的内涵,并成为 20 世纪 80 年代后期、90 年代初期关于利益相关者界定的一个标准范式。

后来,随着工程项目管理的发展,许多专家逐渐认识到利益相关者的重要性,并展开了对它的研究。如李月琴、张芸认为,如果项目经理在项目实施过程中不能识别出项目利益相关者的需求,满足他们的需求或者对其需求施加影响,则利益相关者必然会对项目的完成造成不利影响,有些可能是致命的。山东大学的秦万峰在其硕士论文中指出,项目利益相关者是指与项目有一定利益关系的个人或组织,也就是项目的参与方以及受项目运作影响或能够对项目运作产生影响的个人或组织,例如客户、企业的高层管理者、系统的使用人、分包商、供应商