

哑铃型”管理让项目一举两得 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E5\\_93\\_91\\_E9\\_93\\_83\\_E5\\_9E\\_8B\\_E2\\_c41\\_65466.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_93_91_E9_93_83_E5_9E_8B_E2_c41_65466.htm) 吴青龙身兼数职，既是镇江市水利局副局长，又是863镇江水环境专项的业主单位镇江市水利投资公司的董事长。这位“专家型管家”从采访一开始，就围绕着项目的管理，谈起了业主制管理体系。“项目管理有多个关键环节，可大致根据项目立项启动、项目组织实施、成果验收和推广，分为三个阶段。而对国家重大专项实行业主制，是课题管理与运行机制的重大创新。”他介绍说，在业主制管理的运作实践中，业主不从事技术的研究、实践和具体操作，而主要行使协调、服务和宏观管理等职能。据记者了解，在863水专项中，项目业主制是有先例的，如太湖水专项、武汉汉阳水专项等都实行了这种管理模式。但吴青龙却表示：“我们的业主制跟他们有区别。”他说：“太湖、汉阳专项的业主公司是专门为课题成立的，公司负责课题的研究和示范。而镇江市水利投资公司则在项目开展之前就已经成立，除研究、示范外，还承担了依托工程，使整个项目更紧密，整体性更强。另外，本课题采用了业主公司和首席专家共同管理的方式，管理过程中技术含量更高。”他表示：“这两个特点也得到了科技部的认同。”公司结合镇江的实际情况，提出了业主制“哑铃型”管理模式。他说：“所谓‘哑铃型’，形象地说就是重点抓两头，淡化过程管理，这样有利于业主的主动管理、宏观管理，也有利于调动各方面的积极性。”2003年10月项目正式启动后，镇江市水利投资公司首先采取“面对问题进行研究”的原则，明确

了项目的基本任务定位。吴青龙说：“项目立足于镇江水环境存在的问题，通过调研分析，梳理出镇江水环境存在的关键问题、难点问题，进一步提出镇江水环境的核心问题是内江水量水质泥砂的综合性问题。可以说，镇江水环境问题具有系统性、综合性，全国性水多、水少、水脏的问题在镇江集中体现，相互并合，在全国水环境问题中有充分的代表性和典型性。在此情况下，我们提出镇江水专项是‘面对问题的研究’，是一项长期、长效的任务，要一如既往、正确审慎地面对镇江水环境的实际问题。”他介绍，项目分别从问题的关联性、动态性、整体性、取向性和现场性入手，取得了良好的效果。公司在管理过程中还明确了项目的运作条件定位，“在约束条件下”创造条件开展研究工作，并适时注意约束条件的转化；明确了主体责任定位，形成“责任横向分割机制”和“点线面”结合的技术依托模式，建立结合实际的管理和运行模式；此外还按照定位体系、合同体系确定的各方职责和职能，构建项目管理系统体系。“目前项目中所有工程已开始实施，大部分已经完成，预计明年7月将全部完工。”吴青龙向记者表示：“我觉得我们的管理模式还是很不错的，一举两得，既完成了目标，还省了钱。”

100Test  
下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)