

# STAR 项目管理模式助力企业延伸产业链进军新领域

周汉雄

(北京北控能源投资有限公司,北京 100123)

**摘要:**近年来,国有企业改革已经驶入深水区,需要更多的智慧、创新与坚持,为了提高企业在进军新业务领域过程中的竞争力,实现向产业链上下游、向高端延伸的需求与任务,本文作者结合多年的项目管理经验,总结出一套新的项目管理方法,为企业发展提供参考与借鉴,同时顺应所在行业新的要求并成为行业标杆企业。

**关键词:**国有企业;项目管理;创新

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.13.135

## 1 引言

在全面深化改革的背景下,挖掘企业的内在潜力,是激发市场活力的关键。市属国有企业主要承担保障民生、服务社会、提供公共产品和服务的功能与任务,随着改革的推进,上述领域引入市场机制成为必由之路,市属国企将不可避免的面临跳出固守业务板块,向产业链上下游、向高端延伸的需求与任务。

北京北控能源投资有限公司是北控集团的全资子公司,为北控集团主动寻求向能源上游行业延伸的业务载体,开展清洁能源项目的投资、建设与运营管理。目前,主营内蒙古鄂尔多斯煤制天然气项目(以下简称“北控项目”)及配套煤矿开采项目。

## 2 STAR 项目管理的内涵

STAR 是四个英文单词的简称,分代表四个模块:S 模块代表 Standard 标准;T 模块代表 Team 团队;A 模块代表 Advantage 优势;R 模块代表 Revolution 变革。项目的开发建设实际上是多方沟通、合作、博弈的过程,包含审批监督方-国家主管部门、管理及利益分享方-地方政府、投资方-市国资委或集团公司。当各方达到一个动态平衡的状态时,项目才能实现真正意义上的成功。STAR 项目管理就是一种能够有针对性的解决各方最大的疑问、化解各方最突出风险的一种项目管理方法。

## 3 STAR 项目管理的主要做法

STAR 项目管理是对项目推进过程中最关键的四项要素进行精准地管控。影响项目的要素很多且不同类型的项目还存在着差别,但标准、团队、优势、变革这四项以及这四项的组合,经过实践证明,确实对项目管理产生了重要的推动作用,把握了这些要素也就把握了项目成功的钥匙。

### 3.1 S 模块(标准)

#### 3.1.1 项目审批及流程管理标准化

北控项目隶属现代煤化工产业中的煤制天然气行业,目前行业尚未形成项目审批标准流程,北控项目实行审批流程标准化的方式就是以项目主管审批部门对一般项目的审批流程及重大项目审批的补充说明为基础,梳理次级部门及其对应的审批流程并以同样的方式进一步向下分解、细化,同时结合已获批项目实际发生的流程进行补充完善。在此过程中,积极与政府主管部门进行沟通,对具体的要求再进行补充,形成一套完整的标准化审批流程。同时,采用系统化的项目管理模式,理清工作任务和工作程序,并将任务分解至具体时间节点及责任人,突出关键节点,把握重要过程文件,最终形成对应的标准化的工作流程。

#### 3.1.2 项目设计工作标准化

北控项目将各项设计指标自觉主动的参照国家颁发的最新法规、标准及规范文件。针对非标设备设计,参照同类型标准设备执行最严苛的上限标准进行设计。例如,国家对煤制天然气项目锅炉烟气排放指标未设相关标准,但北控项目依然执行超低排放标准,设计对应的环保设施,以实现最为严格的标准化设计。

### 3.2 T 模块(队伍)

项目最终是依靠人干出来的,一个有能力的团队是决定项目成

败、好坏的关键。北控项目自立项起就明确了“让专业的团队干专业的事”这一基本理念。下面从三个方面具体介绍引入专业团队实践情况。

#### 3.2.1 引入工程项目管理团队

工程项目管理主要指通过一定的组织形式,用系统工程的观点理论和方法对项目全生命周期内的所有工作进行计划、组织、指挥、协调和控制,以达到保证工程质量、缩短工期、提高投资效益的目的。由于涉及工作繁杂,北控项目设立了由三方组成的项目管理团队,包括由北控能源及上下级企业组成的项目业主团队,负责项目的决策、协调、指挥;委托大型工程公司担任总体设计院,负责提供总体设计方案并协调众多项目设计资源;由项目管理承包商、安全管理专业公司、工程造价管理专业公司组成专业管理团队,负责提供专业技术管理,以求提高管理效率,节约管理成本。

#### 3.2.2 引入项目技术合作团队

为了分担项目技术风险,提升项目参与单位的责任心,同时践行国有企业混合所有制改革,在北控项目推进过程中,还重点与三类团队进行了项目深度合作,包括可参与项目建设的工程公司、具有建设运营经验且资金实力雄厚的企业、在资本市场表现良好且与北控项目契合度较高的企业等。目前已经与法国液化空气集团及航天工程签署合作协议,明确在碎煤、粉煤气化单元进行技术和股权合作。

#### 3.2.3 引入专业单元建设模式及团队

在部分技术及运行模式较成熟单元引入专业化团队,采用授予特许经营权等方式(BOT/BOO/BT 等模式),授权其承担对应单元的融资、建造、经营和维护,许可其获取合理的商业利润,达到共担项目建设、运营风险的目的。

### 3.3 A 模块(优势)

企业或项目想要从激烈的竞争中脱颖而出,必然需要借助一些独树一帜的优势。在央企巨头企业主导的煤化工领域,北控作为一个市属企业及后来者,在资金实力、项目经验及政府关系等方面都难言优势。通过对整个市场、行业、政策等的全面了解发现,北控的杀手锏恰恰是出发点,也就是别人不具备的中下游业务和市场。

#### 北控项目的一体化优势:

**上游。**煤制气项目的原料煤来源于配置的煤矿,这种坑口煤化工实现了资源的就地转化,降低了原料成本,有利于企业的经济效益。相比其他项目需要自行采购原料导致的煤质差、运距远、运费高等问题,北控项目有得天独厚的区域资源优势。

**中游。**北控项目有可依托的输气管网优势,项目距离陕西四线仅 30 公里,陕西四线已于 2017 年投用,项目产品天然气输送有可靠保证。相比大唐克旗项目自行投资建设 380 公里的输气管网,在投资、工期进度及运营维护等方面更有利,也可有效规避大唐克旗项目出现的项目建成而管网滞后一年带来的巨大经济损失。

**下游。**北京市巨大的燃气市场是项目经济性的保障,也可避免出现其他项目在用气低谷期面临管输企业的限产限气而在冬季产能又无法满足供气指标的两难局面。

同时,建设北控项目是北控集团主动寻求向能源上游延伸的举措,项目的建设将有助于完善以城市燃气业务为核心的产供销链条并增强北京市能源自主保障能力与定价话语权。北控集团作为北京市大型骨干企业,拥有丰富的业务板块,北控项目可依托系统内相关工程设计与管理、智能控制装备制造、城市及工业废水处理、固体废物处置与应用等优势板块业务,保障工作质量并分享投资收益。放眼国内,无论是已经建成的煤制天然气项目,还是筹建中的煤制天然气项目都不具有这样的资源优势。依托这种优势,北控将实现系统内企业协同发展。

#### 3.4 R 模块(变革)

无数创业历史证明,企业的发展必须依赖行业的发展,企业只有努力推动行业进步,才能保障自身利益。“十二五”期间建成的煤制天然气项目出现了技术、环保、下游市场等一系列问题,对行业产生了负面影响。为了扭转这种局面,国家能源局明确表示由前期工作最为扎实的北控项目牵头实施煤制天然气的升级示范并制定行业标准。

北控能源及所属煤制天然气项目勇于承担这种关键时期扭转行业困局的责任,并以此为契机,深入研究国家及行业现有政策,结合行业及项目实际情况,编制了优惠政策申请文件,包括申请加快一体化项目配套煤矿项目的推进速度、呼吁一体化项目煤炭资源价款随开采进度按吨煤进行缴纳、针对承担国家级示范任务的项目给予专项建设基金、优惠贴息贷款、科研投入、环保奖励及税收优惠等政策支持。以上一系列的工作,是企业主动引领行业示范升级、变革发展的有力行动。

另外,经过在行业内多年的探索发现,行业内的项目都是各自为战、闭门造车,缺乏信息与资源的共享,导致许多重复性的问题一再出现。问题出现不可怕,可怕的是不敢面对,作为有担当的团队,不仅要建成自己的项目,还要推动行业发展,为国家战略负责。所以从北控能源成立伊始就主动承担了风险分析级防控的任务。针对一体化项目投资人、建设周期长、技术密集、参与人员众多以及环保政策趋紧等特点,北控能源通过研究建成项目、模拟测算、专家交流、走访调研等形式,全面分析了可能对项目产生不利影响的因素并研究制定应对措施。包括化解阶段性风险、管控技术性风险、剖析敏感因素控制效益风险,以及解决煤矿投产及资源价款缴纳风险,确保一体化项目建设进度。

#### 4 STAR 项目管理实施的组织保障

实施 STAR 项目管理不是一个部门或几个人就能实现的,而是需要从上到下、自下而上,涉及多层级、多部门、多专业的协同与配合。首先,要有强有力的领导保障,为项目管理指明方向、组建队伍、明确任务并协调内外部资源;其次,要有健全的制度保障,为各项管理工作的开展提供原则和依据,明确责任主体并限制管理权限;再次,要有总结归纳以及再创造的思想和行动,“S-T-A-R”项目管理并不是纸上谈兵的理论,而是在实践中总结提炼的方法,十年来,政策、市场、行业以及企业内外部形势不断变化,机会、挑战、风险每时每刻都在相互转换,取得了阶段性的成果或者出现问题甚至损失,都应当及时总结,深刻剖析其中的原因,这样才能为最终取得成功提供更好的途径。

#### 5 “S-T-A-R”项目管理的实施效果

通过采用“S-T-A-R”项目管控模式,在项目前期阶段,北控项目取得了一系列重大突破并助力企业实现快速发展,具体从三方面简要说明。

##### 5.1 经济效益

###### 5.1.1 正式取得核准批复

在政府对项目审批尤其是环保审查日益收紧的环境下,北控项目历经四年的努力,取得了核准全部前置支持性文件,并正式取得国家核准批复,成为全国“十三五”期间仅有的3个通过审批项目之一。

###### 5.1.2 取得煤炭资源配置

北控项目充分利用煤炭转化项目上下游一体化的特点,采用以项目核准推动煤炭资源落实的方式,全力推进煤矿工作取得进展,并正式取得地方政府下发的煤炭资源配置文件。

###### 5.1.3 吸引行业合作

由于北控项目前期工作取得了突出的成绩,树立了行业影响力,业内众多企业均表达了强烈的合作意愿。

##### 5.2 管理效益

在专业化、体系化的管控模式下,以取得核准为时间节点,对比同期其他项目,北控项目从人员数量到前期投入均控制在其他项目的50%以内并完成了其他企业没有完成的任务。可以说在项目前期阶段,北控项目的投入产出比是全行业最高的。

##### 5.3 社会效益

###### 5.3.1 项目纳入战略规划

项目纳入国家《能源“十三五”规划》、国家《煤炭深加工产业示范“十三五”规划》,是国家《能源行业加强大气污染防治工作方案》及《北京市大气污染防治能源保障方案》的重点支撑项目,并承担新型高压固定床气化工业化、自主甲烷化技术工业化、高含盐废水资源化利用等多项国家级示范任务。

###### 5.3.2 项目引领行业升级

为扭转煤制气项目的负面影响,国家能源局明确表示由前期工作最为扎实的北控项目牵头实施煤制天然气的升级示范并制定行业标准。通过参与国家相关政策的制定工作,北控极大地提升了社会影响力、行业影响力,并跻身更高的平台。

通过十年的实践,我们深感深化国有企业改革,创新管理模式,一定要沿着符合经济、行业规律及企业自身特点的道路去走,从而完善企业治理结构,提高企业的竞争力和抗风险能力。通过持续深化改革、创新机制,将促进国有企业发展质量和运行效率不断提高,为推动经济社会发展作出重大贡献。

#### 参考文献

- [1]李进广.国有企业信息披露制度的思考[J].财务与会计,2019,(16).78-80.doi:10.3969/j.issn.1003-286X.2019.16.024.
- [2]陈险峰,陈志强,李佳宾,等.非执行董事对企业技术创新的影响研究[J].管理学报,2019,(8).1188-1196.doi:10.3969/j.issn.1672-884x.2019.08.010.

作者简介:周汉雄(1987-),男,学历:研究生,硕士学位,工程师,经济师,主要研究方向能源战略投资管理、建设项目管理。