

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: 17720141151094

UDC \_\_\_\_\_

# 厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

漳州古城保护建设项目施工前

干系人沟通与协调

Stakeholder Communication and Coordination Management  
of Zhangzhou Ancient City's Protection Project at  
Pre-Construction Stage

王 志 勇

指导教师姓名: 李兵 副教授

专业名称: 工程 管 理

论文提交日期: 2017 年 7 月

论文答辩时间: 2017 年 8 月

学位授予日期: 2017 年 9 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2017 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

本人声明该学位论文不存在剽窃、抄袭等学术不端行为,并愿意承担因学术不端行为所带来的一切后果和法律责任。

声明人 (签名):

指导教师 (签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（      ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于      年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（      ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

## 摘 要

古城保护建设项目由于项目前期的产出不确定性高,参与方极易产生众多矛盾,各方利益的角逐可能促使最终的建设成果丧失了原来前期规划的古城韵味。本文的研究目标是如何有效地在古城建设施工前期进行干系人的沟通与协调管理,实现社会和市政府“古城建设,修旧如旧,有机更新”的要求,为今后类似的古城保护建设工程前期管理提供可参考和借鉴的方法。

本文的研究方法是采用个案分析法,针对漳州古城建设工程施工前出现的问题进行分析和归纳,总结出行之有效的管控机制。研究内容主要是以建设工程的前期管理特征为基础,结合沟通和协调管理理论的发展和现状,分析出古城建设项目前期存在组织架构不合理、缺少反馈、内外部协调渠道混乱、协调路径过长等问题,对上述问题进行研究,对其管理进行优化,并验证优化后的成效。

研究过程表明:首先,在对项目干系人进行定位识别和需求分析的基础上,制定沟通管理计划。其次,针对项目建设中存在的沟通问题,调整项目组织架构,优化沟通渠道,缩短沟通流程,制定并实施各种沟通协调对策,以适应古城保护建设项目前期协调管理需要,提高工作的有效性,提升协调效率。最后,通过协调管理绩效评估、成效评价等手段来实行控制,确保协调质量以及后期的改进。

**关键词:** 古城保护; 干系人管理; 沟通协调

## Abstract

Ancient city's protection development may lose the original feeling at pre-engineering stage, due to the great uncertainty of project output, contradictions and different interests pursued by all participants. This dissertation aims to study on how to communicate and coordinate effectively at the project early stage of ancient city protection and development, to achieve the requirement of "ancient city construction, restoration as old one, organic update" for society and the government. It is hoped that this dissertation can provide related experience and referential method for the ancient city project development.

Case analytic method is used in this dissertation. The problems of Zhangzhou ancient city construction was analyzed and summarized to conclude an effective control mechanism. Research is mainly based on the features of construction management at the project early stages. It's then combined with the development and current theories of communication and coordination management. The problems of unreasonable organization structure, lack of feedback, chaotic of internal, external coordination channel and too long path of coordination have been found out. The dissertation then focuses on optimizing the management to tackle these problems and validating the optimized results.

Research results indicate that, firstly, communication management plan ought to be based on positioning and identifying project participant; secondly, in view of the communication problems existing in the project construction, the project organization structure should be adjusted, the communication channels should be optimized, the communication process should be shortened, and all kinds of countermeasures should be carried out, so as to adapt to coordination management of the ancient city protection development at pre-engineering stage, to improve the working effectiveness and enhance coordination efficiency. Finally, the performance evaluation of coordination management and method have to be in place to ensure the quality of coordination, and to help its improvement.

**Key words:** Ancient city's protection; Stakeholder management; Communication and Coordination

## 目 录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景 .....	1
1.2 相关文献概述 .....	2
1.3 研究目的和内容 .....	3
1.3.1 研究目的.....	3
1.3.2 研究内容.....	3
1.4 研究方法及技术路线 .....	3
1.5 论文结构 .....	4
<b>第 2 章 古城建设及沟通理论概述</b> .....	<b>6</b>
2.1 古城保护建设理论 .....	6
2.2 建设工程协调沟通管理研究 .....	8
2.3 古城工程前期协调沟通管理的重要性 .....	9
<b>第 3 章 漳州古城项目施工前现状分析</b> .....	<b>11</b>
3.1 工程项目概况 .....	11
3.2 项目组织架构 .....	14
3.3 古城项目前期主要干系人 .....	15
3.4 项目施工前管理存在的问题及原因分析 .....	16
3.4.1 进度冲突问题.....	16
3.4.2 组织管理冲突问题.....	19
3.4.3 沟通协调冲突问题.....	21
<b>第 4 章 漳州古城项目施工前沟通规划</b> .....	<b>23</b>
4.1 项目干系人识别 .....	23
4.2 项目干系人定位 .....	27
4.3 项目干系人协调沟通需求情况汇总 .....	30
4.4 协调管理工具应用 .....	31
4.5 制定协调管理计划 .....	33

4.5.1 项目沟通管理计划汇总表.....	34
4.5.2 项目紧急事件协调管理计划表.....	36
<b>第 5 章 漳州古城项目施工前管理实施与控制 .....</b>	<b>38</b>
5.1 构建有效协调管理原则 .....	38
5.1.1 有效沟通体系原则.....	38
5.1.2 有效工程协调原则.....	38
5.2 项目干系人协调管理 .....	39
5.3 协调管理改进 .....	42
5.4 协调沟通信息的管理 .....	44
5.4.1 协调信息传递的方式.....	44
5.4.2 协调信息管理的流程.....	45
5.5 前期协调的过程管理 .....	46
5.5.1 协调管理控制工具及方法.....	46
5.5.2 协调过程控制及管理对策.....	47
5.6 前期协调管理绩效考核 .....	52
5.7 前期协调管理成效验证 .....	53
<b>第 6 章 结论 .....</b>	<b>55</b>
6.1 研究结论 .....	55
6.2 研究展望 .....	56
<b>参考文献.....</b>	<b>57</b>
<b>附录.....</b>	<b>59</b>
附录一：福建省人民政府关于漳州市唐宋子城（台湾路—香港路）历史文化街区保护规划的批复 .....	59
附录二：漳州古城保护建设项目总平图 .....	62
附录三：漳州古城保护建设项目效果图 .....	63
附录四：漳州古城保护建设项目施工前手续汇总表 .....	64
<b>致谢.....</b>	<b>68</b>

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Background of the Research	1
1.2 Literature Reviews	2
1.3 Research Purpose and Contents	3
1.3.1 Research Purpose	3
1.3.2 Research Contents	3
1.4 Research Methods and Technical Route	3
1.5 Dissertation Structure	4
<b>Chapter 2 Overviews of Ancient City Construction and Communication Theory</b>	<b>6</b>
2.1 Protection and Construction Theory of Ancient City	6
2.2 Coordination and Communication Management of Construction Project	8
2.3 Importance of Coordination Management at Pre-Construction Stage of Ancient City Project	9
<b>Chapter 3 Analysis on Zhangzhou Ancient City Project at Pre-Construction Stage</b>	<b>11</b>
3.1 Project Overview	11
3.2 Project Organizational Structure	14
3.3 Major Stakeholders at Pre-Construction Stage of the Ancient City Project	15
3.4 Analysis of Existing Problems and Causes at Pre-Construction Stage	16
3.4.1 Schedule Conflict	16
3.4.2 Organization Conflict	19
3.4.3 Communication and Coordination Conflict	21
<b>Chapter 4 Communication Planning of Zhangzhou Ancient City Project at Pre-Construction Stage</b>	<b>23</b>
4.1 Stakeholder Identification	23
4.2 Stakeholder Positioning	27
4.3 Demands of Stakeholder's Coordination and Communication	30
4.4 Coordination Management Tools	31



<b>4.5 Coordination Management Schedule</b> .....	<b>33</b>
4.5.1 Project Communication Management Plan .....	34
4.5.2 Project Emergency Coordination Management Plan .....	36
<b>Chapter 5 Implementation and Control Management of Zhangzhou Ancient City Project at Pre-Construction Stage</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 Constructing Effective Principles of Coordination Management</b> .....	<b>38</b>
5.1.1 Principles of Effective Communication System .....	38
5.1.2 Principles of Effective Engineering Coordination .....	38
<b>5.2 Stakeholder Coordination Management</b> .....	<b>39</b>
<b>5.3 Coordination Management Improvement</b> .....	<b>42</b>
<b>5.4 Information Management of Communication and Coordination</b> .....	<b>44</b>
5.4.1 Transfer Method of Coordination Information .....	44
5.4.2 Management Process of Coordination Information .....	45
<b>5.5 Process Management of Coordination at Pre-Construction Stage</b> .....	<b>46</b>
5.5.1 Tools and Methods for Coordination Management .....	46
5.5.2 Coordinated Process Control and Management Countermeasure .....	47
<b>5.6 Performance Appraisal of Coordination Management at Pre-Construction Stage</b> .....	<b>52</b>
<b>5.7 Effectiveness Verification of Coordination Management at Pre-Construction Stage</b> .....	<b>53</b>
<b>Chapter 6 Conclusions</b> .....	<b>55</b>
6.1 Research Conclusions .....	55
6.2 Research Prospect .....	56
<b>References</b> .....	<b>57</b>
<b>Appendix</b> .....	<b>59</b>
<b>Appendix 1: Approval by the People's Government of Fujian Province on Zhangzhou Ancient City Project</b> .....	<b>59</b>
<b>Appendix 2: Master Plan of Zhangzhou Ancient City Protection Development</b> .....	<b>62</b>
<b>Appendix 3: Rendering of Zhangzhou Ancient City Protection</b> .....	<b>63</b>
<b>Appendix 4: Procedure of Zhangzhou Ancient City Protection Development at Pre-Construction Stage</b> .....	<b>64</b>
<b>Acknowledgements</b> .....	<b>68</b>

## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景

早期的建设工程管理往往只注重成本、进度、质量等量化指标的控制。随着我国现代化进程的加快，新的建设工程各参建方的情况越来越复杂，按照以往的工程管理理论，仅仅注重上述量化指标，并不能取得很好的管控效果。在这种背景下，建设管理团队必须更加重视干系人管理、沟通协调管理、团队建设等的作用。

建设工程项目一般具有实施周期长、投资规模大、参与单位多、涉及行业广的特点。各参建方即项目的干系人来自不同的部门，在建设过程中具有不同的任务和目标，都希望获得自身利益的最大化，目标不同经常会造成互相冲突的复杂局面。这就需要建设项目管理者必须重视干系人之间沟通与协调的作用。工程组织，如同卡茨认为的那样，本质是沟通<sup>[1]</sup>。沟通与协调在组织运行中，将各个要素由内而外紧密联系起来，提高了工程组织效率，确保了运行有序，缓解了矛盾，解决了冲突，成为信息传导及实施激励的有效途径。

建设工程前期阶段是建设工程全寿命周期中的一个重要环节，该阶段通过对经济、技术的处理，完成项目的整体规划，从而为将来工程的实施进行指导，是保证建设项目质量、进度、成本等各方面达到既定控制目标的关键性阶段。建设工程前期阶段如果缺乏好沟通与协调，项目就会面临失败的风险。众多工程建设实例表明，沟通不到位，将导致项目失败<sup>[2]</sup>。尤其当碰到参建单位众多的大型古城保护建设项目，参建各干系人复杂的利益冲突直接会导致项目目标多元化，项目进展难以控制。

漳州古城保护建设项目就是一个典型的干系人众多的建设项目。项目公司所属的漳州城投集团为了确保完成工程任务，采取“人海战术”，众多管理人员参与项目建设及管理。这样导致了实际的项目前期管理出现了众多问题，如内外沟通渠道不畅，需要沟通经过的部门众多从而导致效率不高，需要协调的问题无法及时得到反馈，部门之间存在协调障碍等。问题的初步原因分析，显示主要在于管理者过度重视进度及成本，反而忽视协调管理方面的要求，而且项目团队组织

架构复杂，层级关系不清晰，协调方式方法不对等。

综上，结合项目管理中沟通协调理论的研究，根据古城保护建设工程管理的特点，分析实际存在的问题及产生的原因，探讨并形成解决问题的对策，从而形成新的有效的协调沟通管理体系，实现项目既定的管理效果，具有重要的理论和实践意义。

## 1.2 相关文献概述

对于建设工程的施工前管理，以往的研究主要集中于前期管理的组织研究、前期管理的阶段划分、前期工作的管理目标等几个方面。

项目是一项规定了开始与结束时间、使用了多种资源的任务，它是由多个为完成该任务所必须完成的互相联系、互相独立且互相依赖的活动所组成<sup>[3]</sup>。项目管理的内容随着实践及认识的发展逐渐增多。

项目管理包括以下十大领域：范围管理、整合管理、成本管理、时间管理、人力资源管理、质量管理、风险管理、沟通管理、采购管理和项目干系人管理<sup>[4]</sup>。

建设工程项目的前期工作是指从项目团队进行决策后到项目已准备好开工期间所进行的各项工作，主要工作内容包包括有以下几点：项目可行性研究、项目环境评估、工程地质灾害评估、办理项目规划用地手续、项目勘察设计工作、办理消防人防施工许可等各项工作内容<sup>[5]</sup>。前期工作的目的是对项目进行总体规划并进行申报<sup>[6]</sup>，使其具备各项施工条件。

在《工程建设投资控制》一书中，徐大图等认为：项目前期工作的内容关系到整个项目的成败，而其中对项目施工有着最重要影响的是可行性分析与造价预算<sup>[7]</sup>。这也是前期工作的管理目标。

邱苑华针对实施项目前期管理工作的方法提出，要在前期对施工单位的人员、机械、用料等提出具体的要求，完善监察，从而达到强化工程质量管理的目标。同时应对项目的重大决策建立相关的责任体系，前期决策如果产生影响工程质量的情况必须进行追责<sup>[8]</sup>。

各国在当前的城市化建设过程中，都对项目的前期管理进行了研究，形成了适应当前发展的管理理念和管理模式，项目前期的重要节点是可行性研究报告的编制，项目完成质量取决于编制是否合理<sup>[9]</sup>。

综上,项目施工前管理的作用和重要性已经被国内外学者所认识。但本文所涉及到的漳州古城保护建设项目,涉及的干系人众多,其施工前管理的规划与实施有别于一般的工程项目,因此需要根据实际工程的管理特点构建相应的前期管理体系。

## 1.3 研究目的和内容

### 1.3.1 研究目的

本课题的研究目的是站在项目业主的角度,研究如何在古城前期规划设计中进行有效的沟通及协调管理,并形成行之有效的管理机制,使项目建设实现业主的项目发展意图,为完善本项目后续管理提供依据,并作为类似工程项目管理的参考依据。

### 1.3.2 研究内容

古城项目的前期管理关系到项目建设的成败,针对项目特点,本论文结合了干系人管理及沟通管理等方面,研究了以下内容:

一是确定项目内外干系人的层次及对项目的影响范围,针对各具体干系人制定相应的沟通规划,从而建立完善的沟通管理体系。

二是分析具体的沟通管理问题,找出优化的关键点,制定相应的处理措施,并通过绩效考核保证了沟通管理的有效性和持续性。

## 1.4 研究方法及技术路线

论文研究的主要方法有以下三点。

一是文献阅读法,根据本文涉及到的古城保护、建设项目施工前沟通协调管理等方面查阅国内外文献,获取相关资料,为本论文的研究提供相应的知识储备。

二是案例分析法,以漳州古城保护建设项目为实例,总结施工前管理中存在的实际沟通协调问题,针对其所形成的原因,制定相关的优化管理措施,形成适合本项目的沟通协调管理体系,并落实其实效性。

三是案卷分析法,调阅漳州古城建设项目中的各种资料,查找与项目前期相关的各个节点所需对接的干系人,分析与其沟通协调的要点,提高沟通效率。

论文主要框架见图1-1。

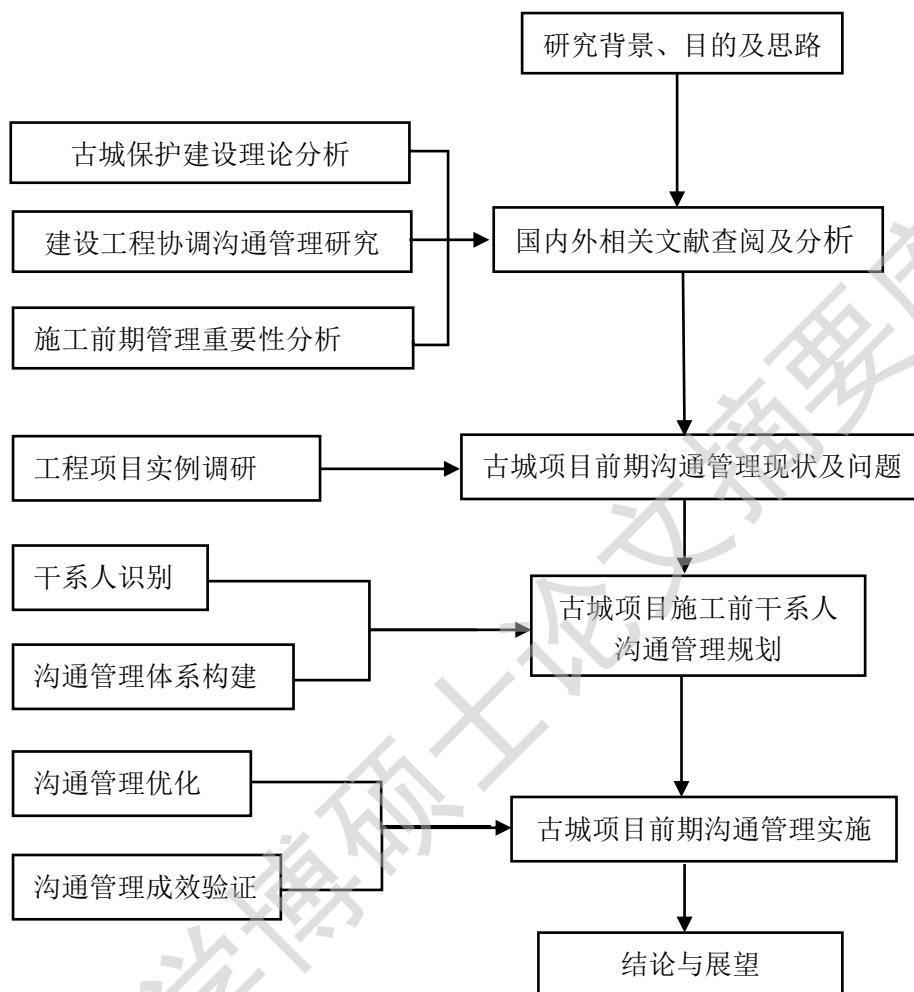


图1-1 论文主要框架图

## 1.5 论文结构

本文主要分为以下6个部分的研究内容：

第1章为绪论，通过对古城项目施工前管理的背景分析，总结归纳了国内外在建设工程前期管理中的研究成果，阐述了论文的研究方法和内容，制定论文研究的框架。

第2章为相关理论与研究阐述，通过介绍国内外各专家学者对古城保护建设、建设项目协调沟通管理、建设项目前期管理等相关理论及研究，为前期管理的研究提供了翔实的理论基础。

第3章为漳州古城保护建设项目施工前现状分析。通过介绍漳州古城保护开

发建设项目的工程概况、项目组织结构、项目前期管理干系人等工程实际情况，描述项目管理前期存在的问题，找出产生的原因，为后续沟通管理研究做了铺垫。

第4章为漳州古城保护建设项目施工前沟通管理规划。针对古城项目建设的特点，从干系人识别、需求分析、工具应用等方面出发做出相应的前期管理规划。

第5章为漳州古城保护建设项目施工前管理的实施和控制。从沟通协调管理的原则出发，通过干系人沟通管理、沟通信息管理、沟通过程管理等方面改进前期管理，并做好管理绩效考核，验证管理的效力。

第6章为结论，对本文的研究工作和结果进行总结归纳，并指出该研究领域可拓展的方面。

## 第 2 章 古城建设及沟通理论概述

本章通过整理国内外各专家学者对古城保护建设、建设项目协调沟通管理、建设目前期管理等研究成果,为后续章节构建漳州古城保护建设项目施工前干系人沟通协调管理体系提供了理论基础。

### 2.1 古城保护建设理论

在人类文明史上,城市的出现是其发展进步的集中体现,是人类群居生活发展的高级阶段。而古城即是指历史文化名城,城市发展过程中,由于其保存文物丰富,并留存至今,就形成了历史文化名城,也就是古城<sup>[10]</sup>。古城具有重大的历史文化价值,是古今城市格局变迁的见证,是城内建筑形态演变进化的承载体。古城的城市文化汇聚了各个时代的思想潮流,见证了一个城市的历史发展,是传统文化的精华,为传承民族文化及传统风貌夯实了基础。在当今城市建设中要保护国家历史文化名城,落实到建筑领域,就必须保护并修缮古城中的留存至今的古建筑,通过保护和再利用构成历史地段的各个因素和典型空间来延续城市的历史文化风貌。

古城保护建设一般分为两部分,第一部分是保护性开发,指的是为了达到保护的目,在某一时间段内,由政府、专家、企业、当地居民及社区等共同参与,针对某一地区所具有的特殊自然、社会人文等景观,以跨学科合作的方式做出的合理开发。第二部分是城市更新建设,古城中的老旧设施和见证已经不适应现代生活需求,必须对它们做必要的改造,这种改造是有计划,有层次的保护更新建设。

国内外很多专家从目标、原则、实现手段等方面对古城保护建设都有深入的研究。

梁思成先生提出了“文物建筑分级利用”的观点:文物建筑应绝对保护,其他历史建筑应该在保护中加以利用,以便更妥善的予以保护。“整旧如旧、最有必要措施、历史环境保护”是他针对历史建筑修复建设的三条原则。对历史建筑的保护应包括对建筑物本身及其所在环境的保护,保护措施在实施之前应该通过

试验验证其不会对建筑物历史和文化价值产生破坏。一切保护措施都不能改变历史建筑原本的形象<sup>[11]</sup>。

吴良镛先生在对历史建筑的改造过程中，提出了有机更新理论：改造规模必须适当，尺度必须适度，目前与将来才能统一，实现改造的内容和要求<sup>[12]</sup>。该理论认为，古城建设要遵守城市发展规律，尊重历史，古城的城市肌理要与所在地区、城市一致，并保持文脉和历史背景协调，才能在建设过程中维持原有的城市肌理，保证更新过程中城市风貌的一致性和协调性<sup>[13]</sup>。

阮仪三先生指出古城保护与发展是可以协调的，他提出了古城保护要遵照“四性五原则”进行：四性——原真性，要保护历史建筑所依存的全部历史信息，坚持整旧如旧，保护原物；整体性：历史建筑保护的同时也要保护其所依存的环境；可读性：就是要承认古城不同时期留下的历史痕迹，能够在历史建筑中读出建筑的历史，不能用现代的想法去抹掉历史的痕迹；可持续性：要用可持续发展的观点来保护古城及历史建筑，城市现代化进程应该与古城共存，传统特色不会落后，也不应该被抛弃。五原则——古城保护建设过程中要坚持原环境、原式样、原结构、原工艺、原材料的原则<sup>[14]</sup>。

Colin Rowe 在《拼贴城市》一书中提出：城市就是由不同历史时期的、不同来源地的、不同功能的东西组合的，具有历史的记忆和渐进的积淀，建造城市如同电影中的蒙太奇一样在“拼贴”城市，是在已有城市结构背景下做设计<sup>[15]</sup>。拼贴城市的观点在古城的保护更新过程中，更具有现实意义，因为古城由于其自身历史的悠久，所含的“拼贴”元素比现代化单一形态的城市要多得多，但同时也非常容易受到破坏，这就要求对古城的改造建设不能采用大拆大建。

Christopher Alexander 认为城市结构存在树形和半网络两种形态，人为改造的城市属于树形结构，任何部分要与其他单元有链接，必须要有某一单元为媒介<sup>[16]</sup>。而半网络型城市则是每个单元之间都有相互叠加和内嵌，这种城市结构充满活力。树形思维并非一个城市自然形成的生长过程，只是一种方便设计师、管理人员和研究人员的概念简化。古城保护建设更新必须运用半网络型的设计思维，才能更好的将古城各个片段组合在一起。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库