

浅析工程监理企业项目群管理

张保军*

中石化石油工程设计有限公司 山东 东营 257000

摘要:随着国内外成品油、天然气、原油等能源需求大幅增加,传统的输送方式远远无法满足市场需求,随着国家管网集团的成立,油气长输管道工程迎来新的建设高峰,工程监理企业市场需求持续增强,监理企业常面临同时管理多个监理项目的情况。监理企业必须寻求一种更有效的管理模式。本文主要对某监理企业的项目群管理模式开展分析探讨,通过项目群整合企业和项目管理流程,盘活企业资源,实现企业价值的最大化。

关键词:工程监理;企业项目;群管理

DOI: <https://doi.org/10.37155/2717-5189-0308-15>

引言

我国于1988年开始工程监理工作的试点,经过30多年的发展,我国建设监理市场发育基本成熟,随着国内基础建设投资的持续增大,工程监理的市场需求持续增强。在这种情况下,监理企业常面临同时管理多个监理项目的情况,内部存在点多、面广、分散、各监理部之间资源调配不均衡、协作性较差等诸多管理难点,外部面临关键岗位人力资源竞争激烈、人员流动性大、招聘难度大等困难。在监理业务不断扩大、人力资源与市场开发需求的矛盾日益突出的环境下,监理企业有限的资源得不到充分利用,各监理部之间缺乏必要的联系和沟通,缺少协同,监理效率不高,监理经验不能共享,传统项目管理模式已无法适应企业发展需要,如何有效解决以上难点,如何组织好、管理好多个项目成为工程监理企业面临的现实性的关键问题。

1 监理企业项目管理中存在问题

1.1 企业对工程项目管理的认识不足

在进行项目管理的过程中,监理企业单纯的将工程项目管理看作是一个个单独的小项目,没有整体性、战略性的概念,监理项目管理单一性,没有意识到多个项目与单个项目之间、整体与个体之间的密切联系,也没有注意到两者之间的平衡关系。

1.2 在项目管理的过程中监理企业主观性强

监理企业在项目管理的过程中没有坚持实事求是的原则,项目发展计划与企业发展的客观实际情况不相符,项目的决策与控制大多是以来以往的经验,没有统一科学的验证方法,主观性过强。

1.3 监理企业人员综合素质较低

监理企业从业人员的素质普遍不是很高。监理从业人员单纯地执行行业规范,没有相应的创新精神与创新能力,现代工程管理,需要综合性的人才,讲究多专业人才的配合。

2 项目群的概念和特征

2.1 有多个独立并具有关联关系的子项目

子项目拥有自己独立的体系,具有项目的完全属性,可以在本项目范围内独自管理与运行,子项目与项目群内其他子项目之间具有一定的影响关系。

2.2 统一的项目总体工作目标

子项目有各自的工作目标,但所有子项目应该为一个共同存在的项目群工作目标而开展工作。

*通讯作者:张保军,男,汉族,陕西省岐山县,本科,中石化石油工程设计有限公司工程监理公司,一级项目管理师。

2.3 有统一的管理组织

虽然各个子项目由不同的子项目管理实体来进行管理,但在这些子项目的上层有统一管理机构对项目群的建设目标负责和管理。

2.4 有统一可配置的资源

鉴于总目标的一致性,子项目之间可同时使用一种资源,各子项目资源配置上,服从项目群的管理,在不同项目之间进行资源合理调配。

3 项目群管理模式的主要措施和做法

3.1 合理划定项目群

根据在建各项目的性质、类型、资源需求、建设工期、项目空间分布、企业资源状况、项目业主等因素,对监理项目进行分析归类,根据项目之间的关联关系和资源共享程度,选择形成区域化监理项目群。

3.2 组建简捷精干的项目群管理机构

在区域化项目监理群中,选派年富力强、组织协调管理能力强、监理经验丰富的总监理工程师担任监理群负责人,项目群管理层以规模较大,工期较长项目监理部为资源核心,同时选派专人技术人员进入各子项目监理部;以大工程带小工程,开展区域内市场开发、资源整合、经营管理、合同信息、安全、进度、质量等基础管理工作^[1]。

3.3 规范和完善规章制度建设

监理企业在人力资源、资金运作、物资调配、成本控制、进度质量控制等方面,完善和健全相应的规章制度、管理体系,有针对性的制定区域绩效考核办法和监理考核奖惩机制,定期、严格对项目群及负责人进行成本、进度、质量、安全、协调管理、资源调配、员工发展、市场开发等指标进行考核。

3.4 合理分工、明确职、权、利

通过完善规章制度,制定各级、各层岗位职责与责任分解,明确项目群、负责人、各级岗位的职责、权利、利益等,将区域市场开发、人才招聘、经营管理、安全管理、内部绩效考核等权利下放给项目群负责人,调动工作积极性。

3.5 内部资源集中调配,减少窝工怠工的成本增加影响

项目群内部的人力资源、检测仪器设备、车辆及办公消耗品等统一调配管理,流动性使用,使项目群的相关资源优化配置,合理利用,减少闲置、浪费、空等、一次性等现象。

在国家政策导致项目暂停、建设单位征地手续缓慢、施工力量不足导致工作不饱满等外部环境影响下,项目群通过内部合理资源配给,减少停工、窝工、人员怠工现象,减少频繁进退场、提高人力、物力运行效果。

3.6 规范监理工作程序

结合项目群内各项目特点,找到和抓住项目群监理项目的共性内容,编制统一的监理工作标准作业清单,对现场监理进行受控培训,使各项目的监理工作程序化、标准化、规范化、制度化。

3.7 工程监理部之间相互交流,相互促进

根据施工现场的实际情况,监理企业在适当时机组织各工地监理部之间相互参观,通过相互学习交流,了解不同性质、特征建设工程的监理模式、监理业务开展情况,使监理人员获得大量的实际监理工作资料,对提高监理业务水平,防止低水平循环,起到事半功倍的效果。同时,通过各监理部之间的相互学习与交流,也便于监理企业检查督促监理部的工作,及时发现问题,帮助、促进各监理组吸取经验教训,改良工作方式,提高工作成绩,在相互比学中共同提高监理水平。

4 项目群管理模式的效果

4.1 创新性

通过完善管理体系和规章制度,规范成本管理,优化管理路径,组建区域化监理项目群,精简组织机构,突破项目单打独斗的管理模式,向管理、向资源要效益,深入挖潜,统一协调资源配置,提升队伍专业人员的综合业务素质能力,做到一人多岗,一专多能,实现人力资源最大效能化,降低管理成本,增强市场开发能力,实现挖潜增效^[2]。

4.2 效益性

4.2.1 提高协同化组织管理效率

通过项目群的协同管理、柔性组织,在资源一定的条件下,通过加强项目间的协调,最大限度的整合企业内部和外部资源,在项目群内实行了人员、设备、车辆等资料的统一调配,发挥权利集中、责任分明、命令统一、快捷高效的优势,使项目管理和运行更加高效。

4.2.2 缓解关键岗位人力资源紧张矛盾

区域化项目群由1个大型监理项目为主,若干个中小型项目部为辅,项目群负责人可兼任大型项目的总监,其他小型项目由专人负责,减少了公司员工的用工数量,专业监理工程师一人多职、兼顾其它项目岗位,有效缓解关键岗位人力资源紧张的问题;在符合工程进度、质量、安全管控的条件下,实现项目资源利用效率的最大化,形成聚合放大、功能倍增的管理优势。

4.3 有效降低项目成本

通过项目群内部的资源整合和调配,缩减了单一项目人员配置数量,减少项目之间人员动迁次数、车辆、房屋租赁成本得到有效降低。

仅区域1项目群项目部,按照原有的单一项目管理模式下,需投入监理人员40名,车辆7部,租赁房屋8处;采用区域化监理项目群,实际投入20人,车辆4部,租赁房屋6处,仅一年节约成本200万。

4.4 提升人才队伍专业化

通过区域化项目群的岗位整合、区域化项目群监理部之间的交流学习、以现有运行项目为平台,以专业融合为契机,通过培训和实践相结合,拓展个人知识领域,提升专业技术水平和管理能力,打造一专多能的监理人才队伍,极大地提升监理企业可持续发展空间。

4.5 区域竞争优势显著增强

区域化发展依托重点项目或者大项目,加大宣传力度,扩展延伸其他监理项目,建立良好信誉,取得区域业内市场认可,为今后承揽大项目奠定基础。2019年以来,仅区域1项目群先后承揽4个大型监理项目和6个地方燃气公司小型场站、改造升级项目,累计合同额1000余万元,实现监理业务利润增长了40余万。

5 结束语

工程监理企业,运用区域化项目群管理模式,探索集中式协调发展的一种新型管理模式。通过改变过去传统的单一项目管理模式,向灵活多样的监理区域化项目群管理模式发展,实施区域化项目群统筹管理,集中优化资源配置,取得了明显的成效,在充分发挥现有人力资源优势的前提下,优化项目人力资源配置,同时节省资源开支,降低单一项目管理成本重复消耗,改善资源利用不合理、经验难以共享等弊端,提高工程监理企业的市场竞争力和项目管理能力。

参考文献:

[1]来艳红.张云波.建筑企业多项目集成管理模式[J].施工技术,2008,(0S1):446-448.

[2]王伟望.杜纲.齐庆祝.项目群管理模式研究[J].西安电子科技大学学报(社会科学版),2004,(3):75-79.