

油建企业项目群管理模式探析

尹辉庆¹ 罗泽松²

1 中国地质大学(北京)人文经管学院 2 四川石油天然气建设工程有限责任公司

摘要: 随着石油基建向大型化、复杂化、多元化、专业化方向发展,工程建设对项目管理的的要求越来越高,传统的项目管理模式已不能完全适应当前的发展形势,为达到资源的最优化配置,通过集约和协同管理,实现企业战略发展目标,很多施工企业都在对项目群管控模式进行探索和实践。基于油建企业组织结构现状及行业特点,介绍了当前油建企业的项目群管理模式的特点,分三种组合方式阐述了项目群体系的主要管控方式和手段,并从绩效考核角度说明了如何更好地实现高效的项目群管理。

关键词: 油气田建设;项目;项目群;管理模式;绩效考核

doi:10.3969/j.issn.1006-6896.2015.12.026

石油基建行业具有点多、线长、面广的特点,具有典型的项目驱动特点,其项目管理和专业特征明显。一直以来,基于系统内的建设项目是油建企业的主要市场,但随着社会形势的发展,企业规模的不断扩大,以及企业自身健康发展的需要,油建企业走出去,进入社会市场、国际市场已经成为常态和趋势,这些特点决定了油建企业的项目管理既具有高度的专业性,又具有广泛的社会性。如何更好地创新管理模式,统筹项目管理,平衡项目资源,放大资源价值,做好过程控制是必须面对、也是亟需解决好的课题。

1 组织架构

企业的组织架构影响项目管理模式,即企业的行政管理体制决定着企业的项目管理模式,而项目管理模式是企业组织管理重要组成单元。由于目前油建企业的历史沿革和专业特性,当前项目管理一般采用总分体制,一级核算,两级管控,项目驱动的管理模式。其项目管理组织架构见图1。

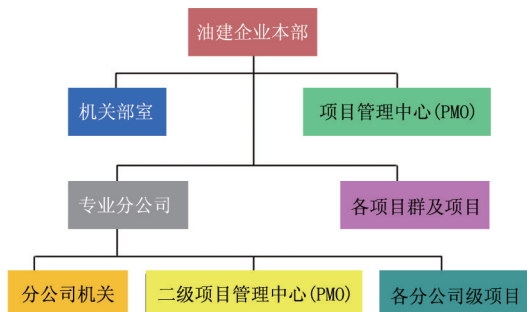


图1 油建企业组织架构

项目管理是油建企业的核心任务和管理重心,企业各项管理工作、各级各类管理机构都要围绕

“提高项目效率、实现项目效益、控制项目风险”这一总目标运行。为适应日益激烈的内外部市场竞争形势,突出项目管理在企业的核心地位,企业需要不断优化项目管理尤其是项目群管理体系,促进企业整体管理水平持续提升。

(1) 充分发挥企业本部、分公司两级机关对不同层次项目实施有效管理的功能作用,构建层次清晰、重点突出、各尽其责、管控到位、协调有序的项目管理格局。

(2) 突出重点。在充分调动项目部积极性的基础上,突出企业本部对项目的组织机构设置、主要资源调配、项目实施计划等项目前期筹备和启动工作的策划支持,建立企业本部与项目的信息双向反馈畅通渠道,避免项目管理的粗放状态。

(3) 权责清晰。明确各级机构对项目管理的责、权、利并做到显性化,树立项目全周期、全要素、全过程管理思想。充分利用考核机制,充分调动企业本部、分公司、项目部共同开拓市场,强化项目管理,创收增效的积极性。

2 项目群管理模式

同一般的单体项目管理相比,项目群管理是为了更好地实现一组项目的战略目标,而对这些项目进行统一协调管理,做到资源共享和降低管理成本。项目群管理以项目整体管理为核心,在单个项目上进行日常性管理,通过建立职责明确,界面清晰,各有侧重,考核科学的项目群管理架构^[1],能够更好地集约利用资源,适应地域广、专业多的油建企业项目管理实际。当前油建企业的项目群管理组织架构形式见图2。



企业本部既是企业管理的中心,同时也是项目管理的中心,具备指挥、协调、组织、控制等相关职能,作为一级组织,必须寻求企业与项目群的高度关联,明确企业管项目的职能定位,明确项目群的总体运行方向和目标。

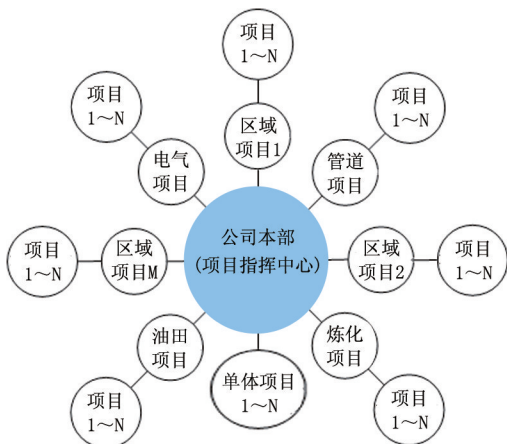


图2 油建企业项目群组织模式

区域项目群是区域项目的协调管理中心,对区域内各项目的经营、财务活动进行统一管理,区域内各项目实行属地化管理,与各自业主或分支机构进行业务对接,具体负责组织项目生产、项目日常基础工作。

专业协同的项目群,各项目之间关联度不高,体现在专业性较强,面临的管理标准差异较大,彼此之间的资源平衡利用度不高,主要应做好资金和关键资源的平衡,以及各专业间的配合衔接。

2.1 授权与集约关系

企业本部是企业的管理中心、制度中心和资源中心,是一级独立法人组织和经营管理的责任主体。负责项目群管理体系的构建和完善,项目群实施前期筹备和启动工作的策划支持,项目群主要管理者的选拔任命,项目群实施的资源协调、督促落实、控制与纠偏,实施结果的评价与考核等,管理行为集中在协调、服务、监督、考核方面。

企业一般通过对企业本部管理职能、专业分公司管理职能、各项目群及项目管理职能的归属定位,制定《项目管理手册》,来规范企业管理与项目管理的关系问题,做到企业管理与项目管理职责明晰、符合实际、内容具体、程序简捷、流程顺畅。

项目群必须执行企业内部各项管理制度,人事管理、经营管理、财务管理、设备管理、物资管理、质量安全管理等重要管理环节要与企业要求相一致,且招标、资金分配、大宗材料采购等要纳入企业本部进行运作,以确保项目行为的合规合法

性。企业与项目群应该签订《项目群目标责任书》,项目群按照企业的组织规则运作项目,确保实现项目绩效目标,接受企业考核。企业对项目群进行有效授权,确保在企业制度框架下,给予项目群充分的信任,发挥项目群自身的主观能动性和创造性。

2.2 资源优化配置

单个项目都倾向于将自身打造成小而全的团队,掌握充分资源,便于开展工作,这样必然造成资源的重复配置,资源成本的极大增加,也容易形成单个项目各自为政,致使工作效率降低。项目群内的大型设备、关键岗位人员要集中管理,统一配置,在各项目间合理有序流转,发挥好关键资源的带动和主导作用。

2.3 统一过程管控

项目群内各项目的关键环节管控要做到集约化,重大经营决策、总体施工部署、内部招标、资金支付、征地协调、队伍选择等由项目群组织实施。项目群财务实行集中管理,项目财务负责日常事务。工程、业务分包及大宗物资供应统一定商定价,通过招标方式选择施工队伍,组织集中采购。外部协调实行分级管理分级负责,项目群负责宏观、共性和较高层面的沟通协调。重大技术方案项目群要统一组织评审,质量安全管理纳入统一的管理体系来进行,统一组织监督、检查与考核。

2.4 统一文化建设

在各项目上体现企业文化建设的一致性。文化建设标准,企业品牌、企业价值理念、员工行为准则、队伍形象设计、规范化现场、标准化营地执行企业的统一要求,把企业的核心价值观融入到每个项目和现场,使企业文化在项目落地生根,自上而下,由内及外保持企业战略的一致性和协同性。

3 三种模式下的项目群管理体系

3.1 基于本部的项目群体系

(1) 项目管理体系的构建和完善。项目体系构建是公司总部首要策划的顶层设计,需要确定企业项目组织结构,构建企业的项目管理体系框架,确保各个实施项目的管理一致性和连续性。设置企业级项目管理中心(或PMO),对各项目群实行基于人力资源、项目文化和组织过程资产的统一归口管理。企业本部各职能部门对项目群实施专业化管理,对项目群的主要业务如资源配置、生产计划、质量安全、成本效益、物资采购、项目文化等,直接进行协调、指导、监督及考核。



(2) 项目群经理的选拔与考核。项目确定后,必要时在项目跟踪和投标阶段就要明确项目经理人选。按照企业项目管理程序选任项目经理,企业级项目由项目管理中心根据企业项目人力资源动态库进行甄选,根据项目特点和业主要求,从履职业绩、专业素养、管控水平、沟通能力等多方面进行考察选拔,最后提交公司决策层予以明确。分公司级项目由其自行确定项目经理人选,报公司项目管理中心备案。项目经理明确后既被授权,要立即组建项目班子,熟悉掌握项目情况,着手项目启动,开展项目前期策划和施工准备。

(3) 项目实施的前期策划和支持。明确和完善项目范围和费用,项目管理团队要着手编制一系列规划,包括制定计划、范围规划,制作工作分解结构,定义活动的资源、顺序和时间以及费用估算、风险、沟通和发包规划等,将部门业务界面、工作目标、资源筹划、风险规划、控制指标及项目启动阶段的施工管理构想等进行细化,并为实现项目要达到的目标和完成项目要解决的问题,而规划项目必要的行动路线。

(4) 项目过程协调监控。企业本部层面对项目群的过程管理主要来自3个方面,即协调、服务、监督。处理解决需企业层面协调的内外部关系及资源配备,为项目运作创造良好内外部环境。为项目部实现目标提供业务支持与服务,提升项目的运行效率和质量。规范项目部的管理行为符合企业规章制度要求,促进项目合法、合规及健康运行。

(5) 项目结果的归集与考核。根据企业确定的项目部绩效目标,对项目收入、利润,质量安全管理、区域市场开发等进行综合评价考核,根据考核结果兑现项目绩效奖。由项目管理中心组织,从企业层面评价管理团队整体绩效,评估团队成员绩效,重新确定项目角色,制定个人培训计划,为组织绩效鉴定提供信息。归纳总结项目管理专业知识,更新完善技术、经营、成本、风险管控、经验教训等组织过程资产,完善各项基础数据库,实现管理经验的有效传承,夯实企业管理基础。

3.2 基于区域的项目群体系

(1) 项目群对项目的资金使用进行集中安排,统一分配。对大宗物资采购、外雇车辆机械设备、分包商资源综合利用等按照企业规定实行招标采购措施,复杂情况下,提交公司招标机构组织招标。项目部有相关资源的推荐权,参与上述资源安排。项目部对上述资源现场管控出现的问题或纠纷,首先由项目群进行协调处理,项目群协调处理未果的

由公司机关予以支持和协调,上升为经济法律案件的由公司和项目群组成诉讼小组进行经济法律案件的处理。

(2) 企业本部对项目群下达绩效指标,项目群负责将指标分解到区域内各项目。各项目部获得授权后处理本项目的各项业务,落实企业和项目群各项管理规定,各项目的更多业务侧重于现场管理,包括直接接受业主、监理的监督管理,与属地政府具体接洽,现场技术质量安全管理,进度管理及成本管控等。项目部通过项目群接受公司机关的职能业务管理与绩效考核。

(3) 为便于管理协调,每个项目尽量安排某一分公司进行施工,以减少不同专业分公司间的资源重复和业务衔接协调。项目(分公司)承担的施工任务由项目群划定,项目与项目群之间的关系是内部合同关系,以此明确双方的权利义务、约束双方行为,通过内部定额价格、费用标准、工作量与利润匹配、行政确定利润分配比例、考核剔除政策等方式来调整相互的利益关系。

(4) 项目(分公司)负责保质保量地完成施工作业任务,项目群负责按照各自承担的工作量划分和归集项目(分公司)在项目群实现的收入和利润(或亏损)。出现分歧首先由项目群进行复核和协调,协调未果的由企业总部机关予以复核和协调,规划计划部负责收入的复核和协调,财务资产部负责成本归集的复核和协调,公司决策层最终对收入、利润(或亏损)的确定进行协调和仲裁。

3.3 基于专业协同的项目群体系

(1) 项目成功的关键是项目群人力资源的配置和管理。根据项目规模和综合情况,由企业本部选出项目经理,或由主导专业(分公司)选出项目经理,其他相关专业配合建立项目群组织架构。各专业配备相应管理者负责专业管理。尽管来自不同专业、不同分公司,但要让项目中所有参与人员有一致的项目目标,并遵守项目程序要求和整体计划。为此,需要项目组织进行相关管理培训,增加专业之间的协同性。

(2) 科学合理地进行项目群任务划分。一些专业属地特性不明显,如电气仪表专业贯穿于油气田各个区块,专业化程度高,在项目群内应进行专业化管理。大型压缩机、油气处理厂工艺较为复杂,技术难度高,一般宜按照设备安装专业、工艺管道安装专业、电器仪表安装专业、防腐保温安装专业、附属土建专业等单独进行任务划分,实行专项管理。油气田长距离输送管道工程及附属场站属于



储运工程范畴,视项目规模大小一般可以作为一个任务包或拆分任务包进行一体化管理。

(3) 实施有效的专业接口管理,并配套建立协调评价考核体系,确保各相关专业接口间保持顺畅沟通渠道,并开展有效的工作,根据专业不同管理特点采取差异化的沟通交流和冲突解决方式^[2]。企业本部对项目群下达绩效考核指标,项目群统一对业主管理,协调专业间资源平衡及各专业之间的生产衔接,各专业根据地域或属地分布,组织好不同区块间的资源平衡和生产管理。在经济核算方面,各专业或分公司分别建立核算单元,负责本专业的成本控制和经营管理。

4 项目群绩效考核

在确定项目群绩效目标之前,要对项目群及所属各项目的目标成本进行科学测算,项目成立30天内此项工作必须完成。首先由项目群根据招标文件或合同文件,合理编制资源配置计划,明确工作范围和工作内容、工程量和关键时间节点,形成项目施工组织方案,上报公司本部审核后,再由项目群组织责任部门进行目标成本编制。企业计划部门在收到项目群目标成本报告后,组织相关部门依据企业内部定额计价体系对目标成本进行评审,在20个工作日内完成初审,提出初审意见,提交公司预算委员会审批审定。

企业经营管理部根据公司审定的目标成本,组织制定《项目管理目标责任书》,明确收入、利润和账款回收三项效益指标,以及进度、质量安全、分包等管理指标,依法经营、基层建设等控制指标和市场开发等加分指标。项目群负责拟定《项目年度和全周期工作计划》,并将《项目管理目标责任书》相关指标分解到年度和季度,作为年度、季度考核相关指标目标值,经企业绩效考核委员会审签项目群《项目年度或全周期工作计划》,依据年度、季度考核相关指标目标值签订《年度项目群绩效考核合同》。绩效指标设定应体现效益优先,兼顾公平的原则。

各项目群绩效指标依据企业整体工作目标进行分解,主要依据是项目中标价格构成、价格水平、施工工艺标准、施工作业和社会环境因素等。项目群再将企业确定的指标按属地或专业等进行再次分解确定,通过对目标成本的分解和科学测算,合理下达项目职能部门和施工作业机组,通过及时准确的成本归集,达到对职能部门及作业层目标成本管控的掌握并纠偏,通过制定合理的考评机制,达到对职能部门及作业层目标成本管控的考核。

为强化过程控制,充分发挥绩效考核的激励约束作用,提高项目群创效主动性,考核分配采取季度、年度过程考核与最终考核兑现相结合的考核机制,即将项目群的绩效指标根据工程实际按季度、年度再进行分解。项目群及所属项目领导班子岗位绩效工资与季度绩效评价结果挂钩,结合项目施工进度、目标成本完成情况确定。项目群及各项目领导班子年终奖与年度绩效评价结果挂钩,对超额完成年度绩效指标项目,由企业总部根据额度按相应比例进行单独奖励兑现。项目群总绩效工资与最终绩效评价结果挂钩,是在项目结算收款全部完成,工程满足设计和业主要求,工程资料按要求提交归档,项目完全关闭且企业本部审计结束后予以兑现。

项目团队建设水平直接影响到项目群的整体绩效质量,为此企业要在注重组织文化、作风和员工队伍建设的同时,更加注重项目管理团队建设,并通过做好项目总结工作,使项目管理经验教训得到传承。

5 结语

项目群管理的核心是资源的动态配置和科学利用,通过集约和协同管理来实现企业的战略目标,是更高层次的项目管理。同项目一样,项目群也不同于日常运作,是逐步完善、循序渐进的一次性任务。每个项目群都有其独特性,一种管理模式也不可能永远不变,项目管理团队应不断总结整体性、规律性的理念或经验,丰富管理手段和方法,并在项目管理实践中渐进完善。作为一个工程建设企业,应根据社会发展、行业发展的形势变化及潜在、现实需求,不断夯实管理基础,深入推进发展转型,持续加强改革调整,积极研究、探索和实践新的商业运作模式和项目管控模式,促进企业有质量、有效益、可持续发展。

参考文献

- [1] 苗禾, 杨向辉. 法人管项目与项目群管理的有机结合[J]. 施工企业管理, 2014 (6): 26-27.
- [2] Antonio Randazzo. 中国汽车行业的跨国公司协同管理[J]. 项目管理技术, 2008 (3): 48-53.

[第一作者简介]尹辉庆: 硕士, 高级工程师、一级建造师、PMP。2011年毕业于中国石油大学(北京)项目管理专业, 现为管道局华北石油工程建设有限公司总经理, 目前正在攻读中国地质大学(北京)人文经管学院管理科学与工程专业博士学位。

(0317) 2592998、438668531@qq.com

收稿日期 2015-03-22

(栏目主持 焦晓梅)

