

全过程联席项目管理的组织实施

梁尚毅

广东工程建设监理有限公司

DOI:10.12238/bd.v5i1.3665

[摘要] 某公司基建项目主要包括通信机楼、数据中心、生产调度大楼等功能建筑,是移动公司网络建设的基础资源,与公司网络战略规划密切相关,是一个多专业和长周期的建设活动。建设方工程管理人员对建设项目末端的使用需求熟悉,但对前端的基础建设技术力量较薄弱,从规划、设计、建设实施阶段没有管理体系、操作规程、验收标准。

[关键词] 工程咨询; 项目管理; 应用

中图分类号: TU-02 **文献标识码:** A

Organization and Implementation of Joint Project Management in the Whole Process

Shangyi Liang

Guangdong Project Management Co., Ltd

[Abstract] A company's infrastructure projects mainly include communication machine building, data center, production mobilization building and other functional buildings, which are the basic resources of mobile company's network construction that are closely related to the company's network strategic planning, and a multi-disciplinary and long-term construction activity. The project management personnel of the construction party are familiar with the use requirements at the end of the construction project, but they are weak in the technical force of the front-end infrastructure construction, and have no management system, operation procedures and acceptance standards from the planning, design and construction implementation stages.

[Key words] engineering consultation; project management; application

针对建设方的实际需求,我公司对本项目管理制定了面向合同甲方经办管理人员“工程咨询顾问管理模式”,向甲方经办管理人员提供全过程工程管理服务及基建新技术信息支撑服务。

1 “工程咨询顾问管理模式”

我公司面向建设方经办管理人员的“工程咨询顾问管理模式”是以“基建管理部门实施项目管理”搭配“工程咨询顾问团队支撑”的全过程、全天候的综合性顾问服务形式,由一支涉及建筑体系各领域的专业人员(含规划、报建、设计、监理、施工、投资、招标代理等)组成的工作咨询顾问管理团队,直接参与建设方基建管理流程、直接面向建设方基建管理人员进行管理支撑。

项目实施架构图如下图1所示:

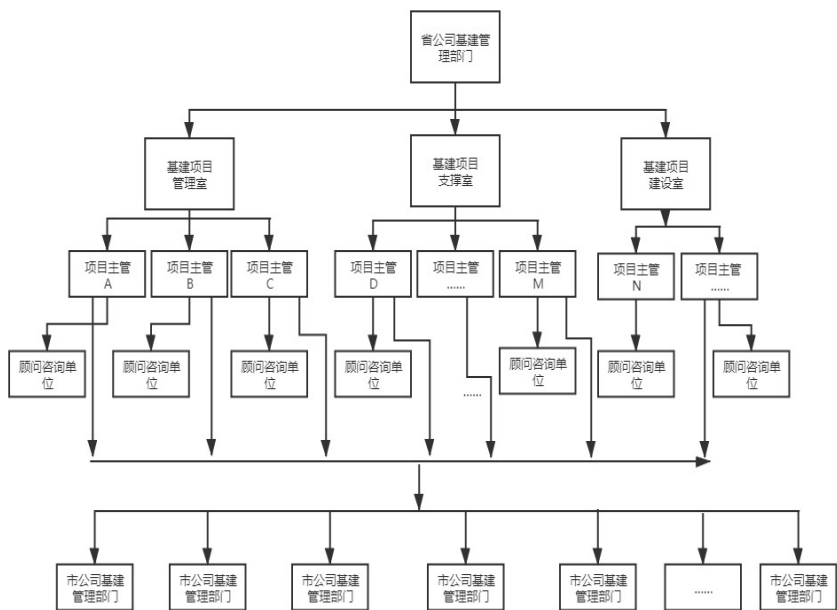


图1 项目实施架构图

2 项目实施流程

2.1项目服务对象:建设方基建管理部门,全面面向该部门基建管理室、基建工程建设室和基建项目支撑室等3个室全体基建管理人员。

2.2项目实施方式:直接面向建设方基建管理人员;本项目管理程序纳入建设方基建管理体系当中,即直接参与建设方基建管理流程。

2.3项目通过管理支撑、技术支撑和综合信息支撑,向合同甲方提供咨询管理支撑服务。

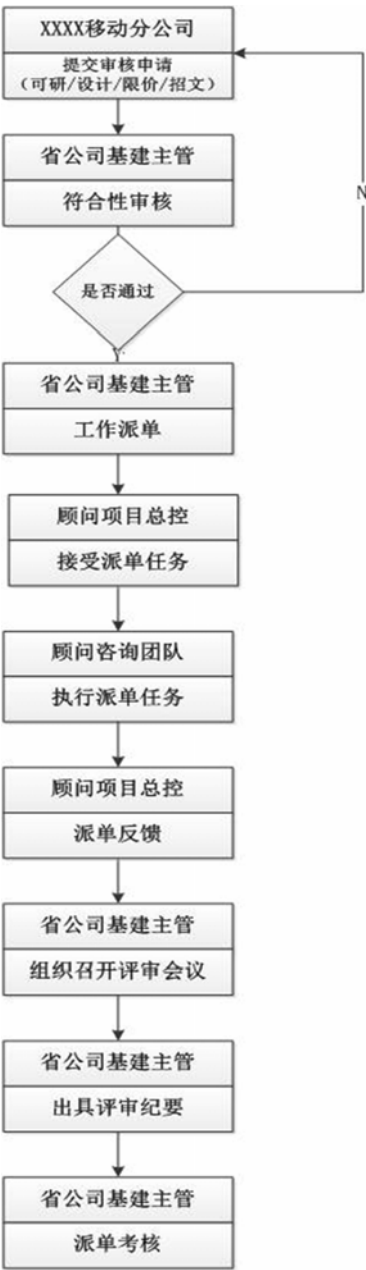


图2 项目实施流程图

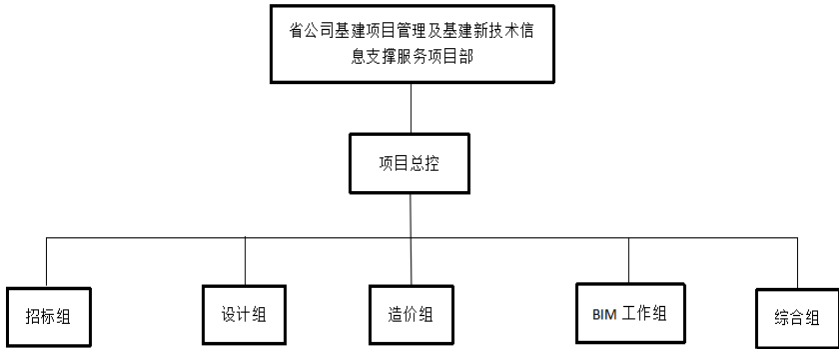


图3 项目团队内部架构图

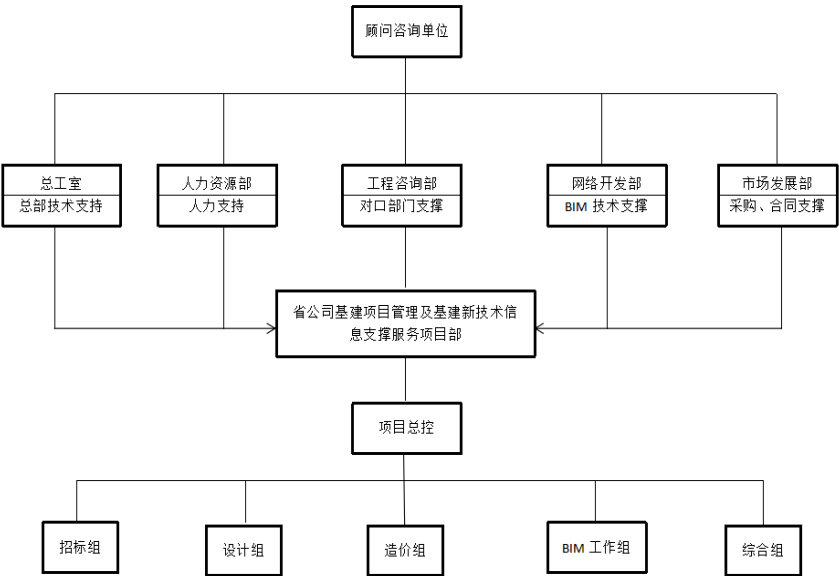


图4 公司项目管控组织架构图

2.4项目采用派单工作制度。由建设方基建管理人员按照需要,通过每月底定期编制、发送派单工作计划以及临时派单方式,填写《派单工作记录表》,发至项目驻场团队负责人并抄送甲方各室室经理,由项目驻场团队负责人根据专业需求合理安排时间和人员开展咨询管理工作。同时,该工作单也作为衡量、考核本项目服务质量的标准之一。

项目实施流程图如图2所示:

3 项目管理团队构成

3.1项目驻场力量。本项目常驻甲方现场人员为12人,专业涵盖结构、强电、弱电、暖通、造价、招标、合同管理等;具有高级职称的5人,中级职称5人,执业资格涵盖注册一级建造师、监理工程师、项目经理师、咨询工程师、造价工程师和招标师。驻场人员按专业及工作内容,划分为招标文件审核组、设计文件审核组、造价文件审核组、BIM工作组及综合

信息组。
项目团队内部架构如图3所示:
3.2公司后台支撑。项目部作为驻场组织,直接向甲方各位基建主管提供管理技术支撑,同时,我公司工程咨询部作为项目部各组的后台支撑核心,为项目部直接提供必要的支撑。这样的支撑关系,给甲方提供了一个以公司整体资源为支撑后台的技术咨询团队。

在上述驻场项目团队基础上,根据工程进展及甲方需求,为保障项目群全过程管理的重点环节,除我公司外,还可以邀请外部专家对工程的设计、最高限价编审等环节加以反复把控。加大对项目管理力度,以保证招标范围内项目从设计、招标、竣工结算直至保修期满的工程投资控制、工程进度、工程质量、施工安全、合同管理等各阶段、各方面的目标均得以顺利实现。

同时公司作为项目团队的后台支撑,

以工程咨询部为核心,总工室、人力资源部、网络开发部、市场发展部参与协助的方式,分别从造价、技术、人员调派、网络信息、招标、合同等方面给予项目团队支撑。公司对项目团队的管控体制包括以下几个方面:①项目人员的选取。虽然合同甲方对项目组人员要求很高,但为保障公司咨询项目的可持续发展,在人员配置上优先从公司内部选调,人员不足时通过人力资源部从市场招聘的方式选取。②项目成本。项目成本构成和分析方法,与顾问工作内容相适应,设定成本费用要素,设置相应的午餐补贴、季度的考核奖励等。③项目反馈。公司内部对于支撑服务项目,更加重视建设方的感受和满意度。规定每个合同年度对甲方进行探访、至少每季度听取项目组工作情况报告等。④项目保密。严格遵守与建设方签订的保密协议,对项目组的工作成果,除经征得建设方同意的之外,不要求向公司传递,并严格控制涉及甲方项目信息。每个进入项目组的成员,除公司与建设方签订的保密协议外,都要与建设方签订个人署名的保密协议。

公司项目管控组织架构如图4所示:

4 全过程项目管理联席办公模式的亮点

通过面向经办管理人员的工程咨询顾问管理模式,本项目提供的工程咨询顾问管理服务,不但为合同建设方圆满完成各年度各项基建建设管理任务提供了有力的技术支持,同时通过管理体系、制度、标准、操作规程的建立,合同甲方基建管理水平得到整体提升。联席办公管理特点如下:

4.1管理对象是基建管理人员,而非基建项目。有别于传统的以基建项目为管理对象进行的管理,本项目的管理对象是基建管理人员。通过采用派单工作制度,直接参与广东移动公司基建管理流程,直接面向建设方基建管理人员提供工程咨询顾问管理服务。

这种管理模式具有如下亮点及优点:①管理方式灵活。项目采用的是派单工作制。甲方基建管理人员可以结合基建项目管理任务的缓急轻重、项目各

专业管理领域上的重点难点等,以月度定期制定派单计划以及临时派单方式,灵活地按照需求派出工作单。另一方面,我司团队涵盖建筑全专业人员,可以集中专业力量,统一配置资源,有重点、有针对性地支撑合同甲方基建管理人员。②管理契合度高。合同甲方基建管理部门专业配置不全,建设经验不大丰富,在项目建设各个阶段中,对于合法合规、安全、质量、投资等方面的审核把控具有管理支撑需求。我司配备的咨询顾问管理团队力量,正好契合合同甲方在技术管理的短板。在甲方基建管理体系流程中,取我之专长补甲方基建人员专业技术之短,体现了双方在基建管理上的高契合度。③执行力强。传统项目管理中,因参建单位较多,项目管理工作的执行力度往往受到复杂的管理关系所影响。我司管理关系清晰单一,不参与、不负责具体基建项目的建设管理工作,而是直接向合同甲方基建管理部门(项目建设主管单位)负责,通过合同甲方基建管理人员将管理成果落实到基建项目中去。④项目效益显著。相比起传统项目管理中对具体项目逐一采购管理服务,我司以项目群的管理方式,对各项目进行全生命周期咨询管理,既集中了专业咨询管理力量,又兼顾了全省21个地市分公司局房基建项目的建设管理,实现了合同甲方以较低的成本投入,获得整体全面的管理效益。

4.2管理内容与与时俱进、部分领先。

4.2.1管理内容与甲方基建发展需求同步。根据建设方建设需求的变更,我司对项目的管理范围从单一的通信机楼,相应扩展到“五大基建产品”,服务范围涵括通信机楼、数据中心、客服用房、生产调度用房、仓储用房及其改造等项目。

4.2.2引入新技术管理和信息管理。当前,我司在提供基建项目管理的同时,还一并提供基建新技术信息支撑服务。具体实施内容详见下表:

4.2.3实施BIM新技术。在上述引入新技术管理和信息管理的基础上,综合行业信息化发展情况设置了BIM工作站,以大项目群管理为切入点,试图将BIM技术运

用到项目管理当中。目前此项工作正在试点,主要集中在数据机房项目中应用。

管理领域	实施措施	管理成果
新技术管理	收集国内外建筑行业资讯动态,特别是通信行业的新建筑(通信机楼、IDC机楼等)所应用的新技术、新材料、新趋势等资料。	每月定期编印《基建新资讯》月刊
	协助开展全省基建项目新技术的设计、管理应用工作	课题研究报告
	协助开展全省基建项目新技术应用课题的研究工作	项目后评估报告
信息管理	协助开展基建管理部门工程档案资料的管理工作	建立及完善工程档案库
	协助开展全省基建项目数据资料统计、分析工作	建立及完善造价信息库、风险案例库
	协助开展全省基建产品信息支撑平台(IPSP)的管理工作	建立及管理维护全省基建产品信息支撑平台的运行

4.3尤其适合实施大项目群管理。建设方基建项目类型多,范围广,数量众多,管理界面十分复杂,同时工期紧、技术工艺先进。全过程联席办公的项目管理模式,有利于统筹管理资源、集中专业力量、强化信息管理。并通过联合进行全省项目群巡检、项目群内部经验交流、组织培训等方式,协助甲方运行省域大项目群管理。

5 结束语

这种“服务对象不是基建项目,而是管理人员”的咨询管理支撑服务的成功运作,对于政企基建管理部门,尤其是基建项目复杂繁多的对象而言,具有鲜明的指导和推广意义。

随着商品经济的发展,市场各方日趋重视产品全生命周期的管理效益。我管理支撑团队实践了产品管理理念,验证了项目群管理和闭环管理的应用效果,把领先的产品管理理念贯彻到多项先进的管理模式。因此,其做法易于为相关委托方所接纳,具有重要的借鉴、参考价值。

[参考文献]

- [1]丁蓉蓉.全过程管理在建筑项目工程管理中的应用[J].中国建筑金属结构,2020,(11):36-37.
- [2]郝丛卉.关于基建项目全过程管理的探讨[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021,(03):76-77.
- [3]纪经纬.工程项目全过程管理体系建设[J].项目管理技术,2020,18(9):129-133.