

Discussion on Project Management System Consulting Business Planning and Implementation

Zhaowei Wang¹ Jian Wang² Lifeng Hu²

1. China Petroleum Group Engineering Co., Ltd., Beijing Project Management Branch, Beijing, 100129, China
2. Langfang Longwei Engineering Project Management Co., Ltd., Langfang, Hebei, 065000, China

Abstract

Since the reform of CNOOC project management company, it has actively built a professional project management team and has the ability of consulting, investigation and design, acquisition, construction, commissioning and operation. Under the background of the national development of the whole process engineering consulting business, the project management company has actively expanded the management system consulting business market, and has undertaken the high-end business such as PetroChina Pipeline Management system Consulting, West fourth Line Project Management system compilation, Kunlun Energy Construction Project Standardization Management Manual upgrade Planning and so on, which has laid a solid foundation for the project management company to seize the consulting high-end business market and establish a good reputation in the industry.

Keywords

management system consultation; planning

浅谈项目管理体系咨询业务策划与实施

王兆伟¹ 王建² 胡利锋²

1. 中国石油集团工程有限公司北京项目管理分公司, 中国·北京 100129
2. 廊坊中油朗威工程项目管理有限公司, 中国·河北 廊坊 065000

摘要

中油工程项目管理公司自改制以来, 积极打造专业化项目管理团队, 具备咨询、勘察设计、采办、施工、投产运行等全过程项目管理能力。在国家推行全过程工程咨询业务发展的大背景下, 项目管理公司积极拓展管理体系咨询业务市场, 先后承担了中油管道管理体系咨询、西四线项目管理体系编制、昆仑能源建设项目标准化管理手册升级策划等高端业务, 为项目管理公司抢占咨询高端业务市场, 树立行业良好口碑, 奠定了坚实基础。

关键词

管理体系咨询; 策划

1 引言

2017年2月21日, 国务院办公厅发布了《关于促进建筑业持续健康发展的意见》(国办发^[2017]19号)首次提出了培育全过程工程咨询理念。2017年5月2日, 住建部发布了《关于开展全过程工程咨询试点工作的通知》(建市^[2017]101号), 实施全过程工程咨询试点, 鼓励工程咨询企业在工程建设投资决策、前期咨询、勘察设计、项目管理、施工监理、项目后评估和运营服务等各阶段开展专业化、标准化、规范化的咨询管理服务。

在国家推行全过程咨询业务的大背景下, 项目管理公司围绕“国际化、高端化和专业化”, 调研建筑行业全过程咨询的实践, 并与埃森哲、沃利帕森等国际咨询公司开展管理对标, 策划公司全过程咨询的总体思路。

基于项目全生命周期管理的理念, 开展全过程咨询业务和专业咨询业务, 尤其重视对项目前期阶段的专业咨询业务拓展和发掘, 形成完整的咨询业务链条。在此基础上, 逐步将咨询业务模块化, 形成有形化、可量化、有价值、可感知、可复制的专业咨询业务产品, 并可根据委托方的不同需求, 提供定制、差异化咨询服务产品。

2 注重咨询业务前期策划，为业务开展打下基础

国家管网公司成立后，昆仑能源将取代中油管道，成为中石油集团管道建设的主要实施和运营单位。在“总部—省区公司—项目公司”的三级管理体系下，为实现对各项业务和中国 600 多家企业的统一管理及有效管控，能源通过与沃利帕森合作，组织制定了《建设项目标准化管理手册》并在各项目进行了推广应用，但同时，在应用过程中也出现适用性、实用性差得问题。¹ 项目管理公司在与昆仑能源公司原有良好合作的基础上，承担了管理手册文件升级业务。

项目管理体系咨询是项目前期管理的重要方面，且兼具咨询业务以成果为导向的管理特点，因此应注重对前期策划管理。具体为：

(1) 首先明确项目牵头负责人，初步了解业主方业务需求，包括业务概况、业主方内在需求和外在要求、依据文件、时限要求、业务预算等。

(2) 制定业务专项策划方案，并在与业主方第一次对接时进行汇报，使业主方了解本单位对业务的总体安排，同时，增强业主对本单位按期、顺利完成工作的信任度。业务专项策划方案应包括业务实施背景、本单位简介及业务优势、业务工作内容和相关要求、时间计划节点安排以及人力资源投入安排和技术力量简介。

(3) 管理体系咨询业务，是知识密集型业务，对人员素质要求较高，因此在组建团队成员过程中，应进行全面考虑。首先，团队负责人应具备较强的沟通和团队协调能力、具有较强的领导能力和抗压能力；其次，团队成员应具备较为全面的项目管理经验，年富力强、能够独立完成承担的工作，并具有主动创新能力；第三，团队成员数量应满足专业分工和工作计划要求。²

3 组织制定项目工作计划书，确保工作按计划执行

策划方案得到业主方初步认可后，项目团队应组织制定项目工作计划书，其目的是作为项目团队进行进度和质量控制的重要依据。工作计划书可依据策划方案进行必要调整和扩充。具体结构框架应包括以下内容：

(1) 工作依据，包括国家、行业的相关标准规范，业主方管理规定和制定，合同文件等；

(2) 工作目标，包括合同中要求提交咨询成果时限、内容和质量要求等；

(3) 人员分工和职责，包括团队组织机构、成员分工和具体工作职责；

(4) 工作计划，对全部工作内容从流程上或时间节点上进行划分，分别确定子工作的工作内容和时间计划（可采取列表或横道图形式）；

(5) 工作内容，包括拟定任务的清单、结构提纲等内容；

(6) 质量和进度保证措施，包括组织措施、协调措施、技术措施、奖惩措施以及相关管理制度保障；

(7) 附录，包括需业主方提供的资料清单及其他相关资料。

4 注重对业务实施过程监控，确保工作计划稳步执行

进入项目实施阶段后，持续有效的管理和必要的监控是计划顺利实施的前提和重要保障，具体包括以下内容：

4.1 首次工作会

为项目顺利实施，在完成前期策划工作后，项目团队应组织召开首次工作会。项目负责人应对项目实施背景、当前进展进行详细通报并进行项目答疑，对工作计划书内容进行汇报，重点汇报任务分工、任务计划和质量要求。³ 首次工作会应编制汇报材料，并安排专人负责会议事项记录工作。

4.2 工作进度报表

项目实施过程中，应定期（一般为每周或半月）向业主提交工作报表，使业主及时交接项目工作进展。工作进度报表内容应包括：里程碑节点计划完成情况（累计计划完成情况），本期工作开展情况，下周工作计划，以及存在问题和建议。

4.3 月度内部协调会

项目团队应至少每月召开一次内部协调会，协调事项包括文件编制框架讨论，文件讨论修改建议，以及项目实施过程中存在的问题等。协调会应编制汇报材料，并安排专人负责会议事项记录工作。

4.4 专项审查及修改验证

项目管理体系文件形成初稿后应组织专家审查会，结合

标准规范、合同要求对文件内容质量进行评审,审查要点包括:

- (1) 文件编制内容是否符合标准规范、业主方管理制度要求;
- (2) 文件管理职责和流程是否符合业主方项目管理流程要求;
- (3) 文件编制质量是否符合合同约定要求。

审查结束后应形成审查意见,并经专家组确认。项目团队按照专家意见修改并经专家验证后,形成报审稿。

5 相关方支持

项目管理体系咨询业务应充分结合国际咨询公司的先进管理经验,用以指导工作开展。项目管理就是以项目为对象的系统管理方法,通过临时性的、专门的项目团队,对项目进行高效率的计划、组织、指导(领导)和控制,以实现项目全过程的动态管理和项目目标达成的综合协调与优化。

项目管理体系咨询的基本流程要素包括:1)制定好计划;2)建立好组织;3)配备好资源;4)监控执行;5)总结提高。

6 结语

从各个行业的管理经验来看,成功的项目都有一个共同点,就是有综合完善的项目组织、制度和实施。项目管理体系

咨询业务在实施过程中,应避免出现以下问题:

- (1) 项目组织不力、缺少管理人才。项目组织架构及职责界面不清晰,缺乏对团队成员角色及责任的明确定位。
- (2) 缺乏足够的项目管理。随着项目复杂性的增加(多个地点、多家业主、多个任务),项目管理制度必须被确认为核心制度。
- (3) 缺乏明确定义的项目目标。项目目标不清晰,项目范围、内容和要求不清晰。
- (4) 缺乏项目信息及沟通。沟通流程不明确,信息不充分,项目的执行不一致。

项目管理体系咨询业务定位高端,相比于监理业务,利润率较为丰厚,发展前景广阔。通过管理体系咨询业主发展,公司应形成完善的业务核心管理体系和相应的制度,并着力培养一批专业、复合型管理人才,为咨询业务发展奠定基础。

参考文献

- [1] 王晓莉,汪勤红,赵国庆.浅谈项目管理体系策划与实际管理的有效结合[J].云南水力发电,2010,26(03):92-94+150.
- [2] 徐宁,许秋月.浅谈房地产开发过程项目管理策划体系的实施[J].城市开发,2008(08):82-83.
- [3] 刘健飞.工程项目管理策划和实施要点分析[J].科技传播,2013,5(16):57-58.