

大型工程项目管理团队建设研究

■ 周敦友

(扬子石化有限公司, 江苏 南京 210048)

[摘要] 分析了国内工程项目管理团队建设的现状和存在的问题,通过对项目管理团队建设过程主要活动内容的设计,总结出加快我国工程项目管理团队建设的建议,为我国大型工程项目管理团队建设提供一定的参考。

[关键词] 项目管理团队;团队建设;企业经营管理

Abstract: Current situation and problems of engineering project management team building are analyzed in this paper. By the design of main activity contents in project management team building, it summarizes the suggestion on accelerating project management team building.

Key words: project management team; team building; enterprise operation and management

[中图分类号] F407.9 [文献标识码] B [文章编号] 1002-851X(2010)05-0070-05

1 我国工程项目管理团队建设现状

目前,我国项目管理团队建设刚刚在一些大型工程项目建设过程中开始,国内对工程项目管理团队建设缺少理论研究和实践探索,主要存在以下一些问题:

(1)对工程项目管理团队建设的重要性认识不足。一味强调项目的时间、成本、质量,往往忽略了人是项目成功的重要因素,搞不清项目人力资源管理与企业人力资源管理的区别,对项目人力资源管理是一门学科、专业没有足够的认识,目前这个学科、专业研究的现状和重要性还没有在项目领域取得共识。可以说,我国项目管理对人力资源管理研究的软硬环境还很落后。

(2)项目管理团队建设内容、方法、手段缺乏,没有稳定的团队文化。

(3)缺少对工程项目人力资源能力特有的培训开发机制。目前,在我国工程项目管理领域,对项目管理团队成员还仅限制在简单的培训活动中,缺乏针对工程项目特点的特有培训方式,对项目管理能力积累不够,培训开发机制还不够健全。

(4)工程技术管理与工程运作管理缺乏有机的融合。常常是专业技术人员管理项目运作但缺乏项目管理知识,项目管理人员又往往缺少专业技术方面的培训,造成项目运作无序、混乱,违反项目运行的客观规律,给项目造成重大损失。

(5)项目管理人员的选聘没有科学的考核办法。对项目管理人员的学历、资历、经历如何确定权重,对项目管理人员如何进行最有效的培训,对项目管理人员如何进行绩效考评等问题模糊不清,资源配置不当,不能最有效地发挥员工的积极性。

(6)项目管理组织设计不合理。导致产生项目的不协调等因素,影响项目的质量、成本以及进度,直接关系到项目目标的实现。

(7)项目的信息化建设程度不高。信息开发利用滞后,资源不能共享,工程项目管理团队建设作为工程项目管理的重要领域,应充分分享信息技术带来的益处,也是项目人力资源管理者值得关注的问题。

2 工程项目管理团队建设准备工作

项目管理组织设计。通过工程项目规划(包括项目运作总体规划、项目进度规划)和项目产品结构分解、项目管理组织结构分解,按照项目管理组织结构与项目产品结构一一对应的要求,对项目管理组织结构进行分解来确定项目管理人力资源规划。

项目管理团队组建。根据项目条件确定项目管理团队成员来源,编制项目管理团队人员需求计划。根据项目进度计划、各项目管理工作和各项目管理组织单元,编制出每个项目管理单元(子团队)的人员需求计划,最后汇总成整个项目管理团队的人员需求计划。

[作者简介] 周敦友(1965-),男,江苏南京人,高级工程师、教授级高级经济师,研究方向:工程项目管理。

此外,项目管理团队建设准备工作还有岗位说明书设计和人员选聘。鉴于篇幅所限,在此不再赘述。

3 工程项目管理团队建设活动

3.1 项目管理团队建设目标确定

(1)总目标

确立一种正式的团队建设战略,产生一个既有结构、又能连续的团队建设计划,以互相支持和合作的精神与业主和项目管理团队的意图相一致,包括协调签约各方。

(2)阶段目标(见表1)

表1 项目管理团队建设阶段目标

阶段	目标
形成阶段	提高工作绩效,清晰角色和期望,规范内部关系,提高信任度,加大团队的投入,形成整体。
振荡阶段	增强理解、责任,减少责难、权力斗争、竞争、小团体,提高合作、激励、协调。
规范阶段	角色、责任、目标明确,认同工作程序、制度,建立信任、自信,反馈及时,有归属感,提高表达力、创造力、执行力。
运行阶段	合作、协调顺畅,具有强烈的团队感,对工作高度投入,互相支持,团队能力高度自信,工作高绩效,形成网络,高激励。
解散阶段	减少焦虑,注意力集中,稳定,安排好总结、转移,增加鼓励和动力。

(3)层次目标(见表2)

3.2 团队建设计划

(1)研究团队的价值观、使命。(2)制定工作程序和准则,其中包括:如何作决策;什么是我们的基本工作方法;如何确保人人有机会讨论问题或提出关心的事;如何解决分歧;如何保证完成任务;如何改变不产生效果的事。(3)协调及协调会议。(4)跟踪方案。(5)解决冲突。(6)团队建设过程测定。

3.3 培训

项目管理组织必须面对这样一个事实,没有哪一个选票过程是完美无缺的,很快就会发现,即使看来最合格的候选人在某些技能上也有欠缺,如技术技能突出的一

位主管人员,可能与下属沟通困难。

团队成员的期望除了通过项目成功获取一定的经济报酬外,还想通过项目管理实践和学习,提高其各项能力,有助于其职业成长。这也是项目团队建设的目的之一,即提高项目相关人员作为个体做出贡献的能力和提高了项目小组作为团队尽其职责的能力。培训的目的还包括提高团队成员的团队协作愿望、工作技能,统一价值观,营造团队工作氛围,熟悉工作制度、程序、环境。培训的类型有技术培训、取向培训、文化培训三种。

3.4 沟通

项目沟通管理包括为了确保项目信息及时适当的产生、收集、传播、保存和最终配置所必须的过程。项目沟通管理给成功所必须的因素——人、想法和信息之间提供了一个关键连接。涉及项目的任何人都应准备以项目“语言”发送和接收信息并且必须理解他们以个人身份参与的沟通怎样影响整个项目。内容包括沟通计划、信息发送、执行报告、行政总结。

沟通具有多种形式,可以是正式的或非正式的、书面的或口头的、计划的或临时的。沟通渠道、信息传递、每个信息的最佳沟通形式对支持团队协作和协调是至关重要的。

3.5 制度建设

项目管理团队的制度和 workflows 是团队员工工作的准绳、方向,是项目管理团队建设的基础,项目管理制度建设包括项目行政管理、项目控制、变更管理、信息管理、工程设计管理、合同管理、HSSE 管理、试验、移交和验收、风险管理等所有项目管理过程,所有 workflows 必须清晰、明了。

3.6 团队文化建设

建立项目管理团队合作的共同基础是沟通共同价值观。它能指导人们度过艰难的时刻和做出较难的决定,当你与团队成员拥有同样的价值观时,他们的行动就会反映出这些价值观,合作将会进行得较为顺利,关系将更为牢固,每个人将得益。

在项目管理团队运作之前,项目管理团队开展“营造

表2 项目管理团队建设层次目标

层次	目标
项目经理	明确目标,组织制定人员需求、培训计划、制度、工作程序,组织建立管理信息系统,分解任务,提供团队建设资源,主持公正,化解冲突,提高部门经理团队建设水平,使之具有较强的专业能力、人际能力、商务能力和领导艺术,营造良好的环境,指导、检查部门开展团队建设工作,评估项目管理团队建设绩效。
部门经理	制定部门目标,组织制定部门管理团队建设方案、计划并执行,及时传递团队建设信息,分解任务,分解部门团队建设资源,主持公正,化解冲突,提高部门团队成员水平,协调部门团队之间关系,指导、检查各专业组开展团队建设工作,评估部门管理团队建设绩效。
专业主管	组织制定、实施专业团队建设目标、方案,协调、解决专业团队之间关系、问题,组织专业培训、合理化建议等小组建设活动,及时收集、反馈小组团队建设信息,评估小组团队建设绩效,开展与员工的沟通。
专业人员	参加小组及项目管理团队建设活动,通过自己的项目管理活动,提高工作的积极性、主动性、创造性,提高工作效率和工作能力。
一般员工	参加小组及项目管理团队建设活动,通过自己的项目管理活动,提高工作的积极性、主动性、创造性,提高工作效率和工作能力。

合作氛围”活动。为了团队的兴旺 团队和团队中的人必须寻找更广泛的技能和更全面的观点,了解如何合作以建立有效的伙伴关系是这些技能之一。合作让你与他人分享责任 并共享知识、创造力和经验。当你刚刚开始和团队的组织或个人合作时,这些好处是很明显的。建立合作关系并不是容易的,尤其是当人们有不同的背景并持有不同的观点时,但当你与同你一起工作的团队成员拥有一套基本价值观或标准时,合作就变得较为容易。合作双方有共同的理解,对如何相互对待也有同样的期望,这时他们的行为就会比较容易预测,双方在开始讨论问题时,就有共同语言。

3.7 激励

项目管理团队建设的基本衡量指标就是团队成员个人的工作绩效以及他对组织的忠诚度,团队建设的根本任务是通过有效激励,最大限度地发掘和运用成员的潜在能力,以取得组织生存和发展的竞争优势,实现组织目标,使员工通过工作来获得成就感。美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现,在缺乏科学有效激励的情况下,人的潜能只能发挥出 20%~30%,而科学有效的激励机制能够让员工把另外 70%~80%的潜能也发挥出来。所以,能否建立起有效的激励机制将直接影响到员工潜能的发挥程度,进而影响对人力资源所投入的成本和团队的运作效率,影响团队目标实现。项目管理团队的激励方式结合项目管理团队和项目的特点,可采用个人鉴定报告、奖励、动态激励模式、样板参照法等方式。

3.8 项目信息网络建设

信息是团队内各系统成员间密切配合、协同工作的“黏合剂”。为了实现项目的目标,必须一方面进行纵向的上下信息传递,把处在项目不同层次的经济行为协调起来;另一方面进行横向的信息传递,把各部门的经济行为协调起来,实现工程信息的集成共享和有效利用。参与建设的各方在工程项目的全过程管理中需要处理大量的共同数据,也会产生很多不同的工作数据。为提高团队管理的水平,建立一条畅通的信息沟通渠道,必须建立一个共享数据库以提高管理的效率和增加管理的效益,同时创建适合于项目自身特点的管理信息系统,以辅助项目管理,避免资源的极大浪费。因此,建立一个统一的、集成的大型工程项目管理系统十分必要。

3.9 协议子团队的管理

大型工程项目一般有多套装置和与其相配套的公用工程组成的联合装置,包含若干个单位工程。项目从立项、可研,到设计、施工,到试运行、生产标定,少则 4 到 5 年,多则 6 到 7 年,大型建设工程项目组织随着企业组织、人员的变化而经常发生变化。因此,大型工程项目组织是一个与工程项目干系人、时间、单位工程等多

个变量有关的多维函数。

项目管理组织有时从经济考虑,经常使用一些专业管理公司和社会专业管理人员来补充项目管理团队的力量,这些专业管理公司派遣的人员或专业管理人员的组织关系、薪酬仍在原单位,但他与项目管理团队的成员一起工作,这些派遣人员被称为项目管理团队的虚拟组织成员。项目管理团队的虚拟组织成员包括第三方咨询、评估、培训单位人员、协议子团队、业主短期、特别支持、服务人员、借用的 EPC、设计、监理等单位的管理人员等。

(1) 建立团队虚拟组织成员的行为规范和准则

团队虚拟组织成员来自不同地点、组织、时区、国家,语言、文化、习俗、宗教不同,特别在大型复杂项目中,必须用书面的制度、规定、标准、准则、团队章程来规范成员的行为,明确要求是什么,工作时间是什么时候,问题和建议如何反映、传达,资源怎么分配,工作绩效如何评价等等,签订工作协议、保密协议、冲突解决程序、通信协议、补偿协议、角色与分工协议等,消除模棱两可,将成员沟通的模糊性最小化。

(2) 建立清晰的团队虚拟组织成员目标

按照项目目标、团队目标和岗位要求,制订团队虚拟组织成员的工作目标,明确员工的任务、薪酬和责任,并签订目标协议,作为虚拟成员工作方向、动力、考核依据。

(3) 培育团队虚拟组织成员精神

培育团队虚拟组织成员精神,就是通过团队建设活动,使团队成员相互尊重、彼此信任、信守承诺、保密、遵章守纪、信息畅通,激发创造性,提高工作的主动性、积极性,营造和谐的团队氛围,提升团队的整体工作效率,使团队虚拟组织成员的理想、信念与项目管理团队的宗旨、战略相一致,为项目目标服务。

3.10 绩效评价

项目管理团队建设成功的关键因素是团队及其成员的工作绩效评估是否达到项目预期,但绩效评估不是孤立的事。团队成员的绩效好坏固然主要取决于成员本身的学历、资历和经历,但它在很大程度上受限于以下四个方面:(1)项目团队组建的前期工作即项目结构分解、项目组织结构分解、项目外部条件分析的科学性;(2)团队组织的各岗位说明书设计的合理性;(3)人员选聘出现问题;(4)团队人员培训的针对性、有效性。

当项目组织者在这些方面的工作出现偏差时,就会影响团队成员工作的发挥,从而影响整个团队的工作绩效,使项目目标出现偏差。正确的做法是把绩效评估与以上四项工作统筹考虑、系统运作。

3.11 解散管理

解散与项目管理尤为相关,这是因为团队一般是临

时的。虽然较之团队形成阶段、振荡阶段、规范阶段、运行阶段,它不像是个确切的阶段,但有时却会显得激励不足、人员开始转至下一个项目(在他们思想上或实际上)以及焦点和注意力分散。当项目经理看到这种情况发生时,就应意识到需要从两个方面采取措施,第一个是鼓励人们“跑完最后一程”,主要通过激励技巧和鼓励来实现,第二个是确保项目以积极的评价结束——在共同庆祝和“汲取教训”过程中都可以。这对基于项目结构的组织非常重要,因为每个项目的完成可能会给所有参与者愉快的经历和继续下一个项目的积极性,或刚好相反,留下不快的经历从而导致参与下一个项目的动力不足。

3.12 创新管理

鼓励团队成员进行有组织的功能研究,采用价值提高原则、创新系统和方法来提高项目的质量和增值,应用组织的创造力,以最低的寿命周期成本获得优质产品,保持或提高可维护性、性能、可靠性和HSE特性。在这个过程中,同时提升团队成员个人创造能力和价值。

4 对我国建设工程项目管理团队建设的建议

随着项目管理理论在大型、特大型工程项目的应用,工程项目管理团队建设理论取得了很大发展,在这过程中要系统研究国际上相关项目管理团队建设理论,充分借鉴其合理成分,努力与我国工程项目管理体制和管理文化相结合,构建适应我国工程特点的工程项目管理团队建设理论。

现阶段,提高我国大型工程项目管理团队建设水平应从以下几方面入手:

(1) 加快我国工程项目管理团队建设理论、方法研究

工程项目管理团队建设理论集人力资源管理、工程项目管理于一身,融合经济学、管理学、心理学、工程技术,结合具体工程项目,分析项目内外部条件、特点,结合项目所在地文化、法律法规、习俗、社会人才资源,运用各学科成熟的理论成果、方法、工具、手段,创造性地解决工程项目管理团队建设过程中的突出问题,总结规律,从管理技术和制度设计等方面丰富发展工程项目管理理论。

在中国项目管理理论大发展的今天,要用中国文化塑造中国人的团队,避免照搬照抄。构建中国式工程项目管理团队,对中国人的特殊性进行正确全面的认知。中国的传统思想和文化,对现在很多问题都有指导意义。西方的科学技术可以学,而在吸收与文化有关的思想以及处理与人有关的问题时,则必须谨慎小心,否则,将对我们产生越来越大的负面影响。基于此,在阐述如何构建中国式工程项目管理团队时,首要的一环就是对东西方团队管理的模式和特点进行深入的比较,以此加深对自身特点的把握。

在创建中国式工程项目管理团队理论过程中,要理论联系实际,与工程项目管理实践相结合,发挥高校、行业学会、企业的各自优势、协同作用,减少空洞,把吸收引进与自主创新结合起来,不断总结提高。当然,也要适当借鉴国外工程项目管理团队建设的理论和成功经验。

(2) 建立我国大型工程项目管理团队建设的基本要求

国家行政管理层面:组织研究大型工程项目管理团队建设基本理论,创新工程项目管理知识体系,明确项目管理团队建设的程序、基本内容、基本方法,将项目管理团队建设作为项目管理的必备内容,纳入项目管理执行计划中;建立工程项目管理准入制度,进行项目管理企业和项目管理职业人资质认证;举办包括项目管理团队建设的工程项目管理继续教育,开展工程项目管理专业检查。

项目管理企业层面:建立项目管理团队建设内控制度,认真执行项目管理团队建设要求,结合工程项目制定项目管理团队建设计划,开展项目管理团队建设活动,形成企业项目管理团队建设操作模板,积累经验,创新发展。

职业项目管理人层面:学习工程项目管理团队建设的知识,满足从业资质要求、专业要求,积极参与项目管理团队建设活动。尤其是项目经理,必须能熟练掌握项目管理团队建设的方法,有效开展项目产品分解、组织结构分解、岗位说明书设计、团队规划、领导、协调、沟通、激励、绩效评价、能力开发、培训、团队文化建设等工作 and 活动。

(3) 建立我国项目管理人才库

工程项目管理以“知识”为中心,以具备创造能力和“知识”的项目管理团队为基础。工程项目管理团队是人才密集型、智力密集型组织,要求从业人员具有较高的综合素质,通晓工程技术、管理理论,具备深厚的实际专业业务积累。人才资源是项目管理的基石。目前,我国的工程项目管理正在起步和发展,从业人员素质不高,其服务质量远达不到客户的需求,其能力与其在经济社会发展中所应担当的角色还不相适应。对此,国家行业主管部门应制定相应的法律法规,对从事项目管理的职业人员采用准入制度,进行包括项目管理团队建设等方面的相关知识培训、考核,颁发专业资质证书,建立个人业绩、诚信档案,开展继续教育和“卓越工程师”培训,使进入工程项目管理的人员很快就能融入团队,适应新角色,为项目管理团队建设创造良好的条件。

综观国外工程项目管理机构,即使大的跨国项目管理公司,也不可能“养”起包罗万象的专业人才。一般而言,项目管理机构都具有较强的专业性质,即使是综合性项目管理机构,在具体服务上也有所侧重或者有主业专业支持。因此,项目管理机构本部拥有一批少而精的专业技术人才和相应的组织管理人员,成为项目管理团队的核心人员。当项目开展到某个国家、地区或某个具体项目、自身人

才不足时,就从当地社会人才资源中招聘,实行本土化,签订项目雇佣合同,或与业主合作。工程项目管理机构在开展项目管理的过程中,一定要积极整合社会的人才资源为我所用,建立项目管理企业自己的专家网络和人才库,要根据自身项目管理专业的需要,物色不同专业人才资源,并通过有效的方式,不仅是经济手段,还包括联谊活动等,与专家建立良好的合作关系。科学和完善的专家网络和人才库,不仅是项目管理机构拓展业务、参与竞争的坚实后盾,而且可以通过专家的关系扩大项目管理机构的影响,提高知名度。此外,工程项目管理企业在企业内部要建立优胜劣汰的人才竞争机制,在外部要有合纵连横的协同作战系统,项目管理企业之间既可以竞争,也可以“强强联合”、“优势互补”。实现工程项目管理企业人力资源的优化配置和综合利用,建立科学、高效的人力资源机制。

(4)加强项目管理的道德建设

项目管理人员的法定权利和其角色要求其清楚地了解项目管理的法律和职业道德,美国项目管理协会(PMI)制订了道德标准,PMI成员的行为标准描述了与PMI成员资格有关的责任和期望,所有成员必须使其行为符合这些标准。项目管理人员的职业道德是项目管理团队建设的基本要求,良好的职业道德将规范项目管理团队建设,规范团队成员行为,使团队的要求变成自己的自觉行动。

我国在过去的职业教育过程中,过分强调政治思想教育,忽视职业道德教育,加上在向市场经济过渡的过程中,过分重视经济利益,对道德要求缺失,特别在工程项目管理领域,在项目管理团队建设过程中,团队成员没有道德要求和约束,致使质量问题、经济问题、安全问题、进度问题等层出不穷,成为治理腐败的重点领域。因此,加强工程项目管理的道德建设显得十分重要。

作为职业项目管理人员应建立以下职业要求:

职业行为方面:包括利益冲突回避,不接受不法收入、补贴,准确完整活动记录,尊重和保护知识产权,职业素养、技能、知识的提高等。

与业主、承包商、供应商等的关系方面:包括公正、诚实、完整和准确提供信息,尊重和维关系单位工作信息的机密性,不利用其谋取利益。

与公众和社会的关系方面:包括履行和遵守法律、道德义务,尊重活动所在地规则、习俗,遵守职业标准,确保公众利益免受损害。

项目管理团队的责任有以下几点:第一,遵守项目所在地的法律法规、政策、规则、要求,不组织、参与或协助任何可能导致负面影响的活动,防止犯罪、职业过失、渎职行为。第二,保持团队行为、程序公正,不能组织、参与或协助任何有损于机构诚信、名声、财产和法律的活动。第三,积

极审查与可能存在道德违规的其他单位、机构的合作。第四,保证信息准确、完整和真实。

(5)项目管理团队的文化建设

项目管理团队文化建设的目的就是让项目管理成员有明确的目标、熟悉团队的运作程序和规定、遵守共同的诺言、进行良好的沟通、建立信任合作的关系。

对有不同的背景并持有不同观点的临时组建的、一次性的项目管理团队成员,建立信任、合作关系,统一项目管理团队的观点、目标、使命、价值观、基本原则,并不是容易的。项目管理团队文化建设的内容要结合项目特点、条件、项目所在地的文化背景,进行创造,尽管东西方文化存在着巨大的差异,但无论怎样,项目管理团队的文化建设应包含以下一些内容:

体现以人为本的理念。在项目目标、运作程序、HSSE规定等方面,始终把人的因素放在首位,做到尊重人、关心人、爱护人、发展人、依靠人,最大限度发挥人的主观能动性,激发团队成员的积极性、主动性和创造性,挖掘人的潜能,充分发挥人的聪明才智,为团队共同目标而努力,创造最佳工作绩效。同时,体现团队成员个人价值,为其职业发展积累资本,在项目参与过程中,分享项目成功的喜悦、知识、经验等成果,让其需求得到最大满足。

强调责任。项目管理团队要制定项目管理团队的底线,来教育团队成员,约束其行为,这些底线包括合同约定、项目定义、HSSE规定、管理制度、职业道德等方面,以此保证项目管理团队对项目业主、社会、股东的责任,同时保证项目管理团队对自己成员的责任。

项目管理团队文化建设活动要有针对性,活动内容因时、因地制宜,达到全员参与、统一步调,凝聚情感、责任,争先创优,增强爱心,发挥组织优势,尊重彼此习俗、宗教,增强主人翁意识、团队意识等目的。▲

[参考文献]

- [1][美]Avraham Shtub, Jonathan F. Bard, Shlomo Globerson. 汤勇力,等,编译.项目管理过程、方法与效益[M].北京:清华大学出版社,2009.
- [2]陆惠民,苏振民,王延树.工程项目管理[M].南京:东南大学出版社,2002.
- [3]程铁信,李敏杰,郭涛.项目管理理论方法与实践[M].北京:中国电力出版社,2008.
- [4]曾仕强.中国式团队[M].北京:北京大学出版社,2009.
- [5]刘伊生.建设工程项目管理的发展趋势——集成化[J].建筑经济,2008(1).
- [6]董士波.建设项目全生命周期成本管理[M].北京:中国电力出版社,2009.

(编辑 吴颖)