

电网企业工程项目经理履约协同能力提升方案应用研究

倪小舟¹, 袁一鸣¹, 周德高², 陈超², 陆伟杰²

¹国网上海浦东供电公司, 上海

²上海欣能信息科技发展有限公司, 上海

收稿日期: 2023年3月2日; 录用日期: 2023年3月22日; 发布日期: 2023年3月31日

摘要

本文针对项目工程经理在操作环节中所遇到的种种问题, 从电力供应链管理现状和特点出发, 结合供应链管理理念和技术发展趋势, 参考相关行业、相关领域的最佳实践, 围绕数字化建设、网络化协同、智能化管理三个方面, 充分发挥“智”技术与业务融合发展的重要性, 并通过新技术应用改变业务运作模式。

关键词

项目经理, 履约能力, 能力要素, 能力提升

Research on the Application of the Performance Coordination Ability Improvement Scheme of Project Managers of Power Grid Enterprises

Xiaozhou Ni¹, Yiming Yuan¹, Degao Zhou², Chao Chen², Weijie Lu²

¹State Grid Shanghai Electric Power Company, Shanghai

²Shanghai Shineenergy Information Technology Development Co., Ltd., Shanghai

Received: Mar. 2nd, 2023; accepted: Mar. 22nd, 2023; published: Mar. 31st, 2023

Abstract

This article aims at various problems encountered by the project manager during the operation. Starting from the current situation and characteristics of the power supply chain management,

文章引用: 倪小舟, 袁一鸣, 周德高, 陈超, 陆伟杰. 电网企业工程项目经理履约协同能力提升方案应用研究[J]. 管理科学与工程, 2023, 12(2): 196-200. DOI: 10.12677/mse.2023.122022

combining with the supply chain management concept and technology development trend, referring to the best practices of relevant industries and fields, centering on three aspects of digital construction, networked collaboration and intelligent management, giving full play to the importance of “intelligent” technology and business integration development, also changing business operation mode through new technology applications.

Keywords

Project Manager, Performance of Ability, Ability of Element, Ability of Promotion

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着电网企业在新开工项目的建设及新一代信息技术的蓬勃发展，企业发展已进入由业务驱动向数据驱动转变的新时代，对供应商管理模式提出了新要求[1]。各电力企业必然加大力度，加入到电力工程市场竞争的浪潮中，将采取各种措施提高自己的核心竞争力。在电力施工过程关键在于项目管理，为了积极响应科学发展观，建设节约型社会的号召，我们必对电力工程项目管理的三个最基本的目标工期、质量、成本有所突破，从而提高施工企业及建设单位的效益。

2. 背景与问题

为贯彻两会精神，落实加快推进现代(智慧)供应链建设要求，电网企业物资部组织开展了现代(智慧)供应链体系顶层规划和总体业务设计工作；完成了智慧供应链功能模块已经实现服务化的建设；设立了物资全业务统一数据中心以及基于此数据中心之上的报表和商务智能系统；在物资管理上，建立了统一的物资管理体系包括完善的流程、制度以及各项作业指导书。不断深化供应链全流程管理，建立快捷高效、保障有力的物资供应体系。加快构建协同共管、闭环联动的质量管控机制，提高电网装备质量；全面推行物资标准化，为公司运营提供坚强的物资保障。结合供应链管理理念和技术发展趋势，参考相关行业、相关领域的最佳实践，围绕数字化建设、网络化协同、智能化管理三个方面，采用“先易后难、先急后缓、先基础建设后高级应用”的分步实施策略，积极开展“大、云、物、移、智”等新技术与物资业务的融合应用探索，充分发挥“智”技术与业务融合发展的重要性。通过新技术应用改变业务运作模式。通过打造能够覆盖物资专业管理全业务流程的多维立体分析场景，全面掌握公司物资专业运营状况，实现公司物资专业运营过程中异动和问题的动态监测及自动预警，为公司领导决策部署提供辅助支撑，为持续提升管理绩效提供服务支持，并利用数据可视化的能力，使得物资供应链管理已进入由业务驱动向数据驱动转变的时代。

然而，在实际操作流程中，对于项目经理而言主要面临信息离散的问题和计划工作流程周期长这两大块，因此针对各环节进行工作周期分析难度较高。为此，电网企业拟开展工程项目经理履约协同能力专项提升项目，提升供应链关键环节的监控预警及异常处理能力；提升供应链相关环节待办工作主动提醒能力；提升履约风险洞察能力，实现公司确定的现代智慧供应链体系建设目标、提高供应链、产业链的安全稳定提供强有力的运营能力支撑。履约问题协调处理业务作为供应商关系管理的重要业务环节，对于引领规范电工装备行业、实现电网高质量发展起到了重要的支撑作用[3]。

3. 初步需求

为通过进一步发挥现代智慧供应链体系建设成效，发挥供应链体系服务一线班组、服务项目物资供应保障，同时确保管理工作的合规、高效，真正实现“为一线减负”的工作目标，工程项目经理履约协同能力专项提升分以下五点来进行：

1、以规建运项目中心支撑项目全过程物资供应能力提升

基于企业中提升物资专业数字化移交管理能力，推进规划、建设和运行等环节数据共享、业务协同；以规建运项目中心为项目信息源头，结合项目视角物资供应需求特征，探索智慧供应链共享服务场景。利用大数据分析结果完善生产经营分析报告，并且在应用的过程中不断对数据模型进行反馈，完善优化数据模型，形成数据积累和分析水平提高的闭环。

2、项目视角提升供应链重点环节的可视能力提升

基于现代智慧供应链已建场景成果，支撑项目经理对于项目物资全链条相关场景功能的应用能力，做到全链条信息多维度查询以及统计，实现项目物资全链条信息查询统计可视能力的提升，并贯通可视化和全业务监控预警，实现全流程信息共享。

3、供应链关键环节的监控预警及异常处理能力提升

支撑项目经理从项目视角开展物资供应链关键环节的监控预警及异常处理能力，异常处理过程中累计相关经验，形成项目视角供应链关键环节的事前提醒、事中控制、事后警告机制和方法。

4、项目视角供应链相关环节待办主动提醒能力提升

支撑计划及履约专责对批次提报待办、图纸确认待办、超长订单处理待办等异常待办和业务待办事项及时提醒并消缺；协助计划及履约专责形成日待办任务清单，待办清单包含待处理事项、已处理事项、处理优先级等任务处理情况，实现计划及履约专责以项目视角提升供应链相关环节待办工作主动提醒能力。

5、项目经理物资供应履约风险及时洞察能力提升

根据不同类型原因导致与项目工程时间节点，当物资供应发生风险时及时预警、提示至相关人员并及时干预，从而实现项目经理对物资无法及时供应的履约风险洞察能力的提升。

4. 履约协同能力方案设计

基于充分利用公司规建运贯通项目中心的业务和数据服务，更好的支撑物资需求提报、需求跟踪、采购执行等项目物资业务的场景服务化，确保项目经理各项工作融入现代供应链运营体系，实现项目 + 供应链的融合应用，针对履约问题协调处理业务的流程的各个环节进行深入调研，对业务现状进行诊断分析，明确存在的问题以及需要提升的相关业务[2]，履约协同能提升从以下五个方面进行：

1、提升项目全过程管理规建运贯通一体化能力

梳理物资专业项目管控要求及管理需求，完善物资专业项目管理统一数据模型和管理流程，培育管理新生态，开展履约问题协调处理业务流程梳理优[3]，全面支撑项目物资需求提报、物资供应辅助决策等应用，助推公司规建运贯通，助力公司项目管理体系变革。

2、项目经理视角分析供应链重点环节可视能力

1) 查询能力提升

通过汇聚项目可视能力分析模板，开展项目视角供应链重点环节的可视能力分析，支撑项目经理以项目视角查询物资全链条的环节间时长等，最终形成项目视角的项目经理供应链工作流程。

2) 统计能力提升

通过汇聚项目全流程关键业务信息，以实现项目视角物资全链条的业务量以及各环节时间长短以及其它指标的统计。

3、提升项目经理供应链关键环节监控预警和异常处理能力

1) 构建项目视角供应链关键环节监控预警模型

提醒项目经理对于供应链全环节的预警业务，以缩短项目整体供应周期，提升物资供应链管理效率，对存在较严重的风险问题进行通报和研讨[3]，重点讨论建设性解决问题的方案。

2) 开展项目经理视角供应链关键环节预警分析

梳理项目视角项目经理供应链关键环节的各项预警指标，设计项目视角供应链关键环节预警分析报告模板，采集数据，开展项目经理视角供应链关键环节预警分析，最后形成项目视角供应链关键环节预警分析报告以及项目视角供应链关键环节异常处理台账。

4、提升项目经理业务待办环节主动提醒能力

1) 梳理项目经理日常待办任务清单

设计项目视角供应链相关环节待办工作主动提醒分析模板，通过该模板对项目经理待办业务处理情况进行梳理，完成项目视角计划与项目经理待办台账并进行分类处理。

2) 构建项目经理待办工作主动提醒机制

梳理项目经理日常待办任务清单，对相关数据进行梳理分析，提取相关因子，设计项目视角供应链相关环节待办工作主动提醒分析报告模板，并开展项目视角供应链相关环节待办工作主动提醒分析。

5、提升项目经理履约风险洞察与防控能力

设计项目物资供应风险管控机制设计方案和项目物资合规风险管理预警机制设计方案，从而实现项目经理对物资无法及时供应的履约风险洞察能力的提升。

1) 项目经理视角物资供应风险预警基线设计

根据项目具体情况，设计项目的不同监控预警基线，包括正常项目基线、紧急项目基线、应急项目基线。

2) 项目经理视角物资供应监控预警机制优化

第一步，按照正常项目基线对业务流程环节进行实时监控预警，判定各业务单据(采购申请/采购订单)是否处于正常运行状态。

第二步，根据异常问题处理工作机制与流程，形成处理策略。

第三步，按照标识的紧急/应急项目对应的新基线进行监控预警，加快业务流程处置速度，以满足物资供应需求。

3) 项目经理视角重点项目监控预警机制设计

对于重点项目物资，考虑到其物资供应需求更加迫切，在各个物资采购和供应履约阶段都需要保持较高的优先级。

5. 结论

在整个项目履约中，从设计方案及初步设计方案的确定、详细设计阶段和现场实体工程施工、项目的收尾移交，分成三个阶段，均需要项目经理的参与。为了能顺利交付，获得业主的充分认可、高度评价和表扬，实现既定战略目标，必须加强和提升项目经理的履约协同能力。此外，项目经理还需要克服了项目中遇到的各种复杂履约环境带来的困难和挑战，才能彰显了项目经理的重要作用，尤其是项目经理过硬的环境能力要素、行为能力要素和技术能力要素是项目成功的基本保障和关键所在。项目经理的履约协同能力是其综合实力的体现，提高履约协同能力是需要长久研究的课题和追逐的目标。

参考文献

- [1] 卞龙江, 雷仲强, 刘晓明. 大数据驱动供应商智慧运营的应用研究[J]. 现代管理, 2020, 10(4): 547-552. <https://doi.org/10.12677/mm.2020.104066>
- [2] 周永华, 沈海锋, 陈海涛. 电网企业供应商履约问题协调处理业务优化的研究[J]. 现代管理, 2020, 10(6): 1074-1079. <https://doi.org/10.12677/mm.2020.106130>
- [3] 陈奇力, 周睿, 黄双青. 探究电网企业供应商履约问题协调处理业务的重要性[J]. 服务科学和管理, 2021, 10(1): 20-24. <https://doi.org/10.12677/ssem.2021.101005>