

构建企业级项目管理体系， 协调关键资源使用需求

——乐华建实施企业级 Primavera 6.0.0 项目经验分享

近年来，随着信息化技术的发展，运用信息化手段来提高企业尤其是项目型企业的管理水平，成为越来越多企业在面临严峻的竞争形势时采取的重要应对措施之一。乐华建作为石油、石化行业的项目管理专家，先后多次承担了如中海油海洋工程、中石化青岛炼化、中石油哈尔滨石化等企业的企业级项目管理体系建设，积累了丰富的经验。现介绍我们实施的最具代表性的中海油海洋工程的案例来与大家一起分享建设过程中的经验与体会。

客户基本情况：

海油工程是中国目前唯一一家承揽海洋石油、天然气开发建设项目的总承包公司，在沪市上市，代码 600583。主要从事海上油气田开发工程及其陆地终端的设计与建造，各类码头钢结构物的建造与安装，各种类型的海底管道与电缆的铺设，海上油气田平台导管架和组块的装船、运输、安装与调试，以及海洋工程及陆上设施的检测与维修等业务。

公司现有员工 4000 人，目前每年执行项目约 30 个。

客户特点：

- 执行的项目以 EPCI 总承包为主，由于主要是承揽中国海油的海上开发业务，工期紧。
- 公司现有主要关键资源紧张，资源的投入制约项目工期，资源时间安排制约每个相关项目组。
- 海上平台建设项目及产品生成方式相似度高。
- 计划管理程序比较完善，P6 应用基础好，所有项目采用 Primavera 产品编制计划。
- EPCI 项目业主对项目计划管理要求高，项目

的时间管理为主要的项目目标

- 人员多，组织结构复杂，每一个阶段的产品及生产架构不一致。

建立企业级项目管理体系实施过程：

- 成立联合项目组，明确双方责任和职责。
 - 制定详细的 18 周实施计划，实施计划中明确交服务和咨询服务验收标准及确认人。
 - 海油工程高管进行明确的价值导向，提升全体员工对项目管理认识，加强对实施 Primavera 6.0.0 重要性的理解。
 - 充分与计划、费用、合同工程师、采办部、经营部的相关人员沟通，确定系统应用目标，制定合理的应用规划。
 - 注重培训(项目管理培训、操作培训与应用培训)与基础数据准备。
 - 及时发现并解决问题，每周五例会向业主管理层、每两周向海油工程高管通报项目进展及需要解决的问题。
 - 组织业主相关工程师对应用规划进行文件进行评审，业主在过程中进行系统验证。
 - 阶段总结与评审保证项目实施质量。
- 应用规划内容：**
- 制定详尽的项目管理程序文件，尤其时间、资源、成本管理程序文件；并将 Primavera 6.0.0 的应用融合于管理程序之中，达到可操作的层面。
 - 明确各级计划的编制要求及方法，特别是四、五级工作计划的编制和更新的处理办法。

- 统一海上平台项目的工作分结构及权重分配方案,做到项目数据的横向参考并提高标准化程度
- 确定了进度衡量体系,主要的实物工作量来检测现场的进度。
- 确定了进度 S 曲线的生成原则及方法,制作模板文件,根据 Primavera 6.0.0 的数据自动生成各装置及整个项目的进度 S 曲线。
- 编制了诸如工程进度执行情况表、工程量统计表、人力资源分布表、机具资源分布表、项目费用情况表等报表,满足业主不同层面的管理需求
- 基础类编码:EPS、作业编码、OBS、RBS、费用科目、分类码、日历编码等

效益分析:

- 统一的项目管理平台,海油工程企业项目全貌集中统一展示
- 对关注的项目可以深入的挖掘详尽的进度、资源、成本信息



图 1 项目概况信息



图 2 挖掘项目细节信息

- 项目协同工作,提高沟通效率
- 项目组合分析,加快项目管理决策



图 3 业务流程定义



图 4 项目组合分析



图 5 资源使用分析

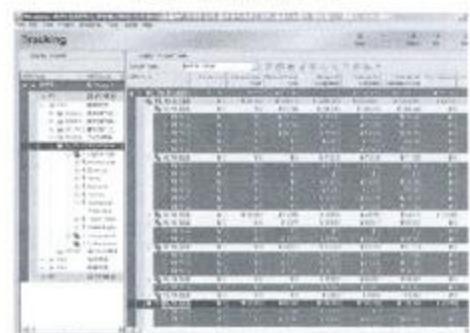


图 6 项目赢得值分析

- 项目信息直接来源于操作层，保证及时性与真实性
- 统一项目管理工具，加强项目执行规范化，使用通用过程管理执行项目
- 加强了员工对项目管理的认识，项目管理过程逐步改进并提高

后记：在企业运用信息化手段来提高项目管理水平的建设过程中，一个优秀的软件系统与一个经验丰富的咨询公司和企业高层领导的管理思想前瞻意识都具有同样重要意义。一方面优秀的软件能够提供一个管理手段以及实现和贯彻管理思想的平台，另一方面经验丰富的咨询公司可以结合其经验将企业的管理思想淋漓尽致地运用信息技术展现出来并加以固化；但是，同样甚至最重要的是如

果企业领导没有需要变革的意识，最后系统也不会发挥它的作用。

Primavera 6.0 无疑是企业信息化建设过程中进行项目管理，提高项目管理水平的重要手段和有效工具，通过 Primavera 6.0 系统的实施必将使企业的项目管理水平迈上一个新的台阶。中海油海洋工程采用了 Primavera 6.0 充分说明运用信息化手段，建立企业级项目管理体系，从而提高项目管理水平，增强企业核心竞争力是大势所趋，也是中海油海洋工程为其国际化道路争加了重要动力。

乐华建作为石油、石化行业的项目管理领导者，愿意为更多的用户提供更优质的产品和服务，为中国信息化的振兴和发展做出更大的贡献！

简讯

中船松将海洋工程成立独立业务

上半年，全球造船企业遭遇新船订单量下滑的不利局面。国内最大的船舶修造企业中国船舶工业集团近日专门召开海洋工程研讨会，提出到 2015 年将使海洋工程成为中船集团公司的支柱业务之一。

中船集团公司总经理谭祚钧表示，作为船舶工业发展新的经济增长点，海洋工程装备制造业有着广阔的发展空间。“提出海洋工程发展战略，全力拓展海洋工程业务，是集团公司优化业务结构、应对市场风险和实现科技领先的重要战略决策”。

据克拉克松统计，今年上半年全球承接新船订单量 1177 艘、8605 万载重吨，同比分别下滑 47.8% 和 30.1%，业内人士扬此称，目前国内船企的订单尚可支撑 2 年繁荣，船舶建造 2011 年可能将现拐点。

在此背景下，国内两大造船集团——中船集团和中船重工均在积极扶植海洋工程业务。中船集团公司各船企和配套企业目前在海洋工程装备制造方面已经有所布局。上海外高桥造船有限公司已交付了 3 艘海上浮式生产储油船，并在今年 4 月开工建造 3000 米深水半潜式钻井平台；上海船厂先后参与了“勘探 3 号”钻井平台的设计建造，参与了“渤海 8 号”、“渤海 10 号”钻井平台的修理改装等；中船华南船舶机械公司则在开拓东南亚海洋起重机市场。