

DOI: 10.16516/j.gedi.issn2095-8676.2017.S1.035

# 电网工程监理工作的组织管理研究

林瑞林

(广东天安工程监理有限公司, 广州 510663)

**摘要:** 监理企业生产管理部门组织管理工作是做好监理服务的基础, 良好的部门组织管理能为监理服务产品的输出和企业营利创造良好的条件, 当前监理行业正处于改革的试工期, 如何管理方能正确捕捉行业发展方向, 使企业与行业发展步调一致, 实现企业的可持续发展, 是值得我们思考的问题。分析了电网工程监理企业生产管理存在的共性问题及行业内外环境, 提出了监理企业生产管理的核心能力和关键改进点。通过对核心能力的提升和关键改进点的改进, 能提高监理服务质量并降低生产成本, 从而达到可持续发展的目的。企业应针对内外环境, 通过组织管理手段, 不断的调整管理重心, 使之始终适应行业的发展。

**关键词:** 电网工程; 监理工作; 生产; 管理

中图分类号: TM73

文献标志码: A

文章编号: 2095-8676(2017)S1-0185-05

## Research on the Organizational Management of Power Grid Projects Supervision

LIN Ruilin

(Guangdong Tian'an Engineering Supervision Co., Ltd., Guangzhou 510663)

**Abstract:** The organizational management of production management department in supervision enterprises is the basis of good supervision service, which can create good conditions for the output of supervision service products and enterprises' profits. It is worthy of consideration on how management works to grasp the direction of the supervision development which enterprises should accord with, achieving the sustainable development of enterprises under the background of supervision industry being going through a trial period of reform. This work proposed the core competencies and key improvements of supervision enterprises' management by analyzing the common problems and the internal and external industrial environment which all the power grid supervision enterprises are facing. The results show that supervision enterprises can not only improve supervision service quality but also reduce production costs by improving the core competencies and key improvements, which will contribute to achieving the goal of sustainable development. Thus, to adapt to the development of the industry, enterprises should constantly adjust the focus of management by taking organizational management measures accorded with the internal and external environment.

**Key words:** power grid projects; supervision; production; management

自1988年实施建设工程监理制度以来, 其对于加快我国工程建设管理方式向社会化、专业化方向发展, 促进工程建设管理水平和投资效益的提高发挥了重要作用<sup>[1]</sup>。而随着行业的发展, 近年来监理企业也面临着诸多问题, 如企业间竞争激励、建

设单位附加要求增加、从业人员素质偏低、监理深度未到位等<sup>[2]</sup>, 每个监理企业均经受着前所未有的巨大挑战。

监理企业生产组织管理的好坏, 直接影响监理成本、监理服务的质量和监理业务的可持续发展。对监理企业生产的组织管理研究, 一方面有利于让我们从监理服务提供的源头去寻找其对监理服务产品的影响程度, 通过改进和优化组织管理, 提升产品质量; 另一方面, 科学、合理的生产组织管理能

收稿日期: 2017-03-20

作者简介: 林瑞林(1980), 男, 广东汕尾人, 工程师, 学士, 主要从事电网工程监理工作(e-mail)47921628@qq.com。

最大限度的降低监理成本；再一方面，能实现合同向产品的高效转换，提升监理企业的履职能力。

## 1 组织管理现状

目前，以电网工程为主的监理企业主要有两类，一类隶属各省电网公司或地区供电局；一类则为与电网公司没有隶属关系的监理企业。无论是电网公司隶属的监理企业，还是没有隶属关系的监理企业，企业的组织结构类型主要有两种，即职能型和直线职能型，监理委托合同的履行由监理企业派驻的项目监理部履行<sup>[3]</sup>，企业生产部门对派驻各工程的项目监理部进行管理，这是目前国内电网工程各监理企业最为普遍的一种组织型式。

根据监理业务及电网工程的特点，生产部门的主要职责为：负责监理服务的组织实施，监督和指导项目监理部做好项目具体监理服务工作；监理工作制度和管理标准的制定、资源的配置、成本控制、工作考核；技术管理、审核及技术资料收集、积累和应用。

## 2 生产环境分析

任何企业都必须随着客观环境的变化和发展，不断的适应和完善，从而提高企业的组织效能<sup>[4]</sup>。而随着电网建设工程外部环境的变化，企业生产组织管理也应随之变化，使其始终处于一个适宜的状态，为企业可持续发展创造条件。

### 2.1 外部环境分析

#### 2.1.1 国家政策

近年，国家有关部委出台了相关政策，意在对比监理制度进行改革，其中包括2014年初，在部分地区试点缩小强制监理范围；2014年5月，住建部出台了《关于推进建筑业发展和改革的若干意见》（建市〔2014〕92号）；2015年2月11日，国家发改委出台了《关于进一步放开建设项目专业服务价格的通知》（发改价格〔2015〕299号）<sup>[5]</sup>。政策的出台表明了国家对监理行业发展的要求，为企业改革指明了方向。

降低行政干涉，取消强制监理：将使监理企业产品的提供跟随客户的需求而定，这与强制监理条件下，在施工阶段实施“三控三管一协调”的“定型产品”不同，客户可以随意采购自己需要的监理服务，内容上它可能是“三控三管一协调”的其中一

项，也可能是几项的组合；范围上它可能是策划阶段，也可能是施工阶段或几个阶段的组合。

放开监理取费：放开监理取费意味着谁能以更优质的服务和更低的价格来满足客户的需求，谁就将占据市场的主导。而实际上，监理服务也正在向这一方面发展。

无论是取消强制监理还是放开监理取费，均以满足客户的需求为导向，监理服务定型化的产品将被打破。监理企业在产品输出时，不仅要考虑现有体制下对监理工作的要求，更要提高服务意识，为客户提供个性化的产品，以获得客户满意。

#### 2.1.2 需求侧对监理工作影响

随着建设工程管理规范化程度的不断提高，建设单位迫切的希望提高工程管理成效，如南方电网从2011年开始，实施了基建一体化管理模式，提出了“大业主”“大监理”的管理理念，加强和细化了业主方对工程项目的管理；对监理方的管理要求上，也出台了《监理项目部手册》、《建设工程质量控制作业标准（WHS）》等规定，对监理工作提出了更加具体的要求；而在管理手段上，从2012年起，推出了《基建承包商违章扣分管理方案》，对未按要求进行管理的监理单位进行扣分管理，所扣分值与监理单位投标评分挂钩，对当年扣分值等于或大于12分或连续两年扣分值均等于或大于6分的监理单位取消其南网范围内3~12个月投标资格的处罚<sup>[6]</sup>。

建设单位要求的提高，对监理企业的管理提出了新的要求，而为了满足客户要求，我们必须做出响应，而这种响应不体现在项目监理部上，在企业生产部门管理中，也应做出相应的调整，来适应这种由于客户要求提高所带来的变化，从而形成项目监理部与生产部门一致的步调，来满足客户的需求，降低承包商扣分给企业带来的停标风险。

#### 2.1.3 信息化对监理工作的影响

随着信息化时代的到来，传统的工程管理中以纸质材料为媒介的信息传递方式在悄然的变化，建设单位对现场信息提供的及时性和准确性的要求越来越高，从之前的月报，慢慢演化为周报，到现在的日报，甚至即时的现场信息。信息化程度的提高，改变了我们以往的管理模式，我们必须跟随时代的步伐，做出相应的应对，使管理始终适合当前的要求。先进工作工具的产生和应用，提高了

我们的工作效率，但如果我们的管理跟不上，不但效率不能得到提高，且管理也会陷入混乱。

## 2.2 内部环境分析

### 2.2.1 监理人员的调配与履职管理

电网工程存在点多面广(特别是输电线路工程及中低压配电网工程)的特点，一个地区项目监理部往往需要同时监理变电、线路、配网等类型项目，故监理人员较为分散，监理人员工作饱和度监测难度较大，而项目监理部监测积极性普遍不高或未将其列为项目监理部重点工作来对待。而人力资源投入作为监理成本的主要项，是否能及时的监测监理人员工作的饱和度，对监理人员进行调配，是节约人员资源成本的关键。监理人员分散除工作饱和度的监测问题外，还存在监理人员工作质量的监督与检查困难的问题，特别是监理人员对工程现场实体质量及安全措施落实把关的到位问题或到位后是否履行监理职责的问题，如果监理人员不能到位，而项目监理部又不能及时发现并进行干涉，势必存在违约风险，从而造成客户不满意，影响客户再次对企业监理服务的采购，而工程一旦发现质量、安全事故，监理人员缺位及不履行监理职责，将使监理企业承担罚款、降低资质，甚至吊销营业执照的法律责任。

监理人员的调配管理及监理人员缺位或不履行监理职责问题均对监理服务成本及质量产生重要影响，虽多数监理企业将监理人员缺位及不履责的职责任落在项目监理部，但鉴于其风险及重要性，有必要进行二次把关。

### 2.2.2 从业人员素质

受监理取费偏低、企业间竞争激烈等因素影响，当前监理行业现场从业人员素质偏低的现象普遍存在，其学历、职称等水平均与国家定义的监理工程师、监理员有较大的差距，监理的深度远远达不到国家对行业的要求。作为常规工作的人员培训及人员素质低的弥补措施，培训工作在监理行业当前情况下，更应该得到我们的重视，虽在这个环节中需投入一定的成本，但与其带来的间接利益相比，占比较低，是可以投入或必须投入的成本。针对监理服务的专业性，由人力资源相关部门组织员工培训工作在内容及重点的把握方面存在一定的难度，而生产管理部门无论是专业还是对监理服务的了解均比人力资源相关部门更有优势，由生产管理

部门开展培训工作更为合适。

## 3 生产部门能力、效率提升的关键改进点

生产管理部门的组织管理工作作为管理改进的基础，其岗位设置、职责分配的合理性，工作流程的科学性对改进起到关键作用，而针对当前内外部环境对监理工作的影响，部门组织管理有必要做出调整，使部门更好的履行职责和发挥效用。

### 3.1 提升服务质量

确保监理服务的质量是部门管理的基本职能，而业主要求提升、从业人员素质偏低、监理履职不到位等问题的存在，已严重影响监理服务的质量，部门在组织管理上，应强化服务质量管理职能，对侧面做出调整，避免或降低其影响。

#### 3.1.1 关键改进点

##### 1) 业主要求的响应

业主要求的获取。对于与电网公司没有隶属关系的监理企业，对电网公司要求的获取主要是通过业主项目部下发的，而由于下发与执行的时间间隔太短，监理企业生产管理部门必须及时的研究和准备，方能对项目监理部的工作提出要求，提高响应度。

标准编制的参与。由于电网公司没有专门对监理工作研究的人员，其对监理企业的要求及监理工作标准的编制均需监理企业人员参与，积极的参与有利于正确理解业主管理意图，提前做好应对准备；而良好的编制质量，则能提升业主对企业的信心。

##### 2) 专业培训与指导

专业培训。受薪酬水平影响，监理行业存在人才匮乏、人才流失严重、人员素质偏低等问题，这是部门所面对的人力资源状况，根据此现状，为确保服务质量，应加强员工的专业培训工作，提高员工业务水平。专业培训主要有两个方面，一方面是入职时的专业培训，其对象为新入职员工，其内容主要应为监理工作内容、方法、流程等监理工作基础知识；一方面是过程中的专业培训，其对象为工作不称职人员及其它人员，其内容除监理基础知识外，还包括业主新要求、行业新技术新方法、企业范本要求等。

作业范本编制。作业范本的编制能规范员工的履职行为，指导员工更好的开展监理工作，也是提

高工作效率和贯彻落实业主要求的手段之一,针对当前监理行业人力资源情况及业主要求,范本编制工作应进一步具体化,并加快其更新换代频率,做好宣贯和落实工作,以确保其发挥效用。

### 3) 监理工作检查

定期的组织现场监理工作的检查,能及时发现监理工作过程中存在的问题,并及时提出整改意见,指导和督促监理人员履行监理职责,且系统全面的检查工作能为监理人员的考核提供依据。由于电网工程点多面广的分布方式,检查工作对人力和时间的消耗较大,执行有一定的难度,部门除应加大重视程度,提供资源外,还应做好部门的检查工作策划,制订检查标准及问题汇总与统计,针对企业资源情况,采取项目监理部间相互检查、与企业其它部门联合等方式降低资源消耗,以确保检查工作的顺利进行及预期效果。

#### 3.1.2 组织管理措施

设置技术管理岗位。负责收集和获取业主要求,并组织技术力量对要求进行研究分析,编制相应的范本和措施并宣贯和落实;负责专业培训工作的组织和开展;负责策划和组织工作检查。

## 3.2 成本的降低

人力成本是监理服务的主要成本,有效的利用人力资源,是监理企业赢利的保障。由于电网工程监理工作的特点,人力资源调配、工作饱和度监测是部门人力资源管理的难点工作,应加大力度进行重点把控。

#### 3.2.1 关键改进点

1) 人力资源调配。生产成本控制工作是部门的主要职责之一,在了解工程进展的情况下,编制人力资源使用计划,并根据工程受不确定因素影响情况进行动态的管理是生产人力资源管理的基本工作,其工作的准确性、及时性直接影响人力成本,而对不确定因素的了解及与项目监理部沟通是确保基本工作质量的保障。

2) 人员工作饱和度的监测。人员工作不饱和将使产值降低或人力资源投入过大,如不能及时监测,将使成本增加。而电网工程因青赔、变更、停电等因素影响,将产生短期停工,或因总监对现场工作量把握不准导致投入人员过多,都将产生人员工作不饱和;而部分工程确又因为关键点施工、赶工期等,需要临时、短期的增加人员投入,如果两

者可以得到互补,将能降低生产成本。

3) 工作交接管理。除人员离职及入职、工作调派产生工作交接外,当前监理行业人员流动性大也加大了工作交接的管理工作量,良好的工作交接管理能确保工作的连续性,更能减少重复工作量,降低人员流动性大对生产的影响。

#### 3.2.2 组织管理措施

设立人力资源管理岗位,负责部门人力资源使用的总体策划及过程调配,监测各项目监理部人力资源使用情况,对部门人员工作交接、专业比例、储备、考核、违规处罚等方面进行管理。

## 3.3 信息化管理

随着信息化时代的到来,信息管理工作被越来越多的行业所重视。监理行业的改革已进入试行阶段,企业转型升级势在必行。随着监理行业的发展,无人机、BIM等技术等都将可能融入监理工作<sup>[7]</sup>,而它们都将通过信息化系统、APP等传递现场工程信息或实现管理目的。目前,部分监理企业建立了信息系统工作平台、手机APP工作平台等,大大方便了信息的收集与利用,充分利用信息化工具,并进行有效的管理,是监理企业提高工作效率的重要手段。

#### 3.3.1 关键改进点

1) 辅助工作检查。利用平台收集项目监理部监理工作信息,并进行检查是辅助监理工作检查的手段之一,如通过检查规划、细则、月报、整改通知单、WHS记录表、安全检查表等资料,能发现其资料完整性及填写质量,具有及时、便捷的优势。

2) 工作监视。目前各工程均建立了微信、QQ群,为部门对现场监理人员工作监视提供了方便,通过微信、QQ群可以了解工程进展情况,业主对监理的即时要求及监理人员的响应,监理人员的工作状态,督促监理人员做好监理工作等。

#### 3.3.2 组织管理措施

设立信息专责。对工程信息及人员使用信息化工具进行管理,规范信息传递形为;对项目监理部上传信息进行检查并提出整改意见;收集工程项目即时信息和要求,监测各项目监理人员工作状态,督促监理人员做好监理工作;对部门信息进行数理统计分析;归档资料的接收及检查。

## 4 结论

部门组织管理应根据企业发展和内外部环境变

化,不断的调整,方能适合组织的运作和应对外部环境,达到提质增效的效果,本文针对直线职能型组织机构下,非电网公司隶属的中等规模电网工程监理企业的生产组织管理研究,对该类监理企业的生产部门职责划分及岗位设置有一定的参考作用。

#### 参考文献:

- [1] 刘伊生,温健. 建设工程监理概论 [M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2013: 1-6.  
LIU Y S, WEN J. Introduction to construction engineering supervision [M]. China Architecture & Building Press, Beijing, 2013: 1-6.
- [2] 李红艳,杨德钦,陈丹,等. 基于 Partnering 工程监理业务新模式研究与实践 [J]. 建设监理, 2016(12): 7-8.  
LI H Y, YANG D Q, CHEN D, et al. Research and practice based on the new mode of partnering engineering supervision [J]. Construction Supervision, 2016(12): 7-8.
- [3] 中华人民共和国住房和城乡建设部. 建设工程监理规范: GB/T 50319—2013 [S]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2013.  
Ministry of Housing and Urban-rural of the People's Republic of China. The Code of Construction Project Management: GB/T 50319—2013 [S]. Beijing: China Building Industry Press, 2013.
- [4] 李中斌. 工作分析理论与实务 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2011: 54-78.  
LI Z B. Job analysis, theory and practice [M]. Dongbei University of Finance and Economics Press, Dalian, 2011: 54-78.
- [5] 高峰. 监理行业改革发展的思考 [J]. 建设监理, 2016(11): 5-6.

- GAO F. Thoughts on the reform and development of supervision industry [J]. Construction Supervision, 2016(11): 5-6.
- [6] 中国南方电网公司. 中国南方电网公司基建管理规定: Q/CSG 213020—2014 [S]. 广州: 中国南方电网公司, 2014.  
China Southern Power Grid Co., Ltd. Infrastructure management regulations of China Southern Power Grid Co., Ltd.: Q/CSG 213020—2014 [S]. Guangzhou: China Southern Power Grid Co., Ltd., 2014.
- [7] 韩晓玲. BIM 技术在监理工作中的应用 [J]. 建设监理, 2016(12): 10-11.  
HAN X L. Application of BIM technology in supervision work [J]. Construction Supervision, 2016(12): 10-11.
- [8] 李喜来,李永双,贾江波,等. 中国电网技术成就、挑战与发展 [J]. 南方能源建设, 2016, 3(2): 1-8.  
LI X L, LI Y S, JIA J B, et al. Review of the achievements, challenges and development of power system technology in china [J]. Southern Energy Construction, 2016, 3(2): 1-8.
- [9] 闫永梅,任畅翔,毛天,等. 基于项目群的电网科技项目评价方法研究 [J]. 南方能源建设, 2016, 3(2): 42-46.  
YAN Y M, REN C X, MAO T, et al. Research on the evaluation method of power grid technology project based on project group [J]. Southern Energy Construction, 2016, 3(2): 42-46.
- [10] 朱晨. 工程公司信息化建设与企业管理综述 [J]. 南方能源建设, 2016, 3(增刊1): 161-164.  
ZHU C. The relationship between informatization and business management for engineering company [J]. Southern Energy Construction, 2016, 3(Supp. 1): 161-164.

(责任编辑 郑文棠)

## 订 阅

《南方能源建设》的办刊宗旨立足于为能源行业尤其是电力行业工程建设提供技术支持和信息服务,推广新理论、新技术的工程应用,提高我国能源建设质量和技术水平。主要面向全国能源行业尤其是电力行业设计、建设、制造等企业、以及相关的研究机构 and 高等院校的广大工程技术人员、管理人员、专家学者等。本刊设有能源资讯、专家论坛、规划咨询、勘测设计、施工建设、装备制造、工程管理、投资运营、运行维护、案例分析、简讯等栏目,将优先报道低碳环保、节能减排等技术研究和工程应用以及风能、太阳能、生物质能、海洋能等可再生能源的技术研究及工程建设。

出版周期: 季刊(季末 25 号)

国内刊号: CN 44-1715/TK

联系电话: 020-32116043

期刊网站: <http://nynf.cbpt.cnki.net>

订阅年价: 60 元

国际刊号: ISSN 2095-8676

传 真: 020-32118078

微 信 号: ceec-gedi