

项目团队建设在军用项目中的应用实践

张颖

(云南无线电有限公司 云南 昆明 650000)

一、背景

云南无线电有限公司是军工保密单位,是由云南无线电厂通过存量吸引增量的方式进行公司改制而成立的国有控股企业。

2015年底公司通过竞标成为“某新型侦察车”总研总承单位。“某新型侦察车”项目是为了满足部队信息化建设要求,对侦察车从车身硬件到车内环境软件,从防化设备到无线传感都提出了信息化、智能化、现代化的要求。项目涉及到整车集成、核生毒放侦测、无线传感、电子通信、供电系统管理、整车布局布线等知识领域,需开展十余个专业部分的设计,完成近十项侦测功能的开发。另外我公司还需要承担上装设备选型、材料采购、车辆改造、整车装调、实验及操作培训等工作,专业领域广泛,技术难度巨大,项目干系人数以百计,沟通路径复杂,风险点较多。

二、项目团队组建

接到项目后公司迅速开始了项目团队的组建工作。根据本项目结构复杂的特点,项目团队的建设首先围绕沟通、效率两方面建立了项目统筹领导团队“四师系统”。“四师系统”在收到项目任务书后,围绕项目进度、质量、成本控制开展项目管控工作。

由于该项目为军工研发生产性质,除严格遵守保密协议外,项目实施过程中的各级技术文件管理是重点,各协作单位之间的沟通协调是难点,针对重点和难点,公司按项目管理办法编制了控制流程和实施方法。四师系统各自分工如下:

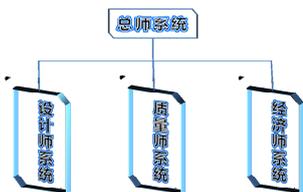


图1 四师系统

1) 总师系统

a) 认真贯彻国家和军队有关方针政策,执行上级的有关规定,在所管辖范围内实行竞争、评价、监督、奖惩机制,保质保量,按要求完成研制任务;

b) 在合同执行过程中,应按照批复的《研制总要求》及合同约定,实施系统工程管理。在保证质量的前提下,正确处理研制进度和经费的关系,努力实现研制总目标;

c) 在充分听取设计师各方面意见后,总师系统明确了项目整体进度计划和质量目标。对项目问题进行分类分级,重大决策问题上应由各相关部门共同商定解决;

d) 与设计师系统协商后,根据项目研制的具体情况确定各阶段的工作计划;

e) 应支持设计师系统、质量师系统和经济师系统行使职能,为其提供人、财、物等保障条件,采取有效措施保证决策的实现;

f) 各级行政指挥系统应严格遵循局部服从全局的原则,紧密配合,大力协同,确保智慧线的畅通和高效。

2) 设计师系统

a) 总设计师在设计技术上对主管部门负责,同时对任命单位负责。其日常工作,应当在行政总指挥的统一组织领导下进行;

b) 各级设计师要从全局出发,严格遵循部件服从系统,系统服从总体的原则,根据总体和系统的技术要求,开展各项技术工作,实现研制总体要求;

c) 各级设计师在项目研制过程中,应按照批复的《研制总要求》及合同约定,组织项目研制过程中的设计、试制、试验,做好各阶段审查和定型文件的准备工作,保质、保量地完成合同任务;

d) 各级设计师在制定技术方案及进行技术决策时,应充分考虑技术方案的经济型和实施技术方案所需保障条件的可行性,严格遵守研制程序,按规定的进度和质量要求完成任务;

e) 各级设计师应当按研制程序和计划完成各阶段的任务,所有涉及技术指标的设计协调、技术修改等均应符合相关程序文件的要求;

f) 各级设计师在设计时要充分注意制造工艺的先进性、经济性、合理性;

g) 设计师系统严格实行自顶向下指挥、逐级向上负责的工作原则。各级设计师应认真履行职责,认真落实上级设计师的决定,对所分管的范围内协调不一致的技术问题有权做出决定。下级设计师在处理接口及指标分配等问题时,要服从上级设计师的决定,执行力行动力尤为重要。

3) 质量师系统

a) 项目质量管理体系应贯彻“军工产品,质量第一”的方针,确立“一次成功、系统管理、预防为主、实行法治”的质量管理指导思想,实施全特性、全过程的质量管理,全面满足项目研制要求所规定的产品功能、性能、寿命、可靠性、维修性、安全性、适应性、经济性等质量特性要求。

b) 质量管理体系各成员单位在质量管理工作中要切实做到“过程控制、目标管理、落实责任、严格检验、加强监督”;

c) 质量管理体系各成员单位应牢固树立系统全局观念,各成员单位之间在处理问题时,应坚持以满足系统总体要求为主,相互密切配合、大力支持、互相协作、认真履行本细则规定的质量责任;

d) 项目质量管理体系应在行政总指挥、总设计师、总质量师的统一领导下开展体系的各项质量管理工作。

4) 经济师系统

a) 总经济师在经济管理上对主管部门负责,同时对任命单位负责。其日常工作,应当在行政总指挥的统一组织领导下进行;

b) 主管经济师在经济管理上对总经济师负责,同时对本单位负责。其日常工作,应当在总经济师和本单位的统一组织领导下进行;

c) 在项目研制过程中,主管经济师应按照项目制定的各项经济管理规章制度,组织项目研制过程中的分系统或本单位的预算编制、资金使用计划、财务预测与分析、经济责任监督等工作,努力提高项目的经济效益。

成立四师系统后,项目成员各自的职责更加明确,并能充分发挥每个人的特长优势,弥补短板,提高工作效率。管理方面更加有条不紊,突发事件发生时也能积极应对解决,不推诿,无内耗,在完成的过程中形成默契。

三、项目团队培训管理

该项目涉及国家机关、军地院校、部队及相关企业厂家协作单位近40家,技术指标要求高,实现途径难度较大。对项目团队成员的培训成为保障项目交付的重点和难点。通过胜任能力模型,从岗位胜任能力和岗位人员应具备的基本素质进行分析,比较岗位胜任条件与人员能力水平的差距,甄别出培训的对象以及应培训的内容。

我们通过对ISD模型的学习和使用,分析项目团队各部分的专业知识,以各部协调为目标,通过对学习内容、课程目标、培训对象的特征进行分析形成培训课程的具体需求。根据培训需求对培训资源、培训情景、认知工具、培训策略、培训管理与服务进行了设计。根据项目计划进度确定了各阶段的培训策略,对培训课程内容进行了细化与设计。最后,根据培训课程开发的成果实施培训。培训结束后,对培训课程进行了评估并形成评估报告。

1. 培训需求的识别

培训全流程的第一步是培训需求分析。培训需求分析是企业培训工作的基础,需要从企业战略愿景目标出发,从企业近期目标着手,使用项目管理的方法和工具,对企业成员的知识、技能以及综合素质等进行甄别与分析。

由于项目集成技术难度大,涉及单位和人员众多,且多数单位为老牌国有企业,职工的教育水平和素质参差不齐,项目管理过程中沟通管理复杂度呈几何级数增长。项目研制初期各种问题更是频频出现,直接影响到项目的稳步推进。针对这种现象,总师系统及时响应,提出了提高企业内部人员素质,将项目概念、工程化管理理念、团队合作工作信念渗透到项目干系人中。只有受训人素质提高了,观念一致了,项目才能有序推进。具体培训程序如下:

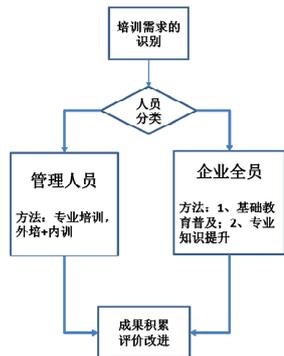


图2 培训管理

2. 培训的方法及管理

培训的方式多种多样,比如讲授法、多媒体教学法、会议培训法、案例研究法等等。我们依据各项目成员的胜任特征,对于项目技术人员需要提高知识、技能等能力的培训需求,采取了常规的讲授法、案例教学法、示范培训法等;而对于项目管理人员需要激发内隐的显在胜任特质需求,就采用了角色扮演、管理游戏以及工作轮换等方法。培训方式不拘泥于常规,根据胜任特征类型的不同对症下药,灵活选择。

确定好培训方法后,培训组织者就要根据培训计划确定合适的培训机构和培训教室,并确认培训相关事项;在培训场地上,要保证培训能够正常运行,不受任何干扰;除此之外,培训组织者还要注意培训经费预算执行、培训通知、培训激励等其他相关事宜。在培训实施过程中,各方需要密切监控,并做好相应的培训记录,以便于事后的评估工作的顺利开展。

3. 培训的内容

我们发现培训内容上存在知识面比较狭窄的问题,没有根据企业长期发展开展内容广泛的培训,导致许多培训不仅停留在简单的技能培训上,而且多以应急式的业务培训为主,很少做到全面、准确地从素质要求、知识结构、能力出发来制定培训内容,因而不能紧跟时局的变化来合理安排培训计划。培训内容的狭窄一方面反映项目组对素质培训还缺乏重视,另一方面也反映培训管理者的课程设计能力较差,现代培训管理要求培训管理者应是集培训项目开发设计者、培训教师、培训活动策划者等诸职于一身的新型培训者。

4. 跟踪评价培训效果

培训评估主要从反应、学习、行为、效果等方面进行评估。

从胜任特征模型的视角看,反应层评估主要考察受训人对培训的满意程度,是受训人对于培训效果的直接反映,包括对培训内容、教室、培训方法、材料、场地、设施等的评价;学习层评估考察的是学习效果,评价受训人掌握知识和技能的多少及对课程的理解程度,在实际中,应根据情况进行理论考试或模拟操作进行评价;行

为层评估考察的是受训人行为的改变,是受训人培训后工作习惯和履职行为方面的变化,可以综合上级、同事、下级、客户及自我评价进行全方位和全视角的评价;效果层评估与企业经营效果建立直接联系,比如生产率、受训人流动率以及客户投诉率的变化等都可以作为衡量指标。

由此可以看出,胜任能力模型可渗透到培训过程的各个阶段和环节,在培训管理中能够发挥重要的作用,对解决当前企业培训中普遍存在的问题有着不可估量的积极意义,值得在实践中继续推广和探索。

四、回顾和总结

虽然我们在培训需求实施阶段采用了符合现代培训理念的培训方法和手段,但是在培训评估这一环节却不尽完善甚至常常失位。表现在:缺乏对培训工作闭环管理的思想;受训人配合不力,认为培训评估与己无关,是培训组织部门应该考虑的事情;相关资源投入有限,在人力、财力上不能给予有效支撑;培训实施过程中的数据和记录不够详细,导致培训评估时无可评价等等。

我们进行培训的时候,仍以课堂讲授为主,重知识传授,轻技能训练;教学上多采用单向教学方式,不是互动教学方式;在利用计算机进行培训教学方面进展不大。

在培训评估方面已经采用了多种评估方法。如在培训信息的收集上采用了问卷、面谈、观察、工作表现考核等方法,能够较多地使用这些方法从受训人、培训人和受训人主管那里收集信息,只是在从受训人下属和受训人那里收集信息还做得不够。这说明,我们在采用培训评估技术上能够掌握一些技术的方法,但还在学习一些新的或复杂的技术方法。

实际上,培训管理的落后往往是组织和人才建设滞后造成的。两个最重要原因是:其一,由于一些企业对人力资源开发和受训人培训工作认识不够。在组织机构的设置上不但没有设立专门的培训机构和培训人员,甚至将人力资源管理并入办公行政或后勤管理,取消独立的人力资源管理部门。在没有专门组织机构负责的情况下,培训业务管理自然无法得到加强。其二,缺少能胜任教学的师资也是一个重要问题。许多企业的培训师资主要来源于两个渠道:一是聘请工作经验丰富的技师或工程师讲课,可是由于他们一般没有教学经验,因而导致培训效果欠佳;二是专职教师,然而他们没有生产实践经验,主要从理论角度去进行教学,往往是照本宣科,造成教学内容与客观实际相脱节。不少企业由于培训教师不了解学员的培训需求,不懂得成人学习的特点,不注意培训内容与方法的选择,仍使用传统的“灌输式”教育方法,很少给予受训者各种实践机会。

项目管理是不断发展的,不同类型的项目管理方法也不一样。把培训工作立足于服务企业整体发展战略,主动把握符合岗位要求的培训需求,实现培训内容由量到质的飞跃,在实际工作中突出亮点,采用科学有效的手段衡量培训“投入产出”比,做好培训闭环管理是项目团队管理的关键。

参考文献

- [1]王宇航.项目育人,培养高端技能型人才“课岗对接”教学模式下的高职院校《工程项目管理》课程教学改革实践研究[J].中国市场, 2014 (02)
- [2]吴小芳.基于胜任力模型的员工培训管理探索[J].中国电力教育, 2012 (30):20
- [3]培训课程开发的6中经典模型;即ISD模型、ADDIE模型、HPT模型、CBET模型、霍尔模型、纳德勒模型。搜狐教育
- [4]杨雨飞.企业人力资源培训管理研究[D].南宁:广西大学商学院, 2007