

项目管理在环境委托监测中的应用

陈倩, 蔡云飞, 沈亦钦

(上海市环境监测中心, 上海 200030)

摘要: 介绍了上海市环境监测中心的委托项目监测管理流程, 以及流程中受理监测任务、确定项目负责人、项目调研、制定监测方案、确定项目团队、签订合同、实施方案、项目收尾等各个步骤的具体操作方法, 指出其目标是提高质量, 加快进度, 合理利用资源, 控制成本。

关键词: 项目管理; 环境委托监测; 流程

中图分类号: X 830 **文献标识码:** C **文章编号:** 1006-2009(2006)02-0004-02

随着经济发展和生活水平的提高, 人们对环境保护的认识逐步深入, 企业的环境保护意识也大幅增强。很多企业的环境保护工作已经开始从政府的强制性措施向自觉维护环境质量的方向发展, 需要定时了解其排污现状, 各类污染物处理设施的运行情况, 周边空气、水、土壤、噪声等各种环境质量, 以及各种化学物质的毒性等, 从而达到控制污染源排放、保护环境的目的。因此, 环境监测部门的委托监测业务越来越多, 在环境监测中所占的比重越来越大。以上海市环境监测中心为例, 2002 年受理的委托监测业务量为 241 个, 2003 年上升到 305 个, 2004 年突破了 500 个, 2005 年则达到了 730 个, 上升趋势非常明显。然而与法律、法规较为完备, 管理措施较为严格的建设项目竣工环境保护验收监测和日常监督监测工作相比, 委托监测的各项管理工作相对滞后, 使其管理具有一定的难度。

为了适应环境监测现状, 满足社会各方面对环境保护的需求, 加强委托监测的管理力度, 上海市环境监测中心针对委托监测的实际情况, 采用目前在各领域广泛应用的项目管理方法, 希望通过切实有效的项目管理, 实现提高质量、加快进度、合理利用人力物力资源、控制成本的目的。委托项目监测管理流程见图 1。

预受理委托监测任务阶段, 当委托方提出的监测要求含糊不清或概念错误时, 对项目负责人的工作就提出了较高的要求。在这种情况下, 项目负责人应了解其委托监测的目的, 确定委托监测的基本内容, 纠正委托方的错误概念, 并在合适的时机向委托方提出合理建议。

委托监测项目的调研阶段由项目负责人负责

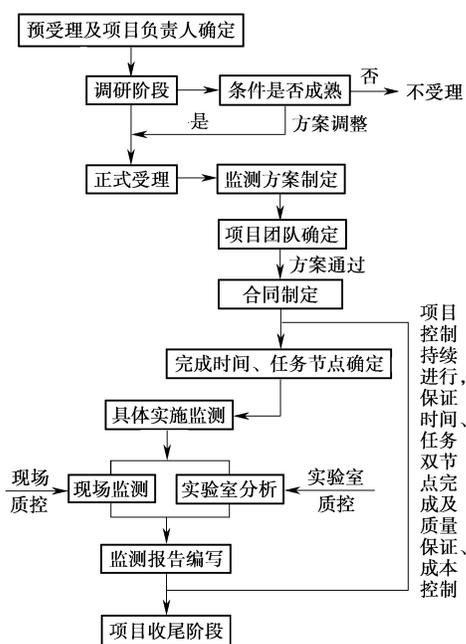


图 1 委托项目监测管理流程

实施, 是整个项目的重要阶段, 只有正确的调研结果, 才能使监测项目顺利进行, 错误的结果不但会事倍功半, 浪费人力物力资源, 甚至可能导致监测项目的失败。而要获取正确的调研结果, 需要全面调查, 通过监测项目实地勘察和监测部门内部调研, 了解监测条件是否符合监测技术规范的要求, 委托方的各项要求是否能够满足, 委托方的监测预算是否和实际经费相符, 项目完成时间能否得到保

收稿日期: 2005-08-08 修订日期: 2006-01-19

作者简介: 陈倩 (1967-), 女, 上海人, 高级工程师, 学士, 从事环境监测管理工作。

证等。如果有条件不能满足,则说明该项目受理后承担的风险较大,在正常情况下应不予受理。

当所有条件满足后,即可制定监测方案,确定项目团队,签订委托监测项目合同,该阶段亦由项目负责人全权负责。制定监测方案指制定项目目标及具体说明。监测方案的明晰程度决定了项目实施过程中的条理程度,包括监测时间、监测内容(包括监测点位、监测项目、监测频率和质量保证等)、监测经费 3 个要素。制定监测方案有两方面用途,一方面向委托方表示该方案如何满足其愿望和要求,如果有不同意见,则调整方案直到达成共识;另一方面让项目团队成员赞成和支持该方案,如有反对意见,则应继续修改直到取得一致。委托方的意见固然重要,团队成员提出的意见则能使项目存在的问题提前发现,避免在实施阶段为解决问题而增加成本和风险。

确定项目团队与制定监测方案同步进行。当委托方通过监测方案时,根据监测方案的具体内容,监测项目团队也基本组成。团队的每位成员都应具体了解项目监测方案,明确各自的任务,拥有处理相关监测任务的能力,处理好监测项目中与其他部门的工作关系,具有良好的沟通能力。为了使项目团队顺利工作,项目负责人应根据实际情况提供必要的培训和其他相关工具。

组建完项目团队,即可签订委托监测项目合同,将双方在项目中的责、权、利转化为法律文本形式。合同应包含以下要素:委托监测项目的具体内容,包括双方在项目中各自的责任;委托监测项目的总金额和支付时限;出现意外情况时约定的解决办法;监测工作完成的时限;监测结果的报告形式及其他具体要求;对监测过程及结果是否有保密要求等。总之,合同应签订严密,责任应分解具体。合同签订完毕,双方盖章签字生效后,将进入监测方案的具体实施过程。

委托监测方案的具体实施过程分为三步。第一步根据监测方案制定进度计划,确定完成时间和任务节点,保证监测项目的各个步骤合理衔接。项目负责人制定最初的计划,将监测项目层层分解到最小任务,制定完成该任务的时间表,然后团队集中讨论并确定最终的计划。根据内容和时间确定任务,分配每个任务的责任及责任人,从而确保任务传递的连续性。完成计划后,为了便于管理,使团队每个成员都能明确自己的任务、时限和进展状况,可以使用图表形式形象化,如使用甘特图(Gantt chart)等。第二步为具体监测阶段即现场监测和实验室分析。与该步骤相应的技术、管理要求已经相当完善,主要应严格实施监测方案的内容和质量保证措施,不能遗漏委托方提出的非常规要求。第三步为监测报告编写,即将监测结果转化为文字和表格形式,是整个项目的总结报告,如果委托方有特别要求,报告中必须加以体现。

从图 1 可以发现,委托监测项目控制贯穿于项目合同签订后的全过程,也就是说,项目负责人要监督项目实施的全过程,包括监测进度和任务完成情况,预测、发现、解决问题及重新计划,恢复监测项目的正常运作,合理配置人力物力资源,关注质量保证措施的执行情况,控制成本,其目的是使委托监测项目保质保量完成。

项目收尾阶段包括报告送达情况、资金到位情况、材料是否齐全、项目档案整理及归档。

上述委托项目监测管理流程只是一个基本流程,实际工作中可能有不同的形式,其本质都是委托方提出的要求与服务方的环境监测技术要求的有机结合体。由于委托监测项目的特殊性,其管理既应规范化,又要有相当的灵活性。虽然影响项目完成的因素很多,如项目负责人的业务和管理水平、外在原因作用等,但切实有效的管理是委托监测项目成功完成的关键。

• 简讯 •

我国青少年生态环保社团已近千支

全国青少年生态环保社团交流研讨会暨“母亲河”论坛获悉,目前活跃在全国各地的青少年生态环保社团已近千支,涉及全国 31 个省、区、市,会员人数近 20 万人。论坛代表们向全国青少年和社会公众发出了“行动起来,我和环境共友好,携手保护母亲河”的倡议。来自北京林业大学等首都高校的 4 支青年环保志愿者服务队代表与北京郊区的 4 个村签订了结对协议书。以此为标志,“百支青少年生态环保志愿者服务队进百村结对”活动启动。

摘自 www. jshb. gov. cn 2006 年 4 月 10 日