

对工程项目管理组织模式优化的探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E5_AF_B9_E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_c41_172596.htm

【摘要】国际上通用的项目管理咨询服务内容包括设计准备、设计、施工、动用前准备以及保修五个阶段,在各阶段要做投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理以及组织协调六个方面的工作,而我国的建设监理直到现在还主要是负责施工阶段的质量控制工作。本文试图把工程项目咨询任务作了一定的调整与优化,将其工作分成了两个层次,上层作项目整体策划和项目控制,另一层作纯粹的施工质量监理。从而,提高了项目管理组织运行的效率,进而使得工程项目管理的最终目标得以较好的实现。

1 引言 工程项目的执行是一个由业主、业主委托的咨询顾问单位及施工承包商三方参与的过程。长期以来,我国工程项目未按国际惯例执行,建设监理制与工作咨询服务概念含糊不清。目前我国推行的工程建设监理制度在工作性质、工作内容及作用上与工业发达国家为业主提供的项目管理咨询服务相似,但是有很大的区别。国际上通用的项目管理咨询服务内容包括设计准备、设计、施工、动用前准备以及保修五个阶段。在各阶段要做投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理以及组织协调六个方面的工作,而我国的建设监理直到现在还主要是负责施工阶段的质量控制工作。发达国家的项目管理主要是进行项目目标控制,项目工程师一般不在现场值班,而国内的工作项目监理的大多还停留在值班型的施工质量监督。

2 我国工程项目管理组织模式的现状 比较国内工程咨询业与发达国家的工程咨询业,就会发现两者最

大的差别在于设计单位对项目的涉入深度不同。在国际上,设计咨询顾问兼任监理工程师是受提倡的,因为一个公司一旦从事设计,那么他的监理工程师比来自其他公司的监理工程师更熟悉工程。设计单位既承担起技术咨询的设计任务,同时也积极地参与管理咨询服务如协助业主选择承包商,自己承担施工监理任务等。在自己不承担施工监理任务时,则协助业主选择施工监理。而事实上,大多数情况下设计单位都承担起施工监理的任务。相比之下,国内的设计单位一般在施工过程中应邀向施工单位和安装队伍解释图纸,也可能是根据情况作设计变更,除此之外不担当其他角色。在理论上,国内建设界才刚刚认识到设计单位负责监理工作的可行性,如上海市直到去年才认定同一单位进行设计与监理不属于同体监理范畴。理论上讲,由于设计单位对设计图纸的完全了解,由设计单位来组织施工的监理工作,可以简化手续,降低工作强度。由于监理与设计同出一家,所以当工程建设过程中发现设计上的纰漏或者有更好的建议时,一方面监理方会更积极的提出反馈,另一方面设计方也会积极接受。由于国内目前的有关法令法规只规定工程项目建设一定要聘请监理,却没有明文规定实行全方位的项目管理,致使很多工程项目中的监理只能负责质量监督的工作,而其他有关项目目标的控制工作却无人具体负责。而实践证明,工程项目的投资控制、进度控制、质量控制三方往往是互相制约的,所以任何一部分工作出现问题都会带来其他部分的问题,而工程项目的问题最后总是容易集中体现在工程质量上,这就给人一种错觉,认为工程质量要继续加强控制,与此同时却继续忽视其他几个方面。像去年国内连续曝光的几起恶性工程质量事故,其最根本病因都不单单是施工质量控制,而是其他管理

上的问题。工程项目管理各方面工作之间的互动关系要求在工程建设中一定要有对整个项目做整体控制的单位。国内推行监理的初衷就是希望他能做这一方面的工作,现在从理论到实践监理单位都在向这个方向靠近。

3 对现状的原因剖析 造成目前这种现状的原因,笔者认为有以下几点:

3.1 计划经济的“后遗症” 国内很多业主是国有企业,由于国有企业的负责人还不能责权分开,业主代表的身份有模糊性,很多时候所谓的业主并不是真正意义上的业主,也就是说其行为不一定是完全代表国家的利益,或者其工作原则不是利益最大化或者不是经济利益为第一驱动。所以在投资控制与进度控制上往往加入太多的非理性因素,进而影响质量。特别在投资控制上,很多业主认识到投资是至关重要的,往往不太乐意把投资控制的责任交付给监理单位。当然,这其中也有监理本身的原因,本文将在下面进一步阐述。

3.2 监理理论有待进一步完善 目前国内在引进西方发达国家项目管理理论方面作了大量的工作,如前段时间学术界对国内外的建设管理制度作了大量的引进与比较工作。而我国自20世纪80年代以来也在发展与此相关的理论。但总体来说,从事这一方面研究的人在绝对数量上是不够的,而全国高校里开设这一门课的大学也只是屈指可数。即使不同的国家建设管理制度与工程咨询制度都是大不一样的,所以如何才能把国外最适合我国情况的理论与体系引入,以及如何才能正确的吸收,决不是短时间内可以完成的。

3.3 监理人员本身的素质原因 我国自1988年开始推行监理制以来,监理行业便蓬勃发展起来,如在上海目前便有四百多家监理公司与工程咨询公司。特别是自从建设部明文规定建设工程必须做到百分之百的聘请监理的规定以来,监理这一行业的重要性日益突出

。国际上通行的看法是“看一个国家建筑业的水平主要是看它的工程咨询业的整体水平”。工程咨询业分为两部分:技术咨询与管理咨询。监理属于管理咨询,所以监理的水平也是我国建筑业水平的一种体现。从理论上讲,作为监理应该熟练精通投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理以及组织协调的任务。可是国内大部分监理工程师,特别是老一辈的人士大多都是从施工单位转过来的,他们有着丰富的施工经验,熟悉每一道工序,他们做质量控制可以做得很好,但是对于其他几部分的目标控制工作则不是很熟。所以在工作时往往不自觉的就将工作重点单单放在质量监督上,加上业主方的认识不足,国内的监理很多都演变为施工质量监理的代名词。国际上的惯例是“谁施工,谁负责”。监理可以对施工质量进行监督,但是一般只要能做到整体控制就可以了,不一定要负责到太细致入微的工序。然而,国内推行监理制这么多年以来形成的影响不是那么容易消除的。

4 工程项目管理组织模式的优化

结合以上情况,本文以目前采用最多的总分包或者叫设计/施工总承包为组织基础,提出一种工程项目管理的组织结构图以供商讨,如图1所示。此结构图与目前国内流行的做法最大的区别在于:(1)监理单位不是与业主而是与设计单位签订合同,设计单位负责挑选监理单位与派驻建筑师代表。以往业主与监理这一合同关系转化为设计与监理的合同关系。(2)由业主另聘咨询顾问单位或项目管理公司与设计单位协调工作。从图上看,设计单位地位比以前更加突出,这符合国际上流行的并且行之有效的做法。(3)各个单位的工作性质与工作内容有所改变。首先看咨询顾问单位,在现在流行的工程项目组织结构图中与其相像的是设计监理,但是设计监理只负责设计阶段

的监理工作,而图中的咨询顾问单位则要负责全过程的项目控制工作,以保持项目管理工作的连续性。再看图中的监理单位,其工作内容明文规定为施工质量监督管理,这与现在大部分监理单位的实际工作内容一致。然后看设计单位,与现在通常做法不同的是设计单位增加了两个工作内容,派驻建筑师代表与挑选施工监理单位。因为设计单位属于知识密集型单位,让设计单位负起更大的作用实际上是社会效率的提高。 100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com