

谈当前国内工程项目管理方式 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/186/2021_2022__E8_B0_88_E5_BD_93_E5_89_8D_E5_c41_186051.htm 为适应入世后我国工程咨询领域与国际接轨，上海市建委早在去年就大力推展项目管理模式。它体现了政府决策的前瞻性，同时也是入世后我们与国外同行竞争所必须采取的对策。国际上通行的项目管理模式就是在工程项目建设过程中，项目管理公司为业主(建设方)提供全过程、全方位的服务。依据我国目前的建设程序，它包括了为业主办理有关政府手续，编写招标文件，组织招投标，选择勘察、设计、施工等队伍及材料、设备供应商，提供勘察监理、设计监理，并对设计进行优化，提供施工监理服务，对项目进行后评估，从而最大限度地使业主受益。在整个建设过程中，项目管理公司通过集成管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、协调管理、风险管理及采购管理，使项目在预算内按要求准时完成，达到或超越业主要求及期望。业主在项目建设中仅是提出项目建议及对重大问题进行决策。如果业主愿意还可以将项目融资交给项目管理公司操作。由此可见，业主不用去处理繁杂的日常事务，其管理作用很小，日常事务均由项目管理公司操作，而项目管理公司的服务涵盖面更广。这样非常符合优化原则，即工程管理经验不丰富的业主是个弱化角色，仅对重大问题起决策作用。而在工程管理领域，通过不断实践而积累了丰富经验的项目管理公司来执行工程管理，既驾轻就熟，也能为业主出主意、想办法，优化项目技术指标与目标，使业主获取最大收益。工程管理采用项目管理

模式既是市场经济的必然产物，又是加入WTO后的迫切需要。但在我国现阶段，建设市场参与各方的认识上，尤其是业主的认识上，还不能适应这个发展，因此形成了各种各样的项目管理方式。综合各种业主的项目管理方式，笔者认为可将其分为四大类。第一类就是那些单一性的建设项目，投资方自己搭设班子，聘请人员进行项目管理。迫于政府规定，他们也请监理公司对施工质量进行管理。除此之外，诸如规划、勘察、设计、施工的委托，项目质量，配套工作，进度控制，投资控制，范围管理等均是自己操作。这一类的项目管理者虽然也可能是来自工程领域的专才，但一个项目管理团队的形成不是一蹴而就的事情。每一个成员的项目背景不同，管理喜好不一，是否有过成功的项目管理经验及在新的项目管理团队中起何角色都将影响项目团队的运作。对于一个临时项目(虽然某些项目生命周期有可能延续几年)，尽管投资方在工程管理领域并不内行，但项目管理人员却自觉或不自觉地向投资方听命。如果投资方的决定对项目不利，这时对于专业人士来讲，一方是自己的薪俸来源，一方是项目利济，如何平衡?以中国文化来讲，项目管理人员一般4；全严格执行项目管理准则。比如工程款不及时到位，造成施工单位停工或缓慢施工，使项目目标失控，项目管理人员不愿也不敢去力争投资方保证资金及时到位。因此这种方式易造成项目管理的目标不明，随意性大，变动大，急功近利，甚至项目管理人员也有“捞一票就走”的思想。这样的项目管理方式效果可想而知。其实它就是原来的工程指挥部模式，按政策成立的甲方公司也属于这一类。第二类就是长期从事房地产开发的房地产公司。它的工程管理者就是业主或业主代

表。由于它经年累月地从事房地产开发，管理经验丰富，并拥有一个固定的管理团队，对征地、规划、销售定位、委托设计、施工、监理等十分熟悉，对整个工程生命周期中的各环节、各节点都了如指掌及协调自如，对工程进度、质量、投资等的管理均驾轻就熟。这方面较为突出的代表是在内地开发房地产的香港房地产公司，它的项目管理模式是以自己的下属机构为管理主力，再聘请熟悉当地法规的监理公司进行质量管理，聘请设计院作其结构及机电顾问，聘请建筑工料测量师进行合同及投资管理。日常运作基本上由其下属机构执行，其它机构均是其顾问。在这里业主虽然也有强势地位，但由于它是房地产专家，对行业内政策、技术十分了解，以及对日常管理又十分熟悉，因而协调(与其它合作方)良好，运转自如。但它也有致命弱点，那就是项目管理者对业主(自己的上司)发出的变更无法控制，经常会给项目造成变更巨大。尽管有些变更是根据市场的变化即时调整，仅对变更照单全收的做法，无异造成最初的项目目标无法落实。而项目管理公司通常会在项目中设立一个变更控制委员会，无论来自业主方、施工方还是供应商的变更申请均要经过这个变更控制委员会。通过变更控制程序来决定批准或拒绝变更，这样就能大大减少变更量和变更的负面影响。第三类就是将项目完全交给项目管理公司去管理。此类代表是在华投资的外资公司，它们参照国外模式委托项目管理公司进行工程管理，但多数交给境外的项目管理公司。国内业主按照此种方式管理的数量不多。第四类就是有少数业主，认为国际上通行的项目管理模式很好，但在中国开展的较少，有声誉的项目管理公司也少，担心将项目交给一个项目管理公司风险

太大。为降低风险，他们选择几家专业公司组成一个项目管理团队，认为这样既相互制约又发挥各自专长，期望这种具有本土特色的项目管理团队既能避免旧模式的弊病，又能避免完全按国外项目管理模式可能产生的风险。下面笔者通过一个工程实例来剖析一下这种项目管理模式的利弊。该项目是一个生物医药企业的通用厂房，业主是一家上市公司，每年在基建上的投资高达数亿，但它本身并不专长于工程管理，也没有成立一个工程部之类的机构去管理基建工程。他们采取了聘请社会力量进行工程管理，但前期工作自己操作，如聘请招投标代理公司，组织招投标，选择承建商；后期则选择监理公司去控制质量、协调进度，选择财务监理公司去控制投资，选择代甲方公司进行政府手续办理及进度协调。由这三家公司组成了一个项目管理团队。随着工程的进展，这个看似优化了资源又有所制约的项目管理模式出现了越来越多的弊病，其中组织接口矛盾尤其突出。因为它将工程管理的各方面割裂开来，分别由不同的公司担任，这种架构势必造成各公司为自身利益而“自扫门前雪”推卸自己的责任。由于三家单位均是和业主直接签订合同，互相间不存在谁是领导，谁是雇员的命令链，也没有一个自始至终负责全面的项目经理(权力方面)，整体意识相当淡薄。多数情况下项目管理团队各自为政，结果造成各承包商越过项目管理团队直接与业主沟通，项目管理团队的威信无法建立，协调工作难作。再者就是信息流不畅，项目目标无法有机互动。监理公司只保证了施工质量合格这一条，进度控制则是干到哪儿算哪儿，因为委托监理合同仅要求进行质量控制。对代甲方公司而言，进度控制是主要的。一个项目的两个目标应该协

调。但由于两个公司协调，必然是每一方均要确保自己管辖的目标首要完成(本工程合同工期比较紧)。这样一来，对项目本身就十分不利。更为突出的是它选择的监理公司及财务监理公司只是在设计图纸及施工单位确定了的情况下才开始工作，也就是仅是到了施工阶段才介入，而在此之前的项目管理工作由代甲方公司担纲，实际上代甲方公司仅是为代办政府手续有专长而已，对设计质量、工程投资、设计优化的控制与管理几乎没有。对后介入的监理公司来讲，实施质量控制和投资控制的作用已是微乎其微了，尤其是质量控制仅是控制施工质量而已，整体项目质量的大块已无法控制，结果导致许多前期决策和设计上的弊端造成后期工作的被动。因此笔者认为，这实际上是第一种模式穿上了一件漂亮外衣而已。由于文化背景的不同，项目管理本土化是必然的。但上述事例显然背离了项目管理的宗旨。剖析其中的原因，笔者认为下列四点是主要的。一是业主的认识。在现阶段，业主是投资者，他希望该项目能体现他的意志，除此之外政绩也好，好处也好，都是他紧握手中权力不放的原因，这也是建筑市场的违规行为中业主违规占绝大多数的原因。二是业主对项目管理公司的咨询工程师职业操守的信任问题。业主将选择承包商的权力、选择材料设备供应商的权力下放给项目管理公司，在当前社会风气不正的情况下，自然担心咨询工程师滥用权力，甚至坑害业主而为自己谋好处。第三就是项目管理公司的能力。从项目开始到结束，方方面面既跨专业又跨领域，项目管理公司是否有能力操作?尽管业主本身也没有这个能力，但也同时怀疑项目管理公司有否这个能力。第四就是如果项目管理公司工作失误，项目管理公司能否

赔偿得起业主的损失? 针对以上现状, 笔者认为项目管理公司应以业主满意为中心来进行公司建设及项目团队建设, 一切工作都要摒弃那些自认为是赢利性经营者而不顾及业主是否满意这个最终目标。项目管理是服务, 其工作人员应牢固树立为业主服务, 让业主满意的观念。而对业主要求的快速反应机制是必不可少的, 这对那些业务量大、组织机构复杂的项目管理公司尤为重要。更加注意的是要严防在业主授权后拥有巨大权力的项目管理人员是否滥用权力, 杜绝社会上权钱交易的恶瘤进入项目管理领域, 这也是推广及开展项目管理服务所必须的, 否则必然遭到失败。企业的公信力是必不可少的, 是企业的无形资产。项目管理公司的公信力是靠从业人员的操守来建立起来的, 除了从业咨询工程师的个人品性优秀外, 公司内制约机制的完整性和严密性也是必不可少的。项目管理公司还应提高执业人员的综合素质, 培养的项目经理不仅品德优秀, 知识面广, 还应有必要的执业证书, 及大局观和指挥能力。建立业主评价信誉体制也是必不可少的。业主应客观地、公正地对项目管理人员和其公司进行评价, 该评价信誉应是项目管理公司的市场通行证。项目管理公司是智力服务企业, 注册资金相对较少, 在运作资金庞大的工程项目时, 些许责任的赔偿也会导致企业的破产。笔者认为, 可以通过购买职业责任保险或采取担保的方式解决上述问题。通过以上方方面面的努力, 将会消除业主的顾虑, 对那些第一类及第四类的项目业主, 特别是政府投资项目, 聘请有资质的项目管理公司来帮他们管理工程, 是明智之选, 那时按国际惯例进行项目管理服务就完全会有市场需求。我们期望着通过市场运作, 我国自己的项目管理公司能做大

做强，不仅能与国内与国外的项目管理公司抗衡，而且更希望能走出国门为更广大的业主服务。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