

工程项目管理模式的选择风险 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c41_204358.htm

1引言众所周知，工程项目目标的成功实现，团结高效的项目管理组织是重要保障。而对项目管理组织这一由合同为纽带缔结而成的、特殊的组织形式而言，项目管理模式的选择决定着项目组织中项目各参与方间的管理协调关系。所以建立高效的项目管理组织首要任务就是为工程项目选择适宜的项目管理模式以减少风险。不同的项目管理模式潜藏着不同的风险，要避免和减少风险，业主就必须了解和掌握风险的来源、性质和发生规律。对国际通用项目管理模式的特点、选择依据和选择风险进行研究，为工程项目选择风险集合最小的项目管理模式，是避免和减弱项目管理模式带来风险的有效方法。一个工程项目的实现和完成涉及管理的工作分为两个层次：战略管理层和项目管理层。任何工程计划都来自上层系统的战略研究和计划，上层系统从战略的高度研究宏观的全局性的问题，而战略计划又是靠具体的工程计划（项目）来实现的。项目管理层就是将经过战略研究后确定的工程构思和计划付诸实施，用一整套项目管理的方法、手段、措施确保在预定的投资和工期范围内实现总目标（工程计划二。可见项目管理是实现战略目标的手段，并且服从于战略目标。因此工程项目的管理模式也应分为战略层的管理模式和项目管理层的管理模式。如何做好项目管理层次的工程管理是实现工程项目目标的关键，本文的研究也只限于项目管理层次上的管理模式选择依据和风险的讨论。项目管理组织是由不同利益集团所

组成的，他们之间存在利益冲突，对一方的风险对另一方来讲可能正是其利益所在。从而本文也仅讨论不同项目管理模式中业主所面临的主要风险。

2主要工程项目管理模式

2.1传统工程项目管理模式

传统模式又称设计—招标—建造方式。采用这种方法是，业主与设计机构（建筑师/工程师）签订专业服务合同。建筑师/工程师负责提供项的设计和施工文件。在设计机构的协助下，通过竞争型招标将工程项目施工的任务交给报价低且最具资质的承包商。在施工阶段设计人员承担管理和监督的任务，同时也是业主和承包商沟通的桥梁。

2.2建筑工程管理模式

建筑工程管理模式，就是从工程项目开始阶段就雇用具有施工经验的CM经理参与到工程项目实施过程中，为业主和专业人员提供施工方面的建议并随后负责管理施工过程。建筑工程管理模式的关键在于CM经理的出现，打破了传统模式中业主和工程师以及承包商之间的固定关系。出现了独立的项目管理层。建筑工程管理模式有多种不同的形式，业主可根据工程项目具体情况选用。主要的形式有两种：代理型建筑工程管理模式和风险型建筑工程管理模式。

‘Agency’ CM方式中，CM经理与业主签订服务合同，为业主提供建筑工程管理服务。

‘At-Risk’ CM方式实质上是CM模式与传统模式的结合。采用这种方式CM经理不但为业主提供建筑工程管理服务同时也担任总承包商的角色。

2.3设计—建造模式

设计—建造模式是一种简练的工程项目管理模式，在工程项目原则确定以后，业主只需选定唯一的实体负责项目的设计和施工。交钥匙（turn key）模式就是具有特定涵义的设计—建造模式。业主选定一家公司负责项目的设计和施工。这种方式在投标和订立合同时是以总价合同为基

础的。设计建造总承包商对整个项目的成本负责，他首先选择一家咨询设计公司进行设计，然后采用竞争性招标方式选择分包商，当然也可以利用本公司的设计和施工力量完成一部分工程。

2.4设计—管理模式 设计—管理模式（Design—Management）

是指同一实体向业主提供设计和施工管理服务的工程管理方式。采用设计—管理合同时，业主只签订一份既包括设计也包括类似CM服务在内的合同。设计—管理模式的实现可以有两种形式：一是业主与设计—管理公司和施工总承包商分别签订合同，由设计—管理公司负责设计并对项目的实施进行管理；另一种是业主只与设计—管理公司签订合同，由设计公司分别与各个单独的承包商和供应商签订合同，由他们施工和供货。

2.5管理承包模式 管理承包模式

即业主与管理承包（Management Contracting）商签订管理承包合同，管理承包商对工程进行计划管理、协调和控制，为业主提供工程管理服务。工程的实际施工由分包商或各单独承包商承担。业主与管理承包商签订管理承包合同，管理承包商将全部工程分包给各分包商，由各分包商来完成工程项目，管理承包商与各分包商签订分包合同。管理承包商的任務代表业主管管理工程项目，而不是建造工程项目。

2.6现代项目管理模式 现代项目管理模式

作为一种新的工程项目运作模式，大致有三个层次：（1）项目的所有者，所有者一般由分为两个层次，战略管理层和项目管理层（业主）。投资者和其委托的项目管理主持人（业主）就是项目的所有者。（2）项目管理者，项目管理者通常是一个由项目经理（Project Management）领导的项目经理部。项目管理者由业主选定，为他提供有效的独立的管理服务，负责项目实施

中的具体的事务性管理工作。他的主要任务是自始至终对一个项目负责，这可能包括项目任务书的编制、预算控制、法律与行政障碍的排除、土地资金的筹集等，同时使设计者、工料测量师和承包商的工作正确地分阶段进行，在适当的时候引入指定分包商的合同和任何专业建造商的单独合同，以使业主委托的活动顺利进行。（3）具体项目任务的承担者，即项目操作层。包括承担项目工作的专业设计单位、施工单位、供应商和技术咨询工程师等，他们构成项目的实施层。此模式中业主与项目经理签订管理服务合同，同时业主分别与承包商签订建造合同。项目经理与各承包商间没有合同关系，是管理协调关系。随着项目的社会化、专业化和职业化，现代项目管理模式将越来越广泛地被工程项目组织采用。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