

监理与项目管理的不同 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E7_9B_91_E7_90_86_E4_B8_8E_E9_c59_287746.htm 在《项目管理与工程监理的比较》一文中，作者从项目范围、进度、成本、质量等方面分析了项目管理和工程监理的特点，全面、准确地总结了项目管理与工程监理的相同之处。在IT项目监理实践过程中，我们在体验到上述相同之处的同时，也深切地感到二者之间还存在许多不同。我们认为，全面了解二者的相同和不同之处，对于正确理解和把握监理的内涵、恰当处理工作中的问题、圆满履行监理职责等方面有着积极的意义。下面我们将结合自身的工作实际说明监理与项目管理有哪些不同，不当之处请批评指正，同时我们热切希望与同行进行交流、探讨。本文中提到的项目管理指承建单位内部的项目管理。关于项目管理，PMI(项目管理协会)有明确的定义，这里不再叙述。(1)性质不同 项目管理是承建单位组织内部的活动，IT监理是承建单位外部的第三方活动。由于项目管理是组织内部的活动，项目管理者必然会受到组织内部的种种制约，影响其项目工作的开展。具体表现为：项目管理这首先是对自己的直接上司(或本公司)负责，当承建单位与建设单位利益一致时，这种关系不会给建设单位带来危害。但当二者利益不一致时，项目管理者必然会站在本单位一边，从而使建设单位的利益受到影响。由于监理是第三方的活动，不受建设单位、承建单位任何一方的制约，在客观上保证了其在处理矛盾时的“中立”、“公正”地位。此外，在承建单位内部，往往是多项目并行，经常出现人力及其他资源上的冲突，

造成处于次要地位的项目在资源上得不到保证，对项目进度、质量产生影响而项目管理者却无能为力。监理是以项目本身为中心，不管承建单位内部发生什么情况，都会对项目的进度、质量进行监控，及时处理发现的问题，从而在一定程度上可以有效地防止上述现象的发生。上述特点告诉我们：监理人员必须站在客观公正的立场上，时刻以项目为中心，为项目服务，防止一切不利于项目的事情发生。在我们的监理工作中，曾经发生过这样一件事：在项目进行到一半时，承建单位又承接了另外一个项目。由于新承接的项目更大，就准备从该项目组中抽调人员参与新项目。上述人员调整计划在公司内部已经过批准，正在准备实施的时候，我方监理人员发现了上述问题，通过交涉制止了这种现象的发生。(2)作用不同 项目管理的目的是使项目成功，是项目成功的内因，监理的目的是尽可能促使项目成功，是项目成功的外因。项目能否成功最终取决于项目管理。项目失败意味着项目管理的失败，监理工作的成败不能以项目的成败来衡量。衡量监理工作的成功与失败，要看其在项目的监督、控制、管理上是否发挥了应有的作用，具体来讲要看：是否按要求履行了职责，对项目中的问题是否提前预见、是否及时发现、是否及时处理等。有些项目成功了，但监理可能在其中未起任何作用，项目的成功完全是项目组人员努力的结果。相反，有些项目虽然是失败的，但项目监理仍然是成功的。原因就在于监理方成功地履行了监理职责。上述特点告诉我们：监理人员要正确认识监理的作用，摆正自身的位置，不能过分夸大监理在项目中的作用，不能超出职责范围干预项目的实施。在我们的监理工作中，有这样一个例子：某承建单位在

项目实施中发生了有意的严重违规行为，我方监理人员发现后及时向建设单位进行了通报，并根据承建单位问题的性质向建设单位提出了“终止合同，取消其开发资格”的建议，并提出了补救建议。建设单位在经过统筹考虑后决定：令其限期整改，继续承担开发任务。在后续的开发过程中，承建单位又先后出现两次类似情况，我方提出了相同建议，建设单位在经过考虑后仍然坚持原来意见。按照建设单位的要求，我方采取了一系列的措施，最终项目质量基本达到要求，进度延期。从项目本身来说，该项目不能算成功。但我们认为该项目的监理工作是有成效的、成功的，因为我们及时发现了问题，估计到了项目的风险，及时向建设单位提出了合理的建议，同时又能够按照建设单位的要求采取措施取得一定的效果。

(3)责任与风险不同 由于项目管理与监理对项目的作用不同，因而承担的责任与风险也不同。承建单位必须承担成本、进度和质量责任，监理单位承担监督责任，不直接承担进度、成本和质量责任。承建单位在承包项目的同时也承担该项目的风险。而按照国际惯例，监理单位一般不承担风险的直接责任，它只是公正地分配建设单位与承建单位之间的风险。上述特点告诉我们：监理人员时刻要有明确的责任区分意识，正确判断某件事情应该由哪一方去做，由哪一方负责。在涉及到多方合作完成任务时，要做到这一点不太容易，但尤其重要。遇到确定不下来或职责范围以外的问题，不能自作主张、擅自处理，一定要及时向相关方如实反映情况，共同协商确定。同时，对于分内工作，一定要认真负责、大胆行使职权。

(4)对项目的管理方式不同 主要表现在对进度和成本的管理方式不同。针对进度管理，项目管理要负

责进度计划的制定、进度计划的执行、变更及监控，监理只负责进度的监控和进度变更的控制。因此，监理没有义务制定项目计划，更不能干预承建单位制定计划，只要审查承建单位的计划是否符合项目本身的要求就可以了。在具体工作中，有时会遇到这样一些情况：监理单位先帮助建设单位制定出项目的宏观计划，然后又帮助承建单位制定具体的项目计划。应该说，这种情况是正常的，监理单位在能力许可的前提下可以从事此类工作。但这时监理的身份就发生了变化，不再是“监理”而是“咨询”，而且提供的意见仅供参考，不像以“监理”身份提出的意见那样严肃。对待这种情况，建设方、承建方、监理方都应妥善处理、正确把握。针对成本管理，项目管理需要更多地关心项目的成本支出，尽可能地做到节约成本、增加利润。监理需要核定任务完成的数量和质量，以此来核定建设单位应支付给承建单位的报酬，而不关心项目组内部的成本情况。在具体工作中，建设单位往往是根据阶段验收情况，分期向承建单位支付合同款，一般分三到四次，因此成本控制在项目监理中所占的工作量不大，其作用也不十分明显。上述特点告诉我们：监理人员要把握好“监理”而是“咨询”的定位。决不能干预不该干预的事情，一般也不要主动给承建单位提“咨询”方面的建议。

(5)对从业人员的要求不同 就一般意义的项目管理与监理而言，对项目管理人员的能力要求要高于监理人员。因为成功地实施一个项目比成功监理一个项目难度要大。因为监理工作比项目管理更严肃，所以对监理人员要求的严格程度要高于项目经理。监理工程师需要参加统一的培训、取得国家认可的资质后方能从事监理工作，而国家对从事项目管理工作

的人员要求没有硬性规定。如果要求监理人员具备“咨询”的能力，则对其要求要上升一个层次。对项目管理人员与监理人员要求的侧重点不同的，具体表现在：监理人员需要有较宽的知识面、较高的道德水准、公正无私，同时需要国家的资格认证；项目管理人员需要有较深的专业知识和实践经验、更全面的管理能力，尤其是对人的管理能力。IT监理是一个新兴的行业，它是伴随IT行业的发展而诞生的，其今后的发展也必将依赖于IT行业的发展，尤其是电子政务的发展，同时国家的政策也会对其发展产生重大影响。现行IT监理行业有相当一部分从建筑监理行业发展而来，借鉴了建筑监理成熟、规范的特点，但是同时留有过多的建筑监理的痕迹，其中有一些并不适用于IT监理。目前适用于IT监理的成熟的工作方法和相关的标准、规范还比较缺乏，许多工作尚在摸索中进行。IT监理要进一步向前发展，必须针对IT项目的特点，在借助于建筑监理的基础上，融入软件工程、项目管理、CMM、ISO、软件测试、IT咨询的理论与方法，走与上述行业(专业)共同发展的道路。同时，还必须尽快出台和完善相应的标准、规范，使监理工作做到有法可依、有章可循，做到标准化、规范化，避免因人员的差异而导致工作的随意性和不确定性。成立行业协会，加强同行间的交流对行业自身的发展会起到良好的促进作用 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