

工程施工阶段甲方代表履行职责的关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/339/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E6_96_BD_E5_c59_339899.htm 现阶段乃至今后长时

期，我国业主（甲方）仍将身处工程建设的管理中枢。甲方对工程的管理，通常是通过甲方代表来实现的。从狭义上讲，甲方代表是指受业主（甲方）委派，代表甲方对工程项目实施全程监督，并代表甲方对工程项目实施职权范围内管理的常驻现场的工程管理人员。虽然各个业主对甲方代表规定的职责有所不同，但甲方代表面临的工作环境、工作内容同样是纷杂多变的，也同样会遇到林林总总的矛盾和问题。如何在已有工作环境下，切实履行好工作职责，使工程取得最好的建设效果，就需要甲方代表在实践中不断提高认知事物的能力和处理问题的能力，努力做到“行止有度”。从哲学上讲，任何事物都是质和量的统一，事物的发展就是量变和质变的相互交替。所谓“度”，就是事物保持自己质的量的限度，使保持与事物的质相统一的量的界限。认识、把握事物的“度”具有重要的方法论意义，人们只有认识事物的度，才能准确地把握事物的质，才能提出指导实践的正确准则，才能在实践中自觉地按规律办事，不断进取，开拓创新。在工程施工阶段，甲方代表对“度”的认识和把握程度，反映了甲方代表的综合水平，也相当程度上决定了工作效果。下面就几个工作侧面的特性问题，谈对“度”的认识。一、功利性与奉献性 同各工程阶段一样，工程施工阶段需要众多部门、人员的协同合作，尽管分工不同，但按约定完成工程任务以及追求效益的本质是相同的，只是角度不同而已。例

如，承包商追求自身利益最大化，业主追求以最小的投入赢得最多的效益等[2]。所以功利性在工程施工阶段是客观存在的，是现代市场经济环境下，各方协同合作的源动力。甲方代表必须正视这一点。然而，过度强调功利性，必将适得其反，这是不言而喻的。在承认功利性的同时还要大力提倡奉献性，奉献是一种美德。从某种角度讲，奉献性工作虽然一定程度上有损自身的眼前利益，但也可使功利最大化，使功利得到升华。比如，工程承包商为保证工程质量或进度，做了某些奉献性的工作，只要对工程有利，即使工程量不大，也很容易得到甲方的赞许，从而可能赢得诸如工程款支付方面的便利或者承揽其它工程的机会。在工程施工阶段，倡导奉献性是甲方代表化解矛盾的方法之一，但一味要求奉献是不现实的，也不符合市场规律。所以，甲方代表要辩证地对待功利性与奉献性，掌握好“度”，努力做到“双赢”。

二、前瞻性与现实性

甲方代表要履行好职责，就要提高看问题的高度，对问题要有前瞻性。如果只局限于眼前，势必导致工作的被动。我们常说的“不要让问题牵着走”就是此理。前瞻性本质上反映的是甲方代表的大局意识和技术经验水平，反映的是甲方代表对事物发展规律的认识，对“度”的把握。具有前瞻性是作为甲方代表应有的优秀品质。例如，应对工程索赔现象要立足于防范，只有甲方代表全面认识了产生工程索赔的各种诱因，掌握其引发工程索赔的“度”，及时化解矛盾，才能防患于未然。重视前瞻性，但不可好高骛远。对已经出现的现实情况，必须踏踏实实处置，要面对现实。另外，甲方代表的职权是有限度的，要在职权范围内开展工作，这是现实性的另一含义。现实性是前瞻性的前提，离

开现实的“前瞻”，只能是无稽之谈。所以，甲方代表在对待前瞻性和现实性之间，也要有“度”。

三、计划性与随机性。

甲方代表所面临的工作千头万绪，计划性必不可少。合理的制定工作计划，使工作有条不紊地进行，是甲方代表对工程施工过程实施有效管理的基础。计划的制定要综合各方面的因素，要符合工程施工的客观规律，实际上它集中反映了甲方代表事前对工作过程“度”的认识。但事物是不断发展的，随着外部条件的变化，“度”也会发生相应的变化，难免发生随机事件，所谓“计划不如变化快”正是此理。事实上，在工程施工阶段，计划外的事件经常发生，随机性很大，如果甲方代表将计划“僵化”，不能客观面对和及时处理随机事件，计划很可能变成一纸空文；如果因为随机事件的发生，而抛弃计划，将很可能导致工作紊乱。随机性和计划性在工作中表现为即时性和条理性。即时性是指某些措施或决定，必须特定的时间内予以贯彻执行，否则将造成执行难度增大或者没办法执行，即时性工作要求甲方代表具有“雷厉风行”的工作作风。条理性是指某些措施或决定的执行，需要具备一定的时机或条件，不然将导致不良后果，条理性工作要求甲方代表头脑清醒，不可急躁冒进。即时性和条理性是辩证统一的，正确区分和处理即时性工作和条理性工作，需要甲方代表胸中有“度”，而且充分认识“度”的动态性，客观地把握好“度”。

四、权威性与群众性

目前的建筑市场是买方市场，客观上决定了甲方代表的管理中枢地位，换句话说，甲方代表的权威性是市场赋予的，这种权威性具有初始的意义。工程施工需要各方配合，甲方代表只是代表业主一方，也就是说，甲方代表的群众性是行业特点决定

的，这种群众性有特殊的一面。具有权威性，有利于甲方代表对施工过程实施有效的监督和管理，但也意味着责任重大；具有群众性，有利于甲方代表全面掌握工程情况，集思广益，减少工作失误，但决不意味着减轻责任。真正的权威要靠甲方代表在工作中树立和保持，“从群众中来，到群众中去”仍不失其时代意义。如果甲方代表刚愎自用，滥用权威，或是唯唯诺诺，庸俗从众，都将导致最终失去权威。所以，在对待权威性与群众性问题上，甲方代表要“行止有度”。

五、原则性与灵活性 坚持原则是对甲方代表的基本要求之一，失去了原则性，甲方代表就谈不上履行职责。所谓“原则”，是指甲方代表观察问题、处理问题的“准绳”。从某种意义上讲，“准绳”即为“度”。某些甲方代表在如何看待原则性上，存在着一些认识上的偏颇，例如，将原则性无限放大，事无巨细，统统绳以“原则”；认为原则只是“束缚和羁绊”，将原则性置于一边，或“口头禅”式的讲原则等等。这些偏颇的产生，有环境的原因也有个人的原因，但更重要的原因却是缺乏对灵活性与原则性辩证关系的认识和把握。从本质上讲，灵活性与原则性的关系，是矛盾的特殊性与普遍性关系的反映，是对立统一的辩证关系，割裂这一辩证关系，必将导致教条主义或经验主义的产生。所以，除了诸如国家的法律法规、行业强制性规定等根本性原则外，甲方代表在工程施工阶段坚持的“原则”，应建立在对工程施工客观发展规律的正确认识上，不是“僵化”的原则；甲方代表在工程施工阶段表现出的“灵活”，应建立在坚持根本原则、对具体问题有深入了解上，不是无原则的“灵活”。在工作中正确区分和处理不同性质的问题，把握好“度”

，是衡量甲方代表思想水平和业务水平的重要标志。六、亲和性与警惕性 甲方代表在工程施工阶段，不但要与财、物接触，还要与人打交道，工作目的也要靠人来实现。具有亲和性，对甲方代表做好协调沟通工作，十分重要。在实际工作中，通过良好的协调沟通，摆明事实、化解矛盾，调动各方面人员的工作积极性、提高工作效率，从而取得良好的工作效果是不争的事实。亲和性体现了甲方代表的胸怀，孤僻冷傲、天马行空的甲方代表，刚愎自用、心胸狭窄的甲方代表，碌碌无为、庸俗自私的甲方代表，都很难具有亲和性；亲和性也体现了甲方代表的工作责任感，“事不关己，高高挂起”的甲方代表，不能严于律己的甲方代表，心怀叵测的甲方代表，不可能具有亲和性。但甲方代表重视亲和性的同时，不能失掉自己的立场，要时刻牢记肩负的职责，要把好“分寸”掌好“度”，不可丧失警惕性。对甲方代表而言，“警惕性”意味着两层含义，一是指工作敏锐性，即要求甲方代表在复杂的工作环境中，及时发现和处理问题，并具有“风险意识”。例如，注意保存日常工作往来资料，注重工作的可追溯性，就不是可有可无的小事，工程资料是处理工程索赔的重要依据。再如，某些看似无关紧要的工程变更，却很可能是承包商制造的利益陷阱[3]。二是指防范拉拢腐蚀，即要求甲方代表牢牢筑就防腐大堤。甲方代表清正廉洁，是保证工程效果的重要前提条件，而工程效果又从某种角度体现出了甲方代表的廉洁性。甲方代表要实施对工程的有效监管，必须清正廉洁，因为“廉能生威”；否则，“吃人家的嘴短，拿人家的手软”，又何谈“有效监管”呢？我们国家一直高度重视廉政建设，出台了一系列相应的法律法规，各工

作单位也建立了相应的规章制度，如廉洁自律规范、廉政责任状等等。甲方代表必须在法律法规及规章制度所规定的范围内展开工作，不能越过这个“度”。建设行业内“楼起来了，人倒下了”的事例屡见不鲜。

七、结束语 综上所述，甲方代表要在工程施工阶段履行好工作职责，关键是认识和把握好“度”，努力做到“行止有度”。事物总是不断发展的，对“度”的认识和把握也是一个动态的过程，这就要求甲方代表在实践中学习、在学习中实践，勤于思、敏于行，求真务实、开拓创新。

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