

论工程项目管理体制的改革方向 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E8_AE_BA_E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_c67_471674.htm

传统管理体制不适应现代工程项目管理 基本建设是国民经济的重要组成部分，是社会物质文明建设的重要基础。长期以来，国在计划经济体制下，工程建设采用建设单位(建设指挥部)、设计单位、施工单位、物资供应单位分工协作的体制，对国民经济的建设和发展作出了积极贡献。随着经济全球化和科学技术的迅猛发展，现代工程建设项目的规模越来越大，工程内容越来越复杂，建设要求越来越高，涉及的方面越来越广。传统的以工程建设单位(建设指挥部)为主体的工程项目管理体制日益显示出其各环节设计、施工、物资供应之间互相分割与脱节，工程建设周期长，工作效率不高，投资效益低下等缺点。很长一段时间来，建设指挥部的官员或企业领导把工程项目管理视作行政管理或一般企业管理，用行政管理手段或一般企业管理的方法去管理项目，建设指挥部的存在使人们产生了一种误解，认为工程项目建设可以由建设指挥部这种方式来组织实施，而不需要有专业化的工程承包公司或管理公司。事实上，已有大量实例和经验证明了建设指挥部的弊端：由于它是临时组建的，所以缺乏项目管理的程序和方法；由于它是非专业化的，所以缺乏项目管理的专门人才和经验；由于它是非专营的，项目建成后即撤消或转业，所以积累了经验或有过的教训也不能作为以后项目的借鉴。从整个国家来看，是年年“交学费”，不断地走“前车之覆”，造成建设项目的巨大浪费和损失，导致建设项目巨额的无效投

资。现代工程项目管理呼唤专业管理组织 建设项目是一个系统工程，由于系统工程有其内在的规律，需要通过与之相适应的管理模式、管理程序、管理方法、管理技术去实现，也就是说，需要有专门从事工程项目管理的组织为之服务。这种组织应该有与项目管理相应的功能、机构、程序、方法和技术；有相应的资质、人才、经验，能够为业主提供最优秀的项目管理服务，能够为业主创造最大限度的效益。FIDIC(国际咨询工程师联合会的英文简称)推荐的项目管理模式基本上有两种类型：一种是以FIDIC《土木工程施工合同条件》为代表的模式，这种模式业主在委托完成设计的基础上，通过招标选择承包商，但承包商不负责设计。另一种是以FIDIC《设计建造与交钥匙工程合同条件》为代表的模式，这种模式业主在完成雇主要求或项目定义的基础上，通过招标选择总承包商，这种模式承包商负责设计、采购、施工管理和开车全过程服务，这就是EPC总承包模式。FIDIC合同条件是在总结近百年来工程承包合同经验的基础上，经多次修改出版的范本。FIDIC合同条件反映了建设项目的共同规律；充分考虑和兼顾了业主、承包商、分承包商各方的责、权、利，力求不偏袒任何一方：它的有关条款以法律为依据，经过多年的实践和改进，按照国际工程承包的惯例进行编写，许多条款在工程承包界都有共同的理解。它不仅在发达国家被普遍采用，也逐渐被发展小国家和地区接受和采用，尤其是被世界银行和亚洲开发银行等有权威性的金融机构接受。因此，FIDIC合同条款具有科学、公正、严谨、规范化和国际化的特点。有关改革的几点建议 我国已经正式加入WTO。国家十五计划纲要指出：要抓紧做好加入世贸组织的准备和过渡

期的各项工作，有步骤地推进服务领域对外开放。如何加大我国工程项目管理体制改革的力度，尽快提高工程项目管理水平，早日同国际接轨，已成为当务之急并不可回避地摆放在了工程建设界面前。为此，提几点建议，供有关方面参考。

（一）大力推广采用FIDIC项目管理模式和FIDIC合同条件

FIDIC推荐的项目管理模式和FIDIC合同条件，我国已在一些大型工程和国际承包工程中采用并积累了一定经验，但采用还不够普遍，宣传面也不够广泛。1999年，FIDIC出版了一套新的合同条件范本，对老版本从结构上、定义上和适用范围上作了较大改进，这对我国工程项目承包业将起积极作用。我们应尽快组织制定以FIDIC合同条件为基础的适合我国社会主义市场经济条件下的合同范本，加大推广和宣传力度，改变工程项目管理体制改革的滞后，一些业主单位和部门主管领导观念陈旧，地方和部门条块分割，在项目管理上政企不分，行政干预盛行，保护主义严重的局面。尽快让工程项目管理从传统的自营式管理走向社会化、专业化的市场运作模式，实现同国际惯例接轨。

（二）大力培育EPC全功能工程公司和项目管理公司

目前我国设计力量和施工力量总体过剩，设计队伍和施工队伍都存在“僧多粥少”现象，而专门从事EPC全过程项目的力量却十分路弱，能为业主提供全过程项目管理服务和具有EPC承包能力的工程公司寥寥无几，发育不全，以化工行业为例，全行业仅有成达化学工程公司等少数几家公司基本具有EPC全过程总承包能力，其余绝大部分设计、施工单位都还不具备单独进行EPC全过程总承包能力。造成这种现状的原因，一是对全过程项目管理能为项目和业主创造可观效益这一点认识不足。实践证明，全过

工程项目管理是一种高附加值的服务活动，是最能为业主创造价值和效益的一种服务。二是对项目管理要求具备较高的知识和技能，也就是项目管理需要专业化这一点认识不足。国内有相当多的业主和主管领导认为项目管理很简单，谁都可以管理，因而不愿意委托专业化的工程承包公司实施工程项目管理。为迅速扭转这种局面，必须在我国大力培育EPC全功能的工程公司或项目管理公司。我国大型设计院最有条件改建为EPC全功能的工程公司或项目管理公司。我国大型设计院最有条件改建为EPC全功能的工程公司，因为设计在工程建设中起主导作用，设计院人才较集中，人才资源丰富。把一批骨干设计院转变为具有EPC全功能的工程公司，是当前工程项目管理体制改革的项重要而又迫切的任务。（三）

加快落实投资项目法人制，组织业主培训 1992年国家计委颁发了《关于建设项目实行业主责任制的暂行规定》，并随后推行项目法人责任制，今年国家十五计划纲要又指出：全面实行投资项目法人责任制、招标投标制、工程收理制、合同管理制，健全投资约束机制。这使我国建设项目管理体制改革的向前迈进了一大步。但在实际运作中，还存在一些问题，主要有二点：一是业主责任问题。业主责任问题的根本还是“真业主”和“假业主”的问题没得到彻底解决。业主是项目的投资主体，而由于所有权和机制上的各种原因，业主真正关心的或者在决策时实际上考虑的，往往不是项目的最终效益，在立项阶段，他们往往考虑怎样使项目能被批准，什么时候能被批准；在决定项目管理模式时，他们必须考虑如何附和官员的意志；在决策是否推行EPC总承包时，他们更关心本邪门人员安排及利益等。这样做的直接后果是浪

费和腐败，最终后果是损害项目的效益，造成大量的无效投资。这些现象的根本原因就是项目法人责任制没有真正落到实处。二是业主素质问题。业主是项目的投资主体，在项目实施过程中有最大的决策权，能否正确决策取决于业主的素质。业主不一定必须是项目管理专家，但作为工程建设项目的业主应该具备必要的项目管理方面的知识。他们应该了解项目管理费用、进度、质量三大控制，他们应该懂得项目的费用不一定越低越好，费用低到不能保证工程质量的程度，工程就会出质量事故。进度也不一定越快越好，建设周期压缩到不合理程度，就会不得不增加费用或影响质量；质量也不一定越高越好，质量的标准应是适宜和合格，质量过剩是一种浪费。也就是说，应该用最终创造的效益来衡量和决定项目的合理费用、合理周期和合格的质量标准。当业主盲目拍板一个不合理的费用、不合理的周期或不合理的质量标准，实际上往往已适得其反，埋下了项目失败的祸根。业主的项目管理涉及到项目管理模式的选择、设计和承包商的选择、项目的协调和控制、项目的合同管理和接收等诸多方面。业主既不要代替和过多于预专业化的工程公司的项目管理，又不放弃对项目的监督和控制，这要涉及到项目管理方面的许多知识。实践证明，业主的素质很大程度上决定项目的成败，推行项目法人责任制以后，对业主(项目法人)进行培训是很有必要的。

(四) 组织开展项目管理技术研究开发，提高项目管理水平 我国建设项目管理体制由于长期受计划经济体制影响，项目设计、采购、施工是分离的。EPC全功能的工程公司和项目管理咨询公司还为数不多。我国现有的工程咨询公司主要业务是项目建议书、项目可行性研究报告的

编制或评估；现有的设计院不负责采购和施工管理。现有的监理公司主要任务实际上是项目施工阶段的现场施工质量监督，因此，对于项目管理作为一门科学，EPC全过程作为一个系统过程以及项目管理技术作为一种科学的先进工具，还缺乏研究、总结和提高。发达国家的某些业主和承包商甚至认为中国的工程公司和承包商目前还不具备独立管理和控制大型工程项目的能力，主要是指我国项目管理技术水平还比较低。提高项目管理技术水平是我国工程建设界的当务之急。为了提高我国建设项目管理水平，应重视和提倡工程项目管理技术的研究、开发、应用和推广。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