

工程项目管理单位承接业务的方式研究 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/492/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_A8\\_8B\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c67\\_492701.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/492/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c67_492701.htm) 随着国家投资管理体制的改革，对于工程建设的管理已经出现了许多新的方式，这样就给工程咨询单位和监理单位提出了新的发展机遇，本文拟从工程管理单位的发展、工程管理单位如何承接项目的角度，研究在新时期工程项目管理的问题。应该说，这一研究还是初步的，随着国家经济建设的发展，越来越多的投资者进入房地产行业，工程咨询单位和监理单位将会逐渐向项目管理单位过渡，而这些单位承接业务的方式也会随之发生变化。

### 一、国家投资体制与基本建设的改革

国家投资项目的计划体制与条块分割的基本建设体制，是我国计划经济时期建设项目的一大特点。从五、六十年代的拨款到拨改贷，国家对基本建设的投资发生了巨大的变化，相应基本建设的模式也由没有竞争的国家下达基建计划的模式向以市场为核心的，项目法人责任制、招标投标制、建设监理制和合同管理制逐渐成为了基本建设的主流。

#### 1、完全的计划体制

在实行改革开放以前，国家对于基本建设的投资只有国家投资，无论项目的大小、投资的性质如何，只有国家基建拨款一条出路。这时候基本上没有工程咨询单位和工程监理单位存在的必要。国家投资基本上是由各个行政单位控制的，政府对于投资的控制采用计划方法。地方政府为了发展当地经济，都采用了“跑计划”的方式，争取国家投资。在这一阶段，总体上说，投资的效益是较低的。由于国家经济上是计划控制的，产品极其匮乏，一般不愁销路。大中型工程建设采用大

会战的方式，由各有关部门抽调人员组成基建指挥部。工程结束后，基建人员回原单位工作。工程设计按照苏联模式组建了勘测设计单位从事专业设计。施工也是任务划拨的，各部门成立自己的施工队伍，按统一施工定额统一的计划安排施工，采用法定利润的模式。这样的体制的最大弊病是没有竞争，也就没有了积极性。

## 2、拨款改贷款的改革

随着国家经济建设的发展，以前那种完全的计划模式不能适应经济建设的发展需要。国家开始了拨款改为贷款的改革。伴随着拨改贷的，是实行项目法人（业主）责任制。社会投资的出现和外国投资、合资企业的出现，也是国家经济建设的一大成就。工程咨询单位应运而生，并且表现出强大的生命力。

1982年，国家要求重大的建设项目，都要通过咨询公司的可行性分析。伴随着这一改革，监理企业也开始出现，对保证工程的施工质量、进度和投资控制发挥了重要作用。从此，中国经济已经走上了一条新的市场经济为主的道路。投资对于经济发展的作用越来越显著，地方政府的投资欲望也越来越强烈。但这一阶段也大量存在投资的效益问题，产业的趋同性致使重复建设一再发生，大量的极为宝贵的建设资金没有得到很好的利用。从基本建设角度看，大会战性质的基建指挥部越来越不适应新时期建设发展的要求。而先进的、以鲁布格模式的招标投标、业主责任制、施工的项目经理责任制和新的建设监理制逐渐显示了强大的生命力。

## 3、项目法人责任制的建立

随着国家经济建设的迅速发展，我国的计划经济逐渐向市场经济过渡。到目前为止，国家绝大多数的商品已经由市场自主定价，投资也越来越成为企业的自主行为。国家开始实行项目法人责任制。工程建设领域全面实行

了招标投标制、建设监理制和合同管理制。应该说，这一改革是十分深刻的革命。我们国家在基本建设方面也开始与国际接轨，大量的国外承包商进入中国，他们带来了施工管理方面的很多新的东西。随着许多大的建设项目的实施，建设项目管理开始在中国流行起来。工程咨询企业、监理企业也逐步打破了旧的行业垄断，一种全新的以项目管理的代理制为特色的行业产生与出现，并由此引发了建设管理行业的一场大讨论，人们对于监理企业是否应该成立和它的发展方向进行了深入的讨论，与之密切相关的其他行业人士如咨询公司、注册造价师等也纷纷发表了各自的意见。我认为，这场讨论是很有必要的，因为这是现实的需要。中国的工程咨询行业和监理行业面临的是同样的问题，即对于建设项目管理，应该是从头至尾的管理，这也是国际通行的咨询工程师的道路。这场争论目前尚未结束，但对于建设行业必须实行从工程建设立项、可行性研究等的施工前期的咨询服务到设计、建设期的全过程管理服务，大家取得了一致性的认识。

## 二、项目管理与咨询、监理的关系

工程项目建设涉及到各个领域与多个专业，业主往往由于自身时间、精力、和专业等方面的限制，不可能将全部管理工作由自己来完成。在市场经济条件下，业主一般通过各种委托合同，把工程管理的各项任务交给不同的专业单位完成，项目的业主只承担协调和监控，以实现其原计划目标，保证达到质量好、速度快、投资省的建设目的。咨询单位是随着国家对于可行性研究列入基本建设程序而产生的，主要承担的是国家基本建设投资决策的评估任务，一般隶属于国家计委系统，有全国性的和区域性的综合工程咨询公司或咨询中心。监理单位是专为项目实

施阶段提供施工监理服务的咨询机构，一般隶属于国家建设部。监理单位接受业主委托，根据建设监理合同、设计文件和国家有关法律法规对工程实行监督管理。从上述分析我们可以看出，咨询单位和监理单位都是对工程建设实行咨询服务的，但两者的服务内容和阶段存在较大的差异，咨询单位主要是做项目的前期咨询服务，而监理单位主要是项目施工阶段的咨询服务。两者的隶属管理单位也分别是国家计委（发改委）、国家建设部。但是，从项目管理的角度我们可以看出，两者都是项目管理的一个方面，从工程咨询公司到工程项目管理公司是向后发展，而从监理公司到工程项目管理公司是向前发展。在项目管理发展的今天，有条件的工程咨询公司和知名的监理公司都应该向项目管理公司发展。这样，才能更好地满足业主要求，把工程项目建设管理搞的更好。

### 三、代建制项目管理的内容与操作

对于目前的项目建设，一个明显的变化是代建制的出现。所谓代建制，是指业主不直接出面组织施工，而是把施工项目管理的职责交给一家项目管理公司，由项目管理公司代行其职能。代建制代表了专业化、职业化的工程管理单位已经逐渐取得了信任。实行项目的代建制的单位目前并不多，但由于它的明显的专业性的优势，它是我国工程建设走向成熟的标志。目前，在北京市范围内，笔者已知的代建制项目有回龙观医院、国家博物馆、国家劳动与社会保障部新办公楼、德国菲斯曼厂房等一批项目。代建制的管理，具体表现为：在委托管理合同中均明确规定项目进度总控制计划、项目投资分解控制计划及项目管理架构（合同网络图）等重要工作文件由管理公司编制，但要报业主批准生效；各项管理工作虽多由管理公司

完成，但一切合同的签署与款项的支付均在业主与有关方面直接进行，这就是说业主虽然将项目的各项管理目标作为考核管理公司工作的合同根据，并授权管理公司展开工作，但仍保留了在重要具体工作方面的最终决定权。委托管理合同的基础在于委托与受托双方间的信任，只要业主保持对管理咨询公司的基本信任，能够按管理合同的约定正常审批管理公司报送的文件，基本正常地签署与执行各类经济合同，管理咨询公司就可履行自己的职责，实现委托管理合同约定的项目管理目标。 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](http://www.100test.com)