

注册监理工程师：建设工程项目管理优势何在  
监理工程师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/549/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B3\\_A8\\_E5\\_86\\_8C\\_E7\\_9B\\_91\\_E7\\_c59\\_549675.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/549/2021_2022__E6_B3_A8_E5_86_8C_E7_9B_91_E7_c59_549675.htm) 有机连接承发包市场  
根本解决监管业难题 这几年，我们在整顿规范建设市场秩序中，对发包方（下称建设单位）的违规行为始终缺乏有效的治理办法，许多问题无法在现有体制机制和制度框架内解决。从建设行政管理部门角度分析：一是建设市场缺乏整体性。发包市场体系缺失，发包主体市场角色模糊，与承包市场缺乏有机衔接和互动；二是建设项目运作机制不完善。在现有建设管理体制下的建设单位，其行为具有一定独立性和单向性，主观规避管理、违规操作、腐败滋生现象多。而专业管理部门由于体制不顺，市场体系不全，客观上监管难以到位，即使采取一些措施，往往也是“隔靴搔痒”。从这次清欠项目暴露的问题看，由建设单位行为不规范引发的拖欠占了相当比例。为此，今年初，上海在研究清欠方案时，特别将推进项目管理纳入长效机制研究范围，力求确立发包市场体系，并通过项目管理这一桥梁，将发包和承包两大市场有机连接，形成管理的“结合点”和“抓手”，从体制上解决多年来困扰的难点问题。加入收藏 市场呼唤“专业化、职业化”项目管理公司 随着国内国际两大市场的不断融合，工程建设市场正发生深刻变化。传统的由业主临时组建、培训一个建设班子进行管理的模式不但已经难以适应高水平项目管理需要，而且其诸多弊端也日益明显：一是缺乏专业化。由使用单位组建临时的基建班子，一般对建设程序和相关法律法规熟悉不够，缺乏相应技术和专业知识以及工程项目管理

经验，管理的科学化、系统化和专业化难以体现，整体效益受到影响；二是缺乏职业化。在传统模式下，政府和业主自己管理得多。一个工程项目建成后，项目管理人员随之被解散或者转入生产管理，工程项目管理经验难以积累，导致社会资源浪费。此外，临时班子人员缺乏职业化支撑，短期行为普遍，行政权力容易直接介入，极易造成决策失误和监督失灵，使项目投资效益低下，滋生腐败，工程质量得不到保证。三是成本效益受到影响。在专业化与职业化同时缺失的情况下，投资成本低、工程效益高、建设工期短、技术和质量水平高、理想目标是很难实现的。（据调查，一般由建设单位自行承担项目管理，其用于项目班子的总费用约占工程总投资的8%至10%）。因此，迫切需要改革目前的工程建设管理制度，采用项目管理，即选择专业化、职业化独立的第三者代建的项目管理公司显然是降低和转移风险的最佳方案之一。尤其是项目投资额越高、项目越复杂且难度大、投资业主提供的资产担保能力越低，项目管理更能体现它的优势。实现“项目管理”，是适应建设管理市场化、国际化的需要。项目管理在国际建设市场早已成为通用的工程项目管理方式。经过多年培育，国际市场出现一批专业建设顾问的项目管理公司，为建设单位提供专业服务，如英国的鲍维斯、美国的特纳、香港的茂盛等等。在国内不少地方政府投资项目已经在开始试点，但总的来说还处于起步阶段，项目覆盖范围小，专业化、职业化和市场化程度低，体内循环特征明显，政府对工程项目管理市场的管理基本处于“真空”，真正意义上工程项目管理市场体系尚未形成。随着国际化、开放型、各类投资性质项目的不断增多，营建项目管理市场

，构筑“代建”市场体系已显得十分必要。这不仅是市场的呼唤，也是工程项目管理迈向国际化的重要举措。因此，应尽快通过推行项目管理，培育工程项目管理市场，扶持和形成一批具有国际竞争实力的工程项目管理公司。项目管理体系框架及基本建立完善的工程项目管理体系，拟推行两种类型的工程项目管理公司：一是全过程管理的工程项目管理公司，二是阶段性管理或者专业管理的工程项目管理公司。总体上，工程项目管理公司通过向市场提供菜单式服务种类，供需方选择并通过合同予以确认。由于项目管理企业和投资人或者通常所说的建设单位之间是委托与被委托的关系，功能职责可以归纳为以下四个方面：策划功能：将工程项目的预期目标进行筹划安排，对工程项目的全过程、全部目标和全部活动统统纳入计划的轨道，用一个动态的可分解的计划系统来协调控制整个项目，使项目在合理工期内，以较低的造价和较高的质量，协调有序地达到预期目标。协调功能：使不同的阶段、环节、部门、层次之间通过统一指挥形成目标明确、步调一致的局面，同时通过协调使一些看似矛盾的工期、质量和造价之间的关系，以及时间、空间和资源利用之间的关系得到了充分统一。组织功能：通过部门分工、职责划分，明确职权，建立行之有效的规章制度，使工程项目的各阶段各环节各层次都有管理者分工负责，形成一个具有高效率的组织保证体系，以确保工程项目的各项目标的实现。控制功能：工程项目的控制主要体现在目标的提出和检查、分解；合同的签订和执行；各种指标、定额和各种标准、规程、规范的贯彻；进行合同、招投标、工程技术、施工质量、工程项目的成本管理；实施中的反馈、决策。项目管理

的几种模式 从项目参与选择并签定合同和工程项目管理公司是否对项目目标的实现承担责任两方面，我们可以将项目管理大体分成以下几种模式：一是工程项目管理公司作为业主的全权代表行使业主的各项职能并承担相应责任（简称 P M C）。二是项目建设的各方队伍选择和签定合同由业主完成，工程项目管理公司根据合同约定行使对项目的各项管理职能，由于工程项目管理公司的管理造成工程目标不能实现时，工程项目管理公司应承担相应责任（这种模式一般简称 P M）。三是工程项目管理公司根据与业主签定的委托合同，行使对工程项目的工期、质量、投资的管理职能，并协调有关方面的关系；参与项目有关单位选择及合同签定由业主完成，工程项目管理公司一般对项目目标是否实现不承担责任。四是工程项目管理公司不仅承担项目管理工作，同时还可能是项目的咨询机构，承担着项目的设计、监理等工作，其项目管理的职责范围可以是上面三种模式的一种或多种的衍生。国际上流行的“设计管理服务”就属于这种模式。以上几种应用模式只是大体上对可能出现的形式分类，在具体操作时可以灵活应用，而不必拘泥于哪一种模式。只要有利于项目目标的实现都是合理的，业主可以将项目某阶段的工作委托项目管理，也可以将几个阶段中的部分工作委托项目管理，这完全取决于业主。但对于政府投资项目，建议采用第一或者第四种模式，以达到减少行政干预、充分发挥专业的工程项目管理公司作用的目的。需要明确的几个关系与政府管理的关系：政府对项目管理制度和企业的管理包括两个方面：一是市场（行业）管理。工程项目管理公司应作为一个市场主体，接受建设行政主管部门的行政管理，内容包括

企业市场准入、工程项目管理任务的承发包实施、企业行为是否符合国家法律法规规定的建设程序，是否执行国家和地方强制性规范标准以及其他规定等等。二是从维护投资人利益的角度，对工程项目管理合同签订、履行情况进行监督管理，这主要是指政府投资项目。政府作为投资人应当对建设单位（如国有企事业单位、政府部门）选择项目管理企业以及在工程建设过程中各种决策等进行监督管理，以保证国家投资的有效性。

与工程项目总承包的关系：项目管理的实质是投资方委托专业的工程项目管理公司来组织和管理项目建设，该委托合同主要是服务性质，工程项目管理公司通与工程项目总承包的关系：项目管理的实质是投资方委托专业的工程项目管理公司来组织和管理项目建设，该委托合同主要是服务性质。

加入收藏 与中介机构的关系：工程项目管理公司根据委托合同约定的范围，对项目建设组织管理，其范围可能包括融资在内，从项目策划一直到竣工的整个过程，通过有效管理，控制工程质量、进度和费用，达到项目技术和经济指标最优化。工程招标代理等中介机构是指工程建设单位根据需要委托不同功能的中介机构进行项目阶段性管理，这仅仅是工程建设过程中的某一个或几个环节，工作内容也仅限于相关事项。与项目管理的工程项目管理公司相比较而言，工作范围要小得多，内容要少得多。

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)