

试论工程项目管理的发展趋势

武汉大学商学院 叶晓倩 韩 锐 关培兰

一、国际工程项目管理日趋显现出规范化、集成化和量化管理的特征

1. 工程项目管理组织体系日趋规范化。目前,在欧美等发达国家,工程公司的运作一般以项目管理为中心,其组织机构的设置以有利于项目管理和水平的提高为出发点,具备项目管理、设计、采购、施工、试运行全功能,能完成工程建设总承包任务,并能适应各类合同项目管理的需要。工程公司普遍实行项目经理负责制。对项目组织多实行矩阵管理。

2. 工程项目管理日趋集成化。就工程项目管理的发展阶段和项目管理特点而言,国外工程项目管理先后采用了三种形式:最先采用的是业主自行管理模式,其特征为业主与设计、施工方直接签订合同,业主组成相应机构直接行使对项目的管理权;而到了 20 世纪八九十年代,业主委托承包商承包建设模式(即 EPC 模式)在西方国家成为了项目建设的主流形式,这是由承包商负责工程项目的设计、采购、施工安装全过程,并负责试运行服务,也叫“交钥匙”承包;而近年来,一些国际上比较先进的工程公司为了适应项目建设大型化、一体化以及项目大规模融资和分散项目风险的需要,推出了一种成熟的项目管理方式——业主聘请管理承包商模式(即 PMC 模式)。

3. 对工程项目全过程实现了量化控制。工程项目有一次性和渐进性的特点,这些特点决定了必须实施过程控制。国外工程公司对项目控制十分重视,近十多年来,著名的工程公司专门成立项目控制部,项目控制经理在项目经理领导下负责领导费用估算师、进度工程师、费用控制工程师、材料控制工程师的工作。而运用赢得值原理(EVC)对费用/进度进行综合量化控制更是国际上普遍采用的方法。

二、我国工程项目管理仍存在组织体系不健全、技术落后等问题

在工程项目管理这个领域,我国与欧美发达国家相比还有相当差距,其具体表现在以下几方面:

1. 工程项目管理组织体系不健全。据有关方面对我国 22 个行业 236 家企业的问卷调查,从服务功能、组织体系、技术管理体系、人才结构四个方面,按照国际通行的工程公司模式进行运作的,只占 15%;有 67% 的单位在项目管理组织体系中没有项目控制部、采购部、施工管理部、试运行部,只是设了一个二级机构工程总承包部;有 50% 的单位没有建立包括资源支持体系、程序文件、作业指导标准、工作手册在内的项目管理体系。

2. 工程项目管理技术落后。现代化的工程项目管理是一个大系统,各系统之间具有很强的关联性,有大量的数据计算,有各种复杂关系的处理,需要使用和存储大量信息,需要专业机构实施专门化的管理。而国内的工程项目管理更多偏重于业主自行管理,以成立指挥部或类似机构来执行项目;EPC 模式的优势还没有被更多的人了解,仅仅在个别项目中得到应用;而 PMC 模式对国内大多数人来说还是一个新概念,只是在近年国内大型合资项目中有所应用,与国际通行的工程公司的先进管理技术差距很大。而且项目管理人员的素质普遍较低,还没有掌握先进的管理技术。

3. 不重视项目的可行性研究。可行性研究本身是对拟建项目技术上、经济上及其他方面的可行性进行研究,其目的是为了给投资者提供决策依据,同时为银行贷款,合作签约,工程设计等提供依据和基础资料。但是许多投资者普遍都不重视项目的可行性研究而盲目投资,往往造成巨大经济损失,也为后来的工程事故埋下了祸根。据报载在目前西部大开发的热潮下,某县在短短的几个月内竟审批了五六十个项目,典型的就属于这种情况。

三、新世纪的发展趋势要求工程项目管理国际化、信息化

1. 工程项目管理的国际化正形成趋势。一方面,改革开放以来,外资在我国投资企业已达 32 万家,我国的许多项目要通过国际招标、咨询或 BOT 方式运作。特别是我国加入 WTO 后,国外大承包商必定利用其在资本、技术、管理、人才、服务等方面的优势,挤占我国国内的工程建设市场。面对日益激烈的市场竞争,我国工程公司必须以市场为导向,转换经营模式,增强应变能力,自强不息,勇于进取,在竞争中学会生存,在拼搏中寻求发展。另一方面,入世后根据最惠国待遇和国民待遇,我国工程公司将获得更多的机会,可以与其他成员方工程公司拥有同等的权利,并享有同等的关税减免,在“贸易自由化”原则指导下,减少对外工程承包的审批程序,将有更多的公司从事国际工程承包,并逐步过渡到自由经营,能更加容易地进入国际市场。因而从行业发展和“走出去”的角度来看,推动我国工程项目管理的国际化显得尤为迫切。

2. 工程项目管理的信息化正形成潮流。伴随着 INTERNET 走进千家万户,以及知识经济时代的到来,项目管理的信息化已成为必然趋势。作为当今更新最快的电脑技术和网络技术在企业经营管理中普及应用的速度令人吃惊,而且呈现出加速发展的态势。这给项目管理带来很多新的特点,在信息高速膨胀的今天,项目管理越来越依赖于 IT 技术手段,其竞争从某种意义上讲已成为信息战。另一方面,作为 21 世纪的主导经济知识经济已经来临,与之相应的项目管理也将成为一个热门前沿领域。美国著名《财富》杂志预测项目

序,它本身就是一项经济活动,不把这项经济活动同项目立项以后的经济活动联系在一起,就会割裂项目立项作为一个完整的经济事物而存在的事实。

试论我国建筑工程造价失控原因及对策

江西理工大学 北京科技大学 杨建永 北京科技大学 蔡美峰

0、引言

建筑工程是国民经济的重要支柱。在基本建设投资中,建筑工程方面的资金,约占基本建设投资总额的 60%。国家每年都要投入数以亿计的资金用于建筑工程,如何用好管好国家投资,控制项目投资不超过批准的造价限额,更合理使用人力、物力、财力,力求取得最大的投资效益,这是工程造价控制的核心。长期以来,建筑工程管理存在的突出问题,是建筑工程造价没有合理确定和有效控制,严重影响了国家投资效益。这就要求我们必须始终把工程造价控制贯穿于工程建设全过程,从投资决策、设计、施工至竣工的全过程找出失控原因,采取有效对策。

1、造价失控的主要原因

1.1 决策阶段。据有关资料分析,投资决策阶段对整个项目造价的影响为 75%~95%;设计阶段为 35%~75%;施工阶段为 5%~35%;竣工阶段为 0~5%。可见,项目决策阶段是造价控制的关键所在。决

经理将成为 21 世纪年轻人首选的职业,这说明项目管理正成为社会管理和企业管理现代化的重要内容,甚至可以说,项目管理将是知识经济的旅伴。知识经济时代的项目管理是通过知识共享,运用集体智慧提高应变能力和创新能力,即知识产生新的创意、形成新的成果、带来新的财富。这个过程单靠工业、农业那样的重复、批量的生产是无法实现的,而先进高效的获取、加工、处理信息的信息化管理将在其中发挥不可替代的作用。

四、应采取多方面的综合措施加强工程项目管理

1. 必须与国际惯例接轨。为适应工程项目管理国际化的趋势,进入变幻莫测的国际竞争市场,首先要学习国际上先进的项目管理模式和方法,不能认为国内 EPC 还没有被认识,PMC 还很遥远而放弃发展机会,应支持国内大型工程公司积极向 PMC 方向发展,这不仅是提高国内工程公司项目管理水平的问题,同时也是走向国际大市场的需要,是带动我国工程建设业走向国际市场的需要;同时真正懂得并吃透国际惯例、法规、标准等,只有这样才有可能按国际惯例进入国际市场,并受到国际法律的保护。其次,要按照国际工程公司的做法健全工程项目管理组织体系,组建贯穿项目建设全过程的项目管理公司,这种公司应是专营工程承包业务的全功能的工程公司和项目管理公司,能够以其自身的专业技术、工程经验和项目管理能力代业主组织和管理整个建设项目,为业主提供最优秀的项目管理服务。此外,要强化项目经理负责制,推进项目经理的国际化。项目经理是团队的核心,工程项目管理的一个主要原理之一是把一个时间有限、预算有限的工作委托给项目经理,使它有权独立进行计划、资源分配、指挥和控制。我国工程项目管理,大体上有工程总承包、工程项目管理两种模式,这里项目经理都起了决定性的作用。目前,业主选用前者的明显多于后者,一个重要的原因,就是缺乏高层次工程项目管理人才、工程项目管理技术还比较落后。因此应启动以建造师执业资格为基本条件的项目经理执业资格制度,积极推进高素质项目经理队伍的职业化、专业化和规范化建设;健全项目经理的国际化继续教育培训体系,扩展对外交流,包括 CIOB 培训、IPMA 培训等,以全面提高中国项目管理者国际化水平;大力推动以国际杰出项目经理为代表的国际项目经理人才的成长,使中国出类拔萃的项目经理走向国际市场的大舞台。

2. 必须实现项目管理的信息化。工程项目管理是一个致力于项目最终成果和业主要求的流线型管理过程,传统工程项目管理的重心是成本、进度和质量,强调采用 CPM 和 PERT 等技术来保证预定目标的实现,基本上是以封闭、静态的视角来控制流程。但是在知识经济这个变革已经成为常态的商业环境中,企业只能在混沌中发展,在动态中追求最优化,工程项目管理必须实现信息化以进行相应的调整。借助有效的信息技术,可以将技术管理中的网络信息技术、商业环境中的客户关系管理、运作管理中的变革管理、项目规划中的战略协调等项目管理内容有机的结合在一起,使工程项目管理充分考虑业主要求,与工程公司的发展战略相匹配。因而,MIS、ERP、价值工程、系统工程和模拟等信息技术及其他各种项目管理软件在项目管理中获得了越来越广泛的应用,成为了提高企业效率和竞争力的有效手段。将工程项目管理与信息技术相结合,用计算机辅助工程项目管理,将使工程项目管理的效益大大提高,并促进了工程项目管理的标准化和规范化;用 Internet 进行工程建设管理方面的信息交流,并将促进工程项目管理水平的提高,推动了工程项目管理研究的深入。为此,工程公司必须建立起学习性组织,强化项目经理及工程公司员工的学习和培训,使之具备与信息相关的技术素质。

3. 必须做好项目的可行性研究工作。可行性研究是研究项目是否合理可行,而在实施前对该项目进行调查研究及全面的技术经济分析论证,为项目的决策提供科学依据的一种科学分析方法,由此考察项目经济上的合理性、盈利性,技术上的先进性、适用性、实施上的可能性、风险性。然而,我国目前许多投资项目都很少做这方面的工作,要么一哄而起、盲目上马,要么草草了事,这样不仅造成经济上的巨大损失,而且也可能埋下质量隐患。因此,必须加强建设项目的前期工作,做好项目的可行性研究和经济评价,真正把可行性研究与建设期的“一人管理,三大控制”同时纳入项目的核心内容,以期各投资项目获得最好的经济效益和社会效益。