

浅析建设工程委托项目管理在博物馆建设中的应用

乔丽

我们国家从上个世纪八十年代大兴土木以来，不论那种方式投资的工程建设都存在项目管理的问题。项目管理是从五十年代发展起来的一种管理方法，工程项目管理起源于业主方对建设工程的管理，最早是业主方使用的名词。对项目管理的定义有很多种，参照国际大部分国家建造师协会的定义：所谓的项目管理是自工程项目开始至项目完成，通过项目策划和项目控制，以使项目的费用目标、进度目标和质量目标得以实现。《建设工程项目管理规范》中对项目管理的术语解释是：“运用系统的理论和方法对建设工程项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动，简称为项目管理”。看了很多的文章，大都是从施工单位和工程咨询单位的角度去分析的，汉阳陵地下博物馆是2006年建成的世界首座全地下室博物馆，采用的是委托项目管理的方式，本人作为甲方的现场管理人员参与了该工程的建设，通过近两年的学习和调查，对委托项目管理这种管理方法我想从业主方（建设单位）的角度浅谈一下自己的认识。

一、业主方项目管理的目标

业主方项目管理是服务于业主的利益，代表业主（建设单位）对建设工程的目标包括进度目标、投资目标、质量目标进行控制。对于业主单位而言，建设工程的进度目标指的是从工程编制项目建议书开始到建设工程竣工并交付使用的目标。投资目标是指从工程立项到保修的总投资目标。质量目标指的是工程项目的设计质量、施工质量、材料质量、设备质量及整体的运营质量等。

二、业主方项目管理的任务

业主方项目管理的任务简而言之就是代表业主完成工程项目整个生命周期中所有的具体工作已实现工程项目的目标。按时间顺序划分业主方的项目管理可以划分为三个阶段：一是工程项目准备阶段的任务，包括工程项目的决策、设计方案的确定、外部关系的处理、工程项目报建手续的办理、施工图的审核（含工程预算的审核）、工程招标工作的管理和主要工程合同的签订等。二是建设工程施工阶段的任务，包括工程施工现场的管理的任务、对施工单位的管理的任务、对资金的管理任务、对设备、材料管理的任务、对各个参建单位合同管理的任务及周边关系处理的任务等。三是工程项目后期管理的任务。包括工程项目试车阶段的管理任务、组织工程竣工验收的任务、进行成品工程项目交接的任务，整理工程档案并向城建档案馆移交的任务、在工程保修阶段组织进行成品工程项目的后评估等任务。

三、目前业主方建设工程项目管理的方式

建设工程项目管理的核心是业主方的项目管理，在我国目前业主方建设工程项目管理方式主要有以下四种：1、业主方自己进行工程项目管理。2、业主方委托工程项目管理咨询公司独立承担部分业主方项目管理的任务。3、业主方委托工程项目管理咨询公司与业主方共同承担项目管理任务，业主方从事项目管理的人员在项目管理咨询公司委派的项目经理的领导下工作。4、业主方委托工程项目管理咨询公司代建工程（俗称交钥匙工程），这四种方式各有利弊，我单位实行的是第三种项目管理的方式。下面我将结合我单位项委托项目管理的效果，具体谈谈委托项目管理的实际应用。

四、业主方委托项目管理的实际应用

1、业主方进行工程项目管理方式的选择

现代社会随着经济的快速发展，需新建、改建、扩建的工程项目越来越多，由于业主方的工作重点不一样，工程项目管理咨询公司的兴起，业主方对工程项目的管理方式便可以根据自身的能力来自由的选择。比如：有工程项目、有资金且资金充足、有投资目标但是却无建设经验、无项目管理人员、无管理工程项目的时，间可选择工程代建制；有工程项目、有资金（但还需再筹）、有投资目标、无建设经验、有项目管理人员、有管理工程项目的时，可采用部分委托项目管理；有工程项目、有部分资金、有投资目标、有工程建设经验、有项目管理人员但力量明显不足、有管理工程项目的时，可采用工程咨询管理公司与业主共同进行项目管理，当然，人、才、力均有时肯定是业主方自己进行项目管理的了，不存在委托项目管理的问题。

另外，某些政府投资行为虽然与代建制很像，但是他们还是有本质的区别的，不应混为一谈。

2、委托项目管理单位的选择

委托项目管理单位的选择可根据业主方自己的情况进行灵活的选择，选择后的项目管理咨询单位将代表业主行使项目管理的职责，主要的选择方式有：1) 指定项目管理咨询公司进行委托，这种方式主要是用于工程项目不大，有过合作经验，工程咨询项目管理公司信誉较好的单位。2) 对项目管进行招标，但是要保证招标工作真实、公正，严谨招标时有弄需作假的现象，因为一个工程的建设过程是一次性的、不可逆的，工程项目管理的过程同样是一次性的、不可逆的，如果选择不当，给工程项目造成的损失将是代表业主方自己的、是不可估量的。

3、委托项目管理合同的签订和管理

委托项目管理的本质是业主方为了将建设工程项目管理风险的转移和避免，委托项目管理合同的签订和管理是风险转移和避免的依据。委托项目管理合同的签订和管理作为业主要注意以下几个方面的问题：1) 合理确定合同的结构，合理分析工程项目管理的特点、对重点环节项目管理的规划。2) 项目管理合同应从业主方的角度，设计投资控制、进度控制、质量控制的合同条款，分析在合同执行过程中的风险并将风险如何转移。3) 起草委托项目管理合同及设计合同的特殊条款。4) 进行委托项目管理合同谈判。5) 委托项目管理合同执行期间的跟踪，检查合同的执行情况，及时签订补充协议等。6) 依据合同合理索赔、并处理合同纠纷等。

4、委托项目管理的跟踪

不管选择何种委托管理的方式，业主方还是有一些必要的项目管理任务，如签订委托项目管理合同后对合同的跟踪管理、对管理效果的监督等。由于业主方是建设项目生产过程的总集成者，也是建设项目生产过程的总组织者，业主方的项目管理是管理的核心，委托工程咨询公司进行项目管理，工程咨询单位将代表业主，但是业主还是要对某些关键步骤进行掌握和跟踪。如代建工程设计方案的选择、报建手续办理的配合、总包单位的确定、工程款项的划拨、对成品工程的检验、评估等。这些业主方是必须掌握的，必须是由业主方完成的工作。

五、我单位委托项目管理成果分析

我单位在进行汉阳陵博物馆帝陵外藏坑A段保护展示厅工程建设是采用了委托项目管理，是与国内某大型建设工程咨询公司共同承担了施工阶段的项目管任务，据了解目前在省内进行工程项目委托项目管理的，我单位是第一家，属于试探性的应用。

具体的做法是：在工程招标阶段开始介入业主方的项目管理，由工程咨询公司派驻甲方的项目管理经理一名，专业工程师三名，业主方的甲方代表及工程技术人员在项目管理经理的带领下开展具体工作。

这种项目管理的模式确实解决了业主方现场管理人员不足、建设工程经验不足的问题，在工程质量目标和进度目标上较好的完成了既定的任务，该工程还获得了“长安杯”、“国优工程”银质奖章等多项荣誉。

但是也存在着一些不足之处：如与当地周边关系处理的不理想、现场派驻的工程师素质参差不齐、部分分包工程工程款有超付现象、甚至在部分分包工程有上照顾关系户的现象、并与监理单位为同单位的不同项目部等。作为代表业主进行项目管理的单位，以上问题都是禁忌的，也是在今后的建设工程委托项目管理中要避免出现的问题。

六：结束语

综上所述，项目管理制度现在是国际工程管理制度的发展趋势，将被越来越多的单位应用，委托项目管理的法律法规也将更加健全，委托项目管理的技术和衡量标准在不断的提高，在满足工程建设目标的前提下，在项目的决策阶段、设计阶段、施工阶段提高工程质量目标、节省资源成本将其到从源头调节的作用。

【参考文献】

丁士昭，建设工程项目管理。北京：中国建筑工业出版社，2007。

建筑施工杂志，第31卷，第6期。

原载：《城市建设》2009年第10期

技术支持：陕西省文物信息咨询中心 版权所有：汉阳陵博物馆：2011年-2015年

地址：西安咸阳国际机场专线公路东段 传真：029-86030492 电话：029-86031470 邮编：712038

当前访问人数：

（浏览本网主页，最佳分辨率为1024*768）版权与免责声明 留言信箱 hylae2008@163.com

