

从监理到项目管理的转化

付超繁¹, 徐 鹏²

(1. 贵州大学, 贵州 贵阳 550001; 2. 贵阳市交通局, 贵州 贵阳 550003)

摘要: 工程项目管理是一项综合系统的工作, 它始终贯穿于工程建设的各方面. 建设监理与项目管理都是通过对工期、成本、安全和质量等项目环节的管理, 协助建设单位实现建设工程总目标, 两者在职责和目的是一致的, 建设监理企业的职能范围应当是全面的, 其应当为业主提供全方位的服务. 本文论述了项目管理的重要性和业主自己从事管理的优劣, 说明了从监理到项目管理的转化的紧迫性.

关键词: 房地产; 工程监理; 项目管理

中图分类号: F293.33 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-855X(2008)05-0094-05

Change from Supervision to Project Management

FU Chao-fan¹, XU Peng²

(1. College of Civil Construction Engineering, Guizhou University, Guiyang 550001, China;

2. Guiyang Bureau of Transportation, Guiyang 550003, China)

Abstract: Project management is a comprehensive and systemic work which runs through each aspect about the construction of a project. Construction supervision and project management both help a construction company to reach the general goal of the construction project by controlling some variables such as work time, cost, security and quality. They share one responsibility and purpose. The function range of a supervision company should be all-round to provide a comprehensive service for the clients. The importance of project management is made clear. The advantages and disadvantages of clients doing management are also discussed. The urgency to change from supervision to management is thus put forward.

Key words: real estate; project supervision; project management

0 引言

工程项目实行项目管理是建筑业发展的趋势, 而处于建筑业变化的最前沿的是业主, 业主方是推动建筑业发展的动力.

我国开始引入并实行建设工程项目管理方法以来, 项目管理的理论与方法逐步在我国的建设工程项目施行, 给我国的建设管理工作带来了新的活力. 目前, 我国的项目管理单位及人员原多从事勘察、设计、施工、监理等工作, 专门的项目管理单位及人员还较少. 在建设工程项目运作中, 包含了从项目决策前期、项目实施期, 项目竣工验收至后评价几个大的阶段. 本文以一个实际工程的例子, 从项目管理者的角度——贵州某房地产有限公司在建的贵阳市克玛冲小区经济适用房为例, 研究了房地产类工程项目管理的过程. 重点探讨了贵阳市克玛冲小区经济适用房房地产工程项目管理实践, 对该公司的工程项目管理实践分析是结合了该公司在项目管理中存在的深层次问题分析进行的. 针对这些问题所提出的具体解决方案是围绕着工程项目管理实践展开的. 本文期望通过这些结合实践的理论分析和具体解决方案为其它类似项目的业主方提供了一个解决问题的有效思路.

收稿日期: 2007-11-22.

第一作者简介: 付超繁(1969-), 男, 副教授. 主要研究方向: 工程项目管理.

E-mail: Fc1969@tom.com

1 工程概况

该工程位于贵阳市黄岭路.总建筑面积12.5万 m^2 ,分为A、B、C3期.工程总投资为1.2亿元,建设工期为18个月.贵州某房地产有限公司作为建设单位,是建设工程的投资人,是建设工程的重要责任主体.该公司从房地产开发项目的建设准备工作准备,包括可行性研究,编制计划任务书,办理征地,地质勘察,建设工程图纸设计,工程招标,预决算,办理开工手续到项目破土动工,基础施工,主体建造,装修装饰及竣工验收,贵州某房地产有限公司自始至终参加建筑产品的形成活动,在工程投资、进度、质量方面起着监督和保证作用.

2 管理模式

在整个房地产工程项目建设过程中,业主方、设计、监理、承包商、供货方共同组成了贵州某房地产有限公司贵阳市克玛冲小区经济适用房工程的项目管理系统.在这个管理系统中,贵州某房地产有限公司项目管理完全属于业主方的项目管理.贵州某房地产有限公司居于整个组织的中心位置,在整个项目的实施过程中起着决定性的作用.贵州某房地产有限公司项目管理模式特点就是工程部经理为了完成项目的总目标和任务,运用现代系统工程理论和方法,对工程项目进行全过程和全方位的规划、组织、控制与协调等科学的管理活动.在项目的目标设计、监理、施工等实施和运行过程中,整个管理主体由设计方代表、监理方代表、承包方代表(含各分包方)、供货方代表共同组成,他们来自不同实体,代表不同的利益,有着各自不同的目的.所以建设单位的工程部经理必须考虑建设主体以及他们之间的相关利益,系统地分析他们的需求,指引他们行为服务于项目的目标,协调使所有的参与者组成一个能够通力合作,为实现项目目标而努力奋斗的联合体.一个项目的建设是否成功,业主方的项目管理起着龙头作用.

房地产项目管理就是项目管理者应用管理的理论、观点和方法,对工程项目实施全过程、全面的策划、组织、控制、协调与监督,实现生产要素在工程项目上优化配置,为用户提供优质产品^[1].一个房地产项目管理是一个系统.这个系统主要由业主方、设计方、监理方、施工单位、供货方等组成.在这个项目管理系统中,起主导作用的是业主方的项目管理.业主方担任的是“总协调”的角色,它可以协调好各参与单位之间的关系,对项目目标的实现发挥最重要的作用.业主方的项目管理侧重于对项目成本、进度、质量3大目标的控制,(决策重大问题,如项目立项决策、建设用地报批、工程建设报建、选择监理公司、确定勘察和设计单位、施工单位选定等等).在房地产项目管理中业主方的项目管理始终起主导作用.监理单位的项目管理则受业主方的委托,依据国家批准的工程项目建设文件,有关工程建设的法律法规和工程建设监理合同,及其它建设合同,对工程实施的监督管理.业主方授权监理方对项目工程投资、进度、质量3大目标进行控制,保证业主方项目管理目标的实现.设计方是在设计合同所界定的工作内容内对业主建设意图进行了解,对项目的使用功能、质量要求进行掌握,从而进行施工图设计及对施工图中存在的问题进行修改.承包方在合同约定下追求最大的工程利润,控制施工成本、工期、质量,按合同约定完成项目目标,对分包商进行管理,负责项目的具体实施,对项目的现场安全、质量等全面负责.供货方按照合同约定保质保量按时提供工程建设周期内的建筑材料和设备.

3 目标体系

房地产工程项目管理目标是房地产项目管理的一个重要要素,没有目标就无所谓管理.管理的性质和功能决定了它是实现这一定目标的手段.房地产项目管理的目标是一定的时间限制下,在一定的费用预算内,生产出满足质量要求的建筑产品.也就是说,管理的目标不仅仅是最终的项目产出物——工程实体,而是有一定的时间、费用和质量要求的建筑产品^[1].房地产工程项目管理控制的目标主要可归结为3大项:进度管理控制目标、质量管理控制目标和投资管理控制目标.

应当把工程项目的进度目标、投资目标、质量目标当作一个整体来控制,因为它们相互联系、相互制约,是整个项目系统中的一个子系统.工程项目的进度目标,投资目标、质量目标3者之间既存在矛盾的方

面,又存在着统一的方面. 房地产项目管理者无论在制定工程项目的目标规划,还是在实施工程的目标控制过程中,都应牢牢把握这一点. 首先,工程项目的3大目标,投资目标(即投资省)、进度目标(即工期短)、质量目标(即质量优)之间存在着矛盾和对立的一面^[2]. 在通常情况下,如果项目业主对工程质量有较高的要求,那么就需要投入较多的资金和花费较多的项目实施时间,即强调质量目标,就不得不需要降低投资目标和进度目标;如项目业主要抢时间,把工期目标定得很高,那么成本就要相应地提高,或者质量要求适当下降,即强调进度目标,就要降低投资目标,或者降低质量目标;如果要降低投资、节约费用,那么势必要考虑降低工程项目的质量标准,或者会造成工程难以在正常工期内完成,即强调投资目标,势必会导致质量目标或进度目标的降低. 所有这些表现都反映了工程项目3大目标之间存在着矛盾和对立的一面. 其次,工程项目的投资目标、进度目标、质量目标3者之间的关系不仅存在着对立的一面,而且还存在着统一的一面. 如果项目业主适当增加投资的数量,为工程承建商采取加快进度措施提供必要的经济条件,就可以加快工程项目的实施进度,从而缩短工期,使工程项目提前投入使用,这样工程项目投资就能够尽早收回,工程项目的经济效益得到提高,即进度目标在一定条件下会促进投资目标的实现;如果项目业主适当提高工程项目功能要求和质量要求,虽然会造成一次性投资的提高和工期增加,但能够节约系统项目动用后的运营费用和维护费用,降低产品的成本,从而使工程项目能够获得更好的投资经济效益,即质量目标也会在一定条件下促进投资目标的实现;如果工程项目进度计划制定得既可行又优化,使工程进展具有连续性、均衡性,则不但可以使工期缩短,而且有可能获得较好质量和较低成本. 这一切说明了工程项目投资、进度、质量3大目标之间相互联系是一个有机统一体,3大目标的控制过程必须具有明显的系统化^[2].

4 存在的问题及对策

克玛冲小区在项目实施过程中,存在一些对项目目标产生重大影响的问题,如对整个小区的地质情况不了解,设计图纸质量差,施工单位多、分包项目多等问题.

4.1 可行性研究不充分带来的影响

该房地产开发前期对市场研究不够重视,市场调查分析不充分,没有详细的项目可行性研究报告,所以决策缓慢,使得项目的规划设计迟迟不能如期完成. 由于缺乏前期认真的可行性研究,整个克玛冲小区处于一个冲沟中,地质情况很差,大部分是回填土,还有以前开挖过的煤洞,这使得整个小区的房屋基础都存在不同情况的设计修改,大大延长了各房屋基础的施工时间. 在正式施工期间,工程现场经常出现等待图纸的情况,要么没有图纸、要么在修改图纸,工程现场管理人员只有等待或接到修改图纸后重新安排施工. 虽然工期目标相当紧迫,但参与建设各方只有等待,在等待中消耗了不少宝贵时间,使年度计划的项目管理进度目标不能完成,同时也影响了投资目标和质量目标. 这样的做法使公司高层领导成了矛盾的焦点和责任推脱的对象,消耗了宝贵的资源,降低了生产效率. 这是一个典型的市场研究和产品研究不到位引发出来的工程变更的技术问题和工程建设的项目管理问题. 时间就是金钱,效率就是效益,因此企业的管理者要把握宏观方向,企业的管理人员也要从大处着眼,小处着手,认真研究市场,作好可行性研究和项目策划,从而提高工作效率.

企业管理者从战略意识上必须重视和加强项目前期市场分析的可行性研究工作. 前期的项目可行性研究是项目的灵魂,是指导工程项目设计、建设和项目过程管理的依据和基础. 可行性报告中要加强对市场、用户、竞争和风险的评估,特别要对贵州的地质情况要有一个认识,对于市场细分和定位要有具体和准确的数据. 研究报告要用可量化的指标表达,成为决策可信赖的依据,只有这样才可以避免工程设计变更的频繁发生.

4.2 设计图纸质量差带来的影响

该项目的建筑设计单位在工程设计周期短、施工图设计赶工的情况下,疲于应付,由此导致设计图纸中经常出现一些可预见性的低级错误. 比如施工图中的错、漏、碰、缺等问题. 这种设计图纸在建筑产品功能性、系统性和效果的设计失误必然导致建设过程中出现大量设计变更. 而该公司的技术把关力量薄弱,

施工图没有经过细致认真的内部技术审查就直接进入招标程序开始施工,由此造成了工程建设内容的不断变化,施工不断变更。如克玛冲小区的B、C区的施工图还没有全部完成,公司为了赶工就开始安排基础边施工边出图。在施工过程中发现地质情况和设计不同需要调整,又开始变更基础的形式和数量。设计文件质量差严重影响了工程施工的开展,故工程的质量、进度受到严重影响,而工程签证多也导致了投资控制目标无法完成。解决方案是加强设计管理确保工程项目目标顺利实现。

4.2.1 加强设计过程控制

在设计实施前,技术管理部门应拟定设计项目的关键节点控制计划,对项目的各个大的价值体系进行深入的剖析。对技术数据进行审核比较,想方设法在工程实施阶段寻求节约投资的方法,提出保证工期和提高工程建设质量的技术措施,实现目标的有效控制。在设计过程中,设计管理部门需要有专人及时跟踪和掌握设计动态,在关键时间节点上,如遇到一些技术性较强、专业性程度较高的技术问题时,也可依靠社会力量,聘请专业或高级管理者来解决,或者向有关专业机构咨询以消除这些技术问题,避免造成返工现象。

4.2.2 加强设计成果审查

设计成果审查是对设计单位提供成果的最后一次把关。这一次把关的成败很大程度决定了后面设计变更和工程签证的多少。需组织勘察设计部门和工程项目部门对成果图纸进行详尽的审查,对施工图中出现的错、漏、碰、缺等问题提出整改意见,把错漏现象消除在初期设计阶段。

4.2.3 严格控制设计变更发生

减少设计变更数量,将发生设计变更的可能性尽可能在前面的设计管理中解决。设计变更控制要首先从技术上论证这种变更是否十分必要,是否真实可行,然后从成本上计算出可能增加的造价,最后作出是否变更的决策。在目前的工程管理中,克玛冲小区的很多设计变更都有进一步优化的可能。

4.3 施工单位多及分包项目多

在小区的开发建设实施过程中,建设方直接分包工程的分项施工单位与项目的施工总承包单位之间的配合矛盾越来越突出。这种矛盾成为房地产开发项目管理的难点之一,大型小区的参建施工单位众多、交叉作业多,进退场的时间也各不相同。该小区除了与两个土木建筑及安装施工企业(即工程总承包施工单位)签订总承包工程施工合同之外,还和这个项目中的许多专业工程或配套工程的分包单位签订工程施工合同,项目总承包施工单位的内部分包作业主要由其自己管理,内部矛盾自己协调解决,因此管理工作相对简单,更容易进行;而对于直接分包的单位(按照有关规定必须纳入总承包施工单位管理),总承包施工单位就很难对其进行有效的管理。直接分包的施工单位若有需沟通协调的问题也往往直接找建设单位,这样产生了项目管理的协调量多、管理难度大等问题。开发商的现场工程管理人员约有80%以上的工作精力和工作量都花费在协调工作上。总承包施工单位和直接分包的施工单位对于工程质量和拖延工期问题相互扯皮,推诿责任,责任不好界定造成工期拖延。项目到了即将竣工交付使用的时候,出现了总承包和直接分包的施工单位不急而业主方着急的尴尬局面,组织工程项目整体验收和交付等工作变得困难重重,现场项目管理人员成了工程现场的总协调人员。解决方案是要尽量减少甲方的分包项目。

4.3.1 采用真正的项目总承包方式

在工程招投标文件及工程建设承包合同中明确由总承包单位完成的工程内容尽可能由总承包方组织施工。

4.3.2 灵活处理总承包中的再分包问题

可同意由总包单位分包,由总包单位选择几家专业分包施工单位,减少由业主指定的分包单位,但这些单位必须由业主工程管理部门主持分包工程的招投标工作并确认分包施工单位,分包施工单位必须与工程总承包单位签订工程分包合同。这样做有利于现场代表及监理的协调管理,也防范了如质量、工期、安全、保修责任等风险。

4.3.3 加强直接分包管理

针对不能或无法由总承包单位组织分包的工程内容,要细化和深化需发包的工程内容的招标文件中,

更重要的是管理部门应事先研究各工程内容建设的时间、验收、保修、交接、资料、协作、费用、安全、场地等接口配合条件。在工程招投标文件及工程建设承包合同中应明确总承包单位对甲方直接分包工程的质量、进度、安全及文明施工、成品保护、现场保安等负有不可推卸的总包管理和配合的责任。

5 工程建设监理与项目管理接轨

随着工程建设项目越来越庞大和复杂,对工程建设项目进行管理需要越来越多的专业知识和经验,业主本身进行项目管理变得越来越不合适,专门的工程项目管理公司应运而生。监理制度的推行本意是改革原有建设管理模式,推行现代化的工程项目管理制,我国工程建设监理与项目管理接轨是大势所趋、必行之作^[3]。由专门的工程项目管理企业对项目进行管理的反应,是建筑业对经济、技术发展的反应,是建筑业分工协作的结果,标志着工程项目管理作为一个独立于设计和施工的行业的产生。实施工程项目管理符合建筑业发展的规律,无论是从建筑业性质、功能效果认识,还是从管理规律、监理效益讲,还是从国际化、专业化的高度看,都充分说明,组织一支强大的高素质的专业化、社会化的监理班子,全面实施、大力推行工程建设监理与项目管理接轨是十分必要的。

工程项目管理是工程建设发展的大势所趋,是在工程监理发展到一定层次的必然提升。工程建设监理与工程项目管理理论基础是一致的^[3]。我国的工程监理是专业化、社会化的建设单位项目管理,其依据的基本理论和方法来自项目管理学,这也是建立工程监理制度之初就明确界定的。其以组织论、控制论和管理学作为理论基础,结合建设工程项目和建筑市场的特点而形成的一门新兴学科。工程建设监理与工程项目管理在目的和职责上一致性。即两者的目的和职责都是协助建设单位实现建设工程的总目标,通过管理工期、成本、安全和质量等项目的各个方面而实现交付成功。工程项目管理与工程建设监理的核心任务是一致的。即帮助建设单位通过管理工期、成本、安全和质量等项目的各个方面而实现交付成功,重点在于促使工程项目效益最大化。

6 结束语

随着改革开放的深入,国外管理模式的引进和工程项目日益复杂,监理的施工阶段质量管理已经满足不了业主对项目多样化、专业化的要求。近年来,除了施工监理以外,市场上已出现了项目策划、设计监理、造价咨询以及招投标代理等业务服务。实际这些都可以归于项目管理的某个部分或某个阶段。这种由施工阶段向两头延伸、拓宽业务范围的现象,是国内监理及各种咨询单位努力适应市场并逐步向国际通行的项目管理服务接近的反映。可以说,项目管理的市场需求已经出现,但目前还比较有限,表现在项目管理的业务范围不全面,服务的深度尚较肤浅,服务的质量更无规范可循。因此多数国内业主不把项目管理的工作委托出去。国内的项目管理专业咨询公司,一般只能拿到这些项目的某些部分和某个阶段的委托。随着我国在工程建设领域不断的与国际接轨,外资和合资的项目会不断增加,内资项目也逐渐与国际做法接轨,这将大大增加项目管理的需求。因此国内的专业公司有机会利用自己熟悉国情、收费较低的优势争得一部分外资项目,从而也不断增强国内业主对项目管理服务的需求意识。我国的建设监理公司本身的定位就应该是为业主方服务的项目管理公司,因此,我国高水平、大规模的建设监理公司应积极创造条件发展成为工程项目管理公司,这是与国际工程项目管理惯例接轨的要求,也是自身发展的需要。

参考文献:

- [1] 舒森,方竹根. 项目管理[M]. 合肥:安徽人民出版社,2002.
- [2] 石元印,徐晓阳. 土木工程建设监理[M]. 重庆:重庆大学出版社,2001.
- [3] 钟晖,龙江英. 从建设监理到工程项目管理的转化[C]. 建设监理,2004.