

# 受业主委托提供 项目管理服务的思考和建议

乐 云, 何清华

(同济大学建设管理与房地产系, 上海 200092)

[摘 要] 本文总结了受业主方委托提供项目管理服务的经验与体会, 分析了甲方建设管理模式中存在的问题, 并对推进我国项目管理工作提出了思考与建议。

[关键词] 项目管理服务; 建设管理模式; 思考与建议

Abstract: The experience and realization in the project management service by the client's commission is firstly summarized, and the problems of the client's construction management mode are analyzed. Finally the consideration and the suggestion is put forward for promoting project management in China.

Key words: project management service; construction management mode; consideration and suggestion

[中图分类号] F407.9 [文献标识码] B [文章编号] 1002-851X(2007)06-0075-03

同济大学是全国较早开始尝试受业主方委托, 提供项目管理服务的单位之一, 从1990年签订第一份项目管理合同至今, 已承担各种类型的建设工程项目管理服务100多项, 时间超过15年。回顾过去, 其中不乏成功的经验, 同时也有不少失败的教训。一方面要参照国际惯例, 引进成熟的项目管理经验; 另一方面又要紧密结合中国国情, 走出一条符合自身特点的项目管理之路, 其中确实有许多体会和感触。现就所做过的项目管理实践的体会、其中存在的问题以及思考和建议总结如下, 供读者参考。

## 1 过程与问题

从90年代初期至今, 所走过的项目管理实践之路大致可以分为三个阶段:

第一阶段为实践初期。由于缺乏实践经验, 往往是承接项目时凭借理论知识, 照搬国外经验, 向甲方作出诸多

承诺, 而在合同实施过程中才发现有许多承诺无法兑现或不能完全兑现, 遭到业主的诸多批评和抱怨。由于甲乙双方分工不甚明确, 项目管理团队尚未完全转换角色, 定位不准确, 工作没思路, 双方产生诸多矛盾, 沟通与协调方面产生重重困难, 许多同志感觉经常受业主的气, 称这一时期“业主很可怕”。

第二阶段为中间发展阶段, 是项目管理实践的成长期。随着项目实践数量增加, 接触到各种不同类型的项目、不同类型的业主, 其环境不同、工作条件不同、甲方的要求和提供服务的内容也不同。项目团队在实践中边干边学, 不断总结经验, 理论结合实际, 提高自身水平。逐渐地, 工作受到越来越多业主的肯定, 工作效果越来越显著, 过程也越来越顺利。随着项目团队日趋成熟, 经验日趋丰富, 许多甲方的人员成了团队人员的徒弟, 甘心拜工程技术及管理人員为师。因此, 许多同志在这一时期感觉良好, 说这一时期“业主很可爱”。

[作者简介] 乐云(1964-), 男, 湖北大悟人, 同济大学建设管理与房地产系主任, 博士生导师, 主要从事建设工程管理方向的研究。

第三阶段为成熟与提高期。经过十年实践的锻炼,项目经理越来越会从业主的角度看问题,越来越清晰地领会到业主在整个项目建设过程中所担当的角色定位,认识到业主是整个项目实施的总组织者、总集成者,其组织协调能力和整个项目成败中所起着关键作用,而恰恰是这种角色要求对业主造成了工作的困难。业主迫切需要既懂技术又懂管理,既有理论知识又有丰富实践经验的建筑行业专业人士团队对其进行辅助,从项目全局系统思考,工作具有预见性、系统性;从技术、经济、组织和管理各角度进行思考,专业配套,工作具有科学性、规范性;确保有效沟通、准确判断、快速决策、指挥有力,从而使业主能真正做一个称职的业主,有能力主持项目实施,并有勇气承担重大责任。此时的项目经理在明白了业主需要什么以后,终于明白了自己应该起到什么作用以及应该做些什么。许多同志在这个阶段感觉到“其实业主很可怜”。

## 2 经验与体会

归纳起来,受甲方委托,提供项目管理服务,服务内容是相当丰富的。其中感觉最精彩、最不同于过去传统服务内容的是以下几个方面:

### 2.1 帮助甲方研究管理组织模式,建立甲方管理体系

例如:在上海世博会项目中,受上海世博土地控股有限公司委托承担世博国际村项目管理。工作所做的第一件事,不是组织施工准备,也不是组织工程招标,而是参与甲方组织变革的讨论,协助甲方思考重整组织结构、建立组织管理体系、制定各项工作流程、明确各部门和各岗位责任分工与任务分工、建立各项管理制度。类似这样的工作已经在上海地铁建设、苏州轨道交通建设、广州白云机场建设等许多重大项目建设过程中都碰到过。按理说甲方管理机构的组织设置是甲方班子内部的事,而且是高级管理层的事,但是由于甲方的组织机构和管理模式与项目建设特点密切相关,是项目成败的关键,项目管理团队应该凭借自己丰富的经验向甲方出谋划策。从中的体会是:业主要求提供项目管理服务的单位,能够担当起业主方高级管理顾问的角色。

### 2.2 提供高水平的前期策划服务,为项目创造价值

例如:在上海嘉定新城建设过程中,甲方委托对嘉定新城总部基地提供项目前期策划工作。受委托后,一改以往的做法,先不进行建筑策划,而是从产业策划入手,分析总部基地的产业定位。起初由于该基地紧邻F1方程式赛车场,项目定位为重点扶持汽车零部件及相关产业。项目管理团队经过深入细致的调查研究,实事求是地提出了应重点发展信息服务业的大胆设想,并获得业主的肯定。

这一决定为后来的项目准确定位起到关键性的作用。类似情况在中德友好医院、南宁东盟国际商贸城等许多项目上也有发生。甲方把项目管理团队当作自己的高参,共同研究项目功能布局、面积分配、规划指标、设施配套,向设计提要求。体会是:业主希望项目管理服务团队是策划专家,拥有丰富的前期策划经验。

### 2.3 承担设计过程项目管理服务,抓设计“龙头”

例如:上海证券大厦、交银金融大厦、厦门国际会展中心等项目,甲方委托的服务范围都明确是设计过程管理。从中体会到项目管理与工程监理的重大区别之一就是设计过程管理。由于我国长期以来在基本建设领域有重施工管理轻设计管理的倾向,而恰恰无数大型项目实践成败的经验证明,设计过程是项目实施的关键环节,设计是龙头,抓住了设计也就抓住了关键。在交银金融大厦项目中,项目管理人员负责中外合作设计的协调、负责在各阶段设计前向设计单位提出明确的设计要求、在设计过程中帮助业主及时决策,提供设计条件和依据,最大限度地减少了施工阶段的设计变更,加快了施工进度。在南宁国际会展中心项目设计过程中,项目管理团队从各专业工种角度运用价值工程,向设计提合理化建议,为项目节约投资6000万元。在与设计单位打交道的过程中,较高的技术专业水平、认真认真的工作态度和耐心细致的工作作风最终赢得设计单位的认可。体会是:业主要求专业的项目管理公司,能够担当甲方高级技术顾问的角色。

### 2.4 协助业主分析和确定项目承发包模式

在上海证券大厦项目中,由于工期紧迫,不得不进行三边工程(边设计边招标边施工)。如果采取施工总承包模式,招标时图纸不全、深度不够,必将进行费率招标,产生没有合同价的施工总承包,给甲、乙双方带来极大风险。因此提出比较理想的是采用有条件承担风险的施工总承包管理模式,即CM模式,不等设计结束即进行总包管理招标,只报总包管理费;再将工程实体分解,成熟一部分施工图,发包一部分,由总包管理单位负责对分包进行管理,而总包管理单位不赚总分包之间的差价,但向业主保证最终合同总造价不超过某一事先规定的数额。这样就大大缩短了建设周期,降低了工程造价,减少了甲方的组织协调工作量。类似情况在齐鲁软件园、长沙卷烟厂、上海万科房地产等众多项目上都进行过尝试。由于国内没有总包管理模式的标准合同文本,对CM模式比较陌生,只能借鉴国际经验,对合同条件的内容、分包的管理、保证最大工程费用的操作、施工与设计的协调等方面都做了大量的探索。最终的体会是:业主要求项目管理专业人士是合同专家,会灵活运用各项合同手段,实现项目目标。

### 3 思考与建议

目前,业内人士对如何推进项目管理仍有许多困惑:项目管理与监理、招标代理、造价审计等之间有什么区别?代建制、工程总承包、项目管理承包等之间又是什么关系?再加上BOT、BOOT、BT、EPC、D+B等相关概念的不同理解和争议,给项目管理的推进和发展带来了一定的困难。

#### 3.1 从建筑业提供的产品和服务角度来理解与项目管理相关的概念之间的关系

从总体上来说,建筑业所能向甲方提供的产品和服务可以分为三大类:工程承包、材料设备供应和工程咨询。这三种类型的区别除了工作内容不同以外,在承担风险、对承担者的要求以及合同条款等方面也存在明显的不同特征。施工总承包、总包管理、CM模式等是不同的工程承包模式,从大类上归属于工程承包。

除工程承包、物资供应以外都可归入工程咨询范畴,按其提供服务的性质又可划分为工程技术咨询和工程管理咨询两大类。前者包括勘察、规划、单体设计以及设计审查等;后者可以概括为工程项目管理。一般地,工程项目管理服务是指除工程承包、材料设备供应以及设计技术咨询以外向甲方提供的工程管理咨询服务。

理解以上概念要特别注意以下三点:

(1) 不要将承包模式与甲方管理模式混为一谈。例如总包管理是一种承包模式,宜由承包商承担,纯咨询公司不宜承担,不宜叫甲方管理模式;工程总承包(包括EPC、D+B)将设计纳入承包合同,是一种承包行为,而不是甲方管理模式;PMC从内容上看是技术咨询加管理咨询,从大类上属于工程咨询,是一种甲方管理模式,不属于工程承包,不宜叫“项目管理承包”;BOT、BOOT、BT等既不是常规的承包模式,也不是工程咨询,不是甲方管理模式,而是不同的融资模式,是甲方融资要求下带来的特殊“承包模式”。

(2) 甲方必须委托施工、必须委托设计、必须采购物质,但不是“必须”委托项目管理。甲方管理模式包括自行管理、全部委托项目管理、部分委托项目管理,后者在实践中最多。委托的工作范围、内容视项目具体情况而定,不宜一刀切。如果全部委托项目管理,建议不叫“代建制”,因为承担造价风险将与承包模式混淆。

(3) 项目的服务内容较广,工程监理、招标代理、造价审计等都可以看作委托项目管理的一部分,再加上项目前期策划、设计过程管理等,或者仅仅是向甲方提供某一个单项的管理咨询,如协助组织设计、计划编制与目标论证、管理方案制定等。

#### 3.2 从高起点、高标准、高水平角度来培养复合型项目管理人才

项目经理人才培养是推进项目管理健康发展的关键因素之一。由于项目管理工作的复杂性,对项目经理所应具有素质和能力提出了极高的要求。我国长期以来具有重技术、轻管理的倾向,对管理人才的培养重视不够,管理人才得不到应有的地位和尊重,造成优秀管理人才的严重缺乏。监理工程师直接去做项目管理,总监直接去做项目经理,使其在刚开始会感觉到有较大困难。

项目经理首先应该具备总集成能力。既要具有宽广的理论知识,又要具有丰富的工程实践经验,要看得懂图纸,并了解设计过程和设计内部矛盾,又要熟悉施工工艺,能发现施工中的细节问题;要懂经济合同管理,懂法律知识,会合同谈判技巧,能节约造价,进行投资控制……。除此之外,一个优秀的项目经理,还要受得起委屈,经得起误会,有很好的口才,很高的语言表达能力和亲和力,能遇事不乱,快速决策,果断解决突发事件造成的问题等。

#### 3.3 参照国际管理,结合中国国情,制定标准合同文本

在国际上,无论是FIDIC还是英国的ICE、JCT、德国总承包商会的VOB、美国总承包商会的AGC等等,都颁布有项目管理服务的标准合同文本,可供借鉴。目前我国国内对甲方管理模式和各种承包模式概念的模糊和混淆,其中一个很重要的原因是缺乏标准合同文本。在国际上不同的施工合同文本体系中,有专门的施工总包管理、工程总承包等标准合同文本,分别适用于不同的施工承包模式,如美国AGC颁布了标准的CM模式合同文本。我国建设部和国家工商行政管理总局联合颁布的GF-2000-0201标准合同文本适用于施工总承包模式,而总包管理和工程总承包模式的标准合同文本还是空白,建筑法中也没有明确承包模式的多种形式。法规的缺乏是造成项目管理实践中诸多问题的重要原因之一。

## 4 结语

委托项目管理是国际通行的甲方建设管理模式,我国在试点和推行委托项目管理模式的过程中,既要学习国外经验,澄清概念,理清思路;又要结合中国国情,勇于实践,积极思考,不断探索,只有这样,才能真正发挥管理咨询的作用,提高管理水平,使委托项目管理服务这种新型建设管理模式走向成功。▲

#### [参考文献]

- [1] 乐云.推进工程项目管理工作发展座谈会经验交流材料[Z].2007. (编辑 张雅琳)