

项目管理:项目管理承包运作模式的探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/490/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_490413.htm 随着建筑市场体制改革的不断深入，我国工程建设项目管理体制也在发生深刻的变化。工程总承包、工程监理制等多种形式的项目承包和管理模式也在被逐渐采用，本文主要对工程总承包中有关项目管理承包的运作模式进行一些探讨。工程总承包的形式多样，有从工程项目前期工作开始到竣工投料生产的全过程总承包，即EPC或EPCM形式的承包；有按照工程项目的分部、分项、分阶段的总承包；有工程项目的管理与控制的承包，即项目管理承包(PMC)。在我公司承接的业务中，采用项目管理承包的工程逐渐增多。虽然工程项目具有一次性的特点，各自千差万别，但在这类工程的项目管理中依然存在着共同的规律。笔者在此对项目管理承包作一些探讨，找出一些共性的、值得注意的方面，使今后开展的这类管理工作有所借鉴。

1 工程项目管理的现状

长期以来受过去传统的管理体制制约，国内许多建设单位都设立了自己的基建管理部门，建设项目一直沿用建设单位自管的工程建设管理方式，由业主自己进行管理。随着工程建设中市场经济体制的逐渐建立，建设单位投资进行项目建设时，在工程的质量、进度和费用等多方面都存在与对手的竞争。如何在保证工程质量的前提下，尽早将项目建成投产，发挥出最大的投资效益，使业主在激烈的市场竞争中立于不败之地，单靠过去那种传统的管理模式，已越来越无法适应工程建设的需要。另外，现在许多国有企业在体制改革中，将单位的基建管理部门剥离。

新成立的合资、独资或外资企业，在进行工程建设期间，也不招聘大量的管理人员从事项目管理工作。由于上述原因，加之工程总承包这种方式本身的优点，且有EPCM、EPC、PCM、CM等多种类型，在目前国内较多的建设项目中，已被许多建设单位采用。一些业主出于对国内建筑市场的运作不了解，或希望仍由业主负责项目管理过程中的决策权，并在工程的整个运作过程中能对工程费用、计划等宏观方面进行直接控制，而不愿意采用EPCM、EPC等形式的总承包方式，但要完全依靠自己的力量对工程进行全面管理，在管理人员上又无法满足需要。解决问题的办法是利用专业化的工程公司，发挥它们在人力资源、管理水平和专业技术等方面的优势，将业主没有能力进行的工程管理交给工程公司，由工程公司协助业主进行项目管理，即由工程公司对项目进行管理承包。

2 项目管理承包

所谓项目管理承包就是承包单位利用自己专业化、规范化、科学化的管理经验和专门人才，根据合同中规定的具体工作范围和职责，协助业主对工程建设的费用、质量和进度等内容履行控制、管理和协调工作。它与EPC总承包的最大区别在于业主在项目管理时的角色和责任分工不同，项目管理承包时承包单位在工程管理的实际运作中，具有营业主直接进行管理服务的性质，业主介入较多；而在EPC工程总承包中，业主则不过多于涉合同中所规定的由承包单位负责的工作内容。由于项目管理承包对工程控制结果的最终确认权在业主，承包单位需要与业主在许多方面互相协调与联系。在这种情况下如何有效地发挥承包单位的专业管理职能，在进行管理的过程中如何界定各自的职责范围，有效地减少相互之间的推诿扯皮现象，发挥承包单

位在工程管理上的优势，保证工程顺利进行，就需要根据不同的情况予以区别对待。 3 项目管理承包的模式及特点

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