

# 关于工程项目管理与工程监理的工作界面划分 探究

王贤华

(浙江首信工程项目管理有限公司, 浙江 温州 325000)

**摘要:** 工程项目管理与工程监理两者间存在某种包容与被包容的关系, 在一定程度上可以将工程监理理解为工程项目管理的基本业务内容, 进而从科学的角度理解工程项目管理与工程监理在施工阶段存在的管理问题, 合理划分和区别工程项目管理与工程监理的工作内容和工作职责, 在工程建设阶段落实“工程项目管理+工程监理”管理模式<sup>[1]</sup>。鉴于此, 本文针对工程项目管理与工程监理之间的差异性开展详细分析, 编制出工作界面划分表, 为工程项目管理模式转变谋求更加专业的发展空间。

**关键词:** 工程项目管理; 工程监理; 工作界面; 划分研究

**中图分类号:** TU71 **文献标志码:** A



工程监理制度已经在国内执行30年。近年来, 工程监理单位因为一系列因素导致人才流失, 组织结构发生变化, 造成工程监理在项目建设过程中能够发挥出的实际管理效能逐渐弱化。针对这一问题, 国家提出发展工程项目管理, 加强全过程工程监督控制的要求, 工程项目管理全面填补工程监理产生的工作权责空缺。与此同时, 国家规定项目建设必须通过委托工程监理单位实施第三方监管, 进而催生工程项目管理与工程监理这一一体化模式逐渐在众多项目建设工程中崭露头角。面对监管一体化模式, 大多数建设单位在进行项目建设施工过程中没有清晰划分两者的工作权责、没有科学界定分工, 相互交叠的职责与权力造成相应的具体工作在实施过程中受阻。建设单位与总承包单位难以区分工程项目管理与工程监理之间的工作层面, 在进行工作编排时严重影响实际工作的开展<sup>[2]</sup>。本文针对工程项目管理和工程监理各自的内涵, 分析和比较两者间的工作现状与差异性特征, 绘制工作界面划分表单, 为建设单位、监理单位和工程项目管理单位提供参考思路。

## 1 工程项目管理与工程监理的内涵

### 1.1 工程项目管理的内涵

工程项目管理具有十分明显的规划性质, 对项目

和子项目具有绝对控制权, 主要的管理体系职能体现

在针对沟通、风险和采购进行管理, 协助业主与工程项目总承包企业在勘察、设计、供货和施工等阶段签订合同。

在具体建设项目过程中, 首先要根据项目建设单位实际需求进行总体建设规划, 充分结合实际建设条件设计要求, 确保项目建设的可行性方案符合各方面要求。其次, 在项目启动建设后, 要及时进行项目建设跟踪, 严格根据进度计划实施监督管控, 全盘掌握总体建设方向, 保证项目建设的稳定性, 加快工程进度、降低项目事故风险, 确保建设单位能够按照设计要求保质保量地完成建设工作<sup>[3]</sup>。

### 1.2 工程监理的内涵

工程监理属于接受甲方委托进行的一种有偿性质的专业化工程咨询服务活动, 依据法律法规、工程建设标准、勘察设计文件及合同文件等相关内容对工程建设实施监督管理。借助项目策划决策和项目管理服务对工程建设造价进行控制, 保证项目建设施工质量。工程监理单位要在委托授权范围内通过合同、信息管理, 科学协调工程建设各方关系, 严格控制工程建设质量, 实施造价和进度, 合理履行工程建设安全生产管理职责。

工程监理在项目建设中实施严格、负责、科学的监督, 将在很大程度上保证项目建设的优良品质, 《中华人民共和国建筑法》第四章第三十二条明确规

定：建筑工程监理应当依照法律、行政法规及有关的技术标准、设计文件和建筑工程承包合同，对承包单位在施工质量、建设工期和建设资金使用等方面，代表建设单位实施监督。因此，在项目建设过程中，根据委托书，工程监理单位将通过专业的工程监理人员全程跟踪项目施工过程，监督项目建设全部环节，避免损害所有者权益情况的发生<sup>[4]</sup>。

## 2 工程项目管理与工程监理的工作现状与差异性特征

### 2.1 工程项目管理与工程监理的工作现状

工程监理主要针对项目建设的前期决策阶段、设计阶段、招投标阶段、施工阶段、竣工验收阶段实施全过程管理，同时进行投资控制、合同控制、进度控制、信息管理，针对上述一系列管理服务进行质量控制。从总体上来说，工程监理单位相应执业人员可能在金融管理、法务管理、商务管理和经济管理上存在部分认知缺陷，以致在决策阶段、设计阶段进行合同控制和质量控制上难以符合相应要求，导致工程监理单位在进行实际进度控制和质量控制的过程中出现问题。项目管理工作阶段、工程监理工作阶段示意详见图1。

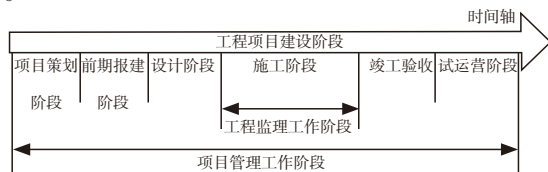


图1 项目管理工作阶段、工程监理工作阶段示意

### 2.2 工程项目管理与工程监理之间的差异性特征

#### (1) 工作模块

工程项目管理可以根据合同文件的约定性内容及工作模块，主要以全过程管理为主，工作模块具体涵盖前期、合约、投资、进度、质量和HSE管理体系等内容。现阶段，工程监理工作模块以施工阶段的质量管理为主要内容。

#### (2) 工作职责

工程项目管理在工作职责上主要根据和所有者（业主）所签订的合同履行相应的约束责任。工程监理在工作职责上主要承担工程质量及安全责任。

#### (3) 工作方式

工程项目管理的主要工作方式包含主动策划管理方案和提供给所有者（业主）相应的前瞻性计划。工程监理的工作方式相对被动，需要在委托的前提下根据国家法律法规及所有者（业主）的具体要求执行对应的工作。

#### (4) 管理性质

工程项目管理在开展实际工作的过程中更加具有灵活性和创造性，能根据实际情况有针对性地解决问题。工程监理在开展工作的过程中能明显体现出注重规范和程序的主要特点。

#### (5) 服务立场

在服务立场上工程项目管理主要起到代替所有者（业主）的身份，为所有者（业主）谋求更大的增值利益。工程监理在服务上表现出公正、科学、独立的立场。

对比工程项目管理与工程监理在工作模块、工作职责、工作方式、管理性质和服务立场等几个方面的差别，可以看出工程项目管理与工程监理之间的差异。工程项目管理与工程监理虽然均为控制项目目标而实施的管理活动，但其法律地位明显不同，同时，两者的实施主体和服务对象不同，因此，所代表的利益截然不同，在处理问题的原则、方法上也产生明显区别<sup>[5]</sup>。在处理的业务范围上，工程项目管理需要参与项目建设投资、建设、设计、施工、供应、保险、合同、进度等方面的统筹性管理工作中，而工程监理主要围绕项目的建设的管理过程而展开具体的工作内容。最后，两者在管理深度和管理力度上存在十分显著的分别，工程项目管理在实施管理的过程中必须通过专业的管理协调能力和专业技能获得系统性工作结果，工程监理在实施管理的过程中则表现出明显的被动性，主要根据国家法律法规和所有者（业主）的需求落实具体工作，因此，相对工程监理而言，工程项目管理具有更加全面的职能<sup>[6]</sup>。

## 3 工程项目管理与工程监理的工作界面划分

### 3.1 工程项目管理与工程监理的工作界面划分依据

(1) 在项目建设阶段进行质量与进度管理过程中，因为市场发展和国家政策导向的作用，现有的工程项目通常采取“工程项目管理+工程监理”的管理模式，在实施质量和进度管理的过程中，此管理模式持续促进监管一体化。

(2) 工程项目管理更加侧重项目总体建设进度控制计划的制定，在建立技术质量管理体系的过程中通过制定技术性指标、质量管理制度明确各层次和各岗位的岗位责任制。同时，工程项目管理通过定期召开调度协调会议，协调处理项目建设过程中出现的设计问题、质量问题和进度矛盾，进而有针对性地提供相应的技术性保障措施。

(3) 工程监理更加侧重于进行现场管理, 主要的管理内容有针对性地集中在项目建设现场检查 and 施工材料、施工设备、施工质量、施工安全及施工进度的管理上, 通过实时掌握相应数据, 及时进行现场质量与安全问题的处理。工程监理作为项目建设的“第三方”, 需要根据国家法律法规要求对施工进度与施工质量进行规范性监督<sup>[7]</sup>。

### 3.2 工程项目管理与工程监理的工作界面划分

在对工程项目管理与工程监理的工作内容进行对比后不难发现, 项目管理方与监理方均涉及对项目建设施工阶段的管理和监督。对项目建设施工过程中的进度管理和质量管理, 是工程监理进行服务的关键, 也是工程监理进行执业的重点环节。工程项目管理在此阶段需要高度注意介入的深度, 避免在工作过程中与工程监督产生过多的交叉重叠管理, 通过与所有者(业主)进行合理沟通进行相应管理行为的规划与调整。因此, 工程项目管理与工程监理的工作界面划分一目了然。由下表1能清晰了解两者不同的工作职责和工作内容<sup>[8]</sup>。

表1 工程项目管理与工程监理在质量、进度管理上的工作界面划分

序号	内容	任务	工程项目管理	工程监理
1		编制项目总进度控制计划	0、A	
2		制定所有者方材料、设备供应进度计划	A	
3		审核施工单位进度控制报告	C	A
4		审核确认施工单位进度计划	C	A
5	进度管理	对施工进度持续跟踪, 做好动态控制	C	A、C
6		进度计划的调整	C	A
7		召开进度协调会议, 协调多方关系	0、A	P
8		研究制定预防工期索赔措施	0、A	P
1		建立质量监管体系	0、A	
2		制定质量管理体系	0、A	
3		确认施工单位资质	C	A
4		施工、材料的质量监督	C	A
5		检查生产、劳动和管理环境	C	A
6		进行工程变更方案筛选	A	P
7		审核施工组织设计	A	P
8		组织质量协调会	0、A	P
9	质量管理	对施工质量进行监督管理	C	A
10		组织工程验收	P	A
11		重大质量事故的处置	A	A
12		督促安全、环保与现场监管体系的建立	C	A
13		督促承包商建立、履行相应规章制度	C	A
14		监督各项防范措施实施	C	A
15		参与重大安全事故的处理	P	A

注: 0—组织; C—检查; P—检查; A—执行。

## 4 结束语

伴随市场经济体制的改革不断深入, “工程项目管理+工程监理”的管理模式的应用概率逐渐升高, 在有效提升项目建设管理效率和推动项目建设进度的同时, 明显暴露出项目建设施工阶段工程项目管理与工程监理间的种种矛盾。

针对两者间产生的职责模糊、工作界面重叠交叉的问题, 工程项目管理和工程监理在工作界面划分上必须制定出清晰、具体的划分表单, 同时在相应的合同文件中进行相应约定, 促使工程项目管理方与工程监理方更加快速的理解和明确自身应承担的工作职责, 便于科学、合理地进行工作任务的计划和实施, 推动项目建设顺利实施。在项目建设过程中, 通过划分两者的工作界面, 可以明显区分两者的职权, 在优势交互协调的基础上, 发挥出“工程项目管理+工程监理”管理模式的最佳管理水准, 更加有序推进项目建设。

建议在项目建设过程中, 将此监管一体化管理模式作为主要的工程监管手段, 以此充分满足领域内管理需求, 同时, 通过大力扶持项目监管单位等手段发展工程的全过程项目管理, 最后, 在推行工程监理管理制度的同时, 必须坚持培养有监管实力和实际控制经验的工程监理方, 通过“第三方”职能发挥科学的进度控制和质量管理。

## 参考文献

- [1] 唐延飞. 工程项目管理与工程监理的比较研究[J]. 甘肃科技, 2021(3): 83-85.
- [2] 曹建军. 建筑工程项目管理中监理模式优化与实践创新分析[J]. 建材与装饰, 2020(18): 169, 172.
- [3] 王江华, 朱雪欣, 宋兆龙. 基于界面管理的装配式建筑供应链集成风险识别与评价[J]. 青岛理工大学学报, 2020(1): 41-49.
- [4] 李一帆. 关于项目施工中的变更与索赔关系分析[J]. 价值工程, 2019(33): 102-104.
- [5] 郑慧玲. 工程变更对造价的影响及其控制探析[J]. 建材与装饰, 2019(33): 152-153.
- [6] 杨耀红, 梁敏洁, 田宇. 基于五元联系数-熵权法建设项目工程变更风险态势分析[J]. 项目管理技术, 2019(11): 64-70.
- [7] 陈俐光, 冯晓阳, 张辉, 等. 海外工程项目监理与国内监理的差异化研究: 以玻利维亚公路工程项目为例[J]. 建设监理, 2021(9): 42-45.
- [8] 张善勇. 探析大数据背景下工程项目管理的创新研究[J]. 中国设备工程, 2021(23): 75-76.