

文章编号:1006-7329(2003)04-0099-05

# 对工程项目经理职业化的认识与思考

张英宝

(绍兴文理学院 土木系, 浙江绍兴 312000)

**摘要:**我国建筑业实行建造师执业资格制度,是对事关社会公众利益、专业技术性要求高的项目管理专业实行从业人员市场准入控制,标志着国家和社会对工程项目经理这一职业的认可。文中运用新制度经济学有关理论,结合我国当前在工程项目管理的现实,对建筑业有关工程项目经理的管理制度中存在的问题进行了分析,指出注册建造师制度的实施为工程项目经理的职业化、社会化提供了坚实的基础,工程项目经理职业化、社会化必将促进建筑行业的健康发展。通过探讨工程项目经理职业化可行性、必要性和实现工程项目经理的职业化的途径,提出建立发展职业化、社会化的工程项目管理咨询工程师人才市场,是实现工程建设项目管理资源有效配置的一种可选模式。

**关键词:**注册建造师制度; 工程项目经理; 职业化

**中图分类号:**C931.3

**文献标识码:**A

## Thinking on Developing the Profession of Engineering Project Manager

ZHANG Ying - bao

(Department of Civil Engineering, Shaoxing College of Arts and Science, Shaoxing, Zhejiang 312000, P.R. China)

**Abstract:** Implementing the system of professional qualification of building engineer in China's construction industry is a control for permission of personnel entry into construction market for the profession of project manager concerning the public interest and special technique. It marks the recognition of project manager's occupation by the government and society. In this paper, the problems existed in the current system of project management in construction industry is analyzed based on some theories of the new institution economics and the reality of engineering project management. It points out that the performance of the certified building engineer should provide a sound foundation for the professional and socialization of project manager and promote the whole development of construction industry. In this paper, with exploration of the feasibility, necessity and the approach for the profession of project manager, a suggestion is put forward about attaining an efficient distribution of project manager by establishing and developing the talent market of consulting engineer with profession and socialization for the engineering project management.

**Keywords:** system of certified building engineer; project manager; profession

### 1 问题的提出

最近,政府有关部门发布了《建造师执业资格制度暂行规定》,这标志着我国将建立注册建造师制度,其主要对象是施工企业的项目经理。注册建造师制度的实行将对我国建筑行业的发展产生深远的影响。

\* 收稿日期:2003-04-20

作者简介:张英宝(1962-),男,河南沈丘人,工程师,硕士,主要从事工程项目管理研究。

执业资格的产生是市场经济条件下对人才评价的手段,是政府为保证经济有序发展,规范职业秩序而对事关社会公众利益、技术性强、有关键岗位的专业实行的人员准入控制。简单说,就是政府对从事某些专业的人员提出的必须具备的条件,是专业人员独立执行业务,面向社会服务的一种资质条件。我国的建筑行业为社会提供大量的建筑产品,质量的好坏关系着社会经济的发展和社会的稳定。我国在建筑行业实行了建筑师、结构工程师、造价工程师和监理工程师执业资格制度之后,又将实行注册建造师制度,建立相应的执业资格制度和统一的标准,对提高专业人士的整体水平,规范职业行为起到十分重要的作用。建筑施工企业中大量的工程项目管理人员的专业资格的社会化和职业化,将促进工程项目管理人员的发展和人才的有序流动,有利于我国建筑业在国际市场上的竞争。

近年来,随着我国的经济体制转轨和加入世界贸易组织,建筑业经历着一系列的变化:一是建筑业企业建立适应社会主义市场经济的现代企业制度;二是建筑行业形成合理的产业组织结构;三是进一步规范建筑市场交易秩序,创造良好的市场环境。这些使建筑业企业的经营和运作方式发生重大的变革,企业项目经理为核心的工程项目管理方式有向职业化的咨询工程师为核心的项目管理方式变化的趋势。

实践表明,建立健全规范的有形建筑市场促进了自由选择、公平竞争的市场秩序。建立包括市场参与主体的市场准入清出制度的一系列市场游戏规则是维护市场秩序的充分条件,施工企业项目经理对工程项目的成败具有举足轻重的作用,没有执业资格在管理规范的市场中是难以想象的。对从事于工程项目管理的人员实行相应的建造师资格制度有助于建筑业组织结构的调整和规范的建筑市场秩序形成。

我国自20世纪80年代中期推行项目法施工,经过实践摸索形成了一整套面向工程项目管理的制度,尤其是对施工项目经理的资质的规定促进了项目管理人员的水平提高,项目经理队伍不断发展壮大,成为建筑业一支重要的管理群体。我国的城市化的进程为建筑业提供了巨大的市场需求,为造就合格的项目经理创造了广泛的用武之地。经过市场竞争的洗礼,一批经验丰富、有见识的一流项目经理脱颖而出,成为我国建筑业的生力军。

古语说:千军易得,一将难求。现代大型工程项目建设成功取决于能否在有限的时间、空间范围内将各种有限的资源予以充分协调配合和将多种现代化工业技术、施工技术、管理技术予以有效地运用。因此,能够集专业技术、管理科学、领导艺术和丰富经验于一身的将帅之才的项目经理,就成了决定项目成败的最宝贵的人才。对任何业主项目管理经济实体和大型承包商企业来说,训练有素的项目经理都是极为稀缺的宝贵财富。

但是当前产业组织结构的调整呈现出两极分化的企业形式,项目经理的选聘缺乏市场衔接,使我国近20年培养的项目经理群体面临被浪费之虞。主要原因为建筑业企业的民营化和产业结构调整使占我国80%以上的大中型企业面临着分化、组合。新的市场游戏规则和企业制度的变化必然引起经营方式、用人方式等的改变,由于项目经理的岗位资质不是执业资格,社会不承认其职业特征,市场还不具备选择项目经理的条件,造成在调整过程中大批项目经理工作的无序流动,影响我国建筑业的健康发展。

既然建筑业企业的民营化和产业结构调整是市场经济的对建筑行业的必然选择,那么职业化、社会化的项目管理人员就应该是建立有序的市场的基础。实施针对项目管理人员建造师执业资格制度,是项目经理这一宝贵资源充分利用的保证。

## 2 项目经理职业化的必要性分析

### 2.1 项目经理的市场需求

工程项目经理作为企业法人和项目上的代理人,同时又是项目施工的组织指挥者,他必须具备

项目管理的理论知识和组织施工的实践经验。懂技术、会经营、善管理,具有组织、指挥、协调能力,项目经理在工程项目中的主要工作表现在与其岗位相适应的决策、组织、策划、控制、协调等职能,最终是实现企业在承包合同中规定的目标。建筑业产业结构调整 and 建筑市场的统一化使建筑业企业在观念、管理制度以及组织结构等方面发生巨大的变化,使以项目管理为职业的人才具有很大的市场需求。

我国建筑业产业组织调整就位后,大型企业集团具体的工程项目承包任务一般利用区域性部门或分公司来完成。这些组织面对一系列工程项目进行财务、采购和技术等的专门的服务活动,采用权变为特征的矩阵式结构能够充分发挥专业分工的优势,但提供合适的项目经理使他们面临选才和用才的巨大任务。因为,工程项目的特殊性使虽然有专长但与项目有差异的人选不能满足要求。从集团内部选派人员仍然存在着地域的局限和信息成本等问题也难以达到选择项目经理决策的充分优化。

建筑市场的激烈竞争导致企业承接任务的不确定、不均衡制约着对优秀项目管理人员的选拔,而且很多企业在选聘项目经理时更多考虑的是看其是否具备抗风险的能力,即所选聘项目经理不但专业素质需满足要求,并且应具备一定的经济实力,否则也不能作为考虑的人选。这种利益共享,风险共当的做法不仅缩小了可选派范围,而且客观上造成了歧视排斥有潜力的人选,不利于人才的培养和发展。在企业范围内选择项目经理,以双方所签订的内部承包合同来明确责权利,这种委托代理合同很大程度是以完成的各项指标作为签约的基础。这种基于结果的而不是基于过程约束的委托代理合同形式,除对代理人本人能力有较多了解外,已经接近于市场对人才选择的方式,但目前市场还不具备选择项目经理的条件。

现代企业制度下,企业组织的经营业绩好坏或运作的有效性,不仅取决于企业所有者利益是否得到保证,而且取决于相关利益者,尤其是管理层的利益是否得到保证。企业和项目经理在工程项目上实际是委托和代理关系,双方博弈的最好结果应是充分合作以达到双方利益最大化。项目经理按照与企业的合同之约承包工程,企业是对项目经理所具有的人力资本的使用,是对其知识、技能的雇佣,高收入是其价值的充分体现。项目经理与其它技术人员相比有两方面的优势,一是同其工作经历相关的专业知识。从事工程项目管理具有实践性强的特点,经验与理论的结合赋予项目经理实际的独特的工作能力。二是社会知识。工程项目所处环境决定了项目经理与所有项目有联系的方方面面打交道,长期以来从政府管理层到供应商建立了各种网络关系和信用,成为不可多得的社会资本。因此,选聘项目经理既可以面向社会通过市场化的运作方式,也可以采用企业内部的方式来适应建筑市场的变化和 demand。具体采用那种方式取决于那一种交易方式的成本更低。在正常的市场秩序下,市场机制能够充分发挥激励和优化配置项目经理这种稀缺资源,使项目经理这种稀缺资源的开发利用走向良性循环发展的道路。

另外,我国的工程建设领域,以项目为对象的项目管理逐步趋于多样化,出现了明显的三个变化:①基于施工企业的施工项目经理责任制;②基于建设单位的项目法人(业主)责任制;③基于监理咨询服务的总监理工程师负责制。项目经理可从不同的角度,承担不同的责任,进行项目管理。而且,工程建设项目承包方式的变化,不同层面的承包市场也为项目经理提供了很大的发展空间和 demand 市场。

## 2.2 项目经理的职业化

工程建设项目管理人员职业化将促进工程管理的专业化和社会化。目前,我国项目经理就整体而言存在学识水平较低,结构不合理,甚至很多只有高中文化程度,即使一部分项目经理具备相当文化和专业知识,但还缺乏岗位要求的业务知识和管理能力,尤其缺乏科技开创能力和国际化职业适应能力。究其原因主要在两个方面:一方面准入项目管理职业门槛过低,无法体现项目经理岗位自身应具有的专业素质要求,并且收入与工作条件、所承担的工作任务反差较大,难以吸引优秀高科技人才。另一方面,项目经理的选聘仅限于企业内部,缺乏社会选聘渠道和环境,“池浅难养大

鱼”,社会激励机制不足导致专业技术人员不以项目管理作为选择目标进行自身的职业定位,也难以树立职业荣誉感,爱惜职业声誉如爱惜生命。工程建设项目管理人员职业化是与国际惯例接轨的重要标志。我国加入世界贸易组织,建设行业面临着国外企业的竞争压力。在新的环境下,应提高项目管理人员的综合素质,把造就一支合格的职业化项目经理队伍,作为建筑业发展战略的一项主要任务来抓。国家建设主管部门从规范市场、完善机制的大局出发对建筑业项目经理资质认证及项目经理资质考核定级注册进行了制度化,对项目管理人员有序发展具有积极作用。现在项目管理人员所具有的资质和业绩已演变成为其市场准入的条件,为市场选择项目管理人员提供了一个较好的基础。

但是,不可否认,现行项目管理资质管理制度存在局限性。一是在条块分割、地方利益驱动下,项目经理培训和资质认定流于形式,资质的取得并不能反映真实情况;二是所认定的项目经理专业能力上有局限性,存在着专业知识单一,与现代项目管理要求的精通专业知识,有系统的管理技术和社会科学知识以及运用信息技术的能力等方面有一定的距离,制约着项目管理水平的提高。三是对项目经理的资质管理仅限于施工单位,不利于项目管理人员的发展。

我国的工程建设项目运作符合国际惯例,就必须有一批职业化的懂技术、会管理、善经营的工程项目管理专业人才,这是高质量、高水平、高效益搞好工程项目建设必备的条件。因此,建立我国的与项目管理人员相适应的建造师执业资格制度有重要的意义。在建筑业已实行的建筑师、结构工程师等执业资格制度的经验,对实施注册建造师制度具有借鉴作用。尤其对责任大,技术复杂,关系公共利益的工程项目的管理人员实行市场准入制度予以控制,来减少工程项目实施期间的风险。具备建造师执业资格作为工程项目经理依法独立从事工程管理工作要求。学识、技术、能力和从业实践经历等标准是达到执业的项目经理必备的条件。并且职业建造师地位的确立使我国同国际上有影响的专业资格,如美国营造工程师、英国、新加坡和香港的特许建造师、德国注册工程师等建立相互认可的关系,这将是我国加入WTO,建筑业增强竞争能力的重要举措。

项目经理的职业化及其注册建造师制度的建立是人力资本的很好体现。执业建造师通过工程师咨询协会或项目工程师咨询公司开展业务服务工作。通过市场机制配置资源,引导各类不同专业项目经理的需求,优化职业经理的组成结构,促进人才的合理流动,使个人自我价值得到充分体现。工程师咨询协会或项目工程师咨询公司为项目经理的职业化起到积极的作用,通过建立人才职业档案,采用规范化、标准化的评估手段对在档人员进行业绩考评,利用商业化的个人职业资信等级,向聘用部门提供管理人员信息,维护从业人员的利益,充分发挥工程咨询协会的中介作用。

### 3 实现项目经理职业化的途径

实现项目经理职业化,政府及其建设业主管部门可发挥重要作用。建立竞争有序、规范的建筑市场是一项社会系统工程。转轨时期,各利益团体的摩擦是不可避免的,存在各种各样的冲突和障碍,建立适应市场经济的各种制度,形成经济发展有利的激励机制的制度框架,政府独有的政治权威和强制性实施功能使制度变革的成本最小。推行包括建造师执业资格等制度的一系列人才职业化、社会化进程有助于创造人才的发展和社会的发展。

在政府积极推动和有效管理下,建筑业企业资质的重新构造,国有经济从建筑业的战略退出和进入建筑市场壁垒难度增加,从而使建筑业的资源得到整合,许多建筑业企业走上一条从投资、规划、设计、施工到营销的一体化经营之路,从而真正形成资本、人才、技术和管理密集型大型企业。

建立项目经理职业化的支持体系。目前,我国的项目经理尚无专门的大学来培养,大都是在有实际工作经验的技术和管理人员中选任的。这些人在素质、资历、知识结构、经验水平等方面与合格的项目经理之间还存在着一定的差距。比照建筑师、结构工程师具备的知识和专业训练,建造师的职业起点应首先受到良好的专业教育的高级技术人才,具备扎实的专业知识,我国目前教育系列

核定的专业方向,工程管理专业为培养造就未来的建造师打下良好的基础。通过建立培养中国工程界高级管理人才的MBA,专门培训以项目管理为主,懂国际工程运作的、满足项目管理应具备的知识体系的营造大师,当然,工程项目管理人员的实践经验的要求使注册建造师的实践阶段培训和业绩考核成为不可缺少的一部分。

入世后,国际建筑市场的各类企业将迅速进入我国市场,他们将带来许多先进的管理理念、技术、方法以及丰富的管理经验,这些除对国内的建筑企业感受到竞争的压力外,还将起到一定的带动作用。因此,国内的建筑企业要抓住机遇、转变用人观念,选择项目管理人员采用市场化运作的方式,是改变当前项目管理水平落后的一个有效手段。

要实现市场化选择项目管理人员必须建立一套与市场化相适应的制度体系。实行执业建造师资格认定为龙头的一系列配套制度。执业建造师资格的取得必须通过社会化、权威性的行业协会考核,包括认证资格的考试制度、执业建造师的注册制度,职业建造师的培训制度和一定规模的项目以上项目经理的选择程序规定和工程保险和担保制度。建立广泛联系的项目工程师咨询行业协会,促进行业的信息交流和资源共享。通过市场化、社会化的项目经理培训机构,不断培养出熟悉国际、国内工程建设项目招标投标业务和工程承包方式的具有专业技术和懂金融、懂法律、精通索赔的项目管理人才。

值得一提的是,商业化的职业保险制度和劳动保障制度对提高职业工程师抗风险能力,树立个人职业社会信用,推动项目管理人员向职业化方向转变具有重要意义。个人职业保险等工程风险管理制度可以为建筑市场中的参与者有效地转移、分解和规避风险,一定程度上提高了项目经理承包工程能力,有利于人才的成长。项目经理个人得到的保险费的高低也成为社会评判项目经理的一个标准,形成社会性激励约束机制,对项目执业水平的提高发挥积极的作用。

职业保险公司和工程师咨询公司建立的项目经理执业业绩档案,是对市场参与者个人能力的有效评价,这种管理方式部分替代了企业内部人力资源管理职能,可避免由于信息不对称造成用人失误中的“逆向选择”和代理人的“道德风险”的现象。

由于建设项目的固定性、一次性及完成的时限,决定了项目管理人员的高度流动性。通过市场配置项目管理人员,建立工程项目管理或工程项目工程师咨询机构、用人单位为主体的竞争有序的人才市场,提供需求信息、选择适合的人选,体现出的需求量显示了人才的价值,市场发挥出导向作用。如工程复杂、服务的条件艰苦或专业特殊等,项目经理的报酬就要提高,反之,可能就要降低。通过市场机制调节资源,形成自由选择、公平竞争的有效率的人才市场。另一方面,也促进了企业爱才和用才的环境。

总之,建筑市场广义上说,应该是由招标投标制为主要特点的建筑产品交易市场,以资金、劳动力和建筑材料为特点的生产要素交易市场和人力资本为特点的人才交易市场。从推行工程建设项目管理市场环境看,随着国内承发包和总分包市场的形成,规范市场秩序,限制不同资质等级企业间越(跨)级投标,为各类企业各自就位施展自己优势提供了空间,社会化、职业化的工程项目咨询工程师人才市场的建设发展,满足国内外承包企业对高层次人力资源的要求,是工程建设项目管理资源配置的一种可选模式。

## 参考文献:

- [1] 刘新梅.项目人力资源与沟通管理[M].北京:清华大学出版社,1999.
- [2] 董富文.“入世”对我国工程项目管理体制的影响[J].建筑经济,2000,(10):20-23.
- [3] 毕星.项目管理[M].上海:复旦大学出版社,2000.
- [4] 陈传德.施工企业经营管理[M].北京:人民交通出版社,2000.
- [5] 刘炳南.现代企业管理[M].西安:西北大学出版社,2000.
- [6] (德)柯武刚等著.制度经济学[M].北京:商务印书馆,2000.