

## 浅谈市政工程施工项目管理

俞松林, 汪金钧

浙江富泰建设有限公司

Copyright © Universe Scientific Publishing Pte Ltd

DOI: 1.18686/bd.v1i2.48

出版日期: 2017年2月1日

**摘要:** 市政工程的项目管理在我国已经初步形成了一套具有现代管理意义的项目管理体制,但是在我国市场经济不断发展的大环境下还需要不断摸索、开拓创新,发展成适合中国具体情况的市政工程项目管理体制。

**关键词:** 市政工程; 项目管理

### 1 市政工程项目管理的特点

随着城市化的进程加快,为了满足城市现代化的需要以及人们的生活需求,创建优质的环境,作为民生工程的市政工程项目发展,直接对城市化的建设起了至关重要。例如公共交通设施、城市防洪的给水、排水基础设施、包括燃气、管道、环境卫生及照明等建设,使市政工程项目呈现多样性,主要包括以下几个方面:(1)项目规模大,施工性质不同,地质环境位置变化多。受限自然、技术和经济的影响,涉及到资金运转,人员调配等诸多问题。复杂程度高。(2)成本不确定性因素多,由于市政工程项目具备多样化,施工队伍具有综合技术能力、人工、材料、机械设备也存在不确定因素,给项目成本控制带来不确定因素。(3)改建和扩建原有的工程,对于施工现场原有的基础设施的保护,需要投入资金,增加项目成本,也是工程施工的难题。(4)民生工程涉及城市形象,对企业的社会效益,产品的“知名度”都是影响。市政工程项目多数要求,“争市优,创区优”的品牌,工期紧,占用资金多。因此,市政工程项目管理运用科学管理方法和手段,对整个施工过程中的管理尤为重要。加强成本控制,合理降低成本,提高项目管理水平。

### 2 我国市政工程项目管理中存在的问题

#### 2.1 市场规范化管理方面存在缺陷

市政工程的建设单位大多都是当地的建设行政主管部门,这些单位经常会依仗自身的权力,不按照基本建设程序按部就班的执行,忽略工程监理制、招投标制、项目法人制以及合同管理制。有的工程甚至在开工多日之后还没有签订正式的施工合同和监理合同,也有一部分市政工程在未办理规划许可证、施工许可证以及工程质量监督手续时就开始施工作业,在检查时才进行补办,更有一部分政府投资工程为追求所谓的政绩,一味的压缩设计周期及施工工期,这些现象都极易导致市政工程在项目设计及项目管理上存在不同程度上的缺陷和施工质量隐患,降低工程质量。

#### 2.2 施工单位质量管理存在问题

现在许多施工企业在质量管理上存在薄弱环节,部分建筑企业实行内部承包制,项目部负责给公司交管理费,这实际上是一种转包挂靠的非正当商业行为,极大的削弱了企业对项目部的质量管理力度,极易影响市政工程的施工质量。还有一些施工单位并不具备相应的设计及施工资质,而只能挂靠有资质的施工企业进行施工。还有的则以包代管,不按设计图纸施工,擅自更改设计方案,破坏质保体系平衡。

### 3 市政工程项目成本控制的措施

#### 3.1 实施项目施工前的成本控制

工程项目中标后,对工程量通过运用预算编制,确定成本控制的标准。以此基础充分考虑存在可变因素。对相关工程项目做统计,计算分项分部工程量消耗的工、料、机数量定额。然后结合设计图纸,对项目相关技术资料的实施方法进行可行

性分析,编制相应的分项分部工程管理费用适宜定额。审查施工的方案,将成本与进度有机的结合起来,调整工期的人力资源配置,确定定额消耗的节约量最大限度,必须充分结合目标成本控制范围的基础,从功效的提高上改变施工方案,制定出经济性较强的具体分布实施计划方案。因此,事先确定成本控制标准。通过与项目施工队签订合同,能够逐项分析成本控制的理由,引导项目的实施队伍接受成本控制标准,从而达到事前成本控制的目标。

## 3.2 实施期间的成本控制

### 3.2.1 实施期间材料成本的控制

占工程直接费比例大的是材料费,材料成本的控制有助于降低工程成本。因此,材料费控制极其重要,材料成本来源价格和数量,施工前,应对市场行情全面调查,货比三家,对材料的质量要把握,择优购料,实现材料价格控制。同等的材料质量,要舍远近求,减少运输费用。合理组织运输,选用最经济的运输方法,以降低运输成本。在数量控制方面,要考虑资金、时间合理性,储备库要合理堆放进货材料,减少搬运。同时根据施工的进度,要次序安排材料批量和批次的进场,降低材料储备。依据实施计划方案确定的材料消耗量,实行按定额领料制度,超出限额领料,要分析落实到位。加强现场管理,认真实行计量验收,余料回收制度,从源头降低材料的消耗。

### 3.2.2 安全质量的控制

安全质量是施工企业的命脉,优质的“品牌”才能拓展市场的空间。因此,不折不扣按照国家标准组织施工,严格操作规程的安全生产,制定自查、互检、交验管理制度,健全交接班记录,加强检查已完工的工程保护,监督安全生产的各项工作,要做到及时发现和解决问题的能力。杜绝安全事故隐患,避免工程返工和修补增加成本,尤其防止重大质量、事故造成的重大损失。同时,还要不断提高改进施工工艺,缩短施工进度。

### 3.2.3 加强对项目进度和绩效管理的挣值管理

挣值管理方法是一种分析项目实施与期望目标之间的偏差分析法。根据项目的进度计划,在考虑项目执行的综合绩效时,将项目在某个时间点上的成本计划值(PV)、实际成本值(AC)和挣值(EV)综合起来考虑。是一种预算实际成本,以截止到某个时间点为止,项目实际的成本开支所完成的项目工作的预算。体现成本计划值、实际成本和挣值之间的关系。在市政工程管理工程施工过程的应用中,利用挣值管理方法进行项目绩效分析(包括项目成本开支情况、项目进度执行情况等)。综合分析成本计划值、实际成本和挣值时,可以对项目绩效作以下几个方面的分析:可以对成本计划值、实际成本偏差分析:

(1) 成本偏差  $CV=EV-AC$ ; (2) 成本偏差百分比 (%) =  $(EV-AC)/EV=CV/EV$ ; (3) 成本指数  $CPI=EV/AC$ ; 对项目进度偏差分析; (4) 进度偏差  $SV=EV-PV$ ; (5) 进度偏差百分比 (%) =  $(EV-PV)/PV$ ; (6) 进度指数  $SPI=SV/PV$ ; 在上述指标中,可以把握截至项目的某个阶段为止,计划与实际开支的成本的差值以及进度偏差。对于预期项目的进度实际完成的工作与实际成本和成本计划的比对,可以对以后施工的布署在实施施工过程具有实际意义。

## 4 结束语

总之,无论是市政工程还是其它建设工程,施工项目的管理是全方位的,要求项目经营者对施工项目的质量、安全、进度、成本、文明施工等,都要纳入正规化、标准化管理,这样才能使施工项目各项工作有条不紊、顺利地进行。施工项目的成功管理能促进项目和企业的发展,能推动建筑市场不断前进,对项目、对企业有良好经济效益,对国家也会产生良好的社会效益。因此,作为项目管理者,只要开拓创新,总结经验,在项目的实践中不断摸索,就能创造出一条施工项目管理的成功之路。

## 参考文献

- [1] 任利锋. 浅析市政工程项目管理[J]. 价值工程, 2011(22).
- [2] 余景林. 浅析市政工程的施工管理[J]. 科技资讯, 2011(19).