

浅析设计管理在PPP工程总承包项目的问题与措施

吴凯 徐士壮 高文鹏
中建八局第二建设有限公司

摘要: 根据PPP项目主要为国家投资的基础设施建设与公共服务项目,项目周期长,涉及多个利益相关方,与政府财政支付密切相关,各类工程相关产业链上下游企业,依托传统业务规模受限、满足市场需求以及做大做强战略意愿,充分发挥各自专业所长和管理核心优势,向上下游拓展,逐步形成PPP市场大家庭的全生命周期竞争者,争当各自优势领域内的第一集团乃至领军者。由于行业整合式发展正处于规范化和系统化建设阶段,如何构建与之发展相适应的真正意义上的全生命周期甚至全领域业务管理架构和科学的管控体系,将最终引起PPP市场各竞争者的不同激荡,形成各具特点的系统要点。

关键词: 设计管理; PPP项目; 总承包; 概算

一、引言

设计作为工程建设中十分关键的环节,有着指导性和决定性作用。对于设计管理,PPP项目提出了更高的全过程服务的要求,设计管理作为串接PPP项目投资、施工与运营的“关键链子”,在不降低项目合理功能的前提下,从源头上降低投资成本,同时考虑控制施工合理造价,优化项目资源配置,充分结合各方诉求、实施措施和造价差的综合经济分析。加强设计管理、充分开展设计优化,对PPP项目整体按各方利益要求顺利推进并实现工程移交、投资控制甚至超预期管理增效显得尤为重要。因此,本文从设计管理对PPP工程总承包项目进行探究。

二、设计管理的重要性

设计是孕育项目的主导者。面对一个建筑项目,大家会这样说:“这个建筑物建的不错,设计的很有创意和灵感!”。大家谈论的焦点,最终落在了设计上。设计是在源头上发现玉石的眼睛,成器的过程就是不断对它精工雕琢,这个过程就是设计思想和管理的体现。

从理论上讲,设计管理贯穿于项目管理的全生命周期。在项目前期阶段(项目策划、概念设计、方案设计、项目立项等);项目准备阶段(工程设计、方案审批、施工招标及谈判、设备采购及招标等);项目实施阶段(施工配合、设计变更等);项目运营阶段(总结评估、售后服务等)。四个阶段中,参与其中的三个重要阶段。可见,设计管理在项目中的重要作用。

三、设计管理存在的问题

分析管理的问题,我们可以看设计管理的架构,具体到体制、观念、沟通等角度入手。

(一) 管理制度不完善

设计单位与建设单位仅有一纸合同,没有建立有效的沟通的机制;另一方面,也没有明确设计单位与总包单位、项目公司的关系,导致之间的沟通关系不到位。

设计单位内部设计人员的态度,以交作业方式开展工作;在现有的设计人员的薪酬体系中主要以计量为薪酬的主要考核指标,没动力来提升设计质量。

(二) 设计人员的思维和观念

设计单位处于工程行业上游,以技术屏障将业主、施工、咨询隔离开来,形成唯我独尊的思想。加上设计人员任务繁重,存在以“交作业”的方式对待设计工作只关注技术,对设计质量、造价关心较少,造成浪费。

设计人员个人的技术能力制约,设计存在思维定势,一般项目会采用自己认为较为可靠的方案或者常用的方案,对项目类型

综合考虑少,造成较大的浪费。存在着“1+1≠2”的规律,通俗的讲,专业与专业之间的最优方案,合起来不一定是做优方案。这里应加一个专业方案加权重值,能得出一个最有综合方案。

(三) 设计的策划及信息沟通不到位

设计按照专业院所划分,存在各专业设计人员相互独立,各自为政,只在前期设计中存在提供信息沟通,大型项目策划及多专业之间存在沟通信息不到位。

(四) 设计管理没有完全融入项目管理

设计管理的在整个项目生命周期中,只出现在初步设计阶段和施工图设计阶段,在项目管理的施工单位深化及优化图纸阶段,设计管理明显脱离项目管理,存在图纸变更对接不到位。

四、设计管理的引领作用

设计尽管存在着诸多不足,但是在项目管理的重要地位,依然不可忽视。并且在整个项目的运作过程中,设计管理的引领作用也相当重要。

PPP项目的前期筹划、实地调研,形成投资成本测算,可以评估项目整体投资可靠性,能更大程度地识别、规避风险。按现行规定,PPP项目采购阶段至少处于投资估算阶段,提前筹划进行超前设计,初拟设计框架方案,有助于加强设计在项目前期的主动介入。除可以根据类似项目经验数据,以及结合投标项目实际进展情况进行分析确定外,设计的提前预深化、有条件地结合施工实际的预评价,此时的投资估算往往能更准确地成为作为社会资本方的企业后续积极参与PPP项目的重要依据。

五、项目管理过程中采取的措施

(一) 建立与设计单位常态工作机制,甚至建立联合工作组,明确责任与分工,明确组织结构,建立全周期、年度工作计划定期通报机制与月(季)度/关键阶段工作协调会机制,协调具体设计工作计划匹配项目实际推进,拟定设计初案提报各方参与评议、设计调整管理办法等。

(二) 基于PPP项目控制的特点,分子项策划、限额设计乃至整体优化设计,既有助于满足PPP项目分别进入运营期、分别移交考核的要求,满足总投控制的预期,又有助于基于项目具体条件布置合理的施工、运营方案。

(三) 制定设计管理工作的规范性文件,及时整理各实施项目设计管理大纲、工程联系单、概预算等设计文件,更好地做到事后数据分析汇总,形成分专业、分子项的项目经验数据库,以期提高后续项目投资决策和建设管理性水平。

六、结语

总体来说PPP项目的设计管理工作,是要建立完善的考察考核机制,用合同管理设计单位,做到“前期知底、中期知情、后期知效”。同时加强专业技术人才梯队的建设,不断提高设计管理水平。另外,PPP项目管理部作为设计工作的重要管理部门,要做好监管和服务工作优化办事流程,协助和指导PPP项目公司和总承包项目部做好设计管理工作。

参考文献

- [1] 韩艺. 现阶段建筑设计管理中存在的问题及对策[J]. 纳税, 20172017(20): 75.
- [2] 刘国余. 设计与设计管理研究[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2007
- [3] 任祝雯. 建筑设计管理中问题和对策解析[J]. 建材与装饰, 2015, 11(48): 69-70.