

# 浅谈市政工程项目设计管理

周松

中国电建集团四川工程有限公司（基础设施分公司）

**摘要：**从公司的经营理念及战略方针，设计版块在公司之前的发展历程中都是短板，公司一开始致力于施工版块。但随着市场的不断发展，为迎合市场需求及市场份额占有率，要打破传统思想，采取新操作方式。随着企业不断发展壮大，重组更新，公司体量逐渐扩大，包括设计、采购、施工及后期的运维（EPC项目）等。为了项目运作需要，设计管理版块业务应运而生。

**关键词：**设计；管理；竞争力

**【DOI】** 10.12254/j.issn.2096-6539.2020.12.187

一、目前公司发展来看，首先解决管理性问题，加强设计分包管理，然后把设计质量、进度等作为设计管理核心控制点，按策划认真落实各项目标，梳理过程中的问题，并形成记录，总结经验，为公司持续发展在设计管理方面奠定经营基础和实际管理数据性文档。

二、作为项目设计管理部门，设计管理流程要有清晰概念，它是过程性工作，不同设计阶段所完成设计成果不同，所需设计周期及评审程序也有各自特点，对应前置资料也不尽相同。根据设计流程，设计管理主要是方案设计、初步设计、施工图设计及后期竣工图等几个阶段，但方案设计之前还有可行性研究及控制性规划等程序，虽不在合同范畴，但对项目的实施起到先决作用，如没有可研的通过及控制性规划的批复，后续工作可能无法开展。所以设计管理不仅对自身合同范围内进行管理，也要收集相关支撑性文件，为投资风控及项目成功运作积极创造有利条件。

三、从整个设计管理涉及相关方分析，设计管理的主要意义在于相关方关系管理。结合项目特色来分析，设计相关方内部关系主要两方面：1、设计分包商，是内部管理主要内容和重要环节；2、项目部内部设计需求管理，主要配合采购、施工等环节，满足项目进度需求。设计相关方外部管理有五方面：1、政府平台公司，主合同业主方，贯穿项目整个生命周期，工作开展几乎都需得到业主认可；2、规划部门，主要方案阶段的审查事宜，需加强与规划部门工作接触；3、住建部门，设计阶段初步设计审查及施工图图纸会审等事宜都需要与住建系统联系，要加强这方面接触；4、监理工作对接，地勘现场计量及部分资料签认都需经监理确认；5、需对接一些政府其他职能部门，方案及初步设计阶段一些前置资料提供都需有关部门审核批准，如环保局、人防办、消防审查、水务局（行洪论证）、城管局等职能部门，同样需加强工作接触。

（一）设计内部管理的两个方面主要特点表现在于控制力基本掌握在公司项目部，能够较好的进行应用和控制，根据采购、施工等进度需求，及时有效的安排设计任务和工作。主要通过一些管理手段来加强设计的管理，首先项目部通过整个合同要求来制定一级二级网络计划，明确施工的时间节点，再通过其他各个环节的重要时间节点反推设计的时间节点。有效的设计进度计划能够为我们的项目成功运作奠定坚实的基础，而施工进度计划是设计进度计划的编制基础跟依据。此外，外部基础资料的提供，原则上应由业主或政府提供的基础性资料，但某些特殊原因导致资料提供不全或者难以按照设计要求及时准确的提供资料。应充分考虑设计院的设计任务开展所需的时间，另一方面对于不可控的外部提资及审核问题，也要建立较为准确的时间预估，避免因时间预估的不足影响项目进行。此外，设计的计划管理是一个动态管理的过程。设计进度管理通常按照时间节点月度或者是一二级网络有较大或重大调整及根

据主客观原因确需调整时，项目部提出设计计划调整的初步意向，再通过与设计院沟通，敲定合理的时间节点，完成设计进度计划的动态管理。

（二）关于设计的质量管理，项目的策划阶段也做了较为细致的要求以及合同文件的签订过程中都有约定，我们的设计方案、初步设计及施工图设计文件完成以后，首先要过项目部内审，在项目部内部审核，满足经济性及技术性要求的前提下，项目部进行进一步安排后，设计院再开展后续的设计工作，包括方案、初设送业主及区主要主管部门审核，施工图送审前也需要项目部首先内审，据内审情况，设计院结合审核意见进行优化，满足项目的既定设计目标后再送审施工图。从目前设计管理阶段所反馈的信息，设计院有较强的设计能力，技术方面基本满足设计规程规范等，在经济方面也基本能够响应项目部合理诉求。我们质量管理的手段主要还是来自项目部各个专业人员及领导的内审为主，那么今后的项目运作过程中，有必要充分利用社会资源来加强设计质量管理。

（三）设计外部关系的管理，主要是政府相关部门、业主、监理及施工图审查单位等外部单位，对整个设计管理工作而言，重点亦是难点的工作就在于此，因外部环境因素的掌控权不在项目部乃至公司手里，整个项目部而言，只能协调配合，积极推动，通过有效的沟通建立相对良好的工作机制。我们开展外部工作的前提条件是要把内部工作做扎实，做在前面，这样在外部沟通的时候才有足够的说服力和充分的主动权。

四、外部管理是项目成功运作的重点，一个有效的外部工作机制能为项目推动提供原动力，能为设计工作的开展形成较为畅通渠道。但外部对接首先具备一定的专业性，只有专业是具有说服力的。其次是沟通的艺术性，在外部工作联系的过程中，充分把握度的问题，不同于内部管理，能够通过不同的职位来达到任务下达及完成的要求。外部工作的联系需讲究方式和态度，在交流过程中，通过细节方面的努力，来达到办成事情的目的。总之，外部工作联系是这种EPC项目的重点和难点，更是设计管理的重点和难点，应该充分的利用有限的资源来服务于我们的项目运作，所以，做设计管理工作是一个综合性较强的工作，要充分把握内外部关系的特点，方可取得一定程度的收效。

五、综合而言，设计管理工作是一门较为综合的管理型工作，公司目前的方向是通过设计、采购、施工等的集成的方式来提高市场的竞争力。而且随着项目的运作以及设计管理工作的不断深入，更加体会到其中重要程度，一，为后续经营预算结算、采购、施工等提供设计文件支撑；二，加强设计资料的内部审核，通过内审环节，能在经营性及技术性方面得到有效的保证，不仅能够保证我们安全的施工，还能够通过过程优化，实现我们既定的一些经营性目标和指标。设计管理的艺术性就在于管理的复杂性，在处理各种复杂管理的时候，既是设计管理的独特艺术性，同时也是充分体现了管理工作的共性，以实现计划目标为前提，为项目服务，实现项目总体经营目标。

## 参考文献

- [1] 郑希. 市政工程施工质量管理中存在的问题和对策分析[J]. 质量探索, 2016, 13(01): 68-69.
- [2] 叶长友, 苏红燕. 市政工程建设施工管理研究[J]. 科伦论坛: 下半月, 2011, (7): 19-20.