

对成都市环城生态区生态修复综合项目建设工作的思考

魏开涛

成都市市政工程设计研究院有限公司

摘要：成都环城生态区是成都市构建的一条为市中心城区提供绿色生态隔离空间的屏障。是引领“中优”区域品质提升和人口疏解、践行“公园城市”营城理念的重要支撑。我院作为设计单位参与其中建设，在与建设单位、总体设计单位以及其他单位沟通协作的过程中发现我院和其他各家存在的一些问题。通过本文总结希望能为类似项目提供项目管理方面的借鉴。

关键词：环城生态区；设计；管理；借鉴

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2021.20.105

成都环城生态区是成都市构建的一条为市中心城区提供绿色生态隔离空间的屏障。环城生态区是沿中心城区绕城高速公路两侧各500米范围，以及周边七大楔形地块内的生态用地和建设用地所构成的控制区，总面积为187.15平方公里。随着成都市中心城区范围扩展至“11+2”区域，环城生态区在新经济地理下被赋予了新的内涵，将成为引领“中优”区域品质提升和人口疏解、践行“公园城市”营城理念的重要支撑。成都市将着力将环城生态区打造为可进入、可参与、可感知、可阅读、可欣赏、可消费的高品质城市中心公园，成为彰显成都公园城市魅力的世界名片。



成都市环城生态区范围示意图

成都市环城生态区生态修复综合项目建设单位是成都天府绿道建设投资集团有限公司。我院参与了其中的南区建设。设计总体单位为四川省建筑设计研究院有限公司，成都市市政工程设计研究院有限公司（我院）、成都市交通规划勘察设计研究院有限公司、四川农大风景园林设计研究有限责任公司、中建钢构有限公司等设计单位参与其中，四川省川建勘察设计院有限公司、成都市勘察测绘研究院等负责测量、管线勘探、地质勘察等工作。图纸审查单位包括四川西南交大土木工程设计有限公司、四川中宇建设工程咨询有限公司、四川省中锦工程咨询有限公司、四川宏信建设咨询有限公司等公

司。施工单位多为大型国企施工单位。

建设单位绿道公司主要有规划发展部、工程部、合约部、商务部等部门。分管领导均具有较强的管理能力和经验。四川省建院项目负责人也是具有多年设计经验的工程师。

自2017年我院参与项目以来，设计项目60余个，总造价约4.5亿，涉及市政道路、排水、管线、河道、水闸、电气、桥梁等专业，共有约30名经验丰富的设计人员参与（包括项目负责人）。

该项目为成都市重点项目，时间紧、任务重，领导和市民关注度高，项目压力很大。由于建设单位刚成立，管理人员少，而需要管理的项目过多，管理困难。总体设计单位负责项目管理、总体把控和主要景观设计，设计任务重，时间压力大。我院和其他设计院参与其中，各司其职，但项目分割较细、对接较多，千头万绪。在项目推进过程中，由于上述困难及其他方面原因，导致项目推进过程中出现问题。

现就我参与项目中发现的一些问题进行梳理，对其他参建单位在项目推进过程中的表现进行分析，以期提高我院的项目管理水平，同时为其他类似项目提供一些借鉴。

一、建设单位方面

（一）存在问题

根据建设单位组织架构，设计发展部负责管理与设计相关事宜。随着项目推进情况，设计院除对设计发展部负责外，还需对建设单位工程部（管理项目现场）的需求响应。前期工作时建设单位设计发展部仅有4名管理人员（包括部门领导），负责项目全部规划建设对接、技术管理和项目设计工作推进等工作，内容多、时间紧、任务重、强度大。工程部管理人员主要负责现场施工管理和项目推进。

前期设计院与建设方面在项目推进中存在如下问题：

一是建设单位会议安排不合理。本次建设涉及项目太多，会议很多。建设单位习惯要求所有设计单位参加一些会议，而该会议可能只与某些设计院有关，造成其他设计院不满。其主要原因是建设单位无暇分析会议内容和问题应由哪家设计单位解决，只能采取此种简单的方式处理。但由于设计人员同样身负较重项目任务，而此类会议太多，久之设计人员存在抵触情绪，不利于设计院服务品质的提升，也不利于项目的配合推进。

二是资料问题。由于项目推进太快，经常存在无管探或测量资料即要求设计院出图的情况，建设单位经常要求我院无偿提供内部资料作为参考，并对资料负责。这样造成资料外泄风险较大、设计院无端承担责任以及耽误设计人员时间等问题。

三是互信合作不强。建设单位对我院根据多年设计经验提出的一些合理化建议并未获得建设单位认可（如市政项目要安排初设审查等），待时间流逝又紧急要求设计单位出图，出图时间过急，我院正常程序无法满足

建设单位要求。同时不征求设计单位意见，自定出图时间并要求设计院按此时间交图，设计院无法满足时间要求，造成建设单位不满。

（二）解决策略

（1）作为设计人员，针对业主要求参加的无关会议较多情况，一是要尝试跟建设单位沟通，让其理解设计人员的困难，同意设计人员不参加与己无关会议；同时设计负责人加强对项目了解，及时为建设单位提供技术支持，缓解其焦虑情绪。

（2）针对资料问题，应经由项目组讨论，研判资料外传的可行性及风险性，确有必要时才外传资料，并讲明责任问题。

（3）设计负责人应向总体设计单位和建设单位及时提出建议，讲明可能造成的影响，避免影响后期项目推进，并做好台账管理工作。

（4）加强设计进度管理，按建设单位要求及时出图，避免设计人员拖拉。院内协商解决出图程序问题，特事特办，避免影响出图进度。设计负责人多与建设单位沟通出图进度，多为建设单位考虑。

二、总体设计单位方面

本次总体设计单位在业内实力较强，项目负责人和总工程师均具有较丰富经验和设计才能。在项目推进过程中发现仍存在小小不足，也有很多值得借鉴之处。具体如下。

（一）不足之处

（1）总体设计单位对项目边界条件研究不足，对重要节点未及时梳理和进行方案研究，对解决重要节点所需的程序不清楚、时间预估不足。由于项目除了常规景观设计外，包含较多涉高、涉铁、涉水、基本农田、高速公路、重要道路等节点，此类节点处理程序繁杂，处理困难较大，项目伊始总体设计单位对此类项目把控稍为欠缺。

（2）作为总体设计单位，前期设计任务过重，未及时协调各个分设计院专业间的配合，造成后期设计院间的矛盾，耽误了项目进度。

（3）作为总体单位，未能及时建立高效的解决问题机制，未能很好承担建设单位和各分设计院桥梁作用，增加了建设单位和分包设计院的工作量，不利于推进项目进度。

（4）作为总体设计单位，在出图时间上未能很好协调，造成建设单位要求时间紧、分设计单位无法出图，两方互不满意的情况。

（二）可供借鉴的经验

（1）总体设计单位有分管领导持续、深入了解项目，体现了设计单位对项目的重视，保证了项目的大方向和设计质量，激励了设计人员参与项目的热情。

（2）总体设计单位对项目资料（会议纪要等各类资料）分类清晰，资料整理完备，对外发函格式统一，程序明确（通过发函请业主明确事宜，减低了设计院承担的风险），值得我院学习。

（3）总体设计单位设计人员对项目投入时间更多，专注度更高。其奖金分配机制和管理机制应有值得学习之处。

（三）我院可借鉴之处

（1）我院应加强项目梳理工作和踏勘工作，对重要节点分类研究具体方案，并将重要节点作为其他设计

内容要注意的边界条件。

（2）我院应安排具体领导持续关注项目进展，显示我院对项目的重视，了解项目的难易，提升项目组的士气。

（3）学习总体设计单位出色的资料整理能力，做好项目台账。

（4）未来承担总体设计单位工作时，应加强与建设单位和分设计单位的有效沟通，发挥桥梁作用，做好协调工作，共同推进项目进度。

三、其他参建单位方面

在项目推进过程中，我院与其他参建单位存在一些问题，简要梳理如下：

（1）存在部分设计院自己分内工作要求我院研究的情况。建议提前明确设计范围，及时准确提出我院设计项目技术要求，对接好节点位置即可，不做设计范围外的工作，避免扯皮。

（2）存在图纸不及时、主动取的情况，耽误了时间，造成不好影响。

四、我院方面

（一）我院在项目推进过程中暴露如下问题：

（1）出图程序：我院出图程序较多，时间较长，与建设单位要求不符，容易遭到建设单位不满。

（2）图纸处理：我院对图纸的处理采取两段制，设计人员完成校审签字是一段，经营室处理图纸是另一段。实际工作过程中，建设单位及总体设计单位需要我院告知具体出图情况，但设计人员交出图纸即不理睬进度、经营室也未及时处理图纸，内部推诿，影响我院声誉。

（3）项目组管理：项目组管理中容易出现负责人对项目情况不清楚。主要是具体项目设计人员未及时反馈新的问题和进度变化。

（二）我院存在问题的解决方法

根据以上不足之处分析，建议我院在以下方面进行改进：

（1）基于目前院里的政策，主要靠设计人员及时出图、不拖拉。及时与内部审核老师及分管领导沟通。

（2）设计对接人应及时与经营室对接，把项目具体的情况告知经营室相关人员，转达建设单位要求。建议我院增加图纸配送人员或送图途径。或者将送图等工作交给设计人员，增加相应奖金分配。

（3）增加项目负责人对奖金分配等的权力，避免出现指挥不动的问题。项目负责人专职做该项目，减少项目交叉。

五、总结

（1）参与环城生态区生态修复综合项目，对我院是一种机会和锻炼，我院应珍惜机会、体现水平，为成都市的建设增砖添瓦。

（2）由于时间紧、任务重、关注度高，虽然参建各方技术实力较强，但仍存在不足之处。希望能够通过本文的总结，为以后类似项目提供借鉴，更好地为城市建设提供助力。

参考文献

[1] 吕梁. 成都市环城生态区规划建设的得与失[J]. 四川建筑, 2016, 36(06): 69-71.

[2] 钟婷, 张垒, 阮晨. 成都环城生态区生态价值转化路径研究[J]. 规划师, 2020, 36(19): 84-90.