

# 市政工程专业方项目管理的工作方法探讨思路总结

李鹏岳<sup>1</sup> 谢永德<sup>1</sup> 严浩<sup>2</sup> 戴嘉迪<sup>2</sup> 许昂<sup>2</sup>

1. 宁波市北仑区人民政府大榭街道办事处; 2. 宁波市政工程建设集团股份有限公司

**摘要:** 在市政工程施工活动中, 业主方项目管理拥有良好的应用价值, 其工作质量也直接影响到市政工程施工过程的有序性。本文针对市政工程专业方项目管理的重要性展开分析, 讨论了传统的工作方法和存在的问题, 据此拟定了做好前期管理工作、建立信息化管理体系、确保项目总体计划性、完善组织机构体系、健全项目管理流程、组建可靠管理队伍等措施, 通过研究项目管理工作展望, 其目的在于积累业主方项目管理经验, 提高市政工程施工质量。

**关键词:** 市政工程; 施工质量; 业主方项目管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.08.087

在城市化进程不断加快的背景下, 城市基础设施建设力度也在加大。市政工程通常都是由政府投资建设的项目, 而业主方作为政府委托的实施者, 属于整个市政工程的总组织者, 业主方项目管理作为市政工程施工管理的核心内容, 通过整理业主方项目管理过程中需注意的内容, 可以提升市政工程建设水平, 为居民营造更加舒适的生活环境。

## 一、市政工程专业方项目管理的重要性

确保市政工程施工质量, 市政工程作业内容繁多, 包括道路工程、休闲设施、照明系统等, 业主方基于可靠管理模式来监督整个施工过程, 在发现市政工程施工问题时, 可以及时采取措施进行处理, 以此来保证市政工程各环节作业质量, 保证项目最终的作业质量。

降低工程作业成本, 市政工程作业过程的复杂程度较高, 受人力因素、设备因素、环境因素等影响, 容易产生相应的施工问题, 影响到整个市政工程的作业成本。科学可靠的业主方项目管理模式, 在实践中能够将各环节施工成本控制在合理范围内, 降低突发问题带来的成本影响, 从而将市政工程整体成本控制在合理范围内。

## 二、传统的工作方法和存在的问题

### (一) 传统工作方法

政府自行管理模式, 即安排政府和相关职能部门来开展管理工作, 而此类的管理模式在应用中又可以细分为以下几种类型:

1) 工程指挥部型, 此模式主要适用于一次性业主, 由政府部门来拟定相应的建设计划, 随后由政府相关部门筛选合适成员来组建管理机构, 以负责业主方项目管理工作。

2) 基建型, 此模式会安排常年负责建设任务的政府部门来行使业主方相关职能。

3) 事业单位型, 此模式会安排相应的事业单位, 来完成工程建设组织建设等活动。

4) 政府部门型, 此模式会安排政府相关部门来完成组织建设与相应的管理工作。

项目管理模式, 即业主方会委托专业项目管理企业, 来对市政工程项目进行综合化管理, 工作内容包括监督施工过程、监督合同执行情况等。

代建制, 即政府会全面委托专业的咨询公司与项目管理公司来成为代理业主, 属于项目管理模式的衍生类型。

### (二) 存在问题

#### 1. 前期管理工作质量较差

决策阶段所采集的基础资料完整性较差, 直接影响到项目建议书编制质量, 使项目范围、目标、总投资分析结果偏差较大, 从而影响到所拟定建设方案的可行性与合理性。同时在采集到相关资料后, 缺少对资料的综合化整理, 未筛选代表性数据来参与管理计划拟定, 影响计划科学性与指导性。设计阶段划分时间的充足性较差, 较难预留充足时间进行设计方案对比, 使所拟订方案在实际操作时, 存在和已有道路、地下管线等已有市政设施冲突的情况, 从而影响到设计结果的科学性与合理性<sup>[1]</sup>。前期对于预控成本的控制质量较差, 使实际成本支出量和设计成本支出量出现较大偏差, 带来不必要的资源浪费。另外, 工作中缺少以往成本控制经验整理, 成本控制理念滞后性较强, 影响到成本控制效果。

#### 2. 信息化管理水平较低

虽然业主方建立了信息化管理体系, 但是实践中对于信息化体系的使用, 仅限于信息采集、初步、汇总等较为初期的功能, 对于技术深入挖掘、科学预测等功能的使用频率较低, 依旧采用人工的方式进行处理, 这也增加了处理结果的容错率, 影响到项目管理质量。信息化管理体系的技术更新频率较低, 影响到所建立信息化体系的先进性, 较难为业主方项目管理提供可靠技术和数据支持, 从而影响到项目管理效果。

#### 3. 项目总体计划性较差

在项目总体计划的拟定中, 缺少对以往工程总体计划、现场基本资料等内容的整理, 使得所拟定项目总体计划与实际需求的匹配度较低, 缺少一定的预见性, 使得一些施工问题出现后, 无法及时采取措施进行处理, 从而影响到业主方项目管理效果。在项目总体计划拟定时, 缺少全过程管理与精细化理念的融入, 使得计划内容只是侧重于施工阶段展开计划, 同时还存在施工交叉内容责任分配合理性较差的情况, 进而造成重复施工、

遗漏施工等问题，增加市政工程返工成本<sup>[2]</sup>。

### 4. 组织机构体系有待完善

基于目前积累的实践经验可以得知，在业主方项目管理活动中，存在着组织机构体系有待完善的情况。造成此类问题出现的原因如下：

1) 市政工程项目作业规模普遍较大、技术难度相对较高，由于初期所整理资料全面性、准确性较低，使得业主方所设置的组织机构综合化较强，负责内容过多，不仅影响到工作效率，而且也直接影响到业主方管理效果。

2) 所建组织机构体系中涉及部门之间的信息沟通频率较低，较难根据有效信息来科学评估市政工程施工活动的有序进行。

### 5. 项目管理流程有待优化

在项目实践中，虽然拟定了较为完善的管理流程，但是项目管理人员存在较强的流动性，在前期拟定项目规划时，缺少内容上的长远与可持续性规划，这样也使得项目管理计划执行效果较差，进而影响到项目整体的管理质量。在项目管理流程的拟定中，缺少最新法律法规、行业规范等内容的梳理，这也降低了项目管理流程的可靠性<sup>[3]</sup>。同时缺少对管理流程落实过程的持续跟踪与监督，从而影响到项目管理效果。

### 6. 管理队伍综合素养不均衡

在整个业主方项目管理活动中，也存在着队伍综合素养不均衡的问题，多数情况下，业主方成员都是从其他部门抽调的成员，这些成员的综合素养均衡性较低，成员对于基础程序、法律法规了解深度不足，同时还存在着专业知识不足的情况，这样也会直接影响到项目管理计划的科学性，增加人为因素对管理效果的负面影响。管理队伍所积累的项目管理经验较少，所采用的管理手段较为滞后，这也直接影响到人员的工作效率，经常出现项目周期较长、项目投资增多、工程质量较差等问题。除此之外，管理队伍日常学习相对较少，并且在拟定课程时，缺少队伍成员实际情况的考量工作，这也造成队伍成员自身能力提升速度缓慢的问题，影响到后续活动的推进。

### 7. 项目管理意识较为滞后

除上述提到的相关问题外，业主方项目管理活动中，也面临着意识较为滞后的问题。导致此类问题出现的原因如下：

1) 部分政府部门对于新管理理念的认可度较低，在日常工作中，继续沿用传统的管理方式，由于存在部分内容和市场经济发展脱节的问题，从而影响到业主方项目管理结果的合理性。

2) 部分政府部门对于新管理理念的理解深度较弱，虽然制定了新业主方项目管理制度，但是在落实过程中，缺少相应的监督的管理，这样也使得相关制度的落实效果相对较差，无法满足专业化和规范化要求，从

而影响到业主方项目管理质量。

## 三、市政工程专业项目管理的工作方法优化

### (一) 做好前期管理工作

结合市政工程的基本特点，业主方项目管理活动中，需做好前期管理工作。决策阶段按要求对基础资料进行采集，保证所采集资料的完整性与准确性，以此来提高所拟定项目建议书编制质量，提高项目范围、目标、总投资分析结果的科学性，进而提高所拟定建设方案的可行性。合理分配设计阶段时间，有序完成设计方案对比、设计结构对比等工作，同时也会在BIM技术辅助下完成碰撞试验，减少设计内容和已有内容之间的冲突性，保证设计结果的科学性与合理性。在前期做好预控成本的控制工作，将实际成本和设计成本之间的差值控制在合理范围内，减少工程资源浪费。基于信息技术提供的便利条件，做好应对经验的整理工作，不断完善预控成本控制体系，高效开展各类控制工作。

### (二) 建立信息化管理体系

做好信息化管理体系的建设工作，充分利用信息化体系各类功能，提高信息整理效率和质量。搭建科学化信息管理平台，在平台中会设置若干细化目录，除了对信息进行采集、初步、汇总等处理外，还会对信息进行深入挖掘、科学预测，凸显出所整理信息的应用价值。同时可以减少人工参与度，降低人为因素带来的容错率问题。提高信息化管理体系的技术更新频率，在新技术、新设备涌入市场后，应做好信息化体系的更新工作，确保所建立信息化体系的先进性，为业主方项目管理提供可靠技术和数据支持<sup>[4]</sup>。

### (三) 确保项目总体计划性

在业主方项目管理活动中，也需要采取可靠措施来确保项目总体计划性，为后续工作的开展提供可靠依据。实践中也需注意以下内容：

1) 在项目总体计划的拟定中，可利用信息技术对以往工程总体计划、现场基本资料等展开梳理，据此来保证所拟定项目总体计划与实际需求间的匹配度。同时在先进技术辅助下，也可以提高计划内容的预见性，在出现施工问题时，也可以及时采取措施进行处理，以此来提高业主方项目管理效果。

2) 在项目总体计划拟定时，也需积极引入全过程管理与精细化理念，使得所拟定计划内容可以全面覆盖整个过程，同时也会做好施工交叉内容的细致梳理，避免重复施工、遗漏施工等问题，确保市政工程作业过程的有序性。

### (四) 完善组织机构体系

完善组织机构体系，能够系统性开展各项管理工作，提高工作结果的可靠性。市政工程开始前，需要根据相关要求做好资料整理和分析工作，并且根据工作量初步预估结果，完成组织机构的科学化设计，科学分配组织机构中各部门工作任务，同时建立责任管理制度，明确各个部门的具体工作内容、工作职责、工作要求

等,提高各部门成员工作的目的性,保证部门工作效率,提高业主方项目管理质量。组织机构体系中部门之间也需提高信息沟通频率,及时交互有价值信息,并据此来科学评估市政工程难度,依托准确的工程复杂程度评估效果,来拟定施工阶段的管理计划,以此来确保市政工程施工活动的有序进行<sup>[5]</sup>。

#### (五) 健全项目管理流程

结合实际情况做好项目管理流程的健全工作,在前期拟定项目规划时,可利用计算机技术、大数据技术来对规划内容进行科学分析,并据此来完成长远与可持续性规划,即使后续出现人员流动问题,但是会降低对项目管理结果的影响性,以提高项目管理质量。同时建立人才储备机制,提前做好人才储备工作,在出现员工流失问题时,也会及时补足相关人员,避免管理工作脱节问题。在项目管理流程的拟定中,也需要做好最新法律法规、行业规范等内容的梳理工作,据此来完成流程中的相关内容,提高项目管理流程的可靠性。同时也需做好管理流程落实过程的持续跟踪与监督,保证项目管理效果。在跟踪和监督过程中,若是发现管理问题,也需组织各部门确定问题出现原因,追责相关部门,以此来提高人员重视度,减少类似问题。

#### (六) 组建可靠管理队伍

组建可靠管理队伍,能够降低人为因素对项目管理结果的影响性,保证项目管理计划落实效果。在初期组建管理队伍时,应做好人员综合能力的考核工作,考核内容包括人员基础程序了解情况、法律法规理解深度、专业能力水平等,可基于信息技术来建立量化评估体系,以此来提高项目管理计划的科学性,减少人为因素对管理效果的负面影响。管理队伍在工作中应积极引入信息技术、大数据技术、人工智能技术等先进手段,以此来保证项目管理效率和质量。同时,管理队伍也需积极进行日常学习,在拟定课程时,需集合队伍成员实际情况来优化课程内容,搭配着测试体系、绩效考核体系,督促队伍成员积极提升自身能力,以保证后续活动的有序推进。

#### (七) 创新项目管理意识

在业主方项目管理活动中,也需做好项目管理意识的创新工作。政府部门应积极引入新管理理念,在日常工作中,可以主动使用新管理方式来开展工作,以此来保证所拟定业主方项目管理计划的科学性,助推后续施工活动的有序进行。同时也要做好新管理理念持续学习,围绕创新理念来优化新业主方项目管理制度,在项目落实过程中,做好相应的监督管理工作,以此来保证项目管理效果,契合专业化和规范化要求。

### 四、项目管理工作展望

#### (一) 引入先进管理办法

积极引入先进管理方法,持续提高管理计划的先进性与合理性。做好先进管理方法可行性评估,在具体的评估活动中,可利用信息技术、互联网技术来搭建信息

采集平台,在平台中会对市场中流通的管理方法、管理模式进行整理,并对其进行可行性评估,从而筛选出合适的管理方法<sup>[6]</sup>。拟定可靠的管理方法融入计划,通过系统性学习、新旧管理方法对比等路径,完成先进管理方法的学习和融入工作,从而提高项目管理计划的科学性,利于后续活动的有序推进。

#### (二) 做好管理经验整理

在下阶段项目管理活动中,也需要做好以往管理经验的整理工作,不断完善项目管理体系,提高管理结果的可靠性。从实际应用情况来看,也需要积极利用大数据技术、数据挖掘技术、信息技术等先进手段,来对相应的管理经验进行整理,据此来完善相应的管理体系,为业主方项目管理计划的拟定提供可靠依据。做好同行业先进管理经验的分析工作,结合地方市政工程的实际情况,做好管理经验体系的优化与完善,以提高业主方项目管理计划的可靠性,为管理活动推进提供良好指导。

#### (三) 充分结合市场背景

除上述提到的相关内容外,在业主方项目管理活动中,也需充分结合市场背景来完善相关计划。在具体实践中也需注意以下内容:

1) 在市政工程专业业主方项目管理计划的拟定中,需要对市场经济体制、市场发展趋势等内容进行整理,并且基于综合分析结果,来对业主方项目管理计划进行优化,从而提高计划内容的可行性,满足市场发展趋势。

2) 市政工程作为城市服务类项目,可为城市居民提供良好的生活环境。这也需要在业主方项目管理活动中,对于城市未来规划进行梳理,并以此来优化市政工程中的相关内容,以满足城市化发展需求。

#### 结语

综上所述,市政工程建设活动的进行,能够为城市居民营造舒适的城市环境,提高城市居民生活的便捷性。在市政工程具体施工中,业主方项目管理属于非常重要的工作内容,通过整理业主方项目管理期间需注意的内容,不仅可以提高所拟定计划的指导性,利于市政工程建设活动的顺利进行,而且能够积累相应的实践经验,利于业主方管理理论和实践体系的不断完善。

#### 参考文献

- [1] 吴深模. 市政工程代业主项目管理关键点和发展措施研究[J]. 中华建设, 2022(11): 51-53.
- [2] 崔莹. 浅谈市政工程专业项目管理工作方法[J]. 四川水泥, 2019(09): 149.
- [3] 林小彬. 浅谈市政工程专业项目管理工作方法[J]. 低碳世界, 2019, 9(08): 314-315.
- [4] 李坤, 朱鹏. 市政工程专业项目管理探究[J]. 建筑技术开发, 2019, 46(02): 77-78.
- [5] 阮明. 加强市政工程管理的有效措施探究[J]. 安徽建筑, 2022, 29(10): 182-183.
- [6] 崔志坤. 信息化在建筑工程管理中的应用[J]. 工程技术研究, 2021, 6(03): 133-134.