

# 城乡建设背景下村镇建设项目管理模式与应用研究

文 / 陈祺龙 深圳市东聚人才发展有限公司

**摘要：**在城乡建设逐步推进的大环境中，村镇建设项目管理模式成为社会备受关注的焦点。本文着重探讨此背景下的相关管理模式，包括全过程工程咨询模式、EPC 总承包模式、村民参与式管理模式三种类型。进一步探究了这些模式在实际中的应用策略，包括做好规划引领、优化项目组织管理，以及提升项目质量等内容。最后通过“邦庄村小学门前道路硬化工程”项目这一实例，表明了该研究的有效性，希望能给同类项目提供一些实用性的参考。

**关键词：**城乡建设；村镇建设项目管理模式；全过程工程咨询

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.18.111

## 引言

乡村是中国文化、经济、社会发展的根。而当前我国多数乡村正在消亡，究其原因是我国乡村发展不平衡问题较为严重，如乡村地区公共服务配套设施、农村基础设施、农村环境、乡土特色各个方面供需不匹配问题日益突出，为破解这一难题，必须加快实施乡村建设。

### 一、村镇建设项目管理模式的主要类型

#### （一）全过程工程咨询模式

在村镇建设领域，全过程工程咨询模式正逐渐崭露头角。这种模式打破了以往各环节咨询服务分散的局面，将原本独立的勘察、设计、招标代理、造价咨询以及工程监理等多项服务整合在一起，再交由一家具备综合实力的咨询单位来提供全程、一体化的服务，如图 1<sup>[1]</sup>。

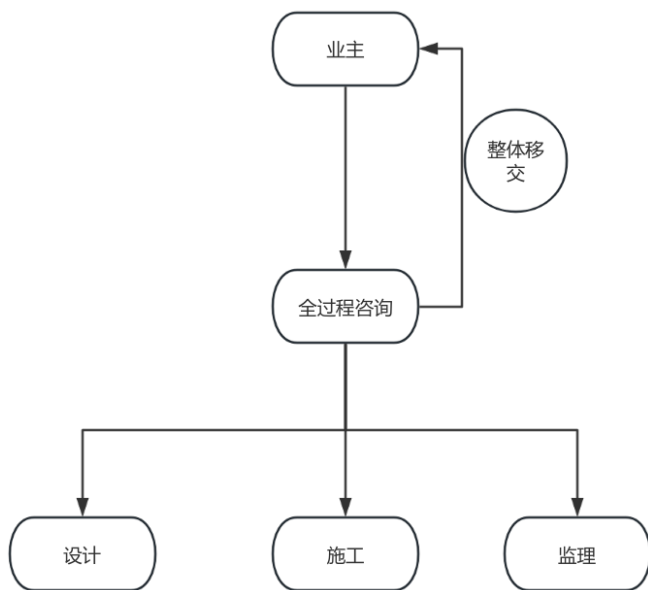


图 1 全过程工程咨询模式流程图

#### （二）EPC 总承包模式

EPC 总承包模式（设计采购施工总承包模式）在村镇建设项目中也有着广泛的应用。在这种模式下，承包商承担了从项目设计、物资采购到工程施工的全部责任，业主只需要和总承包商签订一份合同即可。

### （三）村民参与式管理模式

村民参与式管理模式是一种充分尊重村民主体地位的管理模式，在村镇建设项目中发挥着独特的作用。这种模式鼓励村民全方位参与到项目的规划、决策、监督等各个环节。

#### 二、基于城乡建设背景的村镇建设项目管理模式应用策略

##### （一）强化规划引领

###### 1. 深入调研村镇特性

在城乡建设的大背景下，村镇建设规划必须扎根于当地实际情况。这就要求规划团队深入村镇一线，展开全面且细致的调研。调研内容系涵盖多个维度：自然条件方面，要详细了解地形地貌、气候特征、水资源分布等因素，因为这些会直接影响建筑布局、基础设施建设以及生态环境保护。例如，在多山的村镇，规划建设项目时需考虑地形起伏，合理安排道路走向和建筑选址，避免大规模的土方工程，减少对山体生态的破坏；在水资源匮乏地区，要规划好节水设施和雨水收集系统。

产业基础也是调研重点，需明确村镇现有的主导产业（如传统农业、特色手工业、新兴的乡村旅游业等）。再依据产业特点规划配套设施，若以农业为主导，就要规划完善的农田灌溉设施、农产品仓储和加工场所；若是发展乡村旅游，需提前布局游客接待中心、停车场、旅游标识系统等。

文化特色同样不可忽视，挖掘村镇独特的历史文化、民俗风情、传统建筑风格等。像一些拥有古老祠堂、传统民居的村镇，在规划中要注重对这些文化遗产的保护与传承，将文化元素融入新的建设项目中，打造具有地域文化魅力的村镇风貌<sup>[2]</sup>。

###### 2. 保障规划的前瞻性与弹性

村镇建设规划不能只着眼于当下，更要具备前瞻性，以适应未来的发展变化。随着城乡融合进程的加快，村镇的产业结构、人口流动皆已发生较大改变。因此，在规划时要预留一定的发展空间，例如在土地利用规划中，划定适量的弹性发展用地，以备未来新产业、新项目的落地。

进一步,规划要有弹性,能够应对各种不确定性因素。在基础设施规划方面,要考虑到未来人口增长和需求变化,适当提高设施的承载能力。比如,给排水系统的管径设计要预留一定余量,避免短期内因需求增加而进行大规模改造。

在产业规划上,鼓励多元化发展,引导村镇培育新兴产业,增强经济发展的韧性。例如,除了传统农业,积极扶持农村电商、农产品深加工等产业,为村镇经济发展注入新动力。这样,即使某一产业受到市场波动或自然灾害等影响,其他产业仍能支撑村镇的发展。

### 3. 促进各类规划的协同融合

村镇建设规划并非孤立存在,需要与城市总体规划、土地利用规划以及其他专项规划紧密衔接、协同融合。与城市总体规划对接,明确村镇在城市发展格局中的定位和功能,确定产业互补、交通连接、公共服务共享等方面的关系。比如,距离城市较近的村镇,可以定位为城市的生态休闲区或农产品供应基地,规划与之相匹配的交通线路和产业项目,以实现城乡一体化发展。

## (二) 优化项目组织管理

### 1. 构建高效的项目管理团队

在村镇建设项目中,组建一支专业齐全、协作能力强的项目管理团队是成功的关键。团队成员应涵盖工程技术、项目管理、财务管理、法律法务等多方面专业人才。其中,工程技术人员负责项目的技术难题攻克、施工质量把控;项目管理人员统筹项目进度、协调各方资源;财务人员做好资金预算、成本控制和财务风险管理;法律法务人员则确保项目在法律法规框架内顺利推进,处理各类合同纠纷和法律事务。

### 2. 明确各参与方职责分工

清晰的职责分工是保障项目顺利进行的基础,在村镇建设项目中,涉及政府部门、建设单位、施工单位、监理单位以及村民等多个参与方。政府部门主要负责政策制定、项目审批、监督管理等宏观层面的工作,确保项目符合城乡建设规划和相关政策要求;建设单位作为项目的发起者和投资方,要做好项目的前期策划、资金筹集和协调各方关系等工作;施工单位承担项目的具体施工任务,严格按照设计要求和施工规范进行施工,保证工程质量和进度;监理单位则对施工过程进行全程监督,检查工程质量、进度和安全等方面是否符合要求,及时发现并纠正问题;村民作为项目的利益相关者,有权参与项目决策、监督,并提供当地实际情况的信息,协助项目更好地贴合村镇需求。进一步,还应通过制定详细的职责清单,明确各参与方在项目不同阶段的具体工作内容和责任边界。例如,在项目招投标阶段,建设单位负责编制招标文件、组织开标评标,政府部门负责监督招投标程序的合法性;在施工阶段,施工单位负责现场施工管理,监理单位负责旁站监督,建设单位负责

协调外部关系和提供必要支持。这样,各参与方才各司其职,避免职责不清导致的推诿扯皮现象<sup>[3]</sup>。

### 3. 加强沟通协调机制建设

良好的沟通协调是解决项目中各种问题、确保项目顺利推进的重要保障。建立多层次、多渠道的沟通协调机制,包括定期的项目例会、专题会议以及日常的信息沟通平台等。项目例会每周举行一次,由项目负责人主持,各参与方汇报工作进展、存在的问题以及需要协调解决的事项。通过例会,及时掌握项目整体情况,对出现的问题进行集体讨论,制定解决方案。对于一些复杂的技术问题或重大事项,则召开专题会议进行深入研究。例如,在遇到地质条件复杂影响基础施工的情况时,需组织工程技术专家、施工单位技术负责人、设计单位代表等召开专题会议,共同商讨解决方案,确保工程顺利进行。

## (三) 提升项目质量管理

### 1. 严格把控施工材料与设备质量

材料和设备进场时,必须进行严格的检验和验收。施工单位需要先制定详细的检验标准和流程,检查产品的规格、型号、性能参数等是否与采购合同一致,同时核查产品的质量证明文件,如质量检验报告、合格证等。对于关键材料和设备,还需进行抽样送检,只有检验合格的才能投入使用。比如,对用于承重结构的水泥,按规定进行强度、安定性等指标的复试,合格后方可用于工程中。

### 2. 强化施工过程质量管控

施工过程是项目质量形成的关键阶段,需要进行全方位、全过程的质量管控。首先,要做好技术交底工作。在每个分项工程施工前,由项目技术负责人向施工人员详细讲解施工工艺、质量标准、操作要点等内容,使施工人员熟悉施工要求、明确质量目标。例如,在进行墙面抹灰施工前,技术负责人要向工人说明抹灰的厚度控制、平整度要求、阴阳角处理方法等。

不仅如此,施工单位需建立“三检”制度(即自检、互检和专检)。施工班组完成分项工程后,先进行自检,发现问题及时整改;然后由班组之间进行互检,相互学习和监督;最后由专职质量检查员进行专检,对工程质量进行全面检查验收。对于关键工序和隐蔽工程,在施工完毕后必须经过监理工程师验收合格后方可进行下一道工序。例如,基础工程在隐蔽前,要对地基承载力、基础钢筋的规格数量及焊接情况进行检查,验收合格并做好隐蔽工程记录后才能浇筑混凝土<sup>[4]</sup>。

### 3. 提高人员质量意识与技能水平

项目参与人员的质量意识和技能水平直接影响项目质量。因此,要加强质量教育培训,提高全员质量意识。定期组织质量培训活动,邀请行业专家、质量管理人员等进行授课,讲解质量管理的重要性、相关法律法规以

及质量事故案例分析等内容，使全体人员深刻认识到质量是项目的生命线。例如，通过分析一些因质量问题导致的房屋倒塌、桥梁垮塌等重大事故案例，让施工人员直观感受到质量问题的严重性，从而增强其质量责任感<sup>[5]</sup>。

### 三、应用案例

#### (一) 案例背景

广东省揭阳市惠来县隆江镇的邦庄村曾计划对村小学门前的道路实施硬化工程，项目初期的实际情况见表1。

表1 邦庄村村小学道路实施硬化工程情况

项目	道路现状	工程规模	困境	最终结果
村小学门前道路硬化工程	道理年久失修、坑洼不平，严重影响孩子们上学	小型工程	项目审批环节繁琐，耗费大量时间与精力；建设资金短缺	工程未能按预期进度落地，改善村内基础设施的计划受阻

2017年12月，《广东省支持村级组织和农民工匠承接农村小型工程项目指导意见》颁布，鼓励并支持村级组织和农民工匠带头人依法承接小型工程项目。2019年9月，惠来县开始试行由农民工匠承接农村小型工程，邦庄村有幸被确定为试点村。这一政策的实施，开启了“简易项目‘直包到匠’”的新模式。

#### (二) 村民参与式管理模式的应用

##### 1. 农民工匠主导施工

以农民工匠郑煜晖承接邦庄村景观池塘建设工程为例，过去工程项目主要面向有资质的施工企业招标，个体工匠（如郑煜晖）根本无法参与投标。而现在，新模式打破了这一限制。农村小型工程利润微薄，以往施工企业中标后转包给个体工匠的现象普遍，造成“有资格的不愿做，愿做的没资格”的尴尬局面。如今，符合条件的农民工匠可直接独立投标承建小型工程。在此背景下，郑煜晖在承接景观池塘工程时，凭借自身技能与经验，带领施工团队有序推进项目建设。

##### 2. 村民广泛参与就业

郑煜晖在竞标项目时，向邦庄村村委会承诺与村民共同组建施工队，带动村民增收。邦庄村村民庄贵彬就是受益者之一。此前，庄贵彬常年在外务工，随着母亲患上多种疾病，家庭负担加重，他迫切需要留在家乡照顾家人。村党支部书记了解情况后，动员他参加农民工匠项目。参与本村项目施工，庄贵彬步行即可出工，若在镇上施工，车程也不超过半小时。虽然农民工匠日工资150元至200元，较外出打工略低，但省去租房等费用，实际攒下的钱更多。更重要的是，其母亲得到了悉心照料，身体和精神状态明显改善。

##### 3. 多方协同保障实施

《广东省支持村级组织和农民工匠承接农村小型工程项目指导意见》明确了承接工程的相关规则，优先选择本行政村内农民工匠带头人承接项目。当申请承接人员超出实际需求时，通过综合考量经验能力、民主投票、排队轮流、随机抽取或借助农村“三资”监管平台等多种公开方式确定最终承接方。这种公平公正的方式，保障了项目实施的合理性与透明度。同时，新模式打通中间环节，项目资金直达工地，工程款直接拨付到农民工

匠手中，不仅避免层层转包，还极大地方便了施工方与项目发包方之间的沟通协调，确保项目顺利推进。

#### 4. 模式成效显著

近年来，惠来县积极推广优化村级组织和农民工匠承接农村小型工程项目模式，成果斐然。截至今年6月底，全县由村级组织和农民工匠承建的项目累计达1160宗，占同期各类农村建设项目总数的四成以上。近3年来，全县已有286个行政村推行此模式，5000多名农民工匠参与建设，带动农民工增收2630万余元。2021年12月，“广东惠来：推行‘农民工匠’模式实现公共服务建设项目落地‘多快好省’”成功入选第三批全国农村公共服务典型案例。

#### 结语

在城乡建设浪潮中，村镇建设需受到格外关注。本文探讨多种管理模式及应用策略，为提升村镇建设水平提供路径。全过程工程咨询等模式各有优势，在实际项目中发挥关键作用。展望未来，政府和企业需不断探索创新管理模式，紧密结合村镇特色与发展需求，让管理模式更好落地，推动村镇建设迈向高质量发展新阶段，打造美好乡村新面貌。

#### 参考文献

- [1] 张颖，段翔，谭洋. 武汉市村镇建设管理现状与优化路径研究[J]. 城市建筑, 2024, 21(05): 108-111.
- [2] 刘晓君，谢天. 基于双参照点的绿色宜居村镇建设项目运维效果评价研究[J]. 小城镇建设, 2023, 41(02): 58-65.
- [3] 王少文，刘晓君. 村镇公共建设项目EPC总承包模式选择的影响因素——基于扎根理论的探索[J]. 土木工程与管理学报, 2023, 40(01): 78-84.
- [4] 刘晓君，李天成，王碧剑. 村镇建设项目管理平台设计研究——以陕西省某特色小镇项目为例[J]. 项目管理技术, 2022, 20(04): 83-88.
- [5] 刘晓君，孙肖洁. 绿色宜居村镇建设项目政府多目标决策研究——以西北地区某重点镇政府投资建设供暖项目为例[J]. 小城镇建设, 2021, 39(08): 24-32.

作者简介：陈祺龙，男，1992年5月，本科，汉族，广东省梅州市，助理工程师，主要研究方向为建筑管理。