

市政工程总承包方风险识别与应对措施

王瑞潇

(河北睿之星人力资源服务有限公司 河北 石家庄 050000)

【摘要】在PPP模式中，双方合理分工，共同分担风险、共享利益，能有效解决项目资金紧缺、效果低下等问题。如今，中国经济发展已经进入新常态，只依靠政府投资的大型项目数量日渐减少，在大部分基础设施建设上，PPP模式被应用其中，不仅能高效收集社会资金，还有利于项目建设与管理水平的提升，优势十分显著。

【关键词】PPP模式；风险识别；市政工程；总承包方

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.2199

市政施工效率高、市政质量过关、市政资金把控严格这三个重要成果是建设者进行稳妥的市政工程总承包项目管理而取得的。项目管理可以说与市政工程的方方面面都有联系，建设者能够合理管理市政工程项目，是市政工程最终圆满竣工的决定因素。建设者只有提升自己的专业水平，提高自己的管理能力，对于管理过程中会遇到及可能发生的问题，做出及时的解决对策及预判，优化管理措施，以自身为出发点，在提高自己管理水平的同时，带动整个市政行业的管理水平可以得到提高，保证市政行业的健康发展。

一、市政工程总承包项目管理模式的优点

我国现阶段的市政工程总承包项目注入了时代的活力，其自身存在的优点也慢慢显现出来。

其一，现代市政工程总承包模式下，承包商与企业签订的合同更具有法律效力，更加简洁明了，合同的签订者只有双方，不存在多方进行合同签订，保证合同关系简单，从而约束双方行为认真履行职责，项目总承包商进行妥善管理，监理工程师跳过其他层面直接与承包商联系，简洁明了的合同可以让合同双方更好的履行职责。其二，现代市政工程总承包模式下，促进建设周期有所减少，作为合同的一方，总承包商直接负责市政施工的方方面面，不论是市政设计还是采购运营等，都是承包商直接负责，与传统的市政工程承包相比，省去了许多环节，施工进度更直接地显示在企业面前，可以有效进行施工进度的管控，提高市政工程总质量。其三，现代市政工程总承包模式下，可有效保证市政工程的施工质量，总承包商负责市政施工过程中的方方面面，总承包商需严格执行合同要求，采取有效措施全面把控多项工作，确保设计工程师与施工员可以顺利对接工作，积极发挥自身作用，确保市政工程高质量过关。

二、市政工程总承包项目管理存在的问题

(一) 影响因素控制不力

市政工程总承包项目管理基本上可以视为集复杂性、决策性与系统性于一体的管理工作内容。鉴于市政工程总承包项目管理工作的特点，对总承包项目管理工作的影响因素增多。从宏观层面来讲，就承包机制、分包环节等影响因素而言，总承包企业并未应用有效的解决、控制方法，因此，我国市政工程总承包项目管理质量普遍偏低。一方面，当前所实行的工程项目工作侧重于初步设计概算，对于施工图预算工作缺乏高度重视。也就是说，管理人员只知道总体工作量，但是对于人工费用以及材料费用等细节问题缺乏重点把握。另一方面，各个项目对于工程核算重视程度不同。例如部分管理人员在工程签证单的管理上，多以支票形式进行处理。甚至有的人直接将签证单扔掉，容易对工

程核算效果以及质量造成不利影响。总体来看，唯有科学合理地开展项目核算工作，才能够真正确保工程企业项目管理质量。

(二) 核心竞争力缺乏

与发达国家相比，我国市政行业的发展时间相对较短。在这种背景下，我国总承包企业与国外知名企业相比在核心竞争力方面存在着较为明显的差距。从本质来讲，可以将市政工程总承包项目管理看成是一个集前期设计、工程施工及管理为一体的完整流程。相对于多环节实施过程而言，市政工程总承包项目管理模式可以提高资源配置的有效性、合理性，通过适宜项目管理技术的应用促进市政工程的顺利完成。对于总承包企业而言，若想全面提高市政工程总承包项目管理水平，相关企业方面就必须具备良好的市场核心竞争力。结合我国总承包企业的实际核心竞争力发展水平可知，其问题的存在必然会影响到市政工程总承包项目管理的长远发展。

(三) 组织协调困难

在计划经济等因素的影响下，我国市政工程总承包项目管理的组织结构逐渐发展为多机构联合模式。从以往市政工程总承包项目管理经验中可知：多个机构虽然有着共同的目标（保证市政工程顺利完成），但各自之间的沟通、协作相对较少。因此，这种模式无法将市政工程总承包项目管理的流程一体化、资源配置等优势发挥出来。

三、PPP模式下市政工程总承包方的风险应对措施

(一) 合同实施计划和控制

在市政工程项目建设过程中，合同实施计划是需要关注的重点。合同实施总体安排、施工内容、责任等是合同实施计划中的主要内容。在合同实施期间，需关注的要点较多，要确保合同体系与其他体系及安排保持一致，在施工全过程中合同关联及实施均能保持一致，并对合同中存在的问题及时进行沟通与处理，明确合同订立过程中产生的特殊问题、合同实施责任分配、合同实施的主要风险等内容。例如，在某工厂的投标改造项目中，合同对BIM的应用和设计都有着较高的要求，在合同交底过程中需要重点考虑。改造过程所使用的核心工艺包是从国外引进的相关专利，并且采用的是美元计价的方式，在实际投标过程中往往会面临美元汇率上涨的趋势，所以需要实时以美元汇率来进行结算，业主需要将这些内容都设置为待定问题，在项目结束后进行统筹考虑，要对合同交底期间存在的个性问题予以指出。在不同阶段合同关联的侧重点不同，报价签约的预留利润是投标阶段关注的重点；材料设备商是施工过程中需有效管理的环节，对成本进行严格管控；在合同范围之外需要做好签证索赔工作；

在最后的结算阶段，需要关注的是工程款何时能收回。在实际合同实施过程中，需要定期或者不定期对合同实施中的偏差进行定量或者是定性分析，和专业的人员一起来制定纠偏措施。

（二）不断完善总承包项目管理体系

现阶段总承包项目管理体系还存在许多漏洞，只有解决漏洞不断完善项目管理体系，才能够有效保证市政工程施工质量。因此总承包商对于承包的施工项目应当做一个全面的了解，由此制定全面的管理计划，针对市政工程施工的前、中、后期，分别派遣相关人员进行实地调查与实时跟踪，确保总承包商可以最快获取信息。另外，针对信息中反映的问题进行及时妥善处理。还需要考虑的一点是，在总承包项目管理体系内部设置相关管控体系，以确保管理者在管理过程中面对内部体系产生的问题，可以做到合理应对。管理者需要在管理过程中不断地总结经验，只有有效发挥总承包管理体系的用处，才能够真正确保市政工程的整体质量。

（三）加强总承包市政工程施工质量的把控

在总承包市政工程施工过程中，市政工程的质量安全是非常关键的。由于市政工程施工的特殊性，质量安全容易受不良因素的影响导致存在一定的质量风险。因此，在总承包过程中，相关管理人员一定要重视质量的把控。首先，在市政工程施工过程中，施工进度低影响市政工程是质量的关键因素，因此，相关管理人员要基于实际情况合理设置市政工程施工工期，避免出现市政工程施工人员赶工期，轻视市政工程质量的现状。相关管理人员定期对市政工程的进度进行检查，保证市政工程按照规划稳定进行。其次，市政工程施工管理人员要积极引进先进的机械设备以及施工技术，为市政工程的施工进度以及质量提供保证。其次，建立简述工程施工质量监督体系，对市政工程施工全过程进行仔细查验。在市政工程施工前，对施工材料进行仔细的检查，保证市政工程施工材料的质量安全，为市政工程整体结构稳定提供保障。在施工过程中做好机械设备的检修工作，防止施工机械出现老化故障等问题，影响市政工程质量以及施工进度。最后，在市政工程竣工时，要进行全面系统的检查，制定严格全面的市政工程质量管理制度。施工单位以及相关的检验部门一定要严格按照市政质量的相关要求进行质量检验。在市政工程施工质量管理体系当中，要求每个员工要明确自身的工作职责，在监管期间，要根据市政工程的具体情况，发挥出自己在市政工程施工质量监督工作中的价值，为市政工程的整体质量把关。

（四）打造文明施工安全生产的景象

在市政工程施工过程中，操作不当就会引发安全事故，影响施工人员生命安全的同时增加施工企业的经济负担。因此，基于总承包背景下的市政工程施工一定要重视市政工程施工安全，在市政工程施工过程中坚持以人为本，安全第一的施工理念。市政工程施工管理人员积极对市政工程施工设计进行分析，总承包企业制定施工安全把控着制度，各个分包企业依托于安全把控制度进行施工，保证市政工程施工的安全性。承包单位负责各个分包企业的施工安全管理工作，专门成立市政工程施工小组，其中小组内部要涵盖总承包以及分包企业，保证对市政工程施工的各个环节进行把控，最大限

度地提升市政工程施工安全，保证市政工程稳定进行。另外，要提升市政工程施工人员的安全意识，增加专业技术培训，最大限度地减少水工程施工人员的工作失误，降低安全事故的发生，为市政工程的安全开展提供保障。同时，提升管理人员对市政工程安全施工的重视程度，加强市政工程施工现场管理，促使市政工程文明现场施工的形成，创新市政工程施工管理新思路，积极引进现代化机械设备，减轻施工人员的压力以及工作失误的概率，促使市政工程施工现代化的发展。

（五）架构项目管理信息化平台，积极展现整体优势

随着大数据时代的到来，陈旧的管理模式已经无法满足现阶段工程建设的需求。因此，如果想截取海量的数据与相关信息并展开充分分析和应用，就应通过提升管理工作的科技性，采用现代化的管理方法，借助互联网工具，利用计算机等一系列专业设备，达到建立信息管理平台、提高管理综合水平的目的。在开展市政工程总承包项目建设的过程中，企业应在工程建设的各个阶段融入科技和信息技术，做到合同制定的专业性、执行合同的规范性，提高施工管理力度，展现科学技术对工程建设管理的优势，从而合理分配企业资源，提高管控效率，创造更大的经济价值。

（六）调控承包模式，优化管理制度

现阶段，在高科技发展和信息时代的背景下，人们对市政行业的科技融入度以及技术的优越性有着更多的期待和要求。市政企业应提高投资力度，加大技术创新，严格管控措施，规范建设的各项标准和操作细节，并且比照市场行情，把握行业发展规律，加大市政工程总承包项目管理的力度，以达到更佳的管理效果。在开展相关管理工作及监督管理的过程中，总承包方应坚持团队管理的工作方针，协调各方之间的关系，掌握业主、分包以及监督团队之间的关系，加强不同组织结构的沟通与交流。分包单位在对总承包方负责的同时，还要掌握工程建设的相关数据、合同要求、建设标准等，从而更好地开展分包工作，以达到有效管理和落实工程项目要求的目的。另外，总承包方还应有效提升项目管理的整体水平，选择更加符合工程建造要求和建设资质的分包企业来完成具体的工程建设任务；同时充分发挥监督管理的作用，以达到提高监管力度的目的。

四、结语

PPP模式的应用能促进社会资本和政府资源的优势互补，实现两者共赢。但在实际落实中，风险识别和应对则直接关系到各方利益的平衡分配，更关系着项目成败。因此，对于工程总承包方来说，必须对项目风险采取有效的管理措施，以给预期收益实现带来重要保障。

参考文献

- [1] 肖拓. 我国市政工程总承包项目管理中的问题及对策研究[J]. 中国房地产业, 2019(5): 148.
- [2] 李丹. 浅谈工程总承包项目费用精准管控研究[J]. 电力设备管理, 2021(4): 144-145.
- [3] 马晓进. 市政工程总承包项目管理中存在的问题及对策[J]. 市政·建材·装饰, 2019(11): 46-47.
- [4] 梁恩妙, 王芝福. 浅谈国际工程总承包项目的设计管理[J]. 中国新技术新产品, 2020(22): 130-132.