

城市轨道交通项目管理问题研究

阎 东 陈 阳

中车大连电力牵引研发中心有限公司 辽宁 大连 116052

摘要：目前我国城市交通的快速发展，城市轨道交通在城市交通体系中是非常关键的内容之一。因为其自身的特征在城市交通发展中占有非常重要的地位发挥着很大的促进作用。城市轨道交通有利于提高整体城市的交通水平，从而缓解城市中的拥堵现象，另外还可以根据整体的城市规划和布局促进城市的发展，对大型的新区建设具有很好的促进作用。

关键词：城市轨道交通，交通项目，管理问题研究

引言：都市轨道交通使得企业与城市居民，企业与农村间的连接更为密切，使得各领域可以完全进行连接。这可以将城市空间距离逐步缩小，从而使得各个领域之间可以进行协同合作和持续推进，从而也能够完全看出城市轨道交通的关键作用，但是必须注意的是在城市轨道交通项目管理环节中也面临着相应的困难与问题，因此政府必须制定切实可行的管理政策，以充分保障城市轨道交通建设项目可以产生相应的社会经济效益。



城市轨道交通如图一所示

1 城市轨道交通建设的特征

城市轨道交通有着诸多的优点，要想让一座城市得到更好的发展，就必须建立起一条具有容量大、效率高、环境友好的轨道交通系统。作为城市轨道交通的一项系统工程，其投资的人力、物力、财力都是巨大的，这也是一项重要的基建项目，因此在前期投资的时候，都会有大量的资金投入。城市的轨道交通建设也是一件很麻烦的事情，如预算管理、工程造价、电力系统等，这些都是一个复杂的工程，在建造的时候，不仅要完成自己的工作，还要兼顾到其他的工作，这就导致了城市轨道交通的前期管理工作的难度。在城市轨道交通的前期管理中，由于涉及到的问题比较多，因此在前期的投资管理上也比较困难^[1]。

2 城市轨道交通项目管理中主要问题

2.1 管理标准有着很大的差异

当前，从总体形势分析，中国的轨道交通行业得到很大的发展，但是我们应该充分看到，在其规范上存在很多的困难和缺陷，在行业管理规范方面也没有统一，并不能进行规范的管理，而且有着很多差异。在现实的产业发展环节，由于各个地方的实际情况存在着巨大的差异性，也导致了轨道交通运输政策与管理模式上有很大差异，但这些差异性都会造成管理资源上产生极大的浪费，无法针对地球轨道上各个系统实现统一化的管理模式，各个部门都要分散管理，因此无法产生整体的管控效果。

2.2 相关管理制度不够健全完善

当前，尽管中国轨道交通在产品、服务等领域已经有了长足的进步，但在管理上还是没有健全到位，存在较大的问题。因此，主要原因是在检测和保养等方面都出现了很多问题，而很多部门又往往还是停留在事后问题解决阶段，发现了问题后才加以弥补，而不是更加注重进行预防性控制工作，而不是开展及时有效的隐患排查与检测，从而使得城市轨道交通系统遭受了很大负面影响，无法满足当前的城市地铁发展需求，与城市化后的发展速度并不相符^[2]。

2.3 人员的专业技能有待提高

在管理规范和制度化的方面，在管理层面，还面临一定困难。由于地铁，特别是地铁的系统很大部分都是存在于地下的，所存在问题往往难以及时发现。所以轨道交通的管理者的操作方式和做事方法都会造成最直接的问题。由于目前还没有专门的管理人员，项目运行中的管理者很大部分是没有进行全面的培训，只是凭知识来进行操作的。

3 城市轨道交通项目管理优化对策

3.1 建立完善的管理体系

首先,在工程质量上,由于轨道工程的投资巨大,对市民的日常生活造成了很大的影响,因此,我们必须要在规定的时间内,按时完工,并保证工程的质量。在进度指标上,应保证工程的总时间与各阶段的工期协调一致,并按合同约定的时间内完成全部工程。至于投资的目的,就是要有相关的建设管理机构来进行合理的管理,同时也要有相应的政府机构来进行评价。因此,在施工中,要有一个合理的安全目标,要建立和健全相关的安全体系,同时要定期对其进行检查,一旦发现有安全问题,就立即进行处理。而且在大型机械工程中,也要有一个安全记录,这样才能防止机械上的问题。在经营目标方面,要借鉴国外的先进管理方式,全面、科学地进行轨道施工^[3]。

3.2 交通项目质量控制

为了充分确保整个项目满足相对应的预期标准和要求,就需要着重做好质量控制,采取切实可行的质量控制技术,推进各项质量控制活动能够有效进行,把技术指导性文件,施工图纸等相关内容进行充分的明确,以促使轨道交通质量管理过程得以产生相应的效果。在城市地铁管理流程中,要充分认识到质量、成本、进度等相关方面是对立统一的有机整体,如果是过快的进度和过低的成本,一定会在很大程度上降低整体项目的质量。所以在具体的操作过程中不能盲目的缩短工期和降低成本,要进行科学合理的规划和分析,以确保整体工程质量和性能满足质量规范为前提,进行相关方面的控制,使其更科学合理,寻找成本、进度和质量得以有效控制的平衡点,这样才能充分确保整体项目的管理质量得到显著提升,这是关键所在。

3.3 打造集成化项目管理环境

城市轨道交通项目管理过程中,应当为各个管理部门打造集成化管理环境,借此为其提供互动机会。以往常因互动不及时、决策下达速度慢,而造成项目进度及其质量受损。而今可在全新的管理背景下,推广集成化管理模式,借此吸引各部门管理者的注意力,并在沟通交流中,及时发现项目建设问题,并在不断改进管理方法的同时,提升管理有效性。一方面,在施工企业顺利承包项目后,需组织设计部、预算部、采购部等多部门共同参与项目会审活动,并就施工方案中的各项细节内容予以校对,妥善协调好部门合作关系。如采购部门需根据预算部出具的预算管理报告,严格管理采购数量与材料进场时间。同时,设计部门也必须和项目实施部门形成信息互通联系,可以随时根据项目施工现场情况的变更状况,实施设计变更,并保证施工部能够实时掌握

变更结果,以此增强管理成效。另一方面,需在项目管理阶段充分借助互联网技术,实现项目信息的共享化传播。好比可在各部门负责人之间建立微信群,随时在群里公布施工进度与疑难问题,便于各部门在探讨中,给出更正确的管理决策,避免因沟通不到位诱发管理纠纷。随着集成化管理理念的渗透,有利于夯实项目建设基础^[4]。

3.4 构建职能部门管理模块

在城市轨道交通项目管理工作中,清晰明确的职能部门管理模块既能够切实保障对项目建设管理中风险隐患与安全事故的有效规避,还能够不断提升职能部门对工程项目进度的管理效能,保障城市轨道交通建设的合理高效。在针对工程建设项目进行管理时,应当注意以下几个方面。首先是风险管理的多样性,施工过程中的安全事故不仅有可能造成施工人员的生命财产损失,相对而言的资金风险、政策风险等也应当被管理人员考虑在内。因此,对风险管理部门进行独立架构,并吸纳财务、投资、施工、安全保障等各部门和领域的人才是有之义。其次是整体架构与长远规划。由于城市轨道交通项目建设一般施工周期较长,投资量较大,因此做好长期规划不仅能够有效避免客观因素导致的工期延误、投资失败等情况,更能够保障施工单位的持续健康发展,实现城市交通建设质的飞跃。相关单位可将规划发展部门扩编成为战略规划委员会,对城市轨道交通项目的长期构建制订针对性的计划,保障项目的如期进行。最后是对工程项目成员的管理,可依托党群、人力资源等部门实现对工程项目管理人员的培养、教育和考评,使管理人员的素质能够有效满足项目建设需求,保证轨道交通项目合理运行实施。

3.5 规范进度成本管理流程

项目管理效果不仅影响着施工单位的经济效益,对整个施工项目的周期也具有实际意义。相关单位应当将轨道交通项目建设成本管控机制融入到项目建设的各个流程当中。在项目决策设计前,设计人员应当对项目当地进行细致勘察和研究,并选择较为合适的施工工艺和方案,维护轨道交通建设项目的可行性^[5]。另外,在建设开展前,造价人员应当依托实际情况制订出较严谨的造价管理方案,对可能存在的成本支出进行预估,并对成本控制工作提出相应的预案,使造价工作成为项目管理当中的重要环节。之后还应当对施工现场进行细致管控,对违反相关造价规范的行为和人员进行及时制止和记录,使造价工作发挥出其应有的作用,一方面提高施工单位的经济效益,另一方面还能够保障施工安全,提

升施工质量。同时,在进行施工成品验收的过程当中,监理单位与施工单位应当各司其职,对成品进行严格检验,对质量问题进行严肃处理,使成本质量管理贯穿整个城市轨道交通工程建设项目当中,进一步实现项目管理水平的不断提高。

3.6 加强风控人才培养力度

城市轨道交通因其在建设中,常常面临着环境风险、安全风险等。此时若在项目管理中能够意识到风险管理的重要性,能够促进施工企业的高效益发展。然而,目前在风险管理阶段,不但缺乏认知度,而且风险管理职责分配不明。对此,应当加强项目管理者风险管理培训,使之掌握新型风控技巧。以安徽省为例,从往日调查中,常因项目高速建设而造成当地项目建设风险事故率日益递增。而相关企业专门设置“青年人才培养活动”,从高校培育风险管理人才,并且对现有人才实施专项培训,促使新老管理者都能保持较高的风险管理认知度,以此积极应对各种突发问题。鉴于此,在项目管理中,要求管理者从风险管理上严控项目建设风险,特别是需要关注项目建设安全。尽管施工企业需要赶进度,确保城市轨道交通在指定时间里成功开通交通线路,但也应当在管理者辅助下,控制好建设风险。管理者应从安全隐患排查与损失挽留上,维护现场秩序,保障项目建设质量^[6]。

3.7 推动精细化的运营安全管理

在对于城市轨道交通全面落实和发展过程中,我们一定要全面推进施工规范,精细化的施工以及运营安全管理体系的规范。建设城市轨道交通领域的质量安全生产管理长效机制既是一个建设常规化的质量管理,也是一个实施有效的工程质量安全管理制度。通过建设施工实体质量规范,实施安全文明的建设施工标准化管理有利于实现公司整体自身的质量规范管理和对企业主体责任的有效管理,巩固企业在施工与经营管理过程中良好的技术基础,增强对企业工程质量安全的保证力,也有

助于遏制重大特大事故的发生。精细化的质量管理标准就是把工程每一个细节的质量管理进行细化和明确化,这也是在工程质量安全管理中的一个关键内涵。对质量安全管理只有进行了规范和精细化的质量管理标准,才可以更有效地控制整体,工程企业在建造过程中运营风险的降低,进而确保了整个施工过程与运作流程中的质量安全生产。

结语

综上所述,在我国城市经济发展过程中,城市轨道交通项目是其命脉所在,同时也是经济效益,社会效益和政治效益的共同需求。在城市的轨道交通项目管理过程中,要充分认识到整个管理过程是一项十分复杂的系统性工程其周期长特别长,涉及多种专业和领域,施工工艺十分复杂,因此面对这样的复杂局面,我们就必须着力于进行专案管理,针对各种问题进行全面研究,对于工程质量,工程进度,合同管理等内容进行充分的掌握,进行切实有效的处理,以此推进整体项目能够实现可持续发展。

参考文献

- [1]李志全,田亚鹏,冉明月.城市轨道交通项目管理问题研究[J].2020.
- [2]李征.城市轨道交通项目管理问题研究[J].工程技术研究,2020,5(1):2.
- [3]陈皓秋.城市轨道交通项目管理问题研究[J].环球市场,2017(6):1.
- [4]郭杰,张佐汉,马凡祥.深圳城市轨道交通工程项目建设管理模式组织界面研究[J].铁道建筑,2011(7):5.
- [5]徐杰.城市轨道交通项目管理问题研究[J].中国房地产业,2020(20):197.
- [6]田耕耘,李鹏,陈曦,等.以运营为导向的基于BIM技术的城市轨道交通建设项目集成化管理模式研究[J].城市轨道交通研究,2021.