

市政工程项目管理问题研究

岂巧夺

赤峰市元宝山区城市管理综合行政执法局 内蒙古 赤峰 024076

摘要：市政工程作为城市基础设施建设的核心载体，直接关系到民生福祉与城市发展质量。项目管理贯穿市政工程全生命周期，其水平高低决定工程进度、质量、成本等关键目标的实现。当前市政工程项目管理中，前期策划粗糙、招投标不规范、合同履行松散等问题频发，制约工程综合效益提升。本文基于项目管理理论，系统剖析市政工程项目管理的特点及现存问题，从体系建设、前期策划、市场规范等多维度，提出完善制度、强化管控、推进信息化等针对性对策，为提升市政工程项目管理水平提供实践参考，助力实现工程质量与社会效益的统一。

关键词：市政工程；项目管理；问题研究；对策

引言：城市现代化进程的加快，推动市政基础设施建设进入高质量发展阶段，道路、桥梁、管网等市政工程的水平，直接彰显城市功能品质与综合承载力，更是保障公众出行、改善居住环境的重要支撑。基于此，本文聚焦市政工程项目管理的实际困境，深入剖析问题根源并探寻优化路径，为推动市政工程管理提质增效、助力城市高质量发展提供有力支撑。

1 市政工程项目管理相关理论基础

1.1 项目管理的基本概念

项目管理指在项目全生命周期内，运用专业手段对资源、进度、质量等要素统筹协调，以实现预定目标的系统性管理过程。其核心是“目标导向”与“过程管控”结合，通过明确范围、整合资源、规划进度、控制质量、核算成本等环节，确保项目在约束条件下高效推进。它强调全要素协同，要平衡进度、质量、成本三大核心目标，兼顾安全、风险等关联要素。现代项目管理形成标准化体系，涵盖启动、规划、执行、监控、收尾五个阶段，有明确任务与成果，通过动态监控与纠偏，保障项目全流程可控。

1.2 市政工程项目管理的特点

市政工程项目管理因工程特殊，行业特征鲜明。一是公益属性强，工程多为道路、桥梁等公共设施，以服务民生为核心，决策要兼顾社会效益与公众需求，非单纯逐利。二是外部环境复杂，工程常处城市建成区，面临交通疏导、管线迁移等问题，受天气、政策、地质等外部因素影响大，管理难度骤增^[1]。三是参与主体多元，涉及建设、施工、监理等多方，主体权责划分与协同影响管理效率。四是风险管控难，工程投资大、周期长，从策划到验收面临多重风险，需建立全流程防控机制。

2 市政工程项目管理存在的问题

2.1 项目前期策划问题

项目前期策划是市政工程顺利推进的基础，当前普遍存在策划深度不足与调研流于形式的问题。部分项目为加快推进进度，前期可行性研究缺乏系统性，仅依据初步资料编制报告，对工程地质条件、周边环境影响等关键因素勘察不细致，导致后期设计方案频繁变更。市场调研与需求分析缺位，未充分征求公众意见，工程建成后与实际使用需求脱节，如部分道路拓宽工程未考虑周边小区出行需求，引发新的交通拥堵。投资估算精度不足，编制过程中未充分考虑材料价格波动、人工成本上涨等因素，导致估算金额与实际投资偏差较大，为后续成本管控埋下隐患。前期策划与后续设计、施工环节衔接不畅，各阶段信息传递存在断层，影响项目整体推进效率。

2.2 招投标管理问题

招投标环节的不规范操作是市政工程项目管理的突出问题，破坏市场公平性与工程质量。部分建设单位存在规避招标行为，将整体工程拆分为多个小型项目，以达到规避公开招标的目的。招投标过程中存在串通投标现象，部分施工单位联合抬高投标价格，或通过贿赂评标专家获取中标资格，违背公平竞争原则。招标文件编制粗糙，对工程技术标准、资质要求等关键内容表述模糊，导致投标单位理解偏差，中标后易引发合同纠纷^[2]。评标机制不完善，评标专家专业水平参差不齐，部分专家凭经验评标，缺乏量化评价指标，难以精准判断投标方案的合理性，同时评标过程透明度不足，易引发质疑与投诉。

2.3 合同管理问题

合同管理作为项目的核心环节，存在条款不完善、履行不到位等问题。合同条款制定缺乏严谨性，对

工程变更、价款结算、违约责任等关键内容约定模糊,如未明确工程变更的计价方式,导致后期结算时双方争议不断。合同签订前审核流于形式,未对对方资质、履约能力进行全面评估,部分施工单位不具备相应施工资质,借用他人资质投标,中标后难以保证工程质量。合同履行过程中缺乏有效监管,建设单位未及时跟踪施工单位履约情况,施工单位擅自变更施工方案、拖延工期等违约行为得不到及时追责。合同纠纷解决机制不健全,出现问题后双方协商无果,陷入长期诉讼,延误工程进度并增加额外成本。

2.4 进度管理问题

进度管理失控易导致市政工程延期交付,主要问题体现在计划编制与执行环节。进度计划编制缺乏科学性,未结合工程实际情况细化分解任务,仅制定总体进度目标,未明确各阶段、各工序的时间节点,导致施工过程中无章可循。施工过程中资源调配不合理,人力、材料、设备供应滞后,如混凝土、钢筋等主要材料未能按时进场,或施工机械故障未及时维修,直接影响施工进度。外部环境应对不足,工程推进过程中遇到管线迁移、征地拆迁受阻等问题时,未建立快速协调机制,导致工期延误。进度监控不到位,未采用动态管理方法跟踪进度情况,发现进度偏差后未能及时分析原因并采取纠偏措施,延误最佳调整时机。

2.5 质量管理问题

质量管理漏洞是引发市政工程质量隐患的关键,主要表现为责任落实与过程管控缺失。质量责任体系不健全,建设、施工、监理单位权责划分不清晰,出现质量问题后相互推诿责任。施工单位质量意识淡薄,为追求进度降低质量标准,存在偷工减料现象,如在道路施工中减少沥青摊铺厚度,或使用不合格砂石材料。施工工艺不规范,操作人员未按技术标准施工,如钢筋绑扎间距不符合要求、混凝土浇筑振捣不密实等,直接影响工程结构安全。监理单位监管失职,未严格执行旁站监控制度,对关键工序、隐蔽工程检查不到位,未能及时发现并制止质量问题,验收环节流于形式,无法保障工程质量达标。

2.6 成本管理问题

成本超支是市政工程项目管理的常见问题,根源在于全流程成本管控的缺失。成本预算编制粗放,仅依据同类工程经验估算,未结合项目实际情况进行详细测算,对人工、材料、机械等成本要素考虑不全面,导致预算与实际成本偏差较大。施工过程中成本控制不力,材料采购环节缺乏有效监管,采购价格高于市场均价,或存

在材料浪费现象;人工成本管控不严,施工人员效率低下,窝工现象严重。工程变更管理不规范,部分变更缺乏必要性论证,且变更审批流程繁琐,未及时核算变更成本,导致成本失控。成本核算与分析滞后,未定期开展成本核算工作,无法及时掌握成本动态,难以针对性采取成本控制措施。

3 改进市政工程项目管理的对策与建议

3.1 完善项目管理体系与制度建设

完善的管理体系与制度是提升市政工程项目管理水平的根本保障。需建立统一的项目管理标准体系,明确各参与主体的权责边界,细化管理流程与操作规范,形成“建设单位主导、施工单位落实、监理单位监督”的责任体系。健全绩效考核制度,将进度、质量、成本等管理目标量化为考核指标,与参与单位的信用评级、后续项目承接资格挂钩,强化责任意识。完善风险管理制度,针对市政工程特点,识别前期策划、施工实施等各阶段的潜在风险,制定风险评估与应对预案,建立风险预警机制。加强制度执行力度,成立专门的监管小组,定期检查制度落实情况,对违规行为严肃追责,确保制度刚性执行^[3]。

3.2 加强项目前期策划与决策管理

强化前期策划与决策管理,为项目顺利推进奠定基础。开展系统性可行性研究,组织专业团队对工程地质、环境影响、市场需求等进行全面勘察调研,收集详实数据支撑研究报告编制,确保研究结果科学可靠。深化投资估算工作,采用定额计价与市场询价相结合的方式,精准测算人工、材料、机械等成本,充分考虑价格波动等风险因素,提高估算精度。建立公众参与机制,通过听证会、公示等形式广泛征求公众意见,确保项目建设符合民生需求。完善决策审批流程,成立专业决策委员会,对项目策划方案进行全面评审,重点审核可行性、投资合理性等内容,避免盲目决策。

3.3 规范招标投标市场秩序

规范招标投标市场秩序,需从制度完善与监管强化两方面协同发力。在制度完善层面,要健全招标投标管理制度,清晰界定招标范围与方式,坚决杜绝拆分工程以规避招标的行为。同时,细化招标文件编制标准,确保技术要求、资质条件、评标办法等内容清晰明确、无歧义,为招标投标活动提供科学规范的指引。推行电子化招标投标是提升透明度的关键举措,实现招标、投标、评标全流程线上操作,减少人为因素的干扰,使整个过程更加公开、公正。建立招标投标信息公开平台,及时公开招标信息、中标结果等内容,广泛接受社会监督。在监管强化

方面,整合住建、发改等部门的监管职能,形成强大的监管合力。针对串通投标、弄虚作假等违法行为开展专项整治行动,加大处罚力度,提高违法成本。完善评标专家库建设,优化专家遴选机制,加强专家培训与考核,提升评标的专业水平与公正性。

3.4 强化合同管理

强化合同管理需实现对合同从签订到履行的全流程精准管控。在合同编制环节,规范编制流程,采用标准合同文本,并结合工程特点详细细化补充条款。尤其要明确工程变更、价款结算、违约责任等关键内容,确保条款严谨、权责清晰,避免后期产生纠纷。合同签订前,加强审核工作至关重要。要对投标单位的资质、业绩、履约能力等进行全面评估,必要时开展实地考察,深入了解其实际情况,避免与不合格单位签订合同,从源头上保障合同履行的可靠性。建立合同履行监管机制,建设单位定期跟踪施工单位履约情况,对材料采购、施工进度、工程质量等进行严格核查。一旦发现违约行为,及时出具整改通知并严肃追责。完善合同纠纷解决机制,优先采用协商、调解等温和方式解决纠纷,同时明确仲裁与诉讼的适用场景,提高纠纷解决效率,维护各方合法权益。

3.5 优化进度、质量、成本与安全管理

优化进度、质量、成本与安全,需构建全流程协同管控机制。在进度管理方面,采用工作分解结构(WBS)方法,将项目任务细化分解,明确各阶段的具体时间节点。运用网络计划技术制定科学合理的进度计划,并动态跟踪进度情况。当出现进度偏差时,通过优化资源调配,如合理调整人力、物力等资源,确保项目按计划推进。质量管理上,落实质量终身责任制,增强各参与方的质量责任意识。施工单位加强自检工作,监理单位严格执行旁站监理,重点管控关键工序与隐蔽工程。采用抽样检测等方式强化质量验收,确保工程质量符合标准。成本管理方面,精准编制成本预算,施工过程中严格控制材料、人工成本。规范工程变更审批流程,避免不必要的成本增加^[4]。定期开展成本核算与分析,及时调整成本控制措施。安全管理方面,建立完善的安全责任体系,加强施工人员安全培训,提高安全意识。定期开展安全隐患排查,配备齐全的安全防护设施,为施工安全保驾护航。

3.6 推进信息化管理

信息化技术是提升市政工程项目管理效率的重要支撑。搭建一体化项目管理信息平台,整合前期策划、招投标、施工实施等各阶段的数据,实现进度、质量、成本等信息的实时共享与联动。通过该平台,各参与方能够及时获取所需信息,协同工作,提高管理效率。引入建筑信息模型(BIM)技术,构建工程三维模型。在设计阶段,利用BIM技术对方案进行优化,提前发现设计中的问题并进行调整;施工阶段,模拟施工流程,实现可视化管理,减少设计变更与施工失误,提高施工的准确性与效率。运用物联网技术,在施工现场部署各类传感器,实时监测施工机械运行状态、材料消耗等数据。这些数据为进度与成本管控提供了有力的数据支撑,帮助管理人员及时掌握项目动态。建立移动端监管系统,方便管理人员随时随地查看项目进展、审批流程,及时处理各类问题,提升管理响应速度,实现项目管理的数字化与智能化转型。

结束语

市政工程项目管理是一项系统工程,涉及多主体、多要素协同,其水平提升对城市基础设施建设质量至关重要。当前存在的前期策划不足、招投标不规范等问题,根源在于管理体系不完善、管控机制不健全。通过完善制度体系、强化前期策划、规范市场秩序等对策,可有效解决现存问题,提升管理效能。未来,需进一步推动信息化与管理深度融合,依托技术手段实现精准管控,同时加强人才培养,提升管理人员专业素养。只有构建科学高效的项目管理体系,才能保障市政工程在进度、质量、成本等方面实现预期目标,为城市发展与民生改善提供坚实保障,推动市政工程建设高质量发展。

参考文献

- [1]李欢欢.项目管理理论在市政工程中的应用[J].居业,2021(10):176-177.
- [2]姚利锋.市政工程项目管理存在的问题及解决措施探析[J].居业,2021(04):175-176.
- [3]方秋红.市政工程项目管理存在的问题及对策[J].居业,2024,(11):166-168.
- [4]刘铸民.市政工程项目管理中存在的问题及措施[J].中国建筑装饰装修,2022,(12):123-125.