

# 泰达滨海站项目管理案例分析

吴 强

(天津泰达滨海站建设开发有限公司,天津 300121)

**摘 要:**本文主要通过从津秦客专滨海站交通枢纽市政配套公用工程资金来源、总目标、组织结构、投资与概算对比、滨海站项目流程及时间节点、成本管理、时间管理、干系人管理方面以及应对措施等几个方面进行论述分析,对在项目管理施工环节、资金环节、工期涉及的方面及问题进行分析。结合滨海站项目自身问题,加强成本经济运行总体分析,强化公司对重大问题的决策机制,强化事前计划和预测,综合考虑各工程收尾和整改工作并培育良好的项目团队氛围。

**关键词:**成本管理;时间管理;干系人管理;进度控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.071

## 1 案例基本情况

### 1.1 项目名称和项目概况

项目名称:津秦客专滨海站交通枢纽市政配套公用工程,滨海站是天津铁路四大主客运枢纽之一,滨海站配套市政工程包括地下空间工程、市政道路工程等共七个部分。一期项目建设周期 3.5 年。

### 1.2 项目总投资及资金来源

项目总投资 59.6 亿元,滨海新区政府授予泰达滨海站建设开发有限公司 57 万平米的平衡土地,在首期建成后,分 3 年偿付泰达滨海站建设开发有限公司 17.16 亿元资金。

## 2 滨海站项目案例分析

### 2.1 组织结构

滨海站项目由项目经理负责,项目设经理 1 名,项目总工程师一名,项目副经理三名。分别负责土建、造价、前期和机电;土地、前期发展、综合、安全、财务和资金。

由于该项目时间紧、任务重、体量大,公司高管是项目经理,公司各管理职能部门就是各项业务部门、职能部门。

### 2.2 流程及时间节点

新区政府只给付了一部分资金和一部分土地,后续还需向政府申请建设资金或者新区发行政府债券来解决。该项目工作主要分为四部分,项目前期工作、主体施工建设、土地征收、财务融资工作。前期工作主要涉及项目立项批复、可研编制及审批建设用地规划许可证等,前期工作时间周期自 2011 年 4 月到 2012 年 3 月。主体施工建设主要包含初步设计、施工招标、建设工程施工许可证基础设施建设、机电安装等工作,周期自 2011 年 4 月到 2013 年 9 月。土地征收工作涉及核定用地图、控规批复、土地征收手续、工程用地征地协议、国有土地使用证等工作,周期自 2011 年 5 月到 2012 年 7 月。融资工作主要是和政府间的融资协议和偿付资金,主要涉及融资建设协议、政府土地出让金返还、资金平衡方案等工作,周期自 2011 年 5 月到 2013 年 10 月。

## 3 项目管理涉及的方面

### 3.1 成本管理方面

(1) 在施工环节,尤其在现场施工期存在大量设计变更和工程签证,导致工程量规模提高幅度较大,投资额也相应提高,高于初设概算。(2) 在前期基础设施建设中,对现场实际施工条件考虑不足,现场土方作业需要多次开凿和回填,根据施工进度后期也需要进行大量的填土基础施工,造成投资成本增加。(3) 在机电安装作业环节,由于后期节能的要求与设计有所差异,造成机电成品损耗较高或者重新采购绿色能源产品等,导致投资成本大幅度增加。(4) 由于编制概算当时的金融市场资金使用成本还在较低水平维持在 5.5%,在实际市场中银行信贷紧缩政策,多次加息资金成本大幅度上升到 6%~7.1%,导致融资费用相应增加,导致投资成本比概算财务成本增加 2.5 亿元。(5) 由于时间倒排进度和施工作业时间紧迫,实际施工中大量增加了全天施工、夜间施工、节假日施工作业,冬季施工增加了人工成品和措施费及技术成本,导致施工成本有 24%幅度的增加。

### 3.2 时间管理方面

在实际工作中存在时间进度滞后方面,原因如下:(1)在时间上进度滞后的主要原因:前期施工进度受周边站房施工单位占地影响,由于前期施工证件影响前期施工期已到冬季,施工进度滞后,造成前松后紧,导致后期大量夜间施工,成倍增加施工人数等措施来保证时间进度。(2)由于前期开工手续、拆迁、土地征收手续等客观因素的限制,造成项目实际启动较晚,未能按照批复时间开工建设,项目建设进度滞后于原批复计划。(3)由滨海站项目中几项主要工程的承包商发挥其自身的融资能力,随着项目的开展,资金不断注入,项目融资的开展,项目建设进入加速期。为保证津秦顺利通车,导致后期 24 小时不间断施工。(4)对地下设施评估不到位,资料收集不准确,不全面,开挖发现地下有埋设工程,无法提前对其评估,只能实际拆除时进行评估,造成施工工作时间周期较长,造成一定拖延。

### 3.3 干系人管理方面

(1) 人员不稳定,计划执行有滞后现象,项目实施周期中核心人员不稳定、项目所需技能没有保障,加上项目总工程师调换岗位,常被或其它项目或任务抽调,责任不明确。(2) 项目人员效率和工作态度待改观,有问题出现会导致团队凝聚力不足,存在协同负效应,单兵生产能力与效率有待提高和加强。(3) 项目人员沟通与协作不够,项目工程人员较少参与项目验收,项目实施变成一条腿走路。

### 3.4 应对的措施和总结

(1) 结合滨海站项目,加强成本经济运行总体分析,强化公司对重大问题的决策机制,强化事前计划和预测,综合考虑各工程收尾和整改工作,避免出现合同或工程结算后再发生的整改支出无法纳入项目成本的现象。(2) 进行进度控制,在与质量、费用、安全目标协调的基础上,实现工期目标。由于进度计划实施过程中目标明确,而资源有限、不确定因素多、干扰因素多。因此,将实际情况与计划进行对比分析,必要时采取有效措施,使项目进度按预定的目标进行,确保目标的实现。(3) 做好施工总进度计划并控制其执行,编制施工详细阶段性计划并控制其执行,做好这些工作的同时,影响项目进度的因素很多,详细列出各环节可能出现的各种影响因素并事先做好规划。(4) 培育良好的项目团队氛围,项目团队关系越和谐,项目团队氛围越良好。在团队工作范围内充分授权,创造机会,主动与团队成员进行交往、沟通,改善工作环境、岗位转换等手段使成员感受工作的乐趣以及挑战性,从而提高团队的工作效率,并放权到位,建立一支配合默契、精诚团结的管理团队。(5) 建立健全有效管理制度和激励机制,建立科学的分配制度以及公平考核制度,激励成员工作积极性,发挥主观能动性开展项目管理工作。这样才能使团队成员尽快走出磨合期,迈进运作阶段,促进团队不断发展。

### 参考文献

- [1] 严玲.基于项目治理的 BT 模式选择分析[J].北京交通大学学报,2012(04).
- [2] 郑万国.以进度、质量与经费为核心的神光-III 项目管理与控制分析[J].项目管理技术,2014(10).