

关于对政府投资重点工程项目管理工作的探讨

尹德鹏

(亳州市重点工程建设管理局,安徽 亳州 236800)

摘要:加强对政府投资项目的管理监督,做好项目前期可行性论证工作、严格审查设计概算、实行公开招标、加强工程合同管理。

关键词:项目管理;招标工作;实施管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.13.092

在城镇化日新月异的今天,政府投资的重点工程项目建设如火如荼。众所周知,重点工程项目一般时间紧、任务重、压力大,要想又好又快完成建设任务,必须加强工程项目管理工作。

1 重视项目前期工作

项目前期工作十分重要,但由于项目决策层不一定完全了解整个基本建设程序,往往认为前期工作很简单,根本不需花太多的时间,一般要求尽快完成,而把管理中心工作放到建设实施阶段。其实,很多建设实施阶段暴露出的问题,往往都是由于前期工作阶段工作不认真、不细致、不扎实造成的。

1.1 认真做好决策阶段的工作

政府投资项目实行审批制,一般由项目建设单位委托具有资质的咨询机构编制立项、可研报告,报经政府投资主管部门批准后,作为项目决策及下一步勘察设计的依据之一。决策阶段是明确项目总体是否建设、规模标准、招标方式及组织形式、环境评价、投资估算等内容的阶段,其意义不可小视。若该阶段工作不扎实,有可能使后续工作难以进行或相当困难。如招标方式及组织形式不明确,就会重新向政府请示,造成工作效率低下;若投资估算不准确,就有可能引起造价失控;若规模标准确定不好,就会在后期引起重大设计变更,甚至重新报批手续。

1.2 认真做好勘察阶段的工作

勘察工作十分重要,因为没有勘察,就无法确定地基承载力及基础结构形式,就无从设计。但由于勘察的专业性很强,使得很多建设单位对勘察工作了解不多,管控也不够深入。加上一些勘察单位工作不认真,有可能造成勘察失误,从而使设计过于“保守”进而引起造价巨增,或在实施的过程中引起设计变更。

因此,在勘察阶段应签订好勘察合同,明确初步勘察、详细勘察、现场实测实量等内容,认真审核把关勘察报告,尽量防止因勘察工作失误引起设计变更和造价失控。

1.3 做好设计阶段的工作

设计阶段是项目前期管理的重要阶段,因为设计成果的质量决定着整个项目的安全、耐久、适用、造价及美观。有人做过统计,设计费用约占整个项目全寿命周期成本的1%,但就是这个1%的费用,却决定着整个项目的造价。

许多鲜活的案例证明,设计阶段粗制滥造,或工作不认真细致,将导致建设实施阶段变更过多,效率低下。如还原小区、群体工程中的基础结构、每个单位阳台结构形式不一、土建与配套管网接口错位、绿化设计不考虑道路与周边景观的和谐统一等,道路设计中管网材质、管径、检查井等不切实际的设计等,给建设实施带来很大的困难。

因此,在设计阶段,首先要选一个好设计单位,其次是严格按程序设计,即先确定设计方案,然后再进行初步设计、施工图设计,切

忌前后倒置。再者是限额设计,即用投资估算控制项目概算,用项目概算控制施工图预算。四是标准设计,即对一些技术简单明了的市政道路、房建工程,可建立标准化设计模型,进行标准化、定型化设计,从而保证设计质量和造价控制,也便于日后的工程施工。五是优化设计,即当设计文件形成后,建设单位要组织专家、技术人员对设计文件进行认真审核把关,从而优化设计,确保设计成果质量。

2 抓好项目招标工作

项目施工、监理招标阶段十分重要,因为工程都是靠企业干出来的,招标成功与否,对项目能否顺利实施举足轻重。实践证明,在该阶段应主要做好如下工作:一是合理划分标段。对整体性、群体性项目,就“打捆”招标,招大而强的队伍;对专业性、独立性强的项目,就个性化招标,招专而精的队伍。二是编好招标文件。招标文件是合同的一部分,一定要认真编制,尤其要对质量、安全、工期、费用、环保、文明施工、计量支付、工程变更及索赔、关键人员履约、农民工工资支付、奖惩等内容进行详细载明,以便在项目实施的过程中易于落实施工及监理单位主体责任,催发中标企业履约内在动力,也便于合同争议的解决。三是编好清单与控制价。工程量清单是工程计量支付及竣工结算的依据,其质量优劣直接影响工程量的变化和价款结算,必须委托有资质的专业机构认真编制,越详细越易于执行,清单编好后,控制价便应运而生。

3 严格项目实施管理

项目实施阶段是项目从设想逐步变成现实的阶段,实施质量直接影响并决定着使用效果和管养成本,因此对项目实施阶段应严格管理。

3.1 落实主体责任

建设单位处于整个项目管理的核心位置,应配备强有力的项目管理班子,落实牵头抓总、保障服务、协调各方、严格管理的主体责任;监理单位应落实严格监理、热情服务、秉公办事、一丝不苟的主体责任;施工单位应落实实现项目建设“进度、质量、安全、费用”控制、农民工维稳和现场文明施工管理的主体责任。

3.2 严格合同管理

项目管理从业务上讲也就是合同管理,合同主体均应依合同认真履行,共同完成合同约定的进度、质量、安全、费用等目标任务。对违约行为应依约给予违约处理,及时纠正履约偏差,又好又快推进项目建设。

3.3 加强现场管理

一是严格人员考勤。一切工程建设都是“人”的行为,对项目关键人员应严格考勤,落实请销假制度,督促其认真在位履职,确保事事有人干,件件有落实。二是积极创标创优。在合同中应设定创标创优条款,并在实施中认真落实,以“创标创优”为抓手,提升项目安全、质量等管理水平,确保项目安全、质量、绿色。三是实行两场联

动。在项目实施的过程中,建设单位要经常会同建设等行政主管部门进行现场联合检查,让施工现场管理与建筑市场管理结合起来,联动管理处置,建立企业诚信管理体系,落实优奖励、劣惩戒制度,增强项目管理效果。四是实行设计驻地制度。对较大的群体性重点项目,要实行设计代表驻地制度,及时解决建设实施过程中的设计问题。五是抓紧监理这个“牛鼻子”。监理单位是专业的项目管理服务单位,建设单位一定要管好、用好社会监理这把利器,采取“小业主、大监理”模式,对项目进行目标管控,确保既定目标的顺利实现。六是建立约谈会商制度。对于规模大、周期长的重点项目,可通过合同约定,或通过制度安排,定期约施工、监理单位领导层成员到项目现场,对项目实施情况进行对接、会商、交流,及时解决实施过程中出现的问题,增强企业总部对项目建设的重视程度和支持力度,确保项目各项既定目标的实现。七是加强部门协同。项目管理工作是一项综合性工作,涉及沟通协调的部门很多,政府可成立一个临时的项目建设管理专门协调机构,定期检查调度,增强部门之间工作的协同性,及时解决项目手续办理、征地拆迁、管线迁移、施工环境等问题,为项目建设营造良好的环境。八是落实跟踪审计制度。对一些重要的、投资较大的工程(一般不小于5000万元),最好实行跟踪审计,以便进一步加强控制造价等项目管理工

4 认真组织竣工验收

竣工验收阶段是对整个项目设计、施工成果的检验,是对竣工产品质量管理的最后一道关口,一定要依法依规、依合同、按程序组织好。对验收合格的项目即可投入使用,对验收中发现存在质量缺陷的项目,提出限期整改要求,待整改完成需组织复验合格后方可

投入使用。

综上所述,政府投资重点工程项目管理工作点多、线长、面广,目标很明确、时间要求紧、任务较繁重、压力非常大,涉及部门多。只有政府主导,各部门加强协同,建设单位牵头负责,依法依规依程序,认真做好项目决策、勘察设计、建设实施各阶段工作,严格落实各项制度,严格进行合同管理,才能做好建设项目管理工作,又好又快完成项目建设任务。

以上只是个人对建设项目管理工作的一些粗浅理解,不足之处,敬请各位同仁批评指正。