

城市建设市政工程项目管理特点及探讨

武靖凯

武汉天创建设集团有限公司 湖北武汉 430050

DOI:10.32629/ems.v8i5.20132

[摘要] 文章以城市市政工程项目为研究对象,系统梳理项目管理核心特点,剖析当前管理体制、人员素质、成本控制、监督执行等方面存在的突出问题,结合行业发展趋势与工程实践,提出针对性改进策略与实施路径,为提升市政工程项目管理规范、精细化、专业化水平提供参考。

[关键词] 市政工程; 项目管理; 管理人员; 监管制度; 全过程管控

近年来,我国国民经济保持稳定增长,城镇化率持续提升,城市居民对居住环境、出行条件、公共服务、生态品质的需求不断升级,市政工程建设进入高质量发展新阶段。从道路桥梁、地下管网、排水防洪,到园林绿化、照明亮化、环卫设施,市政工程直接关系到城市运行效率与群众生活品质,是城市现代化建设的重要基础支撑。本文立足工程实践,围绕市政工程管理特点、现存问题、优化路径展开全面探讨,力求为行业提供可借鉴、可落地的管理思路。

1. 城市市政工程项目管理现状

当前,我国城市市政工程建设正处于规模稳中有增、模式持续创新、管理加速转型的关键阶段。在政策引导与市场驱动下,市政工程项目管理呈现以下现状特征。

1.1 投资模式多元化,管理要求升级

在特许经营、PPP、EPC、专项债等模式推动下,市政工程投资主体由政府单一主导,转向政府、国企、社会资本、金融机构共同参与的多元格局。2025年全国基础设施投资(不含电力、热力、燃气及水生产和供应业)同比下降2.2%,但市政补短板、城市更新、管网改造、智慧市政等领域投资保持结构性增长。投资模式创新带来资金保障能力提升,但也使得合同结构更复杂、风险分配更精细、管控节点更多元。传统“重施工、轻策划、重现场、轻合同”的管理方式,难以满足多元主体下的风险控制、收益实现与合规管理要求。

1.2 行业加速规范化,监管持续趋严

国家与地方不断完善工程建设标准、质量安全管理条例、招标投标管理办法、过程结算与审计监督制度,监管体系日趋严密。质量终身责任制、安全风险分级管控、扬尘与噪音防治、农民工工资专户、过程结算支付等制度全面落地,倒逼企业提升管理标准化、精细化水平。合规性管理已成为项目生存的底线要求。

1.3 管理模式由粗放向集约转型

传统市政施工多采用“多劳务队、多机具、多材料现场堆放”的粗放组织模式,存在人员专业性不足、机械利用率低、材料浪费严重、现场混乱等问题。随着市场竞争加剧与利润空间收窄,企业普遍向专业化分包、机械化施工、工厂化预制、信息化管理的集约模式转型,管理重心从“管人管事”转向“管体系、管流程、管风险、管效益”。

1.4 技术与管理逐步融合

BIM技术、数字化交底、在线监测、视频监控、人员定位、成本管理系统等工具逐步在市政项目推广应用,推动管理由“经验驱动”向“数据驱动”转变。数字化、信息化手段在图纸会审、进度管控、质量验收、安全监督、成本核算、资料归档等环节发挥重要作用,提升管理效率与决策精度。

1.5 管理短板依然突出

尽管行业整体进步明显,但体制不健全、人员能力不足、成本意识薄弱、过程管控松散、监督执行不到位等问题仍普遍存在。部分项目仍存在“以包代管”“重进度轻安全”“重关系轻制度”“重事后补救轻事前预防”等现象,导致质量隐患、安全事故、成本超支、工期延误、结算纠纷频发,制约行业整体管理水平提升。

2. 市政工程项目管理问题分析

结合当前市政工程项目实践,项目管理突出问题集中体现在管理体制、人员素质、成本意识、监管力度四个维度,直接影响项目目标实现与企业可持续发展。

2.1 管理体制不健全,组织与责任体系缺失

健全的管理体制是项目高效运行的基础,应包含组织架构、岗位职责、流程制度、考核激励、协同机制等内容。当前许多项目在体制建设上存在明显短板。

机构与人员配置不足。部分企业为压缩成本,随意撤并管理部门、缩减管理人员,导致技术、质量、安全、成本、资料、协调等岗位人员短缺,一人多岗、超负荷工作现象普遍。管理人员精力分散、专业覆盖不足,难以对现场实施有

效管控。

岗位职责不清,推诿扯皮。制度文件与实际执行脱节,岗位权限、工作标准、协同流程不清晰,出现问题难以追责,导致现场问题久拖不决、小问题演变成大风险。

流程不规范,过程失控。从施工组织设计、技术交底、隐蔽验收、变更签证、进度报量到结算资料,缺乏标准化流程,依赖个人经验,随意性强。资料缺失、手续滞后、记录不全,为后期质量追溯、结算审计、责任认定留下隐患。

部门协同不畅。工程、技术、质量、安全、成本、采购、财务等部门各自为政,信息不畅通,导致“技术不管成本、现场不管资料、进度不管安全”,整体效率低下。

管理体制缺陷从根源上导致项目运行混乱、风险累积、效益流失,是必须优先解决的核心问题。

2.2 管理人员专业性滞后,能力与需求不匹配

市政工程环境复杂、标准严格、主体多元,要求管理人员具备技术、管理、合同、沟通、协调、合规等综合能力。当前行业普遍存在人员能力不足问题。

系统培训缺失。许多现场管理人员未接受完整专业培训,对规范标准、施工工艺、质量控制、安全风险、成本管控理解不深,仅凭经验做事,管理粗放、漏洞较多。

新人培养不足。年轻管理人员缺乏师带徒机制与实操锻炼,对现场问题敏感度不足,发现问题、分析问题、解决问题能力薄弱,易造成质量与安全隐患。

综合管理能力不足。部分管理人员懂技术不懂管理、懂现场不懂合同、懂施工不懂成本,难以适应多目标统筹管控要求。面对多方沟通、变更处理、矛盾协调等复杂场景时,应对能力不足。

责任意识与执行力不强。部分人员存在“等、靠、要”思想,主动性不足,对制度执行不到位、对现场隐患不重视、对问题整改不彻底,导致管理要求悬空。

管理人员是项目的核心执行者,其专业能力与职业素养直接决定管理成效,能力短板已成为制约管理水平提升的关键瓶颈。

2.3 现场成本意识薄弱,全过程成本管控缺失

成本管理是项目盈利的核心,但在市政项目现场,重生产、轻成本、重进度、轻效益现象普遍存在。

材料浪费严重。领用无计划、超耗无考核、堆放不规范、防护不到位、余料不回收,导致钢筋、混凝土、管材、沥青、砂石等主材损耗率超标,直接推高成本。

机械使用效率低。机械进出场计划不合理、调度不科学、闲置时间长、维修保养不到位,台班费用居高不下。

签证与变更管理被动。现场发生合同外工程量、措施增

加、地质变化、管线迁改等情况时,未及时办理签证手续,导致已完工程量得不到确认,形成“干了不算、做了白做”,造成直接经济损失。

成本管控全员参与不足。成本被误认为是成本部门或财务部门的事,现场管理人员、施工人员、技术人员缺乏成本意识,不考虑工序优化、方案比选、材料节约、机械效率,导致“成本失控”。

过程结算与回款不重视。进度款申报不及时、资料不完善、对账不主动,造成资金回笼慢、财务成本高、资金压力大,影响项目整体效益。

成本意识薄弱与过程管控缺失,使得项目“干得快、亏得多”,即便完成施工任务,也难以实现预期利润。

2.4 监管力度不够,内外监督体系失效

有效的监管是保障制度执行、质量安全、成本控制的关键。当前市政工程监管存在外部监管不规范、内部监管不到位、责任不落实等问题。

第三方监管能力参差不齐。监理、审计、检测等第三方机构数量增多,但部分机构存在人员专业不足、责任心不强、履职不到位、“走过场”等现象,难以发挥有效监督作用。部分监理对质量验收、安全检查、隐蔽工程确认把关不严,无法及时发现与制止违规行为。

企业内部监督弱化。企业对项目的监督检查多以事后为主,事前策划、过程巡检、风险预警不足。质量、安全、成本、资料等关键环节缺乏常态化监督与考核,问题发现滞后、整改不彻底。

监管体系不健全。监管标准、检查清单、整改流程、追责机制不完善,监督工作随意性大,难以形成闭环管理。对违规行为处罚力度不足,无法形成有效震慑。

制度与执行“两张皮”。各项管理制度齐全,但现场执行不到位,技术交底、验收程序、安全交底、资料归档等流于形式,导致管理要求无法落地。

监管失效使得质量安全风险得不到控制、成本浪费得不到遏制、管理漏洞得不到弥补,最终影响项目目标与企业信誉。

3. 提升市政工程项目管理水平的对策与路径

针对上述问题,结合市政工程管理特点与行业趋势,应从体制建设、人员能力、成本管控、监督执行、技术赋能五个方面系统发力,构建全过程、全方位、全员参与的现代化管理体系。

3.1 健全管理体制,夯实组织与制度基础

完善组织架构与人员配置。按项目规模与特点设置项目经理部,配齐技术、质量、安全、成本、施工、资料、协调等关键岗位,确保专业人做专业事,杜绝一人多岗导致的管

理失控。

明确岗位职责与工作标准。编制岗位说明书,明确权责边界、工作内容、交付成果、协同关系,实现“事事有人管、人人有专责、过程有记录、结果有考核”。

建立标准化管理流程。围绕施工策划、技术管理、质量验收、安全管控、变更签证、进度报量、资料管理、结算回款等制定标准化流程与表单,推动管理行为规范化、可复制、可追溯。

强化部门协同机制。建立周例会、月调度、专题协调会制度,打通工程、技术、质量、安全、成本、采购、财务信息壁垒,实现目标统一、资源统筹、问题快处。

完善考核与激励机制。将质量、安全、进度、成本、资料、合规等指标纳入绩效考核,与薪酬、评优、晋升挂钩,激发全员主动性与责任心。

3.2 强化人才队伍建设,提升专业管理能力

严把入口关。选聘具备专业背景、现场经验、责任心强的管理人员,从源头保证队伍基本素质。

建立系统培训体系。开展规范标准、施工工艺、质量安全、成本管控、合同管理、沟通协调、资料编制等常态化培训,提升综合能力。

推行师带徒与实操培养。以老带新、现场教学,提升年轻人员问题识别、风险预判、应急处置能力。

加强考核与持证上岗。定期开展能力考核,推动关键岗位持证上岗,确保管理人员满足项目管理要求。

培育责任文化与执行文化。强化底线思维与红线意识,倡导“马上就办、真抓实干、闭环管理”的工作作风,提升制度执行力。

3.3 树立全员成本意识,强化全过程成本管控

强化成本策划。开工前进行成本测算与目标分解,明确人工、材料、机械、措施、管理等费用控制指标,做到先算后干。

严控材料消耗。实行限额领料、台账管理、余料回收、损耗考核,从采购、进场、保管、领用、使用全链条控成本。

优化机械使用。科学编制进出场计划与调度方案,提高利用率,减少闲置与浪费。

抓实变更签证与过程结算。坚持“先签后干、边干边签”,及时完善手续与支撑资料,确保应计尽计;按月及时申报进度款,加快资金回笼。

推动全员参与成本管理。将成本责任分解到岗位、到个人,让每一位管理人员都关注节约、反对浪费、重视效益。

3.4 健全监督体系,强化内外监管执行力度

规范外部监督协同。加强与监理、审计、检测、业主沟通对接,主动配合监督,提前完善资料与手续,确保监督有效。

强化企业内部监督。建立常态化巡检、飞行检查、专项督查机制,对质量、安全、成本、资料、合规等重点环节进行全过程监督。

构建闭环监督管理。执行“发现问题—下达整改—限期完成—复查销项”闭环管理,确保问题整改到位。

严格责任追究。对违规操作、履职不到位、造成损失的行为严肃追责,形成震慑,保障制度刚性执行。

推进阳光管理。坚持公开、公平、公正,规范招投标、分包、采购、签证、付款等关键环节,防范廉洁风险。

3.5 推动技术与管理融合,提升信息化与精细化水平

推广应用 BIM 技术。在图纸会审、管线综合、施工模拟、工程量计算等方面应用 BIM,减少返工、优化方案、提升效率。

加强数字化管控。运用视频监控、人员定位、环境监测、质量安全管理系统、成本管理系统等工具,实现实时监控、数据可查、风险预警。

推行标准化施工。推广样板引路、工序标准化、验收标准化,提升质量稳定性与均好性。

强化资料全过程管理。实行“资料与施工同步”,确保过程资料完整、真实、有效,为结算与审计奠定基础。

结语

我国城市化建设已进入高质量发展新阶段,市政工程作为城市重要公共基础设施,其管理水平直接关系城市品质、民生福祉与社会稳定。随着城市更新行动深入推进、建设模式持续创新、监管体系不断完善,市政工程项目管理将向更高效、更安全、更绿色、更经济、更智慧的方向发展。只有不断补短板、强弱项、提能力,才能切实保障市政工程建设质量,为城市可持续发展与人民美好生活提供坚实支撑。

[参考文献]

- [1] 国家统计局. 2025 年国民经济和社会发展统计公报[R]. 2026.
- [2] 财政部政府和社会资本合作中心. 全国 PPP 综合信息平台项目管理库 2024 年度统计报告[R]. 2025.
- [3] 王录生. 市政工程施工管理工作的特点与实践[J]. 甘肃科技, 2018.
- [4] 魏文萍. 建筑工程管理的影响因素与对策[J]. 财经问题研究, 2015.
- [5] 杨强. 市政工程施工管理存在的问题及对策[J]. 住宅与房地产, 2018.
- [6] 杨琴. 市政工程施工管理现状及改进措施[J]. 工程管理, 2018.
- [7] 姜雪. 建筑工程管理的影响因素分析与对策探讨[J]. 绿色环保建材, 2018.