

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

市政工程工期延误原因分析及思考

上传日期: 2008年1月10日 编辑: 现代经济编辑部 点击: 265次

汤蒂莲¹, 胡鹏¹, 卢引军²

(1. 东华理工大学 土木与环境工程学院, 江西抚州 344000;

2. 南昌有色冶金设计研究院厦门分院, 福建厦门 361012)

摘要: 根据市政工程实例, 从业主、监理单位、施工单位三方项目参与者行为分析工期延误原因, 并相应地给出了作者的几点思考。

关键词: 市政工程; 工期; 延误; 思考

中图分类号:

文献标识码:

一、前言

西安市某综合治理区一号路工程是该区综合治理项目打造“西部第一水城”的核心工程之一, 是一条交通干道, 景观大道, 生态大道, 其中包含道路工程、雨水工程、污水工程和给排水工程四部分。该工程位于西安市东郊, 道路全部位于葡萄园中, 地势平坦, 但地下水位较高, 大部分为种植土。该工程计划工期为100天, 去年11月开工, 定于今年3月1日完工。全段总长1800米, 但截止目前, 工期已超出一个多月, 除因征地无法解决500余米外, 剩余部分仅完成了雨、污水工程, 给排水及道路工程正在施工中。本文从项目参与者行为出发, 分析了该工程工期延误的几点原因。

二、工程现状及原因分析

1、业主方。对市政工程项目工期要求过紧, 片面追求工程进度, 工程准备不足。甲方代表人选不固定, 由于此工程上级主管部门为新成立的特委会组织, 其组织人员结构不合理, 层次不清晰, 所有工作人员尚处于磨合试用阶段, 责权不明确。又因为此工程甲方代表已被更换, 虽然新的代表在个人技术与工程管理上没有一点问题, 并在某些方面可以说是专家级人物, 但是一方面由于不熟悉现场施工及承包方、监理人员情况, 对施工单位的投标书详细情况也不了解; 另一方面由于前代表的被更换, 所以小心谨慎, 过度依靠监理方人员, 自己不太发表意见, 从而使自己对整个工程进度控制处于被动地位。管理力度不够, 在资料上从不要轻易签署自己的意见, 动辄请示领导, 拖延了方案从请示到实施的时间; 加之一人兼任三个同时开工工地的甲方代表, 往往东西不能兼顾, 并且每天在路上浪费了太多时间, 工作效率低下。

2、监理方。由于工地现场处于新兴开发区内, 离城较远, 加之周围修路拆迁, 交通不便。总监一月难来几次, 现场的情况更是一无所知。所有的签字都是总监代表代替, 虽然有些是总监代表不能替代的。但请示了总监后得到的往往是为了避免麻烦, 累积在某一天集中签完, 对工期的计划与控制更是无从谈起。而总监代表, 本是长驻工地, 从始至终都应是一个人, 但也因为种种原因进行了更换。现在的总监代表呢, 以前一直在施工单位, 从未从事过监理工作, 监理程序不清, 任务不明。虽有丰富的施工经验, 但却对“三控、两管、一协调”的监理基本职能概念不清, 自觉不自觉的将自己划为施工单位的质检员, 甚至总工, 指导施工, 出谋划策。只注重质量的控制, 而忽视了其它几个方面的控制、管理和协调, 特别是进度控制, 使工程质量合格, 但却负出了进度的代价。对于施工方, 因为第一次接触类似工程, 也就心安理得的接受这个义务总工, 唯其指令是从。因此, 在初来乍到的甲方看来, 工作比较好开展, 于是整个工地的工作调整到以监理为中心的怪圈。对于专业监理工程师来说, 工作就比较难开展了, 因此也像走马灯似得换了四人。究其原因, 归结为以下三点: 一是因为工程地处待开发地段, 生活措施不方便, 环境艰苦。这虽不是主要原因, 但却在其他二个原因共同作用下加速了人员的离开。二是因为对于总监代表的定位, 所离去的专业监理工程师基本上都很有经验。因为总监代表的原因工作难以开展。不能尽职, 这也加速了人员的更替。三是因为被孤立在整个项目之外, 成了彻底的旁观者, 自身价值得不到体现。本人以为最后一点乃专业监理工程师离去最大可能原因。因此, 进度更成了“镜中花, 水中月”, 没有人来提及。笔者作为来调研的专业监理工程师, 透过现象冷眼旁观。得出以上肤浅结论, 望大家斧正。

3、施工方。首先其已不是投标书上所介绍的建设总公司了, 而是总公司下设的分公司, 项目经理部所有工作人员都换成了分公司人员。由于分公司人员大部分未从事

过市政工程，所以经验欠缺，人员配备既重复又不够：重复的是同时有多人负责一个部门，例如保卫部与安全部，材料部和综合部；而不够的是测量部只有一人会使用全站仪，在三个工作面同时测量放样时，或人不工地时，就显得捉襟见肘，延误工期了。再者，市政道路施工中机械的使用也占相当大的比重，在施工高峰期，虽然有十一台机械，没有施工组织计划设计的多，但却存在着大量的浪费。一方面由于机械操作手个人技术问题，各工作面工长都喜欢使用技术高超机械操作手的挖掘机，甚至于放弃平地的推土机而用挖掘机代替。另一方面在灰土施工高峰期，由于施工进度没有考虑合理错开分部工序，一台刮平机被三个工作面调来调去，大部分时间浪费在来回的路途中了，缺乏统筹安排，严重影响了进度和平整质量。另外和机械配合的人工利用不足，大部分人员懒懒散散，只是被动的干活，且劳动力数量明显与工程各个时期所计划的不匹配（见图1），延误了时机与工期。

图 1

4、其它原因。本工程建设项目缺乏缜密的可行性和统筹规划。仓促上马动工，竟没进行工程地质勘察就进行设计施工。从而导致设计粗糙，施工困难。沟槽开挖时才发现地下水位太高，不得不中途停工进行井点降水，这不仅造成资金浪费，投资失控，工期拖延，管理混乱。而且给合同管理与协调工作上带来很大的难度。天气及交通不便等因素也或多或少的影响了进度。

三、几点个人思考

1、业主方。本人认为一个工程有且只能有一个甲方代表，并在施工过程中不宜更换，“临阵不换将”便是此意。按照工期的要求，要注意施工单位在标书中提供的有关设备清单中的设备型号、规格、数量与技术人员的数量是否与实际当中相符，是否满足工程进度的需求。对不相符的地方或责令其整顿，否则可以向上级汇报，以至更换施工单位。另外，甲方代表应得到上级领导应有的授权，在自己责权范围之内积极主动的工作，不相互推诿，逃避。当遇到超出自己决策之外，作为建设单位派驻现场的负责人，要快速准确地将现场的各种信息如实地向派遣自己的单位进行汇报，争取单位领导及有关部门的指导和帮助，也要将建设单位的有关要求正确地反馈给施工单位，监理单位。做好这种纵向、横向的联络工作就会使工程项目各参与方密切合作，保证工程顺利地按时进行。协调好各方面的目标、计划、组织、决策和指挥、合同等各方面的关系，定期召开协调会议及时解决工程进程中问题。在工作中，甲方代表要尊重施工单位、监理单位的权力，不能“越位代管”“插手太多”，更不能过分依附监理单位，没有自己的主见。

2、监理方。与甲方代表一样，不能在工程实施中人员更换的太频繁。其次，要规范监理市场管理，对所有监理人员实行持证上岗，进一步保证监理人员素质。对工程的三大目标同时进行控制，不得有所偏废。再次，监理行业是一种高智能的服务行业，要求从业人员必须是高素质的专业人才。所谓高素质人才就是既有专业之长，又懂法律、法规，懂经济合同，管理，协调的复合型人才。这样在工程建设的全过程中，才能使工程顺利按时的开展，实现项目进度、质量、投资控制，合同、信息管理，协调各组织关系。

3、施工方。首先，施工单位应按投标文件中设计配备工作人员，特别是主要技术人员。以确保工作人员的水平。对起到指导施工作用的测量人员，应按工作面及施工组织设计配备充分，保证放样的快速、准确，不耽误工期；对工程部技术人员，应按科学安排进度计划，保证流水作业，并按计划进行控制，保证施工按质按时完成；对后勤保卫人员应尽量缩减，或直接雇佣后勤公司的形式，腾出大部分力量时间用于生产；对工程机械，要物尽其用，不多余不短缺，而操作手，应在受雇前进行考察与试用，留下技术高的，坚决辞退不能胜任的，使机械各司其职，有条不紊地生产，保质保期完成；而对于劳务层的民工，应按工程各时期要求增减人员，且应出台赏罚机制，激励其工作热情，主动干活，尽量达到人尽其用。

避免工期的延误，内因在施工单位，同时监理和业主是监督检查的外因。从人因出发，组织的个体是内因，组织的环境是外因。只有内外因结合、协调，才能有效控制

进度目标。

4、其它。前期决策阶段，如可行性研究、规划、设计等尽可能全面考虑人力资料计划，并随项目进度逐步细化。并按计划实施控制，纠正偏差，保证项目人力资源按计划进行。

参考文献：

- [1] 赛云秀. 工程项目控制与协调机理研究[D]. 西安：西安建筑科技大学，2005
- [2] 岳金. 有关工程建设管理现状的一些思考[M]. 水利科技与经济，2006
- [3] 沙金. 建筑工程中甲方代表的职责和作用[M]. 西安：陕西建筑，2005
- [4] 马文宁. 市政工程建设中业主、监理、承包商的行为规范探讨[M]. 泰州职业技术学院学报，2004
- [5] 陈金华. 市政工程监理工作所面临的困境与对策[M]. 重庆：重庆建筑，2004

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898---68928581 传真：0898---68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105