

天津快速路系统项目管理实践 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/235/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A4\\_A9\\_E6\\_B4\\_A5\\_E5\\_BF\\_AB\\_E9\\_c41\\_235256.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E5_A4_A9_E6_B4_A5_E5_BF_AB_E9_c41_235256.htm)

天津中心城区快速路系统由两条快速环路、两条横向快速通道、两条纵向快速通道和两条快速联络线构成，全长220公里。2003年进入全面实施阶段，先期实施快速内环、四条快速通道和两条联络线，全长145公里，总投资173亿元，计划分三期至2006年完成。至2004年底，累计开工30个项目，开工主线里程90公里（含桥梁），开工道路面积382万平米；至2004年底，一期工程81公里（含桥梁16座）通车，完成道路面积178万平米，桥梁面积80万平米。累计完成绿化100万平米。累计完成拆迁260万平米。累计完成投资92亿元。这样一个超大规模的市政工程项目，试用项目管理模式，由市政局下属企业天津市滨海市政建设发展有限公司组织成立项目管理公司负责具体实施，由于该公司人力资源相对不足，由我公司抽调部分员工参与整个项目实施过程，还承担了北方地区开工建设最大的市政工程项目天津南路立交工程的管理业务。从整个项目的运作过程中，我公司取得了宝贵的第一手资料，一方面帮助业主进行项目管理的实际运作，摸索项目管理的运作方式；另一方面锻炼我公司的员工能力，提高项目管理业务水平。

1. “项目管理”在天津快速路项目中体现出来的优势：

1.1. 项目决策更加科学深入 过去，有人将一些决策失误的政府投资项目称之为“三拍”项目，什么意思呢？就是说上项目拍拍脑袋，干项目拍拍胸脯，失败了拍拍屁股。现在，政府在上项目时与过去相比，已经理性很多，不少项目在前期也

开始进行可行性研究，但不可否认，仍有不少项目在决策时还是比较草率，不切实际、盲目攀比、跟风上项目的情况屡见不鲜。在这种情况下，有相当一批项目所做的可行性研究报告实际上是“可批性”报告。同时，不少政府部门的领导喜欢将效率简单化为速度，硬性压缩项目前期工作时间，可行性研究深度远远达不到质量标准 and 实际要求，常常给项目建设带来不便、埋下隐患。在天津快速路前期筹备过程中，政府将前期工作委托代建单位通过选择专业咨询机构完成，而非自己决策，可行性研究等工作不仅需达到国家规定的深度要求，更重要的是必须满足项目后续工作的需要。前期决策阶段所确定的建设内容、规模、标准及投资，一经确定，便不得随意改动，使得前期工作的重要性和科学性得到切实体现。而在项目后期的实施阶段确实能够体验到充分的前期工作所带来的效益。通过认真细致的对天津市整个交通状况的调查，了解造成交通拥堵的症结所在，对天津市未来若干年的发展状况做科学合理的预期，提出总体的规划设计方案，并邀请有关的专家学者进行逐项的论证，从而既保证工程建设的先进性，又将总投资控制在合理的范围之内。

### 1.2. 项目管理水平和工作效率大幅提高

原有体制下，使用单位对政府投资项目的管理一般是行政式的管理，项目负责人一般由单位负责人兼任，基建班子也都是从单位中临时抽调的人员。有时候，尽管业主是最重要的角色，但管理团队中连一个行家也没有。在这种情况下，使用单位对于项目的管理必然是低水平的管理，并进而影响工作效率的优化。同时，由于人力、物力的分流，必然对使用单位日常工作的开展产生不利影响。天津市快速路项目的实际执行机构是天津市滨海市政

建设发展有限公司，该公司接到这个项目以后，聘用了很多本行业的行家里手，甚至借调了很多外地公司的优秀人才从而保证项目的顺利实施，我公司也正是以此为契机切入天津的建设市场。优秀的人力资源在项目建设中发挥重要的主导作用，他们通过制订全程项目实施计划，设计风险预案，协调参建单位关系，合理安排工作，能极大地提升项目管理水平和工作效率。而政府从盲目、烦琐的项目管理业务中超脱出来，将精力更多的放到本职工作上去。

### 1.3. 项目控制得到真正落实

在现行政府投资项目管理体制下，缺乏有效的控制机制：前期工作的不够深入，决策的随意变更等因素，容易造成投资一超再超；通过各种关系进入挤进项目的施工单位和材料设备供应商，使严格的质量控制成为难以达到的目标；由于跃进式或赶超式发展的历史情结，政府官员偏好于抢工期，以项目提前竣工作为进度控制的目标，而不顾是否科学合理。在该项目的项目管理实施过程中引入严格的以合同管理为核心的法制建设机制，项目管理公司以法人的身份与政府签订代建合同。在满足项目功能的前提下，项目的投资、质量和进度要求在政府与项目管理单位的委托合同中明确规定。项目管理单位将全心全意做好项目控制工作，政府则侧重于监督合同的执行和项目管理单位的工作情况，对项目的实施不能无故干涉。

### 1.4. 竞争机制发挥充分作用

竞争是激发活力和创新的源泉。项目管理公司在项目管理合同的授权之下，将整个项目从时间上划分为三个阶段，从空间上划分为几十个合同段，在设计、施工、监理等多道环节采用公开招标采购，竞争充分，各单位尽其所能，以合理的报价提供最优的技术方案、服务和产品，这不仅有利于降低项目总成

本，还能起到优化项目的作用。

1.5. 有利于遏制腐败 项目管理的实行打破了现行政府投资体制中"投资、建设、管理、使用"四位一体的模式，使各环节彼此分离、互相制约。使用单位不再介入项目前期服务、建设施工及材料设备采购等环节的招标投标活动，项目管理单位在透明的环境下进行招标，公开、公平、公正地定标，有利于遏制政府投资项目建设过程中的腐败事件发生。

1.6. 政府对项目的监管更加规范有力 政府投资建设项目容易"超投资、超规模、超标准"，除了建设单位管理经验不足这个浅层因素外，关键是缺乏有效的投资约束机制。项目建设单位、施工单位及其他与项目有关的利益群体都是"三超"的受益群体。尽管审批部门在项目立项时，会按照一些政策加以限定，但对少报多建、追加投资、超标装修等建设过程中的问题，缺少有效的调控制约手段。快速路项目在项目管理实施过程中增强项目建设各方的责任意识。通过职责分工，项目建设各方之间产生互相监督工作的关系。特别是使用单位，在提出项目功能和建设要求后，其主要工作就是对项目管理单位的监督，有利于自觉规范投资管理行为。项目管理有利于政府加强对投资项目的监管。政府主要以合同管理为中心，运用法律手段，制衡各方。同时，项目审批部门根据国家政策审批项目的建设内容、投资、规模和标准，并下达项目建设计划和资金使用计划；财政部门将政府资金集中起来，根据发展改革部门下达的资金使用计划直接拨付给项目管理单位；发展改革、财政、审计、监察等部门运用稽察、审计、监察等手段，对项目进行强力有效的外部监督。

1.7. 适应国家投资体制改革的发展思路 随着我国投资体制改革的不断深入，政府投资项目的建设管理

模式已由“投、建、管、用”多位一体的模式逐渐向“投、建、管、用”职能分离的模式转化。近年来，全国各地均已开始推行政府投资建设工程“项目管理”项目管理模式的试点工作，并取得显著成效，实现专业化建设管理，最终达到控制投资、提高投资效益和管理水平的目的，这是政府投资项目的一种创新。结合各地试点的成功经验，国务院于2004年7月16日发布的《关于投资体制改革的决定》就明确：对非经营性政府投资项目加快推行‘项目管理’，即通过招标等方式，选择专业化的项目管理单位负责建设实施，严格控制项目投资、质量和工期，竣工验收后移交给使用单位，加快了我国对非经营性政府投资项目实施项目管理的步伐。11月16日，建设部又出台了规范性文件《建设工程项目管理试行办法》，实质上就是规范“项目管理”操作。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)