

新形势下公路建设项目“代建+监理”一体化管理模式研究

吴敬龙 牛鹏尧

杭州公路工程监理咨询有限公司 浙江 杭州 310000

摘要:在国家大力倡导平安百年品质工程、推动行业高质量发展及加速数字化转型的新形势下,传统的公路建设管理模式正面临前所未有的挑战。为响应全生命周期建设发展理念、提升精细化管理水平,“代建+监理”一体化管理模式应运而生,并成为业界探索的重要方向。本文以建德320国道项目为实践案例,深入剖析了该模式在推行过程中暴露出的五大核心问题:代建与监理融合度不高、责任权力界定模糊;人才队伍结构失衡、复合型人才匮乏;业主观念转变滞后、授权不足;绩效评价与内部管控机制缺失;以及信息化、数字化应用深度不够。针对这些问题,本文系统性地提出了优化组织架构、创新人才培养机制、构建科学绩效体系、强化政策落地能力、深化数字技术赋能等对策建议,旨在为完善“代建+监理”一体化管理模式、推动公路建设管理现代化提供理论参考与实践路径。

关键词:公路建设;代建+监理;一体化管理;模式创新;高质量发展

引言

我国基础设施建设进入高质量发展新阶段,交通运输部提出深化全生命周期理念,构建现代化质量管理体系,打造平安百年品质工程。同时,监理行业改革深入推进,数智化技术深度融入公路工程建设全过程,对建设管理提出更高要求。传统公路建设管理模式中,业主、代建、监理三方分离,存在协调成本高、责任边界模糊、管理效率低等问题。为破解这些难题,“代建+监理”一体化管理模式应运而生,通过组织和职能深度融合,形成统一管理主体,旨在实现资源整合、权责明晰、决策高效、监督有力。然而,新模式发展并非一帆风顺,建德320国道项目作为先行者,在实践中遭遇诸多现实困境。本文将该项目为切入点,深入剖析“代建+监理”一体化管理模式在新形势下面临的挑战,如管理协调难度、人员能力匹配等,并探索优化路径,为行业转型升级提供参考和借鉴。

1 “代建+监理”一体化管理模式的内涵与价值

“代建+监理”一体化管理模式,是指由一家具备相应资质和能力的单位(或联合体),同时承担项目建设管理(代建)和工程监理两项核心职能,对项目的投资、进度、质量、安全、合同、信息等进行全面、全过程、全方位的统筹管理。这种模式打破了传统上代建与监理分属不同主体、目标可能存在冲突的壁垒,具有以下显著价值:

1.1 有利于实现全生命周期管理

一体化单位从项目前期策划阶段就深度介入,能够

将后期的施工、运营维护等需求前置到设计和决策环节,有效避免了传统模式下因各阶段割裂而导致的“错、漏、碰、缺”等问题,真正践行了全生命周期成本最优的理念。

1.2 有利于提升管理效能与决策效率

统一的管理主体消除了代建与监理之间因立场不同而产生的内耗和扯皮现象。对于现场出现的问题,可以迅速做出综合判断并采取行动,避免了传统模式下需要多方协调、层层上报的冗长流程,极大地提高了项目管理的响应速度和决策效率^[1]。

1.3 有利于强化质量安全管控

一体化单位既是管理者又是监督者,其利益与项目的最终成败高度绑定。这促使它必须站在项目整体利益的高度,以更独立、更专业的视角去审视和把控工程的质量与安全,而非仅仅履行程序性的监督职责,从而能更有效地防范和化解风险。

1.4 有利于推动技术创新与应用

一体化单位拥有更强的统筹能力和内在驱动力,能够更系统地规划和部署信息化、数字化管理手段,打破各参建方之间的信息孤岛,构建统一的项目管理平台,为智慧工地、BIM技术等新技术的应用创造有利条件。

2 新形势下“代建+监理”一体化管理模式面临的挑战

尽管“代建+监理”一体化模式前景广阔,但在建德320国道等项目的具体实践中,其推行过程并非坦途,主要面临以下五个方面的严峻挑战。

2.1 代建与监理融合度不高,责任与权力界定模糊

这是该模式最核心、最根本的矛盾。理想状态下,代建与监理应融为一体,但在实际操作中,往往演变为“二套班子、合署办公”的形式主义。(1)角色定位冲突:代建人员容易过度倾向“管理者”角色,过分关注项目的进度和投资控制,从而弱化了其本应具备的监督职能,影响了工程质量和安全控制的独立性与有效性。反之,监理人员则可能过分强调监督和挑错,未能从项目全局出发参与管理决策,反而拖慢了项目推进的效率。(2)组织架构重叠:一体化单位内部往往保留了原有的代建和监理两套管理班子,下设的职能部门如办公室、档案室等存在严重重叠。这不仅造成了人力资源的冗余浪费,还导致同样的工作重复进行、同样的资料保存两份,资源使用效率低下,部门间协调也不够顺畅。

2.2 人才队伍结构失衡,复合型人才匮乏

新模式的成功运行高度依赖于一支既懂技术又善管理、既熟悉施工又精通前期策划的复合型人才队伍。然而,现状却不乐观。(1)知识结构单一:现阶段许多监理人员长期专注于施工阶段的质量和安全管理,缺乏项目前期策划、投资控制、设计管理、合同管理等全方位代建管理所需的知识和经验。而部分年轻的代建人员虽然具备一定的理论知识,但工程实践经验欠缺,处理复杂问题的能力不足^[2]。(2)培养机制缺失:监理企业原有的人才结构短期内难以适应一体化管理的需求,且对后备人才队伍的培养意识不足,缺乏有效的“传帮带”和轮岗交流机制,导致人才断层,不利于企业的长远转型与发展。

2.3 业主观念转变不及时,授权不足

一体化模式的有效性很大程度上取决于业主的信任与充分授权。然而,许多业主单位仍习惯于传统模式下的直接管理和深度干预。(1)信任危机:业主对一体化单位的独立性和专业性尊重不够,不愿充分放权,时常干涉其正常的管理工作。这种不信任感使得一体化单位的专业判断和管理措施难以有效实施,其优势无法充分发挥。(2)沟通成本高昂:由于业主的深度介入,项目各方的沟通协调成本显著增加,大量的精力被消耗在解释、汇报和争取理解上,而非专注于解决实际问题,严重影响了项目整体效率。

2.4 绩效评价与内部管控机制不足

科学合理的绩效评价体系是激发团队活力、保障工作成效的关键。目前,一体化模式在这方面存在明显短板。(1)考核标准不一:由于代建与监理原本分属不同公司(如建德320项目),其绩效评价机制互不统一。特别是对于来自监理公司的代建人员,其考核往往由总监

负责,缺乏明确、量化的任务指标,考核依据不充分。(2)激励约束乏力:一体化单位内部尚未建立起跨部门协同的统一激励约束机制,难以精准衡量每个成员的工作成效,导致“干多干少一个样,干好干坏一个样”,奖优罚劣缺乏充分依据,挫伤了员工的积极性。

2.5 信息化、数字化管理手段应用不深

在数字化浪潮席卷各行各业的今天,公路建设领域的数字化转型依然步履维艰。(1)思想观念保守:无论是代建、监理还是各参建单位,普遍存在对信息化、数字化新技术的“舒适区”依赖。许多人认为投入成本高、短期效果不明显,对新技术的应用流于形式,甚至将其视为额外负担。(2)应用能力不足:向技术密集型、智慧型管理转型的动力不足或能力不够,导致大量先进的管理工具和平台未能得到有效利用,造成了资源的浪费,也制约了项目管理精细化水平的提升。

3 “代建+监理”一体化管理模式的优化路径

针对上述挑战,必须从顶层设计、组织变革、人才战略、制度建设和技术赋能等多个维度入手,系统性地优化“代建+监理”一体化管理模式。

3.1 深化融合,重构组织架构与权责体系

要从根本上解决“两张皮”的问题,必须进行彻底的组织变革。(1)打破部门壁垒:应彻底摒弃“二套班子”的旧有模式,按照项目管理的实际需求,重新设计组织架构。可设立统一的项目管理指挥部,下设综合管理、技术管理、质量安全、合同造价、信息管理等若干个专业部门,将原代建和监理人员根据其专长和岗位要求,统一编入新的部门,实现真正的物理和化学融合^[3]。(2)明晰权责清单:制定详细的《一体化项目管理权责清单》,清晰界定一体化单位与业主、以及一体化单位内部各部门、各岗位之间的权力、责任和义务。尤其要明确一体化单位在项目决策、资金支付、变更签证等方面的权限边界,确保其在授权范围内能够独立、高效地开展工作。

3.2 创新机制,打造复合型人才队伍

人才是新模式成功的关键。必须建立一套适应一体化需求的人才培养与使用机制。(1)构建学习型组织:鼓励和支持员工跨领域学习,定期举办涵盖投资、设计、施工、合同、法律等多方面知识的内部培训和外部交流。建立“导师制”,让经验丰富的老专家带领年轻员工,做好“传帮带”。(2)推行岗位轮换:有计划地安排员工在技术、质量、安全、合同等不同岗位间进行轮岗锻炼,使其全面了解项目运作的各个环节,加速成长为复合型人才。同时,建立与之匹配的职业发展通道和薪酬体系,吸引和留住优秀人才。

3.3 建立科学的绩效评价与激励约束机制

用制度来引导行为,用考核来激发活力。(1)统一考核标准:一体化单位应建立一套覆盖全员、贯穿项目全过程的统一绩效考核体系。考核指标应兼顾结果(如质量、安全、进度、投资目标达成度)和过程(如工作态度、协作精神、创新能力),做到量化与定性相结合^[4]。(2)强化结果运用:将绩效考核结果与薪酬分配、职务晋升、评优评先等紧密挂钩,真正做到“奖优罚劣、能上能下”。同时,建立跨部门协同的专项奖励基金,对在解决重大难题、推动技术创新等方面做出突出贡献的团队或个人给予重奖。

3.4 加强政策解读与落地能力建设

面对日益严格的行业监管和层出不穷的新政策,一体化单位必须提升自身的政策敏感性和执行力。(1)建立政策研究小组:成立专门的政策法规研究小组,负责跟踪、解读国家及地方主管部门发布的最新文件和要求,并结合项目实际,制定具体的实施细则和操作指南。(2)构建学习考核闭环:探索建立“新政策新文件学习-宣贯-执行-检查-考核”的闭环管理机制。通过定期考试、知识竞赛、模拟检查等方式,检验管理人员对新政策的理解和掌握程度,确保各项要求能够从“知”到“行”,真正落地见效。

3.5 深化数字赋能,驱动管理升级

将数字化转型作为提升核心竞争力的战略举措。(1)转变思想观念:高层管理者要带头转变观念,充分认识到数字化不是成本,而是投资,是提升效率、降低成本、保障质量、防范风险的有效手段。要通过成功案例分享、标杆项目参观等方式,引导全体员工从“被动学”转变为“主动用”。(2)系统规划与应用:结合项目特点,系统规划信息化建设蓝图。积极引入BIM技术进行可视化设计

交底和碰撞检查,利用智慧工地平台对人员、机械、物料、环境等进行实时监控,借助大数据分析对项目风险进行预警。通过深度应用这些技术,逐步实现从劳动密集型向技术密集型、智慧型管理的根本性转变。

4 结语

“代建+监理”一体化管理模式是新形势下公路建设管理创新的必然选择,其对于推动行业高质量发展、打造平安百年品质工程具有重要的现实意义。然而,该模式的成功并非一蹴而就,它要求我们正视并系统性地解决在融合深度、人才结构、业主关系、绩效管理及数字化应用等方面存在的深层次问题。未来的公路建设管理,必然是一个理念更先进、技术更智能、管理更精细、人才更复合的全新生态。只有那些敢于打破固有思维、勇于进行组织变革、善于拥抱数字技术、精于培养复合人才的管理主体,才能在这一轮深刻的行业变革中把握先机,赢得优势。建德320国道项目的实践与反思,为我们提供了宝贵的镜鉴。展望未来,随着相关配套政策的完善、成功经验的积累以及技术的不断成熟,“代建+监理”一体化管理模式必将日臻完善,为我国交通强国建设贡献更强大的力量。

参考文献

- [1]张曙光.公路工程“代建+监理”管理模式的现状、问题及发展策略建议[J].青海交通科技,2025,37(04):150-153.
- [2]李明,董婷.基于深化公路体制改革“监理代建”模式创新研究[J].建筑经济,2025,46(S2):306-309.
- [3]郑征宇.公路工程“代建+监理”管理模式发展[J].价值工程,2025,44(17):65-70.
- [4]黎凯,彭顺显,李博闻.基于新发展理念的公路工程“代建+监理”一体化体系[J].中国公路,2022,(23):60-63.