

工程项目全生命周期管理中的工商管理应用分析

杨 萌

河北省地质工程勘察院 河北 保定 071000

摘 要：工程项目全生命周期管理包括启动、规划、执行、监控和收尾几个阶段。工商管理理论以履约为导向，整合性、协同性、持续改进、风险管控四条线贯穿始终。启动和规划阶段主要做投标决策、搭目标责任体系、定组织架构；执行阶段抓进度控制、成本核算、采购管理、质量把控；监控和收尾阶段管风险应对、变更索赔、沟通协调、尾工销号。工商管理工具用到位了，项目在质量、进度、成本这些维度上就能实现全周期的均衡管控，从项目构思到最终退役，整个管理框架就撑起来了。

关键词：全生命周期管理；工商管理理论；项目管理

引言：工程项目从构思到退役，各个环节都得系统管起来。工商管理理论以履约导向为核心，整合性、协同性、持续改进、风险管控这四大理念，把经营价值追求转化成计划、组织、协调、控制这些能落地的办法。本文按启动规划、执行实施、监控收尾三个阶段，把工商管理工具在投标决策、目标责任、进度控制、成本核算、采购管理、质量把控、风险应对、变更索赔、沟通协调、尾工销号这些关键环节怎么用、走什么路径，逐个理一遍。

1 全生命周期管理的理论框架

1.1 全生命周期管理的内涵界定

全生命周期管理，说的是项目从最初有个想法到最终退役这条完整的时间线，规划、设计、建设、运营、维护、退出，一个接一个串起来。这种管理方式强调把项目演进的全过程系统性地把握住，决策者得始终盯着各阶段之间怎么关联、怎么互相影响。它跟单纯盯交付成果的项目交付周期不是一回事，跟只管使用阶段的服务周期也不一样，它是把项目的物理形成过程和它承载的功能服务过程，都装进同一个治理框架里。双重属性意味着项目不光要建起来、看得见，还得在长期运行中持续发挥该有的效能。管理上就得在建设效率和运营质量之间找个平衡。全生命周期管理超越了阶段性局部优化，是一个整体性的思维工具，给后续管理活动提供一个稳定的时间维度的参照。

1.2 工商管理理论的核心介入点

工程领域里，项目管理算是工商管理理论落地的载体。说白了，就是把经营层面的价值追求，转化成能上手干的执行语言。工商管理理论进来以后，核心盯的是履约导向的经营逻辑，靠计划、组织、协调、控制这些手段，把各参与方的权责关系理清楚、落到位，项目在

质量、进度、成本上才能达到既定要求。整合性要求管理者把专业壁垒打掉，各职能模块合成一股劲；协同性强调各方在时间和资源上得咬合上；持续改进是管理方法在推进过程中不断调一调、优化一下；风险管理就是提前把不确定性找出来，别让突发因素把整体目标带偏了。这四条理念凑在一起，就是工商管理思维在工程全生命周期里的基本行动准则。

1.3 全生命周期的阶段划分

项目有它自己的形成规律，全生命周期可以按这个分成启动期、设计期、成形期、结束期。启动期确定项目往哪个方向走、把基本条件准备好；设计期把最初的想法转化成能落地执行的技术方案和组织安排；成形期集中搞实体建设，建完了投入运行检验；结束期处理系统退出和资源怎么处置。如果按通用管理进程来分，又可以分为启动、规划、执行、监控、收尾五个阶段。前一种划分更侧重项目本身的自然时序特征，后一种更侧重管理职能怎么循环运转。两种分法互为补充，前一种帮管理者把握项目内在的发展节奏，后一种便于嵌入到日常管控活动里去^[1]。通过分阶段再整合，管理者可以在不同的时间窗口安排不同的治理重点，全周期管控的精细程度和适应能力也就跟着提升了。

2 项目启动与规划阶段的工商管理应用

2.1 经营管理与投标决策

项目启动阶段，经营管理先要把外部传过来的项目信息系统梳理一遍，主动收集、分析有效性、该筛的筛掉，保证进到决策视野里的内容有充分依据。有了这些底子，再搭一个综合评估模型，把商务条件、风险维度、建设周期约束都装进去，量一量项目跟企业经营目标匹不匹配。投标决策这块，慢慢不靠低价拼了，转向更理性的报价策略。先把自身资源要占多少、预期收益

有多少算清楚，再定价格。报价得能反映项目真实成本，又不能偏得太太多，不然后面履约压力就上来了。

2.2 前期策划与目标责任体系

前期策划靠目标责任体系把骨架搭起来，先正式任命项目经理，再组建临时性的项目组织，管理秩序的基本框架就有了。项目部成立之后签管理目标责任书，把项目团队在企业整体战略里具体担什么职责写清楚。责任书里要把质量水准、职业健康安全保障要求、各阶段进度节点、最终结算条件这些核心考核内容都覆盖进去，团队从起步阶段就有清晰的评价尺度^[2]。这之后编项目管理计划和实施计划，前者定总体推进路线和资源配置框架，后者细化执行步骤和作业安排。两套计划通过交底程序往下传，各层级对目标和路径形成统一认识，后面管控就有了原始基准。

2.3 资源配置与组织架构设计

资源配置和组织架构设计以项目经理负责制打底，核心是把责任、权限、利益三者统起来，项目负责人有相应的决策权，同时得担明确的经济和管理后果，干好了也有对应的激励。组织机构集成有两条基本原则：一是用商业逻辑看项目全周期的价值变化，二是把业主的根本利益放在优先协调的位置，职能怎么分、协作流程怎么走，都按这两条来。多个项目同时干的时候，可以用集约化管理架构，统一设合同履行监控中心，盯着各项目的执行状态；设成本归集中心，强化支出集中管控；搭区域供应链资源库，把物资供应效率提上去。这样组织层面上就能形成一套支撑全周期运行的有力保障。

3 项目执行阶段的工商管理应用

3.1 进度管理与计划控制

进度计划在项目管理体系里起到牵引作用，分级管理机制先把总体目标从上层往下拆，拆成各作业单元的具体时间节点，再从下往上搭反馈通道，基层执行的信息能及时进到上层决策视野里，上下双向互动，形成协同控制的格局。双代号网络计划图是进度管理的核心技术工具，能把各作业之间的逻辑依赖关系和时间参数清晰表达出来，资源怎么调、进度偏差怎么调，都有量化依据。实际运行中，计划编制要兼顾可行性和弹性，各层级任务在时间上得咬紧，但也要留点缓冲空间，应对执行当中的正常波动。定期拿实际进展跟计划目标比一比，有偏差及时纠，进度就能始终处在可控状态，成本控制和质量保障也就有了稳定的时间基础。

3.2 成本管理与经济核算

成本管理是一个完整的闭合链条，预测、计划、控制、核算、分析、考核六个环节一环扣一环，互相支

撑，合成项目经济管控的完整闭环。划小核算单元是提升成本精细化管理的好办法，各作业面或责任区域分别设独立核算口径，每笔资源投到哪去了、从哪来的，都有明确的归属和追踪路径。人工、材料、机械、管理费用这些支出，都按实际完成工作量来核算，成本归集和施工进度保持同步^[3]。成本核算结果直接跟经济管理责任考核挂上钩，各层级管理者抓生产进度的同时，也得对资源消耗和支出水平担明确的经济责任，全员参与成本控制的主动性和自觉性就上来了。

3.3 采购管理与供应链整合

采购管理要把全生命周期成本的视角一直贯穿到永久设备采购的全过程里。从前期做采购策划、定供应商短名单，到招标评标、合同条款谈判和签订，再到物流怎么运、现场怎么验收交接、安装调试配合、质保期跟踪服务，每一个环节都放到统一的成本统筹框架里来看。按区域和行业建分包指导价体系，能提供一个相对客观的价格参照，采购决策的规范性和效率都能提上去。设计和采购之间的接口管理得重点加强，设计意图要能准确转化成采购技术要求，别因为信息传递偏差搞出设备选型失误或者现场配不上的问题。

3.4 质量管理与全员参与

质量管理从明确的质量方针和可量化的目标起步，给项目各阶段定一个统一的标准。质量计划编制要把资源怎么配、各流程执行什么标准、检查评审怎么搞，系统安排清楚，质量控制活动就有了清晰的路径。影响质量的五个要素，操作人员的技能和意识、设备运行状态、原材料品质、工艺方法合不合理、作业环境怎么样，施工前就得综合把控，提前排查、把条件确认好，从源头上减少质量偏差^[4]。设计单位在施工阶段还得继续发挥技术指导和优化职能，现场碰到的构造节点、材料替代、工艺调整这些问题，及时给专业意见，设计和施工之间保持动态衔接，质量目标才能在全员的参与中稳步达成。

4 项目监控与收尾阶段的工商管理应用

4.1 风险管理与变更索赔

项目监控阶段的核心任务，是把运行当中冒出来的各种不确定因素从头管到尾。这就要搭一个完整的闭环，前头能预测预警，中间能动态识别，后头能快速应对。风险管理不能只当成阶段性的专项检查，得做成贯穿日常管理的基础活儿。变更索赔这事，得从被动的补救变成主动的常态价值管理工具。怎么转呢？就是持续把合同边界和实际执行情况拿来比对，发现设计调了、现场条件变了、外部环境有变化，这些合理诉求及时找

出来,把客观变化转化成项目经济效益的补充来源。合同管理的全员参与意识是这套机制能不能转起来的关键。每个项目成员都得有基础的契约理解能力和索赔敏锐度,在自己职责范围内能捕捉到可能产生索赔空间的线索,及时传给专业团队去系统评估论证。这样就从个别行为升级到组织化的协同索赔能力,变更索赔管理始终掌握在主动可控的状态里。

4.2 沟通管理与利益相关方协调

项目运行当中跟各利益相关方保持有效沟通,得建一套制度化的协调机制,分层分类走。不同对象在项目里的决策权限不一样、关注点不一样、信息需求也不一样,沟通频次、信息深度、反馈周期分别定好,保证各方在关键节点能拿到需要的信息,也能表达自己的诉求。项目启动会是全周期沟通体系的开头,这个节点上要给它加一个风险管理的特殊定位。会上一块儿把项目面临的主要风险类别、可能影响多大、预设的应对策略,集中讨论清楚、确认下来。各方在起步阶段就对潜在波动形成共同的预期框架,风险响应链条上各自具体干什么、怎么配合,也一并明确。这种前置性的沟通安排,能把后面运行阶段因为信息不对称产生的协调成本降下来,各利益相关方对项目整体治理能力的信任度也能提上去,监控期间的动态调整和收尾阶段的顺利移交,就有一个持续稳定的信息支撑环境。

4.3 尾工管理与高质量销号

项目主体建设干完了,就进入尾工阶段。这个阶段工作量不算大,但活儿比较散,资源一点一点往回撤,各专业之间交叉穿插多,容易因为关注重点转移了,推进就慢下来或者标准松下来。所以得专门设个尾工管理机制,把剩下的活儿精细地捋一遍,按优先级排好序往

前推。高质量销号是收尾阶段的核心原则,每项收尾任务得先达到预先设好的验收条件,独立确认过关了才能关掉,不能光图快、赶着结束把交付品质给牺牲了^[1]。竣工清理、检查整改、管理团队交流会议,这三步是落实这个目标的基本动作。先对施工现场物料和竣工归档材料全面整理清点,再把清理当中发现的质量缺陷或者资料缺失,逐项整改复核确认,最后管理团队开会,把项目实施全过程的经验教训和管控得失系统回顾一下,项目圆满收官就有个制度化的反思和总结的载体。

结束语:工程项目全生命周期管理里,工商管理理论靠履约导向的经营逻辑,把整合性、协同性、持续改进、风险管控这四个理念,贯穿到投标决策、目标责任、进度控制、成本核算、风险应对、尾工销号这些关键环节里去。各阶段管理工具系统化地衔接起来,项目在质量、进度、成本这几个维度上就能实现均衡管控。从实践来看,工商管理思维给工程项目提供了一个从启动到收尾的完整行动框架,是提升全周期管理效能的一条有效路子。

参考文献

- [1]赵佳.基于全生命周期管理的房地产代建项目绩效评价研究--以L项目为例[D].上海:上海财经大学,2023.
- [2]吕巍龙.基于全生命周期的R房地产公司项目成本管理研究[D].河南:郑州大学,2023.
- [3]唐鹏飞.基于BIM的A公路工程项目管理研究[D].湖北:湖北工业大学,2025.
- [4]何钊霏.整车企业固定资产投资全生命周期的数字化管理研究--以S公司为例[D].上海:上海财经大学,2024.
- [5]关伟恒.J公司建设工程项目合同管理风险识别及评价研究[D].湖北:湖北工业大学,2024.