

代建管理中的挑战与应对策略研究

张立帆

西安曲江二期配套建设有限公司 陕西 西安 710065

摘要：代建管理作为项目管理模式，在我国建设领域应用广泛，尤其在城市化、基础设施需求激增，政府和企业推动、技术创新提升及行业规模增长趋势分析下，其重要地位凸显。市场经济发展和项目复杂化，使代建管理面临合同风险、合作伙伴选择、质量及成本控制等诸多挑战。如代建项目管理中的风险分析与控制探究指出，存在项目进度、成本、质量等风险，并给出相应控制策略；工程合同管理和成本管理案例分析表明，合同签订、执行、结算及成本预算、核算、分析是项目顺利完成的关键。本研究聚焦代建管理单位项目管理实践，通过文献回顾和专家访谈，全面分析主要挑战，提出针对性应对策略，为提升管理效能提供参考。结果表明，完善法律法规、建立严格合作伙伴选择机制、加强监管和质量审查、采用先进成本控制方法，可有效应对挑战，对提升代建管理效率效果有重要理论与实践意义，对其他领域项目管理也有借鉴作用。

关键词：代建管理；合同风险；合作伙伴选择；成本控制；应对策略

引言

随着我国市场经济与城镇化快速发展，建筑项目增多且复杂，项目管理模式需顺应新需求。代建管理作为一种创新性的项目管理模式，在建设领域得到了广泛应用，它既能够为业主提供从项目策划到施工阶段的全方位专业管理，有效缩短工期并提升工程质量，也能根据业主需求提供定制化服务。然而，在实际操作中，代建管理面临着诸多挑战，如合同风险、合作伙伴选择以及质量、成本控制的复杂性等。本研究聚焦代建管理单位的实操痛点，通过查阅文献、企业内部访谈，提出代建单位可采取的完善合同管理、优化合作伙伴选择、强化质量、成本控制等策略，旨在提升代建单位的管理水平与项目成功率。

1 代建管理模式概述

1.1 代建管理定义及发展历程

代建管理是委托方委托有开发能力与经验的专业公司，在项目规划、设计等过程中，对项目开展全过程或阶段性管理，以达成质量、成本和进度目标，实现共赢的服务模式。它起源于20世纪80年代国际工程项目管理实践，后随全球化引入中国。2002年，国内部分城市在政府投资项目试点代建管理模式，随后广泛普及。当时政府投资项目爆发式增长，代建管理通过专业化分工解决传统模式效率低、资源浪费等问题，推动政府职能转型。二十多年来，代建管理随市场需求不断创新，管理范围从工程项目全过程管理扩大到投资和资产管理等领域，模式从政府主导公益型转为市场化等类型，推动行业革新与服务深化。如今，市场环境变化，代建管

理业务竞争激烈，业主对服务品质要求更高，新技术应用范围更广，代建管理模式迎来新机遇，也面临困难挑战，需要妥善应对。

1.2 当前代建管理模式的特点

在建筑和工程建设领域，代建管理模式具有专业化、协同性、资源整合、成本与风险控制等特点^[1]。通常由投资建设方（包括政府部门、企业等）启动具体的需求计划，采用公开招标或者邀请招标的方式来挑选具备足够能力的代建企业，确保整个项目能够顺利开展并且按时完成任务。双方在责任分配、合同管理和信息沟通等环节都有明确约定的操作步骤和标准流程，让所有参与方共同努力完成项目目标，最终带来更大的实际价值和长远效益。

1.3 代建过程及参与主体

项目全周期的代建管理过程涵盖了项目从开端到终止的各个阶段，包含项目发起阶段、筹划构思阶段、实施阶段以及项目竣工、交付阶段。在项目发起阶段，业主单位及代建单位等相关人员形成的管理团队会详细研究项目方案的可行性，完成项目初期的各种筹备工作，清晰项目要达成的目标和具体的要求。在筹划构思阶段，管理团队会与专业技术人员紧密合作，共同制定构思方案，并对其进行深入论证，随后进行必要的改进和优化。在实施阶段，管理团队会协调并督促、调度施工单位，恰当分派各种资源，实施具体的工程建设任务，保证工程项目进度、质量和成本管理都能达成事先确定的目标。在项目竣工及交付阶段，管理团队需要对项目验收、审核工作进行组织及把关，确认工程品质符合预定的规范，保证资产及档案进行

正式移交。代建管理过程中涉及的各方包括业主单位、代建单位、设计团队、施工单位、供应商、物业公司等以及相关政府部门,各方之间紧密地整合与配合是项目能够顺利成功的关键所在^[2]。

2 代建管理中的挑战分析

2.1 合同的风险

代建管理涉及业主、设计方、施工方等多方主体,合同法律风险与合规性问题较为突出。目前,代建管理相关法规仍在完善过程中,部分条款的解释与实操衔接存在模糊地带,易引发合同争议与责任划分风险。代建管理合同中若对甲乙双方的权利义务划分不清,双方的责任边界模糊,这将引发业主方与代建管理单位在项目推进中的矛盾,加剧项目管理的不确定性,进而使项目在执行中遭遇重重难关与挑战。例如,在实际管理中,一旦施工现场发生工程变更,导致工程量费用超出预算,进而影响整个项目的成本控制目标。此时,如何决策?代建单位应承担的责任边有哪些?合同中是否有明确的规定?这些内容都成为关键。另外,若合同中的付款条件不规范、对违约责任及争议解决机制不清晰或有缺失等,后期可能会导致重大法律争端。在合规性方面,特别是政府投资的项目执行前提是需要满足政府相关投资条例以及预算、审计等相关规定^[3]。这些在合同签订中存在的法律风险和合规性的问题,需要强化合同管理与条款设计,明确权责边界,且设立严谨的合规监督机制,以保证项目实施过程满足法律及规范要求,维护代建管理模式的可持续发展。

2.2 合作伙伴的选择与协调难题

合作伙伴挑选与协调难题是代建管理中遇到的重要挑战之一^[4]。在项目执行期间,挑选合适的合作伙伴极其关键。代建项目一般包含众多专业领域,合作伙伴的专业技术能力和经验直接决定了项目的各项既定目标能否达成。通常合作伙伴的挑选均由业主单位或者施工单位的公开招标、或内部邀标来选择。但由于涉及的范围较广、对合作伙伴了解的深度不足、对合作内容上没有制定严格标准,或缺乏合同条款的约束,导致在合作过程中,由于双方的目标和利益不统一,合作伙伴间缺少高效的沟通机制和信息共享,将导致项目进度的延迟和质量问题。甚至出现了交付质量问题,但又无依据处罚的现象。因此,对合作伙伴的选择方面,因在项目启动前期,就要与业主单位配合做好充分准备,确立清晰的合作伙伴评选标准,开展行业背景调查及收集被服务过的重点客户评价等工作。提前充分准备,是处理代建管理中合作伙伴挑选与沟通协调的关键措施。

2.3 质量与成本控制的挑战

质量与成本控制为代建管理中的核心挑战之一。随着项目复杂性与规模扩大,保持质量标准与控制成本变得更加困难。管理不当可能导致项目整体风险上升,进而影响客户满意度。而成本预算控制过紧或许引发项目执行中预算超支、资源浪费、以及政府投资项目的审计风险。为面对这些挑战,代建管理单位必须设立严谨的质量审查流程,也可以邀请第三方单位协助,使用先进的成本预测方法,在充分理解项目设计及施工工艺的情况下,保证项目成本合理预测,实施过程中的动态成本可以在既定框架内正常运行,最后达成质量与成本的均衡。

3 应对策略的制定与实施

3.1 完善合同风险管理

代建管理企业需要提升企业内部合同管理和风险管理的专业化水平,这是应对各种困难的关键办法。因此,代建管理企业应完善合同管理,制定详尽的规则,以指导代建项目的每一步操作,保证项目可以顺畅推进。

3.1.1 风险预防体系建设

在风险预防方面,代建企业必须搭建一套全面的风险管理体系,包括分辨风险、分析风险和管理风险的各个步骤,及时找出隐藏的麻烦并采取预防手段,防止可能造成的损失。为提升执行效果,代建企业内部应推广定期审查与更新最近行业政策与法规机制,确保对政策、法规始终处于时效最新的状态,以符合项目不断变化的要求。同时,定期组织代建企业内部的合同风险管理培训,通过分析具体案例、模拟演练等方式熟悉风险应对策略,可提升项目管理人员的风险意识,减少项目执行过程中出现的合规性问题。严格执行代建企业内部执行合同评审制度,工程、设计、成本、财务、法务、审计等各专业部门深度参与及评审,也可邀请第三方机构对合同条款进行预审,尽最大可能避免合同签订中存在的风险。

3.1.2 在合同签订中几个关键点的风险预防

代建管理合同签订前,企业要依据项目类型、投资规模和政策,在合同里明确代建费计算基数、费率上限及成本总额控制等要求,仔细核对投资控制、工期节点等重要条款,避免条款含糊引发后期争议。同时,企业法律顾问需审查合同合规性,排除违反政策的风险,合同中可引用政府文件,如约定政策调整导致费率冲突时以政府合规要求优先。合同签订要体现甲乙双方权责对等。代建合同除约定代建企业管理责任、边界及违约赔偿外,也要明确业主单位管理边界、决策机制和违约赔偿。代建企业不能一味妥协签订不利条款,违约责任应

避免“一刀切”，可按延误影响程度或时间设置阶梯式违约金比例，保证责任对等。授权管理上，合同约定代建企业管理权限及边界，明确项目签证等成本管控事项中双方职责、决策和审批权限流程，将业主单位审批制度作为附件。还要明确双方授权项目负责人可处理事项、审批权限及重大事项审批程序，避免后续问题。推行这些策略能减少合同纠纷和经济损失，提高代建管理效率，依靠系统化风险管理确保目标实现。

3.2 策略优化合作伙伴选择机制

在优化合作伙伴选择机制的过程中，核心任务是建立一套严格合理的合作伙伴评价标准和细致的评估步骤，正如绿城公司在转型代建业务过程中，通过市场调查和评估，制定出一套完整的合作伙伴评价机制，筛选出合适的合作伙伴，最终实现与合作伙伴资源共享和优势互补。一套清楚明白的评选标准，需要涵盖技术水平、资金实力、过往工作业绩及重点客户评价、市场声誉等关键要素^[5]。此标准利于找到契合项目的合作伙伴，降低选错伙伴的项目风险。评价时采用多种方法，结合数据指标与客户评价，全面考察潜在伙伴能力。要加强信息公开，搭建透明挑选平台，确保公平公正。实施定期监管评价机制，代建企业可掌握伙伴表现、控制风险。签约时附上服务标准、细则，明确违约责任、处罚及奖励机制。改进后的机制能提升管理效率与服务质量。

3.3 强化项目监管与质量审查技术

代建管理中，为面对质量和监管方面的挑战，应当引入一些前沿的技术手段，以强化对项目各阶段的监督。这些先进的技术手段既能即时监督项目推进，有能帮助管理者快速发现质量上存在的隐性问题。另外，代建企业对在管项目应设立项目工程质量过程审查制度，借助分阶段评审，保证项目质量标准的持续达成。同时，对现场质量管理团队进行专业技能培训 and 考核，确保管理人员熟练掌握新标准和新技术，这些是提升审查能力的关键。

4 策略效果评估与前景展望

4.1 应对策略的效果评估

代建管理的相关策略效果评估需要从多个不同角度进行详尽研究和探讨。代建单位完善内部风险管理策略，可有效降低合同管理的法律风险（如甘肃省在2014年开始推行代建合同示范文本后，合同纠纷率显著下降），提升项目合规性，非常有利于防止合同风险问题造成的项目延迟和额外成本增加。改进合作伙伴选择机制，采用严格评估程序，提升了合作伙伴的服务标准及项目协作质量，增强了项目整体执行能力。提升项目监管和质量审查技术

水平，可逐步降低了施工中可能出现的隐性风险，切实保障项目成果达到清晰规范的要求。使用先进的成本控制方法，能使项目预算实现高度精确，有效减少成本超支的风险。实施此类管理策略，能显著提升代建管理模式的运作效率与实际效果，同时增强项目管理的透明度，使结果更具可预测性。上述策略的落地可提升代建项目的顺畅度与客户满意度，为行业实践提供参考。

4.2 代建管理未来发展趋势

随着新技术的不断发展，建筑行业信息化程度不断提升，智能化管理手段的应用会越来越广泛。例如智能协同管理平台、AI人工智能辅助系统、大数据分析、物联网与感知系统等运用，在工程项目的设计优化、施工管理、安全监测、智能运维、环境监控等各个环节都有广阔的应用前景。代建管理将深度融合各种新技术，针对以促进建设的绿色资源利用，以达到可持续发展的需要。在激烈的市场竞争下，为了满足客户的个性化需要，代建管理的模式将会越来越灵活、定制化。总体而言，代建管理将向更高效率、更智能化、更环保的方向迈进，为建筑行业带来新的机遇与挑战。

结束语

研究分析了代建管理难题与解决办法，指出法律支持、精准选件、严格监管及高效成本控制是提升管理效率和成果的关键。但实际操作中策略落地难、法规制定执行滞后，限制了策略效果。未来研究应更加聚焦于实际难题的攻克，积极探寻理论成果的有效转化途径，制定更具操作性的策略，同时强化管理的透明度和前瞻性，确保各方权益得到充分保障，从而推动项目持续健康发展，保障质量安全，为建设领域贡献更为精准的理论指导与实践参考。

参考文献

- [1]王伟.论全面预算管理中的控制风险应对策略[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023,(10):0127-0130.
- [2]赵志远.新建高校基建管理的思考与应对策略[J].中文科技期刊数据库(文摘版)工程技术,2021,(02):0010-0010.
- [3]胥德丰.小型农田水利建管维护现状与应对策略研究[J].水利科学与寒区工程,2022,5(08):102-104.
- [4]陈宜深.企业存货风险控制管理应对策略研究[J].经济管理文摘,2020,(24):34-35.
- [5]张林超.政府投资项目代建管理模式风险及其完善对策[J].中文科技期刊数据库(全文版)工程技术,2022,(05):0035-0038.