

提高建设单位项目管理水平的对策

李文善

互助土族自治县住房保障服务中心 青海 海东 810500

摘要：建设单位作为工程项目的组织者和决策者，其管理水平直接决定项目成败。当前建设单位普遍存在前期策划不足、设计管控缺位、合同履行松散及现场协调乏力等问题，导致投资超支、工期延误、质量缺陷频发。本文从建设单位视角出发，系统分析其在项目决策、设计、招标、施工、竣工各阶段的管理短板，提出强化前期论证、深化设计管控、规范招标合同、落实现场监管及推行数字化管理五项对策。研究表明，建设单位需从“粗放协调型”向“精细管控型”转变，方能有效提升项目管理效能。

关键词：建设单位；项目管理；前期策划；设计管控；合同管理

引言：建设单位是工程项目的核心组织者，承担着从立项到交付的全过程统筹职责。然而，受制于专业能力不足、管理意识淡薄及权责边界模糊等因素，大量建设单位陷入“重施工、轻前期”“重进度、轻质量”“重人情、轻合同”的误区。项目前期调研走形式，设计方案审查走过场，招标文件漏洞百出，施工现场监管缺位，最终导致投资失控、质量缺陷、结算纠纷等问题频发。本文立足建设单位视角，系统剖析其在项目管理各阶段的关键短板，并提出针对性提升对策，旨在为建设单位实现规范化、精细化、专业化管理提供参考。

1 建设单位在项目管理中的职能定位

建设单位即通常所说的“业主”，是工程项目的投资主体与最终责任主体。在项目管理全过程中，建设单位承担着策划、决策、组织、协调、监督及验收等核心职能。项目前期，建设单位负责开展可行性研究、办理各项审批手续、确定建设标准与投资规模。设计阶段，建设单位需提出明确的功能需求，组织设计方案比选与施工图审查。招标阶段，建设单位负责编制招标文件、选定承包商与供应商。施工阶段，建设单位要协调设计、施工、监理三方关系，把控质量、进度、成本三大目标。竣工阶段，建设单位组织验收并办理移交手续。这一职能链条决定了建设单位是项目管理的“总开关”，其管理水平的高低，直接关系到各参建单位能否形成合力，也直接影响项目的最终成效^[1]。然而，现实中大量建设单位将管理责任过度委托给监理或施工单位，自身退化为“签字机器”，这是项目管理水平低下的根本症结。

2 建设单位项目管理存在的主要问题

2.1 前期策划深度不足

项目前期策划是决定项目投资效益的关键阶段，但

许多建设单位在此环节投入严重不足。可行性研究流于形式，市场调研走马观花，建设规模与标准脱离实际需求，投资估算随意性大，为后续超概算埋下隐患。规划设计任务书编制粗糙，功能需求表述模糊，导致设计单位无从下手或反复修改。各类行政审批手续办理滞后，边施工边补办手续的现象屡见不鲜，为项目合规性埋下风险。更严重的是，部分建设单位缺乏对项目全生命周期的统筹思考，只关注眼前的建设成本，忽视运营维护成本，导致建成后使用不便、维修频繁，全生命周期成本反而更高。前期工作的粗糙，本质上是建设单位“重施工、轻前期”思维的直接体现。

2.2 设计管控能力薄弱

设计阶段决定了项目70%以上的投资，但建设单位对设计的管理普遍缺位。一方面，建设单位缺乏专业的设计管理人才，面对设计单位提交的方案和图纸，往往只能被动接收，难以提出实质性审查意见。设计变更频繁发生，很多变更本可以在设计阶段发现并避免，却拖到施工阶段才暴露，造成返工浪费和工期延误。另一方面，建设单位对设计优化缺乏激励机制，设计单位按造价比例取费的模式导致其缺乏主动优化的动力，甚至有意加大设计余量以增加造价。限额设计难以真正落地，设计概算超投资估算、施工图预算超设计概算的“三超”现象反复发生^[2]。此外，建设单位对设计进度的管控也较为松散，设计成果迟交、专业之间配合不畅等问题屡禁不止。

2.3 招标与合同管理不规范

招标与合同是建设单位约束承包商的核心工具，但实践中问题频出。招标文件编制粗糙，技术要求描述不清，工程量清单漏项错项严重，评标办法设置不合理，导致中标价格失真或选中不具备履约能力的承包商。合

同条款设计不严谨,计价方式约定模糊,变更调价机制缺失,索赔与反索赔条款不对等,违约责任约定过轻,为后续合同履行埋下纠纷隐患。部分建设单位存在“低价中标”倾向,片面追求节省投资,忽视了合理价格与工程质量的正相关关系,结果往往是“低价中标、高价结算”,最终支付金额远超中标价。合同履行管理更是薄弱环节,对承包商人员到岗、设备配置、材料进场等缺乏有效监督,合同形同虚设。

2.4 施工现场管理协调乏力

施工阶段是项目管理矛盾最集中的时期,建设单位在此阶段的管理能力普遍不足。专业技术人员配置不足,很多建设单位仅派驻一两现场代表,面对复杂的质量、安全、进度问题难以做出专业判断。对监理单位的依赖过度,将现场管理责任全部推给监理,自身缺乏独立的检查验证手段。协调机制不健全,设计、施工、监理之间的信息传递不畅,指令层层衰减,问题久拖不决。对变更签证缺乏有效控制,施工单位提出变更申请时,建设单位往往在信息不对称的情况下仓促签字,事后审计发现变更理由不充分、计价依据不合理的情况比比皆是。对施工单位的违约行为缺乏制约手段,即使发现人员不到位、材料不合格、进度滞后等问题,也难以采取有力措施予以纠正。

2.5 竣工结算与后评价缺失

竣工阶段是项目管理的收口环节,但许多建设单位在此阶段草草了事。结算审核流于形式,对施工单位报送的结算资料缺乏实质性审查,导致重复计量、虚报价格等问题蒙混过关。结算周期过长,工程交付后数月甚至数年无法完成结算,施工单位资金被长期占用,容易引发纠纷甚至诉讼。项目后评价更是普遍缺失,建设单位很少对项目进行系统的回顾总结,成功经验无法复制,失败教训无法汲取。投资效益分析缺位,项目是否达到预期目标、投资是否经济合理,缺乏定量评价。这种“只管建、不管评”的管理模式,使建设单位难以积累管理经验,项目管理水平长期在原地打转。

3 提高建设单位项目管理水平的对策

3.1 强化前期策划与决策论证

提高项目管理水平,必须从强化前期策划入手。建立项目储备库制度,对拟建项目提前开展调查研究,储备足够的前期工作深度。可行性研究报告应委托有资质的咨询机构编制,建设单位须组织内外部专家对报告进行独立评审,重点论证建设必要性、规模合理性、方案可行性及经济合理性,杜绝“可批性报告”。功能需求说明书是设计工作的依据,建设单位应在充分调研使用

单位需求的基础上,形成清晰、完整、可衡量的功能描述,避免模糊表述。投资估算应采用限额设计理念,按照批准的估算控制初步设计概算、概算控制施工图预算的原则,建立层层递进的投资控制体系。行政审批手续应提前梳理,安排专人跟踪办理,确保合规性手续与工程进度同步。项目策划阶段应引入全过程咨询单位,借助外部专业力量弥补自身能力不足^[3]。

3.2 深化设计阶段全过程管控

设计管控是建设单位最应发力也最易发力的环节。配备或聘请具有设计管理经验的专业人员,负责设计全过程的跟踪管理。在设计任务书中明确限额设计指标,将投资控制压力传导至设计单位。推行设计方案比选制度,对重要方案至少提供两个以上备选方案进行技术经济比选,择优确定。施工图设计完成后,建设单位应组织施工、监理、造价咨询等单位进行多图联审,重点核查各专业图纸之间的协调性、可施工性及与合同约定的符合性,将设计问题消灭在施工之前。建立设计变更管理制度,明确变更分级审批权限,重大变更须经原审批部门批准后方可实施。设计单位的选择应重视其同类项目经验与配合意愿,避免单纯以设计费高低作为选择标准。对于大型复杂项目,可引入设计监理或设计咨询单位,对设计成果进行独立审查,形成设计质量的双重保障。

3.3 规范招标与合同管理体系

招标与合同是建设单位管控项目的有力抓手。建立标准招标文件库,针对不同类型的工程项目编制标准文本,减少招标文件的随意性和差错率。工程量清单应委托有经验的造价咨询单位编制,建设单位须组织复核,重点核查清单完整性、项目特征描述准确性及工程量合理性。评标办法应兼顾价格与技术,避免唯低价中标,对技术复杂的项目应加大技术标权重。合同条款设计应力求严谨,明确约定计价方式、变更调价机制、材料价格波动调整办法、工期延误违约责任、质量缺陷责任期及保修责任等核心条款。合同签订前,建设单位应组织法务、造价、技术等专业人员对合同文本进行联合评审。合同履行过程中,建设单位应建立合同台账,跟踪合同支付、变更、索赔等执行情况,发现异常及时预警。对施工单位的违约行为,应严格按合同约定追究责任,形成有效约束。

3.4 落实现场监管与协调机制

施工现场是项目管理的主战场,必须在此环节有所作为。组建专业的现场管理团队,团队成员应具备质量、安全、造价、合同等专业能力,人数不足时可聘请项目管理咨询单位作为管理顾问。建立建设单位、监理

单位、施工单位三方联动机制,定期召开工地例会,及时协调解决现场问题。对监理单位的管理要进行再管理,定期检查监理人员到岗情况、监理日志完整性及监理指令落实情况,防止“监而不理”。建立现场巡查制度,建设单位管理人员每日对施工现场进行巡查,重点检查关键工序质量、危大工程安全及进度计划执行情况。对施工单位的变更签证申请,建设单位应坚持“先审批、后实施”原则,组织造价咨询单位对变更的必要性、方案的合理性及计价的准确性进行审核,杜绝事后补签。建立现场影像档案制度,对隐蔽工程、关键工序、材料进场等环节进行拍照或录像留存,为质量追溯和结算审核提供依据。

3.5 推行数字化与精细化管理

建设单位应建立项目管理信息系统,将项目策划、设计管理、招标合同、施工监管、竣工结算等各阶段工作纳入系统管理,实现信息的实时采集、共享与追溯。推行BIM技术应用,在设计阶段进行管线碰撞检查,避免施工时才发现问题;在施工阶段进行施工模拟与进度对比,辅助进度控制;在竣工阶段形成BIM竣工模型,为运维管理提供数据基础。建立项目数据驾驶舱,对质量检测合格率、进度偏差率、投资完成率、安全事故率等关键指标进行动态监测与预警。精细化管理方面,建设单位应建立标准化的管理流程与作业指导书,将每个管理动作明确到人、明确到时间、明确到标准。推行管理留痕制度,所有管理行为应有书面记录或系统日志,实现管理过程可追溯^[4]。定期开展管理复盘,每个项目结束后组织专题总结,梳理管理得失,更新管理标准,形成持续改进的良性循环。

4 建设单位管理能力提升的保障措施

4.1 加强人才队伍建设

管理归根结底靠人。建设单位应将人才队伍建设摆在优先位置。引进具有工程管理、法律、造价等专业背景的复合型人才,优化人员结构。建立内部培训体系,定期组织项目管理知识更新培训,鼓励员工参加注册建造师、注册造价师、注册咨询工程师等执业资格考试。

建立导师带徒制度,由经验丰富的管理人员指导青年员工,加速人才成长。对项目管理关键岗位实行持证上岗,确保管理人员具备相应的专业能力。建立与岗位贡献相匹配的薪酬激励制度,对项目管理成效显著的人员给予奖励,留住核心人才。

4.2 完善管理制度体系

制度是管理的基石。建设单位应建立覆盖项目管理全过程的制度体系,包括前期决策管理办法、设计管理办法、招标管理办法、合同管理办法、现场管理办法、变更签证管理办法、结算管理办法及后评价管理办法等。各项制度应明确工作流程、职责分工、审批权限及考核标准,做到事事有章可循。制度执行情况应纳入绩效考核,对违反制度的行为予以问责。定期开展制度执行情况检查,根据实际运行效果对制度进行修订完善,保持制度的适用性和有效性。

结束语

建设单位是工程项目管理的龙头,其管理水平直接决定项目投资效益与工程质量。本文从建设单位职能定位出发,系统分析了前期策划、设计管控、招标合同、现场监管及竣工结算等环节的突出问题,提出了强化前期论证、深化设计管控、规范招标合同、落实现场监管及推行数字化管理五项对策。建设单位须正视自身管理短板,从“粗放协调型”向“精细管控型”转变,通过加强人才队伍建设与完善制度体系,持续提升项目管理专业化水平,方能确保项目投资可控、质量可靠、工期可保,实现工程建设的预期目标。

参考文献

- [1]常宇辰.建设项目档案管理现状与解决对策探析[J].兰台内外,2023(5):55-57.
- [2]翟渺.房建工程建设单位全过程各阶段管理要点分析[J].全面腐蚀控制,2025,39(6):112-116.
- [3]赵碧莹.科研事业单位项目经费管理存在的问题及对策[J].西部财会,2022(9):8-11.
- [4]许升华.建设单位项目管理要点分析[J].砖瓦世界,2022(8):127-129.