

基于统筹思维的建筑多项目协同管理研究

黄 超

湖北建设监理有限公司 湖北 武汉 430000

摘 要：建筑企业多项目并行运作中，资源争夺、信息割裂与进度失配等问题日益突出，传统单项目管理范式已难以适应复杂场景。本文围绕统筹思维与多项目协同管理的适配逻辑展开分析，提出以全局优先、动态平衡、分级管控与信息贯通为原则的协同管理体系，搭建战略层、协调层与执行层三级架构，设计涵盖人力、材料、设备、资金与信息的全要素协同方案，并从资源配置、进度衔接、组织沟通与风险防控四个维度构建协同运行机制，探索管理理念升级、流程整合、团队赋能与模式创新的优化路径，为提升建筑企业多项目管控效能提供系统性框架。

关键词：统筹思维；建筑多项目管理；协同机制；资源配置；全要素协同

引言：建筑行业项目数量多、周期长、变量交织的运行特征，使企业面临资源有限而需求多元的深层矛盾。各项目团队各自为政导致信息断层与资源冲突频发，组织整体管控能力遭受持续侵蚀。统筹思维以全局视角和动态调度见长，与多项目协同管理在目标指向与运行逻辑上高度契合，能够为化解资源争夺、消除信息壁垒、把控整体节奏提供方法论支撑。

1 统筹思维与建筑多项目协同管理的适配逻辑

1.1 统筹思维的内在特质与应用维度

统筹思维本质上是一种从全局出发对各类要素进行整合调度的认知方式，核心在于将分散的资源、任务与目标纳入统一的分析框架中加以考量。这一思维方式并不追求对局部细节的穷尽式把握，而是侧重于在多重约束条件下寻找整体最优的路径^[1]。从应用维度来看，统筹思维横跨时间、空间与资源三个层面。时间维度上体现为对各环节先后秩序与节奏的把控，空间维度上表现为对不同作业面之间关系的协调，资源维度上则指向人力、材料与设备的跨项目调配。

1.2 建筑多项目管理的典型特征与运行痛点

建筑多项目管理区别于单项目管理之处在于多个工程在进度、质量与成本上存在深度关联。典型特征表现为项目间资源竞争激烈、管理主体多元化、信息传递链路冗长。一个施工企业往往需要在多个工地上调配有限的劳动力与机械，各项目之间的进度偏差极易引发连锁反应。运行痛点集中体现在三个方面。一是信息孤岛现象突出，各项目团队各自为政，数据难以在组织层面实现共享与贯通。二是资源冲突频发，当多个项目的关键节点重叠时，稀缺资源的分配往往陷入零和博弈。三是管理标准不统一，不同项目团队执行的流程与规范存在差异，导致协同效率低下，组织整体的管控能力被大幅削弱。

1.3 统筹思维赋能建筑多项目协同管理的适配机理

统筹思维与建筑多项目协同管理之间存在深层的逻辑关联。多项目管理的核心难题在于如何在资源有限、信息不完备的条件下实现全局最优，而统筹思维恰恰以全局视角和动态调度为方法论支撑。在资源层面，统筹思维通过对各项目需求的优先级排序与弹性调配，化解了多项目间的资源争夺矛盾。在信息层面，统一的统筹框架能够将分散的项目数据整合为可供决策的整体图景，消除信息壁垒带来的管理盲区。在进度层面，统筹思维所强调的节奏把控能力使管理者能够在多项目并行推进中找到合理的时间节奏，避免因单点延误而导致全局失控。两种管理逻辑在目标指向、运行方式与价值追求上高度一致，使得统筹思维能够自然地嵌入多项目协同管理的实践框架之中，成为提升组织整体效能的关键思维工具。

2 基于统筹思维的建筑多项目协同管理体系构建

2.1 建筑多项目协同管理的统筹原则

多项目协同管理体系的运转离不开若干核心原则的支撑与约束。全局优先原则要求一切管理决策从组织整体利益出发，各项目的局部目标需服从整体目标的实现路径，规避因单项目短视行为而侵蚀整体效能^[2]。动态平衡原则强调管理重心应随各项目进展态势灵活迁移，资源配置与进度安排不宜僵化，保持适度弹性方能从容应对突发变局。分级管控原则主张在组织内部划定清晰的权责边界，不同层级承担不同范围的协调职能，高层把控全局方向，一线拥有必要的自主决策权。信息贯通原则则要求各项目间的数据流转不受部门壁垒阻隔，关键信息能够沿最短路径抵达决策节点，为统筹调度提供实时、完整的数据支撑。

2.2 建筑多项目协同管理的层级架构搭建

层级架构是统筹思维从理念走向落地的组织载体。

该架构通常划分为战略层、协调层与执行层三个递进层级。战略层由企业高层管理团队组成,负责多项目组合的整体规划与资源总盘子的分配,关注各项目在企业发展版图中的定位与优先级排序。协调层设置专门的项目管理办公室,承担跨项目信息汇总、冲突仲裁与进度衔接等职能,是连接战略意图与一线执行的关键枢纽。执行层由各单体项目管理团队构成,负责将协调层下达的任务分解为具体的施工安排与资源使用计划。三个层级之间通过制度化的沟通机制与信息报送通道实现纵向贯通,指令传达自上而下,反馈汇报自下而上,管理指令与现场实况之间由此形成闭环。

2.3 建筑多项目全要素协同管理体系设计

全要素协同管理体系覆盖人力、材料、设备、资金与信息五大核心要素的跨项目调度与整合。人力要素方面,体系需建立统一的劳动力资源池,依据各项目的用工高峰期与低谷期进行动态调配,消解某一项目闲置而另一项目紧缺的结构性失衡。材料要素方面,集中采购与分项目配送相结合的模式能够有效压降采购成本并减轻现场堆存压力。设备要素方面,大型机械的使用计划应纳入统一排程,依据各项目关键工序节点安排设备流转路径,提升设备利用效率。资金要素的协同体现为对各项目现金流的统一监控与调度,防止因单项目资金链紧张而波及其他项目的正常运转。信息要素作为贯穿全体系的纽带,需依托统一的数字化平台实现各要素数据的汇聚与可视化呈现,使管理者在一个界面中掌握全部项目的运行状态,进而做出精准的统筹决策。

3 基于统筹思维的建筑多项目协同运行机制

3.1 多项目资源统筹配置协同机制

资源在多个项目间的流转与分配是统筹思维落地最为关键的环节。该机制的核心在于构建统一的资源调度池,将分散于各项目的人力、材料、设备等要素纳入集中管理的视野之下。人力资源的调配需依据各项目的用工曲线进行峰谷互济式安排,当某一项目进入施工高峰期而另一项目处于收尾阶段时,劳动力应能顺畅地从低需求端流向高需求端,避免人力闲置与紧缺并存的结构矛盾^[3]。材料资源的协同依赖集中采购与分批配送的组合策略,通过汇集多项目的同类需求形成规模效应,在压降采购成本的基础上实现对各工地的精准供给。大型设备的排程应打破单个项目的边界,由统一平台根据各项目关键工序的时间节点进行流转规划,使设备在不同工地之间的迁移路径最为经济。资金资源的统筹体现为对多项目现金流的整体监控与动态平衡,防止因单项目的资金缺口而牵连其他项目的正常运转。

3.2 多项目进度统筹衔接协同机制

多项目进度管理的难点不在于单一项目的工期控制,而在于项目之间进度节奏的合理编排与衔接。该机制要求将各项目的进度计划纳入统一的时间轴上进行审视,识别不同项目关键节点的重叠区域与冲突地带。当多个项目的施工高峰在时间上发生碰撞时,管理者需依据全局优先原则对各项目的施工顺序与资源投入强度做出调整,确保整体推进节奏不因局部拥堵而失序。进度衔接的另一层含义在于项目间的工序依赖管理,当前置项目的交付节点直接影响后续项目的开工条件时,两者的进度计划必须保持紧密咬合。该机制还需建立进度预警系统,一旦某一项目出现偏离计划的趋势,系统应自动评估该偏差对关联项目的传导效应,并触发相应的调整预案,使进度管理从被动纠偏转向主动防控。

3.3 多项目组织沟通统筹联动机制

组织沟通的畅通程度直接决定了统筹思维能否在多项目环境中有效传导。该机制致力于打破各项目团队之间的信息壁垒,建立跨项目的常态化沟通通道。纵向沟通层面,战略层的整体部署需沿层级架构准确传导至执行层,而一线的实际进展与异常信息也应能快速反馈至决策层,形成双向闭环。横向沟通层面,各项目管理团队之间需建立定期会商与即时通报制度,使一个项目的进度变更、资源需求或风险事件能够被关联项目及时获知,从而为协同调整预留充足的反应时间。沟通机制的设计还应考虑信息颗粒度的差异化需求,高层关注整体态势与关键偏差,项目层则需要详细的任务分解与资源数据,统一的信息平台应能按需推送不同层级的信息内容,避免信息过载或信息缺失对管理效能的削弱。

3.4 多项目风险统筹防控协同机制

多项目环境下的风险具有跨项目传导与叠加放大的特征,单一项目的风险若未被及时识别与处置,极有可能演变为波及多个项目的系统性危机。该机制要求在组织层面建立统一的风险识别框架,对各项目面临的技术风险、进度风险、资金风险与安全风险进行归类与评级。风险评估不应局限于单个项目的内部视角,而应从全局出发研判某一风险事件对其他项目的连锁影响。防控策略的制定需统筹考虑资源的跨项目调剂能力,当某一项目遭遇突发风险导致资源紧张时,其他项目可提供的支援力量应被纳入预案之中。风险信息的共享与联动处置是该机制的核心运转逻辑,任何一个项目触发风险预警后,关联项目应立即进入协同应对状态,将风险控制在最小影响范围内,维护组织整体运营的稳定性。

4 基于统筹思维的建筑多项目协同管理优化路径

4.1 管理理念的统筹升级路径

管理理念的转型是多项目协同管理优化的逻辑起点。传统单项目思维习惯于将每个工程视为独立单元,管理视角被限定在单一目标的达成上,这种碎片化认知在多项目环境中极易引发资源争夺与进度冲突。理念升级的方向在于将管理者的认知边界从单个项目拓展至整个项目组合,使全局最优取代局部最优成为决策的基本准则^[4]。这一转型要求管理者在面对各项目的诉求时不再局限于就事论事,而是从组织整体价值出发权衡轻重缓急。全局观的树立还意味着对不确定性的包容,多项目运行中充满变量,理念层面需从追求绝对精准的计划控制转向拥抱动态调整的弹性管理。

4.2 管理流程的统筹整合路径

流程整合的核心目标是消除各项目之间因标准不一而产生的协同摩擦。各项目原本各自独立的计划编制、资源申请、进度汇报与变更审批等流程应被纳入统一的框架中进行重构。计划编制环节需引入跨项目的关联审查机制,使一个项目的计划变动能够自动触发关联项目的评估流程。资源申请环节应建立集中审核与优先级排序制度,避免各项目分头争抢而导致配置失当。汇报与变更审批流程则需通过统一平台实现数据贯通,使管理层能够在一个界面中掌握全部项目的运行实况,减少因信息传递层级过多而造成的决策滞后。流程整合并非简单的标准化,而是在保留各项目必要灵活性的基础上实现关键节点的统一管控。

4.3 管理团队的统筹赋能路径

团队能力的提升是统筹思维在实践中得以持续运转的人力基础。多项目环境对管理人员提出了远超单项目管理的能力要求,不仅需要精通本项目的技术与管理,还需具备跨项目的资源调配与冲突协调能力。赋能路径应着力于培养管理人员的全局视野与系统思考习惯,使之能够在复杂的多项目局面中快速识别关键矛盾并做出合理判断。跨项目轮岗与联合项目演练是提升协同能力的有效手段,管理人员在不同项目间的流动有助于打破思维定势,增进对组织整体运行逻辑的理解。信息化工

具的熟练运用同样是赋能的重要维度,统一的数字化管理平台能够将管理者从繁琐的数据汇总中解放出来,使之将精力集中于统筹决策本身。

4.4 管理模式的统筹创新路径

管理模式创新指向组织运行方式的深层变革。传统的职能型管理模式在多项目场景中暴露出响应迟缓、协调成本高昂等缺陷,需向矩阵式或项目组合式管理模式演进。矩阵式管理通过在纵向职能线与横向项目线之间建立双重汇报关系,使资源能够在不同项目间灵活流动。项目组合式管理则在更高层面对多个项目进行统一的战略规划与绩效评估,使管理重心从单个项目的成败转向整个组合的价值最大化。数字化管理模式的引入为创新提供了技术支撑,通过构建覆盖全部项目的数据中台,管理者能够实时感知各项目的运行状态并做出精准的统筹调度,使管理模式从经验驱动逐步转向数据驱动。

结束语

统筹思维嵌入建筑多项目协同管理实践,从根本上重塑了资源配置、进度衔接与风险防控的运行逻辑。全局优先与动态平衡原则为组织决策确立了清晰导向,三级架构与全要素协同体系为管理落地提供了结构性支撑,资源统筹、进度衔接、沟通联动与风险防控四项机制则将理念转化为可运转的操作规程。管理理念升级、流程整合、团队赋能与模式创新四条优化路径相互配合,推动企业管控方式从经验驱动向数据驱动迁移,从碎片化运作向系统化协同演进,助力建筑企业在多项目并行格局中实现整体效能的持续提升。

参考文献

- [1]陈均炎,江里.建筑工程管理中的多项目协同管理机制研究[J].建材与装饰,2026,22(14):70-72.
- [2]许哲明.建筑工程项目多方参与主体的协同管理机制优化研究[J].建筑·建材·装饰,2025(22):43-45.
- [3]邓广壮,范高印,王明月.基于全过程工程咨询模式的建筑项目协同管理优化策略研究[J].居业,2026(3):197-198.
- [4]仲金磊.房建施工项目中的多方协同管理机制研究[J].城市开发,2025(2):106-108.