工程总承包模式下施工进度协同管理对策研究

夏振华[1]　郭一锋[1]　夏　冰[2]　张　亮[1]
1. 宁夏回族自治区建设工程招标投标管理中心　宁夏　银川　750001
2. 宁夏建筑科学研究院集团股份有限公司　宁夏　银川　750001

摘　要：工程总承包模式在现代工程建设领域应用较为普遍，集成化的管理特点让该模式具备一定应用优势，进度协同管理也是此类项目管理的重点工作。本文主要梳理工程总承包项目施工进度协同管理的现存缺陷，具体包含主体协同机制不健全、进度统筹规划不到位、资源配置效率不高以及信息化管理能力薄弱等问题，结合项目实际管理情况对应完善优化方案，从多方面改进现有管理模式，以此提升工程项目施工进度的整体管控质量。

关键词：工程总承包；施工进度；协同管理；资源配置；信息化管控

引言：工程总承包模式在建筑行业的应用范围正在不断扩大，该管理模式可以整合工程建设的全流程内容，适配现阶段建筑工程的发展需求。模式在实际应用过程中，会受到多主体协作、交叉施工、资源调配等多项因素干扰，容易产生进度管控不稳定的问题，制约项目整体建设效率。本文结合行业当前管理现状，分析进度协同管理的现存问题，探究可行的优化管理办法，为工程项目进度管控工作提供理论参考。

1 工程总承包模式施工进度协同管理概述

工程总承包模式是现阶段工程建设的主流管理形式，该模式具备集成化的管理特点，和传统分散承包的施工模式存在明显区别。总承包企业会统一接管项目设计、物资采购、现场施工以及试运行等全部工作内容，企业需要对项目质量、施工安全、建设进度和建设成本承担主要管理责任。这种模式能够整合项目各类建设资源，减少传统分项管理模式产生的管理漏洞，让各个施工环节可以形成有效衔接[1]。进度协同管理属于工程总承包项目的核心管理内容，相关工作需要围绕项目工期目标开展，兼顾多方主体协作与全流程施工管控。合理的协同管理能够控制项目建设成本，保障工程施工质量，企业在开展这项管理工作时，需要遵守基础管理原则，以此保障进度管理工作有序推进。

2 工程总承包模式下施工进度协同管理现存问题

2.1 多方主体协同机制不完善

工程总承包项目的建设过程会涉及多个参与主体，其中包含业主单位、总承包单位、各类分包单位、设备供应企业以及监理单位等，各主体之间的协同配合效果会直接影响施工进度管理质量。目前大部分工程项目都没有搭建成熟的协同管理体系，这也是进度管控工作难以落实的主要原因。不同参与主体的工作诉求存在一定差异，各个单位的工作侧重点各不相同，整体工作目标无法保持统一，所以各参与方往往会优先考虑自身的工作利益，进而出现配合积极性不足、工作进度滞后的情况。项目现阶段缺少统一规范的协同作业标准，各主体的工作对接节点、配合内容以及响应时间都没有明确规定，各类关键施工环节的对接工作较为混乱，会直接造成各项施工配套工作滞后，对整体施工进度造成负面影响。除此之外，项目现存的沟通模式存在明显缺陷，各方日常沟通方式较为零散，信息传递存在滞后性，项目出现问题以后各方无法及时联动处理，小幅的施工问题会持续累积，最终引发整体工期延误的情况。

2.2 全流程进度统筹规划不足

不少总承包企业在开展项目管理工作时，依旧会沿用传统的分项管理思路，这就使得工程总承包模式一体化管控的优势无法充分发挥，企业整体的进度统筹能力存在明显短板。多数企业在项目前期制定进度方案时，整体规划细致程度不足，工作人员一般只会制定整体工期目标和阶段性的大致施工安排，不会针对项目各个建设环节制定对应的细分进度方案，各个分项施工计划的衔接紧密程度不足，整体进度规划会存在一定漏洞和空余时间。设计、采购与施工三个核心建设环节，普遍存在进度衔接不协调的问题，各环节的施工推进节奏很难保持一致，容易出现各阶段工作交叉混乱的情况，进而引发现场施工停滞、施工内容整改返工等各类问题[2]。大部分项目的进度管理模式较为固定，企业并没有建立常态化的计划调整机制，工作人员不会结合施工现场的实际作业情况、工序推进进度以及外部环境变化改动计

划内容，项目遇到突发状况时没有对应的应急进度处置方案，工期延误的问题也就会持续加重。

2.3 资源协同配置效率偏低

工程项目施工进度能否平稳推进，和人力、物资、设备、技术等各类施工资源的统筹配置质量有着直接关联，资源配置不协调的情况，也是现阶段项目施工进度出现滞后问题的重要原因。在人员管理方面，总承包单位一般很难对分包施工人员进行统一调度，现场人员分配比例往往不够均衡，普通施工岗位容易出现人员冗余的情况，核心施工工序以及高难度施工环节却普遍存在人员不足的现象，各工种之间的工作衔接不够顺畅，工序交接阶段容易出现人员缺位的问题，整体施工效率会受到一定影响。在物资与设备管理方面，多数项目的物资采购安排并不能匹配现场施工节奏，物资进场时间把控不够精准，容易出现物料堆积或者施工缺料的情况。施工设备的调度工作也缺乏合理规划，共用设备的使用冲突问题较为常见，设备闲置与设备紧缺的现象会同时存在。在技术管理方面，项目前期的技术筹备工作往往不够到位，技术交底以及施工方案落实工作无法和现场施工进度保持同步，施工期间出现的各类技术问题不能及时处理，会造成施工工作停滞，进而拖慢整体施工进度。

2.4 信息化协同管理水平落后

现阶段国内多数工程总承包项目，还是依靠传统人工方式开展进度管理工作，数字化与智能化的协同管理手段普及程度并不高，这类管理模式很难适配一体化的项目管控发展需求。项目各方工作人员主要依靠人工整理各类施工数据，进度信息与整改内容基本通过线下方式完成上报，信息传输的速度相对较慢，数据统计也容易出现偏差。项目管理人员很难及时掌握施工现场的真实作业情况，整体进度决策工作会出现一定的滞后问题。工程建设的各个工作环节都设置了独立的信息统计体系，行业内部没有统一的数据整理标准，各板块信息无法实现互通共享，项目整体会形成封闭的信息孤岛，工作人员难以对全流程进度数据开展联动分析[3]。大部分项目没有配套的专业进度管理平台，工作人员仅能使用基础办公软件整理进度资料，并不具备进度监控、风险预警以及动态调整的管理能力，复杂施工场景的管控力度明显不足。除此之外，部分现场管理人员的数字化操作能力比较薄弱，这类问题会直接降低信息化工具的实际使用效果，制约项目进度协同管理工作的整体效率提升。

3 工程总承包模式下施工进度协同管理优化对策

3.1 健全多方主体协同管理机制

工程总承包项目想要做好施工进度协同管控工作，就需要建立较为完善的多主体协同管理制度，项目可以从岗位职责划分、作业流程规范以及沟通体系建设等方面完善现有管理内容。项目管理人员需要依照工程合同内容以及施工现场的实际情况，明确各参与单位的进度管理工作权责，其中包含业主、总承包、分包、物资供应以及监理等单位的具体工作内容。项目整体的进度目标需要逐层进行拆分，工作人员需要把细分任务落实到各个参与主体和对应岗位中，明确各方在工序衔接、资源配合、问题整改和信息上报等工作中的具体职责。项目需要建立对应的责任追溯制度，工作人员可以对履职不达标、配合不及时造成的工期延误问题开展追责工作，以此规范各参建单位的作业行为，减少工作推诿的情况发生。项目管理方需要统一所有参与主体的工作目标，以整体工期要求统筹各方工作内容，让所有建设工作都可以服务于项目整体建设。工作人员需要梳理施工关键节点，制定统一的协同作业规范，明确各施工环节的对接标准和完成时限，规范多主体交叉作业的施工顺序。项目可以建立常态化的进度对接制度，同时搭建线上协同管理平台，完成信息上报、问题督办与进度公示等工作，通过闭环管理方式处理施工中的进度偏差问题，避免各类问题持续堆积影响整体施工工期。

3.2 构建全流程精细化进度统筹体系

工程总承包施工单位需要完善项目进度统筹管理模式，通过搭建全流程精细化管控体系，改善进度规划粗糙、各施工环节衔接不畅的常见问题，以此适配项目常态化的施工推进需求。施工单位需要依据项目既定竣工工期，对整体施工目标进行逐层拆分，划分出不同的建设阶段，同时为各个阶段设置对应的进度控制指标。阶段性目标还可以继续细化为月度、周度施工任务，明确各分项工程与施工班组的工作内容和完成节点，能够形成层级联动的进度规划模式，保障现场施工工作有序开展。施工单位需要打破设计采购施工各环节的管理隔阂，将前置统筹管理落实在项目建设全过程[4]。设计工作开展期间，工作人员需要结合采购需求与施工条件优化方案内容，提升方案落地性，让物资采购工作可以顺利衔接现场施工。物资进场节奏需要贴合现场施工进度，避免出现工序推进与物资供应不匹配的情况。施工单位还要建立常态化的进度动态管控机制，安排专人统计现场施工数据，持续对比计划进度与实际进度的差异，准确分析进度偏差的产生原因。施工单位可以根据偏差程度调整施工节奏与资源配置，针对突发情况引发的工期滞后问题优化施工方案，制定合理的追赶计划，

主动预判施工进度风险并落实防控措施，保障项目整体施工进度保持稳定。

3.3 优化各类施工资源协同配置

施工资源配置的整体质量，能够直接影响工程总承包项目的施工进度稳定性，企业需要持续优化现行资源管理模式，针对人力、物资设备以及施工技术三类核心资源开展协同管控工作，搭建适配现场施工节奏的动态配置体系。企业需要结合细化完成的施工进度计划，统计不同施工阶段和施工工序的人员需求，合理分配现场作业人员，保障关键施工环节的人员储备充足，缓解人员分配不均带来的管理问题。分包施工队伍需要接受企业的统一统筹管理，企业可以规范人员排班制度，维持稳定的作业节奏，保障各工序交接工作顺利开展。企业也可以定期组织岗位技能培训，提升作业人员的专业素养与协作能力，减少人为操作失误造成的返工问题，降低工期延误的发生概率。企业需要建立规范的物资设备管理流程，依照施工进度安排物资采购与进场工作，维持现场物资库存的稳定性。大型施工机械的使用周期需要被提前规划，企业要统筹设备进场、调试、运维和退场的全流程工作，协调各工序的设备使用需求，减少设备使用冲突，提升设备利用效率，依靠日常设备养护降低机械故障引发的施工停滞概率。施工技术方面的前置筹备工作也需要落实到位，企业需要梳理项目施工难点，组织技术人员完成方案编制与技术交底工作，技术人员需要全程跟进施工现场，及时解决各类技术问题，配合项目工艺调整与设计变更工作，通过优化施工工艺提升整体施工效率，保障项目进度目标顺利实现。

3.4 提升进度协同信息化管控水平

工程总承包企业可通过数字化技术优化项目进度管理方式，改善传统管理模式存在的信息闭塞问题，让各施工环节的协同工作效率得到有效提升。企业需要搭建适配总承包施工模式的综合信息管理系统，将进度管控、数据共享、资源调度、工作督办和数据统计等基础管理内容整合到同一平台当中。建设各方都需要纳入平台统一管理范围，企业需要制定统一的数据统计标准和信息传输规则，保证设计、采购、施工、验收等各项工作数据能够实时更新和互通，消除项目建设过程中普遍存在的信息孤岛问题。施工现场的作业数据可以被平台自动采集，系统能够对实际施工进度和计划进度进行对比，主动识别进度偏差并推送预警信息，管理人员可以及时处理工序矛盾、资源不足以及工期滞后等问题，实现施工进度风险的提前管控与闭环处理[5]。企业还要重视管理人员数字化操作能力的培养，定期组织相关技能培训，让工作人员熟悉平台操作方式与数据上报规范，提升全员数字化管理水平。企业可以配套建立对应的考核制度，把平台使用情况、数据上报质量和协同工作效果纳入考核范围，督促工作人员主动运用信息化工具开展进度管理工作，切实发挥数字化管理在进度协同管控中的实际作用。

结束语

进度协同管理是工程总承包项目施工管控的核心内容，现阶段多数项目在主体协作、进度规划、资源调配、信息化建设等方面仍存在管理短板，会影响项目施工推进效率。落实协同管理机制、细化进度统筹方案、优化施工资源配置、升级信息化管控体系，能够有效改善项目进度管控问题。常态化的动态管理可以稳定施工现场秩序，提升总承包项目管理质量，能够为行业同类工程的进度管理工作提供参考依据。

参考文献

[1] 吴淼清. 工程总承包模式下工程造价与质量管理协同优化研究 [J]. 安家,2026(9):0223-0225.

[2] 裴光伟, 王绍权.EPC 总承包模式下工程项目质量协同管理问题研究 [J]. 奥秘,2026(20):181-183.

[3] 闫帅.EPC 总承包模式下建筑工程造价的协同管理机制 [J]. 门窗,2026(2):145-147.

[4] 贺利军.EPC 总承包模式下工程监理的管控重点与协同优化研究 [J]. 工程建设与设计,2026(12):171-173.

[5] 张丹. 总承包模式下建筑工程竣工结算管理问题与对策 [J]. 居业,2026(2):156-158.