

建设单位土建专业负责人工程管理要点分析

陈 特

绿城房地产建设管理集团有限公司 浙江 杭州 311100

摘 要：土建专业负责人在工程管理中有重要角色，需衔接项目规划与目标、协调跨专业工作、控制进度质量成本。前期管理注重设计与招标合同，施工过程管理聚焦进度、质量、成本。其管理能力提升路径包括深化技术能力，学习新工艺、数字化工具；优化管理方法，引入项目管理知识体系、设计团队激励与考核机制；强化风险防控意识，提升风险识别能力，制定并演练应急预案。

关键词：建设单位；项目负责人；管理

引言：在土建工程管理领域，土建专业负责人扮演着至关重要的角色，其工作贯穿项目规划、前期管理、施工过程等各阶段，涉及进度、质量、成本等多方面管控。从明确核心职责、提升能力素质，到把握前期管理要点、把控施工过程关键，再到持续提升管理能力，每一个环节都紧密相连。本文将深入剖析土建专业负责人在工程管理中的角色定位、管理要点及能力提升路径。

1 土建专业负责人在工程管理中的角色定位

1.1 核心职责界定

项目整体规划与土建工程目标的衔接是土建专业负责人的基础职责。需把握项目整体方向，将土建各阶段任务与项目总目标精准对接，明确施工各环节实施标准与核心要求，确保土建工作不偏离整体规划，保障土建工程与项目发展同步，为项目实施筑牢基础，推动各环节有序衔接。跨专业协调中土建专业负责人发挥主导作用。需主动对接各相关专业，统筹衔接土建与其他专业工作，明确各专业工作边界与配合节点，协调解决交叉作业中的衔接问题，推动各专业协同推进，避免衔接不畅导致的工作脱节与效率下降，凝聚合力保障工程施工流程顺畅。土建专业负责人是土建工程进度质量成本控制的直接责任人^[1]。需全面管控施工全流程，合理规划施工节奏，严格把控施工质量，精准管控成本支出，及时排查并处置管控中的各类问题，优化施工环节、合理利用资源，确保土建工程按进度、达质量、控预算完成。

1.2 能力要求与素质模型

专业技术能力是土建专业负责人的核心支撑，主要包括施工图纸审核工艺优化材料选型等。需精准审核施工图纸，排查不合理之处并提出调整建议，结合工程实际优化施工工艺，提升施工效率与质量，科学开展材料选型，兼顾性能与使用需求，为土建施工提供技术保障。管理能力是土建专业负责人高效推进工作的关键，

涵盖资源调配风险预判冲突解决等。需合理调配土建施工所需各类资源，实现资源优化配置、提升利用效率，精准预判施工中可能出现的风险，提前制定应对措施，及时协调解决施工及管理中的各类冲突，保障工作有序推进。

2 土建工程前期管理要点

2.1 设计阶段管理

施工图设计深度控制是设计阶段管理的核心环节，直接影响后续施工的顺利推进。需全面把控施工图设计的完整性、精准度和规范性，对设计内容的各项细节进行严格核查，细化施工所需的各类技术参数和尺寸标准，及时排查设计疏漏、内容矛盾等不合理之处，从源头规避因图纸缺陷引发的施工返工，减少返工带来的工期延误和成本损耗，确保设计图纸能够直接指导施工，为后续施工环节奠定坚实、可靠的基础。设计优化建议需紧密立足施工可行性角度，结合土建施工的实际流程、技术特点和施工条件，对设计方案进行全面、细致的梳理和分析。针对设计中可能存在的施工难度较大、施工流程繁琐、资源消耗过多等问题，提出科学、合理、可行的优化建议，在保障设计核心要求和整体质量的前提下，兼顾施工便捷性和经济性，提升施工效率、降低施工难度，实现设计方案与施工实施的有机衔接，确保设计意图能够高效落地。设计交底与图纸会审的组织与问题闭环管理是设计阶段不可或缺的重要工作^[2]。需有序组织相关各方人员开展设计交底和图纸会审工作，清晰传达设计意图、施工重点和技术要求，引导各方全面排查图纸中存在的各类问题并逐一详细记录。建立完善的问题收集、分析、处置和反馈机制，明确问题处置责任和时限，确保所有排查出的问题得到及时、有效解决，形成完整的闭环管理，避免问题遗留至施工阶段，保障施工工作有序、顺畅推进。

2.2 招标与合同管理

招标文件编制需做到规范、明确、全面、严谨,充分结合土建工程的实际需求,清晰界定土建工程的施工范围、施工内容和各项技术标准,明确施工质量要求、工期节点和验收标准,细化各项工作要求、执行规范和奖惩机制。确保招标文件内容无歧义、无遗漏、无模糊地带,既为投标单位提供清晰、明确的投标依据,保障投标工作公平、有序开展,也为后续施工实施、质量验收、进度管控及合同履行提供明确指引,有效规避招标过程中的各类潜在隐患。承包商资质审查需聚焦核心要素,进行全面、严格的评估和核查,筛选出具备承接土建工程能力的合格承包商。重点评估承包商的技术能力,核查其是否具备满足工程施工要求的技术装备、专业技术人员和施工技术水平;核查其过往施工业绩,评估其施工实力和履约能力;考察其信誉状况,确认其过往履约记录和行业口碑良好,通过严格审查规避合作风险,为工程施工质量、进度和安全提供坚实保障。合同条款设计需围绕工程质量、施工进度、施工安全等核心要点,进行全面、细致的细化和完善,清晰界定合同各方在工程建设过程中的责任边界。明确各方在质量管控、进度推进、安全保障、成本控制等方面的权利和义务,细化责任划分标准和纠纷处置原则,明确工期延误、质量不达标、安全事故等各类突发情况的处置方式和责任承担,避免出现责任模糊、权责不清、条款疏漏等问题,为合同顺利履约、纠纷高效处置提供明确依据,保障工程前期管理工作有序推进。

3 土建工程施工过程管理要点

3.1 进度控制

关键节点计划制定是进度控制的基础前提,需结合土建工程整体施工需求,科学划分施工阶段,明确各阶段的起止时间和核心任务,涵盖基础施工主体结构装饰装修等关键环节,确保各阶段施工任务清晰、衔接有序。通过合理划分节点,将整体进度目标分解为可落地、可管控的阶段性目标,为进度管控提供明确依据,同时便于统筹推进各环节施工,确保整体进度按计划有序推进,为后续各项管理工作开展奠定基础。动态调整机制是应对施工不确定性的重要保障,需建立完善的进度监测体系,实时跟踪施工进度与计划的偏差情况,及时识别天气资源供应等各类不确定因素对施工进度的影响。针对出现的偏差和影响因素,快速分析原因,制定针对性的调整方案,灵活优化施工流程、调配资源,合理调整各工序施工节奏,避免不确定因素导致工期延误,确保进度目标始终处于可控范围,保障施工进度稳

步推进。^[1]进度与成本质量的平衡策略是进度控制的核心原则,需摒弃单一管控思维,在推进进度的兼顾成本管控和质量要求。合理规划施工进度,避免盲目赶工导致质量隐患和成本增加,同时也需避免过度追求质量或控制成本而造成工期延误。

3.2 质量管理

材料与设备进场验收是质量管理的第一道防线,需严格执行验收流程,全面核查进场材料与设备的质量证明文件,确认文件齐全、规范且符合施工要求,同时对进场材料与设备进行现场抽检,核查其实际质量与质量证明文件的一致性,杜绝不合格材料与设备进场投入使用。通过严格的进场验收,从源头把控施工质量,避免因材料与设备质量问题引发后续施工质量隐患,为工程整体质量提供基础保障。施工过程质量巡查是质量管理的关键环节,需建立常态化巡查机制,对施工全流程进行全面排查,重点加强对隐蔽工程关键工序的旁站监督,实时跟踪施工过程中的操作规范和质量标准落实情况,及时发现施工中的质量问题和不规范操作,当场督促整改,避免问题累积或遗留。通过全过程巡查和重点旁站监督,确保各工序施工质量符合要求,保障工程施工质量的稳定性和一致性。质量缺陷整改是质量管理的闭环环节,需建立完善的缺陷处置体系,对巡查发现的质量缺陷进行分类梳理,明确缺陷等级、影响范围和整改要求,同时落实责任追溯机制,明确缺陷整改的责任主体和整改时限。严格监督整改过程,核查整改效果,确保各类质量缺陷得到彻底整改,整改完成后及时组织复核,形成从缺陷发现分类追溯整改复核的完整闭环管理,杜绝质量缺陷遗留,保障工程整体质量达标。

3.3 成本控制

预算分解与动态监控是成本控制的核心基础,需将工程整体预算科学分解至各分项工程,明确各分项工程的成本控制目标,细化成本支出范围和标准。建立动态监控体系,实时跟踪各分项工程的实际成本支出情况,对比预算目标进行偏差分析,精准识别偏差产生的原因,及时制定针对性的调整措施,优化成本支出结构,严控不合理开支,确保各分项工程成本控制在预算范围内,保障工程整体成本目标实现。设计变更管理是成本控制的重要环节,需建立规范的设计变更流程,对各类设计变更进行严格的技术可行性评估,确认变更方案的合理性和必要性。精准测算设计变更对工程成本的影响,分析变更可能带来的成本增减情况,结合工程实际需求权衡利弊,严格控制不必要的设计变更,对确需实施的变更,优化变更方案以降低成本影响,确保设计变

更合理合规，最大限度减少成本额外支出^[4]。索赔预防与处理是成本控制的重要保障，需加强施工全过程的合同管理，深入解读合同条款，明确合同各方的权利和义务，提前预判可能出现的索赔风险，制定针对性的预防措施，规范施工流程，完善各项施工记录，从源头规避索赔隐患。若发生索赔事件，及时梳理合同依据，完善相关证据链，客观合理地处理索赔事宜，兼顾各方利益，避免因索赔处理不当导致成本增加，确保索赔事件得到妥善解决，保障工程成本不受额外损失。

4 土建专业负责人管理能力提升路径

4.1 技术能力深化

新工艺新材料的学习与应用能力是技术能力深化的核心内容。土建专业负责人需主动关注行业技术发展动态，持续学习各类新兴施工工艺和新型建筑材料的核心特性与应用要点，打破传统技术认知局限，结合工程管理实际需求，探索新工艺新材料的合理应用方式，熟练掌握其操作规范和应用场景，不断提升自身技术储备，将所学技术知识转化为工程管理效能，为工程施工技术优化和质量提升提供支撑。数字化工具在工程管理中的实践是技术能力深化的重要方向。需主动学习数字化工具的操作方法和应用逻辑，重点掌握数字化工具在工程管理各环节的实践技巧，将其灵活运用到施工图纸审核进度管控质量监测等工作中，通过数字化手段优化管理流程、提升管控精度，减少人工操作误差，提高工程管理的效率和科学性，推动工程管理向数字化智能化转型，进一步强化自身技术管理能力。

4.2 管理方法优化

项目管理知识体系的引入是管理方法优化的基础。需系统学习先进的项目管理知识体系，全面掌握项目管理的核心理念、流程和方法，结合土建工程管理的特点和实际需求，将所学知识体系科学融入日常工作，优化管理流程、明确管理重点，规范管理行为，打破传统管理模式的局限，提升管理工作的系统性和规范性，有效解决管理过程中出现的各类问题，不断提升自身管理水平和综合管控能力。团队激励与绩效考核机制设计是管理方法优化的关键。需结合团队管理实际，深入了解团队成员的工作特点和需求，设计科学合理的团队激励机制，充分调动团队成员的工作积极性和主动性，增

强团队凝聚力和向心力。建立完善的绩效考核机制，明确考核标准、考核流程和奖惩规则，通过绩效考核规范团队成员工作行为，倒逼工作效率提升，实现团队管理效能的最大化。

4.3 风险防控意识强化

常见风险识别能力提升是风险防控意识强化的核心前提。需全面梳理工程管理过程中可能出现的各类常见风险，熟练掌握各类风险的表现形式、产生原因和影响范围，建立常态化风险识别机制，在日常管理工作中主动排查潜在风险，及时捕捉风险隐患信号，精准判断风险等级，提前做好风险预判工作，不断提升自身风险识别的敏锐度和准确性，从源头规避风险发生。应急预案制定与演练是风险防控意识强化的重要保障。需结合工程管理常见风险特点，制定科学完善的应急预案，明确应急预案的处置流程、责任分工和应对措施，确保预案具有可操作性和针对性。定期组织应急预案演练，熟练掌握应急预案的实施方法和流程，提升应急处置能力，在风险发生时能够快速响应、科学处置，最大限度降低风险造成的损失，切实强化自身风险防控意识和应急管理能力。

结束语：土建专业负责人在工程管理里角色关键、责任重大，从前期的规划协调，到施工中的进度、质量、成本控制，再到自身能力的提升，每个环节都紧密相连、不容有失。唯有不断深化技术能力、优化管理方法、强化风险防控意识，紧跟行业发展趋势，才能高效应对复杂多变的工程管理挑战，保障土建工程顺利推进，实现项目整体目标，为建筑行业的稳健发展贡献坚实力量。

参考文献

- [1]贾鹏举.建设单位在建筑工程项目管理中的策略探析[J].城市情报,2023(14):0052-0054.
- [2]赵丽华.工程项目中进度管理的创新策略探析[J].中文科技期刊数据库(全文版)工程技术,2021(7):2.
- [3]黄国泉.建设单位在工程管理中的作用分析[J].中国建筑装饰装修,2021(11):166-167.
- [4]张明.房建项目中团队协作与信息分享策略研究[J].建筑科学,2020,36(2):100-105.