

# 建筑项目工期延误关键影响因素及管控对策

顾锋益

上海廊下集体资产经营有限公司, 上海, 200540;

**摘要:** 在建筑业转型升级与工程建设市场化深度推进的背景下, 建筑项目传统工期管理因管控主体分散、要素配置失衡、流程衔接不畅、风险应对滞后, 难以适配建筑工程全生命周期建设规律与项目按期交付目标。因此, 本文通过界定建筑项目工期管控一体化体系的内涵范畴, 并剖析工程建设过程中存在的现实困境。从组织协同机制优化、资源要素精准配置、全过程流程管控升级、闭环风险防控完善四个维度, 提出建筑项目工期延误管控体系的构建路径, 为推动建筑项目工期管理提质增效。

**关键词:** 建筑项目; 工期延误; 一体化管控; 资源配置; 风险防控

**DOI:** 10.69979/3029-2727.26.02.086

随着建筑行业标准化改革持续深化、工程建设项目管理规范全面落地, 建筑工程作为实现固定资产投资与城市基础设施建设的核心载体, 面对项目规模扩大化、技术体系复杂化、参与主体多元化、建设周期紧凑化的行业特征, 传统以施工单位单向管控、竣工节点集中考核、现场经验主观判断为主的碎片化、静态化管理模式, 已难以适配全周期进度管控的内在要求, 无法全面反映项目进度执行与节点落地的真实状态, 亟需构建一体化、全过程、综合性的工期管控体系实现突破。而一体化工期管控兼具组织协同、要素统筹、过程追踪、结果赋能等核心优势。将一体化管控理念与建筑项目进度管理深度融合, 可以进一步实现管理覆盖全流程、贯穿全阶段、汇聚全主体, 还能推动项目进度可监测、可调控、可优化, 助力工程建设履约效能提升<sup>[1]</sup>。在此背景下, 系统探究建筑项目工期延误管控的内涵特征, 明确其构建的重要意义, 深入剖析现存问题并搭建科学可行的体系框架, 不仅能够为建筑项目进度管理规范化、专业化发展提供理论指引, 更能为保障企业投资收益、提升市场履约能力、实现行业高质量发展提供实践路径, 具有重要的理论价值与现实意义。

## 1 建筑项目工期管控一体化体系内涵

建筑项目工期管控一体化体系是立足建筑工程建设规律、市场运行逻辑与企业运营需求, 以按期履约为核心目标, 贯穿项目策划、设计深化、招标采购、现场施工、竣工验收、运维移交全周期, 融合建设单位、设计单位、施工单位、监理单位、供应商全主体, 覆盖组织管理、资源配置、技术支撑、流程衔接、风险防控全维度的综合性管理系统。核心包含多主体协同管控技术、全过程数据采集记录、分层分类节点管控、闭环式改进

应用等内容。一体化管控以工程建设活动为载体, 通过监测、记录、研判、调度、优化等方式实现项目进度的动态调控, 依托协同机制整合参建各方管理力量, 借助改进机制推动管理优化与项目高效推进。在建筑工程管理语境下, 一体化管控兼具诊断、导向、激励、改进、履约功能, 既能打破单一主体管理的片面性与局限性, 又可将抽象工期要求转化为可监测、可管控、可引导的具体执行行为, 还可追踪项目建设全过程并持续优化管理方案, 为建筑项目工期管理提质增效提供坚实管控支撑<sup>[2]</sup>。

## 2 构建建筑项目工期延误一体化管控体系的重要性

### (1) 助力建筑企业完善项目管理供给体系

一体化管控能够推动建筑项目工期管理从“重形式、轻实效”向“重内涵、重履约”转型。企业依托一体化管控明确工期管理目标、标准与流程, 规范方案设计、资源调配、现场组织、进度复盘全链条, 解决建设活动随意化、碎片化、形式化问题; 借助多主体管控反馈, 整合前期策划、中期施工、后期验收等管理资源, 打破工期管理局限于施工阶段的壁垒。同时, 通过管控数据分析项目推进特点、执行效率与推进短板, 实现建设活动内容、形式、节奏的精准适配, 提升工期管理供给的针对性、适切性与有效性, 为建筑企业管理质量提升奠定管控基础。

### (2) 推动建筑企业提升工程履约实效

一体化管控包含过程追踪、节点监测、资源调度、风险预警等功能, 可有效破解建筑项目管理“重施工、轻策划”“重进度、轻协同”的难题。管理人员运用过程性管控记录项目节点执行、工序衔接、资源到位、现场

执行等真实数据,让项目在统筹、协调、推进中落实工期要求;依托多主体管控全面把握项目各阶段、各环节、各场景的进度表现,及时纠正执行偏差、强化正向调度。此外,借助一体化管控构建项目进度动态管理档案,长期追踪项目节点落地、资源配置、风险化解的推进过程,开展分层分类、个性化管理调控,切实提升工期管理实效性,助力建筑企业落实按期履约核心目标。

### 3 建筑项目工期延误现存困境

#### (1) 多主体管控协同缺位,管理视角片面化

施工单位在工期管理中仍以自身为单一核心,未建立建设单位统筹、设计单位支撑、监理单位监督、供应商保障、施工单位执行的协同机制,导致管理视角局限、信息采集不全。施工单位仅能监测现场施工阶段的进度表现,无法掌握项目前期设计变更、中期采购延迟、后期验收滞后等全链条影响因素,管控结果难以反映项目真实推进状态。且多主体缺乏统一管控标准、共享渠道与协作机制,未形成全流程联动、全方位覆盖的管理网络,导致管控碎片化、片面化,影响管控的客观性与全面性。

#### (2) 多要素配置维度失衡,履约导向模糊化

管理过度关注现场施工进度、人员出勤数量、机械运行时长等浅层指标,忽视技术方案适配性、资源供给稳定性、工序衔接流畅性、风险预判有效性、管理协同性等核心管控维度,出现“重执行、轻策划”“重结果、轻过程”“重现场、轻统筹”的导向偏差。管控指标未结合项目前期、中期、后期建设特点分层设计,采用统一标准难以适配不同阶段的管理需求与执行能力,无法体现差异性、动态性与成长性。管控维度与项目建设目标、工期管控要求、市场运行规律脱节,难以发挥以管促建、以管促效、以管促履约的核心作用。

#### (3) 全过程管控方式固化,过程监测缺失化

管理人员在工期管控中仍以竣工节点总结性考核为主,采用节点核对、资料审查、简单统计等静态方式,缺乏动态监测、进度预警、工序跟踪、资源调度、节点复盘等过程性管控方式。未运用信息化工具实现管控数据动态采集、分类存储与长期追踪,无法完整记录项目进度推进、资源变化、执行调整的全过程。管控方式枯燥单一,不符合建筑项目动态化、复杂化、协同化的管理特点,难以提升管理执行效率,也无法精准捕捉项目推进细节与优化空间。

#### (4) 管控结果应用滞后,改进闭环断裂化

管控结果仅用于项目考核、绩效评定与档案归档,未深度用于优化工期管理方案、调整资源配置策略、开

展精准调度指导、完善参建方协同机制。管理人员缺乏对管控数据的整理、分析与应用能力,无法识别工期管理薄弱环节与项目共性、个性问题。管控结果未向参建各方及时有效反馈,未形成“管控采集—数据分析—反馈调度—优化改进—再管控”的完整闭环机制,导致管控流于形式,难以推动工期管理持续升级与项目高效推进。

### 4 建筑项目工期延误一体化管控体系构建路径

#### (1) 打造多主体协同管控组织,实现全方位统筹协调

在一体化管控理念融入建筑项目管理的背景下,管控主体多元化成为提升管理全面性的核心前提,而构建参建各方协同管控机制成为推动项目高效建设的重要举措。施工企业作为工期管控的核心实施者与管控主导者,在组织建设承担着标准制定、组织实施、统筹研判、调度指导的关键职责。通过多主体协同管控,能够打破单一施工单位管理的时空限制与视角局限,为项目进度推进提供更全面、更真实、更客观的判断,助力企业更好地把握项目状态、优化工期管理,提升工程履约的针对性与实效性。企业应主动搭建多主体协同管控框架,明确各主体管控职责、内容与方式,结合项目工期目标与建设特点,设计严谨可行、便于执行的管控工具。企业可围绕建设节点,制定统一管控量表、进度记录表、调度通知单,运用信息化工具搭建简易管控共享平台,实现管控信息实时汇聚、分类整理与安全留存。为提高管控的协同性与规范性,企业需建立多主体联动机制,联合建设单位、设计单位、监理单位、材料供应商组建管控协作小组,通过线上沟通、线下研讨统一管控标准、规范管控流程、明确管控要点。在协作过程中,企业可制定管控操作指南,明确管控指标含义、记录方法与结果运用方式,确保管控真实、客观、可操作。各管控主体按照统一标准记录项目进度、资源到位、工序执行等表现,共同研判项目推进情况,将管控结果纳入项目进度管理档案,实现管控信息互通、结果共用、履约同向。

#### (2) 整合多要素分层管控维度,明确履约导向目标

在履约导向管理的时代背景下,建筑项目工期管控面临着从经验管理向科学管理转型的迫切要求,多要素分层管控维度的整合,成为保障一体化管控方向正确、标准清晰的核心环节。一体化管控维度为工期管理提供价值引领与目标遵循,能够打破单一维度管控的片面性,推动工期管理聚焦进度落地、资源统筹、流程顺畅、风险可控,使管理更贴合建筑项目建设规律与企业履约目

标,为建筑项目工期管理高质量发展注入正确导向。在一体化管控体系构建中,企业需主动发挥统筹作用,搭建“组织管理—资源配置—技术支撑—流程衔接—风险防控”五位一体分层管控维度体系。首先,企业应基于不同建设阶段特点,将管控指标拆解为前期策划、中期施工、后期验收三个梯度,前期阶段侧重方案设计、招标采购、手续办理,中期施工侧重人员配置、机械运转、材料供给、工序衔接,后期验收侧重资料完善、现场整改、移交交付,使管控维度贴合项目推进节奏。其次,企业应结合项目建设特点,将抽象履约要求转化为具体、可监测、可管控的执行指标,增强管控可操作性。企业可围绕策划阶段、施工阶段、验收阶段三大场景,设计对应管控要点,策划阶段聚焦方案合规、图纸完善、采购计划,施工阶段聚焦进度达标、资源稳定、安全质量,验收阶段聚焦资料齐全、节点落地、运维适配。通过阶段与维度精准匹配,确保管控全面覆盖、重点突出、导向清晰,让一体化管控真正服务于项目高效推进与企业履约目标。

### (3) 创新全过程融合管控方式,强化全周期动态监测

在建筑管理标准化、信息化、精细化发展趋势下,传统固化管控方式已难以适配工期管理需求,创新全程化、多样化、科学化管控方式,成为提升一体化管控吸引力与实效性的关键路径。全程融合管控方式能够打破静态管控局限,记录项目推进全过程,使管控更直观、更系统、更贴合建筑项目,为精准把握项目进度状态提供数据支撑与事实依据。在一体化管控实施过程中,企业需构建“过程性管控+阶段性管控+总结性管控+预警化管控”相结合的全程管控模式。首先,企业应借助动态监测、进度台账、工序跟踪、节点核对、预警提示等科学化工具,实时记录项目推进、资源配置、执行调整、进度偏差等过程性信息。其次,企业运用节点进度核查、现场工况监测、执行效果研判等方式,开展阶段性管控,及时发现问题、给予调度。同时,企业应积极运用信息化管理工具,实现管控数据动态采集与长期追踪。企业可借助项目管理系统、在线调度平台、数据统计工具等轻量化平台,快速录入、整理、分析管控信息,形成项目个人推进曲线与整体情况报告。通过数据对比直观呈现推进幅度与偏差程度,让管控更精准、更科学,切实

提升管控的可信度与有效性。

(4) 完善闭环运用管控机制,筑牢持续改进根基

一体化管控以促进管理优化与项目推进为最终目标,管控结果的闭环应用是衔接管控过程与履约目标的核心纽带,其机制完善程度直接关系一体化管控的落地成效。通过构建闭环运用机制,能够打破“管而不用、用而无效”的困境,实现管控与建设、履约、运营深度融合,推动建筑项目工期管理走向良性循环。企业应建立“数据采集—综合分析—精准反馈—优化改进—追踪复评”的闭环管控机制,将管控结果全面应用于管理优化、项目调度、协同完善与资源配置。企业需定期汇总多主体管控信息,运用科学分析方法研判工期管理薄弱点、项目共性问题与个体差异,针对性调整建设方案、资源配置、调度策略。同时,企业应建立管控反馈与激励机制,以正向引导为主、约束考核为辅,向参建方反馈推进亮点与改进方向,激发协同执行动力;向管理层反馈项目全周期表现,提供工期管理方法与执行建议;向企业决策层汇报管控结果,推动管理资源、制度保障不断完善。

## 5 结论

通过打造多主体协同管控组织、整合多要素分层管控维度、创新全过程融合管控方式、完善闭环运用管控机制的一体化体系,可有效解决建筑项目工期管理主体分散、维度失衡、方式固化、应用滞后等现实问题。该体系能推动建筑项目工期管理从碎片化、静态化管控向一体化、动态化、综合性管控转型,实现以管促建、以管促效、以管促履约、以管促发展。

## 参考文献

- [1]张涛涛,谢红,袁竞峰. 解码大型建筑项目返工社会风险 [J]. 项目管理评论, 2021, (01): 54-57.
- [2]Kassa W G. 埃塞俄比亚 Awash-Kombolcha Harag ebeya 铁路建设项目的进度延误评估[D]. 北京交通大学, 2020.

作者简介:顾锋益,1989.03,性别:男,民族:汉,籍贯:上海市金山区,学历:本科,职称:无,研究方向:项目管理。