

代建单位如何有效管控项目施工进度的研究

吴静

南通沿海开发集团城镇建设有限公司，江苏南通，226300；

摘要：在项目建设全过程中，施工进度管控直接影响建设周期与资源利用效率，代建单位作为核心管控主体，其管控能力决定项目能否按期交付。本文从代建单位视角出发，先分析施工进度管控的核心影响因素，明确管控重点与难点；再结合管控需求，提出涵盖前期规划、过程协同、风险预判的全流程管控策略；最后通过完善管控保障体系，确保管控策略落地，为代建单位提升施工进度管控效能提供思路，助力项目高效推进。

关键词：代建单位；施工进度管控；全流程策略；保障体系；协同管理

DOI：10.64216/3080-1508.26.01.106

引言

现在，项目建设的规模越来越大，流程也越来越复杂。在这种情况下，代建单位变得越来越重要，慢慢成了联系建设方、施工方、设计方等多个单位的关键。代建单位有很多重要工作，其中一项就是管施工进度。这么做是为了防止进度慢了，导致成本变高，或者项目该有的功能没法按时实现。目前，施工进度不容易稳住，很容易被几方面因素影响。一是前期规划没做好，有遗漏；二是多个单位之间配合不顺畅；三是施工中突然出现意外风险。以前管进度，大多是等出了问题再补救，这种方式已经跟不上现在项目建设的需求了。所以，代建单位要想让项目顺利推进，就得想办法做一套科学、管用的进度管理办法，这也是本文要讲的重点。

1 代建单位管控项目施工进度的核心影响因素

1.1 前期规划因素

前期规划是管施工进度的基础，规划做得全不全、合不合理，直接关系到后面施工能不能顺利推进。一方面，做施工计划的时候，如果没从项目整体出发，没结合项目的总目标，把总工期拆成一个阶段一个阶段的具体任务，只是大概定一个总工期时长，施工单位干活的时候就没明确的方向。这样一来，很容易出现工序接不上、乱糟糟的情况，而且人力、材料、机器这些资源也分配不好，有的地方用不完，有的地方不够用，最后进度就慢了。另一方面，要是前期没仔细检查设计方案和施工图纸，没确认它们没问题，等施工已经开始、各个环节都在推进的时候，才发现设计有漏洞，或者图纸里不同专业的内容有冲突，和现场实际施工条件对不上，

就只能停下来，让设计方、施工方一起改方案、改图纸。这不仅会浪费原本计划好的施工时间，还会打乱施工节奏，让代建单位管进度的时候很被动，后面想把进度赶上来也更难。

1.2 多方协同因素

一个项目的施工，不是某一个单位能单独完成的，需要代建单位、施工方、设计方、监理方、材料供应商等多个单位一起参与、互相配合，才能让施工顺利走过去。这些单位的工作不一样，想实现的目标也有差别，所以他们之间配合得好不好，直接影响施工进度能不能稳住、能不能快起来，也关系到进度管理的目标能不能实现。一方面，要是这些单位之间没有方便、及时的沟通方式，信息传得慢，或者传得不完整，就会影响进度。另一方面，要是前期没把每个单位的工作责任说清楚，没定好谁该做什么，施工中出了问题，各个单位就会互相推责，没人主动牵头解决，进度就会被拖慢。比如，施工的时候，因为工艺不对、没管好质量，导致施工质量不达标，需要返工，这时候要是没人明确该谁牵头整改，施工方、监理方就会互相推卸责任，返工没法及时开始，不仅当前工序的进度慢了，还会影响后面的工序，代建单位管进度也会更难。

1.3 风险干扰因素

项目施工要做很久，涉及的环节多，还容易受外面环境影响，所以施工从头到尾会有很多不确定的情况，这些情况一旦变成实际的问题，就会干扰施工进度。代建单位要是没做好准备，没法提前发现这些风险，也没定好应对办法，等风险真的发生了，不仅没法快速控制影响范围，还会让进度受的影响越来越大，最后进度就

落后了。一方面，项目内部的风险，大多和项目自身的情况有关，对进度的影响很直接，还常常会让施工停下来。另一方面，项目外面的风险，大多和项目建设环境无关，特点是突然发生、影响范围广，同样会打乱原本的进度计划，对进度造成大影响。比如，项目施工的时候，相关的行业政策、施工技术标准、环保要求变了，项目要按新的要求施工，就得改原来的施工方案和工艺，进度就会落后。

2 代建单位管控项目施工进度的全流程策略

2.1 前期规划：制定精准、灵活的进度计划

在管施工进度的整个流程里，前期规划是第一步，也是后面所有管控工作能顺利做下去的基础。这个阶段的核心工作，是做一份既精准又灵活的施工进度计划，给后面施工时管进度，提供科学、清楚又能落地的依据。首先，要把项目总工期任务拆解开、细化好。拆分之前，要先结合项目的整体建设目标，弄清楚项目最后要做什么样、什么时候必须完成。同时，还要仔细分析项目施工工艺的特点，知道各个分部分项工程之间的技术关系和施工的先后顺序。在这个基础上，把项目的总工期，一步步拆成每个分部分项工程的具体工期。给每一道工序都定好具体的开始和结束时间，确定每道工序由谁负责，还要清楚标出不同工序之间衔接的节点和要求。这样拆分细化后，项目施工的每个环节、每道工序，都有明确的时间限制和责任人，不会因为任务说不清楚导致施工乱套。其次，要联合项目所有相关单位，一起把刚做出来的进度计划优化好、改完善。做进度计划不是代建单位自己的事，计划合不合理、能不能落地，要结合各个单位的实际情况来验证。所以，代建单位要主动找施工方、设计方、监理方这些关键单位，一起审核进度计划。审核的时候，每个单位都要根据自己的工作，提供实际情况：比如施工方有多少工人、工人技能怎么样；材料供应商送材料需要多久、怎么送；设备什么时候能进场、进场后要多久装好用。最后，做好的施工进度计划里，要留一些弹性空间，也就是多留一点工期当缓冲。项目施工的时候，会受很多因素影响，比如内部的工人、设备、材料出问题，外部的政策变了、天气不好、周边有纠纷，这些突发情况没法提前完全算准，可能会让某个环节或某道工序慢一点。

2.2 过程协同：搭建高效的信息传递与职责管控机制

项目开始施工后，管进度的重点，就从前期做计划变成了施工过程中随时管控，而“配合”是这个阶段管进度的关键。代建单位作为管进度的核心，要围绕“配合”做好两件事：一是打通各个单位之间的信息障碍，让信息传得快、传得通；二是把每个单位的责任说清楚，不让责任模糊。做好这两件事，才能保证施工进度一直顺顺利利，不会因为配合问题停下来。一方面，要建一个统一的信息传递和共享平台。以前项目施工，各个单位沟通的方式很散：施工方和代建单位靠线下开会说，监理方和代建单位靠发邮件说，供应商和施工方靠打电话说。这种分散的方式，容易让信息传得慢、漏传或者传错。所以，代建单位要把所有单位的沟通渠道整合起来，建一个能让代建单位、施工方、监理方、供应商都用上的统一信息平台。这个平台用起来的时候，要明确每个单位该传什么信息、什么时候传：施工方要每天固定时间，在平台上说清楚当天干了多少、没干完多少、第二天计划干多少；监理方要每天查施工现场的质量和进度，把查到的结果——比如质量合不合格、进度有没有按计划来、有什么问题——及时发到平台上；材料供应商要按约定时间（比如一周一次），在平台上说材料生产到哪一步、运到哪了、大概什么时候到，要是送不了货，要第一时间在平台上说原因。另一方面，要定好每个单位的责任清单，建清楚的责任管控办法。项目施工前，代建单位要提前和施工方、监理方、设计方、供应商这些合作单位，分别签详细的责任协议。这份协议不是简单的合作约定，而是要围绕管进度这个目标，把每个单位该做的具体事说细、说清楚，形成一份能随时查的责任清单。具体来说，施工方的主要责任是按进度计划干活，保证每道工序在规定时间内完成，还要及时说施工中影响进度的问题；监理方的主要责任是全程盯着进度和质量，既要确认进度有没有按计划来，也要查进度推进时质量合不合格，要是发现质量问题可能要返工、影响进度，要及时让整改。

2.3 风险预判：建立全周期风险排查与应对机制

首先，要联合相关单位，定期去施工现场找风险。找风险不能只靠代建单位自己，因为代建单位没法精准知道现场的细节、设备运行的情况，要联合监理方和施工方一起找，这样才能找得全、找得准。找风险要定固定时间，一般一周找一次比较合适，这样能及时发现风险、跟踪风险。找风险的时候，要明确重点找什么，主

要分内部风险和外部风险两类：内部风险要盯着跟施工本身有关的东西。其次，要针对找到的高风险问题，做专门的应对方案。在所有风险里，不同风险的影响大小和发生概率不一样，其中高风险问题（比如极端天气、关键材料不够、政策突然变了）要是发生了，会严重影响进度，而且影响范围大。所以要先给这些高风险问题做专门的应对方案，不让风险来了没辙。专门的应对方案要具体、能落地，不能只说大概方向，要明确具体怎么做、分几步做。比如，针对极端天气，要提前做方案：收到极端天气预警前，多存些关键材料，不让天气影响运输导致没材料用；同时，提前想好室内能做的工序，极端天气没法在户外干活时，就转去室内干，不让施工完全停了，尽量少耽误进度。

3 代建单位管控项目施工进度的保障体系

3.1 人员保障：组建专业的进度管控团队

一方面，要选专业的人，组建团队。选团队成员时，不能只看学历，更要看有没有相关的专业知识和实际工作经验，要优先选“懂专业、有经验”的人。具体来说，选人的标准有两个：一是懂专业，团队成员要清楚项目管理、施工工艺、风险管控这些和管进度相关的知识，能明白项目建设的逻辑、每道工序的技术要求，知道怎么找风险、怎么应对风险，能从专业角度分析进度问题、解决进度问题；二是有经验，团队成员要做过好几年代建项目的进度管控，熟悉代建项目怎么运作，知道施工方、设计方这些单位的工作特点，能准确找到进度慢的原因，能协调各方解决问题，不会因为没经验做错事。按这个标准选好人，组建起专业、有经验的进度管控团队，给后面管进度的工作打好人才基础。另一方面，要定期给团队培训，不断提升成员的能力。现在，项目建设的施工技术一直在更新，新的施工工艺、新的设备不断出现；同时，行业政策、法规标准也在变，这些都对团队成员的能力有了新要求。要是团队成员只靠以前的知识和经验干活，可能会因为不懂新东西、不清楚新要求，导致管进度出问题。

3.2 制度保障：完善进度管控相关规章制度

制度是规范工作流程、约束工作行为、保证工作质量的关键准则。代建单位管施工进度时，完善的制度能给各项工作提供明确的标准和边界，不让因为流程乱、

责任不清导致工作无序，进而保证全流程管控办法能用起来。所以，制度保障是整个保障体系的核心，代建单位要重点完善和管进度相关的制度，建一套“有规矩可守、有标准可依”的制度体系。要做详细的进度管控流程制度，明确每个环节的工作步骤和标准。管进度的工作包括前期规划、过程协同、风险预判等多个环节，每个环节又有很多具体工作，要是没有统一的流程和标准，不同成员、不同单位干活时，可能按自己的想法来，导致工作衔接不上、质量不一样。

3.3 资源保障：统筹协调关键资源配置

代建单位需发挥统筹优势，为进度管控提供充足资源支持，避免因资源短缺影响进度。一方面，统筹材料与设备资源，提前与核心材料供应商、设备供应商签订长期合作协议，确保项目建设期间材料与设备的稳定供应，同时监督施工方合理储备材料，避免因材料短缺导致施工停滞；另一方面，协调人力与技术资源，建立施工人员储备库，联合施工方储备各类专业施工人员，应对人员临时短缺问题；同时，整合行业内技术资源，与专业技术服务机构合作，若施工中遇到技术难题影响进度，可及时邀请技术机构提供解决方案，快速突破技术瓶颈，保障进度推进。

4 结语

代建单位对项目施工进度的管控，是一项需统筹规划、协同联动、风险前置的系统工作，并非单一环节的管控。通过厘清前期规划、多方协同、风险干扰三大核心影响因素，构建“前期精准规划—过程高效协同—全周期风险预判”的全流程策略，再依托人员、制度、资源三大保障体系确保策略落地，可有效提升代建单位的进度管控效能，减少工期延误，保障项目按计划交付，同时也能进一步强化代建单位在项目建设中的核心作用，推动项目建设行业高效发展。

参考文献

- [1] 韩祥祥. 浅谈房地产项目施工进度管理影响因素及管控措施[J]. 管理科学与工程, 2023, 12(3): 276-280.
- [2] 张宗勇. 房地产建设项目施工管理理念及有效实施对策[J]. 散装水泥, 2023(6): 48-50, 53.
- [3] 林昊源. 大型房地产开发项目进度管理方法与风险规避研究[J]. 中国厨卫, 2023, 22(6): 88-90.