

发包人视角下的工程项目管理组织协调策略

施学云

弥勒市东风农场社区管理委员会国土和规划建设服务中心 云南 弥勒 652302

【摘要】：工程项目管理组织协调涉及人际关系的协调、组织关系的协调、供应关系的协调以及约束关系的协调。发包人视角下，工程项目管理组织协调的开展至关重要，其不仅能让合同边界更加明确，确保发包人、承包人之间的权责对等，也能引导承包人始终聚焦项目目标，让施工组织优化与质量管控符合要求，并降低履约风险，保障项目按期完工与高质量推进。但在实际过程中，也会面临一些问题，如组织协调的方案不完善、管理队伍组建不到位等，从而会影响组织协调的效果。基于此，文章结合弥勒市东风农场社区管理委员会第六居民小组（黑泥凹）滑坡应急抢险治理工程案例，详细分析工程项目管理组织协调的策略，如健全组织协调方案、不断推动协调革新、组建专业管理队伍、优化激励考核措施。文章旨在提升工程项目管理组织协调水平，满足各方利益要求，保障项目建设有序进行。

【关键词】：发包人视角；工程项目管理；组织协调

DOI:10.12417/2811-0536.26.06.055

引言

工程项目建设环节离不开科学的管理，是确保工程项目有序开展的关键。工程项目管理主要是对各个环节进行协调与控制，涵盖设计、施工、质量验收等全过程，确保质量、进度、成本三要素的动态平衡。组织协调是工程项目管理的重要内容，协调目的是疏通工程项目中不畅的关系，排除其中的干扰与障碍，确保工程项目按照预期完工。基于发包人视角，工程项目管理组织协调具有重要作用，如组织协调的实施可以明确权责边界，避免出现模糊的描述，让项目有序推进；形成常态化沟通机制，减少口头沟通歧义等，避免发生工期延误或者成本超支。以下将结合弥勒市东风农场社区管理委员会第六居民小组（黑泥凹）滑坡应急抢险治理工程，从发包人视角详细探讨工程项目管理组织协调，希望能为当前工程项目建设提供支持，提升工程项目的建设水平^[1]。

1 工程项目管理中的组织协调概述

工程项目管理是指对工程建设项目全过程或分阶段进行专业化管理和服务的活动，具有系统性特点，管理内容涵盖项目范围、项目成本、项目质量、项目安全等方面，确保各方之间的有效协调，实现业主、设计、施工等多方单位的协同。在工程项目管理中，组织协调尤为重要。合同管理是工程项目管理的重要内容，通过恰当的组织协调，可以让合同中的权责边界更加明确，实现工期、质量、价款支付、变更索赔等核心条款的细化，让权责划分有章可循。组织协调还将引导工程项目管理建立常态化沟通机制，通过定期协商方式解决项目建设中的一些问题，避免出现分歧，同时组织协调还能聚焦项目目标，强化合作共识，

降低履约风险，保障项目按期完工与高质量推进^[2]。

2 发包人视角下的工程项目管理组织协调的作用

首先，基于发包人视角，工程项目管理组织协调能确保项目顺利实施，比如在工程项目建设中经常会遇到因权责不清所产生的争议，这时候通过组织协调，形成了较为清晰的沟通机制，让合同边界更加明确，确保发包人、承包人之间的权责对等，为项目顺利推进提供支持。其次，发包人视角下的工程项目管理组织协调能降低整体履约风险，比如根据发包人的要求开展组织协调，引导承包人始终聚焦项目目标，让施工组织优化与质量管控符合要求，同时协助发包人落实资金保障及外部协调责任，从而降低整体履约风险。最后，从发包人视角开展项目管理组织协调，通过常态化沟通解决工程项目中一些争议或问题，确保工期不会延误，成本控制处于正常范围，避免发生成本超支的问题，从而提升工程项目建设水平^[3]。

3 发包人视角下的工程项目管理组织协调的探讨

3.1 工程概况

弥勒市东风农场社区管理委员会普龙社区第六居民小组（黑泥凹）滑坡位于弥勒市高铁站南东侧。2022年2月22日产生剧滑，滑坡造成黑泥凹5户村民房屋、300m村庄道路、400m排洪沟渠和130亩农田不同程度的损毁，造成直接经济损失约330.00万元，灾情等级为中型。2022年3月12日，东风农场社区管理委员会按应急抢险项目总承包模式直接委托云南地质工程勘察设计院有限公司为勘察、设计、施工单位。工程项目基本信息如表1所示。

表1 工程项目基本信息

工程名称	弥勒市东风农场社区管理委员会第六居民小组(黑泥凹)滑坡 应急抢险治理工程
工程预算	2051.9万元
合同金额	2051.9万元
合同工期	2022年5月20日至2023年5月4日
建设内容	主要工程有:抗滑桩51根(其中30根桩径2.0m,桩长30m; 21根桩径2.5m,桩长33m),抗滑桩间挡土板混凝土66.2m ³ , 桩顶连续混凝土310.4m ³ ,填方工程8682m ³ ,挖土方2500m ³ , 锚索74根,挡墙混凝土358.24m ³ ,排水沟290m。

3.2 发包人视角下的工程项目管理组织协调的策略

3.2.1 健全组织协调方案

基于发包人视角,要根据工程项目管理的要求,建立健全组织协调。首先是遵循协调的原则。管理人员在组织协调过程中,应遵循以下原则:遵循守法合规的原则,协调工作应符合现行法律法规以及行业规定,不能出现违规操作,将法律风险降至最低;遵循目标统一的原则,对工期、投资、安全、环境、质量等五大控制目标进行统筹兼顾,避免因片面追求对项目整体效益造成损害;遵循公正公平原则,始终站在项目整体利益的角度,不偏袒任何一方,通过良好的协调营造良好的合作氛围;遵循合同为本的原则,在组织协调过程中始终将合同作为依据,以便对项目存在争议或者资源配置问题进行解决,明确各个环节的流程职责,让项目建设过程“有章可循”;遵循有效沟通原则,在组织协调过程中建立畅通的沟通机制,确保信息在设计、施工、发包人、监理等各方有效传递,防范可能存在的矛盾问题,为组织协调提供支持。其次是明确协调的要点。加强组织内部的协调,比如项目方内部协调时,项目经理需要充分了解部门内部各实施人员及部门职能管理人员的性格、能力和特长,做好人力资源方面的协调,让人才能发挥出自身的优势,如在内部协调中应明确组织人员的职责,合理划分工作内容,营造公平公正的环境,以此激发人员的主动性与积极性,有效处理内部矛盾;发包方内部协调时,要做好内部各个环节的协调,建立良好的沟通机制,并注重措辞用句,保持温和的态度。最后,建立健全沟通方案。加强项目前期策划阶段的协调管理,包括可行性研究与立项协调、设计管理协调、招标采购与合同协调等,确保项目前期阶段各个环节有序协调。同时建立系统化的沟通机制,每隔一段时间组织

各部门参加会议,对项目中的一些问题进行协调处理,如果是项目中的难题,可以专门开专题会议进行协商解决,让各部门之间始终保持密切的沟通与联系,从而满足组织协调的要求。在组织协调中还需要根据施工进度、施工质量、施工安全等方面进行专项协调,确保项目各个阶段有序开展,避免影响组织协调效果^[4]。

3.2.2 不断推动协调革新

一方面,从BIM技术角度推动组织协调革新。从发包人视角出发,可以从BIM技术的出发,推动组织协调的创新。比如通过BIM技术广泛收集施工、设计、运维等阶段的数据,再建立专门的管理队伍,负责对项目建设过程进行指导,协调各部门之间的关系,保障设计、施工等多方紧密合作,从而提升工程项目管理的组织协调水平。同时BIM技术平台可以作为信息共享的平台,包括设计图纸、施工进度、质量检测等数据实时更新,以解决施工中的问题,让管理效率得到整体提升。另一方面,从数字化技术角度推动组织协调革新。在工程项目建设阶段可以融入数字化管理思维,构建由大数据、物联网、人工智能、云计算等现代化技术构成的管理平台,管理者可以根据系统的动态化数据采集,掌握物质、人力、设备等资源使用状况,以便为发包人精准调整资源,确保整个施工项目计划按计划有序推进。同时该平台还可以实现成本、合同、物料的电子计划管理,让项目管理更加透明、清晰,以便提升组织协调效率,确保各方有序协同^[5]。

3.2.3 组建专业管理队伍

基于发包人视角,应注重建立完善的培训教育机制,组建专业化的管理队伍,不断提升组织协调的水平。比如要明确培训教育的目标,包括提升沟通能力的目标,增强风险意识的目标等,再根据培训需求建立完善合理的方案计划,不断提升管理人员的沟通能力以及项目风险意识,确保培训与项目实施能够紧密结合。培训教育方法上可以采用理论+实践的培训方式,如线上平台专门上传一些与项目管理组织协调有关的理论视频,管理人员可以随时随地登录平台观看学习,丰富自身的经验,而线下则采用实践培训的方式,让管理人员在实践活动中实现知识转化与能力提升,从而组建高素质、专业化的管理队伍。另外,要注重制订科学合理的人才引进机制。在管理人才的引进时,建立清晰的引才标准,包括项目管理经验与技能、沟通与协同能力、问题解决与领导力、思想政治素养等,同时在引才渠道方面,应摆脱传统引才观念,积极拓展线上引才路径,以组建高素质、专业化的人才队伍,从而满足工程项目管理组织协调的要求。管

理人才引进后,还需要做好人岗匹配度分析,结合管理人才的能力与需求进行科学调整与优化,以发挥管理人才的潜力,满足组建高素质、专业化管理队伍的目标^[6]。

3.2.4 优化激励考核措施

一方面,对协调激励机制进行优化。在工程项目管理协调过程中,要注重建立完善的激励机制,激发人员的协调积极性、主动性,不断提升组织协调的水平。比如明确激励机制的目标,并与项目总目标紧密相连,通过表彰先进、提供培训等方式,引导团队成员朝着既定目标努力,同时可以将组织协调的激励与人员职业发展结合,设立清晰的职业晋升通道,为员工提供专业培训和机会,满足其对职业成长的需求。激励机制还需要根据项目进展以及团队表现进行灵活调整,确保其与项目目标保持同步,从而激发人员的积极性、主动性,保障项目的顺利完工。另一方面,注重协调考核评价优化。基于发包人视角,应建立组织协调的考核评价机制,比如考核阶段明确目标、原则,建立以保障项目目标、提升协同效率、强化责任意识的考核评价机制,考核目标涉及协调机制的执行情况、信息沟通与共享等,并将考核结果与奖惩机制结合,对于表现不错的人员进行奖励、对表现不错的人员进行惩处,营造赏罚分明的氛围,以增强人员的积极性、主动性,为工程项目管理组织协调提供支

持^[7]。

4 结语

综上所述,组织协调是工程项目管理的重要一环,关系着项目的顺利进行。组织协调的有效开展能避免合同纠纷或者争议问题,让项目的质量、进度、安全等符合要求,从而提升工程项目管理组织协调的水平。为此,文章结合弥勒市东风农场社区管理委员会第六居民小组(黑泥凹)滑坡应急抢险治理工程案例,详细探讨了工程项目管理组织协调,比如建立系统化的沟通机制,每隔一段时间组织各部门参加会议,对项目出的一些问题进行协调处理,如果是项目中的难题,可以专门开专题会议进行协商解决,让各部门之间始终保持密切的沟通与联系;通过 BIM 技术广泛收集施工、设计、运维等阶段的数据,再建立专门的管理队伍,负责对项目建设过程进行指导,协调各部门之间的关系;注重建立完善的培训教育机制与人才引进机制,以组建专业化的管理队伍,不断提升组织协调的水平;建立组织协调的考核评价机制,并将考核结果与奖惩机制结合,对表现不错的人员进行奖励、对于表现不错的人员进行惩处,营造赏罚分明的氛围。希望上述探讨与分析能为工程项目管理组织协调提供参考,未来将继续分析工程项目管理革新优化,希望助力我国项目建设有序开展。

参考文献:

- [1] 程志达,素再强,唐平.绿色建筑项目的施工组织与协调管理实践[C]//江西省工程师联合会.工程技术与新能源经济学术研讨会论文集(一).广州市润泓房地产开发有限公司;天佳建设集团有限公司;四川汽车职业技术学院;2025:68-71.
- [2] 蒋叶.工程监理在房地产工程项目管理中组织协调的作用[J].居舍,2021,(25):155-156.
- [3] 唐江舟,李静,邓芳,等.基于发包人视角的建设工程项目管理中的组织协调分析[J].建筑技术开发,2020,47(18):44-45.
- [4] 王子龙.浅谈建设工程项目管理的组织与协调技术[J].门窗,2019,(17):168-169.
- [5] 沈晓平.建筑工程项目施工现场管理及组织协调措施分析[J].居舍,2019,(20):133.
- [6] 杨勇涛.建筑工程项目施工现场管理及组织协调措施分析[J].四川建筑,2018,38(03):303-304.
- [7] 于超.试论建设工程项目的组织沟通协调管理[J].科技展望,2014,(10):79.