

工程项目实施阶段各方沟通协调难点及管理对策探析

毛心洪 刘 刚

重庆弘钢建设工程监理咨询有限公司 重庆 400000

【摘要】：工程项目实施阶段汇聚建设、设计、监理、施工总承包、专业分包及设备材料供应商等多元参建主体，各单位利益诉求、专业思维、管理模式存在显著差异，沟通协调贯穿施工全过程，直接决定项目质量、进度、成本与安全管控成效。当前大量工程项目普遍存在权责界面模糊、沟通流程随意化、信息传递失真滞后、参建主体利益博弈、数字化协同落地不到位、冲突处置机制缺失等现实问题，由此引发图纸答疑回复迟缓、变更签证扯皮纠纷、工作面移交受阻、现场矛盾久拖不决等现象，进一步诱发工期延误、投资超概算、返工返修增多、合同索赔等各类风险。本文立足工程现场管理实践，系统梳理实施阶段参建各方沟通协调现存突出难点，深度剖析问题形成内在根源，从合同源头约束、标准化沟通制度、分级冲突处置机制、数字化协同平台、图纸前置会审交底、考核激励约束、外部干系人管理等多维度构建成套管理对策，并结合市政工程实例验证管控实施效果，为同类工程项目提升多方协同管理水平提供可借鉴的实践参考。

【关键词】：工程项目；实施阶段；参建各方；沟通协调；协同管控；冲突处置

DOI:10.12417/3041-0630.26.11.014

1 引言

工程项目实施阶段是设计图纸落地、各类资源集中投入、各类矛盾集中爆发的关键时期，建设单位、设计单位、监理单位、施工总承包、各专业分包、设备材料供应商依据合同履行各自职责，在技术对接、工作面交接、设计变更、现场签证、质量验收、进度调度、设备进场等业务环节存在大量交叉沟通工作。高效顺畅的沟通协调能够消解分歧、打通管理壁垒，保障项目平稳有序推进；沟通协调失效则会产生严重信息不对称，出现问题各方互相推诿，原本小型现场隐患逐步演变为实体质量缺陷、工期滞后、合同索赔等重大风险，给项目带来经济与工期双重损失。

从国内工程管理实际现状来看，多数项目管理重心偏向施工技术方案编制、进度计划编排、成本核算等硬性业务，对于多方沟通协调体系建设重视程度不足。大量沟通工作依赖临时会议、电话、社交软件等碎片化方式开展，口头指令居多，书面留痕不足；信息经过多层转发之后出现理解偏差，设计变更、技术交底无法完整传递至一线作业班组；出现分歧缺少明确牵头协调主体，问题反复磋商却难以落地执行，消耗大量项目管理资源。同时部分项目还存在忽略管线权属、属地监管部门等外部干系人沟通，外部条件制约现场施工的情况。因此系统梳理实施阶段多方沟通协调难点，构建科学可行的协调管理对策，对实现工程项目高质量建设具备较强现实工程意义。

2 工程项目实施阶段各方沟通协调主要难点及成因分析

(1) 参建主体利益诉求不同，目标存在天然博弈：不同参建单位立场与核心诉求存在客观差异，是沟通矛盾产生的根本诱因。建设单位追求工期履约、投资可控、工程实体质量达

标；设计单位重点关注方案合规性、技术完整性；监理单位受建设单位委托，承担质量安全监管与现场协调职能；施工单位更加看重项目利润，希望降低施工难度、减少变更返工；设备材料供应商优先保障供货质量与回款进度。各方目标很难完全达成统一。建设单位提出功能优化调整，会带来设计工作量增加、现场返工、造价上升；施工单位基于施工便利提出工艺修改，设计单位需要评估技术可行性，建设单位需要研判造价影响，多方极易产生意见分歧。当局部利益与项目整体目标发生冲突时，部分参建单位优先维护自身权益，出现消极配合、观望推诿，进一步加大沟通协调阻力。除此之外，专业分包与总承包之间也经常存在利益博弈，分包单位更加关注自身施工范围，缺少项目全局意识，交叉作业阶段配合意愿不足。

(2) 合同权责界面划分模糊，工作边界存在管理真空：部分项目前期合同文件、技术协议对于实施阶段沟通对接责任界定不够细化，图纸会审、设计答疑、现场签证、工作面移交、设备进场对接等高频业务，未明确发起主体、响应时限、资料流转规范，造成权责交叉或者管理空白地带。遇到地质条件突变、管线交叉碰撞、多专业交叉施工等复杂工况，出现问题之后各方互相推卸责任。分包越级对接现象同样较为突出，部分专业分包绕过总承包单位，直接向建设、监理报送技术资料，造成多头指令，信息口径混乱，现场执行标准不统一，进一步加剧协调难度。部分合同只约定工程实体建设要求，缺少跨单位协同配合、沟通响应时效相关约束条款，出现沟通推诿时缺少合同依据进行约束。

(3) 沟通流程缺乏标准化，信息传递失真滞后：很多工程项目没有建立统一的沟通管理制度，沟通方式随意性较强。关键技术信息依靠电话、社交软件传递，缺少正式书面流转，

口头达成的共识没有及时补录工程联系单,后期出现争议无据可查。设计变更、整改通知传递链条过长,经过多层转发之后出现信息删减、理解偏差,施工班组获取信息滞后于现场施工节奏,直接引发错施工、返工等问题。同时缺少问题分级响应机制,普通琐事占用大量会议时间,真正影响工期、安全的紧急事项得不到快速处置。部分项目会议只注重召开,缺少会议纪要、事项销项闭环管理,会上达成共识,会后落实无人跟踪,协调工作流于形式。现场管理人员对非正式沟通与正式文件边界把握不清,把微信聊天记录作为施工执行依据,埋下大量管理隐患。

(4) 专业壁垒造成认知偏差,技术对接存在障碍:各参建单位专业领域不同,设计、土建、机电、设备专业技术术语、思维模式存在差异。设计人员侧重图纸理论设计,对现场施工工艺、场地实际工况考虑存在局限;现场管理人员对设计意图理解不到位,图纸疑问不能高效闭环处置。多专业交叉施工阶段,土建、机电、装饰专业技术对接不充分,管线碰撞、预留预埋错位等问题到施工阶段才暴露,需要多方反复论证,消耗大量时间成本。设计人员偏向规范理论,施工人员偏向现场实操,二者思维模式差异,容易出现技术沟通“各说各话”,技术交底流于表面,一线作业班组并未真正领会设计意图,造成实体施工和图纸要求出现偏差。

(5) 信息化协同落地不足,信息孤岛现象突出:现阶段不少项目信息化应用流于表面,参建各方各自使用独立台账系统,图纸、变更文件、监理通知单、施工记录分散存储,没有统一共享载体。图纸版本管理混乱,旧版图纸未及时回收,现场新旧图纸混用,造成施工错误。部分项目虽然上线项目管理平台,但各方使用意愿不强,重要资料依旧线下流转,平台更新不及时,管理人员需要跨单位反复调取资料,沟通成本居高不下。BIM 协同工具不少项目仅应用于投标阶段,施工过程并未真正落地,没有利用模型开展多专业碰撞检查,大量技术冲突留到现场施工阶段才暴露,大幅增加沟通协调工作量。

(6) 冲突处置与考核约束机制缺失,外部干系人沟通容易被忽视:项目实施过程中技术分歧、造价争议、工作面矛盾属于正常现象,但多数项目缺少分级冲突处置方案。发生意见分歧时,没有明确牵头协调主体,小事反复协商无法落地,重大矛盾不能及时升级会商,问题持续积压,甚至演变为合同纠纷。同时缺少协同工作考核评价,积极配合协同没有正向激励,消极推诿缺少约束手段,难以调动各方主动沟通的积极性。

除此之外,很多项目把沟通协调重点放在参建五方主体,却忽略管线权属单位、属地政府监管部门、周边社区等外部干系人。外部沟通不充分,会出现管线迁改滞后、现场施工受阻、信访投诉等问题,间接打乱项目施工节奏,这类外部协调难点同样应当纳入项目沟通管理体系。

3 工程项目实施阶段多方沟通协调优化管理对策

(1) 强化合同源头管控,厘清参建各方权责边界:在合同签订阶段完善参建各方权责条款,明确实施阶段沟通协调相关义务。梳理图纸会审、设计答疑、变更签证、现场验收、工作面移交等高频业务,形成沟通权责清单,明确每项工作发起方、接收单位、响应时限、资料格式与流转流程,最大限度减少责任模糊地带。总承包模式项目明确总包统一对外协调地位,专业分包所有业务经由总包归口报送,禁止分包单位直接对接建设单位,杜绝多头指令。针对地质突变、重大设计调整等特殊情形,提前约定沟通处置流程,从合同层面减少后期推诿扯皮的基础条件。同时将协同履约评价写入合同,明确协同配合的奖惩条款,为后期考核约束提供合同依据。

(2) 建立标准化沟通管理制度,落实闭环销项管理:结合项目实际编制多方沟通协调管理细则,规范会议、书面文件、现场会商三类沟通形式。构建分级会议体系:每日现场碰头会处置即时现场问题;每周组织建设、设计、监理、施工四方调度例会,梳理进度、质量、变更及待协调事项;每月召开专题大会,解决重大技术、造价、资源矛盾;涉及外部管线、属地问题,按需组织外部专题协调会。会议必须形成正式纪要,明确事项内容、责任单位、完成时限,建立台账销项管理,未闭环事项持续在下一次会议复盘,杜绝只开会不落实。严格区分沟通载体,设计变更、技术指令、整改通知、签证确认必须使用工程联系单、设计变更单、监理通知单等正式书面文件,电话、社交软件仅作为辅助问询,禁止口头指令作为施工依据,所有往来文件完整归档,做到沟通留痕、责任可追溯。建立问题分级响应机制,普通业务限定3个工作日反馈;影响施工进度紧急问题24小时响应;涉及安全、重大造价调整事项立即组织专题会商,避免问题拖延扩大。

(3) 构建分级冲突处置机制,高效化解各方分歧:按照矛盾影响程度划分为一般分歧、较大分歧、重大争议三个等级,匹配对应协调路径。一般技术分歧,由各方现场代表就地协商处置;涉及造价、工作面移交的较大分歧,由建设单位或总监理工程师牵头组织专题协调会;合同、重大投资争议升级至各参建单位管理层共同会商。明确建设单位作为项目总牵头主体,参建各方僵持不下时,依据合同、规范作出协调裁定,避免矛盾无限期僵持。将沟通协同表现纳入参建单位现场履约考核,对积极配合、高效处置问题的单位予以正向评价;对消极推诿、拒不落实协调决议的参建单位,依据合同予以约束,强化制度约束力。冲突处置坚持对事不对人,以合同、图纸、现场实际工况作为判断依据,减少情绪化博弈。

(4) 搭建数字化协同共享平台,打破信息孤岛:依托轻量化项目管理协同平台,搭建参建各方共用信息载体,统一归集图纸、设计变更、会议纪要、验收资料、现场问题台账。设

计单位上传最新版图纸,对旧版图纸进行锁定标识,防止现场误用;监理上传巡检整改记录;施工单位实时反馈现场问题与进度情况;建设单位在线查阅全部资料,实现信息同源共享。推广BIM协同应用,在施工前期开展多专业图纸碰撞检查,提前排查土建、机电管线冲突,把大量技术沟通工作前置到施工准备阶段,减少实施阶段变更返工。平台配置消息提醒,待办事项自动推送督办,减少人工反复催告。同时配套管理制度,督促各方及时更新平台数据,避免系统闲置,杜绝“重采购、轻使用”的现象。

(5)前置图纸会审与联合交底,从源头减少沟通矛盾:充分做好图纸会审与设计交底工作,开工前组织建设、设计、监理、总包、各专业分包共同开展图纸会审,集中梳理图纸错漏碰缺、施工可行性问题,设计单位集中答疑并形成会审记录,提前消除大量后期技术矛盾。落实多方联合技术交底,关键工序做到设计、监理、施工三方共同交底,完整传递设计意图、质量标准、施工注意要点,降低专业理解偏差。交叉作业施工之前,组织相关专业开展工作面移交会商,明确移交条件、时间节点、成品保护责任,规避交叉施工阶段互相干扰。工作面移交履行书面签字手续,留存影像资料,避免后期责任纠纷。

(6)完善考核激励,兼顾外部干系人协同管理:项目进场阶段开展参建各方联合交底,强调项目整体建设目标,引导各方树立共赢思维,摒弃各管一段的本位思想。定期组织联合现场巡检,各方人员深入施工现场,掌握真实工况,立足项目整体研判问题。优化参建单位考核评价体系,将跨单位协同配合、问题处置效率纳入履约评价,设置协同奖惩条款。项目整体目标顺利实现,对表现优秀参建单位给予履约评价加分;因单方消极沟通造成工期、质量损失,按合同扣减履约保证金,以利益绑定引导各方服从项目整体目标。

同步建立外部干系人沟通台账,梳理管线权属单位、属地主管部门、周边社区等对象,明确对接责任人、沟通频次,提前对接迁改、施工许可、文明施工相关事宜,减少外部因素对现场施工的干扰。

4 工程实践案例分析

某市政综合改造项目,包含城市支路、给排水管网、景观附属工程,参建主体包含建设单位、两家设计单位、监理单位、

总承包单位以及机电、绿化多家专业分包,同时涉及市政管线权属单位协调工作。项目前期暴露出诸多沟通乱象:图纸答疑回复滞后,部分变更依靠口头传达,分包越级对接建设单位,工作面移交反复扯皮,局部工序出现进度滞后苗头,管线迁改外部协调进度缓慢。

项目部落实多方沟通协调优化对策:第一,完善合同补充约定,梳理沟通权责清单,明确总包统一对外协调,杜绝分包越级报送;第二,推行日碰头、周调度、月专题会议制度,增设外部协调专题会,全部待办事项建立台账销项管理,重要往来文件全部书面留痕;第三,落实三级冲突处置机制,明确不同矛盾对应的牵头协调主体;第四,启用轻量化协同平台,统一管理图纸、变更、整改资料;第五,强化开工图纸会审,交叉作业前开展工作面联合交底,履行书面移交手续;第六,建立外部干系人沟通台账,定期对接管线权属单位推进迁改工作,同时将协同履约纳入参建单位考核。经过一系列措施落地,图纸答疑、变更流转响应效率显著提升,多头指令现象得到遏制,工作面移交矛盾大幅减少,管线迁改外部卡点得到有效破解,现场问题处置周期明显缩短。项目建设全过程未发生因沟通失效引发的重大返工、索赔事件,按期完成竣工验收,验证该套协调管理对策具备工程实用性。

5 结论

工程项目实施阶段沟通协调,本质是多利益主体之间信息传递、矛盾化解、目标平衡的过程。参建各方利益目标差异、权责边界模糊、沟通流程不规范、信息孤岛、冲突处置机制缺失,同时忽视外部干系人管理,是造成协调难点的主要诱因。提升多方沟通协调水平不能单纯依靠管理人员个人经验,应当坚持源头治理,从合同层面厘清权责边界,建立标准化会议、文件流转、闭环销项制度,构建分级冲突处置机制;借助数字化协同平台打通信息壁垒,把技术沟通前置到图纸会审阶段,配套完善考核激励,兼顾内部参建方与外部干系人协同管理。多方沟通协调属于动态管理工作,现场工况不断变化,管理人员应当结合项目规模、参建单位构成灵活调整协调策略,持续化解实施阶段各类分歧,保障质量、进度、成本目标协同落地,提升工程项目整体建设效益。在建筑业向精细化转型的大背景下,完善多方沟通协调体系,也是工程项目管理提质增效的重要抓手,具备较强推广应用价值。

参考文献:

- [1] GB/T 50326-2017,建设工程项目管理规范[S].北京:中国建筑工业出版社,2017.
- [2] 王健.建筑工程参建多方沟通协调管理存在问题及对策[J].工程技术研究,2025(08):143-146.
- [3] 刘浩.市政工程项目实施阶段多方协同沟通机制构建研究[J].城市道桥与防洪,2025(05):212-215.
- [4] 陈明亮.建设工程多方参建主体冲突协调管理策略探析[J].建设科技,2026(02):94-97.
- [5] 周旭.基于信息化平台的工程项目参建各方协同管理实践[J].工程管理学报,2025(06):102-106.
- [6] 张磊.市政工程外部干系人沟通协调管理要点探讨[J].工程技术,2026(03):134-137.