

建筑企业市场开发与项目管理的有效衔接策略分析

唐晓庆

中交一公局电气化工程有限公司

摘要：随着中国经济发展进入降速阶段，人口下行压力持续增大，建筑行业环境出现了较大程度的变化。一方面，一大批知名的特级、一级建企突然爆雷，破产后黯然退场。另一方面，部分企业的经营规模不断扩大，其市场份额不断扩大，这对建筑企业项目管理的有效性提出了更高要求。文章阐述了建筑企业项目管理的概念、特征，总结了建筑企业市场开发与项目管理衔接中存在的问题，最后从多个角度提出了有效衔接的策略。

关键词：建筑企业；市场开发；项目管理；有效衔接

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2022.22.074

市场开发和项目管理是建筑企业重要的两个环节。在传统的管理模式中，市场开发和项目管理是相互独立的，这突出地体现在组织机构的独立和工作模式的独立上。二者的隔裂时常会造成部门协调困难、设计和施工不同步的现象，容易造成大量建筑资源的浪费，因此，基于这种背景开展建筑企业市场开发与项目管理有效衔接策略的研究具有十分重要的现实意义。

一、相关概念介绍

（一）市场开发

所谓市场开发是指企业将现有的产品和服务推向新的市场，以谋求市场份额的扩大，并增加销售量，获取营业收入，它是在现有市场份额基础上对新兴市场的进一步渗透，适用于处在任何生命周期的企业^[1]。通常而言，市场开发的形式主要有两种，一种是开发新的目标市场，定位新的顾客群体并，提供服务。第二种是实现市场区域的转移，即从一个区域市场转移到另一个区域市场，比如常见的从国内市场转移到国际市场、从农村市场转移到城市市场^[2]。

（二）项目管理

当前存在大量关于项目管理的理论，而基于研究角度的不同，形成了差异化的结论。有研究认为项目管理是管理学的重要学科，是指在项目活动中运用专门的知识、工具和方法^[3]，使项目能够在资源有限的条件下达到设计要求和预期的过程。项目管理是对项目运行过程

的计划、组织、协调和控制。也有研究认为项目管理是运用管理学的制度、程序和方法来解决项目运营中存在的各种问题，主要的工作内容有领导、组织、用人、计划、控制等^[4]。项目管理的特征主要体现在以下几个方面。

首先，普遍性。项目作为一种独特的社会活动，广泛存在于社会经济领域的各个领域，比如建筑企业的工程项目管理、科研单位的科研项目管理等。其次，目的性。每一种项目管理都存在明显的目标导向，都需要通过运用一系列的工具来保证实现项目目标，或超过目标的追求^[5]。再次，独特性。每一个项目都是单独的主体，它不同于企业的产品生产和材料采购，也不同于常规的政府管理，它是一种较为独特的管理活动。最后，集成性。项目管理是一项系统工程，需要各部门的广泛参与，并运用多样化的手段实施管理。这就要求管理主体能够根据具体的项目要素以及要素之间的关系做好集成性管理，不能够独立开展针对项目子系统的管理。

二、建筑企业项目管理的流程

建筑企业项目管理流程主要体现在三个方面。首先是项目建设的前期管理。在项目建设前期，企业需要确定管理目标并对项目投资进行合理的规划和决策，选择合适的项目技术，为项目的运行营造良好的控制环境。同时，要为项目的实施提供组织、资金、人员方面的保障。此外，企业还应该做好项目设计和工程招标工作，在市场上寻找合适的施工企业。

其次，项目建设施工阶段管理。在项目建设的施工阶段，企业要实施好原材料采购、工程施工、现场管理方面的工作。最后，是项目使用运营阶段的管理。该阶段的管理内容主要包括项目业主聘请专业机构检测项目质量是否达标，在项目质量验收通过之后，则可以将项目交付给客户。

三、建筑企业市场开发与项目管理有效衔接的重要性

建筑企业市场开发与项目管理有效衔接的重要性主要体现在三个方面。首先，是扩大建筑企业市场份额的必然需要。在市场竞争日益激烈的背景下，建筑企业先

后成立了市场开发部和职能管理部，其中市场开发部主要负责收集招标信息、制定招标技术经济方案、参与投标工作，待项目中标之后，市场部会将项目转移给职能管理部门。如果市场开发和项目管理能够实现有效的交接，项目管理部门能够完全理解市场开发提供的各项项目资料和技术方案，那么项目部门就能在规定时间内保质保量完成项目，从而满足客户需求，扩大市场影响力，有利于市场份额的扩大。

其次，有利于提升项目管理的效率。建筑企业市场开发部和项目管理部的职能不同。如果二者不能够有效进行交接，那么就有可能导致二者对施工中阶段连接、施工方法、特殊工艺和施工组织规划的理解产生误差。进而导致项目部门的规划、工序和施工工艺与实际存在较大偏差，造成项目部门不得不进行返工。如果能够进行有效的衔接，比如项目管理人员介入到市场开发阶段，那么就能够在大量客观材料的基础上完成施工，这大大提高了项目管理的效率。

最后，能够有效规避各种风险。由于缺乏有效的衔接机制，项目管理部门无法获得足够的项目资料，同时对技术方案的理解存在偏差，这就非常容易导致资源配置的混乱，比如无法集中主要资源在关键工艺方面，这不仅会造成部分资金的浪费，同时也容易引发新的返工风险和质量风险。如果能够加强衔接工作，项目管理部门就可以在市场开发资料的基础上，加强施工阶段前期管理，从而有效配置项目资源，规避各种类型风险。

四、建筑企业市场开发与项目管理衔接中存在的问题

（一）缺乏有效衔接的意识

意识是行为的先导，具有强大的能动作用。实际上，建筑企业的市场开发和项目管理部门普遍缺乏有效衔接的意识。一方面，市场开发部门认为企业应该将主要的精力放在招投标工作方面。只有有效地完成招投标工作，才能够获得项目施工的权利，从而扩大市场份额，提高营业收入，但是却忽略了对市场开发的后续管控，容易为后续的工程问题埋下隐患。另一方面，项目管理部门认为项目管理和施工是建筑企业的核心所在，很难抽出精力放在与市场开发部门的对接层面，因此其缺乏主动衔接的积极性。

（二）缺乏协调性

实际上，建筑企业市场开发部门与项目管理部门缺乏有效的协调性。一方面，建筑企业并未成立有效的统

筹部门，无法对市场开发与项目管理部门的职责权限进行明确，并协调二者的沟通。因此，这就导致市场开发与项目管理往往各自为政，都基于本部门利益去思考问题，存在利益方面的冲突。另一方面，市场开发和项目管理缺乏定期沟通机制。项目管理部门无法参与市场开发部门的业务活动，对招标文件编制、项目决策的有关知识了解不足，不可能基于项目管理的角度去参与市场业务。

（三）方案交底工作不完善

在项目中标之后，施工企业的市场开发部门应当会同项目管理部门就项目投标的技术方案、施工思路、经济方案进行交底。实际上，双方的方案交底工作并不完善。一方面，方案的交底流于形式，比如市场部门仅仅就招标文件的基本条款、技术方案、施工材料、人员组织等基本问题进行了交代，却忽略了对其中关键风险点的解释。另一方面，在经济方案交接层面，建筑市场开发部门阐述了招标投标的原则、参照的定额标准以及施工的工序计划等基本情况，但是却并未就施工过程中存在的变更索赔点以及现金流量的需求问题进行讨论。

（四）缺乏施工中的沟通机制

建筑企业市场开发部门和项目管理部门在完成交接工作之后，项目管理部门需要按照招标文件以及考察资料做出施工方案。但是由于交接情况的不完善，项目管理部门所做出的施工方案可能同实际存在较大偏差，因此项目管理员需要定期和市场开发人员保持联系。实际上，诸多建筑企业并未建立市场开发人员和项目管理人员之间的沟通机制。项目管理人员只能凭借对招标文件的理解进行施工。一旦在施工中发现问题，就不得不开展事后控制，这种情况提高了质量成本和工期成本。

五、建筑企业市场开发与项目管理有效衔接的策略

（一）增强有效衔接的意识

建筑企业必须充分发挥意识的主观能动作用，增强有效衔接的意识。一方面，建筑企业应该组织市场开发和项目管理部门的领导者积极学习最前沿的建筑理论，应引导二者树立建筑施工的整体思维，并增强双方相互交流的积极性。另一方面，建筑企业还应该在单位内部大力营造关于市场开发与施工全流程管理的文化氛围，要加强宣传工作，可以通过多种媒介，如官方网站、公众号、微博的方式面向基层员工积极解读市场开发与项目管理衔接的内涵、重要性和实施路径，以此为二者的

有效衔接营造良好的控制环境。

（二）加强对衔接工作有效统筹

建筑企业应该从多角度入手，加强市场开发与工程项目管理部门有效衔接的统筹。一方面，企业可以成立专门的综合部门。比如对于某些投资金额巨大、施工难度较高的重点工程项目，企业可以有针对性地在内部成立一个临时的综合部门，该部门的人员可以由市场开发和项目管理的负责人组成，其职责是开展招投标工作、对项目进行详细的考察和规划、尝试设计项目的施工方案和组织模式。综合部门的成立直接实现了市场开发和工程管理的衔接，为后续的项目管理提供了充足的组织保障。对于规模较小的企业而言，可以进行组织结构的优化和调整，比如将市场开发和项目管理部门合并成立一个综合的职能部门，这能有效避免市场开发和施工管理的脱节问题。

（三）加强经济和技术方案的交底工作

在工程项目中标之后，市场开发部门应该会同项目管理部门实施经济和技术方案的交底工作，在技术方面，市场开发企业要说明招投标文件的基本条款和特殊要求，交代施工方案和技术方案，说明临时设施安排与布置，并应该积极讨论应急方案的制定。在经济方面，双方不仅要讨论招标报价的原则、商务活动、计量规定，阐述投标时应用的策略，同时还应该依据招标材料，讨论施工过程中可能存在的变更索赔以及现金流量的需求问题。

（四）建立项目施工的全过程联系机制

在交底工作完成之后，项目管理人员对项目的招投标情况有了基本了解，但是这种了解可能并不全面，也有可能存在偏差。在此基础上制定的施工方案有可能会和实际不相符合，可能需要对招投标方案进行修改和补充，因此，建筑企业必须完善项目施工过程的全流程联系机制。对于重要的疑难问题，市场开发部门和项目管理部门可以以会议的方式进行沟通。对于施工过程中的细节问题，双方可以采取口头沟通和书面沟通的方式。

（五）实现市场开发和项目管理的相互渗透

建筑企业可以在市场开发活动中引入项目管理部门的参与，这样就能够通过过程参与了解招投标信息，为后续相关工作提供有利条件。一方面，建筑企业可以派遣具有较高经济技术能力，了解相关法律的相关人员参与投标文件的编制、现场勘查以及技术经济会议，使之能真正了解整个投标过程和决策方案。在项目中标之

后，参与市场开发活动的项目管理人员就应该及时返回项目管理部，参与组织项目的施工过程。另一方面，建筑企业还可以积极组织市场开发人员参与项目的过程，比如企业可以委派两名主要的投标人员参与到项目管理的前期阶段，将投标的思路和方案和项目管理人进行沟通。当中标之后，市场开发人员可以返回市场开发部。

（六）加强对项目的总结管理

工程项目的最终成果实际上是对建筑企业市场开发与项目管理有效衔接效果的一种评价，因此，待工程项目完工以后，建筑企业应该加强对项目管理全过程的总结和评估。企业应该关注的信息至少应包括：评价投标技术方案设计的合理性；投标策略运用的科学性；收集类似项目施工方案的技术和经济指标；针对项目所在地区，收集有关的施工方法和数据资料。待材料收集完毕之后，建筑企业应该将材料纳入数据库中，并为后续的投标决策和项目管理提供重要参考。

结束语

在建筑行业技术门槛变低、产品同质化严重的背景下，建筑企业必须提高市场开发能力和项目管理能力，实现二者的有效衔接。只有这样，才能够建立畅通的沟通机制、降低沟通成本、提高沟通效率、避免市场开发与项目管理团队的脱节。文章阐述了市场开发和项目管理的相关概念，总结了建筑企业市场开发和项目管理衔接中存在的问题，最后从多个角度提出了对策。期望文章的研究能为建筑企业市场开发和项目管理的有效衔接提供一定的参考和借鉴。

参考文献

- [1] 胡燕, 王小禹. 论施工项目现场经费“精细化管理与决策”[J]. 商讯, 2021, (18): 107-109.
- [2] 张黎明. 建筑企业项目基于全周期现金流预测的预算管理研究优化[C]//中国建设会计学会. 中国建设会计学会第十五次(2022年度)论文集. 中国建设会计学会第十五次(2022年度)论文集, 2022: 912-916.
- [3] 张贤臣. A建筑公司市场营销策略优化研究[D]. 燕山大学, 2020.
- [4] 陈春花. 建筑企业市场开发与项目管理衔接策略[J]. 科技风, 2015(03): 192.
- [5] 王永钧. 浅谈建筑企业如何做好市场开发与项目管理的沟通衔接[J]. 建筑经济, 2012(06): 77-79.