

浅析街区式商业群工程工期的合理管理控制

文 / 张梓童 广州聚实投资发展有限公司

摘要：伴随着城市化进程与消费模式的升级，街区式商业群作为复合型城市空间形态，其工程工期管理因商业定位及客制化差异性、功能复合性、空间开放性、多专业交叉等特性，面临一定的工作挑战。本文针对街区式商业群工程，系统分析了其工期管理的特殊性，并指出了工期管理各阶段的突出问题，集中表现为设计阶段方案前瞻性不足、专业协同缺失；报建阶段审批复杂且政策风险应对滞后；合约策划阶段标段划分不合理、合同约束机制不完善；工程实施阶段施工组织粗放、参建主体协同低效。基于此，本文针对街区式商业群工程工期合理管理，分别从设计、报建、合约策划、实施阶段提出了针对性策略，本文研究旨在为街区式商业群工程工期管控提供理论参考，助力项目高效推进。

关键词：街区式商业群；工程工期；合理管理；管理控制

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.18.007

引言

在新型城镇化与消费升级背景下，街区式商业群凭借开放空间、多元业态融合的特性，成为城市商业发展的重要形态。这类项目不仅承载着商业功能，更是与城市交通、公共空间、历史文脉深度衔接。街区式商业群工程建设涵盖建筑、景观、市政、商业运营等各个维度的协同，工期管理复杂度较高。然而，当前的项目实践中，存在设计变更频繁、审批周期冗长、施工界面混乱、参建主体协调低效等诸多问题，导致工期延误和成本增加，甚至还会对商业运营计划造成不利影响。本文在阐明街区式商业群工程工期管理的特殊性的基础上，分析了当前其在工期管理中面临的困难，深入剖析了其在设计、报建、合约策划、工程实施四阶段的核心问题。最后，本文结合项目管理理论与实践经验，提出了生产流程各阶段的工期管理控制策略，以期促进提升此类项目建设效率。

一、街区式商业群工程工期管理的特殊性

（一）功能复合性与空间开放性引发内外多部门协同工作

街区式商业群通常涵盖零售、餐饮、娱乐、办公等多元业态，不同业态对空间布局、设备设施、运营流线的要求也各有差异。街区商业群的项目空间形态具有开放性特征，商业群与城市道路、公共交通和周边地块之间，往往存在频繁的空间交互和功能衔接，这就对工程建设工作提出了特殊的要求。具体而言，商业街区的交通及人流通达性设置，必须要和片区公共交通规划相匹配；商业街区的景观设计，也需要考虑和周边历史建筑的风格相协调，这类跨领域、跨主体的协同工作，在一定程度上增加了工期管理的复杂性，任何环节沟通不畅，都很有可能导致大量设计变更，甚至引发停工缓建的情况，影响整体进度。

（二）公众参与与社会影响的动态化反馈

街区式商业群作为城市公共空间的重要组成部分，

在其建设过程当中，往往会接收到来自公众舆论、社区反馈的影响。比如说，在施工期间的场地管理不到位、噪音及建筑垃圾污染等，很有可能会引发周边居民的投诉，迫使施工单位调整作业时间，或者采取额外的环保措施，引发工期延长的情况。

（三）业态风格多元化、多专业交叉与施工界面的复杂性

基于街区式商业群的布局特点，存在不同单体间建筑造型、立面风格不一等问题；又涉及建筑、结构、给排水、电气、暖通、景观、智能化等多个专业领域，各个专业施工交叉作业十分频繁，施工界面划分、施工流水、单位资源管理效率的考量也相对更复杂。比如，景观工程的管线铺设，往往需要和建筑主体的基础施工协调进行，商业店铺的二次装修设计，也需要与主体结构预留接口相匹配。如果在此期间，各专业之间的协同管理不到位，就容易出现工序颠倒、施工冲突等矛盾，严重还会导致窝工、返工，严重影响工期进度。

二、街区式商业群工程工期管理的问题

（一）设计阶段的问题

第一，由于街区式商业建筑形态多为小面积独栋单体、平面散落型布局，使得在招商策略形成与传统集中式商业对比鲜明的“一栋一品牌”形式。该形式赋予了商家对建筑具有更强的品牌风格强调及更高的客制化要求。而客制化的缺点就在于方案设计过程中容易频繁出现修改。同时，业主方在这种处境下，对于公共空间的设计也存在未能充分考虑体验式商业、网红打卡点等一些新兴业态对项目空间结构、设备配置等方面的特殊需求。以上情况在施工图设计完成后，又因招商过程中出现新的业态调整，相关单位不得不进行设计变更、甚至出现现场施工“边做边改”。设计变更问题是导致工期延误的关键因素之一，重大变更平均耗时可达半个月甚至一个月，这将严重影响工程进度。第二，相关专业设计协同缺失，错漏碰缺问题较为突出。建筑、结构、景

观等相关专业设计团队之间，目前仍然缺乏有效的协同工作机制，不同专业部门往往各自为政，这一情况直接导致设计图纸存在大量冲突。

（二）报建阶段的问题

一方面，审批流程较为复杂，耗时较长。街区式商业群项目涉及规划、建设、消防、环保、交通、人防等多个政府部门的审批环节，不同地区的审批流程和要求还存在一定的差异，相当一部分审批事项还需要多次修改，反复报审。另一方面，相关部门对政策法规变化风险应对不足。在工程建设周期内，部分区域可能会根据需要，出台新的政策法规，或是对既有政策进行修订。如果建设单位并未能及时地跟进政策变化，就可能会导致已通过审批的方案，需要再一次重新调整，增加报建的难度，引发额外的时间成本。

（三）合约策划阶段的问题

第一，标段划分不合理，施工界面责任模糊。部分项目在合约策划时，相关单位并未充分考虑街区式商业群的空间布局和施工流程，标段划分过于笼统。例如，个别单位将景观工程与建筑主体工程划分为同一标段，而施工单位的专业有限，很难进行统筹协调。部分单位把机电安装工程拆分为多个小标段，导致后续各个标段之间管线接口对接十分困难，责任界定模糊。第二，合同条款工期约束不到位。施工合同中，部分单位对工期延误的责任界定和赔偿条款设置的不够清晰，导致其很难对施工单位形成有效约束。同时，一些单位对提前完成工期目标的项目，并未能及时给予相应激励，不利于调动施工单位的积极性。部分单位所制定的合同只是约定了工期延误的罚款比例，并未能明确因甲方原因所导致的工期延误时的具体的补偿方式，这就造成施工单位在遭遇非自身原因延误时，可能会降低主动赶工的动力，工期拖延问题得不到有效改善。

（四）工程实施阶段的问题

首先，施工组织设计较为粗放。施工单位在编制施工组织设计时，对街区式商业群的施工特点和难点认识不足，所编制的进度计划也可能缺乏科学性和可操作性。个别单位并未能充分考虑多专业交叉作业的时间节点，也未能厘清空间顺序，导致其设计的关键线路不够明确，材料、劳动力等相关资源的配置与施工进度不够匹配。其次，参建主体沟通协调不畅，信息传递不够及时、高效。由于相关参建主体之间并未建立起高效的沟通协调机制，后续信息传递也因此受阻。个别设计变更指令由于不能及时传达至施工一线，在施工现场只能按旧图纸进行施工，引发返工。监理单位对施工质量问题的整改要求由于未能得到施工单位的及时响应，后续工序验收的进度也因此受到影响。各个参建主体之间沟通效率低下的问题，可能引发连锁反应，扩大工期损失。最后，施工现

场管理不到位，相关单位对突发事件应对能力不足。施工现场管理精细化程度不足，相关单位对安全、质量、进度等的过程管控不到位。

三、街区式商业群工程工期合理管理控制策略

（一）设计阶段控制策略

一方面，业主相关职能需深化前期调研，做好业态策划，提高设计方案整体的稳定性。建设单位应当在设计启动前，组织专业团队开展细致、深入的市场调研，深入地剖析该片区客群圈层、消费能力与项目调性是否匹配，调研区域商业竞争态势，并对未来业态发展趋势进行科学地研判。其次，街区式商业作为强公共空间属性的项目，在概念规划及总平面方案阶段，必须考虑板块交通配套和基础建设，以带动项目地位的提升。因此，必须要明确项目的功能定位，设计科学的业态组合方案。有关单位可以邀请商业运营团队提前介入，从运营视角着手，对潜在品牌客户、商家梯队进行深入的访谈及调查研判，对空间布局、人流动线、设备配置等各个方面提出具体的要求，确保设计方案和商业运营需求之间能够高度契合。比如，在商铺开间进深设计中，相关部门需考虑餐饮、零售、服务等不同业态的展示面需求，确定相应的设备安装条件，避免后期因相关业态调整而引发大规模设计变更。另一方面，相关单位可以构建多专业协同设计平台，加强图纸会审。建议相关单位基于BIM技术，打造协同设计模式，组织各专业设计团队共同参与数字化工作平台，以便于各部门、各专业实现设计信息的实时共享和交互。在设计过程中，有关单位可以定期组织建筑、结构等不同专业开展协同会议，各专业对关键节点的设计方案进行联合评审，以此来提前消除各专业间的冲突隐患。

（二）报建阶段控制策略

一方面，建设单位报建团队应当优化报建流程，加强与审批部门的沟通与协作。报建团队应准确了解商业运营团队及品牌商家的需求对现行项目控规是否存在冲突，设计输入条件是否全面，内外部沟通的边界是否清晰。此外，报建团队对项目所在地的审批政策和流程进行深入细致的研究，制定生成详细的报建计划，做到明确各审批事项的时间节点和责任人。相关单位可以提前与规划、建设、消防等审批部门进行沟通，了解审批要求和潜在的问题。在针对树木保护、文物建设影响评估、洪涝灾害及安全专项方案等时，应按现行法律法规，组织专家进行预审，确保申报材料符合各项要求。对于并联审批的事项，相关部门应同步推进各项审批工作，避免串联等待。比如在进行规划方案审批时，可以同时启动消防设计审核和环境影响评价等工作，以此来缩短整体报建周期。另一方面，团队应做好政策法规动态跟踪机制，增强自身的风险预判能力。安排专人负责收集和整理国

家、区域最新的政策法规信息，分析相关政策法规对项目建设的影 响，并以此为依据，及时地调整报建策略和施工方案。在环保政策可能升级前，应提前告知工程部与施工单位进行协商，适当增加环保设施投入预算，重新调整施工组织计划，确保项目符合最新要求。在合同中，相关部门还应明确政策变化风险的分担机制，如果出现因政策调整导致工期延误的情况，双方应协商确定合理的工期顺延和费用补偿方式。

（三）合约策划阶段控制策略

第一，要科学划分施工标段，明确界面责任，确定相应的工期目标。相关部门可以根据街区式商业群的空间布局和专业特点等，重新划分施工标段。对于一些关联性强，且往往需要同步施工的专业工程，相关部门可以把它们划分为同一标段，并由综合实力较强的施工单位统筹实施，以此来减少界面协调的难度。对于专业性强、技术要求高的工程，建议将其单独划分标段，且要选择专业分包单位。在招标文件中，相关单位需要详细描述各标段的工作范围，合理划分施工界面，明确工期节点，同时还要附带施工界面示意图，避免责任模糊不清。第二，要完善合同条款，强化工期约束，设置相应的激励机制。在施工合同中，相关部门需要明确约定工期总目标和各关键节点的时间要求，细化工期延误的责任认定标准。对于因施工单位自身原因所导致的工期延误，有关部门应按合同约定，收取违约金。对于因建设单位原因或不可抗力因素导致的工期延误，相关单位应给予合理的工期顺延。同时，有关单位还可以设立工期提前奖励条款，对提前完成工期目标，且工程质量合格的施工单位，可以给予合同价款一定比例的奖励，以此来激发施工单位的积极性和主动性。

（四）工程实施阶段控制策略

首先，相关单位应优化施工组织设计，实现对资源的动态合理配置。施工单位需要根据项目特点和工期目标，编制科学合理的施工组织设计和进度计划。建议施工单位采用关键线路法和计划评审技术对施工进度进行分析，明确关键工序和关键节点，合理安排协调各专业的施工顺序和时间间隔。施工单位还可以应用信息技术，打造资源动态管理模型，根据施工进度计划和现场的实际需求，实时调整劳动力、材料、机械设备等资源的配置，避免出现资源闲置或短缺的问题。比如在在主体结构施工的高峰期，施工单位可以提前储备足够的模板、钢筋等材料，以此来保证连续施工。在装饰装修阶段，施工单位需要根据各区域的施工进度，灵活调配装修班组，提高施工效率。其次，搭建多维沟通平台，提升各参建主体协同联动效率。建设单位应牵头建立由设计、监理、施工等参建主体共同参与的沟通协调机制，搭建线上线 下相结合的沟通平台。建设单位可以定期组织召开工程

例会，各方主体协同参与，通报施工进度、质量安全等相关情况，更高效地协调解决现场问题。同时，相关单位还可以建立设计变更快速响应机制，在设计单位接到变更需求后，要求其必须要在 24 小时内提出处理意见，确保变更指令能够及时传达至施工一线。最后，有关部门需要加强施工现场精细化管理，提升突发事件应对能力。相关部门可以建立健全施工现场管理制度，加强对安全、质量、进度的全过程监控。对危大工程，建议实行专项方案审批和专家论证制度，同时强化对施工过程的监测和巡查，以便于能够及时发现和消除安全隐患。相关部门应严格原材料、构配件的进场检验和试验制度，确保工程质量符合要求。有关单位还要制定完善的应急预案，针对可能出现的极端天气等突发性事件，储备必要的应急物资和设备，定期组织应急演练，提高参建人员的应急处置能力。

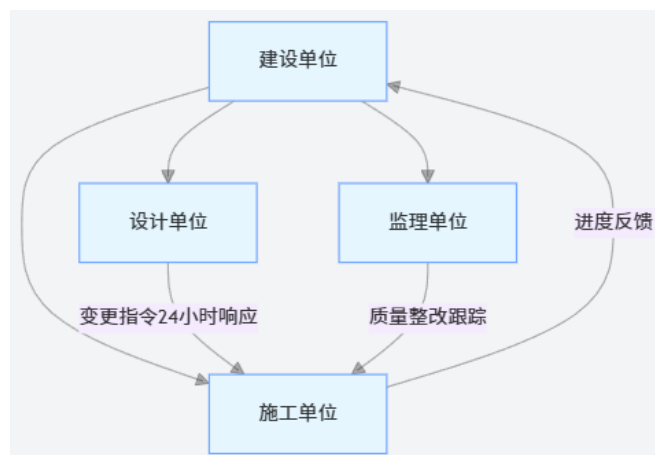


图 1 工程实施阶段参建主体协同机制框架图

结语

本文围绕街区式商业群工程工期管理的特殊性，系统梳理了各个阶段的不足，并构建起了针对性的管控策略方案。随着城市更新与商业创新的持续推进，街区式商业群工程将更注重人性化体验与可持续发展，今后工期管理理论研究与实践还需进一步融合数字化技术与动态风险评估方法，实现进度管控的智能化与精准化。

参考文献

- [1] 陈继贤. 建筑工程施工中的工期控制与进度管理研究 [C]//2024 工程技术应用与施工管理论坛论文集. 2024: 1-3.
- [2] 王宜涛, 马健. 装配式建筑施工中的工期管理与进度控制优化探讨 [J]. 中国建筑装饰装修, 2025 (3): 151-153.
- [3] 李清清. 基于工程管理视角的工程前期工期优化研究 [J]. 散装水泥, 2025 (1): 189-191.
- [4] 解卫国. 水利工程中施工期水资源的高效管理与调配策略研究 [J]. 水上安全, 2025 (6): 184-186.