

关于做好建筑市场开发与项目建设工作的探讨

王伟

中交第三公路工程局有限公司, 北京 101300

摘要：建筑市场开发与项目建设协同管理是建筑企业提升核心竞争力的重要抓手。本文围绕市场开发与项目建设协同管理的必要性、实践困境和优化路径进行探讨, 指出两者协同的重要性体现在市场驱动与项目导向的有机融合、前端决策与后端执行的高效贯通、价值创造与风险管控的动态平衡三个方面。针对当前企业在管理实践中存在的条块分割、要素错配和绩效考核短视等问题, 提出了打造矩阵式管理架构、推进赋能式资源整合、构建协同化绩效评估体系等优化路径。研究成果对推动建筑企业深化管理创新、实现高质量发展具有重要的理论和实践意义。

关键词：建筑市场; 市场开发; 项目建设

Discussion on Doing a Good Job in the Development of the Construction Market and Project Construction

Wang Wei

CCCC Third Highway Engineering Co., Ltd. Beijing 101300

Abstract: Collaborative management of construction market development and project construction is an important lever for construction enterprises to enhance their core competitiveness. This article explores the necessity, practical difficulties, and optimization paths of collaborative management between market development and project construction. It points out that the importance of collaboration between the two lies in the organic integration of market driven and project oriented approaches, efficient integration of front-end decision-making and back-end execution, and dynamic balance between value creation and risk management. Aiming at the problems of fragmented management, mismatched elements, and short-sighted performance evaluation in current enterprise management practices, optimization paths such as building a matrix management architecture, promoting empowering resource integration, and constructing a collaborative performance evaluation system have been proposed. The research results have important theoretical and practical significance for promoting the deepening of management innovation and achieving high-quality development in construction enterprises.

Keywords: construction market; market development; project construction

引言

在建筑行业高质量发展的新阶段, 市场开发与项目建设的协同管理日益成为企业提升核心竞争力的关键要素。建筑企业面临日趋激烈的市场竞争环境, 传统的条块分割管理模式已难以适应当前市场环境的快速变化。市场开发部门对项目全过程管理参与度不足, 项目建设部门对市场开发环节支持力度有限, 导致企业整体运营效率受到影响。通过构建协同管理机制, 打破部门壁垒, 实现资源优化配置, 企业才能在激烈的市场竞争中保持可持续发展优势。从市场驱动与项目导向的融合、前端决策与后端执行的贯通、价值创造与风险管控的平衡等维度, 深入分析协同管理的必要性, 探讨实践困境, 提出优化路径, 对推动建筑企业转型升级具有重要意义。

一、建筑市场开发与项目建设协同管理的必要性分析

(一) 市场驱动与项目导向的有机融合

从市场驱动与项目导向的角度分析, 建筑市场开发与项目建设的协同管理体现出必要性。建筑市场开发作为企业发展的前端引擎, 通过市场调研、客户分析和竞争策略研究, 为项目建设提

供决策支撑和发展方向^[1]。项目建设则是市场开发成果的具体实践, 优质项目的成功实施能够形成良好的企业品牌效应, 增强市场竞争优势。在实践层面, 市场开发团队深入了解项目现场情况, 可及时优化商务谈判策略; 项目建设团队反馈工程技术和成本管理经验和, 能够提升市场开发的精准度。这种双向互动机制促进了企业在项目承接、实施和管理过程中的资源优化配置, 推动

作者简介: 王伟 (1981.09-), 男, 满族, 吉林省磐石市, 本科学历, 市场开发兼管域内在建项目。

企业在激烈的市场竞争中保持可持续发展优势。

（二）前端决策与后端执行的高效贯通

前端决策与后端执行的高效贯通是建筑市场开发与项目建设协同管理的重要维度。市场开发环节的投标策略、商务谈判等关键决策直接影响项目建设的实施效果。通过建立前端决策与后端执行的贯通机制，可实现项目全生命周期的信息共享和资源协同^[2]。在实践中，市场开发团队的投标报价、合同条款等商务决策需充分考虑项目建设的技术难度、资源配置和成本控制等要素；项目建设团队基于施工现场的实际情况，为市场开发提供准确的技术支持和成本数据，助力投标报价的科学决策。这种前后端联动机制有效降低了项目运营风险，提升了企业的市场竞争力。

（三）价值创造与风险管控的动态平衡

价值创造与风险管控的动态平衡是建筑市场开发与项目建设协同管理的核心要素。市场开发过程中面临项目承接规模、投标报价和合同条件等方面的风险，项目建设阶段存在工期延误、成本超支和质量管控等潜在风险^[3]。建立协同管理机制有助于实现全过程的风险识别与防控，促进企业价值持续提升。通过市场开发部门对区域市场环境、项目特点和业主资信等要素的深入分析，结合项目管理团队的施工组织和资源配置能力，企业可在风险可控范围内承接优质项目。这种价值创造与风险管控的动态平衡机制贯穿项目全生命周期，推动企业在经营规模扩张与风险防控之间找到最佳平衡点。

二、建筑市场开发与项目建设协同管理的实践困境

（一）条块分割的组织体制制约协同管理

条块分割的组织体制成为制约建筑企业协同管理的突出瓶颈。目前建筑企业普遍存在市场开发部门与项目管理部门职责界限模糊、管理权责不对等的问题。市场开发部门过分关注项目承接数量和合同额，对项目实施阶段的资源需求和技术难度考虑不足；项目管理部门专注于工程质量和进度管理，对市场开发环节的商务谈判和投标报价缺乏有效支撑^[4]。这种条块分割的组织体制导致部门间信息共享不畅、沟通协调效率低下。在项目实施过程中，市场开发部门对项目现场管理参与度不够，项目管理部门对市场开发的前期策划和后期维护重视不足，造成企业整体经营效益受损。

（二）要素错配的资源配置局面掣肘协同管理

要素错配的资源配置局面制约着建筑企业协同管理的深化推进。在市场开发阶段，部分企业过度追求项目承接规模，忽视自身人才队伍、资金实力和设备配置等资源承载能力，导致项目实施阶段面临资源调配困境^[5]。优质技术人才向市场开发部门倾斜，项目建设一线技术力量不足；项目管理人员频繁调动，难以形成稳定的项目团队；工程设备调配不合理，影响施工效率和质量控制。市场开发部门对项目建设资源需求预判不准确，项目管理部门对施工资源动态需求反馈不及时，造成企业整体资源利用效率低下。资源配置的错配现象不仅降低了项目管理效能，也增加了企业经营风险。

（三）短视导向的绩效评价机制误导协同管理

当前绩效评价体系普遍存在重短期业绩、轻长期发展的问题。市场开发部门过分追求合同额和项目数量等显性指标，对项目建设质量和运营效益关注不足；项目管理部门侧重工程进度和质量验收等阶段性考核，对市场开发前期策划支持度不高。绩效考核指标缺乏系统性和关联性，未能体现市场开发与项目建设的协同效应，导致部门间出现责任推诿和利益冲突^[6]。市场开发人员对项目实施过程中出现的各类问题应对不力，项目管理人员对商务谈判和投标报价的支持积极性不高。这种片面化的绩效评价导向与建筑企业高质量发展要求不相适应，需要通过完善绩效评价体系引导各部门形成协同发展合力。

三、建筑市场开发与项目建设协同管理的优化路径

（一）打造组织扁平、流程顺畅的矩阵式管理架构

打造组织扁平、流程顺畅的矩阵式管理架构是优化建筑市场开发与项目建设协同管理的关键路径。矩阵式管理架构突破传统科层制的限制，实现市场开发与项目建设的双向融合。通过设置项目总负责人制度，明确项目主导权，强化市场开发部门对项目全过程的参与度。建立跨部门协调机制，实现商务谈判、技术管理等关键环节的信息共享和资源协同。优化审批流程，精简管理层级，提升决策效率。市场开发与项目管理人员组建联合团队，形成优势互补的项目运作模式^[7]。这种扁平化的组织架构有效消除部门壁垒，促进各类资源要素的高效配置。

在实践层面，企业可设立项目管理委员会统筹市场开发与项目建设工作，制定项目筛选标准和管理制度。项目立项阶段组建联合评审小组，从商务可行性、技术难度和资源需求等维度开展综合评估。投标阶段成立投标工作专班，市场开发人员负责商务谈判和合同条款，项目管理人员提供技术方案和成本测算支持。施工阶段建立联动协调机制，市场开发人员定期参与项目例会，及时协调解决工程变更、进度款支付等问题^[8]。竣工验收阶段组织联合验收组，确保项目各项指标满足合同要求。项目后评估阶段形成经验总结报告，为后续市场开发提供决策参考。建立矩阵式管理架构是实现建筑企业市场开发与项目建设协同管理的有效途径，通过组织重构和流程再造，推动企业经营管理水平持续提升，增强市场竞争优势。

（二）推进多专业融合、多要素联动的赋能式资源整合

推进多专业融合、多要素联动的赋能式资源整合是建筑企业优化协同管理的有效途径。通过整合市场开发、工程技术、财务管理等多领域专业资源，构建统一的资源调配平台。运用数字化手段实现各类资源要素的精准匹配，提高资源使用效率。建立专业技术人才库，打造复合型专业团队，加强市场开发与项目管理人员的交叉培训^[9]。推动商务、技术、管理等领域知识的融合共享，提升团队整体协作能力。建立资源共享机制，实现人才、设备、资金等要素的动态配置，破解资源错配难题。

企业可通过以下方式构建多层次的资源整合体系。在人才资源方面，建立专业人才培养机制，制定市场开发与项目管理人员

的定期轮岗交流计划，设置双向职业发展通道。组织商务人员参与项目施工管理实践，安排技术人员参与投标谈判工作，培养复合型人才。在信息资源方面，搭建企业级项目管理信息平台，实现项目全生命周期数据的集成管理。建立项目资源需求预测模型，运用大数据分析技术进行科学配置。在物资设备方面，构建供应链管理体系，实现采购、仓储、物流等环节的协同运作。建立设备管理系统，动态监测设备使用状况，制定合理调配方案。在资金资源方面，建立项目全过程资金管理体系，加强资金使用监控，提高资金周转效率。整合各类融资渠道，为重点项目提供资金保障。资源整合是实现协同管理的重要支撑，通过多专业融合和多要素联动，企业可以构建更具竞争力的资源配置体系，为高质量发展提供有力保障。多层次的资源整合体系有助于企业实现资源的优化配置，增强市场竞争优势。

（三）构建系统完备、导向明确的协同化绩效评估体系

构建系统完备、导向明确的协同化绩效评估体系是优化建筑市场开发与项目建设管理的重要抓手。通过设计科学的绩效评估指标体系，将市场开发与项目建设业绩有机结合，实现全过程考核与动态评价。建立长短期结合的考核机制，注重过程管理与最终成效的统一。强化市场开发部门对项目实施效果的评估权重，提升项目管理部门对市场开发工作的支持力度。完善绩效激励机制，建立部门协同发展的考核导向，推动企业战略目标的实现。创新考核方式，运用数字化手段提升评估的科学性和精准度。

在绩效评估体系构建中，可采用多维度的考核指标设计方

案。市场开发部门的考核指标应涵盖项目承接规模、合同质量、投标报价准确率等关键指标，同时将项目实施阶段的工程变更率、商务纠纷解决率等纳入考核范畴^[10]。项目管理部门的考核指标应包括工程质量、安全生产、成本控制等核心指标，并强化对投标阶段技术方案编制、成本测算等支持工作的考核力度。建立项目全生命周期的评估机制，从立项、投标、实施到竣工等各阶段设置协同考核指标。实施差异化的绩效奖惩制度，对市场开发与项目建设协同效果突出的团队给予重点激励。设置部门协同发展基金，将协同工作成效与部门绩效挂钩，形成利益共同体。

四、结束语

综上所述，建筑市场开发与项目建设协同管理是一项系统性工程，需要企业在管理理念、组织架构和运行机制等方面进行全方位的优化与创新。通过构建矩阵式管理架构，企业可以打破传统条块分割格局，实现扁平化管理；通过推进多要素联动的资源整合，可以提升资源配置效率，增强企业竞争实力；通过建立科学的绩效评估体系，可以引导各部门形成协同发展合力，推动企业战略目标实现。在建筑行业转型升级的新形势下，加强市场开发与项目建设的协同管理，对提升企业经营效益、实现高质量发展具有重要意义。未来，企业应持续深化协同管理机制创新，不断提升管理水平，在激烈的市场竞争中保持可持续发展优势。

参考文献

- [1] 樊鑫鑫, 郭妍, 赵梓好. 基于大商务管理体系的建设工程项目市场营销管理问题研究 [J]. 中州建设, 2024(1):114-115.
- [2] 吴大明. 新时期建设工程市场开发的投标经营分析 [J]. 中文科技期刊数据库 (全文版) 经济管理, 2023(3):3.
- [3] 蒋茜媛, 孟莹玮. 新时期下建筑企业市场开发与经营工作对策研究 [J]. 中国科技投资, 2022(33):6-8.
- [4] 陈思. 建设项目市场开发的投标经营策略研究 [J]. 智能建筑与工程机械, 2024, 6(3):70-72.
- [5] 董俊杰. 新时期建设工程市场开发的投标经营研究 [J]. 工程管理与技术, 2022 (06) : 8517.
- [6] 李宁. 建筑企业经营与市场开发面临的问题及对策研究 [J]. 中文科技期刊数据库 (全文版) 经济管理, 2023(4):4.
- [7] 代学晨, 张文琳. 基于工业项目的精益化施工管理体系与标准流程建设 [J]. 中国建筑金属结构, 2023.
- [8] 苏静玉. 建筑工程项目施工建设招标采购管理要点研究 [J]. 中文科技期刊数据库 (全文版) 经济管理, 2024(002):000.
- [9] 武进斌, 蒋一帆, 孙魁胜, 等. 建设项目评标质量改进研究 [J]. 建筑经济, 2024, 45(5):18-24.
- [10] 金明. 建筑工程项目建设全过程造价咨询管理的策略分析 [J]. 居业, 2024(002):000.