

业主方对建筑工程项目管理要点及措施

郑天骄

绍兴上虞交通建设管理有限公司 浙江 绍兴 312300

摘要：本文聚焦业主方在建筑工程项目中的核心管理职能，构建了涵盖规划决策、过程管控、风险防控及验收交付四维度的系统性管理框架。规划决策阶段强调需求精准定位与合规性审查；过程管控注重进度与质量双控、合同资金精细化管理；风险防控通过风险识别、动态监控与应急响应机制降低不确定性；验收交付则聚焦标准化验收流程与数字化交付平台应用。通过明确各阶段管理要点与实施路径，助力业主方实现项目全生命周期目标的高效达成。

关键词：业主方管理；建筑工程；全过程管控；风险防控；验收交付

引言：在建筑行业迈向规模化与复杂化的进程中，业主方作为项目的核心发起者与最终责任主体，其管理效能愈发成为决定项目成败的关键因素。面对项目规模扩大、技术难度提升、利益相关方增多等挑战，业主方需在规划决策、过程管控、风险防控及验收交付等环节精准发力。本文基于行业实践，深入剖析业主方管理的核心要点，并提出一系列可操作、可落地的实施策略，旨在为同类项目提供切实可行的管理参考与借鉴。

1 项目规划与决策管理

1.1 项目规划与决策管理要点

（1）需求精准定位：业主方需明确项目的功能需求、质量标准、投资限额及工期目标，避免因需求模糊或频繁变更导致的资源浪费与进度延误。例如，在商业综合体项目中，需明确各功能区的业态定位（如零售、餐饮、娱乐）、空间布局、装修标准及设备配置要求；在住宅项目中，需细化户型设计、公共空间配置及绿色建筑标准。通过需求精准定位，业主方可为后续设计、施工提供清晰指引，减少后期变更带来的成本增加与工期延误。（2）合规性审查：业主方需确保项目符合城市规划、土地政策及环保要求，避免因违规操作导致的法律风险与经济损失。例如，项目选址需符合城市总体规划，避免占用生态红线或基本农田；土地使用需取得合法手续，确保土地性质与用途一致；环保设计需满足排放标准，避免因环境问题引发社会矛盾。合规性审查需贯穿项目全生命周期，尤其在规划阶段需前置审查，避免后期因合规问题导致项目停滞。（3）决策科学性：业主方需通过技术经济分析、多方案比选等手段，降低决策风险。例如，在方案选择阶段，需对不同设计方案的造价、工期、运营成本及社会效益进行综合评估；在技术选型阶段，需对比不同材料、设备的性能与成本，选择最优方案。决策过程中需引入专家评审机制，借助外

部智力资源提升决策质量。

1.2 项目规划与决策实施措施

（1）需求清单编制：业主方需组织设计、运营、成本等部门联合制定《项目需求书》，明确功能分区、技术参数及验收标准。例如，在医疗建筑项目中，需细化手术室净化标准、病房护理单元配置及医用气体管道布局；在工业厂房项目中，需明确生产工艺流程、设备荷载要求及物流动线设计。需求清单需经多方确认后形成最终版本，作为后续设计、施工的依据。（2）合规性前置审查：需委托第三方机构对规划条件、用地手续、消防审批等进行预审。例如，在项目启动前，需委托规划院对选址进行合规性论证，确保符合城市控制性详细规划；委托土地评估机构对用地性质进行核查，避免土地权属纠纷；委托消防设计单位对消防通道、疏散指标进行预审，确保方案通过消防验收^[1]。前置审查可提前暴露问题，降低后期整改成本。（3）决策信息化工具：业主方需利用BIM技术进行方案模拟，通过三维模型直观展示设计效果，提前发现空间冲突与功能缺陷；通过成本-效益分析模型，量化不同方案的经济性与社会效益，辅助决策选择。例如，在商业综合体项目中，可利用BIM模拟不同业态组合的客流分布，优化空间布局；在绿色建筑项目中，可通过成本-效益模型对比节能技术投入与长期运营收益，选择最优方案。

2 项目实施过程管控

2.1 项目实施过程管理要点

（1）进度与质量双控：进度管理需制定分阶段里程碑计划，明确各节点交付标准，例如基础施工、主体封顶、装饰装修等关键节点，并建立动态调整机制以应对不可预见因素。质量管理需构建覆盖材料、工序、分项工程的验收标准体系，例如采用《建筑工程施工质量验收统一标准》细化检验批划分，确保每道工序符合规范

要求。双控目标需通过定期检查、偏差分析实现闭环管理,例如通过月度进度对比发现滞后风险,通过质量巡检发现通病问题。(2)合同与资金管理:合同管理需规范承包范围、工期、质量、付款等核心条款,明确变更签证、索赔处理流程,例如约定“先签证后施工”原则,避免事后扯皮。资金管理需实施动态监控,例如通过建立资金台账记录每笔付款与发票对应关系,设置付款比例与工程进度挂钩的支付节点,防范超付风险。同时需预留应急资金应对不可抗力导致的成本增加。(3)沟通协调机制:需建立业主、设计、施工、监理等多方协同平台,例如采用“周例会+专题会”机制,及时解决设计变更、施工交叉等问题。例如,在机电安装与装饰装修交叉阶段,需通过协调会明确管线排布优先级,避免后期返工。此外,需建立问题跟踪台账,明确责任人及解决时限,确保问题闭环。

2.2 项目实施措施

(1)进度可视化管控:采用P6软件编制横道图,将项目分解为WBS工作包,设置关键路径及自由时差,例如将主体结构施工分解为模板、钢筋、混凝土三个子项,通过前锋线分析实时预警偏差。例如,当某楼层钢筋绑扎滞后3天时,系统自动触发预警并推送至相关责任人,启动赶工措施。(2)质量全过程控制:实施“三检制”(自检、互检、专检),例如混凝土浇筑前需经班组自检、班组互检、质检员专检三级验收,签字确认后进入下道工序。对隐蔽工程实行举牌验收,例如桩基施工时,需在钢筋笼吊装、混凝土浇筑等关键环节拍照留存,记录验收人员、时间及结论,确保质量可追溯^[2]。(3)合同履约评价:建立承包商履约评分卡,将质量(占比40%)、进度(占比30%)、安全(占比20%)、文明施工(占比10%)等指标量化评分,例如质量评分依据实测实量合格率、质量通病发生率等数据。评分结果与付款比例挂钩,例如评分低于80分时,暂停支付当月进度款,直至整改达标。(4)BIM协同平台应用:通过BIM模型集成设计、施工信息,实现碰撞检查、进度模拟及材料管理。例如,在机电安装阶段,利用BIM模型提前发现管线碰撞点,优化排布方案,减少现场返工;通过进度模拟对比实际进度与计划偏差,动态调整资源投入;通过材料管理模块实现钢筋、混凝土等主材的计划用量与实际用量对比,避免浪费。

3 项目风险防控与应急管理

3.1 项目风险防控与应急管理要点

(1)风险识别与评估:需覆盖政策(如规划调整、环保政策)、市场(如材料价格波动、劳动力短缺)、

技术(如施工工艺可靠性、设备故障)、安全(如高处坠落、坍塌)等维度,建立风险清单并制定应对预案。例如,针对政策风险,需提前分析规划调整对项目的影晌路径;针对市场风险,需建立材料价格监测机制,锁定关键材料供应渠道。风险评估需采用定性与定量结合方法,明确风险等级及优先级。(2)动态监控与预警:需通过信息化手段实时跟踪风险指标,例如利用BIM模型集成进度、质量、安全数据,设置阈值触发预警。例如,当塔吊倾角超过3°时,系统自动推送预警至项目经理及安全员;当混凝土强度回弹值低于设计值时,触发质量整改流程。动态监控需建立数据看板,实现风险可视化,便于快速决策。(3)应急响应与处置:需制定分级应急预案,明确不同风险等级下的响应流程与资源调配机制。例如,针对重大安全事故(如坍塌、火灾),需启动一级响应,调动全部应急资源;针对一般质量事故(如混凝土裂缝),需启动二级响应,由项目部自行处置。应急预案需定期组织演练,例如每季度开展消防疏散、防汛抢险等实操演练,确保人员熟悉流程、物资调配高效。

3.2 项目风险防控与应急实施措施

(1)风险矩阵分析法:对地质条件(如软土层厚度)、政策调整(如容积率变更)等高风险因素进行概率-影响分析。例如,通过地质勘探数据评估基坑坍塌概率,结合周边建筑距离计算影响范围,将风险划分为“高、中、低”三级。针对高风险因素,需制定专项防控方案,例如增加支护桩数量、预留政策调整应对资金。(2)智慧工地建设:部署物联网传感器监测塔吊倾角、基坑变形、环境参数(如PM2.5、噪声)等,数据异常时自动推送预警。例如,当基坑位移超过5mm/天时,系统自动触发三级预警,要求项目部24小时内提交整改方案;当环境参数超标时,自动联动喷淋降尘设备^[3]。智慧工地需集成视频监控、AI识别技术,例如通过AI算法识别未佩戴安全帽、违规动火等行为,实现智能管控。(3)应急资源储备:与专业救援队伍(如消防队、医疗队)签订协议,明确响应时间(如48小时内到达现场)、救援范围及费用结算方式。储备应急物资(如发电机、抽水泵、担架、急救箱),建立物资台账并定期检查维护。例如,在汛期前需储备足够数量的沙袋、排水泵,确保暴雨时能迅速封堵基坑、抽排积水。应急资源需设置专人管理,定期组织培训,确保关键时刻“拿得出、用得上”。(4)保险机制引入:通过投保建筑工程一切险、第三方责任险等转移风险。例如,针对台风、暴雨等自然灾害导致的损失,可通过保险理赔降低

经济损失；针对施工对周边建筑的影响，可通过第三方责任险覆盖赔偿费用。保险条款需明确理赔范围、免赔额及索赔流程，避免事后纠纷。

4 项目验收与交付管理

4.1 项目验收与交付管理要点

（1）验收标准与流程规范化：需制定分部、分项、竣工三级验收标准，明确验收程序及责任主体。例如，分部工程验收需由监理单位组织，建设、设计、施工单位共同参与，依据《建筑工程施工质量验收统一标准》核查实体质量与资料完整性；竣工验收需由建设单位组织，质监站、设计、施工、监理等五方责任主体共同签署验收报告。验收流程需设置“申报-初验-整改-复验-归档”环节，确保每个环节责任到人。（2）质量缺陷整改闭环：需建立问题台账，通过“发现-登记-整改-销项”机制实现闭环管理。例如，验收中发现的混凝土裂缝、渗漏等质量缺陷，需在台账中明确问题描述、整改责任人、整改期限及验收结论。整改完成后需由监理单位复验，复验合格后方可销项。需设置整改“零容忍”原则，确保交付前无遗留问题。（3）运维资料移交与培训：需完整移交设计文件（如施工图、变更单）、施工资料（如隐蔽工程记录、材料检测报告）、检测报告（如主体结构检测、消防验收报告）等，确保运维单位可追溯项目全生命周期数据。同时需组织运维人员专项培训，例如针对设备操作、应急处置等场景开展实操演练，编制《运维手册》并移交，确保运维人员熟悉系统运行逻辑。

4.2 项目验收与交付实施措施

（1）验收标准化工具：制定《项目验收检查表》，涵盖实体质量（如混凝土强度、钢筋间距）、观感质量（如墙面平整度、地面空鼓）、使用功能（如门窗启闭、给排水通畅）等120项指标。例如，检查表中明确“墙面垂直度偏差 $\leq 4\text{mm}$ ”“管道坡度偏差 $\leq 1\%$ ”等量化标准，验收时逐项打分，得分率低于90%的需限期整改。（2）第三方预验收：委托监理、检测机构进行模拟验收，提前发现并整改问题^[4]。例如，在竣工验收前1个

月，由第三方机构按照正式验收标准开展全项目检查，重点核查隐蔽工程、设备调试、系统联动等环节。预验收问题需形成报告并限期整改，整改完成后由第三方复验，复验合格后方可申请正式验收。（3）数字化交付平台：建立项目数字档案库，集成BIM模型、运维手册及设备信息，实现资产全生命周期管理。例如，通过BIM模型关联设备二维码，运维人员扫码即可查看设备参数、维护记录及操作视频；通过运维手册数字化平台，实现运维知识在线查询与更新；通过设备信息管理系统，实时监控设备运行状态，预警故障风险。数字化交付需确保数据安全，设置分级权限管理，防止信息泄露。

（4）交付后评估机制：在交付后6个月内开展后评估，收集运维单位、使用方反馈意见，分析验收交付环节存在的问题。例如，针对运维单位提出的“图纸与现场不符”“设备操作复杂”等问题，需总结经验教训，优化后续项目验收交付流程。后评估结果需纳入项目绩效考核，作为团队能力提升的依据。

结语

业主方需以目标为导向，以制度为保障，以技术为支撑，构建“规划-实施-防控-交付”全链条管理体系。通过标准化流程、信息化工具及专业化团队，实现项目质量、进度、成本、安全的均衡控制，最终交付符合预期的建筑产品。未来，随着绿色建筑、智慧建造等理念的深化，业主方需持续优化管理策略，推动行业高质量发展。

参考文献

- [1]陈新林.基于业主角度的建筑工程管理重点的分析[J].居舍,2023,(36):129-132.
- [2]陈治刚.工程建设中业主方项目管理存在的问题[J].居舍,2020(28):145-146.
- [3]杨国华.浅议业主方的工程建设项目管理[J].居舍,2020(02):137-138.
- [4]柳青.建设工程业主方项目管理要点及措施[J].门窗,2019(05):94-95.