

# 业主方建筑工程项目管理措施

文 / 倪昊楠 广州市城市建设事务中心

**摘要：**随着我国建筑业规模的不断扩大和项目复杂度的提升，项目前期管理水平对工程投资效益的影响日益显著。为解决业主方在决策、可行性研究、设计管理及招标采购等前期阶段存在论证不足、流程不规范、信息化水平低等问题，本文以从项目前期管理角度出发。通过对业主方角色与职责的阐述，具体分析项目前期管理存在主要问题。针对具体问题提出针对性解决等措施，以期为类似项目提供参考与借鉴。

**关键词：**业主方；建筑工程；项目管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.23.093

## 引言

建筑工程项目整个生命周期里，项目前期阶段对项目成败起决定性作用，此阶段管理质量直接关乎投资效益、建设周期和工程质量，身为项目核心决策主体与资金供给方。业主方在前期阶段肩负着明确目标、论证方案、开展设计组织、实施招标采购等诸多重要任务。实际操作里，业主方前期管理普遍还有决策依据不充分、可研深度欠佳、设计管理不严谨、招采环节不规范等毛病，致使项目风险增大、成本失控以及工期拖延，探究并给出面向业主方的项目前期管理优化办法，对增强工程建设科学性、规范性以及经济性意义重大。本文主要针对决策立项、可行性研究、设计管理以及招标采购等环节开展剖析，同时提出对应改进建议，为业主方科学高效推进建筑工程项目提供借鉴。

## 一、业主方在建筑工程项目前期角色与职责

### （一）业主方定义与分类

业主方作为投资建筑工程项目且承担最终决策与管理责任的主体，在项目前期处于统揽和主导的关键位置，其意志和判断直接关系到项目走向与成败，在承建商与监理单位起主导性作用。具体关系如图：

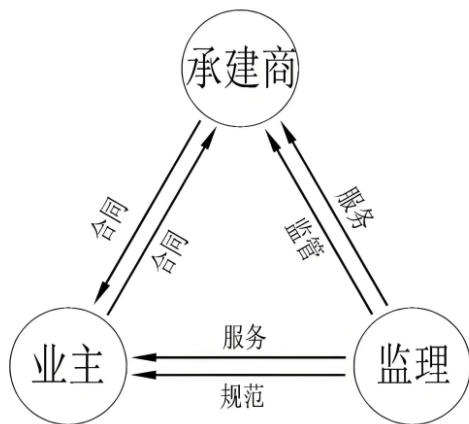


图1 业主关系示意图

依据资金来源、投资性质以及组织方式差异，业主方会呈现出多种不同形态，像以政府财政资金为主导的公共项目业主，一般承担着社会公共服务职责。凭借企业自有资金或借助融资进行投入的企业型业主，更聚焦

投资回报和经营成效；在政府跟社会资本合作开展的PPP模式里，业主方或许由多个主体共同构成，借助合同关系一同承担投资与管理职责。受投资人托付、专门把控项目建设整个过程管理的代建制业主。各类业主方在法律地位、决策机制、风险承担途径以及资源调配水平上呈现差异，然而在项目前期均要对项目目标、资金计划、设计要求等实施整体把控，为后续实施筑牢根基<sup>[1]</sup>。

### （二）业主方主要职责

在建筑工程项目前期，业主方扮演着统筹整体局势与掌控决策方向核心角色，其主要职责覆盖项目启动到施工前的各个阶段。业主方要在全面调研分析后，清晰明确项目功能定位、建设规模、投资额度以及工期目标，进而组织开展可行性研究与方案论证，保证项目立项既合理又合规。业主方需落实资金筹集和投资计划制定工作，全面规划资源调配，协调好政府主管部门、设计单位、咨询机构等多方的合作关系，保障前期工作顺利衔接。此外业主方应精准传达建设需求，让设计成果契合功能与质量要求，于招标采购环节主导策略拟定与组织开展，保证设计、设备及服务选择符合项目整体目标，之后应当对项目前期潜在风险加以识别与监控，为项目顺利开启建设阶段打下牢固基础。

## 二、项目前期管理存在主要问题

### （一）决策阶段问题

建筑工程项目前期决策阶段，业主方面临信息不足与决策依据不合理难题，因前期调研与社会需求分析欠深入，项目需求定位易受主观臆断或行政命令左右，未开展全面的经济性与可持续性论证，造成立项目标和实际需求出现偏差的问题。投资估算大多依靠经验或者参照类似项目，未开展系统成本测算，致使预算与后续实施相脱节，决策时多方协调欠缺。不同利益相关者的意见难以高效整合，很容易出现决策匆忙、论证形式化的情形，这些问题既提升项目后续阶段变更与调整的风险，还为投资超预算和进度滞后埋下隐患<sup>[2]</sup>。

### （二）调研阶段问题

开展建筑工程项目前期调研工作时，业主方常遭遇信息收集不完整、缺乏深度以及数据真实性难以保障等问题，由于时间和经费受限，部分项目对市场需求、地

质状况、政策环境及周边配套等方面的调研流于形式，造成基础资料出现缺失或误差。调研时对宏观政策变动、区域发展规划和潜在风险的关注度不够，造成收集的信息无法充分展现项目实施环境。不同来源数据口径未统一，未实施交叉验证，削弱分析结论可信度，业主方内部对调研成果看法不一，造成信息传递出现障碍，影响后续可研和决策阶段的精确性与科学性。随着问题持续累加，易使项目立项后出现目标偏离、投资估算不准、设计条件不稳定等潜在风险。

### （三）设计管理问题

建筑工程项目前期，业主方在设计管理工作中往往遭遇诸多问题，鉴于项目需求调研和沟通欠缺，设计任务书常出现目标模糊、技术指标含混等问题，造成设计单位难以精准掌握项目定位，使得设计成果偏离实际需求。在选择设计单位期间，有些业主过度凭借经验判断或考量成本，忽略对设计团队综合能力及过往业绩开展系统评估，造成设计基础欠佳。前期设计时未与造价、施工等环节有效对接，未及时开展可实施性和经济性论证，致使方案优化不充分、设计变更频繁，加大后期投资和工期的风险。另外业主方内部于设计管理流程中也许会有职责划分不明、信息传递滞后之类问题，降低前期设计协调性与整体性，损害项目整体质量与可控性。

### （四）招标采购问题

建筑工程项目前期，招标采购环节往往存在招标文件编制不严谨、需求描述含混等状况，致使潜在投标单位无法准确领会项目要求，易引发后续合同纠纷与履约偏差，或遭到投标单位质疑投诉导致流标延长招投标总体时间。部分业主在评标时对技术与商务权重分配失当，过分看重报价，忽略对施工能力、技术方案及履约经验的全面权衡，导致低价中标、后期频繁变更情况出现。招标组织流程里出现时间安排欠科学、信息发布不充足等状况，降低投标单位的准备质量与参与积极性，采购计划若缺乏系统规划与长远考量，可能造成关键设备及材料供应周期延迟，进而影响整个项目进度。这些问题综合影响，使业主方在前期对投资、质量及进度的有效掌控力被削弱。

### （五）综合性问题

综合性问题具备跨阶段、跨专业特点，一般不是单个环节出错引发，而是多种因素累积结果。业主方内部管理体系存在缺陷，前期管理标准、流程和评价机制缺乏统一性，造成不同项目或同一项目不同阶段信息衔接出现障碍，决策依据零碎且不成体系。信息化和数字化应用能力欠佳，项目信息在各部门、业主与外部咨询或设计单位之间流转效率低，数据共享和更新滞后，干扰前期工作连续性和准确性。业主方项目管理团队专业能力和经验结构与项目复杂程度不匹配，对政策法规、技术标准和市场环境认知不够，难以迅速识别并管控潜在风险。业主方审批和内控机制不完善，出现廉政风险等问题。

## 三、业主方项目管理优化措施

### （一）决策与立项阶段

在决策和立项环节，业主方要首先搭建起系统化信息收集与分析机制，全方位调查政策环境、市场需求、资源条件、技术路线、资金筹措及用地条件等多个维度，以保障基础数据真实可靠，基于这一前提，利用多方案筛选方法，针对不同建设规模、技术方案和投资模式做技术与经济的综合剖析，结合工期、造价、质量、环境影响等制约条件，评估各方案的好坏，构建极具可比性的决策参考。业主方应组建跨专业决策评审团队，聘请独立第三方咨询机构对方案开展论证评估，保证评审意见兼具客观性与全面性，需设立严格规范的投资估算及资金计划编制流程，清晰界定投资构成和资金来源，拟定现金流规划，保证项目整个周期内资金可控且可用。接着依据法定流程筹备立项必需的各类报批文件，让内容全面、数据可靠、逻辑顺畅，降低审批期间的反复修改频次，为增强决策的效率与精准度，可借助信息化工具开展数据建模分析，达成对关键指标的动态预估与敏感性剖析，且把成果转化为标准化决策档案，为后续阶段奠定可追溯的管理基石<sup>[3]</sup>。

### （二）可行性研究阶段

可行性研究期间，业主方需组建具备专业资质咨询团队，按照项目功能定位与建设规模，实施多维度综合探究。首先应开展充分调研，全面收集市场供需、资源条件、技术路径、政策法规、环境约束等信息，再开展系统分析，研究时宜运用定性与定量相融合的评估办法，对不同建设方案在技术适配性、投资规模、建设周期、运营模式、环境影响、资源消耗等方面进行对比，筛选出最佳方案。投资估算需依据详细工程量测算与价格信息，融合设计方案初步成果，制定出可靠的资金需求计划与分阶段投入计划。完成评价工作后，要进行政策合规审查以及环境影响评估，保证方案能在法律法规范围内实施。进行成果编制工作时，要把调研结论、技术方案、投资估算、资金筹措计划、风险分析、实施进度建议等整合为结构完备、数据详实、逻辑严谨的可行性研究报告，为后续设计管理及招标采购提供确切的技术与经济参考。

### （三）设计管理阶段

#### 1. 制定详尽的设计任务书和技术要求

该阶段应在充分收集业主需求和项目定位信息后，整合可行性研究成果以及相关技术规范，对功能分区、空间尺度、结构体系、材料选型、设备配置、节能环保、消防安全、智能化水平等方面展开系统化阐述，进而形成包含文字与图纸的完整文档。编制期间要开展多轮内部研讨与外部专家问询，保证技术指标精准、边界条件明晰、接口关系恰当，并且对时间节点、成果交付形式、审查程序、技术标准引用等方面做量化和细化处理。任务书需涵盖项目从方案设计直至施工图设计全流程的要求，同时在关键技术参数、性能指标、施工可行性、运维条件等方面给予细致约束，保障设

计单位能在统一且精准的指引下开展工作，降低信息偏差与后期变更风险<sup>[4]</sup>。

## 2. 采用设计招标或竞争性谈判选择设计单位

在以设计招标或者竞争性谈判的途径挑选设计单位时，需先依据项目特性与设计的要求，拟定内容充实、条款确切的招标文件或谈判文件。包含设计范围、技术标准、成果交付要求、进度规划、质量管控要求及合同条款，实施资格预审流程，保证潜在设计单位拥有对应资质、业绩以及人员配置水平。要成立由多专业人才构成评审小组，对投标文件或谈判方案开展统一评分工作，全面考量技术方案的完整性、创新性、可实施性以及资源配置的合理性，同时审查报价的合理性。在谈判阶段，

要在保证实质条件不变基础上，就技术细节、人员配置、进度保证、服务范畴等进行全面沟通，保证方案与项目需求紧密贴合。

## 3. 推行 BIM 等数字化设计管理手段

设计阶段实施 BIM 等数字化设计管理措施，业主方应牵头构建统一的数据标准与信息模型编码规则，保证各参与方在同一平台进行信息的录入与共享。在方案、初步及施工图设计的全流程中运用三维建模，实现结构、机电、建筑等各专业模型的整合，且在模型里同步更新设计变更与技术资料，保障信息的统一与完整。如在某建筑工程当中，业主借助 BIM 模型，在设计阶段开展碰撞检测，从而预先找出并化解各专业间的冲突<sup>[5]</sup>，具体信息见表：

表 1 某工程净高及碰撞检测表

楼层	净高检查		碰撞检查	
	数量 / 处	严重性	数量 / 处	严重性
-1 层	5	严重	37	严重
1 层	2	一般	16	一般
2 层	4	严重	26	严重
3 层	2	一般	13	一般
4 层	4	严重	21	严重

此外业主方需安排开展对模型的多轮碰撞检查与构造优化工作，借助模型生成精准的工程量清单和细化的设计图纸，还可运用云端协作工具开展线上审查与批注，提高设计审核效率。整个过程要设立模型版本控制体系，对各阶段模型数据进行整理归档并追溯源头，产出能供后续管理运用的数字化设计成果，以此达成对设计质量与进度的精准管控。

## (四) 招标采购阶段

招标采购阶段，业主方需先依据项目特性与技术的要求，编制细致且具针对性的招标文件，让技术条款、商务条款、合同条件以及交付要求完整、明晰、可操作。且要在文件里明确规定质量标准、验收方式和违约责任。招标前需完成对潜在供应商的资格审查，明确其资质、业绩、技术与履约能力均达标，进而确定合格投标人名单。业主方需构建多维度评分体系，包括技术方案、实施计划、资源配置、价格构成以及风险应对等要素。保障评标过程公开透明、有章可循，全程要严格掌控时间节点，科学规划招标公告发布、投标文件递交、开标及评标等环节的时间次序，减少无效耗时和流程耽搁。针对中标单位，业主方要在合同签订前完成商务洽谈，核查关键条款，明晰履约保证手段与后续协调机制，保障采购结果具备可操作性且合同执行衔接顺利。

## (五) 综合管理措施

综合管理办法应聚焦制度建设、信息化使用、团队能力与协同机制等领域开展系统性推进，业主方要打造覆盖决策、可研、设计、招采等整个过程的标准化管理规定，明确流程关键节点、责任分配以及文件要求，保证各环节衔接连贯。推进信息化工作时，业主方应建立统一的项目管理信息系统，达成计划进度、投资控制、合同档案、设计资料等数据的集中管控与实时刷新，确

保信息传递既及时又准确。在团队搭建上，要通过开展培训、引入人才和实施考核来提高管理人员业务水平和执行能力，打造结构合理且专业互补的管理班子。针对协同机制，要确立跨部门、跨单位的沟通准则与会议规章，搭建问题反馈及决策通道，实现信息共享和问题迅速处置，达成高效前期管理协作力。

## 结语

业主方在建筑工程项目前期管理里起着统揽全局、指引方向重要作用。科学且系统前期管理既能保障项目目标合理设定与资源高效调配，又能切实防范投资、设计和采购等环节的潜在风险。通过改进决策机制、深化可研论证、提升设计管理效能以及优化招标采购流程，可使业主方大幅提升项目整体效益与实施质量。伴随信息化和数字化技术持续进步，业主方需不断革新管理观念，推动前期管理往精细化、标准化及智能化方向前行，为建筑工程高质量建设打下稳固基础。

## 参考文献

- [1] 闭伟浩. 业主方建筑工程项目管理中的成本控制重点 [J]. 中国科技期刊数据库 工业 A, 2023 (7): 79-82.
- [2] 廖云川. 业主方对建筑工程项目管理要点及措施 [J]. 居业, 2024 (11): 175-177.
- [3] 彭艳. 建筑工程项目全周期工程造价管控策略研究 [J]. 现代工程科技, 2025, 4 (12): 165-168.
- [4] 张晋晖. 业主方在工程建设管理中的问题及解决路径 [J]. 建材发展导向, 2025, (2): 112-114.
- [5] 许冬冬, 李青. BIM 技术在现代建筑工程项目管理中的应用 [J]. 中国厨卫, 2025, (1): 94-96+101.

作者简介：倪昊楠，1996年8月，男，汉，福建南平，硕士研究生，研究方向为土木工程。