

# 建筑工程项目实施阶段多方协同管理机制优化研究

郭建斌

赣南医科大学

**摘要：**建筑工程项目实施阶段涉及建设、施工、监理、设计、勘察等多方主体，各主体权责交叉、利益诉求差异显著，协同管理成效直接决定工程质量、进度、投资管控效果。本文聚焦项目实施阶段，梳理多方协同管理的核心主体与现存问题，剖析协同管理机制的核心构成要素，提出针对性的优化策略，构建高效、有序的多方协同管理体系，为提升建筑工程项目实施阶段管理效能、推动行业规范化发展提供参考。

**关键词：**建筑工程；实施阶段；多方协同；管理机制；优化路径

## 1 建筑工程项目实施阶段多方协同管理核心内涵与主体界定

### 1.1 多方协同管理核心内涵

建筑工程项目实施阶段是从施工准备至工程竣工验收的关键环节，涵盖基坑开挖、主体结构施工、装饰装修、设备安装等多个子工序，具有工序复杂、周期较长、资源投入大、风险因素多等特点。多方协同管理是指以实现项目整体目标为核心，打破各参与主体的信息壁垒与管理边界，通过建立统一的协调机制、权责体系与沟通渠道，整合各方资源、化解利益冲突，推动各主体高效配合、协同运作，确保项目实施全过程有序推进<sup>[1]</sup>。

与单一主体管理不同，多方协同管理强调“整体最优”理念，摒弃各主体“各自为战”的管理模式，通过统筹协调质量、进度、投资、安全四大核心目标，实现资源配置合理化、问题解决高效化、风险管控前置化。其核心价值在于通过多方联动，减少管理内耗、规避协同矛盾，提升项目实施阶段的综合管理效能，保障项目按合同约定交付使用。

### 1.2 协同管理核心主体及权责边界

建筑工程项目实施阶段多方协同管理的核心主体包括建设单位、施工单位、监理单位、设计单位、勘察单位，各主体权责不同、利益诉求存在差异，构成了复杂的协同关系网络。建设单位作为项目发起者与总负责人，承担着资源统筹、决策审批、各方协调的核心职责，需明确项目整体目标，监督各主体履职情况，保障项目投资效益；施工单位作为工程实体施工的核心主体，负责按照设计文件与施工规范组织施工，落实质量、进度、安全管控措施，及时反馈施工中的技术难题与资源需求。

监理单位作为独立监督主体，依据法律法规与合同约定，对施工全过程进行监督检查，协调建设单位与施工单位的分歧，督促质量隐患整改，保障工程质量与施工安全；设计单位承担技术支撑职责，需及时响应施工中的设计变更需求，提供技术交底与现场指导，确保设计方案落地可行性；勘察单位则需对施工过程中发现的地质条件与勘察报告不符情况进行复核，提供地质灾害防控建议。各主体权责边界的清晰界定，是实现高效协同管理的基础前提。

## 2 建筑工程项目实施阶段多方协同管理机制现存问题

### 2.1 协同管理组织机制不完善

当前多数建筑工程项目缺乏统一的协同管理组织架构，未建立专门的协同协调机构，导致多方主体沟通协调缺乏统筹。部分项目采用“建设单位牵头、各主体被动配合”的松散模式，协调工作多依赖临时会议，缺乏常态化、制度化的协调机制，出现问题后往往相互推诿、应对滞后<sup>[2]</sup>。此外，各主体内部管理体系与项目整体协同需求不匹配，施工单位的现场管理、监理单位的监督流程、设计单位的技术服务缺乏有效衔接，各自流程闭环却无协同接口，施工进度报表、监理整改意见与设计技术答疑无法联动流转，形成“管理孤岛”，加剧信息割裂，难以实现资源共享与高效联动。

### 2.2 信息协同沟通机制不顺畅

信息不对称是制约多方协同管理效能的核心瓶颈。一方面，各主体采用的信息管理工具不一致，施工单位多使用传统台账记录，设计单位依赖专业设计软件，监理单位使用独立的监督管理系统，缺乏统一的数字化协同平台，导致信息传递滞后、格式不统一、数据冗余，如施工中的设计变更信息无法及时同步至

各主体,易引发施工偏差与返工。另一方面,信息传递渠道单一,多以纸质文件、微信沟通等方式为主,缺乏规范化的信息审批与反馈流程,重要信息易丢失、遗漏,且难以实现全程追溯,部分关键信息经多层转手还会出现解读偏差,延误问题处置,额外增加协同成本与管理风险。

### 2.3 权责与利益协同机制不清晰

部分项目在合同签订阶段未明确各主体的协同职责与利益分配规则,导致实施过程中权责交叉、利益冲突频发。例如,施工过程中出现地质条件变化时,勘察、设计、施工单位的责任划分不明确,易引发相互推诿;在进度调整、成本控制等问题上,建设单位与施工单位的利益诉求存在矛盾,缺乏有效的利益平衡机制,导致协同工作难以推进。此外,缺乏针对性的激励与约束机制,对积极配合协同工作、高效解决问题的主体无奖励,对履职不到位、影响协同效果的主体无惩戒,难以调动各主体的协同积极性。

### 2.4 风险协同管控机制缺失

建筑工程实施阶段风险因素复杂,涉及质量、安全、进度、成本等多方面,但多数项目缺乏多方联动的风险管控机制。各主体多聚焦于自身负责领域的风险防控,如施工单位关注施工安全风险,监理单位关注质量风险,缺乏统一的风险识别、评估与应对体系,导致跨主体风险难以提前预判。当突发风险发生时,各主体各自采取应对措施,缺乏协同配合,易导致风险扩大化,影响项目整体推进。

## 3 建筑工程项目实施阶段多方协同管理机制优化路径

### 3.1 构建规范化协同管理组织架构

建立“建设单位牵头、多方参与、专人负责”的常态化协同管理组织架构,设立项目协同管理小组,由建设单位项目负责人担任组长,施工、监理、设计、勘察单位的项目负责人担任副组长,各主体现场管理人员为成员。协同管理小组的核心职责是统筹协调项目实施全过程的协同工作,制定协同管理细则,定期召开协同工作会议,解决跨主体协同矛盾,督促各主体落实协同职责<sup>[3]</sup>。

同时,明确各主体的协同管理岗位职责,在施工单位、监理单位、设计单位内部设立专门的协同联络员,负责日常信息传递、会议组织、问题反馈等工作,实现“纵向贯通、横向联动”的协同管理格局。此外,优化各主体内部管理流程,将协同管理要求融入日常工作,如施工单位的施工方案编制需提前征求监理、设计单位意见,监理单位的监督报告需及时同步至建设、施工单位,确保各环节协同衔接。

### 3.2 搭建数字化信息协同沟通平台

依托建筑信息模型(BIM)、物联网、大数据等数字化技术,搭建统一的多方协同管理信息平台,实现各主体信息实时共享、高效传递。平台需整合设计图纸、施工方案、监理日志、设计变更、质量检测报告等核心数据,支持在线审批、实时沟通、数据追溯等功能,打破信息壁垒。例如,设计单位发起设计变更后,可通过平台同步至建设、施工、监理单位,各主体在线审核反馈,形成变更审批闭环,避免信息传递滞后<sup>[4]</sup>。

规范信息传递流程,明确各类信息的传递范围、时限与责任主体,如施工中的质量问题需由施工单位在24小时内上传至平台,监理单位在48小时内给出审核意见,建设单位在72小时内完成决策。同时,建立信息安全管理制度,对平台数据进行分级授权管理,保障信息安全,确保各主体仅能获取与自身职责相关的信息,保护商业秘密与技术隐私。

### 3.3 完善权责与利益协同机制

在合同签订阶段,细化各主体的协同管理权责,明确跨主体工作的责任划分、配合要求与奖惩标准,将协同职责纳入合同条款,形成“权责对等、有据可依”的协同体系。例如,明确设计单位的技术交底责任、施工单位的配合执行责任、监理单位的监督协调责任,避免出现问题后相互推诿。针对地质条件变化、设计变更等突发情况,提前约定责任认定流程与处理方案,提升协同应对效率。

建立合理的利益平衡与激励机制,兼顾各主体的利益诉求,调动协同积极性。对于按时完成协同工作、有效解决跨主体问题的主体,建设单位可给予一定的经济奖励或在后续项目合作中优先考虑;对于未履行协同职责、影响项目推进的主体,扣除相应的合同保证金,情节严重的追究违约责任。同时,建立协同绩效评价体系,从配合度、工作效率、问题解决效果等维度对各主体协同工作进行考核,考核结果与激励措施挂钩。

### 3.4 构建全流程风险协同管控机制

建立多方联动的风险管控体系,由协同管理小组牵头,组织各主体共同开展风险识别、评估、应对与监控工作。在施工准备阶段,各主体联合开展地质勘察复核、设计方案论证、施工风险排查,梳理质量、安全、进度、成本等方面的潜在风险,建立统一的风险清单,明确风险等级与管控责任主体。例如,勘察单位与施工单位联合排查地质风险,设计单位与监理单位联合评估设计方案的施工风险,形成风险管控合力。

制定针对性的风险应对预案,针对高风险事项,明确各主体的协同应对措施与工作流程,如突发质量事故时,施工单位立即停工整改,监理单位现场核查,设计单位提供技术解决方案,建设单位统筹协调资源,确保风险及时化解。同时,建立风险动态监控机制,通过数字化协同平台实时跟踪风险管控情况,定期召开风险评估会议,根据施工进度调整风险管控措施,实现风险全过程、全方位协同管控。

#### 4 多方协同管理机制优化的保障措施

##### 4.1 强化制度保障,规范协同行为

建设单位牵头制定《项目实施阶段多方协同管理办法》,明确协同工作的基本原则、流程、责任分工与奖惩机制,作为各主体协同工作的行为准则。同时,完善配套制度,包括协同工作会议制度、信息传递制度、风险管控制度、绩效评价制度等,形成完整的协同管理制度体系。为提升制度可操作性,应进一步细化各类会议召开频次与议事规则,明确信息传递的格式、时限与渠道,建立风险动态清单与应对预案,并将协同绩效纳入合同履约评价。加强制度执行监督,由协同管理小组定期检查各主体制度落实情况,通过巡查、通报及整改闭环机制,对违规行为及时纠正。同时建立常态化的反馈与修订机制,根据实施情况持续优化相关制度,确保协同管理机制有序、高效运行。

##### 4.2 强化技术保障,提升协同效能

协同管理制度的核心在于沟通与协作。为了优化协同管理制度,首先需要加强沟通与协作。可以通过定期召开会议、建立项目协同平台等方式,促进团队成员之间的交流和合作。同时,要建立起上下级之间、部门之间的有效沟通渠道,确保信息流动畅通。为了让协同管理更加高效,需要明确目标与责任。各个团队成员要明确自己的任务及其对整个团队或项目的价值贡献。同时,领导者要明确团队的整体目标,并将其与个人目标对齐,形成协同共赢的工作氛围<sup>[5]</sup>。

##### 4.3 强化人员保障,夯实协同基础

各主体需配备具备丰富施工管理经验、较强协同意识与沟通能力的人员参与项目协同工作,明确协同联络员的任职资格与工作要求。定期组织多方协

同培训与交流活动,围绕协同管理流程、技术应用、风险防控等内容开展培训,提升各主体工作人员的协同能力与专业素养。建立协同工作交流机制,促进各主体工作人员相互学习、借鉴经验,营造良好的协同工作氛围。为了对协同管理制度进行优化,必须提供高效的工作工具和支持。例如,引入协同办公软件、项目管理工具等,能够提高团队成员之间的协同效率。同时,为团队成员提供培训和技术支持,确保他们能够充分利用这些工具,提高工作效率。

#### 5 结论

建筑工程项目实施阶段的多方协同管理是一项系统工程,当前在组织架构、信息沟通、权责划分、风险管控等方面仍存在诸多问题,制约了项目管理效能的提升。通过构建规范化的协同管理组织架构、搭建数字化信息协同平台、完善权责与利益协同机制、构建全流程风险协同管控体系,同时强化制度、技术、人员保障,可有效优化多方协同管理机制,打破主体间的管理壁垒与信息壁垒,化解利益冲突,提升协同管理效能。

未来,随着数字化技术的不断发展与建筑行业的转型升级,多方协同管理将成为建筑工程项目管理的核心模式。各参与主体需树立“协同共赢”理念,主动适应协同管理要求,持续优化协同管理机制,不断提升项目实施阶段的综合管理水平,为建筑行业高质量发展注入新动力。

#### 参考文献:

- [1] 中华人民共和国住房和城乡建设部.建设工程项目管理规范(GB/T50326-2017)[S].北京:中国建筑工业出版社,2017.
- [2] 刘贵应,王要武.建筑工程多方协同管理模式及实施路径[J].工程管理学报,2020,34(03):112-117.
- [3] 张静,李娟.基于BIM技术的工程项目多方协同管理应用研究[J].建筑经济,2021,42(09):68-71.
- [4] 陈勇,赵磊.建筑工程实施阶段协同管理风险防控机制研究[J].哈尔滨工业大学学报,2022,54(05):156-162.
- [5] 王鹏.基于利益相关者理论的建筑工程项目协同管理优化[J].施工技术,2020,49(18):134-137.