

房地产项目委托项目管理实践 ——项目管理方的工作内容

蒋卫平¹, 乐云¹, 张兴度²

(1.同济大学经济与管理学院, 上海 200092; 2.上海科瑞建设项目管理有限公司, 上海 200092)

[摘要] 在房地产公司和项目管理方相互配合的过程中, 由于工作界面划分不清而导致的各种问题经常出现。项目管理方的工作内容包括设计阶段的项目管理和施工阶段的项目管理。只有将项目管理方和业主方的工作界面界定清楚, 项目管理才能成功地进行。本文以华漕镇 213 号地块商品住宅配套项目为例, 对房地产委托项目管理中项目管理方的工作内容进行探讨。

[关键词] 房地产; 委托项目管理; 工作内容

Abstract: The authors have discussed the frame for management of separate checking and acceptance for housing, in this paper they will make research on the work of principal project management by real estate developing company. In the process of cooperation between real estate company and project consulting company, many problems incurred by confusion of their work interface. Generally the work of project consulting company includes project management in the phase of designing and the phase of constructing. Only the work interface between real estate company and project consulting company is well determined, project management will be successful.

Key words: real estate; principal project management; work content

[中图分类号] F407.9

[文献标识码] B

[文章编号] 1002-851X(2008)09-0089-03

1 引言

房地产公司引入项目管理公司对其所开发的项目进行管理, 对我国房地产业的发展具有重要意义。第一, 房地产公司将主要精力放在资金运转、房地产策划和营销阶段, 而将房地产的建设阶段的管理委托给专业化的项目管理公司, 形成一个分工合理和高效运转的房地产开发机制; 第二, 房地产公司面对委托项目管理而产生的具体管理变革, 努力提高管理绩效。此外, 我国项目管理尚处于发展阶段, 项目管理公司也要通过管理变革, 提升自身能力来迎接房地产这个庞大的市场。

在我国, 项目管理公司的业务来源一般为政府投资项目或非房地产企业投资项目, 管理范围一般局限在施工阶段。这是因为房地产企业在进行房地产开发的过程

中, 已经锻炼出了一批工程建设管理人才。但由于房地产企业建设管理人才的数量满足不了建设项目增长的需要以及管理人才成本的昂贵, 导致有的房地产公司开始委托项目管理公司进行项目的建设管理。在政府投资项目或非房地产企业投资项中, 一般会有一到两个业主代表(有时还会有其他辅助人员)常驻现场, 全权负责项目的建设。在华漕镇 213 号地块商品住宅配套项目中, 业主代表不会常驻现场, 而是同时负责多个项目, 他只负责项目的决策, 而不参与具体的管理。在这种情况下, 项目管理方要直接与业主方的各专业部门进行分工协作、沟通和协调。这是以上两类委托项目管理的最大区别。由此, 在房地产委托项目管理的实践中, 不可避免地产生了项目管理方和业主方分工界面的问题。

在此项目中, 由于项目管理方和业主方各部门分工

[作者简介] 蒋卫平(1983-), 男, 江西新余人, 同济大学博士生, 研究方向为建设工程项目管理。

不清晰,导致项目管理方疲于应付业主方布置的各项工作内容,而有的工作内容因为不是项目管理方所擅长的而不能很好地完成。本研究的主要目的就是确定项目管理方的服务范围,其最终的目的是节约业主方和项目管理方的成本,从而实现双赢。

2 项目管理方的工作内容

在理论上讲,项目管理方的服务内容可以涵盖从项目立项到项目交付使用的全过程。但在实际中,项目管理方多是从设计阶段介入,而在工程竣工后撤离施工现场。所以,项目管理方的工作范围大概可以分为设计阶段和施工阶段的项目管理。

2.1 设计阶段的项目管理

(1) 设计优化

尽管项目管理方参与各个项目的设计阶段的早晚不同,但总有机会进行设计优化。在笔者参与的项目中,项目管理方曾对设计变更进行施工材料的优化,此类优化可节约业主方投资约一百多万元。

(2) 图纸管理

图纸管理包括图纸的接收、下发和保管。当设计图发生修改时,项目管理方应下令收上已下发到各单位的图纸,避免错误地施工,并重新下发最新图纸。

(3) 设计协调

对图纸上的问题及时与设计院进行沟通,协商和纠正。有时针对施工中遇到的重大技术问题,需要组织设计人员、监理人员和施工人员召开专题会议。

(4) 报批报建管理

涉及到设计的报批报建工作是节能备案和规划许可证的办理。由于房地产公司一般有专门的设计管理部门负责与设计院、审图公司沟通,并且也非常熟悉节能备案所需准备的资料,所以,节能备案工作应由设计管理部门负责。同样地,房地产公司也有专门的配套部负责规划许可证的办理。

所以,项目管理方可以对节能备案和规划许可证的办理提出时间要求,督促和配合房地产公司的各专业部门来完成这些手续。

(5) 其它

设计款的审批应由设计管理部负责,但项目管理方可以详述设计单位的合作态度等以供参考。

2.2 施工阶段的项目管理

(1) 质量管理

项目管理方主要通过对监理方的领导来实行质量管理,但有时亲力亲为也是必要的,如审查施工组织设计及专项施工方案,现场巡视与观察,对关键工序的抽查等。监理方是质量管理的具体执行者,需要定期向项目管理方汇报质量情况。

(2) 安全与文明管理

通过现场巡视和观察,对发现的安全隐患和不文明施工的现象,勒令总承包单位进行整改。其次,对总承包单位不断地进行安全管理教育,使其提高安全警惕性也是很重要的。

(3) 进度管理

编制整个项目的进度计划,令施工单位编制各自的总进度计划、月度计划和周计划,通过实际进度和计划进度的对比,分析偏差,找出原因,研究对策并要求总包单位落实对策;

编制工程周报和月报,对进度和现场存在的问题及时反馈给业主方;

参加每周工程例会,针对现场的进度问题进行分析,与监理方和总承包单位共同商定解决方案。

(4) 协助完成采购工作

工程采购工作是由业主方采购部负责的,项目管理方对采购工作提供咨询和建议。项目管理方参与的采购工作包括对工程总承包单位和分包单位的采购、工程材料的采购、专用设备(如电梯)的采购等。

(5) 合同管理

根据合同条款,明确和安排各单位的工作内容(如在华漕镇213号地块商品住宅配套项目中,根据合同,要求总包单位支付质量报监费用);

根据合同条款,拒绝总包单位的无理要求;

根据合同条款,在恰当的时候实行索赔和反索赔。

(6) 工程预算及工程款的审批

与业主方成本部共同组织总承包单位制定工程预算进度计划,并监督其执行情况和进行进度管理;

严格审查承包商上报的工程款是否与合同及实际工程进展情况相符合,不符合的则按合同规定执行。

(7) 工程变更的审批

严格审查工程变更的合理性及经济性。此外,若变更

的工程内容在合同中未曾提及但又牵涉重要经济利益,应及时催促业主方和承包商签订补充合同,避免事后双方不必要的纠纷。

(8) 报批报建管理

由于业主方已设有专人负责办理施工总包的招标和评标工作以及施工许可证等,可以由业主方负责办理质量安全报监和施工许可证。这是因为这些证件的办理与招标和投标信息都是密切相关的。项目管理方根据情况提出以上证件办理的完成时间并督促其尽快完成。

(9) 协助完成配套工作

配套工作的专业性非常强,业主方专门为此设立了配套部。所以,配套工作由配套部负责,项目管理方起着协助的作用。

协助落实施工用水和施工用电到现场;

协助业主配套部办理相关手续并提供相关图纸和资料;

对水、电等专业配套工程所需的相关数据进行计算、验算并汇总,以满足配套工作的需要;

对水、电等专业配套工程的施工进行进度和质量

(10) 其它

负责(或参与,因为有时需要业主代表出面)本工地与周边工地关系的协调;

负责(或参与,理由同上)本工地与政府的沟通和协调;

与检测单位的沟通与协调;

与质量监督站的沟通和协调;

与业主方成本部、采购部的沟通和协调。

3 项目管理组织结构

在华漕镇213号地块商品住宅配套项目中,采取了以业主代表为核心,项目管理方为具体执行单位,业主方各专业部门为有力支撑的项目管理组织结构(如图1所示)。在此结构中,业主代表掌控项目的宏观方面;项目管理方具体执行各项管理措施;业主方各专业部门负责与专业相关的各项工作。

此项目管理组织结构存在的不足之处是项目管理方作为项目管理的具体执行者,当需要业主方各专业部

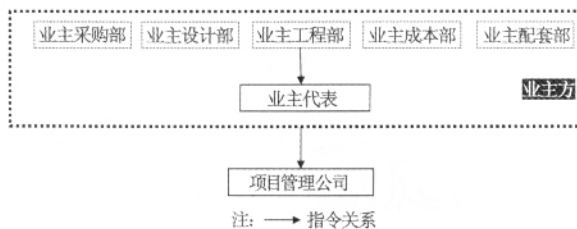


图1 笔者所在项目的物业管理组织结构

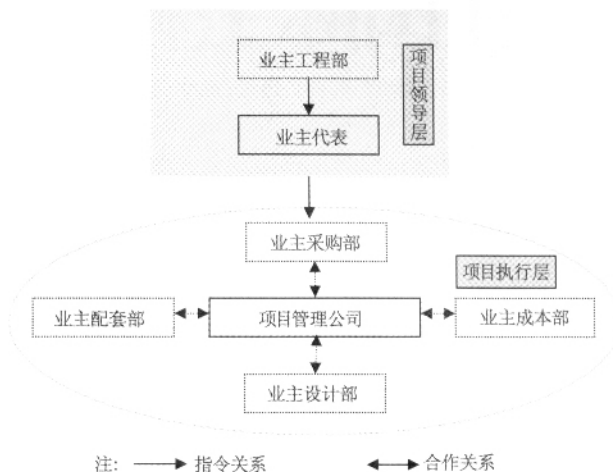


图2 建议的项目管理组织结构

门支持时,不能向其提出要求,反而是听令于他们。所以,为了充分体现项目管理方在项目执行中的重要作用,并发挥其积极性,建议在以后的项目中采用如图2所示的项目管理组织结构。此结构能够加强项目管理方与业主方的紧密合作,体现融为一体的合作关系。项目管理方与业主方各专业部门的关系是互相合作的关系。当需要各专业部门的帮助时,项目管理方可以向他们提出要求;同样地,当业主方需要项目管理方的帮助时也可以提出要求。

4 结 语

项目管理服务的最大难度在于业主方和项目管理方工作界面划分的清晰与合理。项目管理方理应当作为业主指令的忠实执行者,但又可以提出自己的专业化建议,而不是事事听从,否则,项目管理服务的价值也将大打折扣。同样,业主方也要对项目管理方充分授权,让其大胆发挥工作积极性,为项目创造价值。在实践中,笔者总结出项目管理方在设计阶段的五大工作内容和施工阶段的十大工作内容,并提出了项目管理方与业主方合作的组织结构。▲

(编辑 吴颖)