

杭州某安置房项目全过程代建管理模式研究分析

鲁文清

绿城房地产建设管理集团有限公司

DOI:10.12238/bd.v8i6.4297

[摘要] 随着城市化进程的加快,政府投资项目的数量和规模日益增加,为更好的发挥项目管理水平及提高项目营造品质,政府单位委托知名房地产对一些民生项目实行全过程代建管理。全过程代建管理作为一种创新的工程管理方式,对项目营造带来积极因素。本论文通过对杭州市双桥单元XH0202-11地块农居安置房项目全过程代建管理模式的研究分析,从工程策划、前期管理、质量管理、进度管理、安全文明施工管理、成本管理以及后期管理与服务等多方面剖析全过程代建管理单位在工程营造中的先进管理经验。

[关键词] 政府; 安置房; 全过程代建管理; 模式

中图分类号: D632.3 文献标识码: A

Research and Analysis of the Whole Process Construction Management Model for a Resettlement Housing Project in Hangzhou

Wenqing Lu

Greentown Real Estate Construction & Management Group Company LTD.

[Abstract] With the acceleration of urbanization, the number and scale of government investment projects are increasing day by day. In order to better utilize project management level and improve project construction quality, government units entrust well-known real estate companies to implement full process construction management for some livelihood projects. National construction agency management, as an innovative engineering management approach, brings positive factors to project construction. This paper conducts research and analysis on the whole process construction management mode of the XH0202-11 plot of agricultural resettlement housing project in Shuangqiao unit, Hangzhou. It analyzes the advanced management experience of the whole process construction management unit in engineering construction from multiple aspects such as engineering planning, preliminary management, quality management, schedule management, safety and civilized construction management, cost management, and later management and service.

[Key words] Government; Placement of the housing; Whole process construction management; Pattern

引言

政府投资项目全过程代建管理模式的兴起主要源于政府对项目管理效率和质量的追求^[1]。全过程代建管理模式是指代建单位负责项目的全过程管理,但不直接参与项目的实际开发和建设^[2]。代建单位主要通过提供管理服务,帮助政府实现项目的目标。全过程代建管理的优点主要有以下两点①专业管理:代建企业具备专业的管理经验和能力,能够有效地提高项目管理效率;②提高效率:通过专业的管理服务,代建企业能够提高项目的实施效率,确保项目按时按质完成^[3]。

目前参与政府投资项目代建的企业主要是一些具有较强实力和丰富经验的品牌地产商。这些企业在市场上占据了较高的份额,如绿城管理集团、华润置地、万科等。这些品牌地产商不仅具备雄厚的资金实力,还拥有丰富的项目管理经验和专业的

技术团队,能够有效地保证项目营造的管理水平和品质。

1 双桥单元XH0202-11地块农居安置房项目概况

表1 双桥单元XH0202-11地块农居安置房项目技术指标

序号	内容	指标
1	用地面积(m ²)	26697
2	总建筑面积(m ²)	93768.35
3	容积率	2.2
4	建筑密度	21.3%
5	绿地率	30.1%
6	住宅总套数	408
7	车位数	678

双桥单元XH0202-11地块农居安置房项目位于西湖区三墩镇双桥云谷单元内,是由政府出资建设的回迁安置房项目,主要内容包括住宅、配套用房、地下室、景观绿化、室外道路及管线工程等,总投资约38941万元(不含拆迁安置房),其主要经济技术指标和参建单位如上表:

为提升安置房品质,提高百姓安居幸福指数,建设单位选择知名品牌地产开发商绿城管理集团进行全过程代建,代建工作范围如下:从合同签订生效之日起,项目代建管理单位负责从前期报批、设计、施工、监理单位招标,到施工、交(竣)工验收(包括专项验收)、工程竣工验收备案、小区配套设施确认、交付使用、办理项目的权属初始登记、质量保修期内的服务、决算审计等。该项目各参建单位信息如下:

表2 双桥单元XH0202-11地块农居安置房项目参建单位

序号	参建方	单位名称
1	建设单位	杭州西湖城市建设投资集团有限公司
2	代建单位	绿城房地产建设管理集团有限公司
3	设计单位	浙江绿城利普建筑设计有限公司
3	监理单位	德邻联合工程有限公司
4	施工单位	浙江国丰集团有限公司

2 全过程代建管理模式分析

2.1 工程策划

代建单位在项目中标后,为有效指导项目整体推进,提前对项目工程各环节进行全面梳理、分析,预先评估项目产品管控存在的风险,明确项目开发建设过程中品质管控中关键节点和重点工作,科学合理编制《双桥单元XH0202-11地块农居安置房项目工程管理策划书》,避免管理漏洞,提升设计、工程管理人员的管理能力和工作责任心,以保证项目工程建设各环节顺利开展,降低顾客投诉,提高工程品质和管理效率。《工程管理策划书》覆盖项目工程建设全过程,包括设计阶段、开工准备阶段、施工阶段、竣工交付阶段、交付后评估阶段。

2.2 前期管理

代建单位负责配合委托方进行前期工作的交接(含前期资料的移交);配合工程管理部完成项目场地的“五通一平”及施工接水、接电的办理;办理工程实施中有关建设、规划、人防、消防、交警、卫生防疫、绿化、国土、环保等各职能部门的报批手续,配合工程管理部完成验收工作。配合工程总体实施计划,结合现场工程进展情况,制定相应的招标计划,并按有关部门计划组织完成工程勘察、设计、监理、施工单位和材料设备采购的招标工作。参与有关项目建设合同的洽谈、签订的全过程管理。

2.3 质量管理

代建单位根据本项目工程质量要求,对项目质量进行“事前、事中、事后”全过程控制。①设计阶段从前端把控质量,分专业(建筑专业、结构专业、设备专业、景观专业、精装修专业)控制施工图设计质量(功能、预算),同时严控设计变更;②实施阶段对

桩基与基础工程、主体工程、装饰工程、安装工程、智能化工程、景观工程、精装修工程进行质量控制;严格执行代建单位工程质量管理制度、落实代建单位质量管控措施,并引入第三方评估单位检查过程施工质量。③竣工验收阶段、移交保修阶段全面检验设计和施工质量是否符合要求,检查承包合同执行情况,总结工程营造经验。得益于代建单位的全过程精细化管理,本项目获得2023年杭州市建设工程 西湖杯奖(优质工程)。

2.4 进度管理

本项目2019年4月20日开工,施工期间克服新冠疫情、杭州亚运会等施工限制和高温、台风等恶劣天气等不利因素,于2022年11月26日完成竣工备案。按时完成委托方的进度要求。项目伊始,代建单位根据合同及政府安置需求,制定切实可行的总进度计划,并通过集团、委托方等多级别评审。前期阶段,提前做好统筹谋划,倒排计划,提高报批报建效率;同时与社区农户加强对接,提前确定户型及总图方案。施工前期准备工作充足,快速具备开工条件、完成施工场地移交。施工阶段,要求施工单位分阶段、多层次排布进度计划,把握人、材、机关键因素,提前预估困难,严格按计划进行,同时也做好动态控制,关键线路绝不后退。验收阶段,利用丰富的地产开发经验,对验收流程及手续做足充分准备,协调各单位相互间的配合以及各项资料准备工作,做到施工完毕即可验收。

2.5 安全文明施工管理

代建单位考虑到本项目为安置房民生工程,并且项目位于杭州市主城区,施工期间正值亚运会筹备阶段,在开工前与各参建单位制定标准化工地要求,在项目管理团队中落实专人负责安全文明施工管理工作,通过合同管理,督促施工承包方健全安全责任制,落实安全施工措施,实现安全生产专项费用专款专用,确保安全文明施工,杜绝发生重大安全事故、重大机械设备损坏事故、负主要责任的重大交通事故和重大火灾事故。同时考虑到政府项目的特性,开展红色工地建设,与主管部门进行党建联建,积极向社会宣传项目营造成果。

2.6 成本管理

代建单位在本项目建设管理过程中,确保项目品质的同时,采取有效措施严控项目成本。根据房产开发经验和设计方案,结合委托方的具体要求,从设计阶段开始为确保投资目标实现,在方案设计、初步设计和施工图设计阶段对管理目标进行编制、细化、完善,并分别编制《项目成本管理目标书(初设版)》和《项目成本管理目标书(施工图版)》。施工图设计阶段,精装、景观等图纸同步完成,集团条线及早介入,将集团标准节点落实到图纸中,避免后期因清单漏项、描述不清导致产生成本纠纷;加强图纸审查,严格执行图审完成后再开启招标的要求;委托具有相应资质的第三方造价咨询单位开展预算清单编制工作,清单编制过程中,加强图纸复核性的审查;施工阶段,合理合规、快速、准确地处理联系单,做好与施工单位的及时沟通,做到月清月结,尽快完成内部闭合流程,避免成本管控风险。最终本项目成本严格控制在建设单位预算范围内,成本红线零问题。

2.7 后期管理与服务

代建单位在项目完成工程竣工备案后,完成项目的配套复核验收,取得建设行政主管部门核发的《配套设施建设合同履行确认证明》,并积极配合完成房源产权登记工作。项目移交前,组织各参建单位做好完工产品的成品保护工作;配合委托方确定物业管理单位,做好物业移交工作。安置房交付前制定详实的交付方案并报委托方审核后实施。交付后物业保修阶段,根据《房屋建筑工程质量保修办法》及委托方要求,编制回访保修计划,在项目交付后2个月内组织对工程第一次回访保修;在2年质量保修期内,每半年对回访保修情况进行总结,并报委托方。



图1 安置房外立面(图片来源:作者自摄)

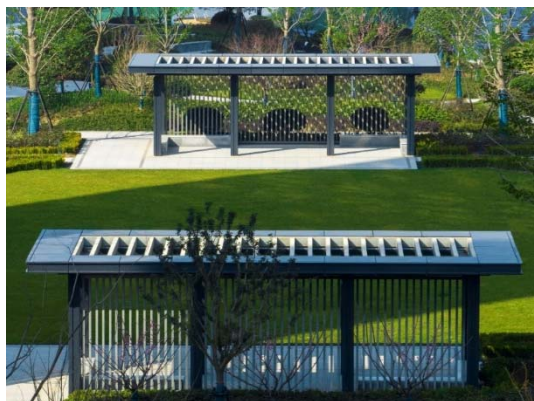


图2 项目景观(图片来源:作者自摄)

3 结论

通过对双桥单元XH0202-11地块农居安置房全过程代建管理模式的分析,可以得出结论:品牌房产对安置房的全过程代建管理在产品品质上相比较传统安置房有很大的提升,安置百姓对品牌房产代建的安置房满意度较高,对政府和社会能带来正向的影响。全过程代建管理单位具有专业的开发经验、技术能力,管理手段,能够保证项目的质量和进度;具有丰富的咨询经验和专业知识,能够为政府提供高质量的咨询服务,帮助政府单位提升项目的管理水平和决策能力;可以有效地控制项目的风险,确保项目的顺利实施;可以充分整合各类资源,实现资源的最优配置。全过程代建管理模式适宜于那些项目规模适中、管理要求高的政府投资项目^[4],这些项目通常需要高效的管理和协调能力,代建单位能够通过提供专业的管理服务,提高项目的实施效率。

未来,随着政府投资项目的不断增加和复杂性的提升,全过程代建管理将会有更广阔的发展前景。全过程代建管理将进一步向专业化、规范化方向发展,提高项目的管理水平和实施效果。全过程代建管理作为一种创新的管理方式,具有广阔的发展前景和巨大的社会效益。政府应积极推动代建管理的发展,不断完善相关政策和制度,促进代建行业的健康发展,为实现社会的可持续发展作出贡献。

[参考文献]

[1] 祁光,郭瑞桐.浅议政府投资项目代建制[J].价值工程,2013,32(33):151-152.

[2] 覃华.全过程代建工程项目管理要点及注意事项[J].工程管理,2022,(5):118-121.

[3] 于俊.推行工程项目代建制的意义及实践问题分析[J].石家庄铁路职业技术学院学报,2006,(1):55-58.

[4] 路军,刘娟,梁小叶.项目管理制在水利建设项目中的应用模式[J].水利技术监督,2008(03):24-26.

作者简介:

鲁文清(1993--),男,汉族,安徽省宿州市人,硕士研究生,工程师,从事房地产工程管理工作。