

# 浅谈业主在工程建设管理中需重点关注的问题

## ——以广州市黄埔大道东646号地块为例

杨博

广州市市政房地产开发有限公司

**摘要：**业主是工程建设管理中的总体组织者，项目成功与否与业主方的管理能力有着重要的关系。为此，业主在工程建设过程中需结合项目自身特点，科学合理地安排行之有效的管理举措，确保项目建设目标的顺利实现。广州市黄埔大道东646号地块“臻湓花园”是广州市金融城东区首宗宅地，笔者曾作为业主方代表的核心成员，全过程参与了该项目示范区筹建工作。本文将结合广州市黄埔大道东646号地块“臻湓花园”项目工程实施过程中管理的经验，阐述业主在工程建设管理中需重点关注的问题，为同类型地产项目的推进提供一些参考意见。

**关键词：**业主；工程建设管理；项目管控

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.06.062

工程建设管理是一个复杂且系统的过程，业主在项目管理中作为重要的责任主体及投资人，如何做好项目建设过程的管理，实现项目经营价值和公司品牌效应有着重要的意义。通过合理制定前置的项目策划，做好过程中的设计管理、成本及质量监控举措等，确保项目不同阶段产生的问题得以有效解决，是保证项目顺利落成的重要抓手。本文将广州市黄埔大道东646号地块“臻湓花园”项目为例，对工程实施过程中业主管理的方法进行分析，阐述业主在工程建设管理中需重点关注的问题，为同类型地产项目的推进提供一些参考意见。

广州市黄埔大道东646号地块“臻湓花园”是由广州市远景置业发展有限公司于2019年年初，在招拍挂市场以封顶价37.06亿+自持55%竞得的商住项目地块，也是广州金融城东区首宗宅地。在扣减自持面积后，项目地块楼面价高达8.3万/m<sup>2</sup>，成为当年的地王项目。项目用地面积30946m<sup>2</sup>，总建筑面积约14万m<sup>2</sup>，经过项目团队的精心打磨，项目示范区于2021年10月正式对外开放（其中商业楼栋备案价超20万/m<sup>2</sup>）。项目隽永“珠江飘绢”的设计理念为建筑注入艺术生命，采用全玻璃铝板幕墙设计，以涓涓珠江倒映着这个城市最流光溢彩的一面。除此以外，项目示范区装修及园林的建造成本超过1亿元人民币。因此，作为顶级豪宅的项目定位，促使业主工程团队对整体施工管理过程提出了严格的要求，需运用科学、有效、合理的技术及管理手段，打造出满足既展示要求又符合日后交付用户使用的产品。笔者曾作为业主方代表的核心成员，对工程建设过程的管理有如下五点理解：

### 一、制定前置项目策划是奠定工程按时保质落地的基础

工程建设的生产过程，是人力成本、物质资源、管控水平等资源整合的体现。因此，通过标准化的项目策划行为，明确项目整体开发策略，确定项目经营及质量目标，才能确保业主方团队成员与项目发展战略的一致。打有准备的仗，才能百战不殆。目前行业中个别业主代表没有重视项目落地过程的前置策划工作，习惯按照自身过往的思路及经验开展工作，导致项目落地过程中产生各种问题，如：（1）各专业设计的技术协调未到位，未能实现内外统一，导致因设计失误造成二次拆改，进而产生无效成本。（2）施工界面划分不清晰，导致个别施工内容存在重叠或漏项，加大了业主现场管理的沟通工作。（3）工程质量监管过程不到位，导致施工质量不达标（4）施工或设计指令正式下发后，仍反复出现再次调整，导致施工方产生怠慢或抵抗情绪。以上四类典型问题，既影响项目进度，也使公司蒙受损失。在“臻湓花园”项目装修及园林建造成本超一亿元人民币的示范区筹建的过程中，业主项目团队根据公司对产品定位的设定，确立了9个月内完成施工的进度目标、公司内部质量评定排名前3的质量目标等。随后，项目团队从工程实施界面的划分、牵头组织施工方制定详细施工计划及材料到场计划、采用样板引路、各专业之间工作面交接的细化管理，并根据施工图细部节点的技术交底及材料封样等工作，作为项目工程策划的管控举措，顺利按时完成示范区对外展示的任务。由此可见，前置制定项目策划是奠定工程按时保质落地的基础。

### 二、强化施工阶段的设计管理，为精品工程排忧解难

设计工作的重点阶段主要发生在项目前期的方案及施工图出具，除了按既定的出图时间完成图纸下发、完成设计图纸交底及图纸会审等常规配合性工作以外，笔者仍为高量级的设计管理协同，更应体现在建设工程的施工阶段配合上。业主方设计部应能做到如下三点：

第一、根据现场施工需要，进而随即调整或补充设计图纸。如设计院为了坚守最初的设计理念而枉顾现场实际情况，将会对施工进度造成重大影响。由业主方工程部及施工单位作为项目进度把控的第一责任者是业内人员的普遍概念，但实施过程中的团队协作是必要条件。以“臻湓花园”示范区公建配套中的文化室为

例，设计公司原选定一款产地在土耳其的“月岩白”石材，但由于国外新型冠状病毒疫情的原因，导致长时间未有荒料到国内港口码头，倒排的石材加工周期及到场时间已无法满足该区域的材料到场节点。为此，业主设计部牵头沟通设计公司把饰面效果调整为风格相近的法国石材“加斯兰”。在保证设计语言协调性的前提下，也因国内有“加斯兰”荒料的现货，进而满足了材料到场节点计划，最终文化室得以按时完成装修施工。由此可见，业主方设计人员应为了配合施工进度而定时参加各类工程设计协调会，甚至成立驻场小组及时解决现场问题。

第二、做好工程部与设计院之间的引导及搭桥。施工图下发后，设计与施工的协调便成为业主方设计管理的重点。图纸下发并非设计工作的句号，多理解并听取业主工程部的意见，是设计成果不断优化的探照灯，将对业主方设计水平提升起到重要作用。

第三、深度下沉，积极参与工程部、施工方乃至材料供应商的饰面大板定样及深化图审核确认。以“臻湓花园”示范区样板间为例，采用了大量意大利“鱼肚白”石材，该款石材的纹理排布效果是装修完成面是否优雅的核心。由此，从石材荒料挑选阶段到石材纹理排版图的审核，均需要业主设计深度介入并做好效果与出材率的平衡，避免材料损耗率过大或实际施工效果不满足原设计要求的设定而导致返工，进而影响既定的目标成本。

### 三、作为现代工业化生产方式的代表，全过程管控是装配式施工的关键

我国建筑业市场的快速增长为装配式建筑的发展带来了崭新的机遇与挑战，如何抓住机遇迎接挑战，是摆在每位工程人面前的课题。装配式建筑的构件产品采用工厂化生产，出厂成品的质量比传统的现场施工作业质量更容易把控，也使得施工现场的建筑垃圾大量减少，因而更环保。此外，减少了墙面抹灰等的施工时间，既缩短了工期，也提升了施工质量，为当前激烈的房地产市场竞争带来优势。然而，需要大量技术支持与市场化实践才能不断进步，不论是生产安装或是方案设计都需要以实践出真知的态度作为支撑点。广州市黄埔大道东646号地块“臻湓花园”作为广州国际金融城内目前唯一的一线江景住宅楼盘，在装配式技术的应用上有两个亮点：首先，本项目楼栋的装配式施工应用达到100%。其次，本项目是国内屈指可数采用大跨度叠合板的住宅项目（最大跨度为9米×7.6米）。现结合项目有关实施情况，以业主视觉对工程建设管理中装配式施工需关注的问题分析如下：

第一，业主在装配式建筑实施期间应做好的管理举措：

（1）建立管理工作机制。为了保证装配式项目从设计到施工的顺利实施，业主应牵头建立装配式管理工作机制，承担装配式建筑设计、预制构件生产、施工等

各方之间的综合管理协调，通过周例会、手机工作群组建等工作机制，成立协同平台促进参建各方达成紧密协作。此外，在装配式建筑项目设计完成后，业主应组织专家对装配式建筑实施方案进行评审。

（2）建立装配式建筑验收制度。包括：预制构件模具验收制度、预制构件验收制度、铝模预拼装验收制度、装配式建筑吊装验收制度、标准层浇筑混凝土前的验收制度、装配式标准层拆模后的验收制度、装配式建筑分部分项工程样板验收制度、装配式建筑分部分项工程验收制度、装配式建筑竣工验收制度等。

（3）做好现场样板展示的引路。由于装配式技术对于建筑业界人士来说，仍属于新鲜事物，项目可将叠合板、ALC板、预制楼梯等装配式产物以实物样板展示的形式对潜在购房者进行解说。一方面可对国家大力倡导的建筑业发展方向进行宣导，提升人民的建筑知识。另一方面，将影响住房质量细节的工程实体以工序分解和构造做法展示的方式让购房客户深入了解所购项目，将对销售的促进有着重要的意义。

第二，业主方在装配式施工前应重点关注的事项

（1）虽然预制加工构件厂的选定是施工方的事情，但笔者认为业主方也应对预制块的候选厂家一同进行考察并提供选定建议，一个优良的材料供应商是施工质量与供货保障的基础。

（2）需前置做好构件图的深化审核，特别是预埋件部位的核对，确保无遗漏、无错误，避免构件生产后无法满足施工措施和建筑功能的要求。

（3）对构件厂的生产加工方案及供货计划需深入了解。方案内容需重点体现质量控制措施、产品的合格标准，供货计划需确保满足现场施工要求。

（4）业主分管工程师应结合现场施工顺序，分批次对预制构件的进场进行合理安排，联合监理单位对进场的预制构件进行外观查验并查验随车的质量证明文件。材料质量是施工质量保证的源头，务必重点关注。

第三，业主方在装配式施工时应重点关注的事项（以新型墙体ALC墙板为例）：

（1）空间测量放样及弹线：采用红外线对墙体方正度、开间进深尺寸进行校核，确定隔墙板立面安装界限。清理基层后，采用红外线将墙体控制线投影到地面，弹线定位，最后进行成型定位线的校核验收。

（2）固定抗震卡、涂刷界面剂：在结构面与隔墙板交接处采用专用粘接剂满布涂刷。将U型卡/直角钢/管卡打入ALC板端或混凝土墙体，安装时上端距楼面预留10mm~20mm安装间隙，并根据需要调整，用射钉固定管卡于结构面。

（3）墙板安装：把墙板竖起摆放到位，并校正垂直度和相邻板面平整度，保证接缝密实顺直。板材之间榫边的竖向接口处，应采用专用粘接剂封闭填平，随后一块墙体安装于前一块墙体的拼缝时，应确保拼缝间隙出现挤浆效果。墙体安装校正合格后，在上部打入木楔

并楔紧。

(4) 板材拼缝处理：两侧板缝采用专用嵌缝剂进行收缝，并在板缝处粘结耐碱玻纤网格布，沿板缝居中设置，并采用专用粘结剂抹平。

(5) 严格控制填缝材料及木楔取出时间：如过早取出木楔会因填缝材料强度不足导致墙板拼缝开裂。应在墙体安装检验合格后，即将将板的顶部填塞密实。顶部填塞完成7天后方可取出木楔，并用干硬性水泥砂浆对木楔孔进行填补。

随着社会经济的发展以及建筑产业结构的转型升级，以装配式建筑代替传统建筑的方向是大势所趋。作为业主方代表，应结合装配式建筑自身的优势，制定科学合理的全过程管控机制，促进项目工程质量的提升及装配式建筑的发展。

#### 四、施工过程中成本把控的关键：采取有效措施避免工程实施过程的无效成本

房地产项目开发成本的性质可以将总成本分为有效成本和无效成本，而无效成本是指在项目实施过程中产生的对形成产品或提升价值没有作用、无法获得客户认同和补偿、属于费用浪费的成本。无效成本产生的原因将贯穿项目全过程，因此，在房地产利润率持续下降的年代，如何避免或减少各阶段无效成本的产生，需要各部门协同努力完成。由于“臻湓花园”属于集团公司的旗舰级产品，产品定位确定了项目不会采用标准化设计。在这样的大前提下，如何有效做好成本控制的核心，则应是最大限度避免工程实施阶段无效成本的产生，具体通过如下措施：

第一、做好事前控制。在设计交底阶段，应加强施工图前置审查及做好饰面物料的封样工作，在施工前将图纸的缺陷问题及后续容易与施工方产生主观性分歧的风险点进行前置化解，减少因设计变更造成的无效成本。

第二、做好事中控制。在工程实施阶段，应尽量避免因施工安排不当导致或因管理缺失导致未能认定责任单位的无效成本。例如在“臻湓花园”示范区各分部的饰面材料备料工作推进过程中，材料下料前均需由业主分管工程师牵头，监理单位组织施工队交接双方的班组及材料商进行下料前的多方签字确认，清晰标注下料类型并复核下料量等是否准确。

第三、做好事后控制。在阶段性复盘阶段，应坚决执行无效成本的月度统计工作，积极拉通项目上下级及业主方各平行部门的信息对称性，对无效成本的产生进行原因分析，定期在公司层面进行专项宣贯会议，能作为公司其他项目的前车之鉴。

建造成本的价值体现在于为项目的去化提供支持，更是为品牌的营造提供保障。在公司成本管理的层面上，地产行业的翘楚已经做了大同小异的工作，例如战略供应商的签订、施工大样的标准化设计等。所以在项目执行层面上，笔者认为应重点做好两点工作：避免工

程实施过程中无效成本以及阶段性的复盘总结。

#### 五、做好团队管控，建立项目问题处理机制

工程建设管理的过程中，业主内部各专业部门及外部各参建单位均有着千丝万缕的联系，也会产生错综复杂的问题，业主项目成员将难以事必躬亲。所以，团队管控的关键点应是消除本位主义、建立项目问题处理机制，具体有三点需要做：

第一、建立项目共同体。在公司绩效考核的框架下，实现项目工作“连坐制”。例如在问题的处理时效上，下游部门能反向评价上游部门的工作协同情况；在月度会议上明确上游部门的责任；以及由上游部门承担由于其工作延迟所导致下游部门的部分节点惩罚，如问题处理时效显著时，将有成就共享奖。

第二、建立项目问题处理机制。通过定期会议以及不定期的项目巡查，让自己从一线中来到一线中去。保证业主的管理不是单纯的下达指令、单一的只看重结果，要给参建单位塑造“有问必答、有难必化”的形象，提升工作士气及迎难而上的信心。

第三、建立项目精神堡垒。在马斯洛层次需求理论中，人类最高的两个层次需求分别是尊重与自我实现。通过周期性或节点完成等不定期的契机，适当地开展务虚活动，凝聚项目人员的向心力。结合项目实际情况，打造普遍认可的目标，并在一次又一次的目标追逐中，不断创造团队成就感。

笔者在“臻湓花园”亿元示范区的筹建过程中，通过以上三点，从项目制度到项目文化各方面入手，合理地行使了业主的管理权限，降低了公司部门间的内耗、提升了参建各方的人员士气并促使团队合力产生了最大化。

#### 六、结语

“臻湓花园”项目的产品定位决定了业主方代表团队在工程建设管理工作中不可或缺的挑战性。建设过程的管理动作不能仅仅是了解项目进度及旁听会议，更需要在理解项目设计理念的前提下，树立主人翁的意识，深刻认识到项目管理工作对示范区效果绽放的重要性，运用全方位过程管控举措，实现工程建设的既定目标。在业主需对工程质量承担首要责任的今天，业主项目管理人员不仅要重视工程质量，更要切实提升自身管理水平。唯有如此，才能确保项目工程建设的顺利实施，为公司带来经济效益和实现自我价值。“臻湓花园”项目的做法或许对此类问题有所启示。

#### 参考文献

- [1] 乐云, 何清华, 宋志航. 设计过程的项目管理[J]. 建筑经济2007, (8), 4.
- [2] 牟栋一. 关于实现装配式建筑的思考及建议[J]. 砖瓦世界, 2021(9): 156.
- [3] 刘明辉. 房地产开发项目无效成本分析与管理的做法[J]. 中华民居, 2014(6): 148-148, 151.