

房地产委托项目管理实践

——项目信息沟通与信息管理的

冯郑红¹, 蒋卫平², 乐云²

(1.南阳师范学院, 河南 南阳 473061; 2.同济大学经济与管理学院, 上海 200092)

[摘要] 房地产项目委托专业公司实施项目管理, 开发商把重点放在前期开发与后期营销方面, 这是房地产公司运营管理模式的一种新尝试。笔者受某房地产公司委托, 对某住宅项目建设实施全过程项目管理。本文就对该项目信息沟通与信息管理工作内容、管理制度、沟通途径等谈一些体会。

[关键词] 项目管理; 信息管理; 信息沟通

Abstract: Professional companies are commissioned to implement real estate project management, and developers focus on the pre-development and marketing, which is a new attempt of operation and management for real estate companies. The authors are commissioned by a real estate company to implement the whole process construction project management of a residential project. This paper introduces some experience about content, management system, communication channels of information communication and management in this project.

Key words: project management; information management; information communication

[中图分类号] F407.9

[文献标识码] B

[文章编号] 1002-851X(2007)011-0022-04

1 引言

房地产项目一般工期较紧, 参与的单位较多, 各方协调关系复杂。项目管理公司要实现三大目标即投资目标、质量目标和进度目标, 管理难度很大。在房地产项目的建设过程中, 三大目标与原计划出现偏差是难免的, 有时甚至原计划本身就要随着实际情况的变化作调整。三大目标的实现过程实际上就是不断发现偏差(有时需调整计划)和纠正偏差的过程, 发现偏差和纠正偏差的过程都涉及到众多参与单位的信息交流和沟通, 信息管理和沟通的作用就显得十分突出。本文将结合笔者参与的华漕镇213号地块配套商品住宅项目对房地产项目的信息管理与沟通作一些探讨和研究。

华漕镇213号地块总用地面积172668平方米, 总建筑面积317984平方米, 地下总建筑面积64499平方米, 地上总建筑面积253485平方米。本项目由房地产公司委托笔者所在的上海科瑞建设项目管理公司进

行三大目标的控制, 一改过去由工程部组建项目部派驻现场的做法, 仅派一位业主代表, 全权委托项目管理公司实施项目管理。此项目的实施组织结构如图1所示。

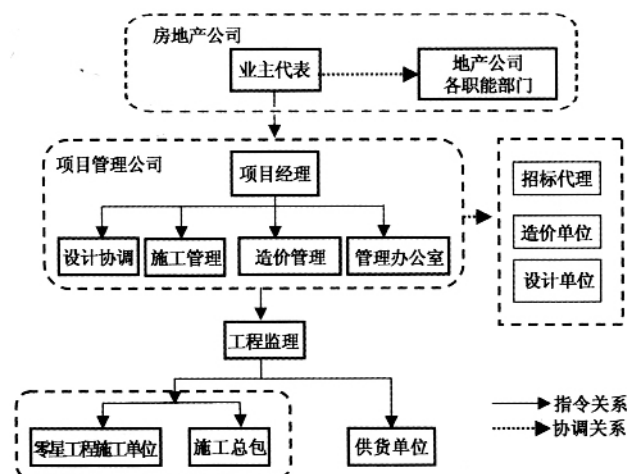


图1 华漕镇213号地块项目实施的组织结构图

[作者简介] 冯郑红(1958-), 男, 河南方城人, 南阳师范学院副教授, 研究方向: 土木建筑工程。

2 项目信息文档管理

2.1 信息文档管理流程

(1) 业主代表函接受与分发流程

华漕镇213号地块由项目管理方负责项目实施的管理,业主代表则对项目进行总体的掌握和控制。在项目信息沟通的过程中,业主代表会向项目参与各方发出各种函件,项目管理方作为项目信息的枢纽中心先将其接受再分发下去。业主代表函接受与分发流程如图2所示。

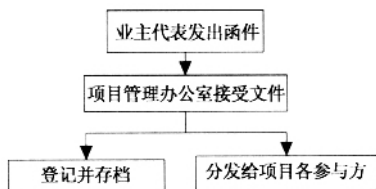


图2 业主代表函接受与分发流程

(2) 其他单位函件或文件接收流程

其他单位所发送过来的函件先由相关的专业工程师审查符合要求后由项目管理办公室文员存档,不合规的函件可以退回。如图3所示。

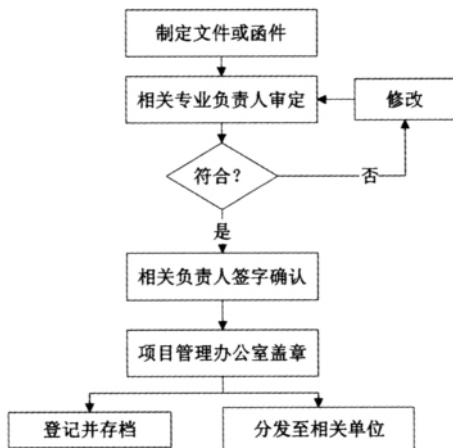


图3 其他单位函件或文件接收流程

(3) 图纸接收与发放流程

设计院所发出的图纸需由各相关工程师审查合乎存档要求后由项目办公室文员存档。如图4所示。

(4) 函件或文件分发流程

项目管理公司发出的函件由相关专业负责人制定和审定,然后签字和盖章,最后由项目管理办公室文员存档并分发出去,各单位接收文件时须在项目管理公司的文件登记簿上登记。如图5所示。

2.2 信息文档管理分工

为了全面有效地管理信息,并客观地记录和反映项

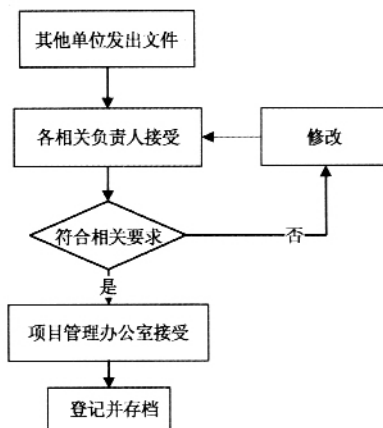


图4 图纸接收与发放流程

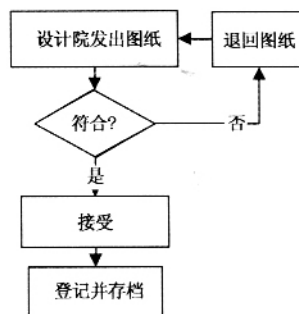


图5 函件或文件分发流程

目建设的整个过程,有效地指导和控制项目实施,必须对项目的信息文档管理分工有所规定。华漕镇213号地块配套商品住宅项目的信息文档分工包括一般规定和具体的职责分工。

2.2.1 一般规定

一般规定是对信息流的梳理,即是对提交的资料及资料走向的规定,主要对周报和月报的内容,以及制定单位和报送单位作出了详细的规定,具体如下:

(1) 指定分包单位应编写周报并报送给项目管理方和监理方;

(2) 其他分包单位的周报报送给总包单位;

(3) 总包单位的施工周报、月度计划应报送给项目管理方和监理方;

(4) 造价咨询单位和监理方的月报应报送给业主方代表和项目管理方;

(5) 项目管理方的项目管理周报、月报应上报给业主方代表;

(6) 以上各单位编制的周报或月报必须详细真实地反映各自职责范围的成本、进度和质量情况,特别是应阐述目前工程进展所遇问题及解决办法;

(7) 各单位应在项目实施过程中应对项目信息进行

表1 周报

编写单位	编写时间	报送时间	报送单位	编写内容
分包单位	每周二	每周三	总包单位	每周项目施工进度和质量和安全情况并制定下周工作计划。
指定分包单位			项目管理方和监理方	
总包单位			同上	
项目管理方	每周三	每周四	业主方代表	每周项目成本、进度、质量和与项目各方协调等情况,并制定下周工作计划。

表2 月报或月度计划

名称	编写单位	报送时间	报送单位	编写内容
月度计划	总包单位	每月25日前	项目管理方和监理方	每月项目施工进度和质量和安全情况并制定下月工作计划。
月报	项目管理方		业主方代表	本月成本、进度、质量以及与项目外部单位的联系与协调等情况,并制定下月工作计划。
月报	监理方		项目管理方和业主方代表	本月项目的进度、安全和质量情况。
月报	造价咨询单位		项目管理方和业主方代表	分析本月成本数据,提出控制措施和下月成本控制计划。

分类管理,保证项目信息资料齐全、准确;

(8)各单位报送信息资料(仅针对书面资料)时,应实行登记制度,即资料接收人在报送人的资料分发登记表上签字,证明已收到资料。

周报和月报的具体要求详见表1和表2。

当然周报和月报的编制和报送时间可以视需要而灵活变动。周报和月报的层层报送,让业主方代表在很少时间亲临施工现场的情况下对项目的成本、进度和质量情况进行掌握和控制。

2.2.2 各单位信息管理职责分工

- 各参建单位的信息管理职责分工如下:
- (1)项目管理办公室
- 负责项目信息管理总体工作的规范与检查;负责收集并整理归档本单位管辖范围内的档案资料;负责对各方文档工作的检查、监督与指导。
- (2)设计院
- 按国家规范以及业主方意见提供设计文件、图纸。
- (3)造价咨询单位
- 负责提供造价信息以方便业主方目标成本的制定;负责第一时间提供准确施工图造价;负责提供反映动态成本及超成本现象的相关文件。
- (4)监理单位职责
- 负责收集并整理监理日常文档;按《建设工程监理规范》和国家、省市规范及合同要求完成监理文档的编制与立卷;指导施工单位的工程档案管理,监督检查施工单位提供的工程资料的真实性、完整性和准确性;监督与检查

- 施工总承包单位完成竣工档案的整理。
- (5)施工总承包单位/指定分包单位职责
- 负责收集和整理项目的施工文件;负责监督、汇总整理各分包单位编制的全部施工文件;按国家、省市档案规定、合同要求、监理公司要求完成所负责工程的竣工档案的编制与立卷;根据业主要求提供项目控制必要的报表,接受项目管理办公室对文档资料的检查与监督。
- (6)其他分包单位职责
- 负责对承包范围内的施工文件进行收集和整理;及时向施工总承包单位报送相应资料和信息管理数据报表;负责向施工总承包单位/项目管理办公室提交完整的竣工文档;接受项目管理办公室及施工总承包单位的检查与监督。

3

项目沟通管理

- 沟通管理是项目管理的重要方面,它是解决矛盾、处理问题的重要方法和过程。会议是沟通管理的重要手段,有许多工程问题需要在会议上各方商议解决。
- 3.1 一般规定
- 在项目的沟通和协调的过程中,应注意保持信息完整、准确和及时,并且遵循耐心讲解、不懂就问、和谐一致的原则。
- 在项目过程中,信息产生者或信息最先获知者应及时通知与此信息相关负责人。
- 项目的各参与方在发出信息时,应由专人负责,避免信息沟通混乱。

3.2 会议制度

为了理顺各方关系,及时进行有关项目建设情况的信息沟通至关重要。会议作为参建各方信息沟通的基本途径,作用重大。会议制度化实际上就是对项目中的各种会议形成制度化的规定,如会议内容、地点、时间等。

(1) 业方代表每月组织一次项目例会,项目例会详细安排如表3所示。

表3 项目例会

会议名称	会议主持	参加人员	会议地点	会议时间	会议内容
项目例会	业主代表	业主方代表	现场会议室		就项目每月进展的成本、进度、质量情况进行沟通,并协调参建各方关系,明确各方职责,就工程重大问题的解决办法达成一致意见,并安排下一个月的工作计划。
		项目管理方			
		监理方			
		其他单位(若情况需要,通知参加)			

(2) 项目管理方每周组织一次项目管理例会,项目管理例会如表4所示。

表4 项目管理例会

会议名称	会议主持	参加人员	会议地点	会议时间	会议内容
项目管理例会	项目管理方	业主方代表	现场会议室	每周三上午9:00	就一周项目进展的基本情况进行交流,探讨本周工作所遇问题的解决办法,就下周工作安排进行探讨。
		项目管理方			
		监理方			
		其他单位(若情况需要,通知参加)			

(3) 监理方每周组织一次工程例会,详细安排如表5所示。

表5 工程例会

会议名称	会议主持	参加人员	会议地点	会议时间	会议内容
工程例会	监理方	监理方	现场会议室	每周二上午9:00	议程由监理单位按照监理规范来组织
		项目管理方			
		总包单位及主要分包单位			
		其他单位(若情况需要,通知参加)			

(4) 视情况需要,由相关负责单位组织不定期的有关成本、进度、质量的专题会议,详细情况如表6所示。

(5) 对于以上各会,本制度要求参加的单位及主持单位要求到会的其他单位原则上必须参加。

(6) 如有特殊情况,要求到会但不能到会的人员要事先请假;参加项目例会和项目管理例会的人员必须经业主

表6 专题会议

会议名称	会议主持	参加人员	会议时间	会议地点
专题会议	相关负责单位	与专题相关的各单位,具体由会议主持单位通知	由会议主持单位确定	由会议主持单位确定

代表请假并被批准后才可不参会;参加监理例会的人员,需向项目管理经理请假获得批准后方可不参会;参加专题会议的人员,必须向专题主持单位负责人请假被允许后方可不参会。

(7) 会议主持单位应提前一天通知参会单位(以上表格中规定参会的单位不必通知),参会单位必须准时到达会场。

(8) 各会议的主持单位严格执行会议签到制度,即出席会议的人员必须签到,没签到者视缺席会议,会议签到制度由会议主持单位负责执行。会议结束后,会议主持单位应妥善保管会议签到表,会议签到表将作为业主方考察各参建单位工作态度的有效和重要依据。

(9) 在会议讨论期间,参加各方应保持沟通的信息完整、准确和及时;及时反映工程的现实问题和进展现状。

(10) 以上各会,遵循谁主持谁做会议纪要的原则,主持单位完成会议纪要后,应将会议纪要分发到各参会单位及需知情单位。

(11) 会议主持单位在会议结束后的两天内将会议纪要发给各参会单位,如有异议,各参会单位在接收到会议纪要的两天内向会议主持单位提出,否则,表示同意会议纪要的决定,相关工作应按照会议纪要执行。

4 结 语

房地产建设项目的参建单位众多,信息文档管理与沟通管理成为理顺各方关系的一个重要手段。无以规矩,不成方圆。项目管理公司在信息管理的过程中,首先需要制定信息的分类和编码(篇幅所限,未对信息编码进行详细论述),其次是制定信息管理制度和会议制度,力争信息流的畅通和高效。▲

[参考文献]

[1] 上海科瑞建设项目管理有限公司.万科华漕配套商品房项目管理实施方案[Z].2006.

(编辑 吴颖)