

房地产项目委托项目管理实践 ——分户验收管理

乐云¹, 蒋卫平², 王信忠³

(1、2.同济大学经济与管理学院, 上海 200092; 3.上海科瑞建设项目管理有限公司, 上海 200092)

[摘要] 从组织、流程和分工的角度探讨了分户验收的管理, 构建了分户验收管理的基本框架。并分析业主代表、业主各部门、项目管理方、监理方和总包单位在验收流程中被赋予不同的角色, 依据分户验收质量和控制体系, 按照合理的频度和检查流程执行验收工作, 从而真正提高施工质量, 减少交房后的质量纠纷。

[关键词] 项目管理; 分户验收; 质量

Abstract: From the views of organization, process and division, the paper discusses about management of quality checking by every house, builds the basic frame of the management. Then it analyzes the different roles as owner's representative, owner's departments, project manager, supervisor and general contractor in checking process. Depending on control system of the quality checking by every house, real estate project could go through acceptance inspection by rational frequency and process for improving construction and reducing disputes after transferring estates.

Key words: project management; quality checking by every house; quality

[中图分类号] F407.9

[文献标识码] B

[文章编号] 1002-851X(2008)08-0026-04

1 引言

笔者在前两篇论文中分别对房地产委托项目管理实践中的信息管理和报批报建工作进行了研究和论述。本文将讨论房地产委托项目管理的一个新课题——分

户验收管理, 仍以华漕镇 213 号地块商品住宅配套项目为例。

由于住宅的商品化, 住宅工程的建设单位, 也由过去的政府部门、企事业单位转变为房地产开发商。但是以整栋楼为单位, 对住宅工程抽取一定比例房间的验收方法一直沿用至今。住户与房地产开发商之间因房屋质

[作者简介] 乐云(1964-), 男, 河北大悟人, 同济大学建设管理与房地产系主任, 博士生导师, 主要从事建设工程管理方向的研究。

量问题而引起的诉讼纠纷呈增多趋势。在这种情况下,建设部开始推行分户验收制度。北京市和江苏省先后制定了分户验收规则。一些有先见的房地产开发商在政府尚未实行分户验收制度前在自己开发的项目上试行分户验收。

华漕镇213号地块商品住宅配套项目就试行了分户验收。分户验收的执行主体是监理方和总承包商,项目管理公司在分户验收中主要起着总体控制和协调的角色。由于总承包商和监理单位对分户验收的操作尚不清楚,我们制定了一套分户验收实施方案,使其在组织和落实上具有可操作性,并对总承包商和建立单位进行培训。其后,我们在整个项目上建立了分户验收小组并进行了细致的分工。各个单位都有专职人员参加。笔者将从组织、流程和分工三个角度探讨分户验收的管理并将自己的亲身体会与大家分享。

2 分户验收管理的组织

在分户验收实施之前必须让项目参与各方对分户验收有足够的了解。在华漕镇213号地块商品住宅配套项目中,我们在项目开始动土时就组织分户验收的有关专家对监理方和总包方进行培训并对实际工程中将会出现的技术问题进行探讨。

为了保证分户验收在本项目的顺利实施,我们构建了以业主方为战略指导,项目管理单位为实施核心,监理单位和总包单位为有力支撑的组织结构。如图1所示。

由于业主方对分户验收非常重视,要在所有新开发的项目上推行分户验收制度。所以,在图1的组织结构中,以业主方副总经理为组长的分户验收小组位于最顶端,负责对所有项目的分户验收进行指导和技术支持。而业主代表则负责整个项目分户验收的总体控制和协调。物业管理公司则是在项目细部检查阶段参与质量检查。

分户验收的具体管理工作由华漕项目管理部执行。项目管理经理作为分户验收的总负责人,其日常工作接受业主代表的领导,负责单个项目的土建和机电的技术协调,承担分户验收的具体实施和项目质量管理工作,包括组织质量评估和检查,跟踪质量问题的解决,并直接向

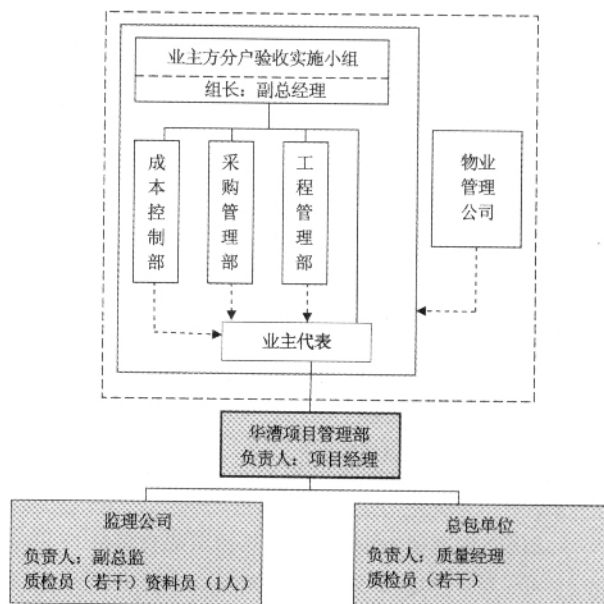


图1 华漕镇213号地块商品住宅配套项目
分户验收组织结构

业主代表汇报现场分户验收及质量检查和控制工作情况。监理单位的副总监和总包单位的质量经理直接向项目管理经理报告工程质量状况和分户验收实施情况。在项目管理经理下设组长和副组长。组长和副组长为专业工程师,具体负责其专业范围内的分户验收工作。

监理单位由副总监统筹负责分户验收的实施,主要负责甲供料及分户验收的具体工作,管理监理单位参与分户验收的质检人员,并定期向项目管理经理汇报分户验收的执行情况。

总包单位须按照业主方的要求,在项目经理下设置质量经理(工程师)。质量经理全面负责分户验收的质检人员的管理,负责组织实施和贯彻分户验收实施体系和国家验收体系,对出现质量问题进行跟踪解决,并接受项目管理经理的指导。

原则上项目管理经理,监理单位负责分户验收的副总监、总包单位负责分户验收的项目质量经理一经确定,不允许随意变动。上述参与分户验收的各级人员汇总如表1所示。

3 分户验收基本流程

分户验收基本流程如图2所示。实际上总包自查合格后要经过监理复查和项目管理部抽查这两道关。总

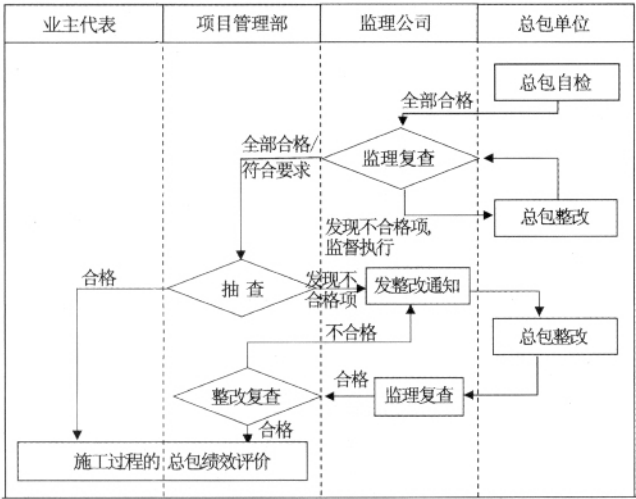


图2 华漕镇213号地块商品住宅配套项目
分户验收基本流程

包单位、监理单位和项目管理部在分户验收流程中的具体
工作内容如表2所示。

分户验收的流程包含质量检查并发现问题,整改,
然后再复查一直到质量合格的过程。首先是总包单位
自查,合格后向监理单位申请复查,监理单位复查合格
后再向项目管理部申请抽查,抽查合格后分户验收方
告完成。

需要说明的是监理单位第一次是100%复查,第2~3
次是针对整改项复查。项目管理部第一次是抽查,第2~3
次也是针对整改项复查。监理复查次数不超过3次,项目
管理部抽查和复查总次数也不超过3次。对于二次整改
仍未解决的问题,由项目管理部和业主方工程管理部具体
协商解决。

表1 华漕镇213号地块商品住宅配套项目分户验收实施的管理人员

职位	部门	职责	配置标准
业主代表	业主方	负责整个项目分户验收的总体控制和协调	1人
项目管理经理	华漕 项目 管理部	负责单个项目的土建和机电的技术协调,承担分户验收的实施管理工作,包括组织质量评估和检查,跟踪质量问题的解决,并负责直接向项目经理部汇报现场分户验收及质量检查和控制工作情况	1人
分户验收组长		具体负责其专业范围内的分户验收工作	1人
分户验收副组长		具体负责其专业范围内的分户验收工作	1人
副总监	监理 单位	统筹和负责监理单位分户验收工作的开展;负责具体的分户验收实施和甲供料的管理,管理监理单位的分户验收参与人员工作,向项目质量经理汇报分户验收工作开展情况	1人
监理单位参与分户 验收质检人员		负责分户验收项目的复查和问题整改,协助监理总监完成有关资料的管理	1人
项目质量经理	总包 单位	统一管理总包和分包质检员,对所完成工作进行质量自检,以及向项目质量经理进行日常汇报	1人
总包/分包单位参与 分户验收人质检员		按照上海万科要求,负责现场技术交底、日常现场质量管理和分户验收项目总包自检的实施	若干

表2 华漕镇213号地块商品住宅配套项目分户验收流程说明

检查单位	验收流程	检查频度
总包单位	总包单位进行自检,直至所有验收项100%合格,向监理单位提交复检申请和结果验收表格	100%检查
监理单位	监理单位对表格的所有检查项进行复检,对发现的质量问题,签发整改通知单要求总包单位整改。总包单位整改完毕并自检合格,向监理单位提交复检申请。监理单位最多对总包单位进行3次复查。满足下列条件之一者,监理单位可向项目管理部提交抽查申请:在3次监理复查次数内,所有分户验收检查项监理复查全部合格;经监理单位3次复查后,仍有不合格的项,将二次整改项和三次复检记录一并提交项目管理部	第1次100%检查,第2~3次 针对整改项复查
项目管理部	项目管理部对表格的所有检查项进行抽检,对发现的质量问题,填写在“质量问题表”中,并通知监理单位,由监理单位签发整改通知单督促总包单位整改,监理单位监督执行。项目管理部进行抽查和复查总次数不大于3次,3次后,对于仍未合格二次整改项,和业主方工程管理部具体协商解决	第1次抽查,第2-3次针 对于整改项复查

表3 项目启动阶段的主要工作

序号	工作内容	输出成果	负责人员/部门	参与人员/ 部门
1.1	编制分户验收实施方案:初步确定分户验收项目、标准和验收表格	1) 分户验收标准; 2) 分户验收表格	项目管理部	业主方采购管理部、 业主代表
1.2	总包单位和监理单位的招投标工作,审阅分户验收专项条款	1) 总包合同; 2) 监理合同	业主方采购 管理部	业主代表、项目 管理部
1.3	审核总包的施工组织设计及专项方案/监理规划及细则		项目管理部	业主代表
4	施工图联合审查	项目开工通知	项目管理部	总包单位、监理单位、 业主代表

表 4 项目质量控制阶段的主要工作

序号	工作内容	输出成果	负责人员/部门	参与人员/ 部门
2.1	审核总包单位的质量交底卡	通过并备案	监理单位	业主代表、项目 管理部、总包单位
2.2	组织和实施总包、监理和项目方的分户验收工作	结果验收表格和 过程验收表格	项目管理部	业主代表、总包单位 和监理单位
2.3	进行总包绩效评价	是否给与总包单位 施工过程奖励的决定	业主代表	项目管理部和监理单位
2.4	细部检查	细部检查表单和评价	项目管理部	业主代表、监理单位、 物业公司

4 分户验收参与各方分工

按照业主方分户验收质量检查和控制体系对项目阶段的划分,分户验收参与各方的工作主要集中在项目启动和质量控制这两个阶段,它们各自的分工如下:

(1) 项目启动阶段

在项目启动阶段,工作任务主要集中在项目管理部和业主方采购管理部身上,如表 3 所示。项目管理部主要编制分户验收实施方案,审核总包的施工组织设计、施工专项方案和监理规划及细则,并组织施工图联合审查。业主方采购部主要进行总包和监理单位的招标、评标工作。

(2) 项目质量控制阶段

在该阶段中,各方主要工作任务如表 4 所示。监理单位主要审核总包单位的质量交底卡,进行分户验收的质量复查。项目管理部主要领导总包单位和监理单位落实分户验收并进行工程质量的抽查工作和复查工作。业主代表主要负责对总包单位工作绩效的评价。

5 结 语

分户验收是对以前工程质量管理方式的一种提升

和改进。目前,施工单位和监理单位等对分户验收尚不了解。所以,现在推进分户验收是有一定难度的。为了应对这个困难,分户验收须从组织、流程和分工三个方面将其具体落到实处。分户验收的组织首先要建立以业主方为战略指导,项目管理单位为实施核心,监理单位和总包单位为有力支撑的组织结构。其次是要对分户验收参与各方进行培训,让它们对分户验收有足够的认识和准备。分户验收的流程的本质是检查工程质量,发现问题,整改,再检查直到合格的过程,在这个过程业主代表、业主各部门、项目管理方、监理方和总包单位分别被赋予了不同的角色。分户验收的分工是根据分户验收流程中的不同角色赋予不同的工作任务。总而言之,要将分户验收实施成功,真正提高工程项目施工质量,就要在以上三方面着手。▲

[参考文献]

[1]洪亮.浅谈住宅工程质量分户验收[J].山西建筑,2007 (3):195- 196.
[2]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分户验收实施方案[Z],2007- 5- 18.

(编辑 张雅琳)