

商业地产项目工程管理存在问题及提升策略

庞珺然

(广东省南方智媒产业发展有限公司, 广东 广州 510699)

摘要 中国地产发展逐步从爆发式增长平稳过渡至稳步发展,随着社会及人民经济水平、科技成果显著提升,商业地产规模增大,需求旺盛,政府及房地产企业渐渐重视商业地产项目,对其期待指数也开始升高。因此,做好项目工程管理工作是不可或缺的,本文从多方面分析现阶段商业地产项目管理现状及存在问题,并通过科学设定管理制度、精细优化各环节制度、加强施工质量、优化成本投入、提升从业人员水平等多方面分析管理水平提升策略,以期为推动商业地产可持续发展及实现更高的收益价值提供参考。

关键词 商业地产; 科学管理; 数字化监管; 周边配套; 分段验收

中图分类号:F293.3

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2023)05-0064-03

中国房地产迈入迅猛增长时期，正逐步进入稳步发展阶段，伴随政府对住宅项目调控力度仍未松弛，限制贷款、税率增加、土地出让金成本提升等情况使得住宅市场竞争激烈，多数企业选择投资商业地产与地方政府达成互惠双赢，商业地产不仅可为地方土地财政带来收入，增长政府 GDP 绩效任务，提升周边城市形象工程，实现“产城结合”目标，也可为房地产企业规避住宅项目过多的风险，化解投资过于集中的难题。但因商业地产涉及工程任务繁琐，参建单位复杂，设计变更较多，施工周期较长，对建设过程中科学管理、完善体制、精准管控等要求高，本文分析商业地产项目开发中全生命周期管理现状，进一步总结未来商业地产项目工程管理存在问题及改进措施，帮助商业地产项目发挥其高收益特性。

1 商业地产项目工程管理现状

我国商业地产多为持有型项目，重点运营收入来源为物业持有增值及后期租金收益^[1]，为保证经营效益最大化，做好规划、控制成本、提升质量尤为重要，有效规划可统筹项目节点安排，实现效益最大化；成本最低可缩短投资回收周期，帮助企业快速回笼资金；质量最优可吸引租户入驻，减轻营运压力。商业地产项目对前期可行性研究、各环节管理、施工技术水平及建设成本控制要求远高于住宅地产项目，且在实际建设过程中，涉及人员杂、环节多、周期长、不确定条件多、施工技术人员水平良莠不齐、多领域专业交叉融合，工程管理难度颇大，企业往往投入较多成本却无法达成预期收益^[2]。为实现企业运营管理及资产运作的良性循环，切实做好商业地产全生命周期工程管理尤为重要。

2 商业地产项目工程管理存在的问题

2.1 规划报建及施工图设计阶段

现今商业地产项目在规划报建及施工图设计时,大多精力关注地理区位、配套设施、道路规划、地块指标等,忽视了其融资成本高,投资金额多,业主关系复杂,要求时刻变化,设计变更多等特点^[3],往往前期考虑不充分,缺乏全生命周期管理思维,设计师及业主方仅凭过往经验设置管理目标,未从整体效果综合考虑,精细化、针对性制度条款不完善,在实际开发过程中若遭遇市场环境突变,很大概率出现规划报建阶段设置的预算成本无法满足工程需求、施工图设计无法应付实际使用功能需求的难题,遇到问题不能及时采取应急措施;另外,商业地产施工周期长,在冗长的过程中,限额设计要求经常未严格执行,成本控制力度匮乏,如为达成上级领导要求盲目增加成本投入,签证审核力度不够,导致利润下降带来无可挽回的损失。

2.2 建设施工阶段

中国商业地产项目大多采用分包型,由业主运用邀请投标、招投标等手段选出设计勘察、监理单位、承建单位等,并与多家单位分别签订项目合同,各单位协同性不高,各自独立运行,信息流转存在明显滞后,创新性不足^[4],管理思维较为固化,虽有其独特优势,但无法适应新型工艺技术、运营模式、投资要求,且从业人员思想仍停留在传统管理框架中,没有明确划分职能,缺乏专业技术适配度,实践经验不充分,与施工单位、监理单位等多方无法有机协调,管理工作展开受阻明显,无法做到防患于未然,一旦出现紧急情况机动性与自主性均不高,处置问题可能不及时,使得项目整体工期进度控制不理想,未起到应有的管理效果。

施工单位在建设过程中可能存在“偷工减料”的侥幸心理，或着眼于“蝇头小利”，不重视设备材料性能及质量水平，进场材料报验不合格、质量不达标，施工过程中未有合理工期铺排，穿插施工及交叉作业未合理规划，导致工期延误、资源浪费，未考虑实际使用功能施工，增加后期运维成本及难度，且因时代进步飞跃，传统的思维模式及落后的管理手段制约工程管理经验。

2.3 竣工验收阶段

商业地产项目竣工是整个建设过程中最终环节，是交付前最为关键的工作，其内容：一是要求完成各项施工任务；二是符合工程设计要求、项目合同标准；三是检查建筑质量水平、法定程序合规性、保修内容等^[5]。在商业地产项目建设实际情况中，工程建设进度及运营方案存在诸多不确定因素，节点要求可能与实际工期不匹配，很多房地产企业为保证达到物业交付标准及时间期限，将项目竣工验收粗略地理解为“施工完成”，为收尾阶段急切的压缩各项工程验收及竣工备案的全部流程，“机械性”地完成各项任务，以盼取得最大经济效益，导致整体规划验收、竣工专项验收、设计文件及合同条款履约检查等草草完成，竣工验收制度履行不到位，遗留问题多，责任推诿、结算资料不齐全、验收文件不充足等情况时有发生，影响商业地产后期招商运营，增加不必要的人力及时间成本，甚至延期交付。

3 商业地产项目工程管理提升策略

3.1 提前预判风险、规划成本目标

规划报建前的可行性研究分析是项目最重要的前瞻工作，是整个商业地产项目的开发基石，企业在考虑实施商业地产项目前应充分重视可行性研究报告撰写，其内容应涵盖投资决策、地块区位分析、市场环境对比、地方政府对商业地产政策导向及现行规章制度，同时应结合本身企业属性定位，对项目整体产品定位、运营方向、设计思路、资金测算等深度分析，提前预判未知风险系数，通过研判“发生前、发生后、发生时”三项风险分析，夯实基础数据，为投资决策做好充分准备，尽量考虑充分全面。在设计阶段可融合 BIM 设计及参数化调研，将各个系统归纳整合，根据商业地产定位及使用功能提前计算建筑选型、节点模拟、抗震及抗风设计、绿色建筑能耗、大跨度舒适性模拟，优化方案设计，明确设计目标，减少后期设计变更打乱施工节奏，也可避免未来不可预知风险为商业地产项目带来无法弥补的资金损失。

明确成本目标，规划成本管理体系要求企业具备科学系统的成本管理意识：在根源上尽量确保投资决策的正确性，使得项目建设期间各项工作更符合实际，拆大化小，逐层分解，将总成本控制量化为各级小成本目标，并设置动态监控系统，在规划设计、建设施工、商务洽谈等任务中提前预警超支风险，实时纠偏，联合各方共同探讨针对性方案并逐一落实，

3.2 提升施工期间管理水平

3.2.1 创新项目管理制度

在商业地产项目管理中，多目标齐同并进贯穿全过程生命周期，专业、灵活、及时迭代更新的有效组织规划管理行为是非常必要的。从企业角度，应深刻地认识到新时代的管理是“工程+管理”双管齐下，突破固有传统思维，加强对管理成本的投入，引进高素质管理人员，把有效管理放在项目首位，提高思想站位、加强风险监管、合理任命人才；从个人角度，项目经理不仅需要具备高超的专业技术知识，还应正确理解工程管理内涵，具备严谨的组织水平、良好的沟通能力、丰富的经验阅历，明确项目人员分工及职能责任，层层压实，全面激发个人潜力；加强个人大局观，积极调动团队意识，实事求是、充分发挥团队中各成员能力，协调优化团队协作，加强面对面交流效率，对建设期间可能发现的问题可进行头脑风暴，集思广益制定应急管理方案，促进建设施工中质量隐患排查，达到事半功倍的工作效率。

建立健全行之有效、守正创新的前瞻性制度管理体系，因地制宜适配大型商业项目层级架构，按照最新设计文件及市场环境，制定可落地、可执行、可实现的质量管理目标，并在整体建设过程中综合各个因素不断完善升级，“有条可依、有条必依”，加强管理力度，以此规范施工人员行为。

3.2.2 做到材料机械科学管理

商业地产项目规模大，材料及机械设备所占成本比重高，科学管理尤为重要，铺排材料及机械进场管理计划是工程管理的核心内容，制度建立后应严格按标准执行管理，在后续建设中不断调整使之匹配现场需要，合理最大化资源利用效率。建设单位及监理单位应严密监控材料及机械设备来源及进场手续，不定期抽查已查验过的材料设备，以防不合格产品流入项目，一旦发现隐患问题立即安排整改，不应节省小资源而影响整体建设质量；设备进场后需时时关注，结合不同机械材料特点编制养护维修方案，延长机械设备使用年限，节省设备故障维保成本，确保施工开展顺利及高效推进。

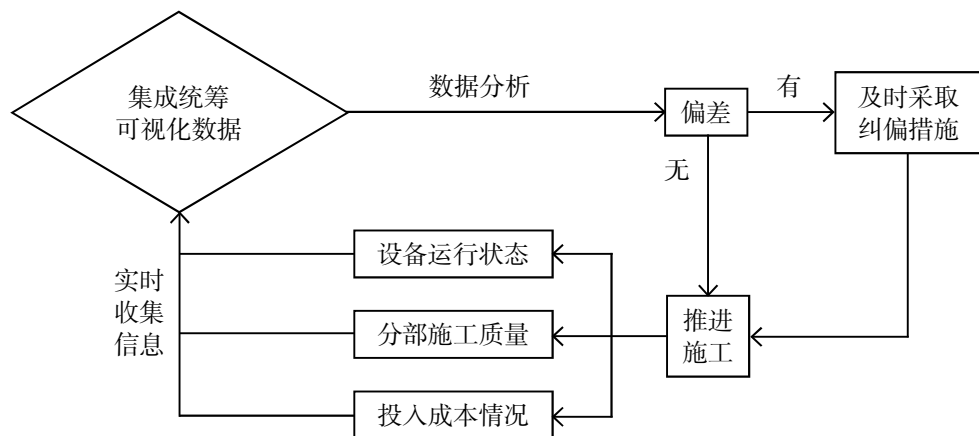


图 1 数字化动态监管原理图

3.2.3 升级数字化管理模式

社会经济飞速发展,科学技术进步迅猛,工程领域的数字信息化发展是必然的历史进程^[6]。在施工过程中,可利用智慧工地等数字化管理手段,积极采取新型材料技术设备工艺,利用 5G 技术支持建设远程视频监控,实施抽取现场数据,上传至大数据平台,实时监控质量安全施工、空调新风设备工作状态等,联动管理行为,降低沟通时间成本,实现集成统筹可视化数据,动态监测工期节点目标,发现偏离及时分析原因,在压缩工期的同时提升质量达标率要求,避免返工整改。数字化动态监管原理如图 1 所示。

3.2.4 把控施工过程细节

商业地产项目通常规模较大,设计要求复杂,细节部位较多,因此建设施工过程中精细化管理是重中之重。根据各级规范、设计依据及合同内容严格执行施工工作,结合现场实际情况严谨落实到位,把握过程中每一个细节部位,重视质量安全管理与工人班组技术交底,将责任落实到个人,加大宣传安全教育警示,不允许出现违规作业情况。在建设期间,各级管理人员安排巡场计划,针对隐蔽性较强部位、危大工程等重点排查,不放过一丝一毫隐患,保证整改力度。同时重视每一阶段的测量工作,每次数据记录分析都应稳扎稳打,为后续工序提供有力支持,避免偏移过大、移位过多等问题,堆砌细节工作从而掌控商业地产整体质量,为后续运营保驾护航。

3.3 加强竣备验收管理力度

商业地产项目交付节点时常出现不统一的情况,为更好应对各项不确定因素,在项目建设期间就应着手竣备验收所需文件,反复研究相关政府部门发布的竣工备案管理办法内容,提前铺排交叉作业、分段施工、分段验收的准备工作,做好与工程质量监督部门、

各参建单位资料交接及保管工作,科学统筹各参建单位人员管理,必要时成立联合验收小组,每周组织巡场工作并形成任务销项清单,明确未完工作责任部署,保证交房品质,避免运营潜在风险。

4 结语

上述观点阐述了现有商业地产项目全生命周期工程管理现状特点,并针对性地总结了可提升的方面,据此提出房地产企业应从开发报建、工程建设、竣工验收等各环节建立健全工程管理制度,科学规划并不断完善,提前分析风险、做好成本管控、提升施工质量、加强与各方配合及验收管理力度,以期最大化、最优化商业地产为企业带来的利润收益,使之实现企业与政府互惠互利的社会经济效益目标。

参考文献:

- [1] 柏光燕. 关于持有型商业地产的思考 [J]. 全国流通经济, 2022(33):77-80.
- [2] 周圣. 对大型建筑项目工程管理的优化之路分析 [J]. 中国建筑金属结构, 2022(12):145-147.
- [3] 刘诚. 房地产开发项目工程管理存在的问题及改进措施 [J]. 中国中小企业, 2022(10):57-59.
- [4] 梁越. 建设工程管理模式创新策略分析 [J]. 中国设备工程, 2022(20):266-268.
- [5] 李国营. 浅谈建筑工程管理及施工质量控制的有效策略 [C]// 上海筱虞文化传播有限公司. Proceedings of 2022 Academic Forum on Engineering Technology Application and Construction Management(ETACM 2022)(VOL.2), 2022-11-27.
- [6] 王远鑫, 王振昊, 邢济岐, 等. 现代数字信息化技术在建筑工程管理中的运用 [J]. 中国建筑装饰装修, 2022(21):65-67.