

浅谈基于房企运营平台构建的巡检体系

吴 耀

张家港欣茂房地产开发有限公司 江苏张家港 215600

摘 要: 文章对基于房企运营平台系统构建的巡检体系做了简要探讨。主要从巡检体系制度建立, 巡检体系嵌入运营平台系统后如何操作实现, 巡检体系对集团及项目层面管理的促进作用, 以及对未来的展望等几方面进行阐述。

关键词: 房地产工程; 巡检体系; 运营平台; 信息交互; 促进管理

Brief discussion on the inspection system based on the operation platform of real estate enterprises

Yao Wu

Zhangjiagang Xinmao Real Estate Development Co., Ltd. Zhangjiagang, Jiangsu 215600

Abstract: This paper briefly discusses the inspection system based on the operation platform system of real estate enterprises. This article mainly expounds on the establishment of the inspection system, how to operate and realize the inspection system after it is embedded into the operation platform system, the promotion effect of the inspection system on group and project level management, and the prospect of the future.

Keywords: Real estate engineering; patrol inspection system; operation platform; information interaction; promotion management

前言:

过去十年, 房地产发展迅猛, 其主要体现在规模大、周转快两方面。据统计, 近十年全国商品房销售面积均在10亿平方米以上, 2021年甚至达到18.3亿平方米的规模高峰。周转快则体现在近几年房企为最大限度地追求利润, 压缩建筑工程的工期, 使快打快销成为房地产市场的常态。房地产规模的扩张致使大量从业人员涌入房地产建筑市场, 建筑工人良莠不齐, 工程管理人员经验缺乏, 再加上工程工期的缩短, 必然给工程的管理造成许多不稳定因素。许多规模房企由于项目众多, 无法对所有项目都做到具体化的管理, 导致项目层面与集团层面的管理脱节。所以, 在房地产飞速发展的阶段也出现了许多工程问题, 例如: 房屋工程质量差、投诉多, 设计使用功能无法实现, 建筑安全事故频发, 房屋无法按期交付等。

鉴于以上原因, 众多房企也一直在寻求提升集团层面工程管控能力的方式, 包括探索并建立合乎自身发展的工程巡检体系。通过十多年的不断演变和改良, 公司已经能够基于内部运营平台系统来构建工程巡检体系, 使得集团与项目实现近乎零偏差的信息交互。同时, 集

团通过委托第三方咨询机构等方式对在建项目进行工程风险评估, 提前发现问题并及时纠偏, 避免因项目管理不可控而产生各种不良后果。

1 巡检体系制度的建立

随着房地产的发展, 巡检体系制度的内容作为最基础的部分, 也在不断地更新迭代, 以某房企巡检体系为例进行分析。

1.1 早期巡检体系的制度

早期的巡检体系主要包括工程实体质量和现场安全管理两大评估板块, 实体质量占比90%, 安全管理占比10% (见图1)。

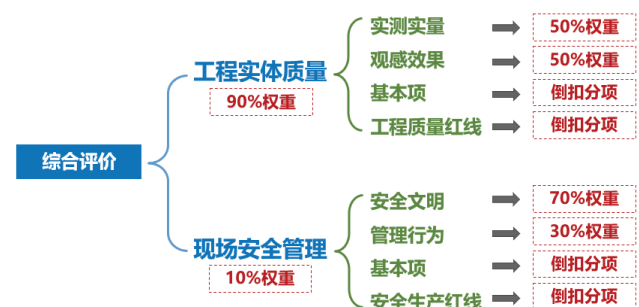


图1

工程实体质量包括：实测实量、观感效果、基本项和工程质量红线等四大部分，前两项各占比50%，后两项为倒扣分项。实测实量的检查内容是基于工程规范对房屋几何尺寸偏差的要求来制定的，均为量化数据，是早期业主的重要关注点之一。观感效果的检查内容则是基于防空鼓、开裂、渗漏等要求而制定的细则，检查的内容相对主观。基本项则是基于规范对材料、工艺、功能等要求而制定的，违反则会影响结构安全及使用功能，是项目质量方面必须做到的强规。质量红线实际是对观感和基本项的进一步总结要求，是严禁触碰的底线。现场安全管理包括：安全文明、管理行为、基本项和安全生产红线等四大部分，安全文明占比70%，管理行为占比30%。管理行为的检查内容主要是项目的建设方、施工方和监理方的安全行为资料。安全基本项和安全生产红线的设立思路与质量的基本相似。

以上的巡检体系虽然已较为系统和全面，且实际也运用了多年，但在建项目安全事故仍时有发生，交楼项目的房屋质量问题投诉依然不少。总结分析存在以下原因：

一、工程的质量和安被日益重视，而巡检体系的内容并未根据业主的诉求以及不断变化的外部环境而进行针对性更新；

二、质量观感和安全文明的内容不够细化、量化，比较依赖巡检者的主观尺度把握；

三、各板块权重配置不合理，质量中实测实量比重过高且易于提分，导致各项目忽视观感，常常出现下一道工序掩盖上一道工序问题的行为，安全文明占整体比重较低，也常遭到忽视；

四、巡检方式以各区域公司平台自行组织检查为主，各区域之间尺度把握标准参差不齐，难以统一；

五、往往以过程巡检为主，项目进入工程后期阶段就选择不参检，导致后期交楼问题频发。

1.2 新版巡检体系的制度

新版巡检体系通过对以往问题及业主投诉内容的总结分析，进行了针对性的改良，主要包括工程实体质量、现场安全文明和管理行为等三个评价维度、十二子项（见图2）。同时还增加了风险评判架构，风险等级包括零分项、一类问题、二类问题，且执行风险递增原则：累计触发3条二类问题时判定为一类问题，累计触发3条一类问题时判定为零分项。项目触发零分项及一类风险则由集团拉闸停工，区域督办整改。所以，这套体系使得项目无法忽视任何一项内容。此外，设立加分项来鼓励项目推进新工艺，争创优质工程和观摩工地。

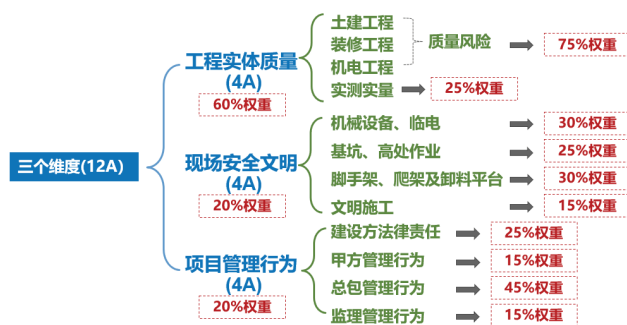


图2

巡检体系创新地提出三个维度12A的概念，12A的每个子项依据预定的分数区间划分为A、B、C、D四个等级，使得集团和项目能更直观地发现问题所在。工程实体质量维度中，以质量风险取代观感效果，检查范围更广且深入，不仅提高对观感的要求，也更重视工序施工质量。检查内容进一步细化，质量方面对屋面、公共区域、室外景观等部位增加了大量检查细节（如对公共区域进行全阶段实测等），安全方面也对大型机械、脚手架、临边防护等部位提出了更高要求（如大型机械螺母划线、塔吊吊钩可视化等）。评分方式更量化、客观、严苛，执行倒扣分方式，即发现问题就扣分，直至单项扣至零分，这样很大程度避免了因不同巡检者主观尺度把握不一而影响评估结果。

巡检体系各维度权重划分更合理，将安全文明的权重提高至20%，契合了行业对安全文明日益重视的趋势。新增的项目管理行为权重为20%，包括建设方法律责任和甲方、总包、监理三方的管理行为，让现场的所有行为在资料内都有迹可循。工程实体质量维度中，将实测实量的权重降低至25%，反过来促进项目更重视质量风险方面的内容，能显著提升工程质量。

在巡检方式上，集团每季度通过委托第三方咨询机构进行全覆盖检查，尺度标准统一，能够公正地反映出集团所有项目的真实状况。此外，专业的第三方机构也能促进区域平台巡检水平的提高，区域平台可以参照第三方的标准对自身巡检问题进行纠偏。

新版巡检体系明确了过程巡检和交付评估两个阶段的检查，过程巡检在项目竣工备案之前必须全程参与，交付评估为项目合同交付前的最终评估，交付评估不合格则不能交楼。

2 基于运营平台构建，实现信息交互

2.1 巡检体系嵌入运营平台的意义

房企的运营平台初期阶段的作用主要是实现对项目的计划管理，以里程碑计划、主项计划等方式来监督管

控项目的进度。随着房企运营管理方式的不断更迭,当前的运营平台已经十分强大,能够实现对项目各条线的管控。工程巡检体系也嵌入到运营平台内,成为了集团层面和项目层面在工程条线实现信息交互的重要板块。

早期的工程巡检受检查方式、空间制约、数据保存等因素的影响,实现方式往往相对独立,并且是集团对项目单方面的行为,无法实现信息互通,同时存在难以追溯并分析长期数据的弊端。

而基于运营平台的巡检体系,以运营平台为载体,使集团层面与项目能够协同互通。集团通过运营平台进行各项数据分析,实现工程管理可视化,使集团层面对项目的管控能力提升,大大提高了问题解决的效率。另外,企业可以此为依据做出更科学和高效的决策,减少错误决策导致的费用损失,从而实现成本的降低。

2.2 基于运营平台的巡检体系的实现方式

基于运营平台的构建的巡检体系是集团层面、区域层面及项目层面等多方协同操作而实现运行的。集团层面主导,通过对巡检制度进行拆分细化,在运营平台内建立各个层面的线上填报项,并辅以线下的第三方巡检方式加以纠偏。整个巡检体系实现方式主要包括:项目日常检查、区域月度巡检、集团委托第三方进行季度巡检、项目交付评估等多层次、多阶段的检查。所有检查以运营平台上最新版巡检制度为依据,通过PC端及手机APP端进行数据传输。

项目层面的日常检查由甲方、监理和施工单位三方来共同执行完成。施工单位层面主要是对每个阶段的每道重点工序通过APP拍照上传至平台,由监理及项目甲方进行审核。监理单位则是将每日的巡查记录及整改情况进行上传汇报。项目甲方作为项目管理主导,除每日检查外,每周由项目经理组织监理及施工单位进行周巡检,巡检问题上传平台,并由总包整改回复后才能闭合,否则集团和区域可以监察到项目的管理异常。除此之外,相邻的项目之间,每两周各自组织人员进行交叉联合检查,并督促对方及时整改闭合。

区域层面每月对各项目进行区域巡检,内部排名并对结果进行考核,对触犯风险项的项目进行督办整改。同时,区域每周也会对项目的执行情况进行检查,防止项目造假、瞒报等行为的发生。此外,项目上所有重点工序(如屋面、外墙、防水等)的样板必须经过区域验收后,填报项才能闭合,否则项目及区域均会被集团列入负面名单来考核。

集团层面以监督和分析数据为主,并通过委托第三

方咨询机构进行季度的过程巡检以及项目最终的交付评估。通过线上数据的分析结合线下第三方的检验结果,实施各项考核以及推行更为有效的管理制度。

基于运营平台的巡检体系并不是一成不变的。一方面,集团会根据项目和区域反馈的合理建议进行局部调整,另一方面,集团对巡检数据和业主投诉问题分析总结后进行针对性的架构调整。

3 对集团及项目层面工程管理的促进作用

基于运营平台的巡检体系作为多层次和立体化的体系,对集团和项目层面的管理工作都有积极的促进作用。

对于集团层面:

(1) 促进有效落实集团、区域、项目各层面的管理职责。使管理行为不再冗杂、重复,一旦出问题能以最快速度责任到人,使工程管理更加高效、务实。

(2) 加速推进企业内部施工工艺的标准化,促进工艺升级换代。巡检体系对于项目推行创新和创优秉持鼓励的政策,使集团能集思广益,对企业内部工艺升级并推广起到积极作用。

(3) 筛选优秀施工单位及监理单位,帮助集团优化供应商库。集团通过对日常管理行为的执行情况以及各层面巡检结果的分析,对所有项目供应商单位进行优胜劣汰,以提高企业的工程施工水平。

(4) 优化管理人员架构,提升整体管理水平。对于优秀项目的管理团队进行表彰,并组织其他项目学习对比,对常年排名靠后项目的管理团队进行优化淘汰。同时,通过培训、优秀项目分享经验等方式,提高企业管理人员的整体管理水平。

(5) 降低交楼项目的维修投诉率,减少在建项目的安全隐患。依托详细完备的巡检制度,进行从上到下多层次、多阶段的高强度检查,能够使项目的质量和安全得到提升,大大减少了交楼后的质量隐患和在建过程中的安全隐患。

对于项目层面:

(1) 明确项目甲方、监理、施工三方各阶段的管理内容,促进各方管理动作能有效落地。配合各层面的监督机制,克服了管理人员主观因素的影响。

(2) 建立预警机制,使项目更直观、迅速地发现问题所在。运营平台通过对各层面检查的数据,及时提醒项目当前重点问题的所在部位,使项目能及时做出应对措施。

(3) 项目之间通过比学赶超,营造出积极的良性竞争氛围。通过考核排名、激励政策、与优秀项目的对标

学习等措施,使项目人员积极性提高,项目管理水平得到提升。

(4)促进项目建立多层次的培训制度,提升管理人员的管理水平、施工人员的工艺水平。

4 总结与展望

本文通过对巡检体系制度、基于运营平台的实现方式等方面的介绍,并分析了对企业各层面工程管理的促进作用,展现了基于运营平台的巡检体系的优越性、必要性。系统也已经在实际应用中体现了强大的优势,不仅提升了企业各层面的管理效率和协同工作的水平,也从根本上提升了项目的工程质量,为整个行业工程领域的发展进行了有效的管理尝试。

目前的巡检体系虽然已经体现出来强大的优越性,

同时也在不断地升级发展。但是仍然存在许多进步空间可以展望:

(1)当前的巡检体系主要以过程巡检和交付评估为主,缺少对项目前期的把控方式,今后可发展成前期策划评估、过程巡检、交付评估等全阶段的巡检模式^[1]。

(2)现阶段巡检主要针对质量、安全和资料的管控,而对于项目进度、成本等方面的巡检管控仍有许多可探索的空间^[2]。

参考文献:

[1]范文宏,黄新华.第三方工程质量与风险评估业务的发展及前瞻[J].开发与建设,2016(1):55-61.

[2]杨同生.房地产工程飞行检查评估体系及应用研究[D].陕西:西安理工大学,2020:55-62.