

共有产权房品质提升项目管理的风险分析与控制

杨铁均

绿城房地产建设管理集团有限公司 浙江 杭州 310000

摘要:近年来,随着城市人口的剧增和房价的不断攀升,住房难成为困扰很多中低收入者的一大难题。保障性住房在推行过程中,共有产权房的概念与模式被引入进来,存量保障性住房通过品质提升,进一步改造成为可以售卖的共有产权房,既能帮助中低收入者解决买房难的问题,又在一定程度上帮助政府减轻财政压力,盘活土地与资金,在推进我国住房供给侧结构性改革过程中发挥着重要的作用。本文主要通过研究共有产权房品质提升项目管理的风险,提出相应的对策,合理地规避风险、减少损失,力求为品质提升类的共有产权房进一步发展提供借鉴与经验。

关键词:共有产权房;品质提升;项目管理;风险分析;控制策略

引言

本文旨在探讨共有产权房品质提升项目管理的风险分析与控制。通过深入分析共有产权房品质提升项目管理的现状和存在的问题,提出了一系列有效的风险控制策略,以确保项目的顺利进行和品质提升。研究表明,共有产权房品质提升项目管理面临着诸多风险,如设计、施工、材料、监管等方面的风险。通过实施有效的风险控制策略,可以降低项目风险,提高项目品质和效益。

1 共有产权房的概念及品质提升

共有产权房,是指相关部门提供政策支持,由建设单位开发建设,销售价格低于同地段、同品质商品住房价格水平,并限定使用和处分权利,实行政府与购房人按份共有产权的政策性商品住房。即相关部门与购房者共同拥有房屋产权的住房制度,是一种新型的住房保障模式。这种制度的核心是,政府将部分土地出让收益让渡给购房者,以较低的价格出售房屋,购房者与政府共同拥有房屋产权。首先,共有产权房旨在解决中低收入家庭的住房问题。通过相关部门与购房者共同出资购买房屋,降低了购房者的经济压力。其次,共有产权房的产权结构独特。在共有产权房中,政府和购房者各自拥有一定比例的产权。相关部门通常持有较大比例的产权,以确保对房屋的控制和管理。而购房者则通过购买一定比例的产权,获得房屋的使用权和收益权。最后,共有产权房具有多种优点。它通过相关部门与市场的结合,实现了住房保障与市场经济的有效衔接^[1]。总的来说,共有产权房是一种创新的住房保障模式,通过政府与购房者共同持有房屋产权,实现了住房保障与市场经济的有效结合。品质提升,是指对既有的房屋建筑进行外立面改造、园区绿化改造、地下室车位、车道提升、室内公共部位装修换新,提高房屋的居住环境和居住品质。

2 共有产权房品质提升项目管理中的风险分析

2.1 前期遗留问题风险

前期遗留问题风险,是指共有产权房品质提升项目实施管理过程中,图纸、工程资料、相关证件不足等造成工期延误的风险。如很多品质提升项目常出现原有图纸不齐全或原有图纸与现场实际存在差异,前期资料与相关证件不完备的情况。

2.2 工期风险

第一方面是民众因素。进行品质提升的房屋建筑多处于配套成熟地区,周围存在大量的居民区和商铺,大型设备和运输车辆的进场受到道路宽度和交通情况的限制。改造作业不可避免地会对居住环境产生影响,易引发居民抵触,且在客流量大的社区内进行改造作业易引发安全事故,事故导致的纠纷和索赔将极大影响工程进度。

第二方面是勘察设计因素。勘察设计是房屋建筑品质提升的开端,包含改造前的现场调研工作和改造方案设计。建设年代较早的项目,其道路、房屋状况较为复杂,且常出现原有图纸与现场实际存在差异的情况。若勘察设计单位未能对住宅区域进行细致的调研,结合现场实际情况进行方案设计,易导致到施工阶段才发现现场情况与设计方案相冲突,各类设计规范经历了数次修订,使得改造方案设计难度加大,方案更加复杂化,易导致施工进度的滞后。

第三方面是施工因素。品质提升项目工期多为短期,且多个分部分项工程同时开展施工,施工改造难度较大,工序上极有可能出现工作面矛盾和冲突的情况,如不能及时处理将很大程度影响整体施工进度。

2.3 质量风险

质量风险是指由于现场设计管控、常规性质量检查程序不到位,导致工程质量问题发生从而引发的个体或

群体性客诉事件。而共有产权房品质提升项目作为政府推进保障性住房的重要一环，质量把控显得尤为重要，必须加强质量控制，提升品质建设水平^[2]。

2.4 财务风险

共有产权房品质提升项目需要投入大量的资金，包括建设费用、装修费用、设备购置费用等。可能会面临资金不足、财务管理不规范等风险。为了控制财务风险，需要进行精细化的财务预算和资金管理，确保资金的有效使用和合理分配。同时，要建立严格的财务制度和内部控制，加强财务监督和审计，防范财务风险的发生。

2.5 合规风险

共有产权房品质提升项目需要遵守相关的法律法规和政策规定，包括土地使用权、建设标准、环保要求等。可能会面临违反规定、未能取得合法资质等风险。为了控制合规风险，需加强政策培训，确保项目团队熟悉相关法规和政策，严格按照要求进行项目管理。同时，要加强与相关部门的沟通和合作，确保项目的合法性和合规性。

2.6 市场风险

共有产权房品质提升项目需要考虑市场需求和竞争情况。可能会面临市场需求不稳定、市场竞争激烈等风险。为了控制市场风险，需要进行市场调研和分析，了解目标群体的需求和偏好，制定合理的市场策略和推广方案。同时，要加强与相关行业和企业的合作，提高项目的竞争力和市场地位。

2.7 战略风险

共有产权房品质提升项目需要考虑长远发展和可持续性。可能会面临战略决策不准确、未来发展不确定等风险。为了控制战略风险，需要进行战略规划和分析，制定清晰的发展目标和路线图。同时，要密切关注政策和市场的变化，及时调整战略和策略，确保项目能够适应环境的变化和发展的需求。

3 共有产权房品质提升项目管理中的风险控制与对策

以杭州某共有产权房品质提升项目为例，该项目位于浙江省杭州市钱塘区，建筑面积约18万平方米，总投资约3亿元。主要提升点包括外立面（拆除外立面涂料及保温层，安装石材及铝板）提升、屋面提升、地下室提升、电梯更换、消防设施设备修理更换、市政景观提升、建筑智能化、泛光照明、公共区域装修提升等。该项目为区域内首个交付的人才共有产权房，为政府投资项目，总造价固定、工期限定，且附近存在较多居民区及学校，施工期间声光扬尘对周边影响、外立面展示、建设水平等对于项目管理单位的管控能力带来更大挑战。

3.1 前期遗留问题风险控制与对策

重视前期资料分析。品质提升项目的图纸资料往往欠缺，如不了解基本情况就贸然设计施工，必然被动。因此事前对于前期资料（工程资料、图纸、相关证件）的收集，为设计施工提供有力依据，是品质提升获得成功的先决条件。以该项目为例，建设之初首先与当地城建档案馆协调进行调档，调出项目全套竣工图纸，相关审批手续流程办理到位。

重视固化见证工作。在品质提升建设过程中，需建立完备的签证流程，参建各方现场见证，减少后期审计风险与纠纷。以该项目为例，管理单位提前介入，联合公证单位，安排专人对屋面、地下室、户内、公区进行全方位的问题排查，对品质提升前的问题做好固化见证工作。针对各类问题，出具修缮整改方案，经各参建方审批后执行^[3]。

3.2 工期风险控制与对策

针对民众因素风险，以该项目为例，管理单位积极与周边街道、社区、学校沟通，并承诺相关安全保障措施，将该项目品质提升施工相关情况及安全提示公示给附近居民；外立面拆除外侧满挂细目绿色安全网，防止杂物、灰尘外散，缩小高空坠物范围，根据项目整体工期要求，尽量在节假日期间施工作业，减小坠落物对周边学校、居民的影响；在施工过程中，做好文明宣传，安排洒水、喷淋等降尘工作；合理调节作息时间，减少夜间施工时间，不影响周边居民正常休息。

针对勘察设计因素风险，品质提升项目工程设计不同于新建工程，它必须与项目的现状相吻合，与项目的未来相适应。以该项目为例，管理单位与勘察设计人员依据原有图纸及品质提升内容对项目现状进行现场勘探，梳理项目现状与原图纸、品质提升内容的差异性。如外立面涂料开裂脱落严重，且该项目位于钱塘江沿线，后期仍有脱落风险，设计结合现场实际情况进行方案设计，保留三段式混凝土结构腰线设计，将外墙涂料改为铝板、石材、真石漆，在提高项目品质的前提下论证工期的合理性。同时由于品质提升项目建设过程中的突发情况较多，在施工过程中出现设计变更在所难免，对适应现场情况和为满足功能需要的变更必须及时确定落实，对提高建设标准的变更需要进行必要性论证后再确定，以确保工期得到保障。

针对施工因素风险，以该项目为例，管理单位在招标阶段就认真考察投标单位，做好施工前准备工作，保障工程顺利开工。施工阶段对于各分部分项工程，及时跟踪各项施工指标的信息传递与处理，使现场施工管理

有效运行，及时解决现场技术和管理的矛盾与冲突。最终顺利如期完工交付。

3.3 质量风险控制与对策

品质提升项目施工的目的是改善购房者的生活居住环境，因此在施工中需要加强工程施工质量管理。在具体的管理中要切实加强施工原材料、中间产品的质量检查，并对施工过程的每道工序进行质量检查与验收工作，并结合工程施工的具体情况采用不同施工工艺与施工方法，从而确保工程的施工质量。

以该项目为例，针对品质提升的重点——铝板外立面、绿化景观、公共区域装饰装修，管理单位已在招标过程中对各施工单位有着严苛的考量，质量管理体系的建立、工艺工法的标准节点、主要材料的品牌要求等已植入考量范围。该项目最终整体观感质量对比品质提升前得到大幅提高。铝板外立面尤为亮眼，作为共有产权房，在该区域一众商品房与保障性住房中脱颖而出，获得业主的青睐，并屡次接待各级领导参观与考察。

3.4 健全财务管理体系

制定详细的财务预算：项目启动前，制定详细的财务预算，包括项目的资金来源、支出计划和资金流动分析。预算应准确反映项目的需求，包括建设费用、设备购置费用等各项支出。在编制预算时应充分考虑项目的可行性和市场环境，确保预算的合理性和可行性。

建立财务管理制度和内部控制：设立明确的财务管理制度，规范资金流程、报销流程、财务报告等相关流程。建立内部控制制度，确保资金的安全性和准确性，防止财务失误和滥用。加强对项目成本的核算和控制，及时发现和解决成本超支或费用浪费的问题。

引入专业的财务顾问或会计师事务所：在项目中引入专业的财务顾问或会计师事务所，提供财务监督和审计服务。财务顾问或会计师事务所能够对项目的财务状况进行评估和监督，他们可以进行财务分析和预测，为项目提供专业的财务建议和决策支持。

3.5 加强政策宣传与合规培训：

及时宣传和解释政策，让项目团队和居民了解共有产权房政策及相关法规。举办合规培训和工作坊，提高项目团队对合规要求的认识和遵守度。建立与政府相关部门的沟通渠道，及时了解政策变化和合规要求。

3.6 强化市场调研与风险预警：

进行市场调研，了解目标客户群体的需求和偏好，制定符合市场需求的产品和服务。建立风险预警机制，密切关注市场动态和竞争情况，及时调整项目策略和方向。加强与相关行业和企业的合作，共同应对市场风险，共享资源和经验。

3.7 建立有效的奖惩机制和沟通机制：

建立有效的奖惩机制和沟通机制是激发团队成员积极性和提高项目效率的重要手段。首先，要建立明确的奖惩机制。对于在项目中表现优秀的团队成员，应该给予适当的奖励，如晋升、加薪、奖金等，以激励他们继续保持优秀的工作表现。同时，对于表现不佳的团队成员，应该进行适当的惩罚，如警告、扣薪、降职等，以促使他们改进工作态度和方式。其次，要加强与团队成员的沟通和交流^[4]。项目经理应该定期与团队成员进行面对面的交流，了解他们的工作进展、困难和需求，及时给予指导和支持。最后，要建立有效的沟通机制。项目经理应该定期组织项目会议，让团队成员分享工作进展、经验和教训，以便及时发现问题并采取措施解决。通过明确的奖惩机制和有效的沟通机制，可以激发团队成员的潜力，提高项目效率和质量，为共有产权房品质提升项目的成功实施提供有力保障。

结束语

综上所述，本文对共有产权房品质提升项目的风险管理进行探讨，提出系列可行的对策，旨在为品质提升类的共有产权房进一步发展提供参考和帮助。但实际工程中仍然会遇到各种各样的问题和挑战，需要各方共同努力，加强合作，推动其顺利进行。

参考文献

- [1]肖高力,袁泉.共有产权房品质提升项目管理风险分析与控制[J].企业改革与管理,2020(06):104-107.
- [2]陈宇,杨洋.共有产权房品质提升项目的风险分析与控制[J].新技术新产品,2019(07):160-162.
- [3]王斌,张明.共有产权房品质提升项目管理风险分析与控制研究[J].企业家世界,2020(03):125-126.
- [4]李琛.共有产权房政策实施及其完善路径[J].合作经济与科技,2019,(16):146-147.