

華聯視窗

UDC 華聯

2014 第2期

总第12期

内部资料·免费交流

華聯視窗

创意构筑未来

创意生活、创造价值、创新未来

主办单位：华联发展集团有限公司

网址：www.udcgroup.com

编辑：《华联视窗》编辑部

QQ群号：117328053

投稿邮箱：hualian_nk@163.com

刊号：粤内登字B第13122号

地址：深圳市深南中路2008号华联大厦1611室

电话：0755-83667021

传真：0755-83668818

邮编：518031

2014年7月 第2期（总第12期）

UDC 華聯

生命怒放，当如夏花般绚烂
热火朝天建设忙
星光大道二期主体工程结顶

生命怒放，当如夏花般绚烂

◎ 文 / 本刊编辑部



在南方的季节里，最爱的秋天转瞬即逝，印象最深的，无疑是这怒放的盛夏了。喜欢夏天，是因为那充满了阳光的味道、激昂迸发的活力、清凉舒服的T恤衫，还有那些美味劲爽的冰棍……虽然有些时候，还有蒸笼般的沉闷。

今年的夏天，似乎来得特别让人措手不及，悲伤哭泣的马航、激情而疲惫的巴西世界杯、横行肆虐的威马逊……接踵呼啸而来，好与坏，喜与悲，奋斗和抗争，都以其特有的张力，燃烧着这个躁动的季节。

喧嚣之后的仲夏夜，街角划过汪峰特有的沙哑声线：“我想要怒放的生命，就像飞翔在辽阔天空，就像穿行在无边的旷野，拥有挣脱一切的力量；我想要怒放的生命，就像矗立在彩虹之巅，就像穿行在璀璨的星河，拥有超越平凡的力量……”青春飞扬的生命，穿越生活的沧桑和辛酸，我们依然怀抱梦想的光芒，以不懈的拼搏奋斗，撕裂暗夜呼啸而过；我们呼唤信念的力量，用我们自己的双手，矗立起我们的星光大道、钱江新城、进贤湾旅游综合体和华联城市全景，雕琢那一座座巍然屹立的都市雕塑，傲视时光匆匆的仓惶。

七月，我们就这样来到了夏天的开阔地，华联版图上的片片热土，一段段炽热的青春，一个个怒放的生命，在夏日骄阳之下，挥洒着汗水，散发出勃勃生机，如夏花般绚烂绽放……



◎ 水清沙白——马尔代夫风光 / 浙江华联杭州湾创业有限公司 王婷



◎ 待放 / 上海申冠置业发展有限公司 郭小红



◎ 希望 / 上海申冠置业发展有限公司 郭小红



◎ 耕耘 / 上海申冠置业发展有限公司 郭小红

THE WINDOW OF UDC

華聯視窗

编委会

主 任 董炳根

委 员 丁 跃 黄小萍 徐笑东

黄 欣 朱 健 郭小红

邵 慧

编辑部

主 编 钟传边

副主编 李 玲 杜 令

编 辑 孙东捍 孙 燕 陆茵茵

唐红林 (按姓氏笔画排序)

设 计 深圳轩峰媒体广告有限公司

印 刷 深圳市天进印刷有限公司

郑重声明: 本刊属于内部交流刊物, 不作商业用途

内部资料 免费交流



总第12期

2014年07月 第2期



卷首语

PREFACE

01

资讯前沿

NEWS HEADLINES

04

专题策划

SPECIAL SCHEMES

14

生命怒放, 当如夏花般绚烂 01

华联动态 04
深圳 / 杭州 / 千岛湖热火朝天建设忙 14
团队专访
——星光大道二期项目工程条线团队 24
人物专访 30—— 创 意 构 筑 未 来 ——
目录 CONTENTS坐而论道
VIEWS & STORIES

32

如何做好物业管理 32

浅谈物业管理中的设备运行管理 36

浅谈物业保洁工作的难点 40

他山之石
SUCCESSFUL CASES

42

万达执行力之谜: 管理集权的极致 42

某知名地产企业项目工程管理经验案例 47

浅析房地产企业对建设工程的进度管理 50

工程项目采购风险控制设计 52

千岛轶事
ANECDOTE & STORIES

56

千岛湖的前世今生 56

醉入这个季节 58

我在千岛湖, 天气晴 63

钟声悠悠
STAFF'S FIELD

64

雨中随想 64

越南岷港两三天 66

春华秋实话时间 68



深圳 ●● 杭州 ●● 千岛湖

华联动态

深圳

华联南山 A 区项目

确定项目开发方向为“部分工改工”+“部分工改商”模式，项目定位为各物业配比均衡发展的高端城市综合体，现已开展项目城市更新计划申报工作。

华联南山 B 区项目

项目专项规划方案已获深圳市建环委专项会议审批通过，预计近期将获最终批复，同时现已开展项目开发主体确认申报工作以及委托德国 GMP 国际建筑设计有限公司和英国 VX3 建筑师事务所开展项目建筑规划设计工作。



华联城市全景花园——前期工作

5月5日，取得《建设工程规划许可证》。5月30日，取得《深圳市临时建设用地规划许可证》。6月13日，华联城市全景花园选定江苏省华建建设股份有限公司作为总包工程的中标单位。

华联城市全景花园——工程施工

桩基工程（人工挖孔桩）完成总工程量的 59.6%，锚杆完成 31.67%，露天岩石爆破 90%，砖胎模工程完成 14%。

资讯前沿

News Headlines

华联大厦塔钟改造

6月7日，华联大厦正式启动钟楼塔钟改造工程，工期预计 80 天。本项工程由烟台持久钟表集团有限公司负责改造施工。自塔钟改造工程实施以来，受到了《南方都市报》、《深圳特区报》和深圳电视台等诸多媒体的关注报道。

集团获评 2014 最佳品牌形象奖

6月，集团在2014（第三届）中国财经峰会上，被授予“2014最佳品牌形象奖”。





资讯前沿

News Headlines

华联动态

杭州

星光大道二期工程建设

6月25日，主楼已完成结构封顶，提前5天实现目标；7月7日，举行主体工程结顶仪式。截止到6月底，屋面钢结构正在进行大贝壳及飘带一的吊装施工，按进度计划正常推进；幕墙正在进行裙房陶土板龙骨及主楼单元体幕墙转接件安装；A标段地下室及裙房砌体施工基本完成，主楼砌体施工已经开始，B标段地下室及5层、6层砌体施工完成，其他楼层砌体施工将陆续展开；电梯安装已经开始进行B标段扶梯的安装；与此同时，安装工作也在推进之中。此外，主楼18层以下和裙房主体结构以及地下室人防和主体结构已通过验收。

星光大道招商

星光一期，招商引进和业态调整工作在正常推进中，重点开展了4号楼1楼的招商工作，引进了“优衣库”品牌，这对改变星光大道一期目前南热北冷的格局起到了极大的推动作用，同时，今年也主动开展了业态调整工作，淘汰了几个品牌，逐步提升了星光大道的总体品质。

二期招商准备工作已基本就绪，招商洽谈已全面启动，已与部分商家基本确定了合作意向。

深圳 ●● 杭州 ●● 千岛湖



星光大道营销策划

4月份以来，组建成立了全新的营销策划团队，经过几个月的努力，目前部门人员已基本到岗，已能正常运转，各项工作也有序推进。星光大道二期项目展示中心已于6月1日对外开放，已有不少客户前来咨询、洽谈，下一步重点是加大对外营销推广力度，为二期写字楼销售和商业中心招商造势，提升社会影响力。



星光大道运营

星光大道越来越受到社会各界的关注和认可，整体形象也日益提升，连续四年成功入围了杭州市 80 个最具品质体验点之一，今年 5 月份，滨江区商务局将浙江华联杭州湾创业有限公司作为滨江区唯一一家企业向浙江省商务厅推荐申报“浙江省商贸流通业诚信示范企业”，上半年来也举办了一系列的广场活动，如滨江置业节、“你是女主播”公益活动、新生入学咨询、“迎七一”活动等等。



深圳 ●● 杭州 ●● 千岛湖

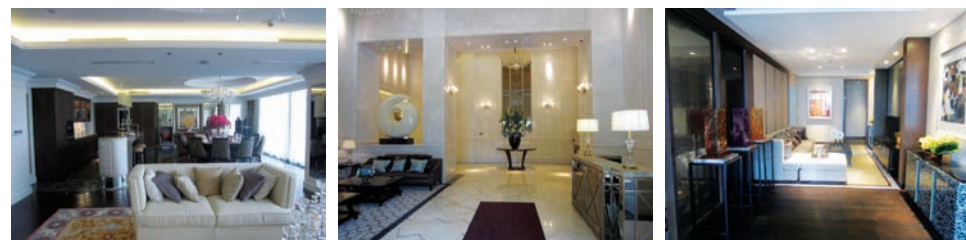
星光大道文化建设

今年以来，星光大道的文化建设工作有进一步提升，《礼物》、《陀螺》、《巧克力树》等 7 座极富童趣与艺术感的雕塑作品正式落地杭州星光大道；Let's Star 亲子嘉年华活动已进入常态化运作，已连续举办了四期，“星光杯”滨江街头篮球赛等各类公益性活动也同步开展，活动档次明显提升，社会反响良好，华联星光大道积极履行社会责任的形象得到了外界的充分肯定。星光大道举办各类活动，在提升文化品质的同时也促进了街区的繁荣，很大程度提升了商家的经营业绩，真正实现了以文化活动促进商业繁荣的目标，也体现了星光大道文化与商业相结合的魅力。



钱塘会馆工程建设

截止到 2014 年 6 月 6 日，钱塘会馆项目进度完成情况：A 单元、B 单元、C 单元 9 层清水样板已完成。A 单元样板房施工已完成；B 单元样板房施工已完成；C 单元 C2 户型样板房施工已完成 35%。景观工程施工已完成 85%。安装工程调试已完成。现场验收已完成质检验收、消防验收、防雷验收等相关验收工作。



资讯前沿

News Headlines

钱塘会馆营销策划

近阶段将逐步投放项目周边道旗、交通牌广告，并全面启动网络搜索引擎推广和微营销整合推广，同时在 6 月份将与 2014 浙商大会进行合作，定投一批项目物料和礼品赞助。

营销部组织销售、客服及物业部门，对项目现场进行了完善工作，主要包括：完成销售现场管理制度；销售助理考核制度；采购各类接待用品，对临时接待中心和样板房进行了优化等。

配合前期销售，完成了法律文书的内容与审批，以及销售百问、销售说辞、现场接待流程等各类销售资料，完成了销售软件的上线，营销团队（包括销售、客服及安保人员）人员服装定制，制作完成了钱塘会馆三个示范单位的户型折页，完成各类销售应用物料的制作，包括销售人员名片、信封信纸、手提袋、文件袋、伞、胸牌等。

全景天地工程建设

截止 2014 年 6 月 9 日, 1 号楼客房墙角精装修调整至 14 层; 1、2 号楼机房屋面防水卷材施工完成; 20 层屋面完成防水涂料; 16 层、4 层裙房屋面找平层完成; 3 层裙房屋面找坡层完成 50%; 1 号楼客房房管井风管安装至 14 层; 地下室 1、2 层电箱安装完成 80%; 消防主管试压完成 70%; 1 号楼楼层水平风管安装至 14 层; 2 号楼消防立管完成 30%; 1 号楼裙房供回水水平管完成 80%; 1 号楼锅炉烟囱立管完成 30%; 1 号楼裙房埋件及龙骨安装完成 50%。



资讯前沿

News Headlines

时代大厦运营

2014 年 5 月, 北京盛世久天投资基金管理有限公司、BMW 宝马东南区总部相继落户华联时代大厦, 正式入驻该大厦 B 幢 17 层、8 层。截止目前, 已有 6 家世界五百强企业入驻大厦。

6 月 9 日, 位于 UDC 时代大厦 A 幢负一层的员工餐厅正式开始试运营。

华联动态

千岛湖

半岛小镇旅游度假区公寓

6 月 13 日, 半岛小镇度假公寓项目一期取得《建筑工程施工图设计文件审查报告书》, 为后续办理项目规划许可证提供必备条件。目前, 一期工程土石方和边坡挡墙(地质灾害治理)已完成工程量的 70%, 土石方开挖量约 12 万方; A 区块 1# 地库及 B 区块会所场地土石方开挖基本完成, 为土建提供施工工作面; 会所道路以上边坡治理格构梁在 6 月底全部完成。预计 7 月上旬基本达到房建工程施工方进场的条件。



深圳 ●● 杭州 ●● 千岛湖



水上运动中心

水上运动中心项目规划通过了政府审批，并于6月19日正式取得政府出具的航道评审报告和评审会议纪要。同时，已相继启动注册水上运动公司，一期水上运动产品的采购、人员队伍的组建等工作。预计今年七月底投入运营。



资讯前沿

News Headlines

游客接待中心

5月20日，华联进贤湾国际旅游度假区与杭州天屹三维艺术设计有限公司正式签订合作确认函，游客接待中心多功能展厅建设工作正式启动，预计今年9月可对外试营业。

安龙森林公园——索道站建设

上站房室内装修图纸继续对接；下站房建筑结构改造图纸进行图纸内审；下站结构改造开始施工。

安龙森林公园——后勤服务基地建设

细节部位整改中；室外道路路面水稳层施工完成；水箱安装完成；供电电缆施工完成，已送电；准备竣工验收。

安龙森林公园——临时水厂建设

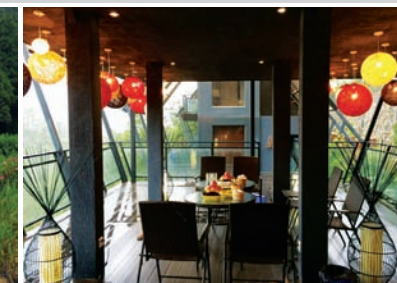
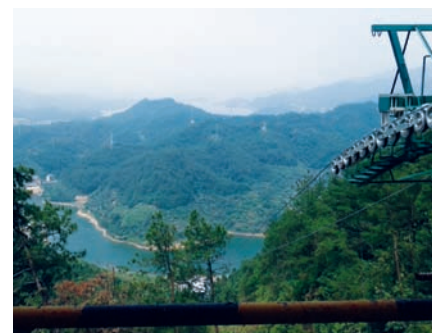
高位水池施工完成；管网安装施工进行中；水处理设备安装完成。

安龙森林公园——绿化及苗圃建设

一、二、三标段路旁两侧绿化已完成；人间仙境水坝基础已完成，泄洪道和坝体外侧绿化准备施工；石斛种植园喷灌设施安装完成；登山步道已开始施工，已完成30%；索道支架下绿化完成；南线栈道第一段基础浇筑完成，第二段预计6月20日左右浇筑完成，6月底开始铺装。

安龙森林公园——树屋装修

树屋装修进入收尾工作。



当我们在欣赏一个城市景观，建筑总是不可或缺的风景，这其中，规划设计师们的功劳当然是重要的。然而我们能触摸到一幢幢挺拔的高楼大厦，是因为每一个建筑工人将它垒建；我们能安心的在每一个建筑物中工作、生活，是因为工程监管人员保证我们一个足够的施工品质。

其实更重要的，作为一家已经 30 余年稳健发展的企业，作为一家房地产开发企业，一梁一柱支撑的是企业的脊梁，一砖一瓦搭建的是企业的未来，每一个热火朝天的施工现场体现的是企业风貌。

在这个炎热的时节，火辣辣的太阳底下，总有人在奔忙，他们——分布在沪、干、杭三地，分布在华联每一个正在建设中的工地之上。

>> >

热火朝天建设忙

© 文/孙东捍 陆茵茵

杭 州

坐标：北纬30° 12'，东经120° 12'

星光大道二期 >> >

星光大道二期项目由一座 31 层的写字楼和 5 层商业购物中心组成，总建筑面积约 22 万平方米，由世界一流，具有丰富商业综合体规划设计经验的美国凯里森建筑事务所担纲设计。于 2012 年 6 月开始主体工程施工，计划于 2015 年 10 月试运营。

二期项目业态包括大型的一站式购物中心、办公楼和地下停车场。

其中，一站式购物中心包含地上五层，地下三层（局部四层），地上建筑高度为 29 米，地下建筑设计深度为 16.8 米。商业部分包含大型百货商场、精品超市、休闲娱乐、特色餐饮等各种业态，商业总体量逾 8.7 万平方米。

写字楼整体的建筑外观极具流线型，立面部分采选单元式玻璃幕墙，裙房以陶板幕墙结合彩色玻璃装饰面，在光影、景观、质感上将会给人耳目一新的感觉。在室内部分，大堂以星级酒店的精装标准打造，对于各个精装细节都进行了严格的把控，此外，在公共空间的打造上，选择了国际一流的室内精装设计团队，力求营造高标准的公共配套。

同时，星光二期将进一步深化与拓展“中国文化艺术星光大道”的主题与内涵，使之成为具有文化引力、商业活力、消费魅力的主题商街，形成集文化、餐饮、娱乐、购物为一体的商贸综合体。

工程目标

周期：2012 年 6 月—2015 年 2 月

2014 年——

星光大道二期项目工程建设进入施工高潮，各项施工工作全面铺开。根据集团总体部署，项目到年底必须基本具备竣工验收条件，任务十分艰巨。为此，杭州湾公司根据总体施工计划并结合工程实际进展情况，制定了到 6 月底实现塔楼结构封顶，7 月底完成屋面钢结构施工，12 月底





完成全部幕墙施工，12月底完成裙房公共部位精装修施工进度目标，工程条线各部门也以上述主要节点为导向，细分目标，根据现场施工要求，积极推进设计、招投标等各项工作。

项目目前处于二次结构施工、钢结构施工、幕墙龙骨安装、水电安装、电梯安装阶段。6月25日，星光大道二期项目主楼顺利结顶，提前5天实现重要节点目标；屋面钢结构正在进行大贝壳及飘带的吊装施工，按进度计划正常推进；幕墙正在进行裙房陶土板龙骨安装及主楼单元体幕墙转接件安装，并计划于7月初开始安装单元体玻璃；A标段地下室及裙房砌体施工基本完成，主楼砌体施工已经开始，B标段地下室及5层、6层砌体施工完成，其他楼层砌体施工将陆续展开，电梯安装已经开始进行B标段扶梯的安装；与此同时，安装工作也在推进之中。此外，主楼18层以下和裙房主体结构以及地下室人防和主体结构已顺利通过验收。

■ ■ ■ 施工现场

星光大道项目是华联集团开发建设的第一个商业综合体，此前并无经验可借鉴，是摸着石头过河，逐步探索、学习、总结提高的过程。而二期项目相对于一期来说，其建设体量、工程技术难度更是前所未有，工程建设人员们一项项攻克了

无数的技术难题，在不断的挑战中目睹大楼的逐层拔高。

项目塔楼的弧形边界是逐层渐变，每层均有所不同，这在施工过程中增加了测量放线、木工配模、支模和钢筋下料等的难度，对现场管理人员提出了更高的要求，尤其需要加强过程监控，从而避免施工错误。

裙房设计中有大量大跨度的钢梁，其中最大跨度达到17.8米，在工程基坑面积大的情况下，这无形中增加了钢结构吊装的难度。为了减少钢结构吊装对土建总体进度的影响，工作人员们积极采取措施，主动协调租赁300吨位汽车吊，并结合相关传统办法进行施工，此外还安排人员参与全过程监控，确保了钢梁吊装的安全，顺利完成了施工任务。

项目主入口独立柱高度达到24米，这就要求工程监管人员在每层施工时对柱子的垂直度和支模架搭设质量进行严格的检查。

项目的深基坑施工也是一项挑战，因项目靠近钱塘江，地下水补给能力强，基坑外围降水难度大，此外，基坑占地面积大，土方开挖过程中外围土体、地下水对基坑的压力也会持续增加，这需要加强对基坑监测数据的观测，并提前制定预案，预防紧急情况的发生。

其它方面，裙房钢结构与土建交叉施工，悬挑梁最大悬挑长度达到7.5米等问题也增加了工程施工难度和现场管理难度。

纵使有再多的难题，每一个工作人员都不畏艰苦的迎难而上，当把蓝图变成屹立的建筑，把目标变成现实，过程中的艰辛也就演变成了脸上的微笑。

■ ■ ■ 闪光的你我他

年轻的团队，总有着挥洒不完的热情，并且用不断学习的态度，去解决着每一次经验不足所带来的考验，也用每一次成功的尝试去积累新的经验。

为了如期实现工程各主项目标，公司各部门精诚团结，目标一致，努力克服各种困难，积极协调各方矛盾，全力推进施工进展。工程、设计、造价、招标等各条线更是主动放

弃了节假日休息时间，在公司、在项目现场连续加班加点，有时甚至加班至深夜，造价部更是有两名员工在孩子生病住院期间都没时间去陪伴。工程技术人员，他们是攻下每一道建设壁垒的主力军，不管是寒冷的冬天还是炎热的夏天，当很多人在办公室享受空调带来的惬意时，他们早已经在工地接受天气的考验，处理着各种各样的技术问题，协调着与各方的关系。

时间就是进度。目标时间既定，虽辛苦但毫无怨言，围绕主楼施工、屋面钢结构施工、幕墙安装、设备安装等工作，每一个人都深深铭记自己身上的重任，为团队目标的实现拼尽全力，全心全力做好各自的配合工作以及加强与外部的协调，最终才能确保各工作面能顺利开展。





坐标：北纬30° 12'，东经120° 12'

全景天地 >>>

UDC 全景天地项目位于杭州市钱江新城核心区，与城市阳台、杭州大剧院紧相毗邻，是一栋集五星级酒店、餐饮、会议、办公等功能于一体的综合体建筑，项目占地面积为 24009m²。地上部分由两幢 20 层的板式主楼组成，一幢为万豪酒店，一幢为精装商务公馆，建筑面积为 54588m²。

■ 工程目标

周期：2011 年 12 月总承包正式进场施工，至 2013 年 11 月主体结构封顶，共历时 700 天左右。

2014 年——

2014 年对全景天地项目是重要和繁忙的一年，砌体工程、幕墙工程、酒店和公馆精装样板房、室外管线以及部分景观绿化等将在今年完成，并且还要完成相关的安装配套工程，这些任务主要集中在今年下半年，对项目部来说是一次非常严峻的考验。

至 2014 年 6 月，全景天地项目正在施工的内容为：屋面工程、幕墙工程、抹灰工程、安装工程等。根据 2014 年公司制定的责任目标，全景天地项目已完成两项工作任务，分别是砌体工程、酒店五层安装样板。

1、屋面工程：包括主楼屋面和裙房、地下室屋面。施工要求：屋面施工之前，确保屋面结构顶板没有渗漏水现象，此道刚性防水应完好。屋面施工的每道工序应通过隐蔽验收，留存完整照片资料，并做好施工防护。在绿化区域的防水卷必须有耐穿刺型式报告，并有 5 年以上被使用的工程业绩。

2、抹灰工程：地下室、样板层抹灰已完成，正在施工两幢主楼抹灰。施工要求：施工之前，基层验收合格。抹灰平整度、垂直度、观感质量要达到中级抹灰及以上的要求，为精装修施工提供便利。

3、安装工程：酒店安装样板、消防、通风、空调、排水立管安装完成。正在施工的内容：酒店的雨水管、水平桥架，商务公馆的消防、通风、给排水立管安装，以及地下



室的电箱安装。

4、幕墙工程：幕墙单元体已在加工厂加工，6 月 15 日之前酒店幕墙单元体进场。施工现场正在做后置埋件施工、环形轨道安装以及裙房幕墙龙骨安装。

■ 施工现场

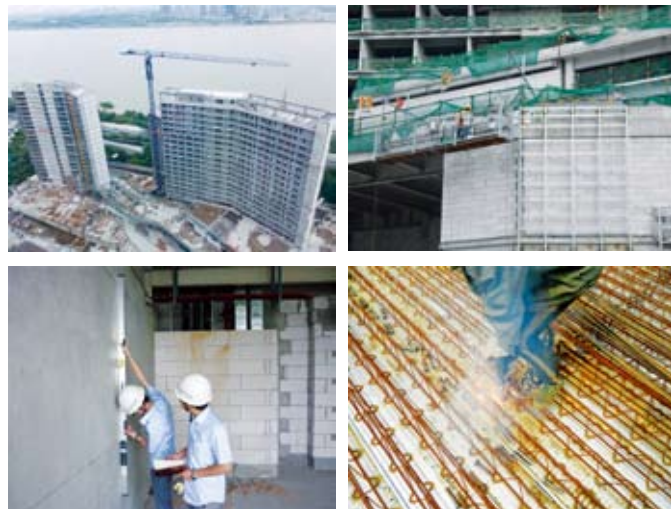
在项目主体结构施工过程中，各类问题都得到足够的重视和充分的解决，其中：

钢管柱的现场全熔透焊接是重点工作要求之一。根据施工要求，施工单位需工艺焊接评定合格，施工时由两名焊工或者四名焊工在相对称位置以相等速度反向同时施焊，多层连续施焊，接头应错开，每段焊缝的起始端应阶梯状，每层焊道焊完后及时清理，清除缺陷。焊缝焊接完成 24 小时后做 100% 超声波检测，不得有任何施工缺陷，必须满足验收规范的要求。

钢筋桁架楼承板施工及现场栓钉焊接也是重点需要监管的事项。根据施工要求，楼承板加工尺寸、原材料、现场铺装必须满足设计、施工合同的要求，钢筋原材料有复试报告。由于楼承板底模钢板为 0.5mm 厚的镀锌钢板，极易变形，同时易导致铺板时接缝不严密，因此在施工时编制了合理的吊装方案，在混凝土浇筑根据跨度大小需做临时支撑，从而防止楼承板失稳。

安装线管预埋及构造钢筋施工。由于楼承板上弦钢筋已固定，给这项工作带来极大的不便。栓钉是钢结构施工中比较重要的关键点之一，栓钉的现场穿透焊接也存在一定的施工难度，由于要穿透楼承板焊接钢梁上，首先要保证现场焊接工艺评定合格，其次，现场焊接前，钢梁与楼承板之间不能有任何杂物、油漆、水等影响焊接的介质。栓钉根部焊脚均匀、饱满，打弯 30° 后不得有可见裂纹。

尽管各项工程要求加高，但仍然通过施工过程中的有效监控和各项措施的执行，从而保证了工程质量和工程进度。





千岛湖



坐标：北纬29° 39'，东经119° 01'

半岛小镇 >> >

半岛小镇旅游度假公寓位于千岛湖大桥北侧的进贤湾旅游度假区环左公路两侧，华联进贤湾旅游综合体项目西北区域。先后邀请了美国道林、美国BLA公司、上海天华建筑设计院等知名设计单位，对项目进行了多轮规划设计，项目主要以度假公寓、叠拼、联排等产品，依山就势低密度排列。

项目总建设用地面积 297013.62 平方米，其中 A 地块规划用地 133949.17 平方米，B 地块规划用地面积 163064.45 平方米。总建筑面积 169979 平方米，



其中地上建筑面积 103954 平方米，由 77 幢住宅和 1 幢配套公建组成。

■ ■ ■ 工程目标

项目分三期建设，一期规划用地面积：A 地块 33432.68 平方米，B 地块 13643.31 平方米，总建筑面积：A 地块 58792.16 平方米，其中地上 38511.20 平方米，B 地块 2931.95 平方米，其中地上 1491 平方米，开工时间为 2014 年 7 月，竣工时间为 2016 年 6 月；第二期规划用地面积 A 地块 100516.49 平方米，建筑总面积 55763.84 平方米，其中地上 36500.8 平方米，开工时间为 2015 年 1 月，竣工时间为 2017 年 10 月；第三期规划用地面积 B 地块 149421.14 平方米，总建筑面积 52491.05 平方米，其中地上 27451 平方米，开工时间 2016 年 6 月，竣工时间 2018 年 12 月。

■ ■ ■ 施工现场

半岛小镇度假公寓项目一期工程于 2014 年 3 月 13 日举行开工仪式，正式破土动工以来，从前

期、招标、设计、工程各项工作都在紧锣密鼓的进行之中，全体员工心往一处想，劲往一处使；冒着骄阳，顶着风雨，尤其 4 月 20 日两天的暴雨，导致了边坡山体产生大面积的裂缝和塌方体，使本已可进入边坡治理状态的施工面又需进行边坡土石方开挖清理。“屋漏偏又遇连夜雨”，塌方土石方刚清理完成，边坡治理搭设钢管时，5 月 11 日又遇到了暴雨，第二次又出现了大面积的塌方，并把钢管架也埋进去了。在如此严重的状况下，公司朱总、王总带领相关人员现场踏勘，并与省地矿院专家一起，进行了会诊，提出了治理措施和设计方案。之后，项目经理助理章宏力更是精心安排、严格监工方，终于抢回了工期、安全得到了保证。

整个项目经历了三个多月的艰苦施工，7 月上旬基本达到房建工程施工方进场的条件。目前完成一期工程土石方和边坡挡墙（地质灾害治理）工程工程量的 70%，土石方开挖量约 12 万方，边坡治理及挡墙工程完成造价约 800 万元。



深圳

坐标：北纬23° 30'，东经99° 22'

华联城市全景 >>>

华联城市全景花园项目位于宝安区新安片区创业二路公园路的交汇处，北临规划合安二巷，南临创业二路，东临合安一巷，西临公园路。本用地呈长方形，长约228米，宽约175米，总用地面积37466.16平方米。本工程由2栋高层建筑及商业裙房组成，其中高层建筑塔楼由七座住宅塔楼（1#A-F座，1#H座），一座高层商务公寓（1#G），

一座保障房（2#）组成，底部由一层的商业裙房连成一体，总建筑面积277038.7m²，绿化面积13113.3m²，其中1#A、1#B建筑物高度达到144.5m。

■ ■ ■ 工程目标

周期：2013年10月至2016年11月

2014年——

华联城市全景花园项目自2013年10月23日开工以来，可分为三个阶段：



1、基坑土方开挖与边坡支护

基坑土方开挖与边坡支护从2013年10月23日开始，截止到2014年四月底已经完成。基坑开挖深度为6.85~13.35m，基坑开挖周长约为729.92m，面积约31997.90m²，出土方量约30万m³，共完成支护桩233根，止水帷幕约48000m，挂网喷射混凝土面积约9200m²。

2、人工挖孔桩施工

人工挖孔桩自2014年3月15日开始施工，人工挖孔桩已经完成浇筑130根，占总数的59.6%。

3、抗浮锚杆、垫层与砖胎膜施工

抗浮锚杆、垫层与砖胎膜施工自2014年4月20日开始，和人工挖孔桩进行交叉施工。6月抗浮锚杆施工已经完成了755根，占总量的31.67%。柱下墩、承台、电梯井土方开挖已完成总量的23.54%，砖胎膜砌筑已完成总量的约14%。露天爆破自2014年4月14日进场。现在露天爆破深度也基本接近筏板基础设计标高，已经爆破的石方量占总量的90%。计划七月底完成垫层浇筑并移交给结构主体总包施工单位。

根据公司的安排及目标要求：华联全景花园将争创广东省金匠奖，2014年7月30日将完成至地下室底板砖胎膜与底板垫层施工完毕并主体结构总包单位进场，2014年12月完成地下室施工（至正负零），2015年9月标准层施工至封顶，2016年8月进行竣工验收。



■ ■ ■ 施工现场

虽然项目开工时间不长，但仍碰到了不少问题，在所有工作人员的努力下，也顺利的解决了各项问题。

2014年5月8日至11日，深圳市宝安区遭遇四年不遇的特大暴雨，降雨量最大达到280多毫米，此时正是锚杆、人工挖孔桩、承台开挖的施工紧要阶段，因降水基坑积水过多，面对此种情况，现场施工管理人员加大水泵的投入进行排水工作，从而有效防止了基坑泡水。

由于项目地块临近地铁环中线附近，西侧附近是居民楼，给爆破施工工作带来很大的不便，因此在实际爆破实施中，提前做好了测算，同时采取措施控制每次的爆破量，保持安全距离，避免和减少对居民楼和住宅产生不利影响，而且利用地铁列车过路时间间隙施工，以免爆破产生共振现象。

地质情况较复杂，岩面起伏过大，存在大量孤石，给施工造成困难。为此，专门采用超前钻探明地质情况，先小范围实验再在大范围铺开施工等方法确保施工质量。

团队专访

星光大道二期项目工程条线团队

团队介绍

本次专题采访了华联杭州湾公司星光大道二期项目工程条线的工程部、规划设计部、合同造价部和招投标办的相关负责人，他们肩负二期项目的具体开发建设任务。这是一个年轻的团队，为了星光二期的建设走到了一起，他们各司其职、共同配合，以各自的专业知识和一腔热血，构筑起了星光大道这个庞大综合体项目的一砖一瓦。我们很多人平常很少有机会接触到他们的具体工作，只看到他们在工地现场、在设计讨论会上、在评标会场、在调研途中忙碌的身影，下面我们通过采访，来还原一下他们的工作场景，听听他们的心声和对项目的理解。

本刊编辑部分别采访了工程部副经理吴敏卫、安装工程师张向阳，合同造价部经理廖莉丽，规划设计部副经理蒋银飞和招投标办公室主任唐煊。



工程部副经理吴敏卫



孙东捍:吴工，您好。作为项目负责人，谈谈您对项目的一个整体看法。

吴敏卫:星光项目是一个集商业、文化、旅游为一体的大型综合体项目，二期更是滨江区一个标志性的建筑物，能参与这样一个项目的建设，我个人觉得很荣幸也很自豪。

孙东捍:吴工，作为工程团队，在争先创优、攻坚克难的过程中，有哪些付出和收获？

吴敏卫:二期项目的基坑很深，最深处达到了23米，施工难度较大，这对于我们工程部这个年轻的管理团队而言，是一个很大的挑战和考验。也正因为有难度，才激发了我们的工作斗志，激励我们每位工程师都会积极去钻研，在施工过程中，努力做到能逐项对安全、质量和进度进行控制，每施工完一个节点，都要进行一次详细的检查和验收，确保安全质量万无一失，在这期间，我们团队付出了无数的心血和汗水，但眼看着项目即将结顶，这一切都是值得的。我跟星光大道项目也很有缘，一期项目建设时，我是在监理单位工作，源于对华联公司的认可，2010年我进入了星光大道工程部，从事土建工程师工作，逐步成为了工程部负责人，角色的转变，让我看待问题的眼光也随之改变，在监理单位工作性质相对单一，但到甲方工作情况就完全不一样了，需要更加全面的管理能力和处理问题的能力，既要对公司负责又要对项目负责，我深感压力巨大，这对我来说又是一大挑战，好在公司领导和部门同事都很支持、配合我工作，让我逐步适应了项目负责人这个重要岗位，在此，我的收获无以言表。

孙东捍:吴工，请您谈谈在项目建设中让您印象最深刻的一件事。

吴敏卫:(想了一会)在项目建设过程中，我印象最深刻的是发生在2013年1月底的一件事，那天我们刚好在吃年夜饭。因星光二期项目地处钱塘江边，地址条件比较特殊，年夜饭那天基坑突然出现了水位偏高的险情，一听到这个情况，我们工程条线所有人立马赶到基坑现场，董事长也即刻赶到现场查看情况，并第一时间作出几点抢险意见，随后，各部门就董总的指示并结合现场实际情况连夜进行了抢险方案讨论，方案确定后即刻付诸实施，在经过各方积极的努力后，最终顺利的解决了此次险情，及时避免了事故的发生。

安装工程师张向阳



孙东捍:张工，您好，在您眼中的项目是一个怎样的项目？

张向阳:我认为星光二期是一个高端的具有较高品质的大型商业综合体项目，我们所使用的电梯、冷水机组、风冷热泵等所有硬件设备应该说在杭州市同类商业综合体中是最好的，我们用最好的设备，目的只有一个，那就是想打造一个不留遗憾的工程，这为今后设备的使用和调试打下了良好的基础，同时这也是提升项目品质的保障。

孙东捍:张工, 谈谈您在项目建设中的付出和收获。

张向阳: (“呵呵”一笑) 说到付出的话, 无非就是多加班。工地上的上班时间和公司不一样, 工地上, 夏季 5 点多、冬季 6 点多工人就要开始干活, 而我和老吴 (工程部副经理吴敏卫) 基本上在 7 点左右也到工地了, 部门其他几个工程师也差不多都会提前到现场。每个周末、每个节假日, 我们也都会安排人员值班, 加班对我们来说是习以为常的事, 为的就是尽我们所能推进工程进度。至于收获, 也有很多, 如每个节点基本上按时完成同时能做到有效把控, 能将进度计划保质保量的实施, 克服了裙房屋面钢结构吊装的难点问题, 能做到混凝土在浇捣过程中每一批、每一车都心中有数, 结构验收获得一次性通过等等。

孙东捍:张工, 我们工程团队日常是怎样开展工作的?

张向阳:我们团队每个专业的工程师都能在工作中有效做到检查、督促、沟通和落实, 起到了中间齿轮的带动作用, 努力协调与施工、监理单位之间的工作关系, 对他们实行“监帮监合”的管理方式, 既监督他们又帮助他们同时也相互合作, 带动他们及时去完成任务。对监理单位, 我们以指导为主, 让他们务必清楚我们项目所有区域的功能、工艺和需求, 这样才能有效监督施工单位按要求施工; 对施工单位, 在每道工序施工之前, 我们会仔细检查, 当发现错误时及时指出, 并指导他们怎样做才能更好; 对设计单位, 我们会就设计复核计算提出建议, 在选材方面进一步优化, 按我方现场实际需求不断的完善。在具体的管理中, 我会随时随地的考核相关监理员和施工员, 比如有哪些井道, 有哪些设备, 安装的顺序等等, 不断的考验, 对他们也不无益处, 能无形之中养成主动学习的习惯, 获得更多的知识。我们这样的管理方式, 能很大程度取得乙方的信任和理解, 从而确保施工的质量和速度。目前, 我们已让物业公司提前介入项目机电安装施工, 让他们及时了解安装的全过程, 以便于设备今后运营后的维修、保养。

合同造价部经理鄢莉丽

孙东捍:鄢经理, 您好。怎样从造价的眼光来看整个项目的开发?

鄢莉丽:我认为用高端来形容星光大道二期项目, 一点都不为过, 也无



愧于这个称号。作为精品项目, 她整合了全球的优秀资源: 如由美国凯里森建筑事务所设计, 由国内具有特级施工资质的企业施工, 采用 OTIS 品牌电梯, 美国 YORK 品牌冷水机组, 德国 DORMA 品牌五金产品, 前瞻性的智能化车位引导系统……因为品牌的高端, 工程造价也随之增加, 但为了节省建造成本, 在确保品质的同时我们会极力控制总体。我相信星光二期项目建成后必将成为钱塘江畔的地标性建筑, 成为杭州的一张商业名片, 也相信今后能成功运营, 满足购物者的不同需求, 从而带动整个区域的经济的发展。

孙东捍:鄢经理, 您觉得如何在控制造价的基础上实现对质量及品质的把控?

鄢莉丽:寻求合理的性价比是星光二期项目成本控制的标尺。星光二期项目目标定位是超越杭州万象城, 比肩上海国金商场。为确保这一目标实现, 我们重视材料及设备品牌的选定, 放弃最低价中标。但在招标前会做足市场调研工作, 获得合适的市场价格, 确保成本可控。如公共精装修招标, 我部门工程师深入杭州高端建材市场对基层木工板、涂料、石材、玻璃等大宗材料进行了市场摸底, 智能化招标我们提前对一些重要设备进行提前询价, 从而对投标书中出现的超高报价予以质疑并修正, 通过谈判的方式来寻求合理的性价比, 以体现真正成本控制的意义。

孙东捍:请您说说值得记录或者说出来的几件事情。

鄢莉丽:值得一说的事情很多很多, 我挑几件来说吧。在星光二期配套工程中的数字电视工程谈判中, 华数公司最初的报价为 8 元 / 平方米, 总造价将近 176 万元, 有所偏高。为了节省造价成本, 部门开展了多次市场调查, 并与华数电视进行了多轮的谈判, 最终华数公司同意按照双方协商的施工界面的要求以 25 万元的总价包干施工。

让我最难忘也最感动的是今年“五一”劳动节期间, 部门加班审核二期公共精装修商务标的经历。为了尽早确定施工单位能使公共精装修项目提前施工, 我们只能利用“五一”小长假的时间来开展公共精装修的商务标评审工作, 以此来缩短评标、询标时间。公共精装修工程共有 9 家单位参与投标, 我们造价部的三位工程师需要评审近 60 本厚厚的商务标书, 工作量相当繁重。当时晏工的孩子在住院, 郭工的孩子也在发烧, 姚工已经三个月没回家了, 大家都期盼这个小长假能陪陪家人, 可在这关键的时刻, 在别人放松心情度假的时间里, 他们都毫无怨言地放弃了休息时间, 依旧尽职尽责地选择了在公司加班评标。通过三天的加班, 我们顺利的完成了公共精装修商务标评审工作, 并编制了报告, 为如期确定施工单位节省了不少时间。

这样的小故事很多, 也都是我们的本职工作, 但每一个小故事都令我感动, 让我看到了工程师们把企业当家一样看待的工作热情。

规划设计部副经理蒋银飞



孙东捍:蒋经理, 您好。设计师眼中的项目是什么样的? 从一片平地到一个现代化的商业体, 您有着怎么样的期待, 并在这一系列的时间轴上, 自己做了什么, 用怎样的眼光看待项目的成长?

蒋银飞:设计师对待项目恰似生命孕育的过程。一笔一划, 细细勾勒, 精雕细琢, 设计师

会把创作的成果作品视如自家孩子般珍贵。我常说, 如果把设计院的设计师看做是建设项目的亲生母亲, 那么, 我们这群建设单位设计部的设计师们更像是日夜陪伴的养母, 承担的是更多的付出和日久生情后的雕琢养成。

作为设计师, 当我们经过二期的临时销售中心, 总忍不住进去问问销售人员, 有没有什么不清楚的地方需要我们设计解释的? 有没有客户反映设计可以改进的地方? 甚至忍不住向巧遇的客人解说设计的精心用意。仿佛是急于给待字闺中的爱女寻找好婆家。

设计师就是这样纠结着, 期许着……

孙东捍:您是怎么处理好设计与施工的关系?

蒋银飞:这个问题展开应该可以写成论文, 趁着世界杯, 我要说的是配合, 要想赢球, 必须打好配合。在施工开始前, 设计可以把自己当成主角, 从安全、实用、经济、美观等方面综合打造项目。一旦进入施工期, 必须传球, 甘当配角。任何的设计变更必须考虑工期因素、现场实施难度等等和现场施工密切相关的问题, 切不可脱离实际施工情况纸上谈兵、一味的追求完美主义。放弃完美这与我本身的性格是不符的, 也为此痛苦过。但有时候必须舍得, 要有一定的全局观, 以免拣了芝麻丢了西瓜。

孙东捍:请您说说项目进程中与设计有关的突发事件、或者困难, 或者经验, 难题解决的心路历程或感想, 举二三事例。

蒋银飞:设计部团队是个年轻的团队, 平均司龄不足两年, 而我们的项目启动至今已远不止三年。面对这样一个复杂的综合体项目, 对于项目设计过程中的诸多不了解, 正如新上任的养母面对一个哇哇落地的婴儿, 除了责任, 更需要耐心和智慧。而孩子成长是否顺利却要仰仗所处的环境, 需要靠公司领导的理解和支持, 需要靠全体工程线上的同事共同努力。

说困难, 设计是场持久战, 要打得稳, 在设计参与的任何阶段都要保持良好的状态非常重要。在我看来与设计相关的前期工作是非常困难的。特别是当有些问题希望在不违规的情况下为公司创造最大利益, 需要打某些政策“擦边球”的时候, 负责前期报批的同事和我们设计部打的配合仗就尤为重要。

当然, 虽然经过一轮又一轮的方案调整, 经过一次又一次的图纸审查, 但图纸存在的问题仍然是困扰整个工程线的麻烦。当麻烦既成事实, 我们能做的是第一时间做出专业的判断, 提出对策方案。正如

孩子难免犯错，打骂责备都不是办法，唯有改正为上策。

设计部的同事们个个勇挑重责，不仅在自己的专业上担当顶梁柱，而且把周边专业工作也承担起来。作为面多诸多问题发生时的负面影响，个个积极处理，毫无怨言，让我十分感动。比如我们的精装修工程师劳卓希一直兼顾景观设计协调任务，作为非本专业工作，难免吃力，当设计图纸有问题，遭到质疑时，委屈是自然的，但每次都能及时调整心态，解决问题。周圣方作为结构工程师兼带了土建和幕墙的设计管理工作，用其结构专业的扎实功底，处理各种结构问题，把幕墙也梳理得妥妥当当。其它每位工程师也是如此，努力着，进步着，完善着，感动着。

在这里我要感谢工程部的同事能及时给我们一手的信息，及时发现问题，分析问题，及时沟通。也要感谢造价部的同事帮助我们做解决方案的经济性分析，确保给出的方案经济合理。祝总一句“你们大胆去做，只要你们尽力做，有什么责任我来担！”更是让我们信心百倍。在这个集体中，我们的星光二期项目就像一个备受宠爱的孩子，前有勇士披荆斩棘，后有忠义保驾护航，在领导的指引下，坚定前行。

招投标办公室主任唐煊

孙东捍：唐律师（唐煊兼法务部经理，大家习惯叫他唐律师），您好。作为招投标办公室的日常负责人，您觉得选择一个合适的中标单位需要开展哪些工作？

唐煊：按照我们《招投标管理办法》的规定，招投办要组织进行发布招标公共、搜集报名单位信息、报名单位资格预审，招标文件起草及审批，投标文件回标后评标、询标，对投标单位进行考察，招标委员会根据评标情况讨论推荐中标单位，定标报告审批等环节的工作。

一方面，我们对投标单位的了解随着各个环节的推进而一步步加深；另一方面，在招投标的过程中有诚心的投标单位也会基于他们的专业知识和以往的工程经验，对我们的项目提出各种各样的想法和建议。这个过程，对于我们进一步认识、理解自己的项目和自己的实际需求，找出适合我们的中标单位非常重要。实践已经证明，参与招投标工作的各相关部门，只要切实遵守公司制定的招投标制



度的有关规定，团结一致，认真履行自己在招投标过程中的职责，我们完全可以高效的完成招投标的工作任务。

孙东捍：招标工作涉及多个部门，唐律师您是怎样协调好与各部门之间的关系，怎样有效推进招标效率？

唐煊：参与招标工作的各个部门的职能不同，工作重心不同，看问题的出发点自然不同。因此，在同一件事情上不同部门会有不同的意见是完全正常的。要做好招投标组织工作，首先需要正确认识到这一点，并把这种观念多与其他部门沟通，让参与招标工作的同志也认识到这一点。只要在总的观念上大家达成一致，即使在具体问题上大家各自的观点不同，也总能找到对公司总体目标而言最优的方案。我想，这就是董总所说的部门负责人应有的大局观。

星光二期招标计划是按照集团给定的公司总体目标倒排编制的，任务重、时间紧。为完成计划目标，相关的部门多次召开会议讨论。总时间就那么多，多留一天给设计，造价就少一天编清单时间；多留一天给招标，项目部就少一天施工时间。我很庆幸华联杭州湾参与招标工作各位同事都有这样的一种大局观。能够做到在领导决策之前充分表达意见，决策形成后不计部门利益全力配合执行，执行过程中发现问题，摒

弃门户之争相互沟通、协调解决。

要想提高效率达成计划，必须在制定计划时注重细节，对各个节点列出明确时间点，这样的计划才具备可执行型。在出现意外事件时能准确估计事件对计划的影响程度，便于提出最佳的应对方案。在执行计划时，招标办必须大力联络各部门通力配合，及时沟通。让各参与部门既注重提升本部门的工作效率，也注重加强沟通，减少其他部门重复劳动、等待的时间以提升整体的工作效率。

孙东捍：在具体的招标过程中会遇到哪些问题和困难，您如何克服？谈谈印象最深刻的一次招标过程。

唐煊：在具体的招标过程中，往往在评标过程发现投标文件存在大量问题需要公司内部各部门统一意见后再次询标的情况，一旦公司内部意见不一致，往往导致招标进度大幅延后。

造成这种现象的原因很多，有的是因为投标单位处于投标策略的考量故意为之，有的是因为投标单位对我们公司的项目不熟悉、不了解所导致；有的是因为我们自身对于项目的理解不透，要求不明确所致；有的是因为我们的图纸、清单、招标文件存在矛盾错误所导致。

为解决这一问题提升工作效率，杭州湾公司有关的领导和部门作出了大量努力。

让我印象最深刻的是星光二期弱电智能化招标项目。在该招标推进过程中，杭州湾公司吸取前几次其他项目智能化招标计划大幅拖延的教训，充分考虑弱电项目子系统多、专业性强、设备型号功能繁杂、设备系统更新快，设备选项、比价难的问题。在设计阶段即开始考虑招标、成本问题，专门针对弱电智能化的某子系统组织进行了专项市场调研，细化该子系统的设计。设计图完成后，在招标文件起草阶段，杭州湾公司又多次组织相关部门的工程师对类似项目进行深入调研。根据调研情况充分讨论设备的候选品牌和选型，为招标工作的顺利推进打下坚实基础。

在评标过程中，杭州湾公司领导、招标委员会委员、评标人员不辞辛劳。评标人员收到标书立即开始加班加点评标书。评标意见出来，相关领导立即召集招标委员会成员连夜开会讨论，形成意见后招标办于当晚立即安排、组织投标单位第二天询标，评标的同志则当晚同时着手完成询标的准备工作。经过如此几次紧张而高效的评标、询标，杭州湾公司最终顺利的完成星光二期弱电智能化招标工作，确保了项目现场工程进度要求。

访谈总结

工程条线的各位负责人日常工作非常繁忙，很难有时间坐下来接受采访，跟他们的几次访谈均是在见缝插针中开展，与吴敏卫经理的聊天更是在他去工地的路上拦下来完成的，与其他几位负责人也基本是在中断他们工作的情况下进行。笔者很不忍心打扰他们工作，但为了让更多人能理解他们，让我们能从侧面更多了解这些默默付出的建设者，只能狠心打扰。综合几位的谈话内容，我们不难看出，他们为了二期项目的早日建成，个个呕心沥血，为了将二期工程打造成为高端的商业综合体项目，个个竭尽所能，他们摒弃部门界限，拧成一股绳，齐心协力打团队战，他们所表现出来的这种工作精神，值得我们学习和发扬。有这样一群可爱的战士在冲锋路上披荆斩棘，我们有理由相信星光二期定能如期建成并成功运营，也相信她的未来必定璀璨夺目。



本期人物专访人员：祝晓东

祝晓东，男，1976 年 2 月出生，浙江兰溪人，中共党员，高级工程师，2005 年 3 月进入浙江华联杭州湾创业有限公司工作，现任该公司副总经理。



孙东捍：祝总，您好。您觉得作为一家房地产企业，在整个项目的开发运营过程中，项目的工程建设扮演着什么样的角色？

祝晓东：工程建设扮演的角色相当于一个产品制造过程。但这个产品区别于工厂生产的产品，工厂的产品是连续不断的，是可复制的，但房地产项目这个产品受环境、地质、地段、设计理念等因素影响，具有其唯一性和不可复制性，同时也具有其复杂性，要开发建设一个项目，周期较长，涉及面很广，需要与很多政府职能部门和各种配合单位接触，要协调各种各样的关系，工作量繁重，并且工程技术难度也较大，此外还受到社会、政治、经济等各种因素的影响，所以要打造好这个产品，其过程是十分困难和坎坷的。

孙东捍：祝总，我们的星光二期对华联意味着什么？对购房者又意味着什么？对社会意味着什么？请分别谈谈您的看法。

祝晓东：先来说说项目对华联意味着什么？星光大道项目是华联的第一个大型商业综合体项目，一期项目的成功开发、招商、运营对华联开发建设商业综合体奠定了良好的基础，而二期在一期的基础上，无论在品质还是在管理能力上均有较大程度提升，如果二期运营成功，那我们在综合体项目的开发、运营中必定会积累一定的经验，可以为华联其它项目的开发提供借鉴。

对于购房者意味着什么？产品是企业发展的命脉，品质是品牌的保障。星光二期项目无论在定位、概念设计、产品

质量还是在物业管理上，都有较高的要求和标准，在开发的各个环节中均是严格把关，我们要确保打造一个高品质的项目，让客户买到一个放心的产品，为他们创造更高的价值。

对于社会又意味着什么？我们在创造经济效益的同时也承担着社会责任，星光一期已解决了 5000 人的就业问题，此外我们还承办了多次公益活动，这里成为了正能量的传播地。二期项目建筑本身就极其时尚、美观，能为城市创造更多美丽，也能为社会创造更多财富，我们致力于为社会创造文明、和谐、优雅的购物环境，也能为城市和历史留下一个优秀的建筑作品。

孙东捍：祝总，星光大道二期今年的工作目标是什么？您有信心按时或者提前完成吗？

祝晓东：二期项目今年主要有三大工作目标，分别是：一、6 月底实现主楼结构结顶；二、7 月底完成裙楼屋面钢结构施工；三、到年底基本具备竣工验收目标。

信心肯定是有，如果没有信心，那我们工作将失去动力，实现目标就是一句空话。目前，第一个目标已于 6 月 25 日提前 5 天实现了；第二个目标正按计划推进中，也是要努力实现的；第三个目标，具有一定的难度，但我们会知难而进，会努力去克服各种困难，只要我们齐心协力，以积极的态度去处理所遇的难题，我想我们是有希望也有信心去完成的。

孙东捍：您觉得星光大道二期在工程管理及推进方面有哪些比较好的经验可以分享？

祝晓东：其实也谈不上有什么好的经验分享，而且谈经验还为时过早，就说我的几点工作体会吧。一是要有信心，要有对开发好项目的必胜信念。二是在设计、工程、招标、造价等工作开展过程中，落实好计划，每周对计划的实施情况进行及时跟踪、管控，发现异常及时分析原因，并尽快将遇到的问题进行解决。三是在招投标这项工作上，我们整个

流程较长，为不影响施工的正常进行，一般均会有一定的提前量。四是在对施工单位的管控上，我们能及时解决施工单位的合理要求，坚决杜绝无理要求的同时会做好相应的解释工作；此外，会经常保持与施工单位高层的联络，遇到问题及时、主动沟通。五是在选择施工单位方面，我们会事先对具备要求的施工单位项目团队进行详细的调研和考察，必须确保有能力的公司来负责我们的项目施工任务。

孙东捍：从工程部普通员工到目前的公司副总经理岗位，祝总请谈谈您这些年的工作体会和感想。

祝晓东：我于 2005 年进入华联，在这之前我是水利施工单位的项目负责人，到房地产开发公司工作，对我来说是一次角色的转换，从乙方变成了甲方，工作思路进行了改变，而且当时我对于房产开发的一系列流程尚不熟悉，一开始也是遇到了不少的技术难题以及缺乏管理经验，但我并没有灰心，通过向有丰富经验的前辈请教以及踏踏实实的学习，逐步掌握了房产开发中的一些专业技术知识，渐渐地也提高了处理问题的能力。

至于感想，我觉得从事一份工作心必须要定，只有安定心绪才能踏踏实实地去经营一份事业，做好一些事情，而不是一受到外界的诱惑就心生动摇，这对职业生涯的发展极为不利。我们要有长远的眼光，我们拥有这么好的项目，只要完完整整的参与开发的全过程，我想必定会积累丰富的管理经验，这将是一笔永久的财富，终生受益。只要真正做出业绩，我想也必然会得到相应的回报，于我来说，进入华联近十年来，始终在兢兢业业地开展工作，虚心学习，不急不躁，而职务和待遇亦是不断的得到了提升。所以说，只要你能静下心来踏踏实实的做事，肯定会得到公司领导的认可，而不是心浮气躁，只顾眼前小利益，丢失长远大发展。在这里，我要感谢华联给予我这个极佳的发展平台，实现我个人的理想，我也必定会在今后的工作中继续踏踏实实的开展各项工作。



坐而论道

如何做好物业管理

© 文/唐红林

物业管理是一项平淡而又艰巨、繁琐又需细心的工作，管理的是物业，服务的是千家万户，什么样的物业管理才称得上“好”呢？——安全舒适、无微不至、井然有序、高效快捷……客户的需求繁多而评判标准各异。

一项看似简单的工作，因此复杂化甚至不能正常开展，比如：人们经常接触到的门岗，严格管理、保证安全是大多数客户的“需求”，但真正规范执行起来，也会遭到不少人（包括部分有严格管理需求的客户）的抱怨甚至谩骂；华联城市山林花园地下停车位紧张，准备启用规划建设的地面停车场，因部分业主阻挠而难以执行……诸如此类的事情，在物业管理日常工作中比比皆是。

物业管理的内容包括早期介入、承接查验、入住管理、装修管理、秩序维护、消防管理、车辆管理、保洁绿化管理、房屋本体及设备设施管理、特约服务、社区文化等，决定物

业管理品质优劣的技术性细节很多，但最重要的归纳起来无外乎三点：质量管理、人力资源和团队文化。

在理想化的环境下，工作只要按照计划、流程及作业标准等执行即可，这就是质量管理，就好比智能机器人，输入工作程序，它就能保质保量地完成工作。但我们的物业服务目前还处于劳动密集型阶段，员工生活和工作在复杂的社会中，因此还需考虑人和氛围的因素，也就是人力资源和团队文化问题。

一、质量管理

什么是质量管理？官方的解释生涩难懂，说白点，就是“以质量为中心的一系列管理活动”，多数企业都重视“质量管理”，但其中很多只是停留在“口号”或“决心”阶段，缺乏系统的

行动，零星的质量检查，作用极其有限，成“体系”的质量管理才会有实质的效果，而质量管理体系的基础就是“制度化”（有别于传统的“人治”），这里的“制度”主要指各个岗位、各项工作流程的作业指导书，而非行政管理制度。

物业管理大中型企业普遍实施 ISO9001 质量管理体系，但实际效果，因企业重视程度、员工素质和团队文化等因素的差异而不尽相同。结合华联物业的实践，我们认为在实施质量管理过程中须重视以下几点：

1. 最重要的是质量管理意识。比如一个学生，在意识上把“要我学”转变为“我要学”至关重要，有了“我要学”的意识，学校不好或老师不好不是问题，学习方法和成绩也不再是问题，而没有这种意识的学生，即使有名师手把手教学，也很难有好成绩。同样的道理，对于质量管理，我们首先要重视，这种中外大中型企业普遍应用和认可的工具，我们没有理由怀疑和拒绝。

有了“要做好质量管理”的意识，“如何做”就相对容易，因为具体每项工作的策划、流程及标准等很容易从同行标杆企业或网络、书刊中得到。当然，不是照搬照抄，而是在参考学习的基础上编制自己的质量文件，并贯彻执行和持续改进。

“领导作用”和“全员参与”是质量管理的基本原则，把质量管理看作为质量管理专职部门或专职人员的事情是非常错误的，公司领导、部门经理及班组长、班长都是自己所辖范围质量管理的第一责任人，每位员工都是所在岗位工作的质量责任人。

2. 完善质量管理文件。这是规范和落实“如何做”的必要前提，一个企业，不管员工多么优秀，如果仅靠员工记忆、喜好或专长来开展工作，没有严格规范的操作流程和标准，必然漏洞百出，管理服务品质也难以保证。建立和完善质量管理文件，是质量管理工作的基础，在这一过程中要结合实际，做到精细、准确、全覆盖。

“精细”是指管理服务的流程要周全详尽、尽善尽美，做到细致、具操作性。以前面说到的门岗管理为例，岗位作

业文件不仅要明确客户都配合支持情况下的服务流程和标准，还要明确客户不配合等特殊情况下的处理流程和标准，这样的质量文件才全面细致、有可操作性。当然，不能一劳永逸，再完美的文件也需要在实际工作中及时修改完善，“持续改进”也是质量管理的一项基本原则。

“准确”是指管理服务流程设计要切中要害，分工要清晰明确，具有很强的实用性和针对性。比如：物业企业操作层员工多，他们对文字的理解或记忆相对较困难，现在优秀物业企业开始探索编制可视化（图片、视频）的质量文件，华联物业也正在着手准备此项工作。

“全覆盖”是指质量文件覆盖所有服务项目、服务岗位和流程，包括部门与部门的衔接、岗位与岗位的衔接都要“严丝合缝”，不能出现管理漏项。

3. 推广质量管理工具，形成良好的工作方式和习惯。正如有人所说“你可以白手起家，但不可以赤手空拳”，掌握、运用质量管理工具对于提高工作效率，提升管理品质的作用非常明显。质量管理工具众多，难以全部掌握，但最基本的 PDCA 循环等，管理人员是有必要去学习和熟练运用的。

遇到问题，只有连续追问“为什么”（5W），找到问题的根源，才能有效解决；计划和决策工作，只有明白“为什么”、“什么人”、“什么事”、“怎么做”等基本要素（5W2H），才可能做好；管理活动只有遵循策划（P）、实施（D）、检查（C）和改进（A）的循环，才可能完美并持续提升。这些工具说起来很简单，可能很多人还不屑于运用，工作中常有这样的事情：某员工完成一项工作后，领导或客户不满意，但员工个人感觉良好，这种情况通常是员工以个人意志或标准来代替了“工作要求”，甚至连基本的“为什么做”的目的都抛在脑后了。比如客户维修，一维修工用 5 分钟就完成了工作，自我感觉维修“质量”很不错，但却遭到客户投诉，因为维修工自以为工作“目的”是“及时完成维修”，忽视了服务细节，而真正的工作目的却是“客户满意”。在“目的”不明确的情况下，即使公司对服务流程有细致的规定，员工执行起来也是“形似”而“神不似”。

二、人力资源管理

毫无疑问，物业管理服务的主体，是代表着物业企业的员工。员工身着制服，履行着服务的各项义务，一言一行，影响着业主或客户的认知，决定着物业服务质量的优劣和成败。

1. 选用员工。选用“合适”的员工尤为重要，不能胜任工作的不能用，心不在焉的“人才”更不能用。在物业企业基层员工招聘难、流动性大的今天，这越来越象句“空话”，但也是我们必须的选择，否则，服务品质就无法保证，因为在员工不珍惜眼前工作的情况下，任何管理都是低效的。因此，在改善员工工作和生活环境，提高福利待遇及注重员工职业晋升通道方面确立相对竞争优势，是每个想在行业内脱颖而出的企业的必然选择。

当然，这必须是在保证企业收支平衡的前提下，为此，物业企业需摒弃国家处于“人口红利”期的服务模式和管理办法，减员增效，增收节支。目前，已经有不少企业在管理服务信息化和智能化方面做了大量探索与实践，可能在几年内，机器人就将出现在物业管理服务岗位上。

2. 科学合理的定岗定编。在 2014 年初的集团经济工作会议上，华联发展集团董事长、总裁董炳根就对比了两个不同在建项目，工程技术人员少的反而工作效果更好，这也说明了并非人多力量大。一个部门人员过多或过少都会影响工作质量，尤其是部门（物业服务中心）臃肿、人员冗多，不仅“闲差”岗位的不做事，还引起其它岗位人员的心里不平衡而变得工作消极、效率低下。

一些企业，如万科物业岗位较多，人员编制也较多，但也有一些企业，人员只有同等规模同类岗位的 1/2，甚至更少。定岗定编没有一个固定的模式，也没有一个绝对的标准，一般来说，人员编制相对多的企业（项目），管理要求更精细，服务品质要求更高，总的原则就是在保证品质的前提下，做到各岗位工作量的基本饱和。在某一时间段上做出的定岗定编只在本时间段内有意义，一旦某些因素（如技术条件、客户需求等）产生新的变化，它必须跟着进行再调整，因此企业必须定期和不定期地评估调整定岗定编，这样同时也可以

防止个别部门定编时“说”的工作很多，定编后“做”的很少。

定岗定编是项很专业的工作，需要人力资源以外的专业部门协助配合，甚至可以考虑请对标的优秀企业相关专业人员参与，这样不仅在技术分析上有保障，还可以排除人为因素的干扰。

3. 加强培训体系建设。培训一方面可以塑造员工，让他们学会树立正确的职业理念，正确地去正确的事情；另一方面，可以让员工在培训中成长进步，使企业和个人均受益，一个员工，尤其是年轻员工如果在企业感到进步缓慢，即使他对工资待遇满意，也可能会离职。

之所以强调“体系”，是因为相对于零星的培训，培训体系目的更明确，实施更规范，对各岗位必修课程、选修课程、课程时间、重复频次、效果评估及师资建设、支持体系（培训管理流程、制度、场地、器具）等都有系统的规划和规定，可以在各地分公司、服务中心迅速复制运用。华联物业目前规模较小，职能部门较弱，培训体系建设尚处于起步阶段，建立完善三级培训体系是华联物业目前正在实施的工作。

物业企业面向客户的操作层岗位较多，避免培而不“训”，通过实操训练完成从“知识”到“技能”的转化尤为重要。

4. 设身处地关心员工生活。员工表现不好，一般最容易想到的解决办法就是培训和考核激励，但常常效果不尽人意。事实上，员工的表现，除了知识技能，还受心理因素的影响。对此，除了多渠道沟通交流，还要通过点点滴滴的具体行动，使员工体会到组织的关心，拉近员工与企业的距离。这样虽然不会使全部员工形成主动服务意识，但确实可以有效改变员工的思想观念和职业态度，使员工形成发自内心的激励，进而产出自觉、主动、发自内心的服务。

在这种情况下，即使员工存在知识技能的不足，他们也会通过积极的主动学习迅速弥补。

三、团队文化

如果没有积极向上、和谐健康的团队文化，人才便无用武之地，制度便成一纸空文。



1. 学习型团队。只有想得到，才能做到，提升物业服务品质的方式、方法及内容很多，不能“几十年如一日”般的原地踏步，也不能闭门造车式的创新，而要多学习、多交流，开阔视野，尤其是应站在巨人（标杆企业）的肩膀上，高起点、高标准地做好服务策划与实施，才能提供有市场竞争力的服务。

作为一个老员工比较多的企业，华联物业一直比较重视鼓励员工学习和创新，经常组织到万科、绿城、之平管理等行业领先企业参观、学习和交流，为了做好杭州钱塘公馆的高端物业服务，还多次组织人员考察上海、深圳和杭州的高端楼盘物业服务。

2. 执行力。执行力的重要性不言而喻，毋庸赘言。尽管人人皆知，但在这方面，很多企业的短板却是一直存在的，以强有力的制度和意志力推行“言必行、行必果”的文化是必要的，不仅质量文件、制度、计划和任务书上的每一条都要追踪落实，还要对培训、参观、检查、会议等活动的成果一一分析落实，而不只是听听、说说、看看而已。落实不应是“一次性”的，而应写入文件和制度以达到固化与长效，并持续改进及全公司内分享。

要做到这样，有必要把以上职责分解落实到部门，有执行，有监督，有考核。



3. 工作氛围。一个充满矛盾、内耗的团队是不可能有力量的，只有整个团队和谐、快乐地协同努力，才可能有好的成绩。要做好物业管理，必须有融洽而严谨的工作氛围，团结而又不只是一团和气，员工自律、自我纠错、自我改正的自我管理是必需的，“对事不对人”的严格检查和处罚也是必要的。

物业企业的服务品质是通过各个项目的服务来展现的，构建项目团队文化的关键期在物业服务中心成立之初，在这个阶段，服务中心需要在研究策划、制度流程、培训督导、规范管理及持续改进方面做大量细致的系统工作。通过制度化、标准化管理，逐渐形成积极健康的团队文化。如果服务中心在初期阶段就忙于早期介入、工程遗留等事务，必然疏于策划和管理，不能系统化、长效化的建设团队、开展工作，团队不良风气 and 行为方式一旦形成，以后将很难改变。

这就要求新项目物业管理团队至少在入住前三个月组建，并能专注于本职的物业管理和服务工作，早期介入、承接查验事务交由物业企业选派的前期服务团队完成，而入住后的工程遗留问题由开发企业派驻专业工程师或成立“保修办”来处理，这也是万科等标杆企业的经验。

（作者单位：深圳市华联物业集团有限公司）

浅谈物业管理中的设备运行管理

在物业管理中，设备运行管理是管理过程的重要一环，它关系到物业的使用价值的体现，是支撑物业管理活动的基础。设备运行不好，不但会直接影响业户的生活质量和生活秩序，而且会严重影响物管企业的社会声誉。

那么，如何搞好物业设备的运行管理工作呢？本文从以下三个方面提出一些粗浅的看法：

一、了解和熟悉物业设备运行特点

1. **各类管、线结构。**包括空调管路，给排水管路，消防管路；各类电力母线、干支线；电话、电视、监视线缆；各类通风、排风管路等。管线结构的特点是纵横交错，以隐蔽或半隐蔽的工程结构形式布置。各类管线通过阀门，插接箱，接线架框等结点，构成网络形式，分布在小区内和楼宇的各个层面。熟悉物业设备运行的首要一点，就是花大力气去认识、熟悉、把握这些管线网络，从各类结点入手，顺藤摸瓜，逐步展开、深入。

2. **各类驱动转换设备。**如发电机组、变压器；锅炉、冷水机组、热水器；各类水泵、送、排风机等。由于物业机电设备封闭运行的特点，主要设备不可间断，连续工作，任何一台运转中的设备出现故障，都有可能对整个系统造成重大影响。因而，设备配置一般采用主备方式，但由于各种原因，往往会出现原设计配置不能满足需求，出现备用裕量不足的情况，使设备负荷加重，给运行管理造成较大的压力。针对设备不同的备用裕量，当备用裕量充足时，使主、备设备都保持随时能投入运转的状态，适时调整主、备设备投运时间，是运行管理的要点；当备用裕量不足时，充分挖掘每一台设备的潜力。合理调度机组配置，见缝插针地搞好设备保养，严格控制设备负荷，是设备运行管理的重点。熟悉设备，不仅要熟悉设备的结构、原理、工作方式，更应根据物业运作需求负载的变化，了解各类设备负载能力和调配特点，做到物尽其用。

3. **终端设备。**终端设备是指直接作用于服务对象的各类器具，如空调风机盘管，业户配电箱，各类照明器具，电视、电话插座，卫生洁具等等。这些设施数量多，分布面广，易损。单台设施的停用，不会影响到系统的工作，易使运行管理人员疏忽。但由于这些设施直接为业户使用，是设备运行管理与业户对话的界面，直接反映工作质量和服务效果。运行管理中不能掉以轻心，因“小”失“大”，失去业户的信赖。

4. **环境。**环境是设备运行管理水平的综合表现。由于楼宇内小环境是靠各类设备运行来保证的，它在“制造”环境、提供服务的同时，又受其影响和制约。没有一个满足物业各类设备运行的环境条件，如电力、温度、通风、卫生等，是不能够使设备发挥最大效率的，甚至不能保证其正常运行。同样，没有一个完善的管理机制，也不可能创造良好的设备运行环境。因此，环境既是设备运行体系的组成部分，又是设备运行体系运行的结果。

物业设备运行体系是一个庞大的系统，了解熟悉是一个由表及里，由浅入深，由静到动，由知其然而知其所以然的长期过程。从事设备运行管理的工程维修人员，对管理对象的认知应做到“心中有数，有案可查，有据可依”，使设备运行管理工作建立在扎实的基础上。

二、有明确的运行目标

物业设备运行目标包括安全性、可靠性、舒适性、经济性四个方面。

1. **安全性。**安全是设备运行管理的第一要求，没有安全，就没有一切。设备运行管理的安全目标，一是设备体系运行安全，包括本体、管线、终端、环境的运行安全；二是业户的使用安全，如热水器热水温度的控制，用电器的接地保护等；三是操作者的生产安全。保证安全的主要措施有：

1) 思想上高度重视，行动上处处小心。对于管理者，要有一个“婆婆嘴”，不厌其烦，时时提醒；对于操作者，要多一个“小心眼”，步步谨慎；

2) 严格按章办事。规章制度是保证安全的长堤，决不能开口子。违章指挥，违章操作是发生安全事故的主要因素。发现违章的苗头，任何人都有权制止；

3) 定期检测、试验，进行预防性检修、维护。设备运行有自己的规律，应当纳入周期安检的器材或设备，决不能以任何理由拖延或停止周检。对一些未按规定周期安检的设备，当运行时间较长时，为防止疲劳损伤形成的安全隐患，应安排进行检验或试验。

2. **可靠性。**物业设备运行的可靠性表现在两个方面：一是对服务需求的保障能力；二是应付突发事件的及时性。提高设备运行的可靠性，取决于两基本条件：

1) 设备保障能力。包括设备容量、备用设备裕量，设备运行参数的稳定性、可调节性，管线布置的合理程度，以及终端设施的完好率等；

2) 管理能力。良好的管理往往可以弥补设备配置的一些先天缺陷。反之，混乱的管理就可能抑制设备能力，使原本可以满足需求的设备配备感到不足，形成浪费；

在设备运行体系已经配置完成，且不易更改的情况下，使设备保障能力得到充分发挥，必须做到“三严”：严格的管理制度，严密的运行计划（包括突发事件应对计划），严肃的工作作风。

3. **舒适性。**从物业管理行业服务性的特点看，舒适性是最能体现物业管理行业服务特点的一项目标，包括两个方

面: 一是指标满足性, 即功能满足程度。这是一项硬性指标, 靠设备参数的调节来实现。设备参数的调节可以通过自动化仪表和自控系统来实现精确控制, 但给定参数的高、低, 要靠操作者和管理人员长期探索, 认真总结分析才可以得到, 这必须要有细腻严实的工作作风方可实现。另一项是感官满足性, 即感觉满足程度。这一要求除了考虑服务对象的共性之外, 还要考虑服务对象之间的差异, 尽可能创造条件下, “因人而异”, 提供高质量的服务。

4. 经济性。物业管理企业在提供服务的同时, 必须讲效益, 经济性目标与以上三个目标相比, 是一个收敛性或限制性的目标。经济性对物业设备运行的要求是:

1) 必须在满足安全、可靠、适度舒适的前提下实现经济性目标;

2) 省能是实现经济性目标的主要途径。能源费用是物业设备运行费用的主要部分, 节省能源费有两种方式: 一是利用能源的可替代性, 采用适用的经济的能源; 二是省能。采用第一种方式一般需要进行一些工程和设备改造。在物业管理中, 工程和设备改造是比较困难的, 降低能源费用基本上靠省能方式实现。省能有两个途径: 第一, 减少使用量, 这在某些场合和时间是可行的。例如降低照度过高的照明功率, 降低过高的供暖温度等。但减少使用量与业户需求往往是矛盾的。因此, 这个途径有较大的限制。第二, 提高能源利用率。其方法有三: 改造设备, 提高能源利用效率; 合理调节运行方式和运行参数, 最大限度的利用能源; 减少能源损失;

3) 易损零配件和耗材的耐用性。楼宇设备运行时, 需要消耗大量的消耗性器材, 如灯管、洁具配件、设备易损零配件等。在选择品牌时, 耐用性是重要因素。与耐用性相冲突的是价格, 从运行总体经济性角度考虑, 应对常用易损消耗件的耐用性、价格比进行统计分析, 择优采用, 减少运行消耗;

4) 维保方便。新建、改造设备等工程项目, 须考虑维保方便, 以减少维修开支。

三、搞好物业设备运行管理的主要方法

1. 建立和完善标准体系。即使是同样类型的设备, 在不同的物业, 运行方式、要求和参数指标都有所不同。因此, 根据设备所在物业的特点和服务对象, 结合设备本身的技术要求, 制定与之相适应的运行标准, 是搞好物业设备运行的首要工作。

标准的制定是一个动态的, 不断完善的过程。随着设备运行时间的推移, 物业服务对象的变动等, 设备运行标准的补充和完善、变动和修订将伴随着设备运行管理的全过程。

2. 预防性措施。由于物业管理设备运行的连续性特点, 各种预防性措施在物业设备运行管理中处于特别重要的地位, 包括: 预防性试验; 预防性检修; 突发事件应变方案; 巡检、点检、定检。

实现预防性措施的基础是收集整理、归纳和分析各类资料, 有针对性的建立各类设备和管线系统的台帐, 运行、保养、检修记录档案等。对于重要的设备, 如冷水机组、锅炉、电梯等, 应按单台设备建立运行和检修档案, 建立易损零配件资料库, 制定更换周期。档案建立后, 对于收集的资料应定期进行分析, 特别是反映设备状况的运行参数, 应建立分析报表制度, 以便从设备状态趋势, 找出故障隐患, 有计划的进行维护检修, 避免因故障突发造成停机事故。

对于管、线等系统, 预防性措施的重点是巡检和点检, 定期保养。特别是楼宇管井多, 管路器件多, 容易疏漏。对于管件或电路分支节点等易发生故障的节点, 可逐步建立完善的节点台帐, 实行“位式”管理, 主要内容是:

- 1) 逐件建立台帐, 一一对应, 有据可查, 防止疏漏;
- 2) 合理制订巡检路线和巡检项目, 抓住重点, 明确主次
- 3) 制定保养周期, 分批轮检, 不疏不漏;
- 4) 采用保养合格及期限标贴方法, 便于检查。

预防性试验制度是设备可靠运行的保障线。预防性试验的对象是涉及安全、重要参数检测的仪表、仪器和器具,

对于季节性运行, 在运行季节不可停机的连续运行设备, 在停运季节维保后, 运行季节到来前, 应提前进行试运行。楼宇自救设备, 如发电机组、送排风机、消防水泵、报警系统等一直处于一级战备状态的设备, 必须定期试机。

在突发事件应变方案中, 最重要的是组织方案。由于物业运行后, 用于突发事情应变的设备一般来说变动不大, 其应对能力受设计限制。突发事件发生时, 通讯、组织及时是处理好突发事件的最重要保证。在组织措施中, 人员培训是基本保证。由于人力是一个可变的资源, 同样数量的人力资源, 训练有素和毫无准备, 产生的作用有天壤之别。所以, 物业设备运行管理中, 有效地处理好突发事件应变是员工考核中最基本的一个项目。

3. 技改。由于受物业结构和运行条件限制, 技改在物业运行管理中的地位不十分突出。但随着科技产品的发展和应用, 局部技改是弥补一些物业先天不足的重要方法。特别是控制和监测方式的技改, 能提高物业管理整体运行水平。因此, 应大力提倡小改小革, 大力提倡“三新”推广应用, 滴水成泉、聚沙成塔, 克服物业条件限制, 发挥科技进步的作用。

4. 保险。物业设备运行管理会随着物业使用年限的增长而增加损坏机率, 降低正常安全使用概率, 无形之中增加了

管理的难度, 加大了管理风险责任, 影响物管企业效率和广大业户的利益, 出现这种情况是自然规律, 任何企业和物业不可避免的问题。为此, 解决这一难题的最好办法是树立风险意识, 用业户的钱帮业户买财产险、机损险。一旦发生物业设备损坏, 可立即通知保险公司索赔。以减轻物管企业的经济压力, 确实保障设备正常运行。

5. 组织措施。设备离不开人, 人是各项因素中最活跃的因素, 必须重视技术能力、思想建设和组织建设。首先, 要加强员工培训。在现代管理方法中, 培训和工作是统一的, 工作的过程也是培训的过程, 培训的意义和方式用两句话可概括为: 只有经过培训的才是可以上岗的; 只有在岗上继续培训的才是合格的。其次是班会。班会是基层管理的最基本、最主要, 也是最重要的方式。班会形式可以不拘, 内容可以不拘, 但不可不开。通过班会可以使潜在矛盾浮现, 可以通过交流使其消解。不开班会的班长不是一个合格的班长, 不听班会的基层管理者更是一个不合格的管理者。再次是加强协调, 协调是组织措施中管理者发挥其管理艺术的舞台, 是组织措施中的润滑剂、凝结剂, 是实现 1+1 > 2 的催化剂。协调的方法千变万化, 其根本是因时、因地、因人, 因各种可以对协调目标产生影响的种种因素而变。

(根据网络资料整理)



浅谈物业保洁工作的难点

◎ 文 何建平

一般人看来，环境保洁无非是扫地、擦洗、收垃圾等极其普通的一些事情。然而，真正从事了这项工作才能明白，如果没有严格规范的措施，就只能陷入“脏了扫，扫了脏”被动工作的怪圈。维护并保持好小区的环境卫生是一项繁杂、耗时且反复的工作，不只是按照各项作业的操作规程和标准执行就行，还受很多自然条件（落叶、设施条件及天气等）和社会环境（用工荒及业户素质等）的影响。

笔者在城市山林花园长期负责环境卫生工作，鉴于此项工作繁杂琐碎，在这里就不谈日常保洁工作，主要谈谈大家平时少有关关注的保洁管理难点。



一、清洁开荒

开荒是清洁工程之首，由于建筑工程中常常会遗留下许多垃圾污垢，各种地面石头，墙壁上会遗留下水泥浆块、油漆、玻璃胶、水污、锈迹等，这些都必须开在开荒工作中清洗干净，所以它是一项最艰苦、最复杂、最费神的工作，开荒工程的好坏，直接影响到楼盘的品质和日后保洁工作的质量和档次。

1. 清洁开荒一般是对新旧楼宇、厂房、办公室等在新建、装修或使用前进行全面清洁工作。包括擦拭玻璃、全面牵尘、表面养护、清洗地面、厨厕除污消毒、装修痕迹清理、石材晶面处理、清理垃圾等。

2. 清洁开荒难点：

- 1) 开发商给的开荒工期一般偏紧，时间短，任务量大，加之验收人员少，很难做到全面不遗漏；
- 2) 药剂管理多存在问题，违规使用清洁剂的现象较普遍；
- 3) 对存在的疑难问题技术指导不足，易出现不可恢复的损伤；
- 4) 开荒前的培训组织大多缺乏系统性，人员素质参差不齐。

难点

二、大理石晶面处理

此项工作是专业性较强的，工具、材料及工序相对复杂，要求较高。晶面护理过程实际上是一种化学作用，将晶面剂（酸性）与石材物质（碳酸钙）产生化学作用而成，当化学作用产生时，石灰表面经过地擦机的加热加压而硬化，热力经钢丝绵传送，形成又光又硬的钙质玻璃面。钢丝绵的另外一个作用是把一些腐蚀在地面的污渍清除并吸收在钢丝绵内，具有清洁的效果。

在大理石晶面护理中，设备、材料、技术及经验都非常重要。涉及的程序相对较复杂，有清洗地面——吹干——喷洒晶面浆——用地擦机研磨——清洁地面——抛光机抛光——清洁地面——保持光亮。晶面浆使用的量有要求，地擦机研磨适可而止。

三、对外包单位的监管

1. 物业公司要正确认识理解外包保洁工作。

保洁外包后确实是能减少管理成本，降低费用。但外包不是一包了之，什么也不管。物业公司肩负的是对整个物业的全面管理，当然涵盖保洁工作，所以千万不能放松对保洁工作的监管，不能放任自流。要经常对其工作的态度、精神面貌，工作纪律、工作流程进行监管。

2. 要制定出完善的检查制度，拟制好切实可行有效的检查计划，并严格落实。

1) 年初要求外包单位拟定年度计划，根据年度计划每月再制定月度工作计划，并根据执行情况每月进行工作总结；

2) 如发现日常保洁有卫生质量不合格处，需开具整改通知单给保洁外包单位主管实施整改，整改完毕后由专人进行复查；

3) 根据分包方的月工作检查表实施适时抽查监督；

4) 每周由物业服务中心经理带领各主管进行园区内综合大检查工作，发现问题及时记录并要求分包方在限期内实施整改。

检查流程可靠实用，真正把好保洁质量关。每次检查后都要对检查出的问题有整改措施，并对整改情况进行跟踪，直到完全整改达到合同约定的标准，从而充分有效保证外包物业保洁质量。



四、安全防范

很多物业（特别是营业性物业）因保洁工作不到位发生滑倒摔伤的事件并不少见。物业虽然保洁外包，转嫁了一部分伤害赔偿的风险，但作为物业的管理者，物业公司仍然负有安全防范提醒的义务。一旦发生外来人员摔伤，受影响最大的是物业公司自身。

因此，在安全防范上千万不能掉以轻心，在安全上要有明确的要求：

1. 特殊情况拖地后应在湿润的地面上竖警示牌，对客户有提醒告知；
2. 恶劣天气，如雨雪天气应在各出入口、大厅等处竖“小心地滑”警示牌；
3. 登高作业时要有安全保护措施；
4. 清洗外墙时要在下面拉好警戒线，圈好警戒范围并有专人看护。

（作者单位：深圳市华联物业集团有限公司）

万达执行力之谜： 管理集权的极致

导语：显著特质是超强的执行力，体现在开业绝无延期，决算不超标等。总部集权、垂直管理、强调内审，将万达定义成一个力度极其聚焦的组织体系。

近年万达发展速度之快，规模扩张之猛，可谓当代中国商业史的奇迹。据 2013 年年底统计数据，这家公司已经连续八年环比增长超 30%（最高时达到 45%），企业资产达 3800 亿元，年收入 1866 亿元，净利润 125 亿元。而且，万达战车仍在保持着巨大的膨胀张力，触角也伸向了更广的领域。

谈到万达的成功，就不能不谈其类军事化管理，其显著特质是超强的执行力，体现在开业绝无延期，决算不超标等。

万达内部有个段子，说万达一独董去广州开会，与会者游珠江。有人问他，听说万达公司内部管理极苛，动不动就抽鞭子，是不是真事？独董哭笑不得，“光靠抽鞭子，人早跑光了。”

万达执行力究竟强到什么程度，执行力又是怎么炼出来的？

说和做，想和能

万达执行力有两大显性特点，一是说到做到，二是算到拿到。

每年 9 月，万达会有个数千商家参加的商业年会，万达在这个时点公布次年所有项目的开业时间，这个时间早在开工时就定下来了，雷打不动。王健林放言，从事不动产 16 年以来，万达所有项目无一延期。

如果开发商说五一开业，商户配齐了人员物料设备，回头又改口要推到十一或元旦。这些流动资产便损失了半年的周转，仅仅多出来半年工资就可抵消可观的利润。这种机制，最大程度保证了万达开业招商很少出现商家撂挑子的情况。

什么叫算到拿到？房地产，特别是不动产首先是一个长周期行业，少则两年，多则三四年，其成本控制极难。而且房子是非标准化生产，不同地段不同设计，不同区域不同商家。再者，从开工到竣工决算，行业里超支 15%-20% 是正常的。

全部不超预算可能有些绝对，但一年操盘数十个，动辄数十亿，确能体现出万达在成本控制方面的功夫优于同业。

管理集权制

执行效果往往靠制度保障，万达模式经过了十多年锤炼，已形成非常成熟的体系。

首先是总部集权。在商业地产发展的草莽时期，这点非常有效。过去地产行业的项目总经理，权力极大，往往将在外君命有所不受。万达项目总经理，在中央集权的思路下，角色作用被大大弱化，被轮换是家常便饭。王健林原话是，“不存在不服从，不服从就解雇，大家都想在北京、上海了，那你公司怎么发展呢。当然特殊情况也讲人情。”

具体到制度设计，则是垂直扁平管理。万达的成本部门、财务系统、人力资源系统以及质量监督系统、安全系统都是总部垂直一条线。其设计出发点，是基于对任何人的不信任。比如招标，所有行业里都有



品牌库，且仅限三家。垂直后，人员满三年轮岗。各诸侯间形成既支持又有制约的关系。

后面保障性抓手，有极强的内部审计制度。万达要求审计部门要懂业务，有权威，保证不冲高压线。举例来说，审计文书就包括审计通报、整改通知书、管理建议书等等。在这一套严控体系下，万达漳州公司的总经理、副总经理和销售经理，被查出贪污数百万，并追究其刑事责任。

总部集权、垂直管理、强调内审，将万达定义成一个力度极其聚焦的组织体系。这就为以王健林为核心的强人管理层实行系列攻守战略战术提供了保障。

管理模块化

执行层面，万达的计划性、模块化，给整个组织运行制定了明确的导向和标准。这也是万达军事化管理的精要所在。

在万达内部，计划无处不在。包括开工、财务、成本、现金流、利润、招聘、人员成本都有计划，大到每年9～11月底做次年年度计划，小到月、周、日计划。

计划这么细，怎么保障？万达开发出一套非常庞大的工作计划模块化软件。这套软件被称作其“看家本领”，强调“进度就是现金流和生命线”。预计哪一天交什么，什么时间招商、哪些店进场，开业计划如何操作。每个执行单位只做本分，节省了大量跨部门沟通成本。

值得一提的是，即使有严密的计划，正常开发企业很难在平均22个月内完成酒店的开业。万达采取的是一系列的超常规手段，抢前期时间，做到拿地即开工，提高资金周转率。其中包括人员前置、设计前置、招标前置等。

所有节点运行的进度，在全集团信息系统中都有显示。黄灯预警、红灯处罚，一周内未完成计划，亮黄灯；黄灯亮一周没补上，亮红灯。红灯根据节点的级别不同，进行不同的处罚。三个黄灯等于一个红灯。一年三个红灯责任人下课。

适应不了这种紧密节奏的人，“做不好就换”，万达“常年有好几个总经理趴在总部”。这种办法是保证按时开业的核心法则。据说该模块软件已获得专利。

此外，在信息集成管理方面，尤其是消防、水、电、节能等物业辅助管理的信息化方面，万达也走在行业前列。

执行力基因

前面说的都是容易学习的执行力。最后说说学不来的，即万达1988年成立以来，从娘胎里带来的执行基因。

王健林，川人闯关东，部队家庭出身，十五年行伍生涯，恪守纪律、执行力强、以身作则已深入其性格理念。

王健林对这个血统颇为自豪，并在很多场合拿他那一代的企业家，如柳传志、王石、任正非的军人出身举例，他发现世界500强高管中超过30%毕业于西点军校，远胜哈佛、耶鲁等名校。所以万达执行文化中呈现出诸如背影效应、办法总比困难多、奖罚分明的特点。

万达执行文化，最简单地概括是“没有不可能”。

十多年前，中国住宅业方兴未艾。王健林就预见大规模、大现金流时代即将结束，力排众议转向现金流长期稳定的商业地产。转型初期万达并无参照，前三年当了200多次被告。王健林对股东们说，熬满5年，再不行就收。2004年，上海的五角场、宁波、北京西单店同时开工，最后人气爆棚，万达商业地产自此扬名。

像前述广州白云万达广场，武汉中央文化区，都是在地方首长某阶段的一号政绩工程范畴。为了赶上类似亚运会、辛亥革命百年庆典之类活动，万达硬生生创造了诸如从开工11个月甚至9个半月开业的神话。

在万达内部讨论目标，没人敢对老板说“肯定不行”。有一次，一位项目总经理在汇报时情绪很悲观，被王健林劈头盖脸



骂了一通，“干不了。那我们讨论什么呢？你可以说，有困难，一二三四五。肯定不行，那就是你不行。”

这些超级项目最后的呈现效果，用王健林的话说，“质量还是混得过去”。据说台湾新党主席郁慕明夜游中央文化区后，对武汉首长说，感谢你们把过去建筑保存得如此之好。其实这些都是仿建的民国建筑。

在某种程度上，内部强力执行间接屏蔽了外部对万达执行力的干扰。万达在长白山、武汉、广州等地以高效运作，配合地方政绩，令政府非常欢迎。据称，万达现在所有项目全部来自邀请，只挑其中 30% 做，由此掌握了强势议价权。诸多项目许可环节，政府的大力推动自不待言。从长白山项目中的高尔夫和别墅，曾因涉嫌违规受到国土部调查一事，可见一斑。

对效果奖罚分明，鼓励了这种执行文化的发扬和渗透。

硬币的另一面

万达自上而下、严密设计的管控模块，确实帮助其实现了超乎想象的发展。不过，凡事皆有两面。其风险在于超常规和专制是不是同样适应于其对新领域的开拓。

万达凭借在各个环节对时间的极致挤压，获得了超出同业的发展空间。但过去在工程质量和合规程序上的失范也不在少数。比如沈阳项目售楼处火灾、四川瘦身钢筋、上海项目塌方，绵阳机场违建。

一位万达常年的合作方项目总经理就说：“一些万达制定的程序都不符合国家规范，工期往往一压再压，下面的混凝土没干，就往上盖。这么大的规模，上下游产业链都拿他没办法，连政府都像是他的乙方。”

近年万达在内部多次强调着力提升工程质量，以过硬品质收获长远效益，2013 年还开过数次品质专题研讨会，重拾过去“法宝”。

此外，万达今年在非地产业务上的拓展，也对其固有的专制型执行体系产生了碰撞。

一年前受王健林之邀到牵头万达电商的龚义涛，近日离职。龚对外坦承，互联网思维提倡“用户第一”和“快速试错”，与万达自上而下的类行政体系隔阂甚深。其过去不管在谷歌还是阿里巴巴，都是放手让团队先做，一开始很少考虑财务层面。“而在万达，通常先是用 PPT 的模式向领导请示汇报，所有的事情都需要领导批准才能做。开了好几次会议之后，才有人好意提醒我：‘领导不问，你不要发言。’”

似是巧合。王健林近日在对外谈及“互联网思维”时说，“这是个别互联网企业为自己贴金的一种说法，所谓的互联网思维不存在。总结起来它是一种创新思维，它是互联网公司独有的么？很多公司都具有。万达从住宅地产到商业地产、文化产业，难道不是创新吗？我们做文化领域难道不是创新吗？”

（资料来源于《经济观察报》）



某知名地产企业项目工程管理经验案例



本案例是某知名地产企业在项目开发过程中对工程施工及合约管理等方面工作的切身经验和教训。从案例中我们可以看到对项目管理模式的反思，及在工程质量、合约管理工作方面的经验和教训。

一、项目实行项目经理负责制的优缺点

在这种管理模式下，包括直属项目部的地盘在内，和其他设计、合约、营销等成员共同组成一个项目团队，直接受项目经理领导和工作安排，信息传递的路径大大缩短，信息传达十分快捷、明确，并且由于目标一致，内部沟通协作良好，不仅使地盘和各业务部门之间协作良好，也令到各业务部门之间得到很好的沟通，项目的运行高速有效。

由于项目经理毕竟不是设计、合约、营销等团队成员的直线领导者，当项目部意见和职能业务部门意见不统一时，团队成员的工作较难开展。这就需要项目经理对此进行沟通和协调，或由主管领导裁决。

这种模式下，项目经理是项目发展的核心人物，这在公司多项目运作下尤显突出。一个项目的进展是否顺利，快慢与否，很大程度上取决于项目经理的能力，包括专业能力、协调能力和执行力等。全面性、计划性是对项目经理的基本要求。

设计、合约、营销等团队成员不仅在业务上全力支持项目的工作，还成为各业务线与项目部之间的沟通桥梁。项目部提出来的问题，若为一般问题，则可直接解决，若为重大问题或需审批的事项，则由各成员向主管职能部门经理汇报，

动用公司职能部门的专业力量和相关程序予以解决。这种模式运作下来，我们发现，项目经理对除地盘成员外的其他项目成员的控制力是相当有限的：一不能对其表现进行考核评估，二不能对其薪酬奖金表达意见。自然，工作上也多以协商安排为主了，这尚需进一步完善。

二、对监理单位的监管

由于项目的总包单位一直是挂 ZH 的牌子，地盘既是业主方，也是总包方。监理单位本身素质不高，能力较差，派驻现场的监理人员无论是责任心或专业知识水平等方面，能满足 ZH 要求的少之又少，所以对监理的分工安排是主管质量、安全和资料，进度协调和成本仍由地盘来控制。这虽然明确了分工，但又进一步削弱了监理的权力，使其工作的推进更见困难，同时也加大了地盘员工的工作量。

有鉴于此，在第五期 A14- A16 栋的工程中，采取了监理公司出牌子，ZH 出人的方法，自己招聘监理员，其成员直接受项目部领导，全面参与工程各方面的监理工作。



三、对工程质量的控制

由于项目自开工时，各项质量管理体系已成熟，关键在于执行和落实。公司要求的图纸会审制度、技术交底制度、材料设备进场检验制度、工序交接制度、中间验收和隐蔽验收制度以及施工样板制度等都得到很好地贯彻。

施工样板制度执行的检讨：我们不仅要求各专业施工单位进场都必须做一个样板，如砌砖、抹灰、贴砖、木门、铝窗、涂料等，还要求完整完成一层或一套的交楼标准，目的在于：检验各施工单位班组的手工、技术水平；明确各工种施工的顺序；检查设计合理与否，是否还有缺项；明确施工成品标准（包括材料标准和施工标准）；检验出容易发生问题的地方，从而在施工中予以注意和规避。

质量改进的经验和教训：卫生间沉箱出墙排水管最好装套管，这对防渗作用很大；卫生间沉箱内一定要做泄水管，防止沉箱积水，沉箱内回填物应为疏松物质或干脆架空；若不做沉箱，给水管最好走天花，否则在地面做找平层时也会形成一个小沉箱，达不到应有效果，A14- A16 栋就出现类似情况；转换层和架空层顶建议不需做保护层；铝窗框上沿应适当留宽，避免滴水线影响窗扇开启；车库的地面回填层应取消，直接用砼找坡，这对于底板防渗和处理渗水都有很大作用；浴缸的裙边一定要留检修口；空调洞口和冷凝水管的设置不能依赖图纸，一定要现场确定。

四、对工程合约的管理

1. 外部因素及公司制度对合约管理影响和促进

设计阶段是项目开发过程中首发阶段，设计工作的质量直接影响了整个项目的合约管理工作及施工管理工作的开展和进行。设计阶段出现的主要问题就在于设计时间不充足、出图滞后（规划讨论占据大部分时间，施工图纸考虑欠缺）以及设计人员责任心不强，体现在图纸上就是设计不清晰，缺陷多，遗漏项目严重，工作无前瞻性，设计修改随意性太强。项目管理要顺利，首先就应该解决设计问题。

项目的成本控制一期比一期好，除了后期设计、招标及施工管理日趋成熟且具有参照性以外，很重要的一点是公

司内部组织架构的合理设置。二期工程以前，公司内部各个部门各自为阵，工作常常互相推委扯皮，没有一个人或部门来主管协调，只能靠公司领导协调处理（但效果不好，领导也不可能管到很细），因此谈不上什么项目管理，成本自然无法控制。后期公司设立项目部（项目经理素质很重要，要有全面的项目管理能力），由该部门协调各个专业部门工作，不仅提高了工作效率，同时也真正的进入了项目管理工作的范畴，开始了实际意义的项目管理。特别在设计——合约——施工这三个关键点上起到了重大的作用。

招标程序中的议标和合约评审制度。工程议标由合约部牵头，公司领导、设计、工程、项目甚至营销部门共同参与，在平衡各方意见后选择合理的低价中标。

2. 合约部内部管理经验和教训

在设计图纸不完善的条件下，招标过程必须尽量做到全面周到，必须以投标人的身份来考虑招标过程中可能出现的问题，避免出现漏项及叙述不详细的项目，而不能只作为图纸传递员。因此，招标人员必须全面详细看图，发现图纸问题，将图纸问题消灭在招标阶段。完整全面的图纸是项目成本及施工管理的命脉所在，是项目顺利实施的保证。建议实行招标图纸会签制度，保证合同图纸质量是保证项目健康发展的关键。

在招标工作具体做法上，项目有不少经验值得推广。比如：根据项目自身的特点重新编制了土建的粗装修材料做法表。以前设计院提供的既不经济又不准确，不能完全依靠设计院来达到我们成本控制的目的，一切都应该以项目发展需要来设计，这种做法既节省了许多不必要的成本支出，又明确和完善了合同包干范围，减少了施工期间增加工程；在室内装饰工程上做到了事前控制，在室内装饰招标前根据样板房成本进行准确的估计，设定了目标控制值，后期招标就按照该值来进行控制，一旦前面有误差或者修改了设计，后期就相应调整以保证总值不变，因此该项目后期的室内装饰成本都控制得很好，此经验目前也被推广到所有项目的成本控制中。

在施工单位的选用上，优先考虑价格因素，在价格同等的基础上优先选择有实力的施工企业。同时严格执行专业

化分工，尽量细化工种实行专业分包来降低成本和控制工程质量。整个项目的施工管理实际上还是由自己承担总承包工作，土建单位仅提供专业分包的协调服务工作，因此对土建单位的重点还是在管理上。该项目上对土建单位的管理还仅限于施工管理上，对其他方面管理较少，因此出现过因工程款被施工单位挪用而造成的小规模的农民工闹事事件，这是一个教训。因此，对土建单位的管理应上升到其内部资金运作及项目组织架构管理上。

该项目由于销售楼价的压力，在装饰材料的选用上和施工工艺上，采用了一些新尝试，其中具有成效的做法是室内墙地砖采用国产仿制品替代原设计的进口或高档材料。例如该项目四期卫生间墙砖，设计样板选用的“诺贝尔”牌高档墙砖料值为 113 元 /m²，后来招标时我们选用“陶城”牌仿制墙砖料值为 39 元 /m²，仅在这项材料上就节省造价 103 万元；此外在室内木地板上，选用外观和质感接近实木地板的复合实木地板，使造价也大大降低。在该项目后几期工程中上述做法节省了不少装饰成本，缓解的销售压力，同时也为公司以后的开发中高档楼盘在材料选用上开创了一条新路。

成本控制另一重要环节在施工现场，签证审核制度对过程中的成本控制起了很大的作用。地盘签证审核程序从原来由地盘工程师 + 地盘经理双重审核变成了地盘工程师 + 地盘 QS+ 地盘经理三重审核，并由地盘 QS 牵头管理签证申报、审核、登记造册整个过程，使合约管理者提早介入施工过程中的合约管理和成本控制。此外，制度还详细规定了签证申报和审核时间期限，提高其时效性，避免了以往因签署时间拖延造成结算时扯皮的现象。以上制度的实施，从该项目后几期签证数量的明显减少和签证质量的显著提高就可以看到效果。同时，签证变更的登记造册也实现了成本变化的动态控制，为后期工程结算提供了资料保证和时间条件。

对工程管理模式的探讨，如何达到工程质量、进度和成本的协调和平衡，始终是我们需要认真研究和实践的课题。后评估工作的目的是“总结经验教训，实现持续改进”，使已完成项目的经验教训发挥更大的作用，本案例仅供大家在实际工作中参考。

（根据网络资料整理）

浅析房地产企业对建设工程的进度管理

在建设项目管理中,建设项目的工程进度管理,是项目管理中不可或缺的重要一环,有着特殊的重要地位与作用。而房地产公司出于资金安排和销售的需要,在项目开工后,不会轻易改变事先前拟定的开盘时间和交房时间,这就要求房地产项目必须在开盘前完成主体结顶,在交房前完成项目竣工验收备案,笔者在“东洲商务公寓”高层建筑工程项目管理中,通过运用进度管理在项目管理中的作用,以及对进度管理采取的一些具体措施和灵活的工作方法,取得了较好的效果。

一般项目建设分为规划阶段、启动阶段、实施阶段和收尾阶段,在规划阶段的工作大部分以董事会为主,确定投资方向和总体目标,而启动阶段、实施阶段和收尾阶段应该是房地产项目管理部全程管理的阶段,在启动阶段以参与为主,实施阶段以管理为主,收尾阶段以移交、总结为主。现在不少房地产公司的工程管理基本停留工程实施阶段,很少介入启动阶段和收尾阶段,造成前期与工程实施脱节,后期移交敷衍了事、无人总结项目的经验教训。因此,进度管理上进行合理的“事前规划”管理、采取各种措施进行“事中”管理显得非常必要。

一、进行合理的“事前规划”进度管理

工程项目能否在预定的时间内交付使用,直接关系到项目经济效益的发挥。笔者负责管理的“东洲商务公寓”高层建筑工程项目,计划拟定总工期 730 天,至主体结顶 390 天,为了能按时完成项目的管理目标,在项目管理前期规划中采取了以下几点措施:

1. 制定的“时标网络计划图”。根据施工单位提供的网络计划图、甘特图(横道图),结合公司的动态管理要求,经与施工单位多次沟通后共同确定东洲商务公寓“时标网络计划图”作为进度管理中双方检查的依据。

依据制定的“时标网络计划图”,经项目部全体成员的努力,运用“头脑风暴”法设置了基础完成、裙房结顶、十五层完成及主体结顶等里程碑点,制定“计划里程碑图”作为进度管理的双方控制节点和检查依据。

2. 做好“采购管理计划”。在项目实施阶段的前期,项目管理者应根据项目的特点和工程情况做好“材料采购管理计划表”和“分包管理计划表”,便于相关部门做好配合工作,及时跟上工程需求,避免影响工程进度。

3. 严格图纸会审。由于房地产公司对设计工期要求紧,设计院提供的施工图中细化程度不够,错误、失误较多。因此,必须要求项目管理人员以积极的态度参与技术评审,能发现简单的设计问题。同时,必须给监理单位和施工单位施加压力,让其辅助发现技术问题,发现问题给以奖励,不能发现问题给以处罚。

4. 建立项目管理的模式与组织架构。根据公司管理要求建立项目管理的模式与组织架构,按业主、监理和施工承包商三个层次建立工程进度管理机构。业主层以工程管理部门为管理主体,规范工作模式、操作程序、业务制度,明确项目“总工期 730 天,至主体结顶 390 天”的管理目标。

二、采取各种措施进行事中进度管理

1. 采用“实际进度前锋线”管理。通过项目部提供的每月“实际进度前锋线”记录,结合监理月报及实际情况进行比较与分析,不断采取措施调整,并协调参与单位之间的进度关系。

2. 运用“时标网络计划”管理。通过现场管理人员依

据确认的“时标网络计划”中的进度计划,进行现场监督协调,并将情况记录于《施工监控日记》中;经常组织工程进度汇报会,解决工程进展中存在的问题,形成相应的会议纪要。

3. 运用“关键线路法”管理。通过突出“关键线路法”坚持抓关键线路作为进度管理的基本点,并以此作为牵制各项工作的重心。

4. 运用“里程碑”节点、“挣值法”管理。督促监理公司对“里程碑”节点的控制,提交每月、季、年各种进度控制报告,同时对施工单位每月提交的完成工程量,运用“挣值法”进行进度计划值(BCWS)与实际计划值(BCWP)进行比较,分析进度偏差(SV)原因,采取相关措施。

5. 通过“偏差分析”管理。当出现工程进度大于 10 天以上的偏差时,要求分析偏差的原因,分析偏差是否影响到后续工作和总工期,这种分析是通过时标网络计划进行的。在采取了各种手段解决进度滞后问题后,还要调整工作顺序、改变某些工作的逻辑关系、缩短某些工作的持续时间等方法,用工期优化的方法对原网络计划进行调整。

(根据网络资料整理)



工程项目采购风险控制设计

据统计，采购成本占房地产工程项目总成本的 60%—70%，并且材料的质量好坏和送达及时与否也直接影响工程质量，因此采购业务风险控制是房地产工程项目成功与否的关键因素之一。

苏州工业园区城市重建有限公司（以下简称重建公司）首先梳理了本公司采购业务的流程，分析了存在的主要风险；在此基础上确定了四个关键环节（采购计划、采购方式、采购合同、供应商管理），制定了基于风险的工程项目采购内部控制。公司建立了完善的工程采购计划制定与审批机制，确保库存合理及其与工程项目建设需求的匹配；根据采购物资特点，选择恰当的采购方式，通过公开招标、直接招标等方式监督采购价格的波动，有效控制采购成本；严格规范采购合同签订程序，规避法律和商业风险；建立预付款审批与跟踪机制，定期监控预付款逾期和工程物资到货及验收情况；重视供应商管理，建立完善的供应商开发、评价与退出机制，保证了供应链的稳定与高效。

一、工程采购的主要风险

在采购过程中，由于主观因素和客观因素等诸多不确定事项可能导致无法实现既定的采购目标，从而给企业造成损失。重建公司基于采购业务流程，归纳出以下主要风险：

1. 制度缺陷

重建公司在成立之初主要负责苏州工业园区的旧城改造，业务比较单一，规模较小，公司并没有建立完整的工程采购管理相关制度。随着工业园区的发展，公司业务转型进入商业地产领域，采购业务的规模和复杂程度大幅增加。而公司没有及时制定采购制度，导致工程采购工作混乱。

2. 计划风险

采购策划不合理，项目部未及时提出采购需求或提出的采购需求不恰当，导致工程物资前期准备工作混乱，影响工程进度。有两种情况可能引发计划风险：一是工程图纸设计缺陷，二是采购计划本身制定不合理。

3. 招标风险

公司的招标管理制度不完善，具体包括：未严格按照工程供应商招标采购管理流程进行，招标文件编制不完善、不全面，或招标采购程序不规范，导致后续采购合同签订不顺畅，引发法律纠纷，也可能导致供应商选择不当，甚至导致舞弊现象的发生，影响工程项目的质量和成本。

4. 验收风险

公司未对材料设备进行验收或验收程序不规范，导致材料设备不合格，使得工程项目建设无法保质保量顺利进行。

5. 支付风险

公司未根据采购合同约定支付材料设备预付款、货款，导致公司的声誉受损。

6. 供应商管理风险

公司没有严格执行工程供应商管理作业指引，归口管理部门和协作部门未切实履行职责，对供应商的考察、评定不够客观、准确，导致不具备资质的供应商进入公司合格供应商名录，或者未把履约情况较差的供应商从合格供应商名册中剔除，导致公司和资质较差、信誉不佳的供应商合作，影响工程项目的进度和质量。

二、工程采购风险的主要控制措施

为了有效地控制工程采购风险，顺利实现采购目标，重建公司制定了以下措施。

1. 完善制度体系

重建公司建立健全了《工程采购管理流程》、《工程供应商招标采购管理流程（公开招标/自行招标）》、《采购模式分判作业指引》以及《工程供应商管理作业指引》等一系列制度，分别对采购计划、采购方式、招标管理、供应商管理等进行明确的规范。



2. 规范招标采购

根据公司业务特点,重建公司确立了“以招标为主,以直接委托和零星采购为辅”的采购原则。以招标采购的内控制度为例,重建公司招标采购遵循透明公正、充分竞争、择优竞标、廉洁奉公、保密及可追溯原则,公司在成本管理部下设招标采购处,专门负责招标采购工作,具体采购遵循以下流程:

- 1) 发布招标信息。**招标采购处根据项目专项采购计划启动单项招标,包括招标时间安排、招标方式选择,经业务主管审核后报请成本分管领导审批。招标采购主管在单项招标审批通过后,根据项目规模、特征编制招标信息,经公司领导批准后,在主管部门监督下发布招标信息。
- 2) 投标方资格审查。**招标采购处根据公告规定的时间在招标办监督下,接收潜在投标人报名和组织相关部门进行资格预审(其中,对于已经进入公司《合格供应商名录》且合作良好的承包商,报名后即可取得竞标资格),并根据采购金额的大小对潜在投标人进行现场考察。
- 3) 确定入围企业。**招标采购主管负责汇总各部门资质材料,并根据园区招标办要求准备相应表单和材料编制入围单位报批文件,按公司授权体系依次提交至部门负责人、工程分管领导、成本分管领导分别进行审核,审核通过后再报招投标决策委员会评审、总经理审核、园区招标办审批。
- 4) 招标文件编制与审批。**入围单位确定后,招标采购处组织各部门编制招标文件,填写《招标文件会签审批单》,经工程管理部/项目部、财务管理部、成本管理部、合约法务部会签后,依次报工程分管领导、成本分管领导、总经理、园区招标办审批通过。

5) 确定中标方。招标采购主管严格按照《工程供应商招标采购管理流程》组织发标、踏勘与答疑、开标、评标等工作,最终由园区批标委员会根据专家评审意见确定中标方。

6) 签订合同。招标采购主管组织向中标单位发放中标通知书,向落标单位发放落标通知书,并根据《合同管理流程》组织采购合同签订工作。

3. 加强工程物资验收

工程物资到货后,项目部组织相关部门到货验收。验收过程中,监理单位负责按供货合同验收货物质量,并对其型号、规格等参数进行审核;施工单位负责监察其外观质量、数量并接收。如整批材料设备都合格,则由施工单位接收并投入施工;如属部分或全部不合格且无法使用但可重新供货,则由监理单位发出部分拒收或全部拒收的通知。监理单位在发拒收通知时应考虑是否影响工期,如不影响工期,则安排供应商重新发货;如影响工期,则及时通知项目部寻找代替方案,并由成本管理部根据《合同管理流程》办理索赔。

4. 严格采购付款

工程供应商根据相关合同的付款要求,向经办部门提出付款申请,并填写付款申请表,按公司授权体系经经办部门审核、成本管理部成本职能审核、财务管理部审核、经办部门分管领导审核、财务分管领导审核、总经理审批。审批通过后,由财务管理部出纳根据财务制度办理付款。

5. 完善供应商管理

供应商是工程项目管理的重要组成部分,供应商选择恰当与否将直接影响工程成本和工程质量。重建公司主要从三个方面完善供应商的管理:

- 1) 供应商开发。**成本管理部通过公司内各项目、各部门以及园区等渠道搜集供应商资源,开展行业市场信息调研,从行业标准、生产规模、主营材料、品牌价格、性能指标等方面详细了解符合项目要求的供应商信息,组织供应商填写《供应商信息登记表》并根据要求提交相关资质文件。成本管理部对供应商资料进行初步审查,审查合格的供应商进入考察评审阶段。成本管理部组织相关部门对工程供应商进行考察,并将考评合格者报公司成本分管领导审核,总经理审批后列入后备供应商库。
- 2) 供应商履约评价。**成本管理部定期组织相关部门从供货能力与生产安装力量、产品质量与安装质量、现场支持与配合情况、竣工验收质量评定情况、售后服务与满意度等方面对材料设备供应商进行履约评价,填写《材料设备供应商履约评价表》,并按公司授权体系提交公司相关领导审核通过。对于不合格的供应商,列入《不合格供应商库》;对于有待改进的供应商,由成本管理部、项目部、供应商研究出绩效改进计划,经合理授权审批后由供应商进行改进,并由项目部监督执行情况。
- 3) 供应商信息库管理。**公司建立供应商信息库,包括《合格供应商库》、《不合格供应商库》及《后备供应商库》。成本管理部负责对供应商信息库进行动态更新管理。

(根据网络资料整理)

千岛湖的前世今生

◎ 文/王勇刚



千岛湖位于浙江省杭州市淳安县，以“天下第一秀水”闻名中外。千岛湖下，沉睡着的两座始于汉唐年间的千年古城——贺城（淳安古城）和狮城（遂安古城）却鲜为人知。

贺城建县于东汉末建安十三年（公元 208 年，同年历史上有著名的赤壁之战），由东吴大将贺齐所筑，故又称“贺城”，最早正式县名为“始新县”。唐高祖武德 4 年（公元 621 年）迁至目前千岛湖水下位置，自迁至目前地界距今已有 1393 年的历史。北宋宣和三年（公元 1121 年），定县名为“淳安县”，一直沿用至今未变。

狮城建县时间与贺城相同，最早正式县名为“新定县”，原来的县城在今淳安县汾口镇仙居、童家坞一带，西晋太康元年（公元 280 年），改名遂安县，其后县名几经变化。唐高祖武德四年（公元 621 年），迁至现千岛湖至姜家航道的遂安列岛与婺头尖之间，具姜家镇约 5 公里，五狮山南面的位置，故又称“狮城”。它从唐朝武德四年（621 年）起作为遂安县治，到 1959 年千岛湖形成被淹，历 1339 年，一直是原遂安县的政治、经济、文

化和交通中心。千岛湖形成后，原来的高山变成了小岛，叫五狮岛，现位于千岛湖风景区遂安列岛东端。

贺城自古以来就是浙西重镇，为浙皖交界的战略用地，水路交通便捷。水运依托新安江上溯屯溪，下达杭州；陆路，古有驿站，民国时有公路三条：一至街口，通屯溪；二至芹坎，通建德杭州；三至界首，通遂安，开化。旧时贺城经济富强，文化鼎盛，建库前为甲等富裕县。

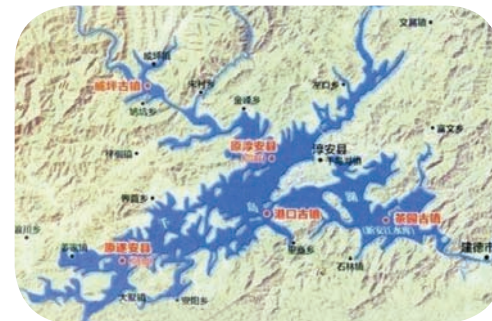
狮城作为古徽婺一隅，也深受徽商和徽州文化的影响，能工巧匠无数，人文古迹很多。

1958 年 10 月为了建造水利枢纽工程新安江水电站，原淳安县、遂安县两县合并为淳安县。

据《淳安县志》等历史资料的记载，1955 年 10 月，当时的电力工业部建设新安江水电站，选址淳安和建德交界的铜官。这是我国自行设计、自制自建设备的第一座大型水电站，在当时不仅有着重大的经济意义，还包含着重大的政治意义。1959 年 9 月 21 日，新安江截流，库区开始蓄水，两座历史悠久的浙西县城 - 贺城（古淳安城）、狮城（古遂安城），连同威坪镇、茶园镇和港口三个城镇 49 个乡的 1377 个自然村，307838 亩耕地良田和 255 家城镇工商企业，悄然沉入湖底，淹没在一片碧波之下，从此，鲜为外界提及。

新安江水库形成蓄水前，当地曾要求对两座县城的民房进行推平销毁和消毒处理。贺城基本被毁，狮城距大坝较远，且居民移民安置点主要是附近的姜家镇，所以，起先这里的居民不急不躁，1959 年 9 月 21 日，新安江截流，库区开始蓄水，等到水满到家门口，才开始大规模搬迁。因水来得快，所以绝大部分居民只搬了家当顾不及拆房了，因此狮城的城墙、绝大多数民房和尚存的历史古迹，都被保留了下来，现在已经静静地躺在千岛湖底 55 年了，成了一座保存完好的水下城池。

贺城位于水下四五十米。狮城在水面以下 25-35 米之间，水温常年保持在 10 摄氏度左右，四周城墙大部分保持完好，城墙用条石和城砖砌成，表面平整、光滑，已发现的 3 个城门相当完整，其中西城门半扇门仍可以开合。城内部分民房木梁、楼梯、砖墙依然立着，没有腐烂，有的大宅院围墙完好无损，房内家具照旧摆放着，雕梁画栋，保存较完好，还有历史文物较多，被称为“中国乃至世



界罕见的水下古城”。2011 年 1 月 7 日浙江省政府公布第六批省级文物保护单位，千岛湖的“狮城水下古城”被收入其中。

如今千岛湖所在的淳安县面积 4427 平方公里，是浙江省最大的县，千岛湖景区总面积 982 平方公里，其中湖区面积 573 平方公里。水位在 108 高程时，面积超过 2500 平方米的岛屿有 1078 个，是世界上岛屿最多的湖。淳安县下辖 23 个乡镇，总人口 45 万多。县府所在地为千岛湖镇，人口 5 万多。

华联进贤湾国际旅游度假区就位于千岛湖镇，千岛湖大桥东北侧，区域面积 13.2 平方公里，其中水域面积 4 平方公里。

随着淳安经济文化不断发展，以及我们项目的开发建成，相信千岛湖的明天一定会越来越美丽，成为华东地区首席休闲度假胜地。

（作者单位：杭州华联进贤湾房地产开发有限公司）

千岛
轶事

春夏之交，梅雨欲来。春日的温度、阳光、和风、细雨孕育一道生物奇观，胡岸新绿，桃李报春，各色花开，鸟语轻灵自在。属于千岛湖的这一季，或烟雨、或艳阳，从不缺游人如织、接踵摩肩、鼎沸岸头。

最馋这一季，伴着一季蔬果隆重亮相。一夜偶遇，如春雷唤起新绿、春笋般的早晨，农户商贩们不绝于耳的吆喝叫卖，时令的东西再次呈现，时遇提篮竹筐堆砌欲出的枇杷、桑葚，然后染尽了大街小巷，接档而来，开始了桃与李的争先恐后，然后杨梅芬芳踏来，醉意了整个小镇。

最爱这一季，采摘、出游、垂钓、泛舟。爱这方释然洒脱，朦胧烟雨间的婀娜婉转。江南山水间消隐，一壶明前清茶，甘愿尘土作罢，不欲归去。明媚春光里，登高眺望，俯瞰山水，抑或骑行湖边大道，羊肠山径，寻一隅民宅歇息。

是的，醉意这一季，各自精彩。荡漾在千岛湖的空气里面，是惬意。

◎ 文 / 杜令
陈作友

醉入这个季节



这一季，出游记

登山

千岛湖作为著名景区，在于岛、山、湖的呼应。观湖者以梅峰、黄山尖趋之如鹜，远足登高者，县域第一峰金紫尖野趣横生。而闲暇随遇一山，便能心旷神怡，身心通达。某个周末，小雨，云蒸雾罩，山在虚无缥缈间，随烟云浮动。百无聊赖间，三五同事相约来到离县城 21 公里外环湖一隅的界首云濛村，体验农家菜、享受采摘、登山的乐趣。

以“徽派”和“古樟素宅”为风格特点的坎脚和坎上两自然村内绿村成荫，清澈的云濛溪穿村而过，村民依溪靠山而居，山上茶园、竹园、果园清新悦目，山水农家的风情一览无遗，别有一番田园风光在其中。来到半山清风寨，伴着烟雨清风、山泉潺潺，享受着农家美景美食。据说，登上山顶便能一山观两县，可惜的是，此等天气，只能换种心境来领略了。雨歇之际，迎阶而上，空气凝集成水雾轻拍脸颊，大口呼吸，酣畅之至。微风拂过，水珠从树叶噼啪降落，打在身上，与汗珠相融，洗刷久日的疲劳，心神安逸。沿蜿蜒石阶望去，林茂叶盛，而以松木居多，可惜的是，许多松树树皮均遭到人为切割，以采集松香所致，伤口愈合，还留有余香。一路上，便是这种香气伴着雾水浸润着我们的呼吸。

其实，如若不当一种驴行，那么登山便是一种情调了，在于一口新鲜的空气、出出汗、练练腿脚、舒缓神经。而此时，这些我们该是做到了，换得一日空闲，而让身心充盈起来，与自然的融合，不假他虑，寻觅人生安乐之义，这也便是登高长叹、远眺养神的目的之所在。

这一季，采摘记

进贤湾里，枇杷熟了。

白枇杷和黄枇杷两相斗宠。怡人的色彩，醉人的香甜。湾里几处枇杷园，或人家搬离后处于野长，或人工精心养护后，硕果挂满枝头。而在这诱人的枇杷时令里，采摘的乐趣，不仅仅是果实的香甜，而在乎一种期待、寻觅、采摘、比赛的乐趣。再斯文的人，此刻也作鸟兽散，瞬间身影洒落满山果林间。此刻，可劲地吃，可劲地摘，尽情撒欢吧。过程中对几颗好果子的欲求而爬坡上树、一腿泥巴、几处划痕都无所畏惧了，而最终采下香甜果实后相互炫耀、互相品尝的喜悦，油然而生。

也记得去年秋日，小伙伴们一路骑行，一路观秋、品秋，一起采摘柑橘、柿子的乐趣，骑行的疲劳早已在一天的欢喜中冲淡。

这个成熟的季节里，采摘的乐趣，于农家来讲，是日复一日的耕作培育，即将转换劳动价值而欣慰；于游人来说，采摘的乐趣，在于感受亲手摘下的那份喜悦和香甜，久居城市后，感受泥土芬芳的感动。

每每有同事送来采摘的桃李、杨梅，挖来的竹笋、掐来的蕨菜、刨出的土豆等等，我们视为宝贝，不仅是食物本身的天然味道，而在乎分享劳动者的那份喜悦，对时令的感动，以及对自然馈赠的感激，这些都融入在蔬果的味道里，感知四季。

垂钓

有朋自远方来，不亦乐乎，在千岛湖，如何接待远道而来的朋友，我选择回归自然。

选定一家远离城区的农家乐，吃着地道农家菜：千岛一绝的有机乌鲢，白汤鱼头，红汤鱼块，此谓一鱼两吃（主人告知还可一鱼三吃、四吃）；还有野生竹笋、野生蕨菜，分别配上自制火腿相炖，再喝上点农家自酿烧酒泡制的杨梅酒，那份自在，那份安逸，仅属于这乡村田园。

饭后雇上艘小渔船，在渔夫的引领下向湖心小岛挺进，船速不快，三四人坐在船尾，船头划开的水波从身边向后跃起，如此近距离地亲近这一潭 560 平方公里水域、108 米深的碧水。前方时而出现大小不一、形态各异的小岛，眺望远处跌宕起伏、云雾缭绕的青山。蓝天白云、青山秀水完美的融合为一幅绝妙的风景画，乘一叶小舟飘荡画中，问君能不醉否？

船到“钓鱼岛”，友人们一字排开，撒虾为饵，半斤大小红珠不时被拉起，捉鱼、脱钩、挂饵等自是少不了渔夫的指导，两小时湖心垂钓，收获八九条，够一丰盛晚餐了，果断收杆，豪显不贪之情。

日落归舟，今日心灵得以洗礼。亲们，来吧，我亦可得再次偷闲，垂钓、骑行、爬山，让我们常拥抱自然，洗涤身心！



这一季，运动记

时间：2014 年 6 月 14 日 -6 月 17 日

地点：淳安县体育馆

人物：倪苏俏、邵慧芳、李津、姚冬、杨卫民、方明、郑启刚、王建有

事件：淳安县第六届全民运动会系列赛事之羽毛球比赛

淳安县第六届全民运动会系列赛事之羽毛球比赛顺利闭幕了。代表旅委参赛的华联千岛湖公司羽毛球爱好者们激情澎湃之余，也略有收获。

光脚不怕穿鞋的，所谓话糙理不糙，更是不以成败论英雄。甩开一切包袱，球场小伙伴披荆斩棘，汗洒赛场，充分体现华联人积极、乐观、向上的精神面貌。以比赛为点，回忆一年的身体锻炼、球技切磋，终究没有辜负自己对健康、对运动的寄托。

话说华联千岛湖的羽毛球运动，源于集团 30 周年羽毛球比赛。之前，许



多人基本没有接触过羽毛球，更不用说打法、规则。以往，许多员工下班与上班、家庭（宿舍）与公司，两点一线，大家除了工作之外交流甚少，通过羽毛球运动把大家组织起来、调动起来，以打球为契机，加强了员工之间的认知、交流，真正做到兄弟姐妹般的情谊，也为工作中大家的和谐进步打下坚实基础。

关键人物：杨卫民。俗称杨教头、杨队。华联千岛湖羽毛球活动创建人、组织者。正是由于他对公司员工的不懈倡导，尽可能创造条件，让大家在下班时间参与活动、锻炼身体、修养身性，让大家枯闷的小镇生活带来一种脉动，一丝激情。他更是以身作则，练好球技，指导队员，在短时间内，大家球技有所见长、积极性更如潮水澎湃。

活跃人物：邵慧芳、耿溧辉、姚冬、方明、郑启刚、王建有、方毅、陈作友、黄益人、杜令、莫水生、关玉文等等。运动使女人更美丽，在邵慧芳看来，体质好了、身材自然就好，年龄仿佛减小了许多；方明的进步是一种较为神速的概念，还记得去年，他还算是球盲，却如今俨然成了主力；也记得去年集团比赛，对耿溧辉来说，作为女单头号算是矮子里拔高个，而如今体能充沛、技术扎实，巾帼不论过往，对运动的坚持及健康之意义，自觉满足与珍惜；还有郑启钢、王建有、陈作友等等，已是如今的铁杆球友，正如陈作友来说，打球便是诸如颈椎病之类疗伤的不二法门。

（作者单位：杭州华联进贤湾房地产开发有限公司）

我在千岛湖，天气晴

◎ 文/钱聪



作为土生土长的千岛湖人，对于这片山水，并没有太多新奇。

五年前走出千岛湖，去上海求学，班上的同学一听来自千岛湖都十分羡慕，会问说“你们是不是都用农夫山泉洗澡啊？”或者还有问“你们平时上学上班，出门是不是都得坐船啊？”这类让我禁不住想笑的问题。是啊，我们不止喝的就是农夫山泉，连用的也是呢！

在上海的那几年，总喝不惯那里的水，满满的漂白粉味道。每次只能去小卖部买水喝，面对琳琅满目的矿泉水品牌我总还是会选择熟悉的红色瓶子——这也许就是别人口中的家乡的味道吧。

毕业后选择了回到小镇来工作，也只有离开过后再回来，才能真正体会到这座小镇的纯净与安宁。回来后的每一天傍晚都会散步至滨湖公园，微风中夹杂着氤氲的湖水气息扑面而来，顿时能使我神清气爽，一天的工作疲倦似乎也在片刻间忘却了。

看过汪洋大海，它却没有你清澈秀美。

看过小桥流水，它却没有你碧波荡漾。

也只有此刻才知道，对这片山水，寄予的是一份真情。

（作者单位：杭州华联进贤湾房地产开发有限公司）

雨中随想

◎ 文 / 高佳星



阴雨蒙蒙的天气，使得整个人都昏昏沉沉，泡上一杯咖啡，站在窗边，看着广场上蹒跚学步的幼童，不禁感叹流年，跌跌撞撞的青春，像半城烟沙一样，搁浅。

呆呆望着广场上玩游戏的小朋友，他们脸上的天真烂漫，那是我儿时曾有过的快乐，不管事物怎么变迁，时光依旧似水前奔，我也想坐在时光里，然后不小心让记忆轮回到以前。与现在的漠然相比，这一切都显得弥足珍贵，我想到那些倒退的时光，是那么的美好。

曾经的年少，曾经的张扬，曾经的梦想，如烟花般璀璨。

这些年华都在流年中安然淌过，记忆与现在的我，相距太遥远了。现在无论生活上遇到怎样的困难，无论工作上遭遇怎样的挫折，只要有家，只要有爱，那便是我幸福的归属。有时想，人来到这个世上，不是生不带来死不带去的糊涂一生，而是身负使命完成宿命的华丽转身。时间的翻转总是很快，过往的欢声笑语，昔日的

人生憧憬，曾经的青春年华，一曲曲的恋歌，面对时光的流走，我无处可逃，日子的味道，只能想念其中。

青春，有许许多多的梦，关于工作，关于爱情，关于穿越世界的旅行，心存杂念、心存浮躁，随着时间的打磨，不知不觉地变了，开始平静地对待生活，同时那些曾经的梦想激情也随之消逝，不过，太多时候，心里有执念，却也有很多东西总是收着收着就忘记了，等回头去找的时候，却发现不在了，怅然若失中又恍然大悟：原来那些过往就是过往，那些现在依旧是现在，那些未来，我依然心存期待。

它在我生命中，只像航行的船……

偶尔看看天空，阳光、彩云皆是依旧。

二

我常常想，如果人生不曾有过令人难忘和令人羡慕的过往，也不会有今日的无奈与彷徨。更不会偶尔在淡淡伤感的音乐中悄悄放飞自己的晶莹，让一颗无助的心品尝人生低谷的冷酷，也不会用自己的耐心和自信不断排解哀叹与不平衡。

怀着一颗简单的心去看这个世界，世界也就没有了那么多的烦恼，记忆如水在我心中流过，苦苦甜甜的气息又萦绕在我的脑海里。

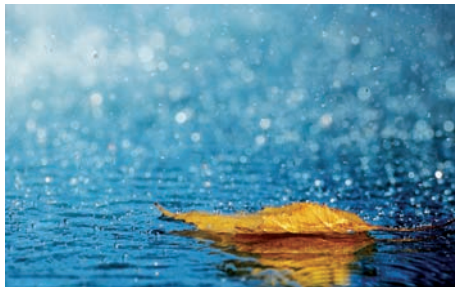
一支笔，一张纸，一份心情，一点记忆中带来的生活感悟。

人生是场拉开后再也没有拉拢序幕的戏剧，我们在这个自己搭建的舞台上，卖力地演绎着我们的青春，卖力地诠释着我们的岁月。我们谈着理想，我们继续着爱情，我们憧憬着明天……我们都在我们自己的世界里，快乐而深邃地研究着我们每个人的人生走向，都是自己这生的生命舞者和灵魂的导师。

即便脚步偶尔也会纷乱而复杂，慌乱而犹豫，但终究还要淡定前行，岁月的脚步从未停止过。总会适时转换一下自己的角色，无论是在工作中，还是在人生的前行阶段，角色的转换虽有些无奈，甚至有些伤感，但是我们无法阻挡，只有在平和的心态中不断调整自己，接受与以往不同的现实，才能在过往与今昔的交错中学会坦然和淡定。

一切会随着春天的风飘然而去！一切会随着夏天的雨悄然而至！

（作者单位：杭州华联置业有限公司）





越南岬港两三天

© 文图/沈佳

序：最近中越形势紧张，越南反华情绪日益高涨，想起今年年初去的越南岬港游，那时感觉平和安静的国度，突然如此暴烈，真是让人吃惊……在马航飞机失踪时，任劳任怨到处打捞寻找的越南政府，让人感动称赞，却突然就这么充满戾气，真是让人百思不得其解……不管到底争议如何，作为一个游人，记得的，只是这个地方的美好，希望两国早日解决争端，再次握手言和！

懒人的度假方式，就是喜欢找一片海滩，躺着坐着发呆，看看海，把自己放空在广袤无垠中。当然，这必须是一片纯净安静的海滩，这必须是一个拥有美丽大海的地方，于是，美丽的岬港映入眼帘。

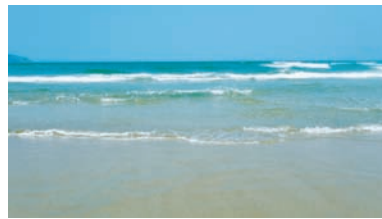
朋友说去岬港吗？你不是最喜欢去海边了吗？好啊好啊，正是倾慕已久的地方，一拍即合的节奏。岬港位于越南中部，是越南的第二大港口城市，当然，吸引我的，是传说中绵延 30 公里长的海岸线，那成片成片安静美丽的幼沙碧海……

选择了越航，想提前体验一下异国的风情，以为会有点别样，结果连报纸也是中文的，还是解放日报，只不过是“西贡解放日报”。来之前，一个来过的朋友说，你就是去八十年代的中国，有点小期待：带红领巾的少年，勤劳淳朴的民众，而或只有一颗五角星的越南国旗。果然，在踏上越航的飞机，我就感受到浓浓的中国味，只有当穿奥黛的美丽空姐

出现时，才隐隐觉得旅程的不一样。

到达时已是凌晨，酒店很偏远，一路上过去，只感觉荒无人迹，没有路灯的夜晚星星很亮，世界安静得只有大巴摩擦地面的声音。到酒店后看到的奢华，突然又像到了另一个世界，迷惑中沉沉睡去，天亮后又是另一番景象了吧。果不其然，当晨曦透过窗帘进来的时候，我发现了大大的露台，走出去，正对着海，太阳还在海面上跳跃，如同顽皮孩童，时隐时现，大口大口地呼吸，这异国异样清澈的空气。酒店背靠着连绵的山脉，山水相间，是怎样的秀美的景色？漫步在沙滩上，聆听白浪拍打海岸的声音，这静谧空灵清晨。

时差多出来的一个小时竟让这个上午的延长变得无比美妙，很久没有这么无所事事地悠闲，在美美地补上一觉后，乘车出发。一路出来，周边的房屋真的有 80 年代郊区的感觉，只是南亚艳丽的房屋色彩，才感觉一丝不一样。来到著



名的美溪海滩，名不虚传的美丽，这里的海滩对公众免费开放，只要你想来，你就可以随时来，所以这里没有想象中人头攒动的拥挤，有种国内没法想象的空旷，这才是度假的天堂吧。随去山茶半岛，登高望远，海天一色的美：会安古城小逛，你可以热闹地逛，如同国内古镇，一路买一路吃，你也可以安静地看，随便找家路边的咖啡店，点杯咖啡慢慢消磨时光……越南的滴漏咖啡充分彰显了他们生活的特质，滴答滴答慢慢滴漏，边喝边等，时光在点滴中慢慢流逝，令人羡慕的慢生活。

一天就这么简简单单在指间流逝了，满足地睡去，一夜无梦。

第二天跟导游小阮商议后，安排出海。按小阮的说法，去原生态的海岛，no 淡水 no 电 no wifi，那就是占婆岛。于是快艇出发，快乐质朴的当地驾驶员将船开得颠簸异常，引得大家欢声尖叫，游兴盎然，他黝黑的皮肤，更衬得牙齿雪白，跟着我们大声欢笑。离岛很远，大约半小时船程，海水青蓝，海面广袤，溅起的海水随着欢笑入口，一阵咸涩，原来胸襟广阔的大海，内心也藏匿了泪水的苦……海岛上的节目，永远不寂寞，没电没 wifi，照样玩得 high，吃海鲜，

浮潜，坐簸箕船钓鱼，亦或就在沙滩上晒太阳发呆，又是满足悠闲的一天。

欢快的两天海边生活结束了，期间美食、泡吧的琐事不再一一历数，包括最后一天例行参观一下越南皇帝的皇陵、皇宫，这系列的景观，总是不能和我们悠远的历史相媲美，所以也不再絮叨，不过越南人对他们终于独立称帝成皇朝的历史是重视的，骄傲的，作为长期一直是各国藩属国的过去，他们是不愿提及的，正如在车上跟越南导游小阮聊天时，有同行者问起中越战争的事情，小阮是微笑不语的，而同行者自大地总结“你们越南打不过我们的”言语极不礼貌，被我劝阻后不再夸夸其谈，但看得出小阮的不自在。国人的这种喜欢谈论政治、历史的爱好无可厚非，但在旅行途中，特别是异国他乡，我认为还是不要涉及不谈论的好。

旅行，是一种放空，把快乐记住，让不快乐随风去，岬港两三天，就是这么轻松，这么悠闲，这么快乐……我只记得这里的美，记得这里人们的善良好客，记得导游小阮超 nice，和他的善解人意。

（作者单位：上海申冠置业发展有限公司）

春华秋实话时间

◎ 文/周笑荣



喝着咖啡，吃着点心，再看看桌子底下的垃圾桶，里面的废纸有的揉成团，有的撕成碎片，它们是我写这篇文章费多少脑细胞的见证。高中那会儿，也曾心血来潮地起过笔名向某编辑部投过稿，虽然结果石沉大海，可至少当年也热爱过文学。如今，咖啡已喝完，思绪却依然犹如干枯的河流，那就索性停下笔，起身看看外面的风景。

毕业十载，再没提笔写过任何东西，十年间忙碌些什么，又收获了哪些，三言两语自然是说不清楚的了，尤其是像我这种不论喜悲都不轻易言表的，更是让逝去的岁月变得越发轻描淡写。此刻窗外阳光明媚，置身 UDC32 楼俯瞰钱塘一线江景的我却只觉得恍惚，仿佛站在落地玻璃前的不是我，而是另外一个与我毫不相干的人。她每天在两点一线间奔波，不知道从什么时候开始，不再看肥皂剧，不再留恋商场，与要好的朋友也只相聚于 QQ 微信。上班时间忙忙碌碌，下班路上行色匆匆，到家后卸去上班的装备，开始陪伴孩子。她希望孩子快点吃饭快点收拾玩具快点洗漱，经常不停地催他哄他责备他，而他总是漫不经心的，日复一日似乎都看不到长进。每天陪伴孩子的日子，犹如牵着一只蜗牛在散步，经常心急如焚却奈何不了他。时间就这样消融于无形，似乎望不到尽头，看不到自由之光，也再回不到从前的无忧无虑了无牵挂。是啊，我怎么能相信，这就是我的人生呢？

发呆之际，手机响了，是高中同桌打来的。她在电话那头兴奋地说：“我家门口真的开了个做被套的店，你周末有空过来看看？”瞬间心里很温暖，几个月前，和她闲聊时问她附近有没有订做被套的店，其实只是漫无目的的一句闲聊，她却记住了。这是我高中时最要好的朋友之一，却因种种原因失联近十年。再相聚时，我们没有各位看官想象中的热泪盈眶相互拥抱，而是就象从来没有分开过一样的一起随意逛街。她经营一家体彩店，每次去她店里，她都忙着给客人打彩票，偶尔抽空跟我聊几句。我也就那样随意地窝在沙发上，看看电影玩手机。曾经有人说，真正的朋友不是在一起有聊不完的话，而是即使不说一句话也不觉得尴尬。我内心欢喜，为拥有这样一位朋友。

时间去哪儿了，成当下流行热词。本人不时尚也不潮流，QQ 签名长年不换，这回却也正儿八经地在 QQ 上签下这句流行语，引来好友们的一连串回复。的确，步入而立之年后，亦经常有这种感觉，没时间看病，没时间休假，每天穷于应付工作生活中的各种问题。特别在有了孩子后，仿佛各种问题一夜间井喷式地爆发了。每天二十四小时，每一刻都不属于自己，白天献给工作，晚上献给家庭和孩子，每一天似乎都过得很难。然而这种感觉在孩子渐渐长大中逐渐趋缓了，孩子纯净的心灵、独特的视觉、无邪的笑声不知不觉向我展示着生命中最初最美好的一面。

我想我不再需要纠结我的时间去哪儿，在我心智成熟的成年岁月里，可以陪伴孩子一起走过他的孩提时代和青春岁月，我身上逝去的时间从他那里流转回来，从而延续了我的生命。我亦不怕变老，因为有好友一致的脚步，让我觉得时间在我这里静止了……

（作者单位：杭州华联置业有限公司）

雪的国度 瑞士风光

深圳市华联置业集团有限公司 杨志伟

