

以业主为中心连续 10 年服务管理

上海建工集团股份有限公司总承包部上海国际航运服务中心工程项目部

【摘要】从 2004 年上海港国际客运中心及商业配套工程到现在上海国际航运服务中心项目，再到即将开工现在的海门路 55 号地块，是总承包部连续经营承建时间最长的大型系列项目。已近 10 年，能获得业主如此的信任，也正是总承包部北外滩项目管理团队以业主为中心、以服务为本的管理理念发展的成果。

【关键词】总承包 业主

一、沪上北外滩，十年磨一剑

上海港国际客运中心工程位于北外滩原高阳港区，北至东大名路，南临黄浦江，沿江长度达 850 余米，是一个集客运、办公、休闲等现代都市功能于一体的建筑群，创建建筑形态和科技完备概念的超前城市空间。

2004 年至 2010 年间，上海港国际客运中心及商业配套工程是北外滩建设的最大规模的工程项目。共有 13 个单体建筑以及大片公共景观和绿化，建筑总面积近 40 万平方米，地下建筑达 24 万平方米，基坑最深处达 16 米。其南侧紧邻黄浦江，距离防汛堤最近处不足 6 米，其基坑受力情况复杂，堪称上海“最深、最大、离江边最近”的大型基坑。北侧有上海市三级保护建筑，且东大名路地下众多的管线埋设年限又较为长远，对土体变形较为敏感，技术难度不小。而且与业主方兴地产公司和上海港务集团属于首次合作，商务、人际关系、地区行政机构等尚不熟悉，相互磨合协调也需要花费不少时间精力。

而上海国际航运服务中心工程则是承继上海国际客运中心的后续开发项目，相对于国客中心作为虹口区北外滩码头的客运功能，航运中心主要为配套航运交易所的商务办公建筑群，分为东、中、西三大区块，共含 19 幢主体建筑，部分为双体楼，其中港运大楼为改造工程 14 号楼，而三块场地南部都设有较大面积的游船港池，为航运中心工程一大特色。

上海国际航运服务中心工程从 2008 年动工至今，已完成了西块的开发，东块已完成地下室的结构，中块也已基本完成桩基的施工。由于临近居民区和旧航运交易所等既有建筑，周边环境都比国客更为复杂，基坑边线距离红线最近也仅为 6m，且南侧还要施工一条沿江的地下市政通道。场地狭小，工期紧，工程量大，港池等部位结构、防水等要求甚高，各方面难度都更甚于国客中心工程。

从国客中心到航运中心，工程难度越来越大，工期要求越来越紧。作为服务业主的总承包项目部，必须时刻总结现场的管理心得，充分运用总承包资源，借鉴以往工程的丰富经验，解决施工问题，破除协调障碍，打通管理玄关，技术领路，前瞻策划，精心组织，使得工程进展更为顺利便捷，加上总承包的品质服务和诚恳态度，上海建工北外滩系列项目部已取得业主的充分信赖和肯定，为上海建工与业主在虹口北外滩及其他区域的经营业务拓展打下了良好的基础。

二、身份转型，服务为本

总承包部参与北外滩开发的 10 年，也正是建筑施工行业发展程度越来越高，市场越来越成熟，法律法规制度条例越来越充实完备的 10 年。市场化机制作用下，客户决定着企业的生存，原先的政策性因素对上海建工承揽工程能起到的决定性作用越来越淡薄，客户对服务的满意度直接影响企业业务维持和发展，各行各业都在向服务业兼容。因此，提高企业核心竞争力，提升企业文化魅力，提升企业服务品质，才是当前市场环境下，上海建工维持企业发展、拓展业务的不二之道。国客中心和航运中心的实践验证着这一点。

服务，就要以服务对象为主，作为企业在施工项目上的代表机构，第一项目管理公司所

辖项目部直接面向开发商客户，企业的服务客户意识主要是由项目部来体现表达的，增强项目部管理人员的服务客户意识，将代表着企业的服务素质和管理文化，是管理人员的必备素质。

上海港国际客运中心是当时的市重大工程，而开始位于其东侧商业配套却被算作独立工程项目，且未被认可划入市重大工程，这将给项目开发带来巨大阻碍，各方面都难开绿灯。当时的项目管理团队负责人王亦澍与市政府重大办做了积极的反复沟通协商，使得重大办认同了商业配套工程属于国客中心正常运营所必需的重要组成部分，为国客中心商业配套工程的建设赢得了重要的资源保障。并且当时总承包项目部建议业主，改地下连续墙支护方案为钻孔灌注咬合桩加旋喷桩止水帷幕的方案，降低了造价约 10%。

三、客户至上，规范为纲

上海港国际客运中心和上海国际航运服务中心的业主方都是由两家单位合资的，要同时兼顾两方委派来的上层管理人员。而在上海建工合作过的诸多业主中，北外滩开发的投资方属于要求较苛刻的。作为总承包商，北外滩项目管理团队积极靠拢业主，摸清客户脾气，了解服务对象个性，从工作中逐渐归纳总结出一套面向客户需求的应对处置方法，经常换位思考，设身处地的为业主利益考虑，以业主利益为重就能争取到业主的信任，从而为各方面工作的展开打开通途。

上海国际航运服务中心项目的总承包方为上海建工和港务工程公司的联合体。上海国际航运服务中心三处地块的南侧都有大面积的游艇港池，而港池的施工是由联合体总包中的港务工程公司承担的，沿江码头由港务工程公司承建，但港池部分就在地下二层的结构顶板面上。港池施工，防水是相当关键的，承载大量水体时，如若防水层中稍有破损，整个地下车库都将化为鱼池。而这种界面关系微妙在于港池区的地下室结构本身有结构防水要求，这部分是由上海建工施工的，而由港务工程公司施工的港池则也有防水要求。实际盛水运作后，倘若出现渗漏水将无法分辨查清是哪一方的施工责任。

从西块结构工程开始，关于这个界面责任就一直存在间隙，极易互相推诿。果然待到港池施工在即，与港务工程公司有从属关系的港务集团方面的业主方提出了将防水质量责任归进上海建工施工的结构层。面对质量责任风险及与业主的关系处理难题，总承包项目部经过仔细分析利弊，认为两个部分施工之间本就有地下室结构验收关，且港池施工之前已经经历雨季，对港池区的地下室结构顶板已经过考验，缺陷部分也已得到了专项整治并验收合格。基于这个情况，项目部耐心地向业主协调解释，合理地明确了双方共同的施工责任，最终完成了与港工的施工区域移交，港务工程公司也认真负责地完成了港池的施工建造。目前为止，港池区域的地下车库顶板几乎滴水不漏。

四、优化管理，持续改进

作为项目工程的施工总承包，为业主服务管好项目很大程度上是帮业主管好各个指定分包。分包管理的其中一个关键是分包界面的管理。通过总结以往经验和做法及存在的问题，北外滩项目管理团队认为分包界面管理较为集中的是多专业多工序集中的机房。2012 年，航运服务中心西块为满足业主的交房需求，抓紧急待销售的上部两栋单体的幕墙、装饰、安装等施工，同时对于能源中心、泵房等地下室机房也作精细安排。根据地下室机房的功能和分部，结合各专业单位自己的排产计划，调整制定了详细的地下室机房的施工组织安排。然而由于与分包合同约定专业分工的范围，并在实际操作解决前后碰撞问题，最后按计划完成了节点任务。

在吸取西块设备安装经验教训的基础上，航运东块施工时调整了机房施工的组织安排，将机房墙地面及顶棚等工程交予安装公司施工并管理。土建照老规矩，墙砌三面留一面，完成该部分的二结构及设备基础后，做一次移交，之后的施工期间内，机房的管理责任由安装公司一家包揽，直到设备就位、管线接驳基本完成后通知土建砌墙封房，最后清扫修整，完

成机房施工，锁门交钥匙。如此减少移交次数，执行阶段性的承包制，使得各方责任在施工过程中清晰。

五、攻坚克难，舍我其谁

工期压缩中难点就在于各分包专业的组织调配，这种时候也最能考验总承包的管理水平。2012年下半年，为满足业主售房的进度需求，上海国际航运服务中心西块加紧了工程进度，使得原本施工组织安排的进度计划就已经较为紧凑。况且当时幕墙设计仍有大量修改未能完全定稿，装饰单位则刚刚接触进场，早先其他专业本也就正值如火如荼的施工高峰，因此要管理好即将到来的齐头并进的全面开工，需要航运项目部总承包做好总策划，确定好技术路线，并且做好应付外单位的施工协调的准备。

总承包项目部坚定地要打赢这场战役信念，遂作了诸多布置，订立里程碑节点，制定应对方案，解决问题障碍。

首先，根据现场的施工分区情况，充实加强项目管理班子，纵向上对于若干交房区域、非交房区域都有专人专区负责，横向上对于不同专业还有专家级的资深管理员统管协调专业问题，将大问题化整为小问题，与业主、监理等合作单位管理人员对口，以图第一时间找到各方负责人协调拍板定案。

其次，专业技术方面，时刻应对工程变更，使应变为常态，积极沟通联系设计，对于不涉及结构安全及使用功能的部位或专业，如若闭门时间过紧，则协助出具方案，待设计定稿确认后，在蓝图出图的同时，现场即可开始施工，以此压缩从设计出图到现场落实的时间。

第三，为加强多方协调沟通，总承包在面向业主的各类会议制度之外，内部制定了机电、幕墙、精装等专题例会和跨专业的协调会等周期性会议制度，及时传达各方所需信息，商讨各类疑问，并将商讨结果汇总交诸业主，与之协商确认，做到各方信息同步，以解决交流不畅带来的进度滞塞。总承包还在最高峰时期额外安排人手加强监控，每日汇总当天留滞的问题，翌日及早安排解决。

经过各方面的努力，终于在2012年底两栋按约定即将交付小业主的单体完成了竣工验收，获得了业主方的肯定好评和节点嘉奖。

六、行业领军，提升分包

从国客到航西到航东，北外滩项目管理团队逐步形成各类项目内适用的规范准则，并根据政策和市场的变化作出及时的调整。

1、进度上，项目管理需要抓大放小、以控制大节点为主的同时，总包项目部要求各分包单位提前编制详细到分部分项的节点计划，使得工程脉络细致入微地展现出来，需要针对细节问题时就容易找准要点、找对负责单位。

2、安全监控是大型工程的千里之堤，虽不至于溃于蚁穴，却是避免了一千次也抵不上疏忽了一次。总包项目部专门制定量化的安全管理办法及奖惩制度，严格控制现场的安全状况，使之与各分包单位的经济效益直接挂钩，而不再仅是一种风险性损失，令分包单位摒弃冒险进风险的想法，谨慎管理监督施工人员。

3、质量上，总包项目部安排组织人员深入分包队伍，对内严控防止质量闯关，对外则积极配合检验通关，适当提升标准，尤其是北外滩开发的业主方对于建筑施工过程有达到绿色建筑验证、LEED三星标准等国外实行的高标准要求以及优质结构、白玉兰奖等的建筑品质要求，更需要总包带领各分包单位严格执行高标准的验收管理，保证材料、设备、工艺的受控，保质保量地完成工程建设。对于无法达标的缺陷点，坚决整改不放过，且对小业主或物业因品质或使用要求而提出的修改方案，由业主确认后积极配合落实，帮助业主赢得其客户的信赖。

4、服务业主和社会方面，重大工程不仅是商业任务也是政治任务，当业主方接到特殊的任务指令，尤其是政治指令时，总承包方要有排除万难的精神，在不耽误或较少耽误正常

工作开展的同时，协助业主完成政治任务，则更能成为巩固与业主的友好关系、提升总承包管理形象的良机。航运西块收尾和东块基坑施工紧张期间，市府提出借工程所在地举办“3D全息交响音乐会”，项目部抽调部分工人协助清理搭建了音乐会舞台，帮助业主按时交付场地、成功协办“北外滩景观·3D全息交响音乐会”，又一次获得了社会各界和业主方的积极评价。

七、结语

历经从北外滩国客中心到航运中心的10年探索，总承包部北外滩项目总承包管理团队深有体会：总承包管理不应当是一种基于且停留于合同业务的固定概念模式。管理应是一种高端的服务，就如同资深管家的形象，那是构建于合同约定之上的上层建筑。活的管理模式是一种极具人性化的进阶姿态，这种姿态向上追求、远离底线，是管理行业中的优秀典范。这样一种经验丰富、广泛适用的项目管理团队，能够成熟老练地胜任各种业务项目，且不论成员变化都能保持素质水平，体现着上海建工总承包优秀的企业文化和企业魅力。