

# 浅析房地产开发的项目管理

文/范宇歌

**摘要：**房地产开发项目管理是通过高效率地工程实施来实现项目的最终目标，以项目经理负责制为基础，运用系统工程的观点、理论和方法，开发项目建设的全过程按其内在运行规律进行有效的计划、组织、协调、监督和控制的管理系统。

**关键字：**房地产；项目开发；工程实施

中图分类号：F293.33

文献标识码：A

文章编号：1006-4117(2009)02-0006-01

房地产开发项目管理是通过高效率地工程实施来实现项目的最终目标，以项目经理负责制为基础，运用系统工程的观点、理论和方法，开发项目建设的全过程按其内在运行规律进行有效的计划、组织、协调、监督和控制的管理系统。具体讲，房地产项目开发建设要实现的目标主要包括成果性目标和约束性目标。成果性目标指投资回报率、销售利税率、自有资金利润率等投资效益指标，以及项目的内外部功能要求；约束性目标指建设工期、投资限额、质量标准等。除此之外，房地产开发项目还受城市规划、土地利用规划等条件制约。房地产开发涉及投资方、监理方、勘察、规划、设计、施工、建材、设备、市政、交通、供电、电讯、银行、文教、卫生、消防、商业、服务、环境等几十个部门，近百个单位，以及最终用户消费者的相互制约和相互影响，因此，房地产项目开发建设是一项复杂的系统工程，必须要有一整套完整、规范和科学的管理保证体系，来统筹和协调开发项目的全过程并确保总体目标的实现。房地产项目管理主要体现在计划、组织、协调和控制四个方面等。

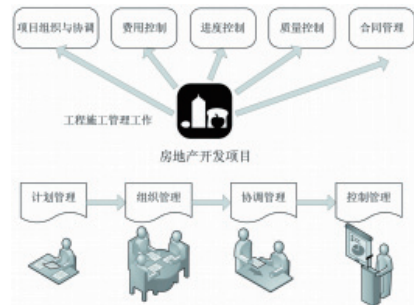
1. 房地产开发项目的计划管理。生产计划管理的主要指标有：项目品种、项目质量等，它们各有不同的经济内容，从不同的侧面反映了企业计划期内对项目的要求。计划阶段项目管理工作与施工阶段的监理工作从市场的需求程度上、运作模式上、以及管理人员层次要求上都有较大的差别。通过使用一个动态计划管理，将工程项目全过程和全部开发活动纳入计划轨道，项目有序地达到预期总目标。

2. 房地产开发项目的组织管理。计划阶段形成的“项目”和施工阶段通过动员大批量的人力、物力，花费相当长的时间、在固定不动的地点形成的庞大建筑物的“项目”截然不同。设计阶段形成的“项目”应该属于“知识产权”的范畴，具体体现在提供的设计文件（图纸、概预算、说明书等）上，从动员的人力、花费的时间、形成“项目”的方式进行有自己的特点的组织管理。这是指通过职责划分、授权、合同的签订与执行，以及根据有关法律法规，建立各种规章制度，形成一个高效率的组织保障体系，使项目的各项目标得以最终实现。

3. 房地产开发项目的协调管理。协调管理的主要任务是对开发项目与外部环境、项目各子系统之间，以及项目不同阶段、不同部门、不同层次之间的关系进行沟通与协调。在各种协调之中，人际关系协调最为主要，项目经理在人际关系协调过程中处于核心地位。

4. 房地产开发项目的控制管理。其意义是有利于对项目的质量、工期和成本进行控制，并获得最大的综合效益。控制管理主要是通过计划、决策、反馈和调整等手段，采用项目分解，各种指标、定额、阶段性目标的贯彻执行与检验等措施，对开发项目的工程质量、施工工期、资金使用、成本造价等进行有效控制，以确保开发项目用最少的投入，获得最大的经济效益、社会效益和环境效益。由于房地产开发项目建筑施工与安装任务通常是委托承包给建筑施工单位来完成的，所以开发项目的工程管理，主要是以合同管理为手段，运用计划、组织、协调、控制、检查、

验收等方法，对开发项目施工建设中的技术活动和经济活动，按照国家标准、规范和合同规定的目标，进行严格监控与管理，以确保开发项目总体目标的实现。鉴于上述特点，房地产开发商的工程施工管理活动可以总结归纳为一个系统模型，如图所示。这一工程项目管理系统包括人、财、物控制系统，工程进度计划控制系统，质量控制，合同履行保证系统，经济效益保证系统等五个子系统。所以，只有五个子系统的协调有效运转，才能使一个房地产开发项目的施工顺利进行。



房地产开发商在工程施工管理中的主要任务如下。

1. 项目组织与协调工作。一方面，选择施工、供应等参建单位，明确各自在业务往来中应遵守的原则；另一方面，落实项目施工阶段的各项准备和组织工作，包括落实设计意图、选定施工方案、审定材料与设备供应品种及供应方式。

2. 费用控制。主要包括编制费用计划，审核费用支出，研究节支途径。实施成本控制是在不影响工程进度、质量、生产操作安全施工的前提下，将工程的实际成本控制在预算范围内。通常在施工阶段，要不断进行直接费用监测分析和间接费用监测分析。

3. 进度控制。主要进行进度分析，适时地调整计划，协调各参建单位进度。

4. 质量控制。提出质量标准，进行质量监督，处理质量问题，组织工程验收。工程项目的质量是设计意图被实现的程度。质量控制是指开发项目管理机构以合同规定的质量目标或以国家标准、规范为目标所进行的监督和管理活动。质量控制的任務主要是在施工过程中及时发现施工工艺等是否满足设计要求和合同规定，对所选用的材料和设备进行质量评价，对整个工程中的工作质量水平进行评估，将取得的质量数据和承包商履行职责的程度，与国家有关规范、技术标准、规定进行比较，并作出评判。

5. 合同管理。对施工前签订的施工合同进行管理，并处理工程量增减、合同纠纷、索赔等事宜。

针对当前我国房地产开发企业实行业主方项目管理与委托监理并行的项目管理现状，一方面呼吁建设监理机制尽快健全与规范，推行全过程监理；另一方面对业主方项目管理和委托监理并行的管理模式进行探讨，解决房地产开发业主方项目管理自身存在的问题。同时理顺建设单位、监理单位和承建单位之间的关系，将业主方项目管理的重点转向协调监理工作。以此建立更加科学、合理、有效的项目管理模式，提高项目管理水平。

作者单位：厦门大学管理学院研究生课程班