

提升房地产开发项目管理水平的路径探讨

雍薇薇

(成都和顺集团有限公司, 四川 成都 610000)

【摘要】作为当代社会重要的支柱性产业之一, 房地产开发项目的管理水平, 会对社会产生直接影响。本文针对房地产开发项目管理水平提升的路径展开探讨, 结合其具体内容与主要困境, 分别从改进项目计划阶段、完善施工阶段的优化、执行验收保障创新管理模式, 以及做好成本与进度管理, 提高管理人员综合能力等方面, 有效控制项目风险危机, 为房地产开发企业的经营管理, 创造更高的经济与社会效益。

【关键词】房地产开发; 项目管理水平; 提升路径

引言: 近几年, 房地产行业在不可抗因素的严重打击下, 呈现出明显的萎靡状态, 该情况间接对社会经济水平的大幅度增长, 带来一定程度的负面阻碍。因此, 通过采用房地产开发项目水平提升的优化提升路径, 一方面, 可以直接推动房地产开发项目本身质量和呈现效果的全面增长, 实现内部多个部门和阶段的有机衔接, 另一方面, 还能直接推动企业核心竞争力的显著增长, 顺利实现其未来的可持续健康发展。

一、现阶段房地产开发项目管理的具体内容

严格来讲, 对于项目管理者而言, 其通过对当前有限的社会资源利用系统理论与高效方法, 针对涉及的所有部分展开综合管理, 进而顺利实现具体的项目规划目标, 而这一流程经常被称作项目管理。前期, 项目管理多见于国防、建筑等重要的支柱型产业, 而随着时代的发展与进步, 正在逐渐向金融行业、电子通信以及互联网、计算机等众多领域延伸, 并展现出良好的应用效能。房地产开发项目管理, 通常被称作房地产行业的引领企业, 在面对复杂市场环境和未来发展方向的导向下, 立足于自身的实际情况和相关市场的基本需求, 制定出从项目启动、计划、实施到收尾等多个阶段的综合管理过程, 使不同阶段彼此相互协调配合, 进而顺利达到理想化的项目目标^[1]。

与此同时, 其主要表现为四个显著特点, 首先, 房地产开发项目管理具有十分单一的明确目标, 任何行为都以推动项目建设成功并顺利获得预期理想化收益为目标。其次, 房地产开发项目在实际运行期间, 容易受到多方因素的干扰和影响, 进而表现出明显的不确定性, 容易造成项目实际情况与最初设想状态出现明显偏差。再次, 对于房地产开发项目而言, 其需要始终在国家法律规定的允许下, 合理使用与利用相关资源, 因此表现出对应的约束性, 受环保与资

源节约等政策的限制与管制。最后, 房地产开发项目普遍具有显著的独特性, 其本身地理环境、区位政策, 以及经济状态等多个方面皆存在细微差异, 因此, 需要立足于实际情况, 根据企业当前的项目特色来明确房地产开发项目的实际类型, 促进企业竞争实力的大幅度增长。

二、目前我国房地产开发项目管理中面临的主要困境

(一) 计划阶段

对于房地产开发项目管理而言, 计划阶段具有涵盖整体项目建设审查与评估项目可行性和经济性等作用, 确保房地产开发项目的建设优化, 能够为房地产企业的未来发展创造更高的价值与经济效益。但实际上, 一方面, 由于大部分房地产开发企业在立项时, 缺少严谨的系统程序, 没有将具体的责任人与操作步骤进行充分明确, 经常采用先明确项目再开展市场调研来判断其本身的可行性与经济性, 容易滋生市场调研和分析等相关资源的浪费隐患。另一方面, 在项目计划的整合方面, 由于没有对横向与纵向管控实施强有力的协同管理, 导致其在部门权力、责任和业务分工的影响下, 容易出现预定计划与实际效果出现严重偏离的情况, 不仅无法充分发挥出原有的预期作用, 同时还会对后续作业施工产生阻碍和影响。除此之外, 部分房地产开发企业在项目前期会提前做好市场调研工作, 并以此为依据和参考来推动项目总体的稳定建设, 但由于前期开展市场调研时, 存在一定的规范性和重视程度偏低的情况, 导致市场调研工作与项目设计规划产生脱节现象, 无法对房地产开发项目的总体建设方向进行准确把握, 从根本上造成项目开发建设的总体经济效益明显下滑, 对房地产开发企业的可持续经营发展构成明显阻碍。

（二）施工阶段

房地产开发项目的施工阶段，作为项目管理的关键部分，能够对项目工程的总体质量与效果产生决定性的影响，同时还能为企业社会信誉形象与行业口碑的树立与扩散，发挥出间接的推动助力。但实际上，在房地产开发项目施工管理期间，仍然存在明显的桎梏问题，首先，其项目监理部分仍然存在较大优化空间，工程监理作为确保项目进度和质量的重要保障，能够对项目的整体成效产生严重影响。目前，房地产开发项目的施工监理中，不仅存在强度过于松散，缺少强有力的控制力度问题，无法为项目工程的顺利完工以及质量和安全等方面给予可靠的支持与保障，同时，还会因为监理权限过大，容易从中滋生出贪污腐败等严重问题，对房地产开发项目的总体质量造成无法挽回的严重打击。

其次，在实际施工期间，由于每个环节彼此之间的交流与沟通相对较少，再加上部分作业存在明显的断联、分散等问题，无法有效保障施工总体效率符合相关要求与标准。在项目施工过程中，虽然前期拥有对应的施工计划来提供指导和参考，但由于实际内容相对较多，关联性比较复杂，部分环节缺少具体的直接负责人，导致不同施工流程彼此之间的衔接相对较为松散，不仅无法有效形成完善的管理闭环，同时还会因为缺少深入理解而带来成本的明显增加，对施工进度产生拖延和阻碍。

最后，部分房地产开发项目在施工期间的进度管理上，存在需要进行深入改进的部分，其一在于一些管理人员本身经验不足，盲目按照进度规划加强对施工进度的追赶和督促，且针对关键节点没有做好严格审查，造成施工进度与质量和成本等方面关系无法准确辨证。其二，由于房地产开发项目缺少完善的进度保障措施，导致项目施工在出现延期现象后，施工方无法采取科学高效的弥补措施来降低损耗，对项目总体的科学管控产生不利的负面影响。

（三）收尾阶段

通常来讲，工程项目的收尾环节并不简单，其直接关系到竣工验收的质量、交接环节的合同内容，以及尚未完全明确落实的具体责任等方面，都会对项目竣工交付产生明显的影响和阻碍。以房地产开发项目的资料交接问题为例，结算审核施工监理没有及时对项目工程技术验收、工程结算等相关资料文件的真实性与完整性进行严格评定，或者没有签署好对应的认证文件，不仅会阻碍房地产开发项目的顺利交接，同时还会遗留下一定的安全隐患问题，不利于房地产开发项目管理工作的有序落实。

（四）其他部分

除上述计划、施工与结尾等部分之外，房地产开发的项目管理还受到成本以及人力资源等方面的影响，而造成总体管理水平出现明显拉低的情况。对于前者而言，项目施工期间，容易因外在因素而造成物力和人力等成本的投入出现失控风险，再加上缺少完善的成本预算管理计划，对房地产开发项目的整体高效管理产生不利影响。而对于后者而言，目前的房地产开发项目尚未针对个人的作用和地位，展开针对性绩效设计与规划，以至于工作人员容易在项目管理中，出现主观积极性明显下降的情况，不仅缺少主观能动性，甚至还会因责任推诿无法明确落实责任人，促使房地产开发项目的实际管理水平受到明显威胁与影响。

三、加强我国房地产开发项目管理总体水平的有效提升路径

为了能够切实提高房地产开发项目管理的总体水平和质量效果，需要从具体的不同阶段着手，立足于其中存在的主要问题，采取科学合理的针对性处理建议，有效推动我国房地产开发项目管理总体水平的高效提升。

（一）稳定推进开发项目计划阶段的调整改进

计划阶段作为房地产开发项目的首要推进环节，必须充分发挥出其本身的作用和价值，使不同工作部门能够在统一调配中，有效显现出良好的协同配合能力，结合独立的项目管理机构，促进房地产开发项目的立项和设计规划具有较高的可行性、科学性与实际操作性。

首先，要设置出阶段性非常设的房地产项目组织管理部门，使其能够增加不同工作部门彼此之间的黏合度，例如针对设计、财务和营销等部门，可以充分展现出其本身掌握的专业知识价值，为房地产开发项目的决策提供科学的支持与参考，使其能够从多角度来确定立项的科学性与可行性。同时，还能对后期不同环节的责任落实发挥出良好的作用，在各个工作部门的协调配合下，可以有效规范不同阶段、环节具体的负责人，使其能够更加明晰自身的职责使命，促进房地产开发项目管理水平的优化提升^[2]。

其次，要针对房地产开发项目管理的实际流程进行全面优化提升，使相关管理人员，严格按照具体的要求流程来完成项目规划设计，并加大项目的审查力度，使市场调研、项目立项和规划执行等方面，能够在系统化流程的引导和验证下，顺利完成对设计方向与其他方面工作内容的明确展现。

（二）完成房地产开发项目施工阶段的总体优化

施工阶段作为房地产开发项目管理的总体关键部分,能够在一定程度上对其项目管理的最终呈现效果,产生决定性影响,所以,为了提高房地产开发项目施工阶段的管理水平,需要切实完成该阶段的总体优化。

第一,要建立专业对应的项目监理小组,使其能够在项目计划阶段所提供相对全面化流程及具体施工要求的前提基础上,有效推动项目总体监理力度的高效提升,使书面计划可以快速转换为良好的实务成果。房地产开发项目建立小组需要涉及项目总监与督导两个构成部分,前者负责完成对项目的总体质量检查,而后者则需要注意对计划、资源化成本的有效督导,在两者相辅相成的基础上,能够有效避免责任的反复交叉与重叠,实现主体责任的有效落实^[3]。

第二,需要切实完成施工中不同环节的彼此协作合作,按照预先设计好的项目计划来完成施工,使房地产开发施工总体进度和质量得到有效保障,在这同时除了要发挥项目监理小组的实际价值以外,还要确保不同施工阶段主体的自我管理作用得到有效呈现,能够在一定程度上,对房地产开发项目提供稳定的支持与保障,同时还能及时反馈出项目的实际施工状态与进度,促进建设中心的合理调整,为房地产开发项目的质量给予良好维持效果^[4]。

第三,需要及时加大现场管理的总体力度,将可能在施工过程中存在的调度困难问题,进行强化管理,一方面要处理好不同机械设备的操作管理,使其能够充分发挥出应有的功能和价值,确保房地产开发项目能够得到顺利进行。另一方面,还要完成增强工作人员的安全意识,避免安全事故的出现和发生,为房地产开发项目施工进度有效进行,铺设出更加可靠的前进道路。

(三)构建完善验收保障机制,创新现有管理模式

竣工阶段作为房地产开发项目最后的程序,能够直接对项目的交付产生影响,因此,一方面需要严格遵守合同的相关条例来执行,结合所收集的项目资料信息、设备技术说明书以及其他多方面资料来进行项目验收,顺利完成房地产开发项目的验收工作,并处理好相关文件的归档管理。而且还需要对房地产开发项目的各个验收程序进行充分明确,使工程项目在保障本身质量的同时,被赋予更高的项目管理水平。通过构建更加完善、全面的验收保障机制,使房地产开发项目在后期验收期间,其本身的质量、监管细节可以得到有效把控,确保项目验收可以获得对应的

参考依据,使工程的质量得到有效保障。另一方面,还要创新现有的管理模式,结合现代信息技术来提高房地产开发项目的实际工作效率,使不同部门可以在信息管理平台获得有效沟通与交流,并结合实际问题来采取针对性解决与优化措施,促进房地产开发项目得到可靠保障^[5]。

(四)做好施工成本管理,增强管理人员综合能力

除上述措施之外,要想切实提高房地产开发项目的管理水平,第一,要完成对企业资金的管理,优化成本预算管理,从项目立项阶段开始,采取全过程预算管理,搭配科学完善的预算计划,做好项目营运管理,加大账款管理力度,为后续工程提供稳定资金保障。第二,还要增强管理人员的综合能力,有效完成人力资源的分配,激发出个体的最大价值,稳定提高房地产开发项目的总体管理水平。

四、结论

在面对我国当前房地产行业项目开发管理期间遭遇的困境,一方面需要构建起与之匹配的完善管理制度与机制,使其可以顺利获得高效的全面管理成效。另一方面,还要针对房地产开发项目管理期间采用的不同业务模式做好及时调整和改进,从项目管理的全过程着手,积极推进多方协调与沟通,并结合实际情况,构建科学完善的管理流程,为房地产开发项目管理的总体水平与相关产业的稳定发展提供可靠支持与助力。

参考文献:

- [1] 沈冀.提升房地产开发项目管理水平的路径探讨[J].商业观察,2023,9(36):77-80.
- [2] 梁新棚.房地产开发项目管理工作中存在的问题及其应对措施研究[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023(3):0072-0075.
- [3] 黄涛.关于房地产开发项目成本管理控制与策略分析[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023(6):0025-0028.
- [4] 陈学清.房地产项目开发全过程工程计划管理探讨[J].广东建材,2023,39(10):136-138150.
- [5] 梁新棚.房地产开发项目管理工作中存在的问题及其应对措施研究[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023(3):0072-0075.

作者简介:

雍薇薇(1979—),女,籍贯:四川成都,学历:硕士,研究方向:房地产金融。