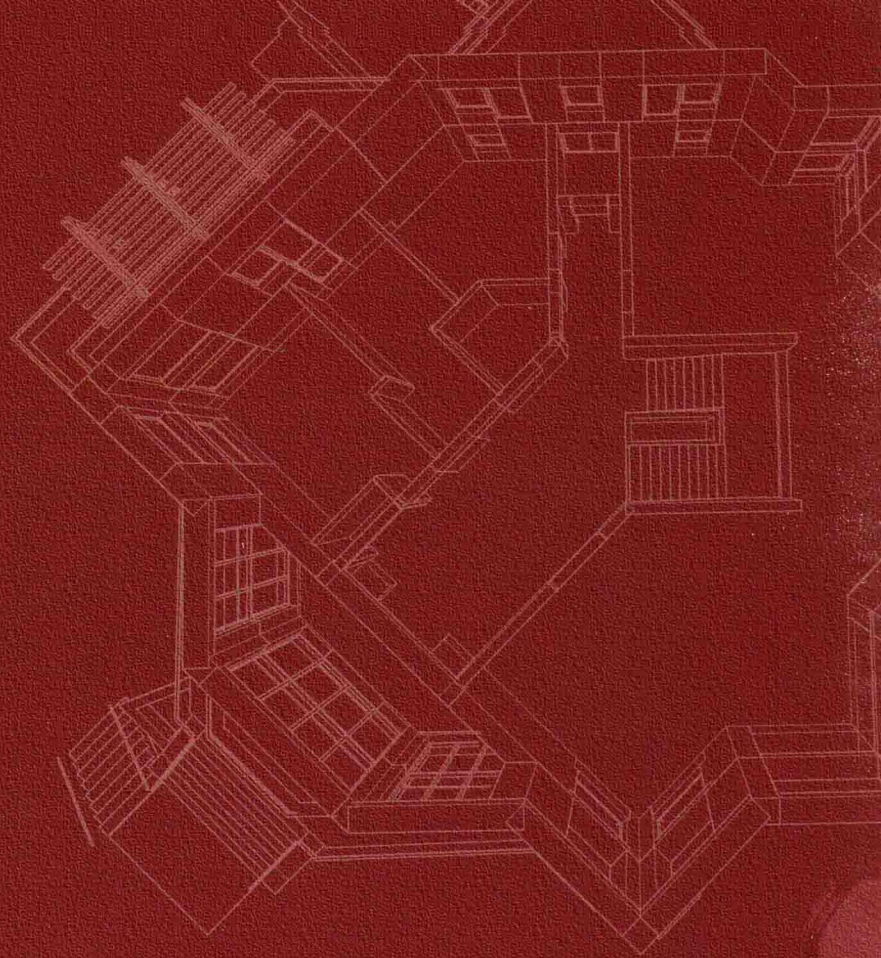




FANGDICHAN ANGMU GUANLI JICHU

房 地 产 项目管理基础

主 编 晏旖嫔
主 审 何培斌

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

F293.33

140

房地产项目管理基础

主 编 晏旂嫔

副主编 王爱卿 任 媛

参 编 彭 茜 高 洁 胥 迅

华 文 杜 玲

主 审 何培斌



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

本书以房地产项目全过程管理为主线,紧密围绕房地产项目开发过程所需的知识和技能,将房地产项目全过程管理工作分解为5个任务及17个相对独立的学习子任务,充分体现了工作过程的完整性。全书主要内容包括房地产项目管理认知、房地产项目定义与决策、房地产项目设计与计划、房地产项目实施与控制、房地产项目完工与交付、房地产项目后期管理等。

本书实用性强,着重突出可操作性,既可作为高等院校的房地产类与土建类相关专业的教材,也可作为房地产企业管理人员的培训教材,以帮助房地产项目管理全过程中的相关人员提升工作能力。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

房地产项目管理基础/晏旖嫔主编. —北京:北京理工大学出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-5682-1020-1

I. ①房… II. ①晏… III. ①房地产管理—项目管理 IV. ①F293. 33

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第183858号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)

82562903(教材售后服务热线)

68948351(其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 11

字 数 / 267千字

版 次 / 2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

定 价 / 38.00元

责任编辑 / 钟 博

文案编辑 / 钟 博

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前言

PREFACE

当前,以培养高素质技术技能型人才为目标的高等教育已进入全新的发展阶段,为了推进高等教育的改革和创新,我们对高等教育课程教学模式进行了全面而又系统的研究与改革,采用以工作任务为导向的任务驱动式体例,从工作分析着手,通过对知识、能力、态度分析,打破了传统的教学模式,构建了以工作任务为导向,以任务教学为主体的课程体系,编写了《房地产项目管理基础》教材。

本教材共6个部分,包括房地产项目管理认知、房地产项目定义与决策、房地产项目设计与计划、房地产项目实施与控制、房地产项目完工与交付、房地产项目后期管理等内容。本教材以房地产项目全过程管理为主线,紧密围绕房地产项目的开发过程所需的知识和技能,将房地产项目全过程管理工作分解为5个任务及17个相对独立的学习子任务,充分体现了工作过程的完整性,每个子任务主要由相关知识、任务实施、任务实训、相关案例四大栏目组成。

本书由晏旖嫔担任主编,王爱卿、任媛担任副主编。具体编写分工为:任务背景(杜玲),任务1(晏旖嫔),任务2(华文、胥迅、晏旖嫔),任务3(彭茜、高洁、晏旖嫔),任务4(王爱卿),任务5(任媛)。晏旖嫔负责全书结构编排设置、统稿和修改定稿,王爱卿、任媛共同负责相关案例收集;全书由何培斌主审。

本书在编写过程中参考了国内外同行的许多文献和著作,在此表示感谢。限于编者水平,读者若在使用过程中发现内容有不当之处,敬请批评指正,以便再版时修正,联系邮箱是53106944@qq.com。

编者

目录 CONTENTS

任务背景 房地产项目管理认知..... 1

0.1 项目与房地产项目	1
0.1.1 项目	1
0.1.2 房地产项目	3
0.2 房地产项目系统	4
0.2.1 房地产项目全过程	4
0.2.2 房地产项目系统结构	5
0.2.3 房地产项目系统的特点	6
0.3 房地产项目管理	7
0.3.1 房地产项目管理的含义及其任务	7
0.3.2 房地产项目管理方法	10
0.4 发展方向	10
0.4.1 房地产项目管理的意义	10
0.4.2 房地产项目管理的发展方向	11
思考题	12
任务实训	13

任务1 房地产项目定义与决策 14

子任务1 房地产项目需求分析	14
1.1 相关知识	14
1.2 实施内容	16
1.3 任务实训	18
子任务2 编制房地产项目建议书	21
2.1 相关知识	22
2.2 实施内容	23
2.3 任务实训	24

子任务3 房地产项目可行性分析26

3.1 相关知识	27
3.2 实施内容	31
3.3 任务实训	34

任务2 房地产项目设计与计划37

子任务1 房地产项目规划设计37

1.1 相关知识	37
1.2 实施内容	41
1.3 任务实训	44

子任务2 房地产项目计划管理49

2.1 相关知识	50
2.2 实施内容	53
2.3 任务实训	57

子任务3 房地产项目施工组织设计58

3.1 相关知识	59
3.2 实施内容	62
3.3 任务实训	63

子任务4 房地产项目招标投标设计64

4.1 相关知识	65
4.2 实施内容	70
4.3 任务实训	72

任务3 房地产项目实施与控制 74

子任务1 建立房地产项目组织74

1.1 相关知识	74
----------------	----

1.2 实施内容	79	2.2 实施内容	138
1.3 任务实训	81	子任务3 房地产项目的移交	141
子任务2 房地产项目进度管理	83	3.1 相关知识	141
2.1 相关知识	83	3.2 实施内容	143
2.2 实施内容	87	3.3 任务实训	144
2.3 任务实训	97		
子任务3 房地产项目质量控制	99	项目5 房地产项目后期管理	147
3.1 相关知识	99	子任务1 房地产项目的回访与保修	147
3.2 实施内容	107	1.1 相关知识	147
3.3 任务实训	112	1.2 实施内容	150
子任务4 房地产项目成本控制	113	1.3 任务实训	151
4.1 相关知识	114	子任务2 房地产项目后评价与总结	154
4.2 实施内容	120	2.1 相关知识	155
4.3 任务实训	121	2.2 实施内容	158
		2.3 任务实训	160
任务4 房地产项目完工与交付 ...	125	子任务3 房地产项目使用管理	163
子任务1 房地产项目的竣工验收	125	3.1 相关知识	163
1.1 相关知识	125	3.2 实施内容	167
1.2 实施内容	127	3.3 任务实训	167
1.3 任务实训	133		
子任务2 房地产项目的防护	136	参考文献.....	170
2.1 相关知识	136		

任务背景 房地产项目管理认知

0.1 项目与房地产项目

学习目标

1. 了解项目的定义及特征;
2. 熟悉项目的分类;
3. 掌握房地产项目的定义及特征。

0.1.1 项目

1. 项目的定义及其特征

“项目”一词，被人们广泛地应用到社会经济和文化生活的各个方面。通常，人们用它来表示某种特定的“事件”(即通过某种手段而实现某一预定目标的事件)。在长期的发展过程中，其内涵和外延也在不断地演进，因此，项目的定义有很多种形式，但大多数定义都企图用简单通俗的语言对项目进行抽象性地概括和描述，如许多文献引用 1964 年 Martino 对项目的定义：“项目为一个具有规定开始和结束时间的任务，它需要使用一种或多种资源，具有许多个为完成该任务(或项目)所必须完成的相互独立、相互联系、相互依赖的活动。”

但随着项目外延的拓展，已有的项目定义形式不能完整地概括项目所包含的主要特征。所以人们采用描述“项目”主要特征的方式，对“项目”进行严格的定义。如 ISO1006 将项目定义为：“项目具有独特的过程，有开始和结束的日期，由一系列相互协调和受控的活动组成。过程的实施是为了达到规定的目标，包括满足时间、费用和资源等约束条件。”德国国家标准 DIN69901 将项目定义为：“项目是指总体上符合如下条件的任务：具有唯一性，具有预定的目标，具有时间、财务、人力和其他限制条件，具有专门的组织。”

因此，结合现代项目的特点，将项目定义为：“项目是对确定性对象按限定时间、费用和质量标准完成的一次性任务。”它具有下列主要特征：

(1)项目任务和成果具有一次性。这是项目最主要的特征。一次性也可称为单件性，是对任务本身和最终成果而言，没有与此项任务完全相同的另一项任务，因而它具有单件性，不可能像工业产业那样成批生产。只有认识项目的一次性，才能有针对性地根据项目的特殊情况和要求进行项目管理。

(2)项目目标具有明确性。项目目标可分为成果性目标和约束性目标。成果性目标是指项目的功能性要求，如修建一所学校应能满足容纳一定学生人数的要求，兴建一个住宅小区应能满足居住一定数量居民的要求，兴建一所医院应能满足同时可容纳一定数量病人救治的要求等；约束性目标就是项目的限制条件，包括工期、费用、资源、质量、安全等，

其内容多而复杂，具体包括以下几项：

①工期目标。项目的时间限制非常强，没有时间限制的项目是不存在的，所以项目的开发商都希望能尽快地实现项目的目标，发挥项目的功效。这主要是由于任何项目都会占用一定的资金，如果项目工期太长，则会影响项目占用资金的使用效率；另一方面，项目产品的作用、功能、价值都只是一定历史阶段中产生出来的，在社会经济和文化生活发展较快的情况下，项目产品具有更强烈的时效性，特别是一些短线项目的产品，其时效性更强。如科研课题中社会现象的短线研究课题，表现得尤为明显，一旦超过它的时效，其问题的研究就没有意义了。

②费用目标。项目具有费用目标主要是由资金的有限性和经济性要求所决定的，也正是出于项目资金的有限性和经济性要求，使得项目资金的使用及其使用效率受到了限制，必须对项目投资、费用或成本进行有效计划和控制，保证项目资金的有效使用。

③质量目标。一般来说，项目的作用、功能、价值的实现直接取决于项目产品的质量，如果质量不符合要求，其作用、功能、价值必定会在一定程度上受到损害，从而影响项目的作用和实际价值，最终导致项目目标难以实现，甚至会造成资源的大量浪费。因此，如果说时间和资源是项目的血液，那么质量就是项目(企业)的生命。

(3)项目系统具有整体性。一个项目，既是一项任务整体，又是管理整体，它是一个完整的、科学的管理系统，不能割裂系统内外部的联系进行分裂式的管理，必须按项目整体的需要配置项目所需的资源，以整体效益的提高为最高标准，对项目进行数量、质量和结构的总体优化，保证项目的成功实现。

(4)项目对象具有确定性。任何项目都应具备明确的对象，只有这样，才能使项目目标的确定具有基础和意义。同时，也可使项目的工作范围、规模及相互之间的界限能够清晰地界定，为项目的具体实施和管理提供依据，为保证项目管理具有严密的逻辑性和科学性提供依据。

因此，只有同时具备上述四项特征的任务，才能称为项目；相反，大批量的、重复进行的、目标不明确的、局部性的、对象不明确的任务，都不能称为项目。

2. 项目的分类

在现代社会生活中，符合上述项目定义及其特征的任务是很多的，也就是说项目的种类很多，最常见的有以下几类：

(1)各类开发项目。如资源开发项目、经济开发项目、房地产开发项目、新产品开发项目等。

(2)科研项目。如基础与应用科学研究项目、科技攻关项目、“火炬计划”项目等。

(3)社会项目。如希望工程项目、人口普查项目、大型体育运动会项目、“扶贫”项目等。

(4)国防项目、基础设施投资项目等。

从项目的种类来看，项目已经渗透到人类社会发展的各个方面、各个领域，甚至深入到社会的每一个层次、每一个角落，共同形成了项目类型的复杂体系。

由于项目的种类很多，为了有针对性地进行项目管理，以提高完成任务的效果水平，应对项目进行分类。本书将以项目的最终成果或专业特征为标准进行分类，主要包括：科学研究项目、国防项目、工程建设项目、社会项目、咨询项目等。每一类项目还可以继续细分，如工程建设项目可分为工业建设项目、农业建设项目、房地产建设项目等。建设部按专业将工程项目划分为 33 类，与此相应的施工承包企业也被划分为 33 类。

0.1.2 房地产项目

工程建设项目是指在一定的时间、费用和质量要求下,为形成一定生产功能(或使用功能)的固定资产,而按特定的程序完成的一次性任务。房地产项目是工程建设项目的一种类型,与一般性项目相比,具有更为复杂的特征。

1. 房地产项目时间的限定性较强

任何一个房地产项目都有较强的时间要求,其主要原因如下:

(1)房地产项目的资金占用量较大。房地产项目产品的高价值性,使得其生产过程的资金占用量较大。通常情况下企业可使用的资金是有限的,所以企业为了提高资金的使用效率,必须对项目的工期进行限制。如果没有时间的限制,造成项目支付的利息及相关费用太多,而使项目的内部收益率低于本行业的基准折现率,导致资金的利用率较低,资金的收益水平较低,甚至引起项目(或企业)亏损。因此一般情况下,房地产项目要尽可能地缩短工期,提高有限资金的利用率。

(2)市场需求变化较快。由于技术的进步,社会经济的发展,使人们的社会需求变化较快。在这种情况下,人们对房地产项目产品质量的要求也在不断地提高。如果房地产项目的工期过长,则可能导致项目产品不能与人们的市场需求保持同步,造成项目产品的原有功能过时,甚至引起大量的项目产品空置。

(3)市场上同行业竞争激烈。特别是商业性房地产项目,尽管其投资具有高风险性,但同时其投资的高收益性,对房地产开发商具有极大的诱惑力。因此,房地产开发商一旦发现市场上存在盈利较大的房地产项目,就会立即集中大量的资金投入这种房地产项目产品的开发。在这种情况下,如果房地产项目的工期太长,一方面可能由于市场上同类房地产项目产品总量的增加而造成该房地产项目产品的市场价格下降;另一方面可能由于后期同类房地产项目产品功能的改进,使该房地产项目产品的品质相对地下降,造成其产品的市场价格下降,使其实际收益比预计收益大大下降,甚至会造成项目(或企业)亏损。

2. 房地产项目质量目标要求较高

房地产项目投资大,投资行为具有不可逆转性,一旦质量不符合要求,就会造成资源的大量浪费。不仅如此,房地产项目的产品直接进入到人们的工作和生活之中,与人们的生命财产有着直接的联系,如果房地产项目的产品质量达不到要求,在使用过程中随时可能造成大量的人员伤亡和财产损失。这样的事件在现实生活中已有不少发生。目前我国政府对房地产项目产品的质量问题的特别重视,并制定了一系列相关的政策、法规措施,以保证房地产项目产品的质量。

3. 房地产项目的费用目标较强

房地产项目的费用目标较强主要是由于资金的稀缺性和项目的经济性要求所决定的。

4. 房地产项目具有较强的系统性

房地产项目是一个非常复杂的庞大系统,这是现代房地产项目的一大特点。它不仅规模大、范围广、投资多、时间长、阶段多,而且各阶段之间相互衔接之处较多、较紧密,有时还会出现大量采用新技术、新工艺的情况。这就要求房地产项目在建设的过程中必须统一规划管理,统一进行资源和效益的核算。

5. 房地产项目具有特定的程序性

房地产项目具有特定的程序性要求,在项目的实施过程中,必须注意项目之间的衔接,

按规定的或事物内部固有的程序进行项目的实施。项目的建设过程，必须要经过项目的构思设想、建议和方案拟定、详细的可行性研究及其评审、决策、勘察、设计、项目招投标、施工、竣工验收等规定的项目实施程序，不可倒置或抛弃，否则只会给项目目标的实现带来“障碍”。

6. 房地产项目组织的特殊性

由于现代化大生产和专业化分工的需要，一个房地产项目都有几十个、几百个，甚至几千个单位或部门参加，协调起来比较困难，而且房地产项目组织具有一次性。因此，要保证项目按计划有序地实施，必须建立严密的项目组织系统。这个组织系统与企业相比，具有一定的特殊性。

7. 政策法律条文的多变性

房地产项目及其组织的一次性特征，使项目组织及其责任具有不稳定性，要保证房地产项目的成功实施，必须以相关的政策法规和企业的章程来组建，明确各组织及其个人的权利和义务，明确他们的责任，以保证房地产项目组织活动的正常开展。因此，在房地产项目实施过程中，必须建立健全相关的政策法规体系，保证责任的连续性，保证实施过程中的可操作性、规范性和稳定性。目前，为了规范房地产项目的实施过程，制定了许多相关的政策法律，如《中华人民共和国城市房地产管理法》《中华人民共和国合同法》（以下简称《合同法》）、《中华人民共和国招标投标法》（以下简称《招标投标法》）、《中华人民共和国环境保护法》（以下简称《环境保护法》）、建筑装饰材料安全标准等。

综上所述，房地产项目不仅具有项目的四大基本特征，而且具有系统性、特定的程序性、组织的特殊性、政策法律条文的多变性等特征。只有正确理解房地产项目的主要特征，才能保证房地产项目的顺利实施，才能按要求达到房地产项目的预期总目标。

0.2 房地产项目系统

学习目标

1. 了解房地产项目全过程；
2. 掌握房地产项目系统结构；
3. 理解房地产项目系统的特点。

0.2.1 房地产项目全过程

1. 房地产项目前期策划和确立阶段

这一阶段的工作是在市场调查研究的基础上，对房地产项目进行分析研究、综合论证和决策。其工作内容包括房地产项目的构思与定位、目标设计、可行性研究和报批立项。因整个过程的主要工作是进行项目的可行性研究，所以又把这一阶段称为项目的可行性研究阶段。

2. 房地产项目设计与计划阶段

这一阶段的工作主要包括项目的设计、计划、招标投标和施工前的准备工作。

3. 房地产项目施工阶段

这一阶段是房地产项目的具体建造过程，一般从现场开工到竣工后交付使用为止。对于商业性房地产项目，如住宅、写字楼、公寓、商场等，在政策法规允许的范围内(具有“五证”)，可进行项目产品的预销售。

4. 房地产项目使用阶段

这一阶段是指从交付使用到规定的责任期结束为止，这是由房地产项目的特殊性所决定的。我国早期的房地产项目管理绝大部分是指项目的施工管理，后来由于项目管理的内涵和外延的不断拓展，使项目管理的内容向前延伸到了项目策划，向后也延伸到了项目使用阶段的管理(物业管理)。这也保证了房地产项目管理的连续性和系统性，同时，使房地产项目管理具有全程性特点，符合房地产项目的特殊性要求。房地产项目全过程示意图如图 0-1 所示。

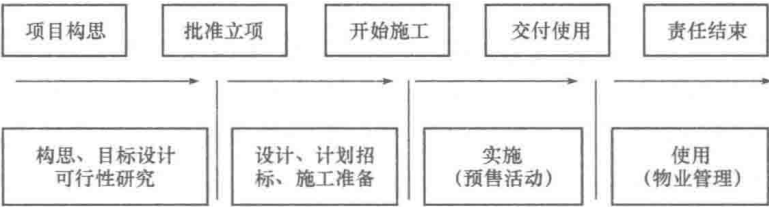


图 0-1 房地产项目全过程示意图

0.2.2 房地产项目系统结构

房地产项目是一个复杂的系统，它是由项目的目标系统、对象系统、行为系统和组织系统所构成的，它们共同决定着项目的整体形象。

1. 房地产项目的目标系统

房地产项目目标系统实质是项目所要达到的最终状态的描述系统。房地产项目管理采取目标管理的方式。房地产项目目标系统是项目实施过程中的一条主线，是由项目任务书、技术规范、合同文件等说明(定义)的抽象系统。在它的设计与实施过程中应注意以下几点：

- (1)系统目标的多级性。房地产项目目标系统可分为“系统目标——子目标——可执行目标”三级，任何系统目标都可以分为若干个子目标，子目标又可分为若干个可执行目标。
- (2)系统目标的完整性。项目目标因素之和应能够完整地反映上层系统对项目的要求，特别要保证强制性目标因素，所以项目通常是由许多目标因素构成的完整系统。
- (3)系统目标的均衡性。各目标之间强烈的逻辑关系要求项目目标之间具有均衡性，不能任意强调其中某些目标因素，否则就会破坏目标系统的平衡状态，造成整个项目系统的失衡。
- (4)系统目标的动态性。项目是在环境不断变化的条件下进行的，其实施过程是一个动态发展的过程，所以其目标系统应根据实际的需要，进行动态的调整，不能够生搬硬套。

2. 房地产项目的对象系统

房地产项目的实施是要完成一定功能、规模和质量要求的工程，所以房地产项目对象系统的实质是房地产项目本身，是行为的对象(或行为客体)，可分解为许多分部、许多功能面组合起来的综合体，有自身的系统结构形式。它常由项目的设计任务书、技术设计文件(如实物模型、图纸、规范)来定义，并通过项目实施而完成的具体系统。因此，房地产

项目的对象系统决定着项目的类型和性质,决定着项目的基本形象和本质特征,决定着项目实施和项目管理的各个方面。在房地产项目对象系统的设计与实施过程中应注意以下几点:

(1)系统空间布置合理。房地产项目空间结构的布置应使各分部和专业工程协调一致(包括功能协调和生产能力协调等),能够安全、稳定、高效率地运行,达到预期的设计效果。

(2)系统结构合理。房地产项目结构的排序应使各部分、各专业工程投资比例合理,质量和寿命期设计均衡,使整个项目的结构均衡,保证高效运行。

(3)系统与环境协调。房地产项目不仅要符合上层系统的要求,达到预定的目标,而且还必须与自然、社会、经济、政治环境协调一致,特别是与当地的交通、能源、水电供应、通信等各方面协调,保证房地产项目能和谐地融合于社会大系统中。

3. 房地产项目的行为系统

房地产项目的行为系统是由实现项目目标、完成项目任务所必需的项目活动构成的。这些活动之间存在着各种各样的逻辑关系,是一个有序的、动态的工作过程,通常是由项目结构图、网络计划、实施计划、资源计划等表示的抽象系统。在房地产项目行为系统的设计和实施中应注意以下几点:

(1)系统完整性。房地产项目的行为系统应包括实现项目目标系统所必需的全部工作,并应将它们纳入项目的计划和控制过程中。

(2)系统有序性。房地产项目的行为系统应保证项目实施过程程序化、合理化,均衡地利用项目的有限资源(如土地、劳动、材料和设备等),并保持项目实施的正常秩序。

(3)系统和谐性。房地产项目的行为系统应保证项目的各分部、各专业之间能够协调一致,实现项目能高效率运行的目标,切实完成项目的预期效益目标。

4. 房地产项目的组织系统

房地产项目的组织系统是由完成项目任务的行为主体所构成的系统,是许多人和组织共同形成的一个具体系统,如建设单位(业主)、设计单位、施工单位(承包商)、供应商、上层主管单位等。各个组织之间常常通过行政的或合同的关系连接形成一个庞大的组织系统,为实现共同的项目目标承担着各自的项目任务。因此,在房地产项目组织系统的设计和运行过程中应注意以下几点:

(1)系统组织目标的明确性。系统组织目标的明确性是指系统内各组织必须有明确的工作任务及相应的责任目标,否则会使项目组织迷失方向,或陷入混乱。

(2)系统组织的开放性。系统组织的开放性是指系统内部各组织应与外界环境保持资源和信息的交换,以促进项目组织系统能适应外界环境,提高其适应外界环境变化的能力。

(3)系统组织的动态性。项目系统是在外界环境不断变化的情况下运行的,所以项目组织系统应该是一个随环境变化而不断调整的动态系统,才能保证系统的正常运行。在动态调整的过程中,应保持组织人员和责任的连续性和统一性,使项目组织能在稳定的环境下正常地开展工作。

0.2.3 房地产项目系统的特点

1. 结合性

任何房地产项目系统都是由许多要素组合起来的,同时,整个项目系统又可以按结构

分解为项目的子单元或可执行单元，并加以描述和定义。系统的结合性是项目管理方法使用的前提和基础。

2. 相关性

任何构成房地产项目系统的各子系统、子单元之间是相互联系、相互影响的，共同构成一个严密的、有机的整体。项目系统的各单元之间、各单元与大环境系统之间都存在着复杂的界面，正是这些复杂界面之间的联系，才构成了项目的有机整体。

3. 目的性

任何房地产项目都是为满足项目上层系统的需要而设计的，所以其目的性非常明确，始终贯穿于项目的整个过程和项目实施的各个方面。

4. 开放性

房地产项目是在一定的时间和空间中存在的，其生产和使用过程都是社会大系统的子系统，与社会大系统的其他方面有着各种联系，并与大系统有直接的信息、材料、能源、资金的交换。因此，房地产项目系统是一个开放的系统。

5. 动态性

从房地产项目发展的全过程来看，整个项目是一个动态的、渐进的发展过程。在项目的实施过程中，由于业主要求、项目的环境、组织的人员等都可能发生变化，项目的目标、技术设计、实施过程等都应进行相应的修改和调整，以保证项目目标的实现。

6. 不确定性

现代房地产项目不仅投资规模大、持续时间长、参加单位多，可能还需要国际合作，并受外界经济、政治、文化、法律及自然等因素变化的影响，所以项目的目标、项目的成果、项目的实施过程具有很大的不确定性，使现代房地产项目具有较大的风险性。

0.3 房地产项目管理

学习目标

1. 了解房地产项目管理的含义和方法；
2. 熟悉房地产项目管理各参与单位的组成及其任务；
3. 掌握房地产项目管理目标体系的构成。

0.3.1 房地产项目管理的含义及其任务

1. 房地产项目管理的含义

房地产项目管理是工程项目管理的一个分类，是房地产项目的管理者运用系统工程的观点、理论和方法，对房地产项目的建设和使用进行全过程和全方位的综合管理，实现生产要素在房地产项目上的优化配置，为用户提供优质产品。它是一门应用性很强的综合性学科，也是具有很大发展潜力的新兴学科。房地产项目根据管理者不同，又可分为建设项目管理(业主单位)、设计项目管理(设计单位)、工程咨询项目管理(咨询监理单位)、施工项目管理(施工单位)和后期物业管理(物业公司)。

2. 房地产项目管理的任务

在现代房地产项目中，由于项目本身的复杂性和庞大性，它往往涉及许多专业部门，不仅仅是项目建设单位或项目投资单位。在项目的建设过程中，尽管不同的参与者所承担的工作任务不同，但是各参与者及其工作任务共同构成了房地产项目管理的完整体系。

(1)项目建设单位。项目建设单位是站在投资主体的立场对项目进行综合性的管理。其管理是通过一定的组织形式，采用多种方法和措施，对整个项目所有工作的系统全过程进行计划、协调、监督、控制和总评价，以保证项目质量、工期、投资效益目的的实现。除项目建设单位之外还包括项目的其他投资者，如项目融资单位、BOT项目的投资者等，他们必须参与项目全过程的管理，便于了解项目的投资收益情况，确定投资方案。

(2)项目设计单位。在现代项目实施过程中，由于市场经济体制的影响，设计单位的工作任务在不断地延伸，已经打破了以往纯设计阶段的旧格局，在向两端逐渐拓展，渐渐深入到项目目标设计、可行性研究、施工阶段和竣工验收阶段，甚至还渗透到使用过程中的改造和维修过程。因此，在市场的作用下，项目设计单位的工作任务在不断地拓展，已不完全是设计阶段的自我管理。其工作任务已延伸到项目施工阶段的监督、竣工阶段的质量验收，在项目前期为项目建设单位提供可靠的技术服务，帮助建设单位进行产品定位和项目立项等。

(3)施工单位(或项目承包商)。施工单位是项目产品的直接建造单位，一般是在项目施工图设计完成后，施工单位通过投标的形式取得项目的施工承包资格，按承包合同的规定完成项目的施工任务，并在规定的时间内交付项目，同时，还应按合同规定承担承包项目的保修责任。其工作范围、责任与权力的持续时间应在合同中进行清晰地规定。

现代房地产项目的复杂性，使业主越来越趋向于将项目的全部任务交给一个承包商完成，即采用“设计——施工——供应”的总承包方式。采用这种承包方式的项目，承包商往往在项目立项后，甚至在项目可行性研究阶段或构思阶段就介入了项目的有关工作，为业主提供全程、全方位的服务(包括项目的运行管理，参与项目的融资等)。

这种总承包公司可能是一个纯粹的项目管理公司(没有施工单位和设计单位等)，对项目各阶段的任务可在统一调配下，采用分包的方式分包给设计单位、施工单位、监理单位等。此时的总承包方式已经打破了过去总承包单位仅仅承包项目施工任务的运行程序，可使总承包单位运用自己丰富的项目管理经验对具体项目实施管理，同时减轻了业主管理项目的压力，在一定程度上促进了项目的顺利实施和社会资源的合理利用。

(4)咨询单位(或监理公司)。咨询单位(或监理公司)是一种中介服务组织，一般是在接受业主或总承包商的委托之后，按咨询(监理)合同的规定，代表业主或承包商，对项目进行技术咨询(监理)，对相应阶段的相关任务进行咨询(监理)。其中咨询(监理)单位主要是对业主或承包商直接负责。

当然，还包括对项目进行宏观调控的政府主管部门，他们主要调控项目对整个社会经济发展的影响，控制项目的质量关，促进项目与环境之间的协调等宏观性工作。

上述各项目参与单位的工作任务都符合“项目”的定义，因此在具体的实施过程中，都可设立自己相应的项目管理组织，以实施相应的项目管理任务或过程。

3. 房地产项目管理的目标体系

项目的成功实施是项目管理的总目标。要取得项目的成功，首先必须做好以下工作：

(1)要对具体项目进行充分的战略研究，制定正确的、科学的、符合实际的、可执行的

项目目标计划。

(2)要对项目技术方案进行科学、经济的设计。在设计的过程中,要坚持技术先进与经济合理相结合的原则,坚持资源可持续利用的原则,坚持经济发展与人类生存发展相结合的原则,加强人居环境的改善,保证项目实施的安全性和使用的高效性。

(3)要建立一支有力的、高素质的项目管理队伍。只有具备高素质的项目管理队伍,才能将上层系统的战略目标计划和复杂的工程技术方案同具体项目的实际情况结合起来,才能把所有的项目参与者调动起来,融为一个统一的整体,才能把项目所有的活动联系起来,形成一个有序的整体。因此,高素质队伍的建立是项目成功的关键和基础。

上述三个方面的工作是项目取得成功的前提条件和基础。这里的项目成功是一个相对概念,是相对于项目所处的具体环境而言,离开了这个具体环境,一个成功的项目也可能会转化为不完全成功的项目;相反,一个非成功项目也可能转化为一个基本成功的项目。因此,成功项目在不同时期、不同环境下的判断标准是有差别的。但这并不是说没有判断标准,一般情况下,作为一个成功的项目应满足下列条件:

(1)要在限定的费用条件下,尽可能地降低项目的费用消耗,减少资金的占用,达到项目预期的使用功能和使用效果,使项目在使用过程中能经济、安全、高效地运行。

(2)要在预定的时间内完成项目的建设,不拖延、及时地实现投资目的,达到预定的项目总目标和要求;要使项目能合理有效地利用各种资源,使项目具有可持续发展的潜力。

(3)必须使项目能为使用者(顾客或用户)所接受、认可,同时要照顾到社会各方面及各参加者的利益,使各方面及各参加者感到满意(这可能是一个比较苛刻的条件)。

(4)必须使项目与环境协调。这是“以人为本”思想在房地产项目中的具体体现,包括与自然环境的协调,与人文环境的协调,与社会环境的协调。

(5)必须使项目实施按计划、有秩序地进行,尽可能降低工程变更和事故发生,较好地解决项目实施过程中出现的风险、困难和干扰,使项目的损失降低到最低限度。

要使项目完全符合上述每一个条件,几乎是不可能的。因为在一个具体的项目中各个评价指标的重要地位不同,常常需要确定它们的优先等级,如有的指标必须保证,有的指标尽可能照顾,有的指标是不可能完全得到保证,甚至有些指标之间是相互矛盾的。因此,在具体项目中,我们应根据项目的具体特点,确定各个指标的优先等级,保证项目总体目标的实现,这一工作实质上是属于项目目标优化的工作内容。

当然,项目是否能够获得成功,不仅与项目管理的内容和方法手段有很大的关系,而且与项目管理的目标设计是紧密相连的。如英国建造学会在《项目管理实施规则》中将项目管理定义为:“为一个建设项目进行从概念到完成的全方位的计划、控制与协调,以满足委托人的要求,使项目得以在所要求的质量标准的基础上,在规定的时间内,在批准的费用预算内完成。”在房地产项目管理的多目标体系中,其三大基本目标及其关系的确定是建立项目管理目标体系的主要内容。因此,房地产项目管理的功能(质量)目标、进度(工期)目标和费用(成本)目标,共同构成房地产项目管理的目标体系,如图 0-2 所示。

项目管理的三大目标通常由项目任务书、技术设计和计划文件、合同文件(承包合同和咨询合同)具体地定义。这三大基本目标在项目生命周期中有以下特征:

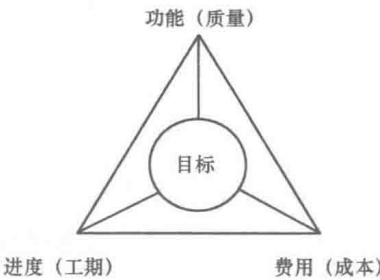


图 0-2 房地产项目管理目标体系的构成

(1)三大基本目标共同构成项目管理相互联系、相互影响的目标系统。某一方面的变化必然引起其余两个方面的变化。如果过于追求缩短工期,必然会损害项目的功能(质量),引起成本增加。所以项目管理应追求它们三者之间的优化和平衡。

(2)三大基本目标在项目的策划、设计、计划过程中经历由总体到个体,由概念到实施,由简单到详细的过程。项目管理的三大目标必须分解落实到具体的各个项目单元(子项目、项目活动)上,才能保证总目标的实现,形成一个完整的控制体系。所以项目管理的实质是目标的管理。

(3)三大基本目标结构关系的均衡性和合理性,构成项目管理目标的基本逻辑关系,只强调最短工期、最高质量、最低成本都是片面的。它们的均衡性和合理性不仅体现在项目总体上,而且体现在项目的各个单元上。

0.3.2 房地产项目管理方法

房地产项目管理系统的复杂性和目标的多样性,使得房地产项目管理方法也具有多样性。根据不同的分类标准,房地产项目管理方法可划分为下列几种形式。

1. 按管理目标划分

按管理目标不同,房地产项目管理方法可分为进度管理方法、质量管理方法、成本管理方法、安全管理方法、现场管理方法等。

2. 按管理方法的量化程度划分

按管理方法的量化程度不同,房地产项目管理方法可分为定性方法、定量方法和综合管理方法。其中定性方法是经验方法;综合管理方法是定性方法和定量方法的结合。

3. 按管理方法的专业性质划分

按管理方法的专业性质不同,房地产项目管理方法可分为行政管理方法、经济管理方法、管理技术方法和法律管理方法等。

0.4 发展方向

学习目标

1. 了解房地产项目管理的意义;
2. 了解房地产项目管理的发展方向。

0.4.1 房地产项目管理的意义

房地产项目管理的意义主要体现在计划、组织、协调和控制四个方面。

1. 房地产项目的计划管理

对房地产开发项目进行计划管理,能使项目的开发建设有计划、按顺序有条不紊地展开。即通过使用动态计划管理,将工程项目全过程和全部开发活动纳入计划轨道,使项目有序地达到预期总目标。

2. 房地产项目的组织管理

房地产项目的组织管理是指通过职责划分、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实现。

3. 房地产项目的协调管理

房地产项目协调管理的意义是为开发项目提供协调和谐的公共环境,保证项目开发建设顺利进行。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。这种沟通与协调将更有利于睦邻公共关系,吸纳融通资金,寻找材料设备供货渠道,广揽优秀设计和施工队伍,获得市场竞争优势,促进产品销售。这种协调之中,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. 房地产项目的控制管理

房地产项目的控制管理主要是通过计划、决策、反馈和调整等手段,采取项目分解,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投入,获得最大的经济效益、社会效益和环境效益。所以,房地产项目控制管理的意义是对项目的质量、工期和成本进行控制,并获得最大的综合效益。

【案例资料】

某高校在大学城建设新校区,一期工程包括教学楼6栋、实验楼1栋、宿舍6栋、食堂1座、操场1个、图书馆1栋,楼房全部为多层砖混结构建筑,计划两年建成,2014年9月1日投入使用。学校成立了新区建设指挥部,校长担任总指挥,指挥部与基建处合署办公,项目管理工作由基建处承担,重大问题由指挥部出面协调。基建处在校园网上发布设计招标公告,组织施工单位和监理单位招标,项目建设过程中协调各个参建机构,与政府建设管理部门保持密切沟通,办理各项审批手续。经过艰苦努力,项目如期全部完工,师生们搬迁入住。

0.4.2 房地产项目管理的发展方向

随着我国城市化进程的加速和城市人口的增加,各类用房需求增加,同时房地产市场的竞争日趋激烈,传统的房地产企业项目管理的技术和方法已无法适应现有市场需求。而作为房地产企业根本的项目管理,关系着房地产企业未来的发展。房地产企业的项目管理是一项涉及规划、建筑、结构、机电、园林、管理等多专业的系统工程,需要各专业人员的共同协作,统筹人员、资源、进度、质量、成本、安全等各方面因素,并进行有效管理,才能使项目成功达到预期的目标。好的项目管理能促进企业发展,并推动建筑行业的不断前进,带来巨大的经济效益和社会效益。

1. 项目管理理论、方法、手段的科学化

现代房地产项目管理吸收并使用了现代科学技术的最新成果,这是它最显著的特点。它注重现代管理理论在项目管理中的应用,如系统论、信息论、控制论、行为科学等,为现代项目管理理论体系奠定了基础;它运用了现代管理技术,如预测技术、决策技术、技术经济分析方法、数学分析方法、数理统计方法、模糊数学、线性规划、网络技术、图论、排队论、图文处理技术等,使项目管理科学化;它使用了现代化的管理手段,如计算机、