

房地产

开发项目管理

FANGDICHANKAIFAXIANGMUGUANLI

常宏伟 铨 炜
高原 袁 云
著

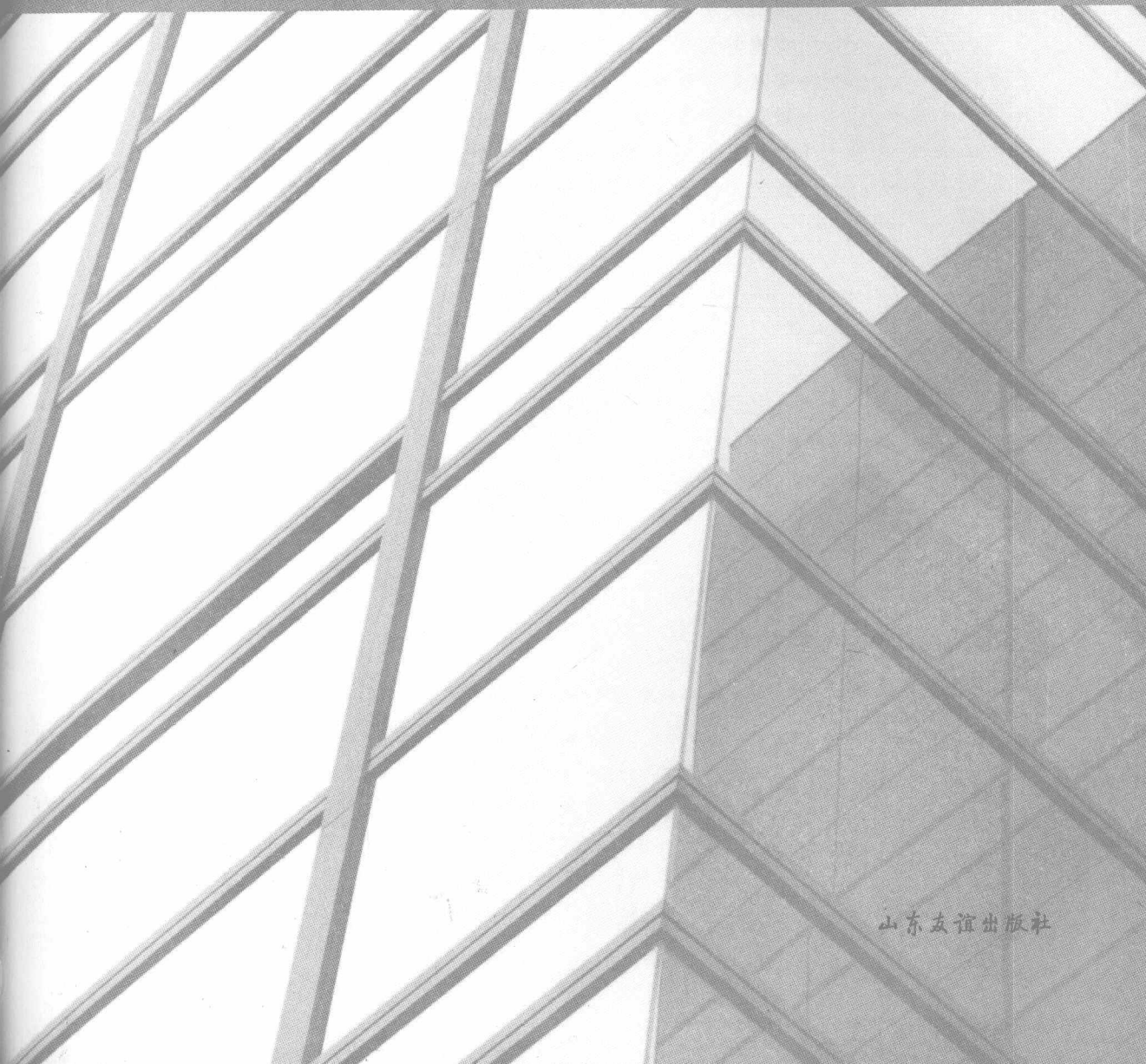
山东友谊出版社

房地产

开发项目管理

FANGDICHANKAIFAXIANGMUGUANLI

常宏伟 铨 炜
高原 袁 云
著



山东友谊出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产开发项目管理/常宏伟等著. — 济南: 山东友谊出版社, 2008. 9

ISBN 978-7-80737-405-3

I. 房… II. 常… III. 房地产—开发—项目管理
IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 140893 号

房地产开发项目管理

主 管: 山东出版集团
集团网址: www.sdpress.com.cn
出版发行: 山东友谊出版社
地 址: 济南市胜利大街 39 号 邮编: 250001
电 话: 总编室(0531)82098756 82098142
发行部(0531)82098035(传真)
印 刷: 济南铁路印刷厂
版 次: 2008 年 8 月第 1 版
印 次: 2008 年 8 月第 1 次印刷
规 格: 787 × 1092mm 16 开
印 张: 7
字 数: 150 千
定 价: 20.00 元

(如印装质量有问题, 请与出版社总编室联系调换)

内 容 简 介

随着中国房地产开发市场的逐步繁荣,如何有效地实施房地产开发项目管理就成为学术界和实业界普遍关注的核心问题。为了全面系统地阐释房地产开发项目管理的各项内容,本书在区分房地产开发项目管理与传统项目管理的基础上,根据房地产开发项目的特点,按照项目选择、项目建设的逻辑顺序,从房地产开发项目的决策、估算与评价、风险预测与风险控制、实施与控制、营销管理、前期物业管理以及收尾管理等方面对房地产开发过程中的项目管理问题进行了全方位多角度的系统论述。本书旨在丰富人们对房地产开发项目管理的系统认识,激发人们对房地产开发项目管理的创新热情。

目 录

第一章 房地产开发项目管理概论	1
第一节 项目与项目管理	1
1.1.1 项目的概念	1
1.1.2 项目管理的概念	2
1.1.3 项目管理与目标管理、企业管理的区别	2
1.1.4 项目管理的发展历程	2
第二节 房地产开发项目与房地产开发项目管理	4
1.2.1 房地产开发项目的目标与特点	4
1.2.2 房地产开发项目的生命周期	5
1.2.3 房地产开发项目管理的概念与意义	7
1.2.4 房地产开发项目的工程管理	7
1.2.5 房地产开发项目的工程建设监理	8
第三节 项目团队与房地产开发项目团队	9
1.3.1 项目团队与项目团队建设	9
1.3.2 房地产开发项目团队的组织原则	10
1.3.3 房地产开发项目团队的岗位职责	12
第二章 房地产开发项目的决策	15
第一节 房地产开发项目的构思	15
2.1.1 房地产开发项目构思的概念	15
2.1.2 房地产开发项目构思的环境分析	15
2.1.3 房地产开发项目构思的创新	17
第二节 房地产开发项目的市场调查	17
2.2.1 房地产开发项目市场调查的概念与类型	17
2.2.2 房地产开发项目市场调查的主要内容	18
2.2.3 房地产开发项目市场调查的方法与程序	19
2.2.4 房地产开发项目调查问卷的内容与设计原则	20
第三节 房地产开发项目的可行性研究	21
2.3.1 房地产开发项目可行性研究的概念与作用	21
2.3.2 房地产开发项目可行性研究的内容与程序	22

第三章 房地产开发项目的估算与评价	24
第一节 房地产开发项目的费用估算	24
3.1.1 房地产开发项目的投资估算与费用估算	24
3.1.2 房地产开发项目费用估算应注意的问题	29
第二节 房地产开发项目的财务评价	30
3.2.1 财务报表分析	30
3.2.2 财务盈利能力分析	34
3.2.3 清偿能力计算	36
第三节 房地产开发项目方案的选择与评价	37
3.3.1 房地产开发项目方案的选择	37
3.3.2 房地产开发项目方案的评价	39
第四章 房地产开发项目的风险预测与风险控制	43
第一节 房地产开发项目的风险预测	43
4.1.1 房地产开发项目风险的种类	43
4.1.2 房地产开发项目风险预测的方法与步骤	45
4.1.3 房地产开发项目风险预测的成果与风险报酬	47
第二节 房地产开发项目的风险控制	48
4.2.1 房地产开发项目风险控制的内容、目标与依据	48
4.2.2 房地产开发项目风险控制的步骤与方法	49
4.2.3 房地产开发项目规避项目风险的对策建议	51
第五章 房地产开发项目的实施与控制	54
第一节 房地产开发项目的招投标管理	54
5.1.1 房地产开发项目招标投标的概念、类型与方式	54
5.1.2 房地产开发项目招标投标的程序步骤	55
5.1.3 房地产开发项目的开标、评标和定标	56
第二节 房地产开发项目的质量管理	58
5.2.1 房地产开发项目质量的含义、特点与影响因素	58
5.2.2 房地产开发项目质量管理的内容	61
5.2.3 房地产开发项目的质量控制	62
第三节 房地产开发项目的投资成本管理	66
5.3.1 房地产开发项目投资成本管理的概念与原则	66
5.3.2 房地产开发项目投资成本管理的成本预测	67
5.3.3 房地产开发项目投资成本管理的成本计划与控制	68
5.3.4 房地产开发项目投资成本管理的成本核算	71
第四节 房地产开发项目的进度管理	72
5.4.1 房地产开发项目进度管理的概念	72

5.4.2 房地产开发项目进度管理的影响因素·····	72
5.4.3 房地产开发项目进度管理的全过程控制与组织协调·····	73
第六章 房地产开发项目的营销管理 ·····	77
第一节 房地产开发项目的全程营销策划·····	77
6.1.1 营销策划与房地产开发项目营销·····	77
6.1.2 房地产开发项目全程营销策划的概念与意义·····	78
第二节 房地产开发项目的营销策划模式·····	79
6.2.1 概念策划模式·····	79
6.2.2 卖点群策划模式·····	79
6.2.3 等值策划模式·····	79
6.2.4 增值策划模式·····	80
第三节 房地产开发项目的营销策略·····	80
6.3.1 房地产开发项目营销的产品策略·····	81
6.3.2 房地产开发项目营销的价格策略·····	83
6.3.3 房地产开发项目营销的渠道策略·····	85
6.3.4 房地产开发项目营销的促销策略·····	86
第七章 房地产开发项目的物业前期管理 ·····	88
第一节 房地产开发项目物业前期管理的特点与必要性·····	88
7.1.1 物业前期管理的含义与特点·····	88
7.1.2 物业前期介入对房地产项目管理的影响·····	89
7.1.3 物业前期管理的必要性·····	91
第二节 房地产开发项目物业前期管理的工作内容与招投标·····	92
7.2.1 房地产开发项目物业前期管理的工作内容·····	92
7.2.2 房地产开发项目物业前期管理的运作过程·····	93
7.2.3 房地产开发项目前期物业管理的招投标·····	94
第八章 房地产开发项目的收尾管理 ·····	96
第一节 房地产开发项目的竣工验收·····	96
8.1.1 房地产开发项目竣工验收的特点与属性·····	96
8.1.2 房地产开发项目竣工验收的标准与程序·····	98
8.1.3 房地产开发项目竣工验收的组织与竣工决算·····	99
第二节 房地产开发项目的项目后评价·····	100
8.2.1 房地产开发项目后评价的特点与发展趋势·····	100
8.2.2 房地产开发项目后评价的实施·····	101
参考文献 ·····	104

第一章 房地产开发项目管理概论

第一节 项目与项目管理

项目管理对企业来说非常重要。过去,有些国有企业在某一个时期经济情况非常好,但是由于没有加强项目管理,资金用度没有计划,在进行投资项目之前没有经过充分的论证,最终导致项目失败。因此,无论企业经济效益好坏,企业规模大小,都需要加强项目管理,如果没有项目,必须设法去找项目,必须通过创新思维,通过不断的市场需求分析、市场开发来发现新的项目。对于目前的项目,就要把它管理好,使每个项目都走向成功,这是使企业获得持续发展的必要途径。因此重视项目管理和加强项目管理是企业走向成功的必由之路。那么究竟什么是项目?什么是项目管理呢?

1.1.1 项目的概念

项目是由一系列互相关联的任务构成的,具有一次性、独特性的活动。它有明确的开始和结束时间,具有临时性。如安排一个产品的推广活动,开发一种新产品,企业上市策划,甚至安装一套计算机系统,发行一套新版本软件,企业并购,组织一次客户座谈会、新产品开发、新技术开发、新业务开发、新商务项目、新的技术项目和一些投资项目,都是以项目形式来进行的。

项目是追求创新的产物。项目的多寡实际上反映了企业现状及发展前景,一个企业如果没有项目,就不可能获得发展,现代社会的项目往往是和创新、发明、创造相联系的,如果企业不求上进,不努力求得发展,等待它的只能是倒闭和死亡。

那么,怎样判定哪些是项目,哪些是非项目?一般认为,项目和非项目的关联是:一些非项目工作可以由多个项目构成。如提高产品质量、建设一流大学、团队建设、提高劳动生产率等等,所有这些任务都不是项目。与项目有关的另一个概念是日常运作,一般的,企业内部开展的工作可以分为两部分,分别是日常运作和项目。二者的主要区别在于:日常运作是连续不断和重复的,而项目是一次性和独特的。

一个项目无论大小、特点如何,一般包括下列要素:

第一,明确的目标。每一个项目最终都会形成一个具体的结果,即一个特定的项目产品,项目总是为一个明确的目标而成立的。

第二,明确的开始与结束日期,即项目具有明确的工作开始日期和工作结束日期。

第三,既定的预算(包括人员、资金、设备、设施和资料总额等),即在既定资源的条件下,项目需要对有限的时间、人力、物力、财力进行成本计算。

1.1.2 项目管理的概念

一般的,项目管理就是以满足或超过项目相关利益主体的要求和期望为目标,将各种知识、技能、手段、技术应用到项目中,对项目从开始到执行直至终止的全过程进行指导的活动。

(一)项目管理包括三项基本业务

计划:指明要取得的各种结果、制订进度表、估计所需资源。

组织:明确人员角色和职责。

管理:重新确认人员所期望的工作、所采取的监督行为和所取得的结果、应付所遇到的各种问题、与有利害关系的人共享信息。

(二)项目管理涉及的基本问题

项目管理要求在给定资源的约束下成功地达到预定的目标,为此,必须采用科学的方法和有效的管理手段。项目管理的成败与项目本身、相关利益主体等因素息息相关,因此,项目管理必须解决好三个方面的基本问题:

第一,平衡项目范围、时间、成本、风险和质量等多种相互矛盾的因素。

第二,满足项目相关利益主体的各种需要和期望。

第三,满足其他特定的要求(已明确的和隐含的要求)。

1.1.3 项目管理与目标管理、企业管理的区别

有些人认为,项目管理就是完成工作,项目管理就是按计划进行管理。也有人说,项目管理就是目标管理,项目管理就是风险管理。这些说法都有一定的道理,但都不全面。

(一)项目管理与目标管理的区别

项目管理主要是基于目标开展管理,它是把项目从大项目分解到子项目,再分解到每个工作包,依据不同层次的工作包来制订各自的目标,来实施目标管理。

目标管理是一个范围更大、更抽象的管理模式,而项目管理本身是针对具体的一个项目。项目管理可以采用目标管理模式。

(二)项目管理与企业管理的区别

项目管理和企业管理。不同企业管理的范围更大,企业的很多工作都可以看成一个子项目,按照项目来进行管理,而项目管理的系统较小,它是当前企业管理当中的一种新的管理模式,它所指的系统是一个项目,而企业是一个整体。在企业管理当中可以按照项目管理模式进行企业管理。

1.1.4 项目管理的发展历程

(一)项目的历史

项目的历史可以追溯到几千年之前,古埃及的金字塔,古罗马的古水道,中国的万里长城和都江堰,这些辉煌的工程建设项目反映了古代劳动人民在大型项目组织管理方面的卓越成就。

北宋时期,皇帝命令大臣在汴京建立一个都城,工期非常紧张。如何在非常短的时间

内把皇宫、相应的城市道路和相关设施建立起来呢?当时,指挥这个项目的大臣采用了一个非常绝妙的设计,即采用黄河故道修建水渠,把水直接引到汴京城中,他命令手下开沟修渠,然后取土,就地烧砖,引水通航,疏运建材,把从南北运来的木料、涂料通过黄河以及引水渠直接运输到工地上。当皇宫与房屋建筑物建好之后,把沙土及土窑废砖瓦全部平整到水渠里,最后就修成了城市道路,也就是平渠筑路,废渣利用,这一非常绝妙的计划使建设宫城的工期大大缩短。

中国古代在宫城项目管理方面的成就,有非常智慧的一面,体现了劳动人民的智慧,但是它还称不上科学的管理。

(二)现代项目管理的发展历程

如表 1-1 所示,现代项目管理经历了四个阶段的发展,分别是:

第一阶段:1960 年以前——现代项目管理的创立

通常认为,现代项目管理作为管理学的重要分支,最早出现于 20 世纪 30 年代的美国,现代项目管理是伴随一些大型建设工程的需要逐渐发展起来的。在“二战”时期,项目管理已经开始运用到一些军事工程、规划工程、航空航天、科学研究等大型项目当中。

特点:按计划进行管理,主要关注工期、成本。

第二阶段:1960 年—1985 年

20 世纪 60 年代,在西方工业发达国家,项目管理已成为重要的管理手段,广泛应用于航空航天、国防工程、建筑工程、科学研究和生产实践中,受到了人们极大的重视。特别是美国阿波罗项目的巨大成功使项目管理经受住了实践的考验。美国的阿波罗登月项目通过应用现代项目管理方法,证明了现代项目管理的科学性和使用价值,同时也使项目管理通过不断实践获得了很大发展,初步确立了它的科学地位。

20 世纪 70 年代,项目管理首先在大型国防企业中开始流行,并进一步得到完善。

特点:出现了大量优化技术的应用,开始关注组织和质量问题;项目管理主要运用于军事、航天和建筑施工项目的管理。

第三阶段:1985 年—1995 年

20 世纪 80 年代,随着项目管理知识体系的逐步确立、推广和完善,理论化程度越来越高,项目管理逐步开始向民营企业转移推广,应用范围逐步扩大,在全球范围内得到了越来越多的重视。在这股浪潮的推动下,20 世纪 80 年代我国开始将项目管理的知识体系运用到实际生产中。

20 世纪 90 年代以后,科学技术飞速发展,在整个管理科学内部出现了知识结构重组和一些新的内部核心,项目管理也以全新的面目出现在很多企业,包括一些政府部门、一些各级组织,都认为项目管理是一种新的管理科学,一种新的管理模式。项目管理越来越多地被各行各业广泛采用,项目管理也成了热门的行业和职业。

特点:突破人们传统概念上对项目的理解,并开始进入普及阶段。

第四阶段:1996 年至今

这个时期是知识经济时代。项目管理在非传统项目环境下取得了巨大成功,各种企业和组织纷纷采用项目管理模式。

特点:项目管理在一些非传统的项目环境下应用。

表 1-1 项目管理发展阶段及特点

发展阶段	特点	应用领域
20 世纪 60 年代以前	关注工期和项目的成本,提倡做什么事情都要有计划	主要应用于航空航天领域
20 世纪 60 年代中期到 80 年代	出现了大量优化技术的应用	应用于一些大型项目,像航天项目、建筑项目和一些军事项目等
20 世纪 80 年代中期到 90 年代	突破了人们传统概念上对项目的理解,并开始普及,具有各种不同的模式	制造业、信息产业,IT 行业等
20 世纪 90 年代以后	项目管理在一些非传统的项目环境下应用,如政府部门、学校、金融部门等开始采用	应用于各个领域

第二节 房地产开发项目与房地产开发项目管理

1.2.1 房地产开发项目的目标与特点

(一)房地产开发项目的目标

房地产开发项目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,房地产开发项目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和确保总体目标的实现。

(二)房地产开发项目的特点

1. 地域性

第一,要考虑房地产开发项目的区域经济情况。在我国,由于各区域的地理位置、自然环境、经济条件、市场状况区别较大,进行房地产项目构思时就不能不考虑这些情况。

第二,要考虑房地产开发项目周围的市场情况。从市场角度看,房地产项目构思的重点要把握市场的供求情况、市场的发育情况以及市场的消费倾向等。

第三,要考虑房地产项目的区位情况。如房地产项目所在地的功能区位、地理区位、街区位等。

2. 前瞻性

房地产项目构思的理念、创意、手段应着重表现为超前、预见性。房地产开发项目的完成周期少则二三年,多则五六年,甚至更长,如果没有超前的眼光和预见能力,就会造成投入较大而产出较小,给企业带来巨大的损失。这种超前眼光和预见的能力,表现在:

第一,项目的可行性研究阶段,要预见到几年后房地产项目开发的市场情况。

第二,投资分析与决策阶段,要预知未来开发的成本、售价、资金流量的走向。

第三,规划设计阶段,要在小区规划、户型设计、建筑立面等方面预测未来的发展趋势。

第四,营销推广阶段,要准确预测未来市场的变化趋势,为销售价格的确定、楼盘包装、广告发布等方面奠定基础。

3. 市场性

房地产项目构思要适应市场的需求,主要表现在:

第一,房地产项目构思自始至终要以市场的需求为依据——顾客需要什么房子,就建造什么房子。

第二,房地产项目构思要以市场为导向——房地产市场变了,房地产项目构思的思路、定位方式也要变。

第三,房地产项目构思要在现有市场的基础上,造就市场,创造市场。

4. 创新性

房地产项目构思要追求新意、独创,主要表现在:

第一,概念新、主题新。因为概念与主题是项目的灵魂,是项目发展的指导原则,只有概念与主题有了新意,才能使项目有个性,才能使产品具有与众不同的内容、形式和气质。

第二,方法新、方式新。项目构思的方式与方法虽有共性,但运用在不同的场合、不同的地方,所产生的效果也不一样,这需要通过构思实践来创新。

5. 可操作性

房地产项目构思的可操作性特征要求:

第一,在实际市场环境中,项目具有市场条件的可操作性。

第二,在具体的实施上有可操作的方法。

第三,构思方案要易于操作、容易实施。但是,在实际的房地产项目实施过程中,经常有一些项目构思方案完全脱离了市场或超出了开发商的负担能力和实施能力,形成空洞的“纸上谈兵”项目构思。

6. 多样性

在房地产项目中,开发的方案是多种多样的,我们要对多种方案进行权衡比较,扬长避短,选择最科学、最合理、最具操作性的一种,同时,房地产项目构思方案也不是一成不变的,应在保持一定稳定性的同时,根据房地产市场环境的变化,不断对构思方案进行调整和变动,以保证构思方案对实现的最佳适应状态。

1.2.2 房地产开发项目的生命周期

房地产开发项目生命周期一般分为概念阶段、规划阶段、实施阶段、结束阶段。

(一) 概念阶段

概念阶段是根据公司的战略规划选定项目并确定项目是否可行的阶段。根据公司的整体战略规划选定项目(公司高、中层参与),然后,由投资规划部或拓展部对选定项目进行初步可行性研究并制订项目商业计划书。请相关专家、学者对项目进行评估与论证(确

定风险等级、进行资源测算等),提出项目建议书。通过公司决策层批准进入下一阶段。

本阶段的工作重点是与公司决策层充分沟通并请相关专家、学者对项目进行评估与论证以确定项目的可行性。

(二)规划阶段

规划阶段是对可行项目作好开工前的人财物及一切软硬件准备,主要工作是:

1. 确定项目总负责人(重点项目)。
2. 确定项目经理。
3. 确定项目组主要成员。
4. 确认项目的有效性(项目最终产品的范围界定、实施方案、质量标准的确定、项目的资源保证、项目经费及现金流量的预算、项目的工作结构分解、项目政策与程序的制订、风险评估)。

5. 提出项目概要报告(营销、物业等机构参与)。

6. 通过公司决策层批准进入下一阶段。

本阶段的工作重点是确定项目经理并与项目组主要成员充分沟通,使双方思想基本达成一致,然后对项目的有效性进行论证。

(三)实施阶段

实施阶段是按计划启动实施项目工作,主要工作是:

1. 建立项目组织。
2. 取得土地使用权(可以在第一、二阶段)。
3. 制订项目计划(专业性、可行性)。
4. 通过项目(规划)设计、工程招标、招标采购、监理招标、物业招标等展开项目营销。
5. 通过规划、消防、人防、水、电、气、防蚁等部门审查(协调贯穿整个项目实施过程)。
6. 合同管理(质量、费用、进度、范围、安全等控制)。
7. 项目销售(严格培训、统一说法、不留后遗症、展示开发商的文化等)。
8. 水、电、气、智能化、网络、商业等进场。

本阶段的工作重点是明确分工、制订计划、狠抓廉政、阳光招标(优秀的规划设计院、承建商、供应商是高品质产品的保证)、搞好与政府各部门之间的关系、协调各部门之间的关系及进场时间、按现代项目管理的要求严格控制质量、成本、进度、销售等。

(四)结束阶段

结束阶段是项目验收(单体、消防、人防、环境、水电、设备等)和办理备案证的阶段,主要工作是:

1. 物业公司对项目进行接管验收。
2. 配合物业公司交房。
3. 项目清算。
4. 资产清理。
5. 文档总结。
6. 对整个项目进行评估总结,为其他项目作准备。
7. 解散项目组。

本阶段的工作重点是办理备案证、配合物业公司交房、对整个项目进行评估总结,为其他项目作准备。

1.2.3 房地产开发项目管理的概念与意义

(一) 房地产开发项目管理的概念

房地产开发项目管理是以高效率地实现项目目标为最终目的,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,在开发项目建设的全过程中,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。

(二) 房地产开发项目管理的意义

房地产开发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等。

1. 房地产开发项目的计划管理。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。这就是说,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,使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。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,使项目的各项目目标得以最终实现。

3. 房地产开发项目的协调管理。其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维护公共关系,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。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。

1.2.4 房地产开发项目的工程管理

(一) 房地产开发项目工程管理的概念

房地产开发项目的工程管理是指对从项目开工准备到竣工验收的全过程所进行的管理。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,进行严格监督、控制和管理,以确保开发项目总体目标的最终实现。

对于房地产开发企业来说,开发项目的建筑施工和建筑工程安装是生产阶段最主要的任务,它不仅决定开发企业能否为社会提供优质的房地产产品,而且从经济角度分析,施工阶段的投入和开支远高于准备阶段。因此,有效的施工管理也是合理节约开支、提高

房地产开发项目投资效益的关键环节。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。

(二)房地产开发商在工程施工管理中的主要任务

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. 成本、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。

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。

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。

1.2.5 房地产开发项目的工程建设监理

(一)工程建设监理的概念

工程建设监理简称为工程监理。所谓工程监理就是对建设者在工程项目实施过程中的技术活动和经济活动进行管理,使这些活动及其结果符合有关法规、技术标准、规范和工程合同要求,实现房地产开发商的预期投资目标,同时使房地产开发商能在开发计划期限内以合理的造价和合格的质量提供房地产产品给市场消费者。

(二)工程建设监理的层次

工程建设监理可分为两个层次,即政府对工程建设的监理和社会对工程建设的监理。

1. 政府对工程建设监理。

这是指政府建设主管部门或被授权单位,对本地区、本部门的工程建设项目,进行统一的、强制性的监督管理,以及对由社会负责的工程建设监理活动实施监督和管理的过程。政府对建设工程项目的监理是从宏观上、纵向上强制性实施的。这一监理工作由中华人民共和国住房和城乡建设部负责,在其下设立有建设监理司作为具体办事机构,地方各级政府的建设主管部门,下设建设监理处、科、室作为办事机构。它们的主要职责是:制定法规、规章、条例细则并组织实施;审核批准和管理工程建设监理单位;审核监理工程师资格;参与审批开工报告、工程竣工项目验收;参与重大工程事故的处理等。

2. 社会对工程建设监理。

社会对工程建设监理主要是从微观上、横向上通过委托方式实施工程监理,其主要监理机构有:工程建设监理公司或事务所、工程设计单位、科研单位、工程建设咨询公司等。房地产开发商可以委托一个监理单位,也可以同时委托几个监理单位对其开发项目进行工程建设监理。工程监理范围可以是开发项目建设的全过程监理,也可以是阶段性监理。社会性工程建设监理单位在接受开发商委托后,须与开发商签订监理委托合同后,方能对开发项目进行工程建设监理。

(三)工程监理的内容

1. 工程进度监理。即监理单位受建设单位或业主委托,对工程进度情况所进行的监

督管理活动,以保证施工工程按照合同中预定方案和交付时间完成。主要任务是对项目建设周期进行具体的论证,编制项目总进度计划和阶段详细进度计划,监督阶段详细进度计划的执行,对施工现场进行调研和分析。

2. 工程质量监理。是监督单位受建设单位或业主的委托,以合同规定的质量目标或国家规范对项目质量进行监督和管理的活动。通常涉及的内容如下:

第一,委托方与监理方要按照国家有关规定签订质量监理合同。明确监理目标及监理事项,依照合同规定提供建设项目最终产品。

第二,进行质量控制。根据设计要求和合同规定检查施工过程中的工艺、材料、设备情况。

第三,质量保证。对取得的实际质量数据和施工单位履行质量职责的程度,与国家有关规定、技术标准进行比较,看其是否合乎要求。

3. 工程合同监理。可以根据委托方的意图,代甲方准备招标文件,协助组织招标,并同中标单位商签工程承包合同。但主要任务还是监督合同的实施执行,及时了解并处理合同执行过程中出现的问题。需要说明的是,在合同监理过程中,监理方与合同有关方的联系均为法律行为的活动,必须采取书面形式。

(四)工程监理的工作步骤

1. 取得监理工作任务。
2. 与委托方签订监理合同。
3. 制定监理计划。
4. 编写监理工作总结报告。

第三节 项目团队与房地产开发项目团队

团队建设是项目经理职能中独有的工作,在项目经理所列的工作优先顺序中处于前列。一个项目团队,往往是由不同个体组合而成。这些个体在背景、能力、需求以及专业兴趣上有很大差异。团队成员可能是一些临时的人员,对项目目标不清楚。项目经理对各成员能力也不了解,因此项目管理在矩阵组织的管理模式上,难以得到一些兼职工作人员的真实承诺,这是需要进行团队建设的一个比较重要的原因。尤其是在项目处于困境的情况下,它需要将团队成员拧成一股绳,从而创造业绩。

1.3.1 项目团队与项目团队建设

(一)项目团队的概念

项目团队实际上就是在一起工作的人的集体。一个有实力的团队实际上是全体成员为达到一个共同的目的彼此密切配合的产物。项目团队的基本特征包括:

1. 有一个共同的目标。
2. 团队成员乐于一起工作。
3. 保证达到项目的目标和目的。
4. 拥有不同专业和经验背景的成员,他们必须全身心投入到共同的工作中。

5. 团队成员非常忠诚于该项目,并且尊敬项目经理。

(二)项目团队建设的概念

项目团队中的每个成员都会按照自己的专业和背景来看待项目。项目经理必须让每个团队成员从全局来看该项目,并全身心地投入到项目目标上。

团队建设实际上就是认真研究如何鼓励有效的工作实践,同时减少破坏团队能力及解决资源困难和障碍的过程。团队建设应着重于确定项目的目标、目的,并取得一致意见。

团队建设的目的是使团队产生协同性和共生性,使团队成员能够在一起工作,在一个组织环境里实施他们的职责,同时又适度竞争,其中包括存在一定的矛盾。一支运转良好的团队通常可以产生远远超出单个成员的生产效率,产生协同性与共生性。

(三)项目团队建设的基本原则

1. 团队建设应及早开始,不要停止——团队建设贯穿项目始终。
2. 招聘最能接受的人——团队成员要彼此相容。
3. 确信每个人被安排在需要他的岗位上。
4. 尽快发现团队中有人不想在他的岗位上工作,并将他们从团队中请出。
5. 在所有重大行动上取得团队的同意。
6. 承认团队政治的存在——但要摆脱它。
7. 记住项目经理是一个样板——说到做到。
8. 协同工作不是强迫就会有的——你可以把马引到水边,但你不能强迫它去喝水。

经验表明,任何一个组织都能从团队建设计划中获得如下益处:第一,大家坐在一起解决共同存在的问题、解决争论。第二,团队成员变得积极性更高。创造性得到加强。第三,建立了支持基础,互相依赖。第四,减少了沟通问题。第五,团队团结得像一个人。第六,高质量的决策。第七,对工作的满意度增加。第八,团队成员之间有协同性。

既然团队建设能为团队带来诸多好处,那么团队应该在何时展开团队建设的具体工作呢?经验表明,以下四种情况出现时,就表明必须进行团队建设了。第一,成员有消极态度、发牢骚,劳动生产率低;第二,存在矛盾和不健康的竞争:激烈竞争或常有敌对行动,争吵、背后中伤和政客伎俩;第三,没有效果的会议:“牢骚会”、“一言堂”或是会上项目经理“对规章制度进行说明”;第四,对项目经理缺乏信任。

1.3.2 房地产开发项目团队的组织原则

在房地产项目的系统性、高投入性、时效性等复杂特点影响下,要实现房地产项目的总目标,保证项目组织高效运行,必须在组织行为学的一般原则、项目组织的自身特点和现时条件的基础上,遵循下列基本原则进行项目团队的设置和运行:

1. 目标统一原则。

要使房地产项目组织有效地运行,各参与者必须有明确的统一的目标,这是实现项目总目标的首要前提条件。但由于项目各参与者隶属于不同的单位,具有不同的利益目标,使项目组织运行的障碍较大。因此,在设置和运行项目组织时,采取统一的方针和政策,采用对项目进行统一指挥的方式,使参与者与项目总目标达成一致,使项目的设计、组织、