

房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

一册在手，助你成为 **优秀的** 房地产 项目经理

针对岗位需要设计 科学系统全面指导 全书实战范本展示

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产项目经理 工作指南

吴日荣 / 主编

岗位职责

+

专业知识

+

个人素养

+

实战技能

工作要点与指引
技能提升与参考
业务运作与提示

从理论到实战，从优秀到卓越
内容实用 结构清晰 通俗易懂

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社



房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产项目经理 工作指南



吴日荣 / 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

《房地产项目经理工作指南》一书详细介绍了项目经理的岗位认知、项目进度管理、项目质量管理、项目安全管理、项目成本管理、项目后期管理等内容，定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本。

《房地产项目经理工作指南》一书既可作为专业培训机构、高校房地产专业等的教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作中。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产项目经理工作指南/吴日荣主编. —北京:
化学工业出版社, 2017. 4
(房地产企业管理攻略系列)
ISBN 978-7-122-29133-2

I. ①房… II. ①吴… III. ①房地产-项目管理-
指南 IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 033955 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 宋 玮

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市瞰发装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张 13 字数 235 千字 2017 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 49.00 元

版权所有 违者必究



前言 PREFACE

近年来，中国楼市紧跟大势步入新常态，房地产市场转型步伐加快，行业竞争迈入品牌核心优势竞争阶段。有机构公布的“2015年中国房地产品牌价值研究报告”指出，2015年行业领导公司品牌中海地产、万科与保利地产的品牌价值分别达397.59亿元、395.62亿元和361.48亿元。三家企业品牌总值首次超过千亿，行业强势领导品牌地位持续彰显。同时，2015年全国品牌TOP10企业的品牌价值均值为116.61亿元，同比增长13.25%。国内地产品牌大力整合资源，其品牌价值正持续上升。

房地产领先品牌企业准确把握行业专业化发展趋势，以客户需求为导向，潜心专注房地产细分领域品牌打造，以特色品牌发展模式锻造鲜明的专业品牌形象，品牌价值得到进一步提升。在房地产行业转型发展持续深入的背景下，品牌房地产企业依托自身较高的市场认可度、优质的品质保障等优势，持续降低企业在融资、拿地等方面成本，以较低的投入获得优质战略发展资源，以有效的成本管控保障企业盈利水平，为持续的企业价值创造与品牌价值积累奠定基础。

房地产企业的不断优化、发展、壮大，自身的管理很重要，对于管理层的要求也越来越高。房地产企业的竞争，很大程度上也是人才的竞争，好的团队必然会为房地产企业带来好的发展。

如果把一个企业比做一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。而高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，并评价整个组织的绩效。企业高层管理人员的作用主要是参与重大决策和全盘负责某

个部门，兼有参谋和主管双重身份。

作为房地产企业的管理层，尤其是高层管理人员，必须强化自身素质，提升管理水平，才能在房地产迅速发展和激烈竞争中取得一席之地。

《房地产项目经理工作指南》一书定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本，既可作为专业培训机构、院校房地产专业等的培训教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作中。

本书详细介绍了项目经理的岗位认知、项目进度管理、项目质量管理、项目安全管理、项目成本管理、项目后期管理等内容，便于房地产企业的项目经理参照学习。

本书由吴日荣主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有齐国颜、曹艳铭、匡仲发、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王禹、王玲、王春华、王高翔、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、段青民、况平、刘建伟、刘珍、匡仲满，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。

由于编者水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者



第一章 岗位认知 / 1

所谓岗位认知,是指对一个工作岗位的理解和认识。对于项目经理来说,只有全面、深刻地认识并理解其岗位职责、工作技能要求、个人能力要求,才能在平时的工作中认真履行其职责,当好项目团队的领头羊。 / 2

第一节 项目经理的岗位职责 / 2

一、就业前景分析 / 3

二、扮演角色认知 / 3

相关链接:项目经理——一个头衔,多种角色 / 6

三、工作职责了解 / 7

相关链接:××房地产公司项目经理招聘启事(一) / 7

相关链接:××房地产公司项目经理招聘启事(二) / 8

第二节 项目经理的专业知识 / 9

一、房地产与土地的相关知识 / 9

二、住宅知识 / 12

相关链接:常见的房地产建筑类面积术语 / 17

三、商品房销售知识 / 18

相关链接:《商品房销售许可证》的办理 / 22

四、价格与付款方式知识 / 23

第三节 项目经理的岗位要求 / 24

一、知识要求 / 24

二、技能要求 / 24

三、素质要求 / 26

相关链接:项目管理成功的关键原则 / 27

第二章 项目进度管理 / 30

项目进度管理是房地产企业常见的管理模式。建筑施工项目管理过程是对项目实施过程中总体计划、协调与控制的进程,以达到预期目标的活动,其中项目进度管理是行之有效的保证施工项目按期、按质、安全、经济达成项目目标的有效工具和保障。 / 31

第一节 项目进度计划管理 / 31

一、项目计划管理的目的 / 32

二、项目计划的分级管理体系 / 32

三、分级计划的编制流程 / 35

相关链接:编制项目计划应注意的事项 / 36

四、有效监控项目计划的执行 / 37

【实战范本】××房地产企业项目阶段性成果管理办法 / 39

第二节 项目进度控制管理 / 43

一、项目进度控制的范围 / 43

二、项目进度的事前控制 / 44

三、项目进度的事中控制 / 46

四、项目进度的事后控制 / 50

【实战范本】××房地产企业工程项目工期管理办法 / 51

第三节 项目进度偏差控制 / 60

一、项目进度偏差产生的原因 / 60

二、分析进度偏差所产生影响的方法 / 61

三、出现进度偏差的纠正措施 / 62

四、避免进度偏差产生的方法 / 62

第三章 项目质量管理 / 64

众所周知,质量是产品的基准,也是企业赢得消费者信赖的根本要素。这一原则同样也适用于中小房地产企业。房地产工程与人们的生产生活密切相关,工程质量的好坏不仅关系到项目投资能否成功,建成后的项目更关系到国家和人民的生命、财产安全。 / 65

第一节 项目质量管理概述 / 65

一、房地产质量管理的特点 / 66

二、影响房地产项目质量的因素 / 67

三、房地产项目质量管理的主要对象 / 69

四、项目质量管理应注意的问题 / 70

相关链接:中小房地产企业项目管理过程中的问题及其改进策略 / 70

第二节 项目开发前期质量控制 / 75

一、对市场策划的质量管理 / 76

二、对投资策划的质量管理 / 76

三、项目开发前期工作质量管理措施 / 77

第三节 项目设计阶段的质量控制 / 78

一、项目设计质量控制的范围 / 79

二、项目设计质量要求的确定 / 79

三、项目设计单位的选择 / 79

相关链接:开发商如何选择设计单位 / 80

四、项目施工图设计的质量控制 / 80

五、项目设计工作中的质量控制 / 82

相关链接:优化房地产开发项目设计管理的质量控制措施 / 82

第四节 项目施工阶段的质量控制 / 83

一、施工阶段质量控制的重要性 / 83

二、施工阶段的质量控制要点 / 84

三、施工阶段的质量控制措施 / 84

四、完善质量保证措施 / 89

五、制定工程质量管理制 / 91

【实战范本】项目工程质量管理制 / 93

第四章 项目安全管理 / 101

房地产行业工程量比较大,涉及的范围也比较广。正是由于范围广,危险的程度高,不确定的不安全因素多,稍微疏忽大意就能导致严重的施工事故,甚至造成生命财产的损失。因此,加强项目安全管理就显得尤为重要。 / 102

第一节 安全管理系统化 / 102

一、安全管理的基础工作 / 103

【实战范本】项目安全管理组织架构示意图 / 103

二、安全管理的日常工作 / 105

三、安全管理的重点工作 / 105	
第二节 安全管理制度化 / 106	
一、编制安全生产技术措施制度 / 106	
【实战范本】××房地产企业夏季施工安全措施 / 106	
二、安全技术交底制度 / 106	
【实战范本】××房地产企业技术交底管理制度 / 107	
三、特殊工种职工实行持证上岗制度 / 109	
【实战范本】××房地产企业安全教育培训制度 / 109	
四、安全检查制度 / 110	
【实战范本】××房地产企业安全检查制度 / 110	
五、安全验收制度 / 111	
六、安全生产责任制度 / 111	
【实战范本】××房地产企业项目部安全生产责任制 / 112	
七、事故处理制度 / 114	
【实战范本】××房地产企业事故处理制度 / 114	
八、安全管理兼容文明施工的原则 / 117	
【实战范本】××房地产企业工程安全文明施工管理办法 / 117	
第三节 安全管理重点化 / 120	
一、消除“人的不安全行为” / 121	
二、消除“物的不安全状态” / 123	
第四节 安全管理现场化 / 124	
一、施工现场安全管理的重要性 / 124	
二、施工现场安全管理存在的问题 / 125	
三、施工现场安全管理的措施 / 126	
【实战范本】××房地产企业施工现场安全事故应急救援预案 / 128	

第五章 项目成本管理 / 133

随着房地产行业竞争越来越激烈,我国房地产项目发展的利润空间日趋缩小,因此,加强成本管理就显得尤为重要,也是实现企业利润最大化的重要保证。加强成本控制,提高企业经济效益,已经成为了房地产商重点关注的问题。 / 134

第一节 项目成本控制概述 / 134

- 一、项目成本的主要构成 / 135
- 二、项目成本控制的目标 / 137

三、项目成本控制的特点 / 137

四、项目成本控制的方法 / 138

【实战范本】××房地产企业目标成本管理实施细则 / 139

第二节 项目成本控制要点 / 144

一、立项阶段的成本控制要点 / 144

相关链接:项目前期策划和确立阶段的成本 / 145

二、规划设计阶段的成本控制要点 / 146

相关链接:设计阶段的 44 个成本控制要点 / 149

三、项目施工阶段的成本控制要点 / 156

相关链接:项目实施阶段的成本控制 / 158

第三节 项目成本控制措施 / 159

一、采取组织措施控制工程成本 / 159

二、采取技术措施控制工程成本 / 160

三、采取经济措施控制工程成本 / 161

四、加强质量管理控制工程成本 / 162

五、加强合同管理控制工程成本 / 164

相关链接:如何加强合同管理控制工程造价 / 165

第六章 项目后期管理 / 166

后期管理是房地产开发项目工程管理水平的重要体现,也是确保建筑工程质量的重要途径。后期管理在很大程度上已经成为建筑工程领域寻求持续长足发展的关键元素。因此,房地产开发项目的后期管理工作非常必要。 / 167

第一节 项目的竣工与验收 / 168

一、项目竣工验收的资料 / 168

二、项目竣工验收的条件 / 168

三、项目竣工验收的依据 / 169

四、项目竣工验收各阶段的工作内容 / 169

五、竣工验收档案 / 171

六、竣工验收的步骤 / 171

【实战范本】××房地产企业项目工程交付验收办法 / 173

第二节 项目的防护与移交 / 182

一、项目的防护阶段 / 182

二、项目的防护范围 / 183

三、项目的防护管理 / 183

【实战范本】××房地产企业开发项目防护管理表格 / 183

四、项目的移交管理 / 184

【实战范本】××房地产企业物业移交管理流程规范 / 185

第三节 项目的保修与回访 / 188

一、项目的保修范围 / 188

二、项目的保修期限 / 189

三、项目的保修程序 / 189

四、项目的保修管理 / 189

【实战范本】××房地产企业项目保修期阶段工程管理程序 / 190

五、项目的回访管理 / 192

第四节 项目的评价与总结 / 192

一、项目投资后评估的内容 / 192

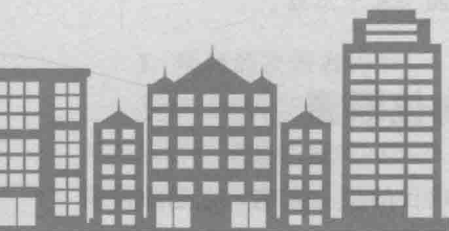
二、项目的评价方案 / 192

三、后评估指标体系建立 / 193

第一章

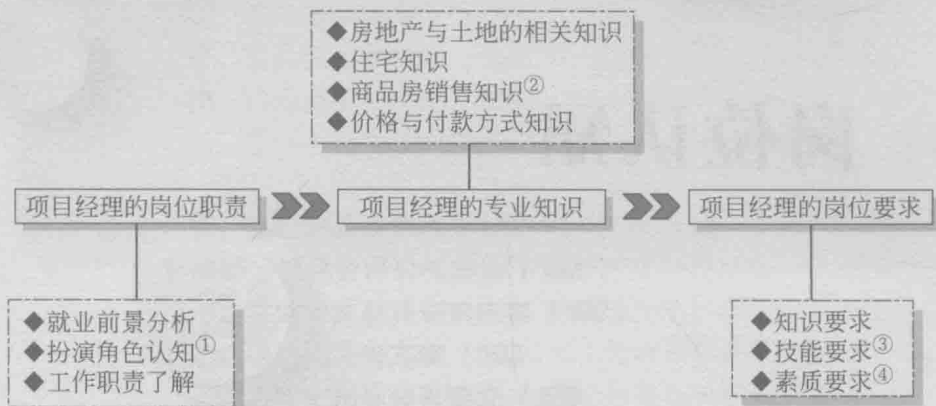
岗位认知

- 第一节 项目经理的岗位职责
- 第二节 项目经理的专业知识
- 第三节 项目经理的岗位要求



工作指引

所谓岗位认知,是指对一个工作岗位的理解和认识。对于项目经理来说,只有全面、深刻地认识并理解其岗位职责、工作技能要求、个人能力要求,才能在平时的工作中认真履行其职责,当好项目团队的领头羊。



【图示说明】

① 项目经理是项目管理的第一负责人,在项目管理中起着举足轻重的作用,项目经理在项目管理中为了将项目完成得更好,通常在项目中扮演着如下四个角色:项目的决策者、项目的计划者、项目的控制者、项目的沟通者。

② 商品房进行现售时必须取得“五证”“两书”。“五证”是指“国有土地使用证”“建设用地规划许可证”“建设工程规划许可证”“建设工程施工许可证”“商品房销售预售许可证”。“二书”是指《住宅质量保证书》《住宅使用说明书》。

③ 在现代房地产项目中,由于项目自身及其所处环境的复杂性,导致项目对项目经理的能力具有特殊的要求,具体如下:领导能力、沟通技巧、人际交往能力、应付压力的能力、培养员工的能力、时间管理技能。

④ 在市场经济环境中,项目经理的综合素质是最重要的,他不仅应具备一般领导者的素质,还应符合项目管理的特殊要求,具体要求如下:执著坚持、有亲和力、品德高尚、口才良好、责任心强、以身作则、善于总结。

第一节 项目经理的岗位职责

顾名思义,项目经理是项目的管理者,他们是项目的核心人物,也是项目成功的关键。当项目的概念已经被熟识和利用的同时,也应意识到项目中有关人员

的重要性。项目经理是项目团队的领导者，他们所肩负的责任就是领导团队准时、优质地完成全部工作，在不超出预算的情况下实现项目目标。

一、就业前景分析

项目管理是 20 世纪 50 年代后期发展起来的一种计划管理方法，是指把各种系统、资源和人员有效地结合在一起，采用规范化的管理流程，在规定的时间内、预算和质量目标范围内完成项目。项目管理在发达国家已经逐步发展成为独立的学科体系，成为现代管理学的重要分支，并广泛应用于建筑、工程、电子、通信、计算机、航空航天、核能、化工、金融、投资、制造、咨询、服务、公共事业、教育文化以及国防等诸多行业。

房地产业已成为有效拉动中国国民经济增长与社会发展的支柱产业，同时也是最具有持续发展与增长潜力的产业，房地产业的企业和相关单位对有效掌握土木工程技术与相关专业技术、国际国内房地产开发建设管理与经营管理、经济和专业法律知识、具备房地产开发建设管理与经营管理综合能力和房地产生产经营与管理综合能力的高素质、复合型人才具有持续增长的需求。

二、扮演角色认知

项目经理是项目管理的第一负责人，在项目管理中起着举足轻重的作用，项目经理在项目管理中为了将项目完成得更好，通常在项目中扮演着四个角色，这四个角色如图 1-1 所示。

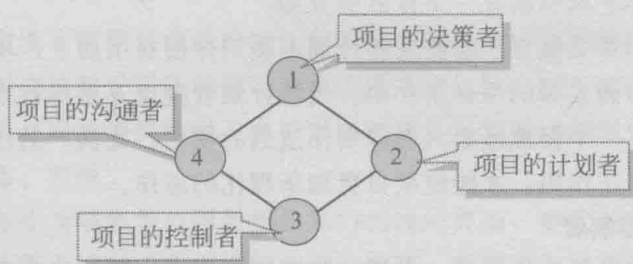


图 1-1 房地产项目经理扮演的角色

1. 项目的决策者

项目经理是项目的决策者，项目成果是项目经理的意志体现，项目管理过程则是项目经理意志展现的延伸。作为一个好的项目经理，必然会运用手中的各项权利对项目进行合理的安排，并根据公司和客户的需求和规定建立有效的管理规定。

项目经理是项目管理的第一人，在项目的运行期间，项目经理指挥项目成员

对项目进行构建,同时,通过合理的变更,来不断清晰客户的真实需求,明确产品的最终功能和性能要求,使产品最终达到满足客户切实需求的目的。

为了应对风险和问题,任何一项决策均要通过有关人员的充分讨论,并经充分论证后才能做出决定,这不仅可以做到“以德服人”,而且由于聚集了多人的智慧后,该决策将更得民心、更具有说服力,也更科学、更全面。

2. 项目的计划者

项目经理是项目的计划者,项目需要做多长时间、需要多少人力资源、需要做成什么样子等,这些都将通过项目经理的计划进行体现。计划就是决定个人、群体、工作单位或组织未来的目标和活动的有意识的、系统的过程。计划为工作单位和个人未来的行动提供了清晰的远景。在项目集成管理中,如果没有全面细致的计划,仅有里程碑式的粗略计划,那么就不能以此指导项目执行和控制,对项目的进度情况也难以判断。计划不细致、不全面,资源难以落实、成本不易控制,导致了项目的低效率、高成本。

项目计划是一个卷宗,通常包括如图 1-2 所示的内容。



图 1-2 项目计划包括的内容

计划可谓是相互交织,复杂多样,所以项目经理作为项目的计划者要充分关注这一点,给一个项目制定一个良好的开端。

计划管理的意义就在于促使这些计划不能只停留在书面上,项目经理要确保制订的计划运作到实际的项目工作中。当然计划管理也不是将计划一成不变的执行下去,它也有一个管理计划(对计划作适当的变更、确认)的过程,这样才起到一个计划的真正作用,才能使项目更加条理化的运作。

3. 项目的控制者

项目经理是项目的控制者,在项目的实施过程中,项目经理犹如钢琴的弹奏者,表达了项目的控制能力。如何做项目管理的控制者,对项目经理可以说不是个难题,但是如何把控制能力发挥得淋漓尽致则有一定的难度。项目经理在项目管理过程中会遇到两个方面的控制,如图 1-3 所示。

“按时、保质地完成项目”大概是每一位项目经理最希望做到的,但工期拖延的情况却时常发生,因而合理地安排项目时间是项目管理中一项关键内容,它的目的是保证按时完成项目、合理分配资源、发挥最佳工作效率。它的主要工作



图 1-3 项目管理过程中出现的两个控制

包括定义项目活动、任务、活动排序，及每项活动的合理工期估算、制订项目完整的进度计划、资源共享分配、监控项目进度等内容。

进度控制首先要明确项目目标、可交付产品的范围定义文档和项目的工作分解结构。由于一些是明显的、项目所必需的工作，而另一些则具有一定的隐蔽性，所以要以经验为基础，列出完整的完成项目所必需的工作，同时要有专家审定过程，以此为基础才能制订出可行的项目进度计划，进行合理的时间管理和进度控制。

项目经理为了做好进度控制应首先将项目工作分解为更小、更易管理的工作包，也叫活动或任务，这些小的活动应该是能够保障完成交付产品的可实施的详细任务。在项目实施中，要将所有活动列成一个明确的活动清单，并且让项目团队的每一个成员能够清楚有多少工作需要处理。

4. 项目的沟通者

项目经理是项目里的大管家，客户关系要管，项目成员的牢骚要管，公司领导的问责要管，项目经理必须要协调好项目组内的沟通、与公司领导层的沟通以及与客户沟通。频繁、有效的沟通可以保证项目的顺利进行，及时发现潜在问题，征求改进项目工作的建议，保持客户的满意度，避免发生意外。

项目经理应该了解项目成员的特长和兴趣在哪里，以便更好的交流，这种非正式的项目外的交流对于团队的建设是至关重要的。注意倾听团队成员的意见和关注所在，主动与团队成员接触，良好的团队成员关系可以使项目的进度和运行过程更快、更高、更强。

项目经理是作为项目与公司各相关部门沟通的界面，要代表项目与其他相关部门就项目变更带来的相应变化进行沟通、协商，以获得来自其他部门的必要的协作。有效的沟通，可以让大家了解到项目的进展情况，加强各方有利资源的关注程度，还可以明确各个组织的责任，避免项目经理与公司领导或与客户分歧引起的责任不清的问题。

总之，项目经理作为一个项目的直接负责人，在整个项目中必须做为项目的决策者、项目的计划者、项目的控制者、项目的沟通者，才能将一个项目做的顺利和出色。

 相关链接:

项目经理——一个头衔，多种角色

相信大家可能听过很多有关对项目经理角色的描述，比如类似于一个轮船的船长，或者乐队的指挥，或者是一个团队的教练，甚至是一台机器的润滑剂等。每个描述都有各自的观点和可信度，但是又都不是非常全面。为了更好地理解项目经理到底需要做什么，下面简短的对项目经理的角色进行一个介绍。

规划者：为了确保项目的成功，对项目进行合适并完整的定义，和各干系人共同确认这些工作方式的可行性，所需要的资源能够得到支持，以及每个过程在各自的位置上都能够得到执行和控制。

组织者：使用工作分解、估算和进度管理技术，定义需要完成项目的各项工作，此过程中需要排列合适的活动顺序，当工作分配确认完成后，确认谁来负责具体执行、所涉及的工作需要耗费多少成本等。

焦点所有者：在整个沟通过程中，作为口头沟通和书面沟通的中心点，为其他各类沟通环节提供支持和服务。

军需官：确保项目过程中的资源、材料和设备能够在需要时及时得到支持。

促进者：确保具有不同观点的干系人和团队成员能够互相理解工作内容，并一起工作，共同实现项目目标。

说服者：与干系人在项目定义、成功标准和方法上获得一致意见；在整个项目过程中管理干系人期望，平衡时间、成本和质量竞争要求，同时获得关于资源决策和问题解决措施方面的一致观点。

问题解决者：通过根本原因分析过程经验，优化项目经验和知识，来解决尚未感知的技术问题，并就任何必要问题提出纠正措施。

保护伞：努力为项目团队营造一个远离政治和“噪声”的环境，让他们高效和专注地为项目工作。

教练：与每一位项目团队成员进行沟通，让他们感受到各自在项目中的角色的重要性，为项目的成功贡献力量。寻找方法来激励每一位员工，帮助员工改善他们的技能，同时及时获取他们的工作反馈，以提升他们的绩效。

斗牛犬：确保各类承诺能够有效执行，各类问题能够得到解决，并完成指定的行动目标。

图书馆：管理在项目中的所有信息、沟通以及问题解决文档。

保险代理人：通过持续的监督来识别风险，并能够提前为这些风险制定应