

高 职 高 专 规 划 教 材



姚星明 主 编
阎玮斌 沙巧兰 副主编



化学工业出版社

高 职 高 专 规 划 教 材



姚星明 主 编
阎玮斌 沙巧兰 副主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书以房地产项目的整个生命周期为主线,在管理学、组织行为学和项目管理等有关理论和方法的基础上,从房地产项目前期策划阶段、组织实施阶段、营销管理阶段入手,对其组织管理、进度管理、投资管理、质量管理、合同管理、风险管理、营销管理等内容进行了剖析。本书的特点是注重理论和实际的结合,强调案例教学,强调实用性和可操作性,体现学以致用,重视学生实践能力的培养。

本书为高职高专房地产类、工程管理类专业及其他相关专业教材,也可作为成人教育土建类及其相关专业的教材,还可供从事建筑工程、房地产开发等技术工作的人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

房地产项目管理/姚星明主编. —北京:化学工业出版社, 2009.11

高职高专规划教材

ISBN 978-7-122-06837-8

I. 房… II. 姚… III. 房地产-项目管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 185822 号

责任编辑:李仙华 卓 丽 王文峡
责任校对:吴 静

文字编辑:李锦侠
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 装:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张14½ 字数355千字 2010年1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: 25.00 元

版权所有 违者必究

前 言

《教育部关于加强高职高专教育人才培养工作的意见》中指出：高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，培养拥护党的基本路线，适应生产、建设、管理、服务第一线需要的，德、智、体、美等方面全面发展的高等技术应用性专门人才；学生应在具有必备的基础理论知识和专门知识的基础上，重点掌握从事本专业领域实际工作的基本能力和基本技能，并要具有良好的职业道德和敬业精神。

高职高专教育人才培养模式的基本特征是：以培养高等技术应用性专门人才为根本任务；以适应社会需要为目标、以培养技术应用能力为主线设计学生的知识、能力、素质结构和培养方案，毕业生应具有基础理论知识适度、技术应用能力强、知识面较宽、素质高等特点；以“应用”为主旨和特征构建课程和教学内容体系；实践教学的主要目的是培养学生的技术应用能力，并在教学计划中占有较大比重；“双师型”（既是教师，又是工程师、会计师等）教师队伍建设是提高高职高专教育教学质量的关键；学校与社会用人部门结合、师生与实际劳动者结合、理论与实践结合是人才培养的基本途径。高职高专不同类型的院校都要按照培养高等技术应用性专门人才的共同宗旨和上述特征，相互学习、共同提高、协作攻关、各创特色。

课程和教学内容体系改革是高职高专教学改革的重点和难点。要按照突出应用性、实践性的原则重组课程结构，更新教学内容。要注重人文社会科学与技术教育相结合，教学内容改革与教学方法、手段改革相结合。教学内容要突出基础理论知识的应用和实践能力培养，基础理论教学要以应用为目的，以必需、够用为度；专业课教学要加强针对性和实用性。

本教材正是为贯彻教育部关于高职高专教育人才培养工作意见，从保证学生的基本需要出发，将基本理论、案例教学和实训有机地结合起来，注重感性认识和基本技能的训练，加强实践性教学环节以及教学规范化。本教材具有以下鲜明的特点。

1. 结合我国高职高专教育能力本位原则与“必需、够用”的理论教学要求，本教材充分体现了基本理论和实际生产结合，大量采用实例进行教学的特点，每个主要的知识点都以案例说明，具有明显的职教特色。

2. 在章节内容中适时插入“小看板”栏目，增加一些相关的背景知识、小案例、小资料等内容，增强教材的趣味性，提高学生学习的积极性。

3. 每章后有思考题和实训题两个栏目，以使学生巩固所学知识，并且增强实践能力。

本教材适用于高职高专房地产类、工程管理类专业。项目管理作为一种必要的基本管理形式，其目的是确保在进度、投资和质量指标三项限制条件下，尽可能高效率地完成项目任务。所以说，它是房地产项目开发能否成功的关键。本书侧重于房地产项目管理知识体系的梳理和业务架构的搭建，从房地产项目前期策划、工程建设、营销管理入手，剖析其组织管理、进度管理、质量管理、投资管理、合同管理、风险管理等内容，力求为广大中小房地产企业提供更多的项目管理方面的思想、理念以及可供借鉴的案例。

本教材由阳泉职业技术学院姚星明主编，阳泉职业技术学院阎玮斌、天津城市职业技术学院沙巧兰副主编。具体编写分工为：姚星明编写第一章和第三章，沙巧兰编写第二章，阎玮斌编写第四章和第六章，杨柳（天津城市职业技术学院）编写第五章，岳学杰（新乡学

院)编写第七章和第八章,方伟(安徽建工技师学院)、张莉(安徽新华学院)编写第九章。全书由姚星明统稿。

本教材在编写过程中得到了化学工业出版社编辑的大力帮助,在此表示衷心感谢。

由于编者学术水平有限,书中难免存在疏漏与不足之处,恳请有关专家和广大读者批评指正。

编者

2009年8月

目 录

第一章 房地产项目管理概述	1
第一节 房地产项目.....	1
一、项目的概念和特征.....	1
二、房地产项目及特点.....	3
第二节 房地产项目管理.....	4
一、项目管理.....	4
二、工程项目管理.....	5
三、房地产项目管理的概念及意义.....	6
四、房地产项目管理各参与单位及其任务.....	8
五、房地产项目管理的目标体系.....	9
六、房地产项目管理的系统结构.....	10
七、房地产项目管理方法.....	11
第三节 房地产项目管理案例.....	11
一、项目简介.....	11
二、该项目工程特点.....	11
三、工程组织情况.....	12
小结.....	15
思考题.....	15
实训题.....	15
第二章 房地产项目前期策划	16
第一节 房地产项目构思.....	16
一、项目构思的概念.....	16
二、项目构思的工作阶段.....	17
三、房地产项目构思的环境影响.....	18
四、房地产项目构思的制胜法宝——创新构思.....	18
第二节 房地产市场调查.....	19
一、房地产市场调查的主要内容.....	19
二、房地产市场调查的方法.....	21
三、房地产市场调查的步骤.....	22
四、房地产市场调查问卷设计.....	24
第三节 房地产项目可行性研究.....	25
一、房地产项目可行性研究的概念及作用.....	25
二、房地产项目可行性研究的工作阶段.....	26
三、房地产项目可行性研究的内容和步骤.....	26
第四节 案例分析.....	27
小结.....	38

思考题	39
实训题	39
第三章 房地产项目组织	40
第一节 房地产项目组织概述	40
一、组织	40
二、房地产项目组织的含义	42
三、房地产项目组织的策划	42
四、房地产项目组织的基本结构	43
五、房地产项目组织的特点	44
六、房地产项目组织的基本原则	45
第二节 房地产项目组织结构形式	47
一、房地产项目承发包模式	47
二、房地产项目组织结构形式	48
第三节 项目经理部和项目经理	50
一、项目经理部	51
二、项目经理	55
三、项目经理责任制	57
第四节 案例分析	63
小结	69
思考题	70
实训题	70
第四章 房地产项目进度管理	71
第一节 房地产项目进度管理概述	71
一、房地产项目进度管理的含义	71
二、房地产项目进度管理	71
三、房地产项目进度管理的基本原理	72
四、影响房地产项目进度的因素分析	73
第二节 房地产项目进度计划编制	73
一、进度与进度目标	73
二、房地产项目进度计划	74
三、房地产项目施工进度计划的编制方法	79
第三节 房地产项目进度控制	86
一、房地产项目进度计划的实施与检查	86
二、房地产建设项目进度的控制与调整	93
第四节 案例分析	97
小结	99
思考题	99
实训题	100
第五章 房地产项目投资管理	101
第一节 房地产项目投资管理概述	101
一、投资概述	101

二、房地产项目投资基本概念	102
三、房地产项目投资的特征	103
四、影响房地产项目投资的经济因素	104
五、房地产投资的目的	105
六、房地产投资的特点	105
七、房地产投资的类型	106
第二节 房地产项目投资费用估算	108
一、一般建设项目投资估算	108
二、房地产项目投资与成本费用估算	112
三、房地产项目资金使用计划	116
第三节 房地产项目投资费用控制	119
一、房地产项目投资的构成	119
二、房地产项目投资计划的编制	120
三、房地产项目投资控制的方法	123
第四节 案例分析	124
小结	129
思考题	129
实训题	130
第六章 房地产项目质量管理	131
第一节 房地产项目质量管理概述	131
一、质量和房地产项目质量的概念	131
二、房地产项目质量管理的十项原则	132
三、影响房地产项目质量的因素	134
第二节 房地产项目质量控制系统的建立和运行	136
一、房地产项目质量控制系统概述	136
二、质量控制系统的运行	137
三、房地产项目常用的质量控制方法	139
第三节 房地产项目质量控制的内容	141
一、设计阶段的质量管理	141
二、施工全过程的质量控制	142
三、房地产项目成品（即房屋）交付后的质量管理	144
第四节 案例分析	145
小结	148
思考题	148
实训题	148
第七章 房地产项目招投标与合同管理	149
第一节 房地产项目招标与投标	149
一、房地产开发项目招标与投标概述	149
二、招标投标的作用	149
三、招标的方式	150
四、招标程序	151

第二节 合同管理概述	153
一、合同与合同管理	153
二、工程建设合同的管理	155
第三节 房地产项目合同的签订和内容	156
一、房地产合同的订立	156
二、房地产合同的履行和管理	158
三、解决合同纠纷的方法	159
四、房地产开发企业合同管理	159
第四节 房地产项目合同管理与索赔	160
一、房地产项目合同管理	160
二、索赔	162
第五节 案例分析	164
小结	167
思考题	168
实训题	168
第八章 房地产项目风险管理	170
第一节 房地产项目风险管理概述	170
一、风险的概念	170
二、风险的特征	170
三、风险的分类	171
四、房地产项目风险管理	172
第二节 房地产项目风险识别	173
一、项目风险的识别	173
二、风险识别的依据	174
三、风险识别程序	174
四、风险识别方法	175
五、风险识别的成果	176
第三节 房地产项目风险估计与评价	177
一、风险评估概述	177
二、风险分析方法	177
第四节 房地产项目风险控制	179
一、风险的全过程防范管理	179
二、风险的防范对策	179
第五节 案例分析	182
小结	186
思考题	187
实训题	187
第九章 房地产项目营销管理	188
第一节 房地产项目营销管理概述	188
一、房地产市场营销观念	188
二、市场营销管理	189

三、房地产市场营销管理·····	191
第二节 房地产项目营销策略·····	192
一、房地产产品策略·····	192
二、房地产价格策略·····	195
三、房地产产品销售渠道策略·····	199
四、房地产促销策略·····	202
第三节 房地产项目营销运作·····	205
一、房地产营销运作的阶段及内容·····	205
二、营销执行的工作细项·····	207
第四节 案例分析·····	209
小结·····	213
思考题·····	214
实训题·····	214
附录 房地产项目管理课程参考教学要求·····	215
参考文献·····	217

第一章 房地产项目管理概述

【知识目标】

理解项目的含义及其特征；
了解房地产项目的特征；
掌握房地产项目程序性的特点；
了解项目管理的概念和特征；
掌握房地产项目管理的概念，了解其意义；
理解房地产项目管理各参与单位及其任务；
掌握房地产项目管理三大基本目标及其特征；
掌握房地产项目管理的系统结构；
了解房地产项目管理的方法。

【能力目标】

能举例说明房地产项目具有哪些特征；
能解释房地产项目三大目标之间的关系。

第一节 房地产项目

一、项目的概念和特征

（一）项目的概念

现代社会里，项目的范围非常广泛，最常见的内容包括：科学研究项目，如基础科学研究项目、应用科学研究项目、科技攻关项目等；开发项目，如资源开发项目、新产品开发项目、小区开发项目等；建设项目，如工业与民用建筑工程、交通工程、水利工程等。可以说，建造新工程、新产品，或规划实施一项新活动、新系统等，这些在一定的约束条件下具有明确目标的一次性任务都是项目。

根据《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2006）中所述，项目是一组由起止日期、相互协调的受控活动组成的独特过程，该过程要达到符合包括时间、成本和资源等约束条件在内的规定要求的目标。通俗地说，项目就是一个专门组织为实现某一特定目标，在一定的约束条件（如限定资源、限定时间、限定质量）下所要完成的一次性任务。

从项目的定义可以看出，项目首先是指完成一项有待完成的任务的过程，有特定的环境和要求，并且项目是指完成任务的过程，而非过程终结后所形成的成果。这一点明确了项目自身的动态概念。例如人们把一个新博物馆的建设过程称为一个项目，而不能把建成的新博物馆本身称为一个项目。其次，任何项目都必须有一个专门的组织，这一组织因项目的产生而产生，因项目的存在而存在，并随着项目的完成而解体。再次，项目具有预定的目标要求，即必须满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求，并且项目必须在一定的约束条件下实施，即必须利用有限的资源（人、财、物等）在规定的时间内完成任务。在众多的约束

条件中,质量、进度、费用是项目普遍存在的三个主要的约束条件。

(二) 项目的特征

项目具有如下特征。

1. 项目的一次性

项目的一次性是项目最重要的特征,也是项目区别于其他任务的基本特征。项目的许多其他特征就是从这一主要的特征衍生出来的。项目作为一种任务,总是有明确的起点和终点,任务完成后,项目即告结束,没有重复。就项目整体而言,是不允许项目重新开始的,要求一次成功。这是因为在项目的特定环境和约束条件下,一旦失败就意味着永远失去了重新实施原项目的机会。项目过程的一次性给人们带来了较大的风险性和管理的独特性。要避免失误,就要求人们必须能驾驭其管理的内在规律,必须有精心的规划、审慎的执行和严格的控制,通过科学的项目管理来保证项目一次成功,保证达到预期的目标。需要说明的是,项目的一次性属性是对项目整体而言的,并不排斥在项目巾存在着重复性的工作。

2. 项目的唯一性

项目的唯一性又称独特性。每个项目的内涵是唯一的或者说是专门的,即一个项目之所以能够成为项目,是由于它有区别于其他任务的特殊要求。有些项目即使提供的产品和服务是类似的,但它们的地点和时间、内部和外部环境、自然和社会条件等都会有所差别。因此,项目总是具有自身的独特性,即每个项目都有其特别的地方,不存在两个完全相同的项目。项目的唯一性表现在项目的目标、环境、组织、过程等诸多方面,两个目标不同的项目肯定各有其特殊性,即使是目标相同的两个项目,也各有其特殊性。所以,项目大多带有某种创新和创业的性质,常常没有完全可以照搬的先例,将来也不会有完全相同的重复。可以说,项目是一种实现创新的事业,是一项极富创造性和挑战性的工作任务。

3. 项目目标的明确性

人类有组织的活动都有其目的性。项目作为一类特别的任务,也有其明确的目标。项目目标一般由成果性目标与约束性目标组成。其中,成果性目标是项目的来源,也是项目的最终目标。在项目实施过程中,成果性目标被分解成为项目的功能性要求,是项目全过程的主导目标,如一座钢厂的炼钢能力及其技术经济指标。约束性目标通常又称限制条件,是实现成果性目标的客观条件和人为约束的统称,是项目实施过程中必须遵循的条件,同时也是项目实施过程中管理的主要目标,如期限、预算、质量、人力、材料等。所以,项目的成果性目标和约束性目标共同构成了项目的明确目标,明确的目标是项目存在的原因。项目的成果性目标是由一系列技术指标来定义的,同时又受到多种条件的约束,其约束性目标往往是多重的。因而,项目还具有多目标的属性。

4. 项目的整体性

项目是为实现目标而开展的任务的集合,它不是一项孤立的活动,而是由一系列活动有机地组合而形成的一个完整过程。强调项目的整体性,也就是强调项目的过程性和系统性。

5. 项目的生命周期属性

项目过程的一次性决定了每个项目具有自己的生命周期,任何项目都有其产生时间、发展时间和结束时间,在不同时期有不同的任务、程序和工作内容。如我国的基本建设程序包括项目建议书、可行性研究、设计工作、建设准备、建设实施、竣工验收与交付使用;而施工项目的生命周期包括:投标与签约、施工准备、施工、竣工验收、保修。成功的项目管理是将项目作为一个整体系统,进行全过程的管理和控制,是对整个项目生命周期的系统管理。

二、房地产项目及特点

房地产开发离不开项目,房地产开发实际上是一种投资活动,这一活动是在各个房地产开发项目中进行的。

房地产项目就是指已经确定投资,按照规划设计条件进行施工,并实行统一核算、统一管理的具休房地产开发建设工程。房地产开发项目有大有小,例如,包括宾馆、酒店、住宅区的一个组团可以被看作一个开发项目;一个住宅小区也可以被看作一个开发项目,而其中的一栋或几栋楼也可以算一个小的开发项目。结合目前我国房地产开发的实际情况,其划分标准应当以具体建设单位(房地产开发商)为依据。

房地产项目是工程建设项目中的一种类型,与一般性项目相比,具有更为复杂的特征。

(1) 项目时间目标的限定性较强 任何一个房地产项目都有一个较强的时间要求,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,会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,在一般情况下,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,社会经济的增长,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同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减少,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性,一旦质量不合乎要求,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。因此,目前我国政府对房地产项目产品的质量问題特别重视,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 这主要是由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的系统,这是现代房地产项目的一大特点。它不仅规模大、范围大、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。这就要求项目在建设的过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 这一特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, 必须要按照项目的构思设想、建议和方案拟订、详细的可行性研究及其评审、决策、勘查、设计、项目招投标、施工、竣工验收等规定的项目实施程序进行, 不可倒置或抛弃其中任何一项, 否则只会给项目目标的实现带来“障碍”。一般房地产开发项目都可以分为如下几个阶段。

① 项目前期策划和确立阶段。这个阶段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。整个过程的主要工作是进行项目的可行性研究, 所以有人把这一阶段称为项目的可行性研究阶段。

② 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 项目施工阶段。这一阶段是房地产项目产品的具体建造过程, 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 项目使用阶段。它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的使用阶段的管理(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。

(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, 一个房地产项目往往都有几十个、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) 政策法律条文多样性 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, 必须按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与义务, 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, 已制定了许多相关的政策法律, 如《中华人民共和国房地产管理法》、《中华人民共和国建筑法》、《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》、《中华人民共和国环境保护法》、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基本特征, 而且具有特定的程序性、系统性、组织的特殊性、政策法规的多样性等特征。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。

第二节 房地产项目管理

一、项目管理

(一) 项目的概念

项目管理是指在一定的约束条件下, 为达到项目的目标, 对项目所实施的计划、组织、

指挥、协调和控制的过程。因此,项目管理的对象是项目。项目管理的职能同所有管理的职能相同。需要特别指出的是,项目的一次性,要求项目管理的程序性和全面性,也需要科学性,主要是用系统工程的观念、理论和方法进行管理。

(二) 项目管理的特征

① 每个项目管理都有自己特定的管理程序和步骤。项目管理的特点决定了每个项目都有自己特定的目标,项目管理的内容和方法要针对项目目标而定,因此每个项目的管理也有所不同。

② 项目管理是以项目经理为中心的管理。由于项目管理具有较大的责任和风险,其管理涉及生产要素的诸多方面和多元化关系,因此,为了更好地进行项目计划、组织、指挥、控制和协调,必须实施以项目经理为中心的管理体制。在项目管理过程中应授予项目经理充分的权力,以处理各种可能遇到的实际问题。

③ 项目管理应使用现代的管理方法和手段。现代项目大多数是先进科学的产物或是一种涉及多学科、多领域的系统工程,要使项目圆满地完成,就必须综合运用科学技术和现代化管理方法,如预测技术、决策技术、网络技术、行为科学、价值工程和系统理论等。

④ 项目管理应实施动态控制。为了确保项目目标的实现,在项目实施过程中要进行动态控制,即阶段性地检查实际值和计划目标值的差异,采取措施纠偏,制订新的计划目标值,使项目最终目标得以实现。

二、工程项目管理

工程项目管理是以建设工程项目为对象,在既定的约束条件下,为了能够最令人满意地完成建设工程项目目标,根据建设工程项目的内在规律,对从项目构思到项目完成(指建设工程项目竣工并交付使用)的全过程进行的计划、组织、协调、控制等一系列活动,以确保建设工程项目按照规定的费用目标、时间目标和质量目标完成。

按建设工程生产组织的特点,一个项目往往由许多参与单位承担不同的建设任务,而各参与单位的工作性质、工作任务和利益不同,因此就形成了不同类型的项目管理。由于业主方是建设工程项目生产过程的总集成者——人力资源、物质资源和知识的集成,业主方也是建设工程项目生产过程的总组织者,因此对于一个建设工程项目而言,虽然有代表不同利益方的项目管理,但是,业主方的项目管理是管理的核心。

现代建设工程项目管理的起因与发展



由于社会生产力的高速发展,大型的及特大型的建设工程项目越来越多,类型和所涉及的范围也越来越广,如航天工程、核武器研究、导弹研制、大型水利工程、交通工程等。这些建设工程项目规模大,技术复杂,参加单位多,又受到时间和资金的严格限制,迫切需要新的管理理论、技术和方法。例如美国1957年北极星导弹计划的实施项目被分解为6万多项工作,有近4000个承包商参与。

随着现代科学技术的发展,产生了系统论、信息论、控制论、计算机技术、运筹学、预测技术、决策技术,并日臻完善,为建设工程项目管理理论、技术和方法的发展提供了可能性和基础。

① 现代建设工程项目管理的发展,大致经历了以下几个阶段。

第二次世界大战结束之后,世界范围内许多参战国家在战后重建过程中,迫切需要进行大量工程建设活动,对科学的、系统的建设工程项目管理理论、技术、方法也产生了迫切

需要。

② 20 世纪 50 年代,网络计划技术(CPM 和 PERT 网络)被成功地应用于建设工程项目(主要是美国的军事建设工程项目)管理的主要职能——建设工程项目工期计划和控制中。其中最重要的是美国 1957 年的北极星导弹研制计划和后来的阿波罗登月计划。

③ 20 世纪 60 年代,利用大型计算机进行网络计划分析计算的技术已经成熟,人们可以运用计算机进行建设工程项目工期的计划编制与实施控制。

④ 20 世纪 70 年代初,随着计算机技术和信息技术的进一步发展,基于计算机的建设工程项目信息管理系统开始出现,扩大了建设工程项目管理的研究与实践领域,以及计算机技术和信息技术在建设工程项目管理中应用的深度和广度。人们已经能够在计算机工期计划制定与实施控制的基础上,实现基于计算机的建设工程项目资源和成本计划、优化和控制。

⑤ 20 世纪 70 年代,项目管理的职能在不断扩展,人们对项目管理过程和各种管理职能进行了全面、系统的研究。同时项目管理在企业组织中得到推广,人们研究了在企业职能组织中的项目组织的应用。

⑥ 到了 20 世纪 70 年代末至 80 年代初,建设工程项目管理理论、技术与方法的研究和应用领域更加广阔,涉及社会、经济活动的几乎所有领域。

⑦ 20 世纪 80 年代,人们进一步扩大了建设工程项目管理的研究与应用领域,包括建设工程项目合同管理、建设工程项目风险管理、建设工程项目投资与融资、建设工程项目组织行为和人力资源管理,建设工程项目组织沟通、建设工程项目信息管理等。对基于计算机的建设工程项目决策支持系统、专家系统和建设工程项目网络技术平台的研究与应用也进一步发展起来。

⑧ 自 20 世纪 80 年后期以来,建设工程项目管理日益成为学术界和产业界普遍认同的一个专门学科,并已经逐步发展成为一个由政府正式认定的职业领域。

⑨ 基于计算机技术和网络技术平台,强调全过程、科学化、系统化、集成化和智能化,将是未来建设工程项目管理理论研究和应用实践的发展趋势。

建设工程项目管理在我国的发展

我国进行建设工程项目管理实践的历史有两千多年。我国许多伟大的工程,如都江堰水利工程、长城、紫禁城等,充分反映了在我国建设工程项目管理思想和实践方面取得的成果。新中国成立以后,我国工程建设事业得到了迅猛发展,许多大规模的建设工程项目建设和管理活动都取得了成功,如南京长江大桥、长江葛洲坝水利枢纽工程等。

但是,长期以来,我国丰富的建设工程项目建设和管理的实践经验并没有得到系统地总结,未能形成具有自身特色的建设工程项目管理理论。

20 世纪 80 年代初,我国开始引进国际现代建设工程项目管理理论、技术、方法和国际惯例。近年来,我国建设工程项目管理领域在进行大量实践的同时(如长江三峡水利枢纽工程等),也在不断开展理论研究。

我国加入 WTO 以后,现代建设工程项目管理理论、技术、方法会在我国大量的建设工程项目管理实践中得到更为广泛的应用,同时,也将进一步促进我国建设工程项目管理理论研究的发展。

三、房地产项目管理的概念及意义

(一) 房地产项目管理的概念

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。具体来讲,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的制约。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。

(二) 房地产开发项目管理的意义

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,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。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。

一个成功的房地产项目管理案例



由保罗·伯格(Paul Berg)领导的森姆斯柏瑞(Simsbury)建筑师事务公司,负责开发一个名为“鹿之苑”的住宅小区项目。该项目是在13.5英亩(约合54675m²)的郊区土地上进行低密度的公寓楼开

发建设,共包括48套花园式公寓,每套公寓有2~3间卧室,面积从1000~13000平方英尺(约合92.9~1207.7m²)不等。该项目还有附属的儿童游玩区、停车场和环境工程等。来自建筑师事务公司的项目团队一直在运用项目管理的技术与思路,他们清晰地界定了项目目标和任务:①在375万美元的预算内完成项目;②按时或提前完成;③作为一个最符合项目要求的团队执行项目;④预测项目需求,并在问题发生之前识别潜在的问题;⑤使客户满意地结束项目。由于项目团队的辛勤努力以及项目管理技术的成功运用,这个小区在不到8个月的时间内就竣工了,比原计划工期提前了1个月,还节省了30万美元的预算支出。由于