

房地产项目工程管理 策划导引

刘宏峰◇著

中国建筑工业出版社

房地产项目工程管理策划导引

刘宏峰 著



中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产项目工程管理策划导引/刘宏峰著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2015. 9
ISBN 978-7-112-18430-9

I. ①房… II. ①刘… III. ①房地产-项目管理-策划-经验
IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 209778 号

本书为作者多年相关工作经验的总结, 主要讲述了房地产项目工程管理策划的过程、范围、应注意的问题等内容。全书共 11 章, 书中所讲内容重点突出、详略得当, 非常适合广大房地产工程管理从业人员阅读, 也可以作为施工企业、项目管理公司、监理人员、投标人员、造价人员及相关专业院校的师生阅读。

* * *

责任编辑: 张伯熙 毕凤鸣

责任设计: 董建平

责任校对: 张 颖 赵 颖

房地产项目工程管理策划导引

刘宏峰 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京建筑工业出版社印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 10¼ 字数: 250 千字

2015 年 12 月第一版 2015 年 12 月第一次印刷

定价: 39.00 元

ISBN 978-7-112-18430-9

(27682)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

前 言

自 1990 年国务院颁布《中华人民共和国城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》(国务院 55 号令),对土地交易予以法律上的明确开始,我国房地产开始了商品化的元年,到目前为止,中国的房地产商品化已经走过了 25 年的发展历程。

最初的房地产项目实施,带有浓厚的计划经济色彩。这一阶段的房地产开发实施主体主要是国有、集体所有制单位,这时候的住房理念只是解决人们从“居者无其屋”到“居者有其屋”的住房紧缺,这个阶段是没有开发理念的阶段,房地产开发的工程管理处于粗放型阶段。这个阶段房地产项目工程管理往往不重视管理策划,以致在综合性大型项目的管理中经常会出现组织混乱、职责分工不明、计划制定针对性不强、工作内容不具体、信息不通畅、工程进度拖延等问题。

1998 年取消福利分房以后,房地产市场的购房主体发生了变化,集团购买基本退出市场,而个人消费成为主体,购房主体个人化已是一种不可逆转的趋势。同时,市场经济的高速发展,也带来了商业、写字楼等商业地产市场欣欣向荣,国内一、二线城市,大型综合体业态的开发模式也如雨后春笋般不断涌现。在这个阶段,除国有、集体所有的房地产公司外,大量的中外合资、合作、独资、私营的房地产企业也参与到了房地产的开发中来。

市场竞争的加剧,导致开发商越来越重视房地产开发的效率,在带给客户更好居住及使用体验的同时,也对于资金的快速流转回笼,提出了更高的要求,房地产业受宏观调控的影响也比较大,房地产项目开发具有实施周期长、高投入、高风险等特点。合资、独资、私营企业等房地产开发商的加入,在不断加剧竞争格局的同时,在开发项目工程管理的理念上,也产生了非常积极有效的碰撞。让项目管理处于可控、可行、可心状态,成为房地产从业者一直在努力追求的目标。这种追求和努力,在促进房地产业蓬勃发展的同时,也促进了有关房地产项目开发的理论研究和实践探索的逐渐深入开展,房地产项目开发逐渐由过去的粗放型管理模式向集约型管理模式发展。

当前,房地产项目开发过程中有关营销策略、设计技巧方面的研究已经得到普遍的重视并深入开展,而且也成为房地产开发商乐于宣传广为宣传的话题,而项目工程管理作为房地产项目开发过程中承前启后的重要一环,却一直以来被同行业所忽视,或者即使研究了也不愿意与同行业进行分享,而作为一种市场竞争手段秘而不宣。这从另一个角度上制约了房地产业的均衡发展,导致对于项目工程管理的有效性良莠不齐。而最终的受害者,除了房地产企业本身,更直接的受害者就是购房者本身,要为工程管理的误判、失误或者是缺失而买单,导致房地产投诉事件高居不下,这足以促使我们房地产从业者反思,在这个不进步就意味着要被淘汰的全球市场化经济体系下,对于优秀管理经验的借鉴与分享,才是房地产项目工程管理者应该做的有益于全行业发展的事情。

我们很高兴地看到,像万科、中海、万达、华润、和记黄埔等这些业界领先的房地产

公司,在对于项目工程管理方面,做着诸多有益的尝试,积累了大量的经验,笔者有幸在几个管理完善的房地产企业长期从事项目的工程管理工作,也常与业界同仁进行沟通和交流,基于对业界的项目工程管理现状的认识及自身的经验积累,促使我有了写一本房地产项目工程管理方面的书籍的想法。而如何进行项目开发工程管理策划,则是我选择研究的第一个方向。而这第一个方向,恰好也是我们房地产项目工程管理从业人员,在进行项目工程管理时,必须要面对和解决的第一个拦路虎。

房地产项目工程管理,同其他行业的项目管理一样,在项目开始之前,需要通盘考虑,周密部署,做出一个具有前瞻性及可实施性的总体实施策划。落在书面上,就形成了《工程管理策划书》,而《工程管理策划书》包含哪些方面,如何有针对性地编制,编制及实施过程中需要注意哪些问题,也就形成了本书要讨论的主要内容。

由于项目工程实施过程中,常常会受到多方面因素叠加的干扰,面临很多的不确定性,因此,对于《工程管理策划书》也需要进行检讨和修正。这是一个长期的过程。项目的工程管理策划应作为一种手段,而不是一个目的,真正的目的是通过项目的工程管理策划,对工程招标及工程管理起到指导作用,从而达到对项目工程建设的高效管理。

本书的写作遵循“基础知识”+“内容解析”+“借鉴案例”的思路,力图达到逻辑清晰,便于查阅的目的。其中第1章的内容可作为“基础知识”来查阅,介绍了房地产项目工程管理策划的定义、作用、特征以及编制的一些基本要求,使读者对于房地产项目工程管理策划有个概括的了解。第2章至第11章,是针对房地产项目工程管理策划的实际编制内容,进行讲解说明,每章视内容不同,分为若干小节,首先说明本章策划的概念和作用,然后对本章具体的策划内容进行分析说明,在对策划内容进行分析说明时,每一个策划点均配有“解析”和“借鉴”。这些“解析”和“借鉴”也是本书的重点及存在的价值体现。

本书之所以名为导引,是希望可以做导引之功,行前导之力,出引导之实。导引,亦作道引,本义为“道气令和,引体令柔”的意思,是修炼者以自力引动肢体所作的俯仰屈伸运动(常和行气、按摩等相配合),以锻炼形体的一种养生术。引申为前导,引导的意思,如汉朝王褒《九怀赋》“蛟龙兮导引,文鱼兮上瀨”。笔者期冀本书也能达到一个引导作用,房地产项目管理从业者在翻阅本书后,可以知道编制项目工程管理策划的一些基本知识以及经验,从而方便进行项目工程管理策划的编制工作。

在每一个“解析”之后,均配有一个“借鉴”案例,作为对解析的形象再现。这些借鉴案例都是真实存在的,或者根据真实存在的案例改编的,包含着编制人的智慧和心血,由于案例提供者众多,无法一一致谢,在此一并向付出辛勤劳动的案例提供者表示感谢,同时因时间仓促或者无法寻找到案例提供者,若有对案例的版权提出异议者,可及时与我联系。需要提醒读者的是,项目本身具有独一性的特点,本书中列举借鉴的一些事例及经验,有与其他项目不同的开发及管理背景,仅作抛砖引玉启发思考之用,而切不可照搬照用。但是项目工程管理的思考方式是无极限的,他山之石可以攻玉,通过不断的学习不断的揣摩,定可以达到触类旁通的目的。

本书可作为房地产工程管理从业人员的工作和学习参考之用,也可作为施工企业、投(融)资机构、项目管理(监理)公司、工程造价咨询(招标代理、质量监督、境外工程咨询)机构及管理部门,以及上述这些单位的项目经理、投资策划师、资产(房地产)评

估师、招标师、造价（监理、质量监督）工程师等专业人员以及相关专业院校（岗位培训）学员工作的工作和学习的资料。

本书在写作过程中，得到了很多朋友的关注与支持，在这里向大家一并表示感谢。特别要感谢新华联不动产股份有限公司副总经理兼工程管理中心总监闫朝晖先生、重庆香江高科地产发展有限公司副总经理李建生先生，他们为本书提供了很多重要的修改意见及建议；同时也要感谢我的家人，给了我一个良好的写作环境。他们的帮助加快了本书的创作速度。

由于时间仓促，加之编者水平有限，书中难免存在疏漏、偏差之处，敬请专家、同仁和读者不吝赐教，恳请批评指正，使本书能更好地为广大读者服务。

2015年8月于北京

目 录

第 1 章 房地产项目工程管理策划概述.....	1
第 1 节 策划探源	1
第 2 节 房地产项目工程管理策划的概念	9
第 3 节 房地产项目工程管理策划的作用	9
第 4 节 房地产项目工程管理策划的特征	10
第 5 节 房地产项目工程管理策划的载体形式	12
第 6 节 房地产项目工程管理策划的内容及相互关系	12
第 7 节 房地产项目工程管理策划的编制时机	13
第 8 节 房地产项目工程管理策划的编制人员要求	14
第 9 节 房地产项目工程管理策划的编制与评审流程	15
第 10 节 房地产项目工程管理策划形成及实施过程中应注意事项	15
第 2 章 房地产项目背景及工程概况分析	17
第 1 节 房地产项目背景及工程概况分析的概念	17
第 2 节 房地产项目背景及工程概况分析的作用	17
第 3 节 房地产项目背景及工程概况分析的内容	19
第 3 章 房地产项目工程范围管理策划	36
第 1 节 房地产项目工程范围管理策划的概念	36
第 2 节 房地产项目工程范围管理策划的作用	36
第 3 节 房地产项目工程范围管理策划的内容	36
第 4 章 房地产项目工程管理组织策划	48
第 1 节 房地产项目工程管理组织策划的概念	48
第 2 节 房地产项目工程管理组织策划的作用	49
第 3 节 房地产项目工程管理组织策划的内容	49
第 5 章 房地产项目总平面管理策划	62
第 1 节 房地产项目总平面管理策划的概念	62
第 2 节 房地产项目总平面管理策划的作用	62
第 3 节 房地产项目总平面管理策划的内容	63

第 6 章 房地产项目工程进度管理策划	80
第 1 节 房地产项目工程进度管理策划的概念	80
第 2 节 房地产项目工程进度管理策划的作用	80
第 3 节 房地产项目工程进度管理策划的内容	81
第 7 章 房地产项目工程质量管理策划	97
第 1 节 房地产项目工程质量管理策划的概念	97
第 2 节 房地产项目工程质量管理策划的作用	97
第 3 节 房地产项目工程质量管理策划的内容	98
第 8 章 房地产项目安全文明施工管理策划	111
第 1 节 房地产项目安全文明施工管理策划的概念	111
第 2 节 房地产项目安全文明施工管理策划的作用	111
第 3 节 房地产项目安全文明施工管理策划的内容	112
第 9 章 房地产项目工程成本管理策划	117
第 1 节 房地产项目工程成本管理策划的概念	117
第 2 节 房地产项目工程成本管理策划的作用	117
第 3 节 房地产项目工程成本管理策划的内容	117
第 10 章 房地产项目工程采购与招标管理策划	128
第 1 节 房地产项目工程采购与招标管理策划的概念	128
第 2 节 房地产项目工程采购与招标管理策划的作用	128
第 3 节 房地产项目工程采购与招标管理策划的内容	129
第 11 章 房地产项目工程风险管理策划	143
第 1 节 房地产项目工程风险管理策划的概念	143
第 2 节 房地产项目工程风险管理策划的作用	145
第 3 节 房地产项目工程风险管理策划的内容	145
参考文献	153

第1章 房地产项目工程管理策划概述

第1节 策 划 探 源

1. 策划的由来

《孙子兵法·始计篇》中有云：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”意思是说，开战之前就预计能够取胜的，是因为策划周密，获得胜利的条件充分；开战之前就预计不能取胜的，是因为策划不周，获得胜利的条件缺乏。筹划周密，条件具备就能取胜，筹划不周，条件缺乏就不能取胜，更何况不作策划、毫无条件呢？我们依据这些来观察，那么胜负的结果也就很明显了。所谓“运筹策帷帐之中，决胜于千里之外”说的也是这个道理。

首先我们要明确，“策划”不是一个现在才有的概念，古已有之。在中国古代典籍文献中，战国之前，“策划”是独立的两个字。之后，“策划”并为一词开始使用，写作“畫策”、“策畫”或“策劃”。

在汉语中，“策”与“畫”和“劃”字的含义如下：

“策”[《广韵》楚革切，入麥，初。]亦作“策”，亦作“箠”，亦作“策”，共有19种用法（根据《汉语大字典》特藏本，第八卷，上海辞书出版社2012年版）。

“策”的原意为驱赶骡马役畜的鞭棒，《左传·襄公十七年》“左师为已短策”，汉恒宽《盐铁论·后刑》“良工不能无策而御”，引申为驱赶、督促使进步之意，《论语·雍也》“孟子反不伐，奔而殿，将入门，策其马”，南朝齐萧子良《与孔中丞释疑惑书》“孜孜策励，良在于斯”。

“策”的另一原意为古时卜筮用的蓍草，又称为“筹”《仪礼·士冠礼》“筮人执策抽上韠。兼执之。进受命于主人”。中国源于上古甲骨占卜的“测字算命”，其中的“测”和“算”即是以“筹”为“策”，预测人生祸福。以“测字算命”为业者，于今不绝。由此意进而引申为谋算、计谋、谋划、测度，《孙子·虚实篇》“策之而知得失之计”。唐韩愈《送张道士序》诗“臣有平贼策，狂童不难治”。进而引申为古代考取进士，以问题令应试者对答为策，北齐颜之推《颜氏家训·勉学》“明经求地，则雇人答策。三九公燕，则假手赋诗”。

“划”与“劃”，在古代是意义不同的两个字。

“划”[《广韵》户花切，平麻，匣。]，共有5种用法（根据《汉语大字典》特藏本，第二卷，上海辞书出版社2012年版）。

“划”字读 huá，是从戈、从刀的形声字，指以桨划水使船前进，宋张鎰《崇德道中》诗“破艇争划忽罢喧，野童村女闯篱边”，引申出小船及合算的意思，清魏源《城守篇守御下》“急募善楫，载楸乘划，衔枚夜出”。如今现代汉语仍然这样用，如李劫人《天魔

舞》第八章“坐得三四倍的利润，真正划得过”。此外的含义就是通“劃”了，为“劃”的简化字。

“劃”[《广韵》胡麥切，入麥，匣。又呼麥切，入麥，晓]，共有7种用法（根据《汉语大字典》特藏本，第二卷，上海辞书出版社2012年版）。

“畫”字[《广韵》胡卦切，去卦，匣。又胡麥切，入麥，匣]，共有14种用法（根据《汉语大字典》特藏本，第七卷，上海辞书出版社2012年版）。

“劃”字由“畫”字（“画”的繁体）而来，读 huà 或者读 huá。“畫”字原意指绘画、作图、图画、书写文字，《仪礼·乡射礼》“大夫布侯，畫以虎豹”。引申为划分，《书·毕命》“申畫郊圻，慎固封守，以康四海”。秦汉以后，“畫”与“劃”通假，例如划分之意，有北齐颜之推《颜氏家训·归心》“九州未劃，列国未分”。含义扩展为谋划、筹划、计策，《左传哀公二十六年》“使召六子曰：‘闻下有师，君请六子畫’”。《广韵·入麥》“劃，劃作事”。

“策畫”或“策劃”（“策划”）一词，战国时期写作“畫策”。如战国时商鞅所著《商君书》有《畫策》篇，战国时韩非子所著《韩非子·外储说左上》“故李惠宋墨，皆画策也。论有迂深阔大，非用也”。至汉时，司马迁《史记平原君虞卿列传论》“虞卿料事揣情，为赵畫策，何其工也”。

汉后，文献典籍中都可见“策畫”或“策劃”在使用（也有“畫策”）。如，南朝刘宋时期范晔《后汉书·隗嚣传》“夫智者睹危思变，贤者泥而不滓，是以功名终申，策畫复得”，唐朝元稹《奉和权相公行次临阙驿》诗“将军遥策畫，师氏密吁谟”。在《奉和权相公行次临阙驿，逢郑仆射相公归朝》的诗中写道：“将军遥策画，师氏密吁谟”。清代魏源《再上陆制府论下河水利书》“前此种种策画，皆题目过大，旷日无成，均可束之高阁”。

从我们对文献古籍的考证中，可以得知，“畫策”、“策畫”或“策劃”基本是古代官员或知识分子所使用的书面语，包含有谋划、筹划、策略、计划、计策、对策、方案的意思。

至近代，“策划”一词的使用经常见诸于报刊。如创办于1902年《广益丛报》，是同盟会重庆支部的机关报。其1906年的第118期有篇新闻报道，题目为《广西：策划采运水晶》；又如著名报人张翼廷1912年在上海创办的《谈盐丛报》，1914年的第17期刊有《记事江浙盐捕营之策划》的文章。1926年创刊的《良友》，是中国问世最早的综合性大型画报。其1930年第45期刊登图片，说明为“香港之革命遗迹孙总理胡汉民黄克强等曾匿此屋策划革命”；抗日战争后创刊的《京沪周刊》名噪一时。其1948年第2卷42期发表新闻评述，题目为《马卿东奔西走策划团结西欧》（“马卿”指当时的美国国务卿乔治·卡特利特·马歇尔将军）。

而“策划”一词在中国的广泛应用，应该是在20世纪80年代之后。最先是在港澳台地区商业中，策划常被提及使用。在大陆改革开放后，随着招商引资过程的进行，“策划”作为一种全新的经营管理理念由外而内，得以迅速传播。作为战略管理和营销方法，“策划”的理念逐渐渗透于社会上许多行业，比如品牌策划、营销策划、旅游策划、展览策划、广告策划、公关策划、项目策划等等。于今，“策划”已从古代的书面用语，变成了大众耳熟能详的词语，真正是“旧时王谢堂前燕、飞入寻常百姓家”了。古代的“畫策”、“策畫”或“策劃”，而今也在大陆被简化成为“策划”了。

策划概念的外延分类是广泛的，它既包括国际策划和国家策划，又包括团体策划和个人策划。它既包括政治策划和军事策划，又包括经济策划和文化策划。它既包括企业策划和政府策划，又包括事业策划和社团策划。它既包括战略策划，又包括策略策划。它既包括实体策划，又包括形象策划。总之，凡是有决策、计划的事业领域就有策划，只要有管理和决策活动的地方，就存在策划活动，策划的科学和决策的成功是密不可分的。

2. 策划的含义

(1) 当代对策划含义的理解

虽然说策划这个词在中国具有悠久的使用历史，但是在当代，我们指的策划一词，已经赋予了更丰富的内涵，应该说比古代的理解更加现代且深刻，其主要含义有这么几种：

1) 策划是策定计划的程序过程

美国哈佛《企业管理百科全书》的定义：所谓计划有两种情况：一是指“策定计划”的程序过程，一是指经过策定程序已生成的计划。我们称前者为“策划”，称后者为“计划”。策划是一种程序，在本质上是一种运用脑力的理性行为。基本上所有的策划都是关乎未来的事物，也就是说策划是针对未来要发生的事情做当前的决策。换言之，策划是找出事物的因果关系，衡量未来可采取之途径，以作为目前决策之依据。亦即策划是预先决定做什么，何时做，如何做，谁来做。策划如同一座桥，它连接着我们目前之地与未来我们要往之处。

这种观念的思路是：策划是决策、计划的前提和依据，而决策、计划又反作用于策划。三者共以未来为目标，分工协作，贯彻于企业管理的全过程。同时，它也揭示策划概念的本质。因此，所谓策划，其科学内涵是指在人类社会活动中，人们为了谋取达成某种目标或某项事业的成功，而先发的设想及其创造思维过程，也是确保实现决策、计划而进行的有科学程序的谋划、构思和设计过程。简言之，策划是指人们为了达成某种特定的目标，借助一定的科学方法和艺术，为决策、计划而构思、设计、制作策划方案的过程。

2) 策划是一种智慧创造行为

日本策划家和田创认为：策划是通过实践活动获取更佳效果的智慧，它是一种智慧创造行为。

3) 策划是在事前决定做什么事

William·H·Newman 的《组织与管理技术》一书认为：一般来说，策划就是在事前决定做什么事。因此，计划是已经设计妥善的行动路线。由此可见，策划是非常广泛的人类行为形态。

4) 策划是管理

John·M·Pfiffner 和 R·Vance·Presthus 在《公共管理》一书中认为：策划在本质上是比较好的决定手段，也是决定的先决条件。策划在制定过程中，能影响管理者的决策、计划、预算、调整、意见沟通、组织机构等问题。简言之，策划就是管理。

5) 策划是由虚构做到现实

日本的策划大师星野匡在《策划力》一书中讲到：所有的策划或多或少都有所谓虚构的东西，从虚构出发，然后创造事实，加上正当的理由，而且要正大光明的去做，这就是策划。

6) 策划是提炼谋略和方法

资深策划专家舒淳认为：诸利取其重，诸害取其轻，其“取”就是策划。又如“上策、中策、下策”，即遵循客观世界的运行规律，主观地提出和提炼实现最高价值目标的谋略和方法。“策划”在中国有悠久的历史，古为军师、策士、谋士，今为企划设计师、策划家。“策划”作为一种独立的行业和产业，却是近年的事，它是知识经济时代的智慧之果和精神产品。

7) 策划是一种系统理性活动过程

资深策划专家王树森认为：策划是“三分思维，七分科学”的系统理性活动过程。策划有三个基本属性，即目标性、创造性和可操作的科学性。

(2) 对策划的理解及定义

由上面可以看出，有关“策划”的含义仁者见仁、智者见智，随着时代的发展，策划被赋予了更多的内涵。在这里，我们比较看重策划的三个方面，即运筹、出主意和资源的优化组合。

1) 策划即运筹

“策”，就是计策、对策、创意、谋略；“划”就是通过对财力、物力、实力、人力、智力等的调动来把“策”落到实处。

运筹，“筹”是计策对策、创意、谋略、点子等意思；“运”就是古代书写为走字旁的一个军队的军（繁体字为筭）也就是通过兵马、粮草、车子的调动把计谋、创意、对策落到实处。

因此，策划即运筹，就是对事物环境充分了解并提出独创性、出奇性、可行性的创意谋略基础上，根据事物的演变规律，设定、设计策划手段、付诸实施的运动方案，并帮助实施者一起去实施这种方案。有时它能适应事务的演变轨迹，有时它能改变事务的原有运动轨迹，从而按照你所设定的策划目标而偏转。

2) 策划是“出主意”

为实现某一特定目标，借助于一定的科学手段及方法，从两个或两个以上的可行方案中选择一个最优方案，并组织实施的全过程。策划是一项立足现实，面向未来的活动。它根据现实的各种情况与信息，判断事物变化的趋势，围绕某一活动的特定目标这个中心，来全面构思、设计、选择合理可行的行动方式，从而形成正确的决策和高效的工作。

上述策划的含义包括如下几层意思：

① 策划是在现实所提供的条件的基础上进行谋划。策划者要尽可能多地掌握各种现实情况，全面地了解形成客观实际的各种因素及其信息，包括有利的与不利的因素并分析研究收集到的材料，寻找出问题的实质和主要矛盾，再进行策划。这样的策划针对性强，并合理可行。

② 策划具有明确的目的性。策划一定要围绕既定的目标或方针，努力把各种工作从无序转化为有序。策划可以使人们正确地把握事物发展变化的趋势及可能带来的结果，从而确定能够实现的工作目标和需要依次解决的问题。

③ 策划可以比较与选择方案。针对某一个目标，可以拟出多个策划方案。人们对多个策划方案可以权衡比较，扬长避短，选择最合适、最科学的一种。同时，策划也不是一成不变的，应在保持一定稳定性的同时，根据环境的变化，不断对策划进行调整和变动，

以保持策划对现实的最佳适应状态。

④ 策划是按特定程序运作的系统工程。现代策划为了保证策划方案的合理性和高成功率,不可避免地趋向程序化。一般的策划活动都要经历以下几个步骤:

- A. 策划前的调查和环境分析;
- B. 确立或调整策划目标;
- C. 策划创意,拟定初步方案;
- D. 方案评价与筛选;
- E. 方案的调整与修正。

策划的程序性保证把各方面的活动有机地组合起来,把各个子系统相互协调,形成一个合理的整体策划。这种整体的系统性可以使人们确定理想的工作秩序和节奏,掌握轻重缓急,做到井然有序,提高工作效率,创造最佳效益。

3) 策划是资源优化组合

策划成功与否往往就在于策划者如何去认识资源和如何最佳组合资源。策划者应能看出一般人意识不到的资源,并能取长补短,合理结构,合理利用,优势互补,开发资源潜在能力。

策划是一种超前性的人类特有的思维素质。精心的策划是实现科学决策的重要保证,也是实现预期目标、提高工作效率的重要保证。

策划是一种程序。在本质上是一种运用脑力的理性行为。亦即策划是预先决定未来做什么,何时做,如何做,谁来做,风险是什么,如何避免出问题,出了问题又该怎么办等等一系列的问题。

归纳以上三个方面,我们尝试将策划定义为:策划是一个准备过程,它是为实现未来的某一目标,在充分认识并利用现有资源的前提下,通过提出创意、设计、谋划等手段,为决策者提供最佳方案。

3. 策划在古代的发展

策划作为人类智慧的体现,无论古今中外,都在历史的进展中发挥着极其重要的作用。人类历史上丰富的策划实践和策划思想,均为人类的策划包括增添了丰富又宝贵的内容。可以说策划的历史百花争艳,源远流长。

我们在策划的探源中可以看出,早在战国时代,策划就开始走进了历史的舞台,中国古代的策划,是劳动人民长期智慧的结晶,中国又是一个崇尚智慧的民族,策划实际上就是一种智谋,在中国五千年文明的历史长河中,策划的目的更多是为了政治、军事、外交服务的,有着其历史局限性,而今天的策划主要是为经济服务,当然也不排除其他的目的,但我们说古代的策划和今天策划的用途有着很大的差异,可以说中国古代的策划是完全应统治者的需要,为统治者服务的。可以说中国古代的一部思想史,也就是中国的一部生动的策划史。

在战国时代,连年的战乱也带来了思想的高度繁荣,所谓时势造英雄,这个时代“策士”辈出,高手林立,出现了百花齐放、百家争鸣局面,这也是策划意识形成的起始期,同时也是策划最兴盛的时期,策划意识在当时上至王公贵族,下至门客谋士间都极为推崇,极为重视。出现了著名的纵横家张仪、苏秦等人,也出现了像法家的代表人物韩非

子,同时也有著名的兵家孙子、孙臧等。他们的思想至今仍在影响着我们的生活,具有极其重要的指导意义。这个时代所创造的一个个策划经典案例,可谓中国策划思想史的一个宝库。例如:齐王与田忌赛马、周忌讽齐王纳谏、孝公识贤轶变法、苏秦合纵齐抗秦、张仪连横破六国、信陵冒死窃兵符等。

苏秦、张仪是战国时最杰出的策划大师,也是最为大家所熟知的。苏秦策划了“合纵”的谋战略,成功使魏、赵、韩、楚、燕、齐等六国南北联盟,对抗秦国,合众弱以攻一强,他总佩六国相印,总辖六国的兵民,史书说:“天下之大,百民之众,王侯之威,谋臣之权,皆欲决于苏秦之策。”苏秦在当时的地位,相当于今天的联合国秘书长,而且更有权势,因为他拥有兵权,可以调动联盟各国的军队。张仪以他出色的游说,被秦惠王拜为客卿,为秦惠王谋划攻伐各国的大事,秦国仿效三晋设相位时,张仪是秦国的首任相国,位居百官之首,主持军事、政治和外交活动。张仪辅助秦惠王,用连横之术,迫使韩、魏太子来秦朝拜,又游说魏惠王,不用一兵一卒,得到魏国上郡的15个县城,并攻下魏国的陕县,占领黄河天险;之后,张仪又率兵伐蜀,占领天府之国;后来,他出使楚国,拆散齐、楚联盟,成功地游说楚、齐、赵,燕等国连横事秦,他成功的外交军事行动得到了秦惠王的高度赏识,被为武信君。张仪的连横之术无疑成为后来秦灭六国、统一天下的基本战略。他是当时最有资格与苏秦较量的策划大师。

与势、权、术相关联的策划在古代中国有着比较集中的体现,也可以说中国古代的策划主要集中在权、势、术这几个层面之中。

权,即政权,古代策划家许多策划案例都是围绕着巩固政权而进行的,如古代的商鞅变法、吴起变法、王安石变法等,变法本身就是一个观念更替,变法风险很大,因此,必须进行周密的策划才能提出具体的方案。变法实质也是一种权力更替过程,通过变法个案可以看见中国古代“权术”的运用策划。

我们看一个变法的个案,张仪之前,秦国的另一位策划大师是卫鞅,后封于商,被称之为商鞅。他为秦孝公策划了秦国的变法方略。商鞅“少好刑名之学”,专研以法治国,受李悝、吴起等人的影响,深通法家谋略。卫鞅先是魏国宰相公叔痤的家臣,公叔痤对卫鞅非常看重,他病重时对魏惠王说:“公孙鞅年少有奇才,可任用为相。”可能惠王没有采纳,所以后来公叔痤又对惠王说:“王既不用公孙鞅,必杀之,勿令出境。”惠王还是没有采纳,公叔痤死后,商鞅听说秦孝公雄才大略,便带着李悝的《法经》到秦国去,他通过宦官景监见到孝公,为秦孝公讲解变法治国的策略,孝公非常高兴,令他左庶长,开始变法,后升大良造,主持变法。商鞅从公元前356年至前350年,大规模地推行过两次变法。第一次变法在公元前356年,主要是颁布法令,编定户籍;制定连坐法,轻罪用重刑;奖励军功,废除世卿世禄;重农抑商,奖励耕织垦荒;焚烧《诗》、《书》,禁止游说。第二次变法是在公元前350年,主要是废井田、开阡陌、扩大土地面积,实行土地买卖制度;建立县级组织,由中央派吏直管,巩固中央集权;迁都咸阳,便于秦国向东发展。商鞅变法十多年后,秦国越来越强盛,周天子也不得不派使者来向秦孝公道贺,封秦孝公为“方伯”,确认他为一方诸侯的首领,中原的各诸侯国,也纷纷向秦国贺喜。商鞅的策划的变法强国的谋略,使秦国富强,商鞅也受到了秦孝公的高度器重,可惜的是,孝公之后,继位的秦惠王轻信公子虔等人告发,以谋反罪下令逮捕商鞅,他最后被车裂。秦惠王残酷对待法家商鞅,起用了来游说的纵横家张仪,以“连横”之计对付苏秦的“合纵”策略,

在对抗六国联盟的征程中，逐步取得优势。

势，是形势或局势，比如对局势的分析和论证，最著名的可谓三国时诸葛亮的《隆中对》，诸葛亮为刘备分析了天下形势，提出了先取荆州为家，再取益州成鼎足之势，继而图取中原的战略构想。此后，诸葛亮出山成为刘备的军师，刘备集团之后的种种谋略皆基于此。

术，是战术或办法，中国古代的“术”，主要提出一种办法，如《曹刿论战》中曹刿对战事的分析，《牧野之战》周武王对战事的分析，赤壁之战诸葛亮对战事的分析和决策，都是“术”一种的运用，也是采用策划而取胜。春秋时鲁国大夫曹刿在长勺之战前，向鲁庄公阐明了在战争中如何正确运用战略防御原则，即只有“取信于民”，实行“敌疲我打”的正确方针，选择反攻和追击的有利时机，才能以小敌大、以弱胜强。同时曹刿在作战时活用“一鼓作气，再而衰，三而竭”的原理，从而击退强大的齐军，取得了齐鲁长勺之战的胜利。

由上面的事例可看出，中国古代的“权”、“势”、“术”策划，主要还是为封建统治者服务的。虽然古代策划大多与政治、军事有关，但在其他领域，仍然体现为策划思想，只是许多策划智谋未能记载罢了。由于当时的时代背景不同，其服务对象也不同，这也是中国古代策划的一大特点。

中国古代的策划思想，应该说并不成系统，在中国古代典籍中，如《尚书》、《淮南子》、《史记》、《汉书》、《资治通鉴》、《太平广记》、《二十四史》等，对策划人物、策划案例和策划思想都有精彩的记载，它往往体现在一些重大政治事件、军事活动、外交活动之中，并不独立成章，这也是因为古代所谓的策划与今天策划两者的差别。比如：钱，古代的钱从贝壳、刀币、方孔圆钱到今天的纸币，其本质一样，但许多属性已经不同了。今天的钱从外形看，怎样也不会像古代的刀币，从购买的对象看，今天能买到电视机，古代肯定买不到，但钱作为一种流通的东西，古今相同，都是作为财富的象征。策划也一样，今天我们所讲的策划，已经与古代策划在服务对象、运用原则不一样了，但其智谋本质还是一样的。

中国古代的策划人物主要围绕着巩固国家进行，如：周公，我国古代最早的谋臣之一，周武王牧野之战，一举克商，武王一年后即去世了，太子成王年幼，就由武王弟周公旦辅政。周公是周朝制度的制定者、策划者，为了巩固周王朝统治，他首先提出敬天思想，周公这一思想的提出，就像企业的经营理念，首先要有统一认识，统一价值观念，周公要求全国上下都信仰上天，他提出“惟命不于常”，大意为：上天赐予的大令是固定不变的。周公制造的上天，实际上是莫须有的东西，周公是个绝顶聪明的人物，有人说他根本不信上天，提出全民信仰上天，完全是为了政治的需要，这实际上是一种策划。

4. 项目工程策划理念在古代的应用

虽然古代中国的策划大多与军事、政治和外交相关，但是在工程建设领域，策划也有着极好的应用。也可以说，在工程建设这个急需要管理智慧的领域，古人充分发挥了聪明才智，创造出了很多经典的项目工程管理策划经典案例。

(1) 丁谓建宫的故事

“丁谓建宫”是中国项目管理历史上的经典，也是历史记载的最早的项目工程策划及

实施的案例。

北宋沈括在《梦溪笔谈·权智》中记载到：“祥符中，禁火，时丁晋公主营复宫室，患取土远，公乃令凿通衢取土，不日皆成巨堑，乃决汴水入堑中，引诸道竹木排筏及船运杂材，尽自堑中人至宫门。事毕，却以斥弃瓦砾灰壤实于堑中，复为街衢。一举而三役济，省费以亿万。”

大意是说：宋真宗在位时，皇宫曾起火。一夜之间，大片的宫室楼台殿阁亭榭变成了废墟。为了修复这些宫殿，宋真宗派当时的晋国公丁谓主持修缮工程。当时，要完成这项重大的建筑工程，面临着三个大问题：第一，需要把大量的废墟垃圾清理掉；第二，要运来大批木材和石料；第三，要运来大量新土。不论是运走垃圾还是运来建筑材料和新土，都涉及大量的运输问题。如果安排不当，施工现场会杂乱无章，正常的交通和生活秩序都会受到严重影响。丁谓研究了工程之后，制定了这样的施工方案：首先，从施工现场向外挖了若干条大深沟，把挖出来的土作为施工需要的新土备用，于是就解决了新土问题。第二步，从城外把汴水引入所挖的大沟中，于是就可以利用木排及船只运送木材石料，解决了木材石料的运输问题。最后，等到材料运输任务完成之后，再把沟中的水排掉，把工地上的垃圾填入沟内，使沟重新变为平地。

简单归纳起来，就是这样一个过程：挖沟（取土）→引水入沟（水道运输）→填沟（处理垃圾）。

按照这个施工方案，不仅节约了许多时间和经费，而且使工地秩序井然，使城内的交通和生活秩序不受施工太大的影响，从而顺利完成工程。这可以说是一个十分成功的项目工程策划以及实施案例。

（2）富人建屋的故事

宋朝苏轼的《思治论》一文中，有这样一段论述：“夫富人之营宫室地，必先料其资材之丰约以制宫室之大小，然后择工之良者而用一人焉。必造之曰：吾将为屋若干，度用材几何？役夫几人？几日而成？土、石、竹、苇，吾于何取之？其工之良者必告之曰：某所有木，某所有石，用财役夫若干。主人率以听焉。及其而成。既成而不失当，则规矩之先定也。”

其大意是说，当富人想建造房子时，根据自己有的建筑材料的多少来决定房子的大小，然后再选一个技术好的工匠，问他，我想造几间屋，需要用多少材料，多少人工，多少资金。土、石、竹、苇这些建筑材料哪里能弄到。这个技术好的工匠就回答说，哪里有木材，哪里有石材，需要多少人工，资金。然后富人听从这位工匠的话，房屋就按期完成了。

从中我们可以看出，“工之良者”，其实就是我们现在的项目经理，他一个人肩负了设计、预算、施工组织等各种职能。由于他掌握所需建筑资源的情况，所以能够从容应答、进行筹划，从而顺利地完成了富人交给的施工任务。

类似这样的项目工程管理策划案例还有很多，也成就了非常多的著名工程，像都江堰水利工程、万里长城的建设，这些伟大的工程建设过程无不凝结着古人的聪明才智，也为后人项目工程管理留下了无尽的遐想及启迪。

第2节 房地产项目工程管理策划的概念

根据英国皇家特许建造师 CIOB 关于建设工程项目管理的定义,建设工程项目管理的内涵是:自项目开始至项目完成,通过项目策划(Project Planning)和项目控制(Project Control),以使项目的费用目标、进度目标和质量目标得以实现。该定义的有关字段的含义如下:

“自项目开始至项目完成”指的是项目的实施阶段。

“项目策划”指的是目标控制前的一系列筹划和准备工作。

上面定义中的项目策划并不是我们通常所理解的项目营销策划:如何通过营销手段将项目销售出去,或者指房地产开发商从获得土地使用权、市场调查、消费者行为和心理分析指导物业管理的全过程策划;而是狭义的指项目工程管理的策划,这也是本书中所介绍的房地产项目工程管理策划与人们通常理解的房地产策划的一个区别,或者说本书中所介绍的房地产项目工程管理策划是房地产策划的一个组成部分,而不是全部。

基于对“策划”及“项目策划”定义的认识,我们可以将“房地产开发项目的工程管理策划”这个概念也做个定义,概括地说:“房地产开发项目的工程管理策划”就是在房地产开发项目在工程施工前,从房地产开发商的角度出发,对整个工程管理过程进行战略性的总体策划。确切地说,就是指在房地产开发项目在施工阶段之初,以房地产开发商的视角,通过调查研究和收集资料,在充分占有信息、了解项目开发概况的基础上,针对整个工程施工管理的过程,预先评估项目的工程特点、难点及存在风险,对工程各环节进行梳理、预估,对工程实施进行前瞻性战略性的总体运筹、出主意和对资源的优化组合,确定项目工程管理管理范围和目标、组织机构,施工总平面的布置原则,明确工程进度、工程质量、安全文明施工、成本控制、风险控制等工程管理内容的出处及依据,提出相应管理重点及应对措施,制定和选择合理可行的执行方案,以及根据目标要求和现实情况变化,对方案进行修订、调整的一种创造性的活动。

“房地产开发项目的工程管理策划”的核心思想是根据系统论的原理,通过对项目工程多层次、多方面的分析和论证,逐步实现对项目工程的有目标、有计划、有步骤的全方位、全过程控制。包括对项目工程管理目标进行多层分析,由粗到细、由宏观到具体;对影响项目工程管理目标的项目环境要素组成及对项目工程如何影响进行分析,预测项目工程在该环境中的发展趋势,对项目工程管理构成要素进行分析,分析项目工程管理过程中的种种演变和突变以及各种变化的发展情况和结果,并预先采取相应的管理措施等。这些构成了项目工程管理策划的基本框架,是项目工程管理策划的重要思想依据。系统论将各种存在着内在联系的群体看作具有一定共性的整体,研究他们存在和发展的普遍规律,并建立了一套完整的理论和方法。这些思想和方法,完全适用于项目工程管理的决策及建设过程,适用于项目工程管理策划工作。

第3节 房地产项目工程管理策划的作用

很多项目工程管理者在项目工程开始前,往往不知道、轻视或者不做项目工程管理策