

访谈德创赛思工程项目管理有限公司总经理--侯岚 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/185/2021_2022__E8_AE_BF_E8_B0_88_E5_BE_B7_E5_c41_185698.htm 侯岚 项目管理者联盟高级顾问，PMP，硕士，高级工程师，中国地质大学特聘教授。先后在中国、英国和澳大利亚从事机械设计、工艺管理、生产管理和海外营销；回国后担任国际贸易公司总经理，组织各类技术和产品进出口项目。98年开始担任房地产公司总经理，成功组织两个1000余亩土地的大型现代化产业园区开发建设项目，亲历项目立项论证、融资、项目公司组建、征地、拆迁、工程勘查、建设规划、工程设计，合同分包招标、工程施工、房地产销售等全过程，具广泛的跨专业项目管理和房地产企业经营管理经验。2002年开始专业从事项目管理咨询和培训，所有课程均以现代项目管理理论为基础，以解决参训者的困惑和问题为目标，学员通过参与虚拟团队，亲历本行业项目全过程，充分展开案例演练和对话，充分掌握实际项目的科学管理方法和实用工具。咨询和培训的客户包括：西门子、阿尔卡特、神龙汽车、香港新世界集团、川崎船用机械、蒂森克虏伯、凯迪电力、华中电力、上海复地集团、武钢股份、铁道部大桥局、铁道第四设计院、三峡总公司、华明集团、三江航天、烽火国际、温州电信、中石油成都燃气设计院、江苏交通研究院、湖南常德电力设计院、河北东方电力、江西诚达工程公司、沈阳精诚项目管理公司、兰州职业经理人协会等。（一）笔者：有观点认为，资金、土地等最关键的要素不是项目管理可以解决的，所以项目管理对房地产开发企业的重要性不大。您对这种观点怎么

看？您认为项目管理在房地产开发企业中，可以起到多大的作用？侯岚：这是篇大文章，需要对房地产开发过程展开分析，今天只能简单说。“项目管理对房地产开发企业的重要性不大”的观点，显然是不对的，相反，项目管理对房地产开发企业的生存和发展都至关重要。

1、大家知道，项目管理是一个面对过程的系统管理思想、管理工具，可以有效解决几乎所有项目中涉及的各种过程问题。当一个拥有项目管理思想理念的业内人士，俯瞰房地产开发全过程的时候，可以发现，房地产开发过程就是一个复杂的系统项目，具有典型项目所应具有的所有特征，在其生命周期中，存在的各类问题都可以利用项目管理有效解决，国内外许多房地产开发企业应用项目管理，也早已取得显著的效果。

2、讨论这个问题，还一定要联系今天中国房地产业遇到的挑战。在国有商业银行支持下发展起来的中国房地产业，对宏观调控特别是金融政策十分“敏感”。从2003年央行121号文件以来，房地产业高速增长的好日子就过去了，特别是2005年的两个国八条和2006年的国六条，以及仍在持续的诸如加息、征收土地增值税等一系列抽紧银根、地根、抑制房价的严厉宏观调控政策，使中国房地产业处在水深火热之中，而且，这些不愿见到的调控措施和市场窘境仍然层出不穷...，在这样前所未有的困难局面下，我们说，要生存、要维持不断挤薄的利润，就需要加强对开发过程的管理，以改善以往被忽视的绩效。

3、的确，项目管理本身并不能给房地产企业带来资金和土地，有些人不就是跟某行长、官员够哥们得到的吗？从更大的范围看，我们的房地产企业都很年轻，也大多忽略管理，因为房子始终好卖；但是，房地产业发展到今天，已经

不再是各显神通的个别投机行为或者谋求偶然的成功，而是一个通常意义的、规范条件下的经营模式，是许多人同时努力，以持续产生企业利润的系统工程，当我们不打算用朴素的、经验的、个人的方法去管理开发过程，而是用科学的、系统的、升华了的方法，去持续提高绩效、提高品牌竞争力时，更是如此。

4、房地产开发要经历许多过程和阶段，其中的每一步都是一个典型项目，任何一步的失败，都足以使你轻易得到的资金和土地，同样轻易的化为乌有，而这些可能的失败，每一步都可以通过实施项目管理而规避。作为一个曾经参与过房地产开发全过程的过来人，曾经因为开发过程而快乐，也曾经因为开发过程而痛苦，痛定思痛之后，可以说，房地产开发企业最需要的管理思想和管理工具正是项目管理，没有什么管理思想和工具比项目管理更能够给房地产开发企业带来真实的利益。

（二）笔者：侯老师，能结合您在房地产开发企业中的培训和咨询经验，和我们谈谈房地产开发企业应如何导入和应用项目管理吗？

侯岚：前面谈到，房地产开发企业最需要的正是项目管理。这些年，许多先知先觉的企业和个人也已经认识到，项目管理就是点金术，可以确保项目有利润，有更多的利润。但是企业应如何导入和应用？

房地产开发企业通常可分为两类，导入的做法稍有差别：

1、专业型公司，以房地产开发为唯一经营模式，以不同的房地产项目的滚动开发来实现企业利润。长期、持续的从事房地产开发是其基本特征，保证每个项目都成功是其基本目标。企业的项目管理能力，将根本决定其赢利水平、经营能力和品牌竞争力。此类公司，采用以下三个阶段导入项目管理较为合适：

第一阶段：全员项目管理培训，无论

是项目团队，还是职能部门，特别是总经理等高管层，一定要全程参加。目标是统一整个公司的管理思想和管理语言，建立良好的沟通平台，掌握项目管理的基本方法和工具，奠定公司全面实施项目的思想基础。第二阶段：在总经理的亲自参与和领导下，在咨询公司的帮助下，结合具体项目立刻实施科学项目管理，建立公司的项目管理模式，包括项目管理组织结构，项目决策和授权机制，项目管理办公室，项目绩效评价与考核体系、项目管理工具模板，培养项目管理专家，形成实施的骨干队伍等等，使学到的知识立杆见影，产生实效，推动公司更大范围的参与和实施。第三阶段：在总经理的亲自参与和领导下，在咨询公司的帮助下，持续努力，不断强化公司的项目管理机制，不断强化公司科学、完整、稳定的项目管理能力，并使之成为公司的战略优势。

2、项目型公司，以某一特定的房地产项目为目标组建或合作开发来实现企业利润，开发完成即告解散或改组。一次性开发是其基本特征，无论项目开发时间长短，短期行为的意识明显。通常此类公司在法律和合作层面的矛盾较多，因而管理层面问题更多、更复杂。此类公司的项目管理能力，更是唯一的决定其项目赢利水平，甚至是唯一的决定其项目成败的关键。此类公司通常采用上述前两个阶段导入项目管理，即可立刻产生实效。从我们以往的经历看，导入项目管理，是一场推翻传统思维和意识的革命，无论哪一类开发企业，在导入的过程中，都要注意以下问题：1、总经理层的参与和支持非常重要，不要以为项目管理是执行问题，决策层可以作壁上观；相反，项目决策机制、授权和资源调度等决策层的工作，本身就是项目的核心问题，也是导致项目失

败的大多数原因。 2、项目管理“导入”的时间非常重要，应强调越早越好，特别是项目型公司，应在项目之初，在项目论证，团队组建，一张白纸时，就直接“植入”；而不是积重难返时，再去寻妙方“导入”。此时的“植入”只是较低的一致成本，而彼时的“导入”却可能产生较高的不一致成本。 3、引进咨询公司等外部力量实现公司决策层的意图，可以事半功倍，千万不要指望新思想可以在原来的土壤里自力更生，产生即期效果。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com