

项目综合管理：房地产开发项目管理难点分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260032.htm 结合笔者在房地产开发项目管理方面的工作经历，尤其是近三年来经过约70万平方米高层建筑的房地产项目工程建设准备、建设实施、工程验收、项目交付等过程的项目管理实践，通过对开发商项目建设管理的考察和调研，发现有一定开发规模、多个项目同时实施的开发商，其项目建设常常是慌慌张张开工、忙忙碌碌施工、紧紧张张交工，工程建设项目管理目标总不能自如实现。笔者根据项目管理实际操作的感受，站在开发商工程管理人员角度就开发商整体运作方面影响工程建设项目进展的主要因素，即从开发商的房地产项目开发流程的操作层面针对项目管理的关键难点进行探讨分析。

1. 项目决策阶段开发商的项目市场定位及决策机制不完善，即项目前期市场可行性研究工作的不到位，是影响项目管理有效实施的根本。前期对市场研究不充分，决策缓慢。由于没有详细、“可行”的项目可行性研究报告，使得项目的规划设计迟迟不能如期进行，即使勉强进行了多方案的规划概念设计，也会因为市场研究不充分，心中无底，评判“标准”不明确，犹豫不决，致使项目决策慢、效率低。有些开发商高层领导以“市场是变化的，项目定位不能太死”为借口不重视前期的项目详细可行性研究。因市场和产品研究不详细，导致决策迟缓，浪费了项目的事机、时间。决策高层“犹豫”了一段时间后，一定会匆忙决策，这样的决策确定的项目产品肯定不科学、不系统、不全面，也不完全可行。决策机制不完善。

决策阶段的匆忙、犹豫及其引起的问题一定会在以后的项目建设、销售、交付及使用过程中反映出来，可以说由此造成的项目管理难度是“胎”里带的。例如在建设过程中经常出现原则性、功能性的大变动、变更，“伤筋动骨”。当工程“不得不”匆忙上马或工程待定内容久拖不决时，因市场定位的前期基础资料不丰富、产品研究方面资源整合匮乏等，所谓决策就成了几个领导的“拍脑袋”，决策成了经常性的、临时仓促“救火”的具体工作。公司高层领导成了具体工作的操作者和矛盾的焦点，也成了工程建设关注、等待和推脱责任的“注目点”，前期的市场研究和产品研究问题此时就演变成了工程变更的技术问题和工程建设的项目管理问题等，许多本应相关专业人员或部门做的具体技术问题反而会集中在公司高层领导处。项目决策阶段的问题在项目实施过程中会造成项目管理的诸多困难。例如某项目的阳台栏杆形式确认达半年之久；某项目在销售阶段才意识到户型单一、户型偏大及市场定位偏差问题；某在建项目使用市场定位由住宅改为商务公寓功能的“正确”修改；某项目重新进行产品定位和重新设计；公司领导层经常为建设过程中不时出现的户型修改、材料颜色、装修效果、窗型、车位摆放等而“救火”；某项目已拿地近3年，产品定位不明，概念设计已经进行一年有余，至今仍犹豫不决等等。工程现场经常处于等图状态，要么没有图纸、要么改图，甚至工程交付标准都不明确，工程现场只有等待或无所适从或发出修改图后急忙安排敲打、改造，有工期目标时只有“着急”，无工期目标时“干耗”（无工程建设目标的本身就不可思议！），项目管理目标往往落空，无论是开发商内部的工程管理和销售部门

等，还是参与项目的设计、监理、施工单位及政府规划、建设、房地产管理部门和购房客户等各个方面都不满意。决策阶段工作效率低下，导致项目实施丧失机遇，效益损失。时间就是金钱，效率就是效益，要算大帐，提高工作效率。如果某开发商年度完成开发工程量近10亿元，仅利息一项每延误一天平均大约要直接损失10余万元。

2. 施工图设计文件供应迟慢，变更多。

因市场研究阶段进行得不细致、不规范，项目投资决策阶段的问题拖到了项目实施决策阶段来解决，本应属设计师的工作受到了开发商的过多干预和限制，在工程项目管理方面的表现就是施工图技术文件慢、建设过程中变更多。许多开发商的项目规划和建筑方案是开发商高层领导包办“设计”的，使得规划、建筑设计单位及设计人员无所适从，项目无详细、完整的规划和建筑设计，整体设计不系统、不配套、不协调，设计师成了开发商高层领导手中的一支“笔”，设计师无创意，也不愿动脑筋，做出的规划和建筑效果的确是完全体现了开发商意图，但产品功能性、系统性和效果的设计失误的责任也由开发商承担。开发商的高层领导往往认为在设计阶段一定要严格“把关”，然而因为没有详细、“可行”的可行性研究报告作为产品评价标准，所以开发商的某几个高层领导的“感觉”就成为了规划、建筑设计的评判依据，由此造成了工程建设内容经常变化，如某小区的变配电房是后加上去的；分期建设的小区中垃圾储运问题至今仍未解决；小区原先规划的地下停车位不足，新增建地下车库；因产品定位修改，导致在建项目的外饰及雨蓬修改；景观设计不系统、无主题。大量的工程变更严重影响了工程建设的开展，设计师成了“改图师”，设计变更多

，工程签证多，故工程的质量、进度、投资控制目标也就无法如期实现。项目设计资源整合不足会影响项目设计文件的质量、供应时间、工程内容接口等工作，从而影响项目管理。在当今小区的开发建设中，景观园林工程已成了一项不可或缺的内容。开发商的小区开发建设中，景观设计资源整合不足，景观设计工作滞后，景观与整个小区不协调，而且景观工程实施滞后，失去了景观美化的意义，经常改动，制约了项目的建设，也没有起到促销的作用；建筑细部设计及装修设计滞后。现在的开发项目中从样板房到公共部分均需精装，甚至要向精装交房过渡。因交付标准不明，建筑细部设计不到位、装修设计滞后，往往后期装修仓促上阵；许多工程的外立面装饰及窗型等迟迟不能确定等。

3. 工程施工承包合同不严密，项目收尾阶段交叉施工作业时，发包工程内容及接口界定不清，没有从根本上采取措施重视工程收尾阶段的工作，甲方分包工程项目管理难。目前的工程管理中，尤其在高层建筑及大型小区的开发建设实施过程的后期，甲方分包工程的施工单位与单位工程总承包施工单位以及甲方分包工程施工单位之间的配合和接口问题上，矛盾越来越突出，成为房地产开发项目管理的难点之一。因高层项目或大型小区的参建施工单位众多、交叉作业多，进场、退场的时间也各不相同，甲方除了与单位工程的土木建筑及安装施工企业（即工程总承包施工单位）签订所谓总承包工程施工合同之外，其中许多专业工程或配套工程的施工单位也直接与甲方签订工程施工合同。工程的前期主要是项目总承包单位进行的土建施工工作，工作单一，项目管理工作简单，容易进行；施工单位的内部作业分包往往主要由其自己管理，对于

施工合同有约定的纳入施工单位自行管理的甲方指定分包或专业分包，监理方及甲方工程管理人员在此方面的项目管理工作也容易做，难的就是与甲方独立签订工程施工合同且合同中又无工程配合、接口内容等要求的工程配合问题。因工程招标时要求不完善，签订的工程施工合同不严密，尤其是关于工程配合、交接口、及半成品保护方面的合同约定不详细，合作意识“较差”的施工单位对甲方分包工程配合问题“过于认真”、“斤斤计较”，使工程项目管理困难重重，总是在脚手架、垂直运输、临时水电使用及费用分摊、材料堆放、垃圾清运、安全文明施工管理、交接验收、成品保护、工程资料衔接和整合管理、配合费用等工程接口、配合方面纠缠不清，也是造成工期拖延的重要因素。总承包施工单位对甲方分包的项目不承担“总承包”责任，甲方分包工程的施工单位有了需沟通、协调的问题也往往直接找甲方，监理方在这方面也无能为力，监理方此时最多是甲方的助手，倒是甲方成了真正的“总承包”单位，甲方的现场项目管理人员成了工程现场的“总协调”，难怪甲方现场工程管理人员说工程到了收尾阶段其有80%以上的工作精力和工作量都花费在了“协调”工作上。出现了工程质量和拖延工期问题后相互扯皮，向甲方推诿责任，责任不好界定，如此甲方分包工程还有违反建筑法及工程质量、安全管理条例等法规之嫌疑。项目到了即将竣工、交付客户入住的前夕，开发商与购房客户签订售房合同约定的交付日期日益临近，出现了乙方不急而甲方着急的尴尬局面，甲方的工程项目管理现场代表总要“求”完了这个乙方，再去“请”另一个乙方，还要准备组织进行工程项目整体验收和交付等工作，焦头烂

额。在项目收尾阶段，甲方的工程项目管理现场代表的工作压力、工作难度和工作量可想而知。开发商没有将工程收尾阶段当作一个重要节点调动、组织公司其他部室资源重新建立一个工程收尾的临时机构，仍让工程项目管理部门人员“从一而终”、单打独斗，导致了工程在收尾阶段现场大打乱仗，使得工程项目建设虎头蛇尾，留下诸多问题。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