

项目综合管理：房地产开发项目设计管理 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_260053.htm

[摘要] 项目管理是一种新兴的管理方法。在房地产开发项目设计管理阶段引入成熟的项目管理方法，将对设计进程中的科学决策、资源优化及质量和成本控制起到积极的促进作用。随着我国经济水平的发展，人民生活水平的不断提高，社会对住宅商品的需求日趋高涨。这几年住宅小区项目的开发红红火火，设计、生产和管理取得了长足的进步。然而，随着竞争变得越来越激烈，市场逐渐走向成熟，客户购房理念也日趋理性，房地产开发商对住宅小区项目开发策化和设计阶段越来越重视。以往开发商搞到地皮，找几个人炒炒更绘出图纸，建楼卖楼的日子已经一去不复返了。建设项目设计阶段的管理有其特殊性。首先设计的成果是由建筑设计院完成的。其次房地产开发公司设计人员在策化和设计过程中起沟通、协调、监控作用。因此在建设项目的的设计运作过程中，房地产开发公司如何介入，如何控制设计过程，充分发挥内部资源和外部资源的能动性，是取得项目设计成功的关键。项目管理是二十世纪五十年代后期发展起来的一种计划管理方法。其知识和方法体系在大多数时间适用于大部分项目，其价值和实用性已得到广泛一致的认可。项目管理有时被用来描述管理持续进行的日常运作的组织方法。对这种方法更恰当的称谓应该是按项目进行的管理，即把持续进行的运作的许多方面视为项目，并运用项目管理技术来进行管理。项目管理通过应用下列过程得以完成：启动，计划编制、执行、控制和收尾。项

目团队负责管理项目工作。在建设项目的前期策化和设计过程中，引入项目管理的概念，对项目策化和设计过程中范围的界定、时间、成果、风险和质量管理，起到积极的作用。它将使房地产开发公司决策和设计人员对项目设计的监控过程更为具体化，操作更简便、理性和有序，有助于决策的理性化及对设计进度、成果和质量的控制，并对项目的后期建设产生积极的影响。一般房地产开发建设项目设计过程可分为两个大阶段：方案设计阶段和施工图设计阶段。这两个阶段的最终产品分别是方案报建文本和施工图蓝图。这两个阶段的成果必须报政府部门审批通过，方可进行工程项目施工。（有些项目需做扩初设计，并报批。这里将扩初视为施工图设计过程的一个阶段。）可以认为建设项目设计过程的项目管理是围绕着这两个最终成果而展开的。由于这两个设计阶段所承担的目标和任务的不同，其项目管理在执行组织的结构、项目人力资源管理、时间管理、沟通管理、风险管理及质量管理等方面存在着较大差异。方案设计阶段的重要性是不言而喻的。其主要流程如下：拟定招标设计任务书，方案招标，方案评审及咨询，方案定案（或委托设计院），出方案报建文本，进行方案报建。大部分房地产开发公司都在这一阶段投入大量的内部资源和外部资源，以求得一个满足市场需求且高效益的方案。多轮的方案竞标，内部评审，专家咨询论证等，方法不一而足，希望能磨出一个精品来。但有时却事与愿违，要么设计成果偏离了目标，要么设计进度一拖再拖，延误了建设工期。因此，在方案设计阶段，强有力的执行组织的结构是必须的。一般由上层领导、设计规划部门、策划部门、营销部门等部门组成，在设计规划部门

的协调组织下通力合作，在方案设计过程中及时、科学地决策，保证设计进程的顺利推进。方案设计阶段有时可分为方案招标阶段和方案定案阶段。大部分房地产公司在大、中型建设项目中采用方案招标来选定方案，也有的采用直接委托某一设计院来直接设计方案。这两种方法各有利弊。房地产公司在取得项目后，一般都会委托策划公司进行市场调研并进行项目策划，确定设计目标和方向。而房地产公司也会对项目进行内部方案设计和研讨。在此基础上形成项目的整体方向，作为招标任务书拟定和评标的依据；有的房地产开发公司将方案招标作为项目研究的手段和过程之一，或考察设计院实力的方法，招标方案的成果对下一阶段工作的影响不大。对建设项目整体方向把握还不太准，或希望项目有所创新的房地产公司，一般采用招投标的方式，集众家所长。一旦房地产公司对项目形成强烈的主观意志，一般采用直接委托的方式进行方案设计，以免不必要的反复而浪费成本和时间。不论是招标或是直接委托设计，都要对所选用的设计公司进行深入而严谨的分析，甚至不同类型设计公司的比例也要有所考虑。基本方案确立到最终方案的形成是一个多轮次方案的反复过程。在此阶段，房地产公司设计规划人员及相关部门人员，对项目的各个大的价值体系进行深入的剖析，如：交通系统功能空间布局，建筑空间分布，建筑体型分析，环境景观系统，设备的设置及户型平面和立面风格等，逐一与设计院沟通，并与政府相关部门进行沟通，使方案朝着开发商所期望的方向发展。在方案设计阶段，项目沟通管理也是很重要的一个方面。准确而及时的沟通使项目设计朝正确的方向有序地发展。沟通是多层面和多方式的。在这一阶

段，主要的沟通为：内部沟通（纵向和横向的沟通），与设计公司沟通，与政府部门的沟通。尤其与政府部门的沟通要及时甚至提前，在沟通过程中，要注意建立沟通信息的存贮体系和信息查询体系，以便信息可以通过不同方式由团队成员和项目干系人共享。在方案设计阶段也要对项目风险进行管理。有的房地产开发公司对项目制定的绩效目标不现实，在实施过程中会带来进度风险。有的公司喜欢打政策擦边球，甚至违规操作，给项目带来的风险也是致命的。委托或筛选设计公司过程也隐含着风险，对设计公司的了解及分析不够深入，不能取长补短，往往会造成成果与期望相差甚大，或者最初成果无法深化等。在方案决策中对技术的选用也存在风险。设计阶段的项目风险除违规操作外，其实并不太高。只要项目组织者有项目风险意识，对项目做风险定性分析，就可以防患于未然。方案设计阶段的项目风险控制对整个设计阶段和后期施工的顺利进行意义重大。项目资源的管理对产品的质量影响很大。在此阶段，房地产公司投入大量的人力资源和物力资源。如何保证各种资源最大限度的配合，发挥各种资源的能动性，是项目资源管理的关键。首先要了解资源，分析各种资源的长处和在此阶段，房地产公司投入大量的人力资源和物力资源。如何保证各种资源最大限度的配合，发挥各种资源的能动性，是项目资源管理的关键。首先要了解资源，分析各种资源的长处和短处，才能优势互补。比如设计公司对市场的了解不够深入，但由于操作的各种项目较多，积累了不少先进的知识和经验。房地产公司设计对市场的了解比较及时，但对先进知识和经验的获得主要通过考察的手段，也有所滞后。有的房地产公司因种种问题而

将设计公司沦为绘图公司，实在是资源的一大浪费。方案项目质量管理除了在方案的进程中介入监控，与设计单位共同合作，保证设计成果的内容质量外，成果的表现质量也是管理的一个方面，包括成果的内容、数量、质量等，一般在委托设计合同中做详细交待。建设项目施工图设计阶段是在方案报建文本的基础上进行的。由于方案已经确立，设计工作流程相对简单，有序，因此此阶段的项目设计管理在执行组织结构、质量控制、资源管理、项目知识积累等方面与方案阶段有所不同。执行组织结构相对简单，成员配置一般由设计总监、工程项目经理（建筑专业），以及建筑、结构、设备及概算人员组成，形成一个典型的强矩阵管理模式。管理流程也相对简单：委托设计，拟定技术措施，中间过程质量与进度控制、成果审查、成果报建、联合技术交底等。项目质量管理主要对上述几个流程组织相应的技术质量控制措施。在这几个环节中，中间过程质量与进度控制是关键。工程设计负责人对项目的成功运作起着关键作用。在选定设计单位后，要对实施项目设计的工程设计负责人进行资质考查，审查其主持设计工程项目的图纸质量，对其能力有全面的了解。在中间过程质量控制中，要依据设计院的进度安排进行相应的中间成果控制，保证成果的质量，中间成果一般是指在建筑、结构及各设备专业初提及终提两个阶段所提资料图。另一个关键环节是成果审查，即组织规划设计部门和工程项目部门对成果图纸进行详尽的审查，提出整改意见，把错漏控制在设计阶段。在此阶段，项目的沟通管理主要集中在过程质量与进度控制环节。关键的沟通成果要以文本的形式保存下来，形成知识积累。在房地产设计运作过程中，经常

会出现方案阶段设计周期过长，留给施工图设计阶段的周期较短，设计院加班加点赶图，不能保证图纸质量，甚至会出现边设计边施工的窘境。施工图设计的质量对工程的顺利施工和成本控制关系很大。时间的紧迫性将会限制设计师对问题的深度思考和解决，给工程留下遗憾和隐患。因此在项目设计阶段总体的时间管理上，一定要作好甘特图，严格控制关键点的时间安排。即使在某些环节出现偏差的情况下，也要适时地启动下个阶段任务的准备工作，以利于整体工作的顺利完成。再先进的管理方法和技术手段都是僵化的，而其背后的思想和理念才是精华。在项目的实际操作过程中，要结合实际情况，适当地运用它的手段和方法，才能达到事半功倍的效果。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