

房地产估价师：房地产开发项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/274/2021_2022__E6_88_BF_E5_9C_B0_E4_BA_A7_E4_c67_274519.htm

一、房地产开发项目管理的内涵与意义（一）房地产开发项目管理的含义 房地产开发项目管理是以高效率地实现项目目标为最终目的，以项目经理负责制为基础，运用系统工程的观点、理论和方法，开发项目建设的全过程按其内在运行规律进行有效的计划、组织、协调、监督和控制的管理系统。具体讲，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等。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。

二、房地产开发项目的工程管理

房地产开发项目的工程管理是指从项目开工准备到竣工验收的全过程所进行的管理。由于房地产开发项目建筑施工与安装任务通常是委托承包给建筑施工单位来完成的，所以开发项目的工程管理，主要是以合同管理为手段，运用计划、组织、协调、控制、检查、验收等方法，对开发项目施工建设中的技术活动和经济活动，按照国家标准、规范和合同规定的目标，进行严格监督、控制和管理，以确保开发项目总体目标

的最终实现。（一）工程施工管理对于房地产开发企业来说，开发项目的建筑施工和建筑工程安装是生产阶段最主要的任务，它不仅决定开发企业能否为社会提供优质的房地产产品，而且从经济角度分析，施工阶段的投入和开支远高于准备阶段。因此，有效的施工管理也是合理节约开支、提高房地产开发项目投资效益的关键环节。鉴于上述特点，房地产开发商的工程施工管理活动可以总结归纳为一个系统模型，如图所示。这一工程项目管理系统包括人、财、物控制系统，工程进度计划控制系统，质量控制，合同履行保证系统，经济效益保证系统等五个子系统。所以，只有五个子系统的协调有效运转，才能使一个房地产开发项目的施工顺利进行。房地产开发商在工程施工管理中的主要任务如下。

- 1.项目组织与协调工作。一方面，选择施工、供应等参建单位，明确各自在业务往来中应遵守的原则；另一方面，落实项目施工阶段的各项准备和组织工作，包括落实设计意图、选定施工方案、审定材料与设备供应品种及供应方式。
- 2.费用控制。主要包括编制费用计划，审核费用支出，研究节支途径。
- 3.进度控制。主要进行进度分析，适时地调整计划，协调各参建单位进度。
- 4.质量控制。提出质量标准，进行质量监督，处理质量问题，组织工程验收。
- 5.合同管理。对施工前签订的施工合同进行管理，并处理工程量增减、合同纠纷、索赔等事宜。

（二）开发项目的工程施工控制无论是开发住宅小区还是金融、商业区等，开发的内容构成了一项系统工程。而施工控制是整个开发项目管理的主要内容，也是项目经理的主要职责。因此，必须加强施工控制，以保证开发项目按计划有序地实施。

- 1.工程进度控制。工程进度关系到建设

工程能否如期竣工交付使用，而工程进度通过工程计划来具体实现。（1）进度计划的形式。按照工程项目阶段划分，进度计划一般分成三类：第一类，客观进度计划。从工程项目开始准备到竣工各阶段的进度计划，常用横道图法和网络图法表示。横道图法。在时间坐标上用一种直线条表示出各项工程内容和进度的方法，如图所示，空白横道表示某项工作实际花费的时间。图中A工序已按计划要求时间完成；B工序已完成大约60%，虽然B的生产按计划时间开始，但在第四周末中断了，半周后继续工作；C工序第一部分按计划完成，但工作时间推迟了1.5周，第二部分提前完成。横道图法简单明了，但看不出各项工作之间相互依赖和相互制约关系，看不出某项工作的提前或落后对整个工期的影响程度，看不出哪些属于关键工作。网络图法。其基本原理是首先应用网络形式来表示计划中各项工作的先后顺序和相互关系；其次通过计算找出计划中的关键工作和关键路线，在计划执行过程中进行有效的控制和监督，保证合理地使用人力、物力、财力，完成目标任务。第二类，总进度计划。由承包单位的技术部门、计划部门、质量监督部门等，在项目负责人领导和监督工程师主持下编制。根据工程所需工时数以及人力、物力、设备情况，求出施工工期，进而编制整个工程的施工进度计划。总进度计划也可通过横道图和网络图表示。第三类，单位工程进度计划。以单位工程为对象进行编制。（2）进度计划的监测防止进度滑动。定期取得工程实际进展情况，与原进度计划对比、检查，找出进度滑动原因，保证工期按时完成。“进度滑动”虽然是一种司空见惯的现象，但应该引起工程管理人员的高度警惕。（3）进度计划

的衡量、分析和修订。衡量工程进度的指标有实物量、形象进度、工作量（完成投资额）或者工时数。衡量、分析与修订工作一般每月一次。

2.质量控制。

工程项目的质量是设计意图被实现的程度。质量控制是指开发项目管理机构以合同规定的质量目标或以国家标准、规范为目标所进行的监督和管理活动。质量控制的任務主要是在施工过程中及时发现施工工艺等是否满足设计要求和合同规定，对所选用的材料和设备进行质量评价，对整个工程中的工作质量水平进行评估，将取得的质量数据和承包商履行职责的程度，与国家有关规范、技术标准、规定进行比较，并作出评判。工程质量控制工作主要包括以下几项：

- （1）对原材料的检验。为保证材料质量，应当在订货阶段就向供货商提供检验的技术标准，并将这些标准列入订购合同。有些重要材料应当在签订购货合同前取得样品，材料到货后再与样品对照检查。未经检验或不合格的材料切忌与合格的材料混装入库。
- （2）对工程中的配套设备进行检验。工程建设中应确立设备检查和试验的标准、手段、程序、记录、检验报告等制度；对于主要设备的试验和检查，可考虑到制造厂监督和检查。
- （3）确立施工中控制质量的具体措施。检查各项施工设备、仪器，保证在测量、计量方面不出现严重误差；严格控制混凝土质量，设立水泥、沙、石和水配比的严格计量手段，专人负责检验混凝土试块制作以及挖方、定位、支模等工序；制定有效的质量检查和评定方法，以便保证砌筑工程、装饰工程和水电安装工程按合同规定的技术要求实施。
- （4）建立有关质量文件的档案制度。

3.成本控制。

实施成本控制是在不影响工程进度、质量、生产操作安全施工的前提下，将工程的

实际成本控制在预算范围内。通常在施工阶段，要不断进行直接费用监测分析和间接费用监测分析。（1）直接费用监测分析。直接费用包括工程量、工时、机械台班、材料耗费、工程其他费用支出。对直接费用逐月提出统计报表。将实际费用与工程预算进行比较，并且根据实物工程量和花费的比较，计算出实际工程单价，最后与预算工程单价比较，研究存在的问题。（2）间接费用监测分析。间接费的预算数量是以直接费为基础，按照间接费率计算出的。一经确定就要不断进行监测，采取措施来降低施工管理费用的支出，费用支出时要做支出报告和支出审计，并要定期将实际费用与预算费用比较，进行有效控制。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