

房地产项目管理策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E6_88_BF_E5_9C_B0_E4_BA_A7_E9_c67_471373.htm

中国房地产的品质竞争时代，决定了谁在项目管理上做得更好，谁的赢面就也也大一些，该文将以金地集团为例，金地集团具有三大系统运作保障：I S O 9000质量保证体系，网络化的开发进度控制机系统，动态投资控制系统，都是一个房地产企业比备的基本功，但金地集团为何凭此形成竞争优势？第一操作环节：房地产开发项止管理成功的关键一支队伍和三个系统以金地集团为例。金地集团在产品的设计、成本控制和施工质量上达到全国一流水准。金海湾的设计要拿全国甚至国际上的优秀设计奖。工程质量上已经获得区全优、市样板、省样板，下一步要取得全国工程质量最高奖鲁班奖。怎样才能实现上述目标呢？靠一支队伍和三个系统。金地集团已经拥有一支高素质的、勇于拼搏的、肯硬干苦干的技术队伍，这是我们的最宝贵的资本，要实现上述目标首先要靠他们下狠工夫。在管理上，金地集团已建立健全了三大系统动作保障即

：ISO9000质量保证体系，网络化的开发进度控制系统和动态投资控制系统，它们可确保工程的质量、进度、成本控制达到理想的目标，这在全国都是处于领先水平。ISO9000质量保证体系的实施，使金地集团对质量控制的浓度和广度加大了很多。网络控制系统严密、周全，经过一年多的运行，保障了开发工程快捷、有序地进行，发挥了重要作用。动态投资控制系统彩限额设计的方法，在开发过程中严格控制总指标，有效降低成本，保证取得最大利润。设计、管理与战略伙

伴的选择 在设计上，金地集团的设计师们精益求精，对方案不断进行深加工，以达到最好的效果。在管理上，还将加强中间管理力量。另外，经过几年的地产开发，金地集团还在各有关专业找到了比较好的合作伙伴，这也是实现目标的有力保障。

第2操作环书：房地产开发项目管理阶段分析

对于作业管理人员来说，大型工程是艰难的挑战，经常是一次性的，风险很大，如果工程规划不妥，那将使成本超过预算，浪费巨额资金。调度不当将导致不必要的延误，而且管理不善将使企业破产。那些需要几个月或几年完成的特殊项目往往在正常生产系统之外进行开发。企业内部设立项目组来处理此类工作，项目完成后，该组织即解散。大型项目的管理由三个阶段组成：第一阶段、项目规划 该阶段包括设定目标、明确项目和团队组织。此阶段甚至在项目开始之前就已完成。项目通常是指一流产出一致、相互关联的任务。成立项目组是为了确保整个建设项目成功完成的同时，能继续顺利地进行现行的计划。项目组可以有效地集中在规定时间内完成具体项目所需的人力和物力。

第二阶段、项目排程

项目排程指的是排出所有项目活动的先后次序并确定相应的完成时间。甘特图是项目排程常用的一种方法。这种方法成本低，能帮助管理人员弄清楚（1）所有的活动都已经过规划。（2）生产次序已作说明。（3）活动时间估计已作记录；（4）总的项目时间已经形成。总之，不论项目管理人员采取何种方法，项目排程可以实现以下目标：1、显示每项活动这间以及活动与总体项目之间的联系；2、确定活动之间的先后次序关系；3、鼓励对各项活动进行现实的排程和成本估计；4、确定项目中的关键障碍从而更好地利用人、财、物。

第三阶段、项目控制与任何管理系统的控制一样，大型项目的控制指的是对资源、成本、质量和预算进行仔细的监控。控制还指利用反馈信息循环修改项目计划，以及有能力资源调配到最需要的地方。

第3操作环节：掌握房地产项目管理工具 计划评审技术（PERT）和关键路径法（CPM）开发于五十年代，用以帮助管理人员大型复杂项目进行排程、监管和控制。例如：针对实施项目管理有关的设计、方案优化，使项目各项工作可预见，可预控。

核心要素A：Pert and cpm的应用 PERT和CPM很重要，因为它们能帮助解答由成千上万个活动组成的项目问题。这些问题如下：1、整个项目什么时候完工？2、项目的关键活动，即那些如不能按时完成就会延误整个项目的活动是什么？3、哪些是非关键活动，即使不能按时完成也不会延误整个项目活动？4、项目在某个具体的日期前完成的概率是多少？5、在任何一个特定的日子里，项目是否如期完成、落后于计划或提前完成？6、在任何一天，实际开支是否多于、小于或大于预算开支？7、是否有足够的资源以按时完成项目？8、如果要在较短的时间里完成项目，以最小成本完成任务的最佳方法是什么？

核心要素B：Pert和cpm的操作步骤 .Pert和cpm的结构 1、明确项目及其所有重要活动成任务；2、确定活动之间的关系，决定哪些活动必须先完成，哪些活动和须随后完成；3、绘出连接所有活动的网络；4、明确每项活动的时间和成本估计；5、计算网络中的最长时间路径，即关键路径；6、运用网络帮助进行项目的规划、排程、监管和控制。

核心要素C：Pert和cpm的基本要素 活动、事件和网络 PERT的第一步是将整个项目分成若干个重要的事件和活动。事件标志着任务

或活动的开始或结束。活动是指两个事件之间的任务或子项目。上表显示了用以表示事件和活动的符号。任何可以用活动和事件描述的项目都可用PERT网络进行分析。而网络是指由起止事件限定的活动顺序。

核心要素D；项目答理过程中对Pert和cpm的实站认识 对Pert和cpm的评论，作为对Pert和cpm的评论，以下是房地产项目营理人员需要明白的Pert特征：

优点：

- 1、在项目营理的诸多阶段极为有益，特别是对大型项目进行排程和控制方面；
- 2、要领明确，计算不复杂；
- 3、利用网络的图示繁助快速理昭项目活动之间的关系；
- 4、关键路径和相关肘间分析帮助确定豁要仔细观察的活动；
- 5、Pert形成的网络提供重要的项自文件资料，以图表的形成指出谁应为各项活动负责；
- 6、广泛适用于各种项目和行业；
- 7、有利于监控时程和成本。

缺点：

- 1、项目活动必须确定，独立不相关，并且活动之间关系必须稳定；
- 2、必须明确先后次序关系，必须与网络相连；
- 3、时间估计较为主观，如管理人员过于乐观或者悲观，时间估计有被歪曲的危险；
- 4、过分强调最长路线或关键路线有其潜在的危险，还需要对关键路线进行仔细监督。

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