

房地产开发项目设计管理2 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_BF\\_E5\\_9C\\_B0\\_E4\\_BA\\_A7\\_E5\\_c41\\_65758.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_88_BF_E5_9C_B0_E4_BA_A7_E5_c41_65758.htm)

中文摘要 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。关 关键字：项目管理、质量管理、沟通管理 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。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](http://www.100test.com)