

浅谈房地产公司的项目管理

吴泽军

恒大大方扶贫管理有限公司, 宁夏 银川 751300

[摘要]今天, 在世界上许多国家和地区, 房地产行业的高速发展为城市面貌的改变做出了突出的贡献, 作为一个生活的必需品, 房子的消费也已成为经济繁荣的主要支柱, 极大的推动了社会生产力的发展, 为人们的居住生活以及社会活动提供基本场所。房地产开发项目涉及到土地、环保、资金、技术等多个因素, 是一个非常复杂的系统性工程项目, 具有较长的建造施工周期, 此外, 整个房地产项目的建设通常分为最初的工程项目决策阶段, 项目设计开发阶段和项目建造施工阶段。只有确保建筑工程项目的环节联系紧密, 充分协调和配合, 才能高效、高质量的完成建筑项目的建设并实现较高的经济效益以及社会效益和环境效益。作为管理的主体, 房地产项目开发商是项目设计、建设施工和竣工交付的整个决策过程的引领者和责任方, 具体负责设建筑项目的建造和施工的全过程。

[关键词]房地产公司; 项目管理

DOI: 10.33142/aem.v1i3.989

中图分类号: F299.23

文献标识码: A

Talking about the Project Management of Real Estate Company

WU Zejun

Hengdafang Poverty Alleviation Management Co., Ltd., Yinchuan, Ningxia, 751300, China

Abstract: Nowadays, in many countries and regions in the world, the rapid development of the real estate industry has made outstanding contributions to the change of the city's appearance. As a necessity of life, the consumption of the house has become the main pillar of economic prosperity. It promotes the development of social productivity and provides a basic place for people's living and social activities. Real estate development projects involve many factors such as land, environmental protection, capital, technology, etc. It is a very complex systematic project with a long construction period. In addition, the construction of the entire real estate project is usually divided into the initial project decision. Phase, project design and development phase and project construction and construction phase. Only by ensuring that the links of construction projects are closely linked and fully coordinated, the construction of construction projects can be completed efficiently and with high quality, and achieve high economic benefits as well as social and environmental benefits. As the main body of management, the real estate project developer is the leader and responsible party of the whole decision-making process of project design, construction and completion delivery, and is responsible for the whole process of construction and the construction project.

Keywords: real estate company; project management

引言

目前看来, 很多企业都涉足于国内的房地产业, 但是中国的房地产行业可以说在 1990 年以后才开始有了最初的发展, 那时候的房地产行业还没有完全摆脱行政手段的管理, 直到本世纪初才开始完全以市场经济为导向。相对而言, 我国的房地产行业发展的过程还相对比较短。该行业的大多数管理人员在管理房地产项目的时候, 比较容易受到固有的思维限制, 很普遍的会依靠建筑施工的管理思维方式来进行房地产企业的管理。

1 地产项目管理与施工项目管理的区别和相同点

房地产项目的管理从本质上来看其实就是建筑项目建造施工的管理, 包括从整个建筑工程项目的全部周期中, 严格的监督管理建设施工的整个过程, 包括建筑工程项目的初始决策阶段, 建造施工阶段和竣工交付后的应用阶段。从参与建筑工程项目施工建设的所有部门, 包括建筑项目的投资者, 工程项目的开发商, 工程项目的建造施工企业, 建筑材料以及建筑机械设备的供应商和项目竣工使用运营期间的物业管理方等等。建筑工程项目的管理通俗的来说这实质上是当前比较流行的建筑工程总承包商的项目管理模式, 这主要体现在建筑工程项目中的所有运行周期内涉及到的一切因素, 其负责人主要是建筑工程项目建设施工企业本身。无论是房地产项目的管理还是建筑工程项目建设施工的管理, 所有的管理责任主体是一致的, 管理内容也大致相同, 基本上包括了建筑工程项目的施工计划管理、工程建设投资管理、工程项目施工质量和安全管理、工程建造施工的工期控制等等环节^[1]。

2 房地产企业强化项目管理工作的必要性

2.1 在房地产企业经营与生产管理中,项目的存在具有普遍性

在房地产企业的日常管理工作中,无论是从事建筑工程的建造施工活动还是从事建筑工程项目的运营活动,都具有工程项目管理要素的鲜明特征,具体的监督管理工作以及制度的落实和执行过程都是工程项目管理工作的主要内涵。因此,对于工程项目的管理是扩展到房地产企业的各类经营活动中的。在房地产企业的战略管理,工程投资管理,营销和财务管理中,工程项目管理的基本理论和手段都可以作为上述管理内容的参考标准和理论依据^[2]。

2.2 项目管理是房地产企业战略重要组成部分

房地产公司通常都会设定自己专属的战略计划,通常房地产行业的企业战略都包括一下三个层面:第一个是工程项目建设计划,成本投资计划和工程项目。虽然这三个不同层面所设计到的范围是有所不同的,但这些战略规划都必须通过企业的行动落实来完成。对于建筑企业的核心业务活动,日常的企业运营活动基本上确保了企业的连续和稳定运营,项目建造活动可以提供企业的创新发展或占据新的市场领域和地位,这两个方面是房地产企业战略层面的重要组成部分。

2.3 项目管理是房地产企业长远发展的基础保障

整个建筑行业的市场条件将直接影响房地产公司的日常生产经营活动,这将造成房地产公司的业绩,建筑项目或物业服务等内容有明显的下降。为了寻找企业的稳定和长远发展,房地产公司必须开发成本更低,技术水平更高的新的建筑施工技术以及具有创新性的建筑工程产品。由于建筑企业品牌工程项目的建造,将增加有效的提升房地产企业在市场经营的竞争中保持一定的战略优势,并增加行业内的市场竞争力,这将进一步促进房地产企业的稳定、健康发展^[3]。

3 我国房地产公司项目管理中存在的问题与对策分析

3.1 缺乏可行性研究,投资决策仓促盲目

一些开发商往往不重视建筑工程项目前期的可行性研究,使得建筑工程项目的市场定位存在偏差,造成建筑工程项目的建造施工不符合市场预期,由于没有进行严谨、详细的工程项目可行性研究报告,导致了工程投资的决定缺乏理论依据和数据基础。由这些工程项目投资决定没有经过前期的科学严谨的研究分析,基本上可以说这种投资决策是不科学的,不准确的,不可靠的,并且对建筑企业的投资回报带来很大风险的。工程项目建造的可行性研究尚未引起建筑企业足够的重视,这会导致一系列建筑企业的投资风险问题,如建筑企业建设的商品房难以出清,卖不出去而大量空置;缺乏前期的市场调研,使得建筑企业建造的房屋户型差、不符合当前市场需求、定位不准确造成的目标客户模糊不清等等^[4]。

3.2 设计监理不当

由于建筑工程项目的设计单位的管理体系已经明显无法适应现代的建筑行业的发展要求,所以在建筑工程项目的设计中引起了很多设计缺陷和问题。这些设计的缺陷会直接反应在工程项目的施工过程中,施工问题排除了人为因素的影响后,主要就是工程项目的设计阶段的问题了。一些建筑项目从施工开始到项目竣工完成,发生了一系列的设计方案的变更,设计图纸更改了无数次,对工程项目的建设造成了很大的影响和干扰。建筑项目的设计阶段普遍存在的问题主要包括:缺乏严谨合规的设计招标程序,忽视了设计阶段的投资成本控制,缺乏对工程项目设计的监督和管理工作,对于设计的管理缺乏制度化的约束,规范化的文件管理也存在明显的不足。建筑项目的开发商对工程项目的设计缺乏必要的重视,在建筑工程项目的施工阶段更加注重施工成本的管理和控制,经常投入大量的人力和物力来管理和控制建筑工程施工建造的成本使用,但很少考虑如何在工程项目的设计阶段就获得合理的成本控制方案。根据惯例,建筑工程项目的施工成本控制的主要责任单位实际上是建筑工程项目施工的监理单位。此时,建筑项目施工建造的总体规划已经完成,所有的工程施工成本的管理和控制只能在现有施工方案的框架内进行,工程项目成本管理的有效性和全面性就有了很大的削弱。

3.3 项目进度管理及成本控制

项目运行机制不完善,将引起一系列不利于企业发展、不利于社会稳定的后果。因此要有健全的管理机制促进项目进度的顺利开展,同时合理的成本控制也是促进现场进度顺利开展的重要因素。如何控制成本应该是每个公司始终

关心的重要事宜,现代房企的发展成本控制与施工进度、销售速度、新工艺等方面要做到统一统筹,公司上下时时刻刻要做到开源节流,时刻要控制公司费用的支出,同时要加大资金的回流,以此促进企业良性的发展。

4 房地产项目管理经验总结

4.1 现代项目管理知识在房地产企业战略发展过程中的作用

项目管理是房地产企业战略发展过程中必不可少的工作内容。各项目以房地产企业整体目标为导向,对经营和生产中出现的问题进行合理解决,为房地产企业总体目标的实现提供保证^[5]。

4.2 开展限额设计,动态管控投资

积极推行限额设计,健全设计经济责任制。只有采用全过程动态成本管控式,才能有限控制项目总体投资;只有将项目的成本严格控制好,才能使最终的收益达到预期目标^[6]。

4.3 促进房地产企业项目管理能力的提升

项目管理可以说是房地产企业基本的的能力之一,可以为房地产企业创造竞争优势。从某些方面来说,房地产企业核心竞争力在很大程度上取决于项目管理能力。因此,房地产企业要加强永久性项目管理能力建设。

4.4 协调参建各方,发挥各方能动性

组织协调是否到位,关系到项目建设的安全、质量、进度等各个方面的实施结果。必须使参建各方都能起到各自的项目管理责任,从而确保项目建设的质量、安全和进度。

结语

房地产市场会在不断的发展和进步中得到逐渐的规范,只有坚持现代的企业管方法,提高企业管理人员的管理水平,才能开展规范化、标准化的企业运作,使房地产企业得以健康稳定的发展。

[参考文献]

- [1]王伟.浅谈房地产公司的项目管理[J].建材与装饰,2019(09):215.
- [2]吴天华.房地产公司项目管理实践分析[J].城市建筑,2013(16):108.
- [3]张硕.房地产公司项目管理中存在的若干问题与对策分析[J].China'sForeignTrade,2010(12):69.
- [4]常庆.浅谈房地产公司的项目管理和成本控制[J].山西建筑,2019,35(08):252-253.
- [5]张金华.房地产公司项目管理的研究[J].科技风,2018(23):86.
- [6]晏琦.房地产公司项目管理信息化探析[J].商业文化(学术版),2018(01):135.

作者简介:吴泽军,男,(1981-),宁夏同心,本科,从事工作:房地产开发。