

# 浅析房地产工程管理中存在的问题及优化

文 / 吕群 济南市莱芜区自然资源局 山东济南 271100

**【摘要】**房地产业是我国经济发展的支柱产业，它的发展壮大对推动社会经济发展和维护社会稳定具有重要的现实意义。房地产行业错综复杂，只有整合房地产开发的各个阶段，进行合理的项目管理，才能实现房地产行业经济、社会效益和环境保护的统一，才能促进房地产行业的良性发展。

**【关键词】**房地产业；工程项目管理；问题及优化

**【DOI】** 10.12334/j.issn.1002-8536.2022.07.047

## 引言：

当前，房地产经济处于平稳增长态势，其成功推动了社会经济的改善。但不可否认，在平稳发展的背后不可避免的存在着一系列的问题，只有正确认识房地产管理中存在的问题，积极应对挑战，才能在日益竞争激烈的房地产行业寻找到适合的长久生存之道。工程项目管理中可能出现的问题是生存的威胁，也可能是高质量发展的突破口。房地产工程项目管理者要想突破威胁，就必须深入全面地分析房地产工程项目管理中存在的不足，通过对房地产工程项目管理中问题的研究，能够让管理得到优化和改进，真正让房地产行业为社会奉献质量合格、性价比极高的产品。

## 1、房地产工程项目管理简介

房地产工程项目管理是对房地产行业建设工程项目全过程的管理，包括投资决策阶段、前期准备阶段、开发建设阶段的管理工作。对工程项目的质量控制、安全及环保管理、投资控制、进度控制贯穿全过程的每一个方方面面，因此涉及的信息非常庞杂，对项目管理者的能力要求非常高。工程项目管理人员想要高质量做好本职工作，必须先确认开发项目的可行性，做好项目开发建设前的准备工作，从手续齐全、勘察规划设计、施工管理、质量检验、工程验收等各个领域着手。房地产工程项目管理的主要工作目标是在投资预算范围内，按照进度要求，高质量完成建筑安装工程，最后保证项目能够保质按时的销售和交付。要实现房地产工程项目开发、设计和运营的成功，工程项目管理者需要总体把握房地产工程项目管理的每一个环节，重点掌握关键节点和环节。房地产工程项目开发投入大、周期长、时刻伴随着各种风险的发生，因此，在管理过程中遵循客观规律，制定科学的管理流程，为工程项目制定有效的总体目标，及时对项目质量、进度、投资进行监控，深入进行市场综合分析。同时也要协调好项目建设各参与单位之间的关系，并且及时掌握新的政策和规定，为项目管理开展服好务。此外，项目管理者必须

熟知房地产项目管理的重点和难点，例如在房地产行业工程项目管理中的一些关键节点和环节，包括设计变更、施工过程中产生的不可预测的风险、施工进度、施工质量、施工新技术新材料应用等问题，都需要管理者能够及时有效的解决和应对。明确房地产工程项目管理的重点难点，规避好管理过程中的各类风险挑战，遵守法律和规定，加强房地产项目管理行业的沟通交流，形成良性竞争，优化房地产工程管理的行业风气，提高全社会房地产项目管理的质量和水平，奉献高质量的工程项目，来为社会进步贡献力量。

## 2、房地产项目的开发流程

### 2.1 项目投资决策阶段

项目管理部门对项目的可行性进行综合分析，包括项目建设用地和商业价值的评估，项目建设是否践行绿色节能理念，是否符合环保要求；项目规划设计是否得当，项目规模是否符合市场需求。

### 2.2 前期准备阶段

项目要做好建设用地的土地使用权的取得，场地的勘察以及规划设计，规划方案的审查和建设工程规划许可，同时做好工程建设的准备工作，对于房地产项目来说，还要做好进行销售的准备。申领建设工程的施工许可。

### 2.3 施工管理阶段

在项目施工阶段，做好工程质量、进度、投资的控制，严格按照项目管理节点，进行项目进度管理，按施工计划保质保量的推进施工，加强合同管理、组织施工现场协调和外部协调，确保项目成本、进度和质量达到预期管理目标。

### 2.4 竣工验收和备案

竣工验收是房地产项目管理的最后阶段，验收合格的项目才能投入使用，出售或出租。除了对工程质量进行综合考核验收外，还需要对环保、消防等进行检查验收，实行限时联合验收工作，统一竣工验收的图纸和标准，统一出具验收意见。汇总验收文件资料到有关部门最好备案登记。

### 2.5 交付使用阶段

交付前，做好水、电、气、暖等配套基础设施的调试和状态控制工作，提高结构控制水平。交付后配合物业管理完成各项移交工作，包括检查房屋基础设施是否正常运行，装修质量是否存在问题，将管理职责下放给物业管理部门，将房屋交付客户，并做好后续的维修维护工作。

## 3、房地产工程管理的重要作用

### 3.1 对房地产工程项目实行管控的目的

房地产项目管理的目的是为社会提供质量合格、满足各类受众需求的居住、办公、生产的场所，推动经济发展。因此，要求相关职能部门和相关管理部门严格遵守相关法律和规则、标准，对工程项目过程中的环节进行监控，同时有预见性的关注工程项目各个阶段的安全问题，减少项目运行过程中发生的危险事件。加强对房地产项目的管理和控制，维护房地产经济的稳定。建筑行业有其特殊性，项目投入大，施工时间长，风险因素多，加强对项目管理的监管才能为项目的正常推进提供基础，才能维护房地产行业的市场稳定。

### 3.2 增强房产工程管控力度有益于保护环境

在建筑施工企业的连续作业过程中，往往会产生有害物质，如废水、废物、噪音、固体废物等。这些物质不仅污染环境，而且影响人们的出行安全。因此，相关职能部门有必要加强对房地产项目的管控。通过控制施工企业的施工时间，减少噪声污染对周围群众的影响。要求施工企业减少施工过程中产生的污染物，降低项目对环境的负面影响。此外，建设单位要集中收集和运输项目运行过程中产生的建筑垃圾，严禁随意处置建筑垃圾，减少环境污染，提高建筑施工企业的社会效益，必须按照相关部门的严格要求集中处置。

## 4、房地产项目管理中最常见的问题

### 4.1 项目开发前期工作不够重视

由于房地产项目的管理涉及大量的信息，项目管理者要想确保房地产项目的成功，就必须高度重视房地产项目整体开发流程，尤其是前期的投资决策。目前，由于工程项目管理者不太重视项目的前期开发机会选择、开发项目决策，不深入分析房地产行业工程项目是否具有开发设计价值，仓促的开发设计将对房地产开发和后期建设销售造成较大的不利影响。另一方面，房地产前期的市场调研、开发项目选择以及投资决策可以直接关系到施工图设计、成本管理、质量控制等领域的成果，因此，房地产开发公司在前期投资决策不做好的情况下，盲目跟风，就会出现成本超预算、质量不达标等问题，无法满足业主的具体要求，最终导致项目销量困难，项目烂尾，房地产开发公司破产倒闭。

### 4.2 工作人员工作积极性有待提升

房地产工程工期长、任务重、质量要求高、安全责任大，部分工作人员在长期工作中渐渐消磨掉了一开始的积极的工作状态，后期逐渐报以侥幸和懈怠的心理，这种状态会严重影响工程管理过程中的质量安全。因此，必须对项目管理工作人员进行系统的培训，时刻让管理人员保证紧绷一根弦，通过各种

奖励激励政策改变工作中的懈怠思想，让项目管理人员真正参与到项目的开发建设和盈利管理中，增强主人翁意识，增强责任担当和社会服务意识，才能够让房地产工程管理的质量安全大幅提升。同时在项目管理过程中对合作商要有选择性，选择那些信誉高、口碑好、技术过硬的合作伙伴。工程项目管理过程必须严格按照法律法规和工程施工技术的标准完成，否则会导致房地产项目建设不规范，埋下安全和质量隐患。

### 4.3 工程项目开发管理单位和工程监理存在问题

目前，房地产开发管理单位可采用房地产开发企业自行组织建设单位项目管理工作，派驻管理人员到施工现场进行项目进度、质量、安全等方面的管理<sup>[1]</sup>。也可选择建设单位委托专门的工程监理单位负责监理的方式。但在实际操作中，一些房地产开发公司不具备专业的资质和能力，无法在工程项目施工过程中发挥出管理的真正作用，不能根据工程项目的实际情况完善管理机制和管理方法，导致在具体工作中不能取得实质性的管理成效，最终会出现成本增加、工期延误、施工质量不合格等不良影响。同时，一些项目监理机构不能与时俱进，照搬照抄其他项目的监理规章制度和监理操作规程，没有结合工程项目的实际制定专门的监理工程实施方案，或者存在监理过程中分工不明晰、资质不达标的监理人员，这些都会导致工程监理工作出现漏洞和安全隐患，费用超出预算，工期延误等。

### 4.4 材料的影响因素

房地产项目在建设过程中需要大量的建筑材料，因此，必须严格保证材料的质量。如果出现材料质量问题，开发商不止受到道德谴责，情节严重的将受到法律制裁，严重危害人民群众的生命安全，造成极其恶劣的社会影响。为保证项目质量，项目采购人员肩负重任，必须了解项目中所需要的建筑材料，了解市场行情，从规格、型号、质量等方面对多家供应商进行比较选择，不同的供应商和品牌的的质量必然存在一定程度的差异，严格按照规范对建筑材料进行详细的抽样试验，确保选择的建筑材料合标达标，达成合作意向后，还要对建筑材料的质量进行严格的进场检查验收，多措并举，保证工程项目所用材料符合规范要求。

## 5、提高房地产行业项目管理的必要对策

### 5.1 加强工程项目管理流程的重视程度

由于项目管理的流程同时干扰项目进度、施工质量和施工成本，工程项目管理过程中需要高度重视房地产开发流程。房地产的开发流程分为投资决策、前期准备和开发建设三个阶段。在投资决策阶段加强对房地产市场的调研、做好开发项目的选择，依据可行性研究分析做出合理的投资决策。在前期准备阶段，要提前取得建设用地土地使用权，做好场地勘察和委托规划设计，编制规划设计和建筑设计，申请规划设计方案的审查，申领规划许可证，同时做好工程建设的准备工作，申请施工许可。而在开发建设阶段，项目管理主要涉及施工管理中的质量、安全及环保、投资控制、进度控制等职责，做好合同管理，施工现场协调和外部协调。在项目达到预售条件后申请商品房的预售，在开发的最后阶段做好竣工验收和备案等。只有重视建设项目整个开发流程的

管控,才能保证房地产项目开发、设计和基本建设日常任务的顺利进行,确保质量、成本和进度的合理控制。如图1房地产项目管理流程图所示,要注重对流程的管控。



图1 房地产项目管理流程图

### 5.2 遵循房地产行业工程项目开发设计和基础建设的要求

工程项目管理过程中要按照房地产开发和基础设施建设的相关要求,确保管理人员有章可循,提高项目管理规范化水平,必须制定严格的房地产业发展流程运作。确保开发、设计和工程建设按照我国有关制度和法律规定的标准完成,合理降低财务风险,增强房地产开发企业的竞争优势<sup>[2]</sup>。开发项目管理人员或监理人员必须严格规范关键步骤中的各项工艺流程,确保工程设计图纸质量优良、施工技术过硬、工程进度和运营成本在可控范围内,才能提高项目质量,促进房地产项目开发、设计和基础设施建设成功。

### 5.3 制定长期可行的管理方法和计划

房地产项目管理单位必须制定适合本项目的可行的管理方法和计划,以减少管理计划不当对正常项目进度的影响,提高工作效率,保证工程质量,实现成本控制。项目管理人员必须根据施工现场的具体运行情况,编写和制定一些短期的管理方法计划。确保短期项目建设成本不超预算,降低安全风险;也要增强创新,制定长期的发展规划,确保房地产项目能够稳定、有序、顺利进行,确保建设质量和项目进度满足业主的具体要求。

### 5.4 完善工程竣工验收管理办法

要想增加新楼盘的总销售额,就必须减少客户在日常生产和生活中遇到各种房屋质量问题的机会,提高客户的满意度和认可度,一个五星级客户的赞誉,胜过销售人员的千言万语。项目管理人员要严格按照工程验收程序,完成房地产工程项目各过程质量的工程验收,减少存在质量安全风险的机会,确保房地产开发企业的信誉和声誉不受损害,推动房地产业跃上高质量发展之路。具体流程如图2工程竣工验收管理流程图所示。

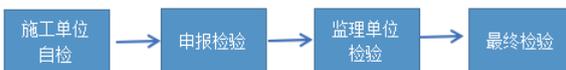


图2 工程竣工验收管理流程图

### 5.5 加强料具管理

首先,要充分了解和掌握实际工程的准确需求量、进度安排和质量要求,以确保建筑材料的质量满足项目建设需求,明确材料管理的目标。其次,做好材料设备的管理,做好所用材料的分拣和质量检验。同时,供应商结合项目进度的实际要求,要求以材料供应为通则,确保不因材料不足而延误施工进度。最后,要加强现场物资管理,有效避免不必要的浪费和损失。施工完成后,剩余材料应退回仓库,临时设备应及时拆除回收。

### 5.6 房地产工程的安全管理

项目管理的过程中要足够重视安全管理。在制定工程项目的施工程序时,要引入安全控制,制定安全控制方法,从

而为实施安全管控提供参考依据,提高安全管控的有效性。在相关的安全监管工作中,首先应该确定安全生产管理者,这样在发生危险事件时,可以在很短的时间内确定责任人,避免责任不明确。此外,在项目管理和控制过程中,对所有员工建立安全相关的培训周期。在培训过程中,将以往房地产项目中的安全事件以实例的形式传达给现场所有项目施工参与者,加强日常巡视监管和处罚问责。只有这样,才能加强现场施工过程中所有人员的安全防范意识,在实际操作中认识到安全操作的重要性,避免施工安全隐患,提高施工质量、为施工企业带来更大经济效益。

## 6、工程管理模式优化后的实施效果分析

### 6.1 实现工程管理的提前介入

在项目前期规划阶段引入BIM技术,将设计图纸输入BIM模型进行视觉模拟和碰撞检测。发现优化管理点,然后联系设计单位进行修改,对原方案进行重新计算和优化,节约施工成本,有效提高项目管理效率。

### 6.2 提高工程进度与计划管理质量

基于BIM技术,利用4D可视化进度仿真和协同管理功能,构建各学科三维模型,完成项目开发计划,确保施工的进度和最高质量。

### 6.3 强化材料设备成本与品质保障

项目管理中的建筑材料采购,必须配合施工计划,由物资部门编制并提交材料调集计划和采购制度;有效管理物料的采购和质量,从而实现有效的成本控制。

### 6.4 系统提高成本管理可控性

有效控制设计变更,根据现场实际情况,成本部门在技术评审和成本评估的基础上,对技术变更和成本变更的可行性进行评估,以便更好地实施设计变更的有效控制,完善成本管理。使用一些新型材料设备,减少不必要的材料浪费;编制施工组织设计时抓住关键节点,减少人员窝工,合理安排施工进度等。

## 结语:

总的来说,房地产经济是中国社会经济的重要组成部分,只有房地产经济呈现出蓬勃发展态势,房地产开发商才能在激烈的市场竞争中站稳脚跟,国民经济才能持续稳步增长,人民群众的生活质量才能显著提升。总而言之,房地产行业的经济发展和社会经济的好转与房地产企业的成败休戚相关。房地产开发企业要想提高工程管理水平,就必须深入研究房地产开发设计和工程建设的关键环节,寻找危及施工质量、进度、成本的疑难问题,抓住房地产项目开发设计施工的关键环节,完成开发设计施工全过程的精益管理,才能在工程管理过程中取得成效。

## 参考文献:

[1] 王绪春. 试论房地产工程管理中的几个关键问题[J]. 中国集体经济, 2019, 14: 52-53.  
[2] 王武鸿. 试析新时期房地产工程管理的有效途径[J]. 河南建材, 2018, 05: 234+236.