

房地产开发经营的建筑工程项目管理问题与对策

金 松

天津地铁资源投资有限公司 天津 300000

摘 要：本文聚焦房地产开发中的建筑工程项目管理，通过系统分析成本超支、工期延误、质量缺陷等典型问题，提出精细化成本管理、智能化进度管控、全过程质量安全保障等优化对策。结合BIM技术与大数据分析的实践应用，探讨数字化转型对提升项目管理效能的路径，为房地产企业实现降本增效提供理论支持与实践指导。

关键词：房地产开发；建筑工程；管理问题；优化对策

1 房地产开发经营的建筑工程项目管理概述

1.1 定义与特点

房地产开发经营的建筑工程项目管理，是指在房地产开发过程中，运用系统的理论和方法，对建筑工程项目从策划、设计、施工到竣工验收等各个阶段进行全面、有效的计划、组织、协调和控制，以实现项目的质量、进度、成本、安全等目标的一系列管理活动。

其特点主要体现在以下几个方面：一是复杂性，建筑工程项目涉及多个参与方，包括开发商、设计单位、施工单位、监理单位等，各参与方之间的关系复杂，需要协调各方利益和工作；同时，项目受到地质条件、气候环境、政策法规等多种因素的影响，增加了管理的难度。二是动态性，在项目实施过程中，各种因素都可能发生变化，如市场需求的变动、材料价格的波动、设计方案的调整等，这就要求项目管理必须具备较强的动态适应能力，及时调整管理策略。三是目标性，项目管理的最终目标是实现项目的质量、进度、成本和安全等预期目标，各项管理工作都围绕这些目标展开。四是系统性，建筑工程项目管理是一个复杂的系统工程，涉及到项目的各个环节和各个方面，需要运用系统的思维和方法进行统筹管理，确保项目整体目标的实现。

1.2 项目管理的主要环节

1.2.1 项目策划阶段

项目策划是房地产开发建筑工程项目管理的首要环节，它为整个项目的实施奠定了基础。在这个阶段，需要进行详细的市场调研，了解市场需求、消费者偏好、竞争对手情况等，以确定项目的定位和开发方向。同时，要对项目的可行性进行全面分析，包括技术可行性、经济可行性和环境可行性等。此外，还需要制定项目的总体计划，明确项目的目标、任务、进度安排和资源配置等^[1]。

1.2.2 设计管理阶段

设计管理是确保项目质量和成本的关键环节。在这个阶段，需要选择具有资质和经验的设计单位，并与设计单位进行充分的沟通和协调，确保设计方案符合项目的定位和要求。要对设计方案进行严格的审核和优化，从技术、经济、美观等多个方面进行考量，避免设计缺陷。同时，要加强对设计过程的管理，确保设计进度按时完成，为后续的施工阶段提供可靠的设计图纸。

1.2.3 招标投标管理阶段

招标投标管理是选择合适的施工单位、监理单位等合作伙伴的重要环节。在这个阶段，需要制定合理的招标文件，明确招标范围、招标要求、评标标准等。要按照公平、公正、公开的原则进行招标投标活动，吸引更多有实力的单位参与投标。在评标过程中，要严格按照评标标准进行评审，选择性价比最高的投标单位。同时，要签订规范的合同，明确双方的权利和义务，为项目的顺利实施提供法律保障。

1.2.4 施工管理阶段

施工管理是建筑工程项目管理的核心环节，直接影响项目的质量、进度和安全。在这个阶段，需要对施工现场进行全面的管管理，包括施工人员管理、施工设备管理、施工材料管理和施工工艺管理等。要建立健全施工现场管理制度，加强对施工过程的监督和检查，及时发现和解决施工中出现的的问题。同时，要合理安排施工进度，确保项目按照计划顺利推进。还要加强施工安全管理，落实安全责任，采取有效的安全防护措施，防止安全事故的发生。

1.2.5 竣工验收阶段

竣工验收是检验项目是否达到预期目标的重要环节。在这个阶段，需要按照国家相关标准和规范，对项目的质量进行全面的验收。要组织设计单位、施工单位、监理单位等相关方进行联合验收，对项目的各个部分进行详细的检查和测试。对于验收中发现的问题，要

及时要求施工单位进行整改，直至达到验收标准。验收合格后，要办理相关的竣工验收手续，为项目的交付使用提供依据。

1.2.6 物业管理阶段

物业管理是房地产开发项目交付使用后的重要环节，它关系到业主的生活质量和项目的保值增值。在这个阶段，需要选择专业的物业管理公司，负责项目的日常管理和维护工作，包括小区的安保、清洁、绿化、设施设备维护等。要建立健全物业管理规章制度，加强与业主的沟通和交流，及时处理业主的投诉和建议，提高业主的满意度。

2 房地产开发建筑工程项目管理典型问题

2.1 成本超支与资源浪费问题

在房地产开发建筑工程项目管理中，成本超支和资源浪费是常见问题。一方面，由于项目前期规划不精细、预算编制不准确，导致施工过程中成本不断攀升；另一方面，由于施工现场管理不善、资源浪费严重，进一步加剧了成本超支问题。

2.2 工期延误与效率低下问题

工期延误是房地产开发建筑工程项目中的另一大顽疾。由于施工进度计划不合理、资源配置不足、施工队伍技术水平参差不齐等因素，导致项目进度严重滞后。同时，施工过程中缺乏有效的监督和激励机制，导致施工效率低下，进一步延长了工期^[2]。

2.3 质量缺陷与安全隐患问题

质量缺陷和安全隐患是房地产开发建筑工程项目中的重大风险。由于施工材料质量不达标、施工工艺不规范、施工人员安全意识淡薄等因素，导致项目出现各种质量问题。同时，施工现场缺乏有效的安全管理措施和应急预案，一旦发生安全事故，将给项目带来严重损失。

2.4 合同纠纷与法律风险问题

在房地产开发建筑工程项目中，合同纠纷和法律风险也不容忽视。由于合同条款不明确、合同执行不到位、法律法规变化等因素，导致项目双方产生纠纷。这些纠纷不仅会影响项目进度和成本，还可能给项目带来法律风险。

2.5 信息化应用不足问题

随着信息技术的不断发展，信息化手段在建筑工程项目管理中的应用日益广泛。然而，在部分房地产开发企业中，信息化应用仍然不足。由于缺乏有效的信息化平台和工具支持，项目管理效率低下，信息传递不畅，导致项目管理决策失误和资源浪费。

3 房地产开发建筑工程项目管理优化对策

3.1 精细化成本管理体系构建

精细化成本管理体系是房地产开发建筑工程项目管理的基石。构建这一体系需从源头抓起，即在项目策划阶段就明确成本目标，制定详细预算。通过历史数据分析和市场调研，精确预测各项成本，确保预算编制的科学性和合理性。在施工过程中，实施严格的成本控制措施，如采用实时成本监控系统，动态调整预算，及时发现并解决成本超支问题。同时，优化资源配置，提高资源利用效率，减少浪费。此外，建立成本效益评价机制，定期评估成本投入与产出，为项目决策提供依据。通过这一系列措施，构建精细化成本管理体系，实现成本控制与项目效益的双赢。

3.2 智能化进度管控模式创新

智能化进度管控模式是提升房地产开发建筑工程项目管理效率的关键。该模式利用现代信息技术手段，如云计算、物联网等，实现施工进度的实时监控和智能调度。通过项目管理软件，编制科学合理的施工进度计划，并根据实际情况进行动态调整。同时，利用大数据分析技术，预测潜在进度风险，提前采取措施进行预防。此外，建立跨部门协同机制，确保各环节之间的信息畅通和高效协作。智能化进度管控模式的创新应用，将极大提高项目管理的精准度和响应速度，确保项目按时交付。

3.3 全过程质量安全保障机制

建立全过程质量安全保障机制是解决房地产开发建筑工程项目质量缺陷与安全隐患问题的重要措施。首先，在项目前期策划阶段，要制定明确的质量安全目标，并将其纳入项目的总体目标体系。建立质量安全责任制度，明确各参与方的质量安全责任，确保质量安全责任落实到具体的人和事；在设计阶段，要加强对设计方案的质量安全审查，确保设计方案符合国家相关的质量安全标准和规范。引入第三方设计审查机构，对设计方案进行独立审查，提高设计方案的质量安全水平，要加强对设计人员的质量安全教育，提高设计人员的质量安全意识；在施工阶段，要建立完善的质量安全管理制度，加强对施工过程的质量安全控制。加强对施工人员的质量安全教育培训，提高施工人员的质量安全意识和操作技能。严格执行施工工艺标准和操作规程，确保施工质量^[3]。同时，要加强对施工现场的安全管理，设置明显的安全警示标志，完善安全防护设施，定期进行安全检查和隐患排查，及时消除安全隐患；在竣工验收阶段，要严格按照国家相关的质量安全标准和规范进行验收，确保项目的质量安全符合要求。建立质量安全追溯

体系,对项目的质量安全问题进行跟踪和处理,确保项目的质量安全得到有效保障。同时,要加强对监理单位的管理,充分发挥监理单位的监督作用。监理单位要严格按照监理合同的约定,对项目的质量安全进行全过程监督,及时发现和纠正质量安全问题。

3.4 合同标准化与法律风险防控

合同标准化与法律风险防控是房地产开发建筑工程项目管理中不可忽视的一环。通过制定统一、规范的合同文本,明确双方权利义务,降低合同纠纷的风险。同时,加强合同条款的审核和把关,确保合同条款的合法性和有效性。在法律风险防控方面,密切关注相关法律法规的变化,及时调整项目管理策略。通过建立法律风险预警机制,及时发现并应对潜在的法律风险。此外,加强与合作方的沟通和协调,共同应对合同纠纷和法律风险,维护项目各方的合法权益。

3.5 数字化转型与协同平台建设

数字化转型与协同平台建设是提升房地产开发建筑工程项目管理水平的重要途径。通过数字化转型,利用现代信息技术手段提高项目管理的智能化和自动化水平。例如,引入BIM(建筑信息模型)技术,实现项目信息的集成和共享;利用大数据分析技术,为项目管理决策提供数据支持。同时,建立协同工作平台,打破部门壁垒和信息孤岛,实现项目各方的信息共享和高效协作。通过数字化转型和协同平台的建设,将极大提高项目管理的效率和响应速度,促进项目的顺利实施和交付。

4 信息化手段在建筑工程项目管理中的应用

4.1 BIM技术在设计与施工管理中的作用

BIM(建筑信息模型)技术在建筑工程项目的设计与施工管理中发挥着至关重要的作用。BIM技术通过创建三维数字模型,将建筑物的所有组成部分和相关信息整合在一起,实现了信息的集成与共享。在设计阶段,BIM技术使得设计师能够更加直观地理解建筑物的空间关系和结构特点,从而优化设计方案,提高设计效率。通过BIM模型,设计师还可以进行碰撞检测和能耗模拟,提前发现并解决潜在的设计问题,降低施工风险。在施工管理中,BIM技术为施工团队提供了精确的工程量估算和材料清单,有助于制定科学的施工计划和资源配置方案。另外,BIM技术还能够实现施工进度实时监控和智能调度,确保施工活动按照预定计划顺利进行^[4]。通过与物联网、人工智能等技术的结合,BIM技术还能够进一步提升

施工管理的智能化水平,为建筑工程项目的成功实施提供有力保障。

4.2 大数据分析在项目管理决策支持中的应用

大数据分析在建筑工程项目管理的决策支持中扮演着重要角色。随着信息技术的发展,项目管理过程中产生大量数据,这些数据涵盖了项目进度、成本、质量、安全等多个方面。通过大数据分析技术,可以对这些数据进行分析、挖掘、整理和分析,从而揭示出数据背后的规律和趋势,为项目管理决策提供依据。例如,通过分析历史项目的成本数据,可以建立成本预测模型,为新项目提供科学的成本估算和预算制定依据,大数据分析还可以帮助项目管理者识别潜在的风险因素,提前采取措施进行预防和应对。大数据分析还可以用于评估项目管理的效果,通过对比实际数据与预期目标,发现管理过程中的不足和薄弱环节,为后续项目的管理提供改进方向。通过充分利用大数据分析技术,建筑工程项目的管理者能够做出更加科学、合理的决策,提高项目管理的效率和成功率。

结束语

随着房地产市场的不断发展和竞争的日益激烈,房地产开发企业必须高度重视建筑工程项目的管理工作。通过精细化成本管理、智能化进度管控、全过程质量安全保障等措施的实施,可以有效解决项目管理中面临的种种问题,提升项目的整体效益和竞争力。同时,充分利用信息化手段,如BIM技术和大数据分析,将为项目管理决策提供科学依据,进一步提高管理的智能化和自动化水平。未来,房地产开发企业应不断探索和创新项目管理模式和方法,以适应市场的变化和需求,实现可持续发展。

参考文献

- [1]李希杰.建筑工程项目管理中的施工管理与优化策略研究[J].河海大学学报(自然科学版),2021,49(06):591-592.
- [2]陈琨.建筑工程项目管理中的施工现场管理及优化[J].居业,2021(11):181-183.
- [3]胡启明.探讨建筑工程项目管理的质量控制策略[J].散装水泥,2021(05):52-54.
- [4]宗雪峰.建筑经济视角下建筑工程项目管理要点探讨[J].中国产经,2021(20):180-181.