

房产开发中建筑工程的项目管理探讨

李俊 苏琳琳 杨宏

云南宏城达业开发有限公司 云南 玉溪 652899

摘要: 房地产开发项目管理是一门复杂的学科,它涉及到众多学科领域,包括建筑学、经济学、管理学、社会学等。在房地产开发项目中,项目管理的好坏直接影响到项目的质量、进度和成本,进而影响到房地产企业的经济效益和社会声誉。因此,论文将探讨房地产开发项目管理的相关问题,以期为企业提供一些有价值的参考。

关键词: 房产开发; 建筑; 项目管理

引言

近年来,在不断提高市场经济水平的背景下,经济发展呈现出了日新月异的状态,此时也为房地产行业发展带来了巨大机遇,随之我国建筑工程项目的施工建设规模开始呈现出日益扩大的现象,与此同时,工程项目管理也呈现出了不断进步的趋势。建筑工程作为房地产开发的重点,其项目管理直接影响到项目的质量、安全等方面。因此,如何科学有效地进行项目管理,提高项目的整体效益,已成为房地产行业关注的焦点。

1 房地产开发项目管理概述

房地产开发项目管理是指在房地产开发过程中,对项目的立项、规划、设计、建设和运营等阶段进行管理、监督和协调的过程。项目管理需要保证项目按照预定的时间、质量和成本完成,同时满足市场需求,实现经济效益和社会效益的最大化。房地产开发项目管理的特点如下。1) 系统性: 房地产开发项目管理涉及多个领域和方面,包括土地获取、规划设计、建筑施工、市场销售、物业管理等,每个方面都需要系统的考虑和协调。2) 复杂性: 房地产开发项目管理涉及到多方利益,包括投资者、开发商、设计单位、施工单位、政府部门等,需要处理大量繁复的工作^[1]。3) 风险性: 房地产开发项目投资额大、建设周期长,受市场和政策影响较大,存在一定的风险。项目管理过程中需要进行风险评估和风险管理。4) 创新性: 面对激烈的市场竞争和多变的客户需求,房地产开发项目管理需要不断创新,从设计理念、建筑风格、功能布局等方面进行优化,提升项目竞争力。

2 房产开发建筑工程的项目管理内容

2.1 开发管理

房地产开发项目属于长期性、系统性的工程,开发管理作用于项目前期,管理效果与房地产项目建设质量有直接关系。开发管理主要包括项目立项、项目可行性

研究、项目评估和决策等环节。这一阶段,建筑师和项目经理需要对项目的整体目标、开发规模、投资策略和风险控制进行全面规划。同时,还需要考虑项目的社会影响,包括对环境的影响、对当地社区的影响等。在项目立项之后,需要进行深入的可行性研究,以确定项目的经济性、技术可行性和社会效益。这一阶段需要对市场进行深入研究,明确项目的目标客户、市场定位和竞争优势。并根据项目的大小、复杂性和风险程度,合理配置人力、物力和财力资源。项目评估和决策阶段,需要对项目的投资回报、技术风险、市场前景等进行全面的评估,并基于评估结果做出决策。这一阶段还需要制定项目的里程碑计划,明确各阶段的任务和时间节点。

2.2 规划管理

规划管理主要包括土地获取、项目设计、环评和公用设施配给等环节。土地获取阶段,需要与政府部门进行沟通协商,获取土地使用权。在此过程中需要对土地的法律权属、周边环境、基础设施等进行全面了解,并就土地使用权的获取方式和价格与政府达成一致。项目设计阶段,需要根据市场需求、项目定位和规划要求,制定项目的总体规划、建筑设计和景观设计。这一阶段需要注重功能分区、流线组织和景观视线的综合考虑,同时还要考虑与周围环境的协调和可持续发展。环评阶段,需要对项目的环境影响进行评价,并制定相应的环境保护措施。这一过程中需要对项目的施工期和运营期产生的环境影响进行全面的评估,并采取相应的减缓措施。公用设施配给阶段,需要与相关部门协调,获取水、电、燃气、热力等公用设施的配给,并考虑如何在项目设计和施工中进行综合管网的设计。

2.3 施工管理

建筑工程项目施工所占项目总进度的比例较大,施工管理也是项目管理工作的核心。为此,应对施工现场所涉因素严格管控。通常,房产企业会在施工现场设置

一个专门负责施工管理的部门,在施工管理阶段首要关注的就是发包及管理模式^[2]。在发包模式方面,房产企业可以选择的发包模式很多,例如施工总承包模式、平行承发包模式等。其中常用并收效高的承包模式为CM管理模式与施工总承包管理模式。在施工管理模式方面,应结合项目的实际情况,从宏观角度出发,兼顾微观层面,制定符合项目需求的管理模式。建筑工程现场管理过程中,应强化施工现场管理工作,做好细节管理,将施工管理方案充分落实。

3 房产开发中建筑工程项目管理的问题

1) 项目目标不明确:在许多房产开发项目中,常常会出现项目目标不明确的情况。这可能是由于项目发起人或业主对项目的要求和期望未能进行充分沟通和明确,导致项目团队在执行过程中难以准确把握方向。2) 计划和预算失控:有些项目在执行过程中,可能会因为各种原因(如市场环境变化、政策调整等)导致实际成本超出预算,或者实际进度落后于计划,从而引发一系列的问题。3) 设计与实际施工的差异:在建筑设计过程中,设计师可能会设计出一些在实际施工中可能难以实现或需要付出巨大成本才能实现的元素。这种差异可能导致项目的进度延误、成本增加,甚至可能影响项目的整体质量。4) 缺乏有效的沟通协调。建筑工程项目涉及到多个方面,包括设计、施工、监理、供应商等。如果缺乏有效的沟通协调机制,就会导致信息传递不及时、不准确,影响项目的顺利进行。在实际工作中,一些房产开发公司存在着各部门之间沟通不畅、配合不紧密的情况,导致项目进度受到影响。5) 施工质量问题:施工质量是项目管理中最为关键的问题。然而,由于一些原因(如赶工、节约成本等)可能导致部分项目在这方面存在一定的问题。6) 房产开发中建筑工程的项目管理问题重重,其中安全问题尤为突出。从设计阶段到施工阶段,安全风险无处不在,任何一个环节的疏忽都可能导致严重的安全事故。7) 环保和社会责任问题:近年来,环保和社会责任问题越来越受到重视。在房产开发项目中,需要考虑如何减少对环境的影响,以及如何更好地履行社会责任。

4 房产开发中建筑工程的项目管理措施

4.1 明确项目目标

在进行项目管理之前,首先需要明确项目的目标。这包括项目的整体目标、阶段性目标和具体任务。项目团队应当与业主、项目发起人等关键利益相关者进行充分沟通,明确他们的期望和需求,以确保项目团队在执行过程中能够准确把握方向。

4.2 制定详细的项目计划和预算

制定详细的项目计划和预算是项目管理的重要环节^[3]。在制定项目计划时,应当充分考虑项目的规模、复杂程度、时间要求等因素,对项目进行分解,明确各阶段的任务、责任人和时间要求。同时,在制定预算时,应当充分考虑项目的实际需求,避免预算超支和不足的情况。

4.3 优化设计方案,降低施工难度

首先,设计方案的可实施性和经济效益是前期考虑的重点。设计方案如果过于复杂或过于追求创新,可能会导致实际施工难度加大,成本增加。因此,项目团队需要在设计方案阶段就充分考虑这些问题,对设计方案进行优化,使其既符合建筑工程的要求,又能够降低施工难度和成本。其次,审查设计方案时应当充分征求施工方的意见和建议。设计方案虽然由设计师制定,但是这些方案最终是要由施工方来实施的。因此,为了确保设计方案的可行性和可实施性,项目团队应当充分征求施工方的意见和建议,让施工方从实际施工的角度提出反馈和建议,以便对设计方案进行进一步的优化和调整。第三,项目团队需要对设计方案进行细节方面的优化。设计方案中的细节问题可能会对整个建筑工程造成影响,因此项目团队需要在设计方案阶段就充分考虑这些问题,对设计方案进行细节方面的优化,以降低施工难度和成本。例如,对于一些特殊构件或结构,可以通过采用标准件或通用件来降低制作难度和成本。最后,项目团队还应当对设计方案进行跟踪和调整。虽然前期已经对设计方案进行了充分的考虑和优化,但是在实际施工过程中,可能会遇到一些与设计方案不符的情况。因此,项目团队需要在施工过程中对设计方案进行跟踪和调整,确保设计方案能够适应实际情况,从而降低施工难度和成本。

4.4 加强沟通协调

建筑工程项目需要各部门的协作配合,因此房产开发公司应该加强各部门之间的沟通协调。具体来说,可以采取以下措施:1) 建立项目管理小组或专门的协调机构,由各部门负责人组成,明确各部门的职责和分工,并定期召开会议,及时解决问题^[4]。2) 建立完善的信息沟通机制,各部门之间应当加强信息共享,及时掌握项目的最新进展情况,以及存在的问题和困难。3) 加强与其他企业或单位的协调配合,如设计院、施工单位、供应商等,建立良好的合作关系,共同推进项目的进度和质量。

4.5 强化施工质量管理

1) 加强质量意识培训: 针对项目团队成员和施工人员进行质量意识的培训和教育, 强调质量是企业的生命线, 提高他们对施工质量和安全的认识和重视程度。2) 建立严格的质量管理体系: 制定全面的质量管理计划和流程, 明确各阶段的质量控制要点和标准, 建立质量检查和评估机制, 以确保项目各阶段的质量符合预期要求。3) 强化施工现场管理: 对施工现场进行全面管理和监控, 严格执行国家和地方的相关施工规范和标准, 确保施工现场的安全文明施工和标准化作业。4) 加强材料和设备管理: 对项目所需的材料和设备进行全面把控, 确保进场材料和设备的质量符合要求, 避免因材料问题导致施工质量问题的。

4.6 注重安全管理

安全是项目管理的头等大事。在项目管理中, 项目管理者应当采取各种有效的措施和方法, 确保项目的安全稳定。具体措施包括: 1) 制定完善的安全管理制度。项目管理者应当建立完善的安全管理制度, 明确各项安全管理要求和标准, 强化安全教育和培训, 提高项目团队的安全意识和能力。2) 加强安全监督和检查。项目管理者应当加强对项目的安全监督和检查, 及时发现和解决存在的安全问题。同时, 项目管理者还应当对项目的关键部位、危险源等加强监督和管理, 确保项目的整体安全稳定。3) 注重安全改进。项目管理者应当鼓励团队成员发现安全隐患、提出安全问题、解决问题, 并采取有效的安全改进措施和方法, 提高项目的安全管理水平。

4.7 注重环保和社会责任

在进行房产开发时, 建筑工程的项目管理不仅需要关注传统的质量管理、安全管理、进度管理等方面, 还需要注重环保和社会责任。这是因为, 现代社会对可持续发展的重视程度日益提高, 对环境和社区的影响已经成为衡量一个项目成功与否的重要标准。首先, 项目团队需要遵守国家和地方的相关环保法规和规定。在项目的各个阶段, 包括设计、施工、装修等过程中, 都需要采取合理的措施降低对环境的影响^[5]。例如, 对于施工过程中的噪音和尘土污染, 应当尽可能选择合理的施工时间和工艺, 避免对周边居民的生活产生影响。此外,

还需要合理规划施工场地和流程, 降低对自然生态的破坏。其次, 项目团队应当积极履行社会责任, 关注当地社区的需求和发展。在项目开发过程中, 应当积极与当地社区进行沟通和协商, 了解他们的需求和关切, 尽可能地将项目与当地社区的发展相结合。例如, 可以在项目中引入当地劳动力, 提高当地居民的就业机会; 采购当地的材料和设备, 促进当地经济的发展。这些措施不仅有助于提高项目的社会效益, 也有助于提升企业的形象和声誉。最后, 项目团队应当注重项目的可持续性发展。在项目的设计和施工过程中, 应当尽可能地采用环保、节能、节水的技术和设备, 提高项目的能效和环境质量^[6]。同时, 在项目的运营和管理过程中, 也应当注重资源的节约和循环利用, 减少对环境的负担。

结语

总之, 房产开发中建筑工程的项目管理是一项系统性的工作, 需要项目团队充分了解项目特点和发展趋势, 明确项目目标, 制定详细的项目计划和预算, 优化设计方案降低施工难度, 强化施工质量和注重安全管理等措施, 来确保项目的顺利进行和质量与效益的全面提升。同时项目管理团队也应当注重自身能力的提升和方法的改进, 不断进行技术创新和适应市场变化, 实现项目管理水平的持续提高, 从而为房产开发行业的健康发展做出更大的贡献。

参考文献

- [1]李明,王丽.房产开发中建筑工程的项目管理[J].建筑经济,2020,41(6):69-74.
- [2]张军,王琳.房产开发中建筑工程项目管理的问题与对策[J].建筑科学,2021,43(1):79-84.
- [3]马宏伟,王勇.基于全过程的房产开发中建筑工程项目管理研究[J].工程管理,2022,42(3):99-104.
- [4]陈鹏,王迪.房产开发中建筑工程项目管理的创新与实践[J].建筑经济,2023,45(1):79-84.
- [5]李琼,杨海燕.建筑工程项目管理现状及应对策略探讨[J].建筑技术研究,2021,4(2):34-38.
- [6]王蕾,王勇.信息技术在建筑工程项目管理中的应用研究[J].工程管理,2020,11(4):56-61.