

房地产项目管理中存在的问题及解决措施

焦 周*

青岛海瑞达置业有限公司 山东 青岛 266700

摘要: 房地产项目相比其他工程项目,其建设管理的周期长,投资额度高,在项目管理上存在诸多风险点。在房地产行业竞争压力加大的背景下,要降低房地产项目管理的各类风险,提高项目的经济效益产出,做好房地产项目风险源识别及风险控制至关重要。

关键词: 房地产;项目管理;风险控制;措施

DOI: <https://doi.org/10.37155/2717-5189-0309-6>

引言

房地产行业最大的特殊性就在于房地产行业是项目经营制管理,每一个房地产集团都由一个一个的项目组合而成,几乎所有的业务都是围绕着房地产项目的开发而进行的,这个企业运营特点也将决定房地产行业独特的集团化管控模式。集团总部都以房地产项目开发业务为基础设置了对应的职能管理部门。实际上,当前国内房地产企业的集团化管控思路几乎都是以操作管控型为主。

1 房地产项目管理原则

1.1 成本最低

为了实现房地产企业经济效益的最大化,则必须遵循成本最低原则,具体言之,房地产企业可以从优化设备配置、完善施工衔接等多个方面来控制不必要的成本浪费,最终达到最低目标成本的目的。但是,从目前来看,节约成本远非房地产唯一需要考虑的因素,若只控制房地产成本,而严重忽视其质量,也会导致大量不合规房地产的出现,进而会危害房地产企业长远利益。

1.2 质量管理

质量是企业生命的灵魂,尤其是房地产市场来说,要深刻落实到“居者有其屋”的发展理念。但是,存在一部分不法企业和不法商人为了单方面追求自身利益,盲目炒作房价、追赶工期,最终造成施工时间过于仓促而忽视房产细节,使得最终房地产质量问题百出。所以,房地产企业要牢牢坚守质量管理原则,严格把关房地产管理各个流程,以实现房地产企业经济效益和社会效益的最大化^[1]。

1.3 目标管理

企业战略规划落地分解为经营目标后,又可以进一步地细化分解为经营指标体系和经营计划体系两个管理体系。其中的经营指标体系一般通过《年度经营目标责任书》的表现形式向下传递并落地执行,经营计划体系在同时承接经营指标体系后,通过企业年度经营管理计划的形式落地执行。

1.4 进度管理

项目进度管控是在承接目标管理的经营计划体系而进行的深化管理的工作内容,也是项目运营管理工作开展的基础业务。在项目运营管理的范畴内,进度管控的涉及面是相当之广的,几乎涉及项目运营的都是其管理的内容。因此,进度管控的总体原则就应该是抓大放小、关键聚焦,将有限的注意力放在影响项目运营的关键节点上来^[2]。

2 如何解决当下地产项目存在的问题

2.1 项目施工进度问题

当下我国地产行业之中,项目施工工期是地产项目建设是否优秀的重要评判指标,且关于项目施工具体进度也会

*通讯作者:焦周,1984.11,汉,男,山东青岛,青岛海瑞达置业有限公司,中级工程师,本科,研究方向:房地产建筑工程专业。

在项目建设合同中有明确的规定要求。建设过程当中，施工进度的管理工作是地产项目的重中之重。但当前我国的地产项目关于施工进度的把控情况较为混乱，多数建设方将大量精力放在了如何在施工阶段实现经济效益最大化。为节约人工和设备成本，强行缩短工期，最终造成了工人为了实现日夜赶工，设备连轴转的乱象。刻意的进度赶工很容易出现新的问题，经济效益反而无法最大化，甚至需投入更多人力物力，造成资源的严重浪费，得不偿失。为解决这一问题，我们需要从项目前期工作开始研究。例如项目施工方的实际业务施工能力、项目内所需的相关施工技术方面的应用情况、项目建设所需的施工材料的获取及超出预算后能否及时补充、项目建设地建设期间当地气候条件是否会对项目建设造成影响等问题。在科学合理地搜集总结相关资料后由专业人员对项目施工工期进行估算。为后期施工工作提供理论基础。接下来就是项目施工环节。在项目建设施工阶段，需要保证每一个施工节点都能在保证质量的情况下按时完成相关工作，并尽可能地给后续施工环节争取更多的建设施工时间，防止因某一环节的脱节对整个施工工期及最终建设效果造成影响^[3]。

2.2 施工技术与材料管理问题

目前，在实际的房地产项目施工过程中，由于施工技术、材料管理、施工质量的问题得不到有力保证，导致施工现场存在一定的安全隐患，也严重影响了整体建筑物的质量。近年来，随着现代化技术的不断深入，新型设备和新技术也广泛应用在我国房地产项目中，为我国房地产项目的整体施工带来一定的便利性，然而由于大部分施工人员对于新技术还是停留在主观的认知层面，没有科学地掌握新技术的应用方法，大部分施工人员还是延续过去传统的施工技术，这也一定程度上阻碍了施工的整体进度。另外，在实际工作大部分质检部门没有大力度的做好材料的质量检测，这为整个施工过程都埋下一定的安全隐患，对于施工人员的安全也带来严重威胁。

2.3 房地产项目质量风险

因房地产项目点多线广，在项目的质量及价格上存在矛盾时，如选择质量让位价格，在设计标准上执行不严格或质量不足，会加大房地产项目二次返工风险同时给房地产项目带来质量上的不可挽回缺陷，进而损害房地产项目的经济效益。

2.4 房地产项目政策风险

这里的政策风险主要来源于房地产行业的宏观调控，在抑制房产过热的背景下，房地产建设管理部门可能会密集出台相关政策及法规，对无序参与竞争的投机企业进行清理，此时，如不熟悉或未及时掌握相关的政策信息，容易使房地产项目遭受建设及管理上的极大阻力^[4]。

3 优化房地产项目管理的措施

3.1 加强项目进度的管理力度

施工进度是任何建筑单位都要考虑的问题，其不仅仅会影响到建筑企业的社会效益和经济效益，还会直接关系到建筑施工过程的实效性，只有科学且合理地控制项目施工进度，才能够保证建筑企业效益的最大化，并为其持续发展奠定良好基础。首先，建筑企业需要结合实际工程情况和施工人员的综合素质，制定出健全的管理制度，并保证管理制度深入落实到房地产施工过程中，以为接下来房地产建筑施工提供理论性参考。其次，施工管理人员需要立足于全局意识，来全面分析项目的各个流程，并科学且合理控制各个流程之间的衔接，以此来控制房地产项目施工管理中不必要成本浪费，促进房地产项目整体效益的最大化。最后，加强对施工图纸的审核力度，管理人员需要认真审核设计图纸，并督促改进和优化工程图纸中存在的不足之处，以最大限度上降低后续人员二次返工的可能性^[5]。

3.2 健全综合管理标准

企业管理水平评价结果显示，技术无效的多家企业中，均需要提高自身项目管理水平以达到目标值。无效率企业应重新审视自身制度规范的合理性和科学性，建立工程项目业务流程管理标准，包括各类项目的建设实施计划要求、总施工报告编制、阶段性进展报告编制、项目技术方法要求、项目责任清单、项目信息存档标准等，注意标准制定要符合执行简便、责任清晰的同时保证项目质量的有效监控。另外，在组织结构上可采用更柔性灵活的管理标准，使组织结构更贴近市场需要和项目建设要求，可针对不同项目设置独立项目小组，制定针对项目组的人员调配及权责说明、项目运作资源管理等标准，要重点关注项目组临时责任分配，将项目建设目标层层清晰地落实到组内个人，避免出现多头领导问题。同时，技术有效的企业其管理信息化水平也较为领先，这就要求非效率房地产企业在进行工程项

目管理上要充分利用“大智移云”带来的便捷性和高效性,加强利用大数据、云计算、互联网等信息技术对项目实施过程中的资源调配、进度跟踪、人员管理等进行统筹安排,并形成相关平台或移动端的使用标准。

3.3 项目成本把控

之所以要进行地产项目建设,最终目的必然是要从中获取相应的经济效益。而建设成本直接对最终效益产生影响,所以,项目的成本控制工作对项目有着很大的意义。但当前行业存在成本计算不合理的现象,主要体现在成本核算过程中,只是片面地对项目整体建设进行了成本估算,并没有全面地从全周期的角度进行核算。如果实际建设过程中因某一环节受不可控因素影响造成相关成本增加,最终可能会造成项目整体成本失控的情况发生,对项目造成很坏的影响。每个地产公司无论其经营规模是大是小,对项目相关成本的控制计算工作都是一项十分重要工作环节。所以,建设单位从项目规划建设初期开始就要开始对项目进行全面整体的成本预算工作。这其中应确保成本核算全周期全过程核算。在后续的施工建设阶段,应从实际出发,应对不同的突发状况进行合理的建设调整,确保项目建设投入不产生太大的出入^[6]。

3.4 优化项目运营管理的组织架构

基于矩阵制项目管控模式的项目运营管理工作,在企业管理模式中必然会在集团、区域、城市子公司各层级设置一个专业的管理部门,来负责项目运营事务的具体实施,以达到集团公司对项目运营工作的具体管理。在集团层面,项目运营管理的主要职责体现在规章制度的制定,并负责对项目运营中的关键节点进行管控和考核。在区域公司层面,运营管理部的主要职责是协助集团公司对区域内城市子公司的项目运营事务进行管理,起到一个承上启下的作用。其工作内容主要为对区域内各城市子公司项目运营节点进行监督审核,跟进落实。

4 结束语

房地产行业在社会经济发展进程中起到了重要助推作用。房地产项目体量巨大而施工建设周期长,在设计、施工及应用环节都存在不少风险隐患。对此,应予以充分重视,并在房地产项目的风险识别机制构建、风险承担及转移处理、投资风险防范、全面预算及内控管理等多个方面不断完善,从而提高房地产项目管理质量,增加项目经济效益。

参考文献:

- [1]倪渊.房地产公司财务管理中存在的问题及解决措施[J].商讯,2019(15):142-143.
- [2]张川健.我国房地产经济管理中现存问题及解决措施探究[J].中国市场,2019(32):95-96.
- [3]熊玉刚.房地产企业工程项目精细化管理探讨[J].住宅与房地产,2019(09):163.
- [4]曹红梅.论怎样做好工程项目管理标准化[J].中国标准化,2019(02):98.
- [5]柯宝红,夏鑫.房地产开发前期成本控制的研究[J].全国商情(理论研究).2019(02).
- [6]陈祖.关于房地产开发项目管理难点的探讨与分析[J].四川建材,2019(02).