

房地产开发项目建设工程管理的优化对策分析

柏如意

南通市海门海泰置业有限公司

DOI: 10.12238/jpm.v5i3.6587

[摘要] 随着我国城市化的加速推进及经济实力的显著增强，房地产开发项目在社会发展中的角色日益凸显。这些项目不仅强有力地促进社会经济和城市建设计划的前行，同时也极大地提升民众的生活条件和品质。不过，目前许多房地产开发项目在实际施工管理中，常因各种因素遭遇不少难题，要求施工队伍能依据项目施工需求，探寻有效的解决策略。本文旨在探讨房地产开发项目施工期间面临的管理困境，探讨相关优化对策，期望能为相关领域的研究者提供一定参考。

[关键词] 房地产开发项目；工程管理；优化对策

Analysis of the optimization countermeasures of the construction project management of the real estate development project

Bai Ruyi

Nantong Haimen Haitai Real Estate Co., Ltd

[Abstract] With the acceleration of China's urbanization and the significant enhancement of economic strength, the role of real estate development projects in social development has become increasingly prominent. These projects not only strongly promote the progress of social, economic and urban construction plans, but also greatly improve the people's living conditions and quality. However, at present, many real estate development projects in the actual construction management, often encounter many problems due to various factors, requiring the construction team to be able to explore effective solutions according to the construction needs of the project. This paper aims to discuss the management difficulties faced during the construction of real estate development projects, discuss the relevant optimization countermeasures, and is expected to provide some reference for researchers in related fields.

[Key words] real estate development project; project management; and optimization countermeasures

引言：

在房地产开发的实践中，施工阶段的管理工作具有不可忽视的重要性，近年来引起众多项目开发部门和管理团队的深入关注。为提升这一阶段的管理效能和品质，诸多团队倾向于采纳并创新一系列独特的管理策略。尽管如此，依然有部分房地产开发项目在施工过程中无法确保管理质量，从而造成管理秩序的混乱，对整个项目的成效产生不利影响。因此，提升施工阶段的管理水准成为众多房地产开发团队亟待解决的问题。

一、房地产开发项目管理概述

(一) 内涵

对于房地产开发项目的定义，特指在遵守法律法规的基础上，通过合法途径获取国有土地使用权后进行的建筑项目开发。在这一开发过程中，涵盖广泛的参与者，如监管机构、投

资方，以及勘察、设计、施工、交通等多个领域，构成一个高度集成的复杂体系^[1]。房地产开发项目的管理，则专注于此类项目的研究，在一定的限制条件下，致力于实现工程目标，遵循项目发展的内在规律，对从项目构想到最终完成的整个过程进行精心策划和设计，旨在有效控制成本，确保施工质量和提升管理效能。

(二) 工程管理重要性

在房地产开发的全过程中，依据国家法规，项目被系统地分为多个阶段，每个阶段的管理任务各有侧重。

在项目启动初期，房地产公司的管理焦点涵盖土地使用、财务预算、建筑规划和居民迁移等环节。提出的开发计划需确保可行性，需符合政府的城市美化标准，需尊重并解决原住民的居住需求，同时必须在公司的财务承受能力之内^[2]。

进入立项后的预备施工阶段，工程管理的重点转为确权、策划工程设计、选拔施工队伍以及估算开发资金成本。这个阶段的主要目标是筹备资金、团队、设计和资源，以确保项目的质量和顺利启动。

当项目进入施工阶段，工程管理的任务则侧重于成本控制、时间表监控、品质保证和安全监管。此时，房地产公司更多地扮演监督指导的角色，支持施工团队的工作。

到项目的收尾阶段，房地产企业需负责竣工验收、登记、工程款清算等职责，以保护各方——包括自身、政府、承包商和消费者——的利益。

综上所述，房地产开发的建设工程管理是一个全程参与的关键任务，为项目奠定坚实的基础，并确保项目平稳推进直至成功完成。因此，房地产企业对此必须给予高度关注。

二、房地产开发项目管理中的困境分析

(一) 前期准备不足，施工许可管理不严格

在房地产开发的初期阶段，涉及众多预备任务。这包括依据地块的地理位置和商业环境来确定开发策略；收集和分析地块的现场信息，以支持设计团队的工作；准备详尽的文档，向相关政府机构报备，确保具备开发资质和施工许可^[3]；以及对项目规模进行初步估算，以便于精确地进行施工团队的招标，防止盲目决策或因降低成本而牺牲工程质量。这些前期活动是房地产公司不可或缺的步骤。如果准备工作不足，可能会导致后续开发和施工过程中的诸多困难，降低项目质量，影响住户的生活质量，同时也会损害企业的声誉和市场形象。

此外，施工许可管理不严格，也是房地产开发的突出问题。在商业竞争的激烈环境中，房地产开发商渴望尽早实现投资的回报，追求经济效益的最大化，因此急于启动建设项目。然而，施工进程的顺利开展前提是扎实的前期准备。施工队伍往往抱有同样的急切心态，有时会忽视必要的手续，试图提前启动工程。若房地产企业对此疏于管理，不仅可能导致政府部门的干预，反而会对项目的正常进行构成阻碍^[4]。

(二) 规划、设计随意性较大

针对房地产开发项目，在规划和设计阶段，房地产开发者往往对设计方案和施工图样的严谨性缺乏足够关注，决策过程显得过于随意。他们错误地认为施工期间仍有充足时间进行调整，却忽视这种做法可能导致主次颠倒的问题。实际上，理想的做法是在设计初期就发现并解决潜在问题，以提高后续施工的效率。

一旦施工过程中发生设计变更，业主因此提出索赔，这将产生一系列负面影响。工程进度可能会严重受阻，工期显著延长，同时导致工程预算超出预期。尤其对于通过招标的房地产项目，此类变更可能使许多投标报价失效，进一步加剧工程成本的失控，超出原有的设计预算^[5]。

(三) 房地产行业的竣工验收与备案管理疏漏

在非专业人士看来，建筑结构的完整建成往往被视为项目开发的圆满结束。然而，从房地产开发的角度，工程竣工并非管理的终点。房地产公司需遵循严格的验收程序和制度，对工程进行全面评估，之后还需处理工程款的清算。有时，为迅速完成竣工验收，房企和承包商可能急于求成，忽视必要的验收材料，仓促进行验收和结算。这种做法可能导致两种后果：一是工程草率通过验收，后续却遗留一系列难以根除的问题；二是验收无法按期完成，导致房企与承包商在工程款支付上产生时间上的不确定性。

(四) 物业管理服务的缺陷

房地产开发商视物业为项目的后续服务，这种服务与开发过程密切相关。开发商必须理解，高质量的物业管理是塑造和维护企业品牌形象的关键要素。忽视前期的物业建设，就等于放弃对项目全面关怀的机会，即使后期能聘请到优秀的物业公司，也可能丧失公众的信任，对建筑项目造成难以修复的损害。

另一方面，物业公司有时受限于盈利目标和管理惯性，未能主动并迅速地调解业主和开发商之间的矛盾，导致售后服务问题无法得到及时解决。配套设施的不足，物业服务质量的欠缺，这些都会引发业主拒绝或延迟支付物业管理费的情况，从而形成负面的循环，最终侵蚀品牌信誉，并可能对其他建设项目产生潜在的负面影响。

三、房地产开发项目建设工程管理的优化措施

(一) 优化前期准备工作，重视施工许可管理

在启动房地产开发项目前，首要任务是对前期工作进行全面而深入的筹备。这涉及经济上的考量，如财务资金的均衡，大型项目地块的布局，以及小型项目的整体协调。必须估算土地征收涉及的住宅补偿，精确计算土地征收费、建筑安装费、银行贷款利息等各项支出，确保这些成本总体上不超过安置房的回收费用。同时，需要综合评估容积率设定、规划许可条件以及日照条件等关键因素。以往，由于项目数量有限，规划相对容易满足需求。然而，随着建设项目数量的激增和环境等多重因素的限制，规划工作变得更为复杂，政府部门期望通过整合项目来提升土地使用效率，为开发商带来更大的压力。在土地征收初期，就需要进行详尽的预算和调查，制定出切实可行的开发和安置策略。每个地块的规划都需要综合考量，并与规划和土地管理部门保持密切沟通，确保项目符合财政规定。只有在所有前期工作准备就绪后，才能提交政府审批，进而制定土地征收计划，启动项目开发，进行工程建设。

(二) 优化项目可行性研究

房地产开发项目的可行性研究至关重要，不仅为施工阶段的有序管理奠定坚实基础，还能够直接和间接地增强项目的社会效益和经济效益，从而推动整个房地产业的繁荣发展。然而，

有些项目在启动前忽视详尽的可行性分析,对建筑业的整体环境和政府法规的理解不足,这种状况可能导致项目实施的困难,同时对施工管理的效能产生负面影响。

此外,土地规划环节也暴露出问题,开发团队有时过于倚重过往的经验,而未对开发地块的周边环境进行全面、深入的研究和合理规划。这限制项目施工质量和管理水平的提升。因此,未来项目团队应当重视并进行全面的可行性研究,对项目做出长期规划,妥善处理项目与环境的关系。唯有如此,才能最大限度地挖掘项目的开发潜力,为管理活动的顺利进行提供有力支持。

(三) 健全质量管理机制

(1) 实施全面的开发项目质量管理机制,项目主管作为质量管理的核心责任人,需亲力亲为推进质量控制。对于大型项目,增设项目品质总监一职。其主要职责在于:依据投资者的项目策略和市场定位,制定详尽的项目质量规划并确保执行;定期核查项目进度中的质量状况,针对重大问题组织研讨,向团队领导汇报,并编写质量报告,提交给上级质检部门及项目经理。值得注意的是,品质总监的监督并非取代其他岗位的质量职责,所有项目成员、部门经理、专业人员都需履行各自的质控义务,以确保房地产开发项目的整体质量。

(2) 在项目初期就制定严谨的质量蓝图,深入了解项目特性,明确咨询成果的质量期望和标准要求。理解并熟悉质量管理体系文档,将质量目标分解为可操作的步骤,并逐级落实。每个阶段的任务、权限、资源分配以及保证质量的策略都需清晰明确。质量管理方案需简洁明了,突出关键点,具备可操作性。

(3) 设立开发项目前期成果的严格评审体系,这是提升项目初期成果质量的关键途径。通过运用德尔菲法,汇集众多专家的智慧,可以即时发现潜在问题,优化工作成果。咨询公司首先自我评估,随后进行内部审核。在内部评审结束后,由建设方项目经理邀请相关专家对成果进行评审和补充,形成详细的评审记录,以此提升投资效益。

(4) 强化合同管理

在处理房地产开发项目时,企业需注重各类工程合同的妥善管理,确保与承包建设队伍达成一致意见,只有在双方都接受并理解工程合同的各项规定后,才能启动施工进度。在合同管理过程中,房地产企业有权对关键施工阶段提出更严格的标准。例如,可以规定在桩基工程中实施抽样检查,以确保桩基能稳固达到设计要求的持力层。通过工程合同明确重要施工阶段的规范,能显著提高房地产项目的施工品质,保障开发项目的质量,从而惠及房地产开发商和施工单位双方。

(5) 注重开发建设控制

在项目初期,质量管理的目标设定和责任划分至关重要。对于施工现场的操作规程,需确保其详尽无遗,每项职责都要

落实到人,企业应适度赋予前线人员决策权限,明确他们处理临时事务和突发情况的权力。在遇到急需设计师认可的紧急事项时,允许他们先口头申请,然后事后迅速补办正式的审批流程,这样的机制能保证效率并确保问题的有效解决。

(四) 强化房地产项目的最终验收管控环节

竣工验收在房地产开发流程中占据着至关重要的地位,直接影响着工程能否如期且顺利地移交给用户,关乎房地产开发商与消费者之间的房产交接是否能按计划进行,同时也决定施工队伍能否及时获取工程款。因此,工程的竣工验收工作是牵动多方利益的核心环节,房地产企业对此必须予以高度关注。企业需提前着手,积累并整理好所有必要的工程资料,以确保验收过程的有序进行。同时,工程监理单位在施工过程中的监控作用不容忽视,能及时识别出潜在的问题和风险。房地产开发企业应依据监理单位提供的整改建议,严格监督施工队伍进行改正,力求在施工阶段就解决可能出现的质量与安全问题,避免这些问题影响到工程的最终验收阶段。

(五) 加强物业管理

资深物业管理团队能为工程与施工提供有价值的建议,从而提升项目品质,实现更人性化的功能设计,确保居住者能更有效地利用空间,对整个项目的运营大有裨益。开发商应全面考虑社区物业管理所需设施及管理工具,以支持物业提供优质服务。物业公司需清晰界定服务范畴,并定期公开收支情况,坚决遵循合同条款,妥善维护与住户的关系。可以说,物业管理是房地产开发项目后续正常运营管理的重要保障。

四、结语

房地产项目开发中,建设工程管理扮演着不可或缺的关键角色,全程参与并影响着项目的各个阶段,对房企而言具有举足轻重的地位。管理工作的疏漏将直接影响前期策划、规划设计、招投标、施工进度乃至最终的竣工检验,可能导致数不清的困难和问题,对房地产企业、政府部门、施工单位及业主的利益造成深远影响。因此,房地产企业务必对建设工程管理给予高度关注。

[参考文献]

- [1]刘家俊. 房地产开发项目建设工程管理的优化对策分析[J]. 百科论坛电子杂志,2022(4):317-319.
- [2]黄江洪. 房地产开发中建设工程项目管理问题论述[J]. 居业,2023(11):183-185.
- [3]王乾伟. 房地产开发项目建设工程管理的优化对策分析[J]. 四川水泥,2019(2):196.
- [4]杨少柯. 房地产开发项目建设工程管理的优化对策分析[J]. 房地产导刊,2019(27):120.
- [5]杨宏刚. 房地产开发中建设工程项目管理问题论述[J]. 砖瓦世界,2021(14):168,170.