

# 房地产开发中建筑工程的项目管理

李杨华

(昆明市不动产登记中心, 云南 昆明 650206)

**摘要:**随着国家经济不断发展,对建筑行业提出了更高要求。为解决当前房地产开发中建筑工程的项目管理方式因存在部分问题,无法满足建筑工程的建设需求以及人们对于商品房的更高需求,本文从作者的从业经验出发分析了当前房地产开发建设的项目管理要点以及存在的问题,并给出了一定的参考建议,以期为相关从业人员提供参考。

**关键词:**房地产开发;建筑工程;项目管理

**中图分类号:**TU712.1

**文献标识码:**A

**文章编号:**1004-7344(2022)31-0004-03

## 0 引言

市场经济的发展和经济发展环境的变化给房地产带来了新的挑战。房地产开发公司承担地产项目开发运营众多工作,由于管理的内容众多,牵扯到多个方面,在管理过程中,往往会出现效率低下、管理水平不高等问题,给工程建设、项目开发和企业发展带来负面影响。在新的社会背景下,为了确保顺利完成项目,确保建筑项目的效益,必须不断完善和创新建筑项目管理模式<sup>[1]</sup>。

## 1 房地产开发建筑项目管理的要点

### 1.1 开发管理

房地产开发具有时间长、系统性高等特点,在建筑项目的前期管理工作中,如何进行有效的管理,对于房地产项目最终的质量有着直接的关系。因此,要运用科学的经营管理和协调措施,对项目的经营和财务信息进行有效的管理和协调,才能从根本上确保项目的质量和进度,项目管理中的开发管理工作的效率与质量,将直接关系到项目的整体运营效果。为此,开发企业要明确自己在地产项目管理中的主体责任,在项目中落实监管工作,从而为项目圆满完成提供保障。

### 1.2 规划管理

在建筑工程的初期管理中,规划管理是一个很重要的环节。由于建筑工程的结构设计质量与工程质量都是由开发企业来负责的,为了实现建筑工程的最大效益,并保证工程的施工质量,因此应在招投标环节中,从成本、施工管理以及技术实力等多角度出发对施工单位进行最优选择。在此过程中,也同样对开发企业的项目规划能力有了相较以往更高的要求,因此,积极建立和完善的规划管理制度显得尤为重要。持续提高规划设计的完备性,才能全面地控制开发商的成本开支。

### 1.3 施工管理

施工管理是房地产开发项目施工阶段的核心,它是对建筑工程实施过程进行管理,并对其进行有效的监督和控制。实行建筑工程的项目管理,开发企业要重视项目承包的模式和管理方式,要结合项目的具体情况,制订科学的施工管理模式。通过对建筑工程的管理,可以发现在建筑工程中存在着不同的承包模式,包括总承包模式、平行承包模式和施工总承包管理模式等。目前应用最广、效果最好的是施工总承包管理模式和CM管理模式。无论采用哪一种管理模式,都要结合项目的实际情况,立足于宏观,把握微观,强化现场管理,完善细节管理,制定出有针对性的施工管理方案,并严格贯彻执行。

## 2 房地产项目管理存在的问题

### 2.1 管理模式落后

近年来,房地产市场呈现出一片欣欣向荣的景象,发展至目前房地产开发经营模式也有所改进。然而,由于管理思想的滞后,目前的地产项目管理仍处于“粗放型”的发展阶段,急需进一步的完善。主要具体体现在:以行政机关的强制措施代替市场经济的手段,造成与建筑工程的客观规律相违背的现象。同时,也造成了建筑施工企业无法根据自身的实际状况对其进行有效的分配与整合,从而无法实现资产的最佳利用。

### 2.2 质量管理缺陷

在市场经济中,优胜劣汰是很常见的事情,施工单位若要在众多的竞争者之中脱颖而出,就必须不断改进施工工艺、流程,提升施工质量。因此,在工程建筑中,对于工程质量管理是重中之重。目前房地产市场建筑项目质量管理中尚存漏洞与缺陷,从根本上说,目前建材市场上的产品质量参差不齐,产品质量无法保

障,可能会有未经检测合格的产品流入市场,这需要管理部门加强质量监管。

### 2.3 安全管理意识的缺失

据有关资料显示,在全国各行业中,建筑业的死亡人数位居第三,仅次于运输、煤炭工业,从这一点来讲,建筑业属于高危行业之一。但目前建筑工程的安全管理还没有得到全面、有效的管理,无论是从承包方还是施工人员,都对建筑工程的安全管理体系缺乏足够的重视,安全意识比较薄弱。部分承包商在施工中并没有按建筑施工安全技术和操作。施工单位也没有针对工人进行全面专业技术培训、施工安全交底和安全教育,导致他们在工作中缺乏安全意识和技术能力。

### 2.4 工程监理

房地产开发企业在进行地产项目监管过程中既要考虑经济效益,又要确保工程质量,工程的最终质量代表了业主的利益,也影响着开发企业的总体经济效益。为保证工程质量,应聘请专业的监理人员对施工过程进行有效监督。然而,一些房地产开发企业由于缺乏对工程质量的重视和节省开支,往往在企业内部设立工程监理部门,以节省投资。然而,由于企业内部的监理工作人员缺少专业的技术能力和水平,在大型工程项目中,不能对项目进行全方位的监管,造成了施工过程中各环节的操作不规范、程序不规范,也易留下安全隐患。

### 2.5 高素质项目管理人才短缺

目前国内的房地产开发企业普遍缺乏高素质、高技能、经验丰富、能够按照国际惯例和工作方式来进行项目管理的人才,同时,项目管理人员在软件方面的运用能力偏低,还没有建立起一套完善的项目管理人员的执业资格信用评价体系,这也成为工程项目管理人才发展的主要障碍。

### 2.6 竣工验收不完备

建筑工程完工后必须进行竣工验收,以保证建筑工程的质量和安全,真正保护业主的权益。然而,一些开发企业因资金不足或项目未按时完工,未组织竣工验收,即将其交付使用。消防、电梯、燃气等未全部通过验收的项目,在使用过程中存在很大的安全隐患,如果业主入住,会对业主的人身安全产生较大的威胁。

## 3 建筑项目在房地产开发中的管理对策

### 3.1 改革管理体系

建筑项目的管理体系是项目管理的关键,因此,在管理体制改革上,必须从工程项目合同的评价上进行创新。目前的管理体制存在着一个很大的缺陷,那就是评价机制太过简陋,要想达到预期的效果,必须对此进行更严格的考核,将安全施工、施工进度、成本控制和工程质量等多方面的指标纳入合同的评价系统中。同时,要建立一套科学的评价指标体系,使之能够更好地

落实到每个人、每个环节、每个步骤。其次,可以在特定的环境下实行风险按揭制度。目前,一些建筑工程公司已初步形成了“自力更生,自主经营,自负盈亏”的经营体制。这种管理与运作的方法是,项目经理按照项目的产出,抽取大量的风险抵押物,对项目的执行情况进行奖惩,从而形成“责任、风险、权利、利益”相协调的管理模式<sup>[2]</sup>。

### 3.2 完善建筑工程项目监理制度

在施工项目管理中,施工监理是确保工程顺利完成的关键,因此,开发企业应对施工单位的施工质量和安全问题予以高度关注。聘请专业的监理企业,建立健全的监督制度,并与施工单位密切配合。在施工中,对施工质量、造价、进度、安全进行全方位的监控。施工企业在各工序完工后,应向监理工程师申请进行质量检查,经验收合格后,方能进行下一步的工序,严格控制施工过程,按规范要求作业,以保证工程的质量。对建筑材料的质量要严格控制,对进场的建筑材料必须严格查验合格证。要强化施工安全的监管,确保建筑工程的顺利进行。只有具备专业能力和资质的监理企业对建筑工程进行监督和管理,才能使建筑工程的质量得到最大程度的保障。

### 3.3 完善竣工验收制度

竣工验收是建筑工程施工阶段的最后一道工序,对房地产开发企业的经济效益起着决定性的作用。根据国家有关法律、法规,只有通过了竣工验收,才能确保建筑工程的质量和安,方可交付使用,以确保人民的生命和财产的安全。因此,开发企业必须把工程竣工验收纳入公司的经营管理之中,在建筑工程中要严格的控制费用和进度,避免出现资金短缺、拖延工期而忽视竣工验收。工程竣工验收时,应组织勘察、设计、施工、监理和监管等部门参与,由开发企业负责组织工程竣工验收,监理公司负责编制工程质量评定报告,设计、勘察单位出具质量检验报告,施工单位将相关材料交付相关部门,取得质安、规划、公安消防、环保、燃气以及电梯等的验收合格,方可交付使用。只有通过严格的竣工验收,方能确保建筑工程的质量和安,保证开发企业的权益及业主的生命和财产安全。

### 3.4 重视风险管理

通过全面的风险管理,可以加强对隐蔽工程的监督和控制,减少不必要的损失,从而为房地产开发公司创造更多的经济效益。在进行风险管理时,可以从下列3个方面着手:①规避风险。房地产开发企业在经营管理中,必须运用多种决策手段,如放弃投资等,以有效的规避经营风险。风险转移在风险防范方面具有很高的正确性和合理性,可以根据对建筑工程风险进行有效的化解和转化。②通过契约的方式进行风险的转让。

在签订合同时,由承包人履行相应的风险防责任。③通过购买保险,转移承包人在项目中无法预见和尚未发生的危险。在实施这种风险转移措施时,会产生一定的费用,但与风险转移的效益比较起来,这种方法更具有实际意义和应用价值。

### 3.5 提升人员综合素质

由于地产开发涉及的项目比较多,各专业技术人员众多,必须对其进行有效的组织和管理,以免造成施工现场的混乱:①技术人员的管理。技术人员在指导施工技术的运用中起着至关重要的作用,它直接关系到施工过程中的安全和质量,所以必须对技术人员进行技术培训和交底,确保他们能够清楚地掌握施工流程和工艺技术。②要强化建筑工人的管理。要加强对建筑工人的安全知识和技能培训,提高施工安全意识,防止安全事故发生。在对建筑工人进行培训时,要注意采用适当的方式,比如每天上班前的安全交底、微信群发送技术文件、安全文件等,使施工人员能够实时掌握安全操作规范、查阅文件了解安全知识,从而提高安全意识。③要强化行政管理。作为项目经理,必须具备良好的管理意识和责任意识,积极参与项目的管理,执行各种管理制度,确保项目的质量。

### 3.6 加强造价管理

在建筑项目管理中,造价管理是一个重要环节,通过对项目进行合理的成本管理和控制,可以有效地降低建筑项目的投资,实现项目的节约和提高效益。项目成本是在项目实施过程中要投入的全部资金。工程造价的高低受诸多因素的影响,必须建立全面、动态的成本管控体系,才能确保工程造价的有效管控。合理利用 BIM 技术建立相应的模型,通过 BIM 技术将其输入 BIM 模型中,BIM 软件可以实现对项目的快速、准确的汇总,并据此制定相应的成本管理方案。

### 3.7 加强施工安全管理

施工场地中大型机械设备较多,施工工艺难度大,施工环境特殊,存在较多的安全风险。在工程施工过程中,如果存在安全隐患,不但会对工程进度产生一定的影响,也会对开发企业和建筑项目产生不利的影响。同时,安全管理内容多、要求高,必须建立健全安全管理体系,以消除各类安全事故隐患。首先,必须对建筑工人进行安全教育和技术交底。安全工作的重点是员工,而安全工作的关键是员工的安全,所以必须加强对员工的安全教育以提高员工的安全意识。其次,建立健全的安检体系。施工单位要经常对施工工地进行巡查,对施工关键部位、重点环节、所有区域进行安全监管,以便能及时发现和消除安全隐患。例如,可以实施一天一次的小型检测及每周一到两次的大检查,以确保安全

检验的有效性。为了提高安全检查效率,可以在施工现场安装视频监控系统,从多角度、全方位对现场进行监管,对传感器收集到的数据进行处理分析并上传至计算机中心,从而对后台人员发出安全警报。

### 3.8 重视质量管理

施工企业的质量管理是建筑项目的重中之重,对施工企业的质量管理工作若不重视,将会导致工程项目在施工中存在质量隐患,进而危及到人们的生命财产安全。在实施质量监督的过程中,要严格遵循精细化管理的思想,对质量管理的内容进行更细致的监管,以保证项目的质量目标得以实现,从而使施工项目的整体质量得到全面的保障和提升。其中,材料是影响工程质量管理的一个重要因素,必须在采购时对其进行性能检测,以确保工程材料符合工程要求。材料进场后,应按材料类型、规格和用途分类储存,同时在储存的过程中,要确保储存环境的干燥、透气,防止因材料受潮而发生变质,导致质量不达标。

### 3.9 积极引进信息化管理模式

信息化建设可以拓展企业的发展空间,从而更好地满足市场的发展需要,从而获得更多的发展机会。在现代社会,信息技术是管理工作创新的主要技术力量,通过对施工现场的信息化管理,可以将施工现场的安全管理数据、材料使用数据、现场人员数据等信息进行实时的存储,并对数据的内在规律进行分析,总结出施工管理中的问题,并对其进行评价。通过数据采集,运用大数据技术,对项目施工进度、质量、其他方面的管理重点进行分析,对建筑项目管理方式的调整起到了积极作用。

## 4 结语

综上,在项目实施之前,通过对已有的工程项目资料进行分析,总结出已有的管理模式存在的问题,并根据工程项目需要,完善管理系统。通过定期的数据分析,可以了解市场和产业的发展,预测市场和产业的发展趋势,从而对项目的决策活动产生积极的作用。

### 参考文献

- [1] 赵玉婷.房地产开发经营中建筑工程项目管理的方法[J].工程技术研究,2021,6(16):173-174.
- [2] 王霞,韩永光.项目管理在土木工程建筑施工中的运用与实践[J].工业建筑,2021,51(5):243.

收稿日期:2022-06-13

作者简介:李杨华(1977—),女,汉族,云南昆明人,本科,高级工程师,主要从事规划批后管理、不动产权籍调查审核、不动产登记质量检查等相关工作。