

房地产开发管理中的问题及应对策略研究

● 李晓瑞



[摘要] 房地产项目开发管理水平,对整个项目的开发成本、周期、质量有直接影响,并且最终会决定整体项目开发的经济效益。工程管理作为房地产开发中的重要环节之一,只有采用科学、合理的现代化管理方法,持续提高管理人员综合素养以及管理水平,建立健全的房地产开发管理制度、完善管理流程,才能在房地产项目开发中取得可观的效益。基于此,本文分析了房地产项目开发管理的主要内容,结合房地产开发管理中的问题,提出相应的解决措施。

[关键词] 房地产;项目开发;工程管理;问题;策略

随着我国城市化水平不断提高,城市面积逐渐扩大,房地产行业迎来了新一轮的发展机遇。房地产作为推动社会经济发展以及关乎民生的支柱型产业,如何加强房地产项目资源的优化配置、降低工程开发成本和风险,已经成为目前房地产行业重点关注的问题。客观来说,房地产项目开发管理是一项较为复杂、繁琐、系统的工作,具有高风险、高投资、周期长、技术要求高等特点。房地产开发管理与工程项目管理各方面均有联系,想要做到各个环节的统筹管理、实现协调发展,则必须将各个管理环节结合起来,统筹工程管理,开展专项管理、精细化管理,这样才能提升房地产项目开发的整体经济效益。

❶ 房地产开发管理的含义与内容

房地产开发管理是指基于项目经理责任制、以高效完成项目为目的、综合运用项目系统理论与方法,对房地产开发项目开展有计划、有组织的管理活动,旨在保证房地产项目开发工作的顺利实施。房地产开发涉及单位数量多,包括投资单位、勘察单位、设计单位、施工单位、监理单位等,各部门共同作用于房地产项目开发,且相互联系、相互影响。可见,构建完善的房地产项目开发管理,是保证房地产项目顺利实施的基础和保障。整体来看,房地产开发管理的主要内容包括以下几点。

(一)计划管理

在房地产开发管理中,计划管理是基础工作,具有宏观管理特性。保证计划管理实施的科学性,有助于项目顺利完成,让房地产项目开发与建设有计划地展开。开展动态计划管理,将房地产项目建设全过程、全部活动纳入计划轨

道,确保项目开发能够达到预期目标。

(二)组织管理

组织管理是指对整个开发项目有组织地展开规划。结合房地产行业相关法律法规和规范标准,建立项目开发规章制度,划分项目开发中各个岗位权责,组建科学、合理、有效的组织保障体系,确保项目开发工作进行顺利。

(三)协调管理

房地产开发整个过程涉及诸多部门,各个部门协调性、配合度会直接影响项目开发成本、进度、效益。因此,对各个部门展开统筹管理尤为重要,通过有效的沟通加大各单位的协作力度,有助于吸纳资金、寻找优良的供货渠道、纳入优秀施工团队与设计团队、提高企业的市场竞争力。由此可见,房地产开发工程管理的综合协调工作必不可少。房地产开发工程管理部门应针对性地协调施工过程中的各方,保障工程顺利施工。

(四)控制管理

房地产项目开发成本、效率直接影响开发效益,而开发质量会影响开发商的市场口碑,这就需要同时对成本、进度、质量开展控制管理。通过项目计划、决策、反馈、调节等方式,控制项目开发的质量、资金,在确保项目开发质量达到需求的基础上,最大程度上降低人财物的投入量,保障房地产开发项目管理目标得以实现。

❷ 房地产开发工程管理中存在的问题

(一)前期规划准备不足

房地产开发每个环节都有可能存在风险,包括立项、招标、设计、施工、验收等,如果无法做好前期规划工作,会

直接影响项目开发效益。房地产项目开发要迎合市场需求和客户需求,这也是保障房地产项目开发效益的基础。但部分房地产商将大部分资金都投入市场中,对项目整体规划准备不足,导致策划方案不够详细,甚至会因此产生消费定位偏差的问题。由于前期准备工作不充分,在技术和经济方面考量论证不足,增加了商讨、决策耗时量,延长了项目工程建设周期。项目决策如果没有完善的计划作为支撑,必然会对整个项目决策造成负面影响,同时,也会影响项目开发的最终效益。

(二)开发成本超预算

房地产项目开发中,超预算情况时有发生。预算(成本)管理作为房地产开发管理的核心内容之一,是项目投资的主要依据,囊括建设经费、安装经费、采购经费等。科学的项目预算会根据国家政策、市场环境变化而作出调整,但大部分开发商的预算管理存在滞后性,跟不上市场变化的步伐。如果不能紧跟国家政策和行业规范标准,就会增加超预算风险。超预算会影响后续资金的正常使用,影响项目开发的最终效益。

(三)质量监督问题

房地产项目开发质量直接影响开发商的市场口碑,质量管控不当是房地产开发管理中较为严重的问题,作为房地产开发工程项目管理的核心内容,监管质量与建筑施工质量、使用寿命息息相关。从目前房地产开发质量监管现状来看,存在些许问题。首先,房地产开发阶段忽视了对项目施工的细节管理,企业将更多精力投入在成本、进度、口碑等方面,导致施工阶段细节性工作不到位,最终引发项目质量事故。其次,监理单位负责项目施工质量管控,一旦监管质量检查和验收工作不到位、不及时,则很多隐性问题随着时间推移被覆盖,且难以进行调整,最终影响项目工程的整体质量。

(四)各部门协调问题

房地产项目开发具有项目数量多、工程量大、建设范围广、涉及部门多等特点,不同项目的实施部门不同,也有部分项目由多个单位共同实施。因此,在项目开发中,各个单位可能会因为某项问题产生矛盾,影响工程项目的正常建设,进而产生质量安全事故或延长施工周期,阻碍其他部门之间的有效配合。此外,在项目开发后期阶段,工程需要进行自来水、供电、供气等各种施工,这些单位多数都是并行施工,但这些施工团队并非隶属于土建施工单位,各个单位之间缺乏默契度和沟通,导致不协调问题频繁发生。如:在项目施工阶段,施工单位与监理单位配合不当,导致项目施工出现质量问题且无法及时处理;再如,因沟通不当,项目设计不符合工程建设标准而出现设计频繁变更问题。这些问题不仅会造成房地产开发成本浪费,还会造成

后续管理工作混乱,影响项目工程的正常交付,损害房地产开发商市场信誉,这无疑会给开发商的未来发展增加阻碍。

Q 加强房地产开发工程管理的有效对策

(一)加强总体规划

在房地产开发工程管理中,房地产开发商应结合房地产业发展现状,对开发地段进行效益论证,选择效益高、风险低的开发地段。前期做好消费者需求调查,将消费者需求总结归纳,并将其纳入房地产项目开发规划内容,尽可能满足消费者的实际需求。同时,还要加强项目设计统筹规划工作,加强开发商与设计单位的沟通,不断完善设计图纸内容,避免因项目设计错误而产生后续设计变更等问题。项目启动前,项目经理应根据实际情况制定可行的总体规划,关注项目建设地段的周边配套设施、周围环境、商业价值等,提前预测项目开发中可能出现的一系列问题,提前准备相应的应对计划,做到防患于未然。

总体规划应涵盖立项、勘察、招投标、设计、施工、验收等各个阶段,各个开发阶段均要以总体规划为基准开展设计和作业,设定作业规划方案,并严格按照规划方案开展各项工作,这样才能够保证各个开发环节有条不紊地进行,减少项目开发中可能遇到的问题,确保项目工程在规定时间内完工。

(二)强化房地产开发工程的质量管理

房地产项目开发主体内容较多,具有开发工期长、影响范围大等特点,任何质量问题都会影响工程项目的正常开展。房地产行业管理部门对房地产项目开发质量有明确要求,任何房地产项目建设均要满足行业基本条件。能否控制房地产开发质量,是房地产开发管理需要重点考虑的问题。项目经理应树立统筹全局的意识,做好各个单位的协调工作,组织质量监管小组负责项目施工全过程的质量监管。质量管理主要包括以下三点。

(1)保障施工材料与设备质量。加强对施工材料与设备的质量管理工作,施工单位应严格按照前期签订的施工计划要求采购施工材料和设备,根据合同约定的具体内容开展工作。同时,还要做好市场调查工作,及时掌握建材市场的发展现状,如:建材价格波动、各类材料施工供给量等,保障材料与设备供应充足,且要同时保证材料质量达标、价格合理。

(2)在签订保障合同时,明确提出项目开发质量标准,加强与监理单位的沟通,要求监理人员严格按照保障合同质量标准,开展相应的质量监管工作。特别是对于重点和难点施工工序,必须严格按照行业标准、业主要求开展验收,隐蔽工程应在完工后立即验收,避免被后续工序覆盖,保证每一道环节验收均合格后再开展下一道工序。

(3)组织施工单位开展施工人员培训、考核工作,增强施工人员质控意识,所有施工人员均要持证上岗。质量监管员、监理人员一同开展项目质量管理工作,保证将质量管理监督工作落实到每一处。一旦施工出现偏差,分析产生施工偏差的具体原因,并针对性采取应对措施或启动应急预案,避免对整个项目开发周期造成影响。

(三)完善房地产开发的成本管理

我国房地产行业日益成熟,开发商之间的竞争也变得更加激烈,想要在激烈的竞争中实现效益最大化,就要做好项目开发成本管控工作。在总体规划阶段应提出项目开发成本预算,包括整体预算和各个开发阶段预算,各单位按照成本预算标准开展各项工作,避免出现超预算问题。项目开发周期与项目开发效益息息相关,其不仅关乎开发商的利益,同时,也与施工单位、广大用户有着直接利益关系。因此,必须严控开发成本和进度。加强建材采购监督,根据行业建材价格波动情况预测价格走势,在低价区大量采购建材,压缩建材成本。施工单位应结合工程建设基本条件制定施工进度计划,并将进度计划落实到每道施工工序上,并加强施工现场监督,确保按时完成施工任务。

(四)做好房地产项目的沟通管理

房地产开发的顺利进行,离不开组织内各单位的沟通与交流,这就需要房地产企业做好各单位的沟通协调工作。大部分房地产企业都是应用矩阵式组织模式,这就需要加强职能部门间的沟通,以及项目参与部门间的沟通。

(1)职能部门间的沟通,如:营销策划部门将获取的市场信息共享给投资发展部门,为项目决策提供信息支持;财务部门根据投资预算开展融资,保证资金流安全,并控制营销、工程等部门的费用;人力资源部门根据项目开发实际人员需求,为其提供人力资源保障等。

(2)项目参与部门间的沟通,如:在项目开发中,承包单位、监理单位、规划设计单位以及供应商之间保持协作沟通,共同制定执行计划,有助于保障项目开发工作的顺利实施。

(3)房地产项目开发商作为项目开发的管理主体,也是

项目从决策到交付使用的组织者,对项目开发负总责。再加上房地产项目作为一项系统、复杂、长期的工程,具有较长的产业链条,房地产开发过程实则是资源整合的过程,涉及诸多单位。开发商作为项目开发主导者,应在实际工作中起到各部门的联动作用,加强各部门间的相互学习、相互交流,不断提高房地产开发工程管理的效率,实现信息共享的目标。

Q 结束语

综上所述,针对房地产开发管理现状与问题,一方面,房地产企业应建立健全房地产开发管理制度、完善项目开发总体规划,对房地产项目开发全过程展开动态管理。另一方面,需要针对项目开发中的质量、成本、进度等管理方面的不足,针对性地采取措施,加强工程管理。包括施工阶段全过程质量管控,制定施工进度与成本计划,并做好计划的落实工作,配合奖罚制度确保相关计划能够有效实施。此外,还需要加强职能部门、项目参与部门之间的沟通与联系,保证各项工作开展的协调性,共同建立更加科学、有效的项目管理模式,确保房地产开发项目的有序开展。

参考文献

- [1]李闹祀.关于强化房地产企业资金管理的策略研究[J].质量与市场,2023(06):121-123.
- [2]程玉章.房地产企业招标管理存在的问题及策略[J].江西建材,2023(04):352-353.
- [3]刘劲哲.新形势下加强房地产行业管理的思考[J].办公自动化,2021,26(20):8-12.
- [4]吴玲玲.房地产财务成本管理问题及应对策略[J].纳税,2019,13(09):96-97.
- [5]杨璐.房地产企业内部控制存在的问题与对策[J].财富生活,2022(06):22-24.

作者简介:

李晓瑞(1990—),女,汉族,山东枣庄人,本科,助理工程师,薛城区公用事业和建筑业发展服务中心,研究方向:工程技术、建筑工程。