

房地产项目开发的特性和项目管理模式的运用

王楚洲

(广州东之阳项目策划咨询有限公司 广州 510635)

摘要: 本文根据房地产项目开发的特性,论述了项目管理在房地产开发管理过程各阶段的对应关系和运用。

主题词: 房地产 项目管理 模式 运用

现代项目的管理模式随着经济全球化和国际化管理、现代化和信息化的浪潮在我国各行各业得到了广泛的运用。特别是进入21世纪,我国也逐步形成了发展中的有中国特色的现代项目管理体系。

在项目管理资质认证方面也制定了项目管理的《国家职业标准》,与项目管理协会(PMI)和国际项目管理协会(IPMA)的认证标准一样,突出的中心主题是项目管理者必须拥有项目管理的理论知识和操作技能,必须有效地把项目的知识、技能以及管理的方式方法运用到实际工作中。作为从事房地产项目开发多年的管理者,把项目的管理模式应用到房地产项目开发中无疑是一种责任。

笔者在应用项目的管理过程中,深深地体会到项目的知识、方法和技能在房地产项目的开发管理中有很高的实用价值和深远的现实意义。

1 房地产项目开发管理的特性

一种新的管理模式要进入一个行业领域首先必须了解这个行业具有的特性。房地产项目是指在一定的时间、费用和质量的要求下,以土地和房屋建筑为对象以达到特定的使用功能为目的,按照一定的步骤和程序所完成的一次性任务。作为房地产项目的开发与一般性的项目相比,它具有以下四个特性。

(1) 房地产项目的时间要求限定性较强。首先,房地产项目产品的高价性,使得其生产过程中占用资金量较大。为了提高资金的使用率和减少借贷利息以及其他管理费用,必须对项目的开发工期进行限制。其次,房地产市场需求相对变化较快。随着社会经济发展水平的不断提高,人们对房地产项目的产品功能和质量等方面的要求也随之提高。房地产项目的产品在特定时间内推出才能使产品的功能不过时,

目标市场不会缩小,产品不会滞销、空置和积压,这是房地产开发的核心问题。再者,市场上同业竞争激烈。房地产项目(特别是商品房)的开发在我国已经历了转型期的暴利过程,已经从无序到有序,从不稳定到相对稳定。如果某类型的房地产产品需求旺盛,就会有较多的开发商投入该类型的开发,在同行业的竞争往往也在于时间上的领先才能实现产品在目标时间内上市。

(2) 房地产项目的质量要求较高。房地产项目投资量大,投资行为具有不可逆性,一旦质量出现问题就会造成资源的大量浪费。房地产项目的产品直接为人们居住使用,质量的敏感性大,关乎人们的生命财产安全,国家和地方的法律法规要求严格,在质量检测和验收方面有很多强制性的条约。所以,房地产项目的产品越来越注重质量是市场的必然。

(3) 房地产项目的组织要求很高。首先,房地产项目有较强的系统

性。现代房地产项目是一个复杂而庞大的系统工程,规模大、范围广、投资多、时间长和各阶段性多,这就需要在各个阶段之间紧密衔接,管理必须统一规划和调动,统一资源的配置和效益的核算。其次,房地产项目有较强的程序性。房地产项目在实施过程中必须按照规定的或事物内部固有的程序开展,并注意项目的各个程序之间的衔接。再者,房地产项目的组织协调管理要求较高。由于现代化大生产和专业化分工的要求,一个房地产项目通常是由多个单位主体参与开发建设,所以必须建立严密的组织系统进行有效的协调和管理。

(4) 房地产项目的政策和法律规范严密。一个房地产的成功实现,实际上既是一种经济关系的体现,也是一种法律关系和社会关系的体现。因此,房地产项目要求有相关的政策法规和企业的规章制度来确定各个参与人之间的权利和义务,才能保证相关的参与者各司其职,各履其务,从而保证项目的有序展开。

2 房地产项目开发过程与项目管理过程的对应关系

房地产项目开发的生命周期,即从开始策划、研究、立项直至完成项目目标,结束项目为止。这些过程都有它的阶段性和时序性。房地产开发项目的生命周期为项目策划和立项阶段、项目实施前期的规划和计划阶段、项目实施阶段和项目验收交付(销售)使用阶段等这四大阶段。作为项目管理者,当明确房地产

项目开发生命周期各阶段的内容、任务和目标后,才能寻找与项目管理中各阶段的对应关系,也就是项目生命周期的同步关系。

(1) 房地产开发项目的策划和立项阶段也就是项目管理中项目启动阶段。这个阶段主要是在对项目存在的市场情况进行调查研究的基础上,对要进行开发的项目进行可行性和项目开发的评估并出具项目开发建议书。具体的工作包括房地产项目的构思、定位、目标的设计和可行性方案的报批立项。而这个阶段的核心和项目管理立项阶段的核心是完全一致的,可以把项目管理启动阶段的理论、方式方法在房地产项目的策划和立项阶段进行运用并按照项目各阶段与过程关系(如图1所示)进行开展,使房地产开发项目在这一阶段变得目标明确。

(2) 房地产开发项目的项目实施前期的规划和设计阶段也就是项目管理中项目规划阶段。这一阶段主要是从房地产开发项目的立项到项目正式施工前的一段时间。具体工作包括项目用地的征用和拆迁安置;办理用地手续和取得项目用地规划许可证以及土地使用证;同时取得项目规划设计条件;项目用地

的勘探和规划设计;项目的方案设计、初步设计直至项目的施工图设计;项目设计及施工的相应招投标;项目施工前的现场基础设施建设(包括施工用的水电、排污、临时设施、道路等)。这一阶段的核心工作是规划设计条件(包括容积率、绿化率、建筑总面积、公共配套和建筑物用地红线的退让位等核心指标)的确定和各设计阶段(方案设计阶段、初步设计阶段、施工图设计阶段)的设计优化,各专业(绿化、人防、消防、卫生防疫、环保、市政等)配套的设计方案与报建报批的优化。这些核心工作是决定房地产项目开发能否达到项目目标的关键所在。这一阶段项目的核心与项目管理中项目规划阶段的核心也完全一致。可以运用项目管理规划阶段的规划原则和规划内容的要点进行整合,并根据项目目标、项目范围、工作分解结构(WBS)、项目进度、项目费用(成本)、项目质量、项目组织等项目管理的规划原则和规划方法进行系统的规划和确定,并运用项目管理中项目各阶段与过程的关系(见图1)全面展开,使房地产项目开发在这一阶段的核心工作从复杂、繁琐、模糊变为清晰、有序和明细。

(3) 项目管理中项目实施阶段也就是房地产项目开发中的项目实施阶段。这一阶段主要是房地产项目实施过程的计划和控制管理。项目的进度、成本、资源和质量等计划的执行完全按房地产项目开发的三大目标(质量、成本、工期)进行控制。当然,作为房地产开发的项目,在施工过程中还有合同控制、变更控制和安全控制。由此可见,这一阶

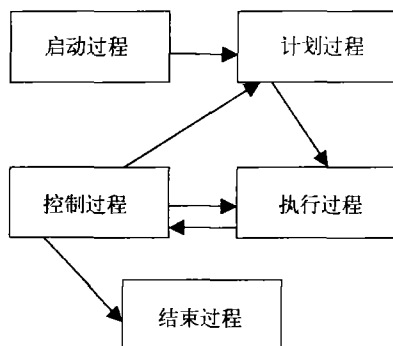


图1 项目各阶段与过程关系图

段是房地产项目能否成功开发以及达到项目目标的重中之重,也是项目开发过程的关键核心内容。特别是项目在建设中各类控制的互相作用和信息反馈的运行链直接反应到项目管理的目标体系(如图2所示)。这一阶段的控制优劣也是项目成功与否的决定因素。按照项目管理阶段的内涵具体实施项目计划时,重点跟踪实施过程并进行过程控制,以使项目按照计划有序、协调地进行。当出现房地产项目管理目标体系高于预定目标的情况时,应及时分析原因,发现问题,采取纠偏矫正的措施予以全面控制。这一阶段按照项目的管理过程是项目实施准备、项目计划执行、项目跟踪和项目控制。而项目控制是项目实施阶段的灵魂,它贯穿项目实施的全过程,是动态的过程管理。按项目管理项目阶段与过程之间的关系图(见图1),项目实施阶段更能从此关系图中得到启示。也就是说,运用项目管理实施阶段的理念和操作方法以

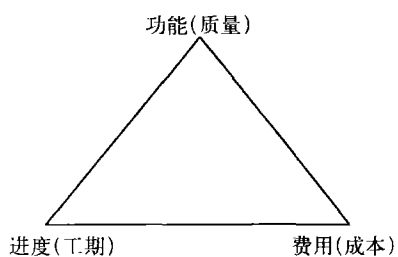


图2 房地产项目管理目标体系

及联动的控制在房地产项目开发实施阶段是最有效的体现,也是最恰当的管理方法。它理顺了计划与执行的节点控制,使复杂的动态形式有机地结合并有序地循环起来,以最佳目标的出现而结束。这样也使项目在实施过程中或明或隐的风险得到有效的规避,使房地产项目开发在施工过程中的经济性、安全性也得到了充分体现。

(4) 房地产项目开发中的项目验收和交付(销售)使用也就是项目管理中的收尾阶段。这一阶段属于房地产项目的后期管理,当项目各子项和配套设施全面竣工后,作为项目执行者的各施工单位必须向业主单位(客户)申请竣工验收,而其他参与单位(如设计、勘察、监理等)则必须出具对项目在建设过程中质量、安全的评价书。作为业主(或代建单位)单位必须根据合同控制的内容全面检查项目参与者提供的竣工阶段验收资料,并组织项目各参与者对项目现场进行实物外观质量的全面验收。项目统一验收时还应请属地政府质监部门进行监督验收,并及时送出竣工验收资料向属地政府质监部门申请备案。当项目竣工验收合格后,项目管理者必须按政府行业主管部门的要求出具房地产项目的质保书、产品说明书和验收合格证明书等资料给项目接受

者(销售部门或顾客业主)和物业管理者(物业公司)。这一阶段在项目管理的收尾阶段中所体现的内涵和目的完全一致。当项目结束时,还必须对项目的开发管理进行后评价,特别是对投资与收益的分析和总结。当项目组织合同全部终止后,项目也就结束了。

以上房地产项目管理的四个管理阶段的对应关系内容确定后,按照项目管理各阶段的管理过程,即启动过程(项目启动)、计划过程(项目计划)、执行过程(项目执行)、控制过程(项目控制)和结束过程(项目收尾)等五个过程贯穿于房地产项目管理的四个阶段,并循环运用直至项目完成。

综上所述,房地产的项目管理就是运用项目管理的理论、模式和方法对房地产项目的建设和使用进行全过程和全方位的计划、控制和协调,从而保证房地产项目达到既定的质量标准、费用(成本)标准和进度标准等目标,并实现生产要素在房地产项目上的优化配置,为用户提供按合同标准的房地产产品和相应服务。为达到这个目标,项目管理者(开发商或代建单位)在按项目管理的理念、模式、方法管理房地产项目的时候,也必须以绩效目标为基准,融会贯通地灵活掌控。