

房产开发中建筑工程项目管理的研究

文 / 魏 栋 菏泽市定陶区房产服务中心

摘要：我国经济的高速扩张背景下，房地产行业在国家经济体系中的角色日益凸显，逐步发展成为驱动中国经济的重要支柱产业。房地产开发管理的重视程度日益提升，作为房地产企业管理策略之一，其在实施过程中应以房地产项目实际情况为出发点，恰当运用管理手段，以确保房地产开发工作的顺利推进。

关键词：房地产开发；建筑工程；项目管理；成本管控

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.09.086

引言

近年来，随着经济的迅速增长，房地产领域的竞争态势日益加剧。在房地产项目的建设进程中，工程管理是一个不可或缺的步骤，它对项目整体效能与市场竞争力的增强发挥着关键的推动作用。

一、房产开发中建筑工程项目管理重要性

（一）有助于确保项目按期完成

确保房地产开发项目按时竣工，关键在于实施有效的计划管理，以确保项目流程的有序进行。这意味着，通过构建一套全面的计划管理系统，将房地产开发项目的整个生命周期纳入管理范畴，以此保障项目管理目标的顺利达成。

（二）有助于保证项目利益最大化

在房地产开发流程中，管理房地产开发项目的主要目标是追求项目效益的最大化，这要求对项目执行阶段的质量、成本和时间等关键要素进行有效调控。在房地产开发项目管理中，控制管理旨在精确调控项目实施过程中的质量、成本与时间，以确保在项目开发周期内，通过最小的资源投入实现最大的经济效益与社会效益。

（三）有助于为项目开发提供组织保障

在房地产开发项目的管理中，通过清晰界定职责，遵循适用的法律与法规，制定符合房地产开发需求的全面规章制度，以确保项目开发活动拥有稳固的组织支撑。在项目开发过程中，营造一个和谐的办公环境对于确保项目顺利推进至关重要。在房地产开发项目管理中，协调功能恰到好处地实现了这一目标，确保了团队成员间的有效协作，为项目的顺利推进营造了一个和谐的工作氛围。

二、房产开发中建筑工程项目管理措施

（一）项目设计管理

1. 规划设计管理

方案阶段对于众多房地产企业而言至关重要，它们在此阶段倾注了大量的内外部资源，旨在开发出既能满足市场需求又具备高效性的项目，以期打造出高品质的房产项目。然而，实际情况往往与预期相悖，有的设计成果未能达到预定目标，有的建筑设计则存在不合理之处。

对于业主方的设计管理人员而言，他们的职责范围广泛且深入，应当全面涵盖对项目设计的经营定位进行细致且全面的分析工作。这一分析不仅限于项目周边的商业业态的考察，还需深入研究交通功能的便捷性与合理性；不仅要关注建筑空间布局的合理性与实用性，还需细致考量体型设计的创新性与美观性。此外，设备系统配置的先进性与能效性，以及环境景观的和谐性与可持续性，同样是设计管理人员不可忽视的关键要素。随后，基于准确的判断，确立项目的总体导向。这一过程需综合考量规划指标、基本原则、预期成果及设计时间框架等要素，以此作为构建合理且高效设计任务的基石。在评估设计成果时，业主设计师应以产品定位为基准，亦即从客户立场出发，依据预设的客户偏好来进行评判。良好的设计管理并非仅限于设计本身，而是需要超越设计范畴，深入参与策划与成本估算等环节，确保任务规划精准有效。

在规划方案设计的初期阶段，沟通与资源管理扮演着举足轻重的角色，其重要性不容忽视。此关键阶段内的沟通对象广泛涵盖了政府相关部门、专业的设计机构以及房地产企业内部等多个层面。通过与政府部门的深入沟通，我们旨在确保项目土地使用方面的具体规范得以准确无误地传达至各方，与此同时，也致力于保证房地产公司对于项目空间以及建筑用途的明确设定能够得到清晰且精准的表达除此之外，还需要对设计公司进行严格监督，以确保在用地性质、容积率、建筑密度、总建筑面积、停车设施比例以及绿化覆盖率等一系列关键数据的使用上，均能做到精确无误，符合既定标准与要求。在内部沟通层面，工作同样繁重而关键。这主要涉及与房地产公司内部各个关键职能部门的紧密协作与配合。如财务部门的紧密合作上，以共同确定投资策略；与项目相关部门合作，提交环境评价报告并推进项目的立项工作；与项目部门紧密合作，共同制定项目的投资策略和可行性分析报告，并进行深度的评估和分析。

2. 方案设计管理

在方案报建文本获得批复后，建设项目进入施工图设计阶段。鉴于规划方案已定，设计工作流程呈现出相对简洁而有条理的特征，然而，这一阶段实为至关重要。首先，需明确外观设计，其次，应深入分析内部功能的

合理性，确保整体设计既美观又实用。优越的商业与居住双重位置，吸引人的外观设计，以及合理的内部空间规划，是商业地产项目成功的关键要素。此外，此阶段还应高度关注项目设计成本管理，特别是要严格控制限额设计的成本偏离。

（二）项目成本管理

1. 投资决策中的成本控制

房地产开发项目往往展现出一种固有的特性，即它们通常具备较长的投资周期，并且伴随着资金周转相对缓慢的情况，因此，在投资决策阶段，制定全面的项目投资与开发规划显得尤为必要。尽管这一阶段的成本占比相对较小，但它对整个项目的影​​响却极为显著，通常达到 70%~80% 的权重。由此可见，投资决策的正确性和前瞻性对于项目的成功至关重要。在初始决策阶段，需识别最具潜力的投资机遇，对特定地域的建筑投资展开可行性评估。

2. 设计过程中的成本控制

在房地产项目的建设过程中，设计阶段的成本控制对总投资的比重至关重要，有效的设计策略能够显著降低总成本，预期的节约幅度在 5% 至 20% 之间。项目设计成本管控的关键策略包括采用设计招标方式，对工程与附属设施等进行集中招标，提倡多家企业竞标，以甄选出最具性价比的设计方案。

3. 招投标过程中成本控制

在房地产开发项目的招标和投标过程中，实行成本控制策略主要目的在于有效地减少施工成本以及材料费用，从而进一步降低整个工程项目的造价水平。为了实现这一目标，强烈建议采用公开招标与邀请招标两种方式并行推进的策略，针对建设项目的特定需求进行分包。根据不同项目具体情况，灵活选用合适的合同类型，确保选择最合适的评标人进行公开、公正的评标过程，坚决禁止任何形式的暗箱操作。在合同签订前，应详细审查每项条款，确保不存在任何不合理的规定，以此来预防可能出现的合同纠纷。此外，编制工程量清单，制定出科学且严谨的招标文件，并明确招标工程的最高投标限价，通过这一系列的工作，来实现对招投标流程中成本的有效管控，确保项目的经济效益和成本控制目标得以实现。

4. 项目实施过程中的成本控制

施工过程中的成本管理必须严格控制各种变更所产生的费用，以此来确保整个施工过程的品质不受影响。在建设过程中，合理而周密的工期规划显得尤为至关重要。应该对进度进行量化处理，并且必须严格地实施经济签证以及工程量变动的相关管理措施。执行施工成本的动态监控，及时收集相关的信息和资料，并定期比较计划的进度和实际的进展情况。在处理工程变动的管理过程中，进行高效的追踪和监督显得尤为关键。在进行项目的更改时，必须坚守实事求是的态度，确保项目能够如期并顺利地完​​成。

5. 营销过程中的成本控制

房地产企业的营销策略其核心目的旨在深度优化销

售效率与成本控制，关键在于精准的市场定位，以凸显其品牌吸引力，同时，通过优化人力成本，加速品牌建设，强化项目形象。这要求围绕项目核心定位，精心策划销售方案与品牌推广活动，以实现合理定价，灵活应对市场变化，采取差异化的定价策略，根据不同时间与环境因素调整售价，以最大化市场竞争力与经济效益。

（三）项目质量管理

1. 做好项目前期评估

在房地产开发项目的初始阶段，相关专业人员需运用科学方法准确评估项目的投资价值与可行性，以辅助投资者做出明智决策，确保投资活动实现最大的经济收益。在评判开发项目投资潜力时，首先需搜集并整理海量数据，随后进行市场调查。接着，综合考量企业的投资策略与地域选择，采用多元评估手段，为后续投资活动构建稳固的基石。在评估开发项目的可行性时，产品过往积累的数据规模及其分析精度均会对投资者的最终决策路径产生显著影响。因此，房地产企业能够采用流程化管理策略，在其内部系统直接记录各类产品的历史信息。

2. 原材料质量管理

确保施工原材料的质量是决定工程质量的关键因素，故此，必须严格实施施工原材料的管理控制。首先，建立特定的机构，依据不同材料的特性，精确计算实际需求及其各项属性。一旦识别到原材料库存短缺，应提前采取补给措施，确保施工流程不受原材料供应限制的影响；其次，在计算原材料需求量时，应注重成本管理，采购数量应严格控制在实际需求范围内，以避免不必要的浪费。在施工准备阶段，承包商需依据现场具体条件和项目建造规范，遵循项目施工计划的指导，以确保施工质量和进度的管控。依据各项目施工的具体需求，进行设备与材料的采购。

3. 建立项目经理责任制

在完成房地产开发项目的前期准备工作后，紧接着便需启动施工阶段。在这一过程中，必须高度关注施工质量问题，因其直接决定了建筑物的使用品质与安全性能，是确保项目整体建设质量的关键所在。当前，建筑施工领域普遍实施的是项目经理责任制，项目经理作为关键责任人，全面承担房地产开发项目的质量管理职责。因此，应严格实施项目经理责任制，确保质量管理工作到位（如图 1 所示）。第一：项目经理需依据施工规范，高效调度施工团队，确保每位员工被安置于最适合的岗位，以最大化地发挥其专业效能。此外，其还需负责日常行政管理，依据企业的管理规定，清晰界定各部门及各岗位的职责与工作范畴，以保障施工流程的顺畅进行。其次，基于项目的设计需求与现场施工条件，制定全面的项目规划与施工时间表，以确保各施工阶段的顺利衔接。最后，应构建全面的质量监督机制，特别关注施工过程中的关键和薄弱环节，一旦发现质量问题，应立即采取措施予以解决，以防止质量风险和返工现象的发生，确保房地产开发项目的建设质量满足工程标准。

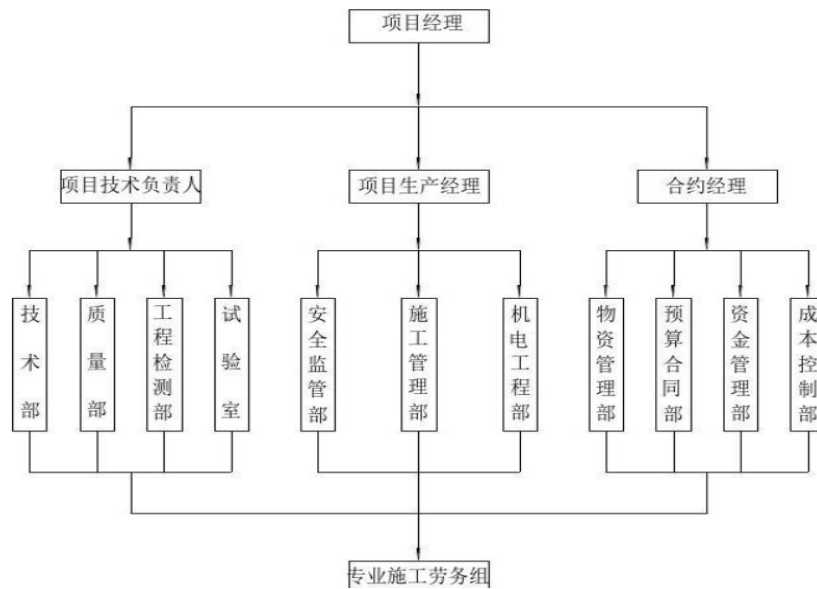


图1 房地产项目项目经理责任结构图

(四) 项目进度管理

1. 编制进度计划书

在制定施工进度计划书时，需依据现场实际情况，进行全面规划，确保房地产开发项目的所有施工任务能在合同约定的时间内顺利完成。施工单位收到施工设计图纸后，应基于工程的施工技术细节，制定出切实可行的施工进度计划书。随后，应按照该计划书的指引，有序地推进施工活动。在施工阶段，相关的监督机构与管理人员应依据施工进度计划，对施工进度实施管理与监督。每个施工阶段均需进行严格审查，以确保在保障施工质量的同时，施工进度与进度计划书保持一致。

2. 优化进度管理方法

进度控制方法涵盖了弹性控制方法、系统化的控制方法以及精细的分工协作控制方法。系统控制方法作为一项综合性极强的工程实践，其核心目的在于构建一个全面且细致的进度计划框架。这一框架的实施细节丰富多样，涵盖了从日进度计划到周进度计划，再到月进度计划及年进度计划的全方位编制。在调整施工项目的进度策略时，主要聚焦于两大核心维度：一是压缩关键任务的执行周期，即在保持任务间逻辑依赖关系不变的前提下，优化关键路径的持续时间，以此实现工期的缩短；二是合理调配资源，通过提高资源利用效率或引入额外资源，以加速特定任务的完成，进一步压缩整体工期。一方面，组织并行作业或衔接作业也是不可或缺的一环。值得注意的是，无论采取何种策略来调整工期，都不可避免地会带来费用的相应增加。因此，在实际操作过程中，必须妥善平衡投资与控制之间的微妙关系。总控计划的详细阐述并非必要，关键在于高层管理者需通晓其内容，以此营造有利的施工条件；相比之下，月度计划需确保全面传达，以确保生产管理人员能够充分理解并有效地执行。此计划应系统性地安排机械设备和人力资源的调配，基于此，需精确预测并规划本月份施工队所需的人员数量和机械配置，以实现高效、有

序的生产运作。解释工作在月度计划的执行中扮演着至关重要的角色，它是确保工程项目有序进展的关键因素之一。周计划的编制应综合考量各科室的审批意见与个人自定计划，通过组织计划交底会议，确保所有参与者对计划中各项内容的目标设定与具体任务有明确且深入的理解，以此激发员工的创新思维和工作积极性。每日计划由班组长向团队成员详尽布置，并监督执行情况，确保按时达成当日的工作进度目标。

结语

综上所述，房地产项目管理是一项极其复杂的任务，其成功与否直接决定了房地产开发项目的成败。伴随房地产行业的持续增长，传统的项目工程管理模式已显落后，无法适应当前房产工程项目管理的需求。鉴于创新是驱动发展与机遇的关键，房地产工程项目施工管理应主动吸纳新颖理念，构建高效项目管理机制，探索并实施创新管理模式。不同房地产企业应借鉴并适应各自适合的管理模式，采用科学合理且创新的管理策略，以在竞争激烈的市场经济环境中抢占先机，实现脱颖而出，进而推动企业蓬勃发展。

参考文献

- [1] 柴超. 探究房地产开发项目管理过程中存在的问题[J]. 中文科技期刊数据库(文摘版)工程技术, 2022(1): 4.
- [2] 罗璇. 房地产开发项目管理的重点与难点分析[J]. 建材发展导向, 2020, 18(5): 1.
- [3] 邓朝文. 房地产开发项目管理的重点和难点[J]. 中文科技期刊数据库(文摘版)工程技术, 2021(1): 260-260.
- [4] 简军. 目标成本在房地产开发项目全过程管理中的重要性分析[J]. 住宅与房地产, 2020(3): 1.
- [5] 张彧. 房地产开发项目管理中存在的不足及改进方法[J]. 居舍, 2020(9): 163-163.

作者简介：魏栋，1987年2月，男，汉族，本科，山东省菏泽市定陶区人，主要研究方向为建筑工程。