

# 房地产企业工程管理模式研究

陈秀娟

夏津县房产管理中心 山东 德州 253200

**[摘要]**如今, 房地产市场的竞争趋势越来越激烈。为了在激烈的市场竞争中占有一席之地, 开发公司必须不断加强自身的经营管理, 不断从以往的机遇管理模式向可持续发展管理模式转变, 提高自身的综合管理水平和项目建设质量, 更好地适应时代潮流, 实现理想的发展目标。目前, 中国房地产市场正在不断发展, 房地产企业的规模正逐步向竞争快速发展的前景演变。但是, 在一定程度上, 房地产业要想获得一定的市场份额, 必须得到广大消费者的认可, 因此有必要提高房地产产品的质量。物业管理是一个非常复杂和系统的过程, 通常具有投资大、风险高和生产周期长的特点。管理过程涉及施工、监理、施工等多个单位, 需要多方协调。以下是作者根据多年的实践专业经验, 对房地产企业目前的项目管理模式进行的深入分析。

**[关键词]** 房地产企业; 房地产工程; 管理模式

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.1191

项目管理在房地产公司的工作中起着非常重要的作用。事实上, 项目管理是一项增值服务。其基础和关键是项目使用的附加值。特别是确保工程建设安全, 提高工程质量, 有效控制投资、成本和进度。房地产企业的工程管理具有一定的复杂性和专业性。为了达到最终的管理效果, 必须确保房地产公司的全面管理水平, 使其在具体管理过程中合理选择工程管理模式和管理方法, 确保所有参与主体的专业资格, 确保项目施工质量, 实现房地产企业可持续发展的目标。

## 1 房地产企业工程管理概述

所谓房地产企业工程管理, 是指房地产企业在工程建设中的管理工作, 如管理者对工程建设的各个环节进行规划、控制和协调, 包括工程报价、, 工程建设和竣工验收已经被大量工程实践所证实, 良好的项目管理直接影响到建设项目的质量控制效果和成本。房地产项目的管理过程非常复杂, 一般来说, 其管理始终伴随着高风险, 生产周期也相对较长。从具体行动来看, 管理者的职责主要体现在项目前期设计、成本控制、项目计划和处理项目施工过程中的重大矛盾, 以及项目质量控制和监督、竣工验收等方面。房地产企业只有理解初始发展模式的转变, 并使之适应可持续发展, 才能适应当前房地产业发展的新形势。目前, 越来越多的房地产公司希望通过构建操作系统来提高管理效率。

## 2 房地产企业常见的工程管理模式

### 2.1 项目管理进行委托的模式

在国际舞台上, 房地产公司作为业主, 委托项目管理的方式主要有三种: 房地产公司独立管理; 房地产公司委托项目管理咨询公司承担与房地产项目管理相关的所有任务; 房地产公司委托项目管理咨询公司与房地产员工共同进行项目管理。房地产公司参与项目管理的人员应在咨询公司委托的项目经理的指导下开展以下工作: 项目管理。

### 2.2 设计任务进行委托的模式

该模式主要分为两种情况: 房地产公司委托由多个项目主体组成的设计主体或联合体作为总负责主体, 总负责主体可以委托其他主体完成项目的整体管理; 房地产公司不委托项目负责单位, 而是同时委托多个项目单位开展工作。

### 2.3 项目总承包模式

所谓一般设计执行程序, 是指房地产公司可以将设备、研究、设计和施工承包给一个总执行单位, 或向一个总执行单位订购一个或多个项目。但是, 按照规定, 一个项目只能由一个实体实施的, 合同不得分割。主要有两种形式: 施工总设计合同和施工总设计合同。总体设计执行是指项目的总体设计执行, 按照合同规定承担设计和施工任务, 对合同成本、工期、安全和质量负全部责任; 设计、采购和施工的一般表现是指按照合同规定承担启动、施工、采购和设计服务, 并对成本、工期、安全和质量负全部责任。一般项目执行模式是通过组织和整合施工和设计, 在施工和设计之间建立巧妙的联系, 从而为施工项目增值。

### 2.4 施工的任务进行委托的模式

这种模式主要包括以下几种方式: 房地产公司委托一个施工单位或由多个施工单位组成的合作社或联合体作为总承包商, 总施工单位根据需要委托其他单位配合施工; 房地产公司委托一个施工单位或多个施工单位组成的合作社或联合体作为总承包商, 房地产公司委托另一个施工单位作为分包商开展工程; 房地产公司不委托总承包商或管理单位与总承包商合作, 而是委托多个施工单位并行开展工作。

### 2.5 物资采购模式

在世界范围内, 实物订单主要分为三种类型: 房地产公司自行购买; 房地产公司和承包商同意将某些材料作为指定供应商; 承包商自行购买。

## 3 管理模式分析

基于我国“一带一路”当前的开发建设需求, 主要的建筑市场管理模式已逐渐从以前的管理模式转变为EPC的综合管理模式, 进一步提高中国建筑企业的管理能力, 使其尽快达到国际水平。目前, 我国大型建筑企业的管理已经形成了一体化的EPC总承包管理模式。下面将详细分析这种管理模式在实际应用过程中的优缺点。

### 3.1 EPC管理模式的应用优势

(1) 集成化优势。过去, 建筑企业的管理模式往往存在权利义务不清、争吵不休等不良现象。主要原因是参与单位在实施业务管理时缺乏统一、优秀的管理平台, 给项目的顺利发展带来了诸多不利因素。因此, 为了改善这种状况, 我们需要

积极采用总采购的EPC管理模式，因为实施这种管理模式的手段主要是集成管理，可以统一各参与主体的管理理念，充分说明各自的管理权限，实现真正的相互合作、权利统一和利益共享。

(2) 信息化优势。由于建筑公司传统的管理模式缺乏统一的信息交流平台，各参与主体采用的BIM软件也不尽相同，在实际管理过程中往往会出现各主体信息不对称的现象，这也给项目的整体设计带来了很大麻烦。因此，针对这一现象，有必要采用EPC通用执行管理模式进行改进，因为该管理模式在整个生命周期内都有BIM可视化软件，可以整合各单元的模式信息，促进这些信息的对接和使用，真正实现项目管理的智能化。

### 3.2 EPC模式的应用缺陷

EPC总采购管理模式虽然在现代施工企业管理中能发挥较大的应用优势，但在实际运行中也存在一些弊端和不足，主要体现在以下几个方面：EPC采购程序中的风险责任一般由总承包商承担，这将导致承包商报价大幅增加，从而出现风险分布不均的现象；第二，合同价格的不确定性。在投标阶段，由于设计图纸的不完整，投标的参考依据将不一致，从而导致订单价格不确定；第三，EPC合同模式下的总价协议具有一定的稳健性，因此当出现变更索赔问题时，将给承包商造成巨大的经济损失。

## 4 房地产企业工程管理的重要性

### 4.1 在整个建设项目过程中，工程管理是非常关键的工作

建设项目的整个生命周期包括决策阶段、实施阶段、使用和运营阶段。从建设项目开始编制项目建议书、编制可行性研究报告、编制设计任务、初步技术设计、施工图设计，到竣工验收和施工保修，都属于项目管理的范围。因此，项目管理是一项非常重要和关键的工作。这项任务从头到尾都很重要。

4.2 将施工过程中各种复杂的关系进行了疏通，确保了各项工作顺利地展开

本工程涉及单位多，建设管理任务多，如土建设计、科研、工程施工、工艺设计、设备安装、材料供应、工程监理、业主管理，政府部门的监督管理等。这些复杂的关系是综合的，它们的工作任务如果性质和兴趣不同，就会产生不同的项目管理工作。房地产公司是人力资源、知识和物质资源的总集成商，也是整个项目的组织者。通过项目管理，这些代表不同利益的实体可以联合起来，在沟通过程中可以解决许多问题。项目经理解决了这种复杂的关系，促进了参与实体的良好共存，确保了项目的顺利开发和实施。

## 5 房地产企业工程管理改进的措施

### 5.1 对优秀的设计、勘察及施工单位进行选择

为了保持工程建设的质量，一个非常关键的因素是选择好的参与单位。一个好的检测单位可以提供准确的检测报告，准确的施工现场检测工作，做好地下管网的标识，为下一步施工

打下良好的基础；一个好的设计单位可以准确地设计房屋，优化房屋结构，避免不必要的浪费，不仅节约设计成本，而且保证设计质量；一个好的建设单位，从开工到竣工验收，保质保量，不仅保证了人民的生命安全，也保证了国家的安全和可持续发展。

### 5.2 选择创新性的工程管理模式

在管理方面，房地产企业要努力做到规范管理。公司总部对整个管理过程和公司规章制度有明确规定，对项目建设全过程有全面控制；尽量选择矩阵式管理模式，使分公司领导和公司管理人员能够监督和指导建设项目；合理选择施工总承包等单位，选择好监理等单位，加强监理，全面推进房地产公司发展。创建公司战略合作库，所有项目参与者也尝试从合作伙伴库中进行选择，不断增加合作伙伴库中的战略合作伙伴。随着市场份额和公司规模的增加，我们应该与优秀的供应商合作，生产出适合企业的产品。

### 5.3 建立起高效且合理的管理方面的模式

虽然有效管理是一个宽泛的概念，但它可以针对每个单元进行分类管理。例如，管理团队、材料、资源和许多其他方面；在物资管理方面，可以加强比较，选用优质物资，严格控制数量和质量，提高物资供应速度和质量，加快工程进度，提高工程效率，节约工程成本。

## 6 结语

综上所述，房地产企业的项目管理是一项周期长、复杂度强、风险高的工作，在建设过程的各个环节都要做好项目管理。近年来，中国加大了房地产监管力度。然而，房地产业总是有巨大的潜力。因此，有必要对房地产企业的工程管理模式进行深入研究。目前，房地产行业的竞争日趋激烈，这就要求房地产企业在很多方面提高自身的基本竞争力，项目管理模式直接关系到房地产项目的质量，因此，我们最终需要通过提高房地产项目管理的质量来实现房地产企业的基本竞争力。笔者认为，当前房地产企业需要更新经营理念，提高管理水平，全面控制和监督工程项目，确保房地产企业持续健康发展。

## 参考文献

- [1] 王晓芳. 精细化管理在房地产企业工程管理中的应用[J]. 中华民居(下旬刊), 2014(07): 405-406.
- [2] 李永兵. 当前市场形势下房地产公司工程管理模式转变探讨[J]. 经营管理者, 2014(25): 337.
- [3] 叶伟. 基于现代工程管理理论的房地产企业工程管理模式研讨[J]. 科技创新与应用, 2016(08): 282.
- [4] 张一鸣. EPC模式下的房地产开发企业工程计划管理及质量管理探讨[J]. 建材与装饰, 2016(04): 169-170.
- [5] 何凡. 房地产企业工程造价的管理与控制要点分析[J]. 科技创新与应用, 2016(16): 257.
- [6] 郭峰, 熊映. 新时期中小型房地产企业“刚柔并济”管理模式研究[J]. 改革与战略, 2012(01): 163-166.