

房地产开发中建筑工程项目管理探析

汪 涛

四川龙江电力有限公司 四川雅安 625000

【摘要】加快推进新的项目管理新管理模式非常必要，有利于更好地监管建设项目。要积极探索和优化项目管理体系。当前，建筑行业追求高质量、高效率，项目管理作为一种合适的管理模式，必须得到跨越式发展。要进一步深化项目管理在建设工程管理中的地位，加快构建一系列行之有效的项目管理措施。为从宏观上提高建设项目水平奠定了基础。

【关键词】项目管理；建筑工程；措施

引言：

房地产发展迅速。目前，各大房地产公司和施工单位同时面临机遇和挑战，竞争激烈。如果不顺应潮流，必然会被淘汰，如果得不到更大的利益，就会亏本。在房地产开发中，项目管理的重要性越来越受到人们的重视和认可。管理质量的提高可以带动每一项工作的质量和部门之间的血液。房地产开发建设任务种类繁多，但目前在具体管理工作中仍存在较大漏洞和问题，制度不完备问题较为突出。因此，我们应该从日常工作中不断积累具体的经验，然后利用这些经验来扩大利益并使其最大化。

一、建筑工程项目管理的分类

1.1 服务模式

项目业主管理咨询服务模式主要是指项目业主在做出项目管理决策的实施阶段，根据项目合同和国家相关法律法规或统一标准，自行编制项目可行性评价报告的管理服务。在项目实施的准备阶段，项目管理服务企业的人员可以严格遵循目前国际上流行的工程项目服务管理的工作程序、模式、标准和管理方法，为项目业主部门提供工程设计项目管理、招标项目代理、试运行和产品采购项目管理、竣工设计验收等项目服务。

1.2 合同模式

项目生产管理技术合同一般是指本合同约定由工业项目生产运营管理企业按照本合同约定负责组织完成项目初步设计，并按照本合同约定承担一定项目管理技术风险和其他经济补偿责任的管理项目。项目管理模式合同管理服务管理模式主要包括运输和营地项目建设、移交管理模式和建设项目管理模式。

1.3 其他模式

工程项目的其他施工管理模式主要包括工程设计项目交付的金钥匙管理模式和项目施工管理模式。交易金钥匙承包工程模式是一种特殊的工程建设管理模式。承包商为每个业主的施工提供一套工程服务，包括项目规划、土地开发和收购、融资、施工、设计管理和项目竣工的可行性分析和研究。设计、规划、施工服务模式一般是指由业主相关部门选定的项目承包商对业主的设计、规划、施工承担全部技术责任，承包商根据业主相关部门提供的设计实施材料标准，向业主相关部门提交最终设计和施工基础设施。

二、当前我国房地产开发过程中建筑工程项目管理存在的主要问题

2.1 质量安全管理存在漏洞

在新的市场经济发展条件下，房地产开发企业之间必须有公平竞争。通过这种公平竞争、真实和谐的演变，只有利用建筑工程来保证企业的生产质量和安全，才能在新的市场经济环境中生存和发展，从而通过不断的技术改进和完善来增强我国建筑工程公司的综合实力，最终在房地产市场中脱颖而出。任何时候，建筑工程设计项目的生产质量和安全始终是最重要的。因此，房地产开发企业和其他建筑企业要想长期健康发展，就必须不断加强安全管理水平，

重视对建筑工程的安全质量监督，加强对建筑工程的安全质量监督。目前，我国房地产开发行业经济发展虽然十分繁荣，在建项目也有项目，但在提高建设项目设计质量和安全生产管理水平方面严重滞后，与目前引入我国房地产开发行业的国际发展先进水平相比仍有较大差距。近年来，社交媒体新闻频繁报道中国建筑施工质量不安全、不合格。这一事实表明，截至目前，我国房地产开发市场在相关建设项目和设施的质量安全监督管理方面处于混乱状态，甚至存在诸多管理漏洞和认识不足。施工企业对工程质量和安全管理缺乏指导的主要原因有很多。其中一个重要的根本原因是城市建设项目质量管理没有得到高度重视，在项目管理理论、管理实践经验、管理水平和技术水平等方面存在严重不足，导致城市建设项目质量安全监督管理问题层出不穷。

2.2 缺乏安全管理意识

近年来，建筑安全事故的相关统计数据表明，建筑安全事故造成的直接伤亡人数在中国，所有建筑行业中排名第三，仅显著低于道路交通和其他煤矿建筑行业。可见，建筑工程保险行业一直是我国风险系数较高的几个行业之一，严重威胁着建筑工人的财产和生命安全。任何施工事故都可以说是不可抗力的直接影响。但目前案例较多是由于部分施工承包企业没有高度重视各类建设项目的安全风险，没有对各类建设项目进行彻底有效的风险管理。因此，建筑承包商和建筑工人完全忽视了建筑工程安全风险管理的根本重要性，直接导致建筑工程安全风险不断增加，建筑事故频发。甚至在施工管理过程中，一些大型建设项目的承包商为了有效降低生产经营成本，在施工管理过程中故意采购大量廉价但不完全合格的建筑材料，从而减少安全设备和机械设备的采购，甚至一些建设项目的安全生产管理制度不够完善。因此，现场企业的质量安全监督管理人员在质量管理方面往往缺乏管理依据，无法实现建设项目的全面安全管理。

2.3 完善管理模式

近年来，随着我国房地产项目行业的快速发展，在住房市场需求的不断刺激下，房地产开发企业在一定程度上改善和完善了我国建设项目的开发和管理。但由于目前我国房地产项目行业发展时间相对较短，管理模式理念、思维和管理技术相对滞后，导致目前房地产项目开发管理过程中建设项目整体管理模式仍停留在粗放式管理模式。这种存在缺陷的质量管理模式无疑是当前房地产项目开发运营过程中建设项目质量管理的主要突出问题之一，其严重程度阻碍了我国当代房地产开发行业的进一步健康发展。目前，在房地产项目开发经营过程中，由于城市建设项目开发管理体制存在各种问题，导致房地产开发市场混乱。仅仅依靠地方政府的各种宏观调控政策来有效调控土地市场秩序的稳定是不够的。而且，过度使用行政政策干预，将严重扰乱土地市场经济管理秩序，严重违背城市建设项目建设管理体制发展的基本客观规律。此外，单纯采用行政政策干预的管理手段，并不能有效解决开发企业在项目建设管理过程

中无法正确合理配置土地资源、科学合理控制建设成本的突出问题，以至于房地产开发企业往往无法最大限度地利用有限的土地资源。

2.4 缺乏系统的材料供应管理和计划

建筑材料施工是整个房地产开发项目的基础工程组成部分，其自身的材料质量和施工性能问题往往直接影响整个房地产开发项目的施工质量和安全。在尽量减少工程资金囤积的同时，部分项目建设单位会尽量减少建筑材料的囤积，最终导致项目急需的建筑材料未能及时准备好进场，最终影响正常施工进度。主要原因是由于缺乏一套科学合理的建筑材料使用和管理的施工方案，建筑材料的管理没有得到重视。此外，各种材料在进场时没有在时间和数量上具体落实。

三、提高房地产物业开发中心的建设工程设计项目的质量管理

3.1 房地产开发中的设计管理

房地产项目开发设计人员的专业设计项目管理，直接关系到房地产开发设计的科学规范化、布局的科学合理性以及建筑给排水、安防、电信、电力、燃气等系统工程设计的服务质量。因此，工程设计管理机构的专业设计项目管理应从以下几个主要方面入手：一是房地产项目开发设计公司首先要慎重考虑选择专业设计管理单位，避免过度强调随意选择一些缺乏专业设计管理实力、综合设计技术素质较差的专业设计管理单位，以节约专业设计管理成本，选择一些信誉好、工作经验深的专业设计管理单位。其次，在项目设计实施过程中，房地产项目开发有限公司应向项目设计管理单位提供项目的设计预期和目标以及项目设计的其他相关技术要求。通过与项目设计经理的密切沟通，可以有效保证项目设计经理的项目设计管理效果更好地满足房地产项目开发有限公司的设计要求；再次，对于房地产项目开发有限公司来说，时间成本就是它的钱，所以要要求项目设计管理单位在保证项目设计服务质量的基本前提下，尽可能提高项目设计管理的执行效率；第四，房地产项目开发有限公司应督促项目设计管理单位严格遵循相关国家强制性设计技术标准，重视土地开发建设项目的设计技术含量。

3.2 加强成本管理的考核和监督

房地产建设开发项目企业管理者应根据不同的业务部门和项目建设成本管理任务，准确划分项目责任单位，明确项目成本控制管理任务目标和责任划分单位的具体权责，以项目责任统一化管理为手段，有效实施项目成本控制管理。在企业成本控制管理手段上，建立企业成本监督控制信息管理系统，及时收集、汇总、分析、掌握各企业责任单位的企业成本控制管理信息统计数据，对企业成本监督控制管理中存在诸多突出问题的各责任单位进行主动实时监督，提高企业成本控制管理的有效针对性。此外，要根据部门成本收入管理的内容，综合研究制定部门成本支出管理整体绩效评价指标，在统计数据分析的基础上，综合评价不同部门责任管理部门及配套体系的岗位成本支出管理绩效，并与领导奖惩考核机制直接挂钩，提高部门成本支出管理的领导激励考核效果。

3.3 加强现场施工进度管理

在房地产开发建设项目的现场施工管理过程中，我还应严格监督和控制每个项目施工过程阶段的项目工作管理时间。根据房地产开发建设项目的实际总工期，将房地产开发建设项目的计划划分为若干个子项目开发项目，并提前制定各子项目开发项目的工作管理时间。然后对子项目开发项目进行严格的项目监理和设计审核，同时严格协调和监督控制各项目建设单位和项目监理单位的项目建设进度，根据自身项目工作管理经验，准确划分分子项目工作顺序，制定工作管理流程，有效监督和控制房地产项目开发设计项目现场准备和施工的工作进度。

3.4 加强质量管理

质量管理是一个大概念，在房地产项目中包括以下几点。首先，质量管理体系必须从工程设计阶段开始。首先，工程设计阶段需要提供的施工图纸必须始终是高质量的，要求图纸准确，无施工错误，才能完全满足建筑工程施工的基本质量要求；其次，管理者合理安排施工现场，项目施工管理过程中需要严格的项目质量保证管理，要求管理者通过具体分析确定影响整体质量的关键因素，然后因地制宜进行针对性地改进。同时要落实和加强相应的奖惩，从多方面推动质量管理的实施。

3.5 加强房地产开发项目风险管理

房地产开发中建设项目的风险管理非常重要，可以最大限度地规避风险，可以从以下几个方面进行防范。第一，风险收益规避主要是指如果投资风险超过其投资方向和底线，有时需要及时采取一些针对性的措施及时解决，从而有效彻底地规避投资风险可能带来的经济危害。但由于风险收益回避本身是一种相对消极的投资方式，其风险收益回避的有效运用并不能保证房地产开发商能够获得任何经济利润。二是风险形态转移，风险形态转化主要是通过运用一定的风险防范手段，将特定的经济风险形态转移延伸到另一种经济形态。目前，这种管理形式被房地产项目开发商广泛应用于项目管理中。一般来说，风险信息传递分为两种危险方式，第一种是签订合同的危险方式。合同签订后，转让相关危险的具体情况由转让方承担。其次，通过支付保险，即通过支付保险公司购买黄金，将未知的保险相关金融风险资金转移支付给相关保险机构。这样做会增加一些复杂的开支，但这样收费是最有利的。例如，在房地产建设项目的投资、开发和建设过程中，他们可能遭受严重的自然灾害，或者在房地产项目建设事故中遭受相关损害赔偿。

3.6 引入 BIM 管理技术

近年来，随着我国信息技术的建设，相关领域的创新技术软件不断发展。其中，BIM 技术已应用于多个绿色节能项目的施工管理，具有综合性、全周期的特点。作为当代可持续发展的焦点，BIM 技术可以实现绿色项目建设、开发、维护、拆除等全周期。借助模型管理，结合数学协调、相关成本数据控制和能耗应用，可以优化项目建设过程，提高项目建设质量，对子项目建设的资源消耗和过程投资有重要影响。引入 BIM 技术可以有效提高施工现场管理质量，为施工技术的创新和优化奠定基础。为了适应时代的发展，有必要建造现代建筑，所以我们应该加强现代技术的使用。在建设项目的管理过程中，技术检测是保证工程材料和施工管理的关键途径。因此，首先要详细制定检测标准，不断引进先进的施工技术，提高施工项目的管理水平，确保在数据检测和具体应用中保留合理的数据作为参考。同时，现代施工技术和管理方法的应用可以保证项目管理的有序实施，从而有效提高建设项目的整体质量。

结束语：

综上所述，在房地产开发工作中，建设项目的管理是非常重要的，也是应该重视的，因为它关系到项目的质量和效益，所以我们需要不断加强和完善管理制度，积极探索找到一个适合我们自己的情况的好制度，这将极大的有利于企业的发展，极大的帮助我国的房地产行业。这是一项值得我们努力的重要工作。

【参考文献】

- [1]翟禧宇.房地产开发经营的建筑工程项目管理分析研究[J].砖瓦, 2021(06): 117+119.
- [2]刘益军.房地产开发中的建筑工程项目管理分析[J].住宅与房地产, 2021(06): 31-32.
- [3]蔡丽玲.房地产开发中建筑工程项目管理探析[J].河南建材, 2020(05): 69-70.
- [4]贾勇.房地产开发经营的建筑工程项目管理方法探究[J].居舍, 2020(13): 2.