

敏捷管理理念在地产开发项目进度管控中的应用探索

刘伯铨

上海融迈置业有限公司 上海 200020

DOI: 10.12238/ems.v7i4.12723

[摘要] 如今房地产市场竞争激烈,项目进度管控是地产开发企业核心竞争力的关键。传统管理模式应对复杂市场环境时显得乏力,难以契合企业高效运营和持续发展的要求。敏捷管理理念作为创新模式,给地产开发项目进度管控带来新思路。本文探究敏捷管理理念在地产开发项目进度管控中的应用,分析其落地条件、应用场景,以及面临的挑战。通过这项研究,希望能为地产开发企业提供参考,助力提升项目管理水平。

[关键词] 敏捷管理理念; 地产开发项目; 进度管控; 迭代优化; 项目管理

引言

房地产行业朝着精细化发展,项目进度能否有效管控,关乎企业兴衰。碰上市场需求迅速转变、项目愈发复杂,传统管理方式把控进度力不从心,结果项目延期、成本超支等状况频繁出现。敏捷管理理念从软件开发领域而来,灵活性、迭代性强,还能快速应对变化,给地产开发项目进度管控开辟了新路径。本文要探讨敏捷管理理念在地产开发项目进度管控中的应用,剖析它的优势、落地条件、应用场景以及面临的挑战,期望给地产行业提供实用参考,助力提升行业项目管理水平。

一、敏捷管理理念概述及价值

(一) 敏捷管理理念定义

敏捷管理理念在20世纪90年代诞生于软件开发领域,它以人为核心,遵循迭代、逐步推进的开发模式。和传统瀑布式开发模式大不一样,敏捷管理特别注重灵活性、快速应对变化以及客户参与。其关键原则包含快速交付能用的软件、接受需求变化、频繁开展开发与反馈工作、推动团队成员密切合作等。在地产开发项目里,运用敏捷管理理念,就是要打破传统线性项目管理流程的束缚,采用更灵活、动态的方法去规划、执行和监控项目进度,从而适应多变的市场环境和客户需求的不断提高。它有很明显的特点:灵活性和适应性超强,能迅速对内外环境变化做出反应,及时调整项目计划和策略,保证项目朝着目标顺利推进;采用迭代式开发,将项目分成多个短周期迭代,每次迭代都能产出可交付成果,

持续优化迭代让项目逐步完善;特别重视以市场为导向和客户的深度参与,让客户从始至终深度参与其中,及时获取反馈,确保项目成果交付时符合客户期望;十分强调团队协作,组建跨职能团队,促使成员间紧密沟通协作,提高整体工作效率。

(二) 敏捷管理理念在地产开发项目进度管控中的价值

地产开发项目管理具有独特性、唯一性,针对不同项目需进行定制化、动态化的管理策略。敏捷管理理念,突出灵活性、客户参与还有迭代式开发。相较于传统管理模式,在项目进度灵活性层面,它运用迭代开发,按照市场与客户需求的变动灵活调整计划,防止进度延误。在团队协作这一块,组建跨职能团队,公司层面和项目层面明确清晰管理界限,下放管理决策权限,公司层面职能部门,做好公司合规监督配合工作,项目层面凭借每日例会、迭代回顾等机制,打破各专业及部门间的隔阂,提高沟通效率,快速解决问题。面对风险时,频繁检查早早识别风险,及时拟定预案降低影响。在提升客户满意度上,让客户全程参与进来,依据反馈优化项目产品,保证交付成果符合期望。企业若想落实敏捷管理理念,得从多方面着手。^[1]在组织架构方面,要从层级式转变为以项目为核心的跨职能团队模式,减少层级,使组织架构和过程管理更加扁平化。给予项目团队决策权,加快信息流通与决策速度。人员能力培养极为关键,成员须具备良好的沟通协作、快速学习以及问题解决能力,企业应开展有针对性培训,像敏捷管理理念培训、项目管理技能培训等。

表1 敏捷管理理念与传统管理模式在地产开发项目进度管控中的对比

对比项目	传统管理模式	敏捷管理理念
计划制定	一次性制定详细计划,后期调整困难	迭代式制定计划,根据变化及时调整
团队协作	部门之间沟通协作不畅	跨职能团队紧密协作
风险应对	风险发现和应对滞后	通过频繁检查提前识别和应对风险
客户参与	客户参与度低,主要在项目后期介入	客户全程参与,及时反馈意见
项目进度灵活性	灵活性差,难以适应变化	灵活性高,能快速响应变化

二、敏捷管理理念落地所需条件分析

(一) 组织架构调整

传统地产开发企业组织架构常是层级式，部门职责划分清晰，沟通协调成本高，决策流程冗长。要契合敏捷管理理念，企业得调整组织架构，构建以项目为核心的跨职能团队。跨职能团队成员有项目经理、产品设计师、项目工程师、招采成本人员、营销人员等，打破部门隔阂，实现信息快速流通与共享。像有个地产企业设立多个项目专项小组，每个小组由不同部门专业人员组成，直接对项目负责。小组内成员紧密合作，一同制定项目计划、执行任务、解决问题，大幅提升项目执行效率。

(二) 人员能力要求

处在敏捷管理模式里，项目团队成员得有多种能力素养，因地产业项目涉及业态复杂，各专业交叉衔接较为紧密，容易造成专业交叉漏洞，所以在项目团队、组织架构搭建上，对管理人员的要求更高，需要具备一专多能的复合型人才。团队成员得有出色的沟通协作能力，能和不同专业背景的人顺畅交流、协同合作。成员还得有快速学习与适应能力，去应对项目进程中接连冒出的新问题、新变化。团队成员要有较强的问题解决能力，碰到问题能迅速分析并给出解决办法。

(三) 技术工具支持

有效的技术工具对敏捷管理理念在地产开发项目中的落地极为关键。项目管理软件便是其中不可或缺的，像 Trello、Asana 等。借助这些软件，项目团队能进行任务分配、跟踪

进度、管理问题，大幅提升项目管理效率。其次，利用好工程项目管理软件，也可将项目动态信息数据化，助力项目动态管理过程中遇到问题时能快速作出决策，并帮助项目团队科学决策、合理决策、最优决策。^[2]拿 Trello 软件来说，项目团队可把项目任务拆分成一张张卡片，每张卡片上清晰标注任务负责人、截止时间以及任务描述，团队成员能实时查看任务进展，随时更新任务状态。

三、敏捷管理理念在地产开发项目进度管控中的应用场景

(一) 项目规划阶段

项目推进过程中，一旦遭遇市场波动、政策变化、技术难题等不确定因素，就很难灵活调整，容易造成进度失控。在第一个迭代周期开始前，仔细规划这个周期的工作，土地平整、基础施工等具体任务都详细列出；对于后续迭代周期的工作，像主体结构施工、内部装修等，也进行初步规划。项目持续推进，根据实际进展情况，结合市场动态变化，不断调整后续迭代周期的计划，保证项目规划一直符合实际，具有很强的灵活性和适应性。

甘特图堪称展现项目规划的得力工具，可直观展现项目任务时间安排。其横坐标为时间维度，纵坐标对应各项任务。利用不同颜色条形图，能清晰呈现任务开始、结束时间及当前进度。凭借甘特图可视化呈现，项目团队能全面直观了解项目整体进度。一旦发现任务进度滞后，存在潜在进度风险，团队能马上察觉，进而依据实际情况，调配资源、优化流程等办法，及时调整，确保项目按既定目标稳步推进，让项目进度始终处于可控状态。

施工内容	施工计划						
	第一月	第二月	第三月	第四月	第五月	第六月	第七月
土地平整	■	■	■				
基础施工				■			
主体结构施工					■	■	
内部装修				■	■	■	
景观绿化							■

图1 甘特施工计划图

(二) 项目执行阶段

每日站会是敏捷管理的关键沟通机制，项目团队成员要每天在固定时间和地点聚在一起，开个简短会议。在会上，成员逐个说说前一天干了啥、当天打算做什么，还有工作中碰到的难题。这种紧凑又高效的信息交流方式，能让团队成员及时了解项目整体进展情况。^[3]成员可以快速发现潜在问题，依靠集体的智慧一起想办法解决。就拿某个项目施工现场来说，施工团队成员在每日会上如实地讲出材料供应不足，施工进度被耽搁了。

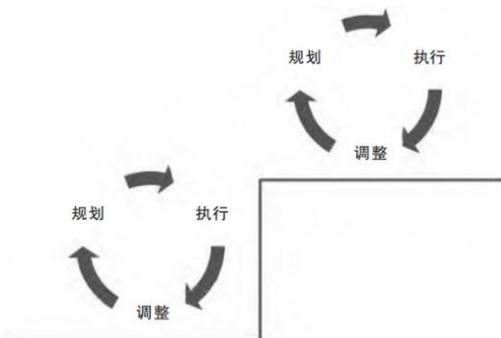


图2 敏捷迭代示意图

团队成员会全面梳理本周期工作,分析项目执行中的问题与不足。这些问题既有实际操作上的,也涉及项目流程、团队协作等潜在缺陷。

(三) 项目变更管理

地产开发项目里,项目变更常出现,像设计变更、施工工艺变更等。传统项目管理模式处理变更时,流程繁杂、耗时久,易让项目进度延误。敏捷管理理念注重快速响应、有

效管理项目变更^[4]。一旦变更发生,项目团队马上评估其影响,涉及项目进度、成本、质量等方面。依据评估结果,迅速调整项目计划和资源分配,保证项目顺利推进。在项目施工时,因客户需求改变,要调整部分户型。

项目变更管理得更好,要建立项目变更管理台账(如表2)。台账记录项目变更诸多信息,有变更原因、变更内容、变更影响、变更审批状况以及变更实施情况等。

表2 项目变更管理台账

变更编号	变更原因	变更内容	变更影响	变更审批情况	变更实施情况
001	客户需求调整	部分户型调整	影响施工进度和成本	已审批通过	已按变更方案实施
002	设计优化	建筑外观调整	对项目整体形象有提升作用	正在审批中	待审批通过后实施
003	市场趋势变化	商业配套设施升级	增加建设成本,延长部分工期	审核中	待审批后确定实施计划
004	政策法规变动	建筑节能标准提高	需更换部分建材,调整施工工艺	已获批	按新要求推进实施

(四) 项目收尾阶段

项目收尾阶段,敏捷管理理念着重快速收集反馈,为后续项目攒经验。项目交付完毕,项目团队组织客户、合作伙伴等相关方做项目满意度调查,广泛收集各方对项目的意见建议。还要梳理项目执行全程的经验教训,弄出一份系统的项目总结报告。项目交付后,用问卷调查、客户访谈这些方法,大量收集客户对项目质量、户型设计、配套设施等方面的看法。

四、面临的挑战

(一) 企业文化冲突

传统地产开发企业有着浓厚的层级式文化,组织架构像金字塔,权力集中在高层。这种文化里,决策靠自上而下的指令传递,重命令与控制,流程繁杂又迟缓,信息在层级间传递易失真或延迟^[5]。敏捷管理理念倡导开放、协作、快速决策的文化,激励团队成员打破层级束缚,踊跃沟通合作,快速应对变化。两种文化大相径庭,致使企业员工很难适应敏捷管理模式下的工作方式。

(二) 传统管理思维转变困难

地产开发行业长久发展,形成了固定的传统管理思维。这种思维注重计划确定性,把项目当作按预设步骤推进的线性过程,强调严格流程控制,以此保证项目按预定轨道前行。引入敏捷管理理念后,企业管理层和员工得从传统线性思维转向敏捷思维,要接受计划的动态调整,拥抱变化。

(三) 项目复杂性带来的敏捷实践难度

地产开发项目极为复杂,牵涉建筑设计、工程施工、市场营销、物业管理等多个专业领域,涉及开发商、施工单位、供应商、政府部门等众多参与方,还得遵循复杂的法律法规与政策要求。项目执行时,多个施工单位和供应商协调起来困难重重,各方利益诉求有别,信息沟通不畅,难以达成敏捷管理所要求的高效协作。

结语

敏捷管理理念给地产开发项目进度管控带来新想法、新办法,在提高项目灵活性、协作性,增强风险应对能力,提升客户满意度等方面效果明显。可在实际运用时,企业文化的冲突、传统管理思维转变的艰难,还有项目复杂性造成的敏捷实践困境,成了它推广的拦路虎。地产企业要是想让敏捷管理理念的价值充分发挥出来,就得积极应对这些挑战,通过重塑企业文化、推动思维转变,探索能适应项目复杂性的策略,达成敏捷管理与地产开发的深度融合,为行业发展开拓新道路,提高项目的整体效益。

[参考文献]

- [1] 毕研坤, 刘璐, 李正义. 基于敏捷理念的项目质量管理提升研究[J]. 中小企业管理与科技, 2023, (16): 106-108.
- [2] 刘焯昊. 住宅地产开发企业设计冲突管理研究[D]. 华南理工大学, 2021.
- [3] 吴江涛. 地产开发商建筑项目创新管理模式[J]. 地产, 2019, (08): 93-95.