

# 房地产项目管理常见问题与对策研究

邵敏

中国能建葛洲坝集团文旅公司 湖北武汉 430030

DOI: 10.12238/ems.v7i10.15709

**[摘要]** 现代化发展背景下，房地产行业迅速发展。市场环境竞争趋势明显，要想助力房地产企业前进并提升发展实力，有效应对复杂多变的形势问题，应明确项目管理期间的常见问题，推出优良的项目管理方法，加强项目质量控制。文章主要围绕项目管理展开讨论，基于房地产项目管理，分析房地产项目管理环节的主要问题，结合前期调研工作落实、成本管控强化、协调机制制定、施工质量管控等不同维度提出可行的房地产项目管理举措，探讨优化房地产项目管理的效果，推动房地产行业高效发展。

**[关键词]** 调研工作；成本管控；协调机制；施工质量；房地产项目管理

## 引言：

房地产行业在我国经济体系中占据着极为重要的地位，持续发展房地产项目，有利于更好地推动国家经济增长发展。了解房地产项目的主要特点，其涉及面相对广泛，整体投资量较大，协调管理项目各项工作是保证工程有序推进的关键。当前应全面把握房地产项目管理中的主要问题，为保证行业的高效发展采取合理的项目管理方法，提升房地产行业经济效益。

## 1. 房地产项目管理中的主要问题

当前，房地产行业发展迅速，项目规模明显扩增。然而在项目管理阶段存在一些明显的问题，影响项目建设水平。（1）纵观房地产开发项目，其中的利益相关方并非只有一个，涉及设计单位、开发商、施工单位等。项目推进期间，当各方信息传递未能在要求时间内完成，或者出现信息未能精准输送的情况，那么会影响决策的准确性，导致项目执行和预期存在明显的偏差。（2）当项目实施阶段，需要利用大量的资源，而资源配置环节通常会缺失均衡性。部分流程中资源相对趋于集中的效果，而某一环节的资源不能满足需求，项目进展受到严重干扰，致使工程项目暂停。通过信息统计可知，在大约25%的房地产项目中，由于资源未能达到合理化配置的效果，出现成本高于预期的情况，成本增加约0%~20%。（3）房地产开发项目开展期间，极有可能遇到不同类型的风险情况，在技术、市场等风险的影响下，若不能快速采取合理的处理方法，项目损失将会增加。（4）当推进项目时，

因施工单位将更多注意力放在项目进度上，而对质量管理关注度不足，项目施工未能达到质量要求，导致后续问题更加复杂，用于维护和修复的成本明显增加<sup>[1]</sup>。

## 2. 优化房地产项目管理的可行对策

以某住宅项目二期工程作为文章的分析案例，项目整体建筑面积较大，数值为230000 m<sup>2</sup>，分为地上、地下两大部分，其中地上为高层商品住宅楼。项目处于核心地带，具有良好的开发与建设前景。由于项目整体规模较大，工序复杂，需要采取可靠的管理举措，提升项目经济效益。

### 2.1 做好前期调研工作

当房地产项目的初级启动阶段，作为管理人员应将重点落在调研目标明确层面。管理人员以综合视角详细了解项目，收集一系列关键信息，比如潜在客户、市场需求等。信息的收集要想更加权威、更加准确，推行多元化手段，借助访谈、问卷调查等形式，了解项目真实条件。当完成调研工作后，从项目出发进行市场需求的挖掘，确定项目方向，以可靠的信息指导项目决策精准制定。另外，作为管理人员，应在自身职责范畴内对整合的调研信息进行传递，保证项目的参与方也能了解重点信息，增加对项目的认知<sup>[2]</sup>。

### 2.2 加强成本管控

房地产项目规模比较庞大，实现成本的管理与控制，能够提升项目效益，而这一工作具有系统性、复杂性特征，企业要以不同方面作为切入口，深度落实控制与管理手段，为项目推进创建有利条件。当处于项目初期，务必要深入市场

内部展开全面调研工作,分析项目的推进是否可行。经过深层研究,企业所掌握的信息更加全面,便于对投资成本综合估算,掌握项目建设规模等信息,提供精准控制成本的目标。在设计环节,利用掌握的真实数据持续完善设计方案,保证设计内容优质,有效制约材料等应用成本。细节化设计项目,满足建设质量、功能要求,在此条件下合理配置资源,防止在某阶段出现不必要的浪费情况,使建设成本处于最低水平内。不同阶段成本控制管理的侧重点不同,当处于招标与采购阶段,组织参与主体,熟悉项目内容后进行招标文件、采购计划的制定,针对项目中的重点管理要素,如设备、材料、施工等,清晰确定各项要求,为工作人员提供明确的质量标准。材料采购需要和供应商联系,对此,应注重供应商的管理与评估,选择合作资质条件过关的供应商,获得合理的价格,以确保采购而来的产品属于最优范畴。当步入施工阶段,关注影响项目成本的要素,比如工程变更,或者出现签证等情况,为制约成本增长,要从施工现场加大力度,对每一环节进行施工质量的严格把控,确保进度跟上计划,与此同时在施工建设期间动态化优化施工方案,确保施工工作高效推进<sup>[3]</sup>。

### 2.3 建立有效的协调机制

了解房地产项目的主要特点,其涉及面相对广泛,整体投资量较大,协调管理项目各项工作是保证工程有序推进的关键。在房地产项目的管理环节,涉及多方主体,要想保证各方利益均衡发展,有效解决出现的冲突问题,应积极构建完整的协调机制。有计划地召开沟通会议,组织安排专题研讨会,促使各方一同结合项目实际情况细致规划,对项目执行期间出现的主要问题集中化处理,保证信息传输及时,同时也能促使各方互相理解、互相信任,发挥协作力量,共同促进项目稳定执行。通过协调与沟通,各方的权利和责任也能清晰化呈现,同步制定完整的奖励机制,激励其有效分享项目的成果等,尽可能避免出现利益层面的冲突,确保项目整体效益水平不断提升。

### 2.4 注重施工质量管理

在房地产项目中,为实现施工质量的管理与控制,应在整个过程中利用匹配的技术手段约束施工流程,提升施工质

量。(1)当现场引进材料时,跟进性能检测。钢筋是工程项目的材料,当检测钢筋的物理性能时,以回弹仪作为检测工具,掌握屈服强度指标,在各个批次中,应以随机的态度进行样品的抽取,抽取量为3%,有序推进弯曲试验。在混凝土试块中,应认真执行抗压强度的检测工作,一旦查出不符合要求,需要尽快开启退场程序。对于项目所应用的建筑材料,在材料包装中嵌入RFID芯片,此模式下便于掌握一系列重要的信息,比如出厂日期、生产厂家等,有关人员在材料中通过扫描操作便能实现全过程的追踪,避免施工阶段应用未达标的材料。(2)项目中涉及一些隐蔽工程,比如钢筋绑扎、模板支护等,当展开验收工作时,应融入全景摄影技术,对施工状态实现细致记录,并能在自动条件下生成完整的电子档案。为实现工序质量的动态化监控,引进稳定的监测系统。比如,当推进混凝土浇筑工艺时,应在科学的思路下部署湿度、温度传感器,发挥其敏锐的感知作用,以无线传输技术为辅助手段,能够实现数据的快速传输,最终管理平台获得数据信息,以内部温差作为参考内容,如果其数值大于25℃,会启动预警,并根据设定的保温举措进行处理,保护施工结构,防止出现裂缝情况。

(3)在项目工艺中落实标准化管控举措。面对各个分项工程,当施工作业落实前,需合理进行实体样板的制作,清晰确定一些量化标准,比如砌筑灰缝时,厚度值介于8~12mm。在施工项目中组织监理、建设单位认真验收,并集合工作人员,在现场开展技术培训。(4)严格控制施工质量。比如在地基施工工艺中,当应用砂石料时,需做到均匀化搅拌。限制碎石粒径的最大值,应满足小于等于煤层铺筑厚度的2/3,同时应确保小于等于50mm。砂石料引进现场前务必细致检测,确定含水率指标。当展开各层砂石料的铺设作业时,注意把控施工的次序,需做到先浅后深的效果。摊铺碾压工艺分层执行时,对接头的形状具有明确要求,应形成斜坡的状态,或者形成台阶形状,各层错开处理,错开量应大于等于0.5m。

### 2.5 引进信息化技术

房地产项目管理期间强化信息化建设,依托BIM技术,打造统一化的信息平台,从中整合多方面数据,比如施工资

源、施工质量等,在同一标准下进行信息的储存。打造 BIM 管理平台,在大量的信息化参数中支持完成动态收集工作,如果遇到项目变更的情况,团队人员在短时间内认真优化平台数据,为团队人员提供有效的交流途径,确保项目能够被快速响应。综合分析房地产项目管理的特点,可知所涉及的部门众多,包含排水、建筑、结构等不同领域,当打造稳定的 BIM 平台后,这促使不同参与主体能够实现有效整合,凸显协同办公的作用。平台运行下,支持不同种类的协同操作工具在实时条件下实现数据信息的共享,各个专业掌握最新的项目进展进行协同工作,为项目管理水平的提升注入活力。

在房地产项目管理阶段,实现碰撞检测、施工模拟是极为必要的环节。传统模式中一般主要利用的人力来完成复杂的计算过程,同时联系经验在项目中深层评估,识别可能出现的施工隐患。当 BIM 技术应用后,打造立体化的三维模型,在项目中进行前期设计的直观模拟,并展现不同环节的施工情况,清晰识别隐藏结构,探寻存在的隐患,方便企业尽早调整设计内容,推出优质的设计方案,避免因返工等情况阻碍施工进度。此外,当运用 BIM 技术时,还能在资源应用环节提升管理的精细化水平。当项目推进期间建立 BIM 模型后,明确项目所对应的不同施工环节,细化计算材料的具体使用量,保证现场引进足量且性能优良的材料,控制施工资源浪费的情况。在多种材料中,工作人员依托 BIM 技术手段,便于有效监控库存的变化,按照项目需求补充资源。

### 2.6 提升风险管理力度

房地产项目正式推进时,可能面临不同程度的风险状况,构建完整的识别与评估体系,加深对风险问题的了解,制定适配的应对举措。为实现风险的实时监测,推出风险预警机制,当风险出现后若接近预警线,那么管理系统会快速响应,并落实设定好的应对举措。比如,充分利用物联网技术,搭建稳定的监控平台,在项目中负责对施工进度进行实时采集,如获取塔吊的工作时长,完整化收集质量数据,如混凝土试块的强度,发挥平台的自动监控功能,预警信息会快速传到项目的管理端,管理人员分配专门的技术人员采取具体举措。

### 3. 管理效果分析

当利用传统的管理方式时,不同专业之间难以做到有效

沟通,容易出现信息错漏的情况,设计矛盾比较多。由于项目管理不到位,部分环节资源配置缺乏合理性,资源浪费问题明显,导致投入成本增加。项目参与方努力弥补管理缺陷问题,进一步加强前期调研力度,细化落实成本管控工作,制定完整的协调机制,并选择引进先进的技术手段,如 BIM 技术,项目管理水平综合提升。如下为相关管理数据比较<sup>[4]</sup>。

表 1 项目管理相关数据比较

项目指标	传统管理	优化管理后
设计冲突次数/次	15	6
设计变更次数/次	10	4
施工返工率/%	10	3
施工成本节约额/万元	0	30
施工天数/d	120	95

#### 结语:

通过上述分析可知,现代化发展背景下,为促进房地产行业持续发展,应综合分析房地产项目管理中的主要问题,优化项目管理模式,做好前期调研工作,加强成本管控,建立有效的协调机制,注重施工质量管理,引进信息化技术,提升风险管理力度,确保房地产行业能够适应现实发展需求。

#### [参考文献]

[1]潘国龙.项目管理技术在房建工程开发商地产行业中的应用与创新[A]第七届工程技术管理与数字化转型学术交流会议论文集[C].广西网络安全和信息化联合会,广西信息化发展组织联合会,2025:3.

[2]周茜.房地产开发项目设计管理工作研究——以 RY 大厦项目为例[J].房地产世界,2024,(22):59-61.

[3]倪莎,王毅,倪进琼.企业建设项目管理的优化路径——以某房地产开发项目工程总承包为例[J].四川有色金属,2024,(03):62-65.

[4]章垚.基于 BIM 技术的房地产项目管理方案优化研究[J].中国建筑装饰装修,2024,(17):85-87.

作者简介:邵敏(1988.01),男,汉族,湖北黄冈人,经济师职称,硕士研究生,研究方向为房地产投资。