# 房地产集团多项目管理

来源：网络 作者：眉眼如画 更新时间：2024-03-11

*在国家对房地产业进行连续调控的形势下，我国房地产业已形成多个大型房地产集团逐鹿的格局。房地产集团以雄厚资本为基础，利用资源、技术优势，充分运用强大的营销能力和渠道，对多个项目进行综合开发，以知名的品牌形象，实行连锁经营，提高市场占有率，增强...*

在国家对房地产业进行连续调控的形势下，我国房地产业已形成多个大型房地产集团逐鹿的格局。房地产集团以雄厚资本为基础，利用资源、技术优势，充分运用强大的营销能力和渠道，对多个项目进行综合开发，以知名的品牌形象，实行连锁经营，提高市场占有率，增强 企业 市场竞争力，实现集团化规模增长。集团企业为了实现既定战略目标，需要同时建设多个不同的项目，不仅每个项目要实现投资、质量和进度等要求，而且所有项目完成后才能达到企业共同的目标。多项目将面临众多单一项目管理技术无法解决的各类难题，例如资源竞争、沟通信息量成倍增加、成本压力、市场目标快速变化等。因此，多项目管理纵向涵盖整个房地产价值链，横向涉及资源整合与规模效应，已成为房地产集团在激烈竞争中取胜的关键。

一、多项目管理的内涵

房地产多项目管理是按企业 发展 为项目开发设计总谱，并帮助企业从全局的需要出发，有效整合项目资源，使其在统一的平台上，协调一致地实现总体目标。多项目管理是企业层面对多项目的管理，是企业战略的体现及细化。

多项目管理是一组项目的组合，即使其中的一些项目在生命周期中成功了，并在未来策略中担任一个轴心角色，但由于企业中的大多数任务都以项目形式并实行项目管理，企业层次的管理除需要适应单个项目实行项目管理的要求外，从企业总体战略目标出发，需要平衡企业中多个项目间的资源和利益，识别和评估项目管理的战略一致性 问题 。企业项目管理的制定与实施，就是要在企业多项目管理时考察各项目的战略一致性，充分发挥企业资源效用，组织对具体项目的综合管理，全面完成项目目标并为企业发展服务。房地产集团的所有项目都是围绕企业的愿景、使命及战略而展开的，多项目管理是高效地完成一系列房地产项目而使企业的愿景、使命及战略得以实现的基石。

二、多项目管理的特点

房地产多项目管理和单个项目管理相互联系，但又有所区别。两者最大的不同是，房地产多项目管理不仅仅注重计划和执行并提交最终产品，更侧重于具有竞争优势成果的积累和资源的整合，即着重于建立企业的项目管理环境，支持、帮助和监督企业所有的项目经理，充分利用企业资源管理好每一个项目，从而提升企业整体的运营管理能力。

房地产多项目管理的特点包括：

1.从宏观的角度和企业整体发展的高度管理项目实施过程，实现投资、进度、资源、成本、质量等的综合管理。

2.在多个项目并行的环境中，与新项目有关的设计、建设、销售、物业管理等工作基本上协同进行，体现了多项目管理的全程性及企业战略相关性。房地产多项目管理整合具有共同目标的、相互关联的项目完成项目目标和实现企业战略，并在整个管理和协调上使之统一。

3.以市场关系管理的思想管理项目全过程，从市场与客户的需求 分析 出发，以实现客户价值为目标，管理项目全过程的价值活动。

4.为项目决策者随时提供多方位的价值评估和分析，高效解决企业决策层最关心的宏观总体问题。

三、多项目管理的组织层次

组织结构是支撑项目正常运转的运筹体系，是项目的“骨骼”系统。房地产企业多项目管理所关心的首要问题是企业所有项目目标的实现，从企业发展角度，如何在组织设计上保证对多个项目进行管理；其中每个项目管理的组织更强调项目经理的作用，强调团队的协作精神，其组织形式具有更大的灵活性和柔性。

1.多项目管理组织机构的选择

在做出项目组织结构的选择之前，必须搞清楚项目需要完成哪些任务，为此需要做一个初步的项目计划。第一，确定项目要完成的主要成果；第二，列出与每个成果相关的主要任务；第三，对每项任务，确定负责完成它的相关职能部门，并且考虑如何将这些任务最佳地集成起来；第四，要考虑具体完成某项任务的人员需具备的资格，该项任务所需要的技能以及所涉及到的客户等。另外，还要考虑企业的内外部环境因素，如企业的文化，与项目有关的各部门之间的关系等等。综合以上各种因素并结合每种组织形式的特点，就能为项目选择一个较为有效的组织结构。

项目组织形式的选择，首先要从企业角度看，企业人员素质好、管理基础强、承担任务复杂而业务综合性强，可以考虑以矩阵型或项目型的项目组织形式为主；而任务单

一、管理基础薄弱、人员素质差的企业，项目组织机构应以部门控制为主。其次从项目角度看，大型复杂项目，多部门、多技术、多工种配合的项目，项目经理素质好、能力强的项目，可以考虑以矩阵型或项目型的项目组织形式为主；简单项目、小型项目、承包 内容 专一的项目则应以部门控制式为主。

2.项目管理办公室

由于房地产项目的投资量大、开发周期长、地域差别性大，为了将多个项目纳入企业项目策划中，根据战略取向监控项目和投资，成立项目管理办公室是十分必要的。项目管理办公室不仅向各个单独项目和部门提供服务，而且还起到对企业管理层的战略与项目公司工作之间的关键连接作用。

项目管理办公室可被定义为一个协助项目经理达到项目目标的组织实体，它对项目进行计划、估计、安排行程、监控与控制。对应于战略项目管理的三个发展阶段：个别项目管理、区域或部门级别的项目管理，以及企业级别的战略项目管理，可成立第一级的项目控制办公室、第二级的业务单元管理办公室和第三级的战略项目管理办公室。在最后阶段，项目管理办公室可以提供全部服务，如行政管理、项目经理培训、监督咨询项目、 方法 标准制定等。房地产集团企业规模大，同时进行多个拥有稀有资源和特别重要的项目，需第三级的项目管理办公室，以确保通过最有效的项目执行来实现企业战略。

项目管理办公室为企业中多项目管理提供规范的专业化服务，是企业项目管理的业务支持机构和内部咨询机构，其主要职责包括：

⑴开发和维护项目管理标准、方法和程序。即开发和维护有关项目管理的过程和方法论，起到了这些标准的中心库的作用；维护用以减轻项目经理文书工作负担的模板、表格和检查清单；引进并建立适合企业要求的管理方法，如标杆管理等；把项目接近完成时所获得的经验教训分类汇总，并反馈于现有项目的实施中。

⑵为企业提供项目管理的咨询和指导。为项目计划工作、项目控制、项目团队、项目执行提供技术支持，对项目的各个阶段提供项目管理专家意见以改善计划、恢复项目，为项目成功提供建议。

⑶为企业提供合格的项目经理。建立项目经理的资料库，跟踪项目经理在完成项目中的表现，为企业选拔、招募优秀的项目经理提供支持。

⑷为企业提供项目管理培训。对项目团队成员进行项目管理技术的训练和指导，提高项目成员的管理技能、合作能力和专业技术水平。

⑸设立专业的风险评估小组。风险评估小组的职责通常包括：进行单个项目的风险评估，开发风险评估的标准和程序；提供风险评估操作方面的指导和咨询；提供风险管理培训；选择和维护风险管理工具；作为风险管理资源分配的智囊团。

3.高层项目管理——首席项目官

没有一个良好的机制来协调项目与战略目标， 企业 不但在财政执行方面会显得轻率、鲁莽，战略有效性迟迟得不到体现，资源方面存在浪费，同时还会助长对公司资源管理拙劣置若罔闻的风气。对项目成功构成最大威胁的因素之一就是组织无法看到企业解决方案的价值和有效性。但是随着组织对项目管理控制力度的加强，组织必须开始注重实效。设立首席项目官(CPO或项目管理总监)是一种好的机制与做法。

在寻求符合战略目标的道路上，项目不能再被视为另一项执行活动。它在组织中的地位必须具有战略性。项目管理创建了一条战略途径，在这条途径上涌现了许多可供选择的团队，他们在 现代 组织中专门处理诸如重构、标杆管理、同步工程和自主生产体系等变革取向方面的事宜。传统的组织等级制度将取而代之为水平方向、项目化的组织结构形式，首席项目官将成为房地产集团的重要角色之一。

设立首席项目官的职位实质就是在组织涉及到的所有领域中监管项目，管理公司级别的项目以及监督所有项目在公司范围内的资源配置情况。跨部门的项目也应由该职位发起，理想的状况是，企业的首席项目官中有一名是主管或副总裁级别，另一名则来自组织中的其他高级执行官。

4.项目组织的设立

项目公司是房地产集团企业的下属组织，可以是一个项目公司，或一个项目部，是每一个具体项目的项目实施者和房地产开发企业项目管理策略的基层实施者。项目组织是一个临时性机构，因开发建设项目而设立，项目完成后，组织的使命结束，因而随之解体。项目组织的目标很明确，即进度快，质量好，费用省。为实现这一目标，项目经理是项目组织的关键，应实行“项目经理责任制”；项目组织体系必须精干，成员少而精，讲求实效，广纳各方面的优秀人才形成合理的智力结构，使组织体迸发出巨大的合力。

四、多项目管理实施要点

1.建立企业资源库

资源可划分为人力资源、财务资源、技术资源等类型，房地产集团的多项目管理需要各部门多种技能之间相互的配合，因此对于企业项目管理来说具有最重要意义的是人力资源，房地产开发企业必须建立自己的人才考核系统，对员工所拥有的技能建立档案并进行评价，这个系统的重要意义在于可以随时高效地遴选项目经理、组建项目团队。

企业其他的资源和人力资源一起构成企业项目管理的约束条件，因此对企业的其他资源也要建立详细的档案并进行考核，企业资源库的建立可以帮助企业进行自我诊断，是多项目管理的实施基础。

2.工作程序标准化

⑴健全项目选择程序。在项目启动初期，选择合适的项目进行投资以最大效用地利用资源的论证过程，确定项目的可行性和有效性，通常需要考虑：该项目是否能够充分满足客户的需要，是否符合企业的战略 发展 需要，是否能够为企业带来合理的投资回报，是否能够建立企业的竞争优势。项目的选择程序包括项目的一般机会 研究 、特定机会研究和可行性论证等阶段，是确保项目成功的第一步。

⑵健全项目工作程序。在确定项目之后，需要严格按照项目管理的 方法 实施项目并对其考核。包括采用项目管理的常用技术，例如甘特图、净值 分析 等来对项目的项目范围管理、质量管理、时间管理、沟通管理、人力资源管理、采购管理、费用管理、风险管理和综合管理等九个方面进行管理，在这九个方面按照项目管理的特点和方法来进行管理构成了企业项目管理的工作程序。

⑶健全项目资源配置程序。项目资源配置程序要求对企业的各个项目进行资源利用效率方面的评估，根据投资回报、成本节约等指标来安排项目资源的分配，可以采用ABC法、价值分析方法等工具来评价这些项目，并根据其重要程度相应分配资源。企业必须逐步建立一个能评价资源在各个项目中利用效率的系统。

⑷企业可以根据标杆 学习 法，由企业的项目管理办公室建立明确定义的、高效的标准工作程序，这样在各个项目的执行过程中可以对工作方法进行口径上的统一，减少管理过程中不必要的工作程序冲突。

3.建立有效合理的授权体系

多项目管理的运作是通过集团高层管理者对项目经理的授权进行的，由于每个项目通常都牵涉到项目股东、业主、项目监理等多方面的利益，而项目经理只能调动本组织内部的资源，因此，项目经理所负担的责任要大于他所拥有的权力。在实际的项目管理运作中，对项目经理授权的程度非常难以把握，一方面项目经理要有足够的权限来获取所需要的资源完成项目，另一方面对项目经理过多地授权又会 影响 到其他组织的利益，高层管理者也会因此失去对项目的严格监管和控制。因此，建立一个有效而合理的授权体系是非常重要的。

项目经理应获授予的权力包括：决定项目团队的人事权，一定额度下的资金调用权和物资调用权，紧急事件处理权。不应授予项目经理的权力包括：合同文件签署权，项目标价谈判权，超过项目总价一定比例的资金调用权和物资调用权。授权的原则是：项目经理的权力应该仅限于完成项目交付成果本身，牵涉到各方重大利益的决策制定权力都不应授予项目经理。

项目经理应承担的责任包括：在预算费用内按时按质完成项目，带动团队合作与建设，处理团队内部的各种争端，指导督促团队队员的工作，与项目各利益相关方进行沟通，密切跟踪项目的进展情况等。

4.建立信息化沟通平台

多项目管理对企业内部和外部的紧密合作提出了更高的要求，在企业的内部需要形成有效的沟通系统，企业的信息化在这个方面是一个非常重要的任务，即要实现企业文件传输的 电子 化和项目监控的软件化。企业内部信息系统的建立有利于企业项目沟通的及时和顺利进行，同时还可以在每个时点上对项目进行成本、质量、进度、安全等多维度的全方位及时监控。

5. 应用 项目管理专业技术

企业可采用MIS系统和项目管理专用软件来进行项目文件的传递和项目进度的跟踪，这些软件系统使用了项目管理中绝大部分的常用技术，对于多项目管理的实施通常能起到事半功倍的作用。房地产集团所属的项目组织则可根据实际情况选择最合适自身情况的系统，如Project系列项目管理软件进行项目运作，在项目管理实践中广泛应用众多成熟、先进的项目管理工具和方法，如责任矩阵、甘特图、 网络 图、关键线路法、挣值分析、蒙特卡罗分析等，提高房地产项目的管理水平。

本文档由028GTXX.CN范文网提供，海量范文请访问 https://www.028gtxx.cn