

# 房地产开发项目进度计划的编制方法 房地产项目总进度控制计划的编制要点(精选5篇)

时间就如同白驹过隙般的流逝，我们又将迎来新的喜悦、新的收获，让我们一起来学习写计划吧。因此，我们应该充分认识到计划的作用，并在日常生活中加以应用。下面是小编为大家带来的计划书优秀范文，希望大家可以喜欢。

## 房地产开发项目进度计划的编制方法篇一

建设工程进度计划是指对工程项目建设各阶段的工作内容、工作程序、持续时间和衔接关系根据进度目标及资源优化配置原则而编制的计划。而项目总进度控制计划是指根据项目开竣工时间而编制的第一级控制计划，是各专业工程开竣工日期和物料设备到货期的确定依据，也是各专业工作计划或部门工作计划的编制依据，所以，编制高质量且操作性强的项目总进度控制计划对保证工程建设的顺利开展非常重要。

建设工程由于具有投资大、建设周期长、工艺技术复杂、参与方众多、产品独特性、有不可违背的建设程序等特点，其总进度控制计划的编制比较复杂。而房地产开发项目又具有专业工程众多、配合销售、大宗商品等特点，所以总进度控制计划又有其特殊性，如何编制好这个进度计划？我们用下图先对房地产开发项目的参与方、工作程序和衔接关系进行研究(如下图)。

### 一、房地产开发项目的特点

从图1可以看出开发项目具有以下特点：

#### 1、房地产项目参与方众多

主要参与方有三个：开发商、政府和总承包商，其它参与方有咨询服务单位、专业承包商、材料设备供应商。政府方主要涉及国土、规划、建设局、招标办、质监站、劳保办、消防局等等部门；总承包商可能会出现几个，每个总承包商下面还有多个分包商；专业承包商和材料设备供应商视项目情况有多有少；咨询服务单位有策划、勘察设计、监理、招标代理、销售代理等。所以，对于房地产开发项目，大大小小的参与方一般不会少于四五十个，多的可能达到几百个。

## 2、具有建设程序，受政府部门管控制约

开发商主要按基本建设程序进行开发，但由于有政府的管理，政府的有关许可或证件办理是项目下一步工作的必要条件，否则是违法的。目前我国政府对建设工程管理的控制点主要是如下五个：用地许可证、建设工程规划许可证、施工许可证、竣工验收证书（开发商组织、五方参与）、竣工备案证书，在每个控制点上，政府会要求开发商办理完成多个证后，才能取得控制点上的许可证。如施工许可证的办理，一般会要求办理完质监证、中标通知书、劳保缴费等十几个证明等后才能办理。

## 3、一些专业工程工期特殊

比如在开发过程中，由于销售的需要，样板间、园林需提前竣工。材料设备供应商和专业承包商均在施工阶段介入，但每个专业工程都必不可少，若不能将专业工程工期，专业工程之间、专业工程和总包之间的工艺关系研究透彻，其中某项的阻碍，很有可能会影响到总工期。

## 4、要注意咨询服务单位的甄选

在建设的各个阶段均有介入，有些咨询单位的工作是不可避免的，如桩检测单位，不提前确定，就会影响到总工期。而有些咨询单位是可用可不用的，根据开发商的实力和要求而

确定，如机电顾问。

## 二、项目总进度计划编制的内容

根据上面进行分析，一个具有较高质量的房地产项目的总进度控制计划中应基本反映以下内容：

### 1、清楚政府对项目的管理审批程序。

上图分析了我国政府对房地产开发项目有五个主要管理控制点，但实际上，目前各地政府对房地产开发项目的管理部门非常多，基本每个城市都有几十个政府部门参与管理，从开工至竣工，需各个政府部门至少盖上百个章，开发商苦不堪言，但如果开发商为了赶工，某些证件不办齐就开工、或继续下道工序，就会违法。

持续跟踪和提前了解，办证时才知道发生改变，很有可能会影响工期。

如广州市施工许可证的办理，在九十年代末曾达到要求办理完成近二十项证件后才能办理，目前减少到十二项，但有些项是新增的，如临设和安全需质监站验收，许多开发商不知道新增了此项要求，没提前要求承包商完成，影响了开工日期。

### 2、各专业分包或甲供材料未漏项，确定每项的合理进场时间。

各专业分包或甲供料的确定基础是项目合同结构。项目合同结构就是分解出项目成本范围内和项目周期内的全部合同，并且对每个合同承包范围的发包方式进行划分，作为以后项目进度管理和成本管理的基础，简单来讲，项目合同结构就是分解出项目中哪些专业工程是开发商平行发包；哪些是纳入总包合同由总承包商分包；哪些是指定分包；哪些是甲供料。只有对项目合同结构进行充分研究和策划，根据施工工期，

分析出各专业工程以及甲供料的要求进场时间后，才能在总进度控制计划中做到不漏项，并确定出相应的进场控制点。

根据总进度控制计划中的专业工程和甲供材的进场控制点，就可以编制出二级控制计划，如专业工程和甲供料的招标询价计划，专业工程的出图计划，专业工程的报建计划等。

3、建设工期满足销售、交楼的时间要求，确定售楼部、看楼通道、样板间和园林的完成时间。

房地产项目和其它建设项目相比，有其最大的不同点就是它是一个商品，最终要进入市场进行流通，所以有其作为商品的特殊性，体现在建设过程中，就出现售楼部、看楼通道、样板间的特殊要求。目前许多项目还将园林工程作为配合销售的一项非常重要的专业工程。

但由于售楼部、看楼通道、样板间和园林施工和项目正常建设工期和工艺施工顺序有很大冲突性，所以在编制总进度控制计划时，需仔细研究规划图、场地条件、总承包施工顺序和合同工期、销售要求等条件，和销售部门、设计、监理多次沟通，有时还要反复推敲或用一些非常规的办法，才能编制出售楼部、看楼通道、样板间的要求完成时间。

能按合同要求进行，还是开发商在招标时有些要求确实不合理，需进行调整。

4、总进度控制计划的编制应考虑开发商的工作流程。

每个房产公司都有其独有的部门设置和工作流程，但一般来讲，项目总进度控制计划应该由项目总经理组织编写；由工程部负责运作、检查、反馈和调整；而设计图纸、技术条件由设计管理部负责；招标询价由合同预算(或招标采购)部负责；功能标准由策划营销部门负责。所以，在总进度控制计划中应反映出每个专业的设计图纸提供时间、技术条件提供时间、

装修标准或功能标准提供时间，招标询价完成时间。

总进度控制计划编制完成后，应交给公司各部门进行会签，并且汇总各部门的意见后进行调整和修改，最后经公司管理层审核通过，通过后的总进度控制计划就是各部门工作的基本依据，并且各部门应根据该计划编制出部门工作计划。

### 三、小结

以上分析了房地产项目总进度控制计划中应考虑的主要工作要素和主要工作关系，还分析了该计划和专业计划和部门计划的关系，要编制出操作性强的计划，还要具有各专业设计图纸、技术条件准备、招标询价、物料供应、施工的经验工期或工作周期，以及它们之间的工作关系，以及开发商、政府审批以及和施工的工作关系。

## 房地产开发项目进度计划的编制方法篇二

一、房地产项目融资操作流程如下：

二、房地产项目融资方式及所需资料清单，方式多种，大致有：

### 1、房地产开发类贷款——

是指对房地产开发企业发放的，用于房屋建造、土地开发过程中所需的贷款。

借款主体是经房地产开发行业主管部门批准设立，在工商行政管理部门登记注册并已取得《企业法人营业执照》的房地产开发企业。

### 2、在建工程融资

在建工程融资，是指抵押人为取得工程继续建造资金的贷款，以其合法方式取得的土地使用权连同在建工程的投入资产，以不转移占有的方式抵押给资金方作为偿还贷款履行担保的行为。

在建工程抵押作为抵押的一种特殊形式，因具有良好的加速资金流动和促进资金融通等优点，在满足银行拓展客户的同时，又可解决企业的融资需求，现广泛地被银行所采用。但是，在建工程抵押毕竟不同于已取得红本房产证的房地产抵押，在建工程抵押的法律关系较为复杂，不确定因素较多，隐含较多的风险，将来甚至出现重复抵押，如操作不当，很可能出现法律风险，造成信贷资产损失。所以操作在建工程的调查、审核比较严谨，愿意操作的资金方也比较少。

### 3、网签

这种方式适合已经有预售证的房地产项目，很多房地产商在获得预售证后，销售情况因各种因素影响而不理想，但又急需资金周转而想到的办法。由于网签受到国家政策规定仅45天，所以只能适用于短期周转。风险大，资金方会详细调查房地产项目方的情况；同时较少资金方愿意冒险。

网签的程序为：交易双方当事人根据网上公示的商品房定金协议或买卖合同文本协商拟定相关条款——由房地产开发企业通过网上签约系统，打印经双方确认的协议或合同——双方当事人签字(盖章)——在电子楼盘表上注明该商品房已被预订或签约。每一宗交易的网上操作程序应在24小时内完成。

网签所需资料与在建工程差不多，要提供预售证资料。

### 4、房地产红本抵押

房产红本抵押较稳妥，土地抵押风险大，所以资金方一般接

受房产的红本抵押。

## 5、二次抵押

资料同房产证红本抵押，二次抵押涉及物业余额价值，较适用于小额的融资。

其他形式：有限合伙、股权债权、众筹[p2p.....在人人玩金融的2014，几乎每天都有新的金融服务形式诞生，如有未提及的房地产融资方式，属于笔者的漏闻，敬请谅解。

房地产项目融资的操作方有：各大银行、银行的投行、信托公司、基金公司、担保公司、典当行、小额贷款公司、民间资金方等。

## 房地产开发项目进度计划的编制方法篇三

研究融资方案，首先应该明确融资主体，由融资主体进行融资活动，并承担融资责任和风险。项目融资主体的组织形式主要有：既有项目法人融资和新设项目法人融资。

### (二) 资金来源选择

在估算出房地产投资项目所需要的资金数量后，根据资金的可行性、供应的充足性、融资成本的高低，在上述房地产项目融资的可能资金来源中，选定项目融资的资金来源。

### (三) 资本金筹措

资本金作为项目投资中由投资者提供的资金，是获得债务资金的基础。国家对房地产开发项目资本金比例的要求是35%。对房地产置业投资，资本金比例通常为购置物业时所须支付的首付款比例。

## (四) 债务资金筹措

债务资金是项目投资中除资本金外，需要从金融市场中借入的资金。债务资金筹措的主要渠道有信贷融资和债券融资。

### 1. 信贷融资

任何房地产开发商要想求得发展，就离不开银行及其他金融机构的支持。

### 2. 债券融资

企业债券泛指各种所有制形式企业，为了特定的目的所发行的债务凭证。

## (五) 预售或预租

由于房地产开发项目可以通过预售和预租在开发过程中获得收入，而这部分收入又可以用作后续开发过程所需要的投资，所以大大减轻了房地产开发商为开发项目进行权益融资和债务融资的压力。

## (六) 融资方案分析

在初步确定项目的资金筹措方式和资金来源后，接下来的工作就是进行融资方案分析，比较并挑选资金来源可靠、资金结构合理、融资成本低、融资风险小的方案。

### 1. 资金来源可靠性分析

主要是分析项目所需总投资和分年所需投资能否得到足够的、持续的资金供应，即资本金和债务资金供应是否落实可靠。

### 2. 融资结构分析



主要分析项目融资方案中的资本金与债务资金比例、股本结构比例和债务结构比例，并分析其实现条件。

### 3. 融资成本分析

融资成本是指项目为筹集和使用资金而支付的费用。融资成本高低是判断项目融资方案是否合理的重要因素之一。

### 4. 融资风险分析

融资方案的实施经常受到各种风险的影响。

## 房地产开发项目进度计划的编制方法篇四

软件项目计划[spp][software project plan]是cmm二级中列出的第二个关键过程域。这是因为cmm2软件项目计划需要根据纳入配置管理后的软件需求进行项目估算，并依据文档化的流程，形成项目计划文档。软件项目计划的目的在于建立合理的计划，执行软件工程和管理软件项目。软件项目计划管理在软件开发过程中处于十分重要的地位，它体现了对客户需求的理解，是开展项目活动的基础，是软件项目跟踪与监控[spto]的基础。

一、软件项目计划这一关键过程域在实施的过程中应该贯彻如下方针：

1. 以分配的软件需求作为计划软件项目的基础。

在项目定义阶段，针对用户提出的原始需求（又称statements of work ,sow],通过用户方和承接方的相互协商，确定双方一致同意的、项目组承诺实现的需求，这个需求即是“分配给软件的系统需求”或者更简洁地说，“分配需求”，然后根据它来提出项目意见，制定初始的项目计划。由此可见项目计划是以分配给软件需求作为软件项目的基础。

2. 由项目经理、项目软件经理和其他软件经理共同协商软件项目的各项约

定，并与系统工程组、硬件工程组和系统测试组协商，这些组介入该活

动的有关事宜，同时记入文档。

所谓约定有对外约定和对内约定。对外约定如与客户、分包商有关部门约定。对内约定包含两方面：一是项目组与组织内部其他组，如测试组、硬件组、系统组的约定。二是项目组内部的约定。对软件而言，对外约定像用户需求的更改是不可避免的，一旦有变动会影响整个项目。因此cmm提出由高级管理者控制对外约定。约定是计划的基础[]cmm spp中将其列为一个目标，即约定必须是有关各方一致同意、认可的。

另外，软件计划要包括所有项目活动和所有参加方面的责任，这些活动和责任都要文档化，以保证有效地将计划传达给项目各个参加方。在项目计划执行前，各个项目参加方要认同所承担的项目责任，这种认同是项目计划有效性的一个基本保证。

3. 软件项目的规模、工作量和成本估计、进度和其他约定必须通过相关组的审查，以获得相关组及个人的支持。

cmm中的一个组织或一个机构里，通常有许多小组，比如软件质量保证组，负责计划和实施项目的质量保证活动的团队；软件配置管理组，负责策划、协调和实施软件项目正式配置管理活动的团队等等。在执行每个活动时候，这些组并不是独自行事的，而是相互影响的。在spp这个关键过程域中受影响的组包括软件工程组、软件估计组、系统工程组、系统测试组、软件质量保证组、软件配置管理组、合同组和文档组。但是在对所有与组织外部的个人和组所作的软件项目约定，则由高级管理人评审。所以cmm中提出“高级管理者参加按

照文档化规程对组织外部个人和组所作的软件项目约定的评审”以此作为一项活动。

#### 4. 项目软件开发计划需要进行管理和控制

项目计划是cmm实施一开始就涉及且最后才能相对完善的关键过程域，它主要包括软件规模估计、工作模块计划、人力资源计划、进度安排和其他资源计划。在其他关键过程域的实践相对稳定之前，项目计划的实践总是处于需要改动的状态。所以需要对项目软件开发计划进行管理和控制以保证项目顺利实施。

## 二、软件项目计划的关键问题及解决方案

### 1. 关于软件项目的估计

建立合理的软件计划的基础是对软件项目规模、资源要求和风险等要有一个合理的估算。这个估算过程应是规范的，而不是任意的。例如，如果提出一个项目计划需十个软件工程师工作六个月的计划，那么就要问这些数据是如何得到的。用户提出的时间和费用的要求仅能作为项目计划约束的条件，而不能作为项目计划的基础。

根据cmm spp 的活动9、10、11，估计对象应该包括软件规模、工作产品的工作量和成本、软件进度、风险、关键计算机资源等。项目计划的基础要求是估计项目中的各种工作所需的工作量和进度，软件成本通常由工作量换算而得到。

估计模型有很多种，常用的如下：

算法模型：包括一个或多个算法，生成的软件估计是一些变量的函数，如coco-mo

专家判断：利用一个或多个专家的经验作估计。

自底向上的估计：分别估计软件作业的各个分量，再综合出整体估计

在具体进行估计的时候应该注意以下几个问题：

1) 选择科学的估计方法[]cmm的核心思想是不断学习、不断改进。在项

目过程中，计划是被不断修订的，所以每做一次修订，就必须作估计。

因此在某个项目中只对项目选定一种（几种）能改进的估计方法，多次

估计的结果进行比较，才能积累经验和数据，估计也才能越来越精确。

2) 必须积累本组织自己的数据

随着生命周期阶段的进展，估计会越来越精确。一方面是不确定性随着

阶段的进展而减少，另一方面基于对估计值与实际值的分析比较，可合理选择估计模型的参数。组织在每一个项目结束时，需要将项目数据综合归纳，保留。如果在刚开始没有估计值的情况下，我们只要选定方法，做就是了。需要数据的地方如项目有数据用自己的数据，否则用本组织数据。对于无组织的数据，则一次选定本地区的数据、本国行业数据，国际上的行业数据[]cmm 2级spp的活动场15要求建立一个数据库，记录项目估计数据，包括计划时的数据、再次调整计划后的数据。为使数据可用，必须记录下估计的假定，如采用的估计模型、模型参数、估计时作业的描述等。

另外[]cmm2的本关键过程域还提到要按照文档化规程进行估

计。由前面，在整个生存期内，随着项目的发展，需要不断进行估计。为确保估计的有效性，结果的可比性，必须描述项目进行估计的具体步骤，即所谓规程。这样一来就能保证估计过程的可重复性，无论什么人去估计，或是在不同时间估计、估计的步骤都是一致的，估计的假设也是一致的。cmm spp中要求有4个文档化的估计规程，具体的规程形式由项目自己确定。cmm仅提出了对规程的一般要求。这些规程指出：

估计假定要记入文档；

如有历史数据，使用历史数据；

估计要经过评审；

规模估计是多种估计的基础；

在用cmm进行过程改进的实践中，许多项目常常忘记进行规模估计，认为项目计划内容未明显包含规模。然而正是规模大小会影响技术解决方案。对于同一计划，人和月是不能交换的，比如说5个人干3个月的活就不等于4个人干4个月的工作。规模越大。通信与管理的开销越大。规模直接影响进度的安排、人力资源的安排、计算机资源的安排以及风险的分析。所以最初的模型估计也应该在项目定义阶段给出。其中代码行技术和功能点技术两个技术用来对软件规模进行估计。代码行技术是比较简单的定量估计软件规模的方法。这种方法根据以往开发类似产品的经验和历史数据，估计实现一个功能需要的源程序行数。功能点估计依据对软件信息域特性和软件复杂性的评估结果，估计软件规模。

在进行估计的时候我们可以参考如下几点建议：

首先下功夫精简软件需求规格说明书。从根本上来讲，估计的输入是需求规格说明书。要做合理的估计首先要力争使需求规格说明清晰。

尽可能将工作分解得详细。分解得越详细，对开发软件的技术方面理解越透，估计越精确。

采用几种独立的技术，没有一种估计技术是万能的，所以要避免其弱点利用其长处，最好采用技术组合。可以按情况对不同软件成分采用不同的估计技术。

比较与印证。对同一对象采用不同的估计技术，然后比较其结果，研究为何它们得到不同估计，从中能做出较精确的估计。

注意采集数据，将实际数据与估计值进行比较，不断修订估计值和估计模型的参数。

总之，根据cmm[]当我们需要制定项目计划，首先确定了项目的需求后，估计出所有的可交付产品，以及这些产品的规模。比如，规模可能包括哪些？如果是生产类项目，可能估计的是交付的东西的数量，比如凳子多少条，牛奶多少箱等，如果软件开发类项目，可能是特性多少个，代码行多少行等，这些根据你所估计的对象来确定。另外，规模估计出来后，需要根据生产率估计项目可能的工作量，比如生产一条凳子要多长时间，一箱牛奶要多长时间，软件开发的话，可能就是一天生产多少行代码。在设计阶段，可能就是一天设计几个特性或者几页设计文档等。根据生产率再估计出总工作量。最后，根据你所拥有的人力，来确定出项目的进度计划。

根据这个再对应到软件开发上来。一个软件开发项目可能的生命周期有可能包括以下几个阶段：需求分析、软件设计、编码、单元测试、系统测试、交付。不同的项目有不同的生命周期，但项目计划阶段一定要把项目的生命周期确定下来，这也是计划的一部分。那么，在制定计划时，怎么估计这几个阶段的里程碑时间呢？在处于二级的组织，由于之前没有什么量化的能力基线（也就是一般的每个阶段的生产率），那么也只能去参考历史项目的信息。假使以前的项目刚好做

了这些度量的话，比如度量过每个阶段花费的时间，投入的人力，统计过交付件的规模（文档页数、代码行数等）。那么，项目刚好可以参考这些历史的数据，大致估计一下这个项目各个阶段可能需要的时间，来确定这个项目的阶段里程碑时间。假使没有类似的项目数据的话，可能估计的可信度就不高了。业界有估计方法，都是用来帮助我们得到比较可信的估计结果的，比如delphie[]pert sizing[]

这些能力数据，才能保证后面的项目有可信赖的数据参考，支撑后面的项目进行估计和计划的制定。

## 2. 鉴别和评估软件风险

风险管理是项目管理的重要内容之内，从某种意义上讲，项目管理就是风险管理。风险就是不利事件发生的不确定性。所有。首先必须清楚风险是可能事件，它可能发生，也可能不发生。所以决定了风险的动态性。

风险评估是项目计划时必不可少的一项工作。正如前面提到的项目成本估算和进度估计一样都是项目管理的重要活动。忽略了风险，轻者给项目工作带来被动，重者可能对项目造成严重的灾难性后果。

**cmm**实际上在本关键过程域的活动13是如此表述这个问题的：

“对与项目的成本、资源、进度和技术方面相联系的软件风险进行鉴别、评估和建立文档”。

风险评估包括风险识别、风险分析和对风险进行优先级排序。

风险识别是风险评估的第一步。就某个特定的软件工程项目来说，从项目具体情况出发，列举出可能出现的风险。真正弄清每一个可能风险的情况是风险识别的主要任务。检查单是风险识别的一个有力的工具。采用检查单中所列举的各种

风险，对照即将开发的软件项目，逐一加以甄别，判定检查单中哪些风险在该项目中可能发生。在进行风险识别时采用访谈、调查还是会议方式应根据软件项目的具体情况决定。

风险识别以后需要弄清楚已识别的风险可能何时何地发生，发生了会怎么样。风险分析的任务是分析每个风险可能造成的影响，给出比较风险大小的量值。进行分析可以借助一些已有的模型，但不是所有列出的风险都可以借助模型进行分析的，因此常常采用主观分析。

识别出风险，对其进行分析后就要对其进行排序了。排序步骤包括对已识别和分析的风险估计概率类型，如高概率风险、低概率风险；评估每个风险对项目的影响级，如低级、中级、高级。风险排序应该根据该项目各有关风险的概率和影响级。显然高概率和高影响级的风险应该排在中概率和高影响级风险的前面。最后针对排序列在前几位的风险采取缓解措施和跟踪措施。

### 3. 确定软件生存周期

确定软件的生命周期，这在cmm本关键过程域活动5也有体现“识别和确定具有可管理的预先规定阶段的软件生命周期”。典型的几种生命周期模型包括瀑布模型、快速原型模型、渐进模型、喷泉模型等。

瀑布模型严格规定各阶段的任务，上一阶段任务输出作为下一阶段工作输入。此模型适合于用户需求明确、开发技术比较成熟、工程管理严格的场合使用，其缺点是：由于任务顺序固定，软件研制周期长，前一阶段工作中造成的差错越到后期越大，而且纠正前期错误的代价高。

渐进模型是指从一组简单的基本用户需求出发，首先建立一个满足基本要求的原型系统。通过测试和运行原型系统，有用户提出进一步细致的需求，然后修改和完善原型系统，反



复进行这个过程直到用户满意为止。该模型适合开发初期用户需求不甚明确，相关技术和理论需要不断研究、反复实验以及开发过程需要经常与用户交互的场合，学习或研究类软件的开发常用此法。

基本上是线性顺序进行的。

喷泉模型主要用于面向对象软件技术开发项目，其特点是各项活动之间没有明显的界限。由于面向对象技术的优点，该模型软件开发过程与开发者对问题认识 and 理解的深化过程同步。该模型重视软件研发工作的重复与渐进，通过相关对象的反复迭代并在迭代中充实扩展，实现了开发工作的迭代和无间隙，该开发过程分为：分析、设计、实现、确认、维护和演化。

三软件项目计划的实际应用模式如下：

划的进度表。

果形成估算过程文档，并拟定软件开发计划。

3. 软件开发计划内容包含：软件项目计划、迭代计划、进度时间表、配置

管理计划、质量保证计划、需求管理计划、项目评测计划、风险管理计

划、产品验收计划、问题解决计划、测试计划。

4. 估算过程文档和软件项目计划文档必须通过相关组的审查，以获得相关

组及个人的支持，包括：系统分析组、设计组、编码组、测试组、质量

保证组、配置管理组、文档管理中心及个人。通过审查，发现并修正项

目估算和项目计划的偏差。只有获得了支持，软件项目组在开发过程中

才能尽量避免或消除风险。

5. 在高层管理者复审通过后，项目经理指定人员或参与拟定软件开发计划

其它部分，并由相关组和个人复审。

6. 配置管理人员将软件开发计划文档纳入配置管理。

7. 实际项目中应用的文档有：

制定项目计划流程定义、项目估算流程定义、项目评估表、资源评估表、软件开发计划模板（包括：软件项目计划、迭代计划、配置管理计划、质量保证计划、需求管理计划、项目评测计划、风险管理计划、产品验收计划、问题解决计划、测试计划）、进度时间表、制订软件开发计划的指南。

综上所述，spp阶段需要制定的计划不仅仅是进度计划，也包括需求管理计划（对需求如何管理，变更如何控制，谁来评审这些变更，如果变更了要怎么办），进度计划，配置管理计划（项目所有的交付件包括可交付的产品和中间的交付物等如何归档，如何变更，如何控制等），风险管理计划（项目开展中会碰到哪些风险，目前有哪些不确定因素后面可能发生，这些风险如何应对，假使风险发生如何处理，如何预防这些风险等等），资源配置计划（项目开展过程中需要哪些资源，包括办公用品，电脑，机器等等，这些资源何时提供，怎么分配，怎么管理等），等等这些都是项目计划要考虑的，比较复杂的内容，计划阶段会考虑所有的东西，甚至可能要包

括利益关系人管理计划（比如识别项目的利益关系人，这些人应该如何管理，如何及时向他们汇报项目的信息等）。

## 房地产开发项目进度计划的编制方法篇五

1、根据有关计划、统计与进度管理规定，结合本项目的实际情况，特制订本制度。

2、项目计划、统计与进度的信息由计划员（暂由成本监管员兼任）统一收集汇总与整理，并根据信息的性质分类上报。

### 3、项目施工进度计划管理

3.1、项目的总施工进度计划及各阶段的施工进度计划由技术部负责进行编制、工程部协助，由项目总工程师审核、项目经理批准。

3.2、项目的施工进度计划应结合工程当前的实际进展情况、工程的总体计划及工程合同的相关要求进行编制。当计划进行赶工作业时，应通知合同预算部进行成本增量测算。

3.3、项目的总施工进度计划最晚应在开工前15天时完成编制审批，季度施工进度计划应在上季度末月15日前完成编制审批，月施工进度计划应在上月15日前完成编制审批。若业主要求的计划日期调整时，以上计划日期亦作相应调整。

3.4、施工进度计划应包括各主要控制节点的实施计划、各期各分部分项工程的实施计划及关键工序线路的实施计划。同时，还应根据施工进度计划制订人员、物资、设备等的投入使用计划。

3.5、施工进度计划审批完后即作为工程任务下达给工程部，工程部应同时转给合同预算部及计划员。

## 4、项目投资计划管理

4.1、项目各期的投资计划，由合同预算部编制，工程部、技术部协助，项目经理审批。

4.2、项目各期的投资计划应以相应的经审批的施工进度计划及人员、物资、设备等的投入使用计划为依据，根据有关合同文件、技术经济指标资料及市场价格信息而进行编制。

4.3、项目的总投资计划最迟应在工程开工前7天时完成编制审批，季度投资计划应在上季度末月18日前完成编制审批，月投资计划应在上月18日前完成编制审批。若业主要求的日期调整时，此计划编制日期亦作相应调整。

4.4、项目各期投资计划应包括工程实体的投资计划、工程前期及过程中各项辅助工作的投资计划、各种可能或即将发生的工程变更、价格浮动因素等产生的投资计划的变动情况。

4.5、项目各期投资计划经审批完后作为项目过程投资控制的依据。项目投资计划应在审批完后转给计划员整理上报。

## 5、计划实施完成情况管理

5.1、项目的施工进度计划及投资计划，由工程部负责组织实施，各部协助工程部进行施工、投资计划的监控与管理。

5.2、由工程部在各期施工进度、投资计划施工后将计划的完成情况汇总并转给计划员整理上报。

5.3、计划完成情况的编制应客观、真实、完整地反映工程的进展情况，以能准确地分析工程的实施情况及与计划的偏差，及时制定计划改进补救措施。

5.4、工程部应在每月15日前将上月度的工程施工、投资计划

的完成情况汇总分析并报告给项目经理，同时转计划员整理。若业主要求的日期调整时，该日期亦作相应调整。

5.5、工程的施工、投资计划的完成情况应包括各分项、分部工程的实施情况、重要节点与关键线路的完成情况及与计划的偏差、各项施工计划的滞后情况、各项进度计划的滞后原因、改进措施及改进期限、工程的形象进度图、工程实施中还存在的需业主协调的各项问题等。

5.6、进度、投资计划的执行过程工程部应严格监控，每日进行各项计划的进度检查，并进行记录，发现偏离或即将偏离计划的工作时，应及时进行纠正、调整，并应对计划执行压力大的环节进行预控，作好保证措施，以做到事前控制。

## 6、计划的统计管理

6.1、计划员应将工程部转交并经审批的施工进度计划及计划、投资完成情况、合同预算部转交并经审批的各期投资计划进行统计汇总，并将相关信息进行整理分类，按照相关要求编制成有关的计划报表等，并将相关的报表上报给相应的单位。

6.2、计划员应将各期的施工计划、投资计划、进度及投资的完成情况等相关报表进行统一归档并编制好相关的统计台帐。