

# BD天津公司房地产项目风险管理研究

## 摘要

房地产项目开发整个过程包含五个阶段，分别为可研阶段、前期阶段、施工阶段、销售阶段及竣工阶段。其开发周期一般 2-3 年，周期较长，在经济形势及政策因素等影响下，市场不确定性更加明显，从某种程度上导致开发过程中出现较大风险。如果盲目投资建设，不仅会降低项目的收益，导致公司利益受损，还有可能引发严重的社会问题。所以，对房地产项目开发中各阶段的风险进行识别、分析、评估和控制研究十分必要。此外，诸多学者对房地产开发项目风险管理有所描述，主要是针对五个阶段中的某个或某几个阶段的风险进行分析，并未对五个阶段全面的研究。本文对五个阶段容易出现风险的地方展开论述，对房地产开发企业来说具有更加全面的借鉴意义。

本研究以 BD 天津公司房地产项目风险管理为例，通过运用文献研究法、案例研究法等对房地产项目的开发过程进行风险研究，对比公司风险管理的现状，发现存在的风险管理问题。

本研究通过流程图分析房地产项目全过程管理，运用鱼骨图法识别出房地产项目管理的 15 个风险因素，其中 7 个风险因素公司已经采取有效措施规避或降低风险，但仍有 8 个风险因素未有效控制，具体表现在可研阶段测算不准确、前期阶段融资困难及成本增加、施工阶段安全隐患、销售阶段市场及策略不佳、竣工阶段验收及交付困难等。通过对存在风险问题的分析发现，产生问题的原因在于测算模板不灵活；施工设计方案不优化；融资渠道不广泛；成本控制不严格；安全管理标准不明确；市场把控和策略制定不到位；竣工计划不完善等。同时，应用专家评分法对风险因素的影响程度进行评估，为风险控制起到支撑作用。

针对公司在风险管理方面存在的问题，本研究提出了可行性措施。从最前期的完善测算模板，到最终的验收交付，形成适合公司的风险管理标准；同时，通过对公司员工的专项培训，让员工们树立起项目风险管理理念，培养员工风险管理意识，使公司的项目开发风险管理能力更强，以期对房地产项目正常运行提供借鉴，也为同行业项目风险管理提供参考。

**关键词：**房地产；项目；风险管理

## **Abstract**

The entire process of real estate project development consists of five stages, which are the feasibility study stage, the preliminary stage, the construction stage, the sales stage and the completion stage. The development cycle is generally 2-3 years, and the cycle is longer. Under the influence of economic situation and policy factors, market uncertainty is more obvious, which to some extent leads to greater risks in the development process. If you blindly invest in construction, it will not only reduce the income of the project, cause damage to the company's interests, but may also cause serious social problems. Therefore, it is very necessary to identify, analyze, evaluate and control the risks in each stage of real estate project development. In addition, many scholars have described the risk management of real estate development projects, mainly focusing on the analysis of risks in one or several of the five stages, and have not comprehensively studied the five stages. This article discusses the places prone to risks in the five stages, which has a more comprehensive reference significance for real estate development enterprises.

This research takes the real estate project risk management of BD Tianjin Company as an example, through the use of literature research method and case research method to study the risk of real estate project development process, compare the company's risk management status quo, and find out the existing risk management problems.

This research analyzes the whole process management of real estate projects through flowcharts, and uses fishbone diagram method to identify 15 risk factors in real estate project management. Although the company has taken effective measures to avoid or reduce 7 risks, but there are still 8 risk factors not effectively controlled, such as inaccurate calculation in the feasibility study stage, financing difficulties and increased costs in the early stage, potential safety hazards in the construction stage, poor market and strategy in the sales stage, and difficulties in acceptance and delivery in the completion stage. Through the analysis of the existing risk problems, it is found that the causes of the problems lie in the inflexibility of the calculation template; the construction design scheme is not optimized; the financing channels are not extensive; the cost control is not strict; the safety management standard is not clear; the

market control and strategy formulation are not in place;the completion plan is not perfect,etc. At the same time,the expert scoring method is used to evaluate the impact of risk factors,which supports risk management and control.

In response to the company's problems in risk management,this study puts forward feasible measures.From the first stage of perfecting the calculation template to the final acceptance and delivery,it forms a risk management standard suitable for the company;at the same time,the concept of risk management runs through all aspects of the project development process,so that the company employees can establish a sense of risk management and develop good habits of risk management,comprehensively improve the company's ability to prevent risks in development projects,with a view to providing reference for the normal operation of the company's projects, and also for the risk management of projects in the same industry.

**Key words:**Real estate; Project; Risk management

# 目录

1 绪论	
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国内研究现状	2
1.2.2 国外研究现状	4
1.3 研究内容	5
1.4 研究方法	6
1.4.1 文献研究法	6
1.4.2 案例研究法	7
2 相关概念及理论基础	8
2.1 风险及风险管理概念	8
2.1.1 风险	8
2.1.2 风险管理	9
2.1.3 项目风险管理	9
2.1.4 项目风险管理的框架	9
2.2 项目风险管理过程理论基础	11
2.2.1 风险识别研究	11
2.2.2 风险分析研究	11
2.2.3 风险评估研究	12
2.2.4 风险控制研究	12
2.3 项目风险管理应用工具	13
2.3.1 鱼骨图	13
2.3.2 流程图	14
2.3.3 专家评分法	15

3	BD 天津公司房地产项目风险管理现状.....	16
3.1	公司项目管理概述.....	16
3.1.1	公司概况.....	16
3.1.2	公司部门设置.....	17
3.1.3	公司组织结构.....	17
3.2	公司房地产项目管理现状.....	18
3.2.1	RC 项目基本概况.....	18
3.2.2	RC 项目进展现状.....	19
3.3	公司房地产项目风险管理现状.....	19
3.3.1	定价及决策风险显著降低.....	20
3.3.2	资金及设计风险明显减少.....	21
3.3.3	质量及进度风险大幅下降.....	22
3.3.4	销售内部风险基本排除.....	25
4	BD 天津公司房地产项目风险识别与分析.....	26
4.1	公司房地产项目管理流程.....	26
4.1.1	可研阶段主要工作内容.....	30
4.1.2	前期阶段主要工作内容.....	30
4.1.3	施工阶段主要工作内容.....	31
4.1.4	销售阶段主要工作内容.....	31
4.1.5	竣工阶段主要工作内容.....	31
4.2	公司房地产项目风险识别.....	32
4.2.1	风险因素梳理.....	32
4.2.2	主要风险因素研究.....	35
4.3	公司房地产项目风险分析.....	39
4.3.1	测算模板不灵活.....	40
4.3.2	融资渠道不广泛.....	40
4.3.3	设计方案不优化.....	41
4.3.4	安全标准不明确.....	41
4.3.5	市场策略不到位.....	41

4.3.6 竣工计划不完善.....	42
5 BD 天津公司房地产项目风险评估与控制.....	43
5.1 公司房地产项目风险评估.....	43
5.1.1 选取评分专家.....	43
5.1.2 构建评分模型.....	43
5.1.3 评估影响程度.....	44
5.2 公司房地产项目风险控制.....	45
5.2.1 加强成本控制.....	46
5.2.2 优化设计方案.....	47
5.2.3 制定竣工计划.....	47
5.2.4 全面安全检查.....	48
5.2.5 完善测算模板.....	48
5.2.6 准确市场判断.....	49
5.2.7 拓宽融资渠道.....	49
5.2.8 改进销售策略.....	50
6 BD 天津公司房地产项目风险管理的保障.....	52
6.1 优秀的文化保障.....	52
6.2 规范的制度保障.....	52
6.2.1 培养风险管理理念.....	52
6.2.2 完善风险管理制度.....	53
6.3 牢靠的组织保障.....	53
6.4 有力的人才保障.....	54
6.4.1 树立科学的人才观.....	54
6.4.2 健全选人用人机制.....	54
6.4.3 完善干部考核机制.....	54
7 研究结论与展望.....	56
7.1 研究结论.....	56
7.2 不足与展望.....	56
参考文献.....	58

作者简历.....	61
致谢.....	62

# 1 绪论

房地产行业比较独特，属于刚性需求，然而其价值和附加值又都比较大。由于我国的城市化率越来越高，城镇商品房的需求大增，因此房地产行业成为了很多投资公司或者投资人的目标。但需要注意的是，房地产项目关联的行业较多，在开发的过程中存在许多隐藏性因素，这些不确定因素贯穿于房地产项目开发整个过程，因此房地产项目开发高价值与高风险并存。

## 1.1 研究背景及意义

在过去房地产发展的 15 年中（2005-2020 年），房地产行业出现了三次周期性的轮动，主要是因为我国对房地产的依赖程度较高，在进行政策调控时注重近期效果，经济不景气时希望依靠房地产促进经济，高涨时又通过收紧政策限制地产，容易使房地产市场陷入收紧政策、稳定房价、经济低迷、放松政策、鼓励购房、房价升高、收紧政策的恶性循环<sup>[1]</sup>。这是对房地产开发企业应对复杂多变环境的考验。

学者对于某个行业的研究或者对于某个行业中的一方面进行研究是在发现与实践中寻找途径，以实现解决问题的目的，并且对后研究者和使用者产生积极的影响。

### 1.1.1 研究背景

房地产企业的目的是在复杂多变的环境中获取一定的投资利润，在地产界脱颖而出，就必须增强项目的风险控制能力，这也是自身竞争力的一种体现。提前识别潜在的风险，准确分析风险的产生原因，科学评估风险出现的可能性及其导致的后果，采取有效的风险管理措施，才能有效地将风险降到最低，减少可能造成的损失，从而增加项目的盈利能力，使企业能够长期稳定的发展。

房地产项目开发所处的阶段不同则面临的风险也就不同。那么如何增强风险识别能力，如何提升风险分析水平，如何提高风险评估质量，如何加强风险控制力度等问题就显得十分重要，这是值得深入研究的方向。



### 1.1.2 研究意义

本文通过对房地产项目风险管理方面的理论研究，选取笔者就职的房地产公司作为本次研究的实际对象，从开发企业的角度，对企业在房地产项目开发五个阶段的风险管理进行识别分析，发现其在房地产项目风险管理方面的问题，找出问题出现的原因，通过对风险影响程度的评估，提出恰当的解决方式，提高房地产企业的风险控制能力，减少那些不必要的损失，使之盈利能力更强，项目开发更顺利，企业发展更稳健。

本文以房地产开发项目风险管理相关理论为基础，结合笔者所任职的 BD 天津公司为案例，对房地产项目的风险管理进行实例分析，其意义重大。

从理论意义方面来说，通过对房地产项目进行风险管理方面的研究，一是可以进一步丰富和完善房地产项目风险管理相关概念和理论基础；二是本研究适用于大部分房地产开发企业，为其项目风险管理提供理论指导。

从现实意义方面来说，笔者通过对所在公司的房地产项目风险管理研究，一是让企业更加重视项目的风险管理，掌握核心风险因素与可能对其造成的不良影响，借此规避项目里的风险，使其可以获得良好的经济以及社会效益；二是按照项目风险的处理模式，完善企业的风险管理措施，让其在项目管理过程中增强主动性，使项目决策更加准确，项目实施更加顺利。三是能够为其他房地产开发企业的项目风险管理提供参考。

## 1.2 国内外研究现状

风险管理从来都是项目管理中不可缺少的内容之一，在项目管理过程中发挥着独一无二的作用，经过几十年的发展与完善，逐步发展成为一个具有综合性强，交叉性强的学科。风险管理涉及到各行各业，同样也涉及到各个国家，每个国家对于风险管理的认识时间不同，认识深度也不同，但遇到的风险管理问题却类似。为解决实际风险问题，国内外学者均开启了针对风险管理的的研究，不少学者在理论上不断有新的发现，提出新的理论，为实践提供帮助。

### 1.2.1 国内研究现状

2008 年以来，我国房地产行业持续发展，经历了几个跌涨起伏的阶段，成为了政府

财政收入的重要来源。为了控制房价过快上涨，国家坚决维护“房子是用来住的，不是用来炒的”原则。

为了保证项目的顺利开发及最低收益，越来越多的房地产开发商认识到房地产项目在风险管理层面的意义重大，一些规模较大的房地产项目开始构建独立的风险管理模式。在房地产项目可行性研究中，项目的风险评估成为一项不可忽视的内容。房地产项目可行性研究归根结底就是风险研究，这些风险出现在房地产开发的不同阶段。从另一方面说，房地产开发风险管理方面的研究在很大程度上加强了风险管理在房地产行业的发展水平和发展速度。与此同时，诸多学者也已经研究出了部分有针对性的房地产项目风险管理方法和手段，得出了许多项目风险管理层面的结论和成果，其中，比较有代表性的观点有：

#### 1.2.1.1 关于房地产开发全过程的风险管理研究

李科(2019)从项目论证、项目准备、项目实施、项目交付四个阶段，提出完善项目可行性论证、强化工程设计、拓展开发融资新模式，积极应对融资风险、加强成本控制、加强质量管理<sup>[2]</sup>。

李照惠(2019)基于城市综合体项目风险管理研究，通过全生命周期理论，以A时代广场项目为例，提出项目开发必须加强风险防控意识，制定有效的风险防范举措<sup>[3]</sup>。

#### 1.2.1.2 关于房地产开发决策的风险管理研究

黄力维(2020)提出房地产新业态开发前期决策阶段风险管理的重要性，管理层需要具有风险管理思维，从思想上重视项目前期开发的风险，组建公司运营团队，完善项目沟通机制建设，优化决策效率<sup>[4]</sup>。

陈泉(2015)提出决策阶段的风险影响几乎决定着整个项目的成败，建立科学合理的项目决策阶段的风险因素指标，更进一步构建项目决策评价模型<sup>[5]</sup>。

#### 1.2.1.3 关于房地产开发前期的风险管理研究

孟祥熙(2017)认为项目前期定位和策划至关重要，涵盖着诸多风险，如市场研测风险、土地获取风险、资金运营风险、市场预判风险等，要意识到风险的特征并加以识别，正确的度量和评价风险，并利用科学合理的方法进行风险分析，进而对风险进行管理和控制，降低风险发生的概率<sup>[6]</sup>。

冯发俊(2015)认为设计决定了产品竞争力和产品成本，需要利用房地产企业优势解决设计技术问题，实现项目的品质、质量、成本、时间和效益的最大化<sup>[7]</sup>。

权金熙(2020)认为由于银行对房地产企业贷款政策的缩紧,房地产企业为减少自有资金获取土地,采用明股实债的融资方式,这种方式融资成本高,增加了企业负债率,给房企带来融资风险,房企要扩大融资渠道,实现多元化融资<sup>[8]</sup>。

#### 1.2.1.4 关于房地产开发施工建设的风险管理研究

王孝颖(2020)运用风险管理的研究方法,提出项目施工阶段出现延期、安全隐患等都会造成成本增加,这种不确定的成本波动也会对销售带来风险<sup>[9]</sup>。

单雪峰(2019)提出当前部分房地产企业仍缺乏成本风险意识,对项目成本风险因素不能进行合理预判,导致成本管理效果不理想,项目利润下降。提升成本控制风险意识,识别成本管理过程中的主要风险因素,已成为提升房地产项目收益亟待解决的问题<sup>[10]</sup>。

还有其他诸多学者,都从不同层面对房地产开发项目风险管理等问题进行了分析,得出了一些有价值的结论。

### 1.2.2 国外研究现状

1960年至1980年,风险管理研究取得了很大的进步,尤其是在风险衡量和风险防范等层面。近几十年来,项目风险管理的诸多研究也不断出现,巩固了关于房地产项目开发风险管理的理论。

#### 1.2.2.1 风险分担管理理论

Diamond与Rajan(2009)以房地产项目开发投资作为研究对象,分析了其中存在的风险,认为房地产项目的投资金额大、风险控制难,而借助双方或几方的合作,共同承担投资风险,以达到分担风险的目的。同时,参与合作的企业借助合作框架和合同约定,能够利用各方的优势,制定出对各方都有利的合作范围与责任权利,保证合作伙伴的利益,实现合作共赢。

#### 1.2.2.2 过程风险管理理论

该理论是由Christian Gollier(2011)提出的,他认为房地产项目整个施工过程经历周期长,不仅会影响企业的财产安全及现金流,而且如果放松对风险的管理会产生十分不利的后果。所以,强调房地产项目建设的过程风险管理重要性,是对项目本身的负责,也是对生命的尊重。

#### 1.2.2.3 交易不稳定理论

该理论是 Wurkzebach (2013)提出的, 他认为如果全球金融危机再次爆发, 必然会对房地产企业产生很大影响, 运营资金短缺, 购房客户减少, 消费能力降低, 所以, 在遇到金融危机的情形时, 房地产交易就会产生极不稳定的情况, 但项目仍然要继续施工, 这势必会增加房地产企业的项目开发风险。

此外, 国外部分专家和学者分别利用多种分析技术和方法, 对房地产开发项目风险管理从不同的角度进行分析和讨论, 推动项目风险管理的研究应用领域不断扩大并通过宏观视角, 提出房地产行业具有自身的生命周期理论, 遵循“发展—繁荣—衰退—萧条”的规律, 以这四个阶段的循环规律作为起点, 认真研究, 把握每个阶段的特点, 对于房地产开发项目的风险管理有事半功倍的作用。

### 1.3 研究内容

本文以国内外项目风险管理相关理论为基础, 对 BD 天津公司房地产项目风险管理进行研究, 研究内容包含七个部分:

第一章, 绪论。本章论述研究背景和研究意义、国内外研究现状、研究内容及研究方法。

第二章, 相关概念及理论基础。本章归纳项目风险管理涉及到的相关概念, 总结风险管理过程的理论及风险管理应用工具。

第三章, BD 天津公司房地产项目风险管理现状。本章进行了公司的简介、部门设置和组织结构, 通过正在开发的天津 RC 项目, 来说明公司当前的房地产项目管理现状, 从而总结出公司房地产项目风险管理的现状。

第四章, BD 天津公司房地产项目风险识别与分析。本章按照房地产项目开发的五个阶段, 借助项目管理流程图表现每个重要的环节, 运用鱼骨图法识别出风险管理五个阶段中存在的风险问题, 并对存在问题的发生原因进行分析, 为风险的评估和控制做铺垫。

第五章, BD 天津公司房地产项目风险评估与控制。本章运用专家评分法, 评估出存在风险的影响程度。在风险控制方面提出完善测算模板, 提高土地获取竞争力, 降低土地获取风险并采用针对性的措施控制资金、设计、成本、安全、市场、策略、验收、交付等风险, 最大程度的体现风险控制的实施效果。

第六章, BD 天津公司房地产项目风险管理的保障。本章作为房地产项目开发风险控

制的补充，重点强调在公司内部提高风险管理意识，通过建立优秀的公司文化、规范的公司制度、牢靠的公司组织和有力的公司人才保障，与风险管理过程形成联合体，由内到外共同应对项目开发风险。

第七章，研究结论与展望。总结文章内容，说明本研究的缺陷，并对房地产开发项目风险管理进行展望。

本研究的内容框架如图 1-1 所示。

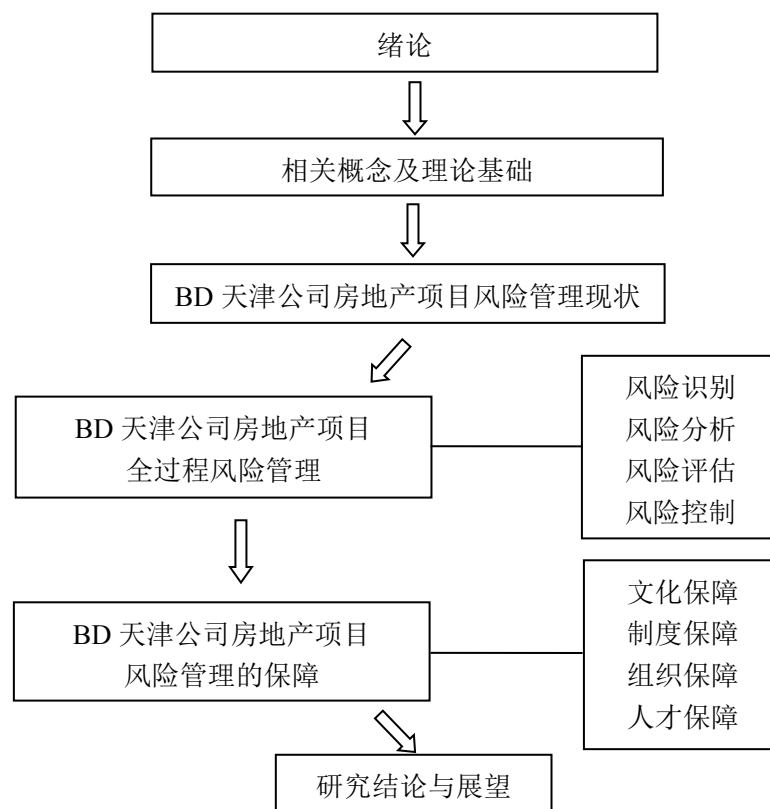


图 1-1 内容框架图

## 1.4 研究方法

清晰实用的研究方法是指导写作的前提，本研究主要通过文献研究法、案例研究法从客观与实践的角度出发，展开对项目风险管理的研究。

### 1.4.1 文献研究法

本研究第二章围绕“房地产项目风险管理”这一主题，依托对相关文献的搜集，整理出风险及风险管理概念，总结了与房地产项目风险管理相关的代表性理论，重点研究风险管理的过程中如何利用分析工具来进行风险识别和风险评估，为本文提供理论基础，

为后文的写作提供了必要的理论支撑。

#### 1.4.2 案例研究法

本研究坚持理论分析和实例分析相结合，通过对相关文献的研究，以了解理论为基础，再通过对现有实例的分析，以实现理论的应用。如果说本论文第二章为理论，那么第三章、第四章、第五章则是通过笔者所任职公司的实际情况，将公司的房地产项目风险管理现状及风险管理问题进行描述，运用相关理论和分析工具对存在的风险问题来评估和分析，提出指向性的解决措施，达到实际解决问题的目的。

## 2 相关概念及理论基础

在管理学研究中，理论与实践研究是互相配合、互相辅助的，理论研究是实践研究的先行条件，缺少理论研究，实践研究就很难开展，就不存在相对应的对象、术语、概念和理论依据；实践研究是对理论研究的应用和检验，多彩多样的实践活动为理论研究提供恰逢其时的研究课题，使已形成的理论得到更加的完善和实用。

### 2.1 风险及风险管理概念

在研究对象之前，首先要明确研究对象所属的大类及其相关的概念，这样可以更好的理解要写作的内容，从而为研究对象的论述提供参考。本研究主要涉及到的概念为风险、风险管理及项目风险管理，范围由大到小。

#### 2.1.1 风险

法国经营管理始祖亨瑞·法约尔在他的《一般管理与工业管理》一书中，首次将企业遇到的风险表述为企业管理的重要组成内容之一，但未在短时间内形成完整的体系和制度。

后来很多学者对风险的内涵有着不同的解释，多数学者认为风险意味着未来可能发生的损失。现将学者们几种比较有代表性的观点汇总如表 2-1 所示：

表 2-1 风险定义表

学者	定义
A.H.Mowbray (1995)	风险即不确定性
奈特 (1921)	风险是可测定的不确定性
C.A.Williams (1985)	风险为既定条件和特定时期下未来结果的变动
朱淑贞 (2002)	风险借助于各种不确定性因素影响风险决策，导致在特定期间内的负面后果出现的可能性及其程度大小。它涉及概率、可能损失量和损失易变性单个维度。
王明涛 (2003)	风险是一个综合，它是结果与目标发生负偏离的综合。风险可以用数学公式来表示： $R=f(P, C)$ 进行表述，其中 R 是风险，P 指遭受损失的概率，C 指造成损失的后果。

综上所述，风险的内涵大同小异。总结来说，学者们大都认为风险是在原计划实施

的过程中发生意外，导致了损失的发生，最终没有达到期望目标的效果。另一方面风险也预示着将来可能会发生损失，但是这种损失是不可预测的，也就是常说的不可预见性。

### 2.1.2 风险管理

1952年美国学者格拉尔在其调查报告《费用控制的新时期—风险管理》一文中首次提出并使用“风险管理”一词。1987年清华大学郭仲伟教授著作并出版的《风险分析与决策》一书象征着风险管理研究的正式开始。自此以后，风险管理相关研究学者和专家们对风险展开了更深更广的分析，但多数理论体系仍以郭仲伟教授提出的概念为基础。

风险管理，从字面上来看，就是采取一定的方式对风险进行系统管理的过程，具体而言这个过程涉及了识别、分析、评估以及控制四个方面。进一步来看，风险管理的目的在于风险的控制，提前制定控制方式规避或降低风险，及时止损，获取更高收益。

### 2.1.3 项目风险管理

2000年以来，风险管理的理论经过持续的研究，也带动了风险管理实践研究的发展，先进的计算机技术更是加快了项目风险管理的发展速度，助推了风险管理研究的深入性和普及性。利用计算机系统能够建立风险分析数据模型，将项目风险管理由定性分析提升到更直观的定量分析。全面的、动态的项目风险管理成为主要发展和应用趋势。

项目风险管理是项目管理的重要组成部分，在项目管理中承担着举足轻重的职能。一方面，项目风险管理是循环的过程，从识别到评估，然后分析，再实施控制。另一方面，项目风险管理是持续的过程，在这个过程中不仅要制定相应的风险预警方案，还要制定风险决策方案。风险意味着损失的不可预见性，各行各业，各种类型的项目都会存在着不同的风险因素。因此，实施项目的相关负责人要在项目的风险管理过程中必须及时的识别出项目中可能导致亏损的风险因素。只有将风险因素识别出来，才能对风险进行原因分析和影响程度的评估，也就是说风险控制的关键在于风险识别。从风险识别到风险控制的过程中会应用一些风险管理的技术和方法，需要公司部门之间的共同参与发挥出项目风险管理最大的效应。

### 2.1.4 项目风险管理的框架



美国反虚假财务报告委员会于 1987 年成立的 COSO 委员会认为，对于管理者来说，一个非常重大的挑战就是确定某个组织在努力创造价值的过程中准备承受多大的风险，而制定统一定义，提供主要原理与概念且具有明确方向与指南的风险管理框架将有助于企业迎接这一挑战。基于此认识，2001 年，COSO 设立研究项目，委托普华永道研发一个能被管理者用来评价和改进其企业风险管理的框架。经过两年多的时间，COSO 于 2004 年 9 月发布《企业风险管理整合框架》，该框架中的管理要素从八个方面来说明与风险管理过程整合在一起，全面深入地理解控制和管理对象，分析解决控制中存在的复杂问题。

第一，内部环境。内部环境作为其他风险管理要素的基础，确定了其他要素的规则和结构。企业的管理者是内部环境的一部分，其职责是将风险管理理念灌输给企业员工，并且确定风险容量，将企业的风险管理和相关行动结合起来。

第二，目标设定。企业管理者必须预先设定企业的发展目标，运用风险管理提供一个恰当的过程，保证制定的目标与企业风险偏好相一致。

第三，事项识别。潜在事项对企业不仅存在积极影响，也会存在消极影响，企业管理者需要内部和外部两个层面识别出这些影响目标实现的潜在不确定性事项。

第四，风险评估。风险将影响到企业目标的实现，需要对风险的可能性和影响程度进行评估，以便形成风险管理的依据。

第五，风险反应。风险反应包括规避风险、减少风险、共担风险和接受风险四种类型。有效的风险管理是企业的风险选择方案落在企业风险发生的可能性、影响程度与接受程度之内。

第六，控制活动。控制活动是企业风险反应方案得到正确执行的保证。控制活动涉及到企业的各相关部门，通常包括两个要素：一是确定应该做什么的决策，二是影响该决策的一系列程序。

第七，信息沟通。企业管理者需要借助信息来识别、评估和应对风险；有效的沟通是信息向上、平行和向下的流动，员工能够清晰的明确他们的职能和责任。

第八，风险监控。监控是对风险管理要素、内容、程序等运行一段时间后进行的评价。企业可以通过两种方式对风险管理进行监控：一是持续监控，二是个别监控。此外，监控还包括对企业风险管理的记录，记录的内容和深度应根据企业规模、经营的复杂性和其他因素来把握。

## 2.2 项目风险管理过程理论基础

项目风险管理是一种过程管理，从项目前期研究开始到竣工交付为止，经历的时间较长，涉及的风险因素很多，稍有不慎，可能会忽视一些潜在的风险，造成隐患。项目风险管理的过程按先后顺序分为识别、分析、评估和控制。诸多学者对于项目风险管理过程经过研究后提出了自身的看法，对于项目风险管理的研究来说起到了重要的参考作用。

### 2.2.1 风险识别研究

风险识别是项目风险管理的第一项内容，就整个项目风险管理的过程来说十分重要。所谓风险识别就是运用方法或工具把影响到项目实施的风险因素找到，按照类别划分统计。

项目风险识别的方法常用的有：鱼骨图法、故障树法、检查表法等，在项目的开发过程中，企业管理层就要根据企业自身实际情况来选择一种最恰当的方法或使用几种方法的组合及多次的调查来识别项目风险并灵活使用项目风险识别工具，进而使问题得到解决。

刘亚萌，陈晶(2017)通过对项目管理运营风险四个特点的研究，提出六种风险识别方法，按项目阶段划分识别出九个风险因素<sup>[11]</sup>。聂增民，陈立文(2020)运用层次分析法(AHP)识别和归集了施工项目技术整合风险因素及其权重，提出进度风险和成本风险指标所占比重较高<sup>[12]</sup>。肖俊龙(2019)从项目融资的角度提出风险识别通过定性和定量分析，虽然定量分析更有价值，但需要结合企业的大量数据进行分析，因此更倾向于定性分析的方法<sup>[13]</sup>。赵玲(2018)对房地产投资项目全过程中蕴含的风险进行识别，按四个阶段识别出12个风险因素<sup>[14]</sup>。廖诗娜(2019)以R市某房地产项目为例，提出在投资阶段结合企业实际情况选用风险核查表法、鱼骨图法对开发过程中的各种风险进行识别<sup>[15]</sup>。

### 2.2.2 风险分析研究

风险分析主要是提取上一阶段风险识别的影响因素，从而确定对项目风险产生关键影响的因素，为后续风险的评估及控制提供参考依据。

张腾月(2020)从建筑设计角度对风险管理进行分析,按照时间的流程先后顺序,提出建筑设计环节的风险管理不够重视、风险管理队伍欠缺、风险识别难度大等问题,并对风险问题提出对应的控制措施<sup>[16]</sup>。赵宗刚(2020)针对建筑施工项目中存在的问题,分析工程潜在的安全风险、质量风险等,找到引发风险的因素,以便实施有效的预防和管理措施<sup>[17]</sup>。田甜(2020)从财务项目风险管理角度分析建筑工程项目中存在资金风险,要统筹资金需求规划,开拓融资渠道<sup>[18]</sup>。

### 2.2.3 风险评估研究

在项目的开发过程中,可能发生的风险有很多,因此,需要对风险进行评估来描述风险的实质。同时,风险又拥有不同的特点,风险的大小不一样,其影响程度也就不一样,这就需要在风险识别和风险分析的基础上,使用有效方法和有效工具来评估风险发生的可能性以及风险造成的损失,判断风险的重要性的影响程度,根据影响的严重与否对风险排序。

项目风险评估一般采用定性分析法和定量分析法,来评估项目开发过程中的风险。定性评估法是指通过判定风险的性质来分析其可能的影响,可视为经验评估;定量评估法是指从量化的指标上科学而客观的分析项目存在的风险。再根据风险的特点,运用评估方法时,需符合项目实际,要保证选取方法的适用性及正确性。

孙建业(2016)提出风险评估的具体步骤,收集数据、建立风险评估模型,按照评估深度和评估方式划分为定性评估和定量评估<sup>[19]</sup>。康雅琼(2018)通过研究房地产项目风险评估的内涵及相关流程,运用层次分析法、专家评分法、模糊综合评价法,建立房地产项目风险评估模型,以某企业建设项目为例,对该模型进行有效性验证<sup>[20]</sup>。

### 2.2.4 风险控制研究

风险的控制,目的是将风险造成的损失将至最低。风险控制的方法主要为风险回避、风险转移、风险分散和风险自留,其中风险回避是处理风险最直接的方法,本研究就是通过风险回避的方法来实现对项目风险的控制。

刘英东(2020)从房地产项目开发成本控制的角度,提出设计阶段可影响75%的项目成本和项目盈利,应从设计优化入手优化成本,成本控制人员通过与设计师、建筑师密

切配合进行方案优选<sup>[21]</sup>。徐吉辉，张容国(2019)从房地产开发全周期方面，对投资决策阶段、筹资阶段、项目建设阶段、销售阶段的风险进行控制，杜绝出现不必要的经济损失和财产损失<sup>[22]</sup>。蓝园隆(2018)从房地产投资的角度针对房地产企业项目投资可能面临的风险进行了全面的分析，并且通过分析，将其主要风险作为重点防范和控制<sup>[23]</sup>。

企业管理人员为了能够实时做出符合公司发展情况的决策，达成初期制定的项目收益目标。在项目风险管理的整个过程中，风险识别、分析、评估、控制等步骤必不可少。它们起到了非常重要的作用，对项目的顺利实施具有强劲的助推力。

## 2.3 项目风险管理应用工具

通过对参考文献的研究，发现了在房地产开发风险管理过程中各步骤应用的有效工具，使用工具能够更直观、更有效的发现风险、控制风险。本研究运用流程图、鱼骨图、专家评分等工具对房地产项目风险进行识别、分析、评估与控制。

### 2.3.1 鱼骨图

鱼骨图法是指我们通过头脑风暴法找出关键因素，并将它们与特性值一起，按相互关联性整理而成的层次分明、条理清楚，并标出重要因素的方法。其特点是简洁实用，深入直观。采用鱼骨图进行风险识别分两个步骤，具体如下：

步骤一：列出风险因素。①针对问题点，选择要因；②按头脑风暴分别对各阶段找出所有可能风险因素；③将找出的各要素进行归类、整理，明确其从属关系；④选取重要因素；⑤检查各要素描述，确保语言简明准确。

步骤二：绘制鱼骨图。①填写鱼头，画出主骨；②画出大骨，填写大要因；③画出中骨、小骨，填写中小要因；④用特殊符号标识重要因素。

鱼骨图示例如图 2-1 所示：

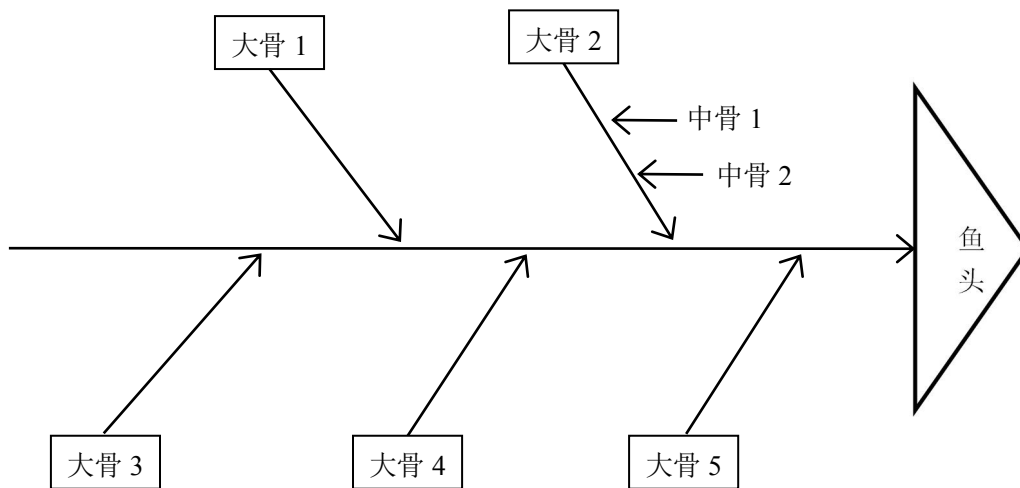


图 2-1 鱼骨图

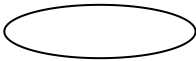
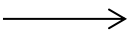
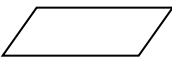

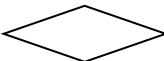
### 2.3.2 流程图

流程图是指使用一些标准符号代表某些类型的动作，直观地描述一个工作过程的具体步骤。

流程图分析法是对流程的每一阶段、每一环节逐一进行调查分析，从中发现潜在风险，找到导致风险发生的因素，分析风险产生后可能造成的损失以及对整个组织可能造成的不利影响。

流程图常用符号及示例如表 2-2 所示：

表 2-2 流程图常用符号表

名称	符号	意义
起止符		表示开始或结束
流程符		表示流程进行方向
输出/输入符		表示资料的输入或结果的输出
处理符		表示执行或处理某些工作
决策判断符		表示对某一个条件做判断

### 2.3.3 专家评分法

专家评分法是指通过匿名方式征询有关专家的意见，对专家意见进行统计、处理、分析和归纳，客观地综合多数专家经验与主观判断，对难以采用技术方法进行定量分析的因素做出合理估算，评估出风险因素对项目的影响程度，根据轻重缓急针对性的采取风险防范措施。

专家评分法的实施程序为：①选择专家；②确定影响因素；③设计影响程度分值表；④设计专家评分表；⑤专家匿名评分；⑥根据评分情况总结分析。

影响程度分值表、专家评分表分别如表 2-3、表 2-4 所示：

表 2-3 影响程度分值表

影响程度	极重	严重	中等	轻微	极微
程度评分	-	-	-	-	-

表 2-4 专家评分表

专家	风险	风险 1	风险 2	风险 3	风险 4	风险 5	风险 6	...
		(权重×)	(权重×)	(权重×)	(权重×)	(权重×)	(权重×)	
专家 1		×	×	×	×	×	×	×
专家 2		×	×	×	×	×	×	×
专家 3		×	×	×	×	×	×	×
专家 4		×	×	×	×	×	×	×
专家 5		×	×	×	×	×	×	×
专家 6		×	×	×	×	×	×	×
⋮		×	×	×	×	×	×	×
合计		×	×	×	×	×	×	×
加权平均分		×	×	×	×	×	×	×

## 3 BD 天津公司房地产项目风险管理现状

本章通过对公司基本情况的描述，按可研阶段、前期阶段、施工阶段、销售阶段、竣工阶段等五个阶段全过程研究公司房地产项目风险管理当前状态，发现了公司在项目风险管理方面不完善的地方，并对这些地方进行原因分析，进而制定有效的解决对策。

### 3.1 公司项目管理概述

BD 集团依托 BJ 大学深厚的文化底蕴和 FZ 集团优质的产业资源，定位于科创产业服务商，BD 集团坚持以“产学研平台”为核心，以“品质+资源”为驱动，通过高效配置和整合医疗、科技、教育、IT、金融等领域的内、外部优质资源，致力于成为中国产城融合运营模式的开拓者和领跑者。

#### 3.1.1 公司概况

目前，BD 集团旗下所属企业 23 家，其中产业公司 6 家，城市公司 17 家，在职员工 5000 余人。公司已形成包含核心战略、区域战略、产品战略在内的三大战略体系。核心战略：以产学研平台为核心，以品质+资源为驱动。区域战略：区域聚焦、城市深耕，业务版图覆盖，20 余个中心城市，50 余个开发项目。产品战略：道法自然，将旗下优质资源加以连接，强调以丰富多元的产品类型、协调共生的有机规划、专业全面的持续运营为城市创造价值，推出产品战略“丛（C）林（L）计划”：包含“City+魅力城市”“Life+活力社区”两大产品体系。

BD 天津公司作为集团的全资子公司，是集团旗下专业从事房地产开发、教育投资、商业地产运营、物业经营管理并涉及大宗商品交易的区域性公司。充分利用集团内部资源及优势，深耕天津，向周边城市拓展业务。目前天津在建项目 3 个，分布于天津的东丽区、河西区、静海区。公司挖掘深厚的人文底蕴，致力构筑新文化社区与新文化城市，以文化设施营建、文化活动发起、文化氛围塑造等，为城市居民创造更有文化品质、更宜居、更具幸福感的生活。

### 3.1.2 公司部门设置

BD 天津公司共设置 9 个部门，分别为人力行政部、投资拓展部、前期开发部、财务管理部、工程管理部、营销管理部、成本管理部、设计管理部、招标采购部。9 个部门各司其职，互相配合，共同促进公司的健康稳定持续发展。公司各部门主要工作职责如下表 3-1 所示。

表 3-1 各部门主要职责表

部门	主要职责
人力行政部	招聘、薪资、考核、培训、制度等人力资源及行政内部管理
投资拓展部	寻找意向投资项目并完成可行性研究报告，推进项目落地
前期开发部	土地获取后至项目交付业主过程中相关政府部门的各项手续证照办理
财务管理部	公司资金的管理、调度、财务报表编制、税务等财务管理
工程管理部	项目施工建设现场管理，包括进度、质量、安全，保证施工的顺利进行
营销管理部	项目产品定位、价格定位、客户定位，向潜在客户销售商品房的管理
成本管理部	项目投资预决算，按公司标准控制成本费用管理
设计管理部	项目总平图、效果图、立面图、施工图等的初步及深化设计管理
招标采购部	项目实施过程中涉及到外部合作单位招标、物资材料采购的管理

### 3.1.3 公司组织结构

与其他公司不同的是，BD 天津公司岗位设置较为细化，等级分明。公司采用的是直线型组织架构，共分为六个管理级别，有利于实现责任到人、命令统一。公司组织结构如图 3-1 所示：



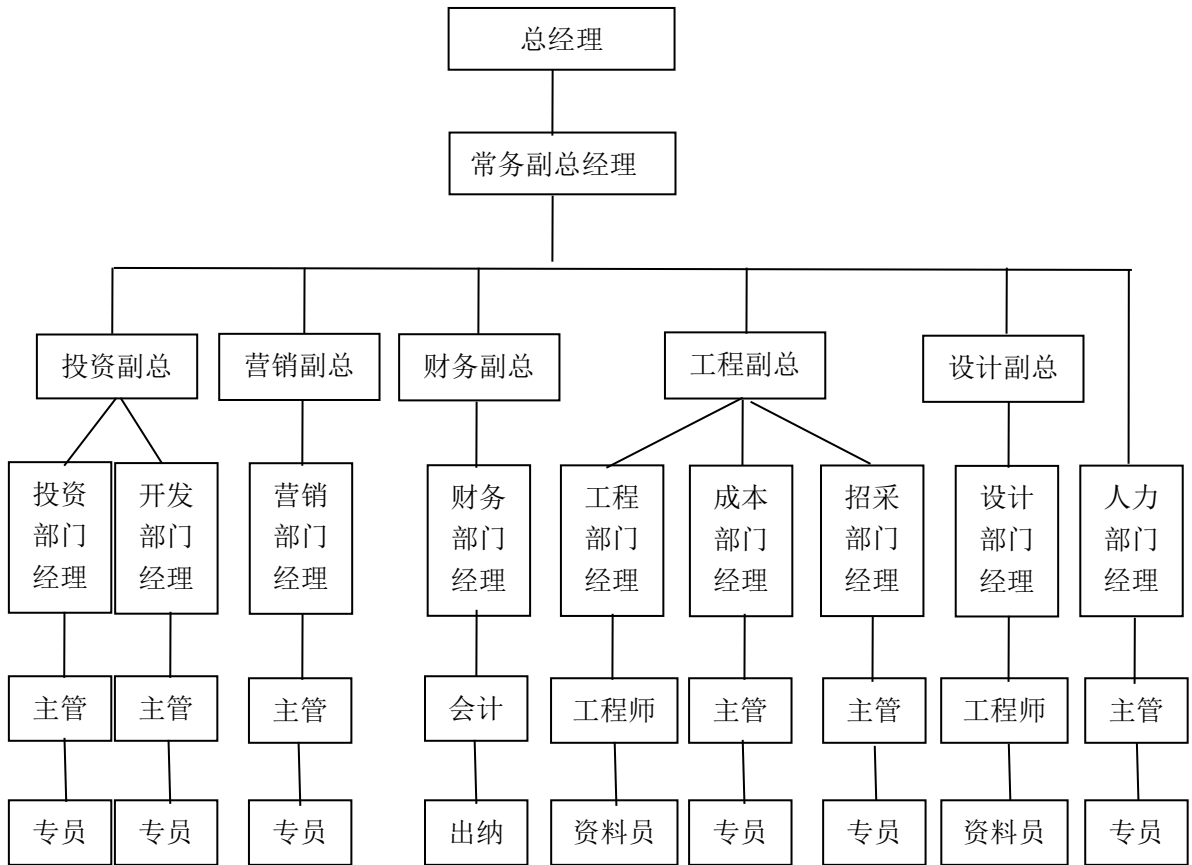


图 3-1 公司组织架构图

### 3.2 公司房地产项目管理现状

本节以公司正在开发的 RC 房地产项目为例，说明公司房地产项目管理的概况，为后文更清晰的论述公司当前房地产项目风险管理现状做铺垫。RC 项目能够反映出公司在项目管理方面存在的部分问题，并不能把所有的项目管理问题都反映出来，但通过对 RC 项目管理现状的研究，同时结合公司其他开发的项目情况，尽可能客观全面的表现公司的项目管理现状。

#### 3.2.1 RC 项目基本概况

2019 年 5 月 17 日，BD 天津公司成功获取静海团泊新城东区 2018-54 号地块（产城融合其中的小部分住宅地块），土地款 1.72 亿元。这是 BD 天津公司时隔五年再度拿地，首进团泊湖区域，预示着向实现集团战略又前进了一步，项目名称定为 BD-RC。

RC 项目是 BD 天津公司投资开发的第三个项目，也是在静海团泊新城东区打造的第

一个高品质住宅项目，二线临湖。项目主要面对刚性需求和首次改善型客户，规划建设地上 9 栋洋房和 17 栋叠墅，地下 1 层车库，设计风格、建筑质量精益求精，打造一个以人为本的精品社区。项目规划经济指标信息见下表 3-2：

表 3-2 RC 项目规划经济指标表

科目	单位	数量
占地面积	m <sup>2</sup>	40913
容积率	——	1.2
总建筑面积	m <sup>2</sup>	67640
地上建筑面积	m <sup>2</sup>	49090
其中：洋房	m <sup>2</sup>	21030
叠墅	m <sup>2</sup>	25760
配建	m <sup>2</sup>	2300
地下建筑面积	m <sup>2</sup>	18550
总停车位	辆	572
地上停车位	辆	83
地下停车位	辆	489
单车位指标	辆/m <sup>2</sup>	37.93
绿化率	——	40%
建筑密度	——	33%

### 3.2.2 RC 项目进展现状

RC 房地产开发项目计划总工期 904 个日历天，计划于 2019 年 12 月 15 日首次开盘销售，于 2021 年 10 月 31 日竣工验收并交付业主，原定土地款资金信托融资，建设资金银行融资。但实际上，项目在建设过程中进度出现严重滞后，因冬季施工环保停工、质量和安全检查停工、总包垫资资金短缺等原因，预计将延迟到 2022 年 5 月 31 日完工。

目前，RC 项目的工程进度完成如下：主体结构全部完成，二次结构全部完成，抹灰工程除第一层外全部完成，外墙真石漆 40%，门窗玻璃安装 55%，机电安装 65%，消防工程 70%，部分毛坯交付正在向政府规划部门申请精装交付。

### 3.3 公司房地产项目风险管理现状

为了保证项目顺利的获取，然后顺利的开发建设，BD 天津公司制定了一些风险防范

的措施，从可研阶段到竣工阶段都有所涉及，是当前公司在房地产项目投资时主要实施的风险控制手段，对于投资决策及开发建设过程中降低风险来说都起到了一定的作用。具体效果如下：

### 3.3.1 定价及决策风险显著降低

公司在正式获取土地之前，要对意向项目土地的投资进行可行性研究，由投资拓展部作为牵头部门，组织其他相关部门对项目土地考察，并对周边的竞争项目走访，最终完成可行性研究报告，向公司领导汇报，获得同意参与土地获取的决策，这个阶段称之为可研阶段。在可研阶段意向项目土地只有达到公司所要求的效益指标，同时获取风险可控，才会考虑投资获取，所以说可研阶段的风险管理是后续项目开发的必要条件。

可研阶段的风险主要包含定价风险、测算风险及决策风险，公司在房地产投资项目工作上，已经采取了相应的风险管理措施，对定价风险及决策风险提前进行了预防。

#### 3.3.1.1 定价风险得到了规避

定价是可研阶段工作的首要条件，只有明确定价，才能开展经济测算，管理层才能根据项目利润测算情况做出投资决策。投资管理部组织相关部门共同对市场进行充分调研，一方面是为了明确意向项目土地当前和未来的发展潜力，判断是否具有投资的价值，另一个方面也是为意向投资项目确定参考价格，主要是土地获取价格和产品销售价格。土地价格一般参考近三年土地成交价，重点关注意向项目附近成交土地。近些年来，随着房地产市场热度的不断升温，土地成交价格也在突破，出现地王的情况屡见不鲜。政府为了控制地王的出现，往往在土地挂牌上市时设定一个最高价格，在竞拍当天如果超过设定的最高地价，则土地交易中心有权选择停止竞拍。但政府也担心参拍企业较少，较低地价成交的情况，这样会减少政府收益。所以政府也会设置一个最低成交价，只有在竞拍价超过最低成交价时才能够成功获取，否则土地交易中心有权选择停止竞拍，待下一次发布挂牌公告，重新报名参拍。

为了避免土地停拍的情况，公司会通过周边的土地成交价去推断意向项目的最低价及最高价，为土地获取推出合理的价格区间，争取高层领导的最大授权。销售价格一般参考周边在售项目的单价，也参考不同位置，但存在竞争的项目单价，赋予参考项目的权重。销售定价原则举例如下表 3-3 所示：

表 3-3 销售定价原则表

参考项目名称	A 项目	B 项目	C 项目
参考权重	30%	40%	30%
现时点精装售价（元/m <sup>2</sup> ）①	14000	16000	14500
精装成本（元/m <sup>2</sup> ）②	0	500	0
精装溢价（元/m <sup>2</sup> ）③	0	1000	0
现时点毛坯售价（元/m <sup>2</sup> ）④=①-②-③	14000	14500	14500
比价要点			
区位潜力	100	0	-100
生活、交通	300	-100	-200
户型	0	300	200
物业	100	200	500
开发商品牌	-100	0	300
销售策略	0	100	300
调整后价格	14400	15000	15500
加权调整后毛坯参考价格		14970	
本项目毛坯定价		15000	
填写说明：各参考项目与本项目相比，在各个细项下，售价增减的绝对值。			

公司通过意向项目地块与周边竞品项目的优劣势对比，对比方面包含交房标准、区域潜力、生活设施、路网交通、户型产品、物业配套、开发商品牌、销售策略等，在竞品项目售价的基础上进行加减数值，最终用加权平均法计算出公司意向项目的同业态售价。这样的定价才具有较高的支撑力和说服力，也是在实现销售后市场能够接受的价格。

### 3.3.1.2 决策风险得到了规避

对于房地产开发项目来说，在整个房地产开发的过程中，可研阶段也称为投资决策阶段，投资决策阶段可以说既是基础性阶段也是核心阶段，决策的准确与否直接关系到房地产整体的开发收益<sup>[24]</sup>。有些公司的投资决策，往往是从单一的方面去考虑，领导看好的项目就一定要投资，并不关心项目自身存在的问题，这对于后期的开发建设埋下了风险的种子。BD 天津公司深知单一决策的危害，因此成立了高层领导投资决策小组，通过决策小组征求各专业部门的意见，并给出充分的理由，然后小组成员对项目区位、价格、配套、环境、交通、投资、收益等重要因素进行综合打分，综合分数超过 7 分（满分 10 分制），才能做出投资决策。

### 3.3.2 资金及设计风险明显减少

前期阶段是指在项目土地获取后，正式施工建设前的阶段。这个阶段一是要解决项

目的资金，缴纳土地款；二是要解决设计方案，满足规划要求；三是办理施工证，取得开工手续。涉及到的部门为财务管理部、设计管理部和前期管理部。资金和设计是施工手续办理的前提条件，其面临的主要风险也就是资金风险和设计风险。尤其是设计方面，要完成总平图、效果图、立面图、平面图、结构图及施工图，工作量很大，互相配合的专业口也比较多，设计是前期阶段最容易出现风险的环节。

#### 3.3.2.1 自有资金风险得到了降低

公司在获取土地时，资金使用量较大，动辄几亿元人民币。因公司同时开发几个项目，为了保证其他项目流动资金的充足，同时又能够顺利获取新的土地，因此引入信托资金机构，对意向获取土地配资，一般采用明股实债的方式。这样不仅保证了资金来源，同时减少了自有资金的使用，采用杠杆效应，提高了资金使用效率，将自有资金风险转移给外部资金机构，从而降低了自有资金使用风险。

#### 3.3.2.2 设计变更风险得到了降低

设计是公司在房地产开发项目前期阶段的重要环节，严把设计质量关是公司的重点。设计质量的优劣直接影响项目品质和后期变更的次数，对成本的高低也有很大影响。设计方案及图纸一般由招标的设计院完成，公司设计部对设计院提供的方案及图纸进行全专业审查，包含结构、建筑、消防、人防、园林等各个专业方面，发现各专业图纸的问题及不统一的地方，要求设计院在一定期限内修改。公司提前对设计图纸进行严格审查，避免了各专业间图纸不统一的问题，从而降低了在施工过程中再进行的变更的频次，也在一定程度上降低了设计费用。

### 3.3.3 质量及进度风险大幅下降

施工阶段是指在项目正式开工到项目竣工所涉及到的工程环节，在这个阶段，工程管理部作为最重要的现场管理部门，责任重大。公司在施工阶段风险管理主要采取的措施是质量实测、控制进度。

#### 3.3.3.1 质量风险得到了控制

工程的质量是施工过程中的重要组成部分，施工质量不合格，后期补救非常困难，且成本很高，因此要特别的重视，将质量问题遏制在萌芽状态<sup>[25]</sup>。施工质量不仅包含主体的大面的质量，也包含细节方面的质量。最终决定项目品质的往往也是细节方面，本

部分主要描述细节质量。公司为了保证项目品质，在质量风险控制方面建立多元化的质量目标标准，强化措施制定落地<sup>[26]</sup>。具体质量检测指标如表 3-4 所示：

表 3-4 质量标准表

检查项目	检查内容	评判标准	检测点	
混凝土工程	墙面平整度	[0, 8]mm	10	
	垂直度	[0, 8]mm	10	
	顶板水平度（不爆板）	[0, 15]mm	15	
砌筑/隔墙板工程	楼板厚度	[-5]mm	2	
	表面平整度	[0, 8]mm	10	
	垂直度	[0, 5]mm	10	
装饰工程	墙面平整度	[0, 5]mm（抹灰或腻子未打磨） [0, 3]mm（墙纸、腻子已打磨或已上面漆）	10 10	
	垂直度	[0, 4]mm（抹灰或腻子未打磨） [0, 3]mm（墙纸、腻子已打磨或已上面漆）	10 10	
	地面平整度	木地板[0, 3]mm 毛坯[0, 4]mm	4 4	
	四纵四横	纵[0, 10]mm 横[0, 8]mm	4	
	顶板水平度（不爆板）	[0, 10]mm	10	
	房间方正性	[0, 10]mm	2	
	阴阳角	[0, 4]mm（抹灰或腻子未打磨） [0, 3]mm（墙纸、腻子已打磨或已上面漆）	6 6	
	墙地砖工程	墙面平整度 垂直度 阴阳角	[0, 3]mm（瓷砖、石材） [0, 2]mm（瓷砖、石材） [0, 3]mm（瓷砖、石材）	4 4 4
	木地板工程	接缝高低差（实木地板） 拼缝宽（实木复合、实木地板）	[0, 0.4]mm [0, 0.4]mm	5 5
	户内门工程	门套正侧面垂直度 户内门贴脸留缝宽度	[0, 5]mm [0, 4]mm	5 5
外门窗（铝合金或塑钢）	型材拼缝宽（不适用塑钢窗）	[0, 0.2]mm	4	
	型材接缝高低差（不适用塑钢窗）	[0, 0.3]mm（相同截面型材） [0, 0.5]mm（不同截面型材）	4 4	
	窗框正面垂直度（铝合金） 窗框正面垂直度（塑钢）	[0, 3]mm [0, 3]mm	4 3	

通过公司的房地产项目质量标准表可以看出，主要是涉及到细节的质量要求，包含混凝土工程、砌筑/隔墙板工程、装饰工程、墙砖地砖工程、地板工程、户内门工程、外门窗工程等方面。为了保证检测的客观真实性，在检测范围内随机选择检测点，指标要求属于行业内比较严格的，因此平整度较高。

### 3.3.3.2 进度风险得到了控制

开发进度存在两个方面的内容，一方面是手续办理进度，另一方面是工程施工进度，这两者直接是相辅相成的。手续进度的快慢决定了项目开始施工的时间，施工进度的快慢决定了开盘销售的时间，两者直接影响销售回款的快慢，销售回款早则财务成本降低，直接能增加项目收益，这也是对于很多企业来说实现资金快速周转的方式之一。BD 天津公司为保证开发进度，在项目决策阶段就制定了开发计划，要求各部门严格按照开发计划开展工作，设定考核机制。公司采用四级节点计划模式，节点细分 200 余项。公司制定的一级节点计划，如下表 3-5 所示：

表 3-5 一级节点计划表

序号	节点计划名称	完成标准	时限(天)
1	签订土地出让合同	土地出让合同盖章生效	0
2	《项目定位报告》通过总部评审	——	14
3	土地使用权证	取得土地证	41
4	用地规划许可证	取得用地证	51
5	《规划及建筑设计方案》	通过集团审批	61
6	取得规划《方案审批意见》	取得《方案批复意见》，并 上报批复文件及相关图纸	92
7	建设工程规划许可证	取得工规证	102
8	总包单位确定	完成总包单位内部定标	128
9	《项目全生命周期滚动预算》	通过集团审批	143
10	开工	垫层施工	158
11	售楼处、示范区开放	正式开放	184
12	首开预售许可证	预售许可证	212
13	首次开盘	1、已取得预售许可证； 2、提报品牌中心开盘方案； 3、当天顺利开盘	210
14	售罄	项目当期数据指标完成	447
15	完成主体结构封顶	顶层顶板全部浇筑完成	509
16	完成室内精装（如有）	达到精装交房标准	无
17	竣工验收备案	竣工验收备案表	874
18	交付	——	904

如上表所示，房地产开发项目最重要的五个证件为国有土地使用权证、建设用地规划许可证、建设工程规划许可证、建筑施工许可证及预售许可证。按照公司制定的计划，从项目土地获取至首次开盘销售，时间约 7 个月，这是在保证施工质量、控制成本前提下的标准时间。

### 3.3.4 销售内部风险基本排除

销售阶段是向购买客户出售商品房的阶段，也就是商品房交易阶段。销售收入是项目回款的唯一来源，销售收入要用于偿还外部融资及各项成本费用的支付，是最终决定项目盈利的关键。为了增加销售量，尽快完成销售目标，公司针对销售制定了相应的风险管理措施，主要是对销售相关人员进行定期培训，提高营销管理团队效率。

对于营销人员来说，培训是增加业务知识，熟悉外部环境的一种有效措施，可以及时发现自身的不足之处，并及时得到弥补，避免因营销人员的业务知识缺乏对销售工作产生影响。公司注重对销售人员的培训工作，一般两周培训一次，由经验丰富的领导或邀请外部机构专业人士讲课。公司将此培训命名为营销课堂，也鼓励别的部门有兴趣的员工一起听讲，为全员营销做好基础准备。同时，为了使各项工作都能在计划时间内保质保量的完成，公司组织营销比赛，设置奖金激励，调动每个员工的积极性，进而培养一个效率高、执行力强的营销队伍，顺利开展销售过程中的各项工作。

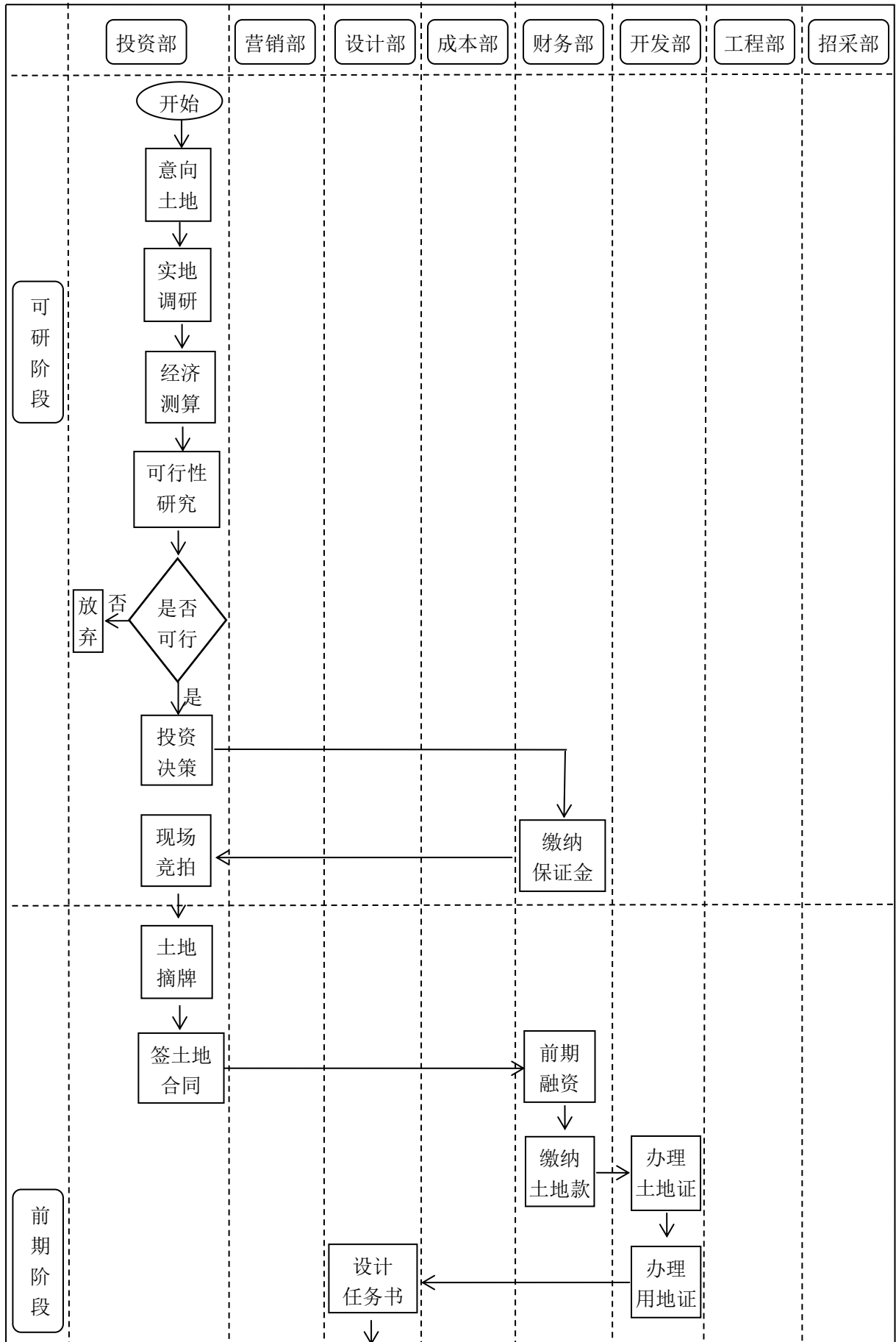


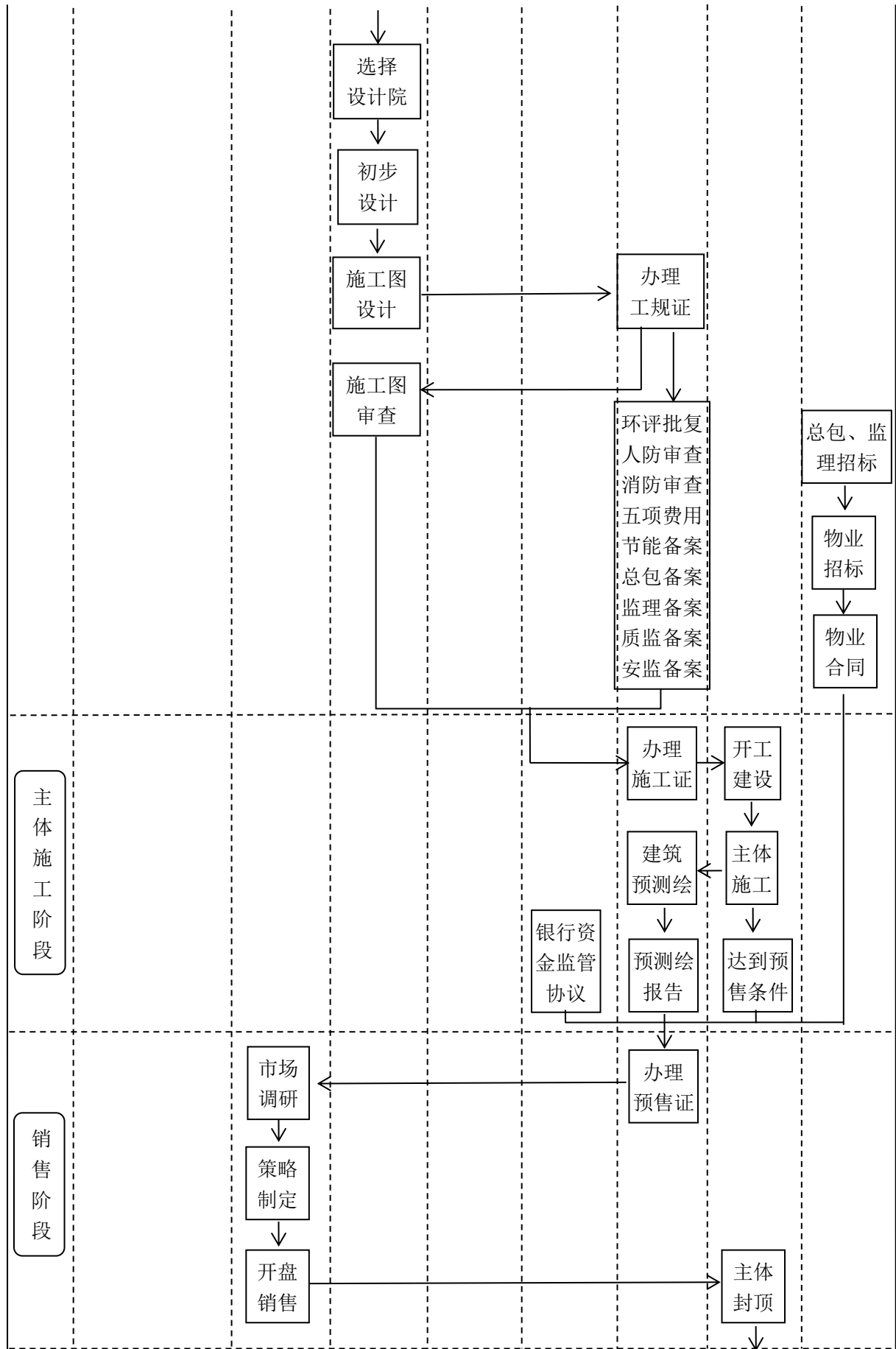
## 4 BD 天津公司房地产项目风险识别与分析

项目的成功获取和顺利开发存在着不少风险，只有对这些风险进行有效识别，才能对风险进行分析及评估，从而实现对风险的控制，可以说风险的识别是项目投资的基础，必须要认真对待。虽然公司对于项目风险管理比较重视，在各个阶段也都实施了一些风险控制的措施，但是与其他标杆房企相比，仍然存在着差距，这也是公司在房地产项目风险管理方面所忽视的问题，必须加强管理。

### 4.1 公司房地产项目管理流程

根据公司制定的房地产项目开发一级节点计划，将涉及到的相关部门重点工作进行细化，按照房地产项目开发过程的五个阶段先后顺序编制成项目管理流程图，能够更直观的表现公司房地产开发的过程，房地产项目管理流程图如 4-1 所示：





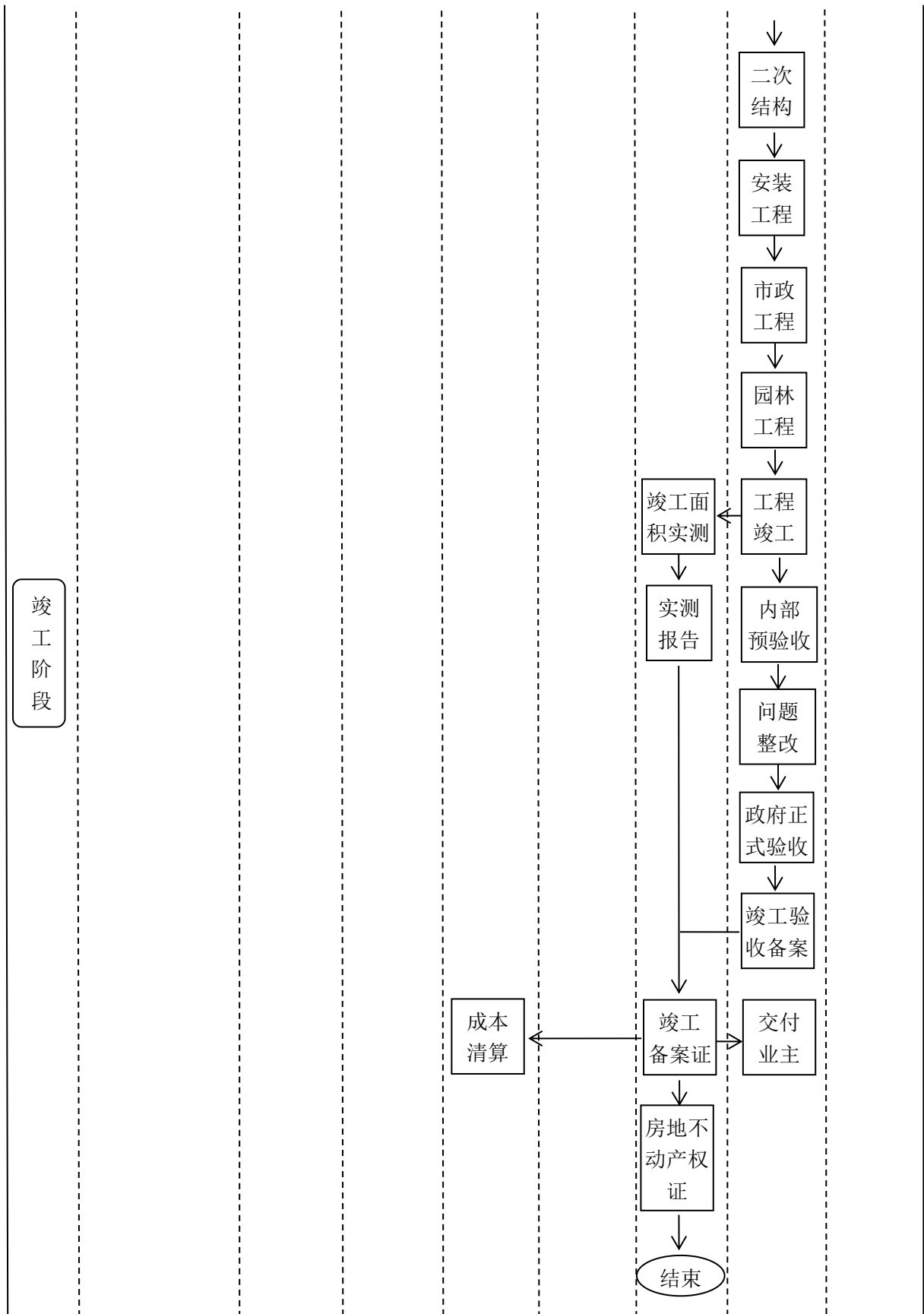


图 4-1 房地产项目管理流程图

通过图 4-1 可以看出，公司的项目管理的五个阶段主要围绕项目获取、五证办理及竣工验收几个关键事项展开工作，其他节点服务于关键事项，其中一个节点出现隐患，将产生串联效应，则对后续的工作均会产生较大影响。

#### 4.1.1 可研阶段主要工作内容

根据图 4-1 所示，可研阶段主要工作内容包含对意向土地的实地调研、经济测算、可行性研究、投资决策、缴纳土地竞拍保证金、现场竞拍等，其中最关键的工作是可行性研究，可行性研究最基础的工作是经济测算。

在公司确定意向项目后，只有对意向项目开展可行性研究才能确定项目是否可获取，可行性研究的结果也是政府批准立项和银行发放贷款的重要参考文件。可行性研究的结果分为两种：第一种是经研究后，意向项目达不到投资要求，也就是说并不可行，那么公司将放弃该项目；第二种是经研究后，意向项目可行，则该项目则按照管理流程一直到最后的交付业主。

#### 4.1.2 前期阶段主要工作内容

根据图 4-1 所示，前期阶段主要工作内容包含土地摘牌、签订土地合同、前期融资、缴纳土地款、办理《国有土地使用权证》、办理《用地规划许可证》、出具设计任务书、确定设计院、开展项目方案设计和施工图设计、办理《工程规划许可证》、进行施工图审查、完成总包监理物业等合作单位的招标及合同签订、环评批复、人防消防审查、节能总包建立质监安监备案等，其中关键的工作是土地的获取、规划方案及施工图纸的设计。

首先，土地是开展房地产项目建设的基础，土地获取是正式启动房地产项目开发的第一步。近几年房地产市场竞争激烈，导致土地的获取难度增大，对于公司来说拿到土地是最关键的一步，因为只有拿到土地才具备了后期开发的必要条件，缴纳土地款，办理《国有土地使用权证》，进而办理《用地规划许可证》。

再次，项目设计直接影响的是能不能满足购房客户的需求及市场的接受程度高低。在天津来说，公司项目设计包含初步设计、修建性详细规划设计、施工图设计三个步骤。初步设计主要包括平面图、立面图、效果图、功能空间等。修建性详细规划设计是在政

府规划部门对初步方案意见的基础上进行深化，理论上要全部满足规划要求，并正式提交规划部门审批，办理《工程规划许可证》。施工图设计包括结构图、建筑图、水电气暖安装图、园林绿化图、市政敷设图等，通过第三方机构的施工图审查，并取得各相关审批手续。

#### 4.1.3 施工阶段主要工作内容

根据图 4-1 所示，施工阶段主要工作内容包含办理《建筑施工许可证》、施工建设、建筑预测绘及签订银行资金监管协议等，虽然从流程图上来看重要节点并不多，但是需要完成的工作量很大，参与施工的单位多，不同工种之间常常会出现交叉作业情况，经历的时间长，同时还要协调项目整体进度、成本、质量之间的平衡关系，在管理上存在很大困难。

#### 4.1.4 销售阶段主要工作内容

根据图 4-1 所示，销售阶段主要工作内容包含在达到政府要求的预售条件后，办理《预售许可证》、销售市场的调研、销售策略的制定等。从具体的销售工作来说营销工作包含市场调研、制定目标与手段、确定策略及方式、准备合同及宣传资料、招标代理公司、培训销售人员等。此外，为了能够达到良好的营销效果，公司都会给项目选择一个文艺的名称。

#### 4.1.5 竣工阶段主要工作内容

根据图 4-1 所示，竣工阶段主要工作内容包含二次结构工程、安装工程、市政工程、园林工程、面积实测、竣工预验收及正式验收、竣工备案、交付业主、成本清算、房地不动产权证的办理等。其中最为关键的工作便是竣工验收交付。竣工验收交付是在工程施工完成后，组织政府手续批复部门开展综合检查，如果检查不合格，则不能交付业主，直到整改到位后通过检查。因此要排除每一个环节的问题，规避风险，确保项目保质保量按时交付。后期将项目职责交于物业管理，作为房地产开发的售后服务。

## 4.2 公司房地产项目风险识别

在本章风险问题识别研究中，识别的风险主要是由于公司内部项目风险管理不到位产生的。本研究基于公司开发的房地产项目管理流程的基础上，对不同阶段不同部门重要节点计划的研究，同时结合现有开发项目的实际情况，通过应用头脑风暴将项目风险管理存在的风险因素识别出来，再运用鱼骨图把风险因素梳理，清晰的表现出来。

### 4.2.1 风险因素梳理

风险识别鱼骨图主要分两个步骤进行，步骤一是头脑风暴列出风险因素，步骤二是绘制鱼骨图。

步骤一：头脑风暴列出风险因素

第一，明确问题。考虑到公司的房地产项目开发涉及多个相关部门，为了能够更全面的列出风险因素，此次头脑风暴是按照部门展开分析，主要是讨论在公司房地产项目开发过程中，各部门当前所面临的问题或后期可能面临的问题，这些问题导致的风险，并将风险言简意赅的描述出来。

第二，准备会场。考虑到各部门的时间统一性，经过与各部门协调，将头脑风暴会议时间定为2020年5月13日上午10:00、地点为公司第一会议室。

第三，组建小组。在公司的9个职能部门中，除了人力行政部门外，其他8个职能部门均与房地产项目的开发密切相关，参与到项目开发的管理工作中，因此为了保证问题发现的全面性，从8个部门中各邀请1名员工参与头脑风暴，同时为了保证专业性，故邀请部门主管级别参与头脑风暴风险识别。

第四，召开会议。组织头脑风暴小组成员在会议上依次描述部门在工作过程中存在的风险问题，并对问题进行简单描述，记录员做好记录。

第五，结果统计。会议上将各部门列出的风险问题进行统计，归类整理，找出重点问题。结果统计如表4-1所示。

表 4-1 部门风险统计表

部门	风险因素
投资拓展部	测算风险：由于测算不准确导致参拍竞争力降低
	土地风险：土地不具备现场开发条件或地下环境复杂
	决策风险：因为决策失误导致项目获取失败
	政策风险：政策的实施导致项目误工和滞销
前期开发部	报建风险：报建手续繁多带来的审批不通过
	验收风险：施工不规范导致的验收难
财务管理部	融资风险：前期融资、开发贷融资失败，项目不能获取或不能正常施工
	资金风险：主要表现为销售回款慢，付款不及时导致的负面影响
	安全风险：施工过程中的安全隐患
工程管理部	进度风险：人为因素或不可抗力导致的不能按照时间计划竣工交付
	质量风险：施工质量控制不严格，存在的质量隐患
	定位风险：项目定位及客户定位不准，导致项目利润降低
营销管理部	定价风险：价格偏高导致去化慢，价格偏低导致利润低
	销售风险：销售困难、去化速度慢，内部收益率降低
	策略风险：因营销策略制定不恰当引发的客户来源少，市场竞争力弱
	内管风险：部门内部管理不到位，工作效率低
	成本管理部
设计管理部	变更风险：设计初期未发现问题，施工过程中暴露出来，通过改变设计满足规范
	损容风险：设计方案未充分利用地上空间或地块不规则
	日照风险：设计方案不满足规范要求的最低日照时间
招标采购部	招采风险：招投标过程不规范，入围单位不达标，采购材料不合格等
	履约风险：合作单位未按照合同约定履行责任义务

通过表 4-1 可以看出，各部门共罗列出的 22 种风险。在房地产行业，市场可分为土地、销售、政策三个部分，因此将土地风险、销售风险、政策风险统称为市场风险；报建的目的是实现验收，将报建风险并入验收风险；招采和履约影响到的是开发成本，招采风险和履约风险划分至成本风险；项目定位是在项目实施最开始就要明确的，故定位风险归属于决策风险；变更风险、损容风险、日照风险统称为设计风险。经过归类整理，最终汇总为 15 种风险类型，按照公司房地产项目管理五个阶段进行划分，各阶段风险情况如表 4-2 所示：



表 4-2 阶段风险统计表

阶段	风险因素
可研阶段	定价风险、测算风险、决策风险
前期阶段	资金风险、设计风险、融资风险、成本风险
施工阶段	质量风险、进度风险、安全风险
销售阶段	内管风险、市场风险、策略风险
竣工阶段	验收风险、交付风险

步骤二：绘制鱼骨图

第一，填写鱼头，画出主骨。鱼头为头脑风暴的目的风险识别，主骨为房地产项目开发管理的过程轴。

第二，画出大骨，划分从属。将房地产项目开发的五个阶段视为大骨，通过各部门会上讨论，把汇总出的风险因素按照五个阶段的方式划分。

第三，画出中骨，详细记录。中骨为识别出的各风险因素，以鱼头作为项目的开始，鱼尾作为项目的结束。

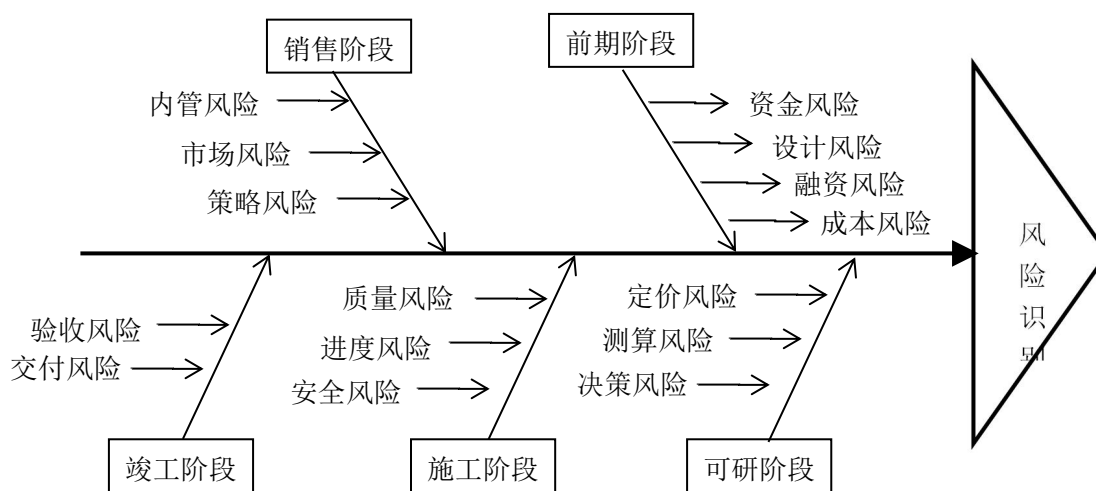


图 4-2 风险识别鱼骨图

通过图 4-2 可以看出，可研阶段 3 个风险因素，分别为定价风险、测算风险、决策风险；前期阶段 4 个风险因素，分别为资金风险、设计风险、融资风险、成本风险；施工阶段 3 个风险因素，分别为质量风险、进度风险、安全风险；销售阶段 3 个风险因素，分别为内部管理风险、市场风险、策略风险；竣工阶段 2 个风险因素，分别为验收风险和交付风险。

## 4.2.2 主要风险因素研究

公司已对 15 个风险因素中的决策风险、定价风险、资金风险、设计风险、质量风险、进度风险、内管风险等 7 个风险因素采取了有效的应对措施，后文主要对其余 8 个未采取应对措施的风险进行研究。

### 4.2.2.1 可研阶段测算风险

公司的房地产项目测算是对项目经济效益评价，测算输入条件包含了规划指标模拟、业态方案模拟、成本费用模拟、销售节奏模拟、损益分析等内容，可以说测算是将整个项目在获取前就已经虚拟运营了一遍，测算结果最终影响投资决策，故要特别重视测算风险。在可研阶段每个公司对于意向投资项目都要进行项目利润的测算，每个公司的业务范围不一样，其测算的方式不一样，运用的测算模板也不一样，因此测算的结果存在差异，影响的直接是市场的土地竞拍竞争力。

投资测算关键指标对于项目可研阶段的投资决策来说是最为重要的参考对象，集团为了保证投资测算的统一性，搭建了固定测算模板。但是值得注意的是，集团的测算模板只适用于市场正常招拍挂的二级项目，对于涉及到一级整理的项目和自持的项目却不适用。天津公司业务涵盖城市更新等一二级联动项目，写字楼、酒店、商场等自持项目，此类项目只能按经验简单测算，并没有建立相应的测算模板，因此经济测算与实际结果存在较大偏差，导致最终测算结果不准确，导致意向项目参与竞争力降低的风险。

### 4.2.2.2 前期阶段融资风险

现金流对于任何一个企业来说是保证正常运营的经济命脉，对于 BD 天津公司来说更是如此，每天的流动资金量很大，一旦现金流中断，会引发严重的事件。就项目土地的获取而言，如果意向项目的投资条件很合适，利润率较高，但由于公司同时开发几个项目，对于资金需求迫切，账户余额不能支撑意向土地获取价格，而且前期没能成功融资，那么就会失去土地获取的机会；就项目的开发而言，即使公司已经取得项目土地，如果不能成功获取开发贷融资，没有了现金流，没有提前将工程资金安排到位，很多的对外工作不能按计划顺利实施，最终很有可能会影响到公司项目的投资效益。因此，在房地产投资之前，应当对要投资的项目进行详细的财务评价，分析出项目的投资成本<sup>[27]</sup>，以便核算资金缺口。房地产投资的规模越大，资金投入量越大，融资成本高的风险也较大<sup>[28]</sup>。

一是前期融资风险。因为公司的自有资金有限，在前期获取土地时，需要其他金融单位配资，通常合作伙伴是信托单位或基金单位。在这个阶段的融资比较困难，一方面政府控制金融机构的资金流入房地产，另一方面能够办理前融业务的金融机构较少。前期融资要求很高，不但注重公司或集团的自身资质，行业排名，需要集团做担保，而且注重目标项目的收益情况，以保证金融机构投入资金的安全性，保证还款来源。公司当前在行业 TOP100 中排名 60 名左右，而且很多都是自持项目，投资回报期时间长，所以在进行前期融资的时候，外部金融机构对此种类型的项目不是很看好，增加了前期融资的困难程度，从而增加了风险。

二是开发贷融资风险。开发贷融资要比前融资金简单，主要是向银行申请。当项目开发手续完整，工程进度达标，符合“432”标准时即可向银行提出开发贷申请，审批额度一般为项目投资总额的 50%-60%，成功融资的几率较大。因为开发贷融资主要依靠销售回款偿还贷款本息，如果销售不顺利，回款速度慢，将会推迟还款时间，会增加财务成本。但是，整体来说开发贷融资风险是偏低的。

#### 4.2.2.3 前期阶段成本风险

公司的成本管理部门最重要的职能就是对项目进行预算和决算，通过对项目开发中的成本费用合理控制，最终不高于在可研阶段明确的成本目标。房地产行业即将进入低利润时代，各公司间最终的竞争实际上是成本控制的竞争，这种成本控制所具有的意义与投资规模的扩大相比较，是同样重要的，各项成本费用支出的变动均会影响公司效益，因此要严格进行成本控制，防止成本增加的情况出现。

房地产开发项目施工图设计对项目的开发具有十分重要的作用，其中地下部分的设计方案影响整个方案的 30%，且建设标准高于地上主体。公司在进行项目测算时，相比较其他房企，建安成本上经常偏高，利润率低，导致竞争力小，土地获取机会少。按照集团的统一要求，公司的设计强排方案在可研阶段就必须完成，项目土地获取后施工图要在强排方案的基础上进行深化，在前期阶段定稿。经过与其他标杆房企进行设计和成本的对标发现，地下车库部分的设计还是传统的单层排布方案，在设计时并没有参考新的规范应用机械停车位，会很大程度上影响成本，导致成本增加的风险。

#### 4.2.2.4 施工阶段安全风险

公司的房地产项目安全管理不仅关系到现场工作人员的生命安全，也关系到公司的财产安全，加强安全管理是公司保持有序性、健康性、持续性发展的保障，绝不能掉以

轻心，要将现场安全管理放在首位，保证质量、进度、成本等要素的协调性。

很多的项目出现事故一般有两个原因，一是质量事故，二是安全事故。公司虽然安排了安全员管理施工现场安全问题，但并未将安全与质量放在同等重要的位置。安全事故的出现是没有做好安全风险的防范导致的，安全风险不仅出现在施工现场，也存在于员工生活区，总体上来说主要归结为物的不安全状态和人的不安全行为<sup>[29]</sup>。安全风险管理分为防火管理、三宝四口管理、安全用电管理、机械设备管理、卫生设施管理、基坑支护管理等，其中防火管理、三宝四口管理、安全用电管理是容易忽视的地方，也是最容易出现问题的地方，如果重视不起来，将会产生安全方面的风险。

#### 4.2.2.5 销售阶段市场风险

市场包含着土地、销售及政策三部分，研究好市场有助于房地产项目定位更加明晰，同时更好地进行产品功能设计，满足不同潜在客户的实际需要，取得开发产品的竞争优势，也为制定合理价格，提供有益参考，其最终目的在于尽可能减少项目开发风险。

销售总是伴随着市场和政策的变化，市场情况不同，风险就不同，政策要求不同，风险也不同。这个阶段的风险只能是根据当时市场和政策的情况，通过对风险的识别、判断、评估来尽可能的认识、掌握这些风险，进而制定相应的措施来降低这些风险对公司销售活动所造成的不利影响<sup>[30]</sup>。当然应对措施制定也存在风险，不能盲目的制定，否则不但不会促进销售，还会增加人力物力的消耗，演变为成本增加的风险。

伴随着政策风险的出现，市场风险也在同步出现，公司要对房地产市场风险的性质应该有更加清晰的认识，并予以一定的界定<sup>[31]</sup>。一是购房客户减少，有意向购房的客户没有购买资格；二是房价降低，投资人员不看好市场；三是贷款利率提高，给购房客户增加了还款压力等导致销售市场持续低迷。因公司前期土地面积储备量大，获取价格较高，现实销售价格不支撑，所以导致公司资金紧张，并且销售利润极低，为了保证公司现金流，甚至亏损销售。市场的不景气也给公司带来了风险。

#### 4.2.2.6 销售阶段策略风险

当前的房地产市场已经转向了客户市场，公司传统的直接销售策略、代理销售策略远不能适应越来越激烈的市场竞争环境，因此，公司必须要注意销售策略的创新，根据销售环境、客户特点量体裁衣，制定最恰当的策略，以立于不败之地，否则将失去市场竞争力，出现营销危机。

销售策略的制定是在公司开盘销售前的重要准备，开盘销售量的多少与策略的制定

存在很大的关系。策略制定的恰当，则有助于提升销售量，尤其是在当前市场并不向好的形式下，更能够体现出策略的重要性。房地产销售策略一般包含产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略等，每一种策略都有其对应的风险。策略风险主要表现在以下几个方面：

一是产品策略风险。对于一个房地产项目来说，公司为了使项目效益最大化，会考虑在同一个项目中采取不同业态产品的组合，为了方便说明不同业态的产品策略，本节以 RC 项目为例。RC 项目设计产品业态为叠墅和洋房，交付标准有毛坯和精装，常规条件下，叠墅价格高于洋房。在制定产品策略的时候，就要考虑是先销售叠墅还是先销售洋房，叠墅产品是精装还是毛坯，先销售毛坯还是先销售精装，或者是同时销售。公司如果不能准确的制定出开盘时的产品策略，对于首次开盘销售去化影响很大，也为后期其他业态产品的销售带来影响。

二是价格策略风险。公司的销售价格是参考周边的竞品、客户的承受能力、产品业态、项目优劣势来制定的。如果价格高，则销售困难；如果价格低，则项目收益少。而且价格也随着整个市场的变化而变化，也就更多了一些不确定性因素。价格策略有低开高走、高开低走等等。不同的价格策略，给目标客户会带来不同的压力，价格策略运用恰当，利用购房客户的需求心理，让客户产生焦急心理；如果公司的价格策略运用不当，很多客户会持观望态度，不利于销售，产生价格策略风险。

三是渠道策略风险。渠道销售策略一直是公司运用的策略，尤其是在市场不景气的时候，因为公司营销自有员工少，运用渠道策略，可以依靠渠道单位的人员，充分定位潜在购房客户。虽然渠道挖掘客户的能力很强，但也并不能说明渠道运用的越多对公司越有利。但因为渠道人员多而杂，水平高低不同，即使进行统一培训也不能保证其人员质量，会影响客户的接待效果；而且渠道越多，支付的劳务费用越多，增加了营销成本。

四是促销策略风险。促销策略旨在帮助购房客群了解项目产品的特点和功能，通过优惠政策吸引他们购买，以达到扩大销售的目的。在促销的时候，运用一些夸张和华丽的用词无可厚非，比如无理由退款，签约七折优惠等，但是这些促销策略只是对外宣传的各种利好措施，却未能向客户表明享受促销的前提条件，后期这些承诺不能实现时，容易引发纠纷等法律风险。

#### 4.2.2.7 竣工阶段验收风险

通过房地产项目开发的全过程管理流程图可以发现，竣工验收涉及到的环节很多，

整个项目又经历了 2.5 年-3 年的时间,到最终验收时每一个环节都可能存在或多或少的问题,致使正式验收不能顺利通过,再去整改将耗费人力、物力、财力,最终将会体现在成本增加上。

竣工验收意味着项目到了收尾的阶段,前期各流程如果按照规范办理手续,按规范施工,竣工验收相对来说会比较顺利。但是,因为前期施工经历的时间比较长,一些需要验收的设施设备长久未运行,导致在验收过程中出现异常,达不到验收要求。例如消防设施运转不正常,不能及时供水;消防控制室不能及时接受消防报警;电梯紧急情况不能迫降首层;楼顶避雷针未全部接触地面;停电应急灯不开启等等。其实这些都是一些小问题,在验收前经过仔细检查检测是可以发现并排除的,但正是这些小问题,导致竣工验收不能顺利通过,给公司的开发项目竣工验收带来风险。

#### 4.2.2.8 竣工阶段交付风险

交付实际上是房地产项目开发的最后一个节点,对于公司来说,只有实现项目商品房交付业主才能从财务上确认收入,才能核算公司的最终收益。交付与验收有着密不可分的联系,同属于项目的竣工过程,严防延期交付的出现,否则公司会产生履约风险,出现客户上访、资金补偿等情况,对品牌建设产生不利影响。

延期交付有客观的原因也有主观原因,客观原因主要表现在政府进行环保治理,每年冬季 11 月至次年 3 月期间,在环境严重不达标的情况下,政府会强制停工,未经允许不得施工,且停工天数及次数均不确定,工期必然推迟;主观原因是公司为了高周转,按照集团统一的时间要求考核,未充分考虑外部因素的影响。在遇到不可抗力时,将不得不停工应对,而且在后期很难将进度赶上,从而导致工期推迟,进而产生延期交付的风险。

### 4.3 公司房地产项目风险分析

房地产项目风险管理产生风险问题,就会有产生风险的原因,有原因就要分析,抓住风险的根源,才能顺畅的解决。本节针对前文公司房地产项目管理五个阶段中存在的风险问题对照房地产项目管理流程图进行原因分析,能够更清晰明了的为后文各阶段提出解决措施提供支撑。

### 4.3.1 测算模板不灵活

房地产项目的投资经济测算是以项目的基本指标和各业态的单方成本及销售定价为基础，将数据输入到模板中，模拟投资得出结果的过程。招拍挂项目比较简单，按照公司的统一模板得出的结果与实际情况较为接近。但是涉及到一二级联动和自持项目，公司的模板就不适用，从而导致测算风险的出现。

一是联动项目测算风险。一二级联动项目主要为城中村改造和工业厂房搬迁两种腾退土地的方式。一二级联动项目从前期整理到实现土地挂牌上市，经历的时间长，不确定性因素多。公司参与项目的一级整理，从启动一级整理开始，要经历一级做地方案的报审、补偿安置、拆迁、收储、挂牌等过程，最快也得需要一年的时间。如果涉及到农用地转建设用地的，还需要进行征地，土地性质变更。尤其在补偿安置的时候，有些居民或职工不满足补偿安置的金额，要求额外增加补偿，这就增加了一级整理成本，而且这部分人员的人数并不确定，增加的金额也就不能确定，此外也有很多其他不确定性因素，给一级测算带来很大困难，导致了联动项目测算风险。

二是自持业态测算风险。公司依托集团内部强有力的资源，以产业为引力，通过产业输出向政府勾地。集团内部的产业主要为医疗康养、科创文创、写字楼、高级酒店等。这些产业都是要求自持运营的，运营的年限一般为10-15年。此外，在近几年的土地出让部分地块中，要求竞争自持商业面积。在公司的测算模板中，并没有列举出自持运营业态的测算方式，只能按常规静态测算。而且，自持收益的参考数据，是按照当前的市场情况预估，在后期的时间里并不能保证准确性，因为市场是变化的，变化的幅度及方向难以预估，导致了自持业态测算风险。

### 4.3.2 融资渠道不广泛

信托基金融资是房地产开发企业常用的融资方式之一，其好处是对于资金临时短缺的企业来说能够拿到获取土地的资金，其坏处是融资成本很高。公司在天津的几个项目都是依靠与信托基金合作解决的前融资金。但是对照其他的公司来说，融资渠道过于单一，如果信托基金出现问题，那么就会融资失败，与意向地块失之交臂；如果是在开发过程中融资失败，那么会出现资金短缺，严重的会导致停工。公司在前期融资的渠道亟

待拓宽，也是实现公司大规模发展的必要举措。只有保证资金来源，才能保证项目的顺利获取及顺利施工建设。

### 4.3.3 设计方案不优化

常规的成本控制都是在材料的规格和标准上实施控制，很少有企业通过设计方案的优化来降低成本。例如公司的 RC 项目，就是因为设计方案不优化导致了成本的增加，具体表现在车库的设计方案欠优。WK 房地产开发集团是行业内公认的标杆企业，其在上海开发的某项目因为地库方案的优化，纯车库已经做到 26 m<sup>2</sup>/辆，含人防的车库做到 30-32 m<sup>2</sup>/辆，被业界誉为“车库王”。当前公司的地下车库设计标准约 38 m<sup>2</sup>/个，按照地下成本平均 3000 元/m<sup>2</sup>计算，则一个车位就增加约 8 m<sup>2</sup>，相应的成本增加约 2.4 万元。公司开发的 RC 项目地下车位 489 个，则这个小区的车库成本将增加 1173.6 万元。虽然公司已经在成本控制方面制定了应对措施，但是地下车库设计方案并未充分优化。地库的方案设计还是传统的单层停放，这就增加了地下的建筑面积，从而增加了成本，导致在土地竞买时的竞争力降低，减少了土地获取机会。

### 4.3.4 安全标准不明确

施工安全管理不仅要管理好显而易见的安全问题，也要管理好细节的安全问题。安全细节把控好了，才能排除各种安全隐患，实现安全风险管理的全面控制。公司一直以来并未在细节安全上下功夫，未制定出明确的施工安全管理标准，这就在施工安全管理时没有方向，很难发现安全问题，尤其是不能发现细节安全问题，这种情况其实是很严重的。没有明确的安全管理标准，更容易成为安全事故的潜在威胁。

### 4.3.5 市场策略不到位

公司在制定商品房销售策略的时候，并没有考虑到不同的时间点要对当前的市场进行研究，再制定适合当前的销售策略，而是根据以往的经验，从近几年的销售市场情况进行分析，制定了各房企都通用的策略，也就是未按照市场需求进行策略的创新。由于照搬以往经验，导致销售策略并不新颖，竞争力较小，不能更好的吸引潜在客户的关注，



造成开盘销售去化不佳，顺销来访客户不多的结果。

#### 4.3.6 竣工计划不完善

管理的首要职能是计划，竣工管理中的第一要务是竣工计划。公司没有经历过竣工验收并不可怕，这就要求更加重视竣工计划的制定。但是公司在即将面临项目验收的时候，并没有制定完善的竣工计划，没有采取预验收程序，不能提前发现验收项目中存在的问题，导致验收风险的出现，从而带动了交付风险的出现。

## 5 BD 天津公司房地产项目风险评估与控制

项目风险控制要科学、合理，以反映客观现实为前提，能够将指标量化，其结果可评价；控制的具体措施不管是在理论上还是实践中，都是可行的，且能够简单操作；制定措施还需讲究结构层次，在横向和纵向比较中分析，突显重点。另外，还需建立并不断完善企业风险信息库，将风险等级评定、影响后果、应对方案、内控节点、控制目标、典型案例纳入风险信息库<sup>[32]</sup>，为新项目制定有效的风险控制措施提供方向。

### 5.1 公司房地产项目风险评估

风险分析的下一个阶段是风险评估，风险评估需注意客观性和科学性。风险评估是为了得出风险的影响程度、轻重缓急，以安排风险的应对顺序。最优的顺序安排，也是能将风险降至最低的。为了保证风险因素评估的准确性与客观性，本节采用专家评分法来评估风险因素的影响程度。

#### 5.1.1 选取评分专家

为了保证评分的客观性和准确性，本研究邀请公司内项目相关部门人员作为评分专家成立评分小组，参与小组评分。评分专家由部门内投票选举，需工作时间6年以上，担任专业经理及以上职位，具备丰富的工作经验。公司设置8个项目开发相关职能部门，因此共选取8名评分专家。经各部门投票，最终均由部门经理担任评分专家。

#### 5.1.2 构建评分模型

第一，确定风险因素。选取识别出的8个风险作为影响因素，分别为测算风险、融资风险、成本风险、安全风险、市场风险、策略风险、验收风险、交付风险。

第二，设计影响分值。通过对照表2-3风险因素影响程度分值表，按照影响程度不同赋予分数，共分5个等级，采用5分制。分值划分如表5-1所示。

表 5-1 影响程度分值表

影响程度	极重	严重	中等	轻微	极微
程度评分	5	4	3	2	1

第三，专家匿名评分。8 位专家对风险因素评分，表示风险因素的影响程度，按照影响程度的轻重对应的分值作为风险因素的评分。

第四，评分分数汇总。将各风险因素的分值加和，作为评分总数。考虑到各评分专家均为部门经理，同时保证评分的客观性，则设定各风险因素的权重相同，均为 1/8。为了更直观的评估出各影响因素的影响程度，计算出各风险因素的加权平均分数。

表 5-2 专家评分表

专家	风险	可研阶段	前期阶段	施工阶段	销售阶段	竣工阶段			
		测算风险 (1/8)	融资风险 (1/8)	成本风险 (1/8)	安全风险 (1/8)	市场风险 (1/8)	策略风险 (1/8)	验收风险 (1/8)	交付风险 (1/8)
专家 1		4	5	4	3	4	3	3	3
专家 2		3	4	5	4	3	2	5	5
专家 3		4	4	3	3	2	2	3	3
专家 4		3	2	4	3	2	3	3	3
专家 5		5	2	4	2	5	5	2	2
专家 6		2	3	3	5	3	3	5	5
专家 7		2	2	5	4	4	2	4	3
专家 8		3	3	4	4	3	4	4	3
合计		26	25	32	28	26	24	29	27
加权平均分		3.3	3.1	4.0	3.5	3.3	3.0	3.6	3.4

### 5.1.3 评估影响程度

通过专家评分表 5-2 可以得出：

从项目全周期阶段划分方面来看，各阶段筛选出的风险因素评分分别为可研阶段 26 分，前期阶段 57 分，施工阶段 28 分，销售阶段 50 分，竣工阶段 56 分。其中前期阶段的风险分数最高，说明当前公司房地产项目开发风险影响最严重的阶段是前期阶段，其次是竣工阶段和销售阶段，可研阶段和施工阶段的风险稍小，可见前期阶段风险因素是公司房地产项目风险管理重中之重，这与 RC 项目在开发管理过程中的实际情况相符，

公司要特别关注。

从单个风险因素分值合计方面来看，按照评分分数的高低将风险因素排序为成本风险、验收风险、安全风险、交付风险、测算风险与市场风险、融资风险、策略风险。其中成本风险评分 32 分，分值最高，是公司各部门最为关注的风险因素。

从单个风险因素加权平均分方面来看，筛选出的风险因素分值均在 3.0 以上，对照风险影响程度表，这些风险均为中等偏上影响程度，其中成本风险加权平均分 4 分已达到严重影响程度，对整个项目的影响程度最大。按照各风险因素影响程度由重到轻的顺序，排序结果如图 5-1 所示：

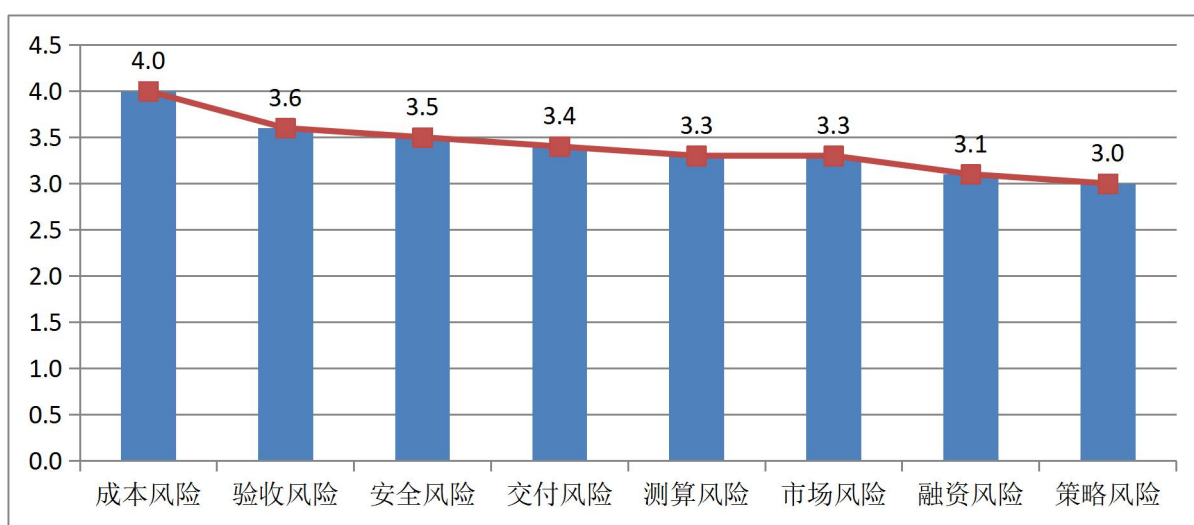


图 5-1 风险因素影响程度顺序图

公司房地产项目的各项费用都会以成本的方式呈现出来，涉及到各部门的各项工作，稍有不慎就会影响整个项目效益，其他风险的发生也会导致成本的增加，风险因素间关联性极强，各项风险因素都必须要认真对待、重点分析，严格及时加强控制力度。为了更有效控制风险，公司应按照风险因素影响程度的大小顺序来制定风险控制措施，优先控制最严重的风险，严防风险范围的进一步扩大。

## 5.2 公司房地产项目风险控制

风险识别是前提，风险分析、风险评估是过程，风险控制是结果，通过风险控制将公司损失将至最低，才是最终目的。根据风险出现的阶段，需要定期对房地产投资的风险进行不确定性分析，控制敏感性较大的目标<sup>[33]</sup>。

## 5.2.1 加强成本控制

房地产开发成本的组成主要包括：土地费用、前期费用、建安成本、配套费用、财务费用、管理费用、间接费用、不可预见费用、销售费用等。从上述成本费用组成可知，成本的发生是一个过程，涉及到了前期、设计、施工、销售等开发全过程阶段，因此公司的成本控制，要兼顾到项目的每一个过程，控制每一个影响成本的要素。公司可构建专业的成本控制小组，对成本支出做出有效预测，明确目标成本<sup>[34]</sup>，对比与实际发生成本之间的差距。需要注意的是，所谓成本不仅仅是公司本身所付出的成本，也应当考虑消费者所能承受的成本，消费者所能接受的价格-适当的利润=成本上限<sup>[35]</sup>。本节主要描述二级开发阶段的成本控制。

### 5.2.1.1 前期费用控制

前期费用包括行政事业性收费和工程服务性收费。对于行政事业性收费是按照标准向政府缴纳的，公司要通过向政府争取各项优惠政策，达到降低收费的目的。对于工程服务性收费公司要按照正在实施的招投标法要求，以公开招标的形式选择总包单位，通过总包单位间的竞争降低承包价格。需要注意的是，在项目临时水与临时电施工时要考虑到后期小区建成后正式水、正式电的使用，避免重复建设，增加成本。

### 5.2.1.2 建安成本控制

通过对公司3个在建项目的研究对比发现，项目的初步设计对工程成本的影响程度占比60%-70%；扩初设计对工程成本的影响程度约30%-40%。由此可见，初步设计阶段控制是整体建安成本控制的关键。公司设计部要制定详细的设计要求和设计任务，并对设计院出具的设计方案严格审核，对设计方案中工程结构、标准、材料及合理性、安全性等开展全面的评估。尽量减少后期的设计变更，来避免成本的增加。

### 5.2.1.3 管理费用控制

管理费用除了包含公司员工的工资、福利、劳保以外，还有固定资产折旧、办公用品、水电费用、租赁租金等。公司必须通过增加项目开发的数量及规模，通过加大开发力度，来降低单位管理费用。一般来说50亩以下的项目管理费用为销售收入的2%-3%，超过100亩的项目，管理费用可降低至销售收入的1.5%。这就需要公司扩大投资拓展的区域和拓展的模式，各部门互相配合，争取获得更多优质项目。

### 5.2.1.4 财务费用控制

财务费用的控制就是对资金使用效率的控制，常用的方式就是降低贷款利息。因此公司要在保证项目质量的前提下，利用多工种协调交叉作业合理加快施工进度，以减少资金使用时间，实现高利用、快周转；另外，公司要根据资金使用情况提前制定融资方案，合理确定所需贷款额度和使用时间，争取最低贷款利率。

#### 5.2.1.5 税金费用控制

在房地产开发的过程中，税费给公司带来很大的负担，税种类型主要包含土地增值税、增值税及附加、房产税、营业税、契税、印花税、所得税等。公司财务部门要聘用专业的税务师，针对各税种的特点，采取合理的税务筹划方式，达到降税避税的目的，节省税金成本。

### 5.2.2 优化设计方案

本节所论述的优化设计方案是指优化房地产项目地下车库的设计方案。之前公司在天津开发的房地产项目地下车库均是并排的单层停车位，该停车位占地面积大，车位的上层空间闲置，没有得到充分利用，造成了有效空间的浪费。

#### 5.2.2.1 设计地下立体机械车位

公司要利用机械车位可上下左右灵活移动的特点，根据城市新的规划要求，可在地下建设立体机械车库，以增加单位面积内的停车数量，不仅可以解决小区后期的停车困难问题，也能够降低单方面积建安成本，可谓一举两得。虽然机械车位不能够按产权车位销售，但是可采用以租代售的方式保证收入。

#### 5.2.2.2 设计地库与主楼一体化

公司的地库方案竖向设计尽量采用半地下室形式，将地库集中布置，减少土方开挖面积，同时与地下出入大堂联通，避免出现狭长的过道。通过实现地库与主楼一体化的方案，来减少施工的时间，为项目的准时开盘和竣工争取时间，从而减少贷款资金的使用时间，间接降低财务成本。

### 5.2.3 制定竣工计划

竣工阶段是房地产开发的最后一个阶段，竣工验收是向业主交付的前提条件，前期所有的工作都是为竣工验收做的准备，因此这个阶段的风险不容忽视，风险控制要认真

对待。公司开发的房地产项目竣工验收阶段包含规划验收、人防验收、质监安检验收、消防验收、市政验收、节能验收、环保验收、防雷验收、园林验收、档案验收等，所以涉及到的环节很多，其中最容易出现风险的是规划验收、人防验收和消防验收。公司要针对每一项验收工程制定相应的计划，提前考虑容易出现风险的节点和地方，尤其是对于竣工阶段常见的重大风险制定专项风险计划，专项控制。公司内部组织相关部门提前进行预验收，及时检查并进行整改，排除风险。此外，为了减少竣工验收阶段的风险，公司在施工过程中更要把好质量关、做好各阶段的风险控制，制定好各阶段的实施计划，才能在最后的验收时顺利通过，才能够按时把房子交付业主。

#### 5.2.4 全面安全检查

安全施工，警钟长鸣，安全一直以来都是需要特别重视的方面，公司在进行项目开发时，工程管理部要安排专业的安全员每日对容易出现安全事故的地方进行检查，包括施工现场安全、食堂安全、生活区安全，及时发现安全隐患，尤其是细节安全，尽早排除不安全因素，为项目顺利施工创造条件。

因为项目施工是一个动态的过程，所以安全风险也就发生着不断的变化，因此为了动态地识别项目安全风险，就有必要建立动态识别安全风险的模式<sup>[36]</sup>。第一步要明确安全风险的原始状态，第二步通过分析当前安全风险的影响，判断出下一个状态的安全情况。如果安全则不必对当前状态进行调整，直接进入下一个状态，如果不安全，就需要进行调整。第三步再对调整后的状态进行风险识别，确定其安全风险的状态，可以将动态识别归结为PDCA循环法。

#### 5.2.5 完善测算模板

二级招拍挂市场竞拍土地对于房地产企业来说是最常用的方式，对应测算的模板也是经常使用的。对于公司来说，土地获取的模式多样，包含招拍挂竞拍、一二级联动、收并购、自持运营等，但现有的测算模板却只能测算招拍挂竞拍的项目，对于其他类型的项目却不能精确的测算，也就是说现有的测算模板不能满足现实需要，公司亟需完善测算模板。

##### 5.2.5.1 参考标杆房企测算逻辑

自持运营的项目测算参考绿地，一二级联动的项目对照融创，收并购的项目学习万科，他们都是在以上类型的项目运作上具有丰富的经验，也具有完整的测算系统。公司要借助同行业间交流的机会，取其所长，补己所短，向这些企业虚心请教，认真学习，整理清晰销售与自持业态间的内在关联逻辑。

#### 5.2.5.2 安排专员完善测算模板

公司将涉及到一二级联动的测算、收并购测算、自持运营测算纳入到测算模板中，在借助标杆房企经验的基础上，组织投资专业人员完善公司的测算模板，与经济指标数据之间建立关联，输入基础数据即可输出所需结果数据，使模板更为全面便捷，提高测算准确性，控制测算风险，进而提升市场竞拍竞争力，为扩大区域拓展提供技术支撑。

### 5.2.6 准确市场判断

市场判断是制定开盘策略的基础，判断的准确与否直接影响到开盘的效果。准确的市场判断包含对客群的判断、周边销售竞品项目的判断及后期市场变化的判断。

对于客群判断来说，公司营销管理部需要根据项目的位置和标准与目标客户进行匹配，是主要面向刚需客群还是面向改善客群，客群主要为外来型客群还是地缘型客群，都要经过分析后做出判断。

对于周边竞品判断来说，公司营销管理部对竞品售价、销售策略、优惠政策、去化情况都要有准确信息，为了得到客群对项目的认可，公司营销部要进行充分的市场调研，及时关注市场动态，借鉴竞品的长处，摒弃竞品的短处，结合自身的优势，判断项目的销售方向。

对于市场变化判断来说，在市场发生变化之前，一般都会出现一些预兆，比如政府出台的各项政策，央行发布的财经消息，都是需要关注的对象。公司营销管理部要对此具有一定的敏感度，及时关注市场变化动态，为销售带来的有利和不利影响根据宏观经济释放的信息提前做出应对措施，避免错过时机或造成损失。

### 5.2.7 拓宽融资渠道

充足的资金是公司正常运营的保障，公司的资金通过销售回款、股东借款、外部融资三种方式获取，其中外部融资分为前期融资、开发贷融资两部分。对于公司来说，如



果外部融资不能实现，并且销售回款情况并不乐观，将会对公司的资金流产生不良影响，因此，公司需要通过拓宽融资渠道的方式为资金需求提供保障。

#### 5.2.7.1 与房企战略合作

为了增加财务杠杆，使自有资金的效益最大，公司要积极寻求与其他公司的合作，双方按照协商的股权比例共同承担资金，共同承担风险，共同享受收益。这种同股同权合作的方式，虽然降低了利润的绝对值，但是净利率却没有变化，依然能够达到投资的要求，不仅使部分风险发生转移，而且保证了资金的来源，依靠双方或多方的自身优势提高资金竞争力、产品竞争力、营销竞争力，使意向项目土地成功获取，并且顺利开发。

#### 5.2.7.2 与银行战略合作

公司通过向银行融资要比向基金或信托机构融资成本低的多，尤其是平安银行等具备房地产项目的投资业务板块。公司作为中国房地产市场综合实力百强企业，且获得了AA+的信用评级，已经具备了和平安银行等开展战略合作的条件。公司要积极抓住银行合作的机会，利用银行的专项资金，例如棚户区改造资金，解决一二级联动中一级整理资金的问题，再通过开发贷解决二级开发的资金问题。

### 5.2.8 改进销售策略

恰当的策略对于销售十分重要，好的策略不管是在市场低迷时期还是在繁荣时期，都能够促进销售。

#### 5.2.8.1 制定灵活的价格策略

销售价格直接影响着公司利润的空间和市场占有率，价格的制定涉及公司、购房者以及代理等各方利益。营销的价格策略制定具有科学性和技术性。公司要结合销售的阶段，采用不同的价格策略。对于公司开发的项目而言，首次开盘价格和顺推期价格实施策略相当重要，首次开盘应用的价格策略是低开高走。通过这样的价格策略可以在前期吸引更多的购房客户，营造畅销氛围，从而提高产品的市场影响力，快速去化，快速回款。当拥有一定的市场影响力后，选择合适时点，减少优惠力度，实施高开低走价格策略，增加公司收益。如果项目规模较大，则在销售一段时间后会进入平稳期，此时便实施平开平走价格策略，既能保证项目现金流又能保证公司收益。此外，每一套房屋的价格要独立，实施一房一价策略。这样不仅满足了发改局备案的规范要求，也满足了购房

客户的不同需求，还增加了房地产项目的收入。

#### 5.2.8.2 制定多元的渠道策略

客户群体一般是通过各种销售渠道获得公司商品房销售相关信息的。因此，为了用最有效的方式把公司的产品尽快地转移到消费者手中，选择和配置好营销渠道，是营销策略中的重要一环。目前，市场上的渠道策略主要有三类，其一是公司自行销售，是指公司内部营销员工对外销售；其二是委托代理销售，是指公司委托第三方销售单位，利用第三方人员的销售；其三是批发销售，是指直接打包销售给第三方机构。公司要根据市场情况去判断应用的渠道。当市场形式向好发展的时候，潜在购房客户会自行到售楼处咨询销售情况，这个时期公司要选择自行销售。当市场形式不乐观的时候，就要选择代理销售，增加宣传力度和推广范围，来引起潜在购房客户的兴趣。当项目去化达到90%-95%时，将剩余的商品房一次性出售给代理机构或者投资者。此外，公司要利用网络技术的推广，对信息的沟通、传播、展示带来全新的体验，充分利用线上线下资源，网络营销与传统营销渠道并行，扩展营销范围。

#### 5.2.8.3 制定适时的促销策略

人员推销、广告推广、公共关系促销、销售促进四种促销方式有效地组合在一起构成促销组合策略，其目的是达到预期的销售效果。公司制定促销策略要根据销售目标，恰当地选择促销方式，恰时的选择促销策略。每种促销方式又存在多种促销手段，以广告促销来说，就包含销售广告、形象广告、观念广告、公关广告等。公司需要注意的是，促销组合策略是将多种单一的促销策略结合在一起，是一种叠加策略，也是一种动态策略，应该根据政策、环境和公司自身发展的情况应对调整。

## 6 BD 天津公司房地产项目风险管理的保障

公司对于项目风险管理的保障是结合风险管理措施共同发挥作用的，其目的主要是让员工从内部灌输风险管理的思想，时刻不忘风险的存在，也为项目风险管理的实施奠定基础。公司的健康平稳发展离不开有效的保障措施，尤其是文化、制度、组织、人才等方面，优秀的企业文化可以让员工充满激情，规范的公司制度让员工乐意遵守，强大的组织让员工拥有归属感，有力的人才让公司充满活力。

### 6.1 优秀的文化保障

企业文化是赖以生存的灵魂，优秀的企业文化更是必不可少。公司要在行业内站稳，就必须认真的去研究符合自身的企业文化。人力行政部门经理作为负责人，带领部门行政员工通过与咨询机构合作，共同对公司的发展历程、现实状况、行业发展趋势、公司战略方向等做出调查，凝练公司发展的重要意义，规划远景、使命、精神、理念、口号等重要内容，把价值观作为是公司企业的核心。

### 6.2 规范的制度保障

公司的健康稳定发展离不开规范的制度，把制度规范作为公司管理的一项保障，是公司管理的要求，也是项目管理的要求。公司应从两个方面完善风险管理制度并向公司员工实施培训，每一名员工都要严格遵守。

#### 6.2.1 培养风险管理理念

公司的内部环境不仅关系到内部风险控制，并且对风险管理的构建与实施也会产生影响。风险管理的理念作为公司内部环境之一，直接关系到公司风险管理的制度的执行与控制效果。公司的管理层要主动树立风险管理理念，以身作则，并将其应用于公司的日常经营管理过程中，定期对员工进行项目风险管理知识培训。

## 6.2.2 完善风险管理制度

公司应通过制定完善的风险管理制度，引导他们时刻遵守，主动将风险管理落实到房地产项目开发的每一个节点，真正做到预防风险、控制风险。

### 6.2.2.1 完善风险预警制度

公司要抓住项目风险管理关键点，明确风险管理的目标，按照流程一步一步的进行过程识别，认清外部因素和内部因素，实施潜在风险预警，发挥风险预警制度在项目风险管理中的实际作用。

### 6.2.2.2 完善风险评估制度

公司要制定风险评估的要点和流程，对已识别的风险展开原因分析和影响程度的评估，通过准确的分析和专业的评估，判断现有的内部控制对风险是否适用，在评估风险时应注意运用风险控制组合。

### 6.2.2.3 完善风险应对制度

风险应对是风险控制的重点，公司应根据风险评估的结果，通过回避、降低、承担和分担风险四种方式，及时制定针对性的措施，尤其是对于重大风险要制定专项的应对措施，此外，在风险应对中也应考虑成本与效率的协调问题。

## 6.3 牢靠的组织保障

为了确保项目能够顺利开发建设，规避或降低风险，公司需成立专门的风险防控小组，组织专业人员开展风险管理工作<sup>[37]</sup>。风险管理小组架构如图 6-1 所示：

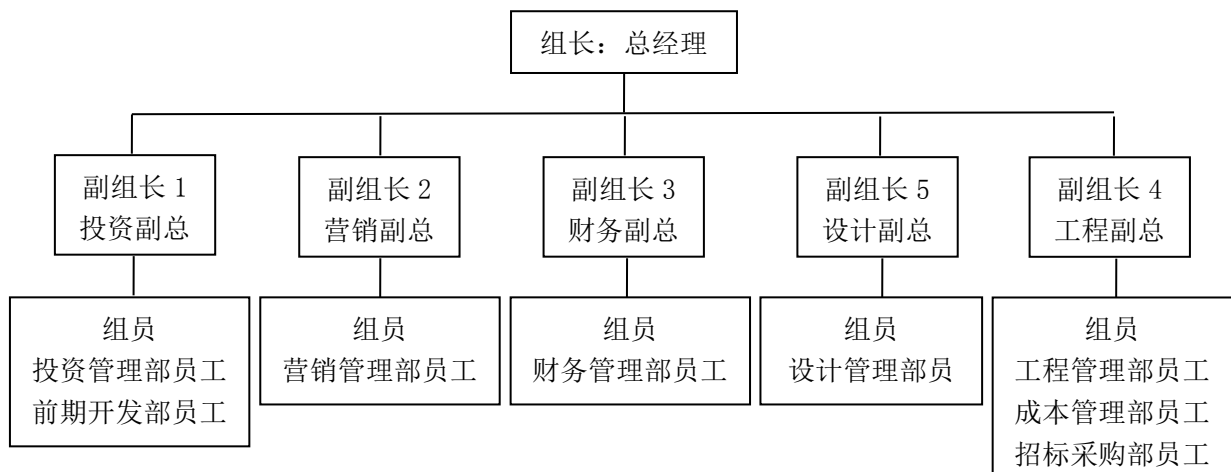


图 6-1 风险管理小组架构图

将风险管理小组分为决策层、管理层、执行层三个层次，发挥决策层对风险控制的作用<sup>[38]</sup>。风险管理小组要定期组织风险讨论会议，通常一个月或一个季度召开一次，各小组要按照风险指标提前将风险问题梳理清晰，并制定相应的应对措施，在风险讨论会上由副组长汇报，组长定方向，协调各组之间的冲突点，各职能部门间相互协调配合，将风险管理工作安排的井然有序。

## 6.4 有力的人才保障

推动公司的科学发展，关键在人才。面对当前房地产发展的局面，无疑使公司对各类人才都产生了迫切的需求。公司不仅要引进具备丰富经验的管理型人才也要引进技术熟练的专业型人才。为了保证人才的储备，公司从内部也要注重对人才的培养和晋升，对以后实现区域规模扩大性发展及时输出人才。

### 6.4.1 树立科学的人才观

科学的人才观要把人才作为公司发展的核心，把加强人才引进和培养作为促进公司持续发展的动力。市场经济的发展在不断的变化，人才的价值观和理念观也在发展中变化。公司不仅需要重视工作经验、人脉关系和学历学识，还要重视专业知识、技术创新和德才兼备，为人才的引进和培养提供良好的平台，促进人才在公司的深耕。

### 6.4.2 健全选人用人机制

选人用人机制能够为优秀人才提供机会，从众多的普通员工中脱颖而出，公司必须重视选人用人机制标准的制定，通过内部员工推荐与外部社会招聘相结合的方式，为想要进入公司发展的人才提供岗位，为积极向上的员工提供机会，使其充满希望，展现出他们自身的光芒。

### 6.4.3 完善干部考核机制

对于已经在公司管理岗位的干部来说，也要制定完善的干部考核机制，对领导干部

提出更高的要求。公司要定期组织员工以匿名方式对领导干部的德、廉进行评价，运用KPI考核方式，评估干部的能、勤、绩，正确的提升干部，在公司内部形成一种良性的干部任用机制，加强在干部任职期间的跟踪，督促干部表率作用，做好公司扩大干部需求的储备。

## 7 研究结论与展望

本研究以笔者所任职的 BD 天津公司为案例，对房地产项目全过程管理五个阶段的风险进行了风险识别、风险分析、风险评估，并针对具体风险提出了相应的控制措施，但仍然存在不足之处。现将研究结论及展望总结如下：

### 7.1 研究结论

本研究参考相关文献，通过理论与实际的对比，对公司房地产项目开发管理五个阶段过程进行风险识别，共识别出 15 个风险因素，其中 8 个风险因素公司未采取有效措施规避，分别为可研阶段测算结果不准确风险、前期阶段融资失败风险及成本增加风险、施工阶段安全隐患风险、销售阶段市场及策略风险、竣工阶段验收及交付困难风险。

在房地产项目风险管理中的风险识别基础上，针对每一种风险都进行了原因分析，具体原因表现在可研阶段测算模板不灵活、前期阶段融资渠道少及施工设计方案不优化、施工阶段安全管理标准不明确、销售阶段市场及策略不到位、竣工阶段验收及交付计划不完善。通过专家打分的方式客观、科学的对各风险的进行了评估，按照分数的高低来确定各风险的影响程度。

鉴于公司在风险管理过程中存在的一些问题，需从以下几个方面加强自身风险管理能力：第一，加强成本控制，明确成本目标；第二，优化设计方案，学习标杆房企；第三，提前制定竣工计划，内部预验收；第四，制定安全防范标准，开展全面安全检查；第五，完善测算模板，适用拿地模式；第六，关注市场趋势，了解市场动态；第七，拓宽融资渠道，实现合作共赢；第八，改进营销策略，加快销售去化。

### 7.2 不足与展望

鉴于房地产开发项目的风险管理是一项极其复杂的任务，公司所开发的每一个项目自身开发条件不同，开发时间点不同，所面临的政策环境及市场环境不同，出现的风险就会有所不同。本研究通过借鉴有关房地产项目的风险管理理论展开论述，并不能涵盖所有风险因素，在原因分析和评估的过程中也存在着局限性，尚不能提出万能的解决措

施；此外，由于本研究水平有限，论文中存在部分主观性分析，对风险管理的理论研究和实践达不到专家级别的深入，在内容上也有需要完善的地方。因此，在以后的研究中，要接触并学习更多的房地产项目风险管理理论，丰富理论知识，继续对房地产项目风险管理进行更深层次的探索，切实将理论知识应用到实践中，为房地产项目的风险管理贡献自己的一份力量。



## 参考文献

- [1] 李佩珈, 梁靖. 基于宏观审慎视角的房地产风险预警研究[J]. 金融监管研究, 2018(09):32-48.
- [2] 李科. BC 房地产项目全生命周期风险管理研究[D]. 成都: 电子科技大学, 2019.
- [3] 李照惠. A 时代广场综合体项目全生命周期风险管理研究[D]. 西安: 西安科技大学, 2019.
- [4] 黄力维. 房地产新业态开发前期决策阶段的风险管理[J]. 住宅与房地产, 2018,(2):8.
- [5] 陈泉. 商住型房地产开发项目决策阶段的风险管理研究[D]. 赣州: 江西理工大学, 2015.
- [6] 孟祥熙. 房地产项目前期定位与策划的风险管理研究[D]. 北京: 北京化工大学, 2017.
- [7] 冯发俊. 中信 LF 地产项目设计风险管理研究[D]. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学, 2015.
- [8] 权金熙. 高负债房地产企业融资风险防范研究[J]. 中国管理信息化, 2020,23(12):4-5.
- [9] 王孝颖. 房地产项目施工阶段风险管理研究[J]. 投资理财, 2020,10(01):76.
- [10] 单雪峰. YD 房地产项目成本项目风险管理评价研究[D]. 西安: 西安建筑科技大学, 2019.
- [11] 刘亚萌, 陈晶. PPP 项目运营中的风险识别[J]. 管理观察, 2017,1 (02) :24-26.
- [12] 聂增民, 陈立文. 施工项目技术整合风险识别与评价研究[J]. 经济与管理, 2020,39 (5) :63-69.
- [13] 肖俊龙. 浅析建筑工程中 PPP 项目融资模式的风险识别与对策[J]. 河南建材, 2019, (4) :309.
- [14] 赵玲. 新常态背景下房地产投资项目全过程风险识别与防范[J]. 社科学论, 2018, (30):157-158.
- [15] 廖诗娜. 基于蒙特卡洛模拟的房地产项目投资决策风险评估研究[J]. 住宅与房地产, 2019,7:1-3.
- [16] 张腾月. 建筑设计项目风险管理分析[J]. 产业创新研究, 2020,5:85.
- [17] 赵宗刚. 建筑施工项目风险管理分析[J]. 智能管理, 2020, (14) :69-70.
- [18] 田甜. 建筑工程项目财务项目风险管理及其规避措施[J]. 财务审计, 2020, (10) :144-145.
- [19] 孙建业. 建筑工程项目风险评估控制措施[J]. 科技与管理, 2016, (030) :102.
- [20] 康雅琼. 基于模糊综合评价法的房地产项目风险评估研究[J]. 重庆科技学院报(社会科学版), 2018,(1):68-72.
- [21] 刘英东. 房地产建设工程项目成本控制研究[J]. 项目管理技术, 2020,18 (19) :137-141.
- [22] 徐吉辉, 张容国. 房地产某项目开发全周期风险控制[J]. 住宅与房地产, 2019,10:10.
- [23] 蓝园隆. 房地产企业投资风险分析及控制[J]. 市场研究, 2018,03:238-239.
- [24] 李颖. 房地产开发的风险管理研究[J]. 研究探讨, 2019,28(01):183-184.

- [25]方杰. 大型场站工程质量风险管理创新与实践[J]. 安全管理, 2017,(04):94-96.
- [26]高丽萍, 范学山, 刘莉. 构建以风险控制为核心的质量管理体系[J]. 石油工业技术监督, 2019,35(10):29-33.
- [27]张惠平. 房地产投资风险分析及管理[J]. 住宅与房地产, 2018,07(01):24-25.
- [28]汪中秀. 房地产投资特点与风险的关系分析[J]. 产能经济, 2016, (30):341-342.
- [29]常春光, 吴溪. 装配式建筑施工安全风险评价研究[J]. 建筑经济, 2018,39 (08) :50-52.
- [30]周思云. 试论企业营销风险管理与控制[J]. 企业管理, 2018,11(079):109-110.
- [31]张永岳, 严跃进. 防范房地产风险, 促进房地产业稳定健康发展[J]. 上海房地, 2019,(07):14-17.
- [32]孙泽峰, 吕旭东. 全员-全面-全过程风险管理[J]. 企业管理, 2019,(8):84-85.
- [33]李莹. 基于专家调查法的房地产投资风险分析[J]. 产业论坛, 2019,(08):5-6.
- [34]王冰. 房地产企业资金风险管理问题及对策探讨[J]. 企业改革与管理, 2019,(09):111-112.
- [35]黄志凌. 论房地产营销需面对的风险及策略[J]. 商业研究, 2017,10(043):80-82.
- [36]咎彦国, 侯学良. 建筑施工阶段动态识别安全风险的指标体系构建[J]. 建筑经济, 2016,37 (03) :102-105.
- [37]孟相茹. 关于风险管理视角下国有企业内部控制体系构建的思考[J]. 现代经济信息, 2019,(027):34-35.
- [38]邵锋祥. 某企业风险管理现状分析与改善研究[J]. 现代商业, 2019(23):138-140.
- [39]Boateng Leslie Appiah. Risk Management Processes and Analysis in Projects Construction Industry[J]. Construction and Environmental Engineering,2020,5 (4) :92-101.
- [40]Fethi Hamzaoui,Franck Taillandier,Rasool Mehdizadeh,et al. Evolutive Risk Breakdown Structure for managing construction project risks:application to a railway project in Algeria[J]. European Journal of Environmental and Civil Engineering,2015,192.
- [41]Scheljert Denas. Estimating and Managing Enterprise Project Risk Using Certainty[J]. International Journal of Risk and Contingency Management(I JRCM),2017,62.
- [42]Anna Corinna Cagliano,Sabrian Grimaldi,Carlo Rafele,et al. Choosing project risk management techniques.A theoretical framework[J]. Journal of Risk Research,2015,182.
- [43]Shahid Iqbal,Rafiq M.Choudhry,Klaus Holschemacher,Ahsan Alis,et al. Risk management in construction projects [J]. Technological and Economic Development of Economy,2015,211.
- [44]Sharma,Satyendra Kumar. Risk Management in Construction Projects Using Combined Analytic

- Hierarchy Process and Risk Map Framework[J]. IUP Journal of Operations Management,2013,12.
- [45]Amir-Hossein Khameneh,Alireza Taheri,Mahmood Ershadi,et al. Offering a Framework for Evaluating the Performance of Project Risk Management System[J]. Procedia — Social and Behavioral Sciences,2016,226.
- [46]Hamdu Kedir Mohammed,Adriana Knapkovn.The Impact of Total Risk Management on Company's Performance[J]. Procedia — Social and Behavioral Sciences,2016,220.
- [47]Tan Phat Nguyen,Nicholas Chileshe.Revisiting the construction project failure factors in Vietnam[J]. Built Environment Project and Asset Management,2015,54.
- [48]Rozbeh Salimi,Younes Yarmohammadi,Alireza Masomi,et al. Risks Evaluation of Sahand New Town 1226 Housing Project and Exploring Their Effects on Time and Cost of the Project[J]. Journal of Service Science and Management,2015,0805.
- [49]Raotummala V.M,Nkasu M.M,Chuah K.B,et al.A Systematic approach to project risk management[J]. Mathematical Modeling and Scientific Computing,2014(4):77-81.
- [50]Gallagher R.B.Risk management:A new phase of cost control[R]. Harvard Business Review,2013:14-19.
- [51]Khameneh A,Taheri A,Ershadi M,et al. Offering a Framework for Evaluating the Performance of Project Risk Managment System[J]. Procedia — Social and Behavioral Sciences,2016,226.
- [52]Hiesch J,Braun T,Bienert S,et al. Assessment of climatic risks for real estate[J]. Property Management,2015,33.