

进度管理：房地产开发项目的投资计划管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/277/2021\\_2022\\_\\_E8\\_BF\\_9B\\_E5\\_BA\\_A6\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_277581.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/277/2021_2022__E8_BF_9B_E5_BA_A6_E7_AE_A1_E7_c41_277581.htm)

一、投资计划管理是实现投资目标利润的基本保证 作为管理的一项基本职能，计划是实现目标的基本保证。房地产开发项目投资所具有的投资额大、建设周期长、影响因素多、投资风险和收益大等特点，决定了房地产开发投资行为的复杂性，使计划管理工作显得尤为重要。在房地产项目投资中必须强化计划管理工作，确立计划的龙头作用，将计划工作贯穿项目投资建设和售后服务的始终。投资项目是计划管理的对象。确立投资项目是实现投资计划管理的前提条件。如果投资失误，再好的计划都只是无本之源。所以，企业应当遵循市场规律，准确地确立投资项目。在项目投资机会研究中要重点考虑产品的市场供求状况、产品的定位及其市场竞争力、项目的投资成本预测、企业投资的能力等；其次，应当编制完整的项目投资可行性报告，作详细的风险分析以研究项目承受风险的能力和项目的操作空间。在此基础上确立项目，即投资目标。

二、制订项目开发经营计划是实施投资计划管理的重要措施 投资项目一经确立，投资计划管理工作即进入实施阶段，应通过编制项目开发经营计划书，将土地购置、规划设计、工程建设、房屋销售、物业管理等过程纳入计划管理范畴，明确各阶段工作的目标、投资数额和工作进度安排。项目开发经营计划主要包括项目投资的计划成本、项目建设的进度安排、项目投资的资金平衡计划三大内容。编制项目开发经营实施计划，首先要充分体现项目投资可行性研究报告中的策

划思想、市场定位和投资目标，确保前期工作的延续性；其次要充分考虑投资决策的时效性，尤其是那些早已决定投资、但拖了一段时间才付诸实施的项目，要注意重新研究市场，贴近市场，适应市场变化，使计划更具操作性。

### 1、编制项目投资的计划成本。

在市场经济条件下，要确保投资获利，产品的市场定位非常重要。唯有正确的定位，才能实现有效销售和目标效益。产品的市场定位来源于翔实的市场调查分析和销售的反馈信息，要避免投资认识上的误区，即片面地认为使用最好的材料设备中建设最大型的配套项目就能获得最好的收益。应当把市场需求、城市发展的取向、地块区位、配套设施、消费层次、消费特点、市场售价等因素紧密结合起来，以确定产品定位及成本控制线。产品质量和生产成本、项目区位是影响房屋产品竞争力的重要因素。市场定位准确了，产品就有顾客，有市场的优势。编制计划成本的目的在于控制各分项工程的成本和客观反映企业的经营效果。由于房地产项目建设包含的专业分工较细，牵涉的业务部门较多，各部门在建设过程中往往容易从本位主义出发，造成投资成本膨胀，进而影响投资效益。譬如，销售部门希望通过完善的配套和强势的广告宣传促进销售，设计部门希望通过采用新材料以增强楼宇观感效果，监理部门则希望尽量少用新材料和新工艺以避免出现质量问题等。此外，大型项目和综合开发小区由于建设周期长，常常需要分期投入使用，加上房屋预售政策的影响，不可避免地存在预提费用和待摊费用，使开发成本不能即期反映，利润也只是预结利润。在这种情况下，计划成本的编制能够准确及时和均衡地反映房地产企业的经营成果。编制计划成本要以项目投资可行性研

究报告的测算数据作为参考，并与财务成本核算的口径吻合，数据来源可以是经验数据、定额数据和政府有关税费的计缴规定，但在确定具体成本划分时应比可行性报告更详细，要将地价（土地出让金）、征地拆迁费用、前期费用、配套设施费用、土建工程费、经营管理费用（含利息）、不可预见费、税金等几大类纳入测算范围，这样才能保证计划的科学性和严密性。计划成本一经审定实施，则要维护其执行的严肃性，保证成本控制工作的落实。具体的做法是：由计划部门编制计划成本并下达到各业务部门，用以指导、规范各执行部门的用款计划和财务部门的拨款计划。计划成本规定了各执行部门的资金使用额度，执行部门必须严格按照计划将成本控制在指标限定内，凡属计划外的超标用款，须另行报批，由计划部门在计划成本许可范围内进行调整。

2、编制项目建设进度计划。编制进度计划的目的是指导项目建设工作的开展，提高工作效率，同时实现对资金的动态平衡。房地产项目由于投资额大、建设周期长，资金使用的成本控制十分重要，尤其是通过拍卖转让取得的地块，土地成本比重大，必须通过编制进度计划保证建设进度，加快资金周转，提高资金的使用率。此外，编制进度计划对销售工作影响重大。企业开展销售工作，特别是商品房预售工作，需要通过编制进度计划，掌握、控制房屋交付使用期限，在销售合同中明确交楼期，以便销售部门组织销售。同时，形象进度有助于坚定顾客信心和购买欲望，促进销售。

3、编制项目投资的资金平衡计划。资金平衡计划由资金使用计划和资金来源计划构成。资金使用计划可直接通过计划成本和进度计划来编制。资金来源主要是房屋预售收入、银行贷款、

企业借款或企业自有资金等。由于商品房允许预售，一些企业在项目开发落实时便投入建设，根本不结合企业的实际情况，不考虑资金来源和资金平衡问题，超出企业自身的经营能力，致使大量楼盘烂尾，企业抵御风险的能力减弱，效益低下。随着市场消费和房地产发展的日渐成熟，影响产品生命力的重要因素已不是产品的生产问题，而是产品的质量问題，它直接决定着产品的市场竞争力。作为一种资金密集型的特殊商品，住宅产品的销售尤显重要，资金的回笼是每个房地产投资项目的重点，也是影响资金平衡的关键因素。因此，合理控制土地资产、房屋资产和流动资金的比例是每个房地产开发企业必须重视的问题，而这些问题有待通过资金平衡计划去实现。

### 三、计划的控制和调整是实现投资计划管理目标的必要手段

#### 1、计划的控制作用。

计划编制完毕，只有在实施阶段加强控制，才能保证计划的可行性和权威性，使计划收到预期目标。计划的控制过程就是对计划的监督、检查过程，主要通过投入产出报表即资金的流量来反映。房地产项目的投入产出报表（统计报表）可按季编制，用以反映每个项目的运作状况，指导工作的进行。在编制过程中，管理费用、经营费用和财务费用的摊销办法可按会计核算方法执行。

#### 2、计划的调整作用。

计划在实施过程中，需要根据项目环境的变化，定期进行调整，使之与实际不断协调发展，始终保持正确的方向来指导工作。一般项目投资计划每年调整一次，项目投资成本每年调整一次（报上级审批）。计划调整的过程，就是实现计划成本与最终的实际成本的渐近过程。

### 四、项目经营效果评价是检测投资计划管理效果的重要方法

房地产开发项目的经营效果分析工作，是计划管理

工作的重要组成部分，也是总结、反馈和提高投资计划管理水平的重要方法。通过项目分析，可提取项目成本构成的经验数据，用以指导和编制同类项目的计划成本；通过项目分析，可以比照项目投资可行性研究报告的差异，提高有关项目策划人员的水平；通过项目分析，可以吸取成功和失败的经验，加深对市场和竞争对手的了解。随着土地使用制度改革不断深入和土地拍卖方式的推行，房地产行业的投资回报逐步趋于合理，增强全局观念，保证每个项目投资成功率的做法将是房地产企业的致胜法宝，追求自有资金利润率的不断提高仍将是每个企业管理者的奋斗目标，投资计划管理作为科学管理的重要内容，在企业发展中将发挥日益重要的作用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)