

浅谈房地产项目的风险管理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E6_88_BF_E5_c67_472867.htm 房地产项目的实施过程存在着很多风险，正确地对待、评价、处理过程风险，必须站在项目管理的战略高度，从项目启动组织到实施过程管理，全过程、全方位地的控制，加强对风险的管理，是保证项目目的、项目目标实现的关键。

一、引言 以2004年8月31日为分水岭，我国的房地产业进入了一个新的发展时期，随着国家经济大环境的变化，围绕着行业是否有“泡沫”，业内、业外争论的此起彼伏、沸沸扬扬，结果还是迎来了以“土地施行招、拍、挂”和非常严厉控制措施的“协议转让”，迎来了中国人民银行 121号文件对房地产更为严格地贷款规定和银行利率的增调，迎来了一系列规范建设行为，提高行业自律水平要求的政策。业内的“一个前提、两条链”都出现了与以往区别很大的变化，风险因素不断增多，风险存在于整个项目开发过程，使中小房地产企业更是处于极为艰难的处境。因此，加强开发项目的风险管理，保证项目目的、目标的实现，是实现企业突出包围、稳步发展的关键过程。

二、房地产开发项目的风险分析 风险是在特定的客观条件下，在特定的期间内，那些可能发生的结果之间的差异程度，实际上就是实际结果与计划结果的变动程度，这种变化程度越大，所谓的风险就越大。房地产开发项目的风险，实际上是开发商实施开发过程中固有的风险，在现在的经济大环境中，主要表现在以下几个方面：1、项目的定位风险。房地产开发项目的市场定位包括项目的产品定位、建筑产品的质量

定位、建设环境的品质定位，都是根据市场调查、项目的经济技术分析、项目可行性研究报告做出的，是指导项目决策、项目设计、项目营销策划方案等前期工作的依据。可以说，项目的市场定位确定以后，基本上就敲定了项目的建设风格、建设成本、营销推广方案，就决定了项目的销售前景，一旦市场定位不准确，项目的指导思想出现失误，是后期无法或者是非常困难弥补的风险，也是项目开发过程中，最大的风险，属项目建设的决策性失误风险，按照风险影响范围划分属于总体风险（决策风险），从某种程度上讲，其结果也是不可管理风险。

2、项目的投资支持能力风险。《项目可行性研究报告》出台前后，由于对市场定位的认识模糊或者自相矛盾；或者是没有真正做到“量体裁衣”、“量力而行”；或者是对企业资金筹措（自有资金）和融资能力过高地估计，或者项目成本分析存在着严重的失误；或者没有吃透国家和地方政府的行业政策，对大的经济环境把握的不准；或者是成本过程控制严重失控（突发性事件）、意外因素过多等等原因，导致的项目资金支付能力达不到计划要求，给项目建设造成的风险（可控制风险和决策风险）。

3、项目的质量风险。包括：在项目决策阶段由于经济技术分析失误，出现品质与价格矛盾导致的质量问题；在设计阶段，向设计提出违反设计规范、标准，特别是强制性标准的要求，又通过“关系”关照通过造成的“投机性”质量问题；施工阶段，从业人员对设计知识认识有重大错误，擅自改变设计造成的质量风险；施工管理过程中，不重视关键部位和关键过程的跟踪检查处理，对一些容易出现影响结构安全，特别是一些虽不影响结构安全，但对正常使用功能有严重影响的

问题，处理不及时，没有做到“事前”控制的“永久性缺陷”或者给售出交房后造成的质量“隐患”（实际上就是“质量通病”造成的纠纷）；交房实物与销售承诺、广告宣传承诺不相符造成的“实物质量”问题等，因“质量”问题造成的纠纷冲突形成的风险（可控制风险）。

4、项目的合约履行能力风险。在项目运作和建设过程中，涉及土地转让、融资、设计、监理、工程地质勘察、设计与勘察设计成果审核、招标代理、施工、材料设备供应、质量检测、销售委托、购房等合同或协议签约、履约过程，由于项目的一次性（不可重复性）特点，建设周期又比较长，涉及的方方面面又比较多，如果在关键的过程出现控制失误，那将给项目造成相当大的麻烦。比如，在目前土地供应体制和贷款政策条件下，寻找土地、找寻资金是企业试图突出“瓶颈”制约的普遍方法，有时候在“饥不择食”的景况下，可能会因“省略过程”不慎跌入“陷阱”。

5、项目建设的“创新”风险。当前的经济大环境，使项目建设的土地、资金条件比过去任何时候都显得更加重要，在有限资源的条件下，要使企业能够持续稳步发展，追求计划利润，获得既定利益是非常有必要的。这种情形下，为了服务目的，追求项目与周边项目的“差异性”，选择自己企业不熟悉或者认识尚不足以完成追求的“创新”，也是极具风险的，更何况正常地创新本身就是有风险的。

6、项目的“政府”风险。“政府”风险多发生在政策的不连续性、突变性和漏洞的存在，对于企业来说，主要发生在违规操作的投机性过程、对政策不理解的盲目性过程失误。在项目建设过程中，企业必须掌握相关地法律为：《中华人民共和国建筑法》、《中华人民共和国合同法》

、《中华人民共和国土地法》、《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国城市房地产法》、《中华人民共和国担保法》等；必须掌握地法规为：《建设工程质量管理条例》等。必须掌握对于相关法律法规进行补充、操作的部门规章和规范性文件和强制性标准。

三、开发商项目风险管理的内容

风险管理是通过风险识别、风险评估、风险评价，并在此基础上优化组合各种风险管理技术，对风险实施有效控制和妥善处理风险导致后果，期望达到以最少成本获得最大安全保证的目标。风险管理的主体是企业决策层，其核心是选择最佳风险技术管理的组合，目的是实现最大安全保障效能。因此，开发商风险管理的主要内容为：

- 1、合理界定项目覆盖的范围，加强对项目范围变动的控制，将项目的任务细分的更具体、更明确、更严密、更便于控制，以免遗漏而产生风险。
- 2、合理确定项目管理目标，在企业发展规划和战略的总体要求下，按照项目《经济技术分析报告》和《项目可行性研究报告》提供的依据，用科学的方法和态度进行项目决策，确定项目目标，避免出现决策失误风险。
- 3、编制《项目管理规划》，对项目工作进行结构分解，对项目的目标、实现目标可能存在的风险影响因素进行深入细致的识别、分析和评价，按照一般规律拿出解决问题、规避风险的方法、措施，用《项目管理规划》指导项目建设，指导项目的计划管理。
- 4、根据实现目标的外部环境情况，坚持“事前控制”、“事中控制”的原则，对实施过程中的风险因素，比照《项目管理规划》给定的方法、措施进行适应性、符合性识别、分析（评估或测算）、评价，实事求是地给予适当地、合理的调整、优化组合各种风险技术，拟订应对措施

，设法消除、缓和、转化、转移风险，避免过程控制风险。

5、强化风险管理的计划手段，把可以管理的风险分解到各个不同的过程，对计划要求的基本目标、基本原则、基本要求必须给予满足，搞好风险的监控。过程中，利用动态管理，合理配备资源，按照目标管理、节点考核、专业监督的方法，减少项目执行过程中不确定因素导致的风险，规避潜在风险转化成显性风险的可能。

6、合理组织结构，明确岗位职责，理顺管理关系、反馈关系，建立项目的沟通职能，在项目管理内部以及与建设相关的各方接口，特别是在经常出现误解和矛盾的职能和组织间接口，为风险管理提供信息保障。

7、加强合同契约的管理。及时沟通信息，消除履约过程的不稳定、不信任影响，围绕项目的最大利益（计划利润），按照不同阶段的工作重点，按照合同约定内容开展工作，避免冲突造成的履约风险，控制建设成本；利用现行相关法律法规，对已知风险通过合同分解、索赔和反索赔等手段，进行回避或风险转移。

8、在项目内部加强实施行为的监督管理（制度管理），避免因人为因素造成的风险。强化财务监督和计划实施的专业监督，强化企业规章制度、工作标准、工作流程的执行情况监督，对计划执行情况及时跟踪检查，及时向决策层提供修改计划的依据，向计划实施层提示计划执行的偏离情况，对预料中的风险或风险因素进行有效的控制和管理。

四、开发商规避项目风险的对策建议

1、建立或附设企业经常性信息收集和处理机构，研究国家和区域经济政策、行业政策，对本地区各个区（段）域的规划、土地、项目（包括在建和意向）、适宜项目情况，做及时、准确的分析，为企业经营决策提供准确依据。经常性从容分析，

比较临时“抱佛脚”分析的依据和理由会更丰富；合理安排资源，把“功夫”下在事前，在时间管理象限里，开展“重要而不紧急”的工作，肯定比做“重要又紧急”的工作会从容、更周密，提供的决策依据会更科学，规避决策依据错误造成风险的能力会更强。

2、合理配备具备基本岗位技能和知识的营销、开发、技术人员，加强岗位技能培训，提高综合知识能力，提高风险的分析、识别、评价能力，培养知识面宽、具有科学态度又有主动工作热情的“研发”队伍，结合企业文化建设，结合企业规章制度制定，用支持、鼓励、监督、检查、改进等方法，把企业产品的研发作为“龙头”对待。

3、由于决策失误所造成“决策风险后果”的严重性，企业决策层必须有合理知识结构的高级经营、技术管理人员组成，必须具备一定的本行业专业、综合知识和风险识别、判断、处理能力，有计划、组织、沟通、协调能力，熟悉行业工作的基本规律，了解国家及地方政府相关行政主管部门颁布的法律法规、规范性文件规定。简单地说就是会经营、懂管理、知法规，唯如此才可能避免投机、政策、担保等风险，才可能妥当地处理风险造成的后果。

4、积极推进企业的科学化、规范化、法制化管理建设，逐步实现企业的体系化、制度化、程序化管理，制定适应于ISO9000：2000族质量管理标准的企业标准、工作程序、和工作流程，建立现代的企业管理制度和管理程序，用质量管理的八项原则（以顾客为关注焦点；领导作用；全员参与；过程方法；管理的系统方法；持续改进；基于事实的决策方法；与供方互利的关系。）规范企业管理行为，真正地实现工作质量的提高。用管理体系管理，用工作标准、程序、

制度规范职业行为，使工作有依据，效果有证明，追究有线索，也就减少了不确定性和盲目性带来的风险。

5、加强企业从业人员的现行法律法规和企业规章制度的学习，及时掌握国家及地方政府在本行业的部门规章、规范性文件、强制性标准，了解政策规定，提高“违法、违规”行为的识别能力，规避“政策风险”，避免出现投机风险、政府风险（按照《建设工程质量管理条例》处罚）。

6、加强项目的招标管理、合同管理，提高成本控制和合同管理能力。在招标过程中，准确核定标的，利用竞争、价格、供求机制，合理制定工期、质量、造价、安全投标的条件，为项目合同管理营造工作质量环境；在合同契约签订的过程中，善于利用法律法规的规定，对可管理风险进行合法的消除、缓和、转移；在合同契约的履行过程中，合理应用《合同法》、《建筑法》和其他法规规定，利用风险管理技术、财务手段，将“承包商风险”、“业主风险”、“供应商风险”、“担保方风险”进行有效的控制。决不允许在过程中因出现“违规”或“违约”现象而导致“意外”风险失控。

7、利用计划管理、目标管理、过程监督、节点考核等技术手段，对风险管理过程实施“事前”“事中”的有效控制。在编制计划时，就对风险存在的种类、影响的范围、时间、效果进行识别、分析、评价，按照一般规律制定规避风险、分解风险、控制风险的措施、办法；在实施过程中，就风险的客观性、不确定性、可变性、相对性、同利益的对称性影响，加强计划的监督，按照目标管理、节点考核的原则，及时组织实施效果的评价考核，用实事求是的态度，科学地调整计划和应对措施，及时总结、关闭阶段性管理目标，是保证风险管理达到既

定目标的有效途径。8、重视“过程控制”，加强关键部位和关键环节的管理，消除“质量风险”、“协议、契约履行风险”的影响。在策划、决策阶段，正确把握行业发展的规律，客观地进行项目可行性评估、建设环境评价和经济技术分析，准确进行市场调查和企业投资支持能力分析，正确决定项目的产品定位、品质定位，合理确定投资额度，避免出现品质与投入矛盾的风险；在设计阶段，坚持按照产品的市场定位要求、规范标准要求监督设计，进行设计评审，把投资控制（一般占项目产品投资的90%--95%）的最关键一步控制好。在招标、签订合同阶段，准确编制标的，合理把握投标优惠条件，签订一个有效且有利的协议（合同），作好投资控制的关键的第二步（一般占项目产品投资的5%--10%）；在项目实施阶段，加强“投资、质量、工期、安全”控制，加强“合同、信息”管理，强化建设过程与项目相关单位的关系协调，对关键部位和容易产生“质量通病”、对结构和使用功能有影响、对投资、小区环境质量有重要影响的过程加强监督，把实施过程的风险作有效的控制。9、重视项目完成过程中阶段性工作（过程、活动）、实施结果的评价考核，及时总结经验、关闭阶段性计划，为企业正确认识自身的管理水平和下步工作持续改进创造基础。阶段性工作的考核评定有项目管理层组织进行，也可以由职能主管领导组织分阶段或者按照计划的节点控制目标进行，考核的内容是计划的节点控制目标完成管理情况和阶段性目标完成情况，考核的结果是决定是否调整计划、调整目标，是否决定关闭阶段性管理任务。项目管理考核评价的主体是企业管理层或者是组织结构中的部分，考核评价的对象是项目管理层（主要是

项目经理)，考核的内容是按照《项目管理目标责任书》规定的目标和指标，对项目实施情况（包括节点关闭情况）、项目管理水平、管理绩效进行终结评价，确认阶段性考核的结果，确认最终结果，确认项目管理组织（项目部）的职能是否具备“解体”。

五、结束语 房地产项目的建设是一个有较长周期的过程，项目的一次性、不可重复性特点和过程中太多的不确定因素，构成了项目过程的各种风险，风险充斥在每个过程（活动）。从某种程度上讲，项目建设的过程实际上就是风险管理、规避风险的过程，而风险管理（识别、分析、评价、处理）是靠企业的“团队”的力量，靠管理水平、管理经验、职业道德和知识水平进行的，每个风险的规避、缓和、转移都是综合管理的结果。因此，建立现代管理制度和适应于市场环境发展需要的组织结构，按照ISO9000:2000族和ISO10006:1997标准（《质量管理 项目管理质量指南》），重视过程中每个环节的管理，重视企业的体系化、制度化、程序化管理建设，客观看待风险，对风险进行有效的管理，就会减少或规避风险对企业经营目的和效果的不利影响。 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