

# 房地产开发与经营管理研究

董艳

安徽省宿州市萧县龙城镇自然资源和规划所

**摘要：**在经济社会不断发展的过程中，城镇化水平大幅度提升，为房地产企业的发展带来了机遇与挑战。在此背景下，房地产企业若想要拓展市场竞争力，便要增强开发与经营管理水平，帮助企业规避相应风险。鉴于此情况，本文将重点围绕房地产开发与经营管理进行研究，以此为房地产企业的长远健康发展，奠定良好的基础。

**关键词：**房地产开发；经营管理；风险控制；物业出售

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.08.037

**引言：**随着房地产行业的不断发展，管理人员已经开始认识到经营管理工作的重要性。对于企业来讲，科学的进行开发与经营管理工作不仅能够提升企业楼房建设与销售方面的质量，还可以降低经营风险，确保企业的健康发展。由此可见，围绕房地产开发与经营管理进行研究，对于提升企业经济效益具有重要意义。

## 一、房地产开发概述

### （一）概念

房地产开发是指利用资源整合与运用的形式为人们提供生活空间，进而优化民生质量与环境。其中资源的整合包含土地、材料、城市基础设施等多方面。从一定程度上来讲，房地产行业的开发可以创造巨大的价值，不仅可以满足消费者需要还能够长时间地保持空间服务。目前，随着城市人口的不断激增以及人们生活水平的进一步增强，人们对开发的要求变得越来越高，因此在房地产开发的过程中，开发商必须要在确保经济效益最大化地规避风险，确保开发质量。此外企业需利用房地产开发工作的开展促进城市建设，带动经济发展，并在不影响自然环境的前提下为城市基础设施建设带来帮助，有效优化居民生活质量，以此满足政府要求<sup>[1]</sup>。

### （二）开发商特性

现阶段，根据实际情况来看，房地产开发商的类型有很多，其中包括项目集团以及跨国企业等。目前我国的开发商等级主要是根据其开发资质、经营状况、所有制形式划分。开发商的目的主要是在开发过程中将利润最大化，不同开发商之间的区别仅在于售出或者长期投资，是一种形式上的不同。结合国情来看，目前我国大多数的房地产开发商为物业出售形式，以此获取资本。

而在发展的过程中很多开发商也会逐渐成为物业的所有者或者控制者，从而形成“资本固化”。而若是开发商规模和实力较为雄厚，则也可以结合实际情况选择出租或者出售物业，例如北京的东方广场便是中国国际信托投资公司开发并用来出租，以此获取最高的投资收益。相比之下，小型房地产开发商则主要为销售形式，需结合居住对象的特点选择具体方式。

此外，开发商的开发项目也有一定区别，既有可能为特定类型开发，也有可能以分散风险为目的进行开发，要结合自身情况确定何种形式。与此同时在经营管理方面，不同开发商在风格上有一定的差异，部分开发商会全过程聘请专业顾问进行，而也有一部分则是自己负责全部工作，图1为中国房地产企业开发商的开发程序。



图1 中国房地产开发程序

## 二、房地产开发经营管理部门职权划分

对于房地产开发商来讲，主要包括工程、财务以及销售三个部门。首先，工程管理部门是开发商进行项目开发管理工作的主要部分，需要在经营管理中针对物料等进行采购与库存管理，并积极协调施工部门进而确保质量。此外工程管理部门还要谨慎地完成合同管理工作，并加大对设计变更等细节的关注；其次财务部门的主要职责为工程财务情况的管控，并结合实际情况制定财务报表；最后，销售部门需要进行开发产品的销售，例如：科学地利用市场形势以及调研结果选择促销形式并确认楼房价格，进而完成最终销售<sup>[2]</sup>。

## 三、房地产开发企业经营管理中存在的问题

现阶段，根据我国房地产企业开发与经营管理的分析结果来看，其主要呈现以下几点不足：首先，前期的开发项目方案设计并不存在科学性与合理性，在开发之前技术人员没有结合市场情况进行深入的研究与分析，而是将重点放在了经济效益的分析上。这样不仅会有损产品的特色，还会降低企业的市场竞争力。此外在决策的过程中，也存在很多的不足，其主要原因在于市场调研工作完成度较差，任何一个决策失误都很容易出现经营管理风险，进而影响企业的长远健康发展。其次，部分房地产企业忽略了设计图纸的重要性，并没有花费精力在图纸设计阶段，认为这属于设计人员的工作内容。此种情况的产生，会直接导致开发过程中存在成本与质量问题，很难科学地完成成本管理与质量控制工作。与此同时，受建设进度与周围因素制约，很多开发商在得到设计图纸之后会选择快速完成施工，以至于很多设计过程中的功能性在呈现效果方面难以达到预期，产生很多的问题，这也会增加开发过程中的成本，需要再一次加以处理优化，严重影响项目施工的整体水平。最后，很多房地产开发企业对于项目法律知识以及相关内容的了解不足，其主要体现在合同管理不完善。对于开发项目来讲，合同的签订是基于双方协调商议的基础上进行，在此过程中若是没有针对施工细节以及设计细节等问题加以分析，则很容易在合同管理内容中呈现漏洞，或者出现双方对于条款歧义的状况，从而引发经济纠纷。部分房地产开发企业的合同签约较为随意，在执行过程中，并没有严格按照前期的合同内容进行，甚至会在建设过程中，随意更改条约内容，会产生很多索赔内容增加建设成本，影响房地产企业开发与经营管理的质量，损伤企业的经济效益。目前，房地产开发企业在经营的过程中，经常会涉及诸多的风险，甚至直接影响项目的成功与否，一旦项目地点的选择，出现严重失误，则会使企业的开发工作呈现被动状态，产生此种情况的主要原因在于政策风险以及投资不当等。而在土地获取的过程中更需要技术人员进行详细的市场调查并结合消费者的购房心理选择区域土地，在完成初步选择之后应结合评估报告以及相关数据信息出具可行性报告，之后针对地块价格加以分析，包括后续的整治费用相关成本等。然而部分房地产开发企业并没有准确的判断与分析，在管理上存在较多的失误，以至于企业陷入到开发与经营风险中。对于房地产开发企业来讲，最关键的风险便是施工管理不当出现的一系列技术与内部风险，例如数据计算错误、生产力不够等。同时时间管理不当、开发设计不科学也会导致开发问题，不仅会影响施工工期，还会降低项目质量<sup>[3]</sup>。

## 四、房地产开发经营管理的优化路径

### （一）科学设计方案管控成本

对于房地产开发企业来讲，科学地进行经营管理工能够有效地帮助财务人员管控项目过程中的成本问题，进而确保企业的经济效益可以达到预期标准。对于开发工作来讲，前期的设计方案是指导开发工作顺利开展的重要前提，直接影响经营管理的整体效果。所以在设计方案的过程中，工作人员要结合市场调研情况以及相关数据信息精准地加以分析，进而确保方案的科学性与合理性，规避后续开发过程中的相关风险。与此同时要求房地产企业的开发商需科学地做好设计过程中的成本管控工作，进而整体、系统的进行开发，保证在设计阶段可以达到成本管控效果。此外在开发设计的过程中，应尽可能地挑选业界声望较高的企业开展合作，且要保证建筑工程设计的水平可以达到居住要求。与此同时项目实施过程中也必须科学的进行成本管控，从而减少成本花费，提升造价管理质量。

### （二）注重前期市场调研

房地产开发工作在前期必须要经过市场调研才能够精准地完成市场定位，进而结合不同区域的市场发展状况、供需关系进行产品的研发，这不仅有利于后续的宣发，还能够提升销售质量，降低销售环节的难度，为开发企业带来一定的经济效益。在具体工作中，要求房地产开发工作人员需对国家以及不同地区的法律以及政策开展调研，在掌握房地产政策的基础上有效地加以运用，以此获取政府的支持与帮助，使开发工作更加顺利。此外，企业要结合自身发展状况以及产业特点加以研究，并在深入完成市场调研工作的前提下加大对消费者需求状况的关注，针对消费者希望的居住环境、周围基础设施等状况完成后续的设计工作。在此基础上，企业应全面分析开发目标，并以提升产品设计、管理质量为核心做好经营管理工作。

### （三）完善质量管理与项目管理

在进行房地产开发之前，相关企业应该进行充分的分析与了解，制定更科学、具体的设计方案，这样便可以为后续的工作提供指导与借鉴。此外项目计划方案的制定也是发挥开发商项目监督管理的重要体现，能够有效地提升开发建设的整体水平与质量。此外要做好合同管理工作，在此过程中既要针对国家政策以及行业情况进行充分的了解，还要在合同制定的过程中注重管理工作，确保合同的合理性与系统性，规避后续的经济纠纷，为双方的利益加以保障。目前，随着人们生活质量的不断提升，人们开始关注开发商企业的声望以及品牌情况。因此对于房地产企业来讲，要注重品牌建设，尤

其是不能出现烂尾楼等状况，影响居民消费者对企业的信任度。一方面，需要在经营管理工作科学地完成策划等工作，确保信息宣发的精准度；另一方面注重开发经验的积累与运用，积极打造优质品牌<sup>[4]</sup>。

#### （四）合理规避经营管理风险

房地产开发过程中的经营管理风险是直接导致开发失败的原因之一，因此在后续的工作中，要求管理人员以及相关部门应该加大对以下几个方面重视与关注：第一，风险识别工作。识别工作的开展是房地产企业开发过程中的第一项经营管理工作，要求房地产企业内部的开发部门应该针对国家政策以及相关法律要求，全方位地分析可能发生的投资问题，并科学地评估投资状况。在决策的过程中则要结合市场供需状况开展综合的市场调研工作，选择投资收益比例较高的项目开展开发工作。此外要全面分析运营风险，以此来衡量项目投资的可行性，为后续的风险经营管理工作奠定良好的基础。第二，风险评估工作。此项工作是指将可能发生的风险进行量化处理，进而使管理人员以及企业清楚了解项目开发过程中每一项因素可能带来的不利影响，为开发方案的设计提供借鉴与参考。在进行风险评估的过程中需要先对可能存在风险的概率加以分析，进而根据可能性计算对企业造成的不利程度。具体可以选择损失估计、趋势分析等形式加以分析，进而科学地完成评估。第三，风险应对工作。风险应对工作通常是在风险识别与评估工作之后，是指针对风险问题采取相应的措施。在房地产开发的过程中，主要的风险应对形式包括回避、转移与处理。其中，回避是指若是存在较大的风险隐患，为避免产生严重的经济损失与风险状况，可以在没有应对方式的基础上改变房地产项目开发的具体形式，进而合理规避风险问题。其主要是针对评估以及辨识等工作已经完成，但是却依旧有风险的可能性，且可能较大。然而保险公司认为风险不严重因此不进行承保，此时便可以放弃该项目，即风险回避。而风险转移则是指利用合同情况进行转移，使另一方承担相应的赔偿。也可以使用保险的形式，这样便可以帮助开发企业降低此方面的成本花费。而成本处理则是指企业根据风险管理的决策情况，培养专业的风险管理队伍，结合常见的风险情况明确其工作职责，使其能够针对不同类型制定科学、完善的应对策略，例如最小赔偿等，及时地降低风险，规避经济损失。第四，风险监控工作。在开发过程中应该制定科学的政策以及经营管理程序，及时地与相关部门进行沟通，确保应对程序的整体效率，使其可以达到预期的使用效果，具体管理原则如图2所

示。对于风险监控工作来讲，不需要开发项目的个人以及部门完成相应工作，只要科学地完成监督与评价，并针对可能存在的问题加以反馈，便可以完成风险管理程序内容，降低风险影响<sup>[5]</sup>。



图2 房地产企业开发风险管理原则

总而言之，对于房地产开发以及经营管理工作来讲，其关键在于细节的把控，稍有不慎便会产生极为严重的风险，因此需做好开发与经营管理工作，例如开发之前的市场调研、宣传工作中的渠道规划、后期的销售形式策划以及全过程的风险管理等，以此帮助企业提升经济效益，降低开发风险，使经营管理工作可以达到预期效果，保障开发项目能够顺利进行。

#### 结论

综上所述，随着人们生活水平的不断提升，人们开始关注建设单位与开发商的品牌建设以及社会威望，因此对于房地产企业来讲，在日常的工作中必须要科学把控开发设计，并严格的根据规章制度开展日常的经营管理工作，提升企业在市场上的竞争力，利用管理程序以及市场调研的完善与优化，帮助企业获取更多的经济效益，规避各类风险，使企业可以早日完成发展目标。

#### 参考文献

- [1] 司友锋. 房地产开发经营的建筑工程项目管理问题与对策[J]. 居舍, 2022(04): 127-129.
- [2] 王小所. 纳税策划在房地产开发企业经营管理中的应用研究[J]. 纳税, 2021, 15(01): 51-52.
- [3] 张沈生, 张旭. 房地产开发与经营管理专业建设与发展对策研究——基于新常态[J]. 现代商贸工业, 2020, 37(33): 336-338.
- [4] 杨佳燕, 周英. 《城市房地产开发经营管理条例》第39条的适用范围——一起行政处罚案例引发的思考[J]. 中国房地产, 2019(13): 72-73.
- [5] 宋坚. 《房地产开发经营与项目管理研究》课题在宁通过专家鉴定[J]. 城市开发, 2019(04): 11.