

# 房地产开发项目中的风险管理与控制研究

占剑

驭远控股集团有限公司 310000

DOI: 10.12238/jpm.v5i6.6914

**[摘要]** 风险管理作为现代项目管理的重要组成部分，已成为国内外理论界和实务界的研究热点。然而，由于房地产开发项目的特殊性，通用的项目风险管理理论和方法在房地产领域的适用性还有待探讨。目前学界对房地产项目风险的研究大多局限于某个环节或某类风险，缺乏全局性、系统性的梳理。本文在分析房地产开发项目风险特征的基础上，提出了优化企业治理、完善内控制度、引入科学工具、加强团队建设、注重外部合作以及灵活调整营销策略等风险管控策略。本文章对于房地产企业强化风险管理、提升项目投资收益具有一定参考价值。

**[关键词]** 房地产开发；项目管理；风险管理；风险评估；风险控制

## Research on risk management and control in real estate development projects

Zhan Ji'an

Yuyuan Holding Group Co., Ltd 310000

**[Abstract]** As an important part of modern project management, risk management has become a research hotspot in the theoretical and practical circles at home and abroad. However, due to the particularity of real estate development projects, the applicability of general project risk management theories and methods in the real estate field remains to be explored. At present, most of the academic research on the risk of real estate projects is limited to a certain link or a certain kind of risk, lacking of overall and systematic combing. On the basis of analyzing the risk characteristics of real estate development projects, this paper puts forward the risk control strategies such as optimizing corporate governance, improving internal control system, introducing scientific tools, strengthening team building, paying attention to external cooperation and flexibly adjusting marketing strategy. This article has certain reference value for real estate enterprises to strengthen risk management and improve project investment income.

**[Key words]** real estate development; project management; risk management; risk assessment; risk control

### 引言：

近年来，随着城镇化进程加速和居民生活水平提高，我国房地产行业实现了跨越式发展，在拉动经济增长、促进社会就业、改善居住条件等方面发挥了重要作用。然而，房地产开发项目具有投资规模大、建设周期长、涉及主体多、不确定因素多等特点，导致其在开发全过程中面临着方方面面的风险。土地获取、规划设计、工程建设、物业管理等环节都可能出现风险事件，如不能及时识别并采取有效控制措施，不仅会给房地产企业带来资金损失，还可能危及企业生存，进而影响宏观经济稳定。党的十九大提出“坚持房子是用来住的，不是用来炒的定位”，为房地产业的未来发展指明了方向。2020年以来，在“房住不炒”主基调下，房地产融资持续收紧，行业整体步入

调整期，市场分化加剧。面对行业新形势和市场新变化，房地产企业唯有不断增强风险意识，完善风险防控体系，才能在波诡云谲的市场环境中把握投资机会，实现良性发展。

### 一、房地产开发项目的风险类型

#### (一) 决策风险

决策风险发生在项目的最初始阶段，却贯穿并影响项目的整个生命周期。决策失误往往源于对市场需求把握不准、对项目定位认识偏差、对开发规模估算失当等，这反映出前期市场调研不充分、可行性论证不足、风险评估流于形式等深层次问题。一旦误入决策歧途，即使后续环节完美无缺，也难以挽回项目的最终失败。比如一味追求高大上的产品却忽视了大众刚需，盲目跟风开发致使供大于求，这都是决策层面的致命伤。

因此，房企必须高度重视决策风险，科学论证项目选址、产品定位、目标客群等关键要素，不能被眼前利益蒙蔽战略眼光，要以审慎态度对待每一次决策，不给项目留下后患。

### （二）施工风险

施工阶段是房地产项目开发的主战场，风险因素错综复杂、相互交织，稍有疏忽就可能造成无法挽回的损失。其中最突出的是工期风险、质量安全风险和成本风险三大类。工期拖延意味着房企资金占用时间延长、交房时间推迟，不仅直接影响资金回笼，还可能引发业主违约索赔；工程质量不过关、建筑安全事故等更是对企业声誉的直接伤害，轻则面临返工整改的高额成本，重则可能引发法律诉讼甚至刑事责任；成本超支则会大大蚕食项目利润空间，严重时会将企业拖入资不抵债的泥潭。导致施工风险的因素有很多，既有人为因素如组织管理不善、技术能力不足、违规操作等，也有不可抗力因素如极端天气、地质变化等。

### （三）融资风险

房地产行业是典型的资本密集型行业，一个项目从拿地到建设再到销售往往需要耗资数亿甚至数十亿，资金链的稳定性和充裕性直接决定了项目能否顺利推进。然而，目前国内房企普遍资产负债率高，资金储备不足，过度依赖银行贷款等传统融资渠道，一旦遇到市场波动或政策收紧，资金压力可能陡然加大。比如近年来国家对房地产融资政策不断从紧，提高了银行贷款门槛，规范了信托融资行为等，导致许多高杠杆房企捉襟见肘，资金链频频告急。同时，融资成本的上升也进一步压缩了房企利润空间，加大了现金流风险。一旦资金链断裂，悲剧收场不可避免。

### （四）法律风险

房地产领域素来是法律纠纷高发区，可以说房企与法律风险如影随形。合同纠纷是最常见的法律风险之一，如因施工方拖延工期、偷工减料引发的施工合同纠纷，因房企逾期交房、质量不过关引发的商品房买卖合同纠纷等。房地产广告宣传中的夸大失实、消费欺诈行为也是法律诉讼的高危区，一旦查实将面临高额赔偿。另外，房地产权属关系错综复杂，如开发前期的拆迁安置纠纷，交房后的业主维权、物业纠纷等，稍有不慎就会落入法律陷阱。有的房企还存在逃税漏税、违规销售、不正当竞争等违法违规行为，一旦被相关部门查处，轻则面临罚款，重则可能吊销资质，危及企业生存。由此可见，房地产开发犹如穿越法律的雷区，一不小心就会踩雷。

### （五）市场风险

房地产作为典型的周期性行业，其市场需求受宏观经济波动、信贷政策调整、调控政策力度等因素影响显著，供求关系也随之剧烈波动。如经济下行期，居民收入和信贷融资将受到压抑，购房需求必将大幅下滑；再加上限购限贷等调控政策的

出台，将进一步抬高购房门槛，市场供过于求的状况或将加剧。同时，同一城市不同板块、不同类型房产的分化日趋严重，也给房企产品策略的制定带来新的挑战。一旦对市场预期判断失准，盲目扩张或过度谨慎都会酿成重大亏损，甚至危及企业生存。因此，房地产业务务必保持敏锐的市场嗅觉，及时跟踪宏观经济形势、调控政策导向和市场供需变化，运用先进的大数据分析、情景模拟等工具，提高市场研判和决策的前瞻性、主动性，切实防范市场风险。

## 二、强化房地产开发项目风险管控的策略

### （一）优化公司治理，健全风险防范机制

房地产企业要构建起严谨有效的公司治理结构，这是项目风险管理的基石。公司的最高权力机构股东会要充分行使重大事项决策权、选择管理者的权力，董事会要科学制定公司战略、审慎作出投资决策，经理层要忠实执行股东会、董事会决议，严格把控项目操盘风险，监事会要尽责履行监督职能，对违规行为及时发现和制止。三会一层各司其职、相互制衡，形成科学民主的决策机制、务实高效的执行机制、独立客观的监督机制，筑牢风险防控的“防火墙”。董事会要成立风险管理委员会作为常设机构，统筹协调、督促检查风险管理各项工作的开展。同时要设置首席风险官这一专门岗位，全面负责公司的风险管理事务，定期向董事会汇报风险状况，提出风险应对建议，确保风险管理工作与公司发展战略相一致、与业务经营相融合。只有从公司治理和组织架构层面对风险管理予以保障，将其上升到战略高度，才能为房地产开发项目的顺利实施提供坚实后盾。

### （二）强化全过程风险意识，完善内控制度

房地产项目开发运作流程长、环节多，任何一个环节管控不当都可能带来难以弥补的损失，因此必须树立全过程风险防范意识。项目决策阶段要慎之又慎，前期策划和考研环节要充分论证项目选址、定位、规模等是否切合市场需求，要充分评估规划调整、地质条件等不确定因素，这是避免决策风险的关键。融资环节要未雨绸缪提前做好资金保障，严控资金缺口，防范流动性风险。施工环节要从材料、工艺、进度、成本等各方面严把质量关，严格履约考核，坚决杜绝豆腐渣工程、烂尾楼出现。销售环节要做好现金流测算，灵活采取多元化的营销手段，全力打好去化攻坚战。交付环节要诚信履约，及时办理权属证书，化解业主投诉。项目运营阶段要加强物业管理，做好服务提升，延续项目生命力。与此同时，要针对薄弱环节和关键风险点，查漏补缺，完善相应的管理制度、操作规程、应急预案，压实各方责任，优化业务流程，强化内控执行力，将风险消除在萌芽状态，做到风险防范无死角、全覆盖。

### （三）引入科学管理工具，提高风险分析能力

房地产企业要与时俱进，积极引入先进的科学管理工具，

补齐风险分析短板，提升风险管控实效。在风险识别环节，可借助头脑风暴、德尔菲法、核单等方法，全面梳理风险点，确保风险识别全覆盖；在风险评估环节，可运用风险概率影响矩阵等方法对风险进行评分，运用敏感性分析、情景模拟、蒙特卡洛模拟等技术对重大风险事件的发生概率和损失进行定量评估，从主观臆断走向客观求证；在风险应对环节，对于进度风险，可运用 PERT 图、关键路径等方法合理安排工序、优化进度计划，缩短工期；对于成本风险，可运用限额管理、目标成本管理、增值管理等方法严格把控采购、施工各环节成本，及时纠偏，将成本控制在预算范围内；对于质量风险，可运用精细化管理、亮点工程展示等手段严把工程建设质量关；对于销售风险，可运用客户关系管理、大数据分析等手段做好客户画像，精准营销。唯有与科技接轨，与管理创新同频共振，才能在瞬息万变的市场竞争中掌控风险主动权。

#### (四) 加强风险管理团队建设，提升专业能力

风险管理不是简单地“堵漏洞”，而是需要专业能力、经验积累和系统思维，因此必须配备一支高素质的风险管理队伍。首先，要明确风险管理在公司的战略地位，在组织架构中设置风险管理委员会和首席风险官岗位，各业务条线和项目公司也要配备专兼职的风险管理人员，搭建起全面风险管理的组织网络；其次，要制定一套行之有效的选人、用人、育人机制，在招聘时要对风险管理人员的专业背景有针对性要求，在绩效考核时要突出风险管控实效这一导向，在培训中要强化风险管理知识和实操技能的传授，鼓励在职人员考取风险管理师等相关资格证书；此外，还要加强内外部的沟通协作，与相关业务部门建立定期会商机制，与政府监管部门保持顺畅互动，与评估、审计等中介机构建立长期合作关系，整合各方资源，携手共建风险防控网络。同时，要在企业内部大力倡导诚信规范、合规经营的风险管理文化，领导层要身体力行，带头参加风险防控培训，树立风险管理标杆，严肃追责问责失职渎职行为，营造良好的文化氛围。

#### (五) 注重外部资源整合，构建风险共担机制

房地产开发项目错综复杂，涉及多方利益主体，风险管理绝非房企一己之力可为。要本着“风险共担、利益共享”的理念，积极整合外部资源，构建多方协同的风险防控网络。对内，企业上下要形成风险管理合力，建立风险信息共享和联动应对机制；对外，要主动加强与政府部门沟通，及时了解土地、规划、税收等政策变化，争取政策支持。要与金融机构建立紧密合作关系，创新融资方式，缓释资金压力；要与设计、监理、施工、材料、设备供应商签订严密的责任状，将质量、安全、进度等风险充分转移，让各方当好风险“守门员”；要与律师事务所、保险公司等中介机构开展深度合作，运用法律、保险等手段化解已发生的风险纠纷；要与业主、媒体、公众保持良性互动，

传递发展诚意，赢得理解支持。通过签订责任协议、品质保证书等形式厘清各方责权利，通过工程质量潜在缺陷保险 (IDI) 等方式合理分担风险，让参建各方形成风险共同体、责任共同体、利益共同体。

#### (六) 加强市场研判能力，灵活调整营销策略

面对复杂多变的房地产市场，唯有准确把握市场脉搏，及时调整营销策略，才能在危机中育新机，于变局中开新局。要高度重视市场研究，组建专业的市场研究团队，利用大数据、云计算等先进技术，深入分析宏观经济走势、行业发展态势、区域市场供需等方面的海量数据，准确预判政策取向和市场走向。要建立市场营销决策机制，针对本公司开发项目的受众群体、竞争对手、区位条件等要素，结合市场研究成果，综合运用 SWOT 分析、STP 理论等工具确定差异化的营销策略组合。在产品策略上，要根据市场需求变化和目标客群特征，在户型设计、品质标准、配套设施等方面精准发力，既要满足购房者刚需，又要体现个性化、智能化等差异化特征。在价格策略上，要在充分考虑土地成本、建安成本、资金成本、利润水平和竞品房价的基础上，找准定价甜蜜点，并根据去化节奏、竞争态势等及时优化价格体系，避免恶性价格战。在渠道策略上，线上要借助网红直播、VR 看房等新技术拓宽销售渠道，线下要发挥售楼处、样板间等阵地作用，提供沉浸式体验。在促销策略上，要针对不同细分市场和节点策划主题活动，既要“以礼相待”给予购房者实惠，又要“以情相牵”提供优质服务，提高品牌美誉度。总之，只有在前瞻性市场研究的基础上制定因时而动、因势而新的营销组合策略，才能最大限度规避市场风险，从容驾驭市场韧性。

#### 结束语：

综上所述，房地产开发项目风险错综复杂、极具特殊性，加强风险管理刻不容缓，任重道远。这需要房地产企业树立现代风险管理理念，完善风险治理架构，创新风险管控模式，整合内外部资源，在实践中不断完善风险管理与控制体系。只有这样，才能从容应对市场风云变幻，化险为夷，推动房地产行业实现持续健康发展。

#### [参考文献]

- [1]纪智远.房地产开发项目投资风险控制的实践研究[J].投资与合作, 2022, (03): 128-130.
- [2]郭君.房地产开发项目的融资风险与防范对策[J].投资与合作, 2023, (06): 28-30.
- [3]刘桂林.房地产开发项目进度把控与风险管理[J].中国住宅设施, 2023, (02): 130-132.
- [4]李想, 黄喜兵.基于可拓学的房地产开发项目进度风险评价[J].工程管理学报, 2022, 36(04): 117-122.