

# 房地产开发项目的流程化管理研究

殷湛渊\*

银川建发地产有限公司 宁夏 银川 750000

**摘要:**新形势下要进一步规范房地产市场秩序,优化房地产业结构,有效引导房地产业健康发展,加强房地产行业管理。做大做强,优化房地产企业架构;强化监管,进一步规范、完善房地产市场发展秩序;加强监督和舆论引导,力促房地产业健康发展。建议成立由城建线领导任组长,市发改、国土、住建、财政、规划、城管执法、投资促进、税务、市场监管、物价、审计、金融办、公积金中心、人民银行等相关部门组成的市房地产行业管理领导小组。

**关键词:**新形势;房地产;管理

**DOI:** <https://doi.org/10.37155/2717-557X-0209-23>

## 引言

本文以S房地产公司作为研究对象,简单介绍了其具体情况,并且概括其现阶段流程化管理的具体情况,就现有体系分析了房地产开发项目的流程化管理中存在的主要问题;最后基于这些问题,从项目开发各阶段的实际情况出发,提出了相应的流程化管理策略。

## 1 房地产开发项目的流程化管理现状

### 1.1 房地产公司介绍

S房地产公司以房地产开发为核心业务,同时主要集中了商业物业、中档住宅、商务休闲地产等业务。S房地产公司主要负责房地产投资项目的开发建设,是X集团公司的多产品业态战略布局中的重要环节。伴随着时代的飞速发展,S房地产公司的战略中心结合时代要求进行了数次改革调整,组织架构也实现了优化升级。如今,S房地产公司从最初的5个人的小团队,成长为著名的企业。S房地产公司始终把“以质量求生存,以信誉求发展”作为最高宗旨,先后完成了约215万平方米的项目工程。

### 1.2 项目开发流程化体系

S房地产公司是一家有着16年历史的开发企业,对每个项目都在持续不断地完善和摸索,公司针对项目的开发也逐渐建立了属于自己独有的体系。S房地产公司的项目开发流程主要经过了三个阶段,分别为成立之初、2000-2008年、2008-2017年。尤其是在第三阶段,中国房地产行业受到了数次周期性发展的影响,市场情况发生了巨大的变化,政府制定的房地产相关政策也有了非常显著的变化。在这个阶段,S房地产公司的项目开发流程制度也随之发生了巨大变化,同时也逐渐从以追求效率为导向,向稳健合规方向转型。但在这个过程中,S房地产公司的项目开发流程制度反复改变,给企业内部工作带来了极大的影响,也对项目的开发建设造成了一定影响。尽管如此,S房地产公司在这个变化的过程中,通过不断总结经验和教训,较好地推动了核心业务和企业战略的日渐成熟,同时也实现了流程化体系优化革新的目标<sup>[1]</sup>。

从S房地产公司现阶段建立的制度流程体系的实际情况来看,其主要包括五大模块,即计划运营阶段、设计管理阶段、成本管理阶段、招投标以及采购阶段、工程管理阶段,这主要是根据流程相关功能来划分的。而从房地产开发的具体操作环节和流程来看,其可以划分为以下几个流程:项目前期策划阶段的具体操作流程、设计阶段的流程、报批报建的流程、招采阶段的流程、施工阶段流程等。无论基于哪种方式来实施分类,在经过十几年的不断发展和持续完善之后,S房地产公司都已经有了相对较为完善的流程制度,只是在适应公司现阶段发展或者运行效率方面存在许多问题,因此,还需要进一步探索与优化研究。

就总体情况来看,S房地产公司在内控型的流程管理上,如财务流程、人力资源流程等方面,非常完善并且非常严谨,具有较好的适用性,但在项目开发业务流程上,则表现出过于繁复、审批环节相对较多、审批周期相对较长、

\*通讯作者:殷湛渊,男,汉,1988年10月11日,宁夏吴忠,中国矿业大学银川学院,本科,初级。

流程效率相对较低等特征，这就与现阶段项目开发提倡的高效持续稳定运行的理念相违背。因此，探讨现有项目开发流程的问题，是S房地产公司发展的重要任务之一。

## 2. 强化监管，进一步规范、完善房地产市场发展秩序

### 2.1 建立房地产市场调控联席会议制度

成立由城建线领导任组长，市发改、国土、住建、财政、规划、城管执法、投资促进、税务、市场监管、物价、审计、金融办、公积金中心、人民银行等相关部门组成的市房地产行业管理领导小组，就全市房地产行业发展重大问题、房地产项目确立及其它重要事项定期召开会议联合审查，形成书面意见上报市委、市政府，经主要领导同意后方可实施。针对房地产市场领域出现的相关问题，完善房地产市场执法责任清单，进一步明确各部门责任，严格执法，加强联动，定期召开联席会议研究、解决相关问题；进一步建立完善房地产市场调控协调机制、监测分析制度、警示督导制度、约谈问责制度、信息定期发布机制，稳定市场预期，促进全市房地产市场平稳发展。

### 2.2 市住建局要全面加强房地产企业考核与房地产开发经营监管工作

全面建立房地产企业综合信用评价考核制度，按照《房地产企业资质管理实施细则》、《房地产开发企业综合信用评价办法》等相关规定，建立本市的房地产企业综合信用评价管理系统，对在本市范围内具有房地产开发资质，从事房地产开发、经营活动的房地产开发企业，实施综合信用评价考核制度。每年会同相关部门对房地产企业进行严格评价、考核和排名，并认真听取部分人大代表、政协委员及网民代表的意见，把企业分为AAA、AA、A、B四个信用等级进行分类监管，为鼓励企业争先创优，被评为AAA信用等级企业，将其项目开发规模上限按照企业资质等级标准上调一级办理相关手续，凡是被评为B信用等级企业将列入本市房地产企业综合信用黑名单，将其责任人计入本市信用记录，向国土、规划、发改、市场监管、税务等部门进行通报，并在网站公布，在项目审批、相关手续办理、资质审核等环节对其重点监管，禁止其再开发建设新项目，情节严重的将提请上级主管部门吊销其开发资质<sup>[2]</sup>。根据考核和排名情况，每年评选本市十佳房地产开发企业，促进本市房地产企业整体水平的提升。

## 3 房地产开发项目的流程化管理建议

### 3.1 可研评估阶段管理

S房地产公司在可研评估阶段，首先需要确定新项目经济指标所发挥的关键性作用。房地产企业必须全面了解市场发展形势、企业发展规划以及国家相关政策等各方面信息，以此来明确项目未来的经济特性。S房地产公司在项目评估阶段的经济指标实际上是指辅助指标与核心指标。其中，前者主要是指项目累计净现金流量与首期开盘时间等；后者主要是指企业的投资收益率、内部收益率等。对企业来说，核心指标是整个项目最基本的底线指标，而辅助指标则只能作为参考依据。

### 3.2 策划阶段管理

在项目开发阶段，项目决策往往是由业主来完成的。在此阶段，业主可以将项目建议书与策划书作为关键的参考依据，以此来实现全面开发管理项目的目标。S房地产公司在项目开发决策阶段，首先，需要对项目投资方向进行非常重要的投资内容构思。其次，需要择取具有较好信誉的、较高资质的咨询机构，根据企业的具体情况来做出相对应的分析处理，为企业明确未来的具体方向，并且基于该前提，深入研究探讨项目的建设规划和相关技术方案。与此同时，还需要客观地评估项目存在的各种风险，编制相对应的可行性报告，以决策者的决策行为作为相应的参考。再次，根据项目建议书和可行性报告做出全面评审，并与项目贷款方和投资方进行沟通协商，明确项目的各项条件。最后，向上级部门递交相关项目报批文件。

### 3.3 准备阶段管理

在准备阶段，S房地产公司需要结合所递交的项目可行性研究报告，综合分析项目设计工期以及建设面积等各方面内容，并且根据项目环境和造型等内容做出相应的规划分析，最大限度地实现土地资源的利用价值。如果想要在保证质量的情况下，最大限度地控制成本，那么就必须要进一步优化项目设计形式和方案，做好限额设计工作，选取最佳的设计方案以及最先进的施工机械设备、施工技术、施工材料，同时积极配合做好设计阶段的概算审核工作，保证设计方案得到更好的调整<sup>[3]</sup>。除此之外，S房地产公司还应当组织专业人员组建专门的项目管理部门，重点负责项目各流

程的管理和核查工作，并且制订相应的完善方案，保证项目成本管理、进度控制以及质量控制等各方面工作都得到有效落实。

#### 4 结束语

综上所述，从现阶段房地产公司进行项目开发的具体情况来看，其开发流程化管理还存在许多问题。想要实现全面管控的目标，就必须系统性地分析这些问题的原因，再通过细化、优化、流程化管理来实现全面提高整个流程管理质量和效率的目标，从而实现项目效益的最大化。

#### 参考文献：

- [1]陈淇.浅析房地产开发项目的流程化管理措施[J].房地产导刊,2020,(17):116.
- [2]张伟.探析房地产公司招标管理流程优化[J].中国房地产业,2020,(23):265.
- [3]雷蕾.房地产企业项目组合管理流程设计优化研究[J].建材与装饰,2020,(9):156-157.