

中小型房地产企业项目计划失控的原因探究

Research on the Causes of Project Planning out of Control of Small and Medium-sized Real Estate Enterprises

郭峰

Feng Guo

河南财经政法大学 中国·河南 郑州 450016

Henan University of Economics and Law, Zhengzhou, Henan, 450016, China

摘要: 中国房地产行业在 1992 年全面房改之后, 历经近 30 年的发展, 规模趋于稳定, 行业的黄金时代渐行渐远。特别是在当下“房住不炒”“三道红线”的政策限制下, 已经很难再出现野蛮生长的画面。整个行业的发展思路从之前的“拼胆量拿地”转变为“拼管理增益”。虽然发展思路发生改变, 计划却始终贯穿于房地产开发流程之中。论文通过分析计划失控的产生原因, 结合相关研究及行业数据得出其可能给公司带来的影响, 并提出合理的对策建议, 从而助力中国中小型房地产企业健康发展。

Abstract: After the comprehensive housing reform in 1992, after nearly 30 years of development, the scale of China's real estate industry tends to be stable, and the golden age of the industry is gradually moving away. Especially under the current policy restrictions of "housing, housing and non speculation" and "three red lines", it is difficult to see the picture of savage growth again. The development idea of the whole industry has changed from "fighting for courage and land" to "fighting for management gain". Although the development idea has changed, the plan has always run through the real estate development process. By analyzing the causes of out of control plan, combined with relevant research and industry data, this paper obtains its possible impact on the company, and puts forward reasonable countermeasures and suggestions, so as to help the healthy development of China's small and medium-sized real estate enterprises.

关键词: 房地产开发; 中小型房地产企业; 计划失控

Keywords: real estate development; small and medium real estate enterprises; planning out of control

DOI: 10.12346/emr.v4i2.5367

1 引言

计划管理最开始是指社会主义国家通过计划的制定和执行来组织、指挥、调节和监督整个国民经济和社会发展以及协调社会再生产各环节相互关系的一系列管理活动的总称。因计划在工业生产中发挥了非常好的管理调控作用, 后来逐渐被各个行业领域所采用。

房地产行业因其产品为房屋项目, 每一个项目即为一个工程, 具备单一性、特殊性。不像工业产品那样易于实施标准化, 所以在计划管理中容易产生各种问题, 使项目计划失控。

2 计划失控的原因

2.1 内部原因

2.1.1 基层员工对项目计划管理的重视度不足

通过对中小型房地产企业的薪酬梳理发现, 房地产企业员工的薪酬构成由基本工资和绩效工资两部分构成。其中中层(包含中层)以上的员工绩效工资比例较中层以下员工绩效工资比例最高有 20% 的差异, 而绩效工资的评价又与企业的计划完成度息息相关。个人利益相关度不同, 这就导致不同层级的员工对企业计划管理的重视程度不同。相对于房地产企业的中高层而言, 计划完成度对基层员工利益的影响有限, 这就导致基层员工对项目计划没有足够的重视度。在

【作者简介】郭峰(1993-), 男, 中国河南郑州人, 硕士, 助理工程师, 从事房地产开发研究。

房地产公司的人员组成当中，基层员工是占比最大的部分。公司的大部分人对公司的计划管理重视度却是最低的，这样的情况很容易导致项目计划的失控。

2.1.2 项目计划不能合理调整

房地产开发企业的项目计划是建立在可预测风险与公司目标相结合条件下制定的。若出现不可预测的风险项，往往会导致某个单项计划的延期，一个单项计划的延期可能影响后续多数计划的完成。所以计划的调整牵扯的是整个项目计划，工作量繁杂，且影响巨大。若无法合理调整，计划与实际进度难以适配，个人或部门很容易出现“破罐子破摔”的情况。计划不能作为完成目标的行为指引，项目计划就无法得以实现。

2.1.3 项目计划制定不合理

目标的设定与实际情况差距过大，违背事物的客观发展规律，所有项目节点项的工期都以理想状态考虑。计划制定不考虑自身的资源是否与制定的计划相匹配，建筑企业的配合度达到自己的要求，压缩工期后所产生的代价自己是否可以接受等问题。导致越往后计划越难以执行，形成项目计划与实际情况“两张皮”的尴尬境地。

2.1.4 计划管理人员专业度不足

房地产计划管理部门计划编制人员大多不懂工程项目，比较依赖项目计划编制模板，不能考虑项目的特殊性。计划编制人员没有一定的专业度，很难对项目做到准确判断，容易在项目总与企业总之间当“墙头草”。公司领导强势紧着目标强压，使实际进度难以达到计划进度的要求。项目总强势把工期设定地极度宽松，实际进度计划进度大幅领先于计划进度。这样的计划就丧失了计划制定的初衷。

2.2 外部原因

2.2.1 政府规制

中国银行监督委员会、中国证券监督管理委员会针对放弃产企业融资陆续发布多项限制政策，包括禁止银行资金流入房地产项目拿地阶段、严控开发贷发放条件和要求等。在楼市政策限购、限贷、限售的基础上，对房地产企业现金流的运转进一步造成压力^[1]。政策实施之后，使项目计划实施变得不明朗。其影响的呈现形式可能是成本上的，也可能是时间上的，影响后果难以捉摸。

2.2.2 自然因素

自然因素包括灾害、疫情等。如郑州“7.20”特大暴雨，大量机械设备、物资在洪水之中被损毁，多数项目受到严重影响，项目开发严重偏离最开始的轨道。此外，在长期疫情的影响下，商品住宅供给节奏与数量的变化影响，疫情下房地产企业开发节奏把握的精准度要求相比以往会更高^[2]。一般来讲房地产开发项目需要2~3年的开发建设周期，开发商在编制项目计划时，根本没有设置足够的缓冲期，导致项目计划出现严重偏差。

3 计划失控的影响

3.1 财务成本提高

我国房地产企业在自有资金不充裕的情况下，通常会采用贷款、发债、ABS、股权等方式融资，融资方式不同，其相应的融资利率也不同。根据中指研究院《2021年年中房地产行业融资盘点》2021年1—6月份行业平均融资利率为6.62%，龙头企业的融资利率较低，中小型企业融资利率较高，最高相差近10%。当下土地成本动辄上亿，据上述平均利率估算，项目计划管理失控延期一个月，很可能就会给公司多带来百万计的损失，并逐月递增。

3.2 建造成本增加

房地产行业的主要产品是房子，房子则是由各种建筑材料组成。在房地产开发项目中，建筑材料占建安工程费的60%~70%，且建筑材料的价格往往随着时间的推移而逐渐抬高。特别是2020年新冠疫情暴发后，除中国外的其他主要经济体国家采取量化宽松的经济刺激政策阶段性地推升了企业生产成本，导致国际大宗商品价格上涨。另外，“十四五”规划制定的碳中和目标、中澳无限期暂停经济对话及市场预期等多重因素的叠加，进一步推动了钢材、水泥、砂石、混凝土、铜等建筑材料价格普遍持续上涨^[3]。据有关学者的研究^[4]，在外界其他条件均保持不变的基础上，建筑材料费用的增加将对建造成本产生直接影响，二者的变动比例为1:0.5。项目计划管理失控往往意味着工期延长，工期延长面临建筑材料的大概率上涨，提高建筑的整体建造成本。

3.3 销售难度加大

在同一区域内，往往存在多家房地产开发企业，虽然不同的房地产企业开发的地块不同，但房屋的建造标准、配置标准，户型结构，单方定价等方面往往大同小异。在目标客群的总量有限的情况下，越早开盘的项目具备更多的客户资源，越晚开盘的项目占有的客户资源就会相应减少。项目计划失控让使房屋开盘时间变得不可控，使销售部门在激烈的售房竞争中处于劣势地位，销售难度加大，影响公司经营目标的达成。

3.4 品牌口碑恶化

项目楼盘房屋售出时，会与消费者签订购房协议，购房协议上会注明实际的交房时间。如果项目计划失控，使其不能在原本设定的时间交房，往往会导致消费者维权，媒体曝光等情形。不仅会使该项目楼盘口碑变差，更会让房地产开发公司名誉受损。

4 对策建议

4.1 培养员工全局意识

项目计划管理工作涉及房地产公司各个职能部门，想要更好地发挥项目计划管理的作用，就要对全流程线条上的参与员工进行培训，提高全体员工对项目计划的重视程度，进

而形成项目计划全员意识。让项目建设参与员工更加具有责任感、使命感,自主自愿地为项目贡献更多的力量^[5]。此外,要保证参与员工明白不同岗位之间工作搭接的重要性,不能只顾自己的工作方便而提高别人的工作难度或增加别人的工作量。化个体为整体,全力以赴地完成项目计划目标,从而最大限度地减小项目计划失控的可能性。

4.2 构建与项目计划管理相匹配的薪酬体系

建立公司工作计划绩效指标(PPI)库。对公司长期战略计划、年度开发经营计划进行分解、使其可以具体落实到各个岗位,从而完成责任分解、压力传递,进而保证计划的落实^[6]。

所有绩效指标制定完毕后,将其录入ERP系统,将信息化手段运用到计划管理当中,使项目计划管理更好地与实际操作联系起来,完成企业对人力资源、物资情况、资金状况等信息的全面整合和共享^[7]。

缩小不同员工之间的绩效工资差异,放大绩效考核的长期价值,如员工晋升、降职、续用、解除劳动关系、培训机会分配,薪酬调整、评优评先等。

设置关键节点奖金包,把项目计划的考核压力转变为增益驱动力,让项目参与员工从中获益,完成项目计划的目标。

制定合适的项目跟投机制,让员工收益与项目收益挂钩。不但可以解决员工对项目计划管理的重视度问题,更可以解决一部分项目资金的来源问题。

4.3 严控项目计划编制审核流程,提高从业人员专业度

在通用计划模板基础上,综合考虑项目及公司承受能力,项目资源需求,项目施工难度,政府管控等因素,形成项目计划初稿。将形成的初稿分发至项目负责人,企业高管及各配合部门负责人,限期反馈修改建议。收集建议后,形成项目计划暂定稿并整理项目计划争议点。在公司年度经营计划会上,公示计划暂定稿内容,定向解决争议点内容,所有问题形成定论,使所有人达成对项目计划的认可共识。将其录入ERP系统当中,相关责任人审核后,纳入公司项目计划

管理体系。

4.4 实施“双计划”策略

在项目计划成型之后,项目负责人应该在此基础上编制更加紧缩项目实施计划,让压力二次传递。对内培养项目员工时间紧迫的意识,使其自主地做到工作前置。为了达成目标,允许其充分发挥主观能动性。对外严控合同管理,与合作单位在合同签订时把工期紧紧的卡住,最大限度地减少其自由度。这样就可以使项目计划中所有计划项都尽可能的存在自由时差。达到对内可控,对外可调的效果。

5 结语

项目的成功离不开计划的顺利执行,保证项目计划不失控,就是保证项目目标不失控。制定项目计划时,不光要保证计划的内容合理,更要确保执行的人不能出现差错。同时要做到对公司自身、对市场环境、对政策风险有充分的判断,使开发节奏、计划节奏提的起速,同时也能降的了速。只有这样,房地产企业在当下的恶劣环境下才能更好地生存下去。

参考文献

- [1] 刘向月.政策调控环境下房地产行业投资模式分析——以恒大地产为例[J].投资与创业,2021(10):20-22.
- [2] 周小寒.新冠疫情对我国房地产业的影响及对策研究[J].国流经济,2020(32):127-131.
- [3] 胡新锋,罗王佳.建材价格持续上涨的背后[J].施工企业管理,2021(9):48-50.
- [4] 刘芬.关于建筑材料价格波动对工程造价影响的分析[J].建材与装饰,2018(37):124-125.
- [5] 柴琳琳.大运营管理体系背景下中小型房地产企业计划运营管理探究[J].老字号品牌营销,2020(10):32-33.
- [6] 孙仲亮.房地产开发企业计划运营与绩效管理的结合运用分析[J].住宅与房地产,2019(34):14-15.
- [7] 赵振.探究房地产企业如何构建有效的运营计划管理体系[J].金融经济,2019(14):131-132.