

# 房地产企业开发经营绩效的影响因素研究

文 / 周莉 内蒙古滨海投资股份有限公司 内蒙古呼和浩特 010051

**【摘要】**住宅开发经营企业在征占地、三通一平、设计前期准备、施工安排、市场营销实现、物业管理等方面对住宅开发商的计划、管理、组织及协调等方面提出了更多要求。如何进一步保持并提高地产公司的运营绩效是十分关键的。所以，在研究影响地产公司开发与运营业绩的主要影响因素之时，对地产开发与运营业绩相关模型的实证研究也是十分有价值的。

**【关键词】**房地产；企业开发；经营绩效；影响因素

**【DOI】**10.12334/j.issn.1002-8536.2022.27.002

## 引言：

目前，影响中国地产公司成本控制效果的原因有：缺少合理的成本管理系统和控制机构；成本控制意识淡薄，缺少策略导向；内部管理意识淡薄，重视事后管理；企业成本管理水平素质不足，执行力不高。房地产公司应当增强企业对成本管理工作重视的意识，确立健全的企业成本管理工作责任制，建立发展战略成本管理的新思路，完善企业内部管理，严格实行事前管理，着力提升房地产开发公司的成本管理整体素质和信息化管理水平，以满足社会主义市场经济条件下企业对房地产开发公司成本管理工作更高的要求，从而有效增强房地产开发公司的核心竞争力。

## 1、房地产开发经营过程价值链分析

地产项目经营管理工作的基本内涵是专案经营，一般分为规划设计经营、建筑管理和物业管理。主要内容涉及公司利润过程的控制与创新，包括产品设计、采购、施工、营销和物流服务的生产与运作流程，以及在人力资源、财务操作、业务计划等项目的行为控制等给公司带来巨大利润的过程或细节。基于迈克尔波特价值链模

式的基本内涵，本章还介绍了房地产开发管理活动的价值链模式。在房地产开发管理活动，前期的市场定位和规划设计对开发项目的投资成本和销售影响较大；后期项目建设虽已启动，但相关的成本管控与市场营销成效并不突出；原物料供应、设计变更、成本等方面的价值状态均受到了前期项目规划与设计本身的约束，因此对公司整体运营绩效的负面影响也相对较小。这里要探究的问题是，在公司的长期发展战略与经营价值链中，究竟哪些因素对公司的经营绩效有重大影响，影响程度又怎样。在各个阶段，对上述各种因素的影响程度如何发生了变化。基于地产项目开发运营过程的实际、根据企业价值链分析和市场研究的基本结论，把影响公司运营业绩的各种因素概括为：规划设计、建筑品质、营销策划和物业管理。上述方面既体现了房地产开发公司在开发经营活动中的重点内容，又在政策制定程序上反映了公司内部绩效监控与管理工作的重要要素。

## 2、房地产企业经营绩效理论

经营者在经营阶段的管理绩效，以及对公司的运营绩

效即可作为公司的整体运营绩效。而公司运营绩效的水平则主要体现在公司的整体获利能力和后期发展能力上。而在管理公司的过程中，管理人员的绩效水平以及对公司形成、发展和运营的贡献就体现在了管理人员的经营业绩。而房地产公司的绩效水平也是基于房地产公司的运营绩效。业绩水平能够通过房地产公司的后期发展能力来反映。所以，人们在对房地产公司整体运营绩效深入研究的基础上，可以得出了房地产公司运营绩效的基本原理和理论基础。而公司整体运营绩效理论则源自于人们对经营效益的过分重视，这也是公司绩效考核的最初成因。现代管理理论的产生与发展，要求对绩效管理工作的评估方式更为客观。

### 3、房地产企业的绩效管理要求

#### 3.1 体现了可持续发展的基本思想

不仅实现土地资源的可“持续”使用，更要通过合理分配用地、资本和劳务等多种资源，在提升居民消费水平和消费品质的时候，引导着现代地产服务。如营造新一派现代建筑，以凸现代人生活回归自然的生活主题情调，使创新的现代住宅建筑格局更符合顾客对消费人群个性、时尚、新潮的需求。

#### 3.2 管理绩效的目标指标

从提出到执行，再到分析评价的整个过程中，要以提升公司整体能力和实现战略目标为中心，克服在每个阶段的管理过程中存在的与目标指标差距大的现象，以增强执行力。

#### 3.3 支出效率原则

在房地产发展过程中，工作绩效评价指标体系应当兼顾支出与效益二方面。首先，支出费用是指企业在生产经营活动过程中产生的全部支出费用。与房地产公司工作绩效最根本的关系，是收入和费用之间的关系。“支出”概念如何客观、正确、全面，直接关系到工作绩效评价的质量。公司的支出费用规模可以随着企业经营深度和广度的扩大而增大。支出费用记录的编排也由单纯到繁杂，日趋科学与细致化，为企业支出绩效管理工作的科学化与完整性打下了牢固的基石。其次，对支出可以从以下几个方面认识：一是净收入，即生产经营活动的全部净收入；二是总支出、收入，即总支出中扣减支出费用后的全部支出。在总收入基本不变的情形下，主要影响净利润的原因就是成本，而对成本的变化也要注意总收入的变动。所以，企业增加净利润的主要途径就包括了增加总收入和成本。三是要根据企业经营特点，探索切实可行、操作性较强的企业综合绩效评价办法。

### 4、房地产开发经营绩效的影响因素

#### 4.1 规划设计

房产开发项目能否取得成功主要决定于前期的方案设计，而方案设计中最重要的概念就是要按照购买者所认可的角度来理解他们的声音，从而形成了购买者意见和房子如何策划、建筑设计、建筑施工之间的良性联系。房子销售得出去也就是购买者发现它更好、拥有更高的价格也就是它更加独特。方案设计人员必须要以建设标准、区域气候环境、区域风俗人情、房地产市场/顾客的需要为出发点，按照适用、科学、经济、优美以及超前的设计目标，严格遵循建筑物总体规划设计要求的一般程序，对整个楼盘的城市规划、建设标准与外貌、土建构造、水电消防、设备设施、园林景观、路面排水管线、内部装饰等各个领域加以工程设计与运作，以达到最佳的建筑设计价值目标。评估方案建筑设计对地产公司总体开发运营业绩的影响，可从户型设计合理性（包含方向、规模、室内外布置、水电力匹配等）、小区环境总体状况（区位、花园景致、建筑物外形、总体布置等）、方案设计收费和设计品质（建设可能性、建筑设计综合整改状况及建筑设计审核评估合格状况）等四个方面来考察。

#### 4.2 施工质量

施工质量其实是指根据规划设计图/方案与施工标准在进行建设中，所体现的成本、时间和质量。即如何严格地依据图纸和设计标准组织施工？对安全文明施工要求又怎么样？施工单位所使用的建筑材料和机械设备价格是不是合理？以及施工人员组织设置工作是不是有序？这几项内容都是确定项目施工质量的重要内容。但施工质量问题对房地产开发企业的管理绩效影响也是很显然的，技术品质不合格既要整改费用高还可能会影响产品销售、施工质量出了问题甚至赔钱不说还严重影响企业形象、工期拖延还会严重提高生产成本。施工质量问题很可能会到项目竣工验收后若干年才显示出来，这些工程质量问题或事故尽管能够采取修复、重建等多种形式加以改进，但它对企业的社会形象和长远盈利水平产生重要影响。所以，建筑工程质量的合理化（即不以漂亮、华丽、先进为追求，而以实用、满足顾客需求为目标）和长期经济效益，是建筑施工产品质量的基本条件。具体评估标准可从建筑物的构造品质比（外表、细部）、建设验收一次性通过率、建筑物特性经济价值比（一般指材料、机械设备的定价使用合理性）、工程项目开发进度、效益比等几个主要方面考察。

#### 4.3 营销策划

一个较好的产品营销计划是商品从公司到顾客的渠道

与纽带，是商品到货币、利润的流程。它包括了一个产品营销的全过程，由市场研究、企业参与计划制订和工程总体设计、产品价格确定、广告媒介选择、售后服务和信息反馈等构成。广告、推销活动、价格战略和产品营销渠道是房地产开发公司重点考察的产品营销计划项目内容，而在产品营销计划前期就做好的市场定位工作是必不可少的，即通过市场研究，明确了物业项目的主要消费客户群、被开发物的产品特性、市场专营度和象征性价值等重要信息，这也是公司制定具体产品市场营销战略的重要基石。但就影响地产项目营销业绩的具体因素分析，营销方案主要包括广告费用率、品牌、市场竞争力以及资金回笼情况几个方面。

## 5、房地产企业开发经营绩效对策及建议

### 5.1 依法合理实施税收筹划

因为房地产企业的主要特征是资本土地流转工作速度慢、项目研制周期长，同时新建的商品房销售额也较大等，这就需要地产公司必须投资更多的精力对税务加以规划。而合理的税务筹划则能够为企业进一步降低资金费用，以便利用更多资金进行投入。也可以说，由于现在的地产公司发展已经越来越深层次和多样化，所以在实施税务筹划时要重视几个税种的联合效应，而不单是重视一个税种。在实施税务规划综合考虑流程中，不仅仅注意到降低企业税费，还应充分考虑到隐性成本以及其他的非税收成本。让房地产企业最大限度地降低税务成本，进而将盈利实现最大。也正是因为如此合理的税收筹划，才能降低公司税负，从而提高公司的整体运营业绩。

### 5.2 建立三全成本管控体系

地产公司必须形成全过程、全员参与、全面成本管理的成本控制制度：即对整个项目开发流程中，从用地阶段到入伙阶段，整个过程注重成本核算。对整个项目成本管理体系中，不但包括用地开发成本，还应包括经营成本、管理成本、财务成本等。通过全员参加管理，使设计、施工、成本、财务管理、市场拓展、销售、施工管理等职能部门所有人员都参加目标的制定，并负责到部门内部。各相关职能部门之间都实行协同负责，并建立标准。通过对三全成本体系的全面管控，可以更有效明确整个成本管理体系在项目发展流程中各个重要阶段的成本控制目标，并聚焦于成本管控要点。采用全员参与的方法，全面提高企业每一个人员的成本费用管控意识，由传统的控制建安成本到控制全部成本费用，更合理和高效的给企业带来收益。

### 5.3 建立完善成本考核绩效制度

制定了目标成本后就必须确立成本考核绩效管理体系，并把生产房地产成本和经营成本落实到企业每一个责任中，同时通过作业成本法、目标成本法和责任中心有机地结合，对企业成本加以有效控制。目标制定时，在明晰职能、制定绩效考核机制的同时也可使目标更具有可行性、落地性，而业绩导向管理则使工作流程中的控制更有强度、更有深度，从而避免了因监管盲区、互相推诿、成本控制职能不足而带来的成本浪费，同时也在一定程度上提高了企业成本控制意识，使公司由被动接受转化为主动管理，突破了监管瓶颈，监管部门之间也建立起了共同监管的联动机制，形成了成本控制合力，进而最后达到成本优化，经济效益的最优化。

### 5.4 强化企业财务管理

(1) 明确各岗位职责，优化岗位设置。在以往传统公司的财会机构设置中，公司为了减少用工成本的考虑，由专业财务工作人员同时履行会计核算的职责与税收筹划的职责。这种虽然能够减少人力方面的费用，但同时提高了财务危险性；当公司税收情况单纯时，这种方法可能并不存在重大危险。不过，当公司的税况相当繁杂时，就可能会出现财务危险。房地产公司税收核算大多相当繁琐，所以需要设置专业的税收类工作人员用来筹划税收。目前，由于税项繁多，可以来筹划的空间很大。设置专业会计人员开展税收筹划，能够使税收工作顺利完成，减少公司的税收方面经营风险。在设置职位时要注重做好明确分工、专岗专责、确定责任到人。对工作人员实行合理安排，提升税务筹划效能，减轻公司税务成本，提升公司运营业绩。

(2) 及时了解政策变化，定期学习培训。通过学习培训，及时了解有关税收优惠政策方面出现的重大变动。对于房产公司则要求要充分运用有关税费优惠政策，及时调整公司运营流程和经营管理模式，从而降低经营成本。这也对有关财务人员的专业知识能力提出了要求。对于房产公司则需要通过对有关财务人员开展税收方面的专业知识训练，提升税务筹划水平。而对于有关财务人员来说，首先要能够对所有税收优惠政策的重要内涵进行熟练掌握和了解。特别是对税收优惠政策，更需要进行熟练掌握，以及时了解有关税收政策变动情况和应对。而通过定期的学习培训税收方面知识，能够使有关财务税收核算的准确性提升，同时业务素质也会进一步提高<sup>[1]</sup>。同时，也要提高财务人员对企业业务流程的管理规范，以增强其对收入成本费用等的会计核算能力和财税管理技能。

### 5.5 树立全新的战略成本管理理念

战略成本管理是对公司的存在与发展所进行的根本性、长远性的战略计划，并由此来引导与运作公司的成本管理体系。其本质上是用一系列成本管理方式来降低成本，同时确定公司战略定位的一个手段。它和传统成本管理模式的比较，在总体目标上，前者以发挥公司的优势为主要目标，具备战略地位而后者则以降低为主要目标，具备局部性；在范畴上，前者考虑长期的战略效果，而后者则考虑范畴范围狭隘，目光短浅；在研究对象上，前者更重视整体价值链环节，而后者则更多考察直接的成本动因；在观点上，前者更重视内在条件和环境，而后者则只注重内在成本管理。成本系统管理理念主要表现在：(1) 在业务流程上包含政策、实施、信息管理和绩效四方面；(2) 在经营上要涵盖企业的各阶段，从产品方向扩展到市场分析与设计，向后扩展到顾客购买、维护及处理；(3) 在管理对象中要能够不断地拓展成本管理系统的内容，技术和方式都在不断地变，并把一切能够影响公司成本决策的费用和开支，都融入到成本费用管理工作当中。

### 5.6 加强内部控制，实行事前管理

在公司内形成全员、整体的成本管理的能力，并使每个人知道成本管理是公司增加利润的根本途径，公司的一切行为都会产生效益，每位人员都有成本管理的职责。利用项目成本管理法，在成本产生之前，根据可能进行的项目预测、设计概算以及对项目的技术要求，在项目的执行过程中对项目成本进行动态的调节，并及时预知可能出现的各种成本高于价值的现象，在项目成本管理的起点开始管理成本，从而有效避免了成本逾额的问题产生。

### 5.7 提高成本管理人员素质

人力资源是经济发展的力量之源，也是经济社会发展的后劲所在。当今企业之间的争夺，实质上就是人力资源的争夺。科技竞争，说到底也是人力资源竞争。优秀的企业经营管理人才，是当前社会主义市场经济竞争的关键资源。为了做强做大中小企业，就需要着力营造促进中小企业经营管理人才发展的良好环境，着力培育造就了一大批优秀的中小企业经营管理人才，并着力培养了他们的战略决策、企业运营管理、市场竞争、促进企业发展，以及适应复杂形势变化的综合能力。鉴于房地产开发公司生产经验的特殊性，对其工作人员要求也较高，特别是对其成本管理员。成本核算管理人员素质的好坏决定着公司成本核算管理工作水准的好坏。所以，房产开发公司应该确立“以人为本”的科学管理思路，注重对成本核算管理工作人才的培训与管理。另一方面，公司可以对成本管理工作者

进行定期培养，使之具备完整的成本管理理念和高度的成本管理责任心，并且熟悉现代成本管理技术；另外，公司采取合理的招募活动，挖掘并发现优秀人员。此外，成本处理人员不只要懂处理，同时还要熟悉技术、工程经济、和有关法律规定。如此，可以满足市场经济环境下对房地产开发公司的管理水平愈来愈高的需求。

### 5.8 适当扩大企业规模

房地产业的投资项目发展时期一般较长，资本需求量也较大，因此整个企业体量也一般较大。如此庞大的中小企业数量，对地产行业高额的投资收益率具有很大的影响。但如果企业正处在成长期，由于整个企业体量的扩大，则中小企业的固定资产生产成本也会因生产的扩大而下降。因而大大降低了商品的生产单位成本费用，使中小企业运营管理绩效大幅度地提高。当公司发展达到成长期，运营管理因为整个企业的体量过大而下降。所以，企业就应该合理进行调节中小企业数量。但不要只注意增加中小企业的体量而忽略了增加中小企业的整体质量，而是必须科学合理扩大企业规模，以改善中小企业的整体经营管理效率，并针对当前市场发展情况，制订科学合理的企业经营战略目标。

### 结语：

总的来说，公司都是以收益最优化和可持续发展为战略目标的地产开发公司也不例外。在上述影响地产公司的运营业绩的原因解析中我们可以了解要实现最真实、可观的收益房地产公司必须分别从物业管理服务、方案设计、销售方案、建筑品质这些方面进行价值工程。同时，地产开发商还需要以良好的管理人才为基石、以不断创新的建筑科技与营销策划技术为基础、以高度专业化的经营管理为基础，在地产项目开发运营的全过程中实现客户满意度管理，以市场价值为导向在方案设计、施工建造、营销策划和物业四个环节上用成本、时间、服务品质的准则不断改进，经营加强用科学管理勇于创新在成本、功能和效率的综合统一中实现最佳的服务价值。

### 参考文献：

[1] 仇慎谦. 物业建设与物业管理衔接问题的研究[J]. 中国物业管理, 2002(03):89-91.

### 作者简介：

周莉(1980.12.05), 女, 汉族, 内蒙古巴彦淖尔市人, 本科, 房地产估价师, 研究方向: 房地产开发经营及管理。