

# 房地产项目成功标准体系研究

曹小琳,胡杰坤

(重庆大学 建设管理与房地产学院,重庆 400044)

**摘要:**房地产项目作为房地产业的核心产品,其成败不仅直接影响到人居环境的改善和人民生活水平的提高,而且影响到一个国家的工业化、城市化进程。项目成功标准的制定是项目成功的首要保证,对项目实施有重要的指导意义。在总结国内外项目成功标准研究经验的基础上,运用文献研究法和专家咨询法,构建了基于房地产项目全寿命周期和项目利益相关者理念的二维项目成功标准矩阵,建立了项目成功标准的实施体系,有利于房地产项目从企业、社会、环境的长远利益出发制定项目的成功标准,可避免房地产项目开发的短视行为,引导房地产业健康、有序地可持续发展。

**关键词:**房地产项目;成功标准;二维矩阵;实施体系

**中图分类号:**F293.3      **文献标志码:**A      **文章编号:**1008-5831(2011)06-0065-04

## 一、引言

项目成功标准的制定是对项目进行有效评价的前提,同时也为项目的实施明确了目标和方向,具有重要的指导作用。

房地产业是一个具有高度综合性和关联性的行业,是国民经济中各行业相互集中、相互联系的重要枢纽,在城市经济发展中起着重要作用。房地产项目作为房地产业的核心产品,不仅是社会生产和人民生活的基本载体,还是国民经济和区域经济发展的重要推动力。因此,房地产项目的成败不仅直接影响到人居环境的改善和人民生活水平的提高,而且影响到国家的工业化、城市化进程<sup>[1]</sup>。

近年来,房地产业的快速发展为国民经济增长作出了巨大贡献,同时,也产生了一系列社会、环境问题:房地产项目开发失控与无序建设造成土地资源与国有资产的浪费与流失;开发商片面追求经济效益造成项目建设与城市发展总体规划不协调,以及对生态环境的破坏;缺乏长远战略规划的短视建筑造成新城变旧城,旧城改造的大拆大建等恶性循环,不仅造成资源的巨大浪费,而且产生了大量的建筑垃圾,对环境造成巨大威胁。上述问题的出现使人们开始审视究竟什么样的项目是成功的项目。因此,探索与制定一套完整可行的房地产项目成功标准评价体系,不仅对项目的实施具有重要的指导意义,而且有利于房地产企业制定科学合理的建设目标,对开发项目进行全面的检查、评价与完善,使房地产项目的开发建设更具前瞻性和科学性,有利于减少项目失败所带来的社会资源浪费,更有利于引导房地产业健康、有序地可持续发展。

## 二、国内外研究及应用现状分析

目前,国内外针对工程项目成功标准的研究成果相对较多,而针对房地产项目成功标准的研究则鲜有见到,笔者通过对工程项目成功标准的研究现状进行分析,基于项目共性,提出针对房地产项目的成功标准体系。

收稿日期:2011-07-09

作者简介:曹小琳(1954-),女,重庆人,重庆大学建设管理与房地产学院教授,主要从事工程项目管理、技术经济及管理研究。

国外对于工程项目成功标准的研究已有几十年的历史,研究相对成熟,但由于项目的单一性和复杂性等特点,对项目成功标准尚无统一界定。1983年, Baker, Murphy 和 Fisher 建议用时间、成本、质量作为衡量项目成功的标准。Atkinson 将其称之为“铁三角”标准<sup>[2]</sup>。“铁三角”标准为进一步研究提供了重要的参考和指导,在其基础上发展形成了多个评价标准体系,如:项目成功标准的财务观点<sup>[3]</sup>——在铁三角标准的基础上,考虑项目带给承包商或投资者的商业价值;项目成功标准的项目利益相关者观点<sup>[4]</sup>——在项目成功标准的评价中融入“人”的观点,综合考虑各个利益相关者的感受,使标准有了更广泛的适用性;项目成功的主观和客观标准观点<sup>[5]</sup>——认为除了时间和成本是客观的之外,其他的标准都是主观的;项目成功的“硬”标准和“软”标准观点<sup>[6]</sup>——强调标准分为切实的、定量的“硬”标准和无形的、定性的“软”标准;项目成功的“项目管理过程的成功+项目产品的成功=项目成功”标准观点<sup>[7]</sup>——认为在项目整个阶段,项目经理关注的是项目管理过程的成功,而项目投资者则关注的是项目产品的成功,强调区分项目成功和项目管理的成功;项目成功的宏观标准和微观标准观点<sup>[8]</sup>——认为应从客户、投资人、承包商、政府、公众等不同角度审视项目的成功,因此要从项目全寿命周期宏观角度以及项目实施阶段的微观角度共同来把握。

国内在该领域的研究起步较晚,对涉及工程项目问题的研究主要基于对项目成功影响因素的研究,强调工程项目管理工作的重要性,对项目成功标准理论的研究成果主要有:基于项目全寿命周期的项目成功标准观点<sup>[9]</sup>;基于利益相关者的核心价值的项目成功标准观点<sup>[10]</sup>;基于项目全寿命周期管理和利益相关者视角的大型工程项目成功标准观点<sup>[11]</sup>。

由此可见,工程项目,尤其是大型工程项目成功标准体系的重要性已引起广泛关注,但对制定房地产项目成功标准的重要性尚未得到相应重视,甚至存在认识误区,主要分为两大类:第一,在房地产业快速发展、市场需求巨大的背景下,对项目成功标准的确定完全局限于项目高额利润,这一类多存在于开发项目规模较小、不需要复杂技术的中小型房地产企业;第二,认识到项目成功标准的重要性,但在制定标准时过多考虑企业发展利益,对社会、环境等一些隐性问题缺乏足够的责任心,导致对项目开发存在短期行为,这一类多存在于开发项目规模较大、技术较复杂、影响范围较广的大型房地产企业。

### 三、房地产项目成功标准体系分析

#### (一) 房地产项目成功标准矩阵构建

通过对近年来国内外有关工程项目成功标准理论研究的文献进行梳理,其中涉及项目全寿命周期理念的文献约有14篇,涉及项目利益相关者理念的文献约有13篇。具有里程碑意义的是——1983年,国外学者 Baker 和 Murphy 等人在其《Factors Affecting Project Success》一书中首次明确提出项目利益相关者的概念,为项目成功标准理论的研究提供了一个新的视角;1999年, Lim 和 Mohamed 提出从微观和宏观两个方面来评价项目的成功,第一次涉及项目全寿命周期的概念,在此基础上,2005年国内学者林鸣、沈玲等从项目全寿命周期的角度深入分析了项目成功评价标准,并将其细分为预成功标准、建成成功标准和运营成功标准。此后,国内对于工程项目成功评价标准的研究多是在项目全寿命周期和利益相关者两个理念的基础上进行展开和深化。笔者应用文献频度统计法,在研究房地产项目成功评价标准时将同时引入房地产项目全寿命周期和项目利益相关者的理念,并通过专家咨询,构建房地产项目的成功标准。

从房地产项目全寿命周期的角度制定项目的成功标准,应根据房地产项目的开发特点将其全寿命周期划分为前期决策、规划设计、建设实施、项目运营四个阶段,而不再局限于项目的实施阶段,其优点在于:(1)符合工程项目管理的惯例,有利于更加全面、准确地评价房地产项目的成败;(2)将项目划分为相互衔接的工作阶段,有利于分析各个阶段的工作重点,从而加强对各阶段的管理及评价;(3)项目各阶段都反映了中国在项目管理上的一些不足,如前所述,项目管理过多注重项目的实施阶段,忽视了其他阶段的管理,而项目的前期决策、规划设计、后期运营逐渐体现越来越重要的地位<sup>[12]</sup>。

从项目利益相关者的角度制定房地产项目的成功标准,即应从系统的观点出发,考虑到项目的实施环境是一个涉及地方有时乃至整个国家国民经济、社会、生态环境的开放系统,而不仅是一个只涉及项目所在地的封闭系统。因此,项目的利益相关者不仅是与项目发生直接经济关系的相关者,即以合同为纽带的各利益集团——业主、设计方、承包商、最终用户<sup>[13]</sup>,还应包括相关的政府主管部门、环保部门、开发项目所在区域的社会公众等。

房地产项目涉及面广,因此,项目成功的评价指标也应该是多维的,应按照“以人为本”的理念,从项目各利益相关者的角度出发,反映经济、社会、环境

等多方面的要求<sup>[14]</sup>,构建房地产项目的成功标准,如表1所示。

表1 房地产项目成功标准二维矩阵

指标体系	前期决策阶段	规划设计阶段	建设实施阶段	项目运营阶段
项目客观要求	市场研究准确、可行性研究充分、决策程序科学、项目策划有一定创意	与地区发展、城市规划吻合;设计满足规范要求,且方案优化	满足时间、质量、成本、安全、环保要求	项目实用性;对环境的影响;对当地经济的促进作用;社会效益
业主	项目有良好的盈利前景;项目实施有利于企业持续发展	规划方案通过批准,设计完善,减少变更和索赔事件发生	按计划完工,通过验收;按预期目标交付使用	尽早收回投资,获得预期收益;该项目的成功为企业其他项目起到良好的宣传作用,有利于树立企业品牌
勘察设计单位		获得利润;高质量的设计图纸,促进单位发展;设计方案对员工的激励作用	为项目建设提供技术支持	设计年限内安全运行,且节能、环保、低碳排放
承包商		设计满足施工建造要求,并能按时提供设计文件	按时收到工程款;按计划完工,通过竣工验收,获得利润	建立长期合作关系;良好的施工质量、打造企业品牌
监理单位		参与设计方案优化;为项目可建造性提供合理化建议	保证工程项目质量、安全,打造企业品牌;获得利润;与各方建立良好的关系	树立良好的企业形象,打造企业品牌
客户	建立客户需求	定义设计原型	变更控制	优质的项目质量,按时交付,满足功能要求、配套设施完善、环境优美
政府部门		符合地区和城市规划;增加税收	保障社会安定,解决一定的就业问题	改善居住条件,促进区域经济的发展
环保部门		规划中考虑对环境的影响,设计方案对环境负面影响最小化;设计使用建筑材料满足环保要求;考虑项目运营期能耗特点,推广节能、可再生材料的运用	安全文明施工,减少建筑垃圾,加强环境保护	项目运行过程满足环保、节能等要求
项目所在区域			提供一定的就业机会;施工过程对区域环境、交通、安全等影响减到最小;合理化建议得到相关部门的重视	改善当地的经济状况;提升项目所在区域的整体形象和品位,带动区域发展

(二) 房地产项目成功标准实施体系构建

制定一套完整的项目成功标准是保证项目实现真正意义上成功的首要条件,而成功标准实施体系的构建则是项目成功的有力保障。在中国房地产项目开发活动的经验总结中可以看出,项目管理已经由传统的对项目实施阶段的管理,拓展为对项目前期决策、设计、建造等建设全过程的管理。但是,项目后评价工作的重要性仍未得到应有的重视,国内在房地产领域的相关研究工作普遍存在缺乏基础数据、统计数据不具体等问题。这除了与项目生产的单件性特点有关外,在很大程度上也与忽视对项目的后评价和管理经验总结等有关。因此,房地产项目成功标准的实施体系应是涵盖标准的制定、执行、

经验总结和反馈等内容的系统过程。如图1所示。

标准制定——在项目开始时,综合分析各种因素,不仅从项目产品、企业自身发展出发,还同时考虑其他项目关系人的利益制定项目的开发建设目标,以寻求多方“共赢”。

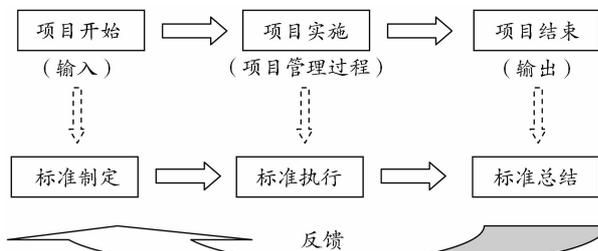


图1 房地产项目成功标准实施体系

标准执行——以既定目标和标准为依据指导项目实施过程,并随时检查项目目标完成情况,发现偏差及时纠偏,并对项目的突发事件进行变更控制。

标准总结与反馈——在项目完成时,进行项目的后评价工作,即用项目成功标准检查其最终完成情况、进行经验总结,并通过反馈使标准不断改进,亦可为后续项目的实施提供参考与借鉴,这是目前中国项目管理工作中仍没有得到足够重视和积极实践的一项具有重要意义的工作。

#### 四、结语

项目成功标准的制定是进行项目评价与项目控制的重要前提,亦是确保项目成功的首要任务。基于房地产项目全寿命周期和项目各方利益相关者,从经济、社会、环境多方面综合考虑制定的房地产项目成功标准二维矩阵使项目从真正意义上符合绿色、可持续发展理念。项目成功标准的实施将贯穿项目全过程,即包括标准的制定、执行、后评价和经验总结的系统过程。对标准完成情况的总结与改进至关重要,有利于项目管理经验的积累,并可为其他项目的实施提供参考与借鉴。

#### 参考文献:

- [1] 刘成高. 中国房地产业可持续发展研究[M]. 成都:西南财经大学出版社,2008:212.
- [2] 陈贇,黄甲寅. 关于项目成功标准的探讨[J]. 项目管理技术,2008(2):56-59.
- [3] MORRIS PW G, HOUGH G H. The Anatomy of major projects [M]. Oxford, UK: John Wiley & Sons, 1987.

- [4] BAKER B N, MURPHY D C. Factors affecting project success [M]. NY: Project Management Handbook, 1983.
- [5] CHAN AP C, SCOTT D, LAM EW M. Framework of success criteria for design/build projects [J]. Journal of Management in Engineering, 2002, 18(3): 120-128.
- [6] BRINER W, HASTINGS C, GEDDES M. Project leadership [M]. London: Gower, 1996.
- [7] WATERIDGE J. How can IS/IT projects be measured for success [J]. International Journal of Project Management 1998, 16(1):59-63.
- [8] LIM C S, MOHAMED M ZAIN. Criteria of project success: An exploratory re-examination [J]. International Journal Project Management, 1999, 17(4): 243-248.
- [9] 林鸣,沈玲,马士华,陈建华. 基于项目全寿命周期的项目成功标准的系统思考[J]. 工业工程与管理,2005(1): 101-105.
- [10] 尹贻林,胡杰. 项目成功标准的一个新视角——基于利益相关者的核心价值研究[J]. 科技管理研究,2006(9):156-159.
- [11] 王进,许玉洁. 系统思维视野下的大型工程项目成功标准[J]. 中国工程科学,2008,10(12):79-85.
- [12] 冉秀阶. 房地产企业项目管理成熟度模型构建及评价研究[D]. 重庆:重庆大学,2010.
- [13] 王进,许玉洁. 项目成功标准研究的动态演变与启示[J]. 经济管理,2008(12):80-86.
- [14] 王进. 大型工程项目成功标准研究——基于利益相关者理论[D]. 长沙:中南大学,2008.

## Research on Real Estate Project Success Criteria System

CAO Xiao-lin, HU Jie-kun

(College of Construction Management and Real Estate, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China)

**Abstract:** Real estate project is the core product of the real estate industry; its success not only impacts the improvement of the residential environment and people's living standards, but also influences a country's industrialization and urbanization. The development of standards for project success is first and foremost to ensure the success of the project, and it has important significance for project implementation. On the basis of summarizing of domestic and overseas achievements on project success criteria, with the methods of literature research and expert consultation, this paper establishes a two-dimensional matrix for the real estate project success criteria from the points of project total life cycle and project stakeholders, and builds the implement system, which is conducive to develop real estate project success criteria from the long-term view of corporate, social, and environment, to avoid short-sighted behaviors of real estate project and guide the healthy, orderly and sustainable development of real estate industry.

**Key words:** real estate project; success criteria; two-dimensional matrix; implement system

(责任编辑 傅旭东)