

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2013156158

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

中恒兴房地产公司的风险管理问题研究

The Study on the Risk Management of Zhonghengxin Real Estate Company

张树忠

指导教师姓名: 沈维涛教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年6月

论文答辩日期: 2014年月

学位授予日期: 2014年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

中国房地产行业自 1998 年取消福利分房，推动住宅商品化改革以来，发展很快，并迅速成长为我国国民经济的支柱性产业之一。随着近年来房地产市场的火爆，房价的飙涨，导致了一些民生问题，也引发了国家调控政策的不断出台，房地产市场的风险正在日益显现。如何正确面对风险，控制风险，使企业持续成长，是目前摆在房地产企业面前的重要任务。

福建中恒兴房地产公司是我国房地产市场十余年的快速发展的一个缩影，具有我国中小房地产企业的各种典型特征。在经历快速成长和国家严峻的房地产调控政策之后，福建中恒兴房地产公司近年来在保持快速增长的势头同时，积极构建企业全面的风险管理体系，以应对未来我国房地产发展的风险和变数。本文运用企业风险管理理论，通过对中恒兴房地产公司面临的风险以及其目前的风险管理措施的效果进行分析，提出改进意见。在此基础上，进一步为我国中小房地产企业如何建立风险管理体系，应对未来的市场风险作出有益的理论探索。

本文分为五部分：

第一部分说明选题的背景、目的和意义以及研究的方法。

第二部分阐述风险管理的相关内容及其我国房地产行业风险管理的情况。

第三部分对中恒兴房地产公司及其存在的主要风险进行分析，指出其在组织架构、决策机制、财务管理和激励制度上存在的问题。

第四部分运用风险管理理论，对中恒兴房地产公司的风险管理体系的构建和完善提出建议。

第五部分进行总结，从个案到一般，为中小房地产企业风险管理提供普遍性的理论借鉴。

关键词：中恒兴公司；房地产；风险管理

Abstract

Since the commercialization of housing reform in 1998, China real estate industry got very rapid development. It quickly grow into one of the pillar industries in the national economy. For the rapid rise in real estate prices leading to some problems, in recent years, the government put-off many tough policies to control the prices of real estate. The real estate market risk is increasingly apparent. How to deal with the risk, control risk, is an important task to the real estate enterprises to face.

Fujian Zhonghengxing Real Estate Company is a microcosm of China's real estate market rapid development, We can see all kinds of characteristic of China's small and medium-sized real estate enterprises from the company. After experiencing rapid growth and the period of national real estate macro-control, Fujian Zhonghengxing Real Estate Company maintain rapid growth in recent years. In order to cope with the future of China's real estate development risk, the company have built the enterprise comprehensive risk management system, In this paper, I use the theory of risk management to analysis the risk faced in Zhonghengxing Real Estate Company and its present risk management measures. On this basis, further to establish the risk management system for China's real estate enterprises.

This paper is divided into five parts:

The first part explains the background, purpose and significance and research method.

The second part introduces the theory of risk management and the risk of Chinese real estate industry.

The third part analyzed the main risks in Zhonghengxing real estate company, pointing out the problems in its organizational structure, decision-making mechanism, financial management and incentive system.

The fourth part apply risk management theory to put forward suggestions for Zhonghengxing real estate company to improve its risk management system.

The fifth part is the summary, from the case to the general, provide universal theory for risk management of small and medium-sized real estate enterprises.

Keywords: Zhonghengxing Company; real estate; risk management

目录

1 导论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究的目的是和意义	2
1.3 研究内容和方法	2
2 风险管理与我国房地产行业风险管理	4
2.1 风险管理概述	4
2.1.1 风险管理的含义	4
2.1.2 风险管理理论的产生和发展	4
2.2 风险管理的主要内容	5
2.2.1 风险管理的目标	5
2.2.2 风险管理的策略	6
2.2.3 风险管理的组织	7
2.2.4 风险管理的实施程序	8
2.3 我国房地产行业的风险管理	11
2.3.1 我国房地产行业的现状概述	11
2.3.2 我国房地产行业面临主要风险	14
2.3.3 我国房地产行业的风险管理	17
3 中恒兴房地产公司风险管理的现状及问题	20
3.1 中恒兴房地产公司概况	20
3.1.1 中恒兴房地产公司简介	20
3.1.2 中恒兴公司的组织架构和风险管理现状	22
3.2 中恒兴公司存在的主要风险	23
3.2.1 市场风险：市场分析识别能力不足	23
3.2.2 决策风险：缺乏科学制衡的决策体系	25
3.2.3 财务风险：财务管理功能缺失和财务内控缺乏严密性	26
3.2.4 人事风险：人才流失，缺乏有效的激励机制	27

3.3 中恒兴公司风险管理问题分析	27
3.3.1 组织架构问题分析.....	27
3.3.2 决策机制问题分析.....	28
3.3.3 财务管理问题分析.....	29
3.3.4 激励机制问题分析.....	30
4 中恒兴房地产公司的风险管理改进建议	32
4.1 设立独立的风险管理委员会和稽核监察部	32
4.2 建立以董事长为核心的权力制衡机制和科学决策机制	34
4.3 加强风险教育，培育全员风险管理文化	34
4.4 加强人才培养，建立有效的激励制度	36
5 结论和启示	38
5.1 主要结论	38
5.2 主要启示	39
参考文献.....	41

1 导论

1.1 问题的提出

自 1995 年 1 月 1 日《中华人民共和国城市房地产管理法》正式实施以来，我国的房地产业发展开始迈入了法制管理的新时期。1998 年以后，随着住房实物分配制度的取消和按揭政策的实施，房地产投资进入快速发展时期，住房成为新的消费热点，房地产业迅速成为经济的支柱产业之一。^①

伴随着房地产业的快速发展，许多问题也不断涌现。其中房价上涨过快、房价过高、市场投机行为严重、结构不合理的问题，导致严重的社会矛盾，使房地产业成为社会关注的焦点。为抑制房价过快上涨，保证房地产业平稳发展，我国政府于 2004 年开始不断出台政策，对房地产业实施宏观调控。其中 2007 年至 2008 年的严格调控曾一度让许多中小房地产企业经营难以为继。随着新一届政府的经济改革政策落实，从 2013 年下半年开始，全国各地不断传来楼盘降价、开发商资金链紧张等消息，业界预测房地产业的“拐点”已经来临，我国中小房地产企业将面临严峻的经营风险。^②

与风险不断增加相对照的是，我国中小房地产企业由于这些年市场过于火爆，楼盘一直热销，因此经营态度偏于乐观，对风险意识不足，风险防范和控制体系也基本没有建立。因此在风险发生的时候，容易导致抵御能力不足而使经营陷入困境的情况。

房地产行业涉及基本的民生问题，国家对房地产行业的调控在可以预计的将来，会一直持续。我国房价从高点回落，回归理性，平稳渐进发展将是未来房地产业发展的趋势，房价大幅上涨的局面不会再出现。在这种趋势背景下，对我国中小房地产企业的风险管理课题提出就显得尤为必要。

福建中恒兴房地产公司是我国中小房地产企业之一，具有一些中小房地产企业的基本特征。它既得益于近十年我国房地产市场的快速发展，得以迅速成长，也曾经在国家严峻的房地产调控政策之时面临经营困难。如何在房地产市场形势变化的环境下，更好地进行风险管理，也是福建中恒兴房地产公司面临

的紧迫课题。

1.2 研究的目的和意义

风险管理是企业的重要环节，本文研究的目的在于通过对中恒兴房地产公司风险管理的案例研究，总结出我国中小房地产企业风险管理的一般性特征，从而为我国中小房地产企业完善企业治理、强化风险控制、增加抵御风险的能力提供参考建议。

本文研究的意义有以下几方面：

(1) 有助于提高我国中小房地产企业对房地产项目开发过程中风险的识别，在开发实践中增强风险理念，降低决策风险。房地产开发是一个动态的过程，风险因素众多，加强风险管理有助于开发商识别风险，认清风险本质，适应现时房地产开发市场充满变化和不确定性的环境，以保证房地产项目的成功。

(2) 有助于降低我国中小房地产企业利润和现金流量的波动，加强与银行、消费者以及建筑承包商等方面的关系，维持企业生产经营的稳定，降低资金财务风险。有效的风险管理，可以避免因风险事件突发引起对房地产企业巨大的财务冲击并在灾后获得各种必要的资金补偿，以保证企业的生存和稳定经营。同时通过风险管理可以达成减少风险损失，提高开发项目的经济效益的目标。

(3) 有助于我国中小房地产企业建立科学的项目风险管理机制，提高中小房地产企业经营管理水平，保障房地产项目管理的正确性，提高房地产开发商风险管理水平，加强风险损失的防范与控制，降低管理风险，保障开发项目的顺利实现。

1.3 研究内容和方法

风险管理是指企业为了持续发展，达到经营管理的预期目标以及为此而拟定的制度或程序，其目的在于防止目标的偏离或降低风险管理成本。企业风险管理由内部环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息和沟通、监控等要素构成。风险管理理论起源于上世纪 30 年代的美国，随着经济和管理实践的发展，风险管理理论也逐步发展出一套科学的理论体系。

福建中恒兴房地产公司是我国住宅商品化后成立的房地产开发企业，经历了我国房地产市场迅猛发展和国家政策调控的主要时期，有着我国中小房地产企业的典型特征。本文以福建中恒兴房地产公司的风险管理作为研究的内容，结合风险管理理论及其实践方法，在分析福建中恒兴房地产公司发展历程，管理架构的基础上，从市场环境、决策机制、财务内控管理等多个角度进行剖析，对福建中恒兴房地产公司的风险管理提出针对性地提出改进建议。

本文结合福建中恒兴房地产公司的实例进行实证研究，通过分析归纳的研究方法，为中恒兴房地产公司提出适合未来市场变化和企业发展的全面风险管理相结合的改进意见，从而希望进一步得出适合我国中小房地产企业风险管理的具有一般意义和规律性的结论。

2 风险管理与我国房地产行业风险管理

2.1 风险管理概述

2.1.1 风险管理的含义

风险管理 (Risk Management) 是研究风险发生规律和风险控制技术的一门新兴管理科学,是指风险管理单位通过风险识别、风险衡量、风险评估和风险决策管理等方式,对风险实施有效控制和妥善处理损失的过程。风险管理作为一门新兴学科,具有管理学的计划、组织、协调、指挥、控制等职能,同时又具有自身的独特功能。^③

从表层上分析,风险管理就是对生产活动或行为中的风险进行管理,从深层上研究,风险管理是指主体通过风险识别、风险量化、风险评价等风险分析活动,对风险进行规划、控制、监督,从而增大应对威胁的机会,以成功地完成并实现总目标。风险管理的主体是管理人员,客体是生产活动中的风险或不确定性,大型、复杂的生产活动过程应设置专门的风险管理机构和相应的风险负责人。

风险管理是一个过程,由风险的识别、量化、评价、控制、监督等过程组成,通过计划、组织、指挥、控制等职能,综合运用各种科学方法来保证生产活动顺利完成。风险管理技术的选择要符合经济性原则,充分体现风险成本效益关系,以合理优化达到最佳,制定风险管理策略,科学规避风险。风险管理具有生命周期性,在实施过程的每一阶段,均应进行风险管理,应根据风险变化状况及时调整风险应对策略,实现全生命周期的动态风险管理。

2.1.2 风险管理理论的产生和发展

风险管理作为企业的一种管理活动,起源于 20 世纪 50 年代的美国。1930 年,美国宾夕法尼亚大学的所罗门·许布纳博士在美国管理协会发起的一个保险问题会议上提出风险管理一词成为风险管理的肇始。之后,拉赛尔·加拉尔

(Russell B. Gallagher) 在 1956 年的《哈佛商学评论 (Harvard Business Review)》上发表的名为《风险管理—成本控制的新名词》的文章论及风险管理, 并指出, 在一个企业应该转化与提升为积极的事前风险管理功能, 主动管理和应对风险, 这是风险管理概念的正式提出。^④

1970 年到 1990 年是风险管理发展的重要阶段。1980 年前后发生的几起诸如美国核电站爆炸、印度毒气泄漏、俄罗斯切尔诺贝利核泄漏等重大安全事故, 对风险管理在全球的推动与发展, 起到了极大的催化于推动作用。这一时期, 美国一些大学的商管学院首先开始讲授一门涉及如何对企业的人员、财产、责任及财务资源等进行保护的新型管理学科, 这是风险管理正式在学术领域传授的开始。

1990 年以后, 风险管理进入了一个全新的阶段——整体化风险管理阶段。整体化风险管理冲破了传统风险管理对风险的狭隘理解, 把风险看做一个整体进行研究。它从整体上去认识风险, 研究和解决的是风险对企业的整体影响。作为全世界广泛接受的进行风险管理的指导性标准, COSO 委员会于 2004 年 9 月 29 日正式发布了《企业风险管理综合框架》, 是风险管理理论体系和实践方法成熟的标志。^⑤

目前, 风险管理已经发展成企业管理中一个具有相对独立功能的管理学科, 围绕企业经营和发展的核心目标, 风险管理与企业的经营管理、策略管理一样具有十分重要的作用。美国著名金融学家彼得·伯恩斯坦认为, 风险管理的极端重要性无论怎么强调都不过分, 它甚至“超越了人类在科学、技术和社会制度方面取得的进步”。^①

2.2 风险管理的主要内容

2.2.1 风险管理的目标

风险管理的目标由两个部分组成: 损失发生前的风险管理目标和损失发生后的风险管理目标, 前者的目标是避免或减少风险事故形成的机会, 包括节约经营成本、减少忧虑心理; 后者的目标是努力使损失的标的恢复到损失前的状

^①Bernstein, P. L. (1996)

态，包括维持企业的继续生存、生产服务的持续、稳定的收入、生产的持续增长、社会责任。二者有效结合，构成完整而系统的风险管理目标。^⑥

风险事故造成损失前的管理目标是选择最经济、最合理的方法，减少或者避免风险事故的发生，使风险事故发生的可能性和严重性降低到最低的程度，并尽可能地降低风险事故对经济和社会的消极影响。实施前的目标主要包括经济合理目标、安全系数目标、社会责任目标等三个方面。

风险管理不可能消灭风险，也不可能完全避免损失。风险事故发生以后，风险管理的目标是消除、改变引发事故的风险因素，减少风险事故造成的经济损失。损失后风险管理的目标主要包括维持生存目标、保持经营连续性目标、稳定收益目标、履行社会责任目标等四个方面。

2.2.2 风险管理的策略

不同的风险管理策略导致不同的风险管理结果。由于风险的结果可能威胁到企业的生存，因此企业必须根据自身的情况，采取适当的风险管理策略进行风险管理。

(1) 避免风险策略。避免风险，是任何经济单位对待风险的策略首先考虑的问题。如果风险所造成的损失不能由项目可能获得利润予以冲抵的时候，避免风险是最可行的简单方法。这就是我们常说的“惹不起，躲得起”。针对可能面临的无法预测的风险，企业选择不去做，就可以避免因为企业行动而带来的风险。但避免风险的方法具有很大的局限性，一是有些风险无法预测，当意识到有风险时风险就不是风险。二是风险所带来的机遇和挑战往往难以估计，选择迎接风险也是是机遇，选择躲避风险也许损失更多。“福兮祸所伏，祸兮福所倚。”机遇和风险是并存且相互转化的。三是只有在风险可以避免的情况下，避免风险才有效果，有些风险无法避免或者可能避免但成本过大，避免风险就不是最佳选择。四是企业消极地避免风险，会使企业安于现状，降低企业风险的抵御能力。没有风险抗体，自然降伏不了风险的病菌。

(2) 分散与中和风险策略。分散风险，主要指企业采取多元化经营、多元化投资和筹资、吸引多方供应商、争取多方客户以分散风险的方式。俗称“不把鸡蛋放在一个篮子里”。中和风险，主要是指企业利用技术手段，对冲或者降

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫