



普通高等教育土建学科专业“十一五”规划教材

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材



FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI

FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI

FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
LI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI

FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
FANGDICHAN XIANGMU GUANLI FANGDICHAN XIANGMU GUANLI

FANGDICHAN XIANGMU GUANLI
FANGDICHAN XIANGMU GUANLI

房地产经营与估价专业适用

房地产项目管理

蔡伟庆 主 编
阙大柯 副主编

中国建筑工业出版社

普通高等教育土建学科专业“十一五”规划教材
全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材

房地产项目管理

(房地产经营与估价专业适用)

蔡伟庆 主 编
阙大柯 副主编
黄如宝 主 审

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产项目管理/蔡伟庆主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2010

普通高等教育土建学科专业“十一五”规划教材. 全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材. 房地产经营与估价专业适用

ISBN 978-7-112-11852-6

I. 房… II. 蔡… III. 房地产-项目管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 031891 号

普通高等教育土建学科专业“十一五”规划教材
全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材

房地产项目管理

(房地产经营与估价专业适用)

蔡伟庆 主 编

阙大柯 副主编

黄如宝 主 审

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京市安泰印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18¼ 字数: 456 千字

2010 年 7 月第一版 2010 年 7 月第一次印刷

定价: 30.00 元

ISBN 978-7-112-11852-6

(19096)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

《房地产项目管理》是高职高专房地产经营与估价专业的一门主干课程,该教材是根据全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会制定的房地产经营与估价专业教育标准和培养方案编写的。《房地产项目管理》从项目管理理论着手,结合我国的建设程序,全面阐述了房地产项目的建设过程中从策划决策、规划设计、前期准备、目标控制、合同管理、配套建设、交接营销等各个阶段、各个环节的主要内容和操作要点,并就国际房地产项目管理的经验与特点作了介绍。本书共分十五章,其内容包括:房地产项目管理概论、房地产项目建设程序、房地产项目管理组织、房地产项目策划与可行性研究、房地产项目评估和决策、房地产项目选址、规划与设计、房地产项目前期准备、房地产项目招标投标、房地产项目目标控制、房地产项目合同管理、房地产配套建设、房地产项目竣工验收和物业的交接、房地产项目营销、房地产项目人力资源管理、发达国家房地产项目管理的经验与特点。

本书以房地产项目管理的程序内容和国际房地产项目管理的经验与特点为重点,内容覆盖全面,体例清晰完整,具有较强的实用性和可操作性,可作为房地产类专业的教学用书,也可作为房地产从业人员的相关培训教材,亦可供房地产项目管理人员工作中参考。

* * *

责任编辑:张 晶 朱首明

责任设计:姜小莲

责任校对:王金珠 赵 颖

教材编审委员会名单

主 任：吴 泽

副主任：陈锡宝 范文昭 张怡朋

秘 书：袁建新

委 员：（按姓氏笔画排序）

马 江 王林生 甘太仕 刘 宇 刘建军 汤万龙

吴 泽 张怡朋 李永光 陈锡宝 范文昭 胡六星

郝志群 倪 荣 夏清东 袁建新

序 言

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会（原名高等学校土建学科教学指导委员会高等职业教育专业委员会管理类专业指导小组）是建设部受教育部委托，由建设部聘任和管理的专家机构。其主要工作任务是，研究如何适应建设事业发展的需要设置高等职业教育专业，明确建设类高等职业教育人才的培养标准和规格，构建理论与实践紧密结合的教学内容体系，构筑“校企合作、产学结合”的人才培养模式，为我国建设事业的健康发展提供智力支持。

在建设部人事教育司和全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会的领导下，2002年以来，全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会的工作取得了多项成果，编制了工程管理类高职高专教育指导性专业目录；在重点专业的专业定位、人才培养方案、教学内容体系、主干课程内容等方面取得了共识；制定了“工程造价”、“建筑工程管理”、“建筑经济管理”、“物业管理”等专业的教育标准、人才培养方案、主干课程教学大纲；制定了教材编审原则；启动了建设类高等职业教育建筑管理类专业人才培养模式的研究工作。

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会指导的专业有工程造价、建筑工程管理、建筑经济管理、房地产经营与估价、物业管理及物业设施管理等6个专业。为了满足上述专业的教学需要，我们在调查研究的基础上制定了这些专业的教育标准和培养方案，根据培养方案认真组织了教学与实践经验较丰富的教授和专家编制了主干课程的教学大纲，然后根据教学大纲编审了本套教材。

本套教材是在高等职业教育有关改革精神指导下，以社会需求为导向，以培养实用为主、技能为本的应用型人才为出发点，根据目前各专业毕业生的岗位走向、生源状况等实际情况，由理论知识扎实、实践能力强的双师型教师和专家编写的。因此，本套教材体现了高等职业教育适应性、实用性强的特点，具有内容新、通俗易懂、紧密结合工程实践和工程管理实际、符合高职学生学习规律的特色。我们希望通过这套教材的使用，进一步提高教学质量，更好地为社会培养具有解决工作中实际问题的有用人才打下基础。也为今后推出更多更好的具有高职教育特色的教材探索一条新的路子，使我国的高职教育办的更加规范和有效。

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会
工程管理类专业指导分委员会

前 言

本书是根据全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会制定的房地产经营与估价专业培养目标和培养方案及主干课程教学基本要求编写的。

房地产项目管理作为项目管理学科理论的重要组成部分，在项目管理的理论和实践中占有很重要的地位，加上房地产业作为我国国民经济的支柱产业，其发展如何对于整个国民经济的发展和人民居住水平的提高都具有举足轻重的影响。因此，提升房地产项目管理的理论层次，完善房地产项目管理的实践水平，了解房地产项目管理的规律，熟悉房地产项目管理实际操作的基本环节和主要内容，适应市场经济条件下房地产项目管理的发展趋势，这对我国房地产业的发展，具有十分重要的意义。

房地产项目管理作为房地产经营与估价专业的主干课程，从项目管理理论着手，结合我国的建设程序，全面阐述了房地产项目的建设过程中各个阶段、各个环节的主要内容和操作要点，是一门实践性很强的课程。在编写过程中，来自于房地产行业的各位专家、学者和行业主管，从理论和实践上对房地产项目管理进行了系统的阐述，语言精练，通俗易懂；内容贴近实际，操作性较强，从而可以使采用本教材学校的高职学生，除了得到系统的理论学习，还可以掌握较为实在的房地产项目管理的动手能力。

本教材由蔡伟庆设计并编写大纲，集体合作，分头撰稿。本教材共十五章，由上海城市管理职业技术学院蔡伟庆担任主编，阙大柯担任副主编。其中第一章、第二章、第三章、第七章、第八章由蔡伟庆编写，第九章由蔡伟庆和黄亮编写，第十章由蔡伟庆和阙大柯编写，第四章由张凌云和阙大柯编写，第五章由黄亮和吴荣礼编写，第六章由张志仁和朱周燕编写，第十一章由苏红光和朱周燕编写，第十二章由滕永健和阙大柯编写，第十三章由滕永健和朱周燕编写，第十四章由杨拥军和吴荣礼编写，第十五章由裴蓁编写。全书由蔡伟庆统稿，朱周燕参与了有关资料的收集和整理。由同济大学教授、博士生导师黄如宝担任主审。

本教材在编写过程中得到全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会、上海城市管理职业技术学院、中国建筑工业出版社的指导和帮助，在此表示衷心感谢。

由于编者学术水平有限，书中难免存在错漏与不足之处，恳请有关专家和广大读者批评指正。

目 录 CONTENTS

第一章 房地产项目管理概论	1
第一节 项目和房地产项目	1
第二节 房地产项目管理	6
第三节 房地产项目管理的发展及应用	13
第二章 房地产项目建设程序	16
第一节 工程项目建设程序的基本概念和特点	16
第二节 工程项目建设程序的主要内容	18
第三节 房地产项目建设程序的主要内容	27
第三章 房地产项目管理组织	31
第一节 房地产项目管理组织概述	31
第二节 房地产项目管理组织形式	36
第三节 房地产项目管理组织模式	38
第四章 房地产项目策划与可行性研究	46
第一节 房地产项目策划	46
第二节 房地产项目的构思与定义	54
第三节 房地产项目可行性研究	61
第五章 房地产项目评估和决策	67
第一节 房地产项目的经济评价	67
第二节 房地产项目的财务数据估算	70

第三节 房地产项目的投资决策	72
----------------------	----

第六章 房地产项目选址、规划与设计

第一节 房地产项目选址	77
第二节 房地产项目规划	81
第三节 房地产项目设计	87

第七章 房地产项目前期准备

第一节 房地产项目前期工作概述	97
第二节 动迁管理	102
第三节 房地产项目的建管管理	108

第八章 房地产项目招标投标

第一节 房地产项目招投标概述	116
第二节 房地产项目勘察、设计、监理招标投标	122
第三节 房地产项目施工招标投标	126

第九章 房地产项目目标控制

第一节 房地产项目目标控制概述	134
第二节 房地产项目进度控制	137
第三节 房地产项目质量控制	144
第四节 房地产项目投资控制	157
第五节 房地产项目风险管理	159

第十章 房地产项目合同管理

第一节 房地产项目合同管理概述	162
第二节 房地产项目勘察、设计、监理合同管理	166
第三节 房地产项目施工合同管理	169
第四节 房地产项目索赔	175

第十一章 房地产配套建设

第一节 房地产项目市政、公用配套	184
第二节 房地产项目公共建筑配套	192
第三节 居住区绿化环境建设	195

第十二章 房地产项目竣工验收和物业的交接

第一节 房地产项目竣工验收	198
---------------------	-----

第二节	房地产项目物业交接·····	204
第三节	前期物业管理·····	212
第十三章	房地产项目营销 ·····	216
第一节	房地产项目营销概述·····	216
第二节	房地产市场调查和细分·····	218
第三节	房地产项目营销策略·····	223
第十四章	房地产项目人力资源管理 ·····	231
第一节	房地产项目人力资源管理·····	231
第二节	房地产项目管理团队建设·····	238
第三节	房地产项目经理·····	241
第十五章	发达国家房地产项目管理的经验与特点 ·····	247
第一节	美国房地产项目管理的经验与特点·····	247
第二节	新加坡房地产项目管理的经验与特点·····	256
第三节	日本房地产项目管理的经验与特点·····	261
第四节	韩国房地产项目管理的经验与特点·····	266
第五节	法国房地产项目管理的经验与特点·····	269
第六节	其他国家房地产项目管理的经验与特点·····	271
参考文献	·····	281

房地产项目管理概论

项目管理 (Project Management) 是 20 世纪 50 年代后期发展起来的一种计划管理方法,它是指把各种系统、资源和人员有效地结合在一起,采用规范化的管理流程,在规定的时间内、预算和质量目标范围内完成项目。房地产项目管理是工程项目管理的一个分类,是房地产项目的管理者运用系统工程的观点、理论和方法,对房地产项目的建设和使用进行全过程和全方位的综合管理,以实现生产要素在房地产项目上的优化配置,为用户提供优质产品。它是一门应用性很强的综合性学科,也是具有很大发展潜力的新兴学科。本章主要就项目、项目管理以及房地产项目管理的基本概念及其特点作阐述。

第一节 项目和房地产项目

一、项目的概念和基本条件

(一) 项目的概念

“项目”一词,已被人们广泛地应用到社会经济和文化生活的各个方面,通常,人们用它来表示某种特定的“事件”(即通过某种手段而实现某一预定目标的事件)。在长期的发展过程中,项目的内涵和外延也在不断地演进。

“项目”这个名词自产生以来,世界上各国对它的定义虽有不同,但大部分的核心内容均大同小异,如《德国 DIN69901》对项目所进行的定义:项目是指在总体上符合如下条件的唯一性的任务(计划):

- (1) 具有预定的目标;

(2) 具有时间、财务、人力和其他限制条件；

(3) 具有专门的组织。

国际标准化组织（ISO 10006）对项目定义为：项目具有独特的过程，有开始和结束日期，由一系列相互协调和受控的活动组成。过程的实施是为了达到规定的目标，包括满足时间、费用和资源等约束条件。

上述定义均对项目进行了理论上的具体描述，指出了项目的内在性质和它的外在表现。在此，笔者根据我国的具体情况，参照世界上大部分国家对项目的描述，把项目定义为：项目是指在一定的约束条件下（该约束条件一般为财力、周期和质量等），由专门的组织根据特定的目标所完成的一次性的任务。

（二）项目的特征

基于项目的基本概念，项目具有如下五大特征。

1. 项目具有单件性和一次性

项目的单件性和一次性是项目最主要的特征，体现在项目具有自己的独特性质，该性质使得项目与项目之间是不可重复的。这个不可重复性，不但表现在项目的目标、项目的组织上，也表现在项目的约束条件上。由于项目的这个性质，使得就项目的任务本身和最终成果而言，不可能找到一模一样的项目，同时也使得项目批量生产成为不可能。这也就是项目一次性特征的本质所在。

2. 项目具有明确的目标和一定的约束条件

项目必须具有明确的目标，没有明确目标的任务是不可能成为项目的。通常，项目的目标可以划分为项目的成果性目标和项目的约束性目标。其中，项目的成果性目标是项目的组织所追求的最终结果，而项目的约束性目标一般称为项目的约束条件。但凡项目都有自己的约束条件，项目只有满足了自己的约束条件，才能够实现自己的成果性目标。在这里，所指的约束条件可以是限定的时间、限定的资源以及限定的质量标准等。

3. 项目具有生命周期

项目所具有的一次性的特点，决定了项目像一切生命体一样，具有生命周期。即项目同样具有诞生、成长、衰退和消亡各阶段。以房地产项目为例，其生命周期包括：项目建议书、可行性研究、勘察设计、建设准备、建筑安装、竣工验收、房屋营销、交付使用、物业管理等。由于项目生命周期的存在，决定了我们在进行项目管理时，应将项目看成一个完整的整体，进行全过程、全方位的管理和控制。

4. 项目具有管理对象的整体性

由于项目的目标非常明确而项目的组织结构和项目的组成内容又因项目目标的各异而不同，因此，在项目的实施过程中我们不能将其任意分割，而应以一个整体加以考虑。这就需要在项目管理中，将项目视为一个整体的管理对象，按项目的需要合理配置生产要素，做到数量、质量和结构上的总体优化。

5. 项目的不可逆性

项目的实施需要遵循一定的程序，由于项目的特殊性；其在实施过程中的整

个过程是不可逆的，项目一旦失败便不可挽回，故风险很大。因此，在项目管理中需要进行周密的考虑，要实施全过程、全方位的管理。

（三）项目的基本条件

根据项目定义，要构成一个项目，必须具备如下四个基本条件。

（1）项目是一个系统的有机整体。

尽管每个项目均可按时间、位置或性质划分为若干部分、若干子项目，但仍然会因各种千丝万缕的制约和联系构成一个整体。

（2）项目具有明确的目标。

目标是项目立项的依据，也是构成项目的基本条件。项目目标分为成果性目标和约束性目标，前者主要指项目的功能性要求，以房地产项目为例，如兴建一个住宅小区能满足居住一定数量、一定社会层次的居民；后者主要指项目的限制条件，如房地产项目的工期、费用、质量以及安全等，内容多而复杂。

（3）项目具有明确的起点和终点。

任何项目都有明确的生命周期，有一个从立项到终了或开始至结束的时间历程。

（4）项目完成需要资源条件的保障。

项目的实施，必然要消耗或占用一定的资源（材料、设备、劳动、土地、资金等）。因而，任何项目必须具备可靠的资源保证。

凡是满足上述条件的事项，均可称之为一个项目。因此，项目的种类众多，根据项目的最终成果或专业标准分类，可以包括科研项目、国防项目、开发项目、工程房地产项目、咨询项目等。

（四）项目的环境及其作用

工程项目的环境是对工程项目有影响的所有外部因素的总和，它们构成项目的边界条件。任何工程项目都是在一定的社会历史阶段，一定的时间和空间中存在的。在它们的发展和实施过程中一直是作为社会大系统的一个子系统。同时工程项目作为一个开放系统，与社会大系统的其他方面（如环境）有着各种联系，它们互相制约、互相影响、互为条件。环境对工程项目有着重大影响，这主要体现在：

（1）环境决定着对项目的需求，决定着项目的存在价值。

项目，特别是房地产项目更应当从上层系统、从环境的角度来分析和解决问题。房地产营销中有这样一句名言：房地产的成败因素首先是地段，其次是地段，最后还是地段。说的就是这个道理。

（2）环境决定着项目的技术方案和实施方案以及它们的优化。

项目的实施受外部的政治环境、经济环境和自然条件等各方面的制约。项目需要外部环境提供各种资源，它们之间存在着多方面的交换，所以说项目的实施过程也是项目与环境之间互相作用的过程。任何项目必须充分地利用环境条件，如资源，周围的设施，现有的道路、水电、通信及运输条件，已有的社会组织，技术条件（人员、设施）等。同时又要考虑环境的影响，例如：法律、经济、气

候、运输能力、资源供应能力、场地的尺寸等。一旦忽视这些条件，必然会导致实施的中断和困难，或增加实施费用，导致不经济的项目。

(3) 环境是产生风险的根源。

在项目实施中，由于环境的不断变化，形成对项目的外部干扰，这些干扰会造成项目不能按计划实施，偏离目标，造成项目目标的修改，甚至造成整个项目的失败。所以说环境的动态性极大地影响和制约着项目。而风险管理的主要对象之一就是环境的不确定性。

综上所述可见，环境对于项目及项目管理具有十分重大的影响。因此，为了充分地利用环境条件，项目管理者必须在项目的设计、计划和控制中研究并把握环境与项目的交互作用并预测环境风险对项目的干扰，必须做到大量地占有资料，以进行全面的环境调查。

(五) 项目成功的条件

在工程项目管理过程中，人们的一切工作都是围绕着一个目的——取得一个成功的项目而进行的。那么怎么样才是一个成功的项目？对不同的项目类型，在不同的时候，以不同的身份，从不同的角度，就有不同的认识和标准。通常一个成功的项目总体上必须满足如下条件：

(1) 在预定的时间内完成项目的建设，不拖延，及时地实现投资目的，达到预定的项目要求。

(2) 在预算费用（成本或投资）范围内完成，尽可能地降低费用消耗，减少资金占用，保证项目经济性。

(3) 满足预定的使用功能要求（包括质量、工程规模等），达到预定的使用效果。

(4) 能为使用者（用户）接受、认可，同时又照顾到社会各方面及各参加者的利益，使得各方面都感到满意，企业也能获得信誉和良好形象。

(5) 项目实施按计划、有秩序地进行，变更较少，没有发生事故或其他损失，较好地解决项目过程中出现的风险、困难和干扰。

(6) 与环境协调一致，即项目必须为它的上层系统所接受，这里包括：

1) 与自然环境的协调，没有破坏生态或恶化自然环境，具有好的审美效果；

2) 与人文环境的协调，没有破坏或恶化优良的文化氛围和风俗习惯；

3) 项目的建设运行和社会环境有良好的接口，为法律所允许，或至少不能招致法律问题，有助于社会事业、社会经济发展。

二、房地产项目的概念和特征

(一) 房地产项目的概念

房地产项目是指在一定的时间、费用和质量要求下，以土地和房屋建筑为对象，以达到特定的使用功能为目的，按照一定的步骤和程序所完成的一次性任务。

(二) 房地产项目的特征

房地产项目是工程项目的一种类型，与其他一般性项目比，具有以下四个

特征。

1. 房地产项目的时间要求限定性较强

任何一个房地产项目都有较强的时间要求，其主要原因在于：

(1) 房地产项目的资金占用量较大。

房地产项目产品的高价值性，使得其生产过程的资金占用量较大，通常企业为了提高有限资金的使用效率，必须对项目的工期进行限制。由于房地产开发项目的主要资金来源于银行等金融机构及非金融机构的借贷资金，因此，如果工期过长，会导致项目支付的利息和相关费用过高，从而使企业资金的收益水平较低，甚至导致项目及企业亏损。

(2) 市场需求变化相对较快。

随着社会经济水平不断提高，人们对房地产项目功能和质量方面的要求也在迅速提高，如果房地产项目的工期过长，而产品定位设计又不具前瞻性，会导致产品原有的功能过时，或者目标市场缩小，从而导致产品滞销。

(3) 市场上同业竞争激烈。

房地产具有相当高的投资回报率，因此一旦房地产项目需求旺盛，就会有大量的房地产项目开发。在这种情况下，如果一方面由于市场上已经出现大量的同类产品的市场价格下降；另一方面可能由于后开发功能的改进，则会导致该项目产品的品质和价格的投资回报远低于预期回报。

2. 房地产项目的质量要求较高

房地产项目投资大，投资行为具有不可逆转性，一旦质量不合乎要求，就会造成资源的大量浪费。不仅如此，由于房地产项目产品直接进入人们的工作和生活，甚至关乎人们的生命和财产安全，如果房地产产品的质量不过关，在使用过程中就有可能造成财产损失乃至人员伤亡。因此，政府往往会对房地产项目产品的质量制定一系列的政策法规加以控制。

3. 房地产项目的组织要求很高

主要表现在：

(1) 房地产项目具有较强的系统性。

现代房地产项目是一个复杂而且庞大的系统，不仅规模大、范围大、投资多、时间长、阶段多，而且各阶段之间紧密衔接，这就要求项目在建设过程中必须统一规划管理、统一进行资源和效益的核算。

(2) 房地产项目具有较强的程序性。

房地产项目在实施过程中，必须按照规定的或事物内部固有的程序开展，并注意项目各个程序之间的衔接，如果随意倒置或抛弃某个程序，就会给项目的实现带来障碍。

(3) 房地产项目的组织协调管理要求较高。

由于现代化大生产和专业化分工要求，一个房地产项目往往都有几十个甚至上百个单位或部门参与。因此，要保证项目按计划有序地实施，必须建立严密的项目组织系统，进行有效的协调和管理。

(4) 房地产项目的政策和法律规范严密。

一个房地产项目的实现，实际上既是一种经济关系的体现，也是一种法律关系和社会关系的体现，因而，房地产项目要求有相关的政策法规和企业章程来确定各个参与人之间的权利和义务，以保证相关单位和部门各司其职，进而保证项目有序展开。为了规范房地产项目的实施过程，已制定了许多相关的政策和法律条文，如《房地产管理法》、《招标投标法》、《建筑装饰材料安全标准》等。

三、房地产项目的开发过程

任何项目都有其生命周期，即从开始策划立项，到完成项目目标、结束项目为止，都有它的阶段性和时序性。房地产项目的生命周期包括以下五个阶段。

(一) 项目前期策划和立项阶段

这一阶段主要是在市场调查研究的基础上，对拟开发项目进行可行性和项目评估决策。其具体的工作包括房地产项目的构思和定位、目标设计、可行性和报批立项等。这一阶段的核心工作是项目的可行性研究，因此，也可以把这一阶段称为项目的可行性研究阶段（或决策阶段）。

(二) 项目实施的前期阶段

这一阶段主要是从立项到项目正式施工前的一段时期，具体工作包括取得土地使用权和拆迁安置、工程勘探和规划设计、招标投标以及施工前的完成现场的基础设施配套建设等。

(三) 项目施工阶段

这一阶段是房地产项目产品的具体建造过程，一般是从进场开工到竣工验收为止。

(四) 项目销售阶段

房地产项目的销售一般可以分为预售和现售两种，前者主要指商业性房地产项目（如商品房住宅、写字楼等）在政策允许的范围内，进行的项目产品预销售，实际上，商品房预售是在项目施工的后期进行的。

(五) 项目使用阶段

该阶段从房屋交付使用到规定的责任期结束为止，随着房地产项目内涵和外延的扩大，现已延伸到物业管理阶段。

第二节 房地产项目管理

一、房地产项目管理的概念

房地产项目管理是工程项目管理的一个分类，是房地产项目的管理者运用系统的观点、理论和方法，对房地产项目的建设和使用进行全过程和全方位的综合管理，实现生产要素在房地产项目上的优化配置，为用户提供优质产品。房

地产项目根据管理者不同,又可分为:房地产项目管理(业主单位)、设计项目管理(设计单位)、工程咨询项目管理(咨询监理单位)、施工项目管理(施工单位)和后期物业管理(物业公司)。

二、房地产项目管理的内容

房地产项目是一个相互联系、相互影响的多目标、多过程体系,在房地产管理的整个过程中,既要保持各个目标之间的均衡性和合理性,又要保证各个过程之间紧密的衔接和协调,根据房地产项目的整个逻辑过程以及项目管理的既定目标,房地产项目管理应当包括以下四方面内容。

(一) 房地产项目前期策划和可行性研究

房地产项目前期策划主要包括房地产项目市场调查、房地产项目产品定位和规划设计等;房地产项目可行性研究则是依据前期策划的方案,进行项目的投资估算和财务评价,在成本收益分析和风险分析的基础上,决定最优方案并提出相应的项目建设建议。

(二) 房地产项目组织管理

项目组织管理,即根据房地产项目主体(企业)和客体(产品)的具体特点,选择合理的项目组织形式,并在整个项目的实施过程中对人员、物质和信息等进行组织协调工作,这是项目得以顺利开展的重要条件。

(三) 房地产项目计划和控制管理

项目计划和控制管理主要是针对项目实施过程而展开的,因此是整个项目管理过程中最关键的一环,它直接决定了项目的成功与否。项目计划主要包括进度计划、成本计划和资源计划;根据项目管理的三大目标,项目控制管理包括了进度控制、成本控制和质量控制;此外还包括一些特定的控制管理内容,比如合同控制、安全控制等。

(四) 房地产项目后期管理

该部分是指从项目施工后期到交付使用的各项工作,主要有组织竣工验收、市场营销和物业管理等。

三、项目管理单位及其任务

在现代房地产项目中,由于项目本身的复杂性和庞大性,它往往涉及许多专业部门,不仅仅是项目建设单位或项目投资单位。在项目的建设过程中,尽管不同的参与者所承担的工作任务不同,但是各参与者及其工作任务共同构成了房地产项目管理的完整体系。

(一) 项目开发单位

项目开发单位是站在投资主体的立场对项目进行综合性的管理。其管理是通过一定的组织形式,采用多种方法和措施,对整个项目所有工作的系统运动过程进行计划、协调、监督、控制和总评价,以保证项目质量、工期、投资效益目的实现。有些项目除项目建设单位之外还包括项目的其他投资者,如项目融资单位、