



房地产项目后评价理论与实务

POST-EVALUATION THEORY AND PRACTICE OF
REAL ESTATE PROJECTS

何 芳 傅旗康◎著

清华大学出版社





房地产项目后评价理论与实务

POST-EVALUATION THEORY AND PRACTICE OF
REAL ESTATE PROJECTS

何 芳 傅旗康◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书由“理论篇”与“实务篇”两大部分组成。“理论篇”主要运用项目后评价理论、房地产项目开发经营理论、项目管理理论、项目全寿命周期理论,研究构建了房地产项目后评价理论和方法体系。本书全面系统地阐述了房地产项目后评价的评价对象、评价准则、评价内容、评价指标体系、评价方法、评价流程及评价成果编制及其应用。针对房地产项目全过程各环节重点内容提出了九大后评价对象,即投资决策及管理、规划设计及管理、进度管理、成本管理、质量与安全管理、招标与合同管理、项目营销及管理、项目财务及管理、产品综合质量,并分别深入探讨了其评价内容、准则与方法;系统构建了项目综合后评价指标体系及综合后评价方法;设计了后评价成果应用与反馈扩散机制。“实务篇”是运用上篇理论,就某房地产开发项目完成的后评价成果展开分析,从而帮助读者在实践中更好地应用及推进房地产项目后评价工作。本书创新和丰富了我国房地产项目后评价理论与实务,可为推行房地产项目标准化管理、提高房地产项目管理和企业管理水平提供借鉴。

本书是房地产、项目管理、城市建设与管理等学科领域的专业书籍,适合在该领域从事理论研究、咨询实务、开发运营、企业管理等的专业人士,大专院校相关专业教师、科研人员和学生阅读与参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

房地产项目后评价理论与实务/何芳,傅旗康著. --北京:清华大学出版社,2014
(清华汇智文库)
ISBN 978-7-302-35333-1

I. ①房… II. ①何…②傅… III. ①房地产—项目评价—研究 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 021113 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:23.5 字 数:429 千字

版 次:2014 年 3 月第 1 版 印 次:2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:58.00 元

产品编号:051370-01

后评价起始于 20 世纪 30 年代,在 60 年代美国“向贫困宣战”的规划中使用了巨额国家预算资金投入建设,使项目后评价得到了进一步的发展。到了 70 年代中期,后评价才被许多国家和世界银行等双边和多边援助组织在其资助活动中广泛使用。我国的项目后评价工作开始于 20 世纪 80 年代中后期,任淮秀、汪昌编著的《建设项目后评价理论与方法(第一版)》是我国第一部有关项目后评价的理论著作。随后众多学者进行了广泛研究,出版了众多专著,如张三力编著的《项目后评价》,许晓峰、肖翔编著的《建设项目后评价》,金立群编著的《公共投资项目后评价》,熊兆翔、朱飞雄、李敏新编写的《贷款项目后评价实用手册》等。

在实践中,已经有极少几家重视科学管理的企业出于自身发展需要开始了房地产项目后评价的探索。例如,中海地产集团有限公司 2007 年之前开始组建项目后评价小组,对北京、成都、长春等地的部分项目开展了后评价工作;万科企业股份有限公司则尝试对后评价工作进行标准化,编制了《万科集团房地产项目后评估管理流程》及编制指引;其他一些房地产企业,也零星进行了商业项目后评价、项目案例交流总结、产品缺陷批评手册等后评价的尝试。但是,各企业目前所编制的后评价流程、报告等缺乏系统性和规范性,多为总结性资料。因此,进行房地产项目后评价理论与方法的研究已经成为房地产行业发展及其面临的时代需求和机遇。

一直以来,笔者虽然在很多场合一直致力宣传和推行房地产项目后评价工作,但直至接受某房地产集团为其构建房地产项目后评价体系的咨询课题时,才真正对此工作有了更深的理解和认知,也更加深刻认识房地产项目后评估的理论缺失和实践需要,以及尽快研究撰写出版《房地产项目后评价理论与实务》专著的价值与意义。



本书针对具有经营性特征的房地产项目建立系统、全面、适用的项目后评价理论体系和方法,挖掘房地产项目成败的原因,总结经验教训,建立后评价流程和反馈机制,既是丰富后评价理论的需要,亦是提高房地产企业管理水平、房地产项目经营管理水平、房地产行业管理水平和适应房地产市场发展的实践需要。

本书研究团队耗费了2年半的时间,针对房地产项目投资决策、规划、开发、建设、营销、管理和服务等全生命周期的各环节核心内容和特点,分别就项目后评价理论体系进行了深入、多视角和多层面的分析研究,并结合多个案例进行了实践检验和优化完善。本书所构建的房地产项目后评价内容体系主要侧重于住宅类项目;并以此为基础,经过有针对性的更新与修正,也适用于办公类项目的后评价。对于商业房地产类项目,由于其商业经营特点显著,在商业定位及其运营后评价方面尚需要进一步的研究。

本书分为理论篇和实务篇。理论篇中,由何芳、沈佳音完成第1、2、4、8、9、12章;何芳、杨艳雪完成3、10、13章;何芳、王鹏翔完成第5、6章;何芳、胡文瑛完成第7、11章。傅旗康对本篇提出修改意见和建议,实务篇则由何芳、傅旗康、马蓉蓉、吴伟、沈佳音、杨艳雪、王鹏翔、胡文瑛等共同完成。

鉴于作者的学术水平和实践能力的限制,书中错误、遗漏和不足之处在所难免,敬请专家、学者、同行和读者给予批评指正。

房地产项目后评价理论篇

第 1 章 项目后评价理论与方法	3
1.1 项目后评价的概念	3
1.1.1 项目后评价的定义	3
1.1.2 项目后评价与前评价、中评价的联系与区别	3
1.2 项目后评价的起源与发展	5
1.2.1 国外项目后评价的发展历程及趋势	5
1.2.2 国内项目后评价的发展历程及趋势	10
1.3 项目后评价内容体系	13
1.3.1 研究现状	13
1.3.2 现有规范	16
1.4 项目后评价的主要方法	20
1.4.1 对比法	21
1.4.2 逻辑框架法	21
1.4.3 层次分析法	22
1.4.4 网络分析法	23
1.4.5 因果分析法	23
1.4.6 成功度评价法	24
1.4.7 模糊综合评价法	24
第 2 章 房地产项目后评价体系	26
2.1 房地产项目后评价背景及现状	26
2.2 房地产项目后评价目的与意义	27
2.2.1 后评价目的	27



2.2.2 后评价意义	28
2.3 房地产项目后评价原则	29
2.4 房地产项目后评价对象	30
2.4.1 房地产项目全寿命周期	30
2.4.2 房地产项目后评价对象设定	31
2.5 房地产项目后评价要素	34
2.5.1 房地产项目后评价特征	34
2.5.2 房地产项目后评价要素设定	35
2.6 房地产项目后评价准则	36
2.7 房地产项目后评价体系	37
2.7.1 房地产项目后评价内容体系	37
2.7.2 房地产项目后评价指标体系	41
第3章 房地产项目投资决策及管理后评价	43
3.1 项目投资决策及管理概述	43
3.1.1 可行性研究概述	43
3.1.2 投资决策制度	54
3.2 项目投资决策及管理后评价概述	59
3.2.1 后评价内涵	59
3.2.2 后评价对象与准则	59
3.2.3 后评价依据	61
3.3 项目投资决策及管理后评价内容	62
3.3.1 投资环境与市场分析后评价	62
3.3.2 项目定位后评价	62
3.3.3 项目经济技术指标后评价	63
3.3.4 投资进度后评价	64
3.3.5 财务后评价	64
3.3.6 项目风险后评价	64
3.3.7 投资决策机制后评价	65
3.4 项目投资决策及管理后评价指标体系	65
第4章 房地产项目规划设计及管理后评价	67
4.1 项目规划设计及管理概述	67
4.1.1 规划设计流程及内容	67

4.1.2	项目设计管理内容及要点	71
4.2	项目规划设计及管理后评价概述	77
4.2.1	后评价内涵	77
4.2.2	后评价对象与准则	78
4.2.3	后评价依据	80
4.3	项目规划设计及管理后评价内容	81
4.3.1	建筑设计方案后评价	81
4.3.2	施工图设计后评价	83
4.3.3	设计管理后评价	83
4.4	项目规划设计及管理后评价指标体系	85
第5章	房地产项目进度管理后评价	87
5.1	项目进度管理概述	87
5.1.1	项目开发进度概况	87
5.1.2	项目进度管理流程	91
5.1.3	项目进度管理措施	94
5.2	项目进度管理后评价概述	96
5.2.1	后评价内涵	96
5.2.2	后评价对象与准则	97
5.2.3	后评价依据	97
5.3	项目进度管理后评价内容	98
5.3.1	进度管理目标后评价	98
5.3.2	进度计划编制后评价	100
5.3.3	进度管理措施后评价	101
5.4	项目进度管理后评价指标体系	102
第6章	房地产项目成本管理后评价	103
6.1	项目成本管理概述	103
6.1.1	项目投资成本构成	103
6.1.2	项目成本管理流程	105
6.1.3	成本管理制度与措施	110
6.2	项目成本管理后评价概述	112
6.2.1	后评价内涵	112
6.2.2	后评价对象与准则	114



6.2.3 后评价依据	114
6.3 项目成本管理后评价内容	115
6.3.1 成本管理目标后评价	115
6.3.2 成本计划编制后评价	120
6.3.3 成本管理制度和措施后评价	121
6.4 项目成本管理后评价指标体系	122
第7章 房地产项目质量与安全管理后评价	123
7.1 施工质量与安全管理概况	123
7.1.1 施工质量控制概念	123
7.1.2 施工准备及过程质量控制	124
7.1.3 竣工验收质量控制	127
7.1.4 安全管理内容与依据	127
7.2 施工质量与安全管理后评价概况	129
7.2.1 后评价内涵	129
7.2.2 后评价对象与准则	130
7.2.3 后评价依据	132
7.3 施工质量与安全管理后评价内容	134
7.3.1 组织与人员质量后评价	134
7.3.2 工程材料质量后评价	135
7.3.3 机械设备质量后评价	136
7.3.4 施工方法与工艺质量后评价	136
7.3.5 工程环境质量后评价	137
7.3.6 工程总体质量后评价	139
7.3.7 施工安全管理后评价	140
7.4 施工质量与安全管理后评价指标体系	141
第8章 房地产项目招标与合同管理后评价	143
8.1 项目招标与合同管理概述	143
8.1.1 项目招标管理内容与流程	143
8.1.2 项目合同管理内容与方法	147
8.2 项目招标与合同管理后评价概述	152
8.2.1 后评价内涵	152
8.2.2 后评价对象与准则	153

8.2.3 后评价依据	155
8.3 项目招标与合同管理后评价内容	156
8.3.1 招标计划后评价	156
8.3.2 招标过程后评价	157
8.3.3 合同条款与风险后评价	158
8.3.4 合同执行后评价	159
8.3.5 合同管理制度后评价	160
8.4 项目招标与合同管理指标体系	161
第9章 房地产项目营销及管理后评价	163
9.1 房地产市场营销概述	163
9.1.1 房地产市场营销内涵与发展	163
9.1.2 房地产市场营销过程与内容	164
9.1.3 房地产项目客户关系管理	168
9.2 项目营销及管理后评价概述	171
9.2.1 后评价内涵	171
9.2.2 后评价对象与准则	171
9.2.3 后评价依据	174
9.3 项目营销管理后评价内容	174
9.3.1 营销策略后评价	174
9.3.2 营销计划后评价	178
9.3.3 营销业绩后评价	179
9.3.4 客户关系管理后评价	180
9.4 项目营销及管理后评价指标体系	181
第10章 房地产项目财务及管理后评价	183
10.1 项目财务管理概述	183
10.1.1 财务分析	183
10.1.2 预算管理	190
10.1.3 融资管理	191
10.1.4 资金运用管理	193
10.1.5 资金分配管理	194
10.2 项目财务及管理后评价概述	197
10.2.1 后评价内涵	197



10.2.2	后评价对象与准则	197
10.2.3	后评价依据	199
10.3	项目财务及管理后评价内容	199
10.3.1	项目盈利能力后评价	199
10.3.2	项目资金平衡能力后评价	201
10.3.3	项目融资能力后评价	201
10.3.4	项目税务筹划能力后评价	202
10.3.5	项目财务管理制度后评价	202
10.4	项目财务及管理后评价指标体系	203
第11章	房地产项目产品综合质量后评价	205
11.1	产品综合质量概述	205
11.1.1	住宅质量内涵与性能评定	205
11.1.2	住宅产品综合质量内涵与分类	208
11.2	产品综合质量后评价概述	209
11.2.1	后评价内涵	209
11.2.2	后评价对象与准则	210
11.2.3	后评价依据	212
11.3	产品综合质量后评价内容	213
11.3.1	居住小区综合质量后评价	213
11.3.2	住宅单体综合质量后评价	215
11.4	产品综合质量指标体系	218
第12章	房地产项目综合后评价与评价方法	220
12.1	后评价指标体系	220
12.1.1	后评价指标体系说明	220
12.1.2	后评价表	222
12.2	综合后评价方法	228
12.2.1	评价主体	228
12.2.2	指标权重	228
12.2.3	综合评价分值测算	229
第13章	房地产项目后评价流程与成果反馈扩散机制	234
13.1	项目后评价流程	234
13.1.1	组织与计划准备阶段	234

13.1.2	资料收集与整理阶段	236
13.1.3	后评价阶段	236
13.1.4	后评价成果编制与完善阶段	237
13.1.5	后评价成果验收与成果反馈扩散阶段	238
13.2	国外后评价成果反馈体系借鉴	238
13.2.1	世界银行项目监督制度	238
13.2.2	亚洲开发银行的评价成果反馈系统	239
13.2.3	菲律宾项目后评价	243
13.2.4	日本海外经济协力基金项目评价结果的应用与反馈	244
13.3	项目后评价成果反馈与应用扩散机制	245
13.3.1	项目系统的反馈特征	245
13.3.2	成果反馈与应用扩散机制的内涵	247
13.3.3	成果反馈与应用扩散机制的建立原则	247
13.3.4	成果反馈与应用扩散机制的建立	247

房地产项目后评价实务篇

第14章	项目后评价概述	253
14.1	后评价对象	253
14.2	后评价资料	255
14.3	后评价内容	256
第15章	项目投资决策及管理后评价	260
15.1	项目投资决策及管理概况	260
15.2	项目投资决策及管理分析	261
15.2.1	项目投资分析的完备性与深度欠缺	261
15.2.2	项目环境与市场分析的合理性及偏差	261
15.2.3	项目定位合理性及偏差	263
15.2.4	项目经济技术指标变动及偏差	264
15.2.5	项目进度计划变动及偏差	265
15.2.6	项目财务可靠性及偏差	266
15.2.7	项目不确定性分析的合理性及偏差	268
15.3	经验、问题与建议	269



15.3.1	经验与措施	269
15.3.2	问题及成因	269
15.3.3	建议	269
第 16 章	项目规划设计及管理后评价	270
16.1	规划设计概况	270
16.1.1	设计指导思想和设计原则	270
16.1.2	主要技术经济指标	271
16.2	项目规划与建设设计方案分析	271
16.2.1	规划设计的契合度与应变能力分析	271
16.2.2	项目规划竞争力与价值提升分析	272
16.2.3	建筑设计竞争力与价值提升分析	274
16.2.4	景观设计竞争力与价值提升分析	275
16.2.5	施工图设计经济性与审图变更分析	276
16.3	设计管理分析	277
16.4	经验、问题与建议	278
16.4.1	经验与措施	278
16.4.2	问题及成因	279
16.4.3	建议	280
第 17 章	项目进度管理后评价	282
17.1	项目总体进度分析	282
17.1.1	项目总体进度计划及实施状况	282
17.1.2	项目规划报批延迟 8 个月	283
17.1.3	项目竣工延迟 2 年零 5 个月	283
17.2	项目施工进度分析	283
17.2.1	项目施工进度情况	283
17.2.2	进度管理抽查情况	284
17.2.3	室外工程施工与可行性研究偏差较大	284
17.3	经验、问题与建议	285
17.3.1	经验与措施	285
17.3.2	问题及成因	287
17.3.3	建议	287

第 18 章 项目成本管理后评价	289
18.1 项目总投资成本管理分析	289
18.1.1 项目成本构成	289
18.1.2 土地成本管理分析	290
18.1.3 配套成本管理分析	291
18.1.4 设计成本管理分析	292
18.2 项目施工成本管理分析	292
18.2.1 建安费总量分析	292
18.2.2 单方造价比较	292
18.3 经验、问题与建议	293
18.3.1 经验与措施	293
18.3.2 问题与成因	294
18.3.3 建议	295
第 19 章 项目质量与安全管理后评价	297
19.1 项目质量管理分析	297
19.1.1 施工组织质量分析	297
19.1.2 施工材料质量分析	298
19.1.3 施工方法与工艺质量分析	299
19.1.4 施工环境质量分析	300
19.2 项目安全管理	301
19.3 工程总体质量分析	301
19.3.1 质量合格状况	301
19.3.2 交房 1 年内保修状况	302
19.4 经验、问题与建议	303
19.4.1 经验与措施	303
19.4.2 问题及成因	303
19.4.3 建议	304
第 20 章 项目招标与合同管理后评价	305
20.1 招标与合同管理概况	305
20.2 招标管理分析	306
20.2.1 招标计划分析	306
20.2.2 招标过程分析	306



20.3	合同管理分析	307
20.3.1	合同执行情况分析	307
20.3.2	合同管理制度分析	307
20.4	经验、问题与建议	308
20.4.1	经验与措施	308
20.4.2	问题及成因	308
20.4.3	建议	309
第 21 章	项目营销及管理后评价报告体系	311
21.1	营销情况概述	311
21.2	代理商管理制度与绩效结果分析	312
21.3	营销策略与应变能力分析	313
21.3.1	营销产品策略选择与调整	313
21.3.2	营销价格策略选择与调整	315
21.3.3	营销促销策略选择与调整	316
21.4	营销业绩分析	317
21.4.1	销售收入状况	317
21.4.2	销售速度状况	318
21.5	经验、问题与建议	319
21.5.1	经验与措施	319
21.5.2	问题及成因	319
21.5.3	建议	320
第 22 章	项目财务及管理后评价	322
22.1	项目财务状况	322
22.1.1	建设总投资	322
22.1.2	项目收入	323
22.2	项目财务分析	324
22.2.1	筹资管理	324
22.2.2	项目盈利能力分析	325
22.2.3	项目资金平衡能力分析	326
22.2.4	税务筹划能力分析	328
22.2.5	财务不确定性变化分析	330
22.3	经验、问题与建议	330

22.3.1	经验与措施	330
22.3.2	问题及成因	330
22.3.3	建议	331
第 23 章	产品综合质量后评价	332
23.1	产品综合质量业主满意度评价	332
23.1.1	业主满意度总体状况	332
23.1.2	居住小区综合质量满意度分析	333
23.1.3	住宅单体综合质量满意度分析	336
23.2	产品综合质量第三方评审结果	338
23.3	经验、问题与建议	338
23.3.1	经验与措施	338
23.3.2	问题及成因	339
23.3.3	建议	340
第 24 章	综合后评价与总结	341
24.1	综合后评价	341
24.1.1	指标体系与分值	341
24.1.2	指标权重的确定	347
24.1.3	综合后评价结果	347
24.2	后评价总结	348
24.2.1	经验与措施	348
24.2.2	问题及成因	349
24.2.3	建议	350
附录		351
参考文献		357

房地产项目后评价理论篇