

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材

房地产项目管理

Project
Management for Real Estate

《第3版》

谭术魁◎主编

全面阐述房地产项目前期策划、组织、计划、控制、协调与信息系统、
营销及后期管理等方面的方法和手段。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材

房地产项目管理

第3版

主 编 华中科技大学
副主编 青岛理工大学
湖北大学
参 编 青岛理工大学
山东建筑大学
湖北大学

谭术魁
郭 平
李国敏
王连月 余 川
贾书新
李



机械工业出版社

本书以房地产项目的整个生命周期为主线,在管理学、组织行为学和工程管理技术等有关理论和方法的基础上,全面阐述房地产项目前期策划、组织、计划、控制、组织协调与信息系统、营销及后期管理等方面的方法与手段。全书注重理论与实践的结合,具有内容丰富、实践性强等特点,既可作为工程管理(房地产项目管理)专业本科生的教材,也可作为相关专业研究生的教学参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

房地产项目管理/谭术魁主编. —3版. —北京:机械工业出版社, 2018. 8
项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材
ISBN 978-7-111-60682-6

I. ①房… II. ①谭… III. ①房地产-项目管理-高等学校-教材
IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第180312号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:曹雅君 陈洁

责任校对:李云霞 封面设计:可圈可点 责任印制:李昂

北京宝昌彩色印刷有限公司印刷

2018年8月第3版第1次印刷

169mm×239mm·15.75印张·368千字

标准书号:ISBN 978-7-111-60682-6

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

项目管理/工程管理“十三五”系列规划教材 编委会

名誉主任：钱福培（西北工业大学教授，PMRC 创立者、名誉主任）

主任：白思俊（西北工业大学教授，PMRC 副主任委员）

委员：（按姓氏笔画排序）

丁荣贵（山东大学教授，PMRC 副主任委员）

王祖和（山东科技大学教授，PMRC 常委、副秘书长）

卢向南（浙江大学教授，PMRC 副主任委员）

孙 慧（天津大学教授）

吴守荣（山东科技大学教授，PMRC 委员）

沈建明（国防项目管理培训认证中心主任，PMRC 副秘书长）

骆 珣（北京理工大学教授）

薛四新（清华大学档案馆研究馆员）

戚安邦（南开大学教授，PMRC 副主任委员）

谭术魁（华中科技大学教授）

戴大双（大连理工大学教授，PMRC 副主任委员）

丛书序一

这是一套作为项目管理教材使用的系列丛书，是一套历经 15 年，经过三版修订的丛书。第一版是 2003 年出版的，时隔 5 年于 2008 年出版第二版修订本，现在时隔 10 年又出版第三版修订本。

一套教材出现被出版、使用、修订再版的情况至少说明两点，一是市场的需求，二是作者和出版者的执着。市场需求是一定条件下时代发展情况的反映；作者和出版者的执着是行业内专业人员和出版机构成熟度的反映。

我国项目管理的发展是有目共睹的，特别是自 20 世纪 70 年代的改革开放以及 20 世纪 90 年代引进国际现代项目管理理论和工具方法以来，在实践和理论层面上都有了极大的提高。在项目管理领域国内外信息日益频繁交流的同时，也向教育、培训、出版业提出了需求。2003 年 14 本“21 世纪项目管理系列规划教材”的出版正是我国项目管理发展状态的反映，系列教材的及时出版很好地满足了市场的需求。

2003 年第一版系列丛书的出版虽然很好地满足了市场的需求，但由于国际现代项目管理的迅速发展，以及在第一版丛书中发现的问题，在征得作者同意后，出版社于 2008 年对原版丛书进行了修订。2003 年和 2008 年出版的丛书获得了市场的认可，有三本书列选为国家“十一五”“十二五”规划教材，在使用期间，诸多书籍还一再重印，有几本更是重印达 10 余次之多。根据国内外项目管理的最新发展情况，机械工业出版社再次决定于 2018 年修订出版第三版，这一决定得到了作者们的一致赞同，我想这是英明的决定。只有跟随时代的发展和学科专业的发展，在实践中不断努力，及时修订的教材，才能反映我们的水平，使之成为高质量的精品之作，也才能赢得业界的认同。据了解，我国引进并翻译出版的英国项目管理专家丹尼斯·洛克出版的《项目管理》，已经出版了第 10 版，被各国项目管理领域广泛选用就是一个很好的例子。

第三版的修订，除了在丛书的书目上有所变化外，鉴于项目管理和工程管理的专业设置现状，我们将丛书名修改为“项目管理/工程管理‘十三五’系列规划教材”，以便使本套教材更适合学科的发展。在章节内容上也做了一些横向的延伸，拓展到工程管理专业。在内容方面，增强了框架性知识结构的展示，强调并突出概念性的知识体系，具体知识点详略得当，适量减少了理论性知识的阐述，增加了案例的比重，以提高学生理论联系实际的能力。此外，为充分利用现代电子化条件，本套教材的配套课件比较完整、全面并且多样化，增加了教材使用的便利性。

为适应市场多元化的需求，继机械工业出版社出版的这套项目管理系列教材之后，适用于项目管理工程硕士的系列教材和适用于项目管理自考的系列教材也相继出版。这不仅是我国项目管理蓬勃发展的表现，也是我国出版界蓬勃发展的表现。这应该感谢中国项目管理专家们的努力，感谢出版界同仁们的努力！

随着 VUCA 时代的发展，丛书在实践应用中还会有新的变化，希望作者、读者、出版界同仁以及广大项目管理专业研究人员及专家们继续关注本套系列教材的使用，关注国内外项目学科的新发展、新变化。丛书集 15 年的使用经验以及后续的使用情况，在实践中将不断改进，不断完善。

祝愿这套丛书成为我国项目管理领域的一套精品教材！

钱福培

西北工业大学 教授

PMRC 名誉主任

中国优选法统筹法与经济数学研究会 终身会员

IPMA Honorary Fellow

IPMA 首席评估师

2017 年 12 月 15 日

丛书序二

“项目管理/工程管理‘十三五’系列规划教材”是2003年陆续出版的“21世纪项目管理系列规划教材”整体上的第三次再版，这套系列丛书也是我国最早出版的一套项目管理系列规划教材。机械工业出版社作为开拓者，让这套教材得到了众多高等院校师生的认可，并有两本教材被列入“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”、一本教材被列入“‘十二五’普通高等教育本科国家级规划教材”。

作为一种教给人们系统做事的方法，项目管理使人们做事的目标更加明确、工作更有条理性、过程管理更为科学。项目管理在越来越多的行业、企业及各种组织中得到了极为广泛的认可和应用，“项目化管理”和“按项目进行管理”逐渐成为组织管理的一种变革模式，“工作项目化，执行团队化”已经成为人们工作的基本范式。“当今社会，一切都是项目，一切也都将成为项目”，这种泛项目化的发展趋势正逐渐改变着组织的管理方式，使项目管理成为各行各业的热门话题，受到前所未有的关注。项目管理学科的发展，无论是在国内还是国外，都达到了一个超乎寻常的发展速度。

特别值得一提的是我国项目管理/工程管理学位教育的发展。目前，我国已经有200余所院校设立了工程管理本科专业，160多所高校具有项目管理领域工程硕士培养权，100多所高校具有工程管理专业硕士学位授予权。项目管理/工程管理教育的发展成了最为热门的人才培养专业之一，项目管理/工程管理的专业硕士招生成了招生与报名人数最多的领域。这一方面表明了社会和市场对项目管理人才的需求旺盛，另一方面也说明了项目管理学科的价值，同时也给相关培养单位和教育工作者提出了更高的要求，即如何在社会需求旺盛的情况下提高教学质量，以保持项目管理/工程管理学位教育的稳定和可持续发展。

提高教学质量，教材要先行。一套优秀的教材需要经历许多年的积累，国内项目管理领域的出版物增长极快，但真正适用于项目管理/工程管理学位教育的教材还不丰富。机械工业出版社策划和组织的本系列教材能够不断更新，目的就是打造一套项目管理/工程管理学位教育的精品教材。第三版系列教材在组织编写之前还广泛征求了各方面的意见，并得到了积极的响应。参加本系列教材编写的专家来自不同的院校和不同的学科领域，提高了教材在不同院校、不同领域和不同培养方向上的广泛适用性。在系列教材课程体系的设计上既有反映项目管理共性知识的专业主干课程，也有面向不同培养方向的专业应用课程。

本系列教材最突出的特点是与国际项目管理知识体系的融合性，体现了国际上两大项目管理组织——国际项目管理协会和美国项目管理协会的项目管理最新知识内容的发展。本系列教材的内容能体现IPMP/PMP培训与认证的思想和知识体系，也能够在与国际接轨的同时呈现有我国项目管理特色的内容。

编写一套优秀的项目管理学位教育系列教材是一项艰巨的任务，虽然编委会和

机械工业出版社做出了很大的努力，但项目管理是一门快速发展的学科，其理论、方法、体系和实践应用还在不断发展和完善之中，加之专业局限性和受写作时间的限制，本系列教材肯定会有不尽如人意之处，衷心希望全国高等院校项目管理/工程管理专业师生在教学实践中积极提出意见和建议，以便对已经出版的教材不断修订、完善，让我们共同提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更好、更新、更切合我国项目管理/工程管理教育的高品质教材。

白思俊

西北工业大学管理学院教授、博导
中国（双法）项目管理研究委员会副主任委员
陕西省项目管理协会会长
中国优选法统筹法与经济数学研究会理事
中国建筑业协会理事兼工程项目管理委员会理事、专家
中国宇航学会理事兼系统工程与项目管理专业委员会副主任委员

前 言

本书的编写目的是为工程管理（房地产经营管理）专业的学生提供一本专业主干课程教材，以培养学生掌握房地产项目管理的基本理论和方法，使其具备从事房地产项目管理的基本素质。

为了适应现代房地产项目管理市场对人才的要求，本书具有下列特点。

在结构上，按房地产项目的整个发展过程，结合管理的职能划分章节，使其层次分明、重点突出，便于读者清晰地认识房地产项目管理的基本过程。

在内容上，首先，对房地产项目管理的有关概念和特点进行阐释；其次，系统地对房地产项目前期策划、项目组织系统、项目计划系统、项目控制系统、项目组织协调和信息管理系统的基本内容和基本方法做了详细的阐述；最后，结合房地产项目管理的特殊性，将房地产产品营销系统及其后期管理纳入其中，并对房地产产品的营销理论和方法及房地产项目后期管理的必要性进行了论述。这样的内容安排能使学生较快地熟悉房地产项目管理的基本程序和一般理论与方法，掌握房地产项目管理的基本技能。

本书的编写参考了国内外有关项目管理方面的书籍和我国房地产项目建设管理的有关法律、法规、文件及资料，谨此对有关书籍和资料的作者表示诚挚的感谢。由于时间仓促，加上编者水平有限，书中错误在所难免，敬请读者朋友和专家学者批评指正。

本书第3版的编写分工如下：第1章由谭术魁编写，第2章由郭平编写，第3章和第4章由李国敏编写，第5章由王连月和余川编写，第6章和第8章由李悦编写，第7章由贾书新编写。全书由李国敏和谭术魁统稿。

编 者

2018年4月

目 录

丛书序一

丛书序二

前言

第1章 房地产项目管理概论	1
1.1 项目与房地产项目	1
1.2 房地产项目系统	4
1.3 房地产项目管理	7
1.4 房地产项目管理系统	9
1.5 房地产项目的历史发展及特点	12
复习思考题	14
第2章 房地产项目前期策划	15
2.1 房地产项目构思	15
2.1.1 项目构思的概念	15
2.1.2 房地产项目构思的特征	15
2.1.3 房地产项目构思的环境影响	17
2.1.4 房地产项目构思的生命力——创新	18
2.2 房地产项目市场调查	19
2.2.1 房地产市场调查的内容	19
2.2.2 房地产市场调查的类型、方法和步骤	20
2.2.3 调查问卷的设计	21
2.3 房地产项目策划	23
2.3.1 房地产项目策划概述	23
2.3.2 房地产项目策划的内容	24
2.3.3 房地产项目策划的模式	26
2.4 房地产项目可行性研究	26
2.4.1 房地产项目可行性研究概述	26
2.4.2 房地产项目开发方案的选择	29
2.4.3 房地产项目方案评价的基础工作	31
2.4.4 不确定性分析	33
2.5 房地产开发项目的风险管理	34
2.5.1 房地产开发风险的概述	34
2.5.2 风险识别与分析	37
2.5.3 风险防范	41
复习思考题	42

第3章 房地产项目组织系统	43
3.1 房地产项目组织概论	43
3.2 房地产项目组织的特点与基本原则	46
3.3 房地产项目的分标方式与组织形式	50
3.3.1 房地产项目的分标方式	50
3.3.2 房地产项目的组织形式	54
3.3.3 房地产项目组织形式的选择	61
3.4 房地产项目管理组织	62
复习思考题	69
第4章 房地产项目计划系统	70
4.1 房地产项目计划概述	70
4.1.1 房地产项目计划的作用与要求	70
4.1.2 房地产项目计划的内容	72
4.2 工期计划	76
4.2.1 工期计划概述	76
4.2.2 工期计划方法	81
4.2.3 网络计划分析方法的应用	84
4.3 房地产项目的成本计划	88
4.3.1 房地产项目成本计划概述	88
4.3.2 房地产项目成本计划的确定	90
4.3.3 房地产项目成本模型	94
4.3.4 房地产项目资金计划	97
4.4 房地产项目资源计划	98
4.4.1 资源计划的重要性和复杂性	98
4.4.2 资源计划的方法	100
4.4.3 资源计划的优化	105
复习思考题	106
第5章 房地产项目控制系统	108
5.1 房地产项目控制系统概述	108
5.1.1 房地产项目控制的含义与作用	108
5.1.2 房地产项目控制的基本要素	109
5.2 房地产项目的进度控制	110
5.2.1 房地产项目进度控制概述	110
5.2.2 进度拖延原因分析及解决措施	113
5.3 房地产项目的成本控制	115
5.3.1 房地产项目成本控制概述	115
5.3.2 房地产项目成本控制的原则与内容	116
5.3.3 成本超支的原因分析及降低成本的措施	118
5.4 房地产项目的质量控制	119
5.4.1 质量、质量控制的含义及特点	119

5.4.2 设计阶段的质量控制	120
5.4.3 施工阶段的质量控制	122
5.5 房地产项目的合同控制	125
5.5.1 合同的概念、作用和分类	125
5.5.2 房地产项目合同控制的内容	125
5.6 安全控制与环境保护控制	128
5.6.1 安全控制	128
5.6.2 环境保护控制	128
5.6.3 安全与环境保护控制的基本内容	129
复习思考题	130
第6章 房地产项目组织协调与信息管理系统	131
6.1 房地产项目组织协调	131
6.1.1 房地产项目组织协调的必要性	131
6.1.2 房地产项目组织协调的基本内容	133
6.1.3 房地产项目组织协调的基本原则	139
6.1.4 房地产项目组织协调的基本方法	140
6.2 房地产项目管理信息系统	143
6.2.1 房地产项目信息的基本内容	143
6.2.2 房地产项目管理信息系统的概念与模式	145
6.2.3 计算机在项目管理信息系统中的应用	147
6.2.4 BIM 在房地产项目管理信息系统中的应用	150
复习思考题	152
第7章 房地产项目营销管理系统	153
7.1 房地产项目营销管理概述	153
7.1.1 市场营销的含义	153
7.1.2 房地产项目营销管理的含义及特点	154
7.1.3 研究房地产项目营销管理的现实意义	155
7.2 房地产项目的目标市场拓展	156
7.2.1 选择目标市场	156
7.2.2 目标市场的拓展	159
7.3 房地产项目营销的计划、组织、实施与控制	174
7.3.1 房地产项目营销计划	174
7.3.2 房地产项目营销组织	177
7.3.3 房地产项目营销计划的实施	180
7.3.4 房地产项目营销控制	181
复习思考题	184
第8章 房地产项目的后期管理	186
8.1 房地产项目的竣工验收	186
8.1.1 房地产项目竣工验收的内容、依据和标准	186
8.1.2 房地产项目竣工验收程序	187

8.1.3 竣工验收档案	191
8.1.4 项目竣工后的服务	192
8.2 房地产项目的后评价	194
8.2.1 项目后评价的意义与作用	194
8.2.2 项目后评价的程序	195
8.2.3 项目后评价的内容	196
8.3 房地产项目的物业管理	198
8.3.1 物业与物业管理	198
8.3.2 物业管理的业务范围	200
8.3.3 物业管理的职能与作用	202
8.3.4 物业管理部門或企业的管理内容	204
8.3.5 物业管理的基本程序	208
复习思考题	215
复习思考题答案	216
参考文献	237
作者简介	238

主要内容

- 项目和房地产项目的基本概念与特征
- 房地产项目的全过程与系统结构及其特点
- 房地产项目管理的系统结构和内容
- 房地产项目管理的原则和一般方法
- 房地产项目管理的发展过程及其特点

第1章

房地产项目管理概论

1.1 项目与房地产项目

1. 项目的定义及特征

“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“项目”来表示某种特定的“事件”（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，其内涵和外延也在不断地演化。因此，项目的定义有很多，并且大多数定义都企图用简单通俗的语言对其进行抽象性的概括和描绘，如许多文献引用1964年马蒂诺（Martino）对项目的定义：“项目为一个具有规定开始和结束时间的任务，它需要使用一种或多种资源，具有许多个为完成该任务（项目）所必须完成的，相互独立、相互联系、相互依赖的活动。”

但随着项目外延的拓展，现有的项目定义不能完整地概括项目所包含的主要特征。所以，人们采用描述“项目”主要特征的方式，对其进行定义。例如，ISO 1006 将“项目”定义为：“项目具有独特的过程，有开始和结束的时间，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”；德国国家标准 DIN 69901 则将“项目”定义为：“项目是指总体上符合如下条件的任务：具有唯一性，具有预定的目标，具有时间、财务、人力和其他限制条件，具有专门的组织。”

在综合以上项目定义的基础上，结合现代项目的特点，本书将“项目”定义为：“对确定性对象按限定时间、费用和质量标准完成的一次性任务”。它具有下列主要特征。

（1）项目任务和成果具有一次性 这是项目的最主要特征。一次性也可称为单件性，是对任务本身和最终成果而言的，没有与此项任务完全相同的另一项任务。它具有单件性，不可能像工业产品那样成批生产。所以，只有认识项目的一次性，才能有针对性地根据项目的特殊情况和要求进行项目管理。

(2) 项目目标具有明确性 项目目标分为成果性目标和约束性目标。成果性目标是指项目的功能性要求,如修建一所学校应满足能使其容纳一定学生人数的要求,兴建一个住宅小区应满足能使其居住一定数量居民的要求,兴建一所医院应满足能使其同时容纳一定数量病人就治的要求等。约束性目标是指项目的限制条件,包括工期、费用、资源、质量和安全等条件,其内容多而复杂,主要表现如下。

1) 工期目标。项目的时间限制非常强,没有时间限制的项目是不存在的,项目的开发商都希望能尽快地实现项目的目标,发挥项目的功效。这主要是由于一方面任何项目都会占用一定的资金,如果项目工期太长,就会影响项目占用资金的使用效率;另一方面,项目产品的作用、功能和价值都只是一定历史阶段的产物,在社会经济和文化生活发展较快的情况下,项目产品具有更强烈的时效性,特别是一些短线项目的产品,其时效性更强。例如,科研课题中社会现象的短线研究课题表现得尤为明显,一旦超过了它的时效,其问题的研究就没有意义了。

2) 费用目标。项目具有费用目标,这主要是由资金的有限性和经济性要求所决定的。也正是由于项目资金的有限性和经济性要求,使得项目资金的使用量及其使用效率受到了限制,只有对项目投资、费用或成本进行有效的计划和控制,才能保证项目资金的有效使用。

3) 质量目标。一般来说,项目的作用、功能和价值的实现直接取决于项目产品的质量,如果质量不符合要求,其作用、功能和价值必定会在一定程度上受到损害,从而影响项目的作用和实际价值,最终导致项目目标难以实现,甚至会造成资源的大量浪费。因此,如果将时间和资源比喻成项目的血液,那么质量就是项目的生命。

(3) 项目系统具有整体性 一个项目,既是一个任务整体,又是一个管理整体,是一个完整的、科学的管理系统,不能割裂系统内外部的联系进行分裂式的管理,必须按项目整体的需求配置项目所需的资源,以整体效益的提高为最高标准,对项目进行数量、质量和结构的总体优化,保证项目的成功实现。

(4) 项目对象具有确定性 任何项目都应具备明确的对象,只有这样,才能使项目目标的确定具有基础和意义。同时也可使项目的工作范围、规模及相互之间的界限能被清晰地界定,也能为项目的具体实施和管理提供依据,为保证项目管理具有严密的逻辑性和科学性提供依据。

因此,只有同时具备以上四项特征的任务,才能称为项目。大批量的、重复进行的、目标和对象不明确的、局部性的任务,都不能称为项目。

2. 项目的分类

在现代社会生活中,符合上述项目定义及其特征的任务是很多的。这表明,项目的种类很多,最常见的有以下几种。

1) 各类开发项目,如资源开发项目、经济开发项目、房地产开发项目和新产品开发项目等。

2) 科研项目,如基础与应用科学研究项目、科技攻关项目和“火炬计划”项目等。

3) 社会项目,如希望工程项目、人口普查项目、大型体育运动会项目和“扶贫”项目等。

4) 其他项目,如国防项目和基础设施投资项目等。

从项目的种类来看,项目已经渗透到人类社会发展的各个方面和领域,它们共同形成了项目类型的复杂体系。

由于项目的种类很多,为了有针对性地进行项目管理,提高完成任务的效率,对项目进行分类显得十分重要。本书将以项目的最终成果或专业特征为标准进行分类,主要包括:科学研究项目、开发项目、国防项目、工程建设项目、社会项目和咨询项目等。每一类项目还可以继续细分,如工程建设项目可分为工业建设项目、农业建设项目和房地产建设项目等。

3. 房地产项目的定义及特征

工程建设项目是指在一定的时间、费用和质量要求下,为形成一定生产能力(或使用功能)的固定资产,而按特定的程序完成的一次性任务。房地产项目是工程建设项目中的一种类型,与一般项目相比,具有更为复杂的特征。

(1) 时间目标的限定性较强 房地产项目一般都有较强的时间要求,其主要原因如下。

1) 房地产项目的资金占用量较大。房地产项目的生产过程占用资金量较大,而通常情况下,企业的可用资金是有限的,所以企业为了提高资金的使用效率,必须对项目的工期进行限制。如果没有时间的限制,造成项目支付的利息及相关费用太多,使项目的内部收益率低于本行业的基准收益率,就会导致资金的收益水平较低,甚至造成项目(或企业)亏损。因此,一般情况下,房地产项目要尽可能地缩短工期,提高有限资金的利用率。

2) 市场需求变化较快。由于技术的进步和社会经济的发展,人们的社会需求变化越来越快。在这种情况下,人们对房地产项目产品质量的要求也在不断地提高。如果房地产项目的工期过长,就可能导致项目产品不能与人们的市场需求保持同步,造成项目产品的原有功能过时,甚至引起大量的项目产品空置。

3) 同行业竞争激烈。房地产行业竞争十分激烈,特别是商业性房地产项目,尽管其投资具有高风险性,但其投资的高收益性,仍对房地产开发商具有极大的吸引力。因此,房地产开发商一旦发现市场上存在赢利较大的房地产项目,就会立即集中大量的资金投入这种房地产项目产品的开发上。如果房地产项目的工期太长,一方面,可能由于市场上同类房地产项目产品总量的增加而造成该房地产项目产品的市场价格下降;另一方面,可能由于后期同类房地产项目产品功能的改进,使该房地产项目产品的品质相对下降,造成其产品的市场价格下降,使其实际收益大大减少,甚至造成项目(或企业)亏损。

(2) 质量目标要求较高 房地产项目投资大,投资行为具有不可逆性,一旦质量不合乎要求,就会造成资源的大量浪费。而且房地产项目的产品直接进入人们的工作和生活,与人们的生命财产有着直接的联系。如果房地产项目的产品质量达不到要求,在使用过程中随时可能造成大量的人员伤亡和财产损失。因此,我国政府对房地产项目产品的质量特别重视,制定了一系列相关的政策、法规和措施,以保证房地产项目产品的质量。

(3) 费用目标较强 这主要是由资金的稀缺性和项目的经济性要求所决定的。

(4) 系统性较强 房地产项目是一个非常复杂的庞大的系统,系统性强是现代房地产项目的一大特点。它不仅规模大、范围大、投资多、时间长、阶段多,而且各阶段之间相互衔接之处也较多、较紧密,有时还会出现大量采用新技术、新工艺的情况。这

就要求房地产开发商在建设项目过程中必须统一规划管理，统一进行资源和效益的核算。

(5) 程序的特定性 这一特性要求在项目的实施过程中，房地产开发商必须注意项目之间的衔接，按规定的或事物内部固有的程序进行项目的实施。项目的建设过程，必须要经过项目的构思、建议和方案拟订、详细的可行性研究及其评审、决策、勘察、设计、项目招投标、施工、竣工验收等规定的项目实施程序，不可倒置或遗漏，否则只会给项目目标的实现带来“障碍”。

(6) 组织的特殊性 由于现代化大生产和专业化分工的需要，一个房地产项目往往都有几十个、几百个，甚至几千个单位或部门参与，协调起来比较困难，而且房地产项目组织具有一次性。因此，要保证项目按计划实施，必须建立严密的项目组织系统。这个组织系统与企业相比，具有一定的特殊性。

(7) 政策、法律条文多样性 房地产项目及其组织的一次性特征，使项目组织及其责任具有不稳定性，要保证房地产项目的成功实施，必须按相关的政策、法律和企业的章程来组建，明确各组织及其个人的权利和义务，明确他们的责任，以保证房地产项目组织活动的正常开展。因此，在房地产项目实施的过程中，必须建立健全的政策、法律体系，保证责任的连续性，保证实施过程中的可操作性、规范性和稳定性。目前，为了规范房地产项目的实施过程，我国已制定了许多相关的政策、法律，如《城市房地产管理法》《农村土地承包法》《合同法》《招标投标法》《环境保护法》及建筑装饰材料安全标准等。

综上所述，房地产项目不仅具有项目的四大基本特征，而且具有特定的程序性、系统性、组织的特殊性、政策法规的多样性等特征。房地产开发商只有正确理解房地产项目的主要特征，才能保证房地产项目的顺利实施，才能按要求达到房地产项目的预期总目标。

1.2 房地产项目系统

1. 房地产项目的全过程

(1) 项目前期策划和确立阶段 该阶段是在市场调查研究的基础上，对房地产项目进行分析研究、综合论证和决策的过程。其工作内容包括房地产项目的构思与定位、目标设计、可行性研究和报批立项。整个过程的主要工作是进行项目的可行性研究，所以有人把这一阶段称为项目的可行性研究阶段。

(2) 项目设计与计划阶段 该阶段的主要工作包括项目的设计、计划、招标投标和施工前的准备工作。

(3) 项目施工阶段 该阶段是房地产项目产品的具体建造过程，一般从现场开工到竣工后交付使用为止。对于商业性房地产项目，如住宅、写字楼、公寓、商场等，在政策、法律允许的范围内（具有“五证”），可进行项目产品的预销售。

(4) 项目使用阶段 项目使用阶段从交付使用开始，到规定的责任期结束为止，这是由房地产项目的特殊性所决定的。

我国早期的项目管理大部分是指项目的施工管理，后来由于项目管理的内涵和外延的不断拓展，使项目管理的内容向前延伸到了项目策划，向后也延伸到了项目使用阶段