

潘蜀健 编著

房地产 项目控制

FANGDICHAN
XIANGMU KONGZHI

中国建筑工程出版社
CHINA ARCHITECTURE & BUILDING PRESS

房地产项目控制

潘蜀健 编著



中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产项目控制/潘蜀健编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2004

ISBN 7-112-06937-8

I. 房... II. 潘... III. 房地产 - 项目管理
IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107999 号

本书是一部讨论房地产项目开发过程控制职能、控制方法和控制行为的专著。这部著作系统而又全面地介绍了项目控制理论、项目控制技术, 以及房地产项目的进度控制、投资控制、质量控制、采购控制、合同控制、风险控制和项目控制信息系统的理论与实践问题。

本书既有一定的理论深度, 又具实用性, 书中附有大量例题和案例, 以供读者查阅。本书既可供专业研究人员研究参考, 也可作大专院校相关专业的教学用书, 还可作为房地产行业专业人员的工具书和专业培训用书。

责任编辑: 向建国

责任设计: 刘向阳

责任校对: 刘 梅 刘玉英

房地产项目控制

潘蜀健 编著

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 24 $\frac{3}{4}$ 字数: 600千字

2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月第一次印刷

印数: 1-3,500 册 定价: 39.00 元

ISBN 7-112-06937-8

F·586 (12891)

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)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

前 言

《房地产项目控制》是一部讨论房地产项目开发过程控制职能、控制方法和控制行为的专著。这部著作系统而又全面地介绍了项目控制理论、项目控制技术，以及房地产项目的进度控制、投资控制、质量控制、采购控制、合同控制、风险控制和项目控制信息系统的理论与实践问题。

引发我从事房地产项目控制理论与实践问题研究的动力来源于房地产业发展的实际需要。伴随着我国改革开放、经济腾飞而发展起来的房地产业，已经历了 20 余年的历程了。无论这个产业还面临着多少困难和问题，至少在广州这个地方，一个健康的、成熟的产业体系已经初步形成。成熟的标志就是市场的规范和有序，市场行为的稳健和理性。应当看到，一个具有强大竞争性的，开放的房地产市场体系已经存在。在一个公平的市场环境中，竞争者惟有练好内功，提高自身的竞争力，才能立于不败之地。于是，精明的开发商开始收敛盲目与焦躁，以极大的热忱关注自身的建设了。他们纷纷在强化项目控制机制，实施品牌战略上做文章。房地产项目的控制理论与控制技术问题便提到议事日程上来。自本世纪初开始，便有不少房地产业的企业家，邀请我去谈项目的控制问题。谈得多了，体会自然也就越发深刻了。应当说，这本专著的许多观点和思路，都是起源于这一时期。

虽然项目控制在一般建设项目管理中并非新鲜的议题，然而，结合房地产项目自身的特点，研究其新的应用价值、应用程序和应用技术，仍然不失为有意义的尝试。正如我们在 20 世纪 80 年代末期尝试把一般建设项目技术经济评价理论与方法移置到房地产项目中来一样，由表观到实质，由粗浅到深入，由支离破碎到系统化，经历了一条漫长、曲折而又始终锲而不舍的发展之路。如今的房地产项目技术经济分析，终于形成了其自身所独有的，适应房地产项目特征的，以市场研究、方案策划、技术经济评价为核心的理论和方法体系。今天的项目策划报告，涉及范围之广、分析问题之深、内容之详尽、方法之科学，都是 10 余年前的项目可行性研究报告所无法比拟的。这当然是适应社会发展需要的一种进步。然而，这其中又凝聚了多少理论工作者的心血？多少实际工作者的心得？又得益于多少专业教师在教书育人，推动知识的传承，培养一代又一代专业人才上所做的工作？毫无疑问，这是一个循序渐进、逐渐完善、逐渐深化的过程。

如果说我在 1991 年发表的，被理论界誉为第一部定量分析房地产项目技术经济问题的专著《房地产业经济活动分析》，开创了房地产项目技术经济评价理论与方法体系研究的新局面。我同样衷心地期望，本书的出版，能引来更多的理论和实际工作者投身于房地产项目控制理论与方法的研究中去，若干年后，终能构建起房地产业自身所独有的，适应房地产项目特征的项目控制理论与方法体系。

需要说明的是，本书所研究的是作为投资者，或代理投资行为的开发商，在项目开发过程中的控制问题。而房地产开发项目，与一般建设项目一样，由于其与社会方方面面的复杂关系，决不是一个独立的、封闭的系统。这就意味着，为了全社会的安全、稳定和公平，房地产项目同样要受到社会的干预和控制（或曰监督）。这是我们相对薄弱而又亟待加强的另一类控制职能（社会控制），这个观点，在我最近的许多论文和研究报告中多有陈述。

我相信，无论发展之路多么曲折，中国的房地产业，在经历了一个又一个高潮与低迷，成功与失败之后，终将日益健康地成长起来。今年9月份，新华社和人民日报两位记者就我提出的“阳光地政”概念问题采访我时，我曾就未来的中国房地产业时代特征说过一句话：“大盘时代已经结束，中国的房地产业，必将迎来精品时代”，我相信，未来的实践，终将证明这个预言。

在本书的编写过程中，得到了许多朋友的帮助，也得益于许多专家的研究成果，还有我所在的广州大学的领导和同事们的大力帮助，在此谨向陈琳、杨欢、王学通、陈德豪、陈德义、陈怡、彭岩、赵波、谭建辉、梁红宁等同志表示衷心的感谢。

广州大学经济与管理学院

潘蜀健

2004年11月20日于广州

目 录

第一章 房地产项目控制概论	1
第一节 管理控制原理	1
一、控制的目的是控制过程	1
二、有效控制	2
三、控制系统	2
四、控制的焦点	4
第二节 项目控制	7
一、项目及项目周期	7
二、项目控制	13
三、项目控制过程	15
第三节 房地产项目控制	17
一、开发商在项目控制中的职能	17
二、开发商在项目控制中的主要控制事项	17
三、房地产项目的控制对象和控制依据	18
案例：一间洗浴室开设的论证	20
第二章 房地产项目控制技术	24
第一节 网络计划技术	24
一、横道图	24
二、网络图和网络计划	24
三、网络图的时间参数与关键线路	28
四、网络时间参数的计算	30
第二节 连环代替分析技术	37
一、连环代替分析技术原理	37
二、连环代替分析技术的分析程序	38
三、连环代替分析技术在项目利润构成分析中的实际应用	39
第三节 盈亏分析技术	43
一、固定成本与变动成本的分离	44
二、线性盈亏平衡点	44
三、边际利润与边际利润率	45
四、非线性盈亏平衡分析	46
五、盈亏平衡分析在房地产项目控制分析中的应用	47
第四节 层次分析技术	49
一、层次结构模型	49
二、判断矩阵	50
三、判断矩阵的解（层间单排序）	50
四、一致性检验	55

五、递推运算（组合权重系数的计算）	56
第五节 质量数据统计分析技术	56
一、直方图与工序能力	56
二、相关图与回归分析	65
三、控制图	75
案例一：某住宅开发项目投资方案的决策分析	87
案例二：某房地产开发项目地块的综合评价	93
第三章 房地产项目进度控制	101
第一节 项目进度计划	101
一、项目进度计划系统	101
二、项目进度计划描述	104
三、项目进度计划编制	105
第二节 项目进度计划的实施	106
一、项目进度计划实施的影响因素	106
二、项目进度计划实施的准备工作	107
三、进度计划实施情况的监测	107
第三节 项目进度计划调控	113
一、项目进展情况的比较分析	113
二、项目进度计划更新调整	116
案例：某项目进度计划的调控	119
第四章 房地产项目投资控制	122
第一节 项目投资费用估算	122
一、项目投资构成	122
二、项目投资费用估算	124
三、项目经营税费	139
第二节 项目投资计划	147
一、项目投资计划编制依据	147
二、项目投资计划编制程序	147
三、项目投资计划编制成果	150
第三节 项目投资控制	153
一、项目投资影响因素	153
二、项目投资控制程序	154
三、项目投资控制方法	156
四、项目实施阶段投资控制	163
案例：某水电站建设项目投资审计	170
第五章 房地产项目质量控制	179
第一节 质量与房地产项目质量	179
一、质量	179
二、产品质量、工作质量和项目质量	179
三、房地产项目质量	180
第二节 房地产项目质量控制过程与任务	182
一、项目质量控制	182

二、项目设计质量控制的过程与任务	186
三、项目施工质量控制的过程与任务	189
第三节 房地产项目最终产品的质量验收	195
一、工程项目的划分	195
二、项目质量验收的有关规定	199
阅读材料一：工程质量管理责任和义务	208
阅读材料二：物业管理的满意度测评	215
案例：某项目工程质量事故责任案	220
第六章 房地产项目采购控制	224
第一节 项目采购与采购控制	224
一、项目采购	224
二、项目采购控制	225
第二节 项目采购技术与采购计划	227
一、项目采购技术	227
二、项目采购计划	228
第三节 项目采购招标与投标	231
一、项目采购招标概述	231
二、项目规划设计的招标与投标	232
三、项目施工的招标与投标	236
四、项目货物采购的招标与投标	240
第四节 项目采购控制	242
一、采购成本控制	242
二、采购质量控制	244
三、供应商控制	248
四、采购绩效考核	252
阅读材料：为什么要控制供应链	254
第七章 房地产项目合同控制	257
第一节 项目合同概述	257
一、合同的概念	257
二、合同的订立	257
三、合同及合同管理在项目中的地位和作用	259
第二节 项目合同控制	261
一、项目中的主要合同关系	261
二、项目合同策划	262
三、项目合同实施过程中的控制	265
第三节 项目的索赔与反索赔	269
一、索赔与反索赔的概念	269
二、索赔与反索赔控制	271
三、承包商的索赔策略	274
阅读材料：按 FIDIC 合同条件，承包商和业主可索赔的项目表	277
案例一：一份无效的合同	281
案例二：某国际工程项目索赔案例	283
第八章 房地产项目风险控制	299

第一节 项目风险概论	299
一、风险与项目风险	299
二、项目风险的分类	300
三、项目风险控制的目标与控制过程	301
四、房地产项目风险及其分类	302
第二节 项目风险识别	304
一、项目风险识别程序	304
二、项目风险识别方法	306
第三节 项目风险分析与评估	307
一、项目风险的度量	307
二、项目风险量评估方法	313
第四节 项目风险控制方法与风险对策	321
一、项目风险控制方法	321
二、项目风险对策	325
阅读材料：风景区内“开发”惹出的行政官司	328
案例一：一间化工厂建设项目投资的敏感性分析	330
案例二：某水利工程项目财务评价风险分析	334
案例三：某住宅区开发项目的投资方案风险分析	342
第九章 房地产项目控制信息系统	354
第一节 项目控制信息系统概述	354
一、信息概述	354
二、信息管理	356
三、项目控制信息系统	360
第二节 项目控制信息系统的内容与结构	362
一、项目进度控制系统	362
二、项目投资控制系统	362
三、项目质量控制系统	363
四、项目采购控制系统	363
五、项目合同控制系统	364
六、项目风险控制系统	365
七、项目事务管理系统	366
第三节 项目管理应用软件	366
一、项目管理应用软件的主要功能	366
二、几种常用到的项目管理软件包	367
阅读材料一：工程建设项目质量在线管理信息系统的开发与实现	379
阅读材料二：大型基建工程项目管理信息系统总体设计	382
主要参考书目	388

第一章 房地产项目控制概论

第一节 管理控制原理

一、控制的目的是控制过程

控制被定义为对项目的活动过程进行检查、衡量和纠正，以确保项目目标得以实现的基本管理职能。正如法国著名的管理学家法约尔指出“控制就是核查一个企业（项目）中所发生的每一件事是否符合规定的计划、已发布的指示及所制定的原则，其目的是要指出计划实施过程中所出现的缺点和错误，以便改正和避免再犯。对一切事、人和活动都要控制。”由此可见，控制作为一项基本管理职能，几乎渗透到企业（项目）管理的各个领域和各个层次。

控制的目的在于发现和查明偏离计划的偏差及其成因，采取正确的措施来纠正这些偏差，以确保计划的实施及计划目标的实现。

尽管由于控制对象的差异，控制活动的基本方法与内容有很大的区别，但是作为一项基本管理职能，控制过程大致上可用如下三个主要步骤予以描述。

（一）计划与标准的制定

计划是控制的依据，任何一项控制活动必须具备计划。计划拟定的越明确、越全面和越完整，控制工作就会越有效。但是，由于计划的详细程度和复杂程度也差别很大，这就需要在计划的基础上针对不同的需要制定一些控制标准，这些标准就是评定工作的尺度，它是从整个计划方案中挑选出来或分解出来作为评价相应工作成效的指标。

标准也可以是多种多样的，无论是定量描述的，还是定性描述的；无论是单项的、还是多项综合性的，一系列的标准构成了一个标准体系。其中最好的、最主要的标准组合便成为一种考核标准。

（二）成效与实绩的评定

依据计划和标准对工作成效与实绩进行评定的目的在于发现偏差，揭示偏差的成因。因而，成效与实绩的评定构成了控制活动的核心。这种评定活动的进行，尤其要注意如下几项要求。

1. 实时性要求

实时性要求就是要尽可能及时地发现偏差、纠正偏差，从而尽可能地减少损失。这就要求建立有效的信息系统和早期预警系统，以便尽早地提供信息，尽快地鉴别原因、制定对策，纠正偏差。

2. 针对性要求

任何控制活动都是有目标的，因而，成效与实绩的评定必须针对具体的对象、具体的事物和具体的过程而进行。评定的结果必须是便于查找原因并采取纠偏措施的。所以，对公司和项目的计划实施评定必须细化到具体事项。

3. 客观性要求

成效与实绩的评定必须是科学、客观、实事求是的。由于管理工作本身就带有许多主观、人为的因素，作为主要管理职能之一的管理控制，就很难完全避免主观因素的影响。这就要求在制定标准时，尽可能采取定量的或可以量化的指标。即使那些定性的指标，也应采取分等、计分之类的办法进行量化。另外，客观性还要求在任何情况下，这些标准都是可测定的和可考核的。

（三）偏差纠正

偏差纠正是控制的目的，偏差纠正的关键是在根据评定的结果发现偏差、查找原因的基础上制定纠偏措施，并执行这些措施。纠偏的措施是多方面的，有行政的、技术的、经济的，甚至还有更换责任者之类组织上的措施。究竟采取什么措施，应视问题的性质、对象的具体情况而定。

二、有效控制

控制的有效性表现在对计划目标实现的有效程度和对偏差纠正的及时性上。一个有效的控制系统必须具有足够的能力保证计划的正确实施和计划目标的顺利实现；必须保证在尽可能短的时间内，发现并纠正已出现的偏差。为此，人们对建立有效控制系统提出了四项具体条件。

（一）要适应控制对象的需要

一切控制技术和控制系统都应当适应它要控制的对象的要求。世界上的事物千差万别，各种不同的事物都有其自身的规律。人们所从事的一切活动都有其内在的、不同于其他类活动的特殊规律和要求。即使同为经济活动，不同的领域、不同的地域、不同的公司也有不同的特点，不可能设计一种适应所有条件的控制系统。

控制系统和控制技术还要反映它应服从的计划的要求。不同的计划或计划的不同阶段都有不同的特点，一个有效的控制系统应当适应这些要求。因而，控制系统的设计应当是有针对性的。这种针对性，首要的要求就是适应控制对象的需要。

（二）要适应控制者的需要

控制系统由控制者和控制技术、控制制度构成。控制活动由控制者实施，不同的控制者具有不同的管理职能、不同的个性。他们往往需要控制不同的内容，习惯于不同的控制方法，因而，有效的控制应适应不同的控制者而设计成各具特色的系统。

（三）要适应控制机构与控制机制的需要

控制机构是控制系统在组织上的实现，控制机制是控制运行实现的方式。有效的控制必须是人员、机构、技术、机制的有机的统一体。

（四）应当是经济的、合理的系统

有效的控制必须是经济的。任何控制行为必然要投入资源，一个有效控制的花费（人、财、物）应当是合理的。这就决定着公司的主管人员只有在他们认为重要的问题上选择一些关键因素进行控制。如果控制系统适合公司的工作和规模，它就可能是经济的和合理的系统。

三、控制系统

控制系统是指由人、机构、制度和必要设备组成的，主要从事管理控制职能的系统。这种系统，根据其接受信息及实施控制职能间的关系，可分为反馈控制系统、前馈控制系

统及防护性控制系统三类。

（一）反馈控制系统

管理控制通常是一个如图 1-1 所示的反馈控制系统。前述控制过程可进一步细分为图示的八个步骤。管理人员要通过预期的工作成效（计划）与实际工作成效的对比研究，才能按事先规定的标准去评定实际工作成效，找出偏差。然后再由专业人员按照既定的方法分析产生偏差的原因，制定纠正偏差的措施方案并付诸实施，以期纠正偏差。

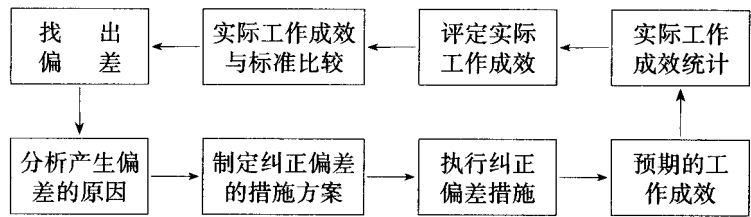


图 1-1 反馈控制系统控制过程

由上述控制过程可看出，反馈控制系统的最大优点是始终伴随控制对象的运动过程而工作，系统的效益与效率是很高的。但是，由于无可避免的等待时间，这种系统的时间滞后效应是客观存在的。纠偏措施一定要在偏差发生后才能出现，从实施过程中出现偏差到纠偏措施发挥作用，需要一段间隔时间。这个时间间隔主要由如下几部分构成：

- （1）偏差出现到被识别（被检知）的时间；
- （2）原因分析和措施制定时间；
- （3）决策时间；
- （4）实施纠偏措施及纠偏措施发挥作用的时间。

为了尽可能地缩短反馈控制系统的滞后时间，减少偏差带来的损失，应改善系统结构、提高控制效率。如采取措施加速信息采集和分析的速度，建立有效的早期预警系统；改善决策程序与方法，加快措施提出与决策的速度。为此，在管理控制系统中，人们又提出了前馈控制与防护性控制两类系统。

（二）前馈控制系统

鉴于反馈控制系统利用输出信息实施控制的滞后性，人们设想，有效的控制应当是面向未来的控制，即未来导向控制。这便是前馈控制的基本思想。前馈控制系统依据对未来事物发展的预测来实施控制。因而，前馈控制系统往往在偏差出现之前就实行了有效的控制，彻底解决了反馈控制的滞后性问题。前馈控制的基本依据是对未来事态发展的预测，因而在这里信息的收集与处理就显得尤为重要。前馈控制应用的最重要的控制工具就是预测技术与计划评审技术（网络计划技术）。

（三）防护性控制系统

防护性控制是指在计划实施过程中采取的预防性的控制手段。例如通过岗位责任制、承包责任制等组织手段，以及建立的互相制约的报告、评审、审计等管理制度所形成的检查与审核职能所实现的防护性控制。

显然，防护性控制充其量是上述两种控制系统在控制手段与方法上的补充。对于复杂事项的控制，如大型项目投资控制，它并不能独立形成一个有效的控制系统。

四、控制的焦点

控制焦点研究的是控制对象问题，项目的实施效果（成本、效益、质量、进度等）取决于许多因素，要对项目的实施效果实行有效的控制，就要对这些因素进行管理，它们就构成了控制对象。不同的项目，不同的环境条件，不同的控制内容，控制对象自然有所差异。但涉及到一个项目实施效果的主要因素却是相同的，这就是由项目的人员、组织绩效、信息、作业和财务等构成的项目控制焦点。

（一）人员

项目的团队是由人构成的，人是组织的第一要素。任何项目的管理者，都要通过指挥他人来完成项目任务。因而，人的管理和控制，便成为项目控制的首要焦点。项目控制中对人的管理和控制，主要由如下环节构成。

1. 甄选和聘用

要通过招聘、考核和评审，选择那些价值观念、工作经验、专业能力、个性及责任感符合岗位需要的人员进入项目团队。尤其是项目组织的关键岗位（项目领导层、各部门的负责人等），在安排时一定要慎重选拔。

2. 职务设计

职务设计是组织设计的核心内容。把职务设计作为人员控制的环节之一提出来，是因为项目团队的每个人在组织中的作用是通过其履行职务而体现的。职务设置必须适应项目及项目环境的需要。项目机构中的职务（岗位）应当是系统研究后设计出来的，而不是随心所欲的产物。项目机构中所有的职务都应有明确而清晰的岗位责任、权力和资源保障；要为各级岗位（职务）设计考核指标与工作目标；要制定各种工作程序和信息流程等规范化的文件。

3. 培训

项目组织的所有成员，都应接受各种类型的培训。不断研究新问题，不断提高项目员工的知识水平和工作能力，建立一支学习型的团队，是项目管理水平提高的关键所在。

项目成员的培训内容和形式是多方面的。有新员工加入团队之前的培训，这种培训是针对新近招聘的员工，以熟悉项目业务、项目内部管理制度，掌握各相应岗位操作技能、工作程序为目的的培训；有针对项目管理的具体岗位而组织的培训，这种培训针对性强、专业性强，具体目的明确；也有以沟通信息、研究工作为目的的培训等。

无论什么类型的培训，首要的环节是做好计划（既要有年度的培训安排计划，也要有每次培训的具体计划），建立考核制度，而且应当将培训考核结果纳入绩效评估统一管理。

4. 制度设计

这里的制度设计是指针对项目人员管理而进行的制度建设。项目人员管理的基本目的是最大限度地调动项目成员的工作热情，从而充分发挥人的主观能动性，建设一支卓有成效的团队。涉及人员管理的制度很多，常见的有关于规范管理行为的各级岗位责任制、工作流程规范等；关于制约管理行为和作业行为的工作守则、操作程序、审批制度等；关于激励员工工作热情的各类考核制度、评审制度、奖惩办法等；关于不断提高员工素质的培训与考核制度等。

5. 绩效评估与奖惩

这里的绩效评估是针对项目员工工作成绩、工作能力、素质水平的考核与评价，定期

进行绩效评估，并依据评估结果实施奖惩是强化人员控制的核心手段。

绩效评估的依据是员工的工作成绩与表现，绩效评估的标准是其所在岗位的具体要求和评价指标。因而，实施有效的绩效评估首先要为项目的各级岗位制定工作业绩标准（不仅仅是岗位责任制），并且尽可能地记录其工作业绩。人员的奖惩既有经济利益的（金钱），也有非经济利益的（荣誉、休假、职位的升迁；降职处分等）。应视具体问题和具体条件选择。

6. 组织文化

组织文化是团队精神的集中体现，系统的、有目的的组织文化建设不仅对于增强组织的凝聚力、提高项目管理的效率至关重要，而且关系到项目团队的对外影响，是塑造项目品牌、提高项目社会知名度与社会信誉的重要举措。

（二）组织绩效

组织绩效是指项目管理机构作为一个整体而表现出来的管理效果。组织绩效当然与项目组成成员的个人绩效密切相关，但并非后者的简单叠加。衡量一个组织的绩效并没有单一的指标，它们常常是由与项目绩效密切相关的一组或一群指标构成的指标体系。如效率、效益、利润、成本、合格率、投诉率、质量、进度、士气、适应性、稳定性、市场占有率等。

组织绩效必须经常性地评价，以期获得不断地改进和完善。在项目管理与控制过程中，常用到的评估方法有组织目标法、系统分析法和公共关系法。

1. 组织目标法

组织目标法就是以组织既定目标，即项目所实现的目标作为衡量组织绩效标准的评价方法。所需要注意的是，考核一个项目的目标实现情况，决不单纯是成本、利润、进度这样一些单项指标，而是考虑了经济效益、环境效益、社会效益和组织自身的发展潜力等指标体系所构成的综合评价。其次，只有将项目的终极目标层层分解到项目组织的每个部门、每个岗位，才能在组织内部推行组织目标的绩效评估方法。

2. 系统分析方法

系统分析方法即以系统的观点，通过项目组织目标实现的程序和过程来评价组织绩效的分析方法。项目组织是一个有机的整体，项目目标的实现过程实质上就是这个有机的整体系统运行的过程。在这个过程中，任何一个环节、任何一个因素都不是孤立的。不研究过程，不在事物运动过程中去把握其运行规律，而仅仅以结果来判断事物的面貌，就难免会得出科学的结论。正是基于人们的这种认识，提出了评价组织绩效的系统分析方法。系统分析方法特别强调管理行为的中间结果，管理链中各环节的中间关联程度，项目各项指标实现过程中，各环节的作用和影响。比如说，一个房地产项目的市场销售业绩决不单纯是营销部门的组织绩效，而是可以追索到项目前期策划（市场定位）、项目实施（进度与质量）、项目营销（市场推广）等各环节的综合结果。

系统分析方法的另一特点就是用系统的观点，以组织的长远目标来统筹组织绩效的评价过程和评价标准。在考核组织绩效时，往往会面临一些局部利益与全局利益相矛盾、眼前利益与长远利益相矛盾的情况，使评估者陷入一种左右为难的尴尬境地。如依靠降低材料质量等级的措施当然会起到降低项目建设成本，提高利润水平的短期效应，然而，项目的建设质量最终会受到损伤，从而给项目未来的市场营销带来新的困难。而系统分析方法

的主要特点就在于提倡从全局的观念，从过程和结果的关系层面来分析问题，从而防止管理层以牺牲项目的未来利益换取眼前利益，以损害项目的整体效果来换取局部效果的短视与短期行为。

3. 公共关系法

公共关系法是指从组织满足顾客群体的程度来评价组织绩效的方法。这种方法特别适用于服务性，而且服务内容、服务对象十分明确的一类组织，如医院、学校、物业管理公司等。

公共关系法作为考核组织绩效的前提条件，是组织能够识别来自于各有关利益集团或顾客群体的经常性以及竞争性的要求，区分关键性的公共关系，以及它们的各种重要要求，从而尽可能地满足这些要求，并将这些要求作为组织所追求的目标。实施公共关系法的困难所在，是将公共关系的利益集团或顾客群体从众多的关系环境分离出来，并识别其需求特征，从而有针对性地建立组织的绩效考核目标。

(三) 信息

信息是反映项目运转情况的数据和资料。信息在项目控制中的作用是不言而喻的。管理者必须依赖即时、准确的信息作出管理决策。因而，信息在任何项目的控制过程中都是一个不容忽视的焦点。

信息管理的关键是构建项目的信息系统，信息系统的构建方法及其运用方式近年来已发生了很大变化。传统的方法是在组织内成立一个集中的数据处理部门（信息中心），由这个专门从事信息收集及信息处理的职能部门按管理者的需要定期或不定期地提供所要求的信息。近年来，电子计算技术、网络计划技术的飞速发展已彻底改变了这种局面。各种应用数据处理软件的广泛应用、各种网站的建设、宽带网的发展，使管理者可以很方便地利用自己的桌上电脑，随意调出各种信息资料。这种变化正在继续，为管理者提供各类十分方便和快捷的信息工具是信息管理的重要职能。

现代项目管理信息系统的发展呈现如下特征。

1. 系统所涉及的范围日益扩展

现代管理信息系统所涉及的范围已大大扩展。其纵向已由项目实施阶段的信息管理向前延伸到项目前期（包括市场研究、投资机会分析、市场定位、项目策划、可行性研究），向后扩展到项目经营使用期（项目经营、物业管理）；其横向已由单纯的开发经营商扩展到投资商、承包商、供应商、设计方、监理方、消费者以及政府和社会各相关部门。

2. 系统所采用的软件日益丰富

由于计算技术的发展，各种数据处理软件功能日益强大，现代管理信息系统可供选用的应用软件应有尽有，而且功能强大，操作方便，使数据处理与分析能力大大加强，为管理者提供的信息量及信息处理的速度和深度都是前所未有的。

3. 系统的操作和使用日益方便

应用软件以及电子计算机操作方法的进步，网络系统的出现，为管理信息系统的用户提供了极大的便利条件。今天的管理者，只要通过他置于办公桌上的电脑，就可以很方便地获取所需要的信息资料 and 进行信息交流。

4. 提供信息的功能和深度大大增强

各类应用软件如雨后春笋般涌现，这些软件的应用，使数据处理的深度及系统信息的

含量大大提高，为管理决策提供了极大的帮助。比如网络计划技术在系统中的应用，不仅为决策者提供了各工序进度时间信息，而且还能提供各工序的劳动力、资金、原材料、设备等资源占用信息；不仅告知项目目前的进度状况，而且可以对项目进度失控的原因进行分析，对项目未来的进度趋势作出判断，并通过关键路线的提示，为管理者采取措施，进行项目进度调整提供帮助。

项目管理信息系统的建设已成为实施有效控制的基本要求，可以说，信息系统建设的越完备、系统功能越强，为管理者提供信息越充裕、越及时，项目控制能力便越强。

（四）作业

项目的成功与否，在很大程度上取决于项目开发建设各环节的作业过程。就房地产项目而言，这些作业过程既包括项目开发前期的市场研究、项目策划、方案决策等作业过程；也包括项目开发建设期的项目规划、项目设计、项目招标、项目施工、项目投资、项目融资作业过程；还包括项目进入市场及消费领域后的市场营销、物业管理等作业过程。作业环节作为项目控制的关键，就是保证所有的作业程序和作业方法、作业进度、作业成本、作业质量等都在严密的控制之中。为此，在项目实施过程中，不仅要制定详细的作业规范，还要明确各项作业的评价方法、评价程序和评价标准，实施严密的控制。

（五）财务

财务作为项目控制的关键环节之一，主要是通过各种财务报表，分析项目投资成本、收益状况，控制项目运行中的经济问题，以保证项目经济目标得以顺利实现，项目风险得到有效控制。

财务控制环节通常是利用财务报表（投资计划表、收益表、现金流量表、资产负债表等等），以及据此计算出来的各类评价指标来进行评价的，依靠它们来考察项目经济上的效益和效率。常见的财务评价指标有：

用于评价项目盈利性的指标：如投资利润率、销售利润率、成本降低系数、内部收益率、净现值等；

用于评价项目债务清偿能力的指标：如资产负债率、流动比率、速动比率等；

用于评价项目效率的指标：如各种相关性比率（成本利润率等）、趋势性比率（销售业绩增长率等）、结构性比率（成本结构、资金结构等）；

用于评价项目效果的指标：如成本效用比率、投资效用比率等；

用于评价项目风险的指标：如盈亏平衡点、敏感性分析临界点等。

第二节 项目控制

一、项目及项目周期

（一）项目的定义

一定约束条件下具有特定目标的一次任务谓之项目。构成一个项目，必须具备如下四项基本条件。

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，或若干子项目，但其间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，共同的目标把各种资源（人、财、物、各种活动）组合成一个整体，这就是项目。

3. 项目具有明确的起点和终点

项目具有明确的生命周期，有一个从立项到终了或开始至结束的时间历程。

4. 项目具有资源条件的保障和约束

项目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，也将受到这些有限资源条件的约束。

凡是满足上述条件的事项，均可称之为一个项目。由此看来，一项投资、一项建设、一项设计、一项研究等，均可构成一个项目。于是，关于项目的概念便明确的因项目性质的不同而分为投资项目、建设项目、开发项目、研究项目、工程项目、施工项目等等。

（二）项目周期

项目周期研究的是项目管理工作在时序上的安排。如前所述，任何项目都有其生命周期，即从开始设想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，人们称之为项目发展周期。我们以投资项目为例，研究项目发展周期的阶段性。一般投资项目发展周期，可划分为投资前期、投资实施期和经营使用期三大阶段。

1. 项目投资前期

投资前期是指从投资项目设想到项目投资实施前的一段时间。包括投资机会研究、投资项目建议、项目可行性研究、项目评估与决策等具体阶段。这一时期的核心内容是对项目的科学论证与评价决策。项目能否成立的判定、项目的投资规模、投资方案以及厂址选择、资金筹措方案的选择等，都应在这一阶段完成。

（1）投资机会研究：机会研究的目的是为项目投资提出方向性的建议。在一个确定的地区或部门，以自然资源和市场调查为依据，选择建设项目，寻找最有利的投资机会。投资机会研究又可分为一般机会研究和特定机会研究两类。一般机会研究主要进行地区、部门和资源条件研究，特定投资机会研究是在一般机会研究的基础上，进行具体项目的投资机会研究，是将投资意向变成投资建议的过程。

（2）投资项目建议：经投资机会研究选择的投资项目，需通过项目建议书的形式予以阐明。项目建议书的具体内容包括项目内容、性质、目标、预期结果以及项目工作计划、立项理由等项目投资有关的问题和数据资料。项目建议书的核心是申述提出项目的理由及其主要依据，作为项目申请立项的重要依据。

（3）投资项目可行性研究：项目建议书被批准后，即可进入项目的可行性研究阶段。可行性研究是对项目投资和投资方案进行的全面而综合的技术经济论证，是项目投资前期的核心工作。可行性研究阶段是在广泛的市场与环境调查研究，占有了大量的原始资料基础上，进行项目的建设投资估算、成本分析、财务分析和经济效益评价，并进行项目投资方案的比选，制定项目投资计划、资金计划、财务评价，并形成项目可行性研究报告的过程。可行性研究报告是项目评估与投资决策的重要依据。

（4）投资项目评估与投资决策：项目评估是投资项目主管部门、项目贷款部门对可行性研究报告进行的评价。为避免可行性研究的片面性，解决因时效因素带来的某些误差，项目主管部门和资金借贷金融机构均要对可行性研究报告进行必要的审核和评价。一般来