

物业管理操作实用手册

(房地产项目开发卷)

主 编 汤 浩 张玉亭

副主编 张维伦 姚牧民

岭南美术出版社

物业管理操作实用手册

编辑委员会

名誉主编：谢家瑾 国中河 徐俊达 王玉平 劳应勋 陈之泉
房庆方 杜挺 李加林 简文豪

主 编：穆汉卿 汤浩

编委会：(排名不分先后)

田在玮	许新民	邹劲松	王军	郭企敏	任景全
赵富林	周心怡	翁国强	陈庆芳	刘仲国	仲伟斌
王鹏	仇慎谦	马向林	吴建社	陈之平	陈伟
朱志刚	陈巴特尔	姚牧民	周志波	陈晓亚	叶天泉
李文洁	宋健国	鹿蕊麒	黎永昌	徐松明	雷昭新
王友华	王绍平	文靖	艾眉	付俊	冯小丽
伍中俐	孙川	江瑞敏	许健华	何树林	张平安
张玉亭	张军	张跃文	张景春	张朝德	张红喜
张大可	张南平	张学忠	张维伦	李运章	李卓章
李健辉	李健	李越	李子英	杨国贤	杨胜书
邹华	陈红	陈智勇	陈志勇	陈昂鹏	陈家豪
陈照新	陈德芳	陈海铭	陈强	房春祥	徐锋
林伟健	林树青	罗小刚	姚发坤	姚李娟	胡艳曦
姜北京	郭辉星	曹阳	梁健	黄礼泉	黄咏梅
黄家辉	黄涛	曾学林	董贤钧	谢凯	韩朝
韩华	翟穗展	蔡和清	蔡春萌	潘健滨	周在群
耿其中	倪平	宾冰	叶立新	骆惠琼	丁武
戴林章	王培麟	李仲仁			

文字编辑：詹旺珍 高德海 敖杰燕 郭静 谭美宝 张忠梅

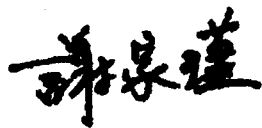
序 言

物业管理在我国还是一个较为年轻的行业，虽然产生在深圳，广州等南方沿海城市已有二十多年，然而在内地启动也只有十年左右的时间，但它的发展速度却十分惊人。据不完全统计，全国已有物业管理企业近三万家，从业人员已经超过 250 万人。但总体上看，管理和操作人员的整体素质尚不能适应行业的发展。

物业管理运作过程涉及的知识面很宽，有行政管理学，心理学、公共关系学、法律学等知识，还有建筑结构学以及设备、设施、水暖、电，煤气，空调、电讯、计算机等工科学技术类知识。让广大从业人员尽快掌握有关知识，提高专业管理和技能水平，以更好地适应行业发展，直接影响到物业管理整体质量的提高，以及物业管理的规范发展。

我们高兴地看到，穆汉卿、汤浩先生集多年物业管理工作经验及专业知识，主编而成《物业管理操作实用手册》。该书是国内目前较为全面、系统地阐述物业管理运作的工具书，具有理论性与实践性并重的特点。该丛书对物业管理的法律法规，招投标的做法与程序，以及物业管理的财务管理等都作了详细的论述，特别是对物业管理涉及的现场日常操作问题，各专业人员的分工，岗位职责，工作程序等写得比较细致、明了，告诉从业人员日常业务工作应该怎样操作，遇到问题如何处理。因此，我认为该丛书对物业管理的行业人员，物业管理企业领导和工作人员都有较大的帮助，也值得教学、研究人员的参考。

中国物业管理协会会长
建设部房地产业司司长
建设部总经济师



2005 年 8 月

前 言

中国物业管理的出现是我国房地产经济市场化的必然产物。作为房地产业的一个重要分支，物业管理所实行的企业化经营、规范化管理、专业化运作、社会化服务的运行机制，适应了现代人们生活及追求高档次居住环境需求，物管行业的发展具有长远的企业效益和社会效益，是一种充满活力的城市朝阳产业。

物业管理在我国几十年来的发展十分迅速，据不完全统计，目前全国的物业管理企业已发展到3万多家，从业人员超过250万人。随着我国物业管理法规逐步完善，社会对物业管理行业的要求越来越高，提高物业管理从业人员的综合素质，加强物业管理企业规范管理及服务工作是物管行业发展的首要途径，也是对未来物管行业管理与服务模式的提升和需要。然而、在科学技术飞速发展的信息时代，知识更替日新月异、希望、困惑、机遇、挑战、随时随地都有可能出现在每一个物管行业人员日常工作之中。抓住机遇、寻求发展、迎接挑战，适应变化的制胜法宝就是学习。——中国物业管理学习起来。

本书正是顺应物业管理发展的这一客观要求而编写，意在为物业管理行业从业人员的实务操作和规范管理提供指导和帮助。本书在编写过程中查阅了大量的物业管理资料，参考了国内外许多优秀的物业管理企业的成功经验，对物业管理的工程管理、招标投标、财务管理、物业管理实务操作进行了系统、详尽的阐述，为物业管理行业从业人员处理实际问题提供了参考的依据，具有极强的可操作性和实用性，不失为物业管理人员参考和借鉴的工具书。

在编写本书的过程中，我们得到了建设部住宅与房地产业司领导及全国行业专家的关心和支持。另外，在本书的编写过程中得到了广东银奥物业管理有限公司、广东银奥企业研究中心的全程支持和协助。在此，一并表示最衷心地感谢。

物业管理在我国正在蓬勃发展，其工作内容和范围还在不断创新、扩大，加之我们水平有限，书中难免有不当之处，我们诚恳欢迎读者、同行批评与指正。

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 房地产项目开发概述.....	(1)
第二节 房地产项目开发的基本程序.....	(2)
第三节 房地产项目开发的管理模式.....	(3)
第二章 房地产项目开发的启动	(7)
第一节 房地产项目开发构思.....	(7)
第二节 房地产市场调查.....	(8)
第三节 房地产项目开发策划.....	(9)
第四节 房地产项目开发可行性研究	(10)
第五节 启动阶段的工作流程	(11)
第六节 项目开发策划案例	(12)
第三章 房地产项目开发计划管理	(36)
第一节 房地产项目开发计划的概述	(36)
第二节 房地产项目开发的工期计划	(37)
第三节 房地产项目开发的成本计划	(39)
第四节 房地产项目开发的资金计划	(39)
第五节 房地产项目开发计划书内容	(40)
第六节 房地产项目开发工作计划	(40)
第四章 房地产项目开发控制管理	(55)
第一节 房地产项目开发控制系统概述	(55)
第二节 房地产项目开发进度控制概述	(56)
第三节 房地产项目开发成本控制概述	(60)
第四节 房地产项目开发质量控制	(66)
第五节 房地产项目开发的合同控制	(68)
第六节 房地产项目开发的安全控制与环境保护控制	(76)
第五章 房地产项目开发的时间、人力资源、沟通与信息、采购的管理	(78)
第一节 房地产项目开发的时间管理	(78)
第二节 房地产项目开发的人力资源管理	(81)
第三节 房地产项目开发的沟通与信息的管理	(83)
第四节 房地产项目开发的采购管理	(84)

第六章 房地产项目开发的营销管理	(87)
第一节 房地产项目开发的销售组织及日常管理	(87)
第二节 房地产项目开发的营销费用预算管理办法	(97)
第三节 房地产项目开发的销售管理流程	(112)
第四节 房地产项目开发的销售策划实操范例	(147)
第七章 房地产项目开发的收尾	(168)
第一节 房地产项目开发的验收	(168)
第二节 房地产项目开发的合同收尾	(174)
第三节 房地产项目开发的行政收尾	(175)
第四节 物业管理企业的选择及物管工作流程	(175)
第五节 物业管理操作实例	(177)
第八章 房地产项目开发企业规章制度(范例)	(202)
招聘制度	(202)
培训制度	(204)
绩效考核制度	(207)
奖励管理办法	(209)
员工福利管理制度	(213)
员工考勤管理办法	(215)
员工请假管理办法	(216)
第九章 房地产项目开发合同(范本)	(220)
《房地产开发合同》	(220)
《房地产代理销售合同》	(222)
《房地产联合开发合同》	(225)
《房屋拆迁安置补偿合同》	(227)
《广告发布委托合同》	(230)
《建设工程技术咨询合同》	(231)
《建设工程勘察合同》	(233)
《建设工程可行性研究合同》	(235)
《建设工程设计合同》	(237)
《建筑安装工程分包合同》	(240)
《建设工程委托监理合同》	(243)
《水利水电土建工程施工合同条件》	(250)
《商品房购销合同》	(292)
《商品房买卖合同》	(299)
《前期物业服务合同》	(307)

第一章 概述

第一节 房地产项目开发概述

房地产项目开发是工程建设项目中的一种类型，与一般性项目相比，具有更为复杂的特征。

一、项目时间目标的限定性较强

任何一个房地产项目开发都有一个较强的时间要求，其主要原因是：

1. 房地产项目开发的资金占用量较大。房地产项目开发产品的高价值性，使得其生产过程的资金占用量较大，通常情况下企业可使用的资金是有限的，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，而使项目的内部收益低于本行业的基准折现率，导致资金的利用率、收益水平较低，甚至引起项目（或企业）亏损。因此，一般情况下房地产项目开发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、社会经济的发展，使得人们的社会需求变化较快。在这种情况下，人们对房地产项目开发产品质量的要求也在不断地提高。如果房地产项目开发的工期过长，则可能导致项目产品不能同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质量问题。

3. 市场上同行业竞争激烈。特别是商业性房地产项目开发，尽管其投资具有高风险性，但其投资的高收益性对房地产开发商具有极大的诱惑力。因此，房地产开发商一旦发现市场上存在盈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。在这种情况下，如果房地产项目开发的工期太长，一方面可能由于市场价格下降，另一方面可能由于后期同类房地产项目开发产品功能的改进，使该房地产项目开发产品的品质相对地下降，造成其产品的市场价格下降，使得实际收益比预计收益大大降低，甚至会造成项目（或企业）亏损。

二、房地产项目开发质量目标要求较高

房地产项目开发投资大，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，房地产的产品直接进入到人们的工作和生活中，与人们的生命财产有着直接的联系，如果房地产项目开发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。这样的事件在现实生活中已有不少发生。因此，目前我国政府对房地产项目开发产品的质量问题的特别重视，制定了一系列相关的政策法规措施，以保证房地产项目开发产品的质量。

三、房地产项目开发的费用目标较强

这主要是由于资金的稀缺性和项目的经济性要求所决定的。

四、房地产项目开发具有较强的系统性

房地产项目开发是一个非常复杂的、庞大的系统，这是现代房地产项目开发的一大特点。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。

这就要求项目在建设的过程中必须统一规划管理，统一进行资源和效益的核算。

五、房地产项目开发具有特定的程序性

这一特性要求在项目的实施过程中，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设想、建议和方案拟定、详细的可行性研究及其评审、决策、勘察、设计、项目招标投标、施工、竣工验收等规定的项目实施程序，不可倒置或抛弃，否则会给项目目标的实现带来“障碍”。

六、房地产项目开发组织的特殊性

由于现代化大生产专业化分工的需要，一个房地产项目开发往往都有几十个、几百个，甚至几千个单位或部门参加，协调起来比较困难，而且房地产项目开发组织具有一次性。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。这个组织系统与企业相比，具有一定的特殊性。

七、政策法规条文的多样性。

在房地产项目开发实施过程中，必须建立健全的政策法规体系，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开发的实施过程，已制定了许多相关的政策法律，如《房地产管理法》、《工程承包法》、《合同法》、《招标投标法》、《环境保护法》、《建筑装饰材料安全标准》等。

第二节 房地产项目开发的基本程序

房地产项目开发的程序按工程进程依次是决策论证、前期准备、工程管理、销售管理等四个阶段。

一、决策论证

1. 寻找开发基地。

2. 规划摸底

(1) 用地性质。

(2) 规划红线要求。

(3) 建筑密度与建筑面积密度（容积率）的要求。

(4) 道路及绿化要求。

(5) 市政公建配套及要求。

(6) 其他特殊情况及要求。

3. 市场调查。

4. 经济分析

(1) 投资估算。

- (2) 成本及成本效益分析。
- (3) 融资分析。
- (4) 资金偿还及投资回报。

5. 领导决策。

二、前期准备

- 1. 申请立项。
- 2. 编制建设计划方案。
- 3. 申请建设用地。
- 4. 委托设计
 - (1) 设计方案。
 - (2) 扩初方案。
 - (3) 施工图设计。
- 5. 筹措建设资金。
- 6. 三通一平。

三、工程管理

- 1. 组织施工招标。
- 2. 控制施工进度。
- 3. 加强质量监理。
- 4. 竣工验收。
- 5. 交付使用。
- 6. 资料汇总归档。

四、销售管理

- 1. 房产经营
 - (1) 房屋出售
 - a、预售、b、销售。
 - (2) 房屋出租。
 - (3) 以房入股，获利分成。
- 2. 物业管理。

第三节 房地产项目开发的管理模式

一、房地产项目开发管理的定义

房地产项目开发管理是工程项目管理的一个分类，是房地产项目开发的管理者运用系统工程的观点、理论和方法，对房地产项目开发进行全过程和全方位的综合管理，是通过一定的形式，采用多种方法和措施，对整个项目所有工作的系统运作过程进行计划、协调、监督、控制和总评价，以保证项目质量、工期、投资效益目标的实现。

在现代房地产项目开发中，由于项目本身的复杂性和庞大性，往往涉及到许多专业部

门。在项目的建设过程中，尽管不同的参与者所承担的工作不同，但是各参与者及其工作任务共同构成了房地产项目开发管理的完整体系。

二、项目管理的工作内容

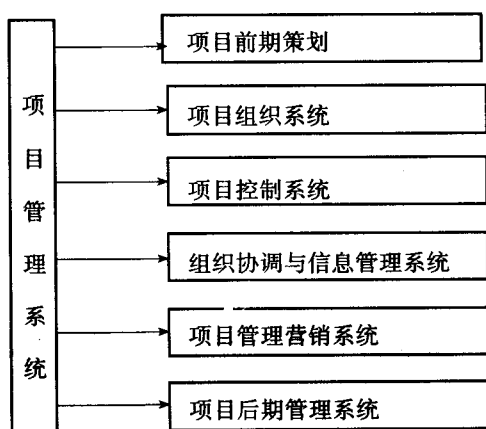
1. 按项目实施过程，项目管理系统可分为下列几个阶段

- (1) 项目的启动、项目的定义、目标的设计和可行性研究。
- (2) 项目的计划管理，包括项目的实施方案、总体计划、工期计划、成本（投资）计划、资源计划以及他们的优化。
- (3) 项目的实施控制，包括进度控制、成本控制、质量控制等风险控制、变更管理。
- (4) 项目的后期管理，包括项目验收、移交、运行准备、项目后评价与总结、项目使用管理（物业管理），以及目标实现的程度、存在的问题分析等。

2. 按项目管理的工作任务，项目管理系统可描述为下列几个方面

- (1) 成本管理，包括工程估价（即工程的估算、概算、预算）、成本计划、支付计划、成品控制（包括审查监督成本支出、成本核算、成本跟踪和诊断）、工程款结算和审核。
- (2) 工期管理，这方面工作是在工程量计算、实施方案选择、施工准备等工作基础上进行的，包括工期计划、资源供应计划和进度控制。
- (3) 质量控制，包括工程质量和过程的质量等。
- (4) 现场管理，包括现场物流的管理、场地使用管理以及现场安全管理等。
- (5) 合同管理，包括招标投标的合同策划、招标工作的准备、招标文件的起草、合同的审查和分析、合同保证体系的建立、合同实施的控制、合同变更的管理、索赔管理等。

作为一个完整的项目管理系统应将项目的各职能工作、各参加单位、各个阶段、各项目活动融合成一个完整有序的整体。在此结合房地产的工作流程，将房地产项目开发管理体系描述为下列几个子系统的结合，如下图所示。



三、项目管理模式

房地产项目开发及其管理是一个复杂的系统，根据国家有关法规及建设项目投资与管理的一般做法，每个项目都不可避免地有业主（建设单位）、设计单位、施工单位、供货单位、咨询与监理公司的参与，又因分包制是在分工细化、专业水平提高与相对费用降低的条件下发展起来的，具有合理性，所以上述设计、施工、咨询等诸多方面的工作又往往派生出一系

列的专业分包人。由于现代房地产项目开发都具有规模大、工期长、结构复杂等特点,在项目施工过程中因众多单位共同参与项目的建设,就必然产生各个单位间的关系,也必然形成该项目的管理架构。良好的项目管理,其管理模式与架构的形成必然是主动的、有序的、明晰的、科学的,而模糊混乱或不科学的项目管理模式与架构则必然造成各参建单位工作责任、工作界面及相互关系的混乱,使生产与管理资源浪费,其结果是项目开发设定工作目标的落空。因此,建立项目的管理模式与管理架构是项目管理需要第一个解决的问题。

21 世纪的房地产业已经进入一个新的发展阶段,企业之间的竞争更加激烈。面对新形势,搞好项目管理是企业市场竞争中取胜的重要一环。从组织形式、人员配备、管理职责和 workflows 等诸多方面分析,现行的房地产项目管理模式主要可分为部门制、公司制、事业部制和专业管理公司项目制等四种。这四种管理模式各有千秋,企业应根据自身特点采用最切合业主实际的管理思想和方法的项目管理模式。

1. 部门制项目管理

根据管理学中组织结构的分类,部门制应属直线型组织结构。按照项目开发流程,企业一般设置开发、动迁、工程、配套、销售和物业等部门(或工程、配套二部合一)。各部门各司其职,分段实施,形成完整的业务链。显然,这是一种扁平式的组织结构。

部门制项目的优点在于结构较为简单,上下联系简捷,部门工作内容单一,对部门经理的管理要求不高。房地产业发展初期,一些规模较大、项目较多的综合开发企业,多采用这种模式。

其不足之处是:第一,各部门关心各自的工作,部门之间扯皮现象较多,协调工作耗费公司决策层的大量精力。第二,组织形式不够灵活,不便于根据项目的进程进行人员调配,导致忙闲不均和人力的浪费。第三,部门工作内容单一,不利于培养全面型、复合型的经营管理人才。第四,项目分阶段由不同的部门实施开发,各部门关注的是任务完成的进度,对质量和成本则关心不够,难以形成全面而有效的质量管理和成本控制体系,质量和成本容易失控。

2. 公司制项目管理

项目公司属独立法人,多从事单一项目的运作(通常是规模或影响相对较大的项目)。这种模式在当初房地产较热、外资流入较多的时候应用较多,并延续至今。项目公司的骨干人员一般由投资各方派出,其余则从社会招聘。由于土地的前期开发包括动迁工作,一般由综合开发企业(通常也是投资的一方)完成,项目公司的主要职能为工程建设、配套和销售。楼盘基本销售完毕后,项目公司或承接新的项目,或清盘,或转为物业公司。

项目公司具有公司的优点,同时由于项目管理班子相对稳定、目标责任比较明确,因而从进度、质量等方面看,管理效率较高。同时,这种模式对培养全能型、复合型的经营管理人员比较有利。

但从另一方面讲,项目公司虽小,但组织机构俱全,因而管理成本较高;项目公司独立性强,投资方控制相对不易,主要管理人员来自投资方,收入分配多参照原单位标准,激励机制往往不到位,影响经营管理人员积极性、创造性的发挥。

3. 事业部制项目管理

为了提高项目运作的效率,在对现行管理模式进行总结的基础上,事业部制项目管理又逐渐为业内人士所采纳。企业根据项目开发情况,设立若干个事业部。事业部拥有独立运作

项目的权力，从策划定位直至销售均可自主进行，也可对外委托。事业部实行独立核算，对项目的经营效益负责，根据公司下达的技术、经济指标和节点进度实行项目承包，超额完成有奖。事业部制项目经理一般通过公司内部竞聘产生，其余人员由项目经理组阁，从公司内部抽调或外聘。事业部所有开销均计入项目开发成本。

事业部制项目管理使责任、权力和利益三者同步到位，有利于调动员工的主观能动性，激发其创造力，有利于项目运作效率和经济效益的提高。其“集中决策、分散经营”的特点，可以使公司决策层摆脱日常的具体事务，集中精力于长远规划和战略决策。人员配备灵活，有利于培养经营人才。管理费用相对项目公司较低，控制上也比项目公司容易。

然而，采用事业部制项目管理也会遇到许多困难。事业部制项目经理必须具有全面的业务知识和较强的创新、管理、协调能力。因而，“千军易得、一将难求”。在处理问题的独立性上，不及项目公司制，项目经理的权力易受削弱。各事业部考虑问题多从本项目出发，容易忽视企业的整体利益，项目与项目、项目与部门之间需要协调的事务较多。市场变化不定，项目各有不同，科学合理地制定项目的技术、经济指标则比较困难，产生项目经理的竞标过程比较复杂。

4. 专业管理公司项目制

随着国内房地产业的发展，一种源自国外的新的项目管理模式——专业管理公司项目制已被引入国内房地产企业。其基本运作方式与专业的策划咨询公司、配套公司、销售公司和物业管理公司大体相同，体现出社会化工分的现代特征。房地产开发企业在完成项目的前期开发（土地受让、立项、规划许可等）和策划定位、建筑设计工作以后，即可以合同形式，委托专业管理公司承担自开始营造至交钥匙的一切事宜。与国内现有的大多数监理公司不同，专业管理项目公司不但具有较强的质量管理能力，同时具备很强的进度和成本的控制能力。专业管理项目公司对建设项目实施全面的管理，对合同明确的技术、经济指标承担责任。一些来自境外的知名专业管理公司，还具备很强的策划咨询和营销能力。

专业管理公司项目制模式，对项目管理责任的界定十分清楚，有利于项目管理水平、管理效率和经济效益的提高，有利于项目建设质量和楼宇品质的提高，具有很好的社会效益。采用这种模式之后，开发商可以通过减员降低管理费开支，并集中精力关注市场，发掘商机。目前，在境外企业进入国内市场的同时，国内的专业管理项目公司也在产生和发展。但从数量和质量上看，一时还不能适应市场的需求，需要得到有关方面的帮助和扶持。

项目开发管理模式就像是房屋建筑的主结构，他的设想和构造是至关重要的。为了有效地实现企业目标，必须遵循权力与责任相结合、激励与制约相结合、适应性与稳定性相结合的基本要求，设计和建立合理的组织结构，并根据企业内部、外部要素的变化，适时地调整组织结构。开发商应按照各自的特点，选择项目管理模式。

第二章 房地产项目开发的启动

从提出项目设想对项目理念和技术进行预先研究或原型试验，并经过酝酿，到该项目正式列入可行性研究和审批程序前的阶段，称作项目启动。因此，本阶段的基本任务应包括项目构思、市场调查、项目策划、可行性研究、管理机构的设立等内容。

第一节 房地产项目开发构思

房地产项目开发构思是房地产前期策划的主要内容之一，是以客观的市场调研和市场定位为基础，以独特的概念设计为核心，综合运用各种构思方式，按一定的程序对未来的房地产项目开发进行创造性的规划。因此，房地产项目开发的构思与其他项目的构思存在着较大的差别，具有独特的项目构思特征，其特征如下：

一、地域性

1. 要考虑房地产项目开发的区域经济情况。
2. 要考虑房地产项目开发周围的市场情况。
3. 要考虑房地产项目开发的区位情况。

二、前瞻性

房地产项目开发构思的理念、创意、手段应着重表现为超前及预见性。房地产项目开发的完成周期少则二三年，多则五六年，甚至更长，如果没有超前的眼光和预见能力，就会造成投入较大而产出较小，给企业带来巨大的损失。这种超前眼光和预见的能力，表现在：

1. 项目可行性研究阶段，要预见到几年后房地产项目开发的市场情况。
2. 投资分析与决策阶段，要预知未来开发的成本、售价、资金流量的走向。
3. 投资计划阶段，要在小区规划、户型设计、建筑立面等方面预测未来的发展趋势。
4. 营销推广阶段，要准确预测未来市场的变化趋势，为销售价格的确立、楼盘包装、广告发布等方面奠定基础。

三、市场性

房地产项目开发构思要适应市场的需求，主要表现在：

1. 房地产项目开发构思自始至终要以市场的需求为依据——顾客需要什么房子，就建造什么房子。
2. 房地产项目开发构思要以市场为导向——房地产市场变了，房地产项目开发构思的思路、定位方式也要变。
3. 房地产项目开发构思要表现在现有市场上，造就市场，创造市场。

四、创造性

房地产项目开发构思要追求新意、独创。首先表现为概念新、主题新,其次表现为方法新、方式新。项目构思的方式与方法虽有共同性,但运用在不同的场合、不同的地方,其所产生的效果也不一样,这需要通过构思实践来创新。

五、可操作性

房地产项目开发构思的可操作特征要求:

1. 在实际市场环境中,项目具有市场条件的可操作性。
2. 在具体的实施操作上有可操作的方法。
3. 构思方案要易于操作、容易实施。

六、多样性

在房地产项目开发中,开发的方案是多种多样的,我们要对多种方案进行权衡比较,扬长避短,选择最科学、最合理、最具操作性的一种。

第二节 房地产市场调查

房地产市场调查是房地产企业为实现企业特定的经营目标,运用科学的理念和方法,以现代化的调查技术手段,通过各种途径收集、整理、分析有关房地产的资料信息,正确判断和把握市场的形态以及发展趋势,并为企业提供科学依据的一种活动方式。

一、房地产市场调查的环境内容

1. 房地产市场调查的宏观环境

宏观环境的主要调查内容有:

(1) 政治法律。包括国家政策法律法规的健全程度;国家政局的稳定程度等,如 WTO 的加入,必然对我国房地产项目开发的实施产生影响,这是房地产发展商应该考虑的。

(2) 经济科技。主要掌握国家经济发展趋势,科学技术的实施产生、发展与应用状况等。

(3) 文化、风俗等。

2. 房地产市场调查的中观环境

主要调查房地产项目开发所在城市的建设与规划、房地产企业情况、房地产总供应量与总需求量等情况。

(1) 城市发展规划主要到规划部门查询一个城市的总体规划文本,或请规划专家分析,以获取相关资料信息。这是项目选址要着重考虑的因素,他直接关系到物业增值的可能性。

(2) 城市房地产企业情况。可通过房地产企业管理部门的介绍而取得,也可由调查者从市场中搜集获取,包括城市房地产企业的数量、类型以及企业资质与实力等资料。

(3) 城市房地产的供需状况。可通过某一特定时期供求差距对比和分析推测获取相关信息,包括某年度房地产供应量、需求量、销售价格水平、平均开发成本等资料。

(4) 专业机构与中介机构情况。可通过市场了解有关专业和中介机构的情况,主要包括工程咨询公司、物业管理公司、房地产销售代理公司及其信誉、资质、业绩情况和金融市场(如银行抵押贷款的利率、贷款年数、成数)情况。

3. 房地产市场调查的微观环境

微观环境主要调查房地产状况以及微观区域的消费者需求状况，主要调查的内容有：

(1) 竞争对手的情况调查。主要调查项目附近楼盘的房型、价格、推出时间、销售渠道、促销策略及开发商实力等。

(2) 消费者需求状况。包括消费者对房地产项目开发的位置、户型、风格、单价、总价、配套、交通等方面的要求。

二、房地产市场调查的方法

常用的市场调查方法有三类：

1. 访问法。访问法的基本原理是由调查人员根据调查目的，拟定调查提纲或设计调查问卷，然后向被调查者以提问或问卷的方式询问问题，并从问题的答案中收集所需的资料信息。访问法的优点是速度较快、成本低，缺点是收集到的信息缺乏客观性。访问法主要有以下三种形式：面谈调查、电话调查、通信调查。

2. 观察法。观察法是指调查人员通过被调查者的行为或行为痕迹来收集资料信息。这种方式的优点是可获得某些被调查者不愿意言及而无法提供的信息，也能准确地获得第一手资料，但缺点是调查对象的范围比较窄，花费的时间比较长。

3. 实验法。实验法是将调查缩小到一个比较小的规模上，通过实验后得出一定的结果，再对整个市场进行推测。实验的目的，主要是了解被调查对象的环境、功能、定位是否受欢迎，了解被调查对象能否为市场所接受。

三、房地产市场调查的步骤

房地产市场调查的程序通常主要包含以下三个步骤：

1. 市场调查的准备

(1) 确定市场调查的内容和目的。

(2) 拟定详细、周密的调查计划，确定调查的对象、方法、作业日期、作业进度等。

(3) 根据调查作业的要求，选择具有一定素质和专业知识的调查人员，必要时，还需对有关人员进行必须和适当的培训。

2. 市场调查的实施

(1) 收集相关的信息资料。包括房地产市场、竞争对手、经济形势、政策与法律等方面相关的信息资料。

(2) 设计调查问卷。

(3) 现场实地调查。

3. 市场调查的资料处理

(1) 编辑整理信息资料。

(2) 撰写市场调查报告。

(3) 在整个调查过程结束后，应对所有的信息进行归档存储，以便日后需要时查阅。

第三节 房地产项目开发策划

一、房地产项目开发策划的概念

房地产项目开发策划是房地产企业对新项目进行构思、评价和设计的过程，包括提出问

题、确定目标、分析环境条件和市场、进行方案比较与选优等基本步骤和环节。其研究目的主要是企业资源与市场机会匹配的效率问题。

二、房地产项目开发策划的内容

1. 房地产项目开发的选址。
2. 房地产项目开发的市场调查分析。
3. 房地产项目开发的市场定位。
4. 房地产项目开发的规划设计。
5. 房地产项目开发的营销策略。
6. 房地产项目开发物业管理的前期介入。

第四节 房地产项目开发可行性研究

一、可行性研究的概念

可行性研究是指在投资决策前,对与项目有关的市场、资源、工程技术、经济等社会各方面问题进行全面的分析、论证和评价,从而判断项目在技术上是否可行,在经济上是否合理,并对多个方案进行优选的科学方法。可行性研究的目的是使决策科学化、程序化,保证决策的可靠性,为项目的实施和控制提供依据或参考。

二、可行性研究的步骤

1. 组织准备。进行项目可行性研究首先要组建研究班子,负责可行性研究的构想、经费筹集、制定研究计划方案等。
2. 现场调查与资料收集。现场实际调查主要包括投资现场的自然、经济、社会、技术现状的调查,如居民人数、户数及结构现状调查,市政基础设施状况调查,非居民户生产经营状况调查等。
3. 开发方案的设计、评价和选择。
4. 详细研究。采用先进的技术经济分析方法,对优选出的项目开发方案进行财务评价、国民经济评价,从而分析项目的可行性。
5. 编写研究报告书。

三、房地产可行性研究的内容

房地产项目开发可行性研究的具体内容因项目的复杂程度、环境状况的不同而有所不同,但一般包括项目的必要性分析、实施的可能性分析和技术经济评价。其具体内容如下:

1. 项目概况。项目概况主要包括项目的名称、背景、宗旨的基本情况,项目开发的自然、经济、水文地质等基本条件,项目的规模、功能和主要技术经济指标等。
2. 市场分析和需求预测。
3. 规划方案的优选。
4. 开发进度安排。
5. 项目投资估算。
6. 资金的筹集方案和筹资成本估算。
7. 财务评价。

8. 风险分析。

9. 国民经济评价。

10. 结论。运用可行性研究的各种指标数据,从技术、经济和财务各方面论述项目的可行性,分析项目存在的问题,提出有效的项目建议。

第五节 启动阶段的工作流程

一、立项阶段

1. 可行性研究

(1) 市场调查(经济、市场、人文、地方文化、商业手法等):将数据资料收集整理后写出市场调查报告。

(2) 理念设计。

(3) 初步规划方案。

(4) 造价分析。

(5) 技术可行性分析。

(6) 经济可行性分析。

(7) 经济效益分析。

2. 销售策划

(1) 详细的市场调查。

(2) 确定代理公司。

(3) 总体策划方案(市场定位):制定整个项目营销战略部署和编写设计项目的整体形象 VI 系统

(4) 产品定位

园林、配套风格定位:提案→审议、修改→定案;

户型间隔定位:提案→审议→修改→定案

二、施工准备阶段

1. 方案阶段。

2. 扩初设计。

3. 地质勘探。

4. 施工图设计。

5. 扩初报建。消防报建、规划报建、方案图报建、扩初综合会审。

6. 施工报建:扩初设计报建、施工报建、申办《建设用地规划许可证》。

7. 工程规划报建。

8. 办理提前开工申请。

9. 申办《建设工程规划许可证》。

10. 申办《建设工程施工许可证》。

11. 办理《商品房预售许可证》。

12. 办理《规划验收合格证》。