

21 世纪项目管理系列规划教材

REAL ESTATE

房地产项目管理

主编 谭术魁

主审 董肇君



Project Management
for Real Estate

机械工业出版社
China Machine Press



21 世纪项目管理系列规划教材

房地产项目管理

主 编 湖北大学 谭术魁

副主编 青岛建筑工程学院 郭 平

湖北大学 李国敏

参 编 青岛建筑工程学院 王连月 余 川

山东建筑工程学院 贾书新

湖北大学 李 悦

主 审 天津城市建筑学院 董肇君

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、实施控制与协调、营销与后期管理等方面的方法与手段。本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. —北京:机械工业出版社,
2003.11

ISBN 7-111-13344-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第103528号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:常淑茶 版式设计:霍永明 责任校对:张玉琴

封面设计:清水 责任印制:路琳

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

1000mm×1400mmB5·10.75印张·2插页·312千字

0 001—4 000册

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

21 世纪项目管理系列规划教材

编审委员会

编委会主任：钱福培 中国项目管理研究委员会常务副主任委员
西北工业大学教授

编委会副主任：(按姓氏拼音排序)

白思俊	西北工业大学教授	卢向南	浙江大学教授
成 虎	东南大学教授	欧立雄	西北工业大学副教授
戴大双	大连理工大学教授	戚安邦	南开大学教授
丁荣贵	山东大学教授	邱菀华	北京航空航天大学教授
刘荔娟	上海财经大学教授	朱 嫵	清华大学教授

编委会委员：(按姓氏拼音排序)

毕 星	天津大学副教授	王瑶琪	中央财经大学副教授
陈立文	河北工业大学教授	王祖和	山东科技大学教授
陈 劲	浙江大学教授	吴守荣	山东科技大学教授
陈起俊	山东建筑工程学院教授	武心莹	江西财经大学教授
董肇君	天津城市建筑学院教授	向 刚	昆明理工大学教授
高丽峰	沈阳工业大学副教授	肖田元	清华大学教授
郭 波	国防科技大学教授	薛四新	清华大学高级工程师
郭 平	青岛建筑工程学院副教授	闫植林	北京民航管理干部学院副教授
雷书华	石家庄铁道学院副教授	杨爱华	北京航空航天大学教授
李孟军	国防科技大学副教授	易 涛	华北电力大学副教授
刘长滨	北京建筑工程学院教授	张铁山	北方工业大学副教授
刘 冷	北京机械工业学院副教授	赵道致	天津大学教授
沈建明	空军装备部参谋	郑润梅	山西财经大学教授
史本山	西南交通大学教授	朱 彬	哈尔滨工业大学副教授
孙 慧	天津大学副教授		
谭术魁	湖北大学教授		



序 言

近年来，项目与项目管理已经成为我国各行各业的一个热门话题，这并不是因为项目和项目管理是什么新生事物，项目和项目管理几乎是与人类共同发展成长的实践性活动，只不过人们从来没有像今天这样更深切地关注它，将它作为一门学科来研究。当今世界项目管理的发展有三大特点，即全球化的发展、多元化的发展和专业化的发展。正是由于这三大特点，使项目管理受到了今天世界各国和各行各业的广泛关注。

在我国，目前已有 170 多所院校建立了工程管理专业，该专业的英文名称就是项目管理（PROJECT MANAGEMENT），它分布在许多不同类型的院校中。按照当代广义的概念，项目管理已不仅仅局限于工程领域了。因此，我们在编写这套丛书前，曾经广泛地征求了各方面的意见，得到了积极的响应。这次参加编写的同志们来自不同的院校和各个不同的学科领域，我们希望该教材的适应领域能尽量广泛些。本套教材是以共性的知识体系为主，同时也初步选择了少量的应用领域，我们也希望以后在应用领域方面能够逐步扩充，以适应各方面的需求。

近几年来，项目管理领域的出版物增长极快，一年的出版物超过过去十几年的总量。这些出版物多以翻译书籍为多，而具有广泛适用性的教材还很少。特别是像这类系列教材还是第一次，对我们



来说这是一次尝试。

项目管理是一门发展很快的学科，参加编写的人员都是在繁忙的教学、科研工作中抽暇完成的。时间匆忙，加之我们的专业局限性和水平有限，面世的系列教材肯定会有不尽人意和错误的地方，我们衷心希望专家和读者提出宝贵的意见。

钱 淑 培

2003 年 10 月

前 言

本书是21世纪项目管理系列规划教材编写委员会组织编写的,目的是为工程管理(房地产经营管理)专业提供一部专业主干课程教材,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,本教材具有下列特点:

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,便于读者清晰认识房地产项目管理的基本过程。

在内容上,本书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作了详细的阐述;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,对房地产项目后期管理的必要性进行论述,目的是使学生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。

本教材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的建设管理相关法律、法规、文件及其资料,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，加之作者水平有限，错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

本教材具体编写分工如下：第1章由谭术魁编写；第2章由郭平编写；第3章、第4章由李国敏编写；第5章由王连月、余川编写；第6章、第8章由李悦编写；第7章由贾书新编写；全书由李国敏、李悦、谭术魁统稿。

编 者

2003年3月

目 录

序言

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	2
1.2 房地产项目系统	7
1.3 房地产项目管理	11
1.4 房地产项目管理系统	15
1.5 房地产项目的历史发展及特点	19
复习思考题	23
第2章 房地产项目前期策划	25
2.1 房地产项目构思	26
2.1.1 项目构思的概念	26
2.1.2 房地产项目构思的特征	26
2.1.3 房地产项目构思的环境影响	28
2.1.4 房地产项目构思的生命力——创新	31
2.2 房地产项目市场调查	31
2.2.1 房地产市场调查的内容	32
2.2.2 房地产市场调查的类型、方法和步骤	33
2.2.3 调查问卷的设计	35
2.3 房地产项目的策划	37



2.3.1 房地产项目策划概述	37
2.3.2 房地产项目策划的内容	39
2.3.3 房地产项目策划模式	40
2.4 房地产项目可行性研究	41
2.4.1 房地产项目可行性研究概述	41
2.4.2 房地产项目开发方案的选择	45
2.4.3 房地产项目方案评价的基础工作	48
2.4.4 不确定性分析	51
2.5 房地产项目风险预测和控制分析	53
2.5.1 房地产项目投资风险概述	53
2.5.2 房地产项目风险预测	55
2.5.3 房地产项目风险控制	59
复习思考题	63
第3章 房地产项目组织系统	65
3.1 房地产项目组织概论	66
3.2 房地产项目组织的特点与基本原则	70
3.3 房地产项目的组织形式	77
3.3.1 房地产项目的分标方式	77
3.3.2 房地产项目的组织形式	82
3.3.3 项目组织形式的选择	93
3.4 房地产项目管理组织	94
复习思考题	104
第4章 房地产项目计划系统	105
4.1 房地产项目计划概述	106
4.1.1 房地产项目计划的作用与要求	106
4.1.2 房地产项目计划的内容	109
4.2 工期计划	115
4.2.1 工期计划概述	115
4.2.2 工期计划方法	122
4.2.3 网络计划分析方法的应用	126
4.3 房地产项目的成本计划	131



4.3.1 房地产项目成本计划概述	131
4.3.2 房地产项目成本计划的确定	135
4.3.3 房地产项目成本模型	141
4.3.4 房地产项目资金计划	145
4.4 房地产项目资源计划	146
4.4.1 资源计划的重要性和复杂性	146
4.4.2 资源计划的方法	149
4.4.3 资源计划的优化	156
复习思考题	159
第5章 房地产项目控制系统	161
5.1 房地产项目控制系统概述	162
5.1.1 房地产项目控制的含义与作用	162
5.1.2 房地产项目控制的基本要素	163
5.2 房地产项目进度控制	165
5.2.1 房地产项目进度控制概述	165
5.2.2 进度拖延原因分析及解决措施	172
5.3 房地产项目成本控制	174
5.3.1 房地产项目成本控制概述	174
5.3.2 房地产项目成本控制的原则与内容	176
5.3.3 成本超支的原因分析及降低成本的措施	179
5.4 房地产项目质量控制	181
5.4.1 质量、质量控制的含义及特点	181
5.4.2 设计阶段的质量控制	184
5.4.3 施工阶段的质量控制	187
5.5 房地产项目合同控制	191
5.5.1 合同的概念、作用和分类	191
5.5.2 房地产项目合同控制的内容	193
5.6 安全控制与环境保护控制	195
5.6.1 安全控制	196
5.6.2 环境保护控制	196
5.6.3 安全与环境保护控制的基本内容	197





复习思考题	198
第6章 房地产项目组织协调与信息管理系统	199
6.1 房地产项目组织协调	200
6.1.1 房地产项目组织协调的必要性	200
6.1.2 房地产项目组织协调的基本内容	203
6.1.3 房地产项目组织协调的基本原则	213
6.1.4 房地产项目组织协调的基本方法	215
6.2 房地产项目管理信息系统	219
6.2.1 房地产项目信息的基本内容	219
6.2.2 房地产项目管理信息系统的概念与模式	222
6.2.3 计算机在项目管理信息系统中的应用	225
复习思考题	230
第7章 房地产项目营销管理系统	231
7.1 房地产项目营销管理概述	232
7.1.1 市场营销的含义	232
7.1.2 房地产项目营销管理的含义及特点	233
7.1.3 研究房地产项目营销管理的现实意义	235
7.2 房地产项目的目标市场拓展	236
7.2.1 选择目标市场	236
7.2.2 目标市场的拓展	241
7.3 房地产项目营销的计划、组织、实施与控制	264
7.3.1 房地产项目营销计划	264
7.3.2 房地产项目营销组织	269
7.3.3 房地产项目营销计划的实施	273
7.3.4 房地产项目营销控制	275
复习思考题	281
第8章 房地产项目的后期管理	283
8.1 房地产项目的竣工验收	284
8.1.1 房地产项目竣工验收的依据和标准	285
8.1.2 房地产项目竣工验收程序	286
8.1.3 竣工验收档案	291



8.1.4 项目竣工后的服务	292
8.2 房地产项目的后评价	295
8.2.1 项目后评价的意义与作用	296
8.2.2 项目后评价的程序	297
8.2.3 项目后评价的内容	298
8.3 房地产项目的物业管理	302
8.3.1 物业与物业管理	302
8.3.2 物业管理的业务范围	303
8.3.3 物业管理的职能与作用	306
8.3.4 物业管理部门或企业的管理内容	310
8.3.5 物业管理的基本程序	318
复习思考题	328
参考文献	329

第 1 章

房地产项目管理概论

主要内容

- 项目、房地产项目的基本概念和特征；
- 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；
- 房地产项目管理发展过程及其特点。



1.1 项目与房地产项目

1. 项目的定义及其特征

“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，其内涵和外延也在不断地演进。因此，项目的定义有很多种形式，但大多数定义都企图用简单通俗的语言对项目进行抽象性地概括和描绘，如许多文献引用 1964 年 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（或项目）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，已有的项目定义形式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“项目”进行严格的定义。如 ISO1006 将项目定义为：“项目具有独特的过程，有开始和结束的日期，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”；德国国家标准 DIN69901 将项目定义为“项目是指总体上符合如下条件的任务：具有惟一性，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。”

因此，结合现代项目的特点，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，没有与此项任务完全相同的另一项任务，因而它具有单件性，它不可能像工业产品那样成批生产。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，如修建一所学校应能满足容纳一定学生人数的要求，兴建一个住宅小区应能满足居住一定数量



居民的要求,兴建一所医院应能满足同时可容纳一定数量病人就治的要求等。约束性目标就是项目的限制条件,包括工期、费用、资源、质量、安全等,其内容多而复杂,具体表现如下:

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,所以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,则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、价值都只是一定历史阶段中产生出来的,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。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。

2) 费用目标。项目具有费用目标主要是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,必须对项目投资、费用或成本进行有效计划和控制,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、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、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,最终导致项目目标的难以实现,甚至会造成资源的大量浪费。因此,如果说时间和资源是项目的血液,那么质量是项目(企业)的生命。

(3) 项目系统具有整体性。一个项目,既是一项任务整体,又是一项管理整体,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要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够清晰地界定,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，只有同时具备上述四项特征的任务，才能称为项目。与此相对，大批量的、重复进行的、目标不明确的、局部性的、对象不明确的任务，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，也就是说，项目的种类很多，最常见的有：

(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、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、“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、“扶贫”项目等；

(4) 国防项目、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、各个领域，甚至深入到社会的每一个层次、每一个角落，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，以提高完成任务的效果水平，应对项目进行分类。本书将按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、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、房地产建设项目等。建设部按专业将工程项目划分为 33 类，与此相应的施工承包企业也被划分为 33 类。

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，与一般性项目相比，具有更为复杂的特征。

(1) 项目时间目标的限定性较强。任何一个房地产项目都有一个较强的时间要求，其主要原因是：

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