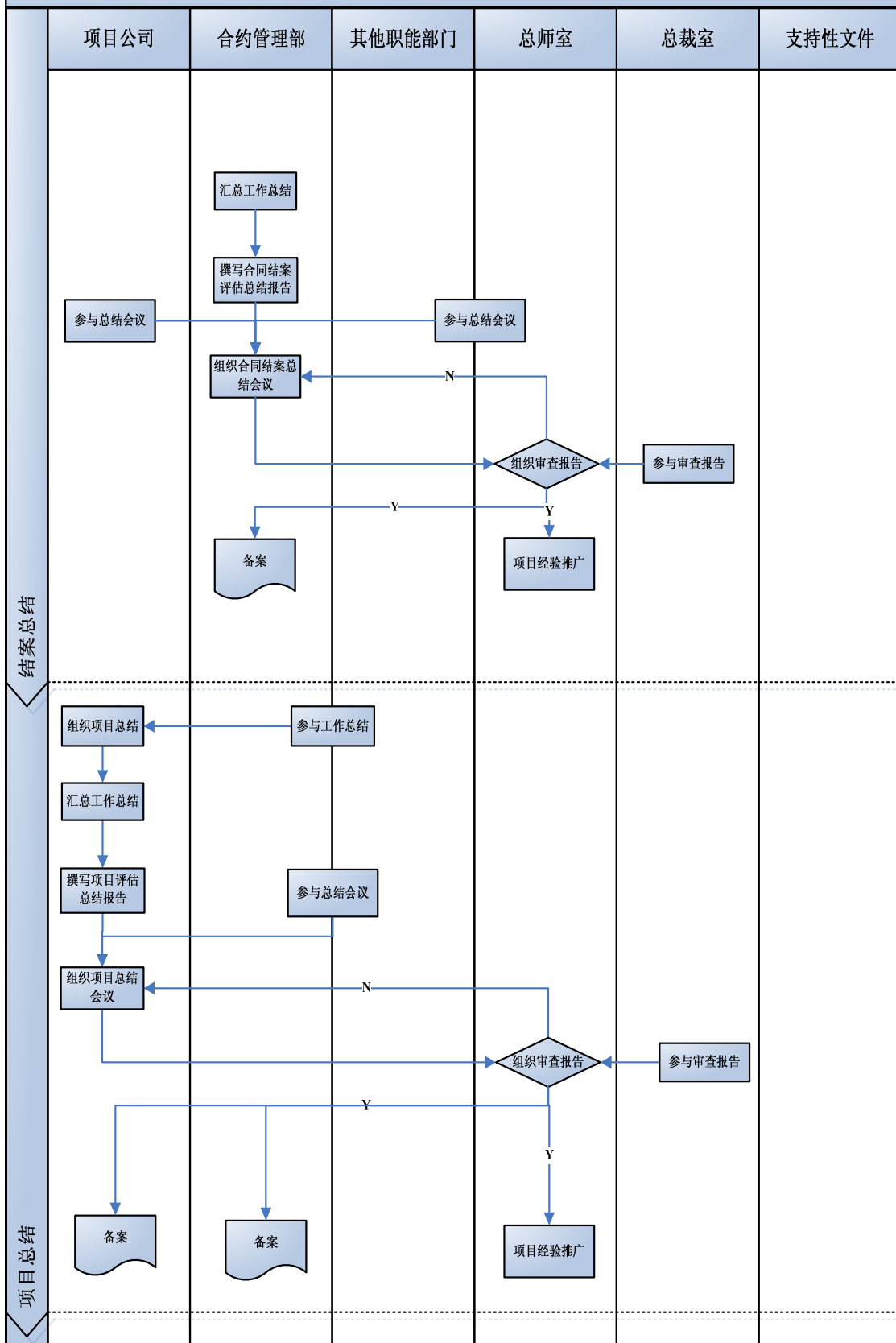


[illegible]

项目后评估流程



目 录

一、总则.....	5
【定义】	5
【目的】	5
【核心内容】	5
【后评估工作原则】	5
1、 客观性.....	5
2、 公正性.....	5
3、 全面性.....	5
4、 应用性.....	5
【后评估收集资料内容】	5
1、 投资方面	6
2、 营销方面	6
3、 设计方面	6
4、 进度方面	6
5、 成本方面	6
6、 工程合约管理.....	6
【后评估工作流程】	6
二、项目后评估报告内容（参考）	7
【本项目基本概况】	7
【项目后评估综述】	7
1、 综合评估结论.....	7
2、 对未来房地产项目和开发的建议	7
3、 发展模式的优劣势分析总结	7
【本项目投资管理评估】	8
1、 宏观经济和房地产市场发展变化分析	8
2、 土地协议执行情况.....	8
3、 项目经济技术指标变化情况及其对最终收益的影响	8
4、 以财务指标为主要依据的项目综合评价	8
【本项目财务管理评估】	8
1、 项目销售收入指标完成情况.....	8
2、 项目发展成本控制情况.....	9
3、 项目经济效益实现情况.....	9
4、 项目现金流量变化情况和资金使用效益。	9
5、 项目税务筹划情况.....	9
【本项目营销管理评估】	9
1、 项目各类型物业销售情况.....	9
2、 与市场定位时房地产市场情况对比分析	9
3、 项目销售时机.....	10
4、 原定位与实际设计建设成果的对比分析	10
5、 预期销售价格与实际价格的对比分析	10
6、 物业管理和管理费价格确定检讨	10
7、 项目计划销售期、速度与实际情况的对比分析	10

8、	实际成交客户与原定位目标客户的区别及原因分析	10
9、	项目的销售策略.....	10
10、	综合评述本项目市场定位营销工作	11
11、	提出可借鉴的经验	11
【本项目设计管理评估】		11
1、	项目完成情况介绍	11
2、	项目的建筑标准.....	11
3、	项目设计过程管理回顾与实施完成情况	11
4、	项目实施过程设计管理工作总结	12
5、	各阶段与相关部门协调配合	12
6、	本项目设计管理方面突出经验与教训	12
7、	限额设计执行情况.....	12
8、	售后使用情况.....	12
9、	附件.....	12
【本项目进度、工程管理评估】		13
1、	项目发展计划执行情况.....	13
2、	工程施工进度计划执行情况.....	13
3、	售楼准备工程计划检讨	14
4、	报建工作流程改进建议	14
5、	项目发展管理体系检讨	14
【本项目合约成本管理评估】		15
1、	项目发展四个阶段成本管理控制情况	15
2、	总结成本管理控制经验	16
3、	项目发展成本明细统计	16
【本项目意外情况的规避和总结】		16

房地产项目后评估工作指引

一、总则

【定义】

项目后评估指房地产项目的开发、销售工作基本结束后，对项目实施全过程进行回顾、分析，从而总结项目开发的经验、教训的过程。

【目的】

客观、全面地评价项目开发情况；总结经验、教训，实现持续改进。

【核心内容】

后评估工作的核心内容包括两方面：一是“项目可行性研究报告”、“项目定位报告”、“项目规划设计方案”、“全过程成本管理指标”等集团批复文件与最终实际完成情况的对比分析；二是开发过程中突出的经验与教训的提炼总结。

【后评估工作原则】

1、客观性

依据已发生的真实数据，对项目操作过程中的实际情况进行分析研究。

2、公正性

在以项目经营单位为主进行自评的基础上，集团后评估工作小组站在科学、合理的角度对项目进行客观分析，过程中与项目公司从分沟通得出公正的评估结论。

3、全面性

项目后评估是对项目发展全过程的综合评价，涉及到项目执行过程的各个阶段，如投资决策、市场定位、规划设计、报批报建、发展进度、成本控制、营销策划、项目销售、财务筹划、品牌建设等，并据此得出综合、全面的评估结论。

4、应用性

项目后评估完成后要及时地将有关工作成果输出给集团相关部门及项目公司，达到持续改进的目的。

【后评估收集资料内容】

后评估工作应收集以下资料，包括但不限于：

1、投资方面

项目建议书、可行性研究报告以及投资买地过程中地相关决策文件；

2、营销方面

项目市场定位报告、项目营销策划报告、项目营销进度和价格专题报告、项目营销阶段总结报告以及相关营销过程决策文件等；

3、设计方面

项目概念设计方案、规划设计方案、初步设计方案、施工图设计方案、平立面设计方案项目规划设计工作总结报告及有关规划设计过程决策文件等

4、进度方面

项目发展总进度计划、各版次项目发展详细进度计划、项目发展纲要报告、项目进度控制对比分析报告及有关项目进度控制工作文件等；

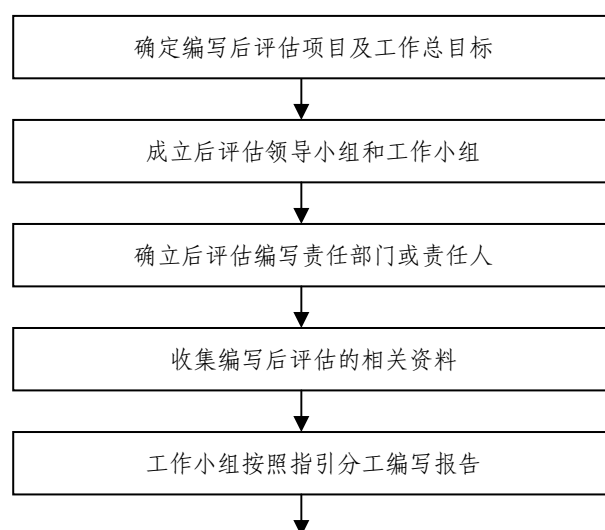
5、成本方面

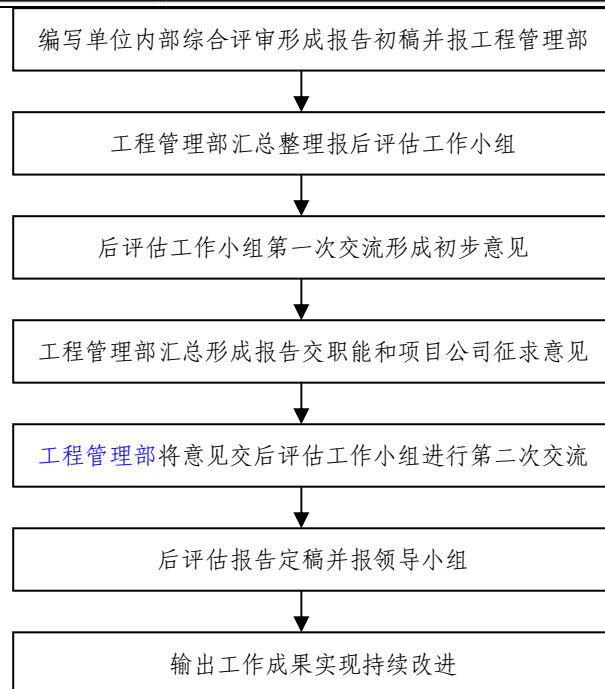
项目发展各阶段成本控制目标、各版本项目发展成本预测明细表、各阶段项目发展成本分析报告及有关成本管理工作文件等；

6、工程合约管理

项目施工策划方案、项目施工管理阶段总结、项目合约分判策划报告、项目合约分判工作阶段总结、项目竣工验收报告等有关项目施工过程文件等。

【后评估工作流程】





二、项目后评估报告内容（参考）

【本项目基本概况】

概括描述本项目的基本情况，具体内容可参照定初步方案或扩初方案，相关数据以最终实际完成情况为准。

本项目规划指标变化情况（主要经济技术），包括物业类型、占地面积、容积率、建筑面积、公建面积、车位数量等。

【项目后评估综述】

1、 综合评估结论

从投资、定位、规划设计、发展进度、成本、资金、施工管理、合约安排等各个方面给出高度概括的评价结论，提炼和总结出本项目发展过程中值得借鉴和推广的经验，同时总结本项目及开发过程中有待改进的方面以利于今后的项目发展。经验和教训部分应在后文中进行具体描述，要做到前后内容的相互对应和支持。

2、 对未来房地产项目和开发的建议

在提炼本项目经验、教训的基础上，浓缩出对未来项目开发的建议，此建议应与项目发展过程中的经验、教训相对应。

3、 发展模式的优劣势分析总结

项目的整体组织、开发和运作等方面所特有的模式优劣势分析及总结。

【本项目投资管理评估】

1、宏观经济和房地产市场发展变化分析

通过对本项目可行性研究和项目销售阶段的当地宏观经济、社会发展、房地产市场主要指标变化情况和趋势的比较分析,总结和评价当地宏观市场环境变化对项目发展的影响。

2、土地协议执行情况

检讨土地协议执行情况,检讨协议双方的合作方式、土地费用及支付进度、方式等方面的内容。

重点评估以下内容:(1)双方的合作方式的优劣;(2)如果涉及到拆迁,分析拆迁进度和拆迁费用的变化情况;(3)土地费用及支付进度的变化情况;(4)交地进度的变化情况;(5)如涉及到物业返还和收购项目公司等,应分析相应的执行情况;(6)土地合同约定的应该由我司享受的优惠条件落实情况。对以上重要合同内容的变化情况应分析原因,并总结经验教训。

本项目主要规划指标变化情况(包括物业类型、占地面积、容积率、建筑面积、公建面积、车位数量等);

3、项目经济技术指标变化情况及其对最终收益的影响

本项目主要规划指标变化情况(包括物业类型、占地面积、容积率、建筑面积、公建面积、车位数量等);重点分析可售面积增减带来的收益变化和总建筑面积增减带来的成本的变化。

4、以财务指标为主要依据的项目综合评价

由于项目发展期间开发成本、进度和销售价格的变动,原来投资测算的各种财务指标会发生相应调整,通过对比分析各种财务指标的变化情况,总结本项目投资为公司带来的经济效益。所参考的财务指标主要有:项目现金流量和动态回收期,成本利润率、税后净利润和内部收益率,项目资金来源和资金最高需求点等。通过对项目财务情况的全面分析,对项目投资收益进行综合评价,明确项目是否达到预期投资目的。

【本项目财务管理评估】

1、项目销售收入指标完成情况

检讨项目销售收入指标完成情况,是否达到预期的收入目标,通过对项目销售收入总额和单位售价的实际数与可研预期数的对比,分析项目销售收入的完成情况及影响的主要因素。

2、项目发展成本控制情况

检讨项目发展成本的控制情况，应对发展成本进行详细分析，特别是建安成本是否达到预期控制目标，期间采取了那些控制措施，取得那些效果，有什么经验教训，同时还应对成本增长幅度与售价增长幅度的进行比较分析。

3、项目经济效益实现情况

检讨项目经济效益的实现情况，特别是项目税后利润、成本利润率、内部收益率等重要指标的完成情况，通过比较（与可研报告比较、其他同类型项目）分析，评价是否达到预期的经济效益目标。

4、项目现金流量变化情况和资金使用效益。

检讨项目现金流量的变化情况，分析项目现金的流出、流入的规律及影响变化的主要原因，重点把握项目回收期、资金回笼情况、资金需求最高点、资金平衡点等变化情况；同时检讨资金的调度、使用情况。

5、项目税务筹划情况

检讨项目的税务筹划情况，对营业税、企业所得税、土地增值税等应做出分析，特别是在税收优惠政策、合理避税的利用方面做了那些筹划，取得了那些成果，有什么经验和教训。

【本项目营销管理评估】

1、项目各类型物业销售情况

在评估截止日项目住宅、商业、车位等成交面积、成交额、成交率情况；项目住宅、商业、车位销售难点及原因分析。

2、与市场定位时房地产市场情况对比分析

项目发展期间当地宏观经济形势和房地产市场的发展状况是后评估项目所依托的市场环境，是项目后评估工作的出发点，在后评估报告中应简明扼要地对项目发展期间当地经济发展和房地产市场演变情况加以回顾，并对可行性研究阶段和项目销售阶段的房地产市场状况进行对比分析，深入研究宏观市场变化对项目的影晌程度。

要求提供从可研、定位到销售结束3到5年当地房地产销售面积及价格变化情况，条件允许可细化到所在区的销售面积及价格变化情况。

3、项目销售时机

根据项目发展纲要的计划开始销售时间与实际销售时间进行分析对比,以市场变化为背景评价楼盘推出时机是否最佳,评价各期开盘的效果,评价整体和分期的推盘时机是否适当,对今后项目销售有何启示。

4、原定位与实际设计建设成果的对比分析

楼型对比分析,户型对比分析;配套会所、商业、车位对比分析;分析定位与实际设计建设成果是否存在差异及差异原因,对营销工作的影响。

5、预期销售价格与实际价格的对比分析

检讨预期销售价格确定后当地市场价格变化情况,特别是与本项目有竞争力的项目销售价格变动情况,本项目应对市场价格变化调价情况,验证公司在定价方面本项目掌握当地市场价格变化和应对市场价格变化的能力。

6、物业管理和管理费价格确定检讨

检讨项目发展纲要确定的物业管理方案和管理费定价原则是否合理,综合评述确定的物业管理和管理费价格给本项目的销售和后期物业管理带来的综合影响,提出今后项目发展的建议。

7、项目计划销售期、速度与实际情况的对比分析

检讨销售期的划分,对比计划与实际销售速度产生的差距和原因分析,检讨销售价格与销售速度的关系,如果销售价格提高对销售额和销售速度的影响,评估销售价格与销售速度的最佳平衡点。

8、实际成交客户与原定位目标客户的区别及原因分析

汇总统计实际成交客户信息情况,列出统计分类,如:来源(城区、镇区、港澳比例)、年龄(年龄段比例)、职业(私营企业主、个体户、企业高级管理人员、专业人士、公务员、事业单位职员比例)、家庭月收入(分段比例)、家庭结构(两口、三口、四口、四口以上比例)、置业次数(一次、二次、三次及以上比例)、购房目的(渡假、改善居住环境、其他比例)、付款方式(一次性付款、按揭比例)、家庭交通工具(私车、公交车比例),分析与原定位目标客户的区别,占在市场角度全面分析产生区别的原因,总结经验教训提出更好的建议。

9、项目的销售策略

根据销售情况分析与总结公司品牌建设对本项目预期和实际销售效果产生的影响,总结本项目开发为公司品牌建设所发挥的作用及对公司无形资产的影响,综合检讨本项目的销售策略对本项目预期和实际销售效果产生的影响,包括:销售价格的确定、销售时机的选择、广告宣传的衔接、卖场的包装策略(包括:售楼处、样板房、售楼环境、效果等方面)、开盘和促销活动的策划等,提出改进本项目销售策略的建议。

10、综合评述本项目市场定位营销工作

综合评述整体定位、主题及形象定位、目标客户定位、物业定位、配套定位等的准确程度（可用百分比形式表示），评估本项目给当地房地产市场、周边项目或区域带来的影响，对区域价格的影响，对公司品牌建设的影响等。

11、提出可借鉴的经验

对项目开发过程中的营销工作的经验教训进行简单总结概括。

【本项目设计管理评估】

1、项目完成情况介绍

项目区位图；总平面图：包括 CAD 图、彩色总平面图、景观平面图；项目实际完成的经济技术指标：容积率、建筑密度、总建筑面积（地上、地下）、绿化率、楼栋数及层数、总户数、户型面积及配比表、总车位数（地上及地下车位数）等。

项目设计及建造情况介绍：主要设计时间节点；项目开工时间、关键施工节点时间、开盘时间、完工时间等；项目建成前后环境情况对比：说明及实景照片。

项目周围竞争楼盘情况：面积规模、平米单价、实景照片等。

项目售价及销售情况简介：住宅开盘平米单价、平均单价、销售情况简介；项目配套情况：项目商业等公建配套面积、售后反映等。

2、项目的建筑标准

描述项目实际采用的建筑标准及达到的技术指标水平。

结构体系；墙体维护材料；外立面材料：说明外墙材质和平方米单价，瓷砖及石材说明，勾缝材料及排砖大样图（实景照片）；外窗及玻璃：详细说明所采用的外窗框材料及价格（实景照片）。

入口大堂：面积、装修标准（配平面图、实景照片）；标准层公共空间：面积、装修标准（配平面图、实景照片）。

机电配置标准：列表（实景照片）；户型：最终完成的户型面积标准（配平面图、实景照片）

户型装修交楼标准：装修材料详表、平方米造价标准（配平面图、实景照片）；会所：功能、面积、装修标准（配平面图、实景照片）。

3、项目设计过程管理回顾与实施完成情况

回顾并分析项目设计发展过程，并对前期概念策划确定的设计理念、设计标准、设计目标与完成的项目实际间的差异；设计实施过程中各阶段、各子项设计成果质量控制情况和操作控制经验教训。

概念策划：创意稿、方案稿、实施稿简要介绍，概念策划执行情况。

规划设计：规划设计理念、规划设计单位、主创建筑师，规划设计方案招投标、深化发展过程。

户型设计：户型定位过程中与营销部门协调沟通情况；户型定位策略，户型比例调整情

况。

单体立面设计：立面设计理念、设计单位、主创建筑师，方案招标、深化发展过程。

景观设计：景观设计理念、设计单位、主创建筑师，方案招标、深化发展过程。

扩出图设计：建筑设计标准的确定，报审情况。

施工图设计：施工图设计单位配合情况，施工图出图情况，施工图设计质量、进度控制。

设计变更与现场设计：设计变更操作模式，设计变更造成的影响。

4、项目实施过程设计管理工作总结

重点说明施工配合过程中出现的图纸质量、设计进度、设计变更等方面，与各部门沟通协调解决的方法及经验，如：建筑单体施工、总体施工、景观施工、样板房及卖场施工等。

5、各阶段与相关部门协调配合

总结各阶段设计管理工作与其它相关部门协调配合情况及经验。

6、本项目设计管理方面突出经验与教训

总结本项目发展过程中设计管理流程、节点控制、时间计划、设计协调等感悟与经验。

7、限额设计执行情况

检讨限额设计总额目标与实际建筑成本总额的差距，分析研究产生差距的原因和依据，找出限额设计的改进建议，检讨限额设计总额目标按照专业分解控制和计算方法，检讨设计单位或设计人员贯彻限额设计的程度，检讨设计师在构思建筑方案、结构方案、立面造型、设备选型等设计工作的限额设计理念，检讨规划方案、扩初设计、施工图各阶段的限额设计控制点和计算依据，总结经验教训，提出整改建议。

8、售后使用情况

检讨总结入伙后，调查客户使用满意情况，客户使用、物业管理和地产售后服务过程中存在的问题和意见，分析研究这些问题意见产生的原因和源头，总结经验和教训提出今后类似项目发展的建议，包括室外部分：泛光照明、水景设计、栏杆设计、园建、门禁系统、木制品、噪声源、污染源的控制等。主要公建配套功能、齐全、档次、匹配等方面进行检讨，提出改进的建议。

9、附件

《售楼书》、《概念设计创意稿、方案稿、实施稿》、《规划设计任务书》、《立面设计任务书》、《景观设计任务书》、《施工图设计标准》、图纸：定稿方案（总体规划、住宅单体户型、住宅立面、室内设计、会所平立面、环境）文本及电子文件，全套施工图电子文件。

【本项目进度、工程管理评估】

1、项目发展计划执行情况

检讨本项目按照计划分期发展情况，通过项目计划与实际完成时间节点的对比，列表得出每个节点延迟完成天数，检讨控制节点没有按期完成的原因，分析影响项目节点进度的主要因素，并建议在今后类似项目的开发中采取相应改进措施。

检讨设计图纸完成、合约判例、甲供材料、样板确认、营销计划的执行完成情况，检讨相关部门相互配合情况，分析产生拖延的主要原因。

序号	进度目标节点	计划完成时间	实际完成时间	延迟完成（天）
1	项目策划定位	**年*月*日	**年*月*日	
2	项目发展纲要	**年*月*日	**年*月*日	
3	规划设计方案定稿	**年*月*日	**年*月*日	
4	施工图完成	**年*月*日	**年*月*日	
5	项目开工时间	**年*月*日	**年*月*日	
6	售楼准备工程完成时间	**年*月*日	**年*月*日	
7	项目开盘预售	**年*月*日	**年*月*日	
8	项目竣工验收时间	**年*月*日	**年*月*日	
9	项目入伙	**年*月*日	**年*月*日	
10	后评估工作	**年*月*日	**年*月*日	

2、工程施工进度计划执行情况

列出项目施工进度计划与实际完成的关键线路，分析产生变化的主要原因，通过项目施工进度计划与实际完成时间节点的对比，列表得出每个节点延迟完成天数，检讨控制节点没有按期完成的原因，分析影响项目节点进度的主要因素，并建议在今后类似项目的开发中采取相应改进措施。

序号	进度目标节点	计划完成时间	实际完成时间	延迟完成（天）
1	土方开挖	**年*月*日	**年*月*日	
2	基坑支护	**年*月*日	**年*月*日	
3	地基处理	**年*月*日	**年*月*日	
4	基础施工	**年*月*日	**年*月*日	
5	承台、地下室地板	**年*月*日	**年*月*日	
6	地下室结构封顶	**年*月*日	**年*月*日	
7	一层结构封顶	**年*月*日	**年*月*日	
8	二层结构封顶	**年*月*日	**年*月*日	
9	三层结构封顶	**年*月*日	**年*月*日	
10	主体结构封顶	**年*月*日	**年*月*日	

11	机房结构封顶	**年*月*日	**年*月*日	
12	主体验收	**年*月*日	**年*月*日	
13	顶层外墙装饰	**年*月*日	**年*月*日	
	**年*月*日	**年*月*日	
14	底层外墙装饰	**年*月*日	**年*月*日	
15	外架落完时间	**年*月*日	**年*月*日	
16	消防工程	**年*月*日	**年*月*日	
17	燃气工程	**年*月*日	**年*月*日	
18	电梯调试	**年*月*日	**年*月*日	
19	室外绿化、景观	**年*月*日	**年*月*日	
20	竣工验收	**年*月*日	**年*月*日	

3、售楼准备工程计划检讨

检讨售楼处或会所、样板房、室外售楼环境三方面计划与实际完成时间节点的对比，列表得出每个节点延迟完成天数，检讨控制节点没有按期完成的原因，分析影响项目节点进度的主要因素，并建议在今后类似项目的开发中采取相应改进措施。

序号	进度目标节点	计划完成时间	实际完成时间	延迟完成（天）
1	售楼处（或会所）	**年*月*日	**年*月*日	
1.1	主体封顶	**年*月*日	**年*月*日	
1.2	外墙装修	**年*月*日	**年*月*日	
1.3	室内装修	**年*月*日	**年*月*日	
2	售楼展示样板房	**年*月*日	**年*月*日	
2.1	主体封顶	**年*月*日	**年*月*日	
2.2	外墙装修	**年*月*日	**年*月*日	
2.3	室内装修	**年*月*日	**年*月*日	
3	室外售楼环境	**年*月*日	**年*月*日	
3.1	售楼环境区域划分	**年*月*日	**年*月*日	
3.2	大乔木种植	**年*月*日	**年*月*日	
3.3	地下管道、结构等	**年*月*日	**年*月*日	
3.4	园建、道路等	**年*月*日	**年*月*日	
3.5	绿化等	**年*月*日	**年*月*日	

4、报建工作流程改进建议

对照《报建流程及计划》与实施报建过程中存在的矛盾或问题，提出报建工作流程改进建议。

5、项目发展管理体系检讨

列出项目组织架构及项目的运作流程，检讨此架构在项目发展过程中作用和效果，检讨项目发展管理模式的优缺点，提出类似项目和背景下更好的管理模式和组织架构的建议；

检讨总结此模式下部门之间、专业之间解决问题，相互支持配合时效等；

对比实物工程质量检讨工程质量管理控制体系运行效果。检讨样板先行的措施，总结

经验教训和好的建议。

检讨对监理单位监控管理，考核监理单位的履约能力、解决问题能力。

【本项目成本管理评估】

1、项目发展四个阶段成本管理控制情况

可行性研究阶段：完成土地吸纳后重新测算利润及成本，为项目成本控制目标值；

项目定位阶段：根据《项目开发成本控制目标审批表》，检讨确定产品后成本控制目标值重新调整情况。

项目设计阶段：检讨根据成本控制目标编制《项目发展成本预测明细表》情况，检讨根据《项目发展成本预测明细表》进行限额设计情况，检讨投资估算控制设计概算情况。

项目实施阶段：检讨《项目发展成本预测明细表》控制施工图预算、预算控制标底、标底控制中标价（合同价）、合同价控制结算价、结算价控制竣工决算的项目发展成本情况。

分析成本变动超过 2%项目的主要原因，总结成本控制的经验和不足，并在今后的项目开发中尽可能地降低成本，列下表对比。

成本项目(万元)	可研阶段	定位阶段	设计阶段	实施阶段	节超额	节超比例%
1. 土地费用						
1.1 地价						
1.2 拆迁费						
1.3 土地办证费						
1.4 其它土地费						
2. 前期费用						
2.1 调研评估费						
2.2 设计费						
2.3 勘探测绘费						
2.4 报建费						
2.5 其它前期费						
3. 建安费用						
3.1 前期工程						
3.2 岩土工程						
3.3 基础工程						
3.4.1 可售多层住宅						
3.4.2 可售小高层住宅						
3.5 配套设施						
3.6 配套工程						
3.7 室外工程						
3.8 室内精装修						
4. 其它直接费						
4.1 工程管理费						
4.2 地盘管理费						
4.3 增容费						

 万科 VANKE REAL ESTATE CO., LTD		管理制度与管理标准				编号: VKSZ/GCBZ/BB01 版本号: A/0-N01-010-1
4.4 物业基金						
5. 利息						
5.1 外部利息						
5.2 内部利息						
6. 公司管理费						
7. 销售费用						
7.1 营销费用						
7.2 卖场建设费						
7.3 售后服务费用						
7.4 物业补偿费用						
7.5 其它销售费用						
8. 税金						
8.1 营业税及附加						
8.2 土地增值税						
8.3 企业所得税						
9. 1-8 项合计						

2、 总结成本管理控制经验

在发展期间处理重大合约事宜、合约争议、纠纷、合约变更审定、工程结算经验。

3、 项目发展成本明细统计

附件：“项目发展成本明细统计”及“项目完成面积数据统计”，为新地区公司或项目提供宝贵的经验数据。此附件与项目实施阶段项目结算后的《项目发展成本预测明细表》一样。

【本项目意外情况的规避和总结】

通过分析不可预见事件的实际发生情况和采用的应变措施，总结风险控制的经验，为今后项目开发的风险控制工作提供参考,包括检讨项目不确定因素的发生情况及采取的对策，盈亏平衡点的变动分析等。