

# 《房地产项目拿地阶段投资分析&可研决策管理》

## 【课程背景】

房地产项目投资——可以狭义理解为开发商“买地”、“控地”、“拿项目”，通过获取土地而取得项目开发权。

无论是参与土地招拍挂，或是定向“勾地”运作储备土地，仅凭“地价”的高低，粗略匡算的大账、靠直觉、拍脑袋决策项目土地获取与否，无疑蕴含着巨大的投资风险。

开发商拿不到地着急，拿或不拿？什么条件下可以拿？亿万计的资金投入，拿错地的后果不堪设想，甚至危及企业生命！如何在拿地之前综合市场、成本、产品、营销等竞争因素，结合企业自身的战略、盈利目标及投融资能力，以及城市经济发展、政策、法律、税务等外部环境因素，进行全方位的分析研究和判断，从而实现科学决策！

胆子大有可能被自己抢到手的山芋烫伤了手；胆子小看到别人拿了地开盘后赚钱时悔不当初，问题的关键不是胆量，而是艺高！

所以，土地获取环节想要做到该出手时就出手！开发商必须要掌握高超的项目投资分析决策的专业能力。

## 【思想介绍】

项目获取环节存在巨大的不确定性，所以拿地前所有的投资分析研究工作的投入——人财物、时间和精力等，都可能变成无用功，但我们不应患得患失，失而应该抱定“以终为始”的心态，在项目获取前借鉴“策划前置”的工作方法进行严谨的分析和求证。

瞬息万变的土地拍卖会上举牌的勇气不是源于开发商的胆量和雄厚资金，而是事前通过规划强排设计多方案比较及成本及营收分析，对楼面地价变化的承受能力早已了然于胸。

在静态收益分析的同时，现金流分析和资金安排是项目获取环节的重点，开发商对项目开发计划体系的深刻认识和熟练应用是做好项目决策的基础。

全面、真实的可行性研究报告是操盘经理人向投资人和股东承诺的关键阶段性成果，项目融资对接环节中对方首先审视的是投资的安全，其次才是盈利！含糊其辞和自欺欺人的市场及开发前景描绘甚至掩耳盗铃的数据编造，必将害人害己！

## 【课程对象】

主导项目拓展、战略发展的决策层（董事长、总经理、副总等）

负责项目拓展（土地获取）管理的操作层（总监、经理、主管等）

参与项目拓展、可行性研究分析决策的协作部门人员（财务、策划、设计、成本、营销、报建等）

## 【课程收益】

对房地产企业项目投资决策业务实操的人员或直接负责该业务的领导，可借此课程，规范、统一将来的业务管理运作流程，提升投资分析专业水平和科学决策工作能力；

对非项目拓展部门的学员，可借此课程，了解、熟悉房地产投资分析决策管理的工作方法和实施程序，更好地协同主办部门共同参与项目投资决策可行性研究分析，实现项目投资可研的理性决策；

通过本课程，不仅认同可以通过科学的过程管理实现结果管理的理念，同时在项目拓展方面传授了具体的、实操性的、高效的分析决策方法。整体提升受训管理者的专业素养和履职能力，整体提高项目投资决策的科学性，从源头降低项目风险，打造职业化的房企及投融资机构的经理人队伍；

参加培训的公司，可以此为基础，建立项目投资分析决策管理的业务流程，并逐步完善企业自己的房地产开发管控系统。

.....

### 【课程时间】

整个课程时间为 1-2 天。

本课程将集合房地产项目投资分析和决策的各类常见操作模式，按常规工作推进时序分阶段、分步骤的专业操作流程进行分解介绍。其中包含大量的流程指引文件、作业指导文件详解及更多的项目可研及策划前置的实战案例分享等，以及必要的互动答疑等。预计安排 2 天课时；若减少项目前置策划案例分享的量和互动答疑时长，课程可精简在 1 天内完成。

### 【课程大纲】

## 《房地产项目拿地阶段投资分析&可研决策管理》课程大纲

### 一、 房地产企业战略规划 VS 项目储备策略

- 1、 公司战略方向对项目储备策略的影响  
机会型开发商——项目储备决定公司存续  
专业化开发商——持续经营依靠项目储备
- 2、 公司战略规划指标对项目储备计划的影响  
公司五年发展规划的制定  
土地（项目）储备计划的制定
- 3、 公司业务规模发展战略对项目发展工作的影响  
微型开发商——组建临时工作组  
中大型开发商——项目拓展工作常态化

### 二、 企业组织架构 VS 投资发展管理

- 1、 项目公司结构
- 2、 二级管理架构
- 3、 三级管理架构

### 三、 项目投资分析决策管理的责权设计

- 1、 项目投资决策管理主办部门的职责、权限
- 2、 公司内其他协同部门在项目投资决策过程中的职责、权限
- 3、 公司决策层责权
- 4、 公司以外的协作、参与主体的责权

### 四、 项目投资分析决策管理系统的组织建设

- 1、 项目投资管理决策层
- 2、 项目投资发展部门的组建
- 3、 专业管理干部的能力曲线和培训

### 五、 项目储备的基础研究分析

- 1、 城市发展研究  
城市发展研究 5 大要点  
其他研究方法（城市分级、PIE 模型）
- 2、 项目所在城市区域经济分析  
区域经济分析 6 大要点

### 六、 项目土地信息收集

- 1、 土地信息获取渠道
- 2、 项目信息收集的内容  
信息内容收集 5 大要点  
土地信息表

## 七、项目初步判断

- 1、项目初判的目的和工作要求
- 2、项目初判的职责界定
- 3、项目初判工作指引和规范
  - 踏勘及调研工作要点
  - 项目初步收益分析
  - 初步分析结论及初判报告
  - 初判报告评审

## 八、项目详细分析

- 1、市场分析
- 2、初步规划草案设计与分析
  - 强排方案设计任务书
  - 强排方案设计组织
  - 强排方案设计指标成果
- 3、土地成本分析
  - 目标成本计划科目分类
  - 目标成本估算方法
  - 土地成本年回报率分析方法
- 4、项目投资收益分析
- 5、项目现金流分析
  - 项目开发计划体系（7个关键计划）
  - 项目开发节奏和进度计划分析
  - 项目融资方法分析

## 九、项目可行性研究

- 1、项目可行性研究报告编制组织及操作规范
- 2、项目可行性报告内容要求
- 3、项目可行性报告评审

## 十、项目获取

- 1、参加招拍挂
  - 土地投标项目开发方案设计的组织
  - “勾地”操作的规划设计组织
- 2、项目合作模式分析
- 3、项目转让模式分析
- 4、合作或转让谈判流程

## 十一、项目获取后工作

- 1、取得《建设用地规划许可证》
- 2、取得《国有土地使用证》
- 3、项目土地及项目事务的移交