



Adfaith
正略钧策

房地产企业 管控流程 ——全解——

**Real Estate Enterprise
Control & Process**

薛迴文 陈 晋 吴小燕◎编著

任志强

复制不是最好的，但规范化却是必要的，有些创新恰恰是先有规则后有突破的。“学则生，似则死”。

刘晓光

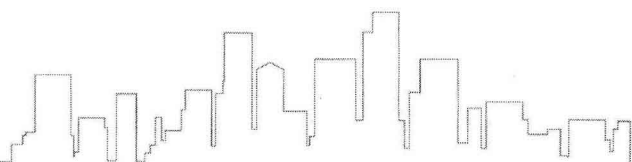
房地产行业已经告别粗放增长，进入专业化时代。下一步，规模化和差异化将是生存和发展的不二法门。为此，战略创新固然重要，规范化和精细化的执行体系同样必不可少。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

房地产企业 管控流程 ——全解——

Real Estate Enterprise
Control & Process



薛迴文 陈 晋 吴小燕◎编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业管控流程全解 / 薛迴文, 陈晋, 吴小燕
编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-115-29795-2

I. ①房… II. ①薛… ②陈… ③吴… III. ①房地产
企业—企业管理 IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 250227 号

内 容 提 要

本书结合当前市场和经济环境,从整体上分析了房地产发展的特点和趋势,针对房地产组织与管控模式发展、房地产组织管控设计、房地产企业流程价值创造提出了自己的观点和见解,细致地分析和讲解了计划运营管理流程、投资管理流程、设计管理流程、成本管理流程、招标采购管理流程、工程管理流程、营销管理流程、客户服务管理流程共八大房地产企业管控流程。为了方便读者学习和使用,本书穿插讲解了许多标杆企业的实战范例,同时提供了大量的实用图表,可有效帮助房地产企业提升自身流程管控水平。

本书适合房地产企业高层管理人员、各部门负责人员、相关培训机构以及大中专院校相关专业师生阅读使用。

房地产企业管控流程全解

- ◆ 编 著 薛迴文 陈 晋 吴小燕
责任编辑 庞卫军
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京天宇星印刷厂印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 29 2013 年 1 月第 1 版
字数: 280 千字 2013 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-29795-2

定 价: 80.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

序一

古来青史谁不见

由于职业的原因，我经常出差到各个城市。每到一个城市，只要有时间，我总要去看看当地的著名大公司和典型小公司，后者也就是那些需要“从零到一亿”和“从一亿到十亿”的公司。在今天这个世界，不好的一面是，城市变化太快，一年不来可能就不认识了，几年不来肯定不认识了；好的一面是，几年不来，当年的创业小公司，有的已经过十亿了，个别已经成长为大公司了。

这种巨大的成长性，就是我们这个时代最伟大和最激动人心的进步：创业创新创优、成长成熟成功。

古来青史谁不见？回溯 20 年前的 1992 年，那年万科有多大？联想有多大？美的有多大？华为有多大？这些现在收入过千亿的大公司，当时无一例外都是名不见经传的创业小公司。回溯 15 年前的 1997 年，绿地在哪里？新浪在哪里？恒大在哪里？搜狐在哪里？这些如今大名鼎鼎的公司，当年可能没人搭理。回溯 10 年前的 2002 年，奇瑞在哪里？比亚迪在哪里？10 年前，有谁敢预言，沃尔沃汽车的董事长是一个叫李书福的来自中国浙江的企业家？2002 年的中国互联网行业，百度在哪里？腾讯在哪里？阿里在哪里？当当在哪里？这些现在称王称霸的公司，当年可能九死一生。可以说，从 1992 年开始的 20 年，是中国历史上创业最辉煌、故事最曲折、结果最激动人心的 20 年：一大批创业企业，从零开始，经一亿、略十亿、过百亿，最终成为举足轻重的大企业。

研究创业小公司的成长规律，就是认知领军大公司的培养规律。

我一直坚信着这样一个“正略创业矩阵”：在中国创业，一定既要深刻认知中国国情，通人性；又要深刻认知管理规律，懂科学。我们经常可以看到很多非常成功的优秀企业家，他们可能没有读过多少年的书，学历不高，但是，他们非常了解中国社会、了解中国

人的人情世故，所以，他们创业才会很成功。我们还经常看到，很多创业活下来的企业，一直徘徊在几千万、几个亿的规模，成为长不大的“小老树”。为什么？因为他们不相信、不认知、不尊重管理规律，不相信企业管理是一门学问、一门科学，不愿意按照科学规律来办事。结果是，前不见出路，后不见退路，只能念天地之悠悠，独怆然而涕下。

在中国年轻人的创业大潮中，长江后浪推前浪。创业是一条不归路，只有坚持下去，只要坚持下去，就一定是古来青史谁不见，今见功名胜古人。

赵民

2012年8月5日16:56

安静的周日下午，只有窗外的知了声声

序二

近几年，在外部竞争加剧的背景下，地产企业越来越关注运营效率的提升，向精细化管理转型、对组织管控和制度流程进行优化已经成为行业内的热门话题。

我在与某位地产企业家交流时，谈到了“企业在快速扩张过程中如何尽快实现管理制度流程的规范化”这个话题。他提出一个问题：如果建立一套傻瓜式的流程体系，按岗位对流程制度进行规划，然后把人员“安”进去，一切按流程执行，这样做是否可以快速提高运营效率？就像把人“格式化”之后搁进管控制度体系这个“硬件”中，实现“即插即用”。

我的回答是否定的。因为人员素质参差不齐、企业文化各不相同，加之房地产业务管理的复杂性、个性化等众多因素，决定了在企业管理制度中最核心的因素依旧是“人”。说白了，只有完善的管控流程体系是不够的，还必须要有高素质的员工去坚决执行，这样方可实现体系的高效运转。

在地产企业从粗放式管理向精细化管理转型的过程中，常常会碰到以下几个问题。

第一，贪大求全。有些地产企业在拟定流程制度时认为越全越好、越细越好，实则不然。管理是为业务服务的，管理分工越细，其运作成本就越高，“系统规划，简洁精干”才是制度流程优化的原则。

第二，照搬照抄。有的地产企业在编写制度流程时会把其他优秀企业的东西全套照搬过来，但结果往往不尽如人意。各个企业的业务领域、发展规模、企业文化、人员素质都不相同，别人用得好的未必适合自己。流程中的技术操作指引、业务表单可以借鉴，但管理模式、核心业务流程一定要个性制定。

第三，言行不一。很多地产企业有着较完善的制度，但执行效果却并不好，很重要的一个原因就是企业领导人“言行不一”。员工往往更加关注领导如何做，而不是怎么说。当高层领导开始不经意地破坏制度时，整个公司的制度文化基础就出现了难以愈合的裂缝。

第四，一劳永逸。很多地产企业在优化制度流程时投入巨大的资源和精力，大有毕其功于一役的趋势。实际上，在系统规划的前提下，利用行动学习的方法，分步优化、动态更新、按阶段不断提升才是上策。

第五，执行僵化。有些地产企业在制度执行过程中不注意及时更新和调整，导致很多制度已不适应公司业务发展需要。管理制度是为业务服务的，如果企业忘记了制定制度的初衷，只是简单地萧规曹随，其执行结果可想而知。我们要习惯用发展的眼光来审视制度流程，及时对不合时宜的制度进行修改和完善，建立有生命力的“制度优化机制”。

本书包含了我们近十年为众多地产企业服务所得到的经验和心得，可作为地产企业管控流程优化的思路和素材。地产企业领导者、中高层管理者或普通员工，都应该可以在书中寻找到自身需要的知识点。

艺术大师齐白石说“学我者生，似我者死”，企业管理之道亦是如此。

如果地产企业认识到了“以人为根本”、“重在制度文化”、“个性化借鉴”、“动态优化、分步执行”等要领，再学习借鉴标杆企业的成功经验，利用本书提供的思路与方法来创造性地进行组织流程优化，形成精干高效的管控流程体系，则必将更快地走向“规范化、精细化”的管理之路。

郝炬
2012年10月

前 言

为顺应中国房地产行业的高速发展，突出公司在咨询细分市场的专业优势，正略钧策于2004年成立了房地产行业咨询中心，专门为房地产行业提供服务。目前，正略钧策已积累了400多个房地产企业专业管理咨询服务案例，帮助多家房地产企业成功管理升级。

2012年，在正略钧策创立20周年之际，正略钧策房地产行业咨询中心创作了《房地产企业管控流程全解》一书。

《房地产企业管控流程全解》通过对房地产企业管控流程的全面分析，指明了各专业流程的关键环节和控制方法，为房地产企业实现规范化、精细化管理提供了理论支撑和实施依据。

《房地产企业管控流程全解》具有以下两大特点。

第一，给出了大量有价值的企业案例，有助于读者借鉴优秀行业企业的实战经验，进一步提升自身的流程管控水平，让企业管控工作变得“有证可考”、“有据可循”。

第二，提供了大量的流程图、操作指引、表单、模板等实用性高、操作性强的管理工具，可以方便企业使用。

广大房地产企业尤其是面临规范化管理压力的快速成长型房企，可以从本书中采撷行业经典案例，博采众议、扬长避短，突破管理瓶颈，走出企业困局，高水平地实现企业的规范化管理，最终破茧成蝶，实现飞跃式发展。

《房地产企业管控流程全解》集中体现了正略钧策房地产行业咨询中心的核心优势：综合性的咨询视野、丰富的房地产行业案例积累、优秀卓越的团队，以及做管理咨询实践派的公司理念——这也是正略钧策房地产行业咨询中心广受业界推崇与认可的重要原因。

我们要重点感谢参与本书编写的章宇、康枕瑀、袁伟达、董莹、朴长春、纪来镇，他

们为确保本书的高质量出版作出了巨大贡献。

同时，也感谢张莹利、杨健、张辉、李刘胜、费卉卉、于菲、吴边好、宣伟、黄健美、王云、张成荫等同事在本书成稿过程中付出的努力。

感谢所有为本书的出版付出辛勤劳动的人！

谨以此书献给所有关注中国房地产行业发展的朋友。

薛迴文 陈 晋 吴小燕

2012 年 10 月

目 录

第1章 房地产发展的特点与趋势	1
1.1 中国房地产市场发展状况	3
1.1.1 房地产市场发展特点	3
1.1.2 房地产发展驱动因素总结	3
1.1.3 房地产政策调控特点	4
1.1.4 未来市场容量预测	5
1.2 房地产企业发展模式	6
1.2.1 两种地产发展模式：香港地产业模式与美国地产业模式	6
1.2.2 两种地产发展战略：高周转与高毛利	7
1.3 中国房地产行业发展趋势	8
1.3.1 行业未来发展趋势总结	8
1.3.2 商业地产发展成为热门	9
1.3.3 行业并购带来的新机遇	9
1.3.4 地产与金融的结合使得资本运作多元化	10
第2章 房地产组织与管控模式发展	13
2.1 房地产组织发展需应对的挑战	15
2.2 房地产集团管控模式的组织发展	19
2.2.1 集团管控模式的基本类型	19
2.2.2 集团管控模式的构建原则	21
2.2.3 不同成长阶段和空间拓展下的管控特点	21
2.2.4 房地产企业管控模式的发展与演变	22
2.3 房地产标杆企业集团管控模式的演进	28
2.3.1 万科管控模式的演进	28

2.3.2 复地管控模式的演进 32

2.3.3 万达管控模式的演进 35

第3章 房地产组织管控设计 39

3.1 房地产组织管控设计的内容与范围 41

3.1.1 集团管控模式设计 41

3.1.2 项目管理模式设计 41

3.2 集团管控模式的设计方法与步骤 42

3.2.1 集团管控发展的三个阶段 42

3.2.2 集团管控设计要考虑的因素 44

3.2.3 集团管控设计的步骤 45

第4章 房地产企业流程价值创造 59

4.1 流程发展的历史沿革 61

4.1.1 流程的定义 61

4.1.2 流程管理的发展历程 61

4.1.3 流程管理的演进规律 64

4.2 流程的三大价值创造 65

4.2.1 流程优化实现战略落地 65

4.2.2 流程优化实现集团管控 66

4.2.3 流程优化实现业务价值创造能力的提升 66

4.3 房地产企业流程管理的特点与难点 67

4.3.1 房地产企业流程管理的特点 67

4.3.2 房地产企业流程管理的难点 71

4.4 房地产企业流程优化设计方法 73

4.4.1 流程优化设计的原则 73

4.4.2 流程优化设计的方法 74

4.4.3 影响流程实施的关键要素 77

第5章 房地产计划运营管理流程 79

5.1 房地产计划运营管理介绍 81

5.1.1 运营管理的目的 81

5.1.2	运营管理的内容	83
5.1.3	运营管理的范围	85
5.1.4	影响房地产运营管理效率的五大因素	88
5.1.5	房地产运营体系的主流程图	89
5.1.6	运营管理流程体系文件	90
5.2	项目运营策划管理流程	91
5.2.1	项目运营策划的定义	91
5.2.2	项目运营策划流程总图	91
5.2.3	项目运营策划龟形图	92
5.2.4	项目运营策划要点	92
5.2.5	项目运营策划关键节点及输入输出成果	95
5.2.6	房地产运营实践标杆：L 企业启动会案例	97
5.2.7	项目经营决策表范本	98
5.3	项目计划管理流程	101
5.3.1	项目计划管理的意义和目的	101
5.3.2	项目计划管理流程图	103
5.3.3	项目节点定义与设置原则	104
5.3.4	项目开发计划关键节点及输入输出成果表	108
5.3.5	项目计划的设定与过程管理	109
5.4	公司经营计划管理流程	111
5.4.1	经营计划的概念	111
5.4.2	年度经营计划的编制要求	112
5.4.3	公司经营计划管理流程主图	115
5.4.4	公司经营计划关键节点和输入输出成果表	117
5.4.5	经营计划范例：W 集团深圳区域公司三年经营计划	117
5.5	公司运营监控体系设计	121
5.5.1	运营监控体系的搭建	121
5.5.2	项目运营监控体系介绍	122

第6章 房地产投资管理流程

6.1	投资管理的价值创造环节	135
6.1.1	获取信息阶段	135

6.1.2	明确意向阶段	135
6.1.3	综合评审阶段	136
6.1.4	合同谈判阶段	136
6.1.5	土地取得阶段	136
6.1.6	交底跟踪阶段	137
6.2	投资管理操作流程与流程文件设计	138
6.2.1	投资管理流程总图	138
6.2.2	投资管理流程龟形图	139
6.2.3	投资管理流程文件体系	139
6.3	项目投资论证关键节点及输入输出成果	140
6.3.1	投资管理流程关键节点及输入输出成果	140
6.3.2	投资管理流程中各部门的具体职责	141
6.4	项目可行性研究报告编制纲要	141
6.4.1	各部门分工及编制程序	141
6.4.2	项目可行性研究报告模板	143
6.4.3	房地产集团总部投资管控案例分享	150
6.4.4	项目支持表单模板	154

第7章 房地产设计管理流程

7.1	房地产设计管理的关键价值点	163
7.1.1	关键价值点1：设计单位的选择	163
7.1.2	关键价值点2：设计阶段进度控制	164
7.1.3	关键价值点3：设计阶段质量控制	165
7.1.4	关键价值点4：设计阶段成本控制	166
7.1.5	房地产设计管理评价指标	166
7.2	房地产设计管理流程	168
7.2.1	房地产设计管理主流程	168
7.2.2	设计管理各阶段龟形图	169
7.2.3	设计管理流程体系文件	171
7.2.4	设计管理关键节点及输入输出成果表	171
7.3	设计阶段质量控制	175
7.3.1	设计阶段质量控制环节与责任分工	176

7.3.2 设计任务书	176
7.3.3 设计各阶段评审关键要点	184
7.3.4 施工图设计评审要点	186
7.4 设计阶段成本控制	194
7.4.1 设计阶段成本控制流程	194
7.4.2 设计阶段成本控制环节与责任分工	195
7.4.3 设计阶段成本控制要点	195
7.5 设计阶段进度控制	213
7.5.1 设计进度管理流程	213
7.5.2 设计进度管理的目的与手段	214
7.5.3 设计管理周期优化案例	215
第8章 房地产成本管理流程	217
8.1 房地产成本管控的关键价值环节	219
8.1.1 设计阶段的成本优化	219
8.1.2 目标成本管理	220
8.1.3 成本责任体系建立	220
8.1.4 动态成本管理	221
8.1.5 成本后评估	221
8.2 房地产成本控制主流程	221
8.2.1 房地产成本管理流程框架及体系文件	221
8.2.2 房地产成本管理流程关键节点及输入输出成果	223
8.2.3 成本管理案例	224
8.2.4 项目各阶段/要素成本控制关键举措	226
8.3 设计阶段限额成本控制	228
8.3.1 成本限额管理流程	228
8.3.2 成本限额控制关键操作环节与责任分工	229
8.3.3 成本限额控制指标	230
8.4 目标成本管理	241
8.4.1 目标成本的关键操作环节与责任分工	241
8.4.2 目标成本责任书编制要点	243
8.4.3 目标成本责任书范本(节选)	243

8.5	动态成本控制	251
8.5.1	动态成本控制主体思路	251
8.5.2	动态成本管理关键环节与责任分工	251
8.5.3	项目动态成本双月报范本（节选）	253
8.6	房地产企业成本管控案例分析	259
8.6.1	万科模式	259
8.6.2	中海模式	260
8.6.3	碧桂园模式	261
第9章	房地产招标采购管理流程	263
9.1	房地产招标采购管理特点	265
9.2	房地产采购管理体系与文件框架	267
9.2.1	房地产采购管理流程总图	267
9.2.2	房地产招标采购管理龟形图及文件体系	268
9.3	房地产招标采购管理关键环节	269
9.3.1	招标采购关键环节	269
9.3.2	项目合约规划关键环节	271
9.3.3	项目采购方式分判	273
9.3.4	项目采购计划编制	277
9.3.5	采购管理实施流程	278
9.4	房地产战略采购管理流程	284
9.4.1	战略采购流程主图	284
9.4.2	战略采购关键环节	285
9.5	房地产工程供方管理流程	287
9.5.1	工程供方管理流程主图	287
9.5.2	工程供方管理关键环节	288
第10章	房地产工程管理流程	291
10.1	房地产工程管理关键环节	293
10.1.1	工程管理六大体系	293
10.1.2	新形势下工程管理发展趋势	295
10.1.3	优秀房地产公司工程管理体系特点	297

10.2 房地产工程管理流程	300
10.2.1 房地产工程管理主流程	300
10.2.2 工程管理各阶段龟形图	302
10.2.3 工程管理流程文件体系	302
10.2.4 工程管理关键节点及输入输出成果表	303
10.3 房地产工程质量管理	304
10.3.1 工程质量管理体系	304
10.3.2 工程质量检查管理流程	306
10.4 房地产工程进度管理	315
10.4.1 工程进度管理流程图	315
10.4.2 工程进度管理关键控制环节与责任分工	317
10.4.3 标准工期表	318
10.5 房地产工程成本管理	321
10.5.1 工程成本管理体系	321
10.5.2 工程签证管理	322
10.5.3 工程结算管理	326
10.6 房地产工程安全文明管理	334
10.6.1 工程安全文明管理关键环节与操作过程	334
10.6.2 工程安全文明管理表单	337
第11章 房地产营销管理流程	343
11.1 房地产营销管理关键价值创造环节	345
11.1.1 营销管理的价值创造活动	345
11.1.2 案例分析	346
11.2 房地产营销管理流程	347
11.2.1 房地产营销/销售管理主流程	347
11.2.2 营销/销售管理各阶段龟形图	350
11.2.3 营销/销售管理流程文件体系	351
11.3 房地产营销管理体系	352
11.3.1 房地产前期营销策划	352
11.3.2 项目营销策划流程	359
11.3.3 项目营销计划管理流程	367

11.3.4 营销费用管理流程	378
11.4 房地产销售管理	384
11.4.1 项目开盘管理流程	384
11.4.2 销售案场管理	389
11.4.3 销售价格及折扣管理	401
第12章 房地产客户服务管理流程	409
12.1 房地产客户服务体系关键价值操作环节	411
12.1.1 房地产客户服务的发展阶段	411
12.1.2 房地产客户服务关键操作环节	411
12.2 房地产客户服务流程	414
12.2.1 客户服务管理流程总图	414
12.2.2 客户服务流程关键环节	416
12.2.3 客户服务体系流程文件	417
12.3 产品交付管理流程	417
12.3.1 产品交付流程主图	417
12.3.2 产品交付关键控制环节/节点	419
12.3.3 产品交付方案	425
12.4 客户投诉处理流程	430
12.4.1 客户投诉处理主流程	430
12.4.2 客户投诉分类	432
12.4.3 客户投诉处理关键环节	432
12.4.4 投诉处理月报	434
12.5 房屋维修流程	436
12.5.1 房屋维修关键操作环节	436
12.5.2 房屋维修部门职责分工	440
12.5.3 房屋维修表单	441
后 记	445