

作者简介



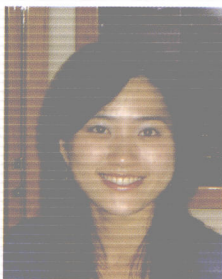
谢丽萍

广州市新主张房地产顾问有限公司董事长。广州市第九届政协委员、一级注册结构工程师、注册监理工程师、高级工程师。

毕业于合肥工业大学工民建专业，有着近三十年设计、施工与房地产开发管理经验，在房地产开发企业长期担任总工程师或分管技术的副总职务。

E-MAIL: xzz@xinzhuozhang.com

主页: www.xinzhuozhang.com



焦晓晶

广州市新主张房地产顾问有限公司设计总监。建筑学学士，曾参与广州新城市中轴线电视观光塔等多个国际竞标，对建筑概念设计、住宅户型及立面设计颇具心得。

E-MAIL: adajiao@163.com

自序

这是一本为房地产企业董事长、总经理编写的房地产项目管理简明手册。本书的主要内容在上海交大、中山大学、西南交大等高校举办的房地产总裁班及房地产EMBA研修班上已经讲授了三年。应许多学员的要求，最近作者对讲稿进行了调整更新并形成这本小册子，希望与更多的朋友分享。

近几年受高等院校、房地产协会、金融机构、培训机构的邀请，作者在全国各地为1000多家房地产企业讲过公开课或进行内训，学员们普遍反映，学院派出版的专著多半是理论性很强，但用于指导实操比较困难，而实战派出版的专著大多案例精彩，但理论性、系统性相对难以完整。本书尝试在汲取两者优点方面有所突破。

本书有以下观点：

1. 主张管理和谐

对外应尊重合作伙伴（承包商、供应商），把别人的利润榨干了，自己的风险也就最大化了。对内要信任员工，老板看得过严，管得过细，员工的主观能动性就最小化了，其结果是员工心累，老板身心皆累。

2. 主张管理平衡

项目开发中，设计与成本管理不能脱节。项目发包管理的动机与效果应取得一致。

成本控制应避免过度压减技术成本（设计费），导致更高的建造成本（工程费）发生。避免过度压减合同成本，导致更高的非合同成本（公关成本、时间成本）发生，此为成本平衡。

3. 主张管理公开

采用项目管理软件配合企业操作流程，界定管理责任与绩效，采用技术管理模板分清工作界面并统一措施，此为管理公开。对于接受股东授权的职业操盘手，将其权利与义务公开，以利于投资者和企业内外的监督，此为管理透明。

4. 主张管理文明

开发商不应以老大自居，不应以权势压人欺人，合作双方应以诚相待，各自履行合同义务，规范自己的行为，此为管理文明。

5. 主张质量至上

项目开发中，设计质量控制比施工质量控制更难也更重要。设计质量控制不能简单地理解为符合规范要求，从这个意义上讲满足规范要求仅是设计质量的底线。预防设计功能缺陷，提升设计品质，控制设计成本，此为广义质量控制……

为此创作了管理建议书、策划书、分析图、透视图、整合图共66幅、11个模块，每个模块均分成为“五图一书”。

“五图一书”是项目规划报建的专业术语，用以界定设计的内容及深度，作者以此喻意房地产开发管理的精细度。

由衷地感谢广东奥园集团董事局主席郭梓文先生、广东奥园置业有限公司总裁何敏予先生对作者多年的关怀和信任。感谢原奥园同事董方女士、吴增胜先生不吝赐教使本人受益匪浅。

限于作者水平，书中内容可能存在片面之处，欢迎读者指正。

谢丽萍

2006年4月8日于广州

目 录

❖ 开发管理的新主张 —— “五图一书”	(1)
企业管理关联因素分析图	(2)
设计管理关联因素分析图	(3)
施工管理关联因素分析图	(4)
设计与成本管理因果分析图	(5)
成本管理与管理成本分析图	(6)
房地产项目全程运作指导书	(7)
❖ 企业管理的新主张 —— “五图一书”	(8)
管理组织规划图	(9)
管理需求分析图	(10)
管理目标控制图	(11)
管理水平测试图	(12)
管理文化剖析图	(13)
绩效管理建议书	(14)
❖ 设计管理技术 —— “五图一书”	(15)
外部管理合作关系图	(16)
内部管理任务分配图	(17)
设计文件评审控制图	(18)
设计市场现状分析图	(19)
设计质量管理分析图	(20)
设计发包操作建议书	(21)

❖ 设计技术管理 —— “五图一书”	(22)
项目基地环境分析图	(23)
概念设计任务书模板	(24)
景观设计任务书模板	(25)
住宅规划设计指标图	(26)
住宅节能设计控制图	(27)
项目赢利模式建议书	(28)
❖ 设计品质控制 —— “五图一书”	(29)
住宅花园阳台品质控制图	(30)
住宅客厅餐厅品质控制图	(31)
住宅主卧次卧品质控制图	(32)
厨房生活阳台品质控制图	(33)
住宅卫生间品质控制图	(34)
住宅整体包装操作建议书	(35)
❖ 结构限额设计 —— “五图一书”	(36)
基坑支护成本分析图	(37)
桩基选型成本分析图	(38)
结构选型成本分析图	(39)
结构布置成本分析图	(40)
结构计算数据分析图	(41)
成本挖潜操作建议书	(42)
❖ 技术经济管理 —— “五图一书”	(43)
建筑风格技术经济评审图	(44)
建筑细部技术经济评审图	(45)
建筑门窗技术经济评审图	(46)
园林景观技术经济评审图	(47)
建筑装修技术经济评审图	(48)
装修交楼成本管理策划书	(49)

❖ 成本管理技术 —— “五图一书”	(50)
管理差异分析图	(51)
主动控制技巧图	(52)
隐性成本分析图	(53)
管理信息整合图	(54)
管理资源整合图	(55)
成本管理建议书	(56)
❖ 成本技术管理 —— “五图一书”	(57)
合同结构体系策划图	(58)
施工总包招标策划图	(59)
施工总包评标策划图	(60)
总包管理费用策划图	(61)
设备采购招标策划图	(62)
招标总体策划建议书	(63)
❖ 工程管理技术 —— “五图一书”	(64)
市场主体责任透视图	(65)
施工管理冲突透视图	(66)
总包分包管理透视图	(67)
监理管控效果透视图	(68)
管理文明工作配合图	(69)
管理目标平衡建议书	(70)
❖ 工程技术管理 —— “五图一书”	(71)
施工进度管理责任分析图	(72)
铝合金门窗质量投诉分析图	(73)
墙面屋面渗漏投诉分析图	(74)
水电煤气质量投诉分析图	(75)
综合质量缺陷投诉分析图	(76)
质量通病防治操作建议书	(77)

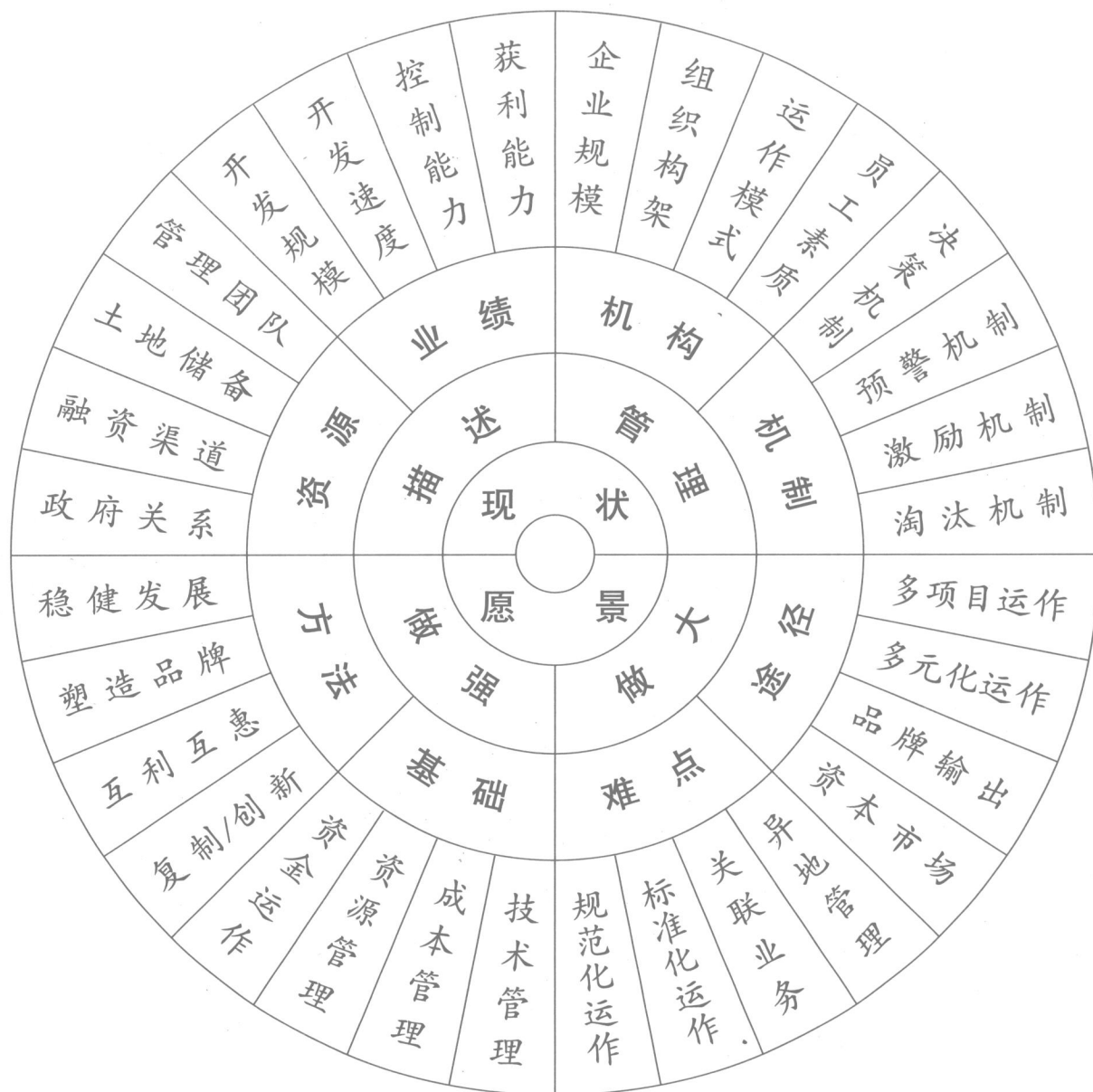
❖ 附 件

附件1 常见的项目运作管理模式.....	(78)
附件2 工程开发外部协调主流程图.....	(79)
附件2 工程开发内部管理主流程图.....	(80)
附件2 房地产全程管理总控表 (一)	(81)
附件2 房地产全程管理总控表 (二)	(82)
附件2 流程管理的逻辑关系图.....	(83)
附件3 建立信息平台促进管理提升.....	(84)
附件4 老板的胆量、能量、度量.....	(85)
附件5 设计单位规范管理运营图.....	(86)
附件6 概念设计成果要求 (1)	(87)
附件6 概念设计成果要求 (2)	(88)
附件7 复杂项目界面划分图.....	(89)
附件8 总包管理服务考核表.....	(90)

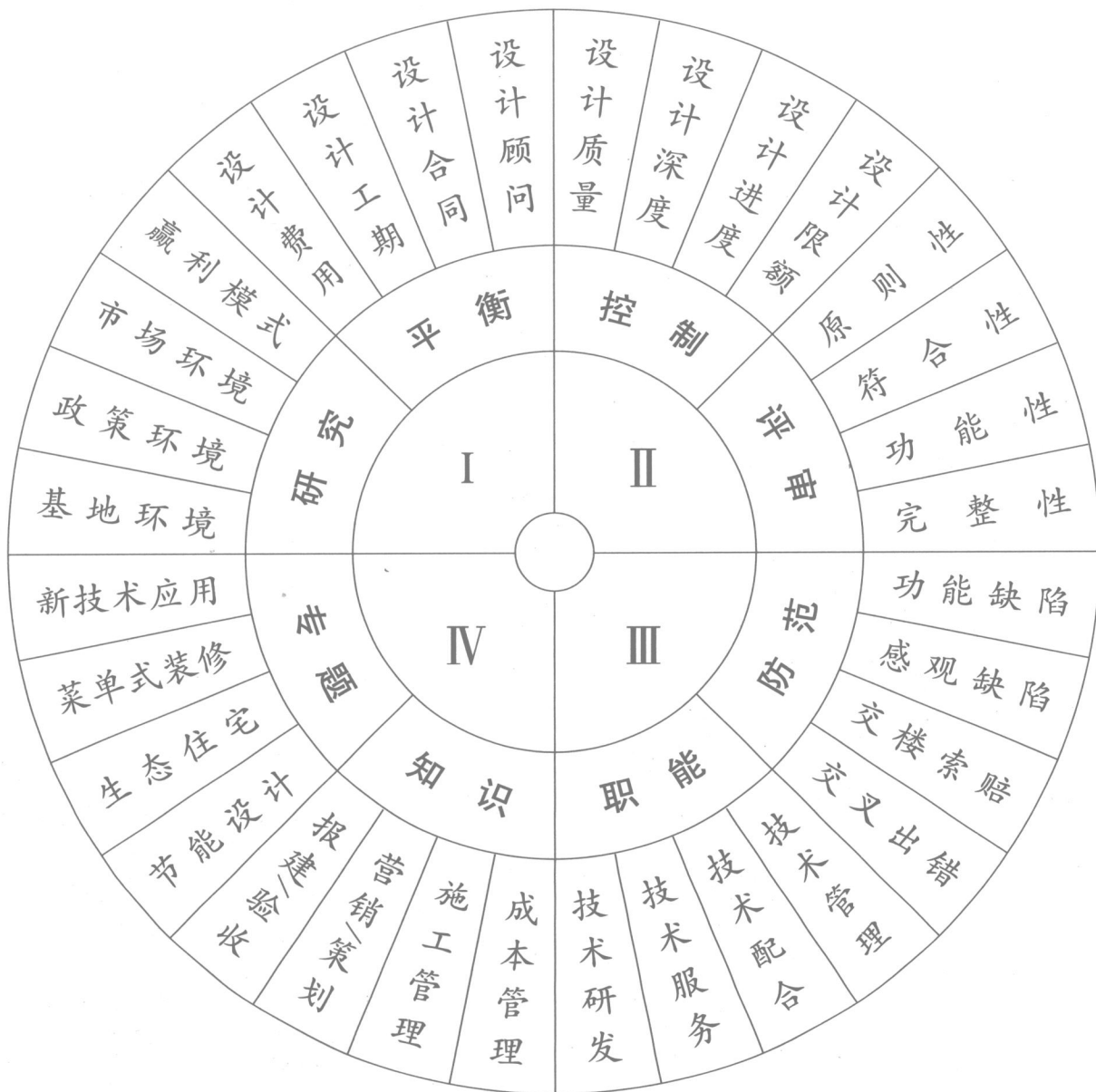
开发管理的新主张——“五图一书”

- ❖ 企业管理关联因素分析图
- ❖ 设计管理关联因素分析图
- ❖ 施工管理关联因素分析图
- ❖ 设计与成本管理因果分析图
- ❖ 成本管理与管理成本分析图
- ❖ 房地产项目全程运作指导书

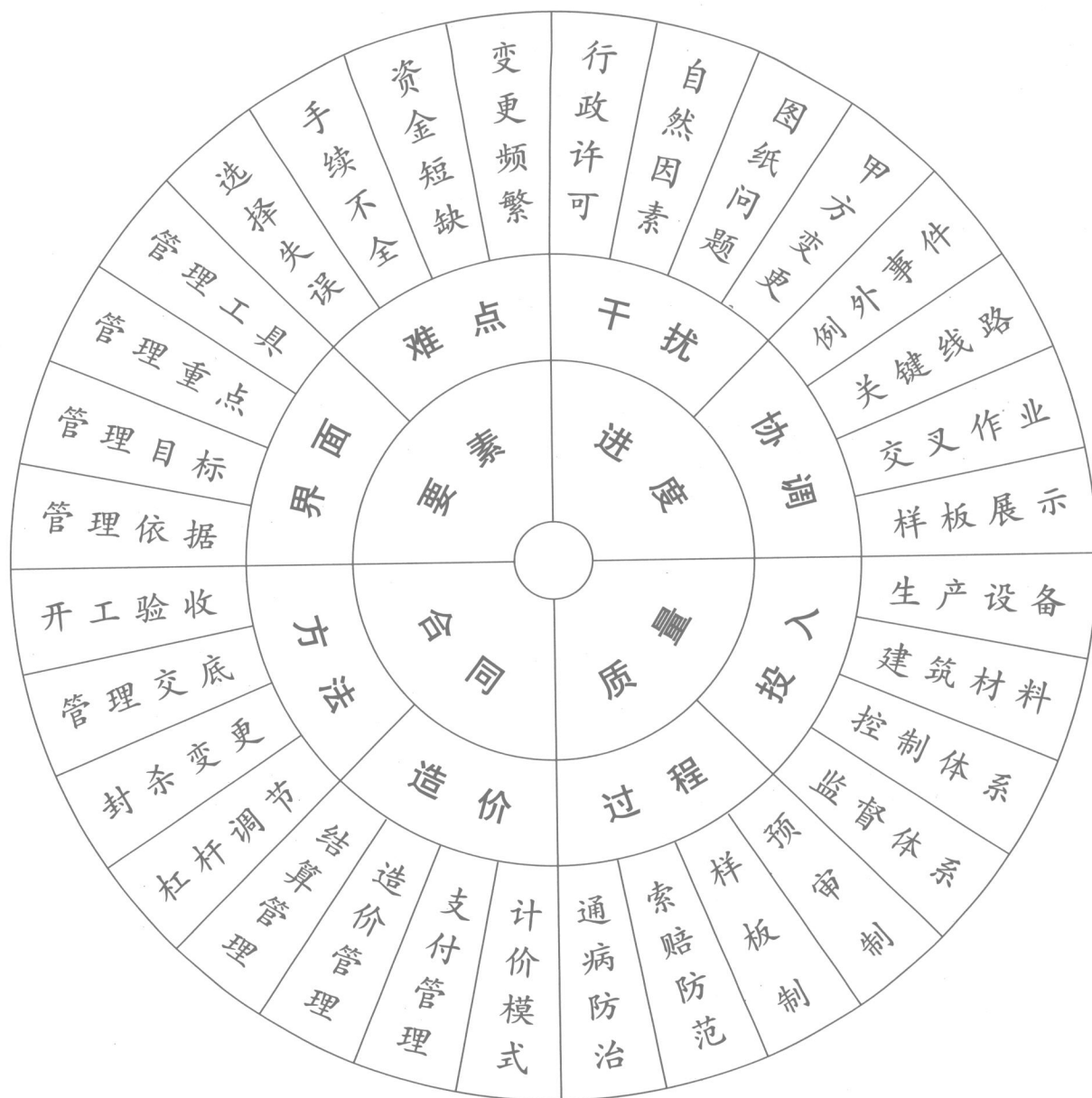
企业管理关联因素分析图



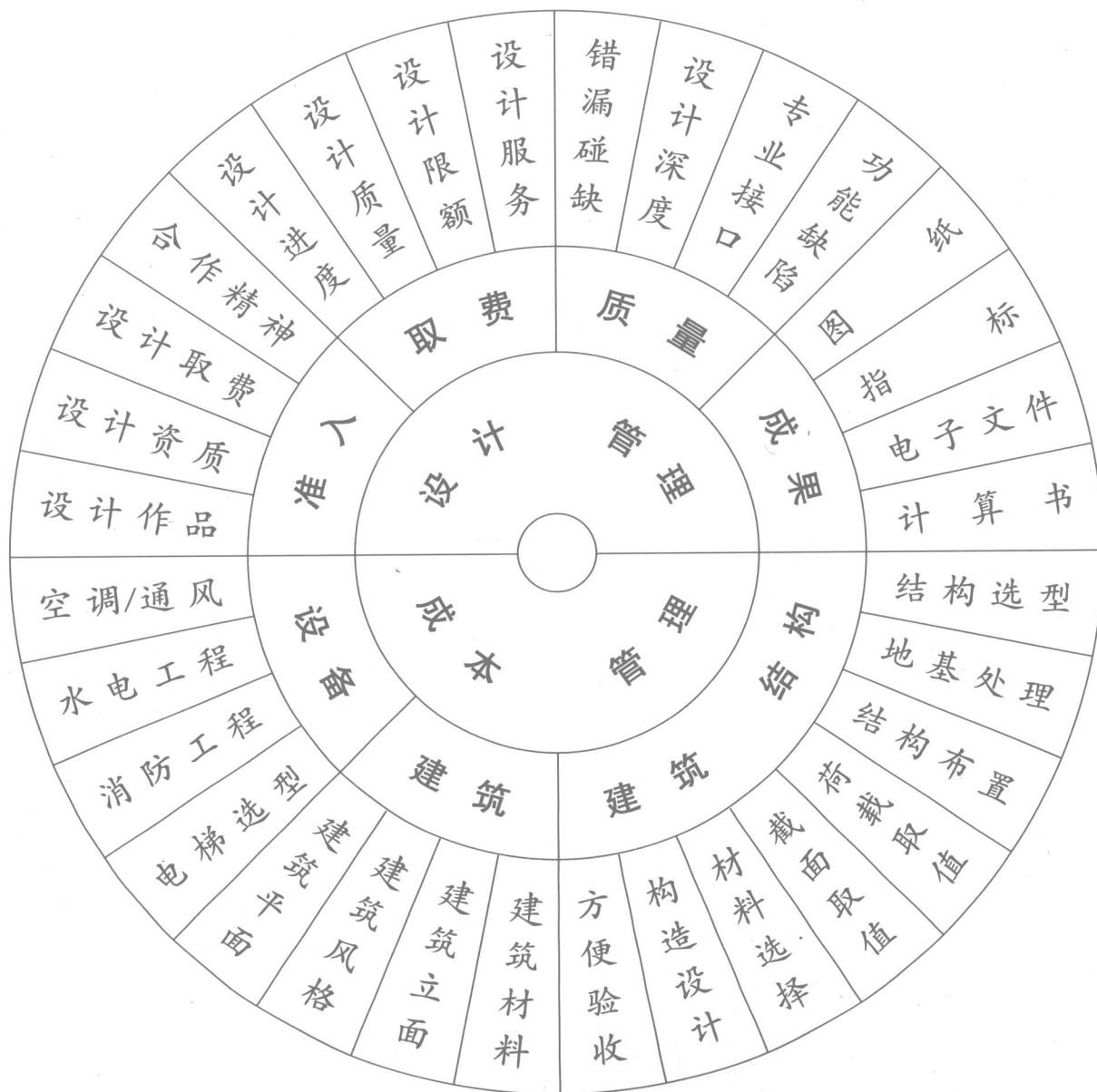
设计管理关联因素分析图



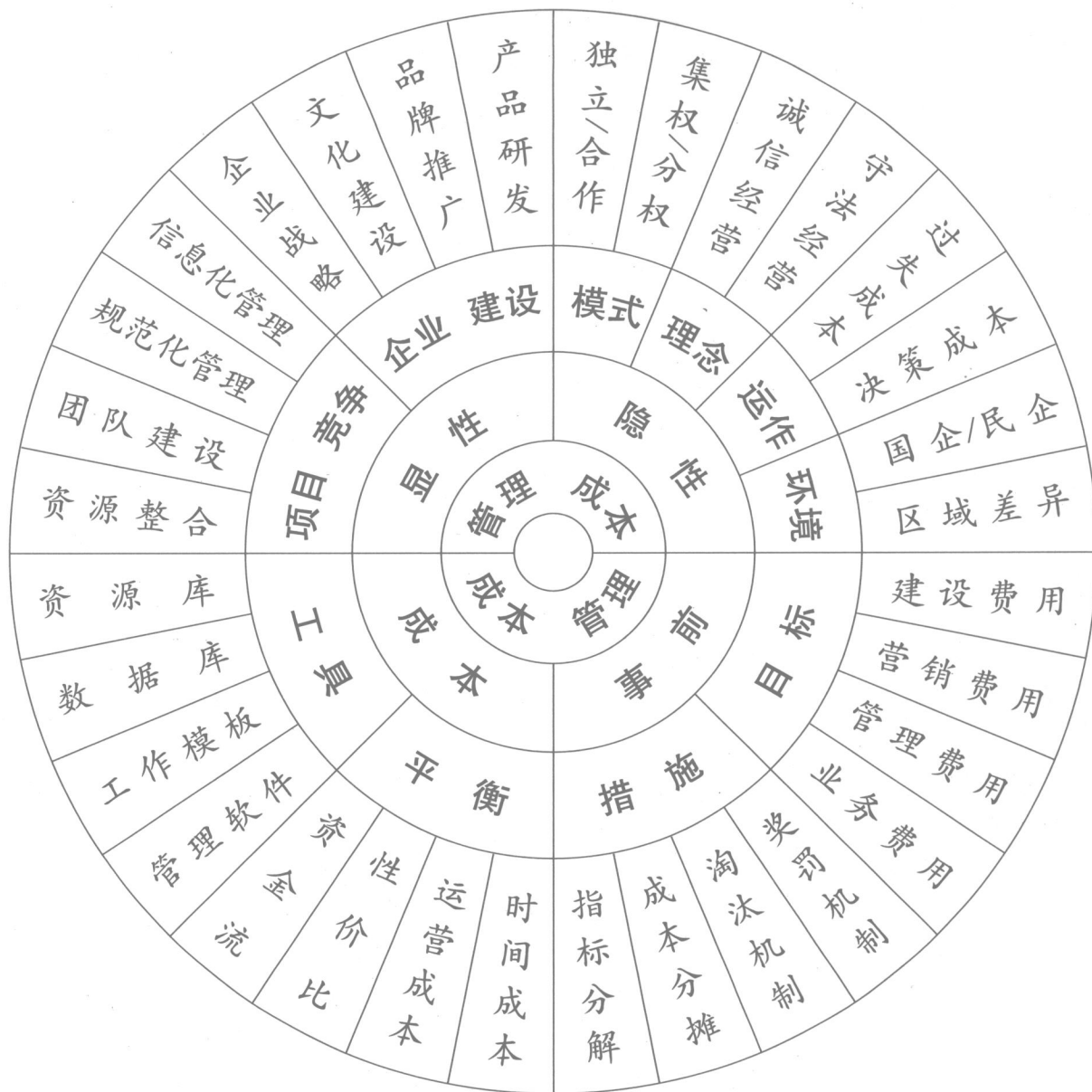
施工管理关联因素分析图



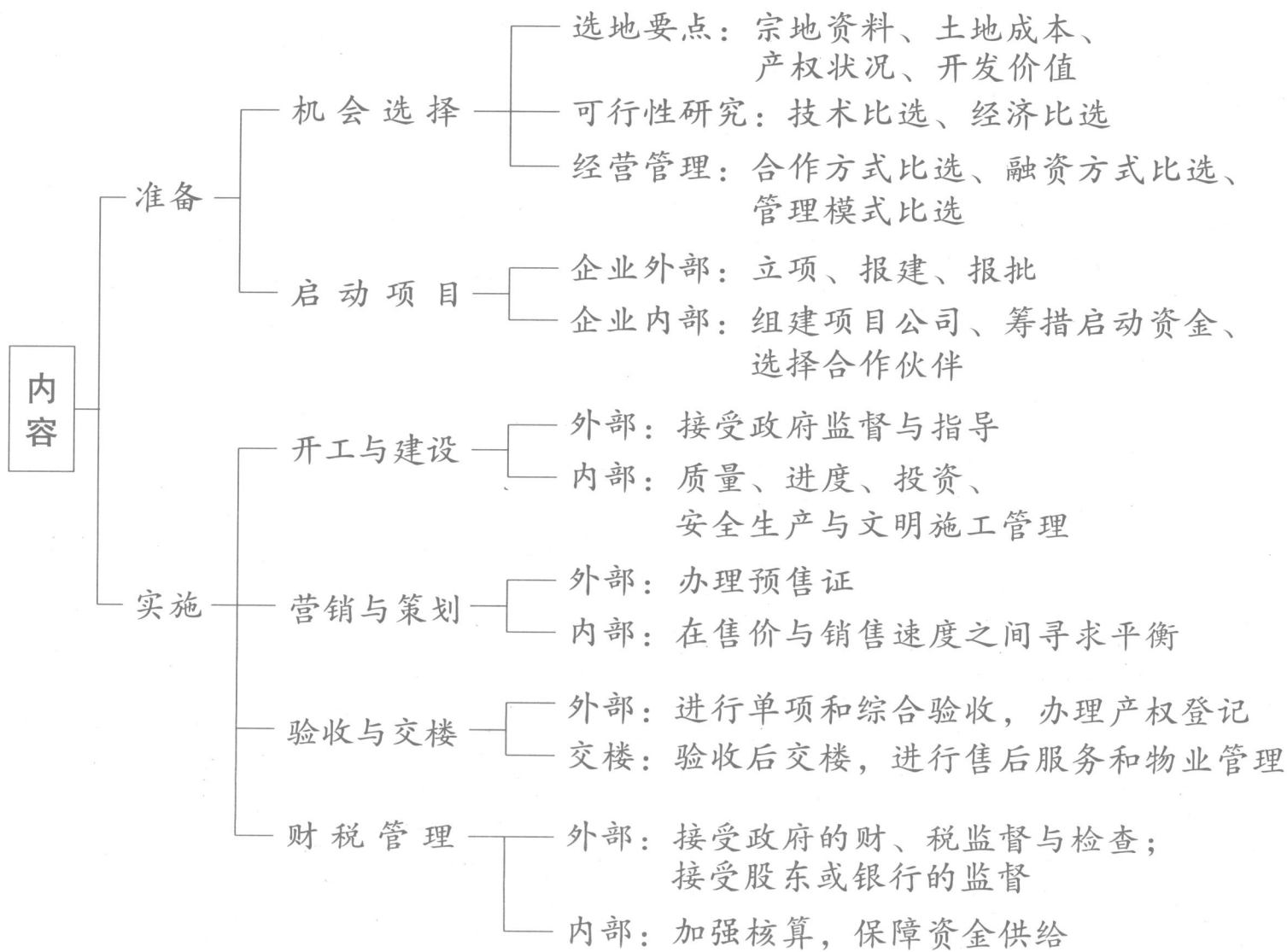
设计与成本管理因果分析图



成本管理与管理成本分析图



房地产项目全程运作指导书



企业管理的新主张——“五图一书”

❖ 管理组织参考图

❖ 管理需求分析图

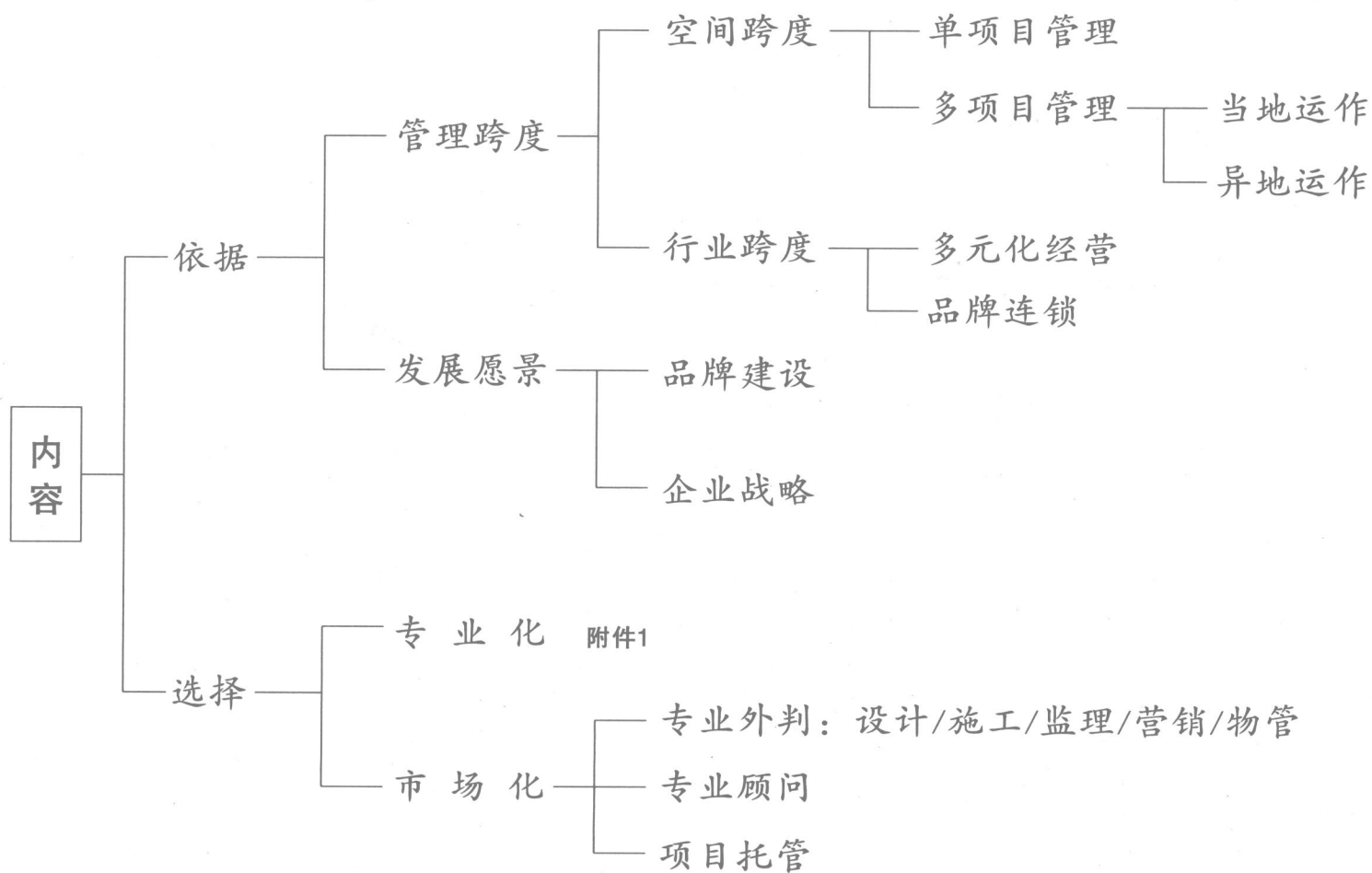
❖ 管理目标控制图

❖ 管理水平测试图

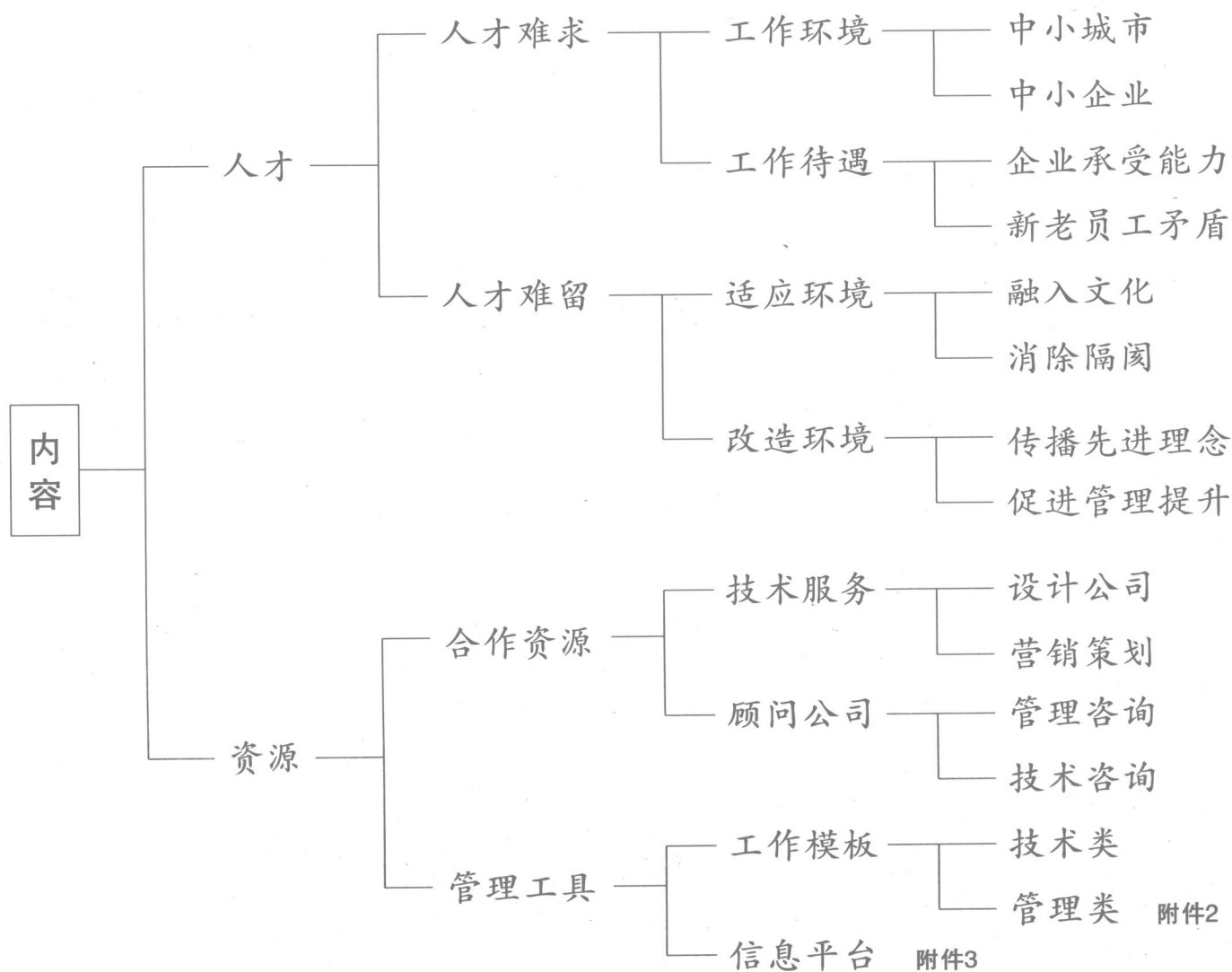
❖ 管理文化剖析图

❖ 绩效管理建议书

管理组织参考图



管理需求分析图



管理目标控制图

