



房地产经营管理教材新系

房地产企业 经营管理

——新时期发展理念与模式

□ 吴伟良 李 岚 刘光东 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

房地产经营管理教材新系

房地产企业经营管理

——新时期发展理念与模式

吴伟良 李 岚 刘光东 编 著



高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产企业经营管理/吴伟良,李岚,刘光东编著.
北京:高等教育出版社,2006.11
ISBN 7-04-020278-6

I.房... II.①吴...②李...③刘... III.房地
产业-企业管理-高等学校-教材 IV.F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 120771 号

策划编辑	童 宁	责任编辑	沈秀兰	封面设计	王凌波
责任绘图	郝 林	版式设计	王艳红	责任校对	杨凤玲
责任印制	毛斯璐				

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	唐山市润丰印务有限公司		http://www.landaco.com.cn
		畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2006 年 11 月第 1 版
印 张	19.25	印 次	2006 年 11 月第 1 次印刷
字 数	340 000	定 价	24.20 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 20278-00

房地产经营管理教材新系

编委会名单

编委会主任 张永岳

编委会副主任 陈伯庚 顾志敏 刘清田

编委会委员 (按姓氏笔画为序)

王青兰 龙胜平 刘清田 李 岚

陈伯庚 张永岳 顾志敏 钱品石

崔 裴 彭加亮

总 序 言

“房地产经营管理教材新系”是由华东师范大学东方房地产学院的教授、副教授、博士为主并分工合作撰写的系列教材。1998年受教育部高等教育出版社的委托,由上海市房产经济学会和华东师范大学东方房地产学院牵头,曾出版过一套“高等学校房地产经济系列教材”(共八本),弥补了当时房地产经营管理教材方面的空白,该系列教材为国内各高校相关专业和培训机构广泛采用。至今六年多来,中国房地产业获得了很大的发展,已逐渐成长为一个新的支柱产业,积累了丰富的实践经验,房地产经济理论研究也进一步深入,原有教材已不能适应新形势的需要,一般的修订也满足不了新的要求。为总结实践中的新经验,反映房地产经济理论研究的新发展,体现新的成果,高等教育出版社和东方房地产学院商定,通过增加内容、部分调整和重新撰写方式出版“房地产经营管理教材新系”。本系列教材定位于高端读者,内容前沿化、深入化,体系结构新颖化,力求具有较高质量。

本系列教材不同于一般教材,它把专著和教材融为一体,既体现专著的要求,在内容上拓宽知识面,具有研究性、创新性和超前性,又体现教材的特点,体系结构具有系统性、逻辑性、规范性,为高层次人才培养提供教学用书。同时,根据教育部有关“新形态教材”的要求,除纸质教材内容更新外,加配“教学辅导光盘”,为教师教学和学生提供更为全面的服务。本系列教材的读者对象为相关专业的本科生或研究生、专业培训班学员、教学科研人员、房地产企业经营人员以及房地产行业管理人员等。

根据房地产经营管理涉及的主要领域和专业设置的主干课程,本系列教材共有八种,包括房地产经济学、房地产金融与投资、房地产市场营销、房地产估价、物业管理理论与实务、房地产法、房地产企业经营管理与房地产财务会计等。编写工作从2004年启动,至2005年底全部完成。

中国现代房地产业起步晚,发展的时间还比较短,展望未来尚有巨大的发展空间,前景广阔。房地产经济理论必然会随实践的发展,逐步完善和成熟。随之,本系列教材也将在深入研究的基础上,不断开拓创新,以求进一步提高质量。为此,敬请读者提出宝贵意见,以便今后进一步修改完善。

华东师范大学东方房地产学院院长、教授、博导
张永岳

2005年8月

前言

在经济全球化的背景下,我国正在加速实现现代化建设“第三步”战略目标——“在本世纪头二十年,集中力量,全面建设惠及十几亿人口的更高水平的小康社会”。世界已经进入了从工业经济向知识经济转型的第二次现代化时期,为了赶上世界前进的步伐,我国必须深化改革、扩大开放,实现超越发展,在相当于发达国家的一个发展时期内,实现工业化、知识经济化——两个现代化的飞跃。本书将这个我国改革发展的关键时期,称之为房地产业发展的“新时期”。

房地产业是国民经济的支柱产业,是我国改革开放的先导产业。房地产业的发展,与全面建设小康社会,让“家庭财产普遍增加,人民过上更加富足的生活”密切相关;与实现工业化、大幅提高我国的城镇化率密切相关。可见,为了加速实现我国现代化的战略目标,必须加快房地产业的现代化发展。我国房地产业,特别是在房地产市场发展迅猛的诸如上海等地区,已进入“大盘开发”、“大市场营销”的时代,并面临“全球化竞争”的压力。我国房地产企业在新时期的发展,要面对经济全球化的机遇和挑战,以及我国改革开放的新形势、经济与社会文化发展的新环境,因此必须加快现代化经营与管理建设,才能不断增强核心竞争力,不断创新产品和服务,以持久地为消费者创造价值来取得企业可持续发展的现代化发展。

为有助于推动房地产业的现代化发展,我们编著了本书。旨在从房地产业的现代经营管理理念、实务和现代化发展三个层面来阐述现代房地产经营管理的基本理论和方法。从而形成了上、中、下三篇,共12章的结构。

上篇论述了房地产现代经营管理的主要理念,包括科学管理、人本管理以及现代房地产营销三个方面的基础理念。

中篇主要围绕房地产企业开发投资和战略管理,阐述了房地产现代经营管理实务的理论与方法,包括房地产企业战略规划与实施、市场调研与市场细分、开发项目的可行性分析、投资与融资以及决策方法。

下篇从我国改革发展新时期房地产业的发展观念、文化地产运营理念和房地产企业经营管理模式的发展三个方面来阐述房地产企业新时期发展的理念与模式。

本书在介绍每一个理论时,都引入了多个针对性的案例,企望既有助于理论的理解和理论对实务的指导,也便于教学上的使用。

值得一提的是,本书的创作冲动来自于理论和实践的强烈碰撞。编著者吴伟良,系华东师范大学教授,从事数量、管理、房地产教学达数十年,并积极投身于产学研一体化领域,倡导关注人文,专注企业战略研究与创新,精通数量技术,从而促成本书的框架设计具有新颖独特之处;编著者李岚,系华东师范大学副教授,长期以来担任房地产企业高层管理职务,兼具深厚的理论功底和丰富的实践经验,为本书奠定了理论联系实际的基础;另外,上海北孚地产研究所刘光东也参与了本书的撰写、修正工作。因此,本书也是房地产经济理论工作者和实践操作者共同结合研究的成果。

作者期望本书能够通过学术上的创新、实务经验的传授以及二者的融会贯通,为房地产企业的健康发展起到积极的推动作用,同时,也敬请读者提供宝贵意见,以便今后进一步修改完善。

编著者

2006年10月

目 录

上篇 房地产企业经营管理的基础理念

第一章 科学管理理论的发展	3
1.1 科学管理的兴起	3
1.2 行为科学的产生	6
1.3 管理科学的发展	19
1.4 现代管理理论的进展	22
1.5 管理创新	26
复习思考题	33
第二章 人本管理理念与人居需求解读	34
2.1 人本主义的内涵解读	34
2.2 人本主义的文化渊源	36
2.3 人本管理的主要矛盾	39
2.4 人本管理中东西方文化的不足与应对	42
2.5 当代人本主义对人居需求的解读	48
复习思考题	52
第三章 现代营销理念与房地产企业发展	53
3.1 房地产经营管理的现代营销理念概述	53
3.2 房地产企业的市场营销哲学信念	60
3.3 房地产关系营销理念概述	63
3.4 房地产体验营销理念概述	68
复习思考题	73

中篇 房地产企业经营管理的实务基础

第四章 房地产企业战略规划基础	77
4.1 企业战略与战略管理的含义	77

4.2 房地产企业宏观环境分析——局势审度	83
4.3 房地产行业环境分析——特征与竞争	92
4.4 房地产企业内部环境分析与SWOT分析	97
4.5 企业战略制定概述	103
4.6 房地产企业成长战略:一体化成长战略与多元化战略	111
4.7 房地产行业发展与企业战略取向	116
复习思考题	118
第五章 房地产企业战略实施基础	119
5.1 企业战略实施的框架	119
5.2 房地产企业组织形式	121
5.3 房地产企业战略合作的组织形式:专业联盟	131
5.4 房地产企业战略合作的组织形式:联邦化	138
5.5 房地产企业信息化	143
复习思考题	152
第六章 市场调研与市场细分	153
6.1 房地产市场调研概述及方法	153
6.2 各类房地产市场的调研	158
6.3 房地产市场细分	170
复习思考题	174
第七章 房地产开发项目的可行性研究	175
7.1 房地产开发项目的可行性研究概述	175
7.2 房地产开发项目的财务评价	180
7.3 房地产开发项目财务评价指标	184
7.4 房地产开发项目的风险分析	188
7.5 房地产开发项目的国民经济评价	193
7.6 房地产开发项目可行性研究报告的撰写	195
复习思考题	197
第八章 房地产开发投资与融资拓展	198
8.1 房地产开发投资概述	198
8.2 房地产融资的发展	206
复习思考题	217
第九章 预测、决策、计划数量方法简介	218

9.1 计量经济学预测方法简介	218
9.2 决策数量方法简介	220
9.3 计划编制的“统筹法”简介	223
复习思考题	226

下篇 房地产企业新时期发展的理念与运营

第十章 我国改革发展新时期房地产业发展的观念	229
10.1 我国在开创新型工业化道路,房地产业要确立资源节约的 发展观念	229
10.2 房地产业发展必须强化与国民经济协调发展一致的全局观	233
10.3 以大众化主导房地产市场,推动经济可持续发展与和谐 社会建设	236
10.4 顺应我国金融改革趋势,推进房地产业直接融资	239
复习思考题	244
第十一章 文化地产运营理念	245
11.1 文化地产四维系统理论	245
11.2 房地产文化价值创造理念	251
11.3 文化资本与先觉的企业家精神	254
11.4 以文化的特质构建房地产企业文化大厦	258
复习思考题	262
第十二章 房地产企业经营管理模式的发展	263
12.1 大型居住区开发模式	263
12.2 房地产开发经营发展新模式	272
12.3 房地产中介服务的专业建设与管理	276
复习思考题	288
参考文献	289

上 篇

房地产企业经营管理的基础理念

第一章

科学管理理论的发展

自人类社会出现以来,管理实践就同时存在。然而科学管理的出现和发展,是近300多年的事。今天人们所讲的科学管理是指人类社会进入第一次现代化,即工业革命以来,人们应用科学的知识与方法,在管理实践中发现与认识规律性的管理真谛与特性,并形成了应用科学管理的理论与方法。尽管每一种科学管理的理论与方法,都有自身形成的历史背景以及应用的环境条件,但是由于现实世界中经济发展的不平衡、企业发展有不同阶段,市场存在多元需求,因此,科学管理的各种理论与方法,都可能成为特定企业在制定管理方式及经营方针时的“原材料”。为此,本章将对科学管理理论的发展作系统阐述。

1.1 科学管理的兴起

科学管理的产生是管理发展史中的重大事件,也是管理从经验走向科学的第一步,它对管理的发展产生了巨大的推动力量。科学管理理论是19世纪末和20世纪初在美国形成的。当时美国的工商业迅猛发展、资本雄厚,但企业管理落后。其突出的表现为:工人劳动时间长、强度大、生产效率低下,工人工资很低,劳资关系紧张。这些情况引起了许多管理人员和技术人员的关注,他们试图运用当时的科学技术去解决这些问题。弗里德里克·泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915年)就是这些人中的典型人物。1880年,他在米德维尔钢铁公司任职期间进行了一个著名的试验,即“生铁搬运试验”。泰罗首先挑选了一个条件适中的搬运工,并仔细而系统地分析他的每一个动作和劳动时间,进而总结出搬运生铁的合理动作和有效方法。他结合了工资方面的激励,使工人们愿意采用他的方法,从而使搬运生铁的工作效率大大提高。这一著名试验就是后来被人称为“泰罗制”的核心。

1.1.1 泰罗的科学管理原理

泰罗于1911年出版了他的著作《科学管理原理》,在这本书中,他全面叙述

了他的管理思想与理论。概括起来包括四个方面:

(1) 对工人工作的各个组成部分进行科学的分析,以科学的操作方法代替陈旧的操作方法。

(2) 科学地挑选工人,对工人进行培训教育以提高工人的技能,促进工人的进取心。

(3) 摒弃只顾自己的思想,促进工人之间的相互协作,根据科学的方法共同完成规定的工作任务。

(4) 管理人员和工人都必须对各自的工作负责。

为了实施这一理论,泰罗进一步提出了具体的步骤:

(1) 对工作环境进行分析。其中着重分析要做的工作是什么?谁来做?管理者又应该怎么办?

(2) 对工作任务进行分析,确定如何根据工作的需要和工人的技能分配合适的工作。

(3) 要给每一项工作制定工作任务,制定具体的定额,根据这一工作性质和任务要求,精心挑选具有这种技能的工人去承担这项工作。

(4) 工人的工作安排就绪后,管理者就要与工人密切合作,督促工人完成自己的任务,并要做好本范围的各种调配工作和计划工作。

泰罗管理理论的形成对当时美国社会经济的发展,对美国企业管理水平的提高产生了极大的影响,成为管理理论与实践不可缺少的宝贵财富之一。

1.1.2 科学管理对管理理论发展的贡献

科学管理的产生是管理从经验走向理论的标志,也是管理走向现代化、科学化的标志,其意义绝不亚于蒸汽机发明导致的工业革命。科学管理对管理理论体系的形成与发展有着巨大的贡献,具体来说有这样几个方面。

1. 时间和动作研究

科学管理对管理最大的贡献是提出了时间和动作的科学研究方法,并指出选定最适于完成这一作业的工具、机器,决定最适当的作业程序,消除错误的动作、慢的动作、无用的动作,以找到最有效的作业法,使其标准化是生产效率提高的重要方面。此外,通过累计上述方式得出的基本动作所需要的时间,加上不可避免的迟缓而耽误的时间,规定一种作业的标准时间,由此决定作业标准。

科学管理理论认为,这样得到的作业标准是“科学的事实和法则”,劳资双方都必须服从这个标准,既不允许利用工会的力量来修改作业标准,也不允许企业家像过去那样任意降低以标准时间为基础规定的工资率。应该说,时间和动作研究发现了工人在不增加劳动强度的情况下,能最有效率而最不劳累地进行作业的方法,至今它仍然是企业管理的重要基础。它发挥了以下几个作用:

- (1) 促进工具和设备的改良;
- (2) 通过标准时间和实际时间的比较来测定员工的劳动效率;
- (3) 标准作业时间可以作为奖励工资的基础;
- (4) 作为估算标准劳务费和制定生产、工程计划的基础。

时间和动作研究是解决人机关系协调的重要方面,它为员工找到了科学、合理、最有效的操作工具和机器的程序、规范和动作。反过来,如果人们已找到的这些程序、规范和动作仍然不够有效,不能降低员工劳动强度,那就意味着机器或工具的设计尚可改进,或者可通过工具和机器的改良使现有的作业标准值进一步降低,使人机系统更为和谐,生产效率进一步提高。

2. 任务管理

科学管理理论所提出的任务管理是由科学地规定作业标准、实行标准化、实行激励工资等原理构成的,对今天的企业管理依然有很大的现实意义。

科学的作业标准是对每个员工进行了时间研究之后作出的,但并不是把每项工作的几个操作人员所需时间的平均值作为基础,而是以效率高的、第一流员工的操作时间为基准。由于企业中一流的员工未必很多,这样制定的标准时间对一般员工来说就显得较高。他们如果不加努力,甚至努力后也可能达不到这一标准。为此企业有必要一开始就选拔优秀的员工,或对员工进行严格的培训。这一思想现在来看实在是组织对人力资源实施开发的重要观点。

实行标准除了要求员工操作动作应达到标准外,还必须从作业方法到材料、工具、机器等方面实行标准化。标准化一方面是每个员工工作努力的目标,同时又是产品质量的保证。此外,为了让每个员工最大限度地发挥身体的和神的能力以达到标准,企业还要因人而异地给他们安排适当的职务,规定责任的权限。

任务管理假定员工是“经济人”,其行为受经济因素影响最大。为此,为了使员工尽量达到作业标准,就要实施奖励工资制。这一制度类似我们今天的超额奖励工资制,其特点是,工资随效率而变动,完成作业标准的员工给予 30%~60% 的奖励工资,完不成的则要根据罚规减少他的工资。

任务管理基本思路是如何使员工达到已制定的科学的作业标准,从而提高生产效率。为此提出标准化范围的工资奖励手段,其有效性则建立在员工是“经济人”这一假设上。应该说,在产品日益丰富而员工收入尚低的前提下,经济人的假设有其正确的一面,相比那种视工人为完全的机器附属物、一个会说话的工具的假定大大推进了一步,已经考虑到了经济因素对员工的刺激作用,至少看到了员工作为人机系统中不可缺的要素的独立作用,以及它对产出效率的影响。

3. 作业人员与管理者的分工协调

科学管理产生之前的企业管理是一种随意性、不规范、经验式的管理,企业

中工作的责任往往都推到工人身上,认为工人必须严格管束。科学管理则认为管理人员与作业人员分别有其自己的工作职责,企业效率的责任应两者分摊,并相互协作,即管理人员通过承担其固有的计划职能,支持作业人员行使执行职能,使双方配合默契。

科学管理理论指出,管理人员要用时间研究等管理技术科学地选拔和培训工人,通过管理的科学发展来支持工人进行作业。作为第一线的员工即作业人员则应按照管理人员确定的科学法则进行作业,通过向计划部报告工作来支持管理人员有效地进行管理。

在泰罗那里,计划部把所有的“计划和脑力工作”从现场作业的工长和工人的工作中分离出来,并集中到一个部门,从而形成计划部制定所有的计划,并发出工作的指令。这样一来,就不是一个管理者来进行管理,而是由一个管理组织进行管理。这个计划部的职能包括:时间研究、标准化工作、资产和成品的库存登记、成本的记录和分析、组织的维持和改善、雇用和监督等劳务管理、有关销售和采购的分析等,范围极广。

尽管现在来看,将管理者与生产工人的责任加以划分,从而将管理职能独立于生产第一线之上,并由一个计划部来实施,十分浅薄,但在当时这却是一大进步,因为只有两者的分离,才使得之后的时间研究、预算控制、标准成本等各种管理技术得到发展,得到有效的应用。此外,这种分离使得管理人员与作业工人分工明确,各司其职,更有利于生产效率的提高和资源优化配置。科学管理在此基础上提出管理人员和作业工人的协调,实际上已经涉及企业内员工之间的人际关系协调这一内容,为以后的管理理论发展提出了问题。

【光盘案例】 科学管理之父——泰罗

1.2 行为科学的产生

1.2.1 行为科学的由来

科学发展到 20 世纪,学科愈分愈细,学科之间的联系也愈为广泛,因而相继出现了不少边缘学科,在此基础上,科学家们开始考虑如何利用各种有关的科学知识来研究人的行为。1949 年,在美国芝加哥大学召开了一次有哲学家、精神病学家、心理学家、生物学家和社会学家等参加的跨学科的科学会议,讨论了应用现代科学知识来研究人类行为的一般理论。会议给这门综合性的学科定名为行为科学。1953 年,芝加哥大学成立了行为科学研究所。

泰罗的科学管理理论把人看作“活的机器”、“机器的附件”、“经济人”等,而行为科学认为“人”不单是“经济人”,还是“社会人”,即影响工人生产效率的因素

除了物质条件外,还有人的工作情绪。人的工作情绪又受人所在的社会及本人心理因素的影响。

行为科学是一门研究人类行为规律的科学。资本主义管理学家试图通过行为科学的研究,掌握人们行为的规律,找出对待工人、职员的新方法和提高工效的新途径。

1.2.2 行为科学的早期理论——人群关系论

行为科学的发展是从人群关系论开始的。人群关系论的代表人物是埃尔顿·梅奥(Elton Mayo, 1880—1949)。梅奥曾参加1927年至1932年在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的试验工作,即引起管理学界重视的“霍桑试验”。

霍桑试验的目的是要找出工作条件对生产效率的影响,以寻找提高劳动生产率的途径。试验首先从变换工作现场的照明强度着手。研究人员将参加试验的工人分成两组,一组为试验组,一组为控制组。控制组一直在平常的照明强度下工作,而对试验组则给予不同的照明强度。当试验组的照明强度逐渐增大时,试验组的生产增长与控制组大致相同;当试验组的照明强度逐渐降低时,试验组的产量明显下降。试验表明,照明度的一般改变,不是影响生产率的决定因素。

后来又继续进行改变其他条件的试验。这一次试验是在电话继电器装配实验室分别按不同工作条件进行实验的。试验开始后,先逐步增加休息次数,延长休息时间,缩短每日工作时间,供应茶点,实行五日工作制等;接着,又逐步取消这些等遇,恢复原来的工作条件。结果发现,不论工作条件如何变化,生产量都是增加的,而且工人的劳动热情还有所提高,缺勤率减少了80%。后来又选择了工资支付方式作为试验内容,即将集体奖励制度改为个人奖励制度。试验结果发现工资支付办法的改变也不能明显影响工人的生产效率。那么,为什么在试验过程中工人的产量会有上升呢?研究小组认为,可能出于工人对试验的关心和兴趣。工人们则认为,生产上升的原因是由于没有工头的监督,工人可以自由的工作;试验中比较尊重工人,试验计划的制定、工作条件的变化事先都倾听过工人的意见,因而工人与研究小组的人员建立了良好的感情;工人之间由于增加了接触,也滋生了一种团结互助的感情。

在试验过程中,研究小组的人员感到工人中似乎存在一种“非正式组织”。为此,又对有十四名男工的生产小组进行了观察试验。这个组根据集体产量计算工资,根据组内人员的情况,完全有可能超过他们原来的实际产量。可是,进行了五个月的统计,小组产量总是维持在一定的水平上。经过观察发现,组内存在着一种默契:往往不到下班时间,大家已经歇手;当有人超过日产量时,旁人就