

多 维 度
全 方 位

提供

操作工具应用范例
具体事项解决工具

房地产管理

工具大全

周鸿◎编著



附赠光盘

- ▲ 30 个 房地产管理岗位职责
- ▲ 115 个 房地产管理工作流程
- ▲ 48 套 房地产管理制度规范
- ▲ 128 张 房地产管理图表工具
- ▲ 86 个 文书方案与案例示范
- ▲ 39 个 业务调研与分析模型

弗布克管理工具库系列

房地产管理工具大全

周 鸿 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产管理工具大全 / 周鸿编著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 7

(弗布克管理工具库系列)

ISBN 978-7-115-25400-9

I. ①房… II. ①周… III. ①房地产业—企业管理
IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 081376 号

内 容 提 要

本书以“文字+图表+模板”的表现形式, 构建了一套房地产企业的管理工具体系, 是房地产企业管理者的必备工具书。

本书内容包括房地产市场调研工具、房地产开发项目选择工具、房地产规划设计管理工具、房地产招标投标管理工具、房地产投融资管理工具等14 大类, 涉及房地产企业管理的方方面面。为方便读者使用, 本书提供了大量“拿来即用”的企业操作制度模板和参照范本, 具有很强的可操作性。

本书适合房地产企业高层管理人员使用, 也适合包括房地产企业营销部、人力资源部、财务部在内的各职能部门的管理人员使用, 还可作为企业培训师、咨询师和高校相关专业师生的参考用书。

弗布克管理工具库系列 房地产管理工具大全

-
- ◆ 编 著 周 鸿
责任编辑 许文瑛
执行编辑 李 琦
 - ◆ 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>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 54.5
字数: 300 千字

2011 年 7 月第 1 版

2011 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25400-9

定 价: 128.00 元 (附光盘)

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

反盗版热线: (010) 67171154

序

这是一套“拿来即用，即改即用，方便套用”的工具书！

这是一套“帮助企业构建制度化、流程化、规范化、工具化”四化一体的工具书！

这是一套“推进企业规范化管理、提高企业规范化运作、建立企业规范化管理体系”的整体解决方案书！

企业的发展史就是一段从小到大、从不规范到规范的历史。每一位管理者都希望自己的企业规范化经营，有序化运转，管理有制度，做事有流程，操作有工具。

企业只有从整体上建立了完整的规范化管理体系、制定了健全的制度、梳理了工作的流程、选用了合适的执行工具，所有员工才会各司其职，所有部门才会协调统一，企业才有可能实现有序化的运转和规范化的经营。

“弗布克管理工具库系列”图书从岗位职责、工作流程、管理制度、管理图表、管理模型、管理方案、管理指标、文书合同、总结报告九个维度构建了一套“新、全、细”的管理工具体系，为企业推进规范化管理提供了可套用、可借鉴的工具体系，从而有助于企业持续达成高效能运转的目标。

“弗布克管理工具库系列”图书首次大规模推出“11 + 5”的管理工具大全，具体如下。

1. 十一大事项的管理工具大全

“弗布克管理工具库系列”图书涉及市场营销管理、客户服务管理、人力资源管理、培训管理、行政办公管理、财务会计管理、成本费用管理、生产管理、项目管理、量化管理、管理能力测评十一大事项，上述各职能领域的管理人员或工作人员在日常工作中所需的工具大多数都可以从本书中找到范例。

2. 五大行业的管理工具大全

“弗布克管理工具库系列”图书把上述工具体系置入工厂管理、物流管理、房地产管

理、物业管理、酒店管理五个不同的行业，进一步向读者展示了这一工具体系在不同行业的应用情况，并提供了大量针对具体行业的模板、范例，以便使各个行业的读者“拿来即用”。

“弗布克管理工具库系列”图书编选的都是企业常用的工具范例，以“文字 + 图表 + 模板”的表现形式，将岗位职责条理化、工作事项流程化、枯燥文字图表化、抽象知识模型化、管理事项指标化、文书范例模板化，企业各级管理人员和工作人员可以直接参照这些工具范例制定或完善本企业或本职能领域的规章制度、方案文书、图表模型等。

前 言

这是一本包括446个实用范例的工具书。

这是一本房地产企业各级管理人员和工作人员的案头必备手册。

《房地产管理工具大全》是“弗布克管理工具库系列”图书中的一本，它突破了同类图书简单罗列各类工具的局限，从岗位职责、工作流程、管理制度、管理图表、管理模型、管理方案、管理案例、文书合同八个维度系统性地构建了房地产业务管理工具体系，是一本“新、全、细”且可操作性较强的房地产管理工具大全。

本书共15章，首先向读者介绍了管理工具体系的设计思路，然后详细展示了房地产各项业务工作所需的具体工具。

1. 创新性地给出房地产业务管理工具体系的设计思路

本书针对房地产业务管理工具体系中的八个维度，一一介绍了每个管理工具的设计思路，为房地产业务管理工具体系的设计工作提供了操作指南。

2. 全方位地构建市场营销的业务管理工具体系

本书对房地产市场调研、开发项目选择、项目可行性研究、土地使用权获得、项目前期策划、项目规划设计、房地产招投标、项目施工管理、工程验收与交付管理、房地产营销管理、房地产投融资管理、财务管理、行政人事管理等14大工作事项逐一展开说明，详细介绍了这些工作中常用的工作流程、制度规范、图表工具、管理模型、业务方案、操作案例、业务文书范例等416个工具范例。

3. 多角度设计房地产企业人力资源管理工具范例

本书在科学设计房地产企业组织结构的基础上，按职能事项细致地梳理了30个房地产业务执行及管理岗位的具体职责，还针对各岗位绩效考核工作设计了30张指标量表，从而为房地产企业人力资源工作人员提供了一套“拿来即用”或“稍改即用”的量化考核体系。

综上所述，本书内容涵盖了房地产业务管理工作的所有问题和细节，书中所设计的工作流程、业务制度、业务方案、操作案例、图表工具、业务文书范例具有系统性、可操作性、通用性的特点，相关工作人员可以“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书的编写过程中，资源中心的孙立宏、孙宗坤、刘井学、杨扬、李静、金青龙、杨彩、王淑洁、董建华、董晓辉、董连香负责资料的收集和整理，设计中心的钟华、唐路路、邱小爽、邓长发、廖应涵、杨永余、王建霞、庄惠欢、赖小丽负责图表的设计、制作、编排工作。姚小凤、金成哲负责编写了本书的第1章，张瀛、王淑燕负责编写了本书的第2章，李育蔚、黄成日负责编写了本书的第3章，袁艳华、韩燕、毕汪峰负责编写了本书的第4章，滕晓丽、李艳负责编写了本书的第5章，曹文阁、杨学辉、钱风敏负责编写了本书的第6章，刘柏华、董凤臣负责编写了本书的第7章，姜曦、严刘建负责编写了本书的第8章，张俊娟、李作学负责编写了本书的第9章，王琴、卫争艳负责编写了本书的第10章，姚俭胜、李长宏负责编写了本书的第11章，姚严胜、程富建负责编写了本书的第12章，袁艳烈、王德敏、马文玉负责编写了本书的第13章，王淑霞、叶亚宁、卢斌负责编写了本书的第14章，韩伟静、刘伟、张秋敏负责编写了本书的第15章，全书由周鸿统撰定稿。

目 录

第 1 章 各种实用工具的设计	1
1.1 岗位职责设计	3
1.1.1 组织结构设计	3
1.1.2 部门职责设计	10
1.1.3 岗位责任设计	14
1.1.4 岗位职责描述	14
1.2 工作流程设计	16
1.2.1 如何设计流程	16
1.2.2 管理流程设计	20
1.2.3 业务流程设计	23
1.3 管理制度设计	25
1.3.1 制度设计流程	25
1.3.2 制度设计规范	30
1.3.3 制度结构形式	31
1.3.4 制度名称拟定	32
1.3.5 制度总则设计	32
1.3.6 制度正文设计	33
1.3.7 制度附则设计	34
1.3.8 制度附件设计	34
1.3.9 制度修订修正	34
1.4 管理图表模型设计	36
1.4.1 图表的作用	36

1.4.2	设计的原则	36
1.4.3	图表的形式	36
1.4.4	表单的绘制	37
1.4.5	图形的设计	38
1.4.6	模型的设计	40
1.5	管理方案案例设计	41
1.5.1	管理方案设计	41
1.5.2	管理案例设计	43
1.6	业务文书合同设计	44
1.6.1	业务文书设计	44
1.6.2	业务合同起草	49

第2章 房地产市场调研工具 51

2.1	政治环境调查分析	53
2.1.1	政治环境分析模型	53
2.1.2	政治环境分析工具	53
2.2	经济环境调查分析	54
2.2.1	经济环境分析模型	54
2.2.2	经济环境分析工具	55
2.3	文化环境调查分析	56
2.3.1	文化环境分析模型	56
2.3.2	文化环境分析工具	57
2.3.3	文化环境定位模型	60
2.4	城市房地产市场调查	61
2.4.1	城市房地产市场调查模型	61
2.4.2	现有商品房的分析工具	61
2.4.3	市场土地出让分析工具	62
2.4.4	房地产价格走势分析工具	63
2.4.5	房地产物业类型分析工具	66

2.4.6	开发商销售情况分析工具	67
2.4.7	三级市场交易情况分析工具	68
2.4.8	本市房地产政策法规分析工具	68
2.5	购房者行为调研分析	70
2.5.1	购房者购买行为调研模型	70
2.5.2	购房者购买行为分析工具	71
2.5.3	购房者购买动机分析工具	72
2.5.4	购房者产品需求分析工具	73
2.5.5	购房者购房决策分析工具	76
2.6	房地产市场需求容量调研	77
2.6.1	市场需求容量调研模型	77
2.6.2	市场需求预测分析工具	77
2.6.3	市场需求容量分析工具	79
2.6.4	潜在购房者分析预估工具	80
2.6.5	购房者经济水平分析工具	81
2.7	企业竞争对手调研分析	82
2.7.1	房地产竞争对手调研模型	82
2.7.2	房地产竞争对手分析工具	82
2.7.3	竞争对手产品开发分析工具	85
2.7.4	竞争对手营销水平分析工具	88
2.7.5	竞争对手综合实力分析工具	90
2.8	商品住宅市场调研分析	92
2.8.1	商品住宅市场分析模型	92
2.8.2	城市人口数量分析工具	93
2.8.3	居民购买力水平分析工具	94
2.8.4	居民居住现状及改善分析工具	95
2.8.5	不同人群的需求特点分析工具	96
2.9	项目基本状况调研分析	98
2.9.1	项目基本状况因素模型	98

2.9.2	宗地基本状况评估工具	99
2.9.3	项目地区气候调查模型	100
2.9.4	项目交通状况调查模型	100
2.9.5	项目周边环境调查模型	100
2.9.6	周边配套设施调查模型	101
2.9.7	周边社区现状调查模型	102
2.10	市场战略选择评价分析	102
2.10.1	市场战略选择模型	102
2.10.2	市场战略评级模型	104
2.10.3	SWOT 战略选择模型	106
2.11	房地产市场调研分析流程	107
2.11.1	市场调研业务流程	107
2.11.2	市场分析业务流程	108
2.11.3	市场定位业务流程	109
2.12	房地产市场调研文书制度	110
2.12.1	市场调研工作计划	110
2.12.2	市场调研实施方案	112
2.12.3	市场调研工作制度	115
2.13	房地产市场调研整体设计	119
2.13.1	房地产调研内容设计	119
2.13.2	房地产调研问卷设计	120
2.13.3	房地产调研表格设计	124
2.13.4	房地产调研报告设计	125
2.14	房地产市场调研报告范例	129
2.14.1	城市房地产土地市场分析报告	129
2.14.2	城市房地产市场运行情况分析报告	132
2.14.3	城市别墅市场调研分析报告范本	135
2.14.4	城市房地产市场成交分析报告范本	138
2.14.5	城市居民购房行为调研分析报告	144

第 3 章 房地产开发项目选择工具	153
3.1 开发项目选择工具	155
3.1.1 房地产开发城市选择工具	155
3.1.2 房地产开发地段选择工具	157
3.1.3 房地产开发模式选择工具	160
3.1.4 房地产开发管理模式选择工具	163
3.1.5 房地产项目产品模式选择工具	166
3.1.6 房地产开发融资方案选择工具	168
3.1.7 房地产项目开发方案选择工具	172
3.2 房地产开发项目选择流程	176
3.2.1 开发城市选择流程	176
3.2.2 住宅开发选址流程	177
3.2.3 产品模式确定流程	178
3.2.4 融资方案选择流程	179
3.2.5 开发方案选择流程	180
3.3 房地产开发项目选择报告	181
3.3.1 房地产开发项目选择报告	181
3.3.2 房地产开发项目地段选择报告	184
第 4 章 房地产开发项目可行性研究工具	189
4.1 开发项目可行性研究	191
4.1.1 可行性研究包含的内容	191
4.1.2 可行性研究报告的内容	192
4.2 项目可行性研究管理流程	194
4.2.1 可行性研究管理工作流程	194
4.2.2 项目可行性研究工作流程	195
4.2.3 可行性研究报告编写流程	196

4.3	项目可行性研究管理制度	197
4.3.1	开发项目经济评价办法	197
4.3.2	项目可行性研究管理办法	208
4.4	项目可行性研究结果呈现	211
4.4.1	住宅开发项目可行性研究报告	211
4.4.2	某写字楼项目可行性研究报告	224
4.4.3	综合商业项目可行性研究报告	228
4.4.4	别墅项目开发可行性研究报告	238

第5章 土地使用权获得与行政审批管理工具

5.1	土地使用权获得管理流程	245
5.1.1	土地使用权信息的收集管理流程	245
5.1.2	意向地块开发研究分析工作流程	246
5.1.3	国有土地使用权的获得办理流程	247
5.1.4	以招标方式获得土地使用权流程	248
5.1.5	以拍卖方式获得土地使用权流程	249
5.1.6	以挂牌方式获得土地使用权流程	250
5.1.7	国有土地使用权的转让办理流程	251
5.1.8	国有土地使用权的租赁办理流程	252
5.1.9	农用地征用转建设用地办理流程	253
5.1.10	城市征地房屋拆迁管理工作流程	254
5.2	房地产开发行政审批流程	255
5.2.1	选址定点行政审批流程	255
5.2.2	项目规划总图审查流程	256
5.2.3	项目施工图纸审查流程	257
5.2.4	规划报建图纸审查流程	258
5.2.5	项目施工报建审查流程	259
5.2.6	工程竣工验收审查流程	260

5.3 土地使用权与行政审批管理文书	261
5.3.1 国有土地使用权出让合同	261
5.3.2 国有土地使用权转让合同	265
5.3.3 国有土地使用权租赁合同	267
5.3.4 房屋拆迁补偿安置协议书	270
第6章 房地产开发项目前期策划管理工具	273
6.1 前期策划包括的内容	275
6.1.1 前期市场调研	275
6.1.2 项目投资策划	276
6.1.3 项目规划策划	276
6.2 项目前期策划实施流程	278
6.2.1 房地产项目策划管理流程	278
6.2.2 策划公司选择与评估流程	279
6.2.3 策划合同签订与执行流程	280
6.2.4 策划方案评估与审定流程	281
6.3 项目前期策划管理文书	282
6.3.1 前期策划工作准备书	282
6.3.2 开发项目主题策划书	285
6.3.3 前期策划合同书范本	287
6.3.4 房地产项目商业计划书	289
6.4 房地产项目前期策划报告	293
6.4.1 前期市场策划报告书	293
6.4.2 前期投资策划报告书	296
6.4.3 前期设计策划报告书	301
6.5 具体项目前期策划文案	304
6.5.1 住宅项目前期策划案	304
6.5.2 商业项目前期策划案	306
6.5.3 别墅项目前期策划案	311

6.6 房地产项目前期策划案例	313
6.6.1 住宅项目前期策划案例	313
6.6.2 商业项目前期策划案例	317
第7章 房地产规划设计管理工具	321
7.1 房地产企业规划设计流程	323
7.1.1 房地产项目设计管理流程	323
7.1.2 设计招标书的编制流程	324
7.1.3 设计招标管理工作流程	325
7.1.4 项目设计质量控制流程	326
7.1.5 项目设计进度控制流程	327
7.1.6 项目技术设计管理流程	328
7.1.7 项目施工图设计管理流程	329
7.1.8 规划设计方案评估管理流程	330
7.1.9 规划设计方案审定管理流程	331
7.2 房地产企业规划设计规范	332
7.2.1 设计外包管理规范	332
7.2.2 工程设计管理办法	334
7.2.3 施工图设计管理办法	338
7.2.4 设计控制管理办法范本	341
7.2.5 规划设计管理工具表单	343
7.3 房地产企业规划设计文书	348
7.3.1 工程设计任务书示范	348
7.3.2 工程技术设计方案书	351
7.3.3 工程图纸设计方案书	354
7.3.4 工程委托设计合同书	355
7.4 房地产企业规划设计案例	360
7.4.1 住宅小区规划设计案例	360
7.4.2 商业地产规划设计案例	362

第 8 章 房地产造价与预算管理工具	367
8.1 房地产建筑造价构成	369
8.1.1 建筑造价的依据	369
8.1.2 建筑造价的构成	369
8.2 房地产造价管理流程	373
8.2.1 项目工程量清单编制流程	373
8.2.2 工程量清单工程量计算流程	374
8.2.3 工程量清单计价文件编制流程	375
8.2.4 施工图定额计价工程量计算流程	376
8.2.5 施工图定额计价法预算编制流程	377
8.2.6 工程综合预算定额预算编制流程	378
8.2.7 房地产项目单位工程预算编制流程	379
8.2.8 房地产项目工程预算审查管理流程	380
8.2.9 房地产项目工程决算审查管理流程	381
8.3 工程预算编制示范	382
8.3.1 工程量清单编制范本	382
8.3.2 工程量清单计价范本	391
8.3.3 施工图定额计价预算书	398
8.3.4 工程造价管理量表示范	405
第 9 章 房地产招投标管理工具	409
9.1 房地产招投标管理流程	411
9.1.1 工程勘察设计招投标流程	411
9.1.2 工程施工招投标工作流程	412
9.1.3 工程装饰装修招投标流程	413
9.1.4 工程监理招投标工作流程	414
9.1.5 设备物资采购招投标流程	415
9.1.6 前期物业招投标工作流程	416

9.1.7	国际工程招标投标管理流程	417
9.2	房地产招标投标管理规范	418
9.2.1	房地产企业招标投标管理办法	418
9.2.2	房地产评标与定标管理办法	422
9.2.3	工程设计招标实施细则范本	424
9.2.4	工程施工招标实施细则范本	428
9.2.5	设备物资采购招标实施细则	433
9.3	房地产招标投标管理文书	436
9.3.1	房地产企业招投标文件	436
9.3.2	房地产企业招标书示范	437
9.3.3	房地产企业投标书示范	447
9.3.4	房地产企业中标通知书	452
第10章	房地产项目施工管理工具	455
10.1	项目办公室管理工具	457
10.1.1	项目沟通管理工作流程	457
10.1.2	施工资料审批管理流程	458
10.1.3	工程技术档案管理办法	459
10.2	项目计划管理工具	461
10.2.1	房地产施工规划管理流程	461
10.2.2	房地产施工计划管理流程	462
10.2.3	施工组织设计计划报审表	463
10.3	项目进度控制工具	464
10.3.1	项目进度控制管理流程	464
10.3.2	项目进度拖延分析流程	465
10.3.3	施工进度控制管理规范	466
10.3.4	项目施工进度控制表单	470
10.4	项目质量控制工具	473
10.4.1	房地产施工质量管理流程	473