

借鉴五大地产名企经典商业模式
提升项目经理管理技巧

地产王牌 项目经理

决策资源集团房地产研究中心 编著

本书三大核心价值点

- ✦ 解析项目经理五大能力
- ✦ 轻松吸取管理精华
- ✦ 快速提升项目管理战斗力



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

地产王牌经理人丛书



地产王牌 项目经理

决策资源集团房地产研究中心 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

地产王牌项目经理/决策资源集团房地产研究中心编著. —北京:北京大学出版社,2008.10

(地产王牌经理人丛书)

ISBN 978-7-301-14061-1

I. 地… II. 决… III. 房地产—项目管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 104808 号

书 名: 地产王牌项目经理

著作责任者: 决策资源集团房地产研究中心 编著

责任编辑: 贾米娜 杨婷

标准书号: ISBN 978-7-301-14061-1/F·2003

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.5 印张 287 千字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 68.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

编委会

编著单位:

编委:

执行主编:

美术编辑:

技术支持:

法律顾问:

媒体支持:

决策资源集团房地产研究中心

喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏
吴传鲲	梁永光	张连杰	张冬
章俊杰	刘丽娟	贺颖红	向芳
周斌	黄晖	成文冠	孙权辉
阙文芳	谭敏	肖鲲	张斌
张亚辉	顾芳恒	关春燕	仲文佳
樊永亮	李石养	胡洁贞	黄晴
李林发	谢小玲	李白玉	陈小桦
黄国舜	何炼明	陈明辉	李海维
程桂华	陈楚	黄陈卫	潘永彬
王晓丽	陈朝辉	劳敏	喻含思
梁艳			
李白玉			

潘永彬

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)



地产企业运营专家
REAL ESTATE ENTERPRISE
OPERATION EXPERT



《中国房地产报》

《中国建设报·中国楼市》

中国中心商业区资讯网 (www.hinacbd.net)

中国商业地产联盟

南方楼市

漂亮的“规定动作”

漂亮和胜利往往不能够生活在一起，这是“输赢世界”里的残酷真相。记得刚学围棋时，日本几大超一流棋手风靡一时，如“宇宙流”武宫正树、“美学棋士”大竹英雄、“刽子手”藤正夫等。然而，战绩最好的，却是风格不那么鲜明的小林光一。没多久，招法更加无所顾忌的韩国人冲出来，于是天下大乱。

半个世纪以前，德鲁克在名著《管理的实践》中宣布：管理人员是工业化社会中独特的领导性群体。那时，他不会意识到，在随后的几十年里，管理将成为人类自我组织的重要力量。随后，幌子、巫术、精神按摩也混进来，在焦虑的利益环境当中，真伪大师们不由自主地贩卖神话，恰恰忘记祖师爷一开始就将“管理”与“实践”结合在一起的定律。

中国地产起伏20年，是在什么样的游戏框架下运行的？和围棋里的现实一样，生死之战，比的不是谁的妙手多，而是谁的错招少。即使是顶尖级的高手，拼的也是这种毫无情调、绝无高峰对决的肉搏。适者生存的房地产大鳄，也是如此。

最终的胜利者，是完成80分的“规定动作”者。“自选动作”很迷人，但永远不会高于20分。

房地产行业的有趣之处在于，几乎每家公司都对“自选动作”颇有心得，而“规定动作”却做得一塌糊涂。

决策资源集团与北京大学出版社合作出版的《地产王牌经理人丛书》，正是为地产商提供一套“规定动作”的修炼工具。该丛书从房地产企业的关键岗位出发，提出了一整套务实的解决方案。

日趋激烈的竞争环境，已经令更多的地产决策者开始着眼于团队的整体战斗力。这意味着一个时代的转变：从重视“外部机会捕获”到重视“内部自我修炼”的转变。

作为有史以来最强大的棋手之一，李昌镐以木讷著称。有记者在赛场拍了一堆他的照片，回去洗出来发现神情完全一样。作为天才“胜负师”，他具备了管理者最重要的气质：以静制动。我们会发现，那些地产巨头们，万科、碧桂园、富力、SOHO中国，都有这种不为外界所动的坚定。

漂亮和胜利真的不能够生活在一起吗？如此而言，漂亮岂不成了虚幻，而胜利则不具意义？现实是，在商业社会里，假如你不能完成“规定动作”，你永远没有机会去探索漂亮的真相。

决策资源集团董事长

喻颖正 于广州

第一章 Chapter One

项目经理快速提升领导力 1

第一节 领导力的作用——优化项目管理 3

第二节 领导力的关键——建立目标管理 30

第二章 Chapter Two

项目经理专项实战管理 47

第一节 项目经理快速提升人力资源管理能力 49

第二节 项目经理快速提升成本控制管理能力 62

第三节 项目经理快速提升项目管理能力 89

第三章 Chapter Three

项目经理快速提升投资与 风险防范力 121

第一节 项目经理快速掌握项目投资策略 123

第二节 项目经理快速把握项目风险防范策略 145

第四章 Chapter Four

项目经理快速提升 项目融资能力 169

第一节 熟练掌握三大项目融资知识要点 171

第二节	成功实现项目融资的三大策划要点	189
第三节	量体裁衣——选择合适的融资渠道	198

第五章 Chapter Five

项目经理经典商业模式学习.....221

第一节	万科的阳光管理体制	223
第二节	富力的成本控制秘诀	240
第三节	碧桂园的组合营销策略	250
第四节	万达的订单地产	262
第五节	合生创展的独门运营秘籍	272

第一章 Chapter One

项目经理快速 提升领导力

»» 第一节 领导力的作用 —— 优化项目管理

项目经理是公司项目管理的最主要负责人之一，敏锐的洞察力、宽大的包容力和坚强的意志力是项目经理必备的核心能力，其领导能力的强弱影响着企业发展的高度。

»» 第二节 领导力的关键 —— 建立目标管理

项目开发建设运用目标管理可以有利于项目顺利完成、资金链顺畅运转和有效调动员工积极性，项目经理实际工作中须熟知目标管理的特征、制定的要点以及实施流程等。

关键 数字 导读



关于领导力

三种核心能力

洞察力、包容力、意志力

二个基本素质

全面的业务素质、良好的心理素质

四种卓越表现

领导方式与管理规模相匹配，领导风格与企业发展相适应，决策判断与客观情况相结合，项目管理与以人为本相统一

五根软肋

战略力软弱、人才力软弱、文化力软弱、学习力软弱、执行力软弱

关于目标管理

四个基本特征

强调系统管理，强调重点管理，注重措施管理，注重自我管理

六个管理步骤

制定公司的跨年度项目战略规划，确定年度财务目标并逐一分解，将总目标逐级分解到每个员工，聘请外部专家审核每个员工的年度目标契约，建立计划目标管理制度、流程及工作标准，举行目标契约签约仪式

领导力的作用—— 优化项目管理

“上善若水，水善利万物，而不争。处众人之所恶，几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。”^①

——老子《道德经》

项目经理作为公司项目执行的最主要负责人之一，扮演着多重角色，既是项目的管理者，也是风险的承担者，更是财富的创造者（如图1-1所示）。因此，项目经理领导能力的强弱直接影响着企业的发展高度。

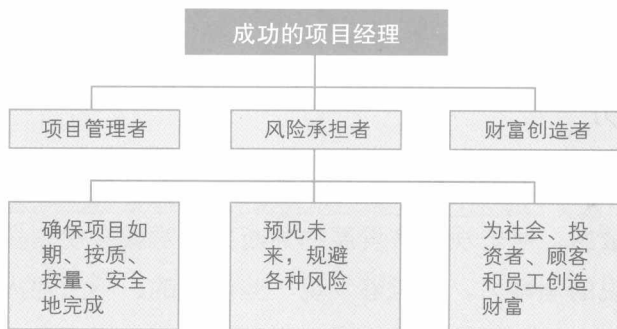


图1-1 成功的项目经理的三大角色

^① 老子：《老子道德经》，高等教育出版社 2003 年版，第 17 页。

项目经理必备的核心能力及基本素质

1. 三种核心能力不可或缺

项目经理作为房地产企业项目开发建设的主要管理人，其核心能力是在长期的工作、生活中形成的。项目经理的核心能力是其他人难以模仿和学习的内在心理特质，决定着项目经理的思想和行为，应当具备以下特点：

- 它是项目经理在长期的工作、生活中形成的，具有稳定性；
- 它积淀在项目经理的潜意识中，影响着他对事物的根本看法和态度，直接或间接地决定着领导者的思想和行为；
- 与其他管理方法和技巧不同，它难以模仿和学习，不通过自身的长期“修炼”而只是简单地模仿他人是不可能具备这些能力的。

项目经理必备的三种核心能力如图1-2所示。

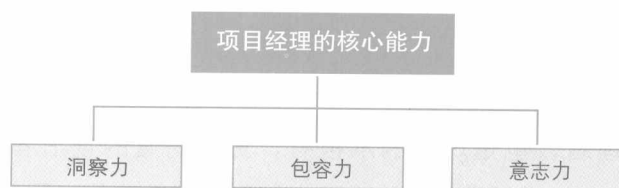


图1-2 项目经理必备的三种核心能力

(1) 洞察力

项目经理不仅要有良好的分析和判断能力，而且要有敏锐的洞察力，如对政策调整的敏感、对宏观经济发展的判断力、对城乡规划实施的关注等，只有具备了敏锐的洞察力，才能够发现一些潜在的、不为他人所重视的投资开发机遇，才能主动地抓住这些机遇，为项目的成功打下良好的基础。这种能力主要体现在对人的洞察力和对事的洞察力两个方面。

① 对人的洞察力

对人的洞察力是指对人的思想、情绪、目的、愿望、能力和个性等的判断和分析能力。管理者的主要工作就是通过管理行为对他人实施影响，并通过这种影响力来实现项目的目标。因此，实现项目有效管理的关键之一就是合理用人。但是人的性格、需求、愿望和能力是很难判定的，尽管可以通过经历、学历及工作表现对人的能力进行评判，目前也有一些心理测评技术，但在信息不对称的环境中，这些都不能完整地反映一个人的所有信息，尤其是其内在的性格心理特征。因此，对人才的合理使用离不开领导者慧眼识人的能力，这是项目经理必备的核心能力之一。

② 对事的洞察力

对事的洞察力是指管理者对事物的本质及其发展变化趋势的认识和把握能力。进入21世纪，管理者所面对的组织内、外部环境是不断变化的，能否作出适应环境变化的正确决策是决定组织存亡和管理成败的重要因素，而正确决策的前提就是对事物及其变化趋势的准确预测和把握。只有在此基础上，才能在变化的环境中抓住机遇、规避风险，成功地实现项目目标。

项目经理实现项目的高效管理离不开识人用人的魄力、勇气、战略思考能力以及对全局的把握和控制能力，而这些能力都是以其敏锐的洞察力为基础的。

+ 关注

一个缺乏洞察力的管理者，既不能正确预见组织及环境的发展趋势进而制定正确的组织战略，又不能独具慧眼识人才、不拘一格用人才，也就不可能取得成功。

企业深度	发展战略
管理咨询	○ 战略目标 ○ 战略规划
网 址	www.winfang.com 获得更多企业管理咨询解决方案
电 话	020-61073202 020-61073289

ATTENTION



管理知识
The Management Knowledge

郁亮—— 敏锐洞察力的杰出代表

万科集团总经理郁亮是一个洞察力非常敏锐的人。在加息、中国房地产“泡沫”又起的情况下，2006年9月，万科在公司成立20周年之际提出：10年后年销售收入达到1000亿元。这就意味着，万科要用10年时间再造10个万科。

万科作为行业领跑者，并不像在田径跑道这样的固定路线上跑第一这么简单。中国房地产业现在不确定的东西太多，就像在旷野上奔跑，一边跑，一边寻找道路。作为领跑者，更重要的是，万科把行业引向什么地方？

郁亮认为，改善性需求和投资性需求将成为未来房地产市场的稳定需求，其中，改善性需求真正构成了市场有质量的需求。未来10年，万科要实现的是“有质量的增长”：一是回报率不断上升，其中包括股东回报率和人力资源回报率。万科追求的是效益型增长，而不是把规模放在第一位。二是客户满意度不断上升。未来对住房的需求越来越多的是改善性需求，那时口碑、品牌的影响最大。三是创造自主知识产权的能力不断提高。万科把自己当做制造业企业来看，不单要向他人学习，更重要的是不断有自己的新产品创造出来。

(2) 包容力

项目经理作为房地产企业在项目开发执行方面的管理者，面对形形色色的人群、林林总总的事情和许多未知的新问题，不仅要有敏锐的洞察力，还要有开阔的心胸以及对事物的心理承受能力和包容能力。古语说得好：“有容乃大”，项目经理的心理是否健康、成熟，很大程度上体现为他是否具有足够的包容力，能否做到容己、容人、容天下万事万物。包容力主要体现在对人的包容力和对事的包容力两个方面。

① 对人的包容力

对人的包容力是指管理者容人、用人的能力。管理者要用好人，善于识人固然重要，但更重要的是容人和用人，尤其是能容忍和使用那些比自己更强的人；那些缺点与优点一样突出的“怪才”、“奇才”和“偏才”；甚至那些与自己有矛盾、冲突或分歧，常常让自己下不来台但能力却又很强的“刺儿头”。如果项目经理缺乏对人的包容力，要么嫉贤妒能、“武大郎开店”，要么只对具有某种专长或性格的人才情有独钟，就会造成项目组织人才结构的不合理，影响组织的健康发展。

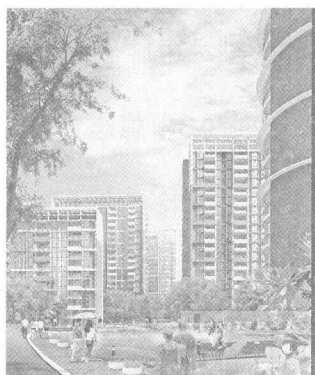
② 对事的包容力

对事的包容力是指管理者面对复杂环境和繁忙事务的心理承受能力。在瞬息万变的环境中，管理者时刻承受着超乎常人的压力，也常常会遭受挫折和失败，如果缺乏包容力，就会深陷其中而难以自拔，就不能以超然的态度面对失败，最终会影响身心健康，

+ 箴言

MAXIM

包容力是决定领导者工作能力和领导水平的重要因素。



造成工作的低效甚至失败。

包容力是决定管理者工作能力和领导水平的重要因素。一个能够坦然面对复杂的工作和沉重的压力、善于使用各种人才的管理者，必然有着高超的领导艺术；能够洒脱地安排好自身的生活和组织的工作；那些不能正确对待困难和压力，又不能大度容人的管理者，要么会被繁重的工作压垮，被挫折和失败击倒，要么会因用人不当而失败。三国时期的周瑜就是如此。他容不下诸葛亮这种超过自己的人才，更因无法面对自己“赔了夫人又折兵”的失败而活活气死。这就是缺乏包容力造成的悲剧。

(3) 意志力

无论多么正确合理的组织战略和工作计划，都只有在成功实施后才有实际意义，因此，项目经理仅仅具有洞察力和包容力是不够的，还必须经过持之以恒的努力才有可能成功。同时，在一个变化的环境中，组织自身也必须不断创新、变革才能更好地生存和发展，但组织的创新与变革却是一个充满矛盾冲突的动态过程，这就要求项目经理必须坚韧不拔地持续努力。面对失败、挫折和打击，项目经理需要在心理上具有足够的承受与包容能力，而其能否在跌倒之后再爬起来，不屈不挠地朝着自己的目标前进并取得最后的成功，则更多地取决于他是否具有坚强的意志力。另外，组织战略的实施、管理水平的提高、市场空间的开拓以及组织的长远发展都需要坚持不懈地奋斗才能实现，都需要项目经理具备第三种核心能力——意志力。

+ 关注

能否朝着自己的目标前进并取得最后的成功，更多地取决于管理者是否具有坚强的意志力。

企业深度	管理控制
管理咨询	○组织架构 ○关键流程
网 址	www.winfang.com 获得更多企业管理咨询解决方案
电 话	020-61073202 020-61073289



洞察力、包容力和意志力之所以成为项目经理的核心能力，不仅仅由于它们具有上述特点，更重要的是，只有具备了这三种能力，项目经理才能够具有站得高、看得远的远见卓识，产生巨大的战略创造力以及在战略实施中的魄力和果断决策的能力，也就必然会获得胜任管理工作所必需的其他素质，如规划能力、判断能力、应变能力、组织能力、用人能力、协调能力、激励能力和社交能力等。因此，项目经理只有努力在长期的实践中着力培养洞察力、包容力和意志力这三种核心能力，才能够使自身的素质和能力水平得到全面的提高和完善。

2. 两个基本素质缺一不可

（1）具备全面的业务素质

① 熟知有关项目开发的政策与法规

房地产项目开发经营活动是一项政策性很强的工作。国家和各地政府对房地产开发公司的设立、土地使用权的有偿出让和转让、建设用地的规划管理、建设工程招标管理、房地产经营管理、商品房销售管理、商品房售后管理、房屋拆迁管理等都有具体规定，同时每个城市又有不同的城市规划、开发原则等，熟知这些政策和规定对项目的开发经营不仅是必要的，而且是极为有用的。

+ 箴言 MAXIM

把每一件简单的事做好就不简单，把每一件平凡的事做好就不平凡。

