

最强大的房地产商务工具包

房地产

491个表格与流程图

绝对装备

决策资源集团房地产研究中心 编著

开发全程执行工具精选

- ◎ 210个核心管理模块
- ◎ 88个高效能流程图
- ◎ 403个地产运营表格

大连理工大学出版社

房地产 绝对装备

491个表格与流程图

决策资源集团房地产研究中心 编著

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产绝对装备: 491个表格与流程图/决策资源集团
房地产研究中心编著. —大连: 大连理工大学出版社,
2008.7

ISBN 978-7-5611-4250-9

I.房… II.决… III.房地产业: 中小企业-企业管理
IV.F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第099912号

出版发行: 大连理工大学出版社

(地址: 大连市软件园路80号 邮编: 116023)

印 刷: 广州培基印刷镭射分色有限公司

幅面尺寸: 210mm × 285mm

印 张: 31

出版时间: 2008年7月第1版

印刷时间: 2008年7月第1次印刷

责任编辑: 房 磊

封面设计: 潘永彬

版式设计: 潘永彬

责任校对: 陈姗姗

书 号: ISBN 978-7-5611-4250-9

定 价: 380.00 元

发 行: 0411-84708842

传 真: 0411-84701466

E-mail: a_detail@dutp.cn

URL: <http://www.dutp.cn>

编委会

编著单位:

决策资源集团房地产研究中心

编委:

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

执行主编:

李石养

美术编辑:

李林发 杨烨

技术支持:

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

法律顾问:

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)

媒体支持:

 **新浪房产**
house.sina.com.cn

 **地产界**
www.winfang.com

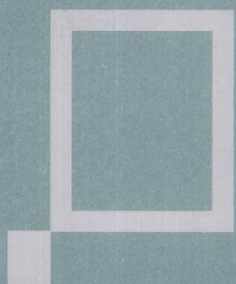
 **中国房商网**
Winfang.com

21世纪经济报道
21ST CENTURY BUSINESS HERALD

建筑时报

《中国房地产报》 《中国建设报·中国楼市》

中国商业地产联盟 南方楼市



现在就开始 工具化思维

地产工具化思维指什么？

一句话，即将地产管理理念、思想、方法、思维方式、行为和习惯等抽象的无形的东西，物化为系统、流程、表格、程序以及其他具体的方法或步骤。“工具化思维。”强调实用、可操作及系统化。

诸如麦肯锡这样的咨询巨头，是拿什么去征服分布世界各地的客户的呢？答案是工具。麦肯锡公司在长期的企业咨询实战中建立了一整套拿来即用的分析工具。分布世界各地的麦肯锡公司员工都是首先拿了这些工具“按部就班”为企业做出诊断，尔后提出合理化建议。麦肯锡公司因为有了系统化的、可以复制使用的分析工具，不但业务能够拓展到世界各地，而且其员工执行力也得到极大的提升。

麦肯锡是从事咨询业的，没有工具，他们将无法对其咨询对象做出科学的诊断。那么，工具对房地产企业也是如此重要吗？要回答这个问题，让我们来看看万科是如何做的。

万科在流程化工具这方面是做得比较完善的。几乎在房地产开发环节的每一个链条上都设定了规范化的操作流程以及配套使用的表格，这些工具化的文件，为万科同时在全国各地推动项目的开发起到了非常重要的作用。万科因为制定了规范化、标准化的工具，使其在组织管理上也能够做到充分的“有据可依”，整体上提升了其规模日益庞大的组织执行力。设想一下，如果像万科这样规模的房地产企业没有一整套的标准执行工具，状况又会怎么样呢？很显然，将会十分混乱。从某种意义上说，规模越庞大，对工具的依赖性就会越强。

也许有人会这样的疑问：万科规模大，所以需要工具。中小房地产企业基本上是单个项目操作的，工具还会那么重要吗？在这里，笔者想表达一个观点：中国大部分中小房地产企业要正常发展壮大，都离不开规范化、标准化工具的使用，越是想做好、做大、做强，就越需要重视管理规范化工具的使用。但是，在实际操作中，通常不必强调所有的管理规范化工具文件都由企业自己设计、制定，对于大部分规范化的管理工具，都可以采取“拿来主义”的方式。

基于上述观点，我们将一流地产企业的已经被反复证明有效的规范化管理工具文件编辑成书，献给地产界的读者朋友，我们相信，这会是一场“工具盛宴”。

是以为序。

主编
2008.6.28

目录

房地产绝对装备

contents ▶

第一章 工程管理：精确控制以提高效率降低成本 ... 1

第一节 合同管理：寻求控制风险与追求效率之间的平衡5

本节实战讲堂：工程合同管理三个核心要点5

本节管理工具包—1：工程合同管理两个核心流程9

万科工程合同审批流程9

万科工程付款审批流程9

本节管理工具包—2：万科工程合同管理五个常用核心表格10

工程合同审批表10

工程合同付款审批表11

工程合同摘要表12

工程合同执行情况评估表13

考察承包商结果审批表14

第二节 项目控制：用既定流程达到减少人为因素的目的15

本节实战讲堂：做好工程项目控制的四个要点15

本节管理工具包—1：万科工程项目控制三个核心流程18

万科工程项目招标管理流程18

万科工程技术管理工作流程19

万科工程材料管理工作流程图20

本节管理工具包—2：万科工程项目控制两个核心表格21

项目经理部项目管理工作考核汇总表21

项目经理部项目管理工作考核分项表22

第三节 材料管理：让建材无一浪费的法门26

本节实战讲堂：工程材料管理三个核心要点26

本节管理工具包—1：万科材料选择及封样流程28

本节管理工具包—2：万科工程材料管理十九个核心表格29

材料分类表29

材料设备分类明细表	31
项目材料设备设计标准确认表	32
材料设备设计确认计划表	34
工程付款审批表	35
材料设备进场计划表	37
材料设备招投标工作流程表	38
材料设备封样清单	39
甲供材料设备合同交底单	40
供应商供货质量、进度考核表	41
供应商供货评估表	42
供应商名录	43
供应商考察报告	44
材料设备采购月报表	45
材料设备设计变更审批表	46
材料标签	46
材料设备供应商信息表	47
材料设备样品清单	48
工程项目控制要素的具体工作分工表	49

第四节 施工管理：无需现场监工也照样提前完工.....50

本节实战讲堂：工程施工项目管理十个核心要点	50
本节管理工具包：万科工程项目施工管理十四个核心表格	55
施工组织设计内部审批表	55
监理人员登记表	56
施工单位管理人员登记表	56
施工合同登记汇总表	57
施工合同台账	57
合同移交记录单	58
施工合同总结报告	58
工程付款审批	59
项目合同（协议）审批表	60
特急项目合同（协议）审批表	61
项目工程结算审批表	62

目录

房地产绝对装备

contents

工程付款审批表	63
文电阅处单	64
工程进度情况对比表	65

第五节 变更管理：最大程度减少成本变动因素产生的负效应.67

本节实战讲堂：做好工程变更管理的两个核心要点	67
本节管理工具包：万科工程变更管理三个核心表格	69
涉及变更的工程付款审批表	69
设计变更单	70
现场签证单	71

第六节 竣工验收：做好结算和备案72

本节实战讲堂：工程竣工结算必知十二个步骤	72
本节管理工具包：万科工程验收及城建档案六个核心流程	75
万科工程竣工验收操作流程（一）	75
万科工程竣工验收操作流程（二）	76
万科项目城建档案工作流程	77
“城建”零星工程资料归档流程	78
“城建”档案送交档案室流程	79
“城建”档案利用流程	80

第二章 营销管理：实现项目销售有序有利有速度.81

第一节 营销预算：预先控制项目销售管理成本85

本节实战讲堂：营销全面预算执行的七个要点	85
本节管理工具包：楼盘销售预算八个核心表格	87
销售预算表	87
销售回款测算表	87
楼盘销售资金回笼测算表	88
宣传发布费用预算表	89

现场包装费用预算表	89
销售资料费用预算表	90
销售费用预算表	91
营业费用预算表	91
第二节 营销计划：提前设定销售推进步骤	93
本节实战讲堂：营销计划制定三要点六败笔	93
本节管理工具包一1：项目营销计划四个核心流程	95
项目营销计划制订七大制胜步骤	95
销售执行流程	96
销售计划体系流程	97
宣传推广计划流程	98
本节管理工具包一2：营销计划执行十个核心表格	99
销售准备计划编制参考标准	99
营销总进度控制表	101
营销阶段进度表	101
代理评估标准设计	101
甄选销售标准设计	102
整体销售推广计划表	102
媒体推广计划表	102
楼盘预期销售计划表	103
入市前期宣传安排表	103
入市前期物资准备安排表	104
第三节 案场管理：每一分钟都产生订单的秘诀	107
本节实战讲堂：营销案场管理九个核心要点	107
本节管理工具包一1：营销案场管理六个核心流程	109
营销案场人员组成体系图	109
整体销售工作流程	110
案场销售流程	111
公开销售抽签认购流程	111
签订销售合同流程	112

目录

房地产绝对装备

contents ▶

销售售后服务流程.....	112
本节管理工具包—2：营销案场管理三十四个核心表格.....	113
销售进度倒计时安排表.....	113
销售价格表.....	115
计价表.....	116
销售回款计划表.....	117
销售回款明细表.....	117
合同回款逾期一览表.....	118
内部认购实操阶段性部署.....	118
促销活动人员安排表.....	119
促销活动广告宣传计划表.....	120
促销计划执行表.....	120
促销人员行动计划表.....	120
客户促销计划表.....	121
促销赠送礼品登记表.....	121
促销期间电话记录表.....	122
促销阶段周报表.....	122
促销楼盘月销售状况评估表.....	122
促销效果评估表.....	123
项目销售控制表.....	123
月销售任务书.....	124
周销售任务书.....	124
销售人员目标管理表.....	125
员工工作分工跟进表.....	125
员工建议表.....	126
保留单位控制表.....	126
整体销售推广表.....	127
内部员工成功介绍客户登记表.....	127
销售变更表.....	128
销售与佣金月报表.....	128
佣金提成配率表.....	129
佣金分配变更表.....	130
宣传费用明细表.....	130

项目资料明细表	131
广告效果分析表	131
第四节 营销统计：对销售数据进行全程跟进	132
本节实战讲堂：制定营销统计图表三个注意事项	132
本节管理工具包：营销统计十六个核心表格	133
诚意金统计表	133
定金收取统计表	133
业主交款情况登记表	133
销售月报表	134
销售日报表（格式1）	135
销售日报表（格式2）	135
销售周报表	136
周末访人数统计表	136
客户情况周报表	137
销售月报表	138
销售分析月报表	139
销售年报表	140
楼盘销售明细表	140
项目月度销售总结表	141
销售部经理自我检查表	142
综合考评表	143
第五节 客户管理：让客户感受到被重视	145
本节实战讲堂：客户管理四个核心要点	145
本节管理工具包一：项目客户投诉处理流程	147
本节管理工具包二：客户管理十八个核心表格	148
客户咨询电话记录表	148
新客户登记表	149
客户登记表	149
来访客户进场登记表	150
认购总套数	150

目录

房地产绝对装备

contents

认购信息统计	150
认购人群年龄结构统计表	151
签约统计表	151
价格统计表	151
来访客户问询总结表	152
目标客户群调查统计表	152
来访客户跟踪表	153
成交客户档案表	153
顾客满意程度评估表	154
客户投诉表	154
客户投诉分析表	155
客户投诉处理表	155
退房客户分析表	155

第六节 人员培训：打造楼盘销售冠军的法门156

本节实战讲堂：营销培训四个黄金法则三个核心要素	156
本节管理工具包一1：营销培训管理两个核心流程	158
培训实施计划控制流程	158
销售人员教育训练体系	159
本节管理工具包一2：营销培训常用十四个核心表格	160
年度培训安排表	160
销售人员成绩与教育程度关系表	160
员工个人培训记录	161
销售培训讲师计划表	162
销售培训课程计划表	163
项目销售人员培训时间计划表	163
实地训练预定表	164
现场实习日报表	164
员工培训考核表	165
新员工入职培训课程表	165
新员工培训成绩评核表	166
岗位职责表	166

培训日程跟进工具表	167
销售人员培训成本跟进工具表	168

第三章 物业管理：营造和谐家园氛围树立品牌形象.169

第一节 市场拓展：勇于走出既定的圈子173

本节实战讲堂：做好市场拓展的三个核心要点	173
本节管理工具包一1：物业市场拓展三个核心流程	177
物业市场拓展流程	178
投标管理流程	179
本节管理工具包一2：物业市场拓展六个核心表格	180
物业市场调查计划表	180
物业情况调查表	181
年度市场拓展总额计划表	182
市场发展营销计划表	182
客户等级分类表	183
物业管理市场需求情况调查表	183

第二节 客户服务：为社区业主提供精准的增值服务185

本节实战讲堂：物业客户服务经理十一个工作要点	185
本节管理工具包一1：物业客户服务十九个核心流程	188
交楼工作流程	188
接待业主流程	189
回访业主（住户）流程	190
业主收楼流程	191
业主二次装修流程	192
保修工程处理流程	193
空调安装流程	194
装修审批、监管、验收流程	195

目录

房地产绝对装备

contents

处理业主投诉工作流程.....	196
物业管理费催欠流程.....	197
业主入住管理流程.....	198
业主迁入管理流程.....	199
物业报修服务流程.....	200
装修审批管理流程.....	201
公司水牌制作流程.....	202
业主回访服务流程.....	203
服务质量调查流程.....	204
管理费用收缴流程.....	205
本节管理工具包—2：物业客户服务十五个核心表格	206
社区商户情况登记表.....	206
业主家庭登记表.....	207
业主入住登记表.....	207
收费项目一览表.....	208
业主投诉处理登记表.....	208
业主投诉处理表.....	208
社区活动登记表.....	209
社区活动记录与质量检验表.....	209
社区活动申报表.....	210
出入证件收发表.....	210
出租房屋登记表.....	211
物业装修申请表.....	212
装修手续登记表.....	212
遗留工程维修处理跟进单.....	213
第三节 工程维修：建立高效的社区技术服务团队	214
本节实战讲堂：物业工程管理及维修四大核心内容.....	214
本节管理工具包—1：物业工程维修管理三个核心流程.....	218
房屋维修管理流程.....	218
设备巡查管理流程.....	219
电梯运行管理流程.....	220

本节管理工具包—2：物业工程管理二十三个核心表格	221
房屋本体共用部位日常检查表	221
共用设施设备日常检查表	222
装修验收表	222
设备总清单	223
设备台账	223
设备资料卡	223
设施设备统计表	224
设备大修年度计划表	224
设备外修申请表	224
设备零部件更换及大修履历表	225
设备维修报告书	225
设备事故报告书	226
房屋及附属设施大修工程验收报告表	226
水泵运行日检查表	227
低压配电运行日记录表	228
高低压倒闸操作表	228
楼层电房设备检查表	228
低压配电柜检查保养内容周期表	229
空调运行记录表	229
空调水泵运行记录表	229
分体空调检查保养记录表	230
盘风管检查保养记录表	230
空调停机通知单	230
电梯巡视记录表	231

第四节 环境管理：求的就是一个干干净净 232

本节实战讲堂：物业环境管理两大要点	232
本节管理工具包—1：物业环境管理五个核心流程	237
房屋维修管理流程	237
绿化管理流程	238
质量认证流程	239

目录

房地产绝对装备

contents

质量评审流程.....	240
质量管理手册编写流程.....	241
本节管理工具包一2：物业环境管理十二个核心表格	242
室内清洁日检查表.....	242
室外清洁日检查表.....	242
环境清洁周检查表.....	243
清洁质量总结表	243
消杀服务记录表	244
消杀服务检查表	245
绿化工作日检查表.....	246
绿化养护周检表	247
每日保洁工作考核表	248
每周保洁工作考核表	248
每月保洁工作考核表	249
绿化养护工作考核表	250
 第五节 治安管理：就是要让业主感觉到安安稳稳.....	251
本节实战讲堂：物业治安管理负责人工作八个要点	251
本节管理工具包一1：物业治安管理五个核心流程.....	254
办理业主出入证流程	254
盘查可疑人员流程.....	255
失物招领流程.....	256
打架斗殴处理流程.....	257
防火安检处理流程.....	258
本节管理工具包一2：物业治安管理六个核心表格.....	259
车辆收费登记表	259
车位统计汇总表	259
车辆管理日检表	260
保安交接班记录表.....	260
治安报案登记表	260
消防巡查记录表	261

第六节 质量管理：保证每一个细节都是可信任的.....262

本节实战讲堂：物业质量管理经理八个工作要点和八个管理权限262

本节管理工具包：物业质量管理九个核心表格264

质量记录文件清单.....264

质量记录查阅审批表264

内部质量审核检查表265

内部质量审核计划表265

内部质量审核日程表266

管理评审记录表266

物业管理问题诊断表267

质量体系审核会议签到表267

质量体系审核不合格报告表268

第七节 人事行政：做好团队后勤服务.....269

本节实战讲堂：物业行政管理经理十四个工作要点269

本节管理工具包—1：物业行政人事管理三个核心流程.....272

招聘与录用管理流程272

办公用品采购流程.....273

员工奖惩管理流程.....274

本节管理工具包—2：物业行政人事管理八个核心表格.....275

应聘人员求职登记表275

印章使用登记表276

办公用品请购单276

发文登记表276

文书档案借阅表276

员工奖惩登记表277

采购需求汇总表277

新员工培训计划安排表.....278