

北大纵横
管理咨询系列

主编 王璞



Real Estate Management Consulting Exercising

Real Estate Management Consulting Exercising

Real Estate Management Consulting Exercising

Real Estate Management Consulting Exercising

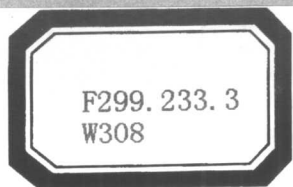
房地产管理 咨询实务



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

北大纵横
管理咨询系列

Real Estate Management (



F299.233.3
W308

Real Estate Management

Real Estate Management



郑州大学 *04010178339-* ising

房地产管理 咨询实务

Real Estate Management
Consulting Exercising

主 编: 王 璞

副主编: 闫同柱 陈 江 张 伟

编 委: 李 强 刘庆韬 岳云雷 王 燕

薛建林 胡昌全 洪 玫 闵 昱

史 俊 彭 烨 周 兵 孙 桐

郭卫东 涂方根 何 平 吴军民

韩 嵩 岳三峰 韩 杰

作 者: 王 璞 林卫民

F-299.233.3
W308



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

20054/01

图书在版编目(CIP) 数据

房地产管理咨询实务/王 璞, 林卫民著. —北京: 中信出版社, 2005.2

(北大纵横管理咨询系列)

ISBN 7-5086-0372-9

I. 房… II. ①王… ②林… III. 房地产业—经济管理—中国 IV. F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 000848 号

房地产管理咨询实务

FANGDICHAN GUANLI ZIXUN SHIWU

著 者: 王 璞 林卫民

责任编辑: 许志玲

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 28.5 **字 数:** 405 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0372-9/F·848

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

厉以宁推荐序

管理包括三个层面。一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括，主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的实际企业运作和管理，它的推动人主要是企业家和经理人；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术，即连接管理理论和实践的一个层面，这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在 20 世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象，各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用，我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和竞争力的提高有着不可替代的作用。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规律就会有截然不同的结果；由于管理也是一种艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

我国市场导向的经济改革从 1978 年到现在已经走过了二十多年的历程，这期间给企业带来的最大变化就是竞争加剧，促使企业决策复杂了，这要求企业家不断学习。同时，现代的决策已成为专家决策、比较决策，而企业自身不可能拥有那么多的专家，于是就需要借助外力。因此，适合市场经济要求的管理

咨询公司便应运而生。我国的管理咨询行业是从西方引入的，目前正处于由起步向发展过渡的阶段，这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长，对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要与管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是中国本土管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横是如何面对这种挑战的。

本丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批 MBA。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和 CEO，他已在这一行业全身心投入了十年时间，领导北大纵横先后为大中型国有企业、上市公司、民营企业等做了大量项目，并且把北大纵横做成了中国管理咨询业的领先品牌。在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和方法，贡献给我国的企业和同行，将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力。北大纵横已经做了有益的尝试，祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

王璞

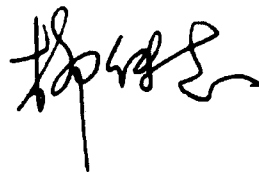
柳传志推荐序

当初办联想时，一心只想把企业做大做强，并没有专门考虑太多管理上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之就遇到种种管理方面的问题与挑战。由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们遇到问题时开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

可以说多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。管理工作在企业的实际中，做起来是千头万绪，既是科学又是艺术。王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的这套书稿，细读之下，觉得他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。这套书，从管理咨询的角度讲到企业管理实践方法等，谈得比较务实，也非常符合中国企业的情境。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实国情结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，具体的业务开展过程中，原有问题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

管理理论和管理实践很好地结合是这套丛书有价值的地方，对企业的领导者，尤其是中国环境下的领导者来说，有这样一套书来参考，也许能多一些借

鉴。同时，很多企业的实践证明，管理工作中的相当部分也可以借助管理咨询公司来完成。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '柳伟志' (Liu Weizhi), written in a cursive style.

丛 书 序

中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA 和管理咨询。在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。随着 MBA 学业的完成，我参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了近十年，感触甚多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业靠一两张条子、一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远了。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出了一些规律。这些宝贵经验的取得，是一大批咨询顾问实践的结果，这里既有离开纵横去政府、企业实战的李鹏、张维来、王勇……，考入国内外名校深造的马艳、李晓红、姜蕾……；更有仍为纵横事业长期奋斗着的闫同柱、陈江、张伟、刘庆韬、岳云雷、王燕、薛建林、胡昌全、洪玫、闵昱、周兵、郭卫东、何平、涂方根、吴军民、史俊、李强、彭烨、孙彤、韩嵩、岳三峰、韩杰、何操、丁建泽、林卫民、杨子丽、李小勇、李懿、程山、陈颖、戴桂礼、谢凡、古文韬、戴智江、杨振燕、戴勇、单敏、王昱、林涵武、刘庆、陈旺年、朱德域、付博、鲍丽洁、罗晚文、龙力、李勇、于中江、欧晓涛、赵红彦、黄晓东、张晓辉、陆艳红、李鑫、杨智等领衔的两百多位同志，正是这些不断拼搏的精英共同托起了北大纵横——这块本土咨询业领导者的牌子。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面咨询从业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询

机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企业进入世界 500 强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率地开展咨询工作，是咨询师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手。然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时这套书也希望成为在校 MBA 必读的课外书。

本套丛书每本书约 20 万字左右，准备每年完成 10 本左右，预计在 3 年内完成整部丛书的编写。本丛书必将成为管理咨询领域最系统，最权威的工具书。

王璞

前言

我国是发展中国家，随着近年来国民经济的高速发展，房地产业也呈现出蓬勃发展、方兴未艾的态势。当然，在房地产业发展的同时，也出现了不少的波动和曲折。究其原因，有宏观经济发展的制约，也有房地产企业自身的管理问题使然。因此，随着管理咨询行业在国内的兴起，越来越多的企业认识了“企业医生”的重要性，于是有很多房地产企业为了解决自身的管理问题，选择“享受”咨询机构提供的服务，而这种专业化的咨询服务令不少房地产企业或起死回生，或如虎添翼。

经过长时间的构思、资料准备和撰写，这本《房地产管理咨询实务》终于问世了。

这本书分析研究了中国房地产企业的主要问题和咨询需求，系统介绍了针对房地产企业的战略、组织结构、人力资源、营销、财务、企业文化、信息系统的工作技能和咨询方法。本书在一定的专业高度和理论高度的基础上强调实践性和可操作性，并通过大量的房地产管理咨询的案例，充分体现了房地产管理咨询在实践中的应用和发展，对管理咨询从业人员和房地产管理人员都具有一定的参考价值。

主要内容

全书包括三个部分：

第一部分为“房地产业概述”，包括两章内容：

第一章，“房地产行业”，从宏观经济角度，阐述房地产行业的基本概念、在国民经济中的地位和作用、发展历史等情况；

第二章，“房地产企业”，从微观经济角度，阐述房地产企业作为特殊的经济实体，其区别于其他类型企业的特点。

第二部分为“房地产管理咨询”，包括以下几章内容：

第三章，“管理咨询概述”，解释管理咨询的基本概念，介绍其作为在中国的新兴行业，它的发展历史和现状，最终阐明这种特殊的知识服务业能为房地产企业提供的何种价值。

第四章，“房地产企业战略咨询”，首先介绍企业的战略管理定义和核心内

容，进而结合具体的房地产战略项目的案例，剖析和诊断中国房地产企业的战略管理现状，揭示普遍性问题，最后介绍如何对中国房地产企业提供战略建议，主要从战略的分析、制定、实施三方面展开论述。

第五章，“房地产企业组织结构咨询”，首先介绍企业组织结构设计的原则和方法，进而列举和归纳中国房地产企业的组织结构模式，最后讲解房地产咨询项目组织结构模块的相关内容。

第六章，“房地产企业人力资源咨询”，首先全面介绍企业人力资源管理的内容，进而罗列、概括中国房地产企业人力资源管理的主要问题，最后结合房地产企业人力资源项目的案例，对招聘、培训、工作分析、考核、薪酬、职业生涯规划各个板块逐一详细说明，介绍此类咨询的操作实务。

第七章，“房地产企业营销咨询”，首先介绍管理咨询实务中营销模块的具体运作方法，进而列举和分析中国房地产企业在市场上的各类营销方式，最后介绍咨询公司如何为房地产企业制定营销战略和提供营销操作咨询。

第八章“房地产企业财务咨询”、第九章“房地产企业企业文化咨询”、第十章“房地产企业信息化咨询”，这三章结合具体的房地产项目案例，剖析和诊断中国房地产企业的财务、企业文化、信息系统管理现状，揭示普遍性问题，并且详细介绍对中国房地产企业提供这三类咨询的具体方法。

第三部分为“房地产企业管理咨询流程”，具体分为：

第十一章“营销阶段”、第十二章“项目信息收集和诊断阶段”、第十三章“项目方案设计和报告提交阶段”、第十四章“项目结束阶段”。

如何使用本书

由于“衣食住行”相关行业与大众生活关系紧密，更由于房地产业在国民经济发展中的重要地位，因此房地产业受到普遍关注，而房地产业的相关书籍可谓汗牛充栋。其中，针对房地产企业内部管理问题进行探讨的著作并不太多，尤其是从管理咨询这一独特的视角出发，对房地产企业进行剖析的书籍非常缺乏，几乎尚未见到。因此，这本书对房地产企业从业人员，尤其是中高层管理人员，会有一定的帮助。同时，由于该书选题为房地产咨询实务，有不少内部资料性质的案例展示，更重要的是，它是房地产咨询项目中各职能模块的系统的方法论总结。这对于咨询行业的业内人士，也有较强的参考价值。

北大纵横在近十年的企业管理咨询实践中，为很多房地产公司提供过咨询服务，并且积累了一些经典案例，所以有能力和资格且更加有义务和责任从这些房地产项目中进行提炼、总结，并最终得以汇编成书。相信这本书会对房地

产企业从业人员、管理咨询业内人士、管理类教学科研院所人员等各类人士有所启迪。

房地产企业中层管理人员可以着重阅读第二部分，对房地产企业管理方法和常用工具的了解有助于科学、规范地开展管理工作。

房地产企业高层管理者可以着重阅读第一、二部分，可以按照书中的一些思维框架思考本企业的管理问题。

管理咨询从业者则应仔细阅读所有章节，帮助规范房地产企业咨询程序，理解房地产企业咨询工具和分析方法。

本书也可以在 MBA 课堂上作为管理课程的教学工具，书中的全景案例是很好的讨论素材。

由于著者水平有限，不当之处在所难免，真诚地恳请广大读者指正。限于时间和个人经验，书中有一些没有深入讨论和清晰阐明的问题，希望能与广大读者在以后的时间中一起探讨。对本书内容有任何疑问，请发电子邮件至 book@allpku.com，我们会非常感谢！

著 者

2004 年 12 月

目 录

Real Estate
Management
Consulting Exercising

第一部分 房地产业概述

第一章 房地产行业 /3

第一节 房地产行业概述 /3

第二节 中国房地产行业的历史回顾 /19

第三节 中国房地产行业的未来展望和发展建议 /21

第四节 美国房地产行业的启示 /34

第二章 房地产企业 /37

第一节 房地产企业概述 /37

第二节 中国房地产知名企业 /52

第二部分 房地产管理咨询

第三章 管理咨询概述 /61

第一节 管理咨询的内容 /61

第二节 管理咨询业发展历史和现状 /66

第四章 房地产企业战略咨询 /67

第一节 战略管理和咨询概述 /67

- 第二节 房地产企业的战略分析 /72
- 第三节 房地产企业的战略制定和实施 /92

第五章 房地产企业组织结构设计咨询 /104

- 第一节 组织结构设计概述 /104
- 第二节 组织结构咨询介绍 /106
- 第三节 房地产企业的组织结构设计 /108

第六章 房地产企业人力资源咨询 /136

- 第一节 人力资源管理和咨询概述 /136
- 第二节 房地产企业的招聘 /141
- 第三节 房地产企业的培训 /143
- 第四节 房地产企业的工作分析 /148
- 第五节 房地产企业的考核 /176
- 第六节 房地产企业的薪酬 /196
- 第七节 房地产企业的职业生涯规划 /200

第七章 房地产企业营销咨询 /209

- 第一节 营销管理和咨询概述 /209
- 第二节 房地产市场营销概论 /212
- 第三节 房地产营销的市场调查 /220
- 第四节 房地产营销的产品策略 /238
- 第五节 房地产营销的价格策略 /249
- 第六节 房地产营销的渠道和促销策略 /259

第八章 房地产企业财务咨询 /297

- 第一节 财务管理概述 /297
- 第二节 财务管理咨询介绍 /301
- 第三节 房地产企业的会计管理 /303
- 第四节 房地产企业的财务管理 /314

第九章 房地产企业企业文化咨询 /331

- 第一节 企业文化和咨询概述 /331
- 第二节 企业文化管理咨询实务 /334

第十章 房地产企业信息化咨询 /340

第一节 信息化咨询介绍 /341

第二节 房地产企业信息化概论 /347

第三节 房地产企业信息化的特色模块 /353

第三部分 房地产企业管理咨询流程

第十一章 营销阶段 /369

第一节 与客户初步接触 /370

第二节 实施预调研和诊断 /371

第三节 进行初步咨询规划 /375

第四节 撰写和提交项目建议书 /377

第五节 签订咨询项目合同 /379

第十二章 项目信息收集和诊断阶段 /383

第一节 启动咨询项目 /384

第二节 构建咨询假设，展开调研印证 /388

第三节 分析调研结果，进行诊断反馈 /394

第十三章 项目方案设计和报告提交阶段 /402

第一节 撰写咨询设计方案 /403

第二节 提交咨询设计方案 /406

第十四章 项目结束阶段 /408

第一节 适时结束咨询项目 /409

第二节 参与项目实施，提供后续服务 /410

第三节 客观评价咨询项目 /412

附录 房地产企业管理制度

房地产项目投资管理办法 /416

房地产招标管理办法 /421

房地产工程洽商管理办法 /431

参考文献

一、书籍 /435

二、网站 /437

房
地
产
管
理
咨
询
实
务

第一部分 房地产业概述

Real Estate
Management

Consulting Exercising