

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

FBOOK
弗布克管理咨询工具箱系列

提供咨询顾问 最需要的 最想要的 工具和解决方案

房地产咨询 工具箱

刘宝廷 编著

复杂的理论简单化 多元的知识系统化
枯燥的文字图表化 繁琐的方案模板化

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询工具箱系列

房地产咨询 工具箱

刘宝廷 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产咨询工具箱 / 刘宝廷编著. —北京: 人民
邮电出版社, 2010. 5
(弗布克管理咨询工具箱系列)
ISBN 978-7-115-22655-6

I. ①房… II. ①刘… III. ①房地产业—企业管理—
咨询服务 IV. ①F293. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 052329 号

内 容 提 要

本书立足于诊断问题、分析问题和解决问题的管理咨询思维, 从系统、多元的角度阐释了战略管理、市场调研、组织设计、部门职能设计、部门目标管理、岗位分析与职位说明书、绩效考核设计、薪酬体系设计、质量管理、财务管理、营销管理、项目部设计与管理、子公司管理、售楼处管理、流程设计、员工关系管理、企业文化设计、管理制度设计共 18 个方面的房地产咨询工具, 具有很强的实务性和可操作性。

本书适合从事房地产咨询业务的人员及相关企事业单位管理人员阅读使用。

弗布克管理咨询工具箱系列 房地产咨询工具箱

-
- ◆ 编 著 刘宝廷
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 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 电子函件 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: 33.5 2010 年 5 月第 1 版
字数: 300 千字 2010 年 5 月北京第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-22655-6

定 价: 68.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223
反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克管理咨询工具箱系列”序

开展管理咨询工作可以借助哪些工具？如何运用这些工具提高工作效率？如何借助这些工具减轻项目压力？如何使用这些工具有效达成工作目标？

为了解决这四个问题，弗布克管理咨询工具箱系列图书在将管理咨询各项业务模块化的基础上，以管理咨询项目开展的流程为中心，通过模型、模板、步骤、表格、图形等形式细化了每一模块的咨询工具。这是提高工作效率、有效达成目标的一套实务性工具书。

弗布克管理咨询工具箱系列图书采用了“综合工具+细化工具”的内容架构和“文字+图表”的表现形式，目的在于将复杂的理论简单化、多元的知识系统化、枯燥的文字图表化、深奥的方案模板化。

弗布克管理咨询工具箱系列图书采用了“1+10”模式，即1本管理咨询综合工具图书加10本不同的管理咨询模块的图书，具体说明如下。

1. “1”是指管理咨询工具综合版，涵盖了人力资源管理、市场调研与销售管理、生产管理、质量管理、采购与供应管理、业务流程管理、客户管理、财务管理、企业文化管理、知识管理、项目管理、集团管控、战略管理共13类内容，侧重各类通用工具和综合工具的描述，可供各类管理咨询从业人员借鉴和参考。

2. “10”是针对“1”中的每一业务模块的通用工具和综合工具进行细化说明，详细阐述了如何使用这些工具，并提供了大量的模板、样例，可供管理咨询人员在开展具体的咨询业务时参考使用。

弗布克管理咨询工具箱系列图书遵循了“了解工具—掌握工具—应用工具—创新工具”的思维方式，适合各类管理咨询从业人员使用，也适合从事实际管理工作的企事业单位人员使用，还适合想要系统了解和把握某一类管理知识体系的人员使用。

前 言

弗布克管理咨询工具箱系列图书将“诊断问题、分析问题、解决问题”的思维贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统把握模块内容，又能针对读者某一方面的阅读需求提供解决方案。

弗布克管理咨询工具箱系列图书力求将“复杂的理论简单化、多元的知识系统化、枯燥的文字图表化、繁琐的方案模板化”。

本书是弗布克管理咨询工具箱系列图书中的一本，它综合了房地产咨询领域的各项业务，涵盖了战略管理、市场调研、组织设计、部门职能设计、部门目标管理、岗位分析与职位说明书、绩效考核设计、薪酬体系设计、质量管理、财务管理、营销管理、项目部设计与管理、子公司管理、售楼处管理、流程设计、员工关系管理、企业文化设计、管理制度设计 18 个方面的内容。本书主要有以下特点。

1. 迅速定位读者需求，为读者节约时间

本书的定位为工具实务书，内容的展开遵循了房地产咨询业务的开展流程，涵盖了房地产咨询业务各个模块的内容，让读者一目了然，迅速掌握相关内容，避免在毫无意义的内容上浪费时间。

2. 内容实用、形式丰富、操作性强、可读性强

本书采用了“理论 + 知识 + 实例 + 模板”的形式，既介绍了通用的问题解决工具和理论知识，又适当配以实例和模板，帮助读者从多个角度理解问题、拓展思路。

3. 满足读者多方面的阅读需求

本书提供的模板和样例能够直接为读者“拿来即用”；介绍的理论和知识能为读者拓展思路、开阔思维，从而帮助读者在面对新的问题时制定出有效的解决方案。

管理咨询的思维是解决问题的思维，而解决问题的思维是每个人都需要的。因此本书适合各类对房地产业务感兴趣的人员使用，尤其是从事房地产咨询业务的人员，从事房地产工作的企业和其他相关组织的人员，以及想要系统了解和把握房地产知识体系的人员。

在本书编写的过程中，刘井学、郭强、孙宗坤、张孝艳负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，吉晓朋、任平均参与编写了本书的第一章，李金山、王光伟参与编写了本书的第二章，李岩、程淑丽参与编写了本书的第三、四章，韩伟静、张俊娟参与编写了本书的第五章，宋勇新、白鹏参与编写了本书的第六章，李艳、姜巧萍参与编写了本书的第七章，郭蓉、权锡哲参与编写了本书的第八章，辛雄飞、姚俭胜参与编写了本书的第九章，许国才、王德敏、王淑敏参与编写了本书的第十章，王宏、郭建北、林永强参与编写了本书的第十一章，周鸿、莫子剑参与编写了本书的第十二、十三章，詹承豫、庄玲、袁燕华参与编写了本书的第十四、十五章，李林、肖凤姣参与编写了本书的第十六、十七章，李作学、王丽参与编写了本书的第十八章，全书由刘宝廷统撰定稿。

目 录

第 1 章 战略管理咨询工具	1
1.1 环境分析	3
1.1.1 宏观环境分析工具	3
1.1.2 产业环境分析工具	7
1.2 战略分析.....	12
1.2.1 战略选择工具	12
1.2.2 战略评价工具	19
第 2 章 市场调研咨询工具	23
2.1 市场调研.....	25
2.1.1 市场调研工具	25
2.1.2 市场调研方案	31
2.2 市场分析.....	36
2.2.1 市场分析工具	36
2.2.2 消费者分析工具	37
2.2.3 竞争对手分析工具	39
2.2.4 市场调研分析报告	41
2.3 市场规划.....	44
2.3.1 市场预测工具	44
2.3.2 市场规划书	47
第 3 章 组织设计咨询工具	49
3.1 组织诊断分析	51
3.1.1 组织诊断工具	51
3.1.2 组织分析工具	56
3.2 组织设计.....	58
3.2.1 组织设计要素	58
3.2.2 组织结构设计	60
3.2.3 组织结构评价	63
第 4 章 部门职能设计咨询工具	65
4.1 职能分解.....	67
4.1.1 编制职能分解表	67

4.1.2 部门三级职能划分	68
4.2 各部门职能分解	70
4.2.1 投资开发部	70
4.2.2 市场部	70
4.2.3 销售部	71
4.2.4 财务部	72
4.2.5 造价部	73
4.2.6 质量部	73
4.2.7 材设部	74
4.2.8 技术部	75
4.2.9 工程部	75
4.2.10 行政部	76
4.2.11 人力资源部	77
第5章 部门目标管理咨询工具	79
5.1 高层目标分解	81
5.1.1 运营总监目标分解表	81
5.1.2 营销总监目标分解表	81
5.1.3 工程总监目标分解表	82
5.1.4 采购总监目标分解表	82
5.1.5 财务总监目标分解表	83
5.1.6 行政总监目标分解表	83
5.2 各部门目标分解	84
5.2.1 投资开发部目标分解表	84
5.2.2 市场部目标分解表	84
5.2.3 销售部目标分解表	85
5.2.4 财务部目标分解表	85
5.2.5 造价部目标分解表	86
5.2.6 质量部目标分解表	87
5.2.7 材设部目标分解表	88
5.2.8 技术部目标分解表	89
5.2.9 工程部目标分解表	90
5.2.10 行政部目标分解表	91
5.2.11 人力资源部目标分解表	92
第6章 岗位分析与职位说明书咨询工具	93
6.1 岗位分析咨询工具	95
6.1.1 岗位分析工具	95
6.1.2 岗位评价工具	114
6.2 各部门岗位评价表	127
6.2.1 投资开发部岗位评价表	127
6.2.2 市场部岗位评价表	128

6.2.3	销售部岗位评价表	129
6.2.4	财务部岗位评价表	130
6.2.5	造价部岗位评价表	131
6.2.6	质量部岗位评价表	132
6.2.7	材设部岗位评价表	133
6.2.8	技术部岗位评价表	134
6.2.9	工程部岗位评价表	135
6.2.10	行政部岗位评价表	136
6.2.11	人力资源部岗位评价表	137
6.3	各部门职位说明书	138
6.3.1	投资开发部职位说明书	138
6.3.2	市场部职位说明书	141
6.3.3	销售部职位说明书	146
6.3.4	财务部职位说明书	148
6.3.5	造价部职位说明书	154
6.3.6	质量部职位说明书	156
6.3.7	材设部职位说明书	159
6.3.8	技术部职位说明书	163
6.3.9	工程部职位说明书	167
6.3.10	行政部职位说明书	169
6.3.11	人力资源部职位说明书	172
第7章	绩效考核设计咨询工具	177
7.1	绩效与考核工具	179
7.1.1	绩效考核方法	179
7.1.2	绩效分析工具	181
7.2	各部门绩效考核表	183
7.2.1	投资开发部绩效考核表	183
7.2.2	市场部绩效考核表	183
7.2.3	销售部绩效考核表	184
7.2.4	财务部绩效考核表	184
7.2.5	造价部绩效考核表	185
7.2.6	质量部绩效考核表	186
7.2.7	材设部绩效考核表	186
7.2.8	技术部绩效考核表	187
7.2.9	工程部绩效考核表	187
7.2.10	行政部绩效考核表	188
7.2.11	人力资源部绩效考核表	188
第8章	薪酬体系设计咨询工具	191
8.1	薪酬调查分析	193
8.1.1	薪酬诊断工具	193

8.1.2 薪酬调查工具	194
8.2 薪酬设计	198
8.2.1 工资设计	198
8.2.2 福利设计	204
8.2.3 津贴设计	208
8.2.4 奖金设计	211
8.2.5 体系设计	215
8.2.6 薪酬方案	220
第9章 质量管理咨询工具	231
9.1 质量管理体系	233
9.1.1 体系的建立	233
9.1.2 体系的执行	244
9.1.3 体系的改进	245
9.2 质量管控工具	248
9.2.1 质量分析工具	248
9.2.2 质量控制工具	261
9.2.3 质量改进工具	265
第10章 财务管理咨询工具	269
10.1 预算管理咨询工具	271
10.1.1 预算编制	271
10.1.2 预算变更	274
10.1.3 预算报告	276
10.2 成本控制咨询工具	278
10.2.1 成本分析工具	278
10.2.2 成本控制方法	279
10.3 内部控制咨询工具	289
10.3.1 投资风险控制	289
10.3.2 采购风险控制	291
10.3.3 业务外包风险控制	292
10.3.4 工程项目风险控制	293
第11章 营销管理咨询工具	295
11.1 市场推广咨询工具	297
11.1.1 市场推广策略	297
11.1.2 市场推广策划	297
11.1.3 市场推广工具	300
11.2 市场销售咨询工具	303
11.2.1 销售预测	303
11.2.2 销售分析	305
11.2.3 购买力分析	308

11.2.4 存量分析	311
11.2.5 价格分析	312
11.3 广告投放咨询工具	315
11.3.1 投放方式分析	315
11.3.2 投放时间分析	318
11.3.3 投放效果分析	321
11.3.4 投放成本分析	323
第12章 项目部设计与管理咨询工具	325
12.1 项目部设计	327
12.1.1 组织设计	327
12.1.2 职能设计	327
12.2 项目部管理	330
12.2.1 项目部指标设计	330
12.2.2 项目部绩效考核	333
第13章 子公司管理咨询工具	339
13.1 工程公司管理咨询工具	341
13.1.1 工程公司组织结构	341
13.1.2 工程公司职能划分	342
13.1.3 工程公司绩效考核	343
13.2 母子公司管理咨询工具	350
13.2.1 组织设计工具	350
13.2.2 集团管控分析	353
第14章 售楼处管理咨询工具	359
14.1 售楼处组织设计与岗位职责	361
14.1.1 售楼处组织架构	361
14.1.2 售楼处岗位职责	362
14.2 售楼处销售管理	378
14.2.1 销售管理流程设计	378
14.2.2 销售业务流程设计	383
14.3 售楼处日常管理	386
14.3.1 日常管理制度设计	386
14.3.2 销售业务制度设计	389
第15章 流程设计咨询工具	401
15.1 房地产企业流程	403
15.1.1 关键业务流程	403
15.1.2 辅助业务流程	404
15.2 流程分析工具	404
15.2.1 关键业务流程工具	404

15.2.2	关键业务流程设计	406
15.2.3	辅助业务流程设计	419
第16章	员工关系管理咨询工具	427
16.1	员工劳动保护	429
16.1.1	劳动保护制度设计	429
16.1.2	劳动安全制度设计	432
16.2	冲突与争议处理	434
16.2.1	员工冲突处理	434
16.2.2	劳动争议处理	437
16.3	劳务合同与派遣	439
16.3.1	劳务合同	439
16.3.2	员工派遣	443
第17章	企业文化设计咨询工具	447
17.1	企业文化诊断与分析	449
17.1.1	企业文化诊断工具	449
17.1.2	企业文化分析工具	456
17.2	企业文化建设	463
17.2.1	企业文化建设工具	463
17.2.2	企业文化建设方案	466
第18章	管理制度设计咨询工具	471
18.1	员工守则	473
18.1.1	员工手册	473
18.1.2	行为准则	484
18.2	业务制度	487
18.2.1	项目投资管理制度	487
18.2.2	工程质量管理制度	490
18.2.3	工程材料设备采购制度	493
18.2.4	项目开发成本控制制度	498
18.2.5	楼盘项目销售管理制度	504
18.3	行政人事制度	507
18.3.1	行政管理相关制度	507
18.3.2	人力资源管理相关制度	514

↓ 第 1 章

战略管理咨询工具

1.1 环境分析

1.1.1 宏观环境分析工具

1. PEST 分析法

PEST 分析法是企业在制定战略时进行宏观环境分析的常用工具，可以用于分析房地产企业所处的宏观环境。

PEST 分析法一般对政治、经济、社会和技术四大类环境因素进行分析，具体分析如图 1-1 所示。

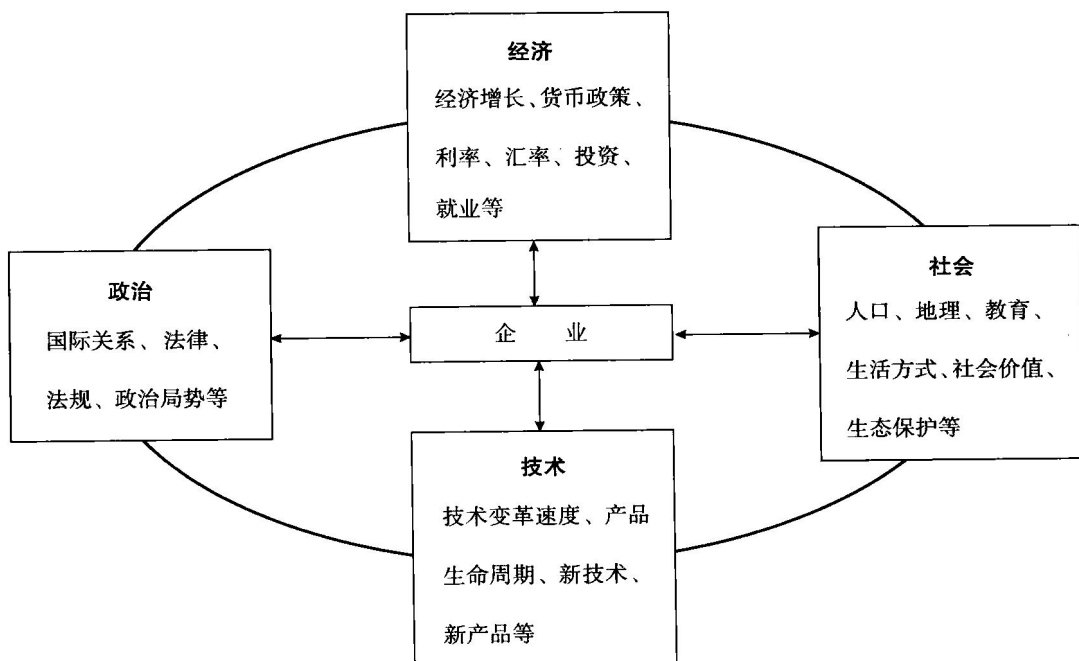


图 1-1 PEST 分析法

房地产企业 PEST 分析所包含的政治因素、经济因素、社会因素、技术因素等具有很强的行业特点。

(1) 政治因素

影响房地产企业宏观环境分析的政治因素如表 1-1 所示。

表 1-1 影响房地产企业的政治因素

政 治 因 素	
1. 政治制度	9. 国家投资政策
2. 经济体制	10. 财政与货币政策
3. 地区关系	11. 税法和税率的调整
4. 政府对房地产行业的管制程度	12. 国家土地管理实施办法和条例
5. 政局的稳定性	13. 房地产交易相关法律及法规
6. 房地产企业与政府的关系	14. 地区发展规划
7. 房地产行业政策的连续性	15. 房地产工程项目管理法律、法规
8. 国家的开放程度	

(2) 经济因素

影响房地产企业宏观环境分析的经济因素如表 1-2 所示。

表 1-2 影响房地产企业的经济因素

经 济 因 素			
房地产 行业结构	1. 国家整体经济结构 2. 房地产行业消费结构 3. 房地产行业供需结构 4. 房地产行业投资结构	市场环境	1. 消费模式 2. 居民储蓄习惯 3. 房价波动情况 4. 通货膨胀率 5. 证券市场行情 6. 房地产行业的市场规模 7. 居民对房地产市场的预期 8. 进出口状况 9. 房地产行业的生命周期 10. 外国经济状况
经济发展 水平	1. 国民生产总值及增长率 2. 政府预算赤字 3. 劳动生产率水平 4. 居民消费水平 5. 通货膨胀率 6. 贫富差距水平 7. 人均收入水平		
经济体制	1. 房地产行业发展状况 2. 贷款难易程度 3. 整体的利率水平	经济政策	1. 固定资产投资政策 2. 存贷款利率政策 3. 汇率政策 4. 税收政策 5. 对外贸易政策

(3) 社会因素

影响房地产企业宏观环境分析的社会因素如表 1-3 所示。

表 1-3 影响房地产企业的社会因素

社会因素			
人口	1. 人均收入增长状况 2. 性别比例 3. 可支配收入 4. 社会保障计划 5. 人口预期寿命 6. 平均教育状况 7. 人口移进/移出率 8. 人口出生/死亡率 9. 城市、城镇和农村的人口变化 10. 家庭结构	道德、价值观	1. 公众的传统观念 2. 社会文化传统 3. 社会责任 4. 对政府的态度 5. 对工作的态度 6. 对道德的关切
		民族、文化	1. 民族分布及其特点 2. 文化的多样性 3. 种族平等状况 4. 宗教信仰
自然环境	1. 自然环境差异 2. 生态保护状况 3. 地理分布 4. 节能环保的推行力度 5. 周边城市规划状况	习惯和观念	1. 对住房的态度 2. 投资观念的转变情况 3. 职业和商业观念 4. 地区差异 5. 消费理念

(4) 技术因素

影响房地产企业宏观环境分析的技术因素如表 1-4 所示。

表 1-4 影响房地产企业的技术因素

技术因素	
1. 建筑技术的创新 2. 新的建筑和装饰材料出现 3. 技术转移和技术商品化速度 4. 工程施工管理的优化 5. 材料设备、工程验收标准的不断提高	6. 节能环保技术的更新程度 7. 规划设计创新 8. 销售模式的创新 9. 物业服务创新 10. 招投标方式的改进

2. 外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵是常用的外部环境分析工具之一。对房地产企业进行宏观环境分析时,从机会和威胁两个方面寻找影响房地产企业未来发展的关键要素,根据每个关键要素的影响程度赋予要素权重,然后按房地产企业对关键要素的反应程度进行评分,最后以总加权评分结果为参考做出战略选择。

外部因素评价矩阵的使用步骤如图 1-2 所示。

外部因素评价矩阵使用注意要点:工具中的要素权重和要素评分都是主观的,在要素筛选、权重赋值、评定分值过程中,为了缩小甚至避免主观判断与客观事实的差距,一般