

· 管理案头必备手册 ·

左江南◎主编

房地产管理

工具箱

REAL ESTATE

KIT

MANAGEMENT

最实用的房地产管理工具
房地产企业管理人员必备的案头实务手册



机械工业出版社
China Machine Press

· 管理案头必备手册 ·

左江南◎主编

房地产管理

工具箱

REAL ESTATE

KIT

MANAGEMENT

最实用的房地产管理工具
房地产企业管理人员必备的案头实务手册



机械工业出版社
China Machine Press

本书收集了中国房地产管理最常用的工具,包括各种房地产管理的表格、流程、岗位职责、制度以及法律制度等,还收集了一些国外发达国家的房地产管理工具,供读者参考。全书内容简单明了,让人一看即懂,拿来就可以用,有很高的借鉴价值和实用价值。对于新兴房地产公司和所有房地产企业管理人员来说,本书是一本案头必备的好书,它可以帮助房地产从业人员在管理上有理可依、有据可循。

图书在版编目(CIP)数据

房地产管理工具箱 / 左江南主编. —北京: 机械工业出版社, 2012. 7
(管理案头必备手册)
ISBN 978-7-111-38529-5

I. ①房… II. ①左… III. ①房地产管理-手册
IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 109085 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 贾秋萍 责任编辑: 贾秋萍 范成欣

版式设计: 张文贵 责任印制: 乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 7 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 36.25 印张 · 2 插页 · 857 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-38529-5

ISBN 978-7-89433-499-2 (光盘)

定价: 98.00 元 (含 1CD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

| 前 言 |

随着生活水平的提高，人们对住房的需求在不断扩大，对质量的要求也在逐渐提升，加之中国城市化进程的加快，这一切为房地产发展提供了一个千载难逢的良机。可以说，房地产行业在未来一定会有更广阔的发展前景，将会有更多的房地产公司兴起，也将会有更多的人投身于房地产行业。但是，在信息技术高速发展、全球经济一体化趋势逐渐加强的今天，中国的房地产业如何才能优化管理，如何才能保持健康、持续、高速的发展势头，如何才能走向世界，这俨然已经成为中国政府和房地产业广大同仁必须深思的一个重要问题。

众所周知，世界上任何一个成功企业都有一套科学的管理模式，无论是通用、沃尔玛、戴尔，还是松下、丰田等，它们都是管理标准化的典型代表。而相对于这些成功的企业来说，房地产管理是一门涉及面较广、专业性和综合性较强、内容较为复杂的管理科学。而且，其庞大的资金需求、开发建设的周期性、经营的复杂性以及开发建设多样性等特点，都决定了房地产行业的较高挑战性。因此，要想使房地产行业取得更好的发展，就离不开科学、标准的管理制度和模式；要想使房地产管理更加优化、标准，就需要一套权威、实用、有价值的管理工具。

可以说，应用良好的管理制度、管理流程及各种表格是成功企业的共同特征。管理制度、管理流程及管理表格是房地产企业实施标准化管理最有效的工具。它们把大量管理工作规范化、标准化、条理化，使烦琐变得简单，使杂乱变得有序，使流程更加清晰，使制度更加明了。在激烈的市场竞争中，管理工具可以为管理者提供最便利、最快捷的服务，不但为管理者节约了时间，而且也使管理变得轻松和简单。管理工具为企业和管理者的生存与发展奠定了坚实的基础。

为了便于房地产从业人员更好地掌握房地产管理的相关知识，便于广大房地产管理者在管理过程中更加游刃有余，我们站在管理者的角度，基于企业“管理”的思想以及发展的需要，为广大房地产企业管理者量身打造了这本符合中国房地产业现状与发展的《房地产管理工具箱》一书。

本书将房地产管理各个方面涉及的各类重要的管理工具都一一列入其中，全面、准确地展示了房地产开发经营过程中所需要的重要工具。本书共分为

十一章，内容包括房地产项目开发与运作管理工具、工程技术质量管理工具、项目投资与融资管理工具、工程预决算管理工具、人力资源管理工具、市场运作与销售管理工具、客户管理工具、财务管理工具、物业管理工具、房地产法律制度管理工具和国外房地产管理工具。

本书不但内容丰富，而且还具有不同于其他产品的特色部分。本书具有以下三大特点：

第一，针对性强。本书的最大特色就是针对性强。本书主要针对的是广大房地产从业人员，它可以使房地产从业人员在工作过程中有理可依、有据可循，可以说是房地产从业人员的“得力助手”。因此，本书不仅可以作为企业高层决策者进行决策的重要依据，可以作为企业中层管理者提高管理技能和管理水平的必备工具，还可以作为广大房地产经营管理初学者的指导手册。

第二，实用性强。本书的另一特色就是实用性强。工具，就是拿来就可以用的东西，本书正是迎合了这一重要特点，而且本书的内容与现阶段的经济发展和形势紧密结合，可以说涵盖了房地产管理的各个方面。另外，本书在编排上也十分注重系统性、完整性以及章节之间的衔接。本书中所选的房地产管理工具都是以解决房地产企业经营与管理过程中会遇到的实际问题为出发点的，实用价值巨大。

第三，完整性强。本书在内容上不能说面面俱到，但是其完整性也是不可小觑的。我们力求内容更加丰富翔实，因此在编写过程中十分注重常见、重点、难度较大的工具的设置。本书可以解决房地产管理者在具体工作过程中会遇到的各种常见问题。

当然，建立一个规范化的房地产企业管理体系并不是一朝一夕的事情，衷心希望本书能成为房地产企业决策者进行决策的重要参考，成为企业中层管理者现用现查的实用工具，继而能让更多的房地产企业找到前进的方向，可以助更多的企业一臂之力。通过坚持不懈地推动企业的规范化管理措施，将企业的发展与管理的优化和规范时刻保持统一，构建企业坚固的管理核力。

本书由左江南主编，参加编写的人员有：赵文明、刘伟、刘洋洋、马懂、王金花、孟英杰、申生刚、苏丽晨、涂玉香、王微、吕娇娇、邢娟、徐娜、曾嫦、张剑、张玲芳、张玉霞、赵志龙、赵海娟、王华钦、崔建军、张媛媛、安志宏、楚彦俊、张立昆、董杉珊、郭帅、黄建东和黄玉红。固本方能硕果累累，根深方能枝繁叶茂。希望本书能够真正成为提升房地产行业整体管理水平的实用工具，为中国房地产行业的发展贡献一份力量。

编者

2012年5月

| 目 录 |

前言

第一章 项目开发与运作管理工具	1
研究可行性项目的工作程序	1
研究可行性项目的业务规范	2
工程项目前期及后期配套工作管理制度	6
建设项目选址意见书	9
项目前期开发工作流程	10
工程规划设计申请表	11
调整施工进度审批表	11
项目开发部经理职位说明书	12
项目投标主管职位说明书	13
项目立项主管职位说明书	14
开发前期策划控制流程	15
合同审批工作流程	18
房地产新项目发展管理制度	19
市场环境调查分析流程	23
项目开发风险分析表	24
区位调查表	24
竞争项目调查表	25
城市房地产运行状况统计表	26
住宅楼盘调查表	26
项目立项申请表	27
项目中标通知书	28
工程施工协议书	29
公共设施配套调查表	31
消费者问卷调查表	32
目标客户群调查统计表	38
城市各类房屋面积成交比较表	38

项目前期建设阶段报建业务流程·····	39
项目竣工报建业务流程·····	47
住宅房初步设计管理流程·····	48
房屋材料选型定样流程·····	49
住区景观设计流程·····	50
户型设计流程·····	52
施工图设计变更管理流程·····	53
室内设计管理流程·····	54
房屋设计管理流程·····	56
工程设计方案审批表·····	58
施工进度控制流程·····	59
施工质量控制规范·····	60
施工进度计划表·····	60
施工进度异常整改表·····	61
工程造价管理流程·····	61
停车场系统造价表·····	66
喷泉系统造价表·····	66
巡更系统造价表·····	67
监控系统造价表·····	67
一卡通系统造价表·····	68
网络设备造价表·····	68
可视对讲系统造价表·····	69
预算造价审核表·····	69
卫星系统造价表·····	70
工程造价对照表·····	70
各类工程造价参考标准统计表·····	71
楼盘售价一览表·····	74
价格分析表·····	74

第二章 工程技术质量管理工具 ····· 75

招标业务流程·····	75
编制常用招标文件的标准·····	76
招投标工作管理制度·····	77

万科招标管理办法	78
房地产开发用地投标、竞拍管理办法	84
招标方式登记表	88
工程管理部工作职责范本	89
项目经理部工程管理流程	91
设备材料采购申请表	95
设备采购管理规范	95
仓库材料样品管理	100
供应商评价和选择流程	101
材料设备采购程序	104
材料分类表	104
材料报审表	105
工程管理部工地检查制度	106
项目合同管理制度	107
工程施工设计管理制度	109
工程整改通知书	115
工程设计变更表	116
工程设计变更费用统计表	116
工程设计变更管理流程	117
工程设计变更规范	118
工程设计变更审批表	120
万科设计变更管理程序	121
施工图样会审管理规范	123
施工图样设计会审流程	125
图样交接记录表	126
图样会审记录表	126
工程技术质量管理规范	126
工程质量管理程序	129
工程质量管理规划表	129
工程质量保证责任书	130
工程质量监督工作程序	131
工程质量监督工作规范	132
特殊项目鉴定表	136
隐蔽工程验收记录	137

分部工程验收记录	138
设备台账一览表	139
技术交底工作程序	139
技术交底规范	140
技术交底追踪记录表	142
整体施工工作流程	143
工程进度控制及管理流程	144
工程延期申报表	145
合同审批表	146
合同交接表	147
工程施工合同备案表	148
工程施工协议书	149
工程开工报审表	150
工程验收业务流程	150
工程报验申请表	151
工程验收记录表	152
消防设施验收记录表	152
设备验收交接表	154
不合格品评审记录表	154
资料审查表	155
工程事故报告表	156
结算申请表	157
文档管理制度范本	158
施工工地文明标识标准	164
工程技术咨询管理制度	166
房屋质量保修书	168

第三章 项目融资与投资管理工具	170
项目融资工作管理程序	170
项目融资工作管理规范	170
投资决策流程	174
投资决策汇总表	175
设计指标表	175

损益表	176
银行借还款计划说明书	177
商业银行贷款管理程序	178
国家开发银行贷款管理程序	179
现金流量表	180
资金差异报告表	181
收入预测表	182
投资项目立项内部流程	183
投资立项手续管理流程	184
规划局立案申请表	188
用地规划申请书	189
工程规划许可证申请表	190
项目用地预审报告表	192
项目投资管理制度	194
年度投资计划表	198
投资环境评估表	199
投资效益分析表	200
项目开发成本测算表	200
传统贷款型信托筹资流程	201
中国香港主板上市融资流程	202
深圳证券交易所上市融资流程	203
上海证券交易所上市融资流程	205
国外商业银行贷款融资流程	207
国内商业银行贷款融资流程	208
融资需求分析表	209
融资成本分析表	209
融资风险分析表	210

第四章 工程预决算管理工具	211
工程预结算管理及审核细则	211
预算审批工作流程	215
决算审批工作流程	216
工程预算编制业务流程	217

工程结算编制业务流程	217
付款审批工作流程	218
施工图预算书	219
单项工程量计量表	221
单项工程概、预算表	221
预算调整申请表	222
工程签证结算一览表	222
工程竣工结算申请表	223
工程竣工结算统计表	224
工程竣工结算核定表	224
工程项目概况表	224
工程竣工财务决算表	226
工程竣工决算审批表	227
付款控制程序	227
工程尾款支付流程	229
零星水电预（结）算流程	229
项目竣工社会审价流程	230

第五章 人力资源管理工具	232
人力资源职权范本	232
人力资源系统岗位设计	235
人员内部招聘管理流程	236
人员需求表	236
用人申请流程	237
招聘申请表	237
内部招聘公告	238
应聘人员登记表	240
招聘工作计划表	241
面试记录表	242
录用通知书	243
新员工入职流程	243
新员工转正审批表	244
新员工转正流程	246

员工职务任命流程	247
薪资管理业务流程	248
薪资管理规范化范本	248
工资登记表	252
津贴申请单	253
员工薪酬制度	253
员工薪资调整表	255
变更工资申请表	256
员工工资发放流程	257
员工培训管理业务流程	258
员工培训意见调查表	259
员工团体培训申请表	260
员工个人培训申请表	260
年度培训计划表	261
员工培训经费申请表	262
员工外派培训申请表	263
员工外派培训协议书	264
培训考评表	265
新员工培训成绩评核表	266
计划外培训申请表	267
员工绩效管理流程	268
绩效反馈面谈表	269
建议表	270
人事考评表	270
绩效考核申诉表	271
员工考勤管理流程	272
员工加班申请流程	273
员工加班记录表	274
员工考勤记录表	274
员工外出登记表	275
员工请假表	275
办公用品管理制度范本	276
办公用品需求表	277
领用办公用品记录表	278

办公用品盘存表	278
档案管理业务流程	279
发放文件签收表	283
文件归档登记表	284
文件保管备查表	284
员工出差申请表	285
员工出差管理制度	285
员工出差报告表	288
员工辞职审批流程	289
员工辞退审批流程	290
员工离职交接流程	291
员工离职交接表	291
员工离职申请表	292
员工离职面谈表	293
员工手册范本	294
临时工登记表	305
第六章 市场运作与销售管理工具	306
项目调研计划表	306
市场分析业务流程	306
市场分析业务规范	307
市场定位业务流程	311
市场定位业务规范	312
市场推广计划表	314
市场分析执行表	315
楼盘定价系数表	315
销售管理制度	316
销售团队组建流程	320
销售团队组建规范	320
销售人员培训管理细则	322
销售人员培训流程	330
销售人员培训计划一览表	330
销售人员培训统计表	332

销售团队职位设置表	332
营销总监职位说明书	332
营销费用控制明细表	333
销售人员日常行为管理细则	335
营销部岗位职责范本	336
销售人员接听电话技巧	339
销售人员接待客户的流程	340
销售人员介绍产品的流程	342
销售人员带客户看现场流程	342
洽谈的基本流程	344
销售引导及道具运用规范	346
销售人员追踪客户流程	347
销售计划制订流程	349
销售会议管理制度	350
合同签订流程	351
合同解约协议	354
销售预测表	356
销售预算计划表	357
营销计划制订流程	359
销售进度控制表	360
客户促销计划统计表	361
广告策划业务流程	362
广告策划建议	367
广告审批业务流程	368
广告审批单	368
市场推广业务流程	369
广告推广时间计划表	369
广告费用预算表	370
广告费用分析表	371
广告效果评估表	371
市场营销流程	372
付款方式一览表	373
楼盘调价示范表	373
销售楼盘调查表	374

销售资金预算表	375
销售计划分析表	375
新楼盘价格影响因素分析表	376
销售率影响价格因素分析表	377
产品售价表	377
销售统计管理原则	378
每日销售报表	379
每周销售报表	380
每月销售报表	380
历年销售业绩统计比较表	382
第七章 客户管理工具	383
接待来访客户的规范	383
客户进场登记表	385
客户交叉单分配制度	386
下订单制度	386
新客户登记表	387
房屋交付流程细则	388
客户地域分布表	388
客户投诉处理流程	389
客户投诉处理表	390
客户投诉统计表	390
购房客户档案表	391
客户满意度调查表	391
客户评估表	393
客户满意项目统计表	394
签约客户确认表	394
保留楼盘销售控制表	395
来访客户分析表	395
客户增减分析表	396
客户意见表	397
客户抱怨处理表	398
客户退订分析表	399

意向客户统计表	399
客户获取信息渠道统计表	399
第八章 财务管理工具	400
财务部经理职位说明书	400
财务预算业务流程	401
年度资金预算表	402
预算申请表	403
预算变更申请表	403
管理费用预算表	403
营业费用预算表	405
财务费用核算表	405
日常财务工作管理制度说明书	405
经济管理制度说明书	408
会计档案管理制度说明书	410
年度财务预算书	411
销售成本估算表	412
年度利润预算表	413
成本管理流程	414
工程材料用量统计表	417
开发成本核算一览表	418
财务审计部门职责说明书	419
成本管理责任分工	422
财务审计实施计划表	423
财务审计工作记录表	423
万科成本管理范本	424
财务费用分析流程一览表	433
第九章 物业管理工具	434
保洁员岗位职责范本	434
绿化工岗位职责范本	435
辖区环境清洁检查表	436
消杀服务记录表	436

绿化养护记录表	437
垃圾清运服务质量表	437
绿化喷药记录表	437
绿化工具使用登记表	438
维修工岗位职责范本	438
客户报修工作流程	439
室内装修管理流程	440
停电、水、气处理流程	441
房屋装修验收表	442
更换电表记录表	442
维修工日常行为规范	443
更换水表记录表	444
房屋出租登记表	444
保安主管岗位职责范本	445
安全保卫管理制度	446
保安人员岗位职责范本	447
保安人员日常管理规范	449
外来人员登记表	450
保安交接记录表	450
犬类登记表	451
失物认领表	451
车辆管理制度	452
违章处理记录表	453
打架斗殴处理流程	453
电梯运行巡视记录表	454
电梯困人处理流程	454
环境清洁工作整改通知书	455
业主满意度调查表	455
物业管理制度分类表	456
物业管理问题处理表	456
物业管理费通知单	457
业主登记表	457
业主装修申请表	458
业主委托出租登记表	458