

楼盘顺利开发

100% =



150张实用表格

71项流程图解

13大节点管理

地产高效能管理自助工具箱

地产项目开发图表工具

开发商必备全套万能模板

中国地产资信自修所

克而瑞 (C)

编著



标准化图表



系统化思维

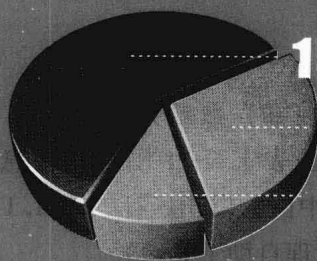


傻瓜化工具

中国物资出版社

楼盘顺利开发

100% =



150张实用表格

71项流程图解

13大节点管理

地产高效能管理自助工具箱

地产项目开发图表工具

开发商必备全套万能模板

中国房产信息集团
克而瑞（中国）信息技术有限公司

编著



标准化图表



系统化思维



傻瓜化工具

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

地产项目开发图表工具/中国房产信息集团, 克而瑞 (中国) 信息技术有限公司
编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 1

(地产高效能管理自助工具箱)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3573 - 7

I. ①地… II. ①中…②克… III. ①房地产 - 项目管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 192139 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 17.75 字数: 394 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3573 - 7/F · 1418

印数: 0001—4000 册

定价: 58.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

编委会

出品单位：中国房产信息集团

编著单位：克而瑞（中国）信息技术有限公司

总 编：周 忻 张永岳

编 委：丁祖昱 罗 军 张 燕 金仲敏 喻颖正 陈小平 彭加亮 龙胜平

刘文超 于丹丹 黄子宁 吴 洋 章伟杰 陈啸天 肖 鹏 张兆娟

陈蓓麟 李敏珠 汪 波 杨 莹 叶 婷 刘丽娟

主 编：丁祖昱

执行主编：李燕婷

美术编辑：杨春烨

特约校审：顾芳恒 李白玉 李石养 罗克娜 仲文佳

专业支持：  E-house China 易居中国研发机构
R&D INSTITUTE

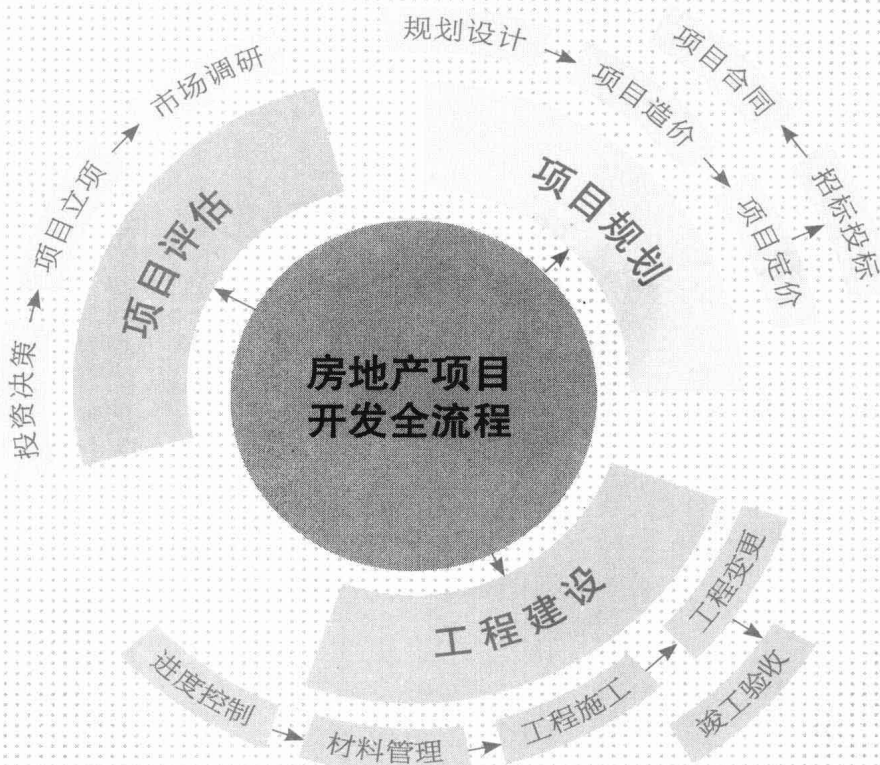
网站支持：  **sina** 新浪乐居

DiChan.com
beta
中 国 地 产 网

 **中国房商网**
Winfang.com

项目开发 3大环节 13大管理节点

每个关键节点背后都附带管理精华、细化流程分解图和即用表格，
确保项目开发的全程工具服务



房地产 开发经营4大特殊性

房地产企业同一般企业一样，都是向社会提供某种产品，但其产品的生产、成本的划分、投入和产出的过程比一般企业要复杂得多



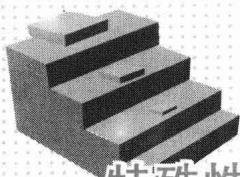
特殊性1

投资大，经营周期长，投资风险大

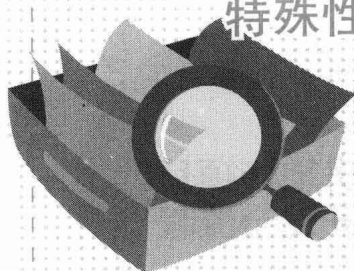
房地产项目的开发投资一般比其他行业的投资大，少则几百万元，多则上亿元或更多。经营周期长，一个项目从建设到售出，需要几年甚至十几年。所以房地产开发投资具有很大的投资风险

具有较强的保值、增值功能

人们对物业的需求总量超过物业的供给，使物业的价格持续上涨。尽管受到各种经济危机因素的影响，房地产业会出现萧条，但从长期的发展来看，物业的价格仍是不断上涨的



特殊性2



特殊性3

受到国家政策法律的制约

房地产的开发经营，受到国家政策、法律和法规的严格制约。房地产在基础建设和交易的过程中，都涉及复杂的法律契约关系

房地产物业与其他产品不同，它的售后服务是长期性、经常性的。物业建成后，需由开发商管理或委托物业公司管理，提供长期的物业管理和各种维修服务

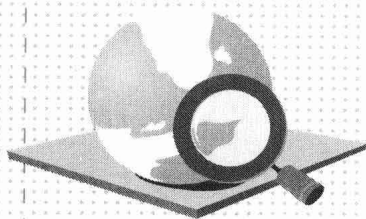


特殊性4

具有长期服务性

房地产 开发全程策划5大点击

通过对项目开发的策划，使产品定位和产品实现过程更加完善，保障产品能满足市场形势和客户需求，保证项目的投资成本得到有效的控制



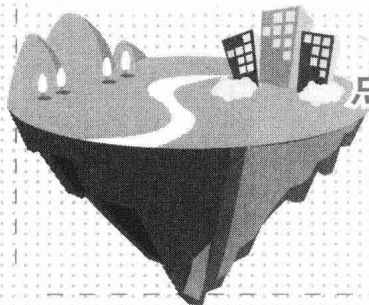
点击1

选择最适合开发商的投资地点

需充分考虑到开发商的经济能力，开发地点的升值潜力，城市规划，市政配套，土地取得的难易及代价，区域居民的生活水平及消费习惯等因素

选择房地产项目的开发内容和规模

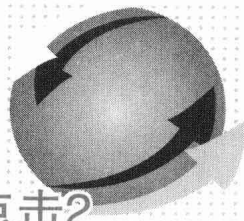
依据市场的定位，开发商确定项目开发的内容、物业的规划设计，并根据开发商的经济实力和城市规划的要求，确定项目开发的规模



点击3

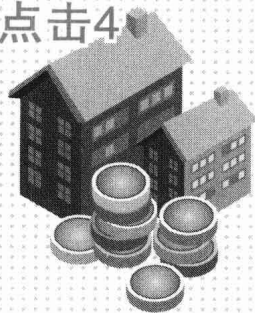
选择房地产项目市场定位

市场定位是开发商根据特定目标消费群，设计出自己的楼盘和形象，从而在消费者中确定独特的形象与地位。好的定位一旦为消费者认可，就能形成较大的销售优势



点击2

点击4



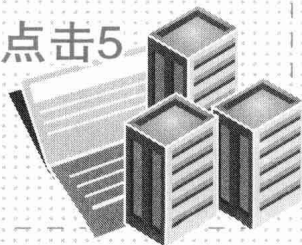
选择房地产开发的资金筹集方式

需对项目的总体资金投入量和阶段资金投入量有较准确的估计，并分析可能的资金来源，对项目所需的资金做出合理的安排

选择房地产项目的定价与价格策略

在考虑到项目的成本、竞争、产品、目标消费者的心理、开发者的赢利、商誉和国家法律政策等因素的情况下，合理地确定价格标准，巧妙运用定价技巧，并在实施过程中不断调整价格策略

点击5



画猫的地产商

现代人在后院的烧烤与原始人狩猎后的篝火大餐，有着本质上的不同，前者是心理享受，后者是生理需求。人类的进化带给我们一个错觉：餐前的舞蹈与仪式比吃饭本身更重要。

马斯洛将这种趋势模型化，在这个金字塔的结构里，生理需求位于最底层。此后很多年，商界人士据此制定企业的产品 and 市场策略，力图冲上塔尖——“自我实现的需要”，从而将竞争对手压在低位。

商界巨头更加充分地利用了这个模型：例如，可口可乐，功能上直奔“解渴”的基本需求，心理诉求上则围绕核心理念，紧趋时代前沿，以两面夹击的战略将全球消费者包裹其中。

在“两乐”的市场铁桶下，红牛则以“功能饮料”的细分市场切入，“渴了喝红牛，困了累了更要喝红牛”，开辟了一片自在小天地。

这一模型被王老吉彻底颠覆了，借助于“定位”战略的切割力，王老吉靠解决“上火”杀出重围，并且不满足于红牛式的市场细分，直接在中国超越了“两乐”。

“上火”这个被揭假专家方舟子认为是并不存在的概念，与王老吉的成功案例一样充满中国特色。我在沃顿商学院和营销学教授探讨过这个案例，他说：中国人太爱上火了。

在一个爱上火的国度，一个爱上火的年代，一个爱上火（更易被灭火）的房地产行业，开发商们更是在第一时间就盘踞在马斯洛模型的塔尖上，至于最基本的“盖房子”——那不是包工头和民工的事情吗？

可是盖房子不是灌糖水（特指本人自己在家灌糖水，拒绝法律纠

纷)，房子本身就是“基础决定上层建筑”的模型，低碳年代更要求绿色节能的建筑。偏偏中国的开发商们，大多最擅长定位、包装、售卖“上层建筑”，而不愿且不会打基础砌砖头。

于是，那些既能吆喝、又有扎实手艺的开发商有机会脱颖而出，原因如下：

1. 愈加成熟的购房者更加关注房子的本质的隐形卖点；
2. 基本功好的开发商能更好地控制成本（包括建造成本和时间成本）；
3. 技术派开发商更能把握低碳建筑的市场机遇。

《地产高效能管理自助工具箱》丛书提炼了一整套成熟实用的开发商工具，是对中国最优秀房地产企业基本功的全面挖掘。书中的各类表格文本，都是经过实践反复锤炼出来的干货。

理论上这些工具都是“拿来即用”的，可是，管理这东西，既是科学，又是艺术，它没法如鞋子般可以按照尺码去挑选。所以，精确而言是“拿来即食”，能否消化要看个人肠胃了。

正所谓“画鬼容易画猫难”，那些花哨的伎俩，如画鬼一样是最容易实现的，反正没人见过鬼的真实模样。本书阐述的，是开发商的“画猫技法”，学起来反而更难。

然而一旦悟透，则能真的成为房地产金字塔顶端的威武之“虎”了。

喻 颖 正

2010年10月

CHAPTER ONE

第一章 房地产项目评估高效管理

第一节 项目投资决策管理 / 2

管理智慧 科学分析市场态势, 做好投资决策 / 3

管理流程图 项目投资决策管理七大流程图 / 8

管理表格 项目投资决策管理十大表格 / 15

第二节 项目立项管理 / 31

管理智慧 精准掌握项目立项程序, 过好政府关 / 32

管理流程图 项目立项管理七大流程图 / 35

管理表格 项目立项管理六大表格 / 42

第三节 市场调研分析 / 52

管理智慧 点面结合掌控一手情报, 降低投资风险 / 53

管理流程图 项目前期市场调研分析两大流程图 / 56

管理表格 项目前期市场调研分析十三大表格 / 58

CHAPTER TWO

第二章 房地产项目规划高效管理

第一节 项目规划设计 / 70

- 管理智慧 投资、质量和工期控制相结合 / 71
- 管理流程图 项目规划设计九大流程图 / 75
- 管理表格 项目规划设计九大表格 / 84

第二节 项目造价管理 / 93

- 管理智慧 技术与经济合理结合, 控制工程造价 / 94
- 管理流程图 工程项目造价管理两大流程图 / 97
- 管理表格 工程项目造价管理十七大表格 / 99

第三节 项目定价管理 / 117

- 管理智慧 结合自身优势理性定价 / 118
- 管理流程图 项目定价三大流程图 / 122
- 管理表格 项目价格管理八大表格 / 125

第四节 项目招标投标管理 / 134

- 管理智慧 招标投标管理三大务实策略 / 135
- 管理流程图 招标投标管理流程图 / 138
- 管理表格 招标投标管理八大表格 / 139

第五节 项目合同管理 / 145

管理智慧 明确责任义务，建立现代企业制度 / 146

管理流程图 项目合同管理三大流程图 / 148

管理表格 项目合同管理十大表格 / 151

CHAPTER THREE

第三章 房地产工程建设高效管理

第一节 工程进度控制 / 160

管理智慧 细分过程节点，把控工程进度 / 161

管理流程图 工程进度控制五大流程图 / 164

管理表格 工程进度控制三大表格 / 169

第二节 建筑材料管理 / 172

管理智慧 节约采购费用，合理使用材料 / 173

管理流程图 材料管理八大流程图 / 177

管理表格 建筑材料管理九大表格 / 183

第三节 工程施工管理 / 193

管理智慧 奖惩分明，确保施工质量 / 194

管理流程图 工程施工管理九大流程图 / 197

管理表格 工程施工管理三十大表格 / 203

第四节 工程变更管理 / 232

管理智慧 明确工程变更管理程序，提高工作效率 / 233

目录



地产项目开发图表工具

管理流程图 工程变更管理五大流程图 / 236

管理表格 工程变更管理两大表格 / 241

第五节 项目竣工验收 / 244

管理智慧 严格验收标准，做好项目收尾管理 / 245

管理流程图 项目竣工验收三大流程图 / 248

管理表格 项目竣工验收十八大表格 / 252



地产项目开发图表工具

CHAPTER

第一章

ONE

房地产项目 评估高效管理



项目评估
管理方向

- 加强决策评估准确性
- 降低投资风险
- 建立高效的项目管理模式
- 充分做好市场调研



项目优化管理
关键词

- 项目可行性研究报告
- 项目评价方案
- 项目成本控制



项目投资决策管理

项目投资决策是企业所有决策中最为关键、最为重要的一项，一个重要的投资决策失误往往会使一个企业陷入困境。房地产项目的投资决策管理，首先需要对房地产市场走势进行客观分析、制定相应的企业发展战略，进而以此为指导来对项目进行比较与选择。而在项目选择过程中，一定要以房地产开发的全过程为参考，并对各个环节进行深入研究 with 细化。

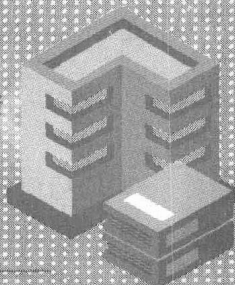
本节要点提炼

1 加强对房地产市场走势的研判

2 确定房地产投资决策目标

3 决策方案应不断加以调整和完善

4 “优奖劣罚”，按数据说话



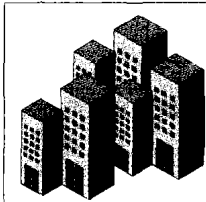
本节关键图表指引

- ✓ 项目投资决策管理七大流程图
- ✓ 项目投资决策管理十大表格



管理智慧

科学分析市场态势，做好投资决策



管理执行要点

- ① 确立衡量房地产投资效益的标准，测算每个方案的预期结果；
- ② 提升项目的决策管理、项目拓展和产品策划能力，降低投资风险；
- ③ 建立卓越的业务流程体系、培育优良的组织，降低运营风险。



掌握房地产投资与决策工作内容

根据房地产开发项目的特点，房地产投资与决策主要包括以下工作内容：

调查研究提出房地产投资项目	以市场调查为主，它是房地产项目投资决策的前提和基础。这一阶段的关键在于发现问题，包括：希望解决的问题是什么？关键因素是什么？必须在什么时间解决它？为什么要解决这一问题？为解决这一问题愿付出多大代价？在明确问题的过程中发掘关键因素（即在做出任何行动之前，必须改变、转移和消除的因素）
确定房地产投资决策目标	决策目标的形成、目标的大小、层次及决策者对目标的认知会影响决策的顺利程度。决策目标是由上述阶段中所要解决的问题决定的。在目标确定过程中，首先必须把要解决问题的性质、结构、症结及其原因分析清楚，然后针对性地确定合理的决策目标。合理的决策目标是可以衡量其成果、规定其时间和确定其责任的。另外，决策目标往往不止一个，要注意处理好多目标之间的关系
找出所有可行方案	根据房地产投资目标和有关的信息情报，拟订可行方案，并要求整体详尽性和相互排斥性相结合，以避免方案选择过程中的偏差。整体详尽性指拟订的各种备选方案应尽量包括所有可能找到的方案。相互排斥性指在不同方案中只能选用一个方案 对于最有潜力的方案，应依照下列原则进行检查：主要分析工作应致力于最有效的几个方案上；用在分析上的总费用不可超过它的预期收益。在拟订备选方案的过程中，还应考虑可能出现的变动，并对主要的参数及可能出现的误差和变动进行预测性分析

续 表

确立衡量房地产投资效益的标准，测算每个方案的预期结果	衡量效益的标准决定了最后的分析结果。通常可以通过成本与收益来衡量方案效益。确立了各可行方案的效益衡量标准后，就可据此对每个方案的预期结果进行测量，以供方案评价和选择之用
房地产投资方案评估及方案选择	方案评估就是根据确立的决策目标所提出的各种可行方案以及衡量效益的标准、预期的结果等，分别对各种可行方案进行衡量。方案评估的标准包括方案的作用、效果、利益、意义等，应具有技术可能性和经济合理性 方案的选择是对每一方案的结果进行比较，选出最可能实现决策预期目标或期望收益最大的方案，作为初步最佳方案。选择方案的方法通常有经验判断法、数学分析法和试验法三类
实施房地产投资决策方案	方案的实施是决策过程中至关重要的一步。在方案选定以后，就可制定实施方案的具体措施和政策
追踪调查方案实施，保证目标的实现程度	执行一个大规模的决策方案通常需要一个较长的过程，在这个过程中，情况可能会发生变化，而初步分析只会对该问题产生一个初步估计。因此，在进行方案计划的设置及解决不确定性问题时，方案应不断加以调整和完善。同样，任何连续性活动过程由于涉及多阶段控制，定期的分析也是必要的。另外，由于外部环境和内部条件的不断变化，也需要通过不断修正方案来消除不确定性



把握好现金流量

对于房地产投资项目这样一个特定的经济系统而言，投入的资金、花费的成本和获取的收益，都可以看成是货币形式（包括现金和其他货币支付形式）体现的资金流出或资金流入。在房地产投资分析中，把某一项投资活动作为一个独立的系统，把各个时间点上实际发生的资金流出或资金流入叫做现金流量。流出系统的资金称为现金流出，流入系统的资金称为现金流入，现金流出与现金流入之差称为净现金流量。

房地产投资分析的目的，就是根据特定房地产开发投资项目所要达到的目标和所拥有的资源条件，考察在不同运行模式或开发方案下的现金流出与现金流入，选择合适的运行模式或开发方案，以获取最好的经济效益。

对于房地产开发投资活动来说，投资、成本、销售或出租收入、税金、利润等经济量，是构成房地产开发投资项目现金流量的基本要素，也是进行投资分析最重要的基础数据。