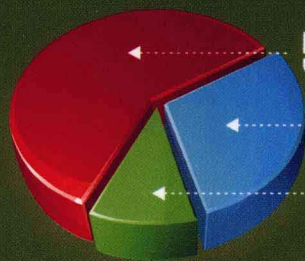


企业全面管理

100% =



54项制度指引

18个关键节点

5大核心环节

地产高效能管理自助工具箱

地产企业 运营制度工具

减少房地产管理工作试错成本

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

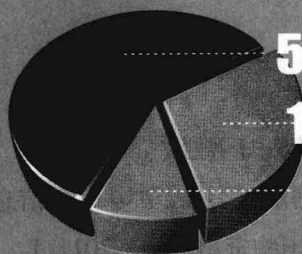


傻瓜化工具

中国物资出版社

企业全面管理

100% =



54项制度指引
18个关键节点
5大核心环节

地产高效能管理自助工具箱

地产企业 运营制度工具

减少房地产管理工作试错成本

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



傻瓜化工具

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

地产企业运营制度工具 / 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 - 3575 - 1

I. ①地… II. ①中… ②克… III. ①房地产业—企业管理 IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 185530 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 梁 凡

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: 16.25 字数: 366 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3575 - 1/F · 1420

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：仲文佳

美术编辑：杨春烨

特约校审：顾芳恒 李白玉 李石养 罗克娜

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

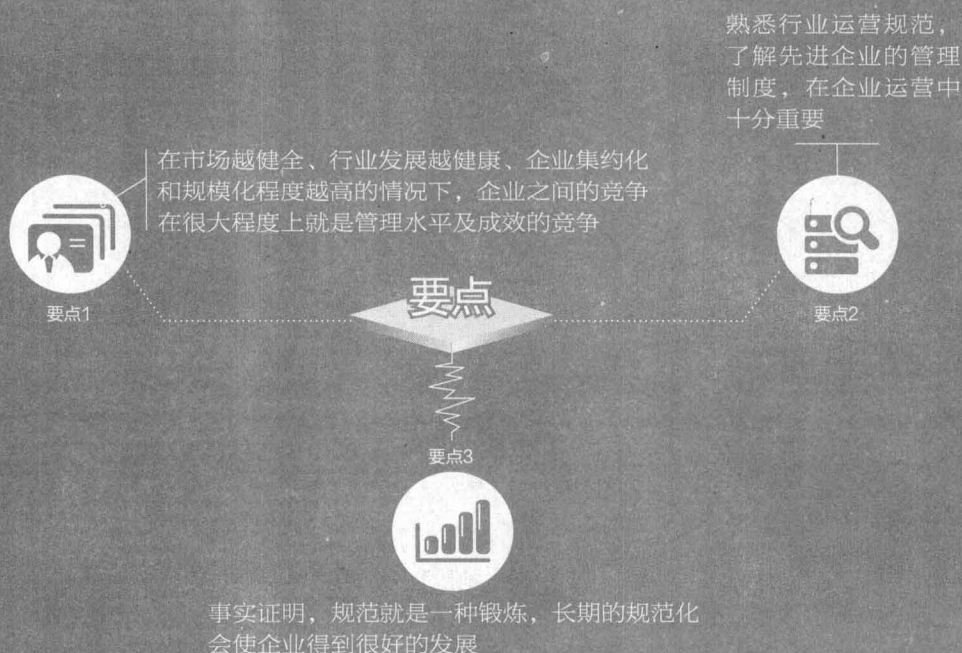
 **中国房商网**
Winfang.com

本书源起

可复制与不可复制

规范管理是企业运营的保障，企业应该在“轨道”上寻求最大的自由度，才能获得更快的发展。

不同时期，决定企业发展的因素可能不一样，但是任何时期，企业发展的成效都会受到管理制度的影响。



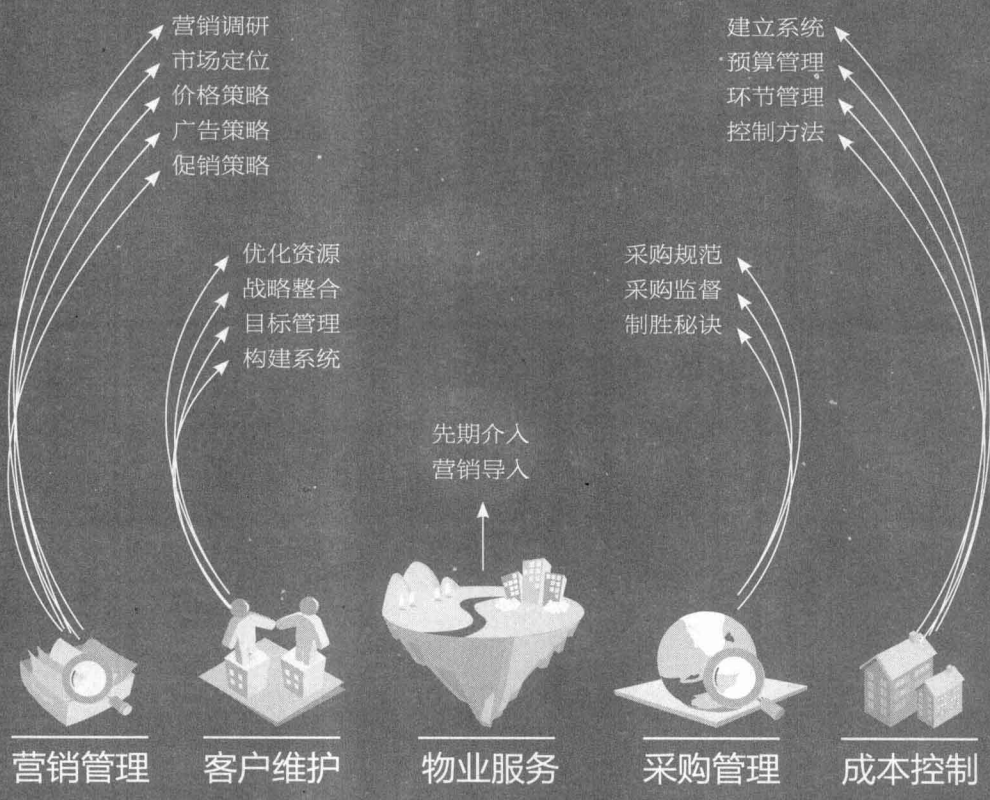
为获得长远发展企业在善于复制的同时，更要善于挖掘不可复制的因素。没有任何一种制度可以是一成不变的，所有的制度都需要按照企业发展的客观规律去不断健全、完善。同时，企业“善变”和创新的理念应该在企业发展的任何阶段都要永远“复制”下去。

唯有如此，
才能真正走出自己独特的成功之路。

本书价值

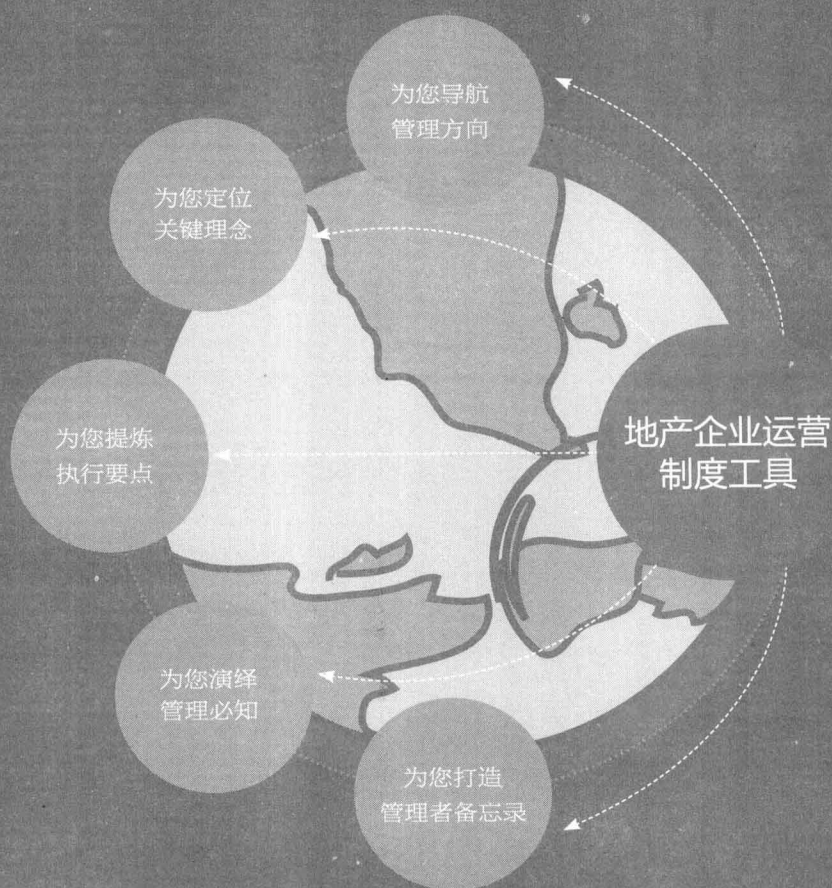
地产企业运营5大核心环节 18个关键节点 54项制度指引

- 细分五大环节操作步骤，为您提供地产企业运营最优操作方案；
- 每个关键节点对应名企实战优化操作指引，用成果标准来提升业绩。



本书思维 五大出击帮您快速掌握 地产企业运营制度

- 小成功靠个人，大成功靠制度。
- 成功的房地产开发商在企业的发展过程中建立了最实用的企业运营管理制度体系，为管理者提供了最佳的制度方案。



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和市场策略，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。

喻毅正

2010年10月

CHAPTER ONE

第一章 房地产营销高效管理

第一节 五大关键点激活营销管理 / 2

- 营销调研 开展全面的营销调研，了解市场 / 3
- 市场定位 实现准确的项目市场定位，占领市场 / 6
- 价格策略 制定灵活的价格策略，突破市场 / 8
- 广告策略 以项目定位为中心制定广告策略，打动市场 / 11
- 促销策略 适时采用有效的促销策略，稳定市场 / 13

第二节 全方位营销管理制度确保销售佳绩 / 15

- 管理制度1 “万科房地产项目营销操作指引及成果标准”总则 / 16
- 管理制度2 市场定位阶段操作指引及成果标准 / 17
- 管理制度3 市场推广方案阶段操作指引及成果标准 / 22
- 管理制度4 广告提案阶段操作指引及成果标准 / 24
- 管理制度5 推广主题和策略阶段操作指引及成果标准 / 27
- 管理制度6 销售指导书阶段操作指引及成果标准 / 29
- 管理制度7 开盘阶段操作指引及成果标准 / 31
- 管理制度8 销售阶段操作指引及成果标准 / 34

CHAPTER TWO

第二章 房地产客户维护高效管理

第一节 客户关系是始终如一的价值驱动 / 40

- 优化资源 客户关系管理的概念和作用 / 41
- 战略整合 建立客户关系管理系统的两大要点 / 43
- 目标管理 明确客户关系管理目的 / 44
- 构建系统 客户关系管理是系统工程 / 45

第二节 规范化维护客户关系 / 47

- 管理制度1 客户满意度测量监控程序 / 48
- 管理制度2 客服专员操作指引 / 51
- 管理制度3 客户投诉处理程序 / 55
- 管理制度4 入住流程作业指引 / 62
- 管理制度5 入住后客户换、退房及赔偿处理程序 / 65
- 管理制度6 外聘律师管理程序 / 67
- 管理制度7 文件法律审核操作指引 / 69
- 管理制度8 法律案件处理作业指引 / 72
- 管理制度9 万科的客户服务操作指引及成果标准 / 74
- 管理制度10 “万客会”会员守则及权益 / 80

CHAPTER THREE

第三章 房地产物业服务高效管理

第一节 两大要点实现物业管理最优化 / 84

先期介入 将物业管理纳入长效服务 / 85

营销导入 实现物业管理卖点价值最大化 / 87

第二节 规范化物业管理提升企业价值 / 91

管理制度1 物业管理处员工绩效考评实施标准作业规程 / 92

管理制度2 物业管理处内部管理标准作业规程 / 97

管理制度3 物业管理处员工服务管理标准作业规程 / 102

管理制度4 入住管理标准作业规程 / 111

管理制度5 装修管理标准作业规程 / 117

管理制度6 住户投诉处理标准作业规程 / 120

管理制度7 回访管理标准作业规程 / 124

管理制度8 住户违章处理标准作业规程 / 126

管理制度9 社区文体活动组织实施标准作业规程 / 129

管理制度10 物业管理处与业主委员会沟通、协调标准作业规程 / 132

管理制度11 机电维修部员工绩效考评实施标准作业规程 / 135

管理制度12 设备综合管理标准作业规程 / 140

管理制度13 交通管理标准作业规程 / 143

管理制度14 停车场管理标准作业规程 / 146

CHAPTER FOUR

第四章 房地产采购高效管理

第一节 规范采购行为，遏制采购腐败 / 150

采购规范 规范采购行为，提升业务执行力 / 151

采购监督 多元化策略，遏制采购腐败 / 153

制胜秘诀 提升房地产采购管理能力三要素 / 157

第二节 立体化实现采购制度严格化 / 159

管理制度1 采购控制程序 / 160

管理制度2 甲供材料（设备）采购及管理工作程序 / 162

管理制度3 甲供、乙供与三方供货材料的划分方法 / 165

管理制度4 甲供材料及三方供货材料管理规定 / 166

管理制度5 限价材料管理规定 / 167

管理制度6 三方施工合同材料管理规定 / 169

管理制度7 甲供材料（设备）进货检验指导书 / 170

管理制度8 中准价以外乙供材料价格确定的工作程序 / 171

管理制度9 材料进货检验指导书 / 172

管理制度10 10万元以下施工队伍、材料供应商选择办法 / 175

管理制度11 新材料推广应用管理工作程序 / 177

管理制度12 单位指定产品（供电局）采购工作程序 / 179

管理制度13 产品标志和可追溯性管理规定 / 181

CHAPTER FIVE

第五章 房地产成本控制高效管理

第一节 提升成本控制效率的强力手段 / 184

建立系统 建立房地产成本管理系统 / 185

预算管理 以目标利润为导向，实行全面预算管理 / 188

环节管理 项目开发各个环节成本控制 / 192

控制方法 项目开发全程成本控制方法 / 194

第二节 实现成本控制的制度保障 / 196

管理制度1 房地产成本管理制度 / 197

管理制度2 成本控制实施细则 / 207

管理制度3 房地产开发企业成本核算指导 / 210

管理制度4 项目成本控制要点（总控、营销期费用） / 222

管理制度5 成本部部门及岗位职责 / 227

管理制度6 工程成本管理程序 / 233

管理制度7 目标成本编制作业指引 / 237

管理制度8 责任成本管理体系操作指引 / 239

管理制度9 区域成本信息共享管理维护操作指引 / 241



地产企业运营制度工具

CHAPTER

第一章

ONE

房地产营销 高效管理



项目评估
管理方向

- 全面把握市场及竞争者状况
- 制定营销策略，包括产品定位、价格、广告和促销等
- 营销策略的制定应注重与客户的每一次接触



项目优化管理
关键词

- 营销调研、市场定位策略、价格策略、广告策略、促销策略
- 项目成本控制



五大关键点激活 营销管理

成功的房地产营销管理要求我们站在客户的立场，发现和体验客户的不同需求，在差异化市场中寻找生存之道，保持持续的良好销售势头。

本节要点提炼

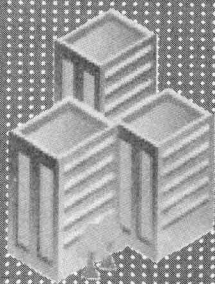
1 开展全面的营销调研，了解市场

2 实现准确的项目市场定位，占领市场

3 制定灵活的定价策略，突破市场

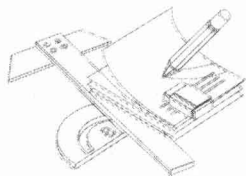
4 以项目定位为中心制定广告策略，打动市场

5 适时采用有效的促销策略，稳定市场



**管理
思维****营销 调研**

开展全面的营销调研，了解市场



管理执行要点：

- ① 根据公司项目开发的相关要求界定营销调研的范围，确定市场调查的问题，组织编写市场调查大纲；
- ② 根据公司项目的情况对调查的问题进行初步分析，防止所调查的问题定义太宽泛，影响后续步骤的实行；
- ③ 实行通过审核的调查计划，在实行的过程中注意将误差控制在较小的范围内。

管理思维



营销调研的前期工作



确定调研的问题及范围

根据公司项目开发的相关要求界定营销调研的范围（包括市场环境调查和市场内容调查），确定市场调查的问题，组织编写市场调查大纲。



调查问题的初步分析

根据公司项目的情况对调查的问题进行初步分析，防止所调查的问题定义太宽泛，影响后续步骤的实行，保证调查者得到与管理决策有关的全部信息。



制订调查计划

制订调查计划，确定营销调研的目的、范围和方法等，以指导后续工作。