



克而瑞（中国）信息技术有限公司 决策资源图书策划中心 编著

地产企业管理橙皮书

The Orange Book Of Real Estate Business Management

房地产 高级管理工具箱 7大节点流程与表格精粹

投融资开发管理 • 项目开发管理 • 工程管理
项目营销推广管理 • 物业管理 • 人力资源管理 • 财务管理

地产企业标准化管理操作阵法

一流名企

+

拿来即用

+

必备武器

下册

大连理工大学出版社

克而瑞（中国）信息技术有限公司 决策资源图书策划中心 编著

房地产

高级管理工具箱

7大节点流程与表格精粹

投融资开发管理 • 项目开发管理 • 工程管理
项目营销推广管理 • 物业管理 • 人力资源管理 • 财务管理

下册

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产高级管理工具箱/克而瑞(中国)信息技术有限公司, 决策资源图书策划中心编. —大连: 大连理工大学出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-5611-4826-6

I. 房… II. ①克…②决… III. 房地产-企业管理
IV. F293. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第064851号

出版发行: 大连理工大学出版社

(地址: 大连市软件园路 80 号 邮编: 1160 23)

印刷: 广州培基印刷镭射分色有限公司

幅面尺寸: 210mm×285mm

印 张: 75. 25

出版时间: 2009 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 武 毅 杨 萍 张昕焱

封面设计: 谢小玲

责任校对: 王 琦

书 号: ISBN 978-7-5611-4826-6

定 价: 458. 00 元(共 2 册)

发 行: 0411-84708842

传 真: 0411-84701466

E-mail: a_detail@dutp.cn

URL: <http://www.dutp.cn>

编委会

编著单位：克而瑞（中国）信息技术有限公司
决策资源图书策划中心

编委：周忻 张永岳 丁祖昱 陈小平
张燕 彭加亮 龙胜平 喻颖正
金仲敏 章伟杰 吴传鲲 陈啸天
于丹丹 黄子宁 吴洋 刘文超
刘丽娟 张斌

执行主编：李石养 蒲德跃 陈明辉
装帧设计：谢小玲
美术编辑：黄晴 王晓丽
图书宣传：贺颖红 关春燕
特约校审：顾芳恒 李白玉 罗克娜 黄秋婵

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

媒体支持： 21世纪经济报道 建筑时报
www.winfang.com 21st CENTURY BUSINESS HERALD
《商业推动市场》 《中国房地产报》
《中国建设报·中国楼市》 《南方楼市》

专业网站： DiChan.com beta
Winfang.com 中国地产网

标准化管理是 房地产企业长青之术

世界成功的企业无一例外都是管理标准化的典范。通用、沃尔玛、麦当劳、戴尔、松下、丰田等均是典型代表。

丰田汽车之所以成为世界上利润最高的企业之一，就得益于其“标准化管理”，其独创的“丰田生产方式”是基于杜绝浪费的思想，通过精细的“标准化管理”来降低成本，增加利润。

同样，世界大起大落的企业，根本原因也在于缺乏对标准化管理的制定和执行。

企业标准化的管理是动态的管理，可以达到持续改进，从而提升企业的整体业绩。推进标准化是一个长期的、循环上升的过程。最初的体系往往是不太完善的，随着企业客观环境的变化，适时地对标准进行审查、修订，保持标准的先进性是非常必要的。

2008年房地产市场风云变幻，王石抛出“拐点论”，潘石屹更有“百日剧变论”。

中国房地产企业开发的产品同质化越来越严重，差异性越来越小，企业之间的竞争日渐表现为成本的竞争、管理的竞争。因此，为了提高竞争力，房地产企业必须放弃粗放式经营，进行精细化、标准化管理，这已是大势所趋。很多像万科这样的成功企业已经证明其可行性和必然性。

应用良好的管理制度、管理流程及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的有效工具，它们把大量管理工作规范化、标准化，使繁琐变得简单，使杂乱变得有序，使流程更加清晰，为企业在激烈的市场竞争中生存和发展奠定坚实的基础。

根深方能枝繁叶茂，固本方能硕果累累。希望本套书（上下册）的出版，能实现“复制成功，解码中国地产领跑模式”的初衷，为学习先进地产企业的管理方式、提升行业的整体管理水平提供系统的商务工具。

目录 Contents



《房地产高级管理工具箱》下册

+1 Chapter

投融资开发管理

》》 003 第一节：项目投资决策管理

- 004 一、用科学分析指导决策，降低投资风险
- 007 二、项目决策管理六大流程
- 015 三、项目决策管理九大表格

》》 036 第二节：企业融资管理

- 37 一、顺应市场发展，实现多渠道融资
- 39 二、企业融资管理十四大流程
- 47 三、企业融资管理相关表格

Chapter 2+

房地产开发项目管理

》》 057 第一节：市场调研

- 58 一、运用点线面体三维市场调研全面把握市场动态
- 61 二、项目前期调查与市场分析两大流程
- 63 三、项目前期调查与市场分析十三大表格

»» 074 第二节：规划设计

075 一、产品规划设计管理的四大关键点

079 二、项目规划设计管理九大流程

»» 088 第三节：项目造价管理

089 一、从五大层面控制项目造价

091 二、工程项目造价管理三大流程

093 三、工程项目造价管理十七大表格

»» 111 第四节：项目定价管理

112 一、熟悉房地产项目定价五大方法

115 二、项目价格管理三大流程

118 三、项目价格管理九大表格

工程管理

Chapter 3⁺

»» 129 第一节：招标投标管理

130 一、制定招投标与合同管理办法，促进规范化管理

133 二、招投标管理流程

134 三、招投标管理八大表格

140 四、合同管理两大流程

142 五、合同管理十大表格

目录 Contents



《房地产高级管理工具箱》下册

Chapter
3⁺

》》 152 第二节：项目控制

- 153 一、把握进度、质量、成本控制三大要点
- 155 二、项目控制二十大流程
- 182 三、项目控制五大表格

》》 187 第三节：材料管理

- 188 一、规范采购流程，提升采购能力
- 191 二、材料管理九大流程
- 197 三、材料管理九大表格

》》 206 第四节：施工管理

- 207 一、用科学的施工管理体系保证产品品质
- 210 二、施工管理九大流程
- 215 三、施工管理三十大表格

》》 243 第五节：变更管理

- 244 一、借鉴国际标准，规范变更管理
- 247 二、变更管理五大流程
- 252 三、变更管理两大表格

》》 254 第六节：竣工验收

- 255 一、掌握竣工验收全过程
 - 256 二、竣工验收三大流程
 - 259 三、竣工验收十八大表格
-

项目营销推广管理

»» 277 第一节：营销计划

- 278 一、用计划保证营销方案落实
- 281 二、营销计划三大流程
- 285 三、营销计划十三大表格

»» 294 第二节：广告策划

- 295 一、把握广告效果评估
- 298 二、广告策划六大流程
- 304 三、广告策划十四大表格

»» 319 第三节：销售管理

- 320 一、把握销售进度，巧用销控促进成交
- 324 二、销售管理八大流程
- 329 三、销售管理十六大表格

»» 341 第四节：案场管理

- 342 一、有序安排现场管理工作
- 344 二、案场管理二十一流程
- 356 三、销售管理二十九表格

»» 380 第五节：客户管理

- 381 一、精确客户分析，准确市场推广
- 383 二、客户管理五大流程
- 388 三、客户管理二十九表格

目录 Contents



《房地产高级管理工具箱》下册

Chapter 5

物业管理

》》 407 第一节：工程维修

408 一、物业维修九大内容

411 二、工程维修六大流程

415 三、工程维修六大表格

》》 420 第二节：环境管理

421 一、物业环境管理的内容与工作职责

424 二、绿化管理流程

425 三、环境管理八大表格

》》 431 第三节：治安管理

432 一、熟悉物业治安管理岗位职责和内容

435 一、治安管理六大流程

440 三、治安管理四大表格

Chapter 6+

人力资源管理

》》 445 第一节：招聘管理

446 一、明确房地产企业招聘原则与流程

448 二、招聘管理两大流程

450 三、招聘管理七大表格

》》 456 第二节：培训管理

457 一、建立科学的房地产人力资源培训体系

460 二、培训流程

461 三、培训管理七大表格

》》 468 第三节：绩效考核管理

469 一、掌握房地产绩效考核要点

472 二、绩效考核管理流程

472 三、绩效管理六大表格

》》 478 第四节：行政管理

479 一、了解行政管理工作内容，履行职责

482 二、考勤管理工作流程

482 三、人事行政管理四大类表格

485 四、交通车辆管理四大表格

487 五、办公用品管理四大表格

490 六、出差报销管理四大表格

492 七、文件管理五大表格

Chapter 7⁺

财务管理

》》 497 第一节：财务预算管理

498 一、完善预算控制系统四大步骤

500 二、财务预算管理两大流程

501 三、财务预算管理十八大表格

目录 Contents



《房地产高级管理工具箱》下册

》》 515 第二节：现金管理

516 一、推崇“现金为王”，做好财务管理

518 二、日常现金管理流程

518 三、日常现金管理八大表格

》》 524 第三节：成本管理

525 一、确立“全生命周期成本”管理思想

529 二、成本管理流程

530 三、成本管理六大表格

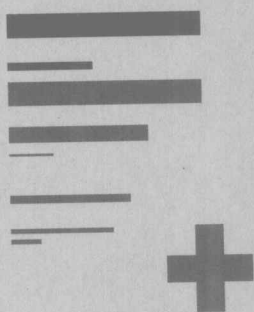
Chapter
7⁺

用流程和表格实现规范化管理

本章

✦

- ① 房地产项目投资可行性分析流程
- ② 房地产项目立项流程
- ③ 企业融资管理流程
- ④ 投资决策汇总表
- ⑤ 成本分析明细表
- ⑥ 资金平衡计划表



CHAPTER

房地产高级管理工具箱

投融资开发 管理

房地产项目投资具有高风险、高收入的特征，因此必须有科学的调研流程确保投资决策的正确性。而目前行业内多以决策者的经验取代科学论证，造成项目风险不可控。随着房地产市场的发展与成熟，以投资分析与可行性研究为核心的规范化投资决策流程必将成为项目开发前期不可或缺的环节。另外，随着企业的扩张，融资管理也正在成为必须关注的首要问题。



SECTION 01

第一节



项目投资决策管理

随着房地产市场从土地时代走向产品时代，无条件地获取土地不再“一本万利”，相反，错误的投资决策带来的风险已经不容忽视，甚至可能造成企业资金链条的断裂。严谨的项目可行性分析与经济测算，是降低投资风险最有效的手段。因此，必须规范项目投资决策管理流程，通过对开发项目的全面分析、论证、各方案比较和评价，保证技术上可行、环境上允许、市场上成功。

本节关键流程与表格

- ▲ 项目前期工作流程
- ▲ 项目可行性分析流程
 - ▲ 购地决策流程
 - ▲ 成本分析表
 - ▲ 收入预测表

一、用科学分析指导决策，降低投资风险

（一）项目投资决策决定企业成败

房地产开发项目的投资决策是房地产开发企业的最重大决策行为，其正确与否对投资的经济效益影响很大，甚至直接影响着企业的生存与发展。科学全面的房地产投资评估，是项目投资正确决策的前提和基础。

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：

第一，市场分析：市场分析包括市场调查和市场预测两个方面，其主要目的在于了解社会对房地产开发项目的需求情况以及实施某一房地产开发项目的外部制约条件；

第二，投资评估：通过市场分析，可以提出实施开发项目的若干个方案，对每一个投资方案进行财务评价、风险分析和国民经济评价，从系统的整体观点出发，列出投资方案的优先次序。

第三，投资决策：根据投资项目的具体情况，可以采用确定型决策、风险型决策和不确定型决策方法等选择投资方案。

需要注意的是，在现实操作中，项目的决策阶段已进行了内部的投资分析管理，但要想为项目获得融资支持，还需要将项目的投资分析系统化、制度化、透明化。

（二）算好项目经济账保证项目收益

在过去的项目投资决策中，房地产企业往往过分依赖决策者的经验，没有建立科学的项目投资分析思想，经济测算是房地产投资决策普遍的软肋。但是投资分析恰恰是保证项目收益、降低项目风险最有效的手段，因此房地产企业必须充分重视并强化项目投资分析。

所谓项目投资分析，即通过一系列投资效果评价指标的计算，对各种可能的投资方案进行比较、分析。具体来看，房地产项目投资分析是在房地产市场调查与预测，项目策划，投资、成本与费用估算，收入估算与资金筹措等基本数据基础上，通过编制基本财务报表、计算财务分析指标，并与有关标准进行比较，对房地产项目的财务盈利能力、偿债能力和资金平衡能力进行分析，据以判别项目的财务可行性或从中选择最佳方案。所以进行房地产投资分析时，须对与之相关的现金流量、资金时间价值、资金等效值计算和投资经济效果评价指标有较准确的把握。



1. 把握好现金流量

对于房地产项目投资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这种资金流出或流入叫做现金流量。流出系统的资金叫现金流出，流入系统的资金叫现金流入，现金流出与流入之差称为净现金流量。

房地产投资分析的目的，就是要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，考查在不同运行模式或开发方案下的现金流出与流入，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。

2. 控制好投资与成本

（1）开发项目总投资

开发项目总投资包括工程建设投资和经营资金。工程建设投资包括固定资产投资和开发产品成本两部分。经营资金是指房地产开发企业用于日常经营的周转资金。

（2）开发产品成本费用（包括产品开发成本，经营成本和期间费用）

第一，产品开发成本

产品开发成本是指房地产开发企业在开发过程中所发生的各项费用。按其用途可分为：土地开发成本、房屋开发成本和配套设施开发成本。而在核算上又将其费用划分为六个成本项目，即土地费用、前期工程费、基础设施建设费、建筑安装工程费、公共配套设施建设费和开发间接费。

第二，经营成本

当企业对外转让、销售和出租所开发的产品时，应将上述产品的开发成本结转为相应的经营成本，即土地转让成本、商品房销售成本、配套设施销售成本、出租房经营成本和出租土地经营成本。

第三，期间费用

开发项目的期间费用是指企业行政管理部门为组织和管理开发经营活动而发生的管理费用、财务费用，以及为销售、出租、转让开发产品而发生的销售费用。