



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

附赠光碟

300个

核心管理工具

房地产 高级管理工具箱

12大环节管理制度典集

开发前期 • 规划设计 • 造价与预决算 • 招投标 • 工程施工 • 竣工验收
楼盘营销 • 客户关系 • 物业管理 • 采购管理 • 成本控制 • 行政管理

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

上册

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

12大环节管理制度典集

开发前期 • 规划设计 • 造价与预决算 • 招投标 • 工程施工 • 竣工验收
楼盘营销 • 客户关系 • 物业管理 • 采购管理 • 成本控制 • 行政管理

上册

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	罗克娜		
装帧设计：	谢小玲			
美术编辑：	王晓丽	潘永彬		
图书宣传：	贺颖红	关春燕		
特约校审：	顾芳恒	黄秋婵	李白玉	仲文佳

专业支持：



媒体支持：



21世纪经济报道
21st CENTURY BUSINESS HERALD

建筑时报

《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
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》上册

+1 Chapter

房地产开发前期管理制度

»» 01 房地产开发前期管理要点

005 一、房地产开发前期分阶段流程

009 二、房地产项目开发前期三大管理要点

»» 02 房地产项目开发前期管理制度

011 制度一 万科前期、配套工作管理制度

015 制度二 房地产项目前期开发策划控制程序

020 制度三 土地前期费用索赔管理程序

022 制度四 合同审批工作程序

023 制度五 房地产新项目发展管理制度

Chapter 2+

规划设计管理制度

»» 01 房地产项目规划设计管理要点

056 管理要点一：做好详细的规划调查研究

056 管理要点二：加强报批过程目标管理，确认规划设计要点

057 管理要点三：完善管理机制，保证规划设计水平

»» 02 规划设计管理制度

060 制度一 集团规划设计评审会管理办法

064 制度二 万科住宅统一设计要求规范

096 制度三 “上报集团规划设计部备案”制度的管理办法

099 制度四 集团单体确认管理办法

101 制度五 规划设计过程控制程序

- 104 制度六 设计管理程序
- 108 制度七 设计前期阶段作业指引
- 112 制度八 实施方案设计作业指引
- 118 制度九 施工图设计阶段作业指引
- 121 制度十 建筑施工现场配合作业指引
- 123 制度十一 景观设计作业指引
- 130 制度十二 室内设计管理程序
- 134 制度十三 设计变更管理办法

Chapter 3⁺

工程造价与预决算管理制度

»» 01 工程造价控制与预决算管理要点

- 156 一、投资决策阶段：尽可能准确地计算项目全过程费用
- 156 二、设计阶段：可采用限额设计控制造价
- 156 三、项目发包阶段：编制科学的预算标底进行招投标
- 157 四、施工阶段：进行施工组织设计的合理优化
- 158 五、竣工决算阶段：做好工程造价决算审核

»» 02 工程造价与预决算管理制度

- 160 制度一 工程预决算管理及审核作业指引
- 167 制度二 预算审批工作程序
- 169 制度三 决算审批工作程序
- 171 制度四 工程决算审批工作程序
- 173 制度五 付款审核、审批工作程序
- 176 制度六 付款控制程序
- 179 制度七 工程尾款支付工作程序
- 180 制度八 零星水电预（结）算工作程序
- 182 制度九 工程项目竣工决算进行社会审价的操作程序

目录 Contents



《房地产高级管理工具箱》上册

+4 Chapter

招标投标管理制度

》》 01 招标投标管理要点与组织实施

- 190 一、 严格审查投标人的资格
- 190 二、 编制规范的招标文件
- 192 三、 组织评标
- 193 四、 把握中标人的中标条件

》》 02 招标投标管理制度

- 194 制度一 招标投标工作管理细则
- 196 制度二 万科企业集团工程招标管理办法
- 202 制度三 房地产开发用地投标、竞拍管理办法
- 207 制度四 施工总包单位竞标考察管理制度
- 208 制度五 施工总包单位招投标管理制度
- 209 制度六 监理单位考察、招投标管理制度

Chapter

5+

工程施工管理制度

》》 01 工程施工管理要点

- 221 一、 做好工程施工管理七个方面的具体工作
- 224 二、 施工环节成本控制四要点

》》 02 施工管理制度

- 226 制度一 地盘总体施工工作程序
- 229 制度二 工程管理部工作职责
- 232 制度三 项目经理部的架构与建制

238	制度四	项目经理部工程管理程序
243	制度五	工程招标投标工作管理制度
246	制度六	工程管理部工地检查制度
247	制度七	项目经理部合同管理制度
250	制度八	工程施工组织设计审查制度
253	制度九	施工图纸会审管理制度
257	制度十	工程质量控制及管理办法
260	制度十一	工程进度控制及管理办法
261	制度十二	材料设备采购管理制度
265	制度十三	材料样品仓库管理程序
269	制度十四	供应商评价和选择程序
272	制度十五	项目经理部文档管理制度
276	制度十六	文明工地标识标准
282	制度十七	工程技术咨询管理制度
284	制度十八	万科房地产有限公司设计变更和工程签证管理程序
287	制度十九	项目管理常用控制表单

Chapter 6+

工程竣工验收管理制度

》》 01 工程竣工验收管理要点

- 307 一、工程竣工验收的三大分类
- 309 二、建设工程竣工验收的基本程序和内容

》》 02 工程竣工验收管理制度

- 311 制度一 住宅交付使用标准规定
- 319 制度二 工程验收规范
- 321 制度三 业主收楼验房详细步骤
- 325 制度四 入住验收管理细则
- 327 制度五 万科门窗验收标准

目录 Contents



《房地产高级管理工具箱》上册

Chapter

7+

房地产营销管理制度

》》 01 房地产营销管理要点

- 334 一、开展全方位的营销调研
- 335 二、实现准确的项目市场定位
- 336 三、制定灵活的价格策略
- 338 四、以项目定位为中心制定广告策略
- 338 五、采用实效的促销策略

》》 02 房地产营销管理制度

- 340 制度一 “万科房地产项目营销操作指引及成果标准”总则
- 341 制度二 市场定位阶段操作指引及成果标准
- 346 制度三 销售指导书阶段操作指引及成果标准
- 348 制度四 广告提案阶段操作指引及成果标准
- 351 制度五 推广主题和策略阶段操作指引及成果标准
- 353 制度六 市场推广方案阶段操作指引及成果标准
- 356 制度七 开盘阶段操作指引及成果标准

Chapter
+8

客户关系管理制度

》》 01 客户关系管理要点

- 377 一、客户关系管理的概念和作用
- 378 二、建立客户关系管理系统的两大要点
- 379 三、明确客户关系管理目的
- 380 四、客户关系管理是系统工程

》》 02 客户关系管理制度

- 381 制度一 顾客满意度测量监控程序

- 385 制度二 客服专员操作指引
- 389 制度三 客服投诉处理程序
- 396 制度四 入住流程作业指引
- 399 制度五 入住后客户换、退房及赔偿处理程序
- 402 制度六 外聘律师管理程序
- 403 制度七 文件法律审核操作指引
- 406 制度八 法律案件处理作业指引
- 408 制度九 “万客会”会员守则及权益

物业管理标准管理制度

》》 01 物业管理实施要点

- 415 管理要点一：物业管理先期介入
- 416 管理要点二：营销导入实现物管卖点价值最大化

》》 02 物业管理标准管理制度

- 419 制度一 管理处员工绩效考评实施标准作业规程
- 425 制度二 管理处内部管理标准作业规程
- 430 制度三 物业管理处员工服务管理标准作业规程
- 438 制度四 入住管理标准作业规程
- 443 制度五 装修管理标准作业规程
- 447 制度六 住户投诉处理标准作业规程
- 451 制度七 回访管理标准作业规程
- 453 制度八 住户违章处理标准作业规程
- 456 制度九 社区文体活动组织实施标准作业规程
- 459 制度十 物业管理处与业主委员会沟通、协调标准作业规程
- 461 制度十一 机电维修部员工绩效考评实施标准作业规程
- 466 制度十二 设备综合管理标准作业规程
- 469 制度十三 交通管理标准作业规程
- 472 制度十四 停车场管理标准作业规程

Chapter 9⁺

目录 Contents



《房地产高级管理工具箱》上册

Chapter

+10

房地产采购管理制度

》》 01 房地产采购管理要点

- 479 一、规范采购行为，在技术层面提升业务能力
- 481 二、遏制采购腐败，在系统建设上全面完善
- 482 三、提升房地产采购管理能力三要点

》》 02 房地产采购管理制度

- 484 制度一 采购控制程序
- 486 制度二 甲供材料（设备）采购及管理工作程序
- 489 制度三 甲供、乙供与三方供货材料的划分方法
- 490 制度四 甲供材料及三方供货材料管理规定
- 491 制度五 限价材料管理规定
- 492 制度六 三方施工合同材料管理规定
- 494 制度七 甲供材料（设备）进货检验指导书
- 495 制度八 中准价以外乙供材料价格确定的工作程序
- 496 制度九 材料进货检验指导书
- 498 制度十 十万元以下施工队伍、材料供应厂家选择办法
- 500 制度十一 新材料推广应用管理工作程序
- 502 制度十二 单位指定产品（供电局）采购工作程序
- 503 制度十三 产品标识和可追溯性管理规定

成本控制管理制度

》》 01 成本控制战略要点

- 513 一、确立“全生命周期成本”管理战略
- 514 二、建立成本控制保障措施
- 514 三、明确房地产开发成本构成内容
- 515 四、项目开发全程成本控制要点
- 517 五、项目开发全程成本控制方法

》》 02 成本控制管理制度

- 519 制度一 万科企业股份有限公司房地产成本管理制度
- 529 制度二 万科成本控制实施细则范例
- 532 制度三 万科集团房地产开发企业成本核算指导
- 545 制度四 项目成本控制要点（总控、营销期费用）
- 550 制度五 成本部部门及岗位职责
- 556 制度六 工程成本管理程序
- 562 制度七 目标成本编制作业指引
- 564 制度八 责任成本管理体系操作指引
- 566 制度九 区域成本信息共享管理维护操作指引

Chapter 11⁺

目录 Contents



《房地产高级管理工具箱》上册

Chapter 12+

员工及行政办公管理制度

》》 01 员工及行政办公管理要点

573 一、房地产企业内部管理五大目标

576 二、人力资源管理实战三要点

》》 02 员工及行政办公管理制度

578 制度一 公司信息管理规范

585 制度二 万科合同管理制度

593 制度三 万科集团企业人事管理制度

597 制度四 万科企业集团全员合同制管理实施细则

599 制度五 万科企业集团薪资制度

605 制度六 万科职员管理手册（管理制度部分）

《房地产高级管理工具箱》

执行关键：

1. 建立项目经理管理责任制
2. 制定项目开发完整计划
3. 建立工作成果质量评审制度

房地产开发前期 管理制度

政府房地产调控新政对房地产开发企业的土地储备和持续性开发能力提出了新的挑战，进一步要求房地产开发企业大幅缩短项目开发的前期时间。因此，规模型房企必须从内部企业管理到外部程序控制层层把关，实现每个项目的开发效率化、成果效益化、品牌效应化。



房地产开发前期管理三要点

