

房地产企业 精细化管理 [全案]

周 鸿 编著

- ▶ 112个房地产企业职位说明书
- ▶ 71套房地产企业管理制度
- ▶ 70套房地产企业工作方案
- ▶ 176个房地产企业工具表单
- ▶ 57个房地产企业工作流程
- ▶ 27套房地产企业考核量表



附赠光盘

弗布克精细化管理全案系列

房地产企业精细化管理全案

人民邮电出版社

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

房地产企业精细化管理全案 / 周鸿编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008.10

(弗布克精细化管理全案系列)

ISBN 978-7-115-18544-0

I. 房… II. 周… III. 房地产业—企业管理 IV. F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第110276号

内 容 提 要

本书提供了“职位说明+制度+工具+流程+方案”五位一体的房地产企业精细化管理工作全案。

书中从职位说明开始,通过大量的制度、表格、流程和方案,细化了房地产项目投资与开发、工程设计、工程造价、工程施工、材料设备管理、营销管理、物业管理、装饰管理、财务管理、行政人事管理中每一环节的具体工作事项,并给出了各类人员绩效考核表,真正实现了房地产企业的精细化管理,具有很强的实务性与操作性。

本书适合房地产企业的经营管理人员、人力资源管理人员、各级主管和相关工作人员以及房地产企业培训师、咨询师和高校教师、学者阅读。

弗布克精细化管理全案系列 房地产企业精细化管理全案

◆ 编 著 周 鸿

责任编辑 王莹舟

执行编辑 刘 盈

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 41.5

2008年10月第1版

字数: 515千字

2008年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-18544-0/F

定 价: 85.00元(附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

目 录

第1章 组织结构设计与责权范本	1
1.1 房地产企业组织结构图	3
1.1.1 大型房地产企业组织结构图	3
1.1.2 中型房地产企业组织结构图	4
1.1.3 小型房地产企业组织结构图	5
1.2 房地产企业部门组织结构与责权	6
1.2.1 总经理办公室组织结构与责权	6
1.2.2 投资发展部组织结构与责权	7
1.2.3 项目开发部组织结构与责权	8
1.2.4 项目经理部组织结构与责权	9
1.2.5 设计管理部组织结构与责权	10
1.2.6 造价管理部组织结构与责权	11
1.2.7 工程技术部组织结构与责权	12
1.2.8 材料设备部组织结构与责权	13
1.2.9 质量管理部组织结构与责权	14
1.2.10 装饰管理部组织结构与责权	15
1.2.11 营销策划部组织结构与责权	16
1.2.12 销售管理部组织结构与责权	17
1.2.13 物业管理部组织结构与责权	18
1.2.14 财务管理部组织结构与责权	19
1.2.15 行政管理部组织结构与责权	20
1.2.16 人力资源部组织结构与责权	21
第2章 房地产企业职位说明书	23
2.1 高层管理类职位说明书模板	25
2.1.1 总经理职位说明书	25

目 录

第1章 组织结构设计与责权范本	1
1.1 房地产企业组织结构设计	3
1.1.1 大型房地产企业组织结构范例	3
1.1.2 中型房地产企业组织结构范例	4
1.1.3 小型房地产企业组织结构范例	5
1.2 房地产企业部门组织结构与责权	6
1.2.1 总经理办公室组织结构与责权	6
1.2.2 投资发展部组织结构与责权	7
1.2.3 项目开发部组织结构与责权	8
1.2.4 项目经理部组织结构与责权	9
1.2.5 设计管理部组织结构与责权	10
1.2.6 造价管理部组织结构与责权	11
1.2.7 工程技术部组织结构与责权	12
1.2.8 材料设备部组织结构与责权	13
1.2.9 质量管理部组织结构与责权	14
1.2.10 装饰管理部组织结构与责权	15
1.2.11 营销策划部组织结构与责权	16
1.2.12 销售管理部组织结构与责权	17
1.2.13 物业管理部组织结构与责权	18
1.2.14 财务管理部组织结构与责权	19
1.2.15 行政管理部组织结构与责权	20
1.2.16 人力资源部组织结构与责权	21
第2章 房地产企业职位说明书	23
2.1 高层管理类职位说明书模板	25
2.1.1 总经理职位说明书	25

2.1.2	运营总监职位说明书	25
2.1.3	营销总监职位说明书	26
2.1.4	工程总监职位说明书	27
2.1.5	行政总监职位说明书	27
2.1.6	财务总监职位说明书	28
2.1.7	总经济师职位说明书	29
2.1.8	总工程师职位说明书	30
2.1.9	总会计师职位说明书	30
2.2	投资拓展类职位说明书模板	31
2.2.1	投资发展部经理职位说明书	31
2.2.2	发展规划主管职位说明书	32
2.2.3	投资拓展主管职位说明书	33
2.2.4	行业分析主管职位说明书	33
2.2.5	发展规划专员职位说明书	34
2.2.6	投资拓展专员职位说明书	34
2.2.7	数据统计专员职位说明书	35
2.3	项目开发类职位说明书模板	36
2.3.1	项目开发部经理职位说明书	36
2.3.2	项目投标主管职位说明书	36
2.3.3	项目立项主管职位说明书	37
2.3.4	项目规划主管职位说明书	38
2.3.5	拆迁办主任职位说明书	38
2.3.6	项目投标员职位说明书	39
2.3.7	报批报建员职位说明书	39
2.4	项目管理类职位说明书模板	40
2.4.1	项目经理职位说明书	40
2.4.2	施工员职位说明书	41
2.4.3	技术员职位说明书	42
2.4.4	材料员职位说明书	43
2.4.5	质检员职位说明书	43
2.4.6	安全员职位说明书	44
2.4.7	资料员职位说明书	45
2.5	设计管理类职位说明书模板	45
2.5.1	总设计师职位说明书	45

2.5.2	结构设计师职位说明书	46
2.5.3	图纸审核员职位说明书	47
2.5.4	资料管理员职位说明书	47
2.6	造价管理类职位说明书模板	48
2.6.1	造价管理部经理职位说明书	48
2.6.2	合同预算主管职位说明书	49
2.6.3	造价工程师职位说明书	49
2.6.4	合同管理员职位说明书	50
2.6.5	土建预算员职位说明书	51
2.6.6	安装预算员职位说明书	51
2.6.7	询价员职位说明书	52
2.7	工程技术类职位说明书模板	53
2.7.1	工程技术部经理职位说明书	53
2.7.2	土建工程师职位说明书	53
2.7.3	水暖工程师职位说明书	54
2.7.4	电气工程师职位说明书	55
2.8	材料设备类职位说明书模板	56
2.8.1	材料设备部经理职位说明书	56
2.8.2	采购主管职位说明书	56
2.8.3	仓库主管职位说明书	57
2.8.4	采购专员职位说明书	58
2.8.5	仓库管理员职位说明书	58
2.9	质量管理类职位说明书模板	59
2.9.1	质量管理部经理职位说明书	59
2.9.2	质量体系主管职位说明书	59
2.9.3	质量检验主管职位说明书	60
2.9.4	质检工程师职位说明书	61
2.9.5	安检工程师职位说明书	61
2.10	装饰管理类职位说明书模板	62
2.10.1	装饰管理部经理职位说明书	62
2.10.2	装饰设计主管职位说明书	63
2.10.3	装饰施工工长职位说明书	63
2.10.4	装饰设计师职位说明书	64
2.11	营销管理类职位说明书模板	64

2.11.1	营销策划部经理职位说明书	64
2.11.2	销售管理部经理职位说明书	65
2.11.3	售楼处经理职位说明书	66
2.11.4	调研主管职位说明书	67
2.11.5	策划主管职位说明书	67
2.11.6	公关主管职位说明书	68
2.11.7	客服主管职位说明书	69
2.11.8	调研专员职位说明书	69
2.11.9	策划专员职位说明书	70
2.11.10	策划文案职位说明书	71
2.11.11	公关专员职位说明书	71
2.11.12	广告专员职位说明书	72
2.11.13	客服专员职位说明书	73
2.11.14	售楼员职位说明书	73
2.12	物业管理类职位说明书模板	74
2.12.1	物业管理部经理职位说明书	74
2.12.2	服务中心主管职位说明书	75
2.12.3	绿化主管职位说明书	75
2.12.4	保洁主管职位说明书	76
2.12.5	安全主管职位说明书	76
2.12.6	维修主管职位说明书	77
2.12.7	保洁专员职位说明书	77
2.12.8	绿化专员职位说明书	78
2.12.9	安全专员职位说明书	78
2.12.10	接待专员职位说明书	79
2.12.11	维修工职位说明书	79
2.13	财务管理类职位说明书模板	80
2.13.1	财务经理职位说明书	80
2.13.2	财务主管职位说明书	80
2.13.3	融资主管职位说明书	81
2.13.4	审计主管职位说明书	82
2.13.5	融资助理职位说明书	82
2.13.6	会计员职位说明书	83
2.13.7	出纳员职位说明书	84

2.13.8	审计员职位说明书	84
2.14	行政人事类职位说明书模板	85
2.14.1	总经理办公室主任职位说明书	85
2.14.2	行政管理部经理职位说明书	86
2.14.3	人力资源部经理职位说明书	86
2.14.4	档案室主管职位说明书	87
2.14.5	法务主管职位说明书	87
2.14.6	行政主管职位说明书	88
2.14.7	后勤主管职位说明书	89
2.14.8	车队队长职位说明书	89
2.14.9	招聘主管职位说明书	90
2.14.10	培训主管职位说明书	90
2.14.11	绩效主管职位说明书	91
2.14.12	薪资主管职位说明书	92
2.14.13	法务专员职位说明书	92
2.14.14	档案专员职位说明书	93
2.14.15	行政专员职位说明书	93
2.14.16	行政文秘职位说明书	94
2.14.17	招聘专员职位说明书	94
2.14.18	培训专员职位说明书	95
2.14.19	绩效专员职位说明书	96
2.14.20	薪资专员职位说明书	96
第3章	项目投资与开发管理	97
3.1	项目投资与开发管理制度设计	99
3.1.1	企业项目投资管理制度	99
3.1.2	企业经营计划管理制度	103
3.1.3	项目前期开发管理制度	105
3.1.4	项目用地投标管理制度	107
3.2	项目投资与开发管理操作工具	109
3.2.1	项目阶段投资回收分析表	109
3.2.2	企业年度总体经营计划书	110
3.2.3	投资项目竞争分析调研表	111
3.2.4	项目开发成本费用估算表	111

48	3.2.5	企业项目投资时间控制表	112
28	3.2.6	投资项目社会影响分析表	113
28	3.2.7	企业项目开发风险分析表	113
08	3.2.8	前期工作阶段主要工序表	113
08	3.3	项目投资与开发管理工作流程	114
78	3.3.1	企业经营决策管理流程	114
78	3.3.2	年度经营计划编制流程	115
88	3.3.3	宏观市场分析预测流程	116
08	3.3.4	投资项目评估选择流程	117
08	3.3.5	项目开发前期策划流程	118
00	3.3.6	项目前期手续办理流程	119
00	3.3.7	项目用地投标管理流程	120
10	3.4	项目投资与开发管理方案设计	121
50	3.4.1	年度经营计划方案	121
50	3.4.2	项目投资分析方案	122
80	3.4.3	项目拆迁安置方案	124
80	3.4.4	项目规划管理方案	127
40	3.4.5	立项成本控制方案	130
40	3.4.6	招投标成本控制方案	131
20	3.4.7	规划设计成本控制方案	133
00			
	第4章	设计管理	137
	4.1	设计管理制度设计	139
70	4.1.1	工程设计管理制度	139
00	4.1.2	设计图纸自审制度	143
00	4.1.3	设计图纸会审制度	144
00	4.1.4	设计图纸管理办法	146
20	4.2	设计管理操作工具	147
70	4.2.1	工程项目设计任务单	147
00	4.2.2	设计任务修改审批表	148
00	4.2.3	设计投标企业审查表	148
01	4.2.4	设计跟踪检查记录单	149
11	4.2.5	设计输出文件审查表	149
11	4.2.6	施工图纸会审记录表	150

187	4.2.7	工程设计方案送审单	150
188	4.2.8	工程设计文件发放单	151
188	4.2.9	工程设计变更申报表	151
189	4.2.10	工程设计变更通知单	152
190	4.3	设计管理工作流程	153
191	4.3.1	图纸设计管理工作流程	153
191	4.3.2	设计变更管理工作流程	154
	4.4	设计管理方案设计	155
197	4.4.1	工程设计合同书编制方案	155
199	4.4.2	工程设计任务书编制方案	159
199	4.4.3	方案/初步设计审查方案	162
205	4.4.4	施工图审查方案	163
208			
	第5章	造价管理	165
215	5.1	造价管理制度设计	167
217	5.1.1	工程预结算管理细则	167
218	5.1.2	工程计量计价管理办法	170
221	5.1.3	分包工程结算管理规定	172
225	5.1.4	工程项目成本控制制度	173
228	5.2	造价管理操作工具	178
234	5.2.1	工程预算作业进度表	178
239	5.2.2	单项工程计量一览表	179
238	5.2.3	分项工程计价内控表	179
241	5.2.4	单项工程概、预算表	180
244	5.2.5	安装工程费用估算表	180
247	5.2.6	开发成本费用估算表	180
248	5.2.7	施工成本费用预算表	181
249	5.2.8	工程变更费用审核表	182
250	5.2.9	工程进度付款确认单	183
255	5.2.10	工程价款结算清单	183
257	5.3	造价管理工作流程	184
262	5.3.1	工程预算编制流程	184
265	5.3.2	工程竣工结算流程	185
268	5.3.3	竣工决算管理流程	186

5.3.4	安装工程预决算流程	187
5.4	造价管理方案设计	188
5.4.1	工程水电预结算办法	188
5.4.2	竣工结算社会审价方案	189
5.4.3	项目付款审核审批办法	190
5.4.4	工程成本监测与核算办法	192
5.4.5	工程预决算成本控制方案	194
第6章	工程施工管理	197
6.1	工程施工管理制度设计	199
6.1.1	项目经理部管理制度	199
6.1.2	项目招投标管理制度	202
6.1.3	工程承包商管理制度	206
6.1.4	工程监理管理制度	212
6.1.5	技术交底管理制度	215
6.1.6	临时水电使用规定	217
6.1.7	工程签证管理制度	218
6.1.8	工序交接验收规定	221
6.1.9	工地例会管理制度	222
6.1.10	技术档案管理规定	223
6.1.11	安全文明施工规程	224
6.1.12	施工合同管理制度	226
6.1.13	施工质量管理体系	228
6.1.14	竣工验收管理制度	231
6.2	工程施工管理操作工具	234
6.2.1	项目工程施工进度表	234
6.2.2	建设工程招标申请书	234
6.2.3	建设投标报价清单表	235
6.2.4	施工招标合同评审表	236
6.2.5	施工招标合同会签表	236
6.2.6	施工组织设计报审表	237
6.2.7	工程施工方案审批表	237
6.2.8	工程施工进度计划表	238
6.2.9	进度调整计划审批表	238

6.2.10	建设工程开工申请单	238
6.2.11	技术交底三签记录表	239
6.2.12	施工工程量签证单	240
6.2.13	周工程量统计表	240
6.2.14	工程管理日记表	240
6.2.15	施工工程签证单	241
6.2.16	内部工作联系单	241
6.2.17	工程资料传递单	242
6.2.18	工程整改通知单	242
6.2.19	工程质量检查表	242
6.2.20	质量隐患检查表	243
6.2.21	隐患停工登记表	243
6.2.22	施工质量监督日志	244
6.2.23	质量监督交底记录	244
6.2.24	工程竣工验收申请表	244
6.2.25	分项工程质量验收记录	245
6.2.26	分部工程质量验收记录	245
6.2.27	单位工程质量竣工验收记录	246
6.2.28	工程质量控制资料核查记录	247
6.3	工程施工管理工作流程	248
6.3.1	工程施工过程管理流程	248
6.3.2	工程进度控制管理流程	249
6.3.3	工程施工现场管理流程	250
6.3.4	工程施工技术管理流程	251
6.3.5	工程技术验收管理流程	252
6.3.6	工程竣工验收管理流程	253
6.4	工程施工管理方案设计	254
6.4.1	施工组织总设计方案	254
6.4.2	安全生产协议书模板	256
6.4.3	给排水技术指导方案	259
6.4.4	施工技术管理方案	264
6.4.5	土方回填施工方案	269
6.4.6	工程成品保护方案	271
6.4.7	雨季施工管理方案	274

865	6.4.8	冬季施工技术管理方案	279
935	6.4.9	施工现场材料管理方案	284
045	6.4.10	工程项目施工控制方案	285
045	6.4.11	工程项目安全管理方案	287
045	6.4.12	工程质量事故处理方案	289
145	6.4.13	施工环节成本控制方案	290
145		年度材料设备管理	293
545	7.1	材料设备管理制度设计	295
545	7.1.1	材料设备采购管理制度	295
545	7.1.2	重要设备招标采购办法	298
545	7.1.3	材料设备运输管理制度	301
545	7.1.4	材料设备领用回收办法	303
545	7.1.5	企业工程材料管理制度	304
545	7.1.6	仪器设备档案管理制度	305
545	7.2	材料设备管理操作工具	306
545	7.2.1	年度设备采购计划表	306
545	7.2.2	月度材料采购计划表	306
545	7.2.3	材料设备考察信息表	306
545	7.2.4	材料设备采购询价表	306
545	7.2.5	供应商评价记录	307
545	7.2.6	合同谈判记录表	307
545	7.2.7	合同信息统计表	308
545	7.2.8	材料检验报告表	308
545	7.2.9	设备验收记录单	309
545	7.2.10	材料采购费用结算单	309
545	7.2.11	材料采购货款结算表	309
545	7.2.12	材料采购付款汇总表	310
545	7.3	材料设备管理工作流程	311
545	7.3.1	采购计划编制工作流程	311
545	7.3.2	材料设备采购工作流程	312
545	7.3.3	材料设备检验工作流程	313
545	7.4	材料设备管理方案设计	314
545	7.4.1	采购谈判方案	314

008	7.4.2	材料采购合同	317
108	7.4.3	供应商管理方案	319
108	7.4.4	机械设备保管方案	322
208	7.4.5	合同违约处理方案	324
308	7.4.6	供应商质量保证协议	327
408	7.4.7	材料设备采购成本控制方案	329
108			
	第8章	营销管理	331
008	8.1	营销管理制度设计	333
208	8.1.1	营销策划人员工作守则	333
308	8.1.2	营销活动策划与实施细则	334
408	8.1.3	房地产企业销售管理制度	335
508	8.1.4	房地产销售会议管理规定	338
608	8.1.5	售楼中心日常管理规范	340
708	8.1.6	来访客户登记管理制度	343
808	8.1.7	项目招商策划管理规定	343
908	8.1.8	招商会的组织管理制度	345
008	8.1.9	销售合同及资料管理办法	349
108	8.2	营销管理操作工具	352
208	8.2.1	营销策划计划书	352
308	8.2.2	策划内容执行表	353
408	8.2.3	销售推广计划表	353
508	8.2.4	媒体推广计划表	354
608	8.2.5	营销费用预算表	354
708	8.2.6	项目市场调研表	355
808	8.2.7	宣传事项报告书	356
908	8.2.8	销售工作计划表	356
008	8.2.9	客户促销计划表	358
108	8.2.10	客户到访征询单	358
208	8.2.11	来访客户分析表	358
308	8.2.12	销售行动计划表	359
408	8.2.13	签约客户确认单	359
508	8.2.14	客户签约申报表	359
608	8.2.15	保留楼盘控制表	360

718	8.2.16 销售情况周报表	360
918	8.2.17 回收款项明细表	361
552	8.2.18 客户投诉处理表	361
452	8.2.19 投诉案件统计表	362
752	8.3 营销管理工作流程	363
952	8.3.1 企业营销战略制定流程	363
	8.3.2 项目市场调研管理流程	364
188	8.3.3 营销策划方案制定流程	365
333	8.3.4 楼盘项目定价管理流程	366
333	8.3.5 项目广告投放管理流程	367
433	8.3.6 企业公关活动管理流程	368
233	8.3.7 项目销售计划制订流程	369
833	8.3.8 项目销售工作管理流程	370
040	8.3.9 楼盘销售签约工作流程	371
140	8.3.10 客户服务工作管理流程	372
340	8.3.11 客户投诉处理工作流程	373
240	8.3.12 客户退房处理工作流程	374
040	8.4 营销管理方案设计	375
522	8.4.1 全程营销策划方案大纲	375
522	8.4.2 住宅小区营销策划方案	378
322	8.4.3 商业地产营销策划方案	383
322	8.4.4 企业公关活动企划方案	386
422	8.4.5 楼盘销售广告计划方案	388
422	8.4.6 销售现场包装策划方案	392
222	8.4.7 开盘庆典活动计划方案	395
022	8.4.8 项目市场调研实施方案	396
022	8.4.9 项目招商案例方案大纲	399
322	8.4.10 项目招商计划书策划案	401
322	8.4.11 房地产项目促销建议案	410
322	8.4.12 售楼员销售工作指导书	411
022	8.4.13 销售环节成本控制方案	421
022		
022		
022		

第9章 房地产企业绩效管理	423
9.1 房地产企业绩效管理制度设计	425
9.1.1 绩效考核管理制度	425
9.1.2 员工奖惩管理制度	427
9.2 房地产企业绩效考核表	429
9.2.1 总工程师绩效考核表	429
9.2.2 总经济师绩效考核表	430
9.2.3 总会计师绩效考核表	431
9.2.4 投资发展部经理考核表	432
9.2.5 项目开发部经理考核表	433
9.2.6 项目经理绩效考核量表	434
9.2.7 设计部总设计师考核表	435
9.2.8 造价管理部经理考核表	436
9.2.9 工程技术部经理考核表	437
9.2.10 材料设备部经理考核表	438
9.2.11 质量管理部经理考核表	439
9.2.12 营销策划部经理考核表	440
9.2.13 销售管理部经理考核表	441
9.2.14 装饰管理部经理考核表	442
9.2.15 物业管理部经理考核表	443
9.2.16 造价工程师绩效考核表	444
9.2.17 水暖工程师绩效考核表	445
9.2.18 结构工程师绩效考核表	446
9.2.19 电气工程师绩效考核表	447
9.2.20 质检工程师绩效考核表	448
9.2.21 安检工程师绩效考核表	449
9.2.22 工程项目施工员考核表	450
9.2.23 工程项目预算员考核表	451
9.2.24 工程项目质检员考核表	452
9.2.25 工程项目安全员考核表	453
9.2.26 工程项目材料员考核表	454
9.2.27 工程项目资料员考核表	455
9.3 房地产企业绩效管理流程	456
9.3.1 目标设定工作流程	456