

房地产企业 关键业务流程 设计

■ 孙宗虎 编著

- 45个关键业务流程 设计了关键性的业务操作流程
- 45份业务执行规范 细化了相对应的业务执行规范
- 100个业务执行工具 提供了可执行的业务工具样表
- 44份业务执行文书 制定了规范化的执行文书范本



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



附赠光盘

弗布克房地产企业规范化管理系列

房地产企业 关键业务流程设计

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

房地产企业关键业务流程设计 / 孙宗虎编著. —北京: 人民邮电出版社, 2010. 4
(弗布克房地产企业规范化管理系列)
ISBN 978-7-115-20536-0

I. ①房… II. ①孙… 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032361号

内 容 提 要

本书通过“业务流程+业务规范+执行工具+执行文书”的流程设计体系, 提供了房地产企业关键业务流程的设计范例, 具有很强的操作性和实务性。

本书从房地产企业现有流程的诊断开始, 详细设计了房地产企业的项目开发与运作、工程技术与质量管理、采购与供应管理、工程预决算与财务管理、市场与销售管理、投资与筹资管理、行政与人事管理七大流程体系的45个业务流程, 并针对每个流程给出了相应的业务规范、工具和文书。

本书适合房地产企业的经营管理人员、相关工作人员、培训师以及高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克房地产企业规范化管理系列 房地产企业关键业务流程设计

-
- ◆ 编 著 孙宗虎
责任编辑 庞卫军
 - ◆ 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: 24.5 2010年4月第1版
字数: 240千字 2010年4月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-20536-0

定 价: 54.00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

前 言

弗布克房地产企业规范化管理系列，共分四大模块：关键业务流程设计、规范化管理制度设计、内部控制体系设计和人力资源规范化管理设计。

这四大模块给出了房地产企业的操作范本和工具，是房地产企业流程化、规范化、工具化和实务化管理的模板，是房地产企业拿来即用的解决方案。

1. 人力资源规范化管理设计

人力资源规范化管理体系共设计了五大模块：组织设计与职位设计、人力资源规划与招聘、员工培训与员工激励、员工绩效管理与薪酬和员工关系与劳动法规。通过这五大模块的设计，将房地产企业的人力资源管理规范化、模块化。

2. 规范化管理制度设计

规范化管理制度共设计了六大模块：工程项目规范化管理制度、工程施工规范化管理制度、财务会计规范化管理制度、营销销售规范化管理制度、投资融资规范化管理制度和人事行政规范化管理制度。通过这六大模块的设计，将房地产企业的管理制度化、规范化。

3. 内部控制体系设计

内部控制体系共设计了20项内容：资金管理、预算管理、筹资管理、投资管理、采购管理、成本费用管理、工程项目管理、业务外包管理、固定资产管理、无形资产管理、合同协议管理、销售管理、信息系统管理、人力资源管理、子公司管理、担保管理、并购管理、关联交易管理、内部审计管理和财务报告编制与披露。通过这20项内容的设计，将房地产企业的内控管理制度化、流程化、规范化。

4. 关键业务流程设计

关键业务流程设计共包括七大流程体系：项目开发与运作业务流程、工程技术与质量管理业务流程、采购与供应管理业务流程、工程预决算与财务管理业务流程、市场与销售管理业务流程、投资与筹资管理业务流程和行政与人事管理业务流程。通过这七大流程体系的设计，将房地产企业管理流程化、精细化、制度化。

这本《房地产企业关键业务流程设计》共设计了45个业务流程、45份业务规范、100

个执行工具和44份执行文书，详细描述了房地产企业的项目开发管理、项目运作管理、工程技术管理、工程质量管理、采购管理、供应商与质量管理、工程预决算管理、财务管理、市场管理、销售管理、投资管理、筹资管理、行政管理和人事管理共14项工作。通过这些内容的设计，全面构建了房地产企业的关键业务流程设计体系。

在本书的编写过程中，蔡昕宏、罗杨、梁华、彭召霞负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，姚小风、王刚参与编写了本书的第一章，金青龙、李岩、王淑燕参与编写了本书的第二章，辛雄飞、王磊、莫子剑参与编写了本书的第三章，程淑丽、肖凤姣参与编写了本书的第四章，宋勇新、王德敏、王淑敏参与编写了本书的第五章，王宏、郭建北参与编写了本书的第六章，赵庆、赵贵廷参与编写了本书的第七章，李艳、姜巧萍、赵淑芳参与编写了本书的第八章，全书由孙宗虎统撰定稿。

弗布克产业经济研发中心

2010年1月

第一章 房地产企业业务流程设计三步骤	1
第一节 现有流程诊断	3
一、现有流程弊病	3
（一）分析并明确现有流程的弊病	3
（二）现有流程的诊断步骤	4
二、流程诊断方法	5
（一）鱼骨图分析诊断法	5
（二）标杆管理分析诊断法	5
（三）帕累托图分析诊断法	6
（四）时间动作分析诊断法	6
（五）基于活动的成本分析诊断法	7
第二节 选择关键流程	8
一、理顺现有关键流程	8
（一）企业流程的层次性	8
（二）选择关键流程三大原则	9
（三）梳理房地产企业关键流程	9
二、选择关键流程方法	10
（一）流程优先矩阵法	11
（二）绩效—重要性矩阵法	11
（三）成本—收益矩阵法	11
（四）风险—效益矩阵法	13
（五）学习五角星法	13
第三节 流程再造设计	14
一、流程再造准备	14

(一) 建立合适的企业文化	14
(二) 重新设计企业组织结构	15
(三) 获得高层领导的认可	15
(四) 加强流程再造实施的培训	15
二、流程再造方法	15
(一) 价值链分析法	15
(二) 力场分析再造法	16
(三) 流程增值评估法	17
(四) ESIA 流程再造法	17
三、流程图设计与绘制	18
(一) 流程图符号说明	18
(二) 流程图样式选择	19

第二章 项目开发与运作业务流程设计..... 23

第一节 项目开发关键业务流程设计..... 25

一、项目可行性研究业务流程设计	25
(一) 项目可行性研究业务流程	25
(二) 项目可行性研究业务规范	26
(三) 地产项目宏观市场分析表	29
(四) 住房需求量统计分析列表	31
(五) 区域楼盘形态统计一览表	31
(六) 项目可行性研究报告指引	32
二、土地投标竞拍业务流程设计	42
(一) 土地投标竞拍业务流程	42
(二) 土地投标竞拍业务规范	43
(三) 房地产项目用地投标书	45
三、建设项目报建业务流程设计	47
(一) 项目报建业务流程	47
(二) 项目报建业务规范	48
(三) 工程建设项目报建表	50
(四) 建设项目立项申请书	51
(五) 规划设计方案批准申请书	51

第二节 项目运作关键业务流程设计	54
一、项目招标业务流程设计	54
(一) 项目招标业务流程	54
(二) 项目招标业务规范	55
(三) 项目招标方式登记表	58
(四) 项目招标备案审查表	59
(五) 项目监理中标通知书	60
二、建筑施工管理业务流程设计	61
(一) 建筑施工管理业务流程	61
(二) 建筑施工管理业务规范	62
(三) 建筑施工合同备案表	65
(四) 建筑工程动工报审表	66
(五) 建筑工程施工协议书	66
三、施工进度控制业务流程设计	68
(一) 施工进度控制业务流程	68
(二) 施工进度控制业务规范	69
(三) 工程施工进度计划表	73
(四) 工程进度月度明细表	73
(五) 施工进度异常整改表	74
(六) 进度调整计划审批表	74
第三章 工程技术与质量管理业务流程设计	77
第一节 工程技术管理关键业务流程设计	79
一、工程技术管理业务流程设计	79
(一) 工程技术管理业务流程	79
(二) 工程技术管理业务规范	80
(三) 技术设备台账一览表	82
(四) 工程技术方案记录表	82
二、图纸会审业务流程设计	83
(一) 图纸会审业务流程	83
(二) 图纸会审业务规范	84
(三) 图纸交接记录表	86

(四) 图纸会审记录表	86
三、技术交底业务流程设计	87
(一) 技术交底业务流程	87
(二) 技术交底业务规范	88
(三) 技术交底记录表	89
(四) 水电安装工程技术交底书	90
(五) 施工现场用电安全技术交底书	94
四、工程设计变更业务流程设计	99
(一) 工程设计变更业务流程	99
(二) 工程设计变更业务规范	100
(三) 工程设计变更一览表	102
(四) 工程设计变更通知书	102
(五) 现场签证作业指导书	103
五、工程技术验收业务流程设计	105
(一) 工程技术验收业务流程	105
(二) 工程技术验收业务规范	106
(三) 工程验收申请表	108
(四) 工程验收记录表	109
(五) 隐蔽工程验收记录	109
(六) 分部工程验收记录	110
(七) 分项工程验收记录	111
第二节 工程质量管理关键业务流程设计	113
一、工程质量管理业务流程设计	113
(一) 工程质量管理业务流程	113
(二) 工程质量管理业务规范	114
(三) 工程质量管理计划表	116
(四) 工程质量保证责任书	116
(五) 工程质量保修责任书	118
二、工程质量监控业务流程设计	119
(一) 工程质量监控业务流程	119
(二) 工程质量监控业务规范	120
(三) 特殊项目鉴定记录表	124

(四) 工程质量控制记录表	124
(五) 工程质量监控报告书	125
三、工程质量检查业务流程设计	126
(一) 工程质量检查业务流程	126
(二) 工程质量检查业务规范	127
(三) 工程质量监督检查表	129
(四) 不合格品评审记录表	129
(五) 质量纠正措施记录表	130
(六) 工程质量事故记录表	130
(七) 工程质量整改通知书	131
(八) 工程质量检查指导书	132
(九) 工程质量评估报告编写指引	133
第四章 采购与供应链管理业务流程设计	135
第一节 采购管理关键业务流程设计	137
一、采购管理业务流程设计	137
(一) 采购管理业务流程	137
(二) 采购管理业务规范	138
(三) 材料设备采购申请表	141
(四) 材料设备采购总计划表	141
(五) 材料设备采购实施计划表	142
(六) 材料设备交货控制表	142
(七) 材料采购合同 (范本)	142
(八) 设备采购合同 (范本)	145
二、招标采购业务流程设计	147
(一) 招标采购业务流程	147
(二) 招标采购业务规范	148
(三) 设备采购招标书	150
第二节 供应商与质量管理关键业务流程设计	154
一、供应商管理业务流程设计	154
(一) 供应商管理业务流程	154
(二) 供应商管理业务规范	155

(三) 供应商信息调查表	157
(四) 供应商质量档案卡	158
(五) 合格供应商记录表	159
(六) 供应商质量保证协议书	159
二、材料质量检验业务流程设计	161
(一) 材料质量检验业务流程	161
(二) 材料质量检验业务规范	162
(三) 材料检验记录一览表	163
(四) 进场材料验收报告表	163
(五) 材料质量检验指导书	164
(六) 甲供材料设备验收指导书	166

第五章 工程预决算与财务管理业务流程设计 167

第一节 工程预决算关键业务流程设计 169

一、工程预算编制业务流程设计	169
(一) 工程预算编制业务流程	169
(二) 工程预算编制业务规范	170
(三) 单项工程量计量表	171
(四) 单项工程概预算表	172
(五) 预算调整申请表	172
(六) 施工图预算书	172
二、工程竣工结算业务流程设计	176
(一) 工程竣工结算业务流程	176
(二) 工程竣工结算业务规范	177
(三) 工程竣工结算申请表	179
(四) 工程签证结算一览表	180
(五) 工程竣工结算核定表	180
(六) 工程竣工结算统计表	180
(七) 工程竣工结算书编写指引	181
三、工程竣工决算业务流程设计	182
(一) 工程竣工决算业务流程	182
(二) 工程竣工决算业务规范	183

(三) 建设工程项目概况表	184
(四) 工程竣工财务决算表	185
(五) 工程竣工决算审批表	186
(六) 工程竣工决算报告书	187
第二节 财务管理关键业务流程设计	189
一、财务预算业务流程设计	189
(一) 财务预算业务流程	189
(二) 财务预算业务规范	190
(三) 年度资金预算表	193
(四) 年度费用预算表	195
(五) 年度利润预算表	196
(六) 年度财务预算书	196
二、成本费用核算业务流程设计	198
(一) 成本费用核算业务流程	198
(二) 成本费用核算业务规范	199
(三) 工程材料用量统计表	206
(四) 开发成本核算分析表	206
(五) 销售费用核算分析表	208
(六) 管理费用核算分析表	209
(七) 财务费用核算分析表	210
三、财务审计业务流程设计	211
(一) 财务审计业务流程	211
(二) 财务审计业务规范	212
(三) 审计实施计划表	214
(四) 审计工作记录表	214
(五) 内部审计通知书	215
(六) 项目审计报告书	215
第六章 市场与销售管理业务流程设计	219
第一节 市场管理关键业务流程设计	221
一、市场分析业务流程设计	221
(一) 市场分析业务流程	221

(二) 市场分析业务规范	222
(三) 项目市场调研计划表	225
(四) 楼盘项目市场调研表	226
(五) 某区域市场分析报告	227
二、市场定位业务流程设计	230
(一) 市场定位业务流程	230
(二) 市场定位业务规范	231
(三) 项目市场定位分析表	233
三、项目定价业务流程设计	234
(一) 项目定价业务流程	234
(二) 项目定价业务规范	235
(三) 楼盘定价水平系数表	237
(四) 楼盘定价垂直系数表	238
(五) 楼盘项目定价报告书	238
四、市场推广业务流程设计	241
(一) 市场推广业务流程	241
(二) 市场推广业务规范	242
(三) 市场推广计划表	244
(四) 市场推广计划书	244
(五) 楼盘广告计划书	249
五、营销费用控制业务流程设计	254
(一) 营销费用控制业务流程	254
(二) 营销费用控制业务规范	255
(三) 营销费用控制明细表	258
第二节 销售管理关键业务流程设计	259
一、销售团队组建业务流程设计	259
(一) 销售团队组建业务流程	259
(二) 销售团队组建业务规范	260
(三) 销售人员需求计划表	261
(四) 销售团队职位设置表	262
二、销售人员培训业务流程设计	263
(一) 销售人员培训业务流程	263

(二) 销售人员培训业务规范	264
(三) 销售人员培训计划一览表	267
(四) 新任销售人员培训计划书	268
三、楼盘项目销售业务流程设计	270
(一) 楼盘项目销售业务流程	270
(二) 楼盘项目销售业务规范	271
(三) 预留楼盘控制表	275
(四) 签约客户确认表	275
(五) 销售情况周报表	276
(六) 楼盘销售控制表	276
四、客户关系处理业务流程设计	277
(一) 客户关系处理业务流程	277
(二) 客户关系处理业务规范	278
(三) 来访客户分析表	279
(四) 客户到访征询单	280
(五) 客户满意度调查问卷	280
第七章 投资与筹资管理业务流程设计	283
第一节 投资管理关键业务流程设计	285
一、投资决策业务流程设计	285
(一) 投资决策业务流程	285
(二) 投资决策业务规范	286
(三) 年度投资计划表	288
(四) 投资环境总评表	289
二、投资过程控制业务流程设计	290
(一) 投资过程控制业务流程	290
(二) 投资过程控制业务规范	291
(三) 企业投资效益分析表	294
(四) 投资项目执行计划书	294
第二节 筹资管理关键业务流程设计	297
一、筹资决策业务流程设计	297
(一) 筹资决策业务流程	297

(二) 筹资决策业务规范	298
(三) 筹资需求分析表	302
(四) 筹资成本分析表	302
(五) 筹资风险分析表	303
(六) 筹资决策报告书	304
二、筹资执行业务流程设计	306
(一) 筹资执行业务流程	306
(二) 筹资执行业务规范	307
(三) 所筹资金运用报告表	310
(四) 银行借、还款计划书	311
第八章 行政与人事管理业务流程设计	313
第一节 行政管理关键业务流程设计	315
一、合同管理业务流程设计	315
(一) 合同管理业务流程	315
(二) 合同管理业务规范	316
(三) 项目合同登记表	319
(四) 合同修订记录表	319
二、车辆管理业务流程设计	320
(一) 车辆管理业务流程	320
(二) 车辆管理业务规范	321
(三) 车辆管理卡	324
(四) 公用派车单	325
(五) 车辆请修单	325
三、档案管理业务流程设计	326
(一) 档案管理业务流程	326
(二) 档案管理业务规范	327
(三) 文件归档登记表	331
(四) 归档案卷目录表	331
(五) 档案内容登记表	331
(六) 文件保管备查表	332
(七) 档案阅档催还函	332

第二节 人事管理关键业务流程设计	333
一、招聘管理业务流程设计	333
(一) 招聘管理业务流程	333
(二) 招聘管理业务规范	334
(三) 部门人员需求表	338
(四) 应聘人员登记表	338
(五) 招聘工作计划表	339
(六) 公司内部竞聘公告	340
二、培训管理业务流程设计	341
(一) 培训管理业务流程	341
(二) 培训管理业务规范	342
(三) 员工培训申请表	347
(四) 计划外培训申请表	347
(五) 员工外派培训协议书	348
三、考核管理业务流程设计	349
(一) 考核管理业务流程	349
(二) 考核管理业务规范	350
(三) 员工绩效考核表	355
(四) 绩效反馈面谈表	355
(五) 绩效考核申诉表	356
(六) 项目经理目标责任书	356
四、薪资管理业务流程设计	360
(一) 薪资管理业务流程	360
(二) 薪资管理业务规范	361
(三) 员工薪资调整表	365
五、离职管理业务流程设计	366
(一) 离职管理业务流程	366
(二) 离职管理业务规范	367
(三) 员工离职申请表	369
(四) 员工离职面谈表	369
(五) 员工离职交接表	370

第一章

房地产企业 业务流程设计三步骤