

房地 地产 企业

14 大 部 门

精 细 化 管 理 与 考 核

大 全

- 提供 ↓ 46 个文书范本与工作表单
- 编制 ↓ 30 套制度规范与工作标准
- 细化 ↓ 43 个岗位的绩效考核方案
- 给出 ↓ 33 个工作程序与关键问题
- 设计 ↓ 55 个业务流程与管理流程
- 明确 ↓ 58 个岗位的主要工作职责

刘瑞江 ◎ 编著



附赠光盘



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克精细化管理与考核大全系列

房地产企业 14 大部门 精细化管理与考核大全

刘瑞江 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

房地产企业14大部门精细化管理与考核大全 / 刘瑞江编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2014. 5
(弗布克精细化管理与考核大全系列)
ISBN 978-7-115-35120-3

I. ①房… II. ①刘… III. ①房地产企业—企业管理
IV. ①F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第052472号

内 容 提 要

本书从工作事项与目标分解、业务流程与管理流程、工作程序与关键问题、量化指标与考核方案、制度规范与工作标准、文本范本与表单设计等 10 大维度出发,精心打造了投资拓展部、项目开发部、规划设计部、造价合约部、工程技术部、材料设备部、项目管理部、营销策划部、销售管理部、财务部、审计部、行政部、人力资源部、法务部这 14 大部门的精细化管理体系,为房地产企业开展各项经营管理工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的参照范本。

本书适合房地产企业各部门工作人员尤其是经营管理人员、人力资源管理人员使用,还可作为企业培训师、咨询师和高校相关专业师生的参考用书。

◆ 编 著 刘瑞江

责任编辑 庞卫军

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京中新伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 30.5

字数: 250 千字

2014 年 5 月第 1 版

2014 年 5 月北京第 1 次印刷

定 价: 79.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克精细化管理与考核大全系列”

序 言

“弗布克精细化管理与考核大全系列”图书旨在针对行业特点，通过企业各部门目标与岗位职责、业务流程与管理流程、工作程序与关键问题、量化指标与考核方案、制度规范与文书表单等10大维度的设计，给出了各类型企业相关部门的精细化管理与考核范例，从而为各行业企业推进精细化、流程化、程序化、制度化、规范化、图表化、工具化管理提供实务性操作范本。

1. 精细化

本系列图书针对酒店、物流、物业、房地产、商场超市等行业的企业，从上述10大维度给出了企业相关部门推行精细化运作所需的范本，并提供了标准化的模板，方便读者根据本企业的实际情况使用或修改套用。

2. 流程化与程序化

本系列图书根据各行业企业的实际情况，不仅给出了企业的主要管理流程，还给出了具体的业务流程，并在此基础上根据具体的工作事项，进一步给出了工作程序与关键问题，为企业的流程设计、工作程序设计提供参照范本。

3. 制度化与规范化

本系列图书针对各个部门的工作事项，提供了切实可行的制度、办法、细则与规范的范例，为企业落实精细化管理、流程化管理提供了执行规范。

4. 图表化与工具化

本系列图书在设计部门目标与岗位职责、流程与程序、制度与规范、文书范本时，还给出了既生动又易于理解的图表化模板，方便读者套用。同时，本系列图书从10大维度提供的各种参照范本，可作为各行业企业设计精细化管理体系的参考工具。

“弗布克精细化管理与考核大全系列”中的每一本书，均给出了某一特定行业企业相关部门的精细化管理与考核的范例。本系列图书未涉及的行业企业也可以根据企业本身的情况，通过本系列图书提供的思路和范本，在充分调查、研究的基础上，有针对性地设计出适合本企业的精细化管理与绩效考核体系。

前言

《房地产企业 14 大部门精细化管理与考核大全》是“弗布克精细化管理与考核大全系列”图书中的一本。本书从企业管理的实际需求出发，把房地产企业 14 大部门的各项管理及考核工作落到了实处，是房地产企业落实细节管理与绩效管理的实务工具书。

本书提供了房地产企业 14 大部门的部门目标与岗位职责、业务流程与管理流程，工作程序与关键问题、量化指标与考核方案、制度规范与文书表单的设计范例，使房地产企业各部门员工不仅知道“做什么”、“怎么做”，还能够明白“做到什么程度”、“达成什么目标”。同时，本书还提供了能够“拿来即用”和“简单套用”的操作规范。

1. 工作事项与部门目标设计

本书针对投资拓展部、项目开发部、规划设计部、造价合约部、工程技术部、材料设备部、项目管理部、营销策划部、销售管理部、财务部、审计部、行政部、人力资源部、法务部这 14 大部门的工作事项，设计了具体的工作目标，为房地产企业推进精细化管理与考核奠定了基础。

2. 部门岗位设计与职责设计

针对房地产企业的具体业务与工作事项，本书先设定相关的岗位，再对岗位职责进行详细描述，使企业的每一名员工都能明确自己的主要职责与沟通关系。

3. 业务流程与管理流程设计

针对房地产企业各部门的主要业务事项，本书设计了重要业务与管理事项的工作流程，帮助房地产企业各部门实现了“人”与“事”的完美结合。

4. 工作程序与关键问题设计

针对房地产企业各部门的具体服务事项，本书设计了详细、务实的工作程序，在明确工作目标的同时，还就服务程序中的关键性问题进行了特别说明。

5. 部门及岗位考核方案设计

针对房地产企业 14 大部门的主要目标事项，本书给出了量化考核指标和部门考核方案，并在此基础上进一步细化了部门重要岗位的考核方案，为部门负责人、人力资源管理

人员、经营管理层提供了考核依据和评价工具。

6. 制度规范与工作标准设计

针对房地产企业各部门的工作或服务事项，本书制定了企业员工应遵守的制度规范和服务标准，为员工开展相关工作提供了统一的执行标准，并为房地产企业推行制度化管理奠定了基础。

7. 文书范本与工具表单设计

针对房地产企业各部门的工作或服务事项，本书给出了工作过程中常用的文书与表单，为房地产企业各部门的工作落实提供了简便易行的执行工具，企业管理人员可以方便地“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、孙宗坤、程富建、刘井学、刘伟负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞、廖应涵、郑超荣、王锋锐、李苏洋、任玉珍、赵莉琼负责图表编排，周鸿、严刘建参与编写了本书的第 1 章，高玉卓、李金山参与编写了本书的第 2 章，王琴参与编写了本书的第 3 章，韩伟静、滕晓丽参与编写了本书的第 4 章，李育蔚参与编写了本书的第 5 章，高春燕、刘俊敏参与编写了本书的第 6 章，杨雪、毕春月参与编写了本书的第 7 章，李作学、齐艳霞参与编写了本书的第 8 章，韩建国、庞租清参与编写了本书的第 9 章，李亚慧、张瀛参与编写了本书的第 10 章，金成哲参与编写了本书的第 11 章，黄成日参与编写了本书的第 12 章，韩燕参与编写了本书的第 13 章，王胜会、姜东青参与编写了本书的第 14、15 章，全书由刘瑞江统撰定稿。

目 录

第1章 房地产企业各部门精细化管理体系设计	1
1.1 房地产企业组织结构设计	3
1.1.1 房地产企业组织结构设计参数.....	3
1.1.2 房地产企业组织结构设计要点.....	4
1.1.3 房地产企业组织结构设计程序.....	5
1.1.4 房地产企业组织结构设计范例.....	6
1.2 部门目标与岗位职责设计	8
1.2.1 部门目标设计	8
1.2.2 岗位职责设计	11
1.3 管理流程与业务流程设计.....	12
1.3.1 管理流程设计	12
1.3.2 业务流程设计	14
1.4 工作程序与关键问题设计.....	15
1.4.1 工作程序设计	15
1.4.2 关键问题设计	16
1.5 绩效考核指标与方案设计.....	17
1.5.1 考核指标设计	17
1.5.2 考核方案设计	18
1.6 制度规范与文书表单设计.....	20
1.6.1 制度规范设计	20
1.6.2 文书表单设计	22

第 2 章 投资拓展部精细化管理全案	27
2.1 投资拓展部工作事项与目标分解	29
2.1.1 投资拓展部工作事项	29
2.1.2 投资拓展部目标分解	30
2.2 投资拓展部各岗位主要工作职责	31
2.2.1 投资拓展部经理岗位职责	31
2.2.2 发展规划主管岗位职责	32
2.2.3 投资拓展主管岗位职责	33
2.2.4 融资主管岗位职责	34
2.3 投资拓展部业务流程与管理流程	35
2.3.1 投资分析管理流程	35
2.3.2 投资决策管理流程	36
2.3.3 投资过程控制流程	37
2.3.4 融资分析管理流程	38
2.3.5 融资执行管理流程	39
2.4 投资拓展部工作程序与关键问题	40
2.4.1 投资信息收集程序与关键问题	40
2.4.2 投资项目评估程序与关键问题	41
2.4.3 投资银行运作程序与关键问题	42
2.4.4 发展战略研究程序与关键问题	43
2.5 投资拓展部量化指标与考核方案	44
2.5.1 投资拓展部量化指标	44
2.5.2 投资拓展部考核制度	44
2.6 投资拓展部各岗位绩效考核方案	46
2.6.1 投资拓展部经理考核方案	46
2.6.2 融资主管考核方案	48
2.7 投资拓展部制度规范与工作标准	50
2.7.1 房地产项目投资管理制度	50

2.7.2 企业经营计划管理制度	52
2.8 投资拓展部文书范本与表单设计	54
2.8.1 融资策划委托合同书范本	54
2.8.2 项目投资计划表	56
第3章 项目开发部精细化管理全案	57
3.1 项目开发部工作事项与目标分解	59
3.1.1 项目开发部工作事项	59
3.1.2 项目开发部目标分解	60
3.2 项目开发部各岗位主要工作职责	61
3.2.1 项目开发部经理岗位职责	61
3.2.2 项目投标主管岗位职责	62
3.2.3 立项报建主管岗位职责	63
3.2.4 项目投标员岗位职责	64
3.2.5 报批报建员岗位职责	65
3.3 项目开发部业务流程与管理流程	66
3.3.1 房地产项目可行性研究管理流程	66
3.3.2 房地产项目财务评价流程	67
3.3.3 房地产项目风险分析流程	68
3.3.4 房地产项目投资估算流程	69
3.4 项目开发部工作程序与关键问题	70
3.4.1 项目立项及可行性研究程序与关键问题	70
3.4.2 项目拆迁安置阶段程序与关键问题	71
3.5 项目开发部量化指标与考核方案	72
3.5.1 项目开发部量化指标	72
3.5.2 项目开发部考核方案	72
3.6 项目开发部各岗位绩效考核方案	75
3.6.1 项目开发部经理考核方案	75
3.6.2 项目投标主管考核方案	76

3.6.3 拆迁专员考核方案	78
3.7 项目开发部制度规范与工作标准	80
3.7.1 项目可行性研究管理办法	80
3.7.2 房地产项目报建管理办法	83
3.8 项目开发部文书范本与表单设计	85
3.8.1 工程监理单位中标通知书	85
3.8.2 房屋拆迁补偿安置协议书	86
3.8.3 项目投资时间控制表	88
3.8.4 项目开发资金来源与运用表	88
第4章 规划设计部精细化管理全案	91
4.1 规划设计部工作事项与目标分解	93
4.1.1 规划设计部工作事项	93
4.1.2 规划设计部目标分解	94
4.2 规划设计部各岗位主要工作职责	95
4.2.1 总建筑师岗位职责	95
4.2.2 规划设计部经理岗位职责	96
4.2.3 建筑设计主管岗位职责	97
4.2.4 技术图纸审核员岗位职责	98
4.3 规划设计部业务流程与管理流程	99
4.3.1 图纸设计管理流程	99
4.3.2 设计变更管理流程	100
4.3.3 设计质量控制流程	101
4.3.4 设计进度控制流程	102
4.4 规划设计部工作程序与关键问题	103
4.4.1 项目设计程序与关键问题	103
4.4.2 园林景观设计程序与关键问题	104
4.5 规划设计部量化指标与考核方案	105
4.5.1 规划设计部量化指标	105

4.5.2	规划设计部考核方案	105
4.6	规划设计部各岗位绩效考核方案	107
4.6.1	规划设计部经理考核方案	107
4.6.2	建筑设计主管考核方案	109
4.6.3	设计师考核方案	111
4.7	规划设计部制度规范与工作标准	112
4.7.1	工程设计管理规范	112
4.7.2	设计图纸会审制度规范	115
4.8	规划设计部文书范本与表单设计	117
4.8.1	工程委托设计协议	117
4.8.2	设计变更审批表	119
4.8.3	设计跟踪检查记录表	120
4.8.4	设计输出文件审查表	121
第5章	造价合约部精细化管理全案	123
5.1	造价合约部工作事项与目标分解	125
5.1.1	造价合约部工作事项	125
5.1.2	造价合约部目标分解	126
5.2	造价合约部各岗位主要工作职责	127
5.2.1	造价合约部经理岗位职责	127
5.2.2	合同预算主管岗位职责	128
5.2.3	造价工程师岗位职责	130
5.2.4	土建预算员岗位职责	131
5.2.5	合同管理员岗位职责	132
5.3	造价合约部业务流程与管理流程	133
5.3.1	工程预算编制管理流程	133
5.3.2	工程项目结算管理流程	134
5.3.3	工程项目决算管理流程	135
5.3.4	安装工程预决算流程	136

5.4	造价合约部工作程序与关键问题	137
5.4.1	成本控制程序与关键问题	137
5.4.2	合同签订程序与关键问题	138
5.5	造价合约部量化指标与考核方案	139
5.5.1	造价合约部量化指标	139
5.5.2	造价合约部考核方案	139
5.6	造价合约部各岗位绩效考核方案	141
5.6.1	造价合约部经理考核方案	141
5.6.2	合同预算主管考核方案	143
5.6.3	土建预算员考核方案	145
5.7	造价合约部制度规范与工作标准	147
5.7.1	工程计量管理规范	147
5.7.2	工程预算编制管理制度	149
5.8	造价合约部文书范本与表单设计	150
5.8.1	工程造价审核报告	150
5.8.2	工程竣工结算确认书	152
5.8.3	工程造价明细分析表	153
5.8.4	工程价款结算清单	153
第6章	工程技术部精细化管理全案	155
6.1	工程技术部工作事项与目标分解	157
6.1.1	工程技术部工作事项	157
6.1.2	工程技术部目标分解	158
6.2	工程技术部各岗位主要工作职责	159
6.2.1	总工程师岗位职责	159
6.2.2	工程技术部经理岗位职责	160
6.2.3	工程土建工程师岗位职责	161
6.2.4	工程设备主管岗位职责	162
6.3	工程技术部业务流程与管理流程	163

6.3.1	工程技术管理流程	163
6.3.2	工程验收管理流程	164
6.3.3	工程进度控制管理流程	165
6.4	工程技术部工作程序与关键问题	166
6.4.1	工程现场签证程序与关键问题	166
6.4.2	建设资金支付程序与关键问题	167
6.4.3	竣工验收程序与关键问题	168
6.5	工程技术部量化指标与考核方案	169
6.5.1	工程技术部量化指标	169
6.5.2	工程技术部考核方案	169
6.6	工程技术部各岗位绩效考核方案	172
6.6.1	工程技术部经理考核方案	172
6.6.2	工程技术员考核方案	174
6.7	工程技术部制度规范与工作标准	175
6.7.1	技术交底管理办法	175
6.7.2	工程监理单位管理办法	178
6.8	工程技术部文书范本与表单设计	181
6.8.1	施工管理安全生产协议书	181
6.8.2	施工成本控制管理表单	184
6.8.3	建设工程招标申请书	184
第7章	材料设备部精细化管理全案	187
7.1	材料设备部工作事项与目标分解	189
7.1.1	材料设备部工作事项	189
7.1.2	材料设备部目标分解	190
7.2	材料设备部各岗位主要工作职责	191
7.2.1	材料设备部经理岗位职责	191
7.2.2	材料主管岗位职责	192
7.2.3	仓储主管岗位职责	193

7.2.4 材料采购员岗位职责	194
7.3 材料设备部业务流程与管理流程	195
7.3.1 采购计划编制流程	195
7.3.2 供应商选择与确定流程	196
7.3.3 物料仓储管理流程	197
7.4 材料设备部工作程序与关键问题	198
7.4.1 设备采购验收程序与关键问题	198
7.4.2 设备维修程序与关键问题	199
7.5 材料设备部量化指标与考核方案	200
7.5.1 材料设备部量化指标	200
7.5.2 材料设备部考核方案	200
7.6 材料设备部各岗位绩效考核方案	202
7.6.1 材料设备部经理考核方案	202
7.6.2 材料专员考核方案	204
7.6.3 仓储主管考核方案	206
7.7 材料设备部制度规范与工作标准	207
7.7.1 工程材料设备采购管理制度	207
7.7.2 相关部门指定材料采购管理细则	210
7.7.3 工程材料设备采购成本控制方案	212
7.8 材料设备部文书范本与表单设计	213
7.8.1 设备验收记录单	213
7.8.2 材料采购付款汇总表	213
7.8.3 合同谈判记录表	214
第 8 章 项目管理部精细化管理全案	215
8.1 项目管理部工作事项与目标分解	217
8.1.1 项目管理部工作事项	217
8.1.2 项目管理部目标分解	218
8.2 项目管理部各岗位主要工作职责	219

8.2.1 项目总监岗位职责	219
8.2.2 项目经理岗位职责	220
8.2.3 项目主管岗位职责	221
8.2.4 技术员岗位职责	222
8.3 项目管理部业务流程与管理流程	223
8.3.1 项目沟通管理流程	223
8.3.2 项目规划管理流程	224
8.3.3 施工进度管理流程	225
8.3.4 施工成本管理流程	226
8.4 项目管理部工作程序与关键问题	227
8.4.1 房地产招商程序与关键问题	227
8.4.2 项目部工作程序与关键问题	228
8.5 项目管理部量化指标与考核方案	229
8.5.1 项目管理部量化指标	229
8.5.2 项目管理部考核方案	229
8.6 项目管理部各岗位绩效考核方案	231
8.6.1 项目总监考核方案	231
8.6.2 项目经理考核方案	233
8.6.3 项目主管考核方案	235
8.6.4 技术员考核方案	237
8.7 项目管理部制度规范与工作标准	238
8.7.1 项目进度管理细则	238
8.7.2 项目合同管理制度	240
8.8 项目管理部文书范本与表单设计	243
8.8.1 项目竣工验收申请书	243
8.8.2 招标合同评审表	243
8.8.3 施工进度计划表	244
第9章 营销策划部精细化管理全案	245
9.1 营销策划部工作事项与目标分解	247

9.1.1	营销策划部工作事项	247
9.1.2	营销策划部目标分解	248
9.2	营销策划部各岗位主要工作职责	249
9.2.1	营销策划部经理岗位职责	249
9.2.2	策划主管岗位职责	250
9.2.3	公关主管岗位职责	251
9.2.4	策划专员岗位职责	252
9.3	营销策划部业务流程与管理流程	254
9.3.1	市场分析管理流程	254
9.3.2	广告策划管理流程	255
9.3.3	市场宣传管理流程	256
9.3.4	营销预算管理流程	257
9.4	营销策划部工作程序与关键问题	258
9.4.1	市场调研工作程序与关键问题	258
9.4.2	营销策划工作程序与关键问题	259
9.5	营销策划部量化指标与考核方案	260
9.5.1	营销策划部量化指标	260
9.5.2	营销策划部考核方案	260
9.6	营销策划部各岗位绩效考核方案	262
9.6.1	营销策划部经理绩效考核方案	262
9.6.2	策划主管绩效考核方案	264
9.6.3	策划专员绩效考核方案	265
9.7	营销策划部制度规范与工作标准	267
9.7.1	项目招商策划管理规定	267
9.7.2	销售合同及资料管理办法	269
9.8	营销策划部文书范本与表单设计	272
9.8.1	营销代理招标书	272
9.8.2	营销费用预算表	274