

深圳市艺力文化发展有限公司 编

上册

中国最实用的组织设计全案与制度管理工具箱

# 房地产企业 高效运营管理全案

实

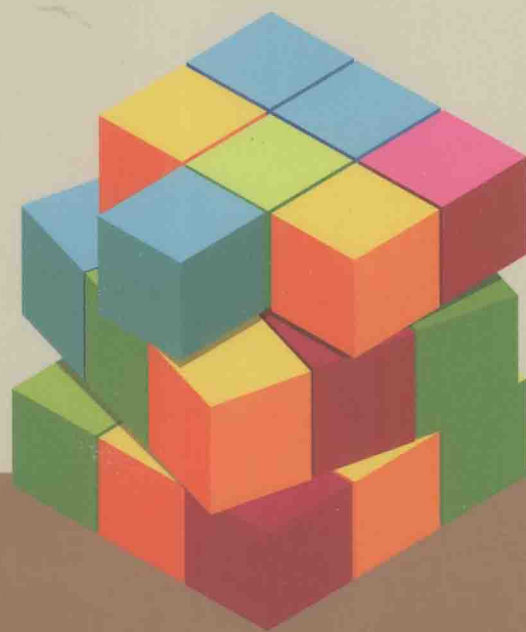
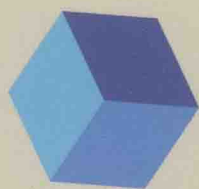
用

高

效

范

本



新企业组织搭建及制度建设最优密码

原企业组织优化和制度规范最佳范本

大连理工大学出版社

深圳市艺力文化发展有限公司 编

上册

实用的组织设计全案与制度管理工具箱

# 房地产企业 高效运营管理全案

实

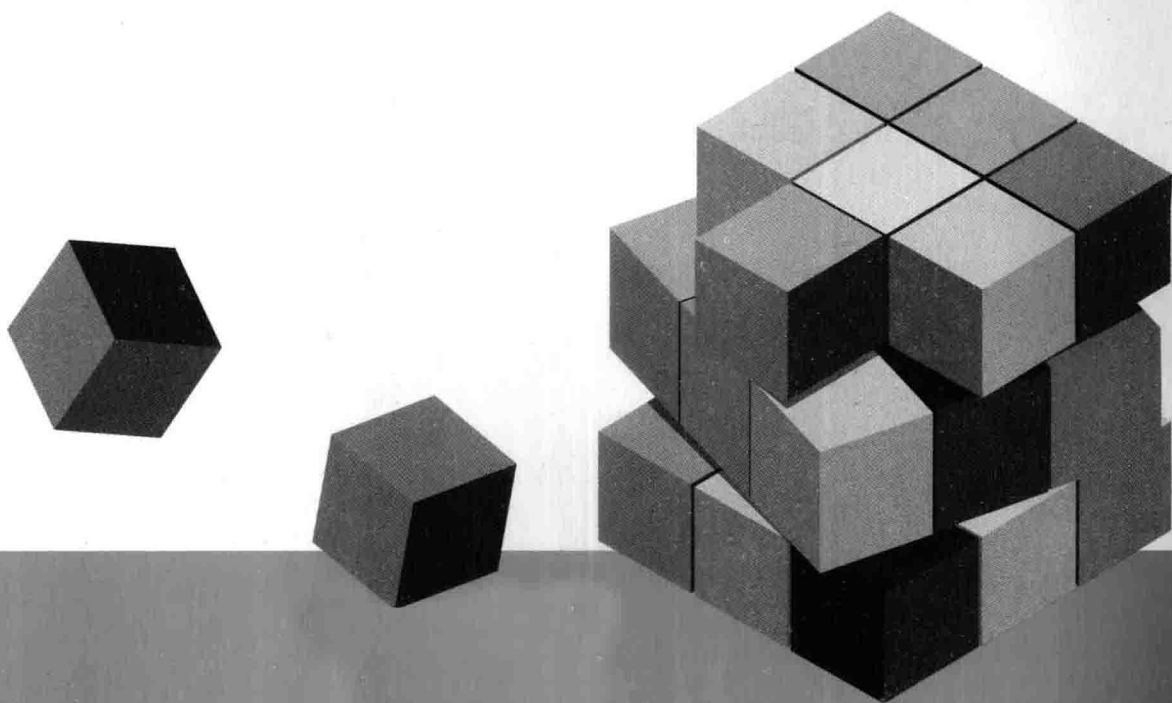
用

高

效

范

本



新企业组织搭建及制度建设最优密码

原企业组织优化和制度规范最佳范本

大连理工大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业高效运营管理全案:全2册/深圳市艺力文化发展有限公司编. —大连:大连理工大学出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5611-7283-4

I. ①房… II. ①深… III. ①房地产企业—运营管理—案例—中国 IV. ① F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 211962 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: 116023)

印刷: 利丰雅高印刷(深圳)有限公司

幅面尺寸: 210mm × 285mm

印 张: 46.25

插 页: 4

出版时间: 2012 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 周 瑜

责任校对: 贺建军

装帧设计: 阙文芳

---

ISBN 978-7-5611-7283-4

定 价: 688.00 元

电 话: 0411-84708842

传 真: 0411-84701466

邮 购: 0411-84703636

E-mail: designbook@yahoo.cn

URL: [http:// www.dutp.cn](http://www.dutp.cn)

如有质量问题请联系出版中心: (0411) 84709043 84709246

# CONTENTS

目录 / 房地产企业高效运营管理全案

## 第一模块：房地产企业规范化管理及运营掌控设计..... 009

### 1 规范化管理——搭建规范、稳定、统一的管理体系 ..... 010

- 一、房地产企业为什么要规范化管理? ..... 011
- 二、什么是房地产企业规范化管理? ..... 011
- 三、房地产企业规范化管理的四个层次 ..... 012
- 四、如何推进房地产企业的规范化管理? ..... 013

### 2 战略管理——战略上布局、决胜于时空 ..... 014

- 一、房地产企业战略管理的内容 ..... 015
- 二、房地产企业战略管理的愿景 ..... 015
- 三、房地产企业战略管理的使命 ..... 016
- 四、房地产企业战略管理的六个前沿思考 ..... 016

### 3 目标管理——战略目标的分解与执行 ..... 021

- 一、房地产企业目标管理的特点 ..... 022
- 二、房地产企业目标管理的现状 ..... 022
- 三、目标制定的原则和依据 ..... 023
- 四、房地产企业目标管理的基本流程 ..... 024
- 五、房地产目标管理配套表单 ..... 027

#### 附件

- 某房地产企业目标达成及异常事件追踪检查办法 ..... 031

### 4 房地产企业的掌控模式——掌控模式与组织设计兼容的最优策略 ..... 036

- 一、房地产企业对下属企业的三种管理模式 ..... 037
- 二、战略管理模式的组织特点 ..... 037
- 三、操作管理模式的组织特点 ..... 038
- 四、财务管理模式的组织特点 ..... 038
- 五、母子公司掌控方式 ..... 040

### 5 房地产企业垂直指挥管理——权利掌握的流程与通路设计 042

- 一、垂直指挥的原则 ..... 043
- 二、垂直指挥的类型 ..... 044
- 三、垂直指挥的常用形式 ..... 045
- 四、垂直指挥管理的重要法则 ..... 045

## 第二模块：业务流程设计与流程管理..... 047

### 1 业务流程设计——清晰业务思路，明确业务职能 ..... 048

- 一、房地产行业的关键业务流程 ..... 049
- 二、房地产行业的辅助业务流程 ..... 050
- 三、确定流程层次及其关键成功因素 ..... 051

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>2 流程管理——固定做事方式，明确权责分工</b>         | 053 |
| 一、房地产企业流程管理的三大内容                     | 054 |
| 二、房地产企业流程设计的原则                       | 054 |
| 三、房地产企业在九种情况下需要加强流程管理                | 054 |
| 四、房地产企业流程设计及管理的十大步骤                  | 055 |
| <b>3 流程设计与管理范本——房地产企业全职能流程体系优秀模板</b> | 056 |
| 一、战略规划的制定与实施流程                       | 057 |
| 二、经营（绩效）目标的确定流程                      | 058 |
| 三、预算管理流程                             | 061 |
| 四、成本管理流程                             | 063 |
| 五、开发项目确定流程                           | 064 |
| 六、设计方案确定流程                           | 066 |
| 七、开发项目资金预算确定流程                       | 068 |
| 八、勘察、设计招标流程                          | 070 |
| 九、工程招标流程                             | 072 |
| 十、监理招标流程                             | 076 |
| 十一、重大设备材料采购流程                        | 078 |
| 十二、公司施工、销售进度配合流程                     | 080 |
| 十三、售房流程                              | 082 |
| 十四、售房签约流程                            | 084 |
| 十五、设计变更客服流程                          | 086 |
| 十六、按客户需求施工变更流程                       | 088 |

## 第三模块：职能设计 ..... 089

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>1 职能设计及职能划分——干哪些事、划到哪个部门</b>    | 090 |
| 一、房地产企业职能设计的概念及职能划分                | 091 |
| 二、基本职能设计                           | 092 |
| 三、关键职能设计                           | 093 |
| <b>2 职能分解——将职能逐步分解为独立、可操作的具体业务</b> | 094 |
| 一、职能分解的概念                          | 095 |
| 二、职能分解的目的                          | 095 |
| 三、职能分解的基本要求                        | 095 |
| 四、职能的三级分解法                         | 096 |
| 五、职能分解表编制流程                        | 097 |
| 六、职能分解表示例                          | 099 |
| <b>3 职能部门设置——确定基本业务单元</b>          | 114 |
| 一、将流程中相近的职能组成部门职能                  | 115 |

# CONTENTS

目录 / 房地产企业高效运营管理全案

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 二、房地产企业经营职能部门的设置 .....   | 116 |
| 三、房地产企业的辅助职能的设置 .....    | 117 |
| 四、房地产辅助职能部门设置的要点说明 ..... | 118 |

## 第四模块：组织设计及组织结构图 ..... 119

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| <b>1 组织设计总论——在反思中重新认识组织设计的复杂性与重要性</b> ..... | 120 |
| 一、房地产企业组织面临的突出问题 .....                      | 121 |
| 二、组织结构、组织结构图与组织设计的概念 .....                  | 121 |
| 三、房地产企业组织结构之八大怪现状 .....                     | 122 |
| 四、组织结构设计的六个原则 .....                         | 125 |
| 五、影响组织结构设计的变量 .....                         | 125 |
| 六、房地产企业组织设计的流程 .....                        | 127 |
| <b>2 组织设计的“核”——如何搭建最完美的组织设计模式</b> ...       | 129 |
| 一、组织结构设计需要确定企业的管理层次和管理跨度 .....              | 130 |
| 二、组织结构设计要注意集权与分权 .....                      | 131 |
| 三、组织结构设计要考虑企业的法人治理结构环境 .....                | 134 |
| <b>3 组织结构形式——确定组织在职、责、权方面的动态结构体系</b> .....  | 145 |
| 一、组织结构≠组织结构图 .....                          | 146 |
| 二、房地产企业组织的成长过程 .....                        | 146 |
| 三、房地产企业组织结构的演变 .....                        | 146 |
| 四、房地产企业组织设计的形式 .....                        | 148 |
| 五、组织结构图的确定 .....                            | 158 |

## 第五模块：定岗定编 ..... 163

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| <b>1 岗位设计——因事定机构</b> .....                    | 164 |
| 一、岗位及岗位设计的概念 .....                            | 165 |
| 二、岗位设计的驱动因素 .....                             | 165 |
| 三、岗位设计的原则 .....                               | 165 |
| 四、岗位设计考虑的六个主要方面 .....                         | 166 |
| 五、影响岗位设计的基本要素 .....                           | 167 |
| 六、岗位设计在企业管理过程中的应用 .....                       | 169 |
| <b>2 岗位设计的流程及方法——八大步骤、四种方法对岗位进行科学设计</b> ..... | 172 |
| 一、岗位设计的一般步骤 .....                             | 173 |
| 二、岗位设计的方法 .....                               | 173 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| ③ 定编定员——因机构配人员 .....   | 180 |
| 一、定编的概念及特征 .....       | 181 |
| 二、定编的前提：岗位分类 .....     | 181 |
| 三、定编的三项基本原则 .....      | 182 |
| 四、房地产开发企业定编的流程 .....   | 183 |
| 五、员工人数计算 .....         | 183 |
| 六、房地产定编的五种方法 .....     | 185 |
| 七、某集团型开发企业岗位编制方案 ..... | 186 |

## 第六模块：职务说明书..... 195

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| ① 职务说明书的编制方法——工作分析之后的岗位描述策略 .....   | 196 |
| 一、职务说明书的七大用途 .....                  | 197 |
| 二、职务说明书格式 .....                     | 197 |
| 三、职务说明书的编制说明 .....                  | 198 |
| ② 职务说明书的范本——大型国有、中小民营企业借鉴最优范本 ..... | 200 |
| 一、某大型国有房地产企业职务说明书范本 .....           | 201 |
| 二、某民营大型房地产开发集团职务说明书示例 .....         | 332 |

## 第七模块：开发企业、营销策划代理企业组织设计点拨..... 369

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| ① 开发企业组织设计点拨——有的放矢，对症下药 .....          | 370 |
| 一、目前房地产开发企业组织设计存在的主要问题 .....           | 371 |
| 二、如何检验房地产开发企业组织结构的有效性 .....            | 372 |
| 三、房地产开发企业组织设计的基本步骤 .....               | 373 |
| 四、开发企业职能设计 .....                       | 375 |
| 五、不同发展阶段开发企业的组织结构设计要点点拨 .....          | 381 |
| 六、开发企业各业务模块组织结构设计要点 .....              | 384 |
| ② 营销策划代理公司组织设计点拨——铸就专业化、执行力强的组织机能..... | 403 |
| 一、房地产营销代理公司的分类 .....                   | 404 |
| 二、房地产营销策划代理公司组织设计的核心 .....             | 404 |
| 三、房地产营销代理公司的职能分析 .....                 | 405 |
| 四、房地产营销代理公司的关键职能分析 .....               | 406 |
| 五、某房地产营销代理公司的职能说明书 .....               | 411 |

深圳市艺力文化发展有限公司 编

上册

实用的组织设计全案与制度管理工具箱

# 房地产企业 高效运营管理全案

实

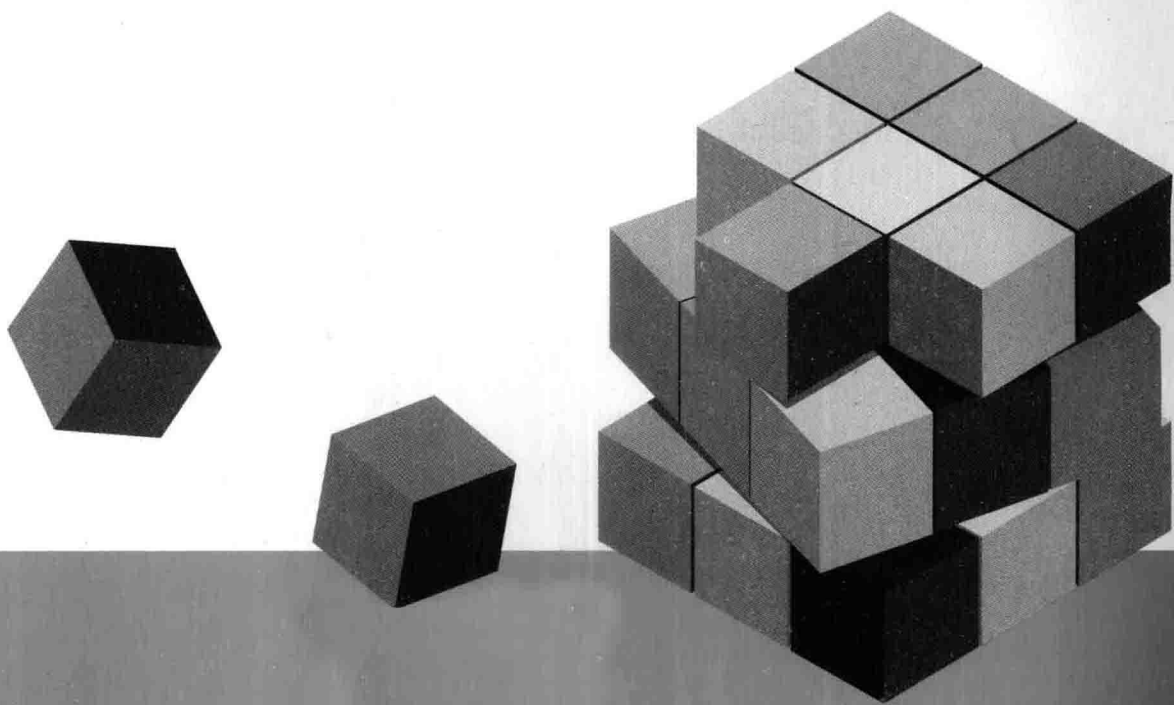
用

高

效

范

本



新企业组织搭建及制度建设最优密码

原企业组织优化和制度规范最佳范本

大连理工大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业高效运营管理全案:全2册/深圳市艺力文化发展有限公司编. —大连:大连理工大学出版社  
2012.9

ISBN 978-7-5611-7283-4

I. ①房… II. ①深… III. ①房地产企业—运营管理—案例—中国 IV. ① F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 211962 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: 116023)

印刷: 利丰雅高印刷(深圳)有限公司

幅面尺寸: 210mm × 285mm

印 张: 46.25

插 页: 4

出版时间: 2012 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 周 瑜

责任校对: 贺建军

装帧设计: 阙文芳

---

ISBN 978-7-5611-7283-4

定 价: 688.00 元

电 话: 0411-84708842

传 真: 0411-84701466

邮 购: 0411-84703636

E-mail: designbook@yahoo.cn

URL: [http:// www.dutp.cn](http://www.dutp.cn)

如有质量问题请联系出版中心: (0411) 84709043 84709246

## 编委会

### ◎ 主编

卢积灿

### ◎ 编委 (以下排名不分先后)

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 王 宇 | 贺颖红 | 丁小娟 | 夏佳佳 |
| 李爱红 | 彭 莹 | 王 娟 | 宋 佳 |

# CONTENTS

目录 / 房地产企业高效运营管理全案

## 第一模块：房地产企业规范化管理及运营掌控设计..... 009

### 1 规范化管理——搭建规范、稳定、统一的管理体系 ..... 010

- 一、房地产企业为什么要规范化管理? ..... 011
- 二、什么是房地产企业规范化管理? ..... 011
- 三、房地产企业规范化管理的四个层次 ..... 012
- 四、如何推进房地产企业的规范化管理? ..... 013

### 2 战略管理——战略上布局、决胜于时空 ..... 014

- 一、房地产企业战略管理的内容 ..... 015
- 二、房地产企业战略管理的愿景 ..... 015
- 三、房地产企业战略管理的使命 ..... 016
- 四、房地产企业战略管理的六个前沿思考 ..... 016

### 3 目标管理——战略目标的分解与执行 ..... 021

- 一、房地产企业目标管理的特点 ..... 022
- 二、房地产企业目标管理的现状 ..... 022
- 三、目标制定的原则和依据 ..... 023
- 四、房地产企业目标管理的基本流程 ..... 024
- 五、房地产目标管理配套表单 ..... 027

#### 附件

- 某房地产企业目标达成及异常事件追踪检查办法 ..... 031

### 4 房地产企业的掌控模式——掌控模式与组织设计兼容的最优策略 ..... 036

- 一、房地产企业对下属企业的三种管理模式 ..... 037
- 二、战略管理模式的组织特点 ..... 037
- 三、操作管理模式的组织特点 ..... 038
- 四、财务管理模式的组织特点 ..... 038
- 五、母子公司掌控方式 ..... 040

### 5 房地产企业垂直指挥管理——权利掌握的流程与通路设计 042

- 一、垂直指挥的原则 ..... 043
- 二、垂直指挥的类型 ..... 044
- 三、垂直指挥的常用形式 ..... 045
- 四、垂直指挥管理的重要法则 ..... 045

## 第二模块：业务流程设计与流程管理..... 047

### 1 业务流程设计——清晰业务思路，明确业务职能 ..... 048

- 一、房地产行业的关键业务流程 ..... 049
- 二、房地产行业的辅助业务流程 ..... 050
- 三、确定流程层次及其关键成功因素 ..... 051

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>2 流程管理——固定做事方式，明确权责分工</b>         | 053 |
| 一、房地产企业流程管理的三大内容                     | 054 |
| 二、房地产企业流程设计的原则                       | 054 |
| 三、房地产企业在九种情况下需要加强流程管理                | 054 |
| 四、房地产企业流程设计及管理的十大步骤                  | 055 |
| <b>3 流程设计与管理范本——房地产企业全职能流程体系优秀模板</b> | 056 |
| 一、战略规划的制定与实施流程                       | 057 |
| 二、经营（绩效）目标的确定流程                      | 058 |
| 三、预算管理流程                             | 061 |
| 四、成本管理流程                             | 063 |
| 五、开发项目确定流程                           | 064 |
| 六、设计方案确定流程                           | 066 |
| 七、开发项目资金预算确定流程                       | 068 |
| 八、勘察、设计招标流程                          | 070 |
| 九、工程招标流程                             | 072 |
| 十、监理招标流程                             | 076 |
| 十一、重大设备材料采购流程                        | 078 |
| 十二、公司施工、销售进度配合流程                     | 080 |
| 十三、售房流程                              | 082 |
| 十四、售房签约流程                            | 084 |
| 十五、设计变更客服流程                          | 086 |
| 十六、按客户需求施工变更流程                       | 088 |

### 第三模块：职能设计 ..... 089

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>1 职能设计及职能划分——干哪些事、划到哪个部门</b>    | 090 |
| 一、房地产企业职能设计的概念及职能划分                | 091 |
| 二、基本职能设计                           | 092 |
| 三、关键职能设计                           | 093 |
| <b>2 职能分解——将职能逐步分解为独立、可操作的具体业务</b> | 094 |
| 一、职能分解的概念                          | 095 |
| 二、职能分解的目的                          | 095 |
| 三、职能分解的基本要求                        | 095 |
| 四、职能的三级分解法                         | 096 |
| 五、职能分解表编制流程                        | 097 |
| 六、职能分解表示例                          | 099 |
| <b>3 职能部门设置——确定基本业务单元</b>          | 114 |
| 一、将流程中相近的职能组成部门职能                  | 115 |

# CONTENTS

目录 / 房地产企业高效运营管理全案

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 二、房地产企业经营职能部门的设置 .....   | 116 |
| 三、房地产企业的辅助职能的设置 .....    | 117 |
| 四、房地产辅助职能部门设置的要点说明 ..... | 118 |

## 第四模块：组织设计及组织结构图 ..... 119

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| <b>1 组织设计总论——在反思中重新认识组织设计的复杂性与重要性</b> ..... | 120 |
| 一、房地产企业组织面临的突出问题 .....                      | 121 |
| 二、组织结构、组织结构图与组织设计的概念 .....                  | 121 |
| 三、房地产企业组织结构之八大怪现状 .....                     | 122 |
| 四、组织结构设计的六个原则 .....                         | 125 |
| 五、影响组织结构设计的变量 .....                         | 125 |
| 六、房地产企业组织设计的流程 .....                        | 127 |
| <b>2 组织设计的“核”——如何搭建最完美的组织设计模式</b> ...       | 129 |
| 一、组织结构设计需要确定企业的管理层次和管理跨度 .....              | 130 |
| 二、组织结构设计要注意集权与分权 .....                      | 131 |
| 三、组织结构设计要考虑企业的法人治理结构环境 .....                | 134 |
| <b>3 组织结构形式——确定组织在职、责、权方面的动态结构体系</b> .....  | 145 |
| 一、组织结构≠组织结构图 .....                          | 146 |
| 二、房地产企业组织的成长过程 .....                        | 146 |
| 三、房地产企业组织结构的演变 .....                        | 146 |
| 四、房地产企业组织设计的形式 .....                        | 148 |
| 五、组织结构图的确定 .....                            | 158 |

## 第五模块：定岗定编 ..... 163

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| <b>1 岗位设计——因事定机构</b> .....                    | 164 |
| 一、岗位及岗位设计的概念 .....                            | 165 |
| 二、岗位设计的驱动因素 .....                             | 165 |
| 三、岗位设计的原则 .....                               | 165 |
| 四、岗位设计考虑的六个主要方面 .....                         | 166 |
| 五、影响岗位设计的基本要素 .....                           | 167 |
| 六、岗位设计在企业管理过程中的应用 .....                       | 169 |
| <b>2 岗位设计的流程及方法——八大步骤、四种方法对岗位进行科学设计</b> ..... | 172 |
| 一、岗位设计的一般步骤 .....                             | 173 |
| 二、岗位设计的方法 .....                               | 173 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>③ 定编定员——因机构配人员</b> | 180 |
| 一、定编的概念及特征            | 181 |
| 二、定编的前提：岗位分类          | 181 |
| 三、定编的三项基本原则           | 182 |
| 四、房地产开发企业定编的流程        | 183 |
| 五、员工人数计算              | 183 |
| 六、房地产定编的五种方法          | 185 |
| 七、某集团型开发企业岗位编制方案      | 186 |

## 第六模块：职务说明书..... 195

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>① 职务说明书的编制方法——工作分析之后的岗位描述策略</b>   | 196 |
| 一、职务说明书的七大用途                         | 197 |
| 二、职务说明书格式                            | 197 |
| 三、职务说明书的编制说明                         | 198 |
| <b>② 职务说明书的范本——大型国有、中小民营企业借鉴最优范本</b> | 200 |
| 一、某大型国有房地产企业职务说明书范本                  | 201 |
| 二、某民营大型房地产开发集团职务说明书示例                | 332 |

## 第七模块：开发企业、营销策划代理企业组织设计点拨..... 369

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| <b>① 开发企业组织设计点拨——有的放矢，对症下药</b>           | 370 |
| 一、目前房地产开发企业组织设计存在的主要问题                   | 371 |
| 二、如何检验房地产开发企业组织结构的有效性                    | 372 |
| 三、房地产开发企业组织设计的基本步骤                       | 373 |
| 四、开发企业职能设计                               | 375 |
| 五、不同发展阶段开发企业的组织结构设计要点点拨                  | 381 |
| 六、开发企业各业务模块组织结构设计要点                      | 384 |
| <b>② 营销策划代理公司组织设计点拨——铸就专业化、执行力强的组织机能</b> | 403 |
| 一、房地产营销代理公司的分类                           | 404 |
| 二、房地产营销策划代理公司组织设计的核心                     | 404 |
| 三、房地产营销代理公司的职能分析                         | 405 |
| 四、房地产营销代理公司的关键职能分析                       | 406 |
| 五、某房地产营销代理公司的职能说明书                       | 411 |



# 第一模块 Module One

## 房地产企业规范化管理 及运营掌控设计

### 第一模块思考



很多人认为房地产企业的规范化管理就是建立一套切实可行、分工明确的管理制度，有些更简单，将规范化管理变成了制度和表格范本的简称。但是，很多企业通过各种手段执行了标杆企业的制度和表格之后，并没有收到理想中的效果。为什么呢？这是因为，房地产企业规范化管理的实施和推进并不仅仅是简单地复制别人的制度和表格，而是要实行有效的达成目标的步骤。



如何让房地产企业的运营处于规范化管理的轨道上？如何让企业的整合效应和先进管理模式落实于项目开发的具体实践中？房地产的规范化管理已经是未来房地产企业修炼企业内功，形成自身核心竞争力的有效手段。在众多房地产企业都在学万科、中海地产的过程中，我们发现，要学习它们的管理规范是多么不易。万科是一个善于总结的公司，它很好地将企业发展与管理的优化和规范时刻保持统一，它坚持不懈地推进规范化管理措施，从而保证它在激烈的市场竞争中能一骑绝尘。

# 1

## 规范化管理

——搭建规范、稳定、统一的管理体系