

将“用制度管人，按流程办事”落实到底

房地产企业

必备的47个制度和68个流程

刘瑞江 袁艳烈 ◆ 编著

如何构建制度控制体系

13幅制度体系指引图 45个制度设计目标
44个制度设计关注点 47个制度范例

如何构建流程控制体系

13个流程目录 87个流程关键节点
13张流程说明表 68个流程范例



“用制度管人，按流程办事”系列图书

房地产企业必备的 47 个制度和 68 个流程

刘瑞江 袁艳烈 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业必备的 47 个制度和 68 个流程 / 刘瑞江, 袁艳烈编著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 7
(“用制度管人, 按流程办事”系列图书)
ISBN 978-7-115-36204-9

I. ①房… II. ①刘… ②袁… 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 138541 号

内 容 提 要

本书从构建企业管理制度体系和流程体系的角度出发, 针对房地产企业战略发展规划管理、市场调研管理、开发立项管理、土地取得管理、行政审批管理、规划设计管理、招标管理、工程开工管理、工程项目管理、工程建设管理、工程风险控制管理、工程验收管理、销售营销管理等工作事项, 分别提供了 13 套设计思路, 并给出了必备的 47 个制度范例和 68 个流程范例。

本书内容实用、全面, 不仅涵盖了房地产企业制度建设中的体系指引设计、目标设计、关注点设计和范例设计四项工作重点, 而且涉及了流程建设中的流程目录设计、流程关键节点梳理、流程说明和流程范例设计四大维度, 为房地产企业开展各项工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的参考范本。

本书适合房地产企业中高层管理人员、企业管理流程与制度设计人员及高校相关专业师生阅读与使用。

◆ 编 著 刘瑞江 袁艳烈

责任编辑 张国才

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>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 19.5

2014 年 7 月第 1 版

字数: 195 千字

2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

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

“用制度管人，按流程办事”系列图书序

“用制度管人，按流程办事”系列图书旨在解决企业中存在的工作执行不规范、制度落实不到位的问题，为研发、生产、物流、销售、零售、餐饮、房地产、物业八大类企业的生产经营管理工作设计了科学、完善的管理体系，从而为企业推进规范化管理、提高生产经营效率提供了实务性的操作范本。

与市场上的同类书相比，本系列图书内容扎实，范例均来自于企业的实际工作。同时，作者将当前流行的制度与流程管理思想融入本系列图书的内容中，使读者既能获得先进的理论，也能利用本系列图书提供的内容脚踏实地地推进所在企业的工作。具体而言，本书具有以下三大特点。

1. 制度建设全面务实

本系列图书首先明确了管理制度设计的四大准则与四大标准，为企业管理制度体系的建立提供了基本框架，并在此基础上构建了管理制度顶层设计模型，明确了企业管理制度体系的基本构成，从而规范了企业管理制度的编制工作，确保了企业管理制度的规范性与可执行性。

2. 流程设计规范合理

本系列图书首先确定了流程设计准则，明确了流程设计的三大基本要素，给出了流程设计的四大标准，并且根据企业的实际情况和管理需要构建了管理流程顶层设计模型，为企业管理流程体系的建立和改造提供了指导与参考，从而确保了企业管理流程体系的合理性与可执行性。

3. 实用性强，易于操作，便于落实

本系列图书针对八大类企业的每一项日常工作，以“制度体系+流程体系”的模式，为各项工作提出了切实可行的管理思路，从而使繁琐、杂乱的管理事务变得简单、有序。同时，本系列图书提供了大量符合上述八大类企业管理特点的制度与流程范例，为企业提高效率提供了易于操作的范本，便于各级管理人员、企业员工在实际工作中落实和执行。

前 言

《房地产企业必备的 47 个制度和 68 个流程》是“用制度管人，按流程办事”系列图书中的一本。本书从企业管理的实际需求出发，为房地产企业推进制度化管理与流程化管理提供了高实务性、强实用性的参考范本。

本书主要针对房地产企业战略发展规划管理、市场调研管理、开发立项管理、土地取得管理、行政审批管理、规划设计管理、招标管理、工程开工管理、工程项目管理、工程建设管理、工程风险控制管理、工程验收管理、销售营销管理 13 大工作重点，为房地产企业构建制度体系和流程体系分别提供了 13 套设计思路，并给出了必备的 47 个制度范例和 68 个流程范例。

本书具有以下四大特点。

1. 建立了规范的制度体系

本书从房地产企业的实际需求出发，从**制度指引图绘制**、**制度目标确定**、**制度关注点寻找**三个维度出发，为管理人员构建企业管理制度体系提供了参考范例，确保房地产企业管理制度体系的全面性与规范性。

2. 设计了可行的制度范例

在构建管理制度体系的基础上，本书进一步针对房地产企业的各项活动提供了结构统一、内容要求明确的管理制度范例，既为房地产企业提供了全套规范可行的管理制度内容，促进企业深入贯彻执行“用制度管人”，又为房地产企业制度编制人员提供了参考范例，以提高制度编写人员的工作效率。

3. 构建了完善的流程体系

本书根据房地产企业的实际需要编制**流程目录**，确定企业推进每一职能事项所需的流程，并梳理出**流程关键节点**、给出**流程说明**、明确**流程设计关注点**，构建完善的管理流程体系，确保管理流程体系的合理性与可执行性。

4. 设计了实用的流程范例

本书根据构建完成的流程体系，针对房地产企业每一经营管理工作，逐一分析管理流程，并给出了**管理流程**的设计范例，既帮助各级员工明确了流程名称、执行主体及主要的流程动作，方便其顺利地“按流程办事”，又为房地产企业流程编制人员提供了参考范例，以提高流程编制人员的工作效率。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、刘伟、孙宗坤负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、翟睿明负责图表编排，周鸿参与编写了本书的第1章，韩建国参与编写了本书的第2章，程淑丽参与编写了本书的第3章，姚小凤参与编写了本书的第4章，毕春月参与编写了本书的第5章，王胜会参与编写了本书的第6章，姜东青参与编写了本书的第7章，韩庆龄参与编写了本书的第8章，邹晓春参与编写了本书的第9章，李文龙参与编写了本书的第10章，孙佩红参与编写了本书的第11章，唐磊参与编写了本书的第12章，金成哲参与编写了本书的第13章，黄成日参与编写了本书的第14章，严刘建参与编写了本书的第15章，全书由刘瑞江、袁艳烈统撰定稿。

目 录

第 1 章 房地产企业流程与制度设计

1.1 房地产企业流程设计准则	1	1.3 房地产企业制度设计准则	13
1.1.1 流程设计的基本要素	1	1.3.1 制度设计的合规性	13
1.1.2 流程设计的整体逻辑	2	1.3.2 制度设计的适用性	14
1.1.3 流程设计的主要方法	3	1.3.3 制度设计的可行性	14
1.2 房地产企业流程顶层设计	5	1.3.4 制度设计的健全性	15
1.2.1 流程顶层体系模型	5	1.4 房地产企业制度顶层设计	15
1.2.2 流程顶层设计分层	6	1.4.1 制度顶层体系模型	15
1.2.3 流程顶层设计分类	6	1.4.2 制度顶层设计分层	16
1.2.4 流程设计展现形式	7	1.4.3 制度顶层设计分类	16
1.2.5 流程顶层体系设计实例	8	1.4.4 制度顶层体系设计实例	17

第 2 章 制定流程与制度标准技术

2.1 房地产企业流程图设计标准	21	2.3.2 明确问题处理标准	28
2.1.1 流程图的一致性标准	21	2.3.3 编制目的的标准	29
2.1.2 流程图的完整性标准	21	2.3.4 制度适用范围的编制依据	30
2.1.3 流程图的具体性标准	22	2.3.5 制度条款项的编写标准	31
2.1.4 标准流程图实例	22	2.4 房地产企业制度制定步骤	31
2.2 房地产企业流程图制定技术	24	2.4.1 制度制定的准备阶段	31
2.2.1 流程图的模板工具	24	2.4.2 制度制定的调查阶段	32
2.2.2 流程图关键节点要素	25	2.4.3 制度制定的设计阶段	34
2.2.3 流程说明文件编制要求	26	2.4.4 制度制定的试行阶段	35
2.2.4 流程目录体系构建	26	2.4.5 制度定稿阶段	37
2.3 房地产企业制度制定标准	27	2.4.6 制度审批阶段	38
2.3.1 制度的形式标准	27	2.4.7 制度正式公示阶段	39

第 3 章 房地产战略发展规划管理流程与制度

3.1 房地产战略发展规划管理流程体系	3.2.6 房地产品牌化规划流程 ... 48
..... 41	3.3 房地产战略发展规划管理制度体系
3.1.1 房地产战略发展规划管理流程	 49
目录 41	3.3.1 房地产战略发展规划制度管理
3.1.2 房地产战略发展规划管理关键	体系指引图 49
节点 41	3.3.2 房地产战略发展规划管理制度
3.1.3 房地产战略发展规划管理流程	的设计目标 49
说明 42	3.3.3 房地产战略发展规划管理制度
3.2 房地产战略发展规划管理主要流程	设计关注点 50
..... 43	3.4 房地产战略发展规划管理制度设计
3.2.1 房地产目标定位规划流程 43	 50
3.2.2 房地产城市地段定位规划流程	3.4.1 房地产战略目标规划制度 50
..... 44	3.4.2 房地产开发模式规划制度 52
3.2.3 房地产开发模式规划流程 45	3.4.3 房地产品牌化规划制度 ... 55
3.2.4 房地产财政预算规划流程 46	
3.2.5 取得开发土地规划流程 ... 47	

第 4 章 房地产开发市场调研管理流程与制度

4.1 房地产开发市场调研管理流程体系	4.2.6 市场调研报告编制流程 ... 67
..... 59	4.3 房地产开发市场调研管理制度体系
4.1.1 市场调研管理流程目录 ... 59	 68
4.1.2 市场调研管理关键节点 ... 59	4.3.1 房地产开发市场调研管理制度
4.1.3 市场调研管理流程说明 ... 60	体系指引图 68
4.2 房地产开发市场调研管理主要流程	4.3.2 房地产开发市场调研管理制度
..... 62	的设计目标 68
4.2.1 市场调研计划制订流程 ... 62	4.3.3 房地产开发市场调研管理制度
4.2.2 市场调查问卷设计流程 ... 63	设计关注点 69
4.2.3 市场调研工作开展流程 ... 64	4.4 房地产开发市场调研管理制度设计
4.2.4 经济环境调查分析流程 ... 65	 69
4.2.5 竞争对手调研分析流程 ... 66	

4.4.1 房地产开发市场调研管理制度	69	4.4.2 问卷调查实施管理制度 ...	75
		4.4.3 市场调研报告管理制度 ...	77

第5章 房地产开发立项管理流程与制度

5.1 房地产开发立项管理流程体系 ...	81	5.2.5 房地产开发项目立项流程	88
5.1.1 房地产开发立项管理流程目录	81	5.3 房地产开发立项管理制度体系 ...	89
5.1.2 房地产开发立项管理关键节点	82	5.3.1 房地产开发立项管理制度体系指引图	89
5.1.3 房地产开发立项管理流程说明	82	5.3.2 房地产开发立项管理制度的设计目标	89
5.2 房地产开发立项管理主要流程	84	5.3.3 房地产开发立项管理制度设计关注点	90
5.2.1 房地产开发项目选择流程	84	5.4 房地产开发立项管理制度设计 ...	90
5.2.2 房地产开发可行性分析流程	85	5.4.1 房地产开发立项管理制度	90
5.2.3 房地产开发立项报告编制流程	86	5.4.2 房地产开发可行性研究管理制度	92
5.2.4 房地产项目立项报批流程	87	5.4.3 房地产项目立项报批管理制度	96

第6章 房地产开发土地取得管理流程与制度

6.1 房地产开发土地取得管理流程体系	99	6.2.2 以招标方式获得土地使用权流程	103
6.1.1 房地产开发土地取得管理流程目录	99	6.2.3 以拍卖方式获得土地使用权流程	104
6.1.2 房地产开发土地取得管理关键节点	100	6.2.4 以挂牌方式获得土地使用权流程	105
6.1.3 房地产开发土地取得管理流程说明	100	6.2.5 农用地征用转建设用地办理流程	106
6.2 房地产开发土地取得主要流程	102	6.3 房地产开发土地取得管理制度体系	107
6.2.1 意向地块开发研究分析工作流程	102	6.3.1 房地产开发土地取得制度体系	

指引图	107	6.4 房地产开发土地取得制度设计	108
6.3.2 房地产开发土地取得管理制度 的设计目标	107	6.4.1 取得土地使用权法律程序制度	108
6.3.3 房地产开发土地取得管理制度 设计关注点	108	6.4.2 划拨土地使用权管理制度	112
		6.4.3 项目用地投标管理制度	115

第 7 章 房地产开发行政审批管理流程与制度

7.1 房地产开发行政审批管理体系	119	7.2.6 规划报建图纸审查流程	127
7.1.1 房地产开发行政审批管理流程 目录	119	7.2.7 项目施工报建审查流程	128
7.1.2 房地产开发行政审批管理关键 节点	120	7.3 房地产开发行政审批管理制度体系	129
7.1.3 房地产开发行政审批管理流程 说明	120	7.3.1 房地产开发行政审批管理制度 体系指引图	129
7.2 房地产开发行政审批管理主要流程	122	7.3.2 房地产开发行政审批管理制度 的设计目标	129
7.2.1 建设工程项目五证申领流程	122	7.3.3 房地产开发行政审批管理制度 设计关注点	130
7.2.2 公用设施配套审批流程	123	7.4 房地产开发行政审批管理制度设计	130
7.2.3 选址定点行政审批流程	124	7.4.1 公用设施配套审批制度 ...	130
7.2.4 项目规划总图审查流程	125	7.4.2 选址定点行政审批制度 ...	134
7.2.5 项目施工图纸审查流程	126	7.4.3 项目施工图纸审查制度 ...	135

第 8 章 房地产开发规划设计管理流程与制度

8.1 房地产开发规划设计管理体系	139	说明	140
8.1.1 房地产开发规划设计管理流程 目录	139	8.2 房地产开发规划设计管理主要流程	141
8.1.2 房地产开发规划设计管理关键 节点	139	8.2.1 房地产开发前期策划流程	141
8.1.3 房地产开发规划设计管理流程		8.2.2 房地产开发投资策划流程	142
		8.2.3 规划设计方案制定流程	143
		8.2.4 规划设计方案评审流程	144

8.2.5 设计外包招标管理流程	145	8.3.3 房地产开发规划设计管理制度 设计关注点	149
8.2.6 设计外包招标评审流程	146	8.4 房地产开发规划设计管理制度设计	149
8.2.7 建设工程规划许可证办理流程	147	8.4.1 房地产开发前期策划制度	149
8.3 房地产开发规划设计管理制度体系	148	8.4.2 房地产开发规划设计制度	152
8.3.1 房地产开发规划设计管理制度 体系指引图	148	8.4.3 房地产开发设计招标制度	154
8.3.2 房地产开发规划设计管理制度 的设计目标	148	8.4.4 建设工程规划许可证办理制度	157

第9章 房地产开发招标管理流程与制度

9.1 房地产开发招标管理体系	161	9.2.6 前期物业招标工作流程	168
9.1.1 房地产开发招标管理流程目录	161	9.3 房地产开发招标管理制度体系	169
9.1.2 房地产开发招标管理关键节点	161	9.3.1 房地产开发招标管理制度体系 指引图	169
9.1.3 房地产开发招标管理流程说明	162	9.3.2 房地产开发招标管理制度的 设计目标	169
9.2 房地产开发招标管理主要流程	163	9.3.3 房地产开发招标管理制度设计 关注点	170
9.2.1 工程勘察设计招标流程	163	9.4 房地产开发招标管理制度设计	170
9.2.2 工程施工招标工作流程	164	9.4.1 开发项目建设招标申报制度	170
9.2.3 工程装饰装修招标流程	165	9.4.2 开发项目建设招标管理制度	172
9.2.4 工程监理招标工作流程	166	9.4.3 开发项目建设招标评审制度	175
9.2.5 设备物资采购招标流程	167	9.4.4 开发项目建设招标公示制度	177
		9.4.5 开发项目建设招标合同制度	180

第10章 房地产工程开工管理流程与制度

10.1 房地产工程开工管理体系	183	10.1.2 房地产工程开工管理关键 节点	183
10.1.1 房地产工程开工管理流程 目录	183	10.1.3 房地产工程开工管理流程 说明	184

10.2	房地产工程开工管理主要流程	185
10.2.1	建设工程开工许可办理流程	185
10.2.2	固定资产投资许可办理流程	186
10.2.3	建设区域配电系统审批流程	187
10.2.4	区域给排水系统审批流程	188
10.3	房地产工程开工管理制度体系	189
10.3.1	房地产工程开工管理制度体系指引图	189
10.3.2	房地产工程开工管理制度的设计目标	189

10.3.3	房地产工程开工管理制度设计关注点	190
10.4	房地产工程开工管理制度设计	190
10.4.1	建筑工程施工许可证管理制度	190
10.4.2	固定资产投资许可证管理制度	193
10.4.3	开发工程临时水电使用管理制度	195
10.4.4	供暖设施设计施工审批制度	196
10.4.5	道路设施设计施工审批制度	198

第 11 章 房地产工程项目管理流程与制度

11.1	房地产工程项目管理体系	201
11.1.1	房地产工程项目管理流程目录	201
11.1.2	房地产工程项目管理关键节点	201
11.1.3	房地产工程项目管理流程说明	202
11.2	房地产工程项目管理主要流程	203
11.2.1	工程项目进度管理流程	203
11.2.2	工程项目质量管理流程	204
11.2.3	工程项目安全管理流程	205
11.2.4	工程项目监理管理流程	206
11.2.5	工程项目成本管理流程	207

11.3	房地产工程项目管理制度体系	208
11.3.1	房地产工程项目管理制度体系指引图	208
11.3.2	房地产工程项目管理制度的设计目标	208
11.3.3	房地产工程项目管理制度设计关注点	209
11.4	房地产工程项目管理制度设计	209
11.4.1	工程项目进度管理制度	209
11.4.2	工程项目质量管理制度	214
11.4.3	工程项目安全管理制度	216
11.4.4	工程项目成本管理制度	222

第 12 章 房地产工程建设管理流程与制度

12.1 房地产工程建设管理流程体系 … 227	12.3 房地产工程建设管理制度体系
12.1.1 房地产工程建设管理流程	…………… 234
目录 …………… 227	12.3.1 房地产工程建设管理制度
12.1.2 房地产工程建设管理关键	体系指引图 …………… 234
节点 …………… 227	12.3.2 房地产工程建设管理制度的
12.1.3 房地产工程建设管理流程	设计目标 …………… 234
说明 …………… 228	12.3.3 房地产工程建设管理制度
12.2 房地产工程建设管理主要流程	设计关注点 …………… 235
…………… 229	12.4 房地产工程建设管理制度设计
12.2.1 土建工程建设管理流程 229	…………… 235
12.2.2 配电工程建设管理流程 230	12.4.1 燃气工程建设管理制度 235
12.2.3 燃气工程建设管理流程 231	12.4.2 供暖工程建设管理制度 237
12.2.4 供暖工程建设管理流程 232	12.4.3 项目装修工程建设管理制度
12.2.5 装修工程建设管理流程 233	…………… 241

第 13 章 房地产工程风险控制管理流程与制度

13.1 房地产工程风险控制管理流程体系	13.2.4 建设安全控制流程 …… 250
…………… 245	13.3 房地产工程风险控制管理制度体系
13.1.1 房地产工程风险控制管理	…………… 251
流程目录 …………… 245	13.3.1 房地产工程风险控制管理
13.1.2 房地产工程风险控制管理	制度体系指引图 …… 251
关键节点 …………… 245	13.3.2 房地产工程风险控制管理
13.1.3 房地产工程风险控制管理	制度的设计目标 …… 251
流程说明 …………… 246	13.3.3 房地产工程风险控制管理
13.2 房地产工程风险控制管理主要流程	制度设计关注点 …… 252
…………… 247	13.4 房地产工程风险控制管理制度设计
13.2.1 风险评估工作流程 …… 247	…………… 252
13.2.2 融资风险控制流程 …… 248	13.4.1 工程财务风险控制制度 252
13.2.3 坏账风险控制流程 …… 249	13.4.2 工程质量风险控制制度 254

第 14 章 房地产工程验收管理流程与制度

- | | |
|---|---|
| <p>14.1 房地产工程验收管理流程体系 257</p> <p> 14.1.1 房地产工程验收管理流程
 目录 257</p> <p> 14.1.2 房地产工程验收管理关键
 节点 257</p> <p> 14.1.3 房地产工程验收管理流程
 说明 258</p> <p>14.2 房地产工程验收管理主要流程
 259</p> <p> 14.2.1 单项工程竣工验收流程 259</p> <p> 14.2.2 工程质量竣工核验流程 260</p> <p> 14.2.3 工程技术验收管理流程 261</p> <p>14.3 房地产工程验收管理制度体系 ... 262</p> | <p> 14.3.1 房地产工程验收管理制度
 体系指引图 262</p> <p> 14.3.2 房地产工程验收管理制度的
 设计目标 262</p> <p> 14.3.3 房地产工程验收管理制度
 设计关注点 263</p> <p>14.4 房地产工程验收管理制度设计
 263</p> <p> 14.4.1 单项工程竣工验收制度 263</p> <p> 14.4.2 工程质量竣工核验制度 266</p> <p> 14.4.3 商品住宅性能认定制度 268</p> <p> 14.4.4 办理竣工房屋测绘制度 271</p> |
|---|---|

第 15 章 房地产销售营销管理流程与制度

- | | |
|---|---|
| <p>15.1 房地产销售营销管理流程体系 ... 273</p> <p> 15.1.1 房地产销售营销管理流程
 目录 273</p> <p> 15.1.2 房地产销售营销管理关键
 节点 273</p> <p> 15.1.3 房地产销售营销管理流程
 说明 274</p> <p>15.2 房地产销售营销管理主要流程
 275</p> <p> 15.2.1 商品房预售许可证办理流程
 275</p> <p> 15.2.2 商品房期房销售管理流程
 276</p> <p> 15.2.3 商品房现房销售管理流程
 277</p> | <p> 15.2.4 商品房按揭贷款办理流程
 278</p> <p> 15.2.5 商品房合同签约管理流程
 279</p> <p>15.3 房地产销售营销管理制度体系
 280</p> <p> 15.3.1 房地产销售营销管理制度
 体系指引图 280</p> <p> 15.3.2 房地产销售营销管理制度的
 设计目标 280</p> <p> 15.3.3 房地产销售营销管理制度
 设计关注点 281</p> <p>15.4 房地产销售营销管理制度设计
 281</p> |
|---|---|

15.4.1 售楼处日常管理制度 ...	281	15.4.4 商品房合同签订管理制度	289
15.4.2 商品房预售许可证管理制度	284	15.4.5 销售经营的会议管理制度	291
15.4.3 商品房现房销售管理制度	286		

第1章 房地产企业流程与制度设计

1.1 房地产企业流程设计准则

1.1.1 流程设计的基本要素

流程的目的就是将企业进行的一系列活动与客户需求、企业目标、企业价值联系起来，从而满足客户需求、实现企业目标及提升企业价值。简单地讲，流程就是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

房地产企业在设计各类流程时，应从执行主体、流程节点和执行主体权责三方面入手。执行主体说明了“谁去做”的问题，流程节点说明了“做什么”的问题，执行主体权责说明了“如何做”的问题，其具体说明如图 1-1 所示。

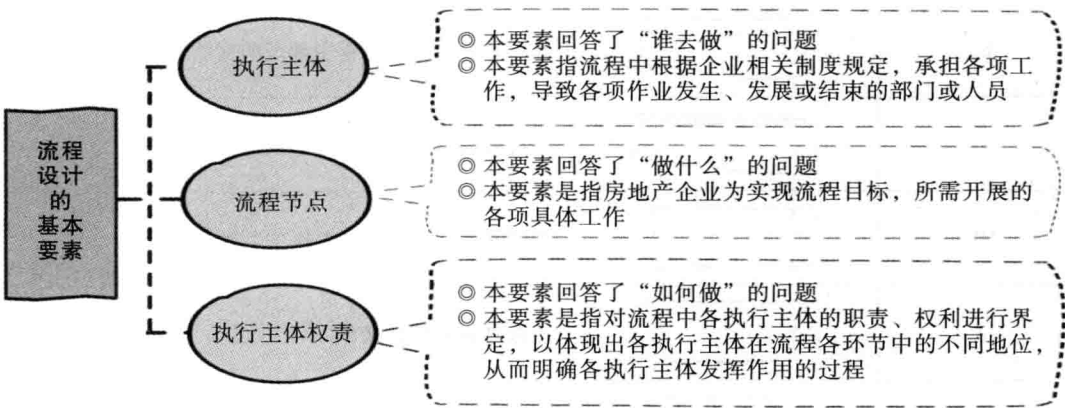


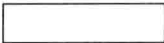
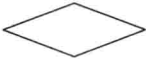
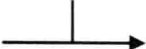
图 1-1 流程设计的基本要素

除执行主体、流程节点及执行主体权责外，流程图符号也可作为流程设计的基本要素。关于流程图符号，美国国家标准学会（ANSI）给出了相应的规定。下面对流程设计过程中可能用到的流程图符号进行一一介绍，以便规范使用，具体说明如表 1-1 所示。

表 1-1 流程设计常用到的流程符号

序号	流程图符号	符号说明
1		该符号表示流程的开始或结束

(续表)

序号	流程图符号	符号说明
2		该符号表示某项具体任务或工作
3		该符号表示决策、判断和审批等动作
4		该符号表示单向流程线
5		该符号表示双向流程线
6		该符号表示两项工作无交集
7		该符号表示两项工作可作同一处理
8		该符号表示作业过程中涉及的文档信息
9		该符号表示作业过程中涉及的多文档信息
10		该符号表示与本流程关联的其他流程
11		该符号表示信息来源
12		该符号表示信息储存与输出

1.1.2 流程设计的整体逻辑

为了保证企业流程的最优，在设计流程时，房地产企业应在系统思考分析的基础上设计自身所需的各项管理流程。

房地产企业在设计流程时应坚持的整体逻辑如图 1-2 所示。