

上海房地产企业 职位说明书范例大全

季祖坚 等著

Real
Estate

 上海人民出版社

上海房地产企业 职位说明书范例大全

季祖坚 著
杨振浩 邱燕侠

著

Real Estate

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

上海房地产企业职位说明书范例大全/季祖坚,杨振浩,邱燕侠著. —上海:上海人民出版社,2009
ISBN 978-7-208-08423-0

I. 上... II. ①季...②杨...③邱... III. 房地产业—企业管理—劳动力资源—资源管理—表格 IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 023991 号

责任编辑 周 峥

封面装帧 陈 楠

上海房地产企业职位说明书范例大全

季祖坚 杨振浩 邱燕侠 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(2000001 上海福建中路193号 www.cwen.cn)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 25.5 插页 3 字数 280,000

2009年5月第1版 2009年5月第1次印刷

ISBN 978-7-208-08423-0/F·1840

定价 68.00 元

序

季祖坚同志约我为《上海房地产企业职位说明书范例大全》一书作序,我欣然答应了。因为祖坚是我 20 多年的老朋友,是全国房地产界人才研究的知名人物之一,每次见到他的时候,总有一种亲切感。因此,为这位很谈得来、有同好的朋友作序,心中真的非常高兴。

在和祖坚同志的切磋中,我们谈到了房地产行业的一种共识,就是推动企业发展,一般有“四个轮子”,即土地、资金、科技和人才。但长期以来,企业只注重了对土地、资金的获取和投入,却往往忽视了对人才资源的开发和利用,这种“见物不见人”的现象,目前还比较严重,这起码是一种“短视”。实际上,人才作为科学发展第一资源的地位和作用,决定了在企业发展中必须把人才放在优先发展的地位,以人才的优先发展引领和带动企业的发展。2008 年,美国次贷危机引发的全球金融危机,对房地产业造成了巨大的冲击。这次危机,从某种意义上讲,也是一种人才危机,这是一个值得人们共同警示和深思的问题。

毫无疑问,改革开放 30 年来,房地产业已经成为上海国民经

济的重要支柱产业。然而,房地产业的人才发展,与产业的发展相比,仍处于探索和攻坚阶段,尚未得到业内有识之士的共鸣和重视。值得一提的是,祖坚同志的《上海房地产企业职位说明书范例大全》,敢于向人才领域最困难和极为重要的方面进军,昭示着中国人才研究又向前进了一步。据我了解,2005年,祖坚同志就撰写了《上海房地产业人才·职位·薪资》一书。在此基础上,他锲而不舍,又撰写了《上海房地产企业职位说明书范例大全》一书,专门对人才管理的最基础领域——职位体系,进行了拓展和深化,这是对房地产人才研究作出的积极贡献。

展卷之后,我对本书产生了浓厚兴趣,感到突出的有以下三个特点:一是全面性。各类房地产企业,涉及的职位有近千个,作者选取富有代表性和典型性的333个职位,其用意并非刻意追求职位的绝对数量,也没有采用简单堆砌和叠加的方式,而是在系统分析、梳理和筛选的基础上,结合房地产业发展、流通、消费、管理的生命周期特征,通过研究各类企业的组织架构、工作流程及内在关系,确立科学、高效、精简的企业职位设置和管理体系,最终形成了一本结构完整、层次分明、逻辑严密的企业职位范例大全。二是实用性。本书与市场上同类书籍的区别在于,首次概括提出了职位说明书的“要素——样式”理论,通过不同要素的有机组合,创制出指导型和应用型职位说明书。本书主要侧重于指导型职位说明书的研究,便于指导人力资源管理者编制符合企业特色和实际的应用型职位说明书,从而更为科学有效地实施企业人力资源管理。

三是可读性。编制和阅读职位说明书是一项枯燥、乏味和繁琐的工作。但是,本书通过采用模块化、组合式的职位分类、图形示意、表格公式等活泼、立体的构思方式和手段,层层分解,环环相扣,相关叙述犹如一幅画卷徐徐展开,使阅读和运用变得十分轻松和愉悦。

我从1979年从事人才研究工作,到今年已经整30年了,期间我接触过大量的人才研究人员,其中不乏优秀拔尖人才,祖坚同志应该也算是其中一位吧。

我衷心地希望这本书能够成为一本人才研究的畅销书。

沈洪冰行政与人力资源
研究所名誉所长研究员
沈荣希

2009年1月1日于北京

目 录

序	001
第 1 章 职位说明书概述	001
1.1 职位说明书的概念	001
1.1.1 什么是职位说明书	001
1.2 职位说明书的作用	002
1.2.1 员工招聘的范本	002
1.2.2 员工工作的指南	003
1.2.3 薪酬制定的参考	003
1.2.4 目标管理的基础	003
1.2.5 考核与奖惩的标准	003
1.2.6 晋升与降职的依据	004
1.3 职位说明书的样式	004
1.3.1 要素	004
1.3.2 样式	005
1.4 职位说明书的编制	006
1.4.1 企业范围	006
1.4.2 职位选取	007
1.4.3 编制方式	010

第 2 章 房地产行业通用职位说明书	013
2.1 情况介绍	013
2.2 党群管理职位设置示意图	014
2.3 党群管理职位说明书	015
2.4 行政管理职位设置示意图	021
2.5 行政管理职位说明书	022
2.5.1 行政管理部	022
2.5.2 人力资源部	029
2.5.3 财务管理部	033

第 3 章 土地开发企业职位说明书	040
3.1 情况介绍	040
3.2 职位设置示意图	041
3.3 职位说明书	042
3.3.1 企业高层	042
3.3.2 总师室	048
3.3.3 规划设计部	051
3.3.4 市政建设部	054
3.3.5 土地储备部	059
3.3.6 资产管理部	062

第 4 章 房地产开发企业职位说明书	065
4.1 情况介绍	065
4.2 职位设置示意图	066

4.3	职位说明书	067
4.3.1	企业高层	067
4.3.2	审计管理部	077
4.3.3	规划设计部	079
4.3.4	法律事务部	086
4.3.5	投资发展部	088
4.3.6	合约管理部	091
4.3.7	公共关系部	095
4.3.8	市场营销部	099
4.3.9	开发配套部	104
4.3.10	工程管理部	107
4.3.11	审算管理部	111
4.3.12	项目公司	115
第5章	房地产经纪企业职位说明书	120
5.1	情况介绍	120
5.2	职位设置示意图	121
5.3	职位说明书	122
5.3.1	企业高层	122
5.3.2	市场拓展部	127
5.3.3	客户服务部	130
5.3.4	营销策划部	133
5.3.5	广告企划部	136
5.3.6	房产销售部	141
5.3.7	法律事务部	146

5.3.8	房屋中介部	148
5.3.9	信息技术部	155
第 6 章	房地产估价企业职位说明书	158
6.1	情况介绍	158
6.2	职位设置示意图	159
6.3	职位说明书	160
6.3.1	企业高层	160
6.3.2	市场管理部	164
6.3.3	估价管理部	167
6.3.4	技术管理部	171
6.3.5	信息管理部	173
第 7 章	房屋土地测绘机构职位说明书	175
7.1	情况介绍	175
7.2	职位设置示意图	176
7.3	职位说明书	177
7.3.1	决策管理层	177
7.3.2	生产经营部	181
7.3.3	总师室	183
7.3.4	土地测绘部	187
7.3.5	房产测绘部	191
第 8 章	房屋检测机构职位说明书	195
8.1	情况介绍	195

8.2	职位设置示意图	196
8.3	职位说明书	197
8.3.1	决策管理层	197
8.3.2	综合管理部	200
8.3.3	房屋检测部	204
8.3.4	质量管理部	206
第9章	地质勘察机构职位说明书	209
9.1	情况介绍	209
9.2	职位设置示意图	210
9.3	职位说明书	211
9.3.1	决策管理层	211
9.3.2	地质调查部	215
9.3.3	地质测绘部	221
9.3.4	地质环境监测站	226
9.3.5	矿产物探队	232
9.3.6	工程勘察队	237
9.3.7	土工试验室	242
第10章	物业管理企业职位说明书	246
10.1	情况介绍	246
10.2	职位设置示意图	247
10.3	职位说明书	248
10.3.1	企业高层	248
10.3.2	市场拓展部	253

10.3.3	品质保障部	257
10.3.4	客户服务部	259
10.3.5	材料设备部	262
10.3.6	工程管理部	265
10.3.7	物业管理处	269
第 11 章	动拆迁企业职位说明书	305
11.1	情况介绍	305
11.2	职位设置示意图	306
11.3	职位说明书	307
11.3.1	企业高层	307
11.3.2	动迁管理部	310
11.3.3	协调管理部	317
11.3.4	动迁综合部	320
第 12 章	拆房工程企业职位说明书	322
12.1	情况介绍	322
12.2	职位设置示意图	323
12.3	职位说明书	324
12.3.1	企业高层	324
12.3.2	经营管理部	327
12.3.3	爆破作业部	330
12.3.4	机械作业部	338
12.3.5	施工项目部	341
12.3.6	安全管理部	346

第 13 章 建筑装饰企业职位说明书	348
13.1 情况介绍	348
13.2 职位设置示意图	349
13.3 职位说明书	350
13.3.1 企业高层	350
13.3.2 市场拓展部	353
13.3.3 设计管理部	356
13.3.4 预算合约部	359
13.3.5 工程管理部	362
13.3.6 质量管理部	369

附件一：上海房地资源行业“十一五”人才发展规划	371
附件二：上海房地资源行业“十一五”人才开发目录	380
后记	395

第 1 章

职位说明书概述

职位说明书在企业的人力资源管理中起着非常重要的作用,它与企业的员工招聘、薪酬制定、绩效考核等都有着十分密切的关系,是企业人力资源管理的基础性文件。因此,了解职位说明书的内涵和作用,掌握职位说明书的编制和运用,正确地使用职位说明书,对每一个企业的人力资源管理者来说都是十分必要的。

1.1 职位说明书的概念

1.1.1 什么是职位说明书

什么是职位说明书呢?要明确职位说明书的概念,先要弄清它的来源和制作。一般而言,职位说明书的编制是通过职位分析把直接的实践经验归纳总结上升为理论形式,使之成为指导性管理文件的活动。职位说明书的产生离不开职位分析这一核心工作。职位分析又称工作分析,是指全面了解和获取与工作有关的详细信息,具体来说,是对组织中某个特定职位的工作内容和职位规范进行系统研究和分析的过程。可见,职位说明书就是在职位分析的基础上,对该职位的工作职责、工作要求、工作关系以及工作人员任职条件等方面进行的书面描述。一份规范、详尽的职位说明书应该让员工明白在实际工作中做什么,怎么做,做到怎样的

程度,以及做到这样的程度应当具备什么样的资历与能力等等。

总之,职位说明书是职位分析的结果,其推广和应用的最直接目的是规范企业人力资源开发与管理。但在房地产企业中,由于企业性质、文化背景、管理模式等不尽相同,加之职位分析引入房地产企业时间不长,国内外尚无统一标准的职位说明书可供借鉴。因此,房地产企业要实现管理模式从作坊式、粗放式向规模化、精细化的根本转变,推进人力资源的科学化管理,编制和运用符合实际的职位说明书显得尤为迫切。

1.2 职位说明书的作用

在现代企业中,职位说明书是处理复杂、系统地人力资源开发和管理的基础。科学规范的职位说明书则可以为解决许多人力资源开发与管理方面的事情,实现从经验管理向科学管理的转变。一方面,它具有明确工作职责与权限、工作目标与特点、任职人员资格和要求等作用,能使企业不同层面的工作人员了解自己的工作任务与目标,集中精力做好本职工作,从而大大地提高工作效率;另一方面,它也为企业在人员招聘、绩效考核、开发培训、薪酬制定等人力资源管理的工作环节提供指导和参考。具体来说,职位说明书具有以下几个方面的重要作用:

1.2.1 员工招聘的范本

职位说明书可以作为企业招聘和员工录用的依据。企业在招聘新员工时,可据此向应聘者说明该职位对上岗人员的基本要求,既便于应聘人员及时了解自己是否符合职位条件、能否承担工作责任,又能使企业筛选、聘用合适的工作人员,做到“量体裁衣”。房地产企业在招聘时,大多数的职位均需要应聘人员有一定的工

作经历和业绩,因此企业编制的职位说明书,应注重这方面的详细描述,使招聘起到事半功倍的效果。

1.2.2 员工工作的指南

职位说明书可以作为员工开展工作的规范和指引。企业对新进或转岗的员工可以此说明工作职责、工作关系、工作要求等,使其及时了解工作岗位的内容和要求,明白自己在企业中的位置和作用。在工作职责中明确界定了工作范围和责任程度,员工开展工作可以有效地避免工作上的交叉重叠或“真空”现象,以确保企业人人有事做、事事有人管。

1.2.3 薪酬制定的参考

企业在设计薪酬体系和制定薪酬标准时,可以根据职位说明书中各职位的任职条件,以及各职位中员工的实际条件与任职条件是否相符、有无差距,来为其划定相应的薪酬等级,确定薪酬标准。如在房地产营销企业中,房地产销售经理、销售主管等职位,基本实行“底薪+提成”的薪酬制度,但在确定底薪的等级和提成的比例时,一般都以职位说明书中的任职条件为判断基准,实际任职者条件高于设计标准时,其相应的等级和比例就高,反之则低。

1.2.4 目标管理的基础

职位说明书是企业实施目标管理的途径。企业可以根据职位说明书的工作职责和工作要求等内容,拟定员工的具体工作目标以及年度、季度或月度要完成的指标任务,进而实施目标管理。在物业管理企业,员工的职位说明书就是其工作目标和计划的蓝本,其承担的各项具体物业管理工作都据此展开。

1.2.5 考核与奖惩的标准

企业可以根据职位说明书中所确定的工作职责和要求,结合

员工的具体工作目标和任务完成情况对其进行综合考核,并实施奖惩,从而有效调动员工的工作积极性。例如,房地产开发企业对项目经理实施考核时,通常依据职位说明书制定的具体目标和要求,考核工程项目完成的质量和进度,进而兑现奖惩。

1.2.6 晋升与降职的依据

职位说明书规定了员工的基本任职条件。在实际工作中,如果任职者的资格和能力都超出职位说明书中的要求,那么这些将为员工交流、晋升和发展提供依据;反之,如果任职者的资格和能力达不到或不符合职位说明书的要求,那么这些也可成为员工轮岗、降职、解聘的依据。

1.3 职位说明书的样式

职位说明书并无固定的样式,一份规范完备的职位说明书是由若干要素所组成的,选择不同的要素组合就形成了不同样式的职位说明书。因此,要熟悉职位说明书的样式,就有必要首先了解职位说明书中的组成要素。

1.3.1 要素

要素是指组成系统的基本单元,是构成事物必不可少的因素。职位说明书的要素有很多,一般可根据行业特点、企业实际、职位性质等因素来确定。本书将职位说明书的各种要素大致概括如下:

一是基础要素,主要是对一个职位基本特征和信息的描述,一般包括职位名称、职位编号、所属部门、层级关系等。基础要素又被称为工作标识,是一份职位说明书最基本的内容,在职位说明书中具有总体概括、扼要说明的作用。