

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

FBOOK
弗布克管理咨询系列



Complete Guide to Standardization Management of Real Estate Business



房地产企业 规范化 管理操作范本

尹隆森 孙宗虎 编著

拿来即用的 标准化 工具化 解决方案
流程化 实务化



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策管理丛书·弗布克企业规范化管理操作范本系列

房地产企业 规范化管理操作范本

尹隆森 孙宗虎 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业规范化管理操作范本/尹隆森, 孙宗虎编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006.3

ISBN 7-115-14381-1

I. 房... II. ①尹... ②孙... III. 房地产业—企业—管理—研究—中国

IV. F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第003741号

内 容 提 要

本书从不同侧面讲述了房地产企业如何进行规范化管理和实务操作, 并提供了房地产企业实际操作的典范、制度、流程和工具表单等供房地产企业参照执行。适合房地产企业的管理人员、咨询人员及关注房地产业的专家学者使用。

正略钧策管理丛书·弗布克企业规范化管理操作范本系列

房地产企业 规范化管理操作范本

◆编 著 尹隆森 孙宗虎

责任编辑 刘 盈

◆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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆开本: 787×1092 1/16

印张: 24

2006年3月第1版

字数: 266千字

2006年3月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14381-1/F·761

定 价: 40.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

目 录

第一章 概 述	1
第一节 目前我国房地产业和房地产企业的发展概况	1
一、我国房地产业目前的状况	1
二、我国房地产企业的概况	1
第二节 我国房地产业目前的特点和面临的形势	2
一、我国房地产业目前的特点	2
二、我国房地产企业面临的形势	3
第二章 房地产企业的组织结构设计	5
第一节 房地产企业组织结构设计的基本概念	5
一、房地产企业组织与组织结构设计的定义	5
二、组织结构设计 with 组织结构变革	5
三、以流程为中心——房地产企业组织结构设计的新理念	6
四、房地产企业组织结构设计应当注意的问题	6
第二节 房地产企业组织结构的主要形式	8
一、直线型组织结构	8
二、直线职能型组织结构	8
三、矩阵型组织结构	8
第三节 房地产企业主要职能部门的设置	9
一、确定企业的管理层次与管理幅度	9
二、企业主要职能部门的设置	9
第四节 房地产企业辅助职能部门的设置	9
一、辅助职能部门的设置	10
二、确定各部门间的协作关系	11
第五节 关于房地产企业矩阵式管理的讨论	12
一、案例企业背景介绍	12
二、组织结构设计方案	12
第三章 房地产企业各管理部门的职能分解	17
第一节 职能分解的概念和部门间职能划分	17
一、职能分解的概念	17

二、各部门间的职能划分	17
三、企业和下属单位的职能划分	17
四、集团公司和下属子公司的职能划分	18
第二节 职能分解的基本要求及原则	18
一、职能分解的基本要求	18
二、职能分解的原则	18
第三节 职能的分解与组合	19
一、职能调查与职能识别	19
二、职能分解与组合	20
第四节 怎样编制职能分解表	20
一、编制职能分解表	20
二、怎样划分部门的一、二、三级职能	20
三、某房地产企业的职能分解	21
第四章 房地产企业项目经理部的组织管理	37
第一节 企业和项目经理部的职能划分	37
一、项目的管理的概念	37
二、项目的管理的原则	37
三、与项目经理部的关系	37
四、房地产企业和项目经理部的职能划分	38
第二节 项目经理部的组织	38
一、项目经理部的分级分类	39
二、项目经理部的部门与岗位设置	39
三、某房地产企业项目经理部各部门工作标准	40
四、项目经理部的效益审计	44
五、项目经理部的解体与善后工作	45
第三节 项目经理的选任条件	46
一、项目经理的任职条件	46
二、项目经理的任职资格	46
三、项目经理的选拔和任用	47
第四节 项目经理的责权划分	47
一、项目经理的权力	48
二、项目经理的职责	48
第五节 项目经理的经济责任制	49
一、目标考核经济责任制的形式和内容	49
二、项目经理的考核	50

三、项目经理的收入	51
四、项目经理部目标考核经济责任制实施办法	52
五、某房地产企业项目经理目标考核经济责任书	58
第五章 房地产企业的工作分析与职位研究	61
第一节 工作分析与职位研究的概念	61
一、职位研究的概念	61
二、工作分析与职位研究的定义	61
三、职位调查	61
四、工作分析与职位研究的内容	62
五、工作分析与职位研究的意义	62
第二节 职位的分类与设置的基本原则	62
一、职位设置的概念	63
二、职位的分类	63
三、职位设置的基本原则	64
四、职位设置应注意的问题	64
第三节 职位设置的操作方法	65
一、职位设置的操作方法	65
二、某房地产企业职位设置总表	65
第六章 房地产企业的职位说明书	69
第一节 编写职位说明书的基础工作	69
一、什么是《职位说明书》	69
二、编写职位说明书要以部门职能分解为基础	69
三、职位说明书的作用	69
第二节 职位说明书的编制内容与方法	70
一、职位名称和上、下级关系	70
二、任职资格与条件	70
三、职位目的	71
四、企业内外部沟通关系	71
五、责任范围	71
六、责任程度	71
七、建议考核内容	71
第三节 职位说明书编制中需要注意的问题	71
一、职位描述和组织结构设计、职能分解、职位设置的一致性和衔接性	71

二、任职条件中的学历、经验等条件要掌握适度	72
三、职责划分要清晰	72
第四节 职位说明书的应用	72
一、投资发展部	73
二、市场部	79
三、销售部	87
四、开发部	97
五、工程部	103
六、造价部	109
七、材料设备部	115
八、技术部	122
九、质量管理部	130
十、工程公司	136
十一、行政部	158
十二、总经理办公室	163
十三、财务部	167
十四、审计部	176
十五、人力资源部	181
 第七章 房地产企业薪酬福利体系设计	 191
第一节 房地产企业薪酬设计基本原理和薪酬体系的构成	191
一、报酬理论	191
二、薪酬与员工行为之间的关系	191
三、薪酬福利体系的构成	191
第二节 薪酬福利体系设计前的准备工作	192
一、对原有薪酬体系的诊断	192
二、薪酬市场调查	192
三、职位评价资料的整理	193
第三节 薪酬福利体系设计的操作方法	193
一、划分职级、职等	193
二、不同层级间员工收入的比例	193
三、确定薪酬结构	194
四、确定最高和最低薪酬额度	194
五、确定级数和级差	194
六、确定薪酬等级的标准	194

七、确定薪酬和职位的对应关系·····	195
八、人态工资的设计·····	196
第四节 北京、深圳、重庆、广州和上海五地房地产企业的薪酬比较·····	196
一、薪酬水平的分布·····	197
二、薪酬分配的侧重·····	197
第五节 房地产企业福利体系的设计·····	197
一、福利体系设计的基本原则·····	197
二、社会保障·····	197
三、休假·····	199
四、其他福利·····	199
第六节 房地产企业人工成本的控制·····	199
一、企业承受能力测算的方法·····	199
二、企业承受能力的控制标准·····	200
三、薪酬总额的控制方法·····	200
四、薪酬福利体系设计方案·····	201
五、薪酬体系实施细则·····	217
 第八章 房地产企业管理流程设计与流程再造·····	223
第一节 流程再造——管理的第三次革命·····	223
一、流程的基本概念·····	223
二、流程再造的意义·····	223
三、流程再造产生的背景·····	224
第二节 流程图的设计方法·····	224
一、流程图的分级·····	224
二、流程图的纵、横向坐标·····	225
三、流程图的符号·····	225
四、流程图的绘制·····	225
第三节 现有流程的诊断·····	226
一、关键流程的选择·····	226
二、寻找关键流程的技术方法·····	226
三、关键流程的诊断程序·····	228
第四节 流程再造的前提与条件·····	228
一、业务组织基础稳固·····	229
二、应有良好的企业文化·····	229
三、不断修订长期发展战略规划·····	230

四、高层领导对流程再造的支持·····	230
第五节 流程的再造·····	231
一、流程再造的基本原则·····	231
二、流程再造的形式·····	231
三、“5W1H”·····	231
四、管理信息化系统的应用·····	232
第六节 流程再造的推动·····	232
一、提高企业领导班子对流程再造的认识·····	232
二、加强培训,使管理团队与员工的步调一致·····	232
三、克服旧的管理习惯·····	232
第七节 流程设计与流程再造的应用·····	233
一、企业主导业务管理流程与管理标准·····	233
二、企业经营决策管理流程与管理标准·····	237
三、开发部项目决策管理流程与管理标准·····	239
四、开发部立项手续管理流程与管理标准·····	241
五、工程部招投标管理流程与管理标准·····	244
六、工程部项目管理流程与管理标准·····	249
七、技术部设计与技术管理流程及管理标准·····	253
八、材料设备部采购管理流程与管理标准·····	256
九、市场部广告策划管理流程与管理标准·····	259
十、销售部销售业务管理流程与管理标准·····	262
十一、销售部客户管理流程与管理标准·····	264
十二、合同管理流程与管理标准·····	266
十三、会议管理流程与管理标准·····	269
第九章 房地产企业的目标管理 ·····	273
第一节 目标管理的概念与房地产企业目标管理现状·····	273
一、目标管理的概念·····	273
二、我国房地产企业目标管理的现状·····	273
三、房地产企业目标管理的流程·····	274
第二节 目标管理的意义与应注意的问题·····	275
一、目标管理的意义·····	276
二、目标管理的缺陷·····	276
三、目标管理的原则·····	277
四、房地产企业在实施目标管理中应注意的问题·····	277

第三节 目标体系的确定与目标分解	279
一、房地产企业目标管理的层次	279
二、目标确定的要求	280
三、目标分解与其过程	281
四、案例	282
第四节 目标管理的过程控制与考核	285
一、目标追踪项目	286
二、目标执行中各种问题的处理	286
三、目标管理与绩效考核的关系	287
第五节 某公司总经理、总监和部门经理的目标分解表	287
一、总经理目标分解表	287
二、各总监目标分解表	288
三、各部门经理的目标分解表	290
第十章 房地产企业的绩效考核	295
第一节 如何建立绩效考核指标体系	295
一、什么是绩效考核	295
二、绩效考核的作用	295
三、建立绩效考核指标体系的原则	296
四、建立绩效考核指标体系的内容	297
第二节 关键业绩指标 (KPI) 的确定	297
一、什么是关键业绩指标	297
二、关键业绩指标的确定	298
第三节 绩效考核的实施与操作	298
一、绩效考核中的技术	298
二、绩效考核的步骤	298
三、考核对象的确定与分类	299
四、绩效考核标准的设定	300
五、考核主持人的确定与培训	300
六、实施绩效考核	301
七、考核后的面谈	301
八、考核结果的处理	302
第四节 最新考核方法—平衡计分法	302
一、平衡计分法的测评方法	302
二、平衡计分法测评方法分析	303

三、平衡计分法与企业战略管理	304
四、构建企业内部经营各项指标	305
五、平衡计分法的实施流程	306
六、平衡计分法在我国的实施	306
第五节 某房地产企业绩效考核体系设计	307
一、投资发展部	307
二、市场部	311
三、销售部	315
四、开发部	320
五、工程部	323
六、造价部	326
七、材料设备部	329
八、技术部	333
九、质量管理部	337
十、工程公司	340
十一、行政部	351
十二、总经理办公室	353
十三、财务部	355
十四、审计部	359
十五、人力资源部	361
案例 某房地产公司绩效考核实施细则	365

第十一章 房地产企业规范化管理的推动与实施369

第一节 对规范化管理的认识与培训	369
一、加强对规范化管理的认识	369
二、规范化管理的培训	369
三、克服旧的管理习惯	370
第二节 规范化管理的推动与实施	370
一、有计划、逐步地推行和实施	370
二、营造良好的企业文化氛围	370
三、奖惩分明	371
四、妥善处理有关人员	371

第一章 概述

第一节 目前我国房地产业和房地产企业的发展概况

一、我国房地产业目前的状况

自改革开放以来，我国政治稳定，经济快速增长，人民生活水平日益提高，城镇人口大幅度增加，为我国房地产业的飞速发展奠定了坚实的基础。

可是，房地产业的高速发展也带来了一系列的问题，部分地区房地产投资和开发力度过大，土地购置和开发面积大幅度增长，建设规模继续扩大，大大超前于当地国民经济发展的水平和社会有效需求的能力。从而在不少地区一度出现了房地产过热的现象。

国家为了有效地抑制房地产过热现象，先后出台了许多政策进行宏观调控。这些调控措施已逐步显现其作用。

二、我国房地产企业的概况

我国房地产业自20世纪80年代末90年代初起步，到目前房地产开发企业约30 000家。平均资产总额为1亿元左右，平均年竣工面积为20 000平方米。

由于房地产业的过快发展，我国的房地产企业也存在着很多问题。我国的房地产企业与国外相比整体规模较小，其中民营企业大约占90%以上，而且基本上都是内资企业。在众多的房地产企业中，具有一级开发资质的企业只有300~400家，仅仅占总数的1%~2%。除此之外，我国房地产业还呈现出地域分布的不均衡性，房地产企业基本集中在北京、上海、江浙等地，而中西部地区房地产企业则比较少。

制约我国房地产企业发展的一个关键的因素就是管理水平的低下。在竞争激烈的房地产市场中，不少房地产企业都因为管理水平的问题而纷纷落马。曾有人预言，中国的房地产企业在不久的将来，必将面临着重新洗牌的局面。

对于我国房地产企业目前的现状，业内的有些人士比喻：“十八路诸侯讨董卓，

群雄争霸，混沌未开。最终问鼎中原的还是魏蜀吴三家。”和我国的其他产业一样，竞争过后只剩下一些有实力、走向规模化、集团化的几家或几十家企业。

第二节 我国房地产业目前的特点和面临的形势

一、我国房地产业目前的特点

目前我国房地产业在经历了种种波折后，主要呈现出以下四个特点。

1. 区域性较强，企业竞争不完全

前面讲过，我国房地产业还呈现出地域分布的不均衡性，房地产企业基本集中在北京、上海、江浙等地，而中西部地区房地产企业则比较少。不仅如此，我国的房地产业还呈现出较强的区域性，某一地区的市场，外地房地产企业很难打入。而且我国的房地产企业间的竞争也由于种种原因至今尚未能形成一种完全性竞争。

2. 受土地、资金的高度制约

由于我国人口众多，相对土地较少，房地产业发展相当迅速，所以不少地方出现了寸土寸金的情况。另外，我国大多数房地产企业正处于发展阶段，特别是民营房地产企业，可用于开发的资金相当紧张，银行贷款又受到一些政策的限制。所以说，土地和资金就成了制约我国房地产企业发展的因素之一。

3. 高负债、高风险、波动性大

房地产企业在发展时，往往要承担很大的债务。而房地产业的市场竞争是相当残酷的，无数房地产企业的倒下已经证明了这个行业的高风险性。在这样的市场环境下，我国的房地产企业往往是各领风骚三五年，整个房地产业受到政策、市场等条件的影响，也是时而火爆时而降温。因此高负债、高风险、波动性大也就是我国房地产业的又一大特点。

4. 与政府关系密切

过去长期计划经济的影响和房地产行业的特殊性，决定了我国房地产行业与政府的关系密不可分。纵观我国房地产业的发展，每一个阶段都与国家或地方出台的一些政策有着密切的关系。同时房地产企业在自身发展的过程中，从项目的立项审批到工程结束的验收，都不可避免地政府相关部门发生种种联系。

二、我国房地产企业面临的形势

由于市场、政策、信息化发展等各种因素的制约，我国房地产企业面临着严峻的形势。

1. 房地产业的重新“洗牌”

随着房地产行业不断趋于成熟，市场机制的不断健全和国家宏观政策的调整，房地产业面临着重新“洗牌”，不合格的企业必将被市场淘汰，而有实力的企业将走向规模化、集团化。

2. 相关政策条件的限制

我国的金融环境和金融政策为了适应市场需要，在不断进行调整。有关政策规定，房地产开发企业自有资金不得低于项目总投资的30%，严禁流动资金贷款和土地出让金贷款，严禁建筑施工单位使用银行贷款垫资房地产项目。这就使我国许多中小型房地产企业面临着非常现实的资金问题。

3. 市场秩序的调整

在我国，随着房地产业的发展，土地市场的各项制度已经逐步建立和完善，市场秩序得到彻底清理整顿，市场公开交易逐步推行，土地出让变得更加市场化和透明化。

4. 市场信息的要求

随着我国市场经济的不断成熟和网络经济的发展，决策信息可以不断地透明和完善，房地产企业也不例外。有实力的房地产企业可以在充分掌握市场信息的基础上，利用现代化的手段，对市场等因素做出准确的判断，推进合理的规模化和跨区域扩张战略。

第二章 房地产企业的组织结构设计

第一节 房地产企业组织结构设计的基本概念

组织结构设计是企业为实现其发展战略所进行的一项基础性的工作，组织结构设计直接影响到整个企业管理的成败。

一、房地产企业组织与组织结构设计的定义

房地产企业的组织就是为了实现其战略目标，以企业的价值链和主导业务流程为基础，通过职能的分解，建立各部门的协调关系，使承担各种责、权角色的人员有机结合起来的团体。

房地产企业的组织结构设计就是这样一项工作：在房地产公司的组织中，对构成组织的各要素进行排列、组合，明确管理层次，分清各部门、各岗位之间的职责和相互协作关系，并使其在实现企业的战略目标过程中，获得最佳的工作业绩。

二、组织结构设计 with 组织结构变革

房地产企业的组织结构设计并非一成不变，组织结构设计的过程实质上应该是一个组织变革的过程，它是把企业的任务、流程、权利和责任重新进行有效组合和协调的一种活动。根据市场和客户群的变化，不断地进行组织结构设计的优化和组织结构的变革（再设计），其结果必将大幅度地提高企业的运行效率和经济效益。

企业的组织结构没有“最好”，只有“最合适”。进行组织结构设计或变革有四项原则。

1. 组织结构要适应房地产业复杂多变的环境。
2. 要求具有高度的开放性、有效协作性和适度分权。
3. 处理好管理中枢和任务团队的关系。
4. 处理好内部协作和外部协作的关系。

同时组织建立应该有利于强化责任；有利于简化流程；有利于提高效率；有利于降低成本；有利于信息交流；有利于培养人才。

三、以流程为中心——房地产企业组织结构设计的新理念

在房地产公司的组织结构设计中我们提倡建立以流程为中心、以顾客为导向的最新理念。在进行组织结构设计之前，首先编制公司的主导业务流程，在对主导业务流程进行分析的基础上来考虑组织结构设计方案。同时在组织结构设计中，要以顾客为导向，时刻考虑顾客的需要，让顾客在和公司进行各项业务的交往过程中，感到方便快捷。

在编制主导业务流程时，须充分考虑如何将企业的市场、生产、资金、人力等资源有机地融合起来，做好计划、协调、监督和控制等一切工作，使它们形成相互关联的整体，同时具有处理资金流、物流和信息流的自组织和自适应能力，使企业的整个系统形成一个良好的循环。这样一来公司的主导业务流程，就体现了“下一道工序是上一道工序的客户”的价值链关系，有利于各部门之间的工作衔接，便于实现部门的业绩考核。

为了便于理解，我们不妨先看一下某房地产公司的主导业务流程图，如图2-1所示。

图2-1反映了某房地产公司的主导业务流程，以及根据主导业务流程而设置的各个部门之间的关系。这就是我们进行组织结构设计的基础，公司职能部门怎样设置，可以根据主导业务流程进行初步划定。这些部门今后也可以根据业务量的大小适度地分解或合并，部门名称也可以根据需要选择确定。

图2-1左侧一列是主导业务流程。右侧一列是游离于流程之外的综合管理、服务和支持工作。它们与流程没有直接的联系，但又与流程的每个环节都有关联（间接联系）。例如财务管理，流程的每个环节都需要资金的支持，因此财务管理与流程的每个环节都有联系。所以说它是一种综合性管理，是对流程起支持和服务作用的。

四、房地产企业组织结构设计中应当注意的问题

我们认为，房地产企业在组织结构设计中的一般应注意以下三个问题。

1. 组织结构的动态管理

企业的组织结构不是一成不变的，它应该随时根据房地产市场和客户的需要而实施动态的组织变革，使企业永远充满活力。因此房地产公司的组织结构必须实施动态管理才能使企业在激烈的市场竞争中永远立于不败之地。