

# 《房地产企业规范化管理操作范本》

## 图书基本信息

书名：《房地产企业规范化管理操作范本》

13位ISBN编号：9787115143815

10位ISBN编号：7115143811

出版时间：2006-3

出版社：人民邮电出版社

作者：尹隆森

页数：371

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《房地产企业规范化管理操作范本》

## 内容概要

《房地产企业规范化管理操作范本》是一部房产企业规范化管理的操作理论专著，全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。



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

# 《房地产企业规范化管理操作范本》

## 编辑推荐

《房地产企业规范化管理操作范本》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。

# 《房地产企业规范化管理操作范本》

## 精彩短评

1、内容简单易懂 适合不太成型的企业拿来直接使用或作为参考范本 例子不错

## 章节试读

### 1、《房地产企业规范化管理操作范本》的笔记-第61页

只为研究是只为调查、职位分析、职位评价、职位分级等工作的总成。  
他的对象是职位，职位是企业赋予每个员工的职务、任务、责任与权限的统一。

职位调查（面谈、现场观测、书面调查）  
职位说明书的作用（招聘新员工、确定薪酬标准、进行工作目标管理、进行考核与奖惩、教育与培训、晋升与开发）  
职位说明书的内容（职位名称上下级关系、任职资格与条件、职位目的、企业内外部沟通关系、责任范围、责任程度、建议考核内容）  
SMS（企业规范化管理体系）中，员工薪酬由静态工资（基本工资）、动态工资（绩效工资）、人态工资（工龄津贴及其他津贴）  
薪酬设计（1、划分职级2不同层级间员工的收入比例3确定薪酬结构4确定最高和最低薪酬额度5确定级数和级差《级数太少，员工无晋升和发展空间，太多，薪酬管理比较混乱。800-10000中设计15-25最宜》6确定薪酬等级的标准7确定薪酬和职位的对应关系8人态工资的设计《前五年多，5-10年略降低》  
流程图符号  
椭圆-流程的开始或结束；矩形-任务或工作；菱形-要决策的事项；倒梯形-信息来源；平行四边形-信息储存于输出。  
流程的再造（以顾客为导向，以流程为中心，以人为本的团队式管理）  
流程再造的形式（1eliminate清除流程多余环节2simplify现有流程各个环节的简化3integrate将现有流程中的各个环节重新整合4automate将现有流程中的各项管理工作充分实现自动化、计算机化。ESIA）  
目标管理  
1以人为本2员工利益与公司利益一致3激励员工努力工作，并作为实施领导的基础pdca4以协商的方式订立各级目标，并分层负责5促进上下级沟通各级之间意见交换，协调工作6绩效考核的基础。  
绩效考核  
kpi（关键业绩指标）  
平衡计分法  
规范化管理推动与实施  
1加强对规范化管理的认识2规范化管理的培训3克服旧的管理习惯  
1有计划、逐步地推行和实施2营造良好的企业文化氛围3奖惩分明4妥善处理有关人员

### 2、《房地产企业规范化管理操作范本》的笔记-第9页

房地产企业管理层次为三层，管理幅度为6~12人比较合适。  
除了主导业务流程之外，再做一些子流程。通过对这些子流程的编制和分析，确定各部门之间的协作关系。

### 3、《房地产企业规范化管理操作范本》的笔记-第17页

流程图绘制得是否顺畅也就是检验职能分解是否正确、合理的标准。

职能分解的基本要求  
独立性（各部门的业务工作相对独立而且责任更加清晰）  
可操作性（便于部门业务工作中的操作，使工作快捷方便，而不是越来越繁琐）  
无交叉现象（工作出问题，明确的找到相应的负责部门。应该做到每项工作企业都有唯一的部门负责）  
无空白和脱节（工作有对口部门负责）  
职能分解的原则

标准化原则（明确职能，避免模棱两可，似是而非）

流程中心原则（以企业主导业务流程为中心，围绕着主导业务流程来合理地划分各部门的职能）

流程搭接原则

怎样划分部门的一、二、三级职能

“一级职能”通常只用一句话来表述本部门的主要业务和管理职能，“二级职能”主要描述的是从一级职能之下分解的若干项子职能，这些职能严格的讲都是比较宏观的，是某一方面的工作，他不具体，也很难直接操作。三级职能应该是一些具体的作业项目，他是可以操作的。

#### 4、《房地产企业规范化管理操作范本》的笔记-第6页

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，时刻考虑顾客的需求，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、人力等资源有机的融合起来，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衔接，便于实现部门的业绩考核。

组织结构的动态管理

企业的组织结构不是一成不变的，他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。

组织结构没有最好，只有最合适

组结构要最适合市场与客户的需要，保持顺畅的操作和最高的运行效率。

恰当地处理集权与分权的关系

企业的决策权力相对集中后，对下属单位或个人采取“适度分权”的方法。



# 《房地产企业规范化管理操作范本》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)