

第2版



房地产公司管理制度丛书

房地产公司 组织架构与岗位职责

大 全

研究借鉴各地成功房地产公司经验
提供不同规模房地产公司组织架构
介绍房地产公司9大类部门的职能
详述房地产公司180个岗位的职责
成立房地产公司最有效的借鉴范本
调整公司组织架构最便捷的参考书
房地产从业人员入职晋升必读书籍
高层管理人士必备的日常案头用书
房地产公司新员工入职的培训教程
内容全面且通俗易懂的实操工具书
购买本书即可获赠中国房地产情报

◎ 余源鹏 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是全国房地产公司各级管理人员进行合同管理及起草合同的必备参考用书，非常适合房地产公司的董事长、总经理、副总经理、集团中心总监、部门经理、主管等管理人员阅读。

本书也适合为房地产公司提供服务的工程设计单位、材料和设备提供单位、施工单位、监理单位、营销推广单位和租售代理单位的高级管理人员在与房地产公司签订相关合同时参考使用。

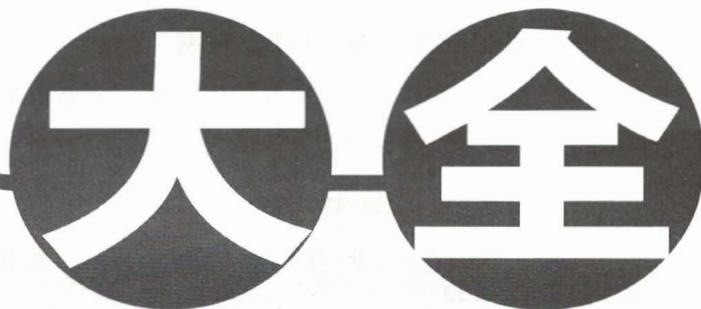
本书也是广大房地产从业人员自我提升的实用读本，是房地产管理专业及法律专业师生的参考教材。



第2版

房地产公司管理制度丛书

房地产公司 组织架构与岗位职责



◎ 余源鹏 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本全面介绍有关房地产公司组织架构与岗位职责的行业管理类书籍。本书内容包括房地产公司组织设计及部门设置，房地产公司部门职能说明，房地产公司行政办公类部门岗位职责说明，房地产公司人力资源类部门岗位职责说明，房地产公司财务类部门岗位职责说明，房地产公司投资开发类部门岗位职责说明，房地产公司规划设计类部门岗位职责说明，房地产公司成本管理类部门岗位职责说明，房地产公司工程管理类部门岗位职责说明，房地产公司材料采购类部门岗位职责说明，房地产公司营销策划类部门岗位职责说明。本书具有较强的实操性，可供房地产公司相关人员学习参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产公司组织架构与岗位职责大全/余源鹏主编. —2 版. —北京：
机械工业出版社，2014.9
(房地产公司管理制度丛书)
ISBN 978-7-111-47498-2
I. ①房… II. ①余… III. ①房地产企业—企业管理制度 IV.
①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 169956 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：赵 荣 责任编辑：赵 荣 宋 燕 版式设计：赵颖喆

责任校对：聂美玲 封面设计：张 静 责任印制：李 洋

三河市国英印务有限公司印刷

2014 年 10 月第 2 版第 1 次印刷

184mm×260mm · 18.25 印张 · 429 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-47498-2

定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心：(010) 88361066 教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部：(010) 68326294 机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部：(010) 88379649 机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

本书编写人员

主 编：余源鹏

策划顾问：广州市智南投资咨询有限公司

参编人员：陈秀玲 罗慧敏 邓祝庆 黄 颖 杨逸婷
夏 庆 甘建文 莫润冰 刘雁玲 朱嘉蕾
陈友芬 宋明志 陈晓冬 林敏玲 张雄辉
王旭丹 张家进 余鑫泉 罗宇玉 罗婷尹
罗 艳 林旭生 张 洁 曾 琳 刘丹霞
唐璟怡 刘俊琼 崔美珍 谭玉婵 黄志英
胡银辉 李苑茹 叶志兴 蒋祥初 陈思雅
肖文敏 杜志杰 李惠东 林达愿

信息支持：智地网 www.eaky.com

房地产营销策划网 www.eakyfa.com

房地产培训网 www.eakypx.com

前 言

房地产公司是指从事房地产开发和经营的企业，它通过实施开发过程而获取利润。随着房地产市场发展速度的不断加快和热度的不断升温，新的房地产公司纷纷成立。已有的公司也趋向规模化与集团化，在全国不同地区开发项目，并成立分公司或项目公司。要在这种竞争激烈的房地产市场中立足并不断壮大自己，除了资金实力和开发经验之外，房地产公司的管理模式也相当重要。组织架构及部门设置的合理性能为企业运作提高效率、加快反应速度、节省资源与成本，从而获得更高的利润。

另一方面，随着从事房地产开发行业的人数的增加，其专业性要求也越显突出，各部门各工作岗位的从业人士相互间联系密切，这就要求每个岗位的工作人员都应清晰地明白各自的岗位职责，以便熟练地完成岗位所要求的工作任务，并协调好部门内部和各部门间的关系。

房地产公司按照规模及层级不同可分为跨地区集团公司、区域分公司和项目公司三种。这三种公司的组织架构、部门设置及岗位职责有明显的不同。但一般的房地产公司所设置的部门可包括行政办公类部门、人力资源类部门、财务类部门、投资开发类部门、规划设计类部门、成本管理类部门、工程管理类部门、材料采购类部门和营销策划类部门等。

如何根据企业的规模、发展阶段和发展战略，合理有效地进行企业的组织架构设计，设置必要、高效的管理层级和职能部门，并对各部门的工作岗位进行设置和定员，是所有房地产公司高级管理者和部门领导都应该重视的问题。

《房地产开发企业部门设置与岗位职责说明》一书自出版以来就深受全国读者欢迎，几经加印。根据近年房地产的发展情况和成功房地产开发公司的组织架构调整，应广大读者要求，我们用了一年多的时间对已出版的《房地产开发企业部门设置与岗位职责说明》进行修订，编写了本书。

本书通过对近两年全国各地众多著名的成功房地产公司的研究，对不同规模企业的组织架构与岗位职责进行更细致的说明。比如，在对房地产公司组织架构的介绍上，按是否为单一的区域或项目分类说明；在对公司某些部门的职能和岗位职责的说明上，按大、中、小型企业分别进行阐述，以更简明易懂的编写形式，力求给读者带来更加全面、深入的内容，更加明晰的公司层级关系，



并且能找到适应企业其自身发展需要的范本。

本书编写的侧重点具体放在了项目公司或分公司上，其中也会涉及大型公司总公司各管理中心的岗位职责说明。希望这本书能带给新成立的房地产公司以最便捷、实用的借鉴，带给已成立的有一定开发经验和规模的房地产公司进行组织结构调整时最有效的参考，带给广大房地产从业人士对企业的各部门职能和各岗位的职责有全面、深入的了解。

本书用 11 章的内容全面讲述了房地产公司组织架构与岗位职责说明的指导理论和实用范本，这 11 章内容包括：

第 1 章，房地产公司的组织设计及部门设置。本章除了讲述房地产公司组织结构的形式、组织设计的原则、方法与步骤等理论知识外，还提供了组织结构设计与调整的案例分析、几种典型房地产公司的组织结构形式和大型房地产公司的组织层级权责管理等内容。

第 2 章，房地产公司的部门职能说明，主要讲述了房地产公司高级领导层、审计类部门、行政办公类部门、人力资源类部门、财务类部门、投资开发类部门、规划设计类部门、成本管理类部门、工程管理类部门、材料采购类部门和营销策划类部门的部门职能。

第 3 章，房地产公司行政办公类部门岗位职责说明，主要讲述了行政办公类部门的部门领导层、行政文秘人员、后勤保障人员、法律事务专员、网络管理员、企划专员及行政人力部等岗位的职责。

第 4 章，房地产公司人力资源类部门岗位职责说明，主要讲述人力资源部的人力资源总监、人力资源部经理、人力资源主管、人力资源专员及人事助理的岗位职责。

第 5 章，房地产公司财务类部门岗位职责说明，主要讲述财务总监、总会计师、财务部经理、财务部副经理、财务专员及出纳员等各岗位的职责。

第 6 章，房地产公司投资开发类部门岗位职责说明，主要讲述总经济师、开发总监、开发部经理、开发主管及开发专员的岗位职责。

第 7 章，房地产公司规划设计类部门岗位职责说明，主要讲述总建筑师、设计总监、规划设计部经理、设计主管、专业工程师、设计助理及产品研发部各岗位的职责。

第 8 章，房地产公司成本管理类部门岗位职责说明，主要讲述成本管理部经理及成本管理人员的岗位职责。

第 9 章，房地产公司工程管理类部门岗位职责说明，主要讲述工程部高级领导层、各专业主管、各专业工程师及部门其他相关人员的岗位职责。

第 10 章，房地产公司材料采购类部门岗位职责说明，主要讲述材料采购部经理、材料主管、材料招标主管、招标工程师、材料采购员及资料管理员的岗



位职责。

第11章，房地产公司营销策划类部门岗位职责说明，主要讲述房地产公司策划部、销售部、招商部和客户服务部各岗位的职责。

本书是一本内容全面的房地产公司组织架构与岗位职责说明的实用范本参考书，具有以下特点：

第一，专业性。本书区别于一般的企业管理图书，它是针对房地产公司这一特定的企业类型而“量身订做”的一本针对性极强的书籍。同时，本书涉及的组织结构设计、部门设置形式及各部门的岗位职责说明都是经过成功房地产公司实践检验后总结推敲而得出来的，与其他一些注重管理理论的图书相比，本书更具有针对性和专业性。

第二，实操性。本书的编写人员全部来自多年从事房地产公司的一线管理人士，实操经验丰富，力求通过全面实用的理论和众多范本，使读者可以在最短的时间内吸收前人的实操成果。同时，本书一如既往地保持了我们编写房地产图书的实操风格，力求体现现实工作的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读后能随时用来指导工作。

第三，全面性。本书涵盖了多种典型房地产公司的组织架构和各部门各岗位的职能、职责说明。其中，在介绍较为重要的岗位职责时，采用了表格形式说明该岗位的职责、上下级关系、权力、工作协调关系及任职资格等内容，全面介绍重要岗位的职责说明。对于较次要或不常见的工作岗位则采用单纯的职责说明予以介绍，务求实现本书内容的全面性。另外本书是总结全国各地成功房地产公司的有效管理形式而编写的，具有普遍的使用参考价值和良好的代表性。

第四，工具性。本书将组织结构、部门职能和岗位职责说明分别编写。其中，部门职能和岗位职责说明又按照不同类别的部门清楚分类编写，具有模块化特征。读者在实际工作中遇到问题时，根据所在的部门或层级可以直接找到本书相应的章节进行参考借鉴。

第五，易读性。本书在语言表达上尽量做到通俗易懂，即使是刚进入房地产行业的人员也能充分理解编者所要表达的意思，从而学习并准确掌握房地产企业的组织架构和各工作岗位的职责，对迅速融入企业、熟练准确地进行有效工作和沟通，以及职场的升迁将起到重要的指南作用。

本书是一本内容全面深入、简单易懂，专门介绍房地产公司组织架构与岗位职责的实操性管理图书，是广大房地产公司从业人员职业提升的必备书籍。本书特别适合全国房地产公司高层管理人士作为日常参考用书，以加强对公司组织架构和部门设置的宏观把握和调整能力；适合房地产开发企业各级公司的各个部门管理人士用来对各级人员岗位的设置和职责的设定。



本书也适合房地产相关服务企业（如设计单位、施工单位、营销策划企业）和相关政府机构（如规划局、土地局、房管局、建设局等机构）的管理人士阅读。本书还适合准备进入房地产行业的相关从业人士阅读，以便他们对自己准备从事的岗位在公司中的地位有个初步的了解并明白具体的岗位职责。

本书可以作为公司员工入职之前的培训教材，以便员工熟悉自己的岗位职责，能更熟练完成工作任务。同时，本书也可以作为房地产、经济、管理等相关专业师生的参考教材。

本书在编写过程中，得到了广州市智南投资咨询有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的大力支持和帮助，才使得本书能及时与读者见面，对此，编者深表谢意。本书是我们编写的“房地产公司管理制度丛书”中的一本，有关房地产其他相关实操性知识，请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。另外，为感谢广大读者的长期支持，请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者关注我们的微信公众号“余源鹏房地产大讲堂”，我们将每天为您推送最新的房地产政策法规和市场动态，也请读者登录我们的网站（www.eaky.com）免费下载最新房地产一手资料和《中国房地产情报》。

编　者



目 录

前言

第1章 房地产公司的组织设计及部门设置	1
1.1 房地产公司组织设计及部门设置概述	2
1.1.1 房地产公司部门设置的现状及其重要性	2
1. 金地集团	2
2. 万科集团	2
3. 中海地产（深圳）公司	2
4. 招商地产	3
1.1.2 房地产公司组织结构的五种形式	3
1. 职能型组织结构	3
2. 分部型组织结构	3
3. 简单型组织结构	4
4. 矩阵型组织结构	4
5. 网络型组织结构	4
1.1.3 房地产公司组织设计的原则、方法和步骤	5
1. 组织设计的原则	5
2. 组织设计的方法	5
3. 组织设计的基本步骤	5
1.1.4 房地产公司组织结构设计与调整案例分析	6
1.2 几种典型的房地产公司组织结构形式	8
1.2.1 单区域单项目型房地产公司组织结构形式	8
1.2.2 单区域多项目型房地产公司组织结构形式	8
1.2.3 跨区域多项目型房地产公司组织结构形式	10
1.3 大型房地产公司组织层级权责管理	11
1.3.1 综合管理	11
1.3.2 人事行政管理	12
1.3.3 开发管理	13
1.3.4 设计管理	13
1.3.5 营销管理	14
1.3.6 合同管理及仲裁诉讼	15



1.3.7 工程管理	16
1.3.8 财务管理	17
1.3.9 材料采购及招投标管理	18
1. 材料采购	18
2. 招投标管理	18
第2章 房地产公司的部门职能说明	19
2.1 房地产公司高级领导层职能说明	20
2.1.1 董事会职能说明	20
2.1.2 董事长岗位职责说明	20
2.1.3 总经理及相关岗位职责说明	21
1. 总经理岗位职责说明	21
2. 项目公司总经理岗位职责说明	23
3. 总经理秘书岗位职责说明	25
2.1.4 副总经理岗位职责说明	26
1. 行政副总经理岗位职责说明	26
2. 财务副总经理岗位职责说明	27
3. 工程副总经理岗位职责说明	28
4. 营销副总经理岗位职责说明	30
2.2 房地产公司审计类部门职能说明	32
2.2.1 审计部职能说明	32
2.2.2 审计部岗位职责说明	33
1. 总审计师岗位职责说明	33
2. 审计部经理岗位职责说明	33
3. 审计主管岗位职责说明	35
4. 财务审计员岗位职责说明	36
5. 工程审计员岗位职责说明	36
2.3 房地产公司行政办公类部门职能说明	37
2.3.1 行政办公室职能说明	37
2.3.2 行政人力部职能说明	40
2.4 房地产公司人力资源类部门职能说明	41
2.5 房地产公司财务类部门职能说明	44
2.6 房地产公司投资开发类部门职能说明	46
2.7 房地产公司规划设计类部门职能说明	48
2.8 房地产公司成本管理类部门职能说明	49





2.9 房地产公司工程管理类部门职能说明	51
2.10 房地产公司材料采购类部门职能说明	52
2.11 房地产公司营销策划类部门职能说明	53
第3章 房地产公司行政办公类部门岗位职责说明	57
3.1 房地产公司行政办公类部门领导层岗位职责说明	60
3.1.1 行政总监岗位职责说明	60
3.1.2 办公室主任岗位职责说明	61
3.1.3 行政主管岗位职责说明	64
1. 大中型房地产公司行政主管岗位职责说明	64
2. 小型房地产公司行政主管岗位职责说明	65
3.1.4 后勤主管岗位职责说明	66
3.1.5 法务主管岗位职责说明	68
3.1.6 信息主管岗位职责说明	68
3.2 房地产公司行政办公类部门行政文秘人员岗位职责说明	70
3.2.1 行政文秘岗位职责说明	70
3.2.2 行政助理岗位职责说明	72
3.2.3 行政文员岗位职责说明	73
3.2.4 档案管理员岗位职责说明	74
3.2.5 图书管理员岗位职责说明	75
3.3 房地产公司行政办公类部门后勤保障人员岗位职责说明	76
3.3.1 后勤管理员岗位职责说明	76
1. 大型房地产公司后勤管理员岗位职责说明	77
2. 中小型房地产公司后勤管理员岗位职责说明	78
3.3.2 车队队长岗位职责说明	79
3.3.3 驾驶员岗位职责说明	80
1. 大型房地产公司驾驶员岗位职责说明	81
2. 中小型房地产公司驾驶员岗位职责说明	82
3.3.4 食堂工作人员岗位职责说明	83
3.3.5 炊事员岗位职责说明	84
3.3.6 保安员岗位职责说明	85
3.3.7 门卫岗位职责说明	87
3.3.8 办公室维修工岗位职责说明	88
3.3.9 保洁员岗位职责说明	89
3.4 房地产公司行政办公类部门法律事务专员岗位职责说明	90



3.5 房地产公司行政办公类部门网络管理员岗位职责说明	90
3.5.1 多项目房地产公司网络管理员岗位职责说明	90
1. 多项目房地产公司总公司网络管理员岗位职责说明	90
2. 多项目房地产公司项目公司网络管理员岗位职责说明	92
3.5.2 单项目房地产公司网络管理员岗位职责说明	93
3.6 房地产公司行政办公类部门企划专员岗位职责说明	94
3.7 房地产公司行政人力部岗位职责说明	95
3.7.1 行政人力总监岗位职责说明	95
3.7.2 行政人力部经理岗位职责说明	97
第4章 房地产公司人力资源类部门岗位职责说明	99
4.1 人力资源总监岗位职责说明	100
4.2 人力资源部经理岗位职责说明	101
4.3 人力资源主管岗位职责说明	103
4.3.1 大中型房地产公司人力资源主管岗位职责说明	103
1. 招聘主管岗位职责说明	103
2. 培训主管岗位职责说明	105
3. 绩效主管岗位职责说明	106
4. 薪酬福利主管岗位职责说明	108
4.3.2 小型房地产公司人力资源主管岗位职责说明	109
4.4 人力资源专员岗位职责说明	111
4.4.1 人事专员岗位职责说明	111
4.4.2 培训专员岗位职责说明	113
4.4.3 薪酬福利专员岗位职责说明	115
4.5 人事助理岗位职责说明	116
第5章 房地产公司财务类部门岗位职责说明	117
5.1 财务总监岗位职责说明	118
5.2 总会计师岗位职责说明	119
5.3 财务部经理岗位职责说明	121
5.4 财务部副经理岗位职责说明	123
5.5 财务专员岗位职责说明	125
5.5.1 会计岗位职责说明	125
1. 主管会计岗位职责说明	125
2. 销售会计岗位职责说明	127



3. 费用会计岗位职责说明	128
4. 核算会计岗位职责说明	129
5.5.2 融资管理员岗位职责说明	130
5.5.3 税务管理员岗位职责说明	131
5.5.4 资金管理员岗位职责说明	132
5.5.5 成本管理员岗位职责说明	133
5.6 出纳员岗位职责说明	134
5.6.1 大型房地产公司出纳员岗位职责说明	135
1. 银行出纳员岗位职责说明	135
2. 现金出纳员岗位职责说明	136
5.6.2 中小型房地产公司出纳员岗位职责说明	137
5.6.3 现场出纳岗位职责说明	138
第6章 房地产公司投资开发类部门岗位职责说明	139
6.1 房地产公司开发部高级领导层岗位职责说明	140
6.1.1 总经济师岗位职责说明	140
6.1.2 开发总监岗位职责说明	141
6.1.3 开发部经理岗位职责说明	142
6.2 房地产公司开发部前期分析人员岗位职责说明	144
6.2.1 大型房地产公司前期分析人员岗位职责说明	144
1. 市场调研主管岗位职责说明	144
2. 市场调研员岗位职责说明	145
3. 投资分析主管岗位职责说明	146
4. 投资分析员岗位职责说明	147
6.2.2 中小型房地产公司前期分析人员岗位职责说明	148
6.3 房地产公司开发部项目报建人员岗位职责说明	149
6.3.1 大型房地产公司项目报建人员岗位职责说明	149
1. 开发办证主管岗位职责说明	149
2. 开发办证专员岗位职责说明	150
3. 征地拆迁主管岗位职责说明	151
4. 征地拆迁专员岗位职责说明	152
6.3.2 中小型房地产公司项目报建人员岗位职责说明	153
1. 报建主管岗位职责说明	153
2. 报建文员岗位职责说明	153



第7章 房地产公司规划设计类部门岗位职责说明	155
7.1 总建筑师岗位职责说明	156
7.2 设计总监岗位职责说明	157
7.3 规划设计部经理岗位职责说明	158
7.4 设计主管岗位职责说明	160
7.4.1 大中型房地产公司设计主管岗位职责说明	160
1. 建筑设计主管岗位职责说明	160
2. 装修设计主管岗位职责说明	160
3. 园林景观设计主管岗位职责说明	161
4. 设备设计主管岗位职责说明	161
7.4.2 小型房地产公司设计主管岗位职责说明	162
7.5 专业工程师岗位职责说明	163
7.5.1 规划设计部土建工程师岗位职责说明	163
7.5.2 建筑工程师岗位职责说明	164
7.5.3 规划设计部结构工程师岗位职责说明	165
7.5.4 园林景观工程师岗位职责说明	167
7.5.5 规划设计部暖通工程师岗位职责说明	168
7.5.6 规划设计部电气工程师岗位职责说明	169
7.5.7 给水排水工程师岗位职责说明	169
7.6 设计助理岗位职责说明	170
7.6.1 规划管理员岗位职责说明	170
7.6.2 技术审核员岗位职责说明	171
7.6.3 规划设计部资料员岗位职责说明	173
7.7 产品研发部岗位职责说明	174
7.7.1 产品研发部经理岗位职责说明	174
7.7.2 产品研发部副经理岗位职责说明	176
7.7.3 产品标准主管岗位职责说明	177
7.7.4 专业设计师岗位职责说明	178
1. 建筑设计师岗位职责说明	178
2. 结构设计师岗位职责说明	179
3. 暖通设计师岗位职责说明	180
4. 电气设计师岗位职责说明	182
5. 给水排水设计师岗位职责说明	183
7.7.5 品控工程师岗位职责说明	185



第8章 房地产公司成本管理类部门岗位职责说明	187
8.1 成本管理部经理岗位职责说明	188
8.2 成本管理人员岗位职责说明	190
8.2.1 大型房地产公司成本管理人员岗位职责说明	190
1. 大型房地产公司成本管理主管岗位职责说明	191
2. 合约管理主管岗位职责说明	192
3. 结算审核主管岗位职责说明	193
4. 土建预算工程师岗位职责说明	194
5. 暖通预算工程师岗位职责说明	196
6. 电气预算工程师岗位职责说明	197
7. 成本管理部资料员岗位职责说明	199
8.2.2 中小型房地产公司成本管理人员岗位职责说明	199
1. 中小型房地产公司成本管理主管岗位职责说明	199
2. 成本管理员岗位职责说明	200
3. 合约管理员岗位职责说明	202
第9章 房地产公司工程管理类部门岗位职责说明	203
9.1 房地产公司工程部领导层岗位职责说明	204
9.1.1 工程总监岗位职责说明	204
9.1.2 总工程师岗位职责说明	206
9.1.3 工程部经理岗位职责说明	208
9.2 房地产公司工程部各专业主管岗位职责说明	211
9.2.1 工程土建主管岗位职责说明	211
9.2.2 工程设备主管岗位职责说明	212
9.2.3 工程技术主管岗位职责说明	213
9.2.4 工程部材料主管岗位职责说明	214
9.2.5 维保主管岗位职责说明	215
9.3 房地产公司工程部各专业工程师岗位职责说明	217
9.3.1 工程部土建工程师岗位职责说明	217
9.3.2 工程部结构工程师岗位职责说明	218
9.3.3 工程部暖通工程师岗位职责说明	218
9.3.4 工程部电气工程师岗位职责说明	220
9.3.5 市政工程师岗位职责说明	222
9.3.6 安装工程师岗位职责说明	224



9.3.7 园林绿化工程师岗位职责说明	225
9.3.8 测量工程师岗位职责说明	225
9.3.9 工程部招标工程师岗位职责说明	226
9.3.10 质检工程师、安检工程师岗位职责说明	226
9.4 房地产公司工程部其他人员岗位职责说明	226
9.4.1 工程部资料管理员岗位职责说明	227
9.4.2 维修工岗位职责说明	228
第10章 房地产公司材料采购类部门岗位职责说明	229
10.1 材料采购部经理岗位职责说明	230
10.2 材料采购部材料主管岗位职责说明	232
10.3 材料招标主管岗位职责说明	232
10.4 材料采购部招标工程师岗位职责说明	234
10.5 材料采购员岗位职责说明	235
10.6 材料采购部资料管理员岗位职责说明	237
第11章 房地产公司营销策划类部门岗位职责说明	239
11.1 房地产公司营销策划中心营销总监岗位职责说明	240
11.2 房地产公司策划部岗位职责说明	242
11.2.1 策划部经理岗位职责说明	242
11.2.2 策划部主管岗位职责说明	244
1. 策划主管岗位职责说明	244
2. 媒体主管岗位职责说明	245
3. 广告策划主任岗位职责说明	246
11.2.3 策划部专员岗位职责说明	247
1. 市场调研员岗位职责说明	247
2. 销售策划员岗位职责说明	247
3. 品牌管理员岗位职责说明	248
4. 商业地产策划员岗位职责说明	249
5. 住宅地产策划员岗位职责说明	250
11.2.4 策划助理岗位职责说明	251
11.3 房地产公司销售部岗位职责说明	252
11.3.1 销售部经理岗位职责说明	252
11.3.2 销售主管岗位职责说明	254
11.3.3 销售代表岗位职责说明	257



11.3.4 销售助理岗位职责说明	258
11.3.5 代办专员岗位职责说明	260
11.3.6 销售部财务会计岗位职责说明	261
11.3.7 销售部出纳员岗位职责说明	262
11.3.8 销售部收款员岗位职责说明	263
11.4 房地产公司招商部岗位职责说明	264
11.4.1 招商总监岗位职责说明	264
11.4.2 招商经理岗位职责说明	265
11.4.3 招商办公室主任岗位职责说明	265
11.4.4 招商主管岗位职责说明	265
11.4.5 招商专员岗位职责说明	265
11.5 房地产公司客户服务部岗位职责说明	266
11.5.1 客户服务部经理岗位职责说明	266
11.5.2 客户服务主管岗位职责说明	268
11.5.3 客户代表岗位职责说明	270
11.5.4 产权代表岗位职责说明	271
11.5.5 客户服务部秘书岗位职责说明	272



FangDiChan

第1章

房地产公司的组织设计及部门设置





在房地产市场中，房地产企业是房地产产品和服务的直接供应者，是市场的主体。随着20多年来房地产公司的逐步发展，房地产公司出现了多种发展模式。不同类型的房地产公司根据自身情况和发展阶段形成了不同的组织结构与部门设置。本章分三部分讲述房地产公司的组织设计及部门设置。这三部分分别是房地产公司组织设计及部门设置概述、几种典型的房地产公司组织结构形式和大型房地产公司组织层级权责管理。读者阅读后可根据自身企业的实际需要对本企业的组织结构与部门设置进行调整。

1.1 房地产公司组织设计及部门设置概述

1.1.1 房地产公司部门设置的现状及其重要性

中国现在的房地产公司有几万家，企业规模有大有小，发展模式多样化。规模大的企业拥有更多资源与竞争实力，能在竞争激烈的房地产市场中脱颖而出。但一些规模并不是很大的房地产公司，也有一定的生存及发展空间，如SOHO中国，虽然规模不大，但能集整个公司之力来做一个项目，并且做出来的都是精品。未来的房地产企业还会是大、中、小三者并存。由于企业规模的差别，这要求房地产公司根据自身需要，进行组织结构设计，从而设置不同的部门，完成相应的任务。

企业组织结构的主要功能在于分工和协调，通过组织结构调整，可以将企业的目标和战略转化成一定的体系或制度，融合进企业的日常生产经营活动中，发挥指导和协调的作用，以保证企业战略目标的达成。

成功的房地产企业在企业发展战略、组织结构等各个方面都有很大的差异，但是其成功之处值得其他企业学习并借鉴。因此，分析和总结典型企业的组织演化的内在驱动因素，具有一定的指导意义。下面我们选择金地集团、万科集团、中海地产（深圳）公司和招商局地产控股股份有限公司（以下简称“招商地产”）四个知名房地产公司的组织结构进行分析点评。

1. 金地集团

金地集团从1992年起狠抓管理，在建章立制、计划管理、财务控制等方面都非常完善，被称为企业管理的“金地模式”。在组织结构上，金地集团组织结构层次清楚，权责明确。其总经理下设三位副总经理分管各功能性部门，从而将管理幅度变窄，增强了控制能力。直接对总经理负责的职能部门只有两个：财务部和总师室。金地的工程管理部与规划设计部并列，权限和责任都很清楚明了。

2. 万科集团

万科集团在其组织架构设置上有两个特点：一是对总经理直接负责的职能部门共有六个，其作用是为了增强万科的整体谋划能力。二是设立了企划部和人力资源部，二者直接对总经理负责，这是万科品牌战略与人本管理思想在组织结构上最好的反映。

3. 中海地产（深圳）公司

中海地产（深圳）公司隶属于中国海外公司有限公司，而后者又隶属于中国建筑工程总公司，因此，中海地产（深圳）公司的组织结构具有明显的国企特点：设有党办、团委和工委而且位置突出。中海地产（深圳）公司总经理下设11个部门且相互并列，职能部门与功能性部门未作区分。未设专门的策划和企业发展研究部门。工程部与地产部、营销部



并列呈三足鼎立之势，与招商地产以策划为中心的运营模式形成了鲜明的对比，下面分析一下招商地产的组织结构。

4. 招商地产

招商地产成立策划中心，由市场研究小组、规划工程小组、项目包装小组和营销推广小组组成，主要负责地产项目的前期策划和后期推广。另外在三总师的设置上，将总经济师换成了总建筑师，体现了其着重片区规划与设计新的战略思想。

从以上的实证举例可知，各房地产公司因本公司发展战略的不同而采取了不同的组织结构。要在竞争激烈的房地产市场中脱颖而出，除了发展战略、竞争实力外，组织结构的设置也是相当重要的。

1.1.2 房地产公司组织结构的五种形式

房地产公司的组织结构形式可分为五种类型，分别是职能型、分部型、简单型、矩阵型和网络型，又可以根据其性质归并为两大类：机械式和有机式。机械式包括职能型与分部型，有机式包括简单型、矩阵型和网络型。

1. 职能型组织结构

职能型是以履行的职能来组合房地产公司内部各种活动的组织结构形态，如依据工程、财务、人事、采购等职能划分为几个部分。职能型组织结构的突出优点在于它可以从专业化分工中获得较高的效率，将履行同种职能的人员组合在一起可以产生规模经济效益，避免或尽可能减少人员和设备设施的重复配置。

职能型组织结构的突出缺点则是每一职能部门容易以部门利益、部门目标为主，容易产生以部门利益取代企业利益、部门目标取代企业目标的现象，这会使房地产公司在经营过程中产生一定的冲突。另一方面，只有企业最高层对本企业的最终目标负责，也会使权责分配不对等，企业最高管理层责任负担沉重。下面选取一个职能型的组织结构图进行解释说明，见图 1-1。该组织结构图按同一职能划分部门，再将性质相同的功能性部门归并为同一职能部门，如销售部、招商部、策划部和客服部归类于营销策划中心。

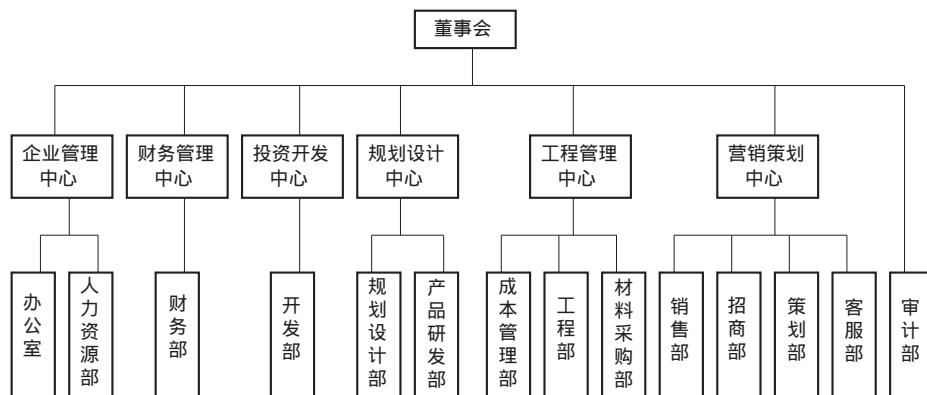


图 1-1 职能型组织结构示意图

2. 分部型组织结构

分部型组织结构与职能型组织结构不同，它对自身的最终经营成果负责，它是房地产公



司内部相对独立的自主单位，是企业内部的利润中心，对盈亏负责。分部经理根据企业的方针、政策、统一制度，全权指挥所属各单位的经营活动，并对总部全面负责。在这种组织结构中，企业总部主要负责制定事关整个企业的方针、重大规划的决定、协调计划并行使较严密的财务控制。分部型组织结构的优点就是克服了职能型组织结构内部各部门各自为政、部门利益取代企业利益的弊端，使部门一级对全企业的利润负起责任来。而其缺点也是明显的，除了某些职能如财务以外，分部型组织结构容易产生资源重复配置的现象。如果每一个开发项目分部都有一个人事部门，就会浪费了资源，也会造成管理成本上升和效率下降的状况。

3. 简单型组织结构

所谓简单型组织结构是指低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中的组织结构。一般而言，它只有2~3个纵向的组织层次，决策权集中于一个人。简单型组织结构的主要优点是反应快速、灵活，运营成本较低，责任明确，是小型房地产公司的主要组织结构形式。其主要缺陷是只适合于小型企业或企业初创时期，随着企业规模和经营范围的逐步扩大，这种组织结构会越来越不适应。规模扩大以后，决策的困难度也会日益增加，信息来不及处理，会逐渐抵消掉其快速、灵活的优势。同时决策权高度集中于某一个人所造成的企业经营风险极大，最高领导人的单一决策错误可能导致整个企业运营陷入困境。

4. 矩阵型组织结构

矩阵式组织结构吸收了职能型和分部型组织结构的优点，一方面它将分部型组织结构对结果的侧重和责任感较强结合起来；另一方面，则保存了职能型组织结构的专业优势。

矩阵式组织结构的缺点是容易造成命令混乱、权责模糊或出现权责不对等状况，在职能经理和项目经理之间容易产生分歧。在实践中，一方面通过尽可能明确各自的权责，减少命令冲突；另一方面则主要由职能经理和项目经理的上一级管理层来协调二者的命令。这种组织结构在房地产企业中最为常见。

5. 网络型组织结构

网络型组织结构是一种依靠其他企业以合同方式为基础进行开发、销售及安排其他经营活动的网状组织结构。

网络型组织结构的突出优点是快速、灵活，可以尽可能地利用社会性的、专业化的公司为其经营活动服务。网络型组织没有自己的单独的按职能划分的部门，活动大多依靠合同向外承包。项目经理小组对此进行协调和安排。例如，开发某房地产项目的项目经理小组，将开发项目设计委托专业性机构承担，经理小组向其支付报酬；得到开发设计后，进行招标交由专业性的施工企业进行施工，竣工验收合格后，交由专业性的销售代理公司进行销售。期间也可委托专业性的广告中介咨询企业为其提供广告和策划服务。

网络型组织结构的缺点是管理层不具备前面两种组织结构（即简单型、矩阵型）所具有的控制力，协调和讨价还价的成本较高，而且网络构成中的任一环节出现问题，都可能波及整个组织的生存。承包企业违约后也需要花费较高的成本进行法律诉讼，会使成本更加高昂。

上述的五种组织机构形式各有优缺点，各企业可根据自身公司的资源和项目的类型选择适合的组织结构进行部门的设置。



1.1.3 房地产公司组织设计的原则、方法和步骤

1. 组织设计的原则

(1) 因事设岗。设置岗位既要着眼于企业现实，又要着眼于企业发展。按照企业各部门职责范围划定岗位，而不因人设岗；岗位和人应是设置和配置的关系，而不能颠倒。

(2) 扁平化管理。部门内部岗位设置以扁平化管理提高效率为原则，减少部门内部行政层级。

(3) 岗位职责明确。从流程、结构以及行业的角度规范岗位名称、岗位编制以及岗位分工，明晰岗位职责，合理平衡岗位工作量。

(4) 岗位编制确定。岗位定编体现的是合适的人员与合理的岗位职责之间的匹配关系。以本地开展2~3个项目工作量所需适岗人员为基础，企业实际用人可根据当前项目具体情况进行调整。

2. 组织设计的方法

(1) 组织分析法。它是指从整个组织的远景和使命出发，设计基本的组织模型，接着根据业务及管理方面的流程分析现有组织，对部门赋予相应的职责，再根据部门职责，确定部门内部关键岗位，然后确定辅助岗位，从而完成部门的定岗工作。

(2) 流程优化法。它是指根据组织目前的运行流程提出优化方案，并在优化方案的基础上，梳理各个部门的岗位，体现岗位职责之间的接口，并对岗位之间的制衡机制进行考虑，同时根据岗位工作内容的要求核定岗位编制，从而完成部门岗位及编制的确定工作。

(3) 工作分析法。它是指对组织目前所有岗位的工作通过访谈调研等形式收集其相关内容和责任等资料，并组织对相关资料的分析研究，以核定岗位之间职责是否交叉，岗位工作量是否饱满，从而完成部门定岗定编工作。

(4) 专家访谈法（德尔菲法）。它是指通过对相关部门的负责人或者业务直管领导进行访谈，了解下属岗位工作量的大小以及员工编制调整的建议，在此基础上根据项目组的讨论分析确定部门的岗位编制情况。

3. 组织设计的基本步骤

(1) 分析企业任务、企业经营环境，判断组织适应性程度。这是房地产企业组织设计中基础的步骤，同时也是最为重要的一个步骤。在这一过程中，分为两部分：首先要对企业目前的形势有全面的把握，确定当前的经营环境；其次对当前经营环境进行定性和定量两方面的分析，即当前经营环境是稳定的，还是变动的。如果是变动的，变动的幅度有多大；如果是稳定的，还能持续多长时间；在可以预期的将来经营活动会不会发生变化，变化幅度有多大等。这是判断现有组织结构适应性的基础。

在对经营环境分析的基础上，判断在部门划分、权责安排、管理跨度、集权和分权关系等方面的有效性，能否适应企业任务的要求。经常进行这方面的分析和判断，有助于企业管理层及时发现组织结构中存在的问题，在问题造成严重损害之前进行调整，尽可能避免损失。

(2) 制订组织结构设计的基本方案。上一步骤主要是发现问题的过程，要求企业管理人员对组织问题保持较高的敏感性。本步骤则是在提出问题的基础上制订可以解决问题的多种备选方案。制订备选方案过程中，要尽可能调动企业内部各个层次参与的积极性，使提出



的备选方案丰富多样。

一般可采取集体讨论的方式，讨论集中在下面两方面：一是对目前经营环境和组织结构状况认识的进一步深化；二是就此提出某些调整方案。

需要注意的是，在制订组织设计基本方案时，应当避免倾向性，即只对中意的方案提供有利的信息，而忽略或避免不利的信息，应尽可能使备选方案具有客观性，以提高企业经营绩效作为判断其可靠性的标准，使方案的可使用性提高。

(3) 评价组织结构设计备选方案。在评价备选方案中，着重对每个备选方案的可行性、满意程度和可能产生的结果进行估计分析，评估其能否真正执行。

例如，对一个规模较小的房地产公司来说，如果试行某一组织结构需要较多的全面管理人才，而企业内部无法提供对房地产经营管理有全面知识的管理人员，经过评估其可行性后，如其可行，就要分析该方案是否能达到令人满意的程度，即该备选方案是否能够满足企业活动、企业目标、经营环境等各方面的要求；如其不行，则说明此方案不可执行。

由上述案例分析可知，对方案的评选需要根据自身状况，而评估是作为对后续方案进行选择并执行的前提条件。

(4) 选择最佳的组织结构设计方案。在选择最佳的组织设计方案时，首先要从中选出可行性、满意度和可能带来的结果三者结合得最好的方案。其次是选择实施费用（直接和间接费用）与可能带来的收益（直接收益和潜在收益）比率最佳的方案，即费用最省与收益最大的比率。最后要选择最佳方案的应急或备用方案，以确保出现不可预计因素干扰时能及时调整。

(5) 执行并调整组织结构设计方案。选择出最佳组织结构设计方案后，就要执行该方案。这是组织结构设计中实质性的步骤，也是最后一个步骤。由于组织结构调整涉及权、责、利的调整和重新安排，往往容易引起组织内部的抵制。同时在执行过程中还会遇到各种不可预计的困难。因此，在执行方案时，时刻关注方案的实际运行状况是相当重要的。与此同时，往往由于不可预计因素使其无法发挥最佳方案的最大功效，这时需要在执行中对方案本身进行适当的微调，从而使其适应企业经营活动的需要。上述的基本步骤，在现实实践中往往需要经常性的循环，不断地调整才能使组织结构与企业发展相互协调和适应。由于外部经营环境变化剧烈，以及房地产开发经营面临大量风险，这就需要房地产企业组织随时进行适应性的调整，以提高经营绩效。

1.1.4 房地产公司组织结构设计与调整案例分析

当房地产公司进行了一系列组织设计并完成部门设置后，会随着企业的发展、战略的制定或相关项目的变动而进行组织结构的调整，结构调整的好坏会直接影响到公司未来的发展和工作的开展。下面选取一个房地产公司的机构调整作为案例分析。

(1) 本案概况。某公司注重对成员企业的行政管理、指标考核，但与房地产开发经营脱节，缺乏对市场的应变能力。对外埠业务的扩张，公司也不能直接指挥，造成决策反应滞后。机关部门与房地产公司相关部门重复设置，很多可以缩短的管理层次，而被机构无形拉大，容易产生官僚主义，不能适应当前激烈的房地产市场竞争环境。

公司希望由管理型向经营控股型转变，培育公司核心竞争能力，适应外埠市场拓展和应对市场竞争的需要。



(2) 设计与调整原则。鉴于该公司的内部问题和其未来定位，在进行机构设置与调整过程中制定了三个原则，分别是：

1) 切合实际原则。由于公司本部核心能力还不突出，为了有利于调动公司各单位的积极性，最大限度地发挥现有人力资源的主动性、创造性，机构设置要体现管理层次和管理跨度兼顾的原则，便于横向协调和纵向沟通，提高运作效率。

2) 适度分权原则。该原则主要希望能通过明确管理主线和控制要点对成员企业进行监控，其他权力下放到各成员企业，确保成员企业基本完整的经营自主权，从而充分发挥各成员企业的能动性。

3) 内外有别原则。该原则设置是考虑本埠和外埠的房地产开发要采用不同的运作模式，本埠采用公司部门和项目部直接运作的方式，外埠公司运作逐步走向独立，但其所属部门要接受公司本部对口部门的业务指导。

(3) 机构设置。根据上述原则，同时为突出主业，促进相关产业发展，提升整个公司的竞争力，按照职能型的方式设置组织框架，设立开发部、营销中心、人力资源部、财务部和经营管理部、工程技术部和总经办七个部门（图 1-2）。其中，开发部和营销中心为核心企业的业务部门。人力资源部、财务部、经营管理部、工程技术部和总经办既是核心公司的管理部门，又是职能部门。

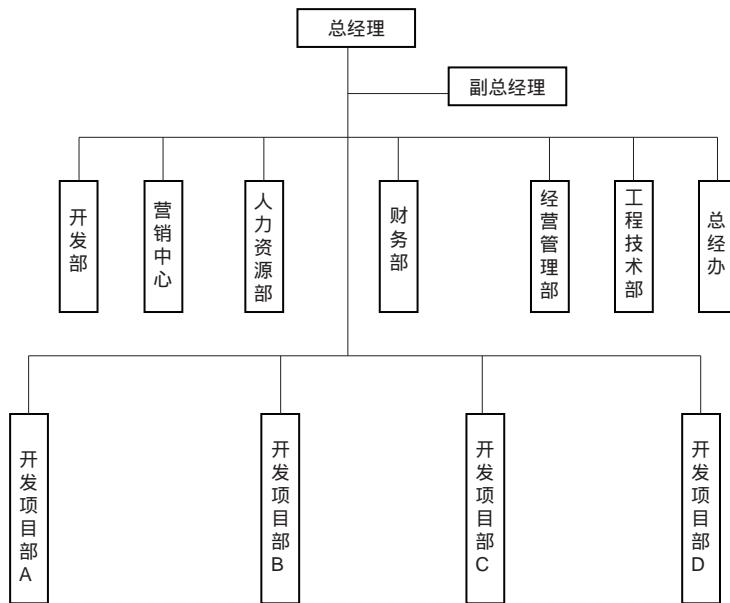


图 1-2 调整后的某公司组织结构

为了使公司与房地产开发经营紧密联系，并适应项目开发业务的扩张，该公司还在每个在开发房地产项目设立相对独立的项目部。项目部对其所负责工程的质量、安全、进度及成本控制负责，为工程建设的成本中心。

与此同时，外埠房地产公司条件成熟，已经成为真正的子公司时，可以设立开发部、工程部、销售部、财务部和综合办五个部门，公司对其采用矩阵式管理，部门既受外埠公司总经理的直接领导，同时又接受总公司对口部门的业务指导。



公司通过总公司相关部门对外埠房地产子公司对口部门进行业务指导、监督和考核，外埠公司总经理负责公司政策、方针的落实以及内部相关部门之间、对外的协调工作，根据公司发展规划制订年度经营计划，外埠公司与总公司对口部门的业务指导示意图，见图 1-3。

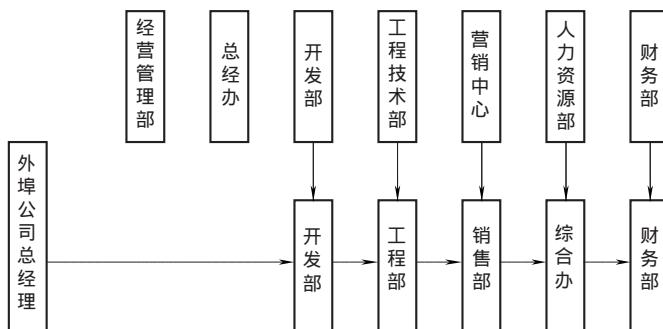


图 1-3 外埠公司与总公司对口部门的业务指导示意图

1.2 几种典型的房地产公司组织结构形式

房地产经营活动具有很强的地域性，有些房地产公司在某单一区域开发项目，而随着房地产业的发展，规模稍大有实力的企业都会考虑跨区域发展。区域是否单一会导致企业选择不同的组织结构形式。除此之外，管理项目的多少也会影响组织结构的设计。总而言之，房地产公司可分为单区域单项目型、单区域多项目型和跨区域多项目型。下面将会详细介绍其三者的组织结构特点。

1.2.1 单区域单项目型房地产公司组织结构形式

单区域单项目型房地产公司是指在单一区域进行单一项目的开发与管理的房地产公司。该组织结构比较简单。组织结构模式是采取从总经理到副总经理、职能部门经理、主管、办事员，几乎都是采用扁平化的垂直管理模式。垂直管理模式是单项目管理最实用、最有效的管理模式，但此形式只适用于对单一项目的管理。该组织结构简单明了，高层领导直接管辖，能有效地接收部门和项目的相关信息，适用于规模较小、单区域单项目的房地产公司或企业创始阶段。其中，副总经理的岗位设置因公司管理需要的不同，其设置的岗位人数与分管职责也会有所差异，房地产公司可根据自身的情况对副总经理的岗位进行更具体的设置，下面的组织结构图将其统一为副总经理（图 1-4）。

1.2.2 单区域多项目型房地产公司组织结构形式

在单一区域内，规模稍大或成功开发第一个项目后的房地产公司会开发多个房地产项目。由于各项目在地点、物业类型、产品品质、客户定位、价格、营销策略等方面均有区别，所以房地产公司在投资管理、人力资源管理、产品设计、销售等方面都会有所不同。由于项目众多，所以企业在项目的分管上一定要有清晰的分配，特别是在项目公司的宏观指导方面，往往由总经理直接领导，以达到对项目公司的全面控制。

该结构形式直接由总经理负责项目公司，再由总公司的相关对口部门对项目公司进行职

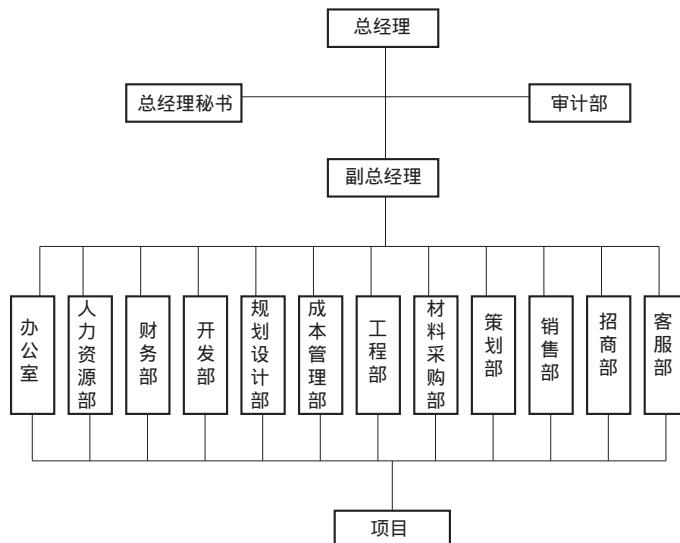


图 1-4 单区域单项目型房地产公司组织结构示意图



能性管理。有些房地产公司总公司的所有部门不一定都对项目公司进行管理，各项目公司可根据自身需要设置不同的部门，具体见图 1-5。

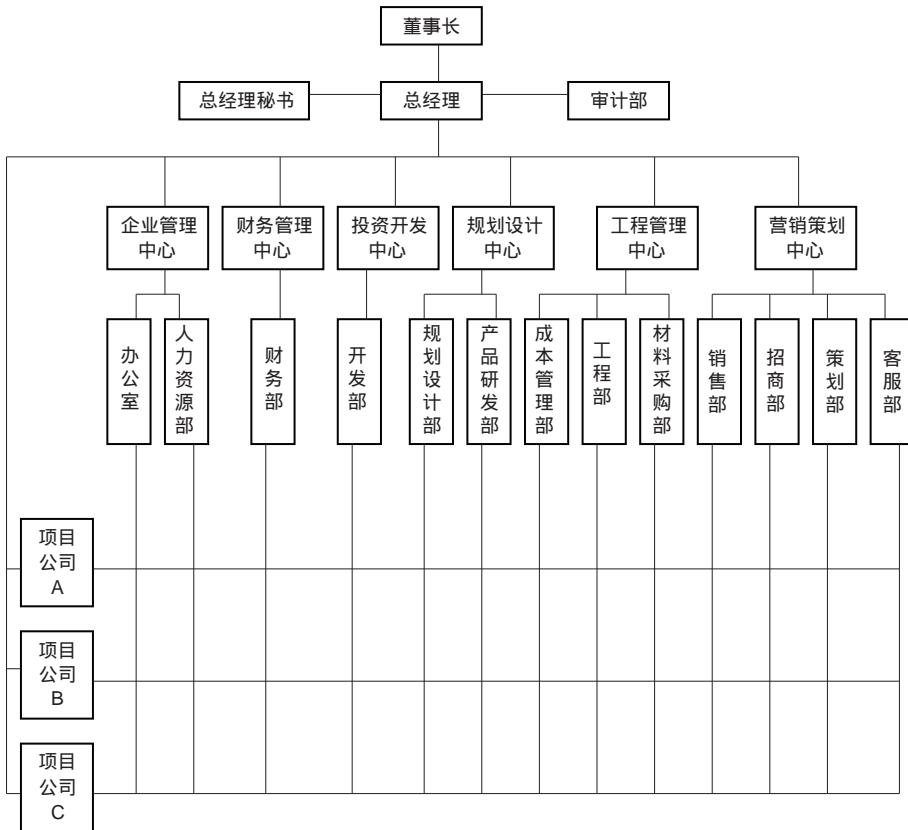


图 1-5 单区域多项目型房地产公司组织结构示意图



其中，项目公司的组织结构基本与总公司一致，房地产公司可根据自身实际情况进行部门的删减或增加。项目公司组织结构往往较为简单并且纵向分层较少，易于管理。一般而言，总公司的各部门都会对项目公司的对口部门作直接指导。

除了对口部门的直接指导外，总公司的其他部门对项目公司同样提供支持，这样能更好地利用与节省资源，使各项目公司有序地开展工作，总公司各职能部门与项目公司的对口管理关系如下：

- 1) 人力资源行政部门为各项目公司提供人事行政助理，负责各项目公司的内部人事管理、后勤服务、档案管理、公文处理和对外联络等。
- 2) 财务部门为各项目公司派驻财务人员和会计出纳，负责或协助项目公司的财务管理、工程造价、预算控制，为项目提供财务方面的咨询和建议，提供资金运作的平台或内部银行支持，同时为项目公司与外部供方的交易结算提供平台。
- 3) 销售管理等部门为各项目公司提供市场推广人员，制定总体计划和目标，协助并监督执行情况；提供公用的品牌宣传、联合销售。
- 4) 工程管理部门为各项目公司提供设计、施工技术、造价等的服务和管理。

1.2.3 跨区域多项目型房地产公司组织结构形式

随着房地产公司的不断发展，有实力的企业都走向规模化与集团化，跨区域扩张成为许多企业业务扩张的手段。同时，在设置跨区域公司的组织结构时，可以利用企业成熟的管理制度、组织模式和研发力量，通过共享内部资源，提高企业的运行效率和开发项目的品质，节省管理成本、研发成本、原材料成本，最终使企业在竞争中处于有利地位。一般情况下，跨区域的公司会开发多个项目，因此，下面要讲述的是跨区域多项目型房地产公司的组织结构形式（图 1-6）。

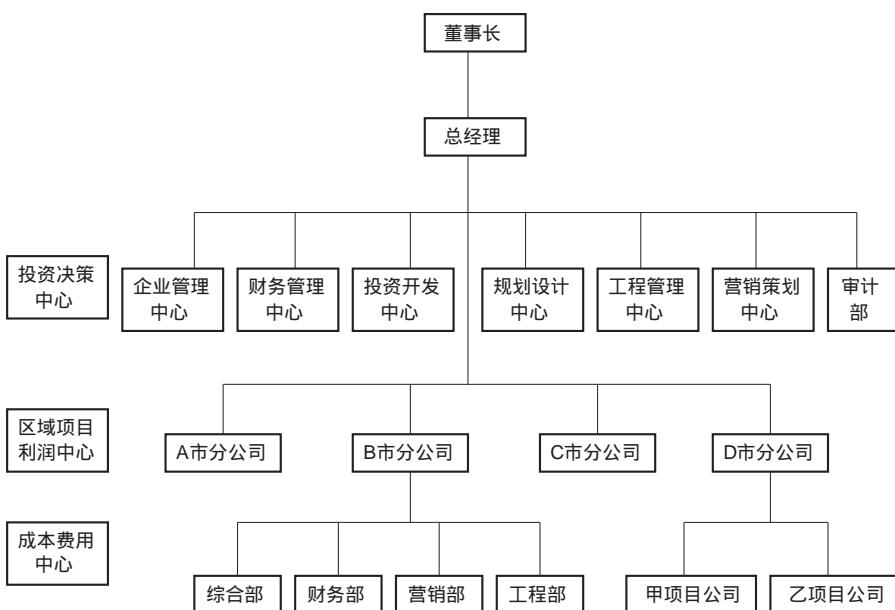


图 1-6 跨区域多项目型房地产公司组织结构示意图



跨区域多项目型房地产公司组织结构形式的特点在于公司在本部设立了多个决策中心，从事战略高度事务，而地区公司则相对权力较大，基本独立进行经营管理，但在区域分公司的部门设置方面则是尽量简单，如设置财务部、营销部、工程部及综合部，利用总部提供必要的支持。另外，区域分公司同样可再下设项目公司。此类结构一般适用于区域分布广、管理人才较多的大型房地产企业。

1.3 大型房地产公司组织层级权责管理

大型房地产公司除了拥有本地的开发项目外，还有外地跨区域的若干项目。因此，大型房地产公司均设有总公司、区域公司和项目公司三个级别。不同组织层级所管辖的范围及权责均不同，下面从九个方面介绍一下大型房地产公司各组织层级的权责管理。

1.3.1 综合管理

(1) 制度建设

1) 总公司：

统一制定和修改公司原则性制度。

审批各地区公司制定的实施细则。

2) 区域公司：严格按照公司颁布的原则性制度制定实施细则，执行前须按原则性制度的规定报总公司审批或备案。

(2) 业务经营

1) 总公司：在业务上对区域公司进行指导、检查、监督，审批新项目的项目经营计划书和所有项目每年的项目经营计划书。

2) 区域公司：审核项目公司，编制区域公司经营计划书、考核指标和责任书，报总公司审批。

3) 项目公司：

按照公司的要求，全面负责项目的各项开发工作，完成各项经营和生产指标，保证所负责的项目能够达到公司要求的项目定位的标准。

编制本项目经营计划书、考核指标和责任书，由区域公司审批上报总公司。

(3) 目标管理

1) 总公司：

与董事会签订公司年度目标管理责任书，审批并签订签署区域公司年度目标管理责任书。

对区域公司目标管理责任书完成情况进行考核。

2) 区域公司：与总公司签订区域年度目标管理责任书，审批并签署各职能部门和项目公司年度目标管理责任书。

(4) 项目立项

1) 总公司：审批计划外 100 万元及以上项目立项。

2) 区域公司：审批计划外 100 万元以下项目立项，报总公司备案。





3) 项目公司：审批计划外 5 万元以下项目立项，报区域公司备案。

(5) 信息传递

1) 总公司：汇集、分析各区域公司提供的各类数据和信息，在总公司范围内对数据和信息的保密负责。

2) 区域公司：及时、准确、全面上报总公司需要的各类数据和信息，在区域公司范围内对数据和信息的保密负责。

(6) 新成立公司或公司的清盘

1) 总公司：审批新公司成立或者已有公司的清盘、参股、收购等。

2) 区域公司：编制新公司拟成立的方案或者已有公司清盘方案，报总公司审批，并负责具体相关事务的处理。

1.3.2 人事行政管理

(1) 考核和奖金分配

1) 总公司：

制定基本的考核办法和奖金管理制度，制定公司总部的考核办法和奖金管理制度。

对于公司总部经营管理人员的奖金分配须报监事会评审后方可发放。

审批区域公司年度绩效考核和奖金计提比例。

核实地区公司副总及以上级别人员（包括管线无副总的总助）的考核程序和内容是否符合相关制度规定，于规定时间内反馈核实意见给地区公司。

2) 区域公司：

负责具体方案的制订和执行，发放结果报总公司备案。

对于区域公司副总及以上级别人员（包括管线无副总的总助）的考核成绩，必须报总公司备案，其考核程序和内容须经总公司核实无误后可根据考核成绩执行奖金分配和发放，否则须重新考核。

项目公司：计算项目公司内部奖金分配数额，报区域公司审批、总公司备案。

(2) 人事任免

1) 总公司：

区域公司总经理助理及以上级别，行政人事部、财务部、项目公司第一负责人等人员的任免。

与区域公司一起双重考核财务部第一负责人；统筹调动公司全体财务人员。

2) 区域公司：

任免除以上人员外的其他人员。

对于以下人员，在任免当天须报总公司备案。

区域公司其他职能部门第一负责人及以上级别人员。

财务部高级主管及以上级别人员。

项目公司财务经理及以上级别财务人员。

(3) 组织架构和定岗定编

1) 总公司：制定及审批各区域公司的组织架构和岗位设置，审批和监控区域公司的年度人员编制。



2) 区域公司：根据业务目标拟订年度人员编制计划，并严格执行公司批准的编制计划。

(4) 行政费用

1) 总公司：负责公司行政费用管理与控制工作，审批区域公司年度行政费用预算及年中调整申请，监控区域公司的行政费用执行情况。

2) 区域公司：组织编制本区域年度行政费用预算、年中预算调整方案，执行经总公司批准的方案并控制全年公司年度行政费用。

3) 项目公司：组织编制本项目年度行政费用预算、年中预算调整方案，执行经区域公司批准的方案并控制全年公司年度行政费用。

(5) 人才规划与统筹调配

1) 总公司：

审批各区域公司中长期人才需求计划，并进行应届毕业生、中高级管理人才以及专业技术人才的储备及培训。

根据需要对人才进行跨地区、跨公司的调配。

2) 区域公司：根据业务实际发展需要，编制人才中长期需求计划，并根据规定进行公司内部人才调配。

1.3.3 开发管理

(1) 新购土地的审批

1) 总公司：审批区域公司宗地购买及投资方案，对于未设立区域公司的区域，总公司负责土地储备工作。

2) 区域公司：成立土地开发前期小组，负责土地购买和项目前期开发工作，土地购买方案报总公司审批。

(2) 开发报建

1) 总公司：统筹管理各区域公司开发报建业务，实时跟进重大、疑难问题的处理进程。

2) 区域公司：依照年度开发工作计划办理具体的开发报建业务。

(3) 政府罚没款

1) 总公司：负责 100 万元以上的政府罚没款缴交的审批。

2) 区域公司：负责 100 万元以下的政府罚没款缴交的审批，报总公司备案。

1.3.4 设计管理

(1) 设计方案

1) 总公司：组织评审总体规划方案，单体平面设计方案，单体立面设计方案，景观总体方案。

2) 区域公司：审批其他设计方案。

(2) 设计变更

1) 总公司：

审批报建图修改造成公司利益损失较大的（如容积率、层数降低或金额 50 万元以上）



的修改。

审批涉及成本增加金额 50 万元以上的一般设计变更及设计管理失误导致的设计变更。

2) 区域公司：

审批报建图修改造成公司利益损失较大的（如容积率、层数降低或金额 50 万元以下）的修改。

审批涉及成本增加金额 50 万元以下的一般设计变更及设计管理失误导致的设计变更。

(3) 集中招标材料、设备的定板

1) 总公司：审批集中招标材料、设备的定板。

2) 区域公司：审批其他材料、设备的定板。

1.3.5 营销管理

(1) 市场定位

1) 总公司：组织专家团评审新项目市场定位和老项目市场定位调整方案。

2) 区域公司：进行市场调研和分析，编制新项目市场定位和老项目市场定位的调整，并将建议报告上报公司领导审批。

(2) 市场管理

1) 总公司：

对于各类物业的整盘均价，年度价格目标，新推定价，总公司主要根据年初利润指标对楼座均价进行审批。

按《价格管理规定》中属公司审批范围对价格和折扣调整进行审批。

2) 区域公司：定价方案编制及价格执行权限归区域公司，并报总公司备案或审批。

(3) 策划管理

1) 总公司：

整盘、年度以及开盘的营销策划方案由项目公司提出论证要求，总公司根据要求组织专家团，对方案进行评审。

其他按《价格管理规定》《营销费用管理规定》及其他管理办法中属公司审批范围的进行审批。

2) 区域公司：策划执行权限归区域公司。

(4) 费用管理

1) 总公司：评审区域公司年度营销费用指标及预算外的费用立项等营销费用预算报总公司领导审批。

2) 区域公司：预算内的立项及执行权限归区域公司。

(5) 品牌推广

1) 总公司：

负责全国性品牌推广及整合。

品牌费用在全国各区域公司营销费用中按比例提取。

2) 区域公司：负责地区性品牌及联合展销。



1.3.6 合同管理及仲裁诉讼

(1) 合同范本的起草、修订

1) 总公司：

起草、修订公司合同范本，审批非选择性条款的修改。

审批地区合同范本。

2) 区域公司：

修订公司合同范本为地区范本或起草地区合同范本，并报总公司审批。

审批公司合同范本非选择性条款以外的条款。

(2) 合同签订

1) 总公司：

审批 100 万元以上非范本合同及 500 万元以上范本合同的签订。

审批对外投资类合同、合资合作类合同、股权转让类合同、土地权属变更（包括征地、出让、转让等）类合同、咨询类合同及其上述类型合同的补充协议的签订。

咨询类合同主要是指委托对方办理手续、提供咨询意见的合同，具体包括但不限于：业务咨询、招投标代理、前期报建委托、为付款或还款所需签订的合同。

审批“认购书”及“商品房买卖合同”的填充条款及附件。

2) 区域公司：

与集中招标总合同一致的分批合同或补充协议及与公司指定的长期合作公司签订的合同由区域公司审批。

区域公司起草非范本合同，审批签订 100 万元以下的非范本合同〔对外投资类合同、合资合作类合同、股权转让类合同、土地权属变更（包括征地、出让、转让等）类合同、咨询类合同及其相关补充协议除外〕和 500 万元以下的范本合同。

合同签订之前应经本公司相关部门及领导会签或会审。

报总公司审批的合同，须已附上合同背景及本公司相关部门及领导的会签或会审意见；其中新项目的合同签订须经项目评审后方能报公司审批或签订。

(3) 合同备案及履行跟踪

1) 总公司：

对总公司本部合同履行进行跟踪。

审查各区域公司标的在 100 万元以上的合同的履行情况。

2) 区域公司：

对区域公司合同履行进行跟踪。

对外投资类合同、合资合作类合同、股权转让类合同、土地权属变更（包括征地、出让、转让等）类合同、咨询类合同及其相关补充协议、标的在 100 万元以上的其他合同在签订后 5 个工作日内须报总公司备案。

每月 5 日前将标的在 100 万元以上的合同上月履行情况报公司公司审查。

(4) 诉讼（仲裁）

1) 总公司：

诉讼标的为 200 万元以上的案件。



诉讼主体为广东珠江投资有限公司的案件。

案情重大、复杂的案件。

总公司领导认为应由公司法律顾问室处理的案件。

2) 区域公司:

诉讼标的为 200 万元以下的案件。

对重大合同（诉讼标的为 50 万元以上的案件）相对方违约或外部侵犯我司经济利益、名誉权等案情复杂的案件，须拟写报告报地区主管老总审批决定是否起诉或反诉，并报公司法律顾问室备案（附案件应对方案）。

诉讼标的为 100 万元以上的案件，区域公司主管老总审批后，还需报公司法律顾问室决定是否起诉或反诉。

1.3.7 工程管理

(1) 工程委托

总公司：审批 10 万元以上未经招标而需甲方独立发包的工程委托。

区域公司：审批 10 万元以下未经招标而需甲方独立发包的工程委托。

项目公司：拟订未经招标而需甲方独立发包的工程委托书，经批准后签订。

(2) 成本控制

1) 总公司：

制定基准成本单价，作为区域公司年度成本预算的指导依据。

审核区域公司年度成本预算。

审批单项变更损失或增加（含返工损失）10 万元以上《工程变更》。

2) 区域公司：

根据公司下发的基准成本单价编制年度成本预算，并进行过程控制。

审批单项变更或增加（含返工损失）10 万元以下《工程变更》。

审批单项变更或增加（含返工损失）3000 元以上“工程通知单”。

3) 项目公司：审批单项变更或增加（含返工损失）3000 元以下“工程通知单”。

(3) 工程生产

1) 总公司：审批工程生产总目标。

2) 区域公司：

制定工程生产总目标。

审批工程项目开工报告。

审批工程项目施工组织设计（方案）。

审批项目部（监理单位）的“项目建设监理规划”及“专业监理细则”。

审批单位工程（或单项工程）施工总进度计划及分阶段进度计划。

组织竣工验收。

3) 项目公司：

审查工程项目施工组织设计（方案）。

负责编制“工程项目监理规划”“专业监理细则”，报工程部审批后执行。

审查单位工程（或单项工程）施工总进度计划和分阶段进度计划，以及进度调整计划。



审核施工单位每月报送的施工形象进度及工程量清单。

组织竣工初验。

(4) 技术管理

区域公司：审批重要工程项目施工组织设计（方案）。

项目公司：审批一般工程项目施工组织设计（方案）。

1.3.8 财务管理

(1) 预算管理

1) 总公司：

审批各地区的年度预算。

对区域公司年度行政费用预算总额超支、行政费用单项超过年度预算额的3%（含3%）以上、累计营销费用比率超过全年预算比率进行审批。

2) 区域公司：

编制年度预算。

每季度末对各项目成本利润预算进行修正，报总公司审核、备案。

(2) 资金运营及融资管理

1) 总公司：

审批各地区的年度资金计划和融资计划。

审核各地区的月度资金计划，作为区域公司当月资金使用的依据。

对年度计划内的资金调拨款按月调拨，对计划外的资金总公司统一计息调拨。

审批区域公司月资金计划外的付款和融资计划。

负责新开设账户的审批及贷款或担保的审批。

2) 区域公司：

编制区域公司和审核项目公司年度、月度资金计划及融资计划。

执行公司统筹调配资金的指令。

(3) 会计核算管理

1) 总公司：

制定会计核算制度，统一确定会计期间、主要会计科目及会计处理原则，审批区域公司账务调整方案。

统一安排区域公司会计年度审计。

审批区域公司利润结转方案，跟进区域公司税收筹划方案和税收大检查结果。

2) 区域公司：

执行公司下发的会计核算制度，提出合理性建议和调整方案报总公司。

制订利润结转方案，编制年度税收筹划方案报公司备案。

(4) 财务工作内部稽核

1) 总公司：定期检查各级财务机构对财务策略、财务制度、财务预算等的贯彻执行情况，发现错误责其及时整改，并跟踪其整改措施的执行。

2) 区域公司：对自身工作自觉开展自查，积极配合公司的检查工作，且出具整改意见。





1.3.9 材料采购及招投标管理

1. 材料采购

- 1) 总公司：负责重大物资的战略采购和战略合作伙伴的开发和建立，负责对各项目公司的材料采购行为进行管控。
- 2) 项目公司：负责项目除战略采购外的物资采购工作。

2. 招投标管理

- 1) 总公司：负责项目总包单位、营销代理单位、策划单位等招标的评审把关工作。
- 2) 项目公司：按照项目产品定位的要求，选择有能力的合作方，同时按照性价比优先的原则，组织建筑单位、营销代理、监理单位等的具体招标工作，报集团公司评审后执行。



FangDiChan

第2章

房地产公司的部门职能说明





房地产公司的各个部门按性质与职能类似程度可分为 11 大类，分别是高级领导层、审计类部门、行政办公类部门、人力资源类部门、财务类部门、投资开发类部门、规划设计类部门、成本管理类部门、工程管理类部门、材料采购类部门及营销策划类部门，本章将会对上述各类别部门的职能作详细说明。

2.1 房地产公司高级领导层职能说明

房地产公司的高级领导层一般包括有董事会、董事长、总经理和副总经理。该级别人员一般是独立办公，不隶属于任何一个部门。同时，高级领导层一般采取直线型管理的方式，董事会位居最高层，直接领导总经理，总经理领导各分管的副总经理。

由于此级别职能说明较为特殊，一个岗位可看作一个部门的工作，因此，在介绍该级别职能时，采取岗位职能说明的方式。

2.1.1 董事会职能说明

该职能说明适用于房地产公司设有董事会时，若无设立，董事会部分职能会归并至董事长的职责当中。

董事会职能说明具体如下：

- (1) 执行总公司的决议。
- (2) 决定公司的经营计划和投资方案。
- (3) 审订公司的年度财务预算方案、决算方案。
- (4) 审订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- (5) 审订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案。
- (6) 拟订公司合并、分立、解散清算的方案。
- (7) 聘任或解聘项目公司总经理，根据总经理的提名，聘任或者解聘项目公司副总经理、财务负责人，决定其报酬事项。
- (8) 审定公司的基本管理制度。
- (9) 负责对公司运营的监督管理。

2.1.2 董事长岗位职责说明

董事长岗位职责说明见表 2-1。

表 2-1 董事长岗位职责说明

岗位名称	董事长	所属部门	—
直接上级	董事会	职务代码	—
岗位级别	1 岗	职业发展	—
工作职责描述	<p>(1) 董事长是董事会派驻房地产公司的董事会代表，对公司的管理和经营行使领导和监督的职能 (2) 公司实行董事长负责制，董事长对公司的管理和经营成果负领导责任 (3) 董事长对公司的运作、管理和经营具有审核和监督的责任，有权责成公司总经理纠正任何错误行为，对违反公司制度、经济目标责任制，不合理支出等具有一票否决权 (4) 全面贯彻董事会决议和方针，保证公司正常运行，指导公司达成经济目标</p>		



(续)

工作职责描述	<ul style="list-style-type: none"> (5) 代表董事会审核公司的合同、协议以及对外发布的所有文件 (6) 审核公司总经理向公司报送的计划、报告、文件等 (7) 严格执行财务制度,对财务支出、资金使用负有审核和监督的责任,任何支出需经董事长及总经理签字确认后共同生效 (8) 对人事任命、晋升、调职、免职等具有审核和监督的责任,保证人员质量和合理用人 (9) 对工程管理和经营负有审核和监督的责任,保证工程成本控制、工程进度、质量和安全以及经营目标的实现 (10) 董事长将根据具体情况协助、指导公司总经理协调社会关系 (11) 参加公司例会和专题会议,和公司总经理一起集体商讨相关事宜,参与重大决策 (12) 保持与公司总经理的密切沟通,全面了解公司管理和经营情况 (13) 未尽事宜由董事长和公司总经理共同协商解决
--------	--

2.1.3 总经理及相关岗位职责说明

总经理是全面管理公司的工作、对公司董事会负责、制定公司中长期发展战略及重大问题决策的职务。总经理的直接上级是董事会或董事长,下级一般是各分管副总经理和总经理秘书。其中,总经理秘书是协助总经理办理事务的直接下属,这里会介绍总经理秘书的岗位说明。

1. 总经理岗位职责说明

表2-2的岗位说明中,总经理直接下级为各分管副总经理和总经理秘书,有的房地产公司会根据需要,将某些核心部门独立出来直接由总经理分管,但总经理职责基本一致。

表2-2 总经理岗位职责说明

岗位名称	总经理					
直接上级	董事会	联系	管理联系			
直接下级	各分管副总经理、总经理秘书					
(1) 本职						
1) 领导制定和实施公司总体战略,完成董事会下达的年度经营任务 2) 负责公司日常经营管理工作 3) 领导公司各部门建立健全良好的沟通渠道 4) 负责建设高效的组织团队 5) 处理公司重大突发事件						
(2) 职责与工作任务						
职责一	表述:制定和实施公司总体战略					
	工作任务	主持拟定公司的经营战略,并提交董事会审议				
		领导制定公司的发展战略,并根据内外部环境变化进行调整				
		组织实施公司总体战略,发掘市场机会,领导创新与变革				
职责二	表述:制订和实施公司年度经营计划					
	工作任务	根据董事会战略决议,主持拟定公司未来几年的业务目标、业务计划、预算计划,并提交董事会审议				
		领导经营团队拟定公司年度预算大纲,并提交董事会审批				
		根据年度预算大纲,领导公司经营团队,拟定年度经营计划/预算,并提交董事会审议				
		根据董事会审定的年度经营目标,开展经营工作,并对经营结果最终负责				
		根据董事会下达的年度经营目标组织制定、修改、实施公司年度经营目标与计划				
		组织实施财务预算方案及利润分配、使用方案				



(续)

表述:建立良好的沟通渠道	
职责三 工作任务	负责与董事会保持良好沟通,定期向董事会汇报经营战略和计划执行情况、资金运用情况和盈亏情况、机构和人员调配情况及其他重大事宜
	领导建立公司与上级主管部门、政府机构、金融机构、媒体等部门间顺畅的沟通渠道
	领导开展公司的社会公共关系活动,树立良好的企业形象
	领导建立公司内部良好的沟通渠道,协调各部门关系
	维护和提升公司品牌价值和公司形象,处理重大突发事件
	在职责范围内,对外代表公司,负责公司与政府有关部门及重要客户的协调、联络与关系维护
表述:业务管理	
职责四 工作任务	领导经营团队制定公司季度、月度工作计划/预算,并终审部门预算和月度业务计划,按照计划主持协调公司资源的配置,安排各部门工作
	指导拟定公司的项目投资计划,领导经营团队初审公司的项目计划、项目预算,提交董事会通过后,领导经营团队开展工作,并主持协调公司资源的配置
	领导公司经营团队审定开发项目的产品定位、营销计划、工程计划、重大招标、采购工作
	领导经营管理部门,完成公司的整体资本运营工作,主持制订公司兼并、重组、资产转移的计划,并提交董事会终审
	在董事会授权范围内代表公司签定合同或协议,对外付款,决定公司产品或服务的销售价格等商业交易行为
表述:建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系	
职责五 工作任务	主持、推动关键管理流程和规章制度,及时进行组织和流程的优化调整
	领导营造企业文化氛围,塑造和强化公司价值观
	负责组织推行质量管理体系,推进公司的技术创新和科学管理,增强企业的持续发展能力
	负责审议和批准公司各项管理制度
	负责按照董事长的授权,签署业务文件与合同
	负责公司的企业文化与管理团队建设
表述:主持公司日常经营工作	
职责六 工作任务	负责公司员工队伍建设,选拔中高层管理人员,提聘及解聘公司副总经理
	主持召开总经理办公会,检查、督促、协调各部门工作进展
	列席董事会会议,代表公司参加重大业务、外事或其他重要活动
	根据董事会授权,负责处理公司重大突发事件,解决总结后及时向董事会汇报
	严格执行公司颁布的财务制度,有责任控制成本,根据授权审批项目公司各项开支,但受董事长监督,各项开支在总经理审批后,需报送董事长核准签名确认
	负责资金管理

(3)权力

公司日常经营管理决策权

对董事会经营目标和重大投资决策的建议权

对其他高层、中层管理人员人事任免的建议权

对公司各项工作的监控权



(续)

对公司员工奖惩的决定权	
对下级之间工作争议的裁决权	
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权	
董事会预算内的财务审批权	
董事会赋予的其他权力	
(4) 工作协作关系	
内部协调关系	董事会,高层管理人员,公司内各部门
外部协调关系	上级主管部门、政府机构、客户、供应商、合作伙伴、金融机构、媒体等
(5) 任职资格	
教育水平	本科以上学历
专业	房地产相关专业或管理专业
培训经历	接受过管理、财务、人事知识培训
经验	10年以上工作经验,5年以上本行业或相近行业管理经验,3年以上高层管理经验
知识	通晓企业管理知识 具备房地产经济、建筑、施工管理、财务管理、法律等方面的知识
技能技巧	掌握Word,Excel等办公软件使用方法,具备基本的网络知识,具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力
(6) 其他	
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、交通及通信设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	无明显的节假日
所需记录文档	战略规划、年度经营计划、阶段性工作报告

2. 项目公司总经理岗位职责说明

在大型的房地产公司中,一般会设置项目公司或分公司。项目公司总经理负责领导项目公司的各项工作,实现项目公司的经营管理目标,其具体的岗位职责见表2-3。

表2-3 项目公司总经理岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	项目公司总经理	岗位编号	—
	所在部门	项目公司	岗位定员	—
工作关系	<p>公司外部相关单位名称: 相关政府管理部门、银行、客户等</p>	<p>直接上级岗位: 总公司总经理</p> <p>总经理</p> <p>直接下级岗位: 总经理秘书、项目公司 部门经理</p>	<p>公司内部相关部门及岗位: 公司各部</p>	—



(续)

主要工作职责	职位设置目的： 根据总公司战略规划及年度经营计划,制订并实施项目公司总体开发计划与年度经营计划,建立健全项目公司的管理体系与组织结构,主持项目公司的日常经营管理工作,实现项目公司的经营管理目标		
	序号	概 述	内 容 描 述
	1	制订项目开发计划	根据总公司提出的经营目标,制订项目公司开发计划及年度经营计划、经营方针和经营形式
			主持审议项目公司财务预算方案
			参与公司的经营办公会、资金使用计划协调会
			参与公司项目投资发展规划的论证和重大决策
	2	项目策划及设计管理	参与并协助开展项目可行性论证分析
			参与项目方案和扩初设计评审
			审批权限范围内的设计变更、洽商和现场签证
	3	项目监控	对项目进度、质量、成本、安全负有责任,采取有效措施保证项目的顺利实施
			审批权限范围内的招标及采购项目
	4	销售管理	配合总部销售部的销售管理工作,做好项目的销售管理
	5	人力资源管理	审核项目公司的人力资源需求计划
			审批项目公司奖金分配方案
			指导项目公司人才队伍的建设
			负责本项目公司培训体系建设与推进工作
	6	公共关系建设	建立并维护与地方政府、合作伙伴以及重要客户等方面的关系
			协助副经理做好政府机关、专业公司的公关工作
			协助副经理做好规划院、设计院技术变更或技术疑难问题解决工作
			组织产品销售的外部公关工作
			组织推进客户服务体系的建设工作
			全面负责分公司其他方面的对外公关工作
	7	日常管理	召集、主持总经理办公会会议,检查、督促和协调各部门的工作进展
			主持召开行政例会、专题会等会议,总结工作、听取汇报
			审核并签发以项目公司名义发出的文件
			组织有关部门和专家编制施工组织总设计方案,经批准后负责实施
			组织工程、材料、设备的招投标,并负责实施
			负责审核工程建设计划外的成本支出变动,并上报公司批准,市场部、财务部、预算合同部备案
			负责审核计划外销售收入的变动,并上报公司批准,市场部、财务部、销售中心备案
	8	其他	完成上级领导交办的其他工作



(续)

工作职权	业务类	对项目公司经营计划的制订有审核权				
		对项目公司各项制度执行和工作进展情况有监控权				
	费用审批类	对预算范围内的各项财务决策有审批权				
	人事类	对中层管理人员的工作有考核权				
		对项目公司的奖金分配方案有审批权				
任职资格	教育程度		本科以上学历	专业 建筑工程、企业管理管理等相关专业		
	工作经验		8年以上房地产行业工作经验,5年以上项目管理工作经验			
	资格证书		—			
	业务技能	熟悉房地产项目开发流程				
		具备项目管理能力				
	语言	英语	—			
		其他	—			
	计算机水平		熟练使用相关软件			
	能力与素质		敬业负责; 计划能力; 商业意识; 风险控制能力			
	其他		—			

3. 总经理秘书岗位职责说明

总经理秘书是总经理的直接下属，直接对总经理交办的事务负责，其所处的层级比较高，不隶属于任何部门，所以将在本节对其岗位职责进行说明。

总经理秘书主要负责完成总经理指定交办的各项事务，做好总经理文秘服务和外联工作，其具体的岗位职责如下：

- (1) 协助总经理负责公司的运作，协调、监督公司各职能部门的运作状态。
- (2) 协助总经理根据公司运作状态，进行经济活动分析，经常向总经理提出可行性的建议，做好参谋。
- (3) 协助总经理制定公司重大的经营管理方案。
- (4) 检查、监督各部门的工作进展情况，协助处理违规事件和重大问题，并跟进、协调及时上报。
- (5) 受总经理委派，代表出席有关业务会议。
- (6) 起草公司年度总结及总经理讲话稿。
- (7) 起草总经理召开会议的会议材料。
- (8) 做好重要会议的记录及会议纪要的整理。
- (9) 起草、打印、登记和存档总经理审批的重要文件。
- (10) 授权代理盖公司章、作证、签名或会签公司高级文件。
- (11) 负责总经理的对外联络、来电、来访、记录及礼仪服务。
- (12) 负责收集及统计汇总总经理所需的各类报表。



- (13) 负责编排总经理的工作日程表，为总经理接见访客做好预约准备。
- (14) 负责筹备总经理召开的会议，并做好会议记录。
- (15) 负责公司各类单据上呈总经理审批与发放管理。
- (16) 完成总经理安排的其他工作任务。

2.1.4 副总经理岗位职责说明

在房地产公司中，副总经理分管不同的部门，能更有效地对企业各部门进行监督与指导。副总经理的直接上级是总经理，副总经理将各分管部门情况向总经理反映。副总经理分管不同的部门，一般可包括行政副总经理、财务副总经理、工程副总经理和营销副总经理。下面将针对上述各分管副总经理的岗位职责进行详细的说明介绍。

1. 行政副总经理岗位职责说明

行政副总经理主要负责公司的行政管理工作和组织建立健全公司的人力资源管理体系，其具体的岗位职责见表 2-4。

表 2-4 行政副总经理岗位职责说明

岗位名称	行政副总经理	直接上级	总经理
直接下级	人力资源部经理、办公室主任	联系	管理联系
(1) 本职			
1) 领导公司进行人力资源体系建设			
2) 提供良好的行政后勤服务			
(2) 职责与工作任务			
职责一	表述：负责组织建立公司的战略人力资源管理体系，为重大人事决策提供专业性意见		工作时间百分比：25%
	工作任务	负责指导人力资源战略规划	
		对公司重大人事问题向公司决策层提供专业性意见	
		负责审定公司有关招聘、培训、薪酬、考核等方面方案	
职责二	表述：指导监督下属部门对人力资源管理的落实情况		工作时间百分比：25%
	工作任务	组织指导人力资源部制定人力资源管理制度，并督促实施，定期检查	
		指导人力资源部拟定公司组织结构设计、岗位职责设计的修订方案，并上报总经理	
		负责对公司内部沟通机制运行进行指导和检查	
职责三	表述：抓好员工思想动态，提高员工队伍素质		
	工作任务	表述：监督办公室行政工作的开展，保证良好的后勤服务	工作时间百分比：20%
		负责审定办公室各项工作计划及实施情况	
		负责监督公司信息资料与档案管理工作的具体执行	
职责四	表述：组织分管部门内部工作		工作时间百分比：15%
	工作任务	承担总经理与下属各部门的信息交流	
		掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议	
		负责下属部门员工队伍建设，选拔、配备、评价下属人员	
	负责控制下属部门费用预算		



(续)

	表述:牵头组织并完善公司公共关系管理工作	工作时间百分比:10%
职责五 工作 任务	牵头协调、组织监控、实施公司重大内外活动	
	建立完善公司危机处理机制	
职责六	表述:完成领导交办的其他工作	工作时间百分比:5%

(3)权力

公司重大决策的建议权

对下属部门工作计划执行情况检查考核权

对下属部门拟定的制度有审核权

对下属部门的人事任免建议权

对下属部门各项工作的监控权

对下级之间工作争议的裁决权

对下属各部门主管管理水平、业务水平和业绩的考核评价权

下属各部门预算内的费用审批权

(4)工作协作关系

内部协调关系	公司各部门及各下属单位
外部协调关系	政府相关部门,其他合作公司相关部门

(5)任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	人力资源管理、行政管理等相关专业
培训经历	人力资源管理、行政管理培训
经验	5年以上工作经验
知识	通晓企业管理知识,具备房地产管理、法律等方面的知识
技能技巧	掌握Word、Excel等办公软件使用方法,具备基本的网络知识,具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力

(6)其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、交通及通信设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	无明显的节假日
所需记录文档	人力资源战略规划方案、人力资源管理制度、行政管理制度

2. 财务副总经理岗位职责说明

财务副总经理主管公司财务部,负责协调总经理统筹规划公司的所有资金并控制财务风险,其具体的岗位职责见表2-5。

表2-5 财务副总经理岗位职责说明

岗位名称	财务副总经理	岗位编号	—
直属上级	董事长、总经理	直属下级人数	1
直属下级	财务部经理		
基本任务	负责对公司所有资金进行统筹规划,并协助总经理进行公司财务风险控制		



(续)

(1) 工作关系

内部协助关系	总经理、副总经理、总监、总助、公司各部门
外部协作关系	金融系统、税务系统

(2) 岗位职责

- 1) 负责建立健全公司内部财务管理制度
- 2) 负责建立公司内预算管理、项目成本控制机制等财务管理控制体系
- 3) 负责审核和监督公司的各项预算费用的使用情况并控制预算总额
- 4) 负责审批公司税务申报
- 5) 负责审批公司内资金调拨事务
- 6) 负责公司融资管理工作
- 7) 负责定期向公司领导和董事会提供财务信息和财务分析报告
- 8) 负责协助总经理对投资项目进行分析评估
- 9) 负责参与对公司经营层提名与考核
- 10) 协助总经理编制年度公司整体经营计划
- 11) 协助总经理进行公司经营决策与投资决策分析
- 12) 负责对所分管部门领导工作的分配、指导、检查、监督、考核
- 13) 完成上级领导交办的其他任务

(3) 任职资格

教育水平	<input type="checkbox"/> 高中及以下	<input type="checkbox"/> 专科	<input checked="" type="checkbox"/> 本科	<input type="checkbox"/> 硕士及以上	
专业要求	会计、财务管理、投资等相关专业				
专业证书	—				
工作经验	1)[房地产财务总监]	<input type="checkbox"/> 6个月以下	<input type="checkbox"/> 6个月至2年	<input checked="" type="checkbox"/> 2~5年	<input type="checkbox"/> 5年以上
	2)[财务部门管理]	<input type="checkbox"/> 6个月以下	<input type="checkbox"/> 6个月至2年	<input type="checkbox"/> 2~5年	<input checked="" type="checkbox"/> 5年以上
	3)其他				
素质技能	精通融资流程，熟悉房地产企业的资金管理				
	熟悉房地产开发企业的各项管理流程与业务流程				
	掌握相应的房地产专业知识和相关政策法规				

3. 工程副总经理岗位职责说明

工程副总经理负责工程项目的投资开发、规划设计、施工、预决算和材料采购等方面的工作，其具体的岗位职责见表 2-6。

表 2-6 工程副总经理岗位职责说明

岗位名称	工程副总经理					
直接上级	总经理	职系	管理职系			
直接下级	规划设计部经理、开发部经理、工程部经理、材料采购部经理、成本管理部经理					
(1) 本职 负责本公司房地产开发业务中工程设计、施工、预决算等方面的工作						
(2) 职责与工作任务						
1) 公司战略/经营规划 ① 协助总经理拟定公司经营战略，并提交董事会审议 ② 根据年度预算大纲，协助总经理拟定年度经营计划、预算，并主持年度技术研发工作和技术支持计划的拟定工作 ③ 根据董事会审定的年度经营目标，开展技术研发与技术支持工作，并对最终的执行结果负责						



(续)

④掌握和了解公司内外动态,及时向总经理反映,并提出建议

2) 前期事务

①参与项目前期规划方案论证、单体初步设计、施工图设计会签

②根据开发项目工程施工组织总设计要求,配置内部资源

③组织开发项目的各项报装与报批工作

④负责各项优惠政策,政府支持事项的申请、推进、协调工作

⑤组织有关人员办理招投标相关手续,初步筛选投标单位

⑥协助总工办确定监理单位

3) 设计事务

①配合策划部完成项目总体定位策划

②依据项目规划设计建议书组织总规、单体、立面、环境景观方案的设计,经相关部门确认后报政府相关部门批准确定

③主持完成并审查评审项目的概念规划、总平面规划、环境景观设计、单体设计

④组织设计部进行施工图设计,对施工图纸进行送审,取得审查批准书

⑤控制项目工程技术的经济性,力争施工图设计最合理、最优化

⑥根据具体情况与设计方协调设计变更

⑦协调处理各设计功能在项目实施的可行性,贯彻项目定位意图

⑧考察确定与项目相关的设计单位及日常协调工作

⑨配合工程部共同组织相关部门对质量事故进行处理

⑩组织工程部对项目施工抢险及重大技术方案确定处理意见并监督实施

4) 产品研发事务

①在供应商评估阶段,负责对设计院等设计单位的评价结果进行审核

②负责审核概念设计、方案设计、扩初设计的设计任务书,及对设计成果进行审核

③负责产品品质的定位

④组织产品标准的制定

⑤组织产品设计的完善和推广

⑥组织对影响项目经济指标实现的重大变更进行论证和审批

5) 材料采购事务

①协调物资采购按照公司招标程序进行,并使物资供应能满足施工进度和质量的要求

②负责组织新材料的研究,引进和推广工作

6) 施工技术事务

①配合工程部处理施工过程中出现的各种技术问题

②确保设计深度,以利工程部具体组织实施

7) 项目工程成本控制

①依据项目成本预算、利润预算,合理选择设计方案和施工方案,并编制项目工程成本控制预算

②依据项目工程成本控制预算,选择确定各种建筑材料或结构形式

③对项目施工过程中因技术更改发生的工程签证和隐蔽签证,临时签证进行确认

④负责项目的工程预算的复审和结算的复审工作,以及相应的工程资料的复审管理工作

8) 一般管理职能

①组织分管部门流程管理体系的建立、实施和完善

②组织分管部门的业务规划、年度、季度、月度计划编制及监督计划的落实

③对分管部门的工作进行指导、监督,确保分管公司工作的顺利开展

④负责对分管部门负责人进行绩效评价

⑤协调分管部门与公司职能部门及项目公司之间的协助与沟通

⑥审核分管公司的绩效考核结果,并监督方案的执行

⑦协助总工办重点做好对政府部门、专业公司的业务公关,协调好与规划院、设计院、施工单位、监理单位之间的合作关系

9) 完成上级领导交办的其他工作



(续)

(3) 权力

工程招投标、材料或设备招投标单位的初步选择权

建设工程的组织实施权

工程建设资金使用初步审核权

专业技术人员的人力资源内部调配权、考核权

对所属下级的工作监督检查权

对所属下级业务水平和业绩的考核评价权

对所属下级工作争议裁决权

(4) 工作协作关系

内部协调关系	公司所有部门
外部协调关系	各市政专业公司、规划院、设计院

(5) 任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	房地产、建筑学、工民建等相关专业
培训经历	房地产行业技术知识、管理学、公共关系、法律知识培训
经验	5年以上房地产行业管理经验
知识	通晓企业管理、相关法律等知识
技能技巧	熟练使用Word、Excel等办公软件，具有较强的领导能力、组织能力、社会公关能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力

(6) 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、手机、传真机、打印机、Internet/Intranet),交通与通信设备
工作环境	办公场所,现场办公
工作时间特征	无明显节假日
所需记录文档	计划、汇报文件或报告、总结等

4. 营销副总经理岗位职责说明

营销副总经理主管营销策划类部门并兼任常务副总经理，其中，表2-7职责与工作任务中“职责一”描述的就是常务副总经理的职责。

表2-7 营销副总经理岗位职责说明

岗位名称	营销副总经理	直接上级	总经理
直接下级	策划部经理、销售部经理、客服部经理、招商经理	联系	管理联系

(1)本职

1)接受总经理的授权,全面负责公司的日常运营

2)管理直接所属部门的工作



(续)

(2) 职责与工作任务

职责一	工作任务	表述:协助总经理,参与公司的经营管理与决策
		接受总经理的授权,在总经理外出时,代理总经理的职责
		协助总经理制定公司发展战略,负责组织制定公司发展战略规划
		及时了解公司各项计划的执行情况,负责协调解决计划执行过程中出现的问题,并对执行情况负主要责任
		参与制订公司年度经营计划和预算方案
		参与公司重大财务、人事、业务问题的决策
职责二	工作任务	掌握和了解公司内外动态,及时向总经理反映,并提出建议
		表述:领导分管部门制订年度工作计划,完成年度任务
		领导制订分管部门工作计划,并组织实施
职责三	工作任务	组织制订分管部门重大任务阶段性工作计划,并协助实施,对最终的执行结果负责
		表述:直接领导分管部门工作
		负责组织公司工程项目的投资策划与项目可行性研究工作
		组织项目的策划工作,拟定销售策划方案,并组织实施
		组织销售计划的执行,并根据情况加以调整
		领导策划部及销售部制订公司的品牌推广计划,经总经理办公会审定后,监督实施
		配合总经理审定公司项目滚动开发的月度、季度计划/预算,主持拟定公司项目开发的市场计划/预算
		主持项目的前期市场策划工作,主持市场策划方案(客户定位策略、产品策略、定价策略、广告促销策略)的制订,并参与方案的审批
		协调前期开发过程中市场营销部门与其他部门的衔接工作
		参与和外部策划公司与销售代理公司的合同谈判工作
		参与项目的计划/预算评审工作
		督导客户服务与管理工作
		领导营销管理中心积累工作经验,提高专业水平
		具体推进项目的营销策划,销售代理公司的招标评审工作
		主持、组织策划工作,拟定招商、招租及租售方案,确保完成租售指标
职责四	工作任务	协调与政府部门、行政机构等相关单位的关系,配合做好相关社会资源的整合工作
		表述:负责分管部门内部组织管理
		主持公司内部各项管理制度的制定,检查执行情况
		接受总经理的授权,负责协调各主管领导之间的关系
		负责分管部门内部、分管部门之间、分管部门与公司其他部门之间的关系,解决争议
		负责分管部门的员工队伍建设,负责主管级以上人员的聘任或解聘,报总经理批准
职责五		参与制定公司主管人员的重要业绩考评指标
		监督分管部门的工作目标和经费预算的执行情况,及时给予指导
职责五		表述:完成总经理交办的其他工作任务



(续)

(3) 权力

受总经理委托工作范围内的决策权

协调处理公司日常运营工作的权力

受总经理的委托,对公司各项制度执行情况的监督和裁决权

对分管部门工作有指挥权

对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权

对所属下级的工作的监督检查权

对所属下级的工作争议有裁决权

对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权

权限内的财务审批权

(4) 工作协作关系

内部协调关系	总经理,其他高层管理人员
外部协调关系	上级主管部门、政府机构、客户、供应商、合作伙伴、金融机构、媒体等

(5) 任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	管理专业、房地产等相关专业
培训经历	接受过管理、财务、人事知识培训
经验	8年以上工作经验,5年以上本行业或相近行业管理经验,3年以上高层管理经验
知识	通晓企业管理知识; 具备房地产经济、建筑、施工管理、财务管理、法律等方面的知识
技能技巧	掌握Word、Excel等办公软件使用方法,具备基本的网络知识,具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力

(6) 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、交通及通信设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	无明显的节假日
所需记录文档	下属部门的年度计划、阶段性工作报告等

2.2 房地产公司审计类部门职能说明

房地产公司审计类部门,一般有审计部、稽核审计部、财务稽核部和审计室等的称谓,本书将其统称为审计部。审计部作为一个监督部门,其直接上级是总经理并对董事会负责,部门级别较高,所以本章除了说明其部门职能外,也将对其岗位职责进行说明。

2.2.1 审计部职能说明

房地产公司审计部主要负责对公司的财务稽核和内部各项经济活动进行监督审计,其具



体的岗位职责如下：

- (1) 贯彻执行国家审计法规和公司的内控管理标准，完善公司监察审计制度。
- (2) 拟定公司的各项内部审计制度，制订和组织落实公司年度审计工作计划。
- (3) 审计下属单位各项财务收支、专项资金的会计核算和使用情况，以及财务会计报表的真实性、准确性。
- (4) 对即将离任的涉及财务、资金管理的人员，以及严重违反财经纪律或严重损害公司利益的行为进行审计。
- (5) 检查与经济活动有关的内控制度是否健全、严密、有效。
- (6) 配合外部审计机关进行必要的专项调查。

2.2.2 审计部岗位职责说明

审计部对公司各部门是经济活动和资金运用及财务运行情况进行监察审计，并对监察审计结果及时向董事长汇报。其设置岗位一般包括总审计师、审计部经理、审计主管、财务审计员和工程审计员，下面将分别对他们的岗位职责进行说明。



1. 总审计师岗位职责说明

总审计师位于审计部的最高岗位，指导和部署审计部的工作，具体职能如下：

- (1) 主主持制订公司审计长期规划和年度审计工作计划。
- (2) 充实审计人员，培养推荐审计骨干。
- (3) 安排部署审计工作任务，起草、签发有关报告、文件。
- (4) 审定审计报告，做出审计结论和决定，负责向公司领导报告工作。
- (5) 参与公司有关财务制度、管理办法的研究、制定，参与有关工作会议。
- (6) 组织制定公司审计的工作制度和管理制度。
- (7) 负责本部门人员的工作考核。
- (8) 协调与公司内外各单位、各部门的工作关系。

2. 审计部经理岗位职责说明

表2-8是针对审计部经理岗位的职责说明。

表2-8 审计部经理岗位职责说明

岗位名称	审计部经理	岗位编号	—
所在部门	审计部	职系	管理职系
直接上级	总经理	直接下级	审计主管
(1)本职			
1)负责对公司内各项经济活动进行内部审计监督 2)参与有关经济活动的讨论和项目的决策工作 3)负责部门日常管理事务			
(2)职责与工作任务			
职责一 工作任务	职责表述：负责制订公司审计制度及工作计划		工作时间百分比：20%
	组织制定公司审计制度及实施办法		
	制订公司内部审计工作计划		
	接受市审计局的业务监督和技术指导		



(续)

职责表述:负责对公司内各项经济活动进行内部审计监督		工作时间百分比:40%
职责二 工作任务	对各种渠道发现的违纪、违规行为进行查处	
	组织对公司内的财务收支实施审计	
	组织对公司生产经营及投资效益实施审计	
	组织对公司基建、更新改造进行审计	
	组织对外围企业经济活动进行审计监督	
	组织对经济合同签订及执行情况进行审计	
	组织对公司的国有资产保值、增值实施审计	
	随时监察公司各下属单位、部门的计划执行完成状况,对工作过程进行监察	
	审议重大违规和重大损失浪费行为的处理意见,并向上级提出处理建议	
	审查公司各部门年度工作计划和工作总结,并提出意见	
	参与合作项目考察和重大招标、合同评审等活动,进行过程监察	
	对分公司招投标(工程招投标、材料招投标)活动进行监督、审查	
	组织对外投资,资产保值、增值及经营成果进行审计	
	组织对基层单位经理离任、任期终结及年度经济责任审计	
	根据公司总经理授权,组织对公司热点、难点问题进行审计,向领导报送审计报表或审计调查结果	
	定期检查各单位、部门,包括财务制度建立、会计政策和运行效果情况	
	定期听取财务部门负责人的意见,及时向上级报告财务管理漏洞及问题	
	组织审计公司内部的经济行为,进行法律分析并提出意见	
	参与重大项目审计,并提出意见	
	组织对年内各级责任人及部门经济责任制完成情况审计	
	对公司投资项目可行性报告进行分析审计,并对投资效益进行过程跟踪审计	
职责三 工作任务	职责表述:公司内控制度审计评价及经济活动讨论工作	工作时间百分比:15%
	对公司内部控制制度进行审计评价	
职责四 工作任务	参与有关经济活动的讨论和项目的决策工作	
	职责表述:负责审计部内部的组织管理	工作时间百分比:20%
职责四 工作任务	编制部门工作程序、规章制度、实施细则,负责指导下属员工制订阶段性工作计划,并督促执行	
	负责部门队伍建设,选拔、配备、培训、评价本部门人员	
	负责部门内工作任务分工,合理安排人员	
	负责控制部门预算,降低费用成本	
职责五	职责表述:完成总经理交办的其他任务	工作时间百分比:5%
(3)权力		
公司内各项经济活动的审计监督权		
公司内控制度建设的建议权		
(4)工作协作关系		
内部协调关系	公司所有部门、下属单位	
外部协调关系	会计事务所、审计事务所、有关政府部门	



(续)

(5) 任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	财务会计、经济管理及相关专业
培训经历	财务会计、经济审计、房地产开发等培训
经验	3年以上工作经验,助理审计师或相当于助理审计师以上职称
知识	精通财务审计、招投标管理、房地产开发等知识
技能技巧	熟练使用办公软件,较强写作能力、领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力

(6) 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)等
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间,偶尔加班
所需记录文档	审计记录

备注

3. 审计主管岗位职责说明

表2-9是针对审计主管岗位的职责说明。

表2-9 审计主管岗位职责说明

职务名称	审计主管	直接上级	审计部经理
所属部门	审计部	定员人数	1人

(1) 职务说明

编号	工作内容及职责
1)	协助审计部经理的工作,把关审查各类业务报告、报表,把好审计关口
2)	起草公司审计工作规则、工作报告、规章制度等文件
3)	参加审计小组的定期或不定期审计工作
4)	参加工程预决算的审核审计
5)	对公司工程进度及工程款支付情况进行动态监控、检查
6)	审计部经理不在时,暂时履行经理职责
7)	完成部门经理临时交办的工作

(2) 工作关系

所施监督	在规定权限内,自行处理有关工作,遇特殊情况向分管领导汇报	
所受监督	审计部经理	
职位关系	可直接升迁的职位	审计部经理
	可相互转换的职位	区域总部审计部经理
	可升迁至此的职位	审计员

(3) 任职资格

所需学历及专业	最低学历	专业
	本科	工程造价或建筑经济
所需工作经验	3年以上相关岗位工作经历	
能力要求	良好的口头与书面表达能力和组织协调能力,良好的职业道德修养	



4. 财务审计员岗位职责说明

表 2-10 是针对财务审计员岗位的职责说明。

表 2-10 财务审计员岗位职责说明

职务名称	财务审计员	直接上级	审计主管
所属部门	审计部	薪资标准	技术类
定员人数	2 人		

(1) 职务说明

编号	工作内容及职责
1)	参加审计小组对下属公司财务收支及经济责任的定期审计
2)	审计公司财务预算执行情况和决算
3)	审计公司预算外资金的收支及其使用情况
4)	审计公司资产、负债、损益情况
5)	参加审计小组对离任经理实施离任审计
6)	编制工作监察报告
7)	审议重大违规和重大损失浪费行为，并提出处理意见
8)	审查公司各部门年度工作计划和工作总结，并提出意见
9)	参与合资、合作项目考察和重大招标、合同评审等活动，进行过程监察
10)	检查各单位、部门，包括财务制度建立、会计政策和运行效果情况
11)	审计公司内部，包括工程项目的经济行为，进行法律分析并提出意见
12)	对公司各级责任人、部门经济责任制完成情况进行审计
13)	对公司重大资产处置进行审计及投资效益回报的审计
14)	受理下属公司各种违纪、违规问题的举报
15)	收集项目成本的相关标准、协助经理做好项目公司成本支出的过程监督
16)	完成部门经理临时交办的其他工作

(2) 工作关系

所施监督	在规定权限内，自行处理有关工作，遇特殊情况向分管领导汇报	
所受监督	审计部经理	
职位关系	可直接升迁的职位	审计主管、审计部经理
	可相互转换的职位	公司财务部经理
	可升迁至此的职位	公司相关人员

(3) 任职资格

所需学历及专业	最低学历	专业
	本科	审计、会计
所需工作经验	2 年以上财务审计工作经验	
能力要求	良好的职业道德素质及较好的文字表达能力	

5. 工程审计员岗位职责说明

表 2-11 是针对工程审计员岗位的职责说明。



表 2-11 工程审计员岗位职责说明

职务名称	工程审计员	直接上级	审计部经理		
所属部门	审计部	薪资标准	技术类		
定员人数	2人				
(1) 职务说明					
编号	工作内容及职责				
1)	工程概预算审核				
2)	工程结算审计				
3)	参与施工招投标工作				
4)	参加审计小组对下属公司进行定期审计				
5)	对公司的工程进度及工程款支付情况进行跟踪检查				
6)	对公司的工程联系单进行审核				
7)	完成部门经理交办的其他工作				
(2) 工作关系					
所施监督	在规定权限内,自行处理有关工作,遇特殊情况向分管领导汇报				
所受监督	审计部经理				
职位关系	可直接升迁的职位	审计主管			
	可相互转换的职位	公司审计主管或工程部经理			
	可升迁至此的职位	公司相关人员			
(3) 任职资格					
所需学历及专业	最低学历	专业			
	本科	工程造价及相关专业			
所需工作经验	3年以上相关岗位工作经历				
能力要求	良好的口头与书面表达能力和协调沟通能力,良好的职业道德素质				



2.3 房地产公司行政办公类部门职能说明

房地产公司行政办公类部门是负责公司内部大小行政事务,包括公司行政管理、法律事务管理、信息网络管理、部门协调和沟通、计划管理和对外公关联系等工作的部门。不同房地产公司对行政办公类部门称法不同,有的称其为总经理办公室(简称为“总经办”)或行政办公室;规模较小的企业会设立行政人力部,兼管人力资源部部分职能,下面将对以上两种情况的部门职能进行说明。

2.3.1 行政办公室职能说明

房地产公司行政办公室的职能一般包括如下范围。

(1) 企业管理:

- 广泛收集各种信息,协助制订公司年度、月度工作计划的工作。
- 负责建立健全公司各项管理规章制度,并对其执行情况进行检查。



3) 参与高管计划调整会，提供公司营运能力和市场变化相关数据，为公司领导决策提供参考信息。

4) 督导公司的计划实施工作，协助公司分析原因，提出改进措施。

5) 根据公司发展规划，组织市场预测，制定年度经营目标并分解。

6) 组织编制公司各部门经济责任制，协助完成经济责任制的考核和兑现工作。

7) 负责组织对各责任中心的季度与年度工作完成情况进行评价和考核。

8) 对公司的组织结构和主要流程定期进行评估，提出调整方案建议。

9) 负责公司企业文化建设工作。

10) 负责公司信息化建设工作。

(2) 行政事务管理：

1) 负责起草公司各类文件、报告。

2) 负责编工作总结，全面总结公司的各项工作（包括月、季、年）。

3) 负责公司文件、资料的收发、传阅，以及归档、借阅和分类保管，并严格执行保密制度。

4) 督办、检查公司决议和公司领导安排任务的完成情况。

5) 负责公司会议及各类公司活动的通知、筹办、组织工作。

6) 编写公司大事记，定期编辑、发布公司内部通讯资料，如企业内刊。

7) 负责处理各类办公事务性工作，如公司文件、资料的打印、复印。

8) 负责公司有关印章的保管、使用。

9) 负责公司部门间的协调和沟通工作。

10) 接待来访、对外公关和联络，负责接待、处理各类投诉、来函等工作。

11) 负责公司形象建设，宣传公司品牌，协助领导和相关政府部门关系的建立、维护。

12) 负责组织公司公关活动策划和有关实施工作，协助其他部门开展各类业务公关活动。

13) 负责办理公司新设企业的营业执照及其他相关证照。

14) 组织办理企业资质、资格证书。

15) 组织办理企业相关证照的工商年检、复检工作。

16) 统筹管理公司各企业的各类证照。

17) 组织申报各类企业荣誉证书。

(3) 法律事务管理：

1) 负责审查公司内部各项规章制度，提供相应的法律依据。

2) 负责处理与公司相关的各种法律纠纷，负责各项法律文件的起草、送发等工作。

3) 负责审查公司对外签订的合同、协议，提出修改意见，保障所签订的合同、协议的合法性。

4) 对公司重大投资、经济活动提供政策法规依据支持。

5) 协助下属、控股公司对其法律事务进行办理、指导和监督。

6) 建立法律资料库，及时搜集整理新颁布的政策法规。

7) 组织公司员工的法制教育。



(4) 信息网络管理:

- 1) 负责公司总体信息化规划。
- 2) 实施企业信息化工程，使企业逐步实现管理信息化，领导逐步建立健全企业内部信息资料库。
- 3) 负责信息管理系统的实施与推广应用工作。
- 4) 负责公司外部网站的建设。
- 5) 制定公司信息系统管理的规则，并负责实施。
- 6) 负责公司信息系统硬件配置及维护。
- 7) 负责员工的计算机培训工作。
- 8) 负责与公司各部门进行协调沟通，开发应用适合该部门软件系统。
- 9) 公司交派的其他工作。

(5) 合同与档案管理:

- 1) 负责公司档案（除财务档案以外）的归档整理、保管和借阅。
- 2) 负责对业务合同进行登记保管，加强合同管理。
- 3) 指导各部门实施档案管理制度。
- 4) 负责公司公文管理、印章管理，建立用印档案，负责经济类用印文件传递工作。
- 5) 公司下发的文件和外部文件及时传达至各部门，并做好签收记录，部门向上提交的文件及时送报相关领导审核，外来文件登记、分发至相关部门。
- 6) 对公司的年度文件进行登记、管理，对公司下发的文件进行年度文件编码。

(6) 固定资产管理:

- 1) 负责公司固定资产的实物管理。
- 2) 公司计算机信息系统建设、维护。
- 3) 负责公司自动化办公设备的购买以及网络系统建设和维护。
- 4) 负责公司有关业务和管理信息数据库的建设与维护。
- 5) 负责公司内部计算机网络及相关设备的维护、保养。
- 6) 负责公司固定资产、办公设备在规定年限内做好报废及更新工作。

(7) 后勤事务管理:

- 1) 负责部分办公用品的统一采购、发放与管理。
- 2) 负责公司各类书籍的购置、分类、保管、借阅、管理工作。
- 3) 负责公司领导及各级干部办公的后勤支持，如出差安排订票、订餐、礼仪安排等。
- 4) 负责公司车辆的调配、保养维护等。
- 5) 负责员工食堂、宿舍的管理。
- 6) 负责办公区的安全、卫生等管理。
- 7) 负责其他公司事务，如礼品采买、节日礼品发放等。
- 8) 上级交办的其他工作。

(8) 党建、团建及工会管理:

- 1) 负责公司党建、纪检监察、精神文明建设工作及其具体事务。
- 2) 负责公司的对内、对外宣传工作。
- 3) 负责公司共青团工作及其具体事务。



- 4) 负责公司工会的各项事务。
- (9) 工作协调。
 - 1) 对外协调：
 - ① 负责安排公司领导与政府及相关职能部门的前期接洽、约见接待工作，协助做好外联、公关工作。
 - ② 负责来人来访安排接待、约见工作。
 - ③ 代表公司出席政府有关部门、行业有关管理机构召开的会议。
 - ④ 搜集整理并组织编辑公司的对外宣传资料。
 - ⑤ 与新闻媒体建立联系及合作关系，统一管理公司对外信息的发布。
 - ⑥ 公司危机管理。
 - ⑦ 参与公司重大新闻发布会组织筹备工作。
 - 2) 对内协调：
 - ① 协调各相关部门做好证件、协议、图纸、工具书籍的发放、归档管理工作。
 - ② 协调各相关部门承办的专项会议（招投标、合同评审等），协调开发项目中的拆迁工作。

2.3.2 行政人力部职能说明

在小型的房地产公司中，行政办公类部门和人力资源类部门的部门职能可以合并在同一部门中，设置行政人力部负责行政和人力两方面的事务，其具体的部门职能如下。

(1) 公司人事管理工作：

- 1) 协助公司领导制定、控制、调整公司及各部门的编制、定员。
- 2) 协同各相关部门办理员工的招聘工作，为各部门提供符合条件的员工。
- 3) 协助公司领导和各相关部门做好员工的考核、转正、任免、调配等工作。
- 4) 协同各相关部门对员工进行培训，提高员工的整体素质及工作能力。
- 5) 负责员工工资的管理工作。
- 6) 负责正式员工劳动合同的签订。
- 7) 负责保存员工相关个人档案资料。
- 8) 负责为符合条件的员工办理养老保险和大病统筹等相关福利。
- 9) 根据工作需要，负责招聘临时工及对其的管理工作。
- 10) 负责为员工办理人事方面的手续和证明。

(2) 公司行政管理工作：

- 1) 制定公司行政管理制度，汇编公司各项制度，监督检查各部门执行的情况。
- 2) 负责对员工进行遵守劳动纪律的教育及考勤工作的管理。
- 3) 根据董事会批准的行政费用总额度，每月制定公司行政费用预算，并严格控制行政费用的支出。
- 4) 负责公司资产的管理，建立固定资产、低值易耗品等物品的购买、验收、使用登记及定期检查使用情况的制度。
- 5) 负责公司印章和介绍信的管理，严格执行印章和介绍信的使用规定。
- 6) 负责公司文件的管理工作。
- 7) 根据公司行政管理制度，做好电话、传真和复印机等设备的使用和管理。



- 8) 负责对外的接待及票务、住宿等工作。
- 9) 根据总经理的指示，积极组织好公司级的重大会务活动和日常的办公会议。
- 10) 负责公司大事记工作。
- 11) 负责办理营业执照、代码证、统计证、税务证等的换发年检工作。
- 12) 负责法律事务的管理指导工作。
- (3) 公司后勤管理工作：
 - 1) 负责公司车辆的管理和调度工作，建立车辆档案，做好车辆的维修、保养工作，定期检查车辆使用情况，加强对驾驶员、非驾驶员的安全教育工作。
 - 2) 负责公司外围环境卫生的管理。
 - 3) 负责公司办公地点安全、保卫、消防工作的管理。
 - 4) 负责员工食堂工作的管理。
- (4) 公司公共关系管理工作：
 - 1) 负责公司本部来访人员的接待工作。
 - 2) 负责公司内的重大危机的协调处理工作。
 - 3) 负责公司与各政府主管部门的日常关系的协调处理。
 - 4) 负责信访接待工作。
 - 5) 负责对派出所、安委会、居委会等单位的联系工作。
- (5) 公司文化建设管理工作：
 - 1) 统一负责公司企业文化的建设和维护。
 - 2) 负责公司内部的宣传工作，编辑及印刷公司宣传材料。
 - 3) 统一负责公司的对外宣传工作，安排公司人员相关配合工作。
 - 4) 负责公司文体娱乐等集体活动的组织安排。

2.4 房地产公司人力资源类部门职能说明

房地产公司功能性部门甚多，涉及人员复杂，人力资源管理成为企业关键的管理内容。房地产公司人力资源类部门的工作目的在于使公司的运作更趋科学化、合理化和制度化，提高工作效率。人力资源类部门一般有人力资源部、人事管理部或行政人事部等称谓，其部门职能基本一致，具体如下。

(1) 规章制度的制定：

- 1) 编制、修订人力资源管理相关规章制度。
- 2) 负责人力资源管理规章制度的执行情况进行检查。

(2) 人力资源规划：

- 1) 根据公司战略发展规划及业务发展状况，编制公司人力资源发展规划。
- 2) 组织、落实集团人力资源规划的执行。
- 3) 负责指导、审核下属单位人力资源需求计划。
- 4) 掌握关键岗位关键员工的思想动态，及时预警。

(3) 员工招聘：

- 1) 根据公司发展状况制定公司人力资源战略规划和短期内用人计划，报总经理审批。



- 2) 负责员工招聘工作的整体实施。
- 3) 协助各部门负责人挑选合适人选。
- 4) 新入职员工试用期的考核与正式录用。
- 5) 储备公司内部的人才库。
- 6) 负责公司员工的招聘工作和入职管理。
- 7) 根据招聘需要，建立网络招聘、现场招聘、媒体招聘及校园招聘的渠道和联系。
- 8) 组织公司及下属单位参加现场招聘会。
- 9) 按照岗位描述要求，进行简历筛选、初次面试并组织各用人部门再次面试、笔试。
- 10) 负责办理公司所有员工的入职、辞退、离职手续。
(4) 劳动关系管理：
 - 1) 根据国家、地方及政府劳动部门的法律、法规，制定、解释企业劳动用工政策。
 - 2) 根据相关规定，规范、统一公司及各单位的劳动合同文本。
 - 3) 针对返聘、兼职人员，签订统一的返聘及聘用合同。
 - 4) 组织员工签订劳动合同及办理续签、变更、解除、终止手续。
 - 5) 负责解决、协调一般的劳资纠纷，建立平等、一致的劳动关系。
 - 6) 协助法律顾问处理有关劳动争议。
(5) 员工培训：
 - 1) 制订年度培训计划并拟订培训预算，设计与完善公司培训体系。
 - 2) 负责公司员工的入职指引、岗前培训。
 - 3) 协助各部门确定相应的部门培训方案。
 - 4) 实施培训方案，管理和监控培训过程，主持培训评估工作。
 - 5) 主持兼职、专职讲师的选拔和外聘工作。
 - 6) 策划、组织企业文化活动，增强公司凝聚力及员工归属感。
 - 7) 负责培训费用管理及预算工作。
 - 8) 按照公司规定，组织签订相关培训协议。
 - 9) 组织培训实施、记录统计，进行培训考评。
 - 10) 组织编制员工职业发展规划并指导实施。
(6) 员工管理：
 - 1) 建立员工请假、加班、公出、出差、休假的考勤细则。
 - 2) 收集员工建议，及时向高层领导反馈，保持信息渠道畅通。
 - 3) 协助部门经理对员工的违纪事件进行处理。
 - 4) 对员工的个人投诉进行调查和处理。
 - 5) 对员工的晋升、降职和岗位调动提出意见。
 - 6) 管理员工的辞职和解聘。
 - 7) 做好员工到任、离职的交接工作，保证各岗位工作衔接正常。
 - 8) 按照相关规定和要求，办理工作居住证及人才引进手续。
 - 9) 组织、指导与审核公司各单位编写岗位说明书。
 - 10) 办理员工调配、任免、晋升、奖惩等手续。
 - 11) 建立、管理员工内部档案，办理在人才中心托管的人事档案调转、补充相关材料、



手续。

- 12) 按照相关规定，出具各类人事证明。
- 13) 管理员工资质证书、职称证书、上岗证等证书，负责办理证书的年检、评审工作。

(7) 薪酬福利管理：

- 1) 根据国家、地方及政府劳动部门的法律、法规，配合制定公司薪酬福利政策。
- 2) 负责建立和规范公司的薪酬福利管理体系。
- 3) 负责编制公司和指定单位的员工工资表。
- 4) 确定公司工资计发程序和办理相关工资异动手续。
- 5) 负责组织员工工资定职、定级及定期调整工作。
- 6) 收集、整理公司工资资料档案，并建立员工薪资收入档案。
- 7) 负责统一管理公司员工的社保福利。
- 8) 依法办理养老、医疗、工伤、失业和生育保险，办理住房公积金等法定福利。
- 9) 按照规定办理福利项目的建立、转移、核对及退休手续，并负责相关政策的宣传和解释。

(8) 员工绩效管理：

- 1) 组织制订公司的员工绩效考核管理体系。
- 2) 负责组织实施、指导公司及其他下属单位的员工绩效考核和绩效管理工作。
- 3) 根据绩效管理工作的过程控制情况对公司绩效管理体系的完善提出合理化建议。
- 4) 依据公司的组织任命程序，组织实施干部晋升考核。
- 5) 支持公司年度、月度考核工作。
- 6) 协调本部门和其他部门间的工作关系，并提出本部门人事安排的调整意见。
- 7) 建立优胜劣汰的竞争机制，激励员工提高工作效率和办事质量。
- 8) 编写有关工作执行和完成情况报告，并呈交总经理。
- 9) 负责制定及完善公司薪酬制度、考核制度及奖惩制度。

(9) 企业文化管理：

- 1) 编制企业文化建设的相关制度。
- 2) 促进人力资源相关制度与企业文化的一致性。
- 3) 组织识别、制订企业文化教育培训需求计划，并组织实施。
- 4) 搜集企业文化在公司内部的反馈信息，定期向领导汇报。
- 5) 配合相关优秀员工的评选工作，树立和宣传公司员工模范。
- 6) 惩戒违反企业文化的行为。
- 7) 负责企业文化宣传费用管理及费用预算。

(10) 其他：

- 1) 配合政府相关执法部门对公司的业务检查。
- 2) 组织编制员工职业发展规划和实施指导。
- 3) 负责本部门管理工作的改进和创新，并对公司各项管理工作的改进提出合理化建议。
- 4) 负责本部门的人员管理，培养本部门所需的专业人才。
- 5) 完成公司管理层交付的其他任务。





2.5 房地产公司财务类部门职能说明

房地产公司的财务类部门负责企业的会计核算、财务管理、统计等工作。有的房地产公司将此类部门称为财务部、计财部或资金财务部等，但其职能基本一致，具体如下。

(1) 规章制度的制定：

- 1) 编制财务管理的规章制度、会计制度、内部财务控制管理和考核办法。
- 2) 负责贯彻执行国家财经法律、法规和会计制度。
- 3) 定期或不定期对财务管理规章制度的执行情况进行检查。

(2) 会计核算：

- 1) 组织公司会计核算。
- 2) 定期收集、汇总公司的会计报表。
- 3) 负责办理公司的银行结算和现金收付业务。
- 4) 负责审核和编制会计凭证，登记各类会计账簿，编制财务报告。
- 5) 负责保管公司的财务印鉴、收据和票据等。
- 6) 负责会计资料、文件、凭证、报表的整理归档、销毁及购房合同管理。
- 7) 负责制订与实施成本控制措施，负责成本核算，审核各项费用开支。
- 8) 负责公司日常的纳税申报工作。
- 9) 负责与相关部门相协调，定期核对固定资产和存货，保证资产账实相符。
- 10) 负责公司年度会计报表审计的组织安排工作。
- 11) 负责对公司的业务活动进行财务监督。
- 12) 负责建立公司财务信息管理系统。

(3) 财务管理：

- 1) 完成财务管理体系建设，建立健全公司财务管理制度。
- 2) 负责组织拟定公司年度财务预算，监督预算的执行并按程序对预算进行调整。
- 3) 负责根据公司经营计划拟定资金运用计划，对公司的资金流动进行统筹安排。
- 4) 根据公司日常业务活动，向上级提出资金使用建议，合理调度资金。
- 5) 负责筹集资金，办理银行贷款，保证公司资金需要。
- 6) 针对公司对外投资决策提出建议，为领导提供决策支持。
- 7) 负责对公司财务状况进行分析、评价，对各项目开发成本进行分析，向公司领导提出建议。
- 8) 拟订公司利润分配计划，对利润的使用与分配提出建议。
- 9) 参与审查各类经济合同及工程、项目招标文件。
- 10) 负责管理应收应付款项，及时协调清理债权、债务。
- 11) 定期对公司各项资产进行盘点和提出处理意见。
- 12) 定期进行财务综合分析和预测，提交财务报告。
- 13) 参与公司的经营决策，为公司领导提供决策的财务依据。
- 14) 协助公司领导做好经营前景的前瞻性预测。
- 15) 做好同行业相关信息的搜集与整理，及时向公司领导提出建议。



16) 设定公司财务考评标准，依据标准进行公司财务工作和公司财务员工的考核。

17) 监督检查评估实施效果，提出降本增效措施。

(4) 成本控制：

1) 组织讨论、制订公司年度或项目成本预算，经总经理审核后提交董事会批准实施，根据批准的年度财务预算，组织财务部门分解下达各部门成本、费用、利润预算指标。

2) 监督各部门预算指标控制实施情况，组织、推动各部门成本控制，根据需要实施预算补充。

3) 组织实施公司或项目成本总结评估，编制成本总结评估报告。

4) 组织协调公司的成本控制与成本核算工作，降低公司成本支出。

(5) 资产管理：

1) 定期组织相关责任部门进行公司固定资产的账目管理。

2) 负责公司资产保全和管理。

3) 做好公司资产的管理、清查和盘点工作。

4) 涉及公司资产变动及担保抵押等事务的实施及监控。

(6) 投融资管理：

1) 负责公司内外部投资、融资活动以及对外担保的管理。

2) 对投资项目进行财务预测与风险分析。

3) 负责公司的资金筹备、供应和使用管理。

4) 与相关金融机构保持密切联系，为公司建立有效的融资途径。

5) 了解银行按揭款的进度、放款时间，为项目销售计划的制订提供专业性建议。

6) 协助公司领导实施融资，提供所需资料。

7) 协助总经理制订资金安排计划，负责资金收支、调配，保证公司现金流，优化资金周转率。

(7) 统计管理：

1) 负责管理公司统计工作，包括但不限于统计岗位的设置建议、考评，统计报表的规范、统一，统计口径的认定，统计数据的确认与应用管理。

2) 负责协调与政府相关部门的统计事务对接工作。

3) 执行财务数据的统计。

4) 负责公司其他方面数据的统计，为企业创造良好的外部关系和内部管理打下基础。

(8) 工作协调：

1) 负责协调税务工作及接待税务部门的各项税收征管、检查工作。

2) 负责加强和协调与银行关系，办理公司银行贷款的相关业务。

3) 对销售部售房的销售价格、面积的审查工作，销售统计数据的核对工作及销售回款的协同催收工作。

4) 为开发部及时提供有关工程决算书及财务需要的预算数据。

5) 对工程部支付工程款、材料款及其他部门付款的审查、核对工作。

6) 按销售部、开发部、工程部的要求及时提供资金计划。

7) 公司其他部门所需要财务数据的审核、提供及建议。





- 8) 联系外部单位办理相关事务。
 - 9) 负责办理有关证书的年检、新公司注册登记、营业执照变更、增资、验资、信用等级证书的申办等事务。
- (9) 其他:
- 1) 提供相应财务数据，配合公司办公室、人力资源部完成绩效管理工作。
 - 2) 负责本部门管理工作的改进和创新，并对公司各项管理工作的改进提出合理化建议。
 - 3) 负责本部门的人员管理和本部门所需的专业人才的培养。
 - 4) 完成公司领导临时交办的其他工作任务。

2.6 房地产公司投资开发类部门职能说明

房地产公司的投资开发类部门主要负责房地产项目的前期准备工作，包括分析项目可行性、投融资方案、前期各项报批手续等工作。投资开发类部门有开发部、战略发展部、项目拓展部、前期部、前期管理部和拓展部等称谓，其具体的职能如下。

(1) 计划制订与市场研究:

- 1) 负责收集并研究国家宏观经济政策、房地产及相关行业的市场信息，建立内部市场信息数据库。
- 2) 研究与房地产相关的国家政策和相关行业的发展变化，为公司的战略发展提供政策支持。
- 3) 组织起草公司业务发展战略和规划。
- 4) 对区域投资环境进行政策、法律、经济、人文等的评估。
- 5) 负责审查公司对外投资项目的法律风险，执行公司重大商务合同的法律审查。
- 6) 负责公司的重大法律纠纷处理。
- 7) 负责公司房地产投资方向研究，研究、拟定土地储备规划。
- 8) 对土地市场进行调查研究，给公司提供第一手土地信息。
- 9) 负责公司各开发项目的市场调研策划工作，及时编制相应的调研策划报告。
- 10) 根据市场调研及房地产市场的相关信息，编写项目可行性报告。

(2) 项目策划:

- 1) 研究房地产投资方向和区域房地产相关环境，为董事长投资决策提供支持。
- 2) 负责公司房地产投资方向研究，进行土地储备研究，拟定公司土地储备规划，组织投资项目的可行性分析论证。
- 3) 协助进行土地投标工作。
- 4) 负责提出开发项目的规划构想，组织对项目市场定位的确立工作，报董事长审批，组织编制项目规划建议书和总体规划方案。

(3) 投资管理:

- 1) 负责公司下属及参股、控股公司的投资管理，制订管理办法及考核方案。
- 2) 负责制订年度投资回报计划，并组织实施。
- 3) 完成投资效益分析报告。



- 4) 负责组织公司新项目的可行性报告的论证。
- 5) 负责编制新项目融资方案，并组织实施。
- 6) 对新投资项目的资金运用实施监控。
- 7) 负责公司年度投资效益分析。
- 8) 负责公司经济类合同（工程类合同除外）的审核和过程监控。
- 9) 收集、掌握公司的经营状况信息，及时汇总整理上报上级领导。
- 10) 协助调配公司资源，包括人员、资金等。
- 11) 对公司大资金调度提供支持。
- 12) 对公司的审计监督。

(4) 项目报建事务：

1) 负责申请项目选址定点和规划红线、申报项目建设计划，负责办理方案的报批手续。

2) 负责办理设计审批申报，办理“建设用地规划许可证”“建设工程规划许可证”，办理用地批准书、土地预登记证等相关手续的申报工作。

3) 申办招投标审批手续、申办“建筑工程施工许可证”、申报计委立项、申报投资许可证。

4) 办理各种行业部门的报建审批手续，主要包括水、电、气消防，排污，绿化，人防等。

5) 与各种相关行业部门联系，对场地原有管网进行迁移或拆除。

6) 负责组织处理施工阶段可能出现的地界纠纷问题。

7) 组织设计单位进行水、电、气等综合管网的方案设计。

8) 申办临时用水、用电手续，协调与水电行业部门协调工地通水、通电等事务。

9) 与水、电、煤气、电视、电话、网络通信等行业部门签订施工合同，协调进场施工。

10) 配合办理项目竣工验收手续，并组织办理竣工备案手续。

11) 处理与公司项目有关的各种政府机构、行业部门、金融机构的公共关系。

(5) 项目拆迁事务：

1) 负责项目征地拆迁的调查、测算、评估以及拆迁方案的拟订等工作。

2) 负责办理拟开发项目的土地征用、拆迁相关手续，取得拆迁许可证、办理拆迁冻结。

3) 负责确定征地界限及拆迁范围，组织好建设用地和市政代征地内的拆迁安置工作。

4) 组织拆迁工作的开展，进行拆迁谈判，与拆迁户签订拆迁安置协议。

5) 负责根据拆迁方案组织开展开发项目的征地、补偿和安置等工作。

6) 负责组织和协调建筑红线内原有建筑物拆除的相关工作，确保拆迁工作顺利进行。

7) 拆迁实施过程中，协调组织拆迁处、公证处、法院等职能部门的配合工作。

8) 负责组织拆迁户回迁的各项手续及相关工作。

9) 协调拆迁现场周边关系，处理征地拆迁过程中可能出现的地界纠纷。

10) 负责征地拆迁工作中各项协议的签订，及时解决征地拆迁工作中出现的问题。

11) 对征地、拆迁、补偿、安置等过程中涉及的资料做好建档保存工作。



(6) 与其他部门的协调：

1) 与工程部的协调工作：

根据工程部提出的采购计划，了解市场行情，并与工程部一起对施工单位材料供货厂家进行考察，做出预算和考察报告供工程部和领导参考。

根据工程部对已完工程的施工单位、材料供货厂家提出评估报告进行总结，为后续的开发项目提供依据。

积极主动地接受工程部对开发项目的前期准备工作，组织规划、勘察、设计、图纸审查的辅助工作以及工程部为投资开发部门提供的办理规划审批手续等相关技术资料。

与工程部一起进行竣工验收备案工作，做好资料交接。

充分参考工程部提供的材料和数据，进行竣工决算工作。

2) 与财务部的协调工作：

全年对每个项目做出整体概算，每月初根据预算向财务部提出资金使用计划。

根据公司的资金状况掌握对施工单位的付款数量，并保证公司资金的顺利使用。

根据财务数据进行公司房地产报表统计，并向市建设局房产处报表。

3) 与销售部的协调工作：

根据销售资料统计数据进行报表填写。

协助销售部对销售和资金回收进行方案制定。

协助销售部进行套内面积计算。

4) 与办公室的协调工作：

协助办公室办理公司相关证件。

做好各种资料交接。

按照办公室的要求及时准确地提交计划和总结。

配合办公室进行公司规章制度和相关工作的制定。

5) 与外部部门的协调工作：

负责针对安装事宜，联系电力、自来水、有线电视、通信等部门，安排施工安装人员与施工现场的接洽联系。

协助工程部办理现场水、电等的临时安装中碰到的对外协调工作。

负责协调报批报建工作中与规划局、国土局、建委、消防和人防等相关部门的关系。

负责建立并维护公司与房地产配套工程专业公司的关系。

现场周边事务的处理。

负责处理施工过程中与当地政府、居民等的协调性事务。

2.7 房地产公司规划设计类部门职能说明

房地产公司规划设计类部门主要负责公司项目建筑、土建、设备设施等工程设计，监督指导设计单位完成项目设计的技术管理工作，其具体的职能如下：

(1) 参与公司项目产品定位，规划研究及产品标准制定工作。

(2) 建立和完善公司设计管理规范，确保施工图符合国家规范。

(3) 协助公司专业品牌建设。



- (4) 收集设计信息以及国家标准、行业规范。
- (5) 完成本部门各种载体的文件材料立卷、移交和归档。
- (6) 公司产品研究开发与投资成本的把关工作，参与项目定位、策划的前期工作。
- (7) 编制设计招标书、设计任务书，订立设计合同。
- (8) 组织各项设计的招标工作，负责与相关设计单位的联络，做好相关专业的技术协调工作。
- (9) 负责公司内部设计任务书、设计方案的会审工作。
- (10) 对外来方案图纸，组织本部门和相关部门讨论、论证。
- (11) 负责设计各阶段图纸的复审工作及质量和成本控制的把关工作。
- (12) 负责对设计单位的评价。
- (13) 负责公司技术图纸资料的统一管理。
- (14) 负责从技术上审核设计变更申请，并根据实际情况组织对图纸进行必要的修改。
- (15) 负责协助工程部监督和指导设计变更的执行。
- (16) 技术支持和创新。
- (17) 负责组织并实施施工前的图纸技术交底工作。
- (18) 负责协助工程部门处理现场出现的重大工程技术问题。
- (19) 负责进行工程技术的创新研究并组织指导新技术的应用。
- (20) 参与相关技术方案讨论工作。
- (21) 参与材料、设备的复选工作。
- (22) 负责平面及户型修改调整，把控整体设计效果。
- (23) 收集房地产的市场调研成果和销售策划等部门反馈资料，做好与相应部门的交流工作。
- (24) 建立与设计师、设计院专家的长期合作关系，进行资源积累。

2.8 房地产公司成本管理类部门职能说明

房地产公司成本管理类部门负责项目工程的预决算，工程造价工程的监督与控制工作，并对工程的招投标及合同进行管理。成本管理部一般有经济管理部、预决算部、合约审算部等称谓，其具体的职能如下。

(1) 预决算管理：

- 1) 负责拟定公司的工程预算管理制度。
- 2) 负责房地产开发项目的土地成本测算、可行性研究投资估算、初步设计概算，为领导项目决策提供信息。
- 3) 负责根据施工图编制项目工程预算。
- 4) 审查施工单位提供的各项目、各幢号的工程决算材料，核对有关决算过程文件。
- 5) 负责零星工程决算，审核付款材料。
- 6) 负责选择外部审计机构对公司开发项目决算报告进行审计。

(2) 成本控制管理：

- 1) 负责组织制定公司开发项目的目标成本以及相关控制要点。



- 2) 负责项目动态成本的监督控制。
- 3) 项目结束后组织分析成本超支的原因，制定降低成本的控制措施。
- 4) 参与工程设计变更和现场签证的经济性审核工作。
 - (3) 业务合同管理：
 - 1) 负责对业务合同或协议的经济合理性审核。
 - 2) 负责建立业务合同库，归档整理各类合同并监督合同的执行。
 - 3) 配合其他部门参与招标过程中的审议与会签。
 - 4) 负责协助相关部门业务合同的谈判、编制等工作，审查各部门拟定的合同，并按程序上报审批。
 - 5) 负责审核各类经济合同，并组织管理质量评审、目标评估、进度考评。
 - 6) 在合同执行过程中，依据各部门提交实际完成情况按程序审批各阶段付款，认真实施。
 - 7) 负责全部合同、协议、招投标文件、预算书的登记分类存档工作。
 - (4) 工程造价过程监督与控制：
 - 1) 参与建筑施工图纸的会审工作，按时提供工程预算，为公司领导及各部门提供准确投资预算和成本预算。
 - 2) 参与施工组织总设计会审工作。
 - 3) 参与各类施工单位、材料设备采购等有关合同编写及会审工作。
 - 4) 负责审核工程项目部提交的施工联系单，计算工程造价。
 - 5) 负责审核施工单位工程量进度报告，并进行现场签证、确认，按时做好工程项目预决算工作。
 - 6) 根据项目预算以及施工合同约定，核对工程款的支付金额。
 - 7) 做好预决算工作中资料归档和保密工作。
 - (5) 部门内部管理：
 - 1) 协调工程部与公司各业务部门、相关职能部门的关系。
 - 2) 向工程部员工落实贯彻公司的各项规定和政策，增强工程部的凝聚力。
 - 3) 对工程部员工进行职业道德教育，培养工程设计人员人性化理念。
 - 4) 制定部门制度、业务流程和岗位职能，定期召开部门工作例会，布置有关工作。
 - 5) 做到责任到人，确保工程规划设计按期完成。
 - 6) 落实专人整理归档各类规划设计文件，对重要文件和保密文件的调阅需签字批准。
 - (6) 与其他部门的协调工作。
 - 1) 与财务部的协调工作：
 - ① 每月初向财务部提出资金使用计划。
 - ② 月末与财务部对工程款的支付进行核对。
 - ③ 根据公司的资金状况掌握对施工单位的付款。
 - 2) 与销售部的协调工作：
 - ① 为便于销售工作，对客户有特殊要求，对工程造价、结构安全、总体布局进行没有大的影响的变更，尽量满足客户的要求。
 - ② 协助销售部对房屋的结构、使用功能等方面对客户进行解释。



- 3) 协调与当地造价管理处等主管部门的工作关系。

2.9 房地产公司工程管理类部门职能说明

房地产公司工程管理类部门负责公司工程招标、质量、安全和技术等管理工作。工程管理类部门一般有工程部、工程管理部和工程技术部等称谓，其具体的职能如下。

- (1) 项目地盘管理。

1) 工程质量管理：负责公司项目工程质量的监控、负责组织调查处理工程质量事故。

2) 工程安全管理：负责公司项目工程安全的监控，实施培训，负责组织调查处理工程安全事故。

- 3) 工程进度管理：

- ① 审核、跟踪施工、监理单位的施工进度整体及专项计划。
- ② 负责编制工程月度进度表，定期汇报工程进度的执行情况。

- 4) 工程技术管理：

① 负责组织技术调研，技术资料收集，并向设计单位提供必要的基础资料。

② 负责材料、设备选型和技术方案的确定。

③ 负责对可行性研究和初步设计进行技术审查。

④ 参加甲供材料、设备的招标、评标工作，参加订货合同的签订，并负责相关技术条款的审查。

⑤ 负责施工图会审工作，认可设备清单。

⑥ 负责项目的设计管理和图纸、资料供应工作，掌握设计进度，施工图的交付情况，及时提供技术资料。

⑦ 负责设计变更的管理工作。

⑧ 协助质量监督机构对项目进行抽检工作。

⑨ 负责项目的安全管理，执行工程安全技术规范，发现安全隐患，敦促监理单位采取纠正措施。

⑩ 参与工程验收。

5) 现场签证管理：负责现场最终签证确认，实施签证的终审。

- 6) 工程验收维修管理：

① 负责组织施工工程的验收与维修。

② 项目工程施工过程现场记录。

- (2) 项目合约管理。

1) 项目工程分判：负责组织项目工程及工程监理的分判。

- 2) 项目招标管理：

① 负责根据项目进度，提出工程招投标计划。

② 负责组织编制招标文件，准备材料，报招标评审小组评审。

③ 负责工程投标单位的资质审查工作。

④ 负责与投标单位联系接洽，向投标单位发放招标书、设计图纸、技术资料，组织现场踏勘和答疑。





- ⑤ 负责组织开标和评标工作，参与评审投标文件，办理并发送中标通知书。
- ⑥ 组织与中标单位的商务洽谈工作，组织拟定合同文本，并组织合同的会签。
- ⑦ 参与施工等合同执行过程中法律纠纷的处理。

3) 项目合同管理：

- ① 组织、参与工程勘察、设计、施工合约谈判。
- ② 拟制、解释合同文本，组织实施合同签订、变更管理。
- ③ 监督合同执行情况，组织开展未履约合同的索赔、理赔工作。

(3) 项目成本管理。

1) 工程成本预算：

- ① 负责编制项目工程成本总体预算及资金投入计划，提供项目前期经济可行性分析。
- ② 编制项目工程设计、施工成本阶段专项预算。

2) 工程成本控制：负责项目工程勘察、设计、施工款项审核结算、预算补充、成本动态监测，组织实施成本控制。

3) 工程成本评估：组织实施项目工程成本总结评估，编制项目工程成本管理专题总结报告。

(4) 项目设计管理。

1) 设计信息调研：了解、跟踪工程设计发展最新动态，配合总建筑师建立工程设计单位档案。

2) 设计质量管理：协助总建筑师负责项目工程设计进度、质量，组织设计图纸审核。

3) 设计变更管理：负责组织设计图纸变更审核，配合总建筑师实施变更备案管理，发布变更通知。

4) 设计管理评估：项目发展后，配合总建筑师实施项目工程设计管理总结评估，编制项目工程设计管理专题总结报告。

(5) 工程公共关系管理：

- 1) 负责设计、施工、监理单位关系协调管理。
- 2) 负责相关政府部门公共关系协调管理。

(6) 项目相关手续的办理：

- 1) 涉及项目开发和工程管理的手续办理。
- 2) 负责严格控制工程预算、结算、决算的审核报批手续。
- 3) 会同有关部门及时办理客户入住手续。

(7) 其他：

- 1) 配合产品研发部和策划部的品牌建设工作。
- 2) 完成领导交派的其他任务。

2.10 房地产公司材料采购类部门职能说明

房地产公司材料采购类部门负责公司材料的采购招标工作，一般有材料采购部、物控部或采购部等称谓，其具体的部门职能如下：

- (1) 根据项目计划要求，拟定甲供材料、设备的采购计划、资金配套需求计划。



- (2) 负责调查甲供材料、设备的市场行情，对甲供材料、设备的技术质量指标、价格、售后服务等各方面进行分析和比较。
- (3) 负责收集材料、设备供应商的信用、产品资料，建立合格供应商数据库。
- (4) 负责组织并参与采购洽谈，拟订甲供材料、设备等的采购合同。
- (5) 负责办理材料、设备采购事务，并保证及时供应到位。
- (6) 负责协调处理甲供材料、设备采购合同执行过程中的合同变更、法律纠纷等事务。
- (7) 按材料设备合同负责催货、运输、验收、支付、仓储、保修。
- (8) 对进口物资负责报关、商检。
- (9) 办理乙供材料价差签证。
- (10) 参加设备试运行。
- (11) 负责加工材料设备的管理。
- (12) 负责设备备件及专用工具的管理。
- (13) 负责材料设备供应商和工程承包商的招标管理工作。
- (14) 负责招标文件的编制，并组织相关招标各项工作。
- (15) 负责材料设备供应商和工程承包商的资格评审和现场考察以及合作评价。
- (16) 负责根据招标的结果组织合同的拟定与签约。
- (17) 负责工程相关的付款报批工作。
- (18) 配合招标小组完成大宗工程材料和设备的采购。
- (19) 及时收集整理与项目开发建设相关的施工工艺、新技术、新产品以及各种建筑装饰材料的相关信息为公司产品研发提供信息支持。
- (20) 负责根据项目采购计划以及工程施工需要做好项目采购资金使用计划。
- (21) 负责根据项目工程进度对所需建筑、装饰材料的价格进行询价、审核，并负责对公司采购的材料进行谈判工作。
- (22) 对采购进场的材料按规范进行抽验等工作，不符合要求的须督促供货商进行退换等手续。

2.11 房地产公司营销策划类部门职能说明

房地产公司的营销策划类部门主要负责组织房地产项目的营销策划工作，承担销售任务，建立与维护客户关系等方面的工作。营销策划类部门在房地产开发企业中起着关键作用，决定着企业能否取得经济效益和社会效益。一般而言，营销策划类部门可能包括有策划部、销售部、招商部和客户服务部。房地产公司营销策划类部门职能如下。

- (1) 市场调研：
 - 1) 及时收集有关房地产市场信息，分析市场动向、特点和发展趋势，并确保信息的有效性。
 - 2) 组织项目市场调研，编写调研报告、可行性分析报告、开发建议、定位报告、营销策划报告，提交公司管理层。
 - 3) 负责根据公司的发展战略拟定项目营销策划报告以及各项推广策划方案。
 - 4) 负责组织针对本公司房地产商品的广告创意的征集工作，并围绕征集到的广告创意



方案开展讨论，尤其关注广告传播的品牌主张。

5) 制定和完善市场经营管理体系。

6) 组织市场调研活动，及时收集、整理、分析市场信息，掌握市场发展动态。

7) 寻找和发现、识别新的市场需求，提出新项目、新技术的开发建议。

8) 组织开展公司品牌建设活动，提高公司品牌知名度。

9) 负责收集、整理、归纳客户资料，对客户群进行透彻的分析。

(2) 营销策划管理：

1) 负责组织项目开发过程中的营销策划工作，组织拟定营销策划方案（包括广告、公关、新闻策划、促销推广策划等）并实施。

2) 负责组织对广告设计和媒体宣传单位以及项目营销策划机构的选择。

3) 负责收集策划公司、广告公司的信息，并与之联系接洽，为领导确定策划公司、广告公司提供决策支持。

4) 配合公司公关活动策划和实施有关工作。

5) 负责公司新闻等软性宣传的策划和发布。

6) 负责建立媒介、促销、制作等相关服务和所用材料的价格档案，管理相关台账。

7) 负责制定样板间、展台、售楼处装饰布置策划方案，并组织实施。

8) 负责制作促销材料（宣传单页、楼宇等），准备常规性公关礼品。

9) 负责积累和整合可利用的媒体传播资源，监播公司投放的影视广告。

10) 负责监测和分析各营销策划方案的实施效果。

(3) 项目品牌管理。

1) 项目宣传准备：负责编制项目宣传方案并组织评审，组织、参与选择评估宣传媒体、宣传资料设计、制作单位。

2) 宣传产品制作：负责组织实施项目标志、宣传资料、广告、楼宇模型、样板房的设计、制作、评审、验收、安装、日常维护等工作。

3) 宣传效应评估：组织实施宣传效应评估、编制宣传效应评估报告。

(4) 销售管理：

1) 负责拟定公司房产销售策略和销售政策，并组织实施。

2) 负责拟定年度/季度/月度销售计划、销售回款计划，并进行销售目标分解。

3) 负责房产的销售及房款回笼，完成公司下达的销售指标。

4) 负责对月度/季度/年度销售情况（含各项综合指标）进行统计与分析。

5) 参与公司房产销售价格的确定及调整。

6) 组织评估选择销售代理机构。

7) 负责编制、调整项目销售计划，编制项目认购书、质量保证书、相关培训教材等销售资料，并组织评审。

8) 依据项目营销策划书实施代理公司协调管理，推动楼盘销售。

9) 负责统计分析销售信息、销售报表，实施定期盘点。

10) 项目发展后，编制项目营销管理评估报告。

11) 负责采购销售物资（合同、文件、促销品等），并实施验收、保管、发放、登记、盘点工作，负责销售现场固定资产（计算机等）维护管理。



- 12) 负责销售现场的清洁保安管理。
- 13) 制定销售管理制度、工作程序，并监督贯彻实施。
- 14) 营销队伍的组织、培训与考核。
- 15) 客观、及时地反映客户的意见和建议，不断完善工作。
- 16) 准备商品房预售意向书及预（销）售合同，与客户签订销售合同，并对（预）销售合同进行整理和保管。

17) 协调好与销售代理公司的关系，做好销售监督工作，保证销售计划的按时完成。

18) 协调与银行、律师和政府相关部门的关系，为顾客办理按揭贷款所需的各种手续。

19) 负责办理银行按揭贷款购房人的产权手续。

20) 负责老客户回访、客户意见的收集及反馈意见处理，建立客户资料档案。

(5) 招商管理：

1) 负责公司项目的招商政策、合作方式的制定。

2) 负责商业项目的规划、布置、策划、推广和招商工作。

3) 负责项目招商相关合同的管理工作。

4) 协调公司各业务部门、相关职能部门的关系。

(6) 客户服务：

1) 负责收集、整理、归纳客户资料，对客户群进行分析，向有关部门提出反馈意见。

2) 对已有客户资料立卷归档，同时按要求将资料存进计算机进行客户档案管理。

3) 加强房地产专业知识的学习，协助销售部解决客户问题。

4) 售后解答买家关于项目的咨询，提供最完善的售后服务。

5) 派遣专职的销售人员继续游说尚未成交的客户单。

6) 负责公司所有的物业管理单位的招标及管理工作。

7) 进行客户回访，满意度调查等。

8) 制定实施客户关系维护、拓展方案。

9) 负责组织楼盘入伙。

10) 负责为客户提供按揭、产权、税费、购房入户、相关法律事务等各种业务咨询与手续办理。

11) 负责楼款的催缴工作。

(7) 营销成本管理。

1) 营销成本预算：制订项目总体及专项营销成本预算及资金投入计划。

2) 营销成本控制：负责项目品牌宣传、代理销售、销售现场费用款项审核结算，预算补充、成本动态监测、组织实施成本控制。

(8) 部门内部管理：

1) 协调公司各业务部门、相关职能部门的关系。

2) 落实贯彻公司的各项规定和政策。

3) 对员工进行职业道德教育，培养以客户为导向的工作态度。

4) 制定部门制度、业务流程和岗位职能，定期召开部门工作例会，布置有关工作，做到责任到人。

5) 编写有关工作执行和完成情况报告，并呈交主管副总经理。



6) 落实专人整理归档各类市场调研推广文件，对重要文件和保密文件的调阅需签字批准。

(9) 与其他部门的工作协调。

1) 内部工作协调。

① 与物业公司的协调：

A. 详细了解物业公司提供的服务范围及收费标准。

B. 协助物业公司做好售后服务工作。

② 与成本管理部的协调：

A. 详细了解工程预算价格。

B. 详细了解工程竣工决算价格。

③ 与工程部的协调：

A. 详细了解工程结构及所建项目结果优势。

B. 及时了解工程进度情况。

④ 与财务部的协调：

A. 每月、季、年进行月、季、年销售资金回款复核。

B. 每月、季、年进行月、季、年欠款回笼金额复核。

2) 外部工作协调。

① 银行：

A. 做好银行贷款借款人审核工作，与银行保持良好的合作关系使更多的借款人能通过审核。

B. 加快银行手续的办理工作，尽快使资金回笼。

② 房产局：保持与房产局良好的合作关系，加快房产证的办理速度。

③ 土地局：保持与土地局良好的合作关系，加快土地证的办理速度。



FangDiChan

第3章

房地产公司行政办公类部门岗位职责说明





在市场经济条件下，房地产公司处于激烈竞争的环境中，其经营面临着巨大的风险和挑战。企业的竞争压力或决策风险必然由企业的员工，特别是企业的各级管理者承担。管理者不仅应对企业经营管理成效和股东利益负责，也应对企业的全体员工负责。这就要求在企业的每个岗位必须充分发挥其应有的作用，以保证整个企业战略目标的实现。

1. 房地产公司岗位设置

房地产公司根据各个部门所需技能的不同，进行岗位设置。但一般情况下，房地产公司的岗位配置可分为四个级别，分别是高管层、部门经理层、主管层和员工层。各企业或部门都可根据实际需要设置岗位，但岗位设置一般都大同小异，下面提供部门岗位设置图（图3-1）供读者参考。

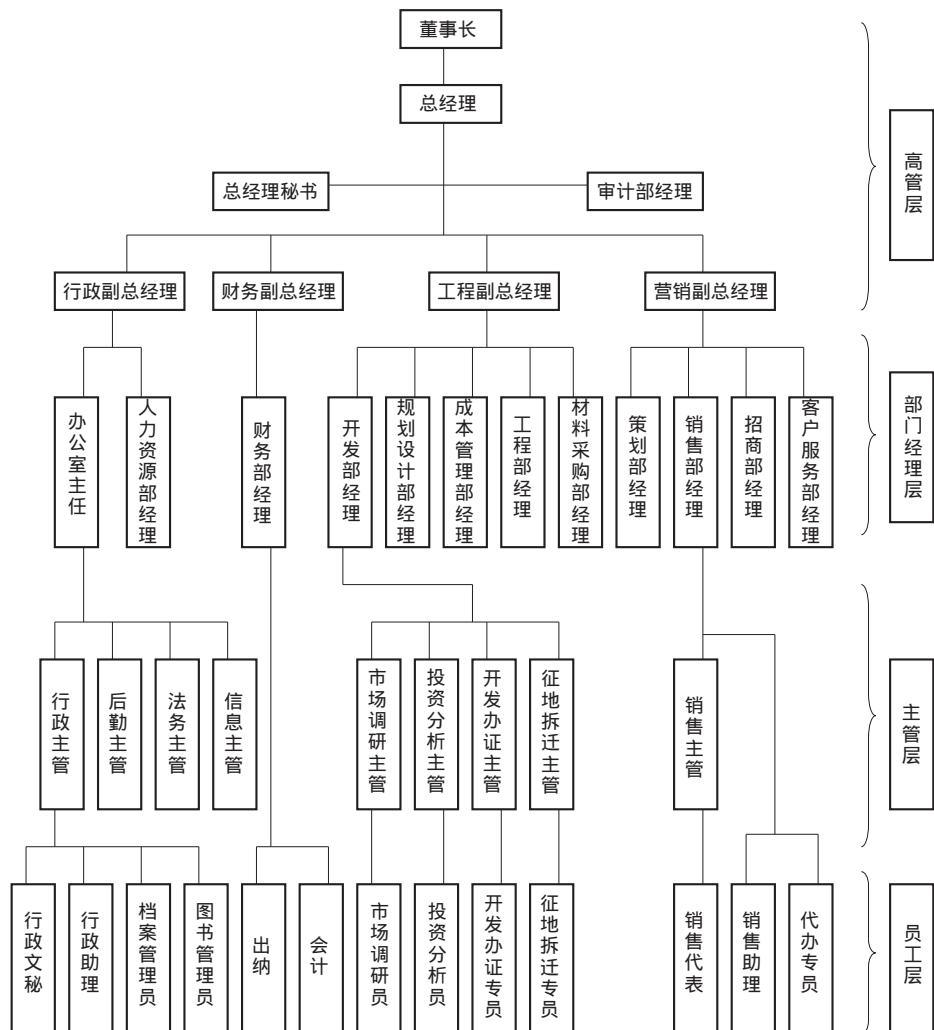


图 3-1 房地产公司部门岗位设置图

2. 房地产公司工作人员基本素质

房地产公司部门间联系十分密切，假如一个部门的某位工作人员的工作出现问题，就可



能造成该项目开发进度的停滞，甚至影响到整个企业的发展。其中，各部门工作人员素质的好坏就直接影响到部门的管理与发展。一般来说，房地产公司每个岗位的工作人员需具备两方面的基本素质：全面的业务素质和良好的心理素质。

(1) 全面的业务素质。

1) 熟知有关房地产开发的政策与法规。房地产开发活动是一项政策性很强的工作。国家和各地政府对房地产开发公司的设立、土地使用权有偿出让和转让、建设用地的规划管理、建设工程招标管理、房地产经营管理、商品房销售管理、商品房售后管理、房屋拆迁管理等都有具体规定，同时每个城市又有不同的城市规划、开发原则等。每个部门的人员都需要对房地产市场相关的政策和规定有所了解，从而为部门开展工作提供依据。

2) 熟悉运用专业知识。房地产开发是专业性很强的行业，在各部门开展工作时会出现各种专业的问题，各岗位工作人员需要利用专业的知识进行灵活有效的处理。

3) 具备较强的公关能力。房地产公司的员工必须是一个善于协调各种关系的强人，除了和部门同事处理好关系，还需与其他部门构筑良好的沟通渠道。只有同各方面的人士保持良好的关系，才能使各项工作开展得更顺利。

4) 掌握其他的相关知识。房地产公司的员工除了要掌握上述知识和能力外，还应掌握相关的其他方面知识，如社会学、心理学、生态学等。

(2) 良好的心理素质。

1) 敏锐的洞察力。房地产公司各部门人员都需要具备此项能力，不仅要有分析判断的能力，还需具有敏锐的洞察力，观察项目开发与发展中的关键点，细致谨慎地完成工作。

2) 较强的风险承受力。房地产公司的员工，特别是主管级以上的领导层，应该具备较强的心理承受能力，在房地产开发活动中，决策者往往是根据自己的知识、能力、经验以及对部门内外情况的分析来作出决定的。所以，房地产公司的领导层必须克服优柔寡断的心理，在科学论证的基础上，大胆地进行决策。

3) 敢于创新的精神。房地产市场是随时变化的，房地产公司员工也要适应市场需求和发展趋势的变化，与时俱进，敢于创新。

3. 万科职业经理人的素质模型

万科的素质模型可以供全国房地产公司的管理人员参考，内容包括工作观念、专业技能和管理技能三方面，对部门领导层人员乃至企业高级领导层均有指导意义，具体内容如下。

(1) 工作观念：

- 1) 勇于承担工作责任，有进取意识。
- 2) 公司利益至上，具有全局观念。
- 3) 以积极的态度对待困难和遗留问题。
- 4) 接纳差异，用人所长的领导心胸。
- 5) 善待客户，一切从市场出发。
- 6) 尊重规范，不断改进。
- 7) 心态开放，善于整合资源，善于创新突破，有能力找到解决问题的办法。
- 8) 不回避矛盾，大胆管理。



- 9) 思维严谨，计划性强。
- 10) 敏感把握，控制到位。
- (2) 管理技能：
 - 1) 善于激励员工，有号召力。
 - 2) 能营造有效沟通的氛围，让沟通成为习惯。
 - 3) 有效授权，控制得当。
 - 4) 善于培养指导下属，鼓励别人学习。
 - 5) 科学决策能力。
 - 6) 压力管理能力。
 - 7) 组织管理能力。
 - 8) 时间和会议管理能力。
- (3) 专业技能：
 - 1) 精通本行业的专业技能。
 - 2) 知道如何应用专业知识。
 - 3) 有系统的理解能力。
 - 4) 专业创造力。

从本章开始至第 11 章将介绍房地产公司中各部门工作人员的岗位职责说明，分别按照房地产公司高级领导层（已在第 2 章讲述）、行政办公类部门、人力资源类部门、财务类部门、投资开发类部门、规划设计类部门、成本管理类部门、工程管理类部门、材料采购类部门和营销策划类部门的层次进行说明。

本章将首先讲述房地产公司行政办公类部门的岗位职责说明，内容包括有部门领导层岗位职责说明、行政文秘人员岗位职责说明、后勤保障人员岗位职责说明、法律事务专员岗位职责说明和网络管理员的岗位职责说明。

3.1 房地产公司行政办公类部门领导层岗位职责说明

部门领导层作为部门的管理者，除了决策部门内部重大事项、管理下属员工工作之外，还需处理好与上下级领导的沟通，协调好与其他部门或外部相关部门的关系等各项事务，因此，部门领导层的重要性十分明显。其中，房地产公司行政办公类部门领导层一般可包括行政总监、办公室主任、行政主管、后勤主管、法务主管及信息主管。下面会对各级别部门领导层的工作岗位职责进行说明。

3.1.1 行政总监岗位职责说明

行政总监是行政办公类部门级别最高的职务，一般由分管副总经理领导。有的企业不独立设置行政总监职务，就由分管行政办公类的副总经理负责行政总监的职责。

- (1) 基本职责。行政总监岗位的基本职责包括：
 - 1) 制订公司综合管理工作目标、计划，并组织实施，做到计划明确，方法灵活。
 - 2) 拟定、修改公司行政方面的各项规章制度，督促所属人员严格执行公司行政方面的



有关规定，做到依章办事，有章可循，规划公司的各项行政运营管理。

3) 指导下属企业行政工作，制定并完善各项制度，推行并监控行政管理制度的实施。

4) 组织有关人员按公司董事会制定的经营战略，协同公司各部门编制公司年度工作计划及公司经营指标。

5) 根据公司经营管理工作情况，按公司领导的要求，负责组织起草综合性业务规划，编写工作汇总，月度工作总结和简报，季度、年度工作总结和公司请示、通知等公文函件并审核待签发的文稿。

6) 筹备股东会、董事会、总经理办公会议的召开，组织编写会议纪要和决议，并检查各业务部门贯彻执行情况。

7) 拟定公司总部固定资产、低值易耗品、办公用品等方面管理的规章制度，做到制度健全，按章办事，并负责公司行政费用的预算与控制。

8) 在公司负责人的领导下，协调、平衡各部门之间的关系，汇总各部门的规章制度，制定修改公司有关行政管理方面的制度并监督执行。

9) 组织、安排重要客人来访的接待工作，协调内外关系，宣传企业和公司理念，树立公司的良好形象。

10) 完成总经理交办的其他工作。

(2) 工作关系（表3-1）。

表3-1 行政总监岗位的工作关系

所施监督	办公室主任	
所受监督	总经理	
职位关系	可直接升迁的职位	副总经理
	可升迁至此的职位	办公室主任

(3) 任职资格（表3-2）。

表3-2 行政总监岗位的任职资格

所需学历及专业	最低学历	专业
	本科	行政管理或相关专业
所需工作经验	3年以上企业行政管理工作经验，具备行政管理等专业知识	
能力要求	有较强的组织管理能力和协调沟通、公关能力，具有全局观念，具有较强的语言表达及写作能力	

3.1.2 办公室主任岗位职责说明

办公室主任是行政总监的直接下级，负责统筹办公室的大小事务。不同房地产公司对办公室主任有不同称谓，有的称其为总经办主任，有的称其为行政办主任，有的称其为行政办公部部长，本书则统称其为办公室主任。办公室主任岗位职责说明见表3-3。



表 3-3 办公室主任岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	办公室主任	岗位编号	—
	所在部门	办公室	岗位定员	—
工作关系				
<p>职位设置目的：</p> <p>根据公司发展战略及管理的要求,负责公司日常行政事务管理、办公会日常事务、信息管理、法律事务以及与公司内外的组织协调,以保证公司指令畅通,办公秩序顺畅</p>				
序号	概述	内容描述		
1	工作计划管理	根据公司经营计划,制订办公室部门工作计划,对各项工作的负责人、完成时间和质量标准作出明确规定,保证部门任务的顺利完成,并对上级进行总结和汇报		
		根据部门预算,控制部门内部管理费用支出		
2	制度与流程优化	制定、完善公司的行政管理制度,组织编制、优化部门内部制度与流程,并负责监督贯彻执行		
		负责及时掌握和了解公司内部动态,掌握公司重大会议、活动情况,汇总分析各项检查结果,定期提供公司工作简报		
主要工作职责	计划管理	进行必要的行业分析、战略规划等业务指导工作		
		根据公司战略规划,组织编制公司年度工作计划和经营目标以及月度工作计划		
		指导和检查监督年、月度计划的执行和完成情况		
		收集计划完成情况,提出计划调整变化方案		
4	日常行政管理	组织、审核并监督公司的文件管理		
		组织并监督档案管理、前台接待、车辆管理及相关事务		
		筹备公司大会、总经理办公会等有关会议的组织及召开,组织编写会议纪要和决议,并检查贯彻执行情况,做好会议服务工作		
		管理保安、卫生、食堂等其他后勤工作,做好后勤服务工作		
		合理安排、控制本部门预算范围内的各项办公费用的支出		
		负责公司重要文件的草拟、审核工作		
		负责组织各部门的信息传递工作,保证各部门信息沟通顺畅,协调各部门的工作运作和人际关系		
负责组织公司印鉴、介绍信使用保管、函电收发工作				



(续)

序号	概述	内容描述		
4	日常行政管理	负责组织办公室文件、资料、档案的保管和定期归档工作,敦促保密原则的落实		
		联络公司党建、团建、工会的工作		
5	内部管理	负责部门内部工作安排,指导下属人员完成各项工作		
		负责对直接下属的绩效管理工作,帮助下属提高工作绩效		
6	对外公共关系维护	协助组织下属人员的招聘培训和职业发展等工作,提高下属素质和能力		
		负责组织公司对外的形象宣传活动、公关活动		
		负责组织公司的对外接待任务,并代表公司与外界有关部门和机构联络并保持良好的合作关系		
7	客户投诉处理	负责组织公司企业文化建设,提炼和宣传企业理念,举办各种活动,促进员工凝聚力		
		负责安排客户投诉的接待		
		督促、指导下属或者亲自参与客户投诉的协调,并将客户投诉交接至相应部门		
8	信息管理	负责公司的信息化网络建设,包括办公系统和计算机设备的运行和维护、网站建设管理和电子商务推进、公司信息保密工作等		
		监管公司信息管理系统建设,组织建立和完善公司各种信息知识库		
		领导法务主管完成公司的各项法律事务,并对公司的法律事务管理提供指导		
9	法律事务管理	领导法务主管完成公司的各项法律事务,并对公司的法律事务管理提供指导		
10	行政费用管理	负责公司办公电话费、手机费、出租车费等行政费用的标准制定、费用审核		
11	其他	完成上级领导交办的其他工作		
工作职权	业务类	对公司行政管理制度有提案权、审核权		
		对公司的行政管理制度有建议权		
	费用审批类	对本部门年度预算内的费用有审批权		
		对本部门授权范围内的预算有审批权		
任职资格	人事类	对本部门员工绩效情况有考核权		
		对本部门员工岗位调整、人事任免有建议权		
	教育程度	本科以上学历	专业	行政管理及相关专业
工作经验		8年以上一般工作经验,5年以上专业工作经验,3年以上管理工作经验		
资格证书		—		
业务技能		行政管理及相关业务技能		
语 言	英 语	良好的英文阅读能力		
	其 他	—		
计算机水平		熟练使用办公软件		
能 力 与 素 质		组织协调能力; 培育辅导能力; 计划能力; 敬业负责		
其 他		具备一定的政府关系		



3.1.3 行政主管岗位职责说明

行政主管主要负责公司日常行政管理和资料档案及图书的管理工作，而在一些比较小型或刚起步的房地产公司中，行政主管不仅要负责行政方面的事务管理工作，还要承担后勤、法务、信息网络和人力资源等方面的管理工作。下面将分别对这两类公司行政主管的岗位职责进行说明。

1. 大中型房地产公司行政主管岗位职责说明

表 3-4 是针对大中型房地产公司行政主管岗位的职责说明。

表 3-4 大中型房地产公司行政主管岗位职责说明

岗位名称	行政主管	所属部门	办公室	岗位编号	—
定编人数	1	下属人数	—	编写日期	—
直接上级	办公室主任	直接下级	行政文秘、行政助理、档案管理员、图书管理员		
(1) 使命与职责					
1) 负责公司的行政管理工作，使公司保持良好的工作秩序和工作环境					
2) 负责公司的综合会议组织及危机处理工作					
3) 负责公司办公用品、文件、印章、证照管理工作					
(2) 主要工作					
1) 制度管理					
① 建立、完善公司行政管理制度					
② 检查监控各种规章制度的贯彻情况					
2) 会议组织					
① 公司会议计划管理与协调					
② 负责公司综合性会议、重大活动的组织工作					
③ 协助有关部门做好专题性会议的组织工作					
④ 负责检查落实会议决议的落实执行情况					
3) 公司证照管理					
① 协调公司范围内各单位营业执照注册、变更、注销、年检等事务					
② 协调公司范围内各企业资质年检及资质文件的保管和管理					
4) 办公用品、文件、印章管理					
① 负责公司印章、介绍信的使用和保管，证照借出等，按照公司印鉴管理制度合法用印					
② 组织公司文件、信函的邮寄工作，以及公司内部的文件传递工作					
③ 审核公司各种行政文件					
④ 负责公司行政办公设施、设备的计划、采购，以及公司内部办公用品的集中管理					
5) 资料档案管理					
① 负责工程项目的所有资料的接受、清点、登记、发放、归档、管理等工作					
② 负责收集、整理项目竣工过程中所有技术条件变更、修改文件的归档工作					
③ 检查施工单位编制竣工档案的齐全性					
④ 组织工程竣工档案的编制、管理，每年度定期将配套资料向公司档案室移交					
⑤ 指导业务室技术人员对施工技术资料的保管					
⑥ 建立系统、全面的档案资料，为分公司日常工作提供支持					
6) 对外关系协调管理					
① 协调公司各部门工作职责及业务关系，做好来访接待工作					
② 协调对外关系，具体办理涉及工商、行政管理等方面的事務					
7) 部门工作					
① 及时地向主管领导汇报个人的工作计划和执行情况					
② 负责下属人员的工作指导和技能培养，调动和发挥员工个人主观能动性和工作积极性					
③ 审核和评估下属人员的工作计划和执行情况					
8) 完成上级领导交付的其他工作					
(3) 工作关系					
1) 内部工作汇报：向直接上级汇报工作					
2) 内部工作督导：督导下属完成本职工作及交办的其他工作					
3) 内部工作协调：总经理秘书、法务主管					
4) 外部工作关系：合作单位、工商局、邮局					



2. 小型房地产公司行政主管岗位职责说明

表3-5是针对小型房地产公司行政主管岗位的职责说明。

表3-5 小型房地产公司行政主管岗位职责说明

(1) 基本信息											
职位名称:行政主管				所在职位族层级名称:职能支持族Ⅱ层							
直接上级职位名称:办公室主任				工作地点:办公室							
(2) 职位目的											
在办公室主任的指导下,负责实施行政后勤、档案管理、人事管理,参与公司文秘工作、相关公共关系协调管理,以支持公司业务的正常顺畅运行											
(3) 职位关系											
上 级 关 系	办公室主任	同 级 关 系	后勤主管、 法务主管、 信息主管	下 级 关 系	行政文员、 档案管理员、 图书管理员	对 外 关 系	相关对外接口单位				
(4) 职位应负责任和衡量要点											
职能	主要应负责任			衡量要点							
部门管理	制度建设:负责组织公司章程、制度、报告的起草和实施工作			章程、制度、报告完成的及时性、质量							
	成本控制:制订部门年度行政管理成本预算,审批日常行政管理费用支出,依据分配预算指标,实施成本控制			实际成本/计划成本							
	会务管理:负责公司重大会议的筹备、记录工作,组织会务服务			会议组织、纪要完成的及时性、质量							
	关系协调:负责本部门与其他部门之间的关系协调工作,协助公司领导实施公司日常管理、重要任务督办			部门协调、任务督办的及时性、有效性							
	人员培养:负责提名、参与选拔、培养、激励部门下属工作人员			部门员工结构、素质水平; 员工满意度							
法律 事务 管理	文化建设:协助公司领导进行公司文化建设和发展团队建设			上级满意度							
	负责处理公司法律事务工作,包括但不限于合同审核、出具法律意见书及相关资料管理工作			上级满意度							
	协助业务部门组织签订客户销售合同			合同签订的及时性、完备性、准确性							
	组织实施公司各类合同、证书原件、法律文书、工程档案管理			档案的完备性							
行政 后勤	组织、监督公司员工行政后勤保障工作的实施,负责费用结算			公司行政后勤管理的规范性、有效性; 客户满意度							
	组织公司固定资产及物资的管理、维护										
	组织、监督办公用品及员工劳保用品的采购、保管、统计、发放、登记工作										
	负责办公设备的采购										
	负责公司车辆的统一调度										
	督促驾驶员做好车辆的日常养护,组织驾驶员定期参加安全学习,按时办理年检保险										
	负责处理公务驾驶中的事故										



(续)

人事管理	组织实施员工考勤、值班、轮休、假期管理 组织实施员工相关劳务合同、相关证件办理	人事管理的规范性、有效性
人力资源管理	协助行政人力部经理开展人力资源管理工作	人力资源管理的规范性、有效性
公共关系管理	协助行政人力部经理实施相关政府部门公共关系协调管理	协调的及时性、有效性； 客户满意度
	负责公司公共关系的管理和维护	
	制定公司接待流程和标准，负责公司主要客户的接待工作（包括接机、行程安排、餐馆和住宿安排、礼品定制采购等）	
培训管理	定期组织公司员工进行有针对性的培训工作	员工素质、知识水平的提升
其他	完成上级交派的任务	任务完成的及时性、质量

3.1.4 后勤主管岗位职责说明

后勤主管是办公室主任的直接下属之一，是统筹房地产公司一切后勤事务的职务，是房地产公司经营中必不可少的重要后援力量。后勤主管主要负责车辆、食宿、资产、保卫等方面的工作。后勤主管岗位职责说明见表 3-6。

表 3-6 后勤主管岗位职责说明

岗位名称	后勤主管	岗位编号	—
所在部门	办公室	职系	管理职系
直接上级	办公室主任	直接下级	车队队长、后勤人员、保卫人员、维修工、保洁员
(1) 本职 统筹管理公司行政后勤事务			
(2) 职责与工作任务			
职责一 工作 任务	职责表述：负责制订并实施行政后勤工作计划		工作时间百分比：15%
	制订年度、月度工作目标、工作计划，并上报上级领导 组织实施部门内部的目标计划		
职责二 工作 任务	职责表述：统筹管理公司后勤服务工作		工作时间百分比：50%
	负责组织公司内外环境的绿化、清扫及保持工作		
	负责组织管理公司治安保卫工作，确保公司办公、生活秩序不受干扰和公司财产、员工的安全		
	负责组织公司防火安全与消防工作，定期组织检查公司消防设备设施的配置和使用状态，督办更换		
	负责组织公司医务工作		
	组织办理公司劳保用品、办公及生活用品、器具、设备、设施的采买与发放，保证正常办公和生活的物资供应		
	组织员工生活福利品的购买发放		
	负责组织公司食堂管理		
	负责组织建立公司固定资产的台账、检查盘点和维修维护工作		



(续)



职责二	工作任务	负责组织保证全公司正常的生产和生活用电、用气
		负责公司通信费用报批与缴纳
		负责公司报刊征订分发工作
		负责组织全公司空调、用水、暖气的正常供应
		负责组织公司的公务用车管理,进行科学合理的调度
		负责协调公司与公安系统、交通系统各部门的关系
职责三	工作任务	职责表述:后勤队伍内部管理工作
		制定、修订工作程序和工作制度,并监控实施
		负责后勤队伍建设,选拔、配备、评价下属人员,组织技能培训
		负责指导下属员工制订阶段性工作计划,并督促执行
职责四		职责表述:完成上级领导交办的其他任务
		工作时间百分比:30%
		(3)权力
		有对各部门的安全保卫、防火、卫生工作的监督检查权
		对各部门的安全隐患有限期整改权
		有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权
		对所属下级的工作有监督检查权
		对所属下级的工作争议有裁决权
		对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权
		权限内的财务审批权
		(4)工作协作关系
		内部协调关系 公司各部门及后勤队伍
		外部协调关系 政府有关部门、办公用品供应商、水电气公司、消防部门、卫生管理部门、公安部门、交通大队、街道等
		(5)任职资格
	教育水平	专科以上学历
	专业	专业不限
	培训经历	行政管理培训
	经验	5年以上工作经验
	知识	具备相应的行政管理知识
	技能技巧	熟练使用Word、Excel等办公软件,具备基本的网络知识,具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
	(6)其他	
	使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
	工作环境	办公室
	工作时间特征	正常工作时间,经常加班
	所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结、各种费用的账目、资产台账等
	备注	



3.1.5 法务主管岗位职责说明

法务主管岗位职责说明见表 3-7。

表 3-7 法务主管岗位职责说明

岗位名称	法务主管	所属部门	办公室	岗位编号	—
定编人数	1人	下属人数	—	编写日期	—
直接上级	办公室主任	直接下级		法律事务专员	

1. 使命与职责

- (1) 从法律角度为公司经营风险的降低和公司利益的维护提供服务
- (2) 负责审查法律文书, 提供法律意见, 维护公司合法权益
- (3) 负责促进公司依法经营管理, 处理日常非诉讼法律事务
- (4) 负责公司常年法律顾问的联络协调工作

2. 主要工作

- (1) 法务管理
 - 1) 负责公司常年法律顾问的联络协调工作
 - 2) 办理公司工商登记以及商标、专利、商业秘密保护等有关法律事务
 - 3) 负责起草法律事务的相关管理制度
 - 4) 为公司其他部门及下属的各经营单位提供法律服务
 - 5) 负责公司日常的法制宣传、教育工作
- (2) 法律评审
 - 1) 评审公司内部经济行为, 进行法律分析并出具法律意见
 - 2) 为公司投资决策提供法律意见, 咨询和文件审核, 办理相关法律事务
 - 3) 参与公司的合并、分立、破产、投资、租赁、资产转让等涉及企业权益的重要经营活动, 办理相关法律事务
 - 4) 调查公司所有合作及拟合作企业的资信情况
- (3) 合同评审
 - 1) 参与审核公司拟签订的各类经济合同, 并出具合法性审查的书面意见
 - 2) 负责公司内部经济文件的法律审定
 - 3) 辅助部门领导监督各部门及下属公司在经营中合同的合法性
- (4) 纠纷处理
 - 1) 对公司法律案件进行对接处理, 接受公司委托, 为公司的诉讼和非诉讼活动准备各种文件, 并联系律师进行诉讼
 - 2) 负责利用法律手段解决的清欠工作
 - (5) 关注并研究国际、国内法律、政策情况, 为企业业务发展提供战略性法律建议
 - (6) 及时地汇报个人的工作计划和执行情况
 - (7) 负责上级领导交办的其他任务

3. 工作关系

- (1) 内部工作汇报
 - 1) 向直接上级汇报工作
 - 2) 向总经理汇报重大诉讼案件和诉讼进程
- (2) 内部工作协调: 公司各部门
- (3) 外部工作关系: 和外部法律顾问合作对重大复杂的法律事务进行审查、咨询

3.1.6 信息主管岗位职责说明

信息主管岗位职责说明见表 3-8。



表 3-8 信息主管岗位职责说明

岗位名称	信息主管	岗位编号	—		
所在部门	办公室	职系	管理职系		
直接上级	办公室主任	直接下级	网络管理员		
1. 本职 负责公司信息技术应用、房屋出入库的销控管理					
2. 职责与工作任务					
职责一	职责表述:负责公司信息管理的规划与修订		工作时间百分比:20%		
	工作任务	负责编制公司计算机应用发展的规划			
		负责编制信息中心的年度工作计划,并负责实施			
		负责公司计算机、网络设备管理类制度性文件、记录的起草工作			
职责二	职责表述:负责公司信息技术应用及推广		工作时间百分比:40%		
	工作任务	负责组织公司应用软件系统的开发、应用与优化			
		负责公司计算机软硬件的购置、维护工作			
		保证硬件和软件信息系统的最佳选择			
		收集所有可利用的技术信息,预测提高数据处理的可行性,并确定在公司内部实施的可行性			
		负责公司员工的计算机培训工作,解答员工在计算机使用过程中的咨询			
		负责协调组织各部门的信息管理工作			
		负责公司计算机网络、公司电子邮箱、FTP系统规划、维护和管理			
	职责表述:负责计算机网络、系统安全技术的管理、跟踪和研究				
职责三	职责表述:负责公司房屋出入库的管理工作		工作时间百分比:25%		
	工作任务	负责公司房屋入库管理工作			
		负责公司房屋出库管理工作			
职责四	职责表述:负责信息管理部的组织管理工作		工作时间百分比:10%		
	工作任务	负责指导下属员工制订阶段性工作计划,并督促执行			
		负责部门队伍建设,选拔、配备、培训、评价本部门人员			
		负责部门内工作任务分工,合理安排人员			
	负责控制部门预算,降低费用成本				
职责五	职责表述:常务副总经理交办的其他工作		工作时间百分比:5%		
3. 权力					
选择软、硬件供应厂商、型号的决策权;部门人员录用的建议权					
房屋管理的监督权					
有对直接下级岗位调配的建议权、奖惩建议权					
对所属下级的工作有监督检查权					
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司各部门				
外部协调关系	软、硬件供应商				



(续)

5. 任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	计算机或者电子类专业
培训经历	计算机应用技术培训、房地产开发培训
经验	3年以上工作经验
知识	精通计算机软硬件知识、网络知识,掌握一定的建筑知识
技能技巧	具有较强的软硬件维护能力和网站建设维护能力,具有一定的组织协调能力、沟通能力和计划与执行能力

6. 其他

使用工具设备	计算机,一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet、文件柜)
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	软件开发文档、计算机技术相关资料

备注

3.2 房地产公司行政办公类部门行政文秘人员岗位职责说明

房地产公司的行政文秘人员主要负责公司的文字性工作和接待工作。在一些大型房地产企业中,这两部分的工作由不同的人员负责,将负责公司的文字性工作的人员称为行政文秘人员或行政专员(本书统称为行政文秘),另外设置行政助理(或称为前台接待员、总台接待等)负责相关接待工作。而在一些中小型房地产公司或项目公司中,负责行政文秘和行政助理的工作并未作明确的区分,通常由行政文员负责所有的工作,有时还包括车队、食堂等后勤管理工作。下面将分别对行政文秘、行政助理、行政文员档案管理员和图书管理员的岗位职责进行说明。

3.2.1 行政文秘岗位职责说明

行政文秘岗位职责说明见表3-9。

表3-9 行政文秘岗位职责说明

岗位名称	行政文秘	岗位编号	—
所在部门	办公室	职系	行政事务职系
直接上级	行政主管	直接下级	—
1. 本职 负责办公室的文书、行政事务和其他程序性工作			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作任务	职责表述:负责文书处理工作	工作时间百分比:40%	
	负责起草并校对本部门公文,校对其他部门文件		
	负责信函的处理、回复及邮寄工作		
	参加公司一般行政和办公例会及有关会议,负责记录,并整理会议纪要		



(续)

职责一	职责表述:负责文书处理工作	工作时间百分比:40%
	与上级主管部门及其他下属单位的文件交换	
	办理来、发文登记,填写“文件传阅单”,上交办公室主任	
职责二	职责表述:打字复印工作	工作时间百分比:20%
	负责规定范围内的文稿录入、校对和排版打印工作	
	负责文档的复印工作,保证复印质量,并认真、准确地填写“复印记录单”	
职责三	职责表述:日常程序性工作	工作时间百分比:30%
	负责公司印鉴、介绍信的使用和保管,并建立印章使用档案	
	负责公司各类印章的刻制、备案及销毁	
职责三	协助办公室做好报刊、书籍、资料的征订、借阅等工作	
	负责公司部分资料文件的翻译工作	
	承办公司各类证照的保管、整理和使用	
	负责本部门费用的计划申报及核销管理	
	负责本部门周、月工作计划的整理、填报	
	协助做好公司相关活动的组织、策划与协调	
	负责部门办公用品的购买、分发及费用核销	
	负责公司办公纪律、卫生环境的监督、检查及实施奖惩	
	及时地汇报个人的工作计划和执行情况	
	编制本部门周、月、季和年度工作计划	
职责四	职责表述:公司证照年检	工作时间百分比:5%
	承办公司范围内各单位营业执照注册、变更、注销、年检等事务	
职责五	承办公司范围内各企业资质年检	
	职责表述:完成上级领导交付的其他工作	工作时间百分比:5%

3. 权力

办公室文件传递的督促权

印鉴、介绍信的管理权

4. 工作协作关系

内部协调关系 公司各职能部门、下属单位、上级主管部门

外部协调关系 —

5. 任职资格

教育水平	专科及以上学历
专业	文秘专业、中文专业或者其他文科类专业
培训经历	经过文秘及相关专业的培训
经验	1年以上工作经验



续

5. 任职资格

知识	具备相应的行政管理知识、秘书知识、文书撰写知识
技能技巧	具有较强写作能力和表达能力；能够熟练使用办公室软件，并具备基本的网络知识；有较强的英语应用能力，具有一定的人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力

6. 其他

使用工具设备	计算机、复印机、一般办公设备
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶尔需要加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件、总结、公司文件、印章、介绍信、公司大事记
备注	

3.2.2 行政助理岗位职责说明

行政助理岗位职责说明见表 3-10。

表 3-10 行政助理岗位职责说明

岗位名称	行政助理	所属部门	办公室	岗位编号	—
定编人数	2	下属人数	—	编写日期	—
直接上级	行政主管	直接下级		—	

1. 任务与职责

做好前台综合服务工作，保障公司来电、来信的信息顺畅，树立公司良好的对外形象

2. 主要工作

(1) 报刊、信件收发

- 1) 承办公司报刊、信件的订阅、收发、整理及相应费用的结算
- 2) 承办公司外来文件、内部文件的传阅工作
- 3) 承办房地产广告剪报工作
- 4) 承办房地产广告具体信息查询、汇总及详细房地产信息登记、汇总工作

(2) 电话总机接转

- 1) 负责公司电话号码的登记、调整，并负责制作电话本
- 2) 负责公司总机电话的接听、记录、转接和传达工作
- 3) 负责客户一般咨询电话问题的解答
- (3) 内外部人员接待

1) 接待公司来访人员并及时通报或处理来访要求，负责安排宾客接待事宜

2) 负责公司会议会场的布置及会后会场卫生维护工作

3) 协助办公室处理与外界的联系接洽

4) 负责公司会议室及会客室、复印室的管理

(4) 后勤保障工作

- 1) 负责公司机票、火车票的订购及相应的费用结算工作
- 2) 负责公司订餐、订水、订房及相应的费用结算工作
- 3) 协助做好办公区域的环境卫生和绿化、美化工作
- 4) 根据公司安排进行夜间、节假日值班
- 5) 负责公司公用费用（除水费、电费、电话费）的摊销、统计及结算
- 6) 负责公司后勤卫生用品的购买、保管、领用登记及费用核销
- 7) 负责公司员工名片及各类用纸的费用分摊和核销工作
- 8) 保管公司领导办公室及部分备用钥匙，及时为公司领导服务



(续)

- 9) 协助做好公司相关车辆的物业停车证的办理工作
- 10) 协助做好公司办公纪律、卫生环境的监督、检查及实施奖惩
- 11) 负责公司区域内办公柜及更衣室钥匙的保管、调配、发放、登记
- 12) 负责与物业水费、电费、电话费等费用的摊销、统计、结算
- 13) 负责公司部分会议的通知工作
- (5) 承办员工考勤的登记、统计及门禁卡的管理
- (6) 及时地汇报个人的工作计划和执行情况
- (7) 完成上级领导交办的其他工作

3. 绩效标准与指标

- (1) 工作是否积极和热情,是否服从领导安排
- (2) 处理工作是否积极、及时、高效
- (3) 是否遵守公司各项规章制度
- (4) 对本职工作范围内的公司秘密负责
- (5) 工作质量是否符合公司要求的标准
- (6) 文件打印准确及时,各项工作快速、正确完成
- (7) 传真、信件收发准确无误
- (8) 接听来电口齿清晰,运用礼貌用语,记录转达及时准确
- (9) 热情接待来访客人,并做好引导
- (10) 熟悉各部门人员引导正确无误
- (11) 每日报刊广告剪贴,无遗漏
- (12) 信息电话问询详细全面
- (13) 汇总登记准确无误

4. 工作关系

- (1) 内部工作汇报:向直接上级汇报工作
- (2) 内部工作协调:后勤、公司各部门
- (3) 外部工作关系:客户、来宾

5. 任职资格

教育程度	大专	专业	行政、文秘及相关专业
工作经验	1 年以上工作经验		
资格证书		—	
业务技能		—	
语 言	英语	—	
	其他	—	
计算机水平	熟练使用办公软件、打字速度 60 字/min 以上		
能力与素质	沟通能力; 敬业负责; 诚信正直		
其他	形象气质佳,普通话标准		



3.2.3 行政文员岗位职责说明

行政文员主要负责公司日常行政事务和部分后勤管理工作,其具体的岗位职责如下:

- (1) 协助做好日常行政事务的组织协调工作。
- (2) 协助做好各种会议的筹备、组织工作,做好会议记录。
- (3) 协助办理涉及工商、行政管理等对外方面的事务。



- (4) 未设立人事专员的，协助做好招聘、录用、升迁、离退职等各项人事办理工作，协助办理部分人事报表的呈报工作。
- (5) 协助做好各项规章制度、会议决议的监督执行工作。
- (6) 负责公司考勤管理工作。
- (7) 做好来信来访接待工作。
- (8) 负责各类相关信息的收集整理与发布工作，及时了解反馈信息。
- (9) 负责各类文件材料的打印、文件的收发管理工作。
- (10) 负责协调公司办公自动化设备的维护与管理工作。
- (11) 负责文印室、档案室、车队、保卫、职工食堂的管理工作。
- (12) 做好上传下达、下情上报工作，深入调查研究，了解掌握情况，发现问题及时向领导汇报，当好领导参谋。
- (13) 处理公司的公关事务，接待客户、客人，负责公司对外的联谊联络工作，策划公司的对外宣传、广告等大型活动。
- (14) 做好后勤工作，关心员工生活，帮助外地员工解决住宿、安全等工作，使员工无后顾之忧。
- (15) 负责公司文化活动，订阅杂志，办公用品采购、保管、发放，计算机设备的维护维修。
- (16) 负责公用车辆的统一调度与管理，员工宿舍及食堂的管理。负责公司安全保卫、卫生，维持办公场所秩序。
- (17) 负责公司的工商登记、变更、年检。
- (18) 完成办公室主任交办的其他工作。

3.2.4 档案管理员岗位职责说明

档案管理员又称为档案专员，主要负责对企业内部资料进行归档管理工作。对于房地产公司而言，各部门资料各不相同，企业有需要专门从事资料整理、分类、归档的档案管理员对其进行管理。档案管理员岗位职责说明见表 3-11。

表 3-11 档案管理员岗位职责说明

岗位名称	档案管理员	岗位编号	—
所在部门	办公室	职系	行政事务职系
直接上级	行政主管	直接下级	—
1. 本职			
负责拟定公司的档案制度、收集管理档案及其他程序性工作			
2. 职责与工作任务			
职责 一 工作 任务	职责表述:制定、监督公司档案管理制度		工作时间百分比:15%
	负责起草公司档案管理制度		
	负责起草每年公司档案管理工作计划		
	监督、指导、检查公司职能部门档案管理工作		
	根据国家有关规定,负责公司的资质申报和资质年检、保管资质证书		
	对公司的档案管理工作提出要求、给予指导,负责对项目公司档案管理人员进行培训		
	对公司的主要文件、证照进行收集、备案		



(续)

职责二	职责表述:负责档案工作	工作时间百分比:50%
	负责公司文件的收集、整理、立卷与归档工作	
	进行档案的加工整理、确定秘级	
	执行档案咨询、借阅管理制度,履行借阅手续	
职责三	定期参加档案鉴定,对应销毁档案进行监销	
	职责表述:负责公司档案的编辑、利用工作	工作时间百分比:30%
	负责公司所有档案的编研、统计工作	
	负责编集公司各部门所有档案的数字、数据	
	对录入后的文稿做到及时存档、上交、送还或销毁,对重要文件原件及时移交并保留副本存档	
职责四	负责计算机内档案文件的安全和保密工作	
	负责保护档案的安全与完整,并充分利用	
职责四	职责表述:完成办公室主任交付的其他工作	工作时间百分比:5%

3. 权力

对各部门档案的搜集权、档案管理的监督权

4. 工作协作关系

内部协调关系	公司各部门、下属单位
外部协调关系	上级公司档案部门,政府档案部门

5. 任职资格

教育水平	专科及以上学历
专业	图书馆专业、中文专业或者其他文科类专业
培训经历	经过档案管理培训、行政管理培训
经验	1年以上工作经验
知识	具备相应的行政管理知识、秘书知识、档案管理、文书撰写知识
技能技巧	能够熟练使用办公软件,并具备基本的网络知识; 具有较强的写作能力和表达能力,有一定的人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力

6. 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备,加湿机,去湿机
工作环境	办公室,档案库房
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	档案借阅记录,交接记录,温湿度记录,各类档案目录
备注	

3.2.5 图书管理员岗位职责说明

在大中型的房地产公司中,有专门的图书管理员负责公司的图书、报刊管理和图书室的管理工作,其具体的岗位职责见表3-12。



表 3-12 图书管理员岗位职责说明

岗位名称	图书管理员		隶属部门	办公室
岗位编码	—		直接上级	办公室主任
工资等级	—		直接下级	—
工作概述	负责公司图书、报刊的编辑管理,图书室的环境管理			
工作职责与任务	<ul style="list-style-type: none">(1) 负责公司图书、报刊、资料的收集整理、编排、登记(2) 负责制订公司图书的借阅办法、管理流程及措施(3) 负责制订公司图书、报刊、资料的订购计划(4) 负责图书室的管理、监督,维持好室内管理秩序(5) 完成上级交给的其他任务			
工作绩效标准	<ul style="list-style-type: none">(1) 图书、报刊、资料完整无损,摆放整洁、有序(2) 室内环境整洁有序、舒适明亮			
岗位工作关系	<p>1. 内部关系</p> <ul style="list-style-type: none">(1) 所受监督:在图书室管理方面接受主任或文书的指示和监督(2) 所施监督:公司图书、报刊、资料的借阅管理、监督和保管(3) 合作关系:在图书室与借阅员工发生协作关系 <p>2. 外部关系</p> <ul style="list-style-type: none">一般不与外界发生关系			
工作权限	<ul style="list-style-type: none">(1) 图书、报刊、资料的归档和管理权(2) 对借阅员工违反借阅制度的纠正权和申报权(3) 图书室的管理权			
工作时间	在规定时间内上班			
工作环境	在图书室			
任职要求	知识及教育水平要求	<ul style="list-style-type: none">(1) 拥有图书管理、档案管理等方面的专业知识(2) 了解房地产基本知识(3) 熟悉计算机的应用与操作		
	技能要求	<ul style="list-style-type: none">(1) 较强的分析和记忆能力(2) 熟悉图书管理的方法和技巧		
	工作经验要求	<ul style="list-style-type: none">(1) 中专以上学历,图书、中文或计算机管理专业(2) 2 年以上工作经验		
	基本素质要求	<ul style="list-style-type: none">(1) 身体健康、精力充沛、责任心强、仔细认真的个人特征(2) 女性,30 岁以下		

3.3 房地产公司行政办公类部门后勤保障人员岗位职责说明

大型房地产公司的后勤保障工作涉及内容众多,设置的相关岗位数量较多并且职责均不相同,这种情况导致后勤管理系统庞大。有的大型房地产公司会将后勤管理独立设部,下面将会对后勤工作人员岗位职责进行说明。

3.3.1 后勤管理员岗位职责说明

后勤管理员是负责后勤管理中办公用品购买、各办公设备的登记、维修、更换及日常福



利工作。而在一些小型房地产企业中，后勤人员除了负责以上的工作外，还需要承担车辆管理、驾驶员、保安等方面的工作。下面将分别对这两类公司的后勤管理员的岗位职责进行说明。

1. 大型房地产公司后勤管理员岗位职责说明

表3-13是针对大型房地产公司后勤管理员岗位的职责说明。

表3-13 大型房地产公司后勤管理员岗位职责说明

岗位名称	后勤管理员	岗位编号	—
所在部门	办公室	职系	行政事务职系
直接上级	后勤主管	直接下级	—

(1)本职

负责办公用品的高效采购与发放

(2)职责与工作任务

职责一	职责表述:负责办公用品管理		工作时间百分比:35%
	工作任务	购买各部门所需办公用品,负责其发放及账目管理	
		对复印机进行维修、保养及耗材管理	
		各部门饮用水购买和发放	
		负责公司报刊征订工作	
	负责公司各种钥匙的配备、保管,并做好借用登记等		
职责二	职责表述:负责固定资产管理		工作时间百分比:10%
	工作任务	协助后勤主管采购、维护办公家具	
		负责公司固定资产的后期管理,包括及时回收、清理和盘活	
		协助上级领导负责固定资产台账管理的具体工作	
职责三	职责表述:负责水、电、气管理		工作时间百分比:15%
	工作任务	各部门水、电、气的结算,并登记台账	
		负责公司每年每人缴纳供暖费,并登记台账	
		对部门及所属各部门职工住房进行统计并录入管理档案	
职责四	职责表述:管理通信设备及其费用		工作时间百分比:20%
	工作任务	对各部门电话费核算、建立台账,办理各项手续	
		负责通信设备交费、维修、更换	
职责五	职责表述:负责日常福利工作		工作时间百分比:15%
	工作任务	负责节假日职工物品发放	
		节日来临前的各项准备工作	
职责六	职责表述:完成上级领导交付的其他工作		工作时间百分比:5%

(3)权力

办公用品费用的审核权

通信设备费用的审核权

个人供暖费用的审核权



(续)

(4) 工作协作关系

内部协调关系	后勤主管、公司内部员工
外部协调关系	办公用品供应商、水电气公司、房管局、街道办事处

(5) 任职资格

教育水平	技校、职业高中或者高中毕业
专业	专业不限
培训经历	行政管理培训及相关政策培训
经验	2年以上工作经验
知识	行政管理知识
技能技巧	具有一定的人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力、判断与决策能力

(6) 其他

使用工具设备	一般办公用品
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,特殊情况需要加班
所需记录文档	办公用品台账,水、电、气台账,住房统计台账,通信设备台账

备注

2. 中小型房地产公司后勤管理员岗位职责说明

表 3-14 是针对中小型房地产公司后勤管理员岗位的职责说明。

表 3-14 中小型房地产公司后勤管理员岗位职责说明

岗位名称	后勤管理员	所属部门	办公室	岗位编号	—
定编人数	1	下属人数	0	编写日期	—
直接上级	后勤主管	直接下级	—		

(1) 使命与职责

- 1) 负责公司的车辆管理工作
- 2) 负责公司的后勤服务工作
- 3) 承担驾驶员工作,完成交给的行车任务

(2) 主要工作

- 1) 车辆管理
 - ① 建立公司行政车辆和驾驶员档案,组织对驾驶员定期进行安全教育
 - ② 负责公司车辆的年检、维护和保养
 - ③ 负责公司车辆调度,保证重要公务用车
- 2) 后勤保障
 - ① 负责公司办公区域的保洁、安全、保卫、治安、消防等工作及相关单位的协调
 - ② 负责公司公共设施、设备,办公室家具的管理、维修
 - ③ 负责公司劳保用品、福利品的发放
 - ④ 承办公司公共设施的报修及签认工作
 - ⑤ 协助做好公司食堂、客房的管理工作
 - ⑥ 根据公司安排进行夜间、节假日值班
 - ⑦ 负责公司鱼缸维护、地毯清洗、花木租赁等环境维护工作
 - ⑧ 做好领导的后勤服务工作
 - ⑨ 协助处理危机及突发事件



(续)

- 3) 承担驾驶员工作
 - ① 根据工作需要完成出车任务
 - ② 负责分管车辆的维护、保养与行车安全
- 4) 及时地向主管领导汇报个人的工作计划和执行情况
- 5) 完成上级领导交付的其他工作

(3) 工作关系

- 1) 内部工作汇报:向直接上级汇报工作
- 2) 内部工作督导:保洁员、炊事员
- 3) 内部工作协调:行政文秘、法务主管、策划主管
- 4) 外部工作关系:物业公司、车管所等相关单位

3.3.2 车队队长岗位职责说明

车队队长又称为驾驶班班长,是负责公司车辆的使用安排、司机的出勤状况及车辆维修等方面的工作,其直接下属是驾驶员,车队队长具体职责见表3-15。

表3-15 车队队长岗位职责说明



岗位名称	车队队长	岗位编号	—
所在部门	办公室	职系	工勤职系
直接上级	后勤主管	直接下级	驾驶员
1. 本职			
负责车辆的管理与维护、日常公务用车的调度,确保公务用车的及时、安全			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作 任务	职责表述:负责组织对车辆的管理	工作时间百分比:45%	
	安排驾驶员班次,调度车辆,满足公司用车需要		
	负责制订车辆维修计划,组织公司车辆的小修		
	负责办理车辆的年检手续及其他车务手续		
	负责车辆费用的使用情况监控,各部门用车的结算,经费统计、油耗统计,汽油购进与发放		
	制定车队的工作程序和出车、安全驾驶、车辆维护保养等规定,经批准后施行		
职责二 工作 任务	职责表述:负责对车辆的维护	工作时间百分比:20%	
	按规定到指定地点维修,并提供详尽有效的支出明细		
	每天对车辆进行一次安全、车容和卫生检查,对不合要求的车辆应采取措施使之达到要求		
	经常进行车辆保养,保持车辆的良好运行状态		
	保持车辆内外的卫生整洁		
职责三 工作 任务	职责表述:负责对下属的培训、监督和考核	工作时间百分比:20%	
	定期组织交通法规、安全驾驶、行车环保知识的学习,提高驾驶员的安全行车和环保意识		
	负责参加交通法规学习和业务培训活动,提高安全意识和业务技能		
	负责了解并掌握驾驶员的思想动态,提高员工稳定性		



(续)

职责三	工作任务	负责对下属员工的工作量进行协调
		负责对下属员工的工作情况进行考核
职责四	职责表述:负责外联工作和客户服务	
	工作任务	负责与交通队、车管所等单位的业务联系
		负责公司领导及总经理主要客人的接待工作
职责五	职责表述:负责完成上级领导交付的其他工作	
		工作时间百分比:5%
3. 权力		
对驾驶员的工作有管理指挥权		
有对车辆维护及使用情况的抽检权		
对下级的工作争议有裁决权		
对下级的业务水平和业绩有考核权		
对下级有奖惩的建议权		
对下级的调配有建议权		
对所管辖车辆的调度权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	公司各部门、各下属单位	
外部协调关系	汽车修理厂、安委会	
5. 任职资格		
教育水平	技校、职业高中或者高中毕业	
专业	驾驶员	
培训经历	经过专业培训	
经验	3年以上驾驶员工作经验	
知识	具备相应的汽车知识、交通知识、法律知识	
技能技巧	具有一定的领导能力、人际交往能力、沟通能力	
6. 其他		
使用工具设备	汽车及维修工具,一般办公设备	
工作环境	办公室、汽车	
工作时间特征	经常需要加班	
所需记录文档	通知、汇报文件、工作总结、出车记录	
备注		

3.3.3 驾驶员岗位职责说明

在大型房地产公司中，驾驶员岗位通常只要按照车队队长的调配，完成各项出车任务即可。而在大部分中小型房地产公司中，驾驶员既要承担车队队长的任务，也要负责出车的任务。



1. 大型房地产公司驾驶员岗位职责说明

表3-16是针对大型房地产公司驾驶员岗位的职责说明。

表3-16 大型房地产公司驾驶员岗位职责说明



岗位名称	驾驶员	岗位编号	—
所在部门	办公室	职系	工勤职系
直接上级	车队队长	直接下级	—
(1)本职			
负责车辆的维护,确保车辆的行驶安全			
(2)职责与工作任务			
1)严守工作岗位,爱护车辆,保证车辆的清洁			
2)服从公司车辆统一调配,出车应做到随叫随到,并做到熟悉路线、满意服务			
3)按照轻重缓急的原则,安全准时地完成各项出车任务			
4)出车时应维护公司的形象,遵守交通规则,有权拒绝违反交通法规、公司管理制度的指令			
5)不酒后开车,不闯红灯,不驾驶机械失灵的车辆上路			
6)每日养成自查、自检的良好习惯			
7)提高驾驶技能,维护道路交通的畅通			
8)发现车辆有影响安全行车的隐患时,应及时向有关领导提出维修建议			
9)对公司领导在车上的谈话,不得外传,注意保密工作			
10)完成公司临时安排的工作以及相关的后勤服务工作			
11)办理车辆年审、缴纳养路费、维修保养等工作			
12)主动学习相关的专业知识,积极参加公司组织的各种学习			
13)认真遵守公司规章制度,严禁公车私用,以车谋私,向外借出车辆应履行正规程序,办理必备手续			
(3)权力			
对车辆维修有建议权			
(4)工作协作关系			
内部协调关系	公司各部门		
外部协调关系	交通队,汽车修理厂		
(5)绩效标准与指标			
1)工作是否积极主动,是否能够合理安排车辆			
2)是否服从领导安排			
3)是否遵守公司各项规章制度			
4)工作质量是否符合公司要求的标准			
(6)任职资格			
教育水平	技校、职业高中或者高中毕业		
专业	驾驶员		
培训经历	经过专业培训		
经验	1年以上驾驶工作经验		
知识	具备相应的汽车知识、交通知识、法律知识		
技能技巧	具有一定的人际能力、沟通能力		



(续)

(7) 其他	
使用工具设备	汽车及维修工具,一般办公设备
工作环境	办公室、汽车
工作时间特征	经常需要加班
所需记录文档	出车记录
备注	

2. 中小型房地产公司驾驶员岗位职责说明

表 3-17 是针对中小型房地产公司驾驶员岗位的职责说明。

表 3-17 中小型房地产公司驾驶员岗位职责说明

岗位名称	驾驶员	隶属部门	办公室
岗位编码	—	直接上级	后勤主管
工资等级	—	直接下级	—
工作概述	负责公司车辆管理、维修与保养		
工作职责与任务	(1) 负责公司车辆的管理与存放 (2) 负责公司车辆的使用和驾驶 (3) 负责车载物品的搬运和送货 (4) 负责公司车辆保养、维修和清洁 (5) 负责公司车辆外租收费核算和登记 (6) 负责安全、及时地保障公司各部门或公司领导因公用车 (7) 负责保障公司长途用车 (8) 负责运行日常勤务用车、看房班车 (9) 负责对公司购置、租用车辆时,积极提出合理化建议 (10) 负责办理车辆购买、保险办理、养路费、车船税的缴纳、年检等手续 (11) 负责协助处理交通意外事故 (12) 负责与交警队等保持良好的公共关系 (13) 负责行政秘书的部分采购工作 (14) 完成上级领导交办的其他工作		
工作绩效标准	(1) 安全驾驶,不违章操作 (2) 车内清洁、舒适,服务周到、热情大方 (3) 合理收费,不弄虚作假		
岗位工作关系	(1) 内部关系 1) 所受监督:在行政事务方面接受行政主管的指示和监督 2) 所施监督:对公司车辆的管理、使用及保养等方面实施监督 3) 合作关系:在车辆运输使用方面,与员工发生协作关系 (2) 外部关系 1) 在车辆管理方面,与公安交通部门发生联系 2) 在车辆使用方面,与相关部门或客户发生公共关系		
工作权限	(1) 公司车辆的监督管理权 (2) 违章乘车的纠正权、实施的申报权 (3) 违规物品的拒载权		
工作时间	在规定时间内上班,经常加班加点		
工作环境	外地流动		



(续)

任职要求	知识及教育水平要求	(1)具备交通法规、机械维修、车辆驾驶等方面的专业技能 (2)了解房地产基本知识
	技能要求	较强的分析记忆能力,熟悉交通法规和交通事故处理的各种方法
	工作经验要求	中专以上学历,机械制作或公共关系专业,3年以上驾驶经验
	基本素质要求	(1)任职者具有健康的体魄,充沛的精力,强烈的责任心,仔细认真的个人特征 (2)男性,35岁以下

3.3.4 食堂工作人员岗位职责说明

食堂工作人员岗位职责说明见表3-18。

表3-18 食堂工作人员岗位职责说明

岗位名称	食堂工作人员	岗位编号	—			
所在部门	办公室	职系	行政事务职系			
直接上级	后勤主管	直接下级	—			
1. 本职 负责为公司员工提供优质的就餐服务						
2. 职责与工作任务						
职责一 工作任务	职责表述:负责食堂的日常管理及食堂会计工作		工作时间百分比:25%			
	制定食堂岗位制度,划分责任区					
	安排每周食谱,经常征求大家的意见,改进餐厅工作					
	食堂现金、日记账、总分类账登记工作					
职责二 工作任务	职责表述:负责组织食堂的日常伙食供应		工作时间百分比:45%			
	负责组织制作员工膳食,及时保证供应					
	负责操作间、库房、餐厅的环境卫生,做好炊具、餐具、食品的清洁、卫生、消毒工作,定期组织清扫					
	组织采购食品、蔬菜、粮油等原材料,并控制采购价格和质量,做到账、物分明,物品妥善保管,厉行节约					
职责三 工作任务	负责就餐预测和成本核算					
	职责表述:负责对下属的培训、监督和考核		工作时间百分比:20%			
	负责制订员工的培训计划					
	负责对下属员工的工作量进行协调					
职责四	职责表述:负责对下属员工的工作情况进行考核		工作时间百分比:10%			
	负责对下属员工的工作进行监督					
3. 权力						
对浪费饭菜的员工有处罚的建议权						
对下级员工的工作有监督检查权						
对下级员工的工作争议有裁决权						
对下级员工有奖惩的建议权						
对下级员工的业务水平、业绩有考核评价权						



(续)

4. 工作协作关系

内部协调关系	后勤主管、公司内部员工
外部协调关系	食品供应商

5. 任职资格

教育水平	技校、职业高中或者高中毕业
专业	专业不限
培训经历	会计专业培训、相关政策培训、烹饪知识培训
经验	2年以上工作经验
知识	烹饪知识、卫生知识、营养学方面的知识、会计知识
技能技巧	具有一定的人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力、判断与决策能力

6. 其他

使用工具设备	一般办公用品,账簿
工作环境	食堂,办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	通知、汇报、工作总结、日记账、现金账、总分类账

备注

3.3.5 炊事员岗位职责说明

炊事员岗位职责说明见表 3-19。

表 3-19 炊事员岗位职责说明

岗位名称	炊事员	岗位编号	—
所在部门	办公室	职系	工勤职系
直接上级	后勤主管	直接下级	—
1. 本职 负责为公司员工提供优质的就餐服务			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作 任务	职责表述:负责组织食堂的日常伙食供应	工作时间百分比:90%	
	负责制作员工膳食,及时保证供应		
	负责操作间、库房、餐厅的环境卫生,做好炊具、餐具、食品的清洁、卫生、消毒工作		
	采购食品、蔬菜、粮油等原材料,并控制采购价格和质量		
	进行就餐预测,奉行厉行节约,合理安排饭菜分量,杜绝浪费		
	不购买及不做原料不新鲜的饭菜及副食品,做到生、熟分开		
	厨房内用具定期消毒,厨房餐厅内卫生坚持每日清扫和每周大扫除一次		
职责二 工作 任务	职责表述:保持个人健康、卫生	工作时间百分比:5%	
	餐厅工作人员每年定期检查身体,并执证上岗		
	保持仪容整洁及个人卫生		



(续)

职责三	职责表述:完成上级领导交付的其他工作	工作时间百分比:5%
3. 权力		
食谱安排的建议权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	公司内部员工	—
外部协调关系	—	—
5. 任职资格		
教育水平	高中毕业	—
专业	专业不限	—
培训经历	厨师专业培训	—
经验	1年以上工作经验	—
知识	具有膳食营养知识	—
技能技巧	具有一定的人际交往能力	—
6. 其他		
使用工具设备	厨具设备	—
工作环境	食堂、食品市场	—
工作时间特征	正常工作时间,特殊情况需要加班	—
所需记录文档	食谱	—
备注		



3.3.6 保安员岗位职责说明

保安员岗位职责说明见表 3-20。

表 3-20 保安员岗位职责说明

岗位名称	保安员	岗位编号	—
所在部门	办公室	职系	行政事务职系
直接上级	后勤主管	直接下级	门卫
1. 本职			
确保公司的消防、保卫与交通安全			
2. 职责与工作任务			
职责一	职责表述:负责公司的消防、保卫制度的检查执行		
	工作任务	负责公司有关防火防盗、保卫等规章制度、实施细则的执行情况并做好记录	
		定期组织检查公司各部位的消防安全和保卫设施及工作措施并做好记录,及时发现隐患并上报,督促和监督有关部门限期整改	
		负责公司消防器材、设施的配置、维护、更换、定检工作,保证其完好有效	
		组织处理治安、火灾等突发性事件,及时调查事件原因	



(续)

职责二	职责表述:负责对员工进行消防、保卫的培训				
	工作任务	组织义务消防队的日常训练、演习、扑救火灾工作			
		负责组织对员工进行法制、防火安全、保密思想教育和安全技能培训			
		搜集公司治安保卫、防火、保密信息,编制公司安全保卫、防火、保密工作档案			
职责三	职责表述:内部治安安全工作				
	工作任务	检查部各部门的治安防范工作			
		对临时人员的具体履历审核工作			
		检查值班巡逻情况的具体落实情况			
职责四	职责表述:负责交通安全工作				
	工作任务	协助公安交通部门调查车辆肇事原因			
		针对交通事故提出处理建议,经批准后具体办理			
职责五	职责表述:完成上级领导交付的其他工作		工作时间百分比:5%		
3. 权力					
有对各部门的安全保卫、防火、卫生工作的监督检查权					
对各部门的安全隐患有限期整改权					
对所属下级的工作有监督检查权					
有对交通事故进行调查并提出处理意见的权力					
对所属下级的工作争议有裁决权					
对进出公司的人员和车辆有盘查权					
在突发事件发生时有现场指挥、维持秩序权					
对违反公司安全保卫制度的行为有制止权和命令整改权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司各部门				
外部协调关系	公安局,派出所				
5. 任职资格					
教育水平	技校、职业高中毕业				
专业	公安、保卫专业				
培训经历	经过公安机关专业培训,岗位培训合格证				
经验	3年以上工作经验				
知识	具备相应治安保卫、消防知识和行政管理知识				
技能技巧	具有敏锐的观察力和较强的沟通写作能力,具有一定的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力,具有较强的责任心和高度的警惕性				
6. 其他					
使用工具设备	一般办公设备				
工作环境	办公室以及需要检查的各个场所				
工作时间特征	正常工作时间,特殊情况需要加班				
所需记录文档	通知、汇报文件、工作总结,各种日常工作报表				
备注					



3.3.7 门卫岗位职责说明

门卫岗位职责说明见表 3-21。

表 3-21 门卫岗位职责说明

岗位名称	门卫		
岗位编码	—	直接上级	保安员
工资等级	—	直接下级	—
工作概述	负责公司门卫的值班、检查和监督		
工作职责与任务	<ul style="list-style-type: none"> (1) 遵守公司各项规章制度,按时上岗接班,对管辖区域的安全负有重大责任,必须树立高度的事业心和责任感,在岗不睡觉、不吸烟、不擅离岗位、不做与执勤无关的事情 (2) 值班人员在执勤时要认真负责,发现异常情况要果断处理,消除隐患,并向领导汇报 (3) 值班人员要提高警惕,敢于同坏人坏事作斗争,保护公司财产 (4) 礼貌待人,语言文明,尽量避免与其他人员发生争执,问题难以解决及时上报上级处理 (5) 文明执勤,明确任务职责,对出入人员严格控制,对外来人员要详细询问,做好登记记录 (6) 外部人员来公司联系工作时需执工作证、介绍信或有关证件,办理登记手续,出门时交回会见人的签字登记单 (7) 值班人员要对出入人员携带物品和车辆进行检查,对出门手续不完备着有权查明情况,暂扣物品,并及时向领导报告,发现违纪行为的人员应立即制止,情节严重和不听劝阻者将情况如实记录,及时通告公司领导 (8) 值班人员上岗期间要认真负责,注意岗位形象,见到领导要热情礼貌 (9) 夜间要对重要部位进行严格细致的检查,对发现或发生的一切事情都要写在记录本上记录载明 (10) 严禁将易燃易爆危险品带入公司,特殊情况必须领导审批 (11) 熟悉地形地貌和消防设施的分布及使用常识,遇到火灾及其他事故,及时报告领导并采取措施、保护现场 		
工作绩效标准	<ul style="list-style-type: none"> (1) 严格执行公司出入人员的管理制度,认真负责,态度认真 (2) 严格考勤打卡制度,认真负责,不弄虚作假 		
岗位工作关系	<ul style="list-style-type: none"> (1) 内部关系 <ul style="list-style-type: none"> 1) 所受监督:在公司行政事务管理中,接受上级领导的指示和监督 2) 所施监督:对公司出入人员及所携物品,实施检查监督 3) 合作关系:与上下班的公司员工发生协作关系 (2) 外部关系 <ul style="list-style-type: none"> 与来公司参观或联系业务的客人发生联系 		
工作权限	<ul style="list-style-type: none"> (1) 公司员工出勤的监督情况 (2) 公司员工出入所携物品的检查登记情况 (3) 公司员工制服及胸章的检查权 		
工作时间	在规定时间内上班,有时需要加班加点		
工作环境	门卫值班室		
任职要求	知识及教育水平要求	<ul style="list-style-type: none"> (1) 拥有法律、保安等方面的专业知识和技能 (2) 了解房地产的基本知识 	
	技能要求	<ul style="list-style-type: none"> (1) 具备较强的事务的分析判断能力 (2) 熟悉安全防护措施的规定 (3) 掌握一定的武术技巧 	
	工作经验要求	中专学历或高职学历,武术专业或退伍军人,2 年以上工作经验	
	基本素质要求	<ul style="list-style-type: none"> (1) 任职者具有健康的体魄,充沛的精力,强烈的责任心,仔细认真的个人特征 (2) 男性,25 岁以下 	



3.3.8 办公室维修工岗位职责说明

一般情况下，维修工岗位隶属于办公室，主要负责公司内部电力设备、线路、锅炉和暖气等的维护。而有些房地产公司在工程部下会设置维修工一职，负责公司开发项目的维修事宜，这种情况将在后面工程管理类部门的岗位职责说明一章中做具体介绍，下面将对隶属于办公室的维修工岗位职责进行详细的说明（表 3-22）。

表 3-22 办公室维修工岗位职责说明

岗位名称	维修工	岗位编号	—			
所在部门	办公室	职系	工勤职系			
直接上级	后勤主管	直接下级	—			
1. 本职						
确保公司电力设备、线路、锅炉、暖气、下水管道和空调的正常运转						
2. 职责与工作任务						
职责一	职责表述：负责对公司电力设备与线路的维修、维护和检查		工作时间百分比：35%			
	工作任务	对电力设备、设施与线路的日常保养和检查工作，并做好记录				
		妥善保管维修用具，丢失、损坏时将根据情况承担相关责任				
		负责随时检查用电设备运行状态				
职责二	职责表述：负责保证锅炉的正常运转		工作时间百分比：20%			
	工作任务	负责锅炉的日常保养和维护工作				
		锅炉出现故障时，及时通知并协助维修人员进行抢修				
		负责锅炉房的环境卫生				
职责三	职责表述：负责水暖管道、空调的维护和保养		工作时间百分比：40%			
	工作任务	熟知公司水暖管路的布置和分布情况，掌握主要控制闸阀的具体位置				
		对主要闸阀做好日常维护和检查工作，并记录				
		接到报修任务时及时赶赴现场，及时维修并填写维修记录				
职责四	职责表述：完成上级领导交付的其他工作		工作时间百分比：5%			
	3. 权力					
有对水暖管道空调更新的建议权						
4. 工作协作关系						
内部协调关系	公司各部门					
外部协调关系	维修器件供应商					
5. 任职资格						
教育水平	技校、高中毕业					
专业	维修工种					
培训经历	经过专业培训，岗位培训合格证					
经验	4 年以上工作经验					



(续)

知识	具备相应的机械知识、锅炉管道知识
技能技巧	较强的业务知识技能
6. 其他	
使用工具设备	维修所需的工具、器件
工作环境	公司大院
工作时间特征	正常工作时间,特殊情况下需要加班
所需记录文档	维修记录
备注	

3.3.9 保洁员岗位职责说明

保洁员岗位职责说明见表 3-23。

表 3-23 保洁员岗位职责说明



岗位名称	保洁员	岗位编号	—			
所属部门	办公室	在岗人数	1			
直属上级	后勤主管	直属下级人数	0			
直属下级		—				
基本任务	按规定保证工作场所的日常保洁及服务工作					
1. 工作关系						
内部协助关系	各部门和相关岗位					
外部协作关系	—					
2. 岗位职责						
负责按照卫生标准打扫办公场所,确保工作场所整洁 负责协助部门其他人员接待客人 完成上级领导交办的其他任务						
3. 任职资格						
教育水平	<input checked="" type="checkbox"/> 高中及以下	<input type="checkbox"/> 专科	<input type="checkbox"/> 本科			
专业要求	—					
专业证书	—					
工作经验	(1) [保洁员] <input type="checkbox"/> 6 个月以下 <input checked="" type="checkbox"/> 6 个月至 2 年 <input type="checkbox"/> 2~5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上 (2) 其他					
素质技能	(1) 知识 & 技能要求: 掌握卫生操作规范					
	(2) 能力要求					
	1) 文字表达能力:	<input type="checkbox"/> 无需	<input checked="" type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较强	<input type="checkbox"/> 极强	
	2) 人际沟通能力:	<input checked="" type="checkbox"/> 无需	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较强	<input type="checkbox"/> 极强	
	3) 判断决策能力:	<input checked="" type="checkbox"/> 无需	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较强	<input type="checkbox"/> 极强	
	4) 组织领导能力:	<input checked="" type="checkbox"/> 无需	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较强	<input type="checkbox"/> 极强	
	5) 创新能力:	<input checked="" type="checkbox"/> 无需	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较强	<input type="checkbox"/> 极强	
6) 其他						
备注						



3.4 房地产公司行政办公类部门法律事务专员岗位职责说明

法律事务专员，有些房地产公司称其为律师，主要负责公司合同文本、函件的咨询把关与案件的处理和法律文件的管理，其具体的岗位职责如下。

(1) 加强自身学习：

1) 不断加强自身法律专业和其他相关专业知识的学习，协助公司领导正确执行国家法律、法规，对公司的经营决策提出法律意见。

2) 组织本条线标杆企业学习工作，以及在学习、考察后组织内部改革方案的研究和督促落实工作。

3) 根据部门安排，参与公司内、外部法律知识培训工作。

(2) 日常合同文本、函件的咨询与把关：

1) 根据需要，参与合同的谈判、起草，对公司经营中的合同进行评审，避免合同风险，确保合同的规范有效。

2) 对在建的工程项目进行定期调研，了解、掌握合同履行情况及施工中索赔签证，做好对项目收发文的辅导。

(3) 案件处理：

1) 代理好诉讼、仲裁、听证和行政复议案件等法律事务，寻求公正的处理方案，维护好公司的合法权益。

2) 对案件诉讼过程中出现的新情况、新变化，须及时反馈给部门负责人。

3) 协助有关部门处理重大工伤事故。

4) 妥善保管好诉讼资料，将已办结的案件装订成册后归档。

(4) 法律文件的管理：

1) 公司法律文件的初步审核。

2) 翻译信函、法律文件和法律规定，在会议和谈判中进行口译。

3) 监管组织的必备文件。

4) 安排法律事务部的会议，计划日程，负责各类法律性文件的保存管理。

5) 完成上级交代的其他任务。

3.5 房地产公司行政办公类部门网络管理员岗位职责说明

网络管理员，有些房地产公司称其为IT专员，主要负责公司信息系统的规划维护及计算机软硬件管理和培训工作。房地产企业的规模不同，其职责也会有所不同。

3.5.1 多项目房地产公司网络管理员岗位职责说明

在多项目的房地产公司中，总公司和项目公司的网络管理员所负责的工作有所区别，下面将分别对其职责进行说明。

1. 多项目房地产公司总公司网络管理员岗位职责说明

表3-24是针对多项目房地产公司总公司网络管理员岗位的职责说明。



表 3-24 多项目房地产公司总公司网络管理员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	网络管理员	岗位编号	—			
	所在部门	办公室	岗位定员	—			
工作关系							
<pre> graph TD A[直接上级岗位：信息主管] --> B[网络管理员] B --> C[直接下级岗位：—] D[公司外部相关单位名称：各系统供应商] --- B E[公司内部相关部门及岗位：公司各部门、办公室全体岗位] --- B </pre>							
主要工作职责	职位设置目的： 在信息主管的领导下,完成系统规划及维护,保证系统的正常运行、完成公司 IT 技术支持,以保证办公 IT 工作的正常进行						
	序号	概述	内容描述				
	1	系统规划、维护	公司 IT 规划、设计与维护 公司外部网络环境和数据库的维护 公司各类应用系统的运行环境的配置和维护				
	2		负责维护公司内部网络系统、邮件系统、FTP 系统 公司及项目公司邮箱的维护和账户添加工作				
	3		公司各类应用软件系统的规划、需求分析、实施和维护				
	4	公司网站管理		负责公司网站的开发和维护			
	5	基础硬件的配置和维护	公司员工办公计算机的配置、选购、维护和技术指导 公司办公设备的购买和维护				
	6		公司办公电话、视频会议、电话会议、门禁等设备的日常维护、使用、管理				
	7	办公计算机安全管理		公司办公计算机病毒防治技术的管理、跟踪研究			
	8	办公设备管理		公司计算机、办公设备等物品的使用登记、盘点、保管工作			
	9	其他		领导交办的其他工作			
工作职权	业务类		对公司 IT 业务及管理有建议权				
	费用审批类		—				
	人事类		—				
任职资格	教育程度		大专以上学历	专业	计算机及相关专业		
	工作经验		1 年以上专业工作经验				
	资格证书		IT 相关认证证书				
	业务技能		—				
	语 言	英语	—				
		其他	—				
	计算机水平		通过 MCSE 认证				
	能力与素质		技术应用能力； 问题解决能力； 创新能力； 敬业负责				
	其他		服务意识				



2. 多项目房地产公司项目公司网络管理员岗位职责说明

表 3-25 是针对多项目房地产公司项目公司网络管理员岗位的职责说明。

表 3-25 多项目房地产公司项目公司网络管理员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	网络管理员	岗位编号	—																												
	所在部门	办公室	岗位定员	—																												
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称 : IT 商家、ISP 提供商等] --- B[直接上级岗位 : 信息主管] B --- C[网络管理员] C --- D[直接下级岗位 : —] E[公司内部相关部门及岗位 : 公司各相关部门等] --- C </pre>																															
主要工作职责	<p>职位设置目的：根据公司发展战略及管理要求，负责公司内部的管理信息系统维护，内部邮件系统管理，计算机硬件维护等工作，保证公司各部门工作的正常进行，支持和保障公司战略和发展目标的实现</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>序号</th> <th>概述</th> <th colspan="2">内容描述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>维护公司局域网</td> <td colspan="2">负责建立及维护公司局域网，保证其 24 小时正常运作</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>维护公司办公设备</td> <td>负责公司计算机、复印机、传真机、打卡机等的维护、保养及联系维修；</td> <td>负责公司计算机及外围设备的维护，并为之提供相关技术支持</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>提供视频会议技术支持</td> <td colspan="2">负责为视频会议的正常运作提供技术支持</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>设计应用软件</td> <td colspan="2">负责为公司有关部门设计应用软件</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>培训电脑知识</td> <td colspan="2">负责为公司各部门员工进行计算机相关知识的培训</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>管理内部邮件系统</td> <td colspan="2">负责公司内部邮件系统管理及网络管理</td> </tr> </tbody> </table>				序号	概述	内容描述		1	维护公司局域网	负责建立及维护公司局域网，保证其 24 小时正常运作		2	维护公司办公设备	负责公司计算机、复印机、传真机、打卡机等的维护、保养及联系维修；	负责公司计算机及外围设备的维护，并为之提供相关技术支持	3	提供视频会议技术支持	负责为视频会议的正常运作提供技术支持		4	设计应用软件	负责为公司有关部门设计应用软件		5	培训电脑知识	负责为公司各部门员工进行计算机相关知识的培训		6	管理内部邮件系统	负责公司内部邮件系统管理及网络管理	
序号	概述	内容描述																														
1	维护公司局域网	负责建立及维护公司局域网，保证其 24 小时正常运作																														
2	维护公司办公设备	负责公司计算机、复印机、传真机、打卡机等的维护、保养及联系维修；	负责公司计算机及外围设备的维护，并为之提供相关技术支持																													
3	提供视频会议技术支持	负责为视频会议的正常运作提供技术支持																														
4	设计应用软件	负责为公司有关部门设计应用软件																														
5	培训电脑知识	负责为公司各部门员工进行计算机相关知识的培训																														
6	管理内部邮件系统	负责公司内部邮件系统管理及网络管理																														
7	系统整合	负责整合各分立系统，实现跨系统的数据访问																														
8	其他	完成上级领导交办的其他工作																														
工作职权	业务类		—																													
	费用审批类		—																													
	人事类		—																													
任职资格	教育程度		大专以上学历	专业																												
	工作经验		1 年以上一般工作经验																													
	资格证书		—																													
	业务技能		计算机硬件维护能力及软件使用设计能力																													
	语 言	英语	—																													
		其他	—																													
	计算机水平		能够操作办公软件																													
	能力与素质		沟通能力； 团结合作； 技术应用能力； 问题解决能力； 敬业负责																													
	其他		—																													



3.5.2 单项目房地产公司网络管理员岗位职责说明

表3-26是针对单项目房地产公司网络管理员岗位的职责说明。

表3-26 单项目房地产公司网络管理员岗位职责说明

岗位名称	网络管理员	岗位编号	—		
所在部门	办公室	职系	技术职系		
直接上级	信息主管	直接下级	—		
1. 本职					
负责公司信息网络的建设,计算机软硬件的维护和更新,应用软件开发和推广,以及计算机培训工作					
2. 职责与工作任务					
职责一 工作 任务	职责表述:负责公司信息系统管理及网络安全		工作时间百分比:10%		
	负责公司总体信息化规划、建设和维护				
	协助公司管理信息系统的开发,负责公司管理信息系统的运行、维护				
	负责公司的计算机信息安全和网络安全工作				
职责二 工作 任务	职责表述:负责公司信息网络建设		工作时间百分比:20%		
	负责公司内部局域网的建设、修改与维护				
	负责公司外部网站的建立与维护				
职责三 工作 任务	职责表述:负责公司计算机应用软件的开发与推广		工作时间百分比:40%		
	根据公司具体情况,进行应用软件开发				
	负责公司销控软件管理系统的建立与维护,对公司房屋出入库数据进行处理				
	负责已开发软件的推广应用				
职责四 工作 任务	职责表述:负责公司计算机软、硬件的购置与维修		工作时间百分比:10%		
	负责公司计算机硬件的购置及维修				
	对公司使用的专业软件负责购置,并提供技术支持				
职责五 工作 任务	负责对公司各部门计算机的操作系统进行维护				
	职责表述:负责公司计算机培训工作		工作时间百分比:15%		
	根据人力资源部培训计划,对公司员工进行计算机技术培训				
对所开发软件的应用人员进行培训					
职责六	职责表述:信息主管交办的其他工作		工作时间百分比:5%		
3. 权力					
选择软、硬件供应厂商、型号的建议权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司各部门				
外部协调关系	软、硬件供应商				
5. 任职资格					
教育水平	本科以上学历				
专业	计算机或者电子类专业				
培训经历	计算机应用技术培训、计算机硬件维修培训				
经验	1年以上工作经验				
知识	掌握计算机软硬件知识、网络知识				
技能技巧	具有较强的软硬件维护能力和网站建设维护能力,具有一定的沟通能力				
6. 其他					
使用工具设备	计算机,一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet、文件柜)				
工作环境	办公室				
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班				
所需记录文档	计算机软硬件资料、计算机维修记录、软件开发文档				
备注					



3.6 房地产公司行政办公类部门企划专员岗位职责说明

表 3-27 是针对房地产公司行政办公类部门企划专员岗位的职责说明。

表 3-27 房地产公司行政办公类部门企划专员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	企划专员	岗位编号	—
	所在部门	办公室	岗位定员	—
工作关系				
<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称： 外部业务相关单位(如印刷厂等)、宣传主管部门] --- B[直接上级岗位： 行政主管] B --- C[企划专员] C --- D[直接下级岗位： —] D --- E[公司内部相关部门及岗位： 公司各部门、办公室全体岗位] </pre>				
主要工作职责	职位设置目的： 在行政主管的领导下,主要负责公司内刊编辑、网页编辑工作,对内促进公司企业文化建设、对外扩大宣传			
	序号	概述	内 容 描 述	
	1	内刊管理	负责公司内部刊物素材收集、整理、编辑、出版等工作	
			建立各类文档目录,方便检索和查询	
			协调平面设计进行企业刊物的设计、制作、完稿工作	
	2	网站编辑	负责公司网站网页的编辑工作	
			公司网站的技术、内容制作、维护工作	
			公司网站信息的及时更新工作	
	3	宣传物料制作	摄影、录像工作	
			制作合同的洽谈工作	
	4	电子文档管理	电子版内刊制作	
			其他电子版文档管理	
	5	其他	完成上级领导交办的其他工作	
工作职权	业务类		对内刊编辑、网页编辑工作的完善具有建议权	
	费用审批类		—	
	人事类		—	
任职资格	教育程度	大专以上学历		专业 中文及相关专业
	工作经验	1 年以上一般工作经验		—
	资格证书	—		



(续)

任职资格	业务技能		具备很好的写作能力
	语 言	英语	—
	其他		—
	计算机水平		能够熟练使用常用网页编辑工具； 熟练使用文字处理软件
	能力与素质		敬业负责； 团结合作； 诚信正直； 主动性； 技术应用能力
	其他		服务意识、工作条理性



3.7 房地产公司行政人力部岗位职责说明

在一些中小型房地产公司中，行政办公部和人力资源部的职能并未作明确的区分，而是设置行政人力部统一管理办公室事务和人力资源方面的工作，其设置的岗位主要有行政人力总监、行政人力部经理、行政主管、人事主管、信息主管、行政文员、驾驶员等。本节主要对行政人力总监和行政人力部经理的岗位职责进行说明，其他人员的岗位职责可参考本书对应章节的说明。

3.7.1 行政人力总监岗位职责说明

表3-28是针对行政人力总监岗位的职责说明。

表3-28 行政人力总监岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	行政人力总监	岗位编号	—
	所在部门	行政人力部	岗位定员	—
工作关系	<div style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="width: 30%;"> <p>公司外部相关单位名称：</p> <p>公司重要客户 合作单位、机构 相关政府机构 相关企业及协会 相关业务单位</p> </div> <div style="width: 20%; position: relative;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100%; height: 100%;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%);"> <p>直接上级岗位： 副总经理</p> </div> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; position: absolute; top: 0; left: 0; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>本岗位</p> </div> <div style="position: absolute; bottom: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, 50%);"> <p>直接下级岗位： 行政人力部经理</p> </div> </div> </div> <div style="width: 30%;"> <p>公司内部相关部门及岗位：</p> <p>总经理及各分公司高管、各部门负责人</p> </div> </div> </div>			



(续)

主要工作职责	职位设置目的： 在副总经理的领导下,根据公司的发展规划和经营目标,统筹协调公司人力资源工作和行政运营工作,以保证公司各项行政人事工作系统、稳定、高效地开展,为公司战略目标的实现提供支撑		
	序号	概述	内 容 描 述
	1	协助总经理,参与公司经营管理与决策	协助总经理制订公司发展战略及公司发展战略规划
			参与制订公司年度经营计划和预算方案
			参与公司重大问题的决策
			掌握和了解公司内外动态,及时向总经理反映,并提出建议
	2	对行政人力部的管理职责	审核公司年度人力资源规划,并监督规划的实施
			审核公司年度培训计划,并监督计划的实施
			审核公司薪酬方案,并监督方案的执行
			审核公司绩效管理方案,并监督方案的执行
			审核(批准)年度、季度、月度计划编制,并对计划的实施情况进行监督
			审核(批准)危机管理方案
			组织公司流程管理体系的建立、实施和完善
	3	对行政人力部门的通用职责	组织部门流程管理体系的建立、实施和完善
			组织部门的业务规划、年度、季度、月度计划编制及监督计划的落实
			组织部门的培训工作
			负责对部门的工作进行工作指导、监督,确保分管部门工作的顺利开展
			负责对部门负责人进行绩效评价
			协助部门与其他部门之间的协调与沟通
	4	其他	总经理交办的其他工作任务
工作职权	业务类		对公司战略规划有建议权
			对公司计划管理有审核权
			对公司人力资源相关工作有审核权
			对公司行政运营工作有审核权
	费用审批类		对所辖部门年度预算内的费用有审批权
			对授权范围内的预算有审批权
	人事类		对所辖部门负责人绩效情况有考核权
			对所辖部门岗位调整、人事任免有审核权
任职资格	教育程度		本科以上学历 专业 人力资源管理、行政管理及相关专业
	工作经验		8年以上相关工作经验
	资格证书		—
	业务技能		精通人力资源管理及组织管理理论知识
			精通行政管理机运营管理理论知识
			熟悉战略管理及计划管理专业知识



(续)

任职资格	语 言	英语	具备基本的英语听、说、读、写能力
		其他	—
	计算机水平		良好的英文阅读能力
	能力与素质		领导及沟通能力； 组织协调能力； 培育辅导能力； 计划能力； 诚信正直
	其他		全局意识、决策意识、成就导向

3.7.2 行政人力部经理岗位职责说明

表 3-29 是针对行政人力部经理岗位的职责说明。

表 3-29 行政人力部经理岗位职责说明



岗位名称	行政人力部经理	岗位编号	—			
所属部门	行政人力部	在岗人数	1			
直属上级	行政人力总监	直属下级人数	12			
直属下级	行政主管、人力主管、行政文员、驾驶员					
基本任务	负责公司工作计划管理、人力资源管理、行政管理、公共关系管理和企业文化建设职能					
1. 工作关系						
内部协助关系	副总经理、总监、总助、各部门和相关岗位					
外部协作关系	人才招聘机构、培训咨询机构等相关人才和管理机构，房产局、车管所、工商局和劳动保障局等相关部门，法律事务所等相关部门，电视台、报纸、网站等媒体宣传机构					
2. 岗位职责						
(1) 负责组织建立健全公司人力资源管理和行政管理、计划管理制度并监督实施 (2) 负责总体上协调与公司其他部门和单位之间工作关系，以及本部门与新闻媒体、相关政府部门和社会团体的关系 (3) 总体上负责公司人力资源管理和行政管理工作的开展 (4) 负责组织公司员工的薪酬福利、社保、培训、入职、离职等相关管理工作 (5) 负责牵头组织公司各项会议的召开，督促公司各类文件资料的管理，以及信息化建设工作的开展 (6) 负责协助公司领导接待重要来访人员 (7) 负责进行危机处理、对外关系的建立和维护，以及企业文化形象的宣传工作 (8) 负责制订部门日常计划并组织计划的实施、协调、检查及评价 (9) 负责对本部门员工工作的分配、指导、检查、监督、考核 (10) 负责改进本部门的内部管理流程，提高工作效率和工作质量 (11) 负责组织本部门员工的培训工作 (12) 负责组织标杆企业学习工作，以及在学习、考察后组织内部改革方案的研究和督促落实工作 (13) 负责公司 ERP 监控系统的推进工作，根据公司战略规划配合公司信息化建设，包括 ERP 管理、一卡通、视频电话会议、外围监控体系等，发挥配合调控的职能作用 (14) 负责履行档案管理职责，根据本公司不同种类文件材料形成的特征，负责监督本公司文件材料的形成、积累、保管和整理立卷归档工作，保证归档文件材料完整、准确、系统，并按规定时间移交本公司集中保管 (15) 负责组织并监督公司的文件管理、档案管理，管理公司重要资质证件						



(续)

- (16)负责组织公司年检、变更、资质年检等工作
- (17)负责外联工作及办理公司所需各项证照
- (18)负责审核本部门的预算费用,控制预算总额
- (19)完成上级领导交办的其他任务

3. 任职资格

教育水平	<input type="checkbox"/> 高中及以下 <input type="checkbox"/> 专科 <input checked="" type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 硕士及以上
专业要求	人力资源管理、企业管理、行政管理等相关专业
专业证书	—
工作经验	<ul style="list-style-type: none">(1)[人力资源管理] <input type="checkbox"/>6个月以下 <input type="checkbox"/>6个月至2年 <input type="checkbox"/>2~5年 <input checked="" type="checkbox"/>5年以上(2)[行政管理] <input type="checkbox"/>6个月以下 <input type="checkbox"/>6个月至2年 <input type="checkbox"/>2~5年 <input checked="" type="checkbox"/>5年以上(3)[部门管理] <input type="checkbox"/>6个月以下 <input type="checkbox"/>6个月至2年 <input checked="" type="checkbox"/>2~5年 <input type="checkbox"/>5年以上(4)其他
素质技能	<p>(1)知识 & 技能要求</p> <ul style="list-style-type: none">1)精通人力资源管理相关理论和知识2)熟悉国家有关人事制度、政府办事制度和相关业务流程3)掌握房地产企业相关业务流程和知识 <p>(2)能力要求</p> <ul style="list-style-type: none">1)文字表达能力:<input type="checkbox"/>无需 <input type="checkbox"/>一般 <input checked="" type="checkbox"/>较强 <input type="checkbox"/>极强2)人际沟通能力:<input type="checkbox"/>无需 <input type="checkbox"/>一般 <input checked="" type="checkbox"/>较强 <input type="checkbox"/>极强3)判断决策能力:<input type="checkbox"/>无需 <input checked="" type="checkbox"/>一般 <input type="checkbox"/>较强 <input type="checkbox"/>极强4)组织领导能力:<input type="checkbox"/>无需 <input checked="" type="checkbox"/>一般 <input type="checkbox"/>较强 <input type="checkbox"/>极强5)创新能力: <input type="checkbox"/>无需 <input checked="" type="checkbox"/>一般 <input type="checkbox"/>较强 <input type="checkbox"/>极强6)其他
备注	



FangDiChan

第4章

房地产公司人力资源类部门岗位职责说明





房地产公司人力资源类部门主要负责企业人力资源体系建立的工作，包括人员招聘、培训、绩效考核、薪酬福利管理、岗位调动等内容。人力资源类部门有人力资源部、人事部等称谓，本书统称其为人力资源部。房地产公司人力资源部在岗位设置中可分为五个级别，由高至低排列分别是人力资源总监、人力资源部经理、人力资源主管、人力资源专员和人事助理。本章将会分别对上述岗位进行职责说明。

4.1 人力资源总监岗位职责说明

人力资源总监是人力资源部级别最高的职务，一般由行政副总经理领导。有的企业不独立设置人力资源总监，就由人力资源部经理负责行使人力资源总监的职责。人力资源总监岗位职责说明见表 4-1。

表 4-1 人力资源总监岗位职责说明

职务名称	人力资源总监	直接上级	行政副总经理		
所属部门	人力资源部	辖员人数	2 人		
定员人数	1 人	薪资标准	—		
1. 职务说明					
编号	工作内容及职责				
(1)	拟定公司人力资源规划,制订公司年度人事工作计划,报上级部门批准后执行				
(2)	对子公司人力资源工作进行指导与服务				
(3)	制定相关人事管理制度、员工培训管理制度,参与制定针对员工的绩效评价体系、公司员工的岗位描述、薪酬福利体系				
(4)	审核和承办人事招聘、职称评定、调配任免、晋升辞退等工作				
(5)	考察、考核、选拔、任用、交流、调整及审核中层领导干部资格,做好公司中层管理人员的晋升或调整				
(6)	参与对公司公司子企业高层管理者的评价工作				
(7)	承办对新进员工在试用期内每月两次的访谈工作				
(8)	参与公司重大决策,就人力资源方面提出意见和建议,并解答相关问题				
(9)	与政府机关、公司总部对应部门的联络及部门内部的日常管理工作				
(10)	协助总经理办公室做好对下属子公司的考核工作				
(11)	公司临时下达的工作任务				
2. 工作关系					
所施监督	在规定的权限内,自行处理有关的工作,遇特殊情况向公司领导请示				
所受监督	总经理				
职位关系	可直接升迁的职位	副总经理			
	可相互转换的职位	项目公司副总经理			
	可升迁至此的职位	项目公司办公室主任、人力资源部经理			
3. 任职资格					
所需学历及专业	最低学历	专业			
	本科	管理或人力资源类专业			
所需工作经验	5 年以上工作经验和公司内 1 年以上的工作经历				
能力要求	良好的书面与口头表达能力和协调沟通能力,良好的职业道德与职业素养				



4.2 人力资源部经理岗位职责说明

人力资源部经理是人力资源总监的直接下属，协助人力资源总监对部门进行直接管理。人力资源部经理主要负责公司的人力资源体系战略计划的拟定并监督下属执行的工作，还需对本部门进行内部管理和协调与其他部门的关系，具体职责见表 4-2。

表 4-2 人力资源部经理岗位职责说明

岗位名称	人力资源部经理	岗位编号	—
所在部门	人力资源部	职系	管理职系
直接上级	人力资源总监	直接下级	招聘主管、薪酬主管、培训主管、绩效主管
1. 本职			
负责公司人力资源规划和人力资源管理中的各项事宜,保证公司人力资源供给和人力资源高效利用			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作 任务	职责表述:制订人力资源战略规划,为重大人事决策提供建议和信息支持	工作时间百分比:15%	
	根据公司发展战略组织制订人力资源战略规划,全面考虑干部和技术人员的梯队建设		
	对公司重大人事问题提供建议		
	定期组织收集有关人事招聘、培训、考核、薪酬等方面的信息,为公司重大人事决策提供信息支持		
职责二 工作 任务	职责表述:负责公司人力资源战略的执行	工作时间百分比:15%	
	根据公司的情况,组织制定公司人事管理制度、薪酬与福利制度、人事档案管理制度、员工手册、培训大纲等规章制度、实施细则和工作程序,并组织实施		
	根据公司的发展规划,提出机构设置和岗位职责设计方案,对公司组织结构设计提出改进方案		
	建立健全员工职业发展规划		
职责三 工作 任务	职责表述:全面负责人力资源管理的各项事务	工作时间百分比:40%	
	在公司内外建立和发展良好的公关关系,寻找和发现公司需要的人才,并及时向公司有关部门推荐		
	负责组织实施招聘工作,并参与对应聘人员的面试筛选		
	负责制订公司不同层次员工的培训和发展计划,测算成本,上报预算经批准后组织安排对员工的培训		
	负责组织公司员工的绩效考核,处理员工针对考核结果的申诉		
	负责组织公司员工的职称评定工作		
	建立适当的员工奖惩制度,调动员工工作积极性及潜力		
	组织公司劳资管理工作,编制公司年度劳资计划及薪资调整方案,审核公司员工每月的薪酬		
	负责拟好公司劳动纪律管理工作,严格考勤制度,定期检查劳动纪律		
	代表公司与员工签订各种劳动合同,以及处理各种与劳动合同相关的事宜		
	建立公司人力资源管理信息系统及员工档案,为公司重大人力资源管理决策提供参考依据		
	负责公司新进员工的入职引导、介绍本公司规章制度,对入职职位工作内容的讲述和要求等		
	按时并保质保量完成公司人力资源管理部门需要的各种人事报表		
	负责建立公司内部的沟通机制,及时了解员工的思想动态		
	为各部门提供良好的人力资源服务,以协助提高各部门工作效率		
	审核下发人力资源管理程序文件		
	对公司部门职能和岗位职责进行管理		



(续)

职责四	职责表述:负责其他人事事务		工作时间百分比:10%						
	监督部门员工进行各类人事档案的转入、转出手续及归档保管工作								
	负责有关人事调动、户口管理的事宜								
	代表公司与政府、其他单位对口部门进行沟通和交流								
职责五	职责表述:负责人力资源部内部的组织管理		工作时间百分比:15%						
	负责指导下属员工制订阶段性工作计划,并督促执行								
	负责部门队伍建设,选拔、配备、培训、评价本部门人员								
	负责部门内工作任务分工,合理安排人员								
职责六 职责表述:完成上级领导交办的其他任务		工作时间百分比:5%							
3. 权力									
对公司编制内部招聘制度的审核权									
对公司员工出勤的监督权									
对公司员工手册的解释权									
对员工考核数据和事项的核实权									
对员工投诉的核实权									
对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权									
对所属下级的工作的监督检查权									
对所属下级的工作争议有裁决权									
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权									
本部门预算内的费用使用权									
4. 工作协作关系									
内部协调关系	公司各部门及各下属单位								
外部协调关系	人事局,劳动局,高等院校,公安部门,总公司相关部门								
5. 绩效标准与指标									
能团结公司员工,严格控制员工质量及员工流失									
人事管理档案齐全									
上报公司的各种报表无差错									
使员工积极参与各类培训学习与员工文化活动									
6. 任职资格									
教育水平	本科以上学历								
专业	人力资源管理等相关专业								
培训经历	人力资源管理培训,行政管理培训								
经验	5年以上相关工作经验								
知识	精通人力资源管理知识,掌握行政管理、法律等知识,了解房地产开发领域专业知识,熟练使用办公软件,具备基本的网络知识,具有较强的阅读能力、写作能力和表达能力								
技能技巧	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力								



(续)

7. 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、录音录像
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔加班
所需记录文档	通知、简报、汇报材料、工作总结、公司文件
备注	

4.3 人力资源主管岗位职责说明

人力资源主管是人力资源部经理的直接下属，负责执行公司人力资源管理政策的具体实施工作，并针对实施过程中的问题提出完善的工作建议。人力资源主管按照负责业务的性质可分为招聘主管、培训主管、绩效主管和薪酬福利主管。大型房地产公司还会独立设置培训部，培训部经理的职责与培训主管职责基本一致，本书将统一以培训主管岗位职责说明表示该类岗位职责。而在一些小型的房地产公司或项目公司中，一般只设置人力资源主管一岗，负责招聘、培训和绩效薪酬等几个模块的工作。下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

4.3.1 大中型房地产公司人力资源主管岗位职责说明

1. 招聘主管岗位职责说明

表4-3是针对招聘主管岗位的职责说明。

表4-3 招聘主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	招聘主管	岗位编号	—						
	所在部门	人力资源部	岗位定员	—						
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 30%;"> <p>公司外部相关单位名称：</p> <p>招聘合作单位 人才交流中心 猎头机构 人事局 劳动局 高校等</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>直接上级岗位： 人力资源部经理</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>公司内部相关部门及岗位： 公司各部门、各项目公司招聘主管/专员</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">招聘主管</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;"> <p>直接下级岗位：</p> <p>人事专员</p> </div> </div>									
主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>在人力资源部经理的领导下,根据公司人力资源规划,通过招聘甄选,为公司输入合格人才;通过职位编制和人员调配,达到人才同职位的优化配置</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">序号</th> <th style="width: 30%;">概 述</th> <th style="width: 60%;">内 容 描 述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>人力资源规划</td> <td>制订公司岗位编制计划以及年度招聘计划</td> </tr> </tbody> </table>				序号	概 述	内 容 描 述	1	人力资源规划	制订公司岗位编制计划以及年度招聘计划
序号	概 述	内 容 描 述								
1	人力资源规划	制订公司岗位编制计划以及年度招聘计划								



(续)

序号		概 述	内 容 描 述		
主要工作职责	2	建立招聘评价体系	编制并修订公司的部门职责说明书、岗位说明书,建立并完善各岗位的素质模型,形成公司的招聘评价体系		
			按照用人计划,开拓多种招聘渠道,吸引和发现企业发展所需的各类专业技术人才,并为公司网站提供相关内容		
			根据公司需要建立人才储备库		
	3	招聘管理	根据招聘计划进行简历的筛选、候选人面试工作的主持与招聘进程的推进等工作		
			配合用人部门完成复试工作		
			共同完成对候选人的面试结果评估并作出决定		
			承办接待来公司报到的招聘人员、职称评定、档案调动、户籍调动等工作		
	4	招聘培训	负责解答各部门的招聘面试问题,并在必要时组织培训		
	5	部门内部工作	配合部门经理完成合格候选人员的录用工作		
			协助部门经理制订人力资源规划、组织机构优化及定岗定编等工作		
	6	指导支持	指导编制项目公司的年度招聘计划,并编制人力成本预算		
			审核项目公司的招聘计划		
			对项目公司的招聘和人员配置工作提供专业指导和支持		
	7	其他	完成上级领导交办的其他工作		
工作职权	业务类		对公司的招聘计划有提案权		
			对公司人力资源规划的制订有建议权		
			对各项目的人力资源规划的制订有建议权		
	费用审批类		—		
	人事类		—		
任职资格	教育程度		本科以上学历	专业	人力资源管理、心理学及相关专业
	工作经验		3年以上相关工作经验		
	资格证书		—		
	业务技能		熟悉人力资源管理及组织管理理论知识		
			精通招聘相关理论及实务操作		
			了解心理学,公司业务知识,有关法律,法规知识,国家宏观人事政策		
	语言	英语	一定的英文阅读能力		
		其他	—		
	计算机水平		能够熟练操作办公软件		
	能力与素质		沟通能力; 敬业负责; 自我发展能力; 组织协调能力; 诚信正直		
			表达能力、判断能力、亲和力、服务意识		



2. 培训主管岗位职责说明

表4-4是针对培训主管岗位的职责说明。

表4-4 培训主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	培训主管	岗位编号	—
	所在部门	人力资源部	岗位定员	—
工作关系				
<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称：培训顾问公司] --> B[直接上级岗位：人力资源部经理] B --> C[培训主管] C --> D[直接下级岗位：培训专员] C -.-> E[公司内部相关部门及岗位：公司各部门、各项目公司培训主管/专员] </pre>				
职位设置目的：				
在人力资源部经理的领导下,根据公司的发展规划和经营目标,建设企业文化,制定公司培训体系,组织、实施并评估培训,充分挖掘员工潜力,实现人力资源的有效开发				
序号	概 述	内 容 描 述		
1	培训体系建立	根据公司的发展规划建立并完善培训体系,制订培训计划,申领培训费用,总结培训工作		
2	培训需求调研、计划制订及调整	根据公司的发展规划制订中长期培训规划		
		根据公司的年度经营目标,结合培训需求调查,制订年度培训计划,并在执行过程中灵活调整		
		协助各部门员工结合自己的个人年度计划,制订员工个人培训计划		
主要工作职责	培训实施	按照课程和培训政策公布、组织报名、讲师安排及授课、明确培训结束后的行动计划,培训记录等一系列流程组织培训		
		负责教学仪器设备的保养、维修及购置		
		管理和控制外派学习的员工,审核员工申请报销业余学习的学费		
4	培训效果评估	单项培训结束后,按照流程进行培训效果的评估		
		年终就年度培训计划执行情况,连同个人年度目标一起进行审核、评估		
5	培训档案建立	建立和更新员工培训档案,记录全部员工完整的培训情况,包括培训计划、受训课程、结果评估和考核等,随时提供人力资源状况分析,为公司决策提供依据		
6	企业文化	负责编制企业文化手册,组织文化活动		
7	职业规划管理	组织制订员工职业生涯规划并组织实施		
8	指导支持	指导项目公司的培训、企业文化建设和员工职业生涯规划工作的开展		
		审核项目公司的培训计划和预算		
9	其他	完成上级领导交办的其他工作		



(续)

工作职权	业务类	对公司培训制度的制定有提案权		
		对各项目公司的培训计划有建议权		
		对各项目公司的培训预算有审核权		
	费用审批类	—		
	人事类	—		
任职资格	教育程度		本科以上学历	专业 人力资源管理、心理学及相关专业
	工作经验		5 年以上一般工作经验,3 年以上专业工作经验	
	资格证书		—	
	业务技能		熟悉人力资源管理及组织管理理论知识	
			精通培训管理相关理论及实务操作	
			了解财务管理,心理学,公司业务知识,有关法律、法规知识,国家宏观人事政策	
	语言	英语	一定的英文阅读能力	
		其他	—	
	计算机水平		能够熟练操作办公软件	
	能力与素质		敬业负责; 沟通能力; 自我发展能力; 组织协调能力	
			服务意识	

3. 绩效主管岗位职责说明

表 4-5 是针对绩效主管岗位的职责说明。

表 4-5 绩效主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	绩效主管	岗位编号	—
	所在部门	人力资源部	岗位定员	—
工作关系	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-right: 20px;">公司外部相关单位名称： —</div> <div style="text-align: center; flex-grow: 1;"> <p>直接上级岗位： 人力资源部经理</p> <pre> graph TD Manager[直接上级岗位：人力资源部经理] --> PM[绩效主管] PM <--> Specialist[直接下级岗位：人事专员] </pre> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-left: 20px;">公司内部相关部门及岗位： 公司各部门、各项目公司考核主管/专员</div> </div>			



(续)

主要工作职责	职位设置目的： 在人力资源部经理的领导下,根据公司的发展规划和经营目标,制定公司绩效考核体系,具体组织考评实施、反馈及结果落实,通过过程控制,提高员工绩效,激励核心员工,实现员工同企业的双赢		
	序号	概 述	内 容 描 述
	1	绩效考核制度制定	制订和完善公司各部门的绩效考核方案
	2	考核组织及实施	组织、实施公司各部门及员工、各项目公司高管的绩效考核工作,并将考评文件进行归档
			指导各项目公司开展绩效考核工作
			负责员工出勤统计工作、员工工作考核表的收集整理工作、汇总统计员工考核得分工作
			根据公司整体业绩和员工个人成绩,拟定绩效奖金的分配方案,报公司审批,方案通过后编制工资报表递交财务部发放
			根据考核结果,提出各级人员的升降激励建议,为人力资源经理提供决策参考
	3	考核监督和反馈	监督考核的实施情况,指导部门负责人科学、艺术地反馈考核结果 核查员工绩效考核结果,并对异常结果进行纠偏 受理员工绩效考核投诉,提出处理意见,报领导审核
	4	考核培训	解答各部门关于考核的疑问,必要时组织相关培训
	5	人事变动管理	对员工试用期转正、异动、劳动合同续签等人事变动的审核与推进,并主持与当事人进行双向沟通
	6	外派人员管理	协助部门经理完成外派人员的人事任免、考核、轮岗及晋升工作
	7	职称申报、推荐的协助	负责组织员工职称申报、评定,各类专家的申报、推荐工作
	8	其他	完成上级领导交办的其他工作
工作职权	业务类		对公司各部门的考核制度有提案权 对各项目公司的经营业绩考核有提案权
	费用审批类		—
	人事类		—
任职资格	教育程度	本科以上学历	专业 人力资源管理、心理学及相关专业
	工作经验	5年以上一般工作经验	
		3年以上专业工作经验	
	资格证书	—	
	业务技能	熟悉人力资源管理及组织管理理论知识	
		精通绩效考核相关理论及实务操作	
		了解财务管理,心理学,公司业务知识,有关法律,法规知识,国家宏观人事政策	



(续)

任职资格	语言	英语 一定的英文阅读能力 其他 —
	计算机水平	能够熟练操作办公软件
	能力与素质	沟通能力； 自我发展能力； 敬业负责； 诚信正直； 组织协调能力
	其他	服务意识

4. 薪酬福利主管岗位职责说明

表 4-6 是针对薪酬福利主管岗位的职责说明。

表 4-6 薪酬福利主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	薪酬福利主管	岗位编号	—
	所在部门	人力资源部	岗位定员	—
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称： 社保中心 公积金管理中心 劳动局 劳动仲裁委员会] --> B[直接上级岗位： 人力资源部经理] B --> C[薪酬福利主管] C --> D[直接下级岗位： 薪酬福利专员] E[公司内部相关部门及岗位： 公司各部门、各项目公司薪酬福利主管/专员] --- C </pre>			
	<p>职位设置目的：</p> <p>在人力资源部经理的领导下,根据公司发展规划和经营目标,制订公司薪酬管理方案,通过薪酬福利等措施,激励核心员工,实现员工同企业的双赢</p>			
主要工作职责	序号	概述	内容描述	
	1	薪酬福利政策制定	编制和修订公司的基本薪酬政策和福利政策	
			根据考核结果,制订薪酬调整方案	
	2	薪酬分析	分析公司的人工成本及薪酬激励效果,为调整薪酬福利政策提供建议	
	3	工资核定	编制薪酬预算	
负责公司工资总额的核定和区域公司工资总额的审核,同时负责个人工资的核定、申报工作				
根据企业发展的实际情况和员工福利的最新政策,编制年度福利预算				
4	福利管理工作	承办公司员工养老保险的增减、转移工作,结算各种生育费、工伤费及保险费工作		
		按照规定为员工办理、缴纳各项社保及公积金		



(续)

	序号	概述	内容描述					
主要工作职责	5	工资计算和发放	根据考勤表,制作每月的工资表					
			发放工资明细单					
	6	劳动关系管理	制定处理劳动争议与劳动纠纷的原则					
			负责处理公司与员工的劳动人事问题					
	7	指导支持	指导各项目公司编制薪酬及福利预算,开展基础工作					
			指导项目公司执行公司关于处理劳动争议与劳动纠纷的原则,科学合理地处理劳动人事问题					
	8	其他	完成上级领导交办的其他工作					
工作职权	业务类		对公司的招聘计划有提案权					
			对公司人力资源规划的制订有建议权					
			对各项目的人力资源规划的制定有建议权					
	费用审批类		—					
	人事类		—					
任职资格	教育程度		本科以上学历	专业	人力资源管理、心理学及相关专业			
	工作经验		5年以上一般工作经验,3年以上专业工作经验					
	资格证书		—					
	业务技能		熟悉人力资源管理及组织管理理论知识					
			精通薪酬相关理论及实务操作,全面掌握国家关于社保及其他福利政策					
			了解财务、公司业务知识、有关法律、法规知识、国家宏观人事政策					
	语言	英语	一定的英文阅读能力					
		其他	—					
	计算机水平	能够熟练操作办公软件						
	能力与素质	敬业负责; 诚信正直; 自我发展能力; 计划能力						
		其他	服务意识、保密意识					

4.3.2 小型房地产公司人力资源主管岗位职责说明

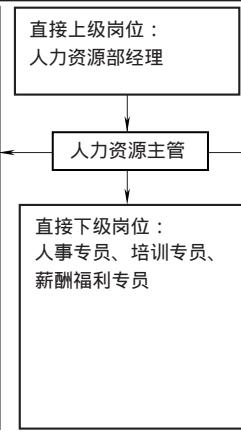
在小型的房地产公司中,人力资源主管负责公司人力资源规划、招聘与甄选、培训与开发、绩效考核、薪酬管理和劳动关系管理等方面的工作,其具体的岗位职责见表4-7。

表4-7 小型房地产公司人力资源主管岗位职责说明

岗位名称	人力资源主管	岗位编号	—
所属部门	人力资源部	在岗人数	1
直属上级	人力资源部经理	直属下级	—



(续)

工作关系	公司外部相关单位名称： 人事局 劳动和社会保障局 人才交流中心 招聘合作单位 相关培训机构 相关企业及协会	直接上级岗位： 人力资源部经理  人力资源主管	公司内部相关部门及岗位： 公司各部门
主要工作职责	职位设置目的： 在人力资源部经理的领导下,根据公司的发展规划和经营目标,协助经理制定公司人力资源管理和开发体系,通过员工招聘、培训、考核、调配等过程的控制,挖掘人力资源潜能,达到最优配置,实现员工同企业的双赢		
	序号	概述	内容描述
	1	人力资源管理体系建设	关注并研究国家在劳动人事方面的政策及其变化,为高层管理者提供人力资源决策方面的重要信息
			根据公司人力资源发展规划,建立、修订完善人力资源管理体系文件,审核下发人力资源管理程序文件
			负责协助部门经理建立健全公司人力资源管理制度并监督实施
	2	人力资源规划	协助部门经理制订公司的人力资源中长期规划
			协助部门经理分解人力资源规划,形成人力资源年度计划,并组织实施
	3	招聘与甄选	组织建立并优化招聘体系,根据人员年度需求计划,及时引进公司所需的各类专业技术人才
			组织工作分析,优化岗位设置和人员编制
			及时了解员工的动态,控制骨干员工的流动率
	4	培训与开发	组织编制年度员工培训计划和职业生涯发展规划方案
			审核公司重点职位的继任计划,组织进行相关人员特别是骨干人员以及中层管理干部的培训、轮岗、素质测评、职业规划及跟踪评价,建立公司人才梯队
	5	绩效考核管理	协助部门经理制订和完善公司总部各部门的绩效考核方案
			协助部门经理组织、实施并监督各部门及员工、各项目公司高管的考核工作
	6	企业文化建设	负责公司企业文化管理,编制企业文化手册
			组织文化活动,丰富员工生活,提高企业的凝聚力
	7	劳动关系管理	制定公司处理劳动争议与劳动纠纷的原则,并指导项目公司实施
			负责员工的劳动关系与劳动保障等相关管理
	8	人事管理	具体办理认识调动、晋升、辞退等异动手续
			协助部门经理完成人事考核的推进及汇总工作
	9	部门内部管理	组织编制和完善部门内部制度与流程,并负责监督贯彻执行
			负责部门内部工作安排,指导下属人员完成各项工作,组织下属人员的招聘培训和职业发展等工作,提升下属人员素质和能力
			负责对直接下属的绩效管理工作,帮助下属提高工作绩效
	10	其他	完成上级领导交办的其他工作



(续)

工作职权	业务类	对公司人力资源相关管理制度有初步审核权		
		对公司人力资源规划有建议权		
		对公司人员配置有建议权		
		对公司的经营业绩考核办法有建议权		
	费用审批类	—		
任职资格	人事类	对部门员工绩效情况有考核权		
	教育程度	本科以上学历	专业	人力资源管理、心理学及相关专业
	工作经验	6年以上一般工作经验,3年以上专业工作经验		
	资格证书	人力资源执业资格证书		
	业务技能	精通人力资源管理及组织管理理论知识		
		熟悉人力资源管理市场供求信息和国家人事宏观政策		
		了解财务、公司业务知识及有关法律、法规知识		
	语言	英语	具备基本的英语听、说、读、写能力	
		其他	—	
	计算机水平		良好的英文阅读能力	
	能力与素质		沟通能力; 组织协调能力; 培育辅导能力; 计划能力; 诚信正直	
	其他		服务意识、成本意识、成就导向	



4.4 人力资源专员岗位职责说明

人力资源专员是房地产公司人力资源类部门中具体执行业务工作的岗位，管理人事工作的某一方面，如人事档案管理、培训管理、绩效考核和薪酬福利管理等。人力资源专员大致可分为人事专员、培训专员和薪酬福利专员，下面将对他们的岗位职责进行说明。

4.4.1 人事专员岗位职责说明

人事专员主要负责公司的招聘、绩效考核和人事档案管理工作，公司可根据自身需要进一步细分为招聘专员、绩效考核专员和人事档案管理员。表 4-8 是针对人事专员的职责进行详细的说明。

表 4-8 人事专员岗位职责说明

岗位名称	人事专员	岗位编号	—
所在部门	人力资源部	职系	行政事务职系
直接上级	招聘主管、绩效主管	直接下级	—
1. 本职			
负责公司的员工招聘选拔、绩效考核和人事档案管理			



(续)

2. 职责与工作任务

职责一	工作任务	职责表述:负责员工内外部招聘工作	工作时间百分比:20%
		办理招聘广告的审批手续,招聘广告的联系刊登,应聘信件的登记等	
		根据公司年度招聘计划组织招聘活动,负责选择招聘渠道、发布招聘信息、招聘现场组织等工作	
		负责应聘人员的筛选	
		负责组织人员招聘的面试和笔试	
职责二	工作任务	建立和维系招聘渠道,掌握人才市场供求信息,建立人才储备库	
		职责表述:负责劳资合同工作	工作时间百分比:15%
		负责劳资合同的签订	
		及时了解与劳动合同有关的政策法规	
		负责公司的劳动合同终止和员工解聘手续办理	
职责三	工作任务	为符合退休条件的职工办理退休手续	
		配合工会受理员工投诉和员工与公司的劳动纠纷事宜并负责调查核实	
		职责表述:人事调配工作	工作时间百分比:15%
		负责办理职工调入、调出手续	
		办理外聘、临时人员用工手续	
职责四	工作任务	进行员工试用期管理,负责办理转正手续	
		进行人员配置情况调查	
		及时更新人事资料数据库、人事统计报表、离退休人员统计报表	
		负责办理人员任免及公司内部人员调动手续,并发布任免、调动通知	
职责五	工作任务	职责表述:负责公司绩效考核及相关工作	工作时间百分比:35%
		修订员工绩效考核标准、考核时间、考核方法和考核流程,经批准后实施	
		协助考核主管,定期汇总各部门绩效考核的结果,并撰写考核分析报告,为上级决策提供建议	
		组织优秀员工的评选工作	
职责六	工作任务	熟悉公司历次绩效考核工作,对员工考核成绩进行保管	
		职责表述:内部人事档案管理	工作时间百分比:10%
		及时进行人事档案的加工整理、分类上账、装订、建立管理卡片、编制检索目录	
		定期参加人事档案鉴定,对应销毁档案进行监销	
职责七	工作任务	执行人事档案借阅管理制度,履行借阅手续	
		按密级划分的有关规定,及时准确划分档案密级	
		职责表述:其他工作	工作时间百分比:5%
职责八	工作任务	负责各类需要人事部门盖章的手续	
		完成上级主管交付的其他工作	

3. 权力

人员招聘的初步筛选权

对考核结果的核实权



(续)

4. 工作协作关系	
内部协调关系	公司各部门及各下属单位
外部协调关系	人事局,劳动局,人才交流中心,各媒体机构,高等院校,总公司相关部门
5. 任职资格	
教育水平	专科以上学历
专业	人力资源管理专业或相关专业
培训经历	接受过人力资源管理知识培训
经验	2年以上工作经验
知识	通晓相应的人力资源管理知识,掌握有关人力资源的各项规章制度,具有行政管理知识
技能技巧	熟练使用各种办公软件,具备基本的网络知识,具有较强的阅读能力、写作能力和表达能力,具有一定的判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真、打印机、文件柜),加湿机,去湿机
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件、总结、公司文件,档案,各类报表
备注	



4.4.2 培训专员岗位职责说明

表4-9是针对培训专员岗位的职责说明。

表4-9 培训专员岗位职责说明

岗位名称	培训专员	岗位编号	—
所在部门	人力资源部	职系	行政事务职系
直接上级	培训主管	直接下级	—
1. 本职			
负责公司的员工培训、职称评定与职业生涯发展			
2. 职责与工作任务			
职责一	职责表述:负责职业生涯发展方案的设计与实施		工作时间百分比:15%
	工作任务	组织相关领导召开职业生涯辅导会议	
		建立职业发展档案,并负责保管与及时更新	
		发放“员工职业发展规划表”与“能力开发需求表”,评估员工能力和特长,协助制订员工职业发展规划	
职责二	职责表述:负责培训方案的设计		工作时间百分比:30%
	工作任务	制订年度、月度学习培训计划并组织实施	
		发放“员工培训需求调查表”	
		分析员工培训需求,结合公司培训方针,选择受训人员	
		结合公司下一年度的方针目标制订出下一年度工作计划并且制订具体实施计划	



(续)

职责表述:负责员工培训及相关工作		工作时间百分比:30%
职责三 工作任务	负责对新员工进行培训	
	组织管理业务短训班、研讨班、讲座等培训活动	
	合理安排培训人员,检查培训质量,组织人员考核	
	协助主管组织编写、翻译、审核培训教材及资料	
	收集外部培训信息,了解培训动态并及时向主管反馈	
	确定培训讲师与场地	
	打印有关培训的文件资料、表格、教材等,负责各类培训班教材资料的准备工作	
	负责培训资料、教材等中英文打字及视听带的录制工作	
	负责与培训工作相关的图书、杂志、培训资料的购入、保管及借阅工作	
	负责各种教学设备、仪器的保管、保养工作	
职责四 工作任务	协助培训师准备好视听教学器材,课后及时检查并收回保管	
	检查员工工作记录、学习记录,负责对培训结果进行评估	
职责表述:职称管理		工作时间百分比:20%
职责四 工作任务	负责专业技术人员任职资格评审申报的组织、管理工作	
	负责组织各类职称资格统考及相关考试的报名、审批工作	
	负责各类职称报表统计,相关政策解答工作	
职责五	职责表述:完成培训主管交付的其他工作	工作时间百分比:5%
3. 权力		
社会培训机构选择的建议权		
员工培训的建议权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	公司各部门及各下属单位	
外部协调关系	总公司培训中心、高等院校、社会培训机构	
5. 任职资格		
教育水平	专科以上学历	
专业	人力资源管理专业或相关专业	
培训经历	接受过人力资源知识培训	
经验	2年以上工作经验	
知识	通晓相应的人力资源管理知识,掌握有关人力资源的各项规章制度,具有行政管理知识	
技能技巧	熟练使用各种办公软件,具备基本的网络知识,具有较强的阅读能力、写作能力和表达能力,具有一定的判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力	
6. 其他		
使用工具设备	计算机、音像设备、部分教学仪器、投影仪	
工作环境	办公室	
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班	
所需记录文档	通知、简报、汇报文件、总结、公司文件	
备注		



4.4.3 薪酬福利专员岗位职责说明

表4-10是针对薪酬福利专员岗位的职责说明。

表4-10 薪酬福利专员岗位职责说明

岗位名称	薪酬福利专员	岗位编号	—		
所在部门	人力资源部	职系	行政事务职系		
直接上级	薪酬福利主管	直接下级	—		
1. 本职 健全完善劳资制度和福利制度,并具体执行薪酬管理工作					
2. 职责与工作任务					
职责一 工作 任务	职责表述:制订公司与薪酬福利有关的各种方案	工作时间百分比:15%			
	拟定工资和奖金、福利方案,报批后执行				
	负责员工定岗定级,根据绩效考核结果,调整工资结构及等级				
	及时了解企业工资、奖金、劳动保护、福利的有关政策				
职责二 工作 任务	职责表述:办理各类保险业务	工作时间百分比:25%			
	核定各项保险基数,并建立相关台账				
	按月上报报表,并缴纳保险费用,及时了解与保险有关的政策				
	负责办理员工社会保险建立、缴纳、结转及异地报销手续				
	负责办理员工医疗费用及生育费用的整理送审工作				
	负责办理员工工伤保险的认定及相关费用的送审工作				
	负责办理员工住房公积金缴纳、转移、支取等相关手续				
职责三 工作 任务	职责表述:负责薪酬管理工作	工作时间百分比:45%			
	参与薪酬调查工作,确定市场竞争标准,确保公司薪酬福利制度具有竞争力				
	统一编制员工工资表,按月上报工资报表及工资、奖金审批单				
	熟悉公司各部门班次,审核员工的考勤及各种休假并备案				
	负责员工奖金、津贴、补贴的登记和管理				
	负责公司离职人员补偿金费用核算上报				
	实施公司福利制度及发放其他福利物资				
职责四 工作 任务	职责表述:负责员工资质申报	工作时间百分比:10%			
	负责为符合条件的员工办理职称及其他资质申报工作				
	负责办理项目经理资质复审,修改备案表并及时将情况反馈至上级主管部门				
职责五	职责表述:完成薪酬福利主管交付的其他任务	工作时间百分比:5%			
3. 权力 员工薪酬调整的建议权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司各部门及各下属单位				
外部协调关系	人事局,劳动局、总公司相关部门				



(续)

5. 任职资格

教育水平	专科以上学历
专业	人力资源管理或相关专业
培训经历	接受过人力资源管理知识培训
经验	2年以上工作经验
知识	通晓相应的人力资源管理知识,掌握有关人力资源管理的各项规章制度,具有行政管理知识
技能技巧	熟练使用各种办公软件,具备基本的网络知识,具有较强的阅读能力、写作能力和表达能力,具有一定的判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力

6. 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真、打印机、文件柜)
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件、总结、公司文件、工资表、职工台账、报表
备注	

4.5 人事助理岗位职责说明

人事助理是房地产公司人力资源类部门的最初级岗位,为人力资源部门的其他工作人员提供支持性工作,主要负责各种人事手续的办理、人力资源文件的整理和上传下达等工作。

- (1) 协助经理制定、监督、执行公司的人事方针、政策及制度。
- (2) 配合公司各部门完成人力预算、招聘及核查的工作。
- (3) 依照公司制度,配合处理员工晋升、调动、离职、辞退等手续。
- (4) 掌管编制员工的档案资料及薪金资料。
- (5) 协助经理制订本部年、季、月度人事工作计划及总结报告。
- (6) 负责公司各部门人员招聘的初步面试工作。
- (7) 协助经理制定公司的各项人事管理制度。
- (8) 负责调查处理员工违纪事件,并写出调查报告上报经理,调查处理劳资纠纷,并向政府有关部门联系处理。
- (9) 负责办理工伤事故、医疗、保险等有关手续。
- (10) 监督公司员工考勤及休假状况,并对薪资给付、加班等复核监管。
- (11) 接待应聘人员,指导应聘者填写个人简历,整理应聘资料,建立人才库。
- (12) 办理新进员工入职及登记手续,并带到各部介绍使其熟悉环境。
- (13) 协助经理对员工进行考核工作。
- (14) 负责人事资料整理归档及建立,完善更新员工花名册。
- (15) 管理人力资源部门的各种文件上传下达和保管存档。
- (16) 完成经理临时交代的工作。



FangDiChan

第5章

房地产公司财务类部门岗位职责说明





房地产公司财务类部门，有计财部、财务部、资金财务部、财务管理中心等称谓，本书统称其为财务部，其主要负责公司的会计核算、财务管理、统计工作，并对下属的公司进行监督指导。财务部设置的岗位可能有财务总监、总会计师、财务部经理、财务部副经理、财务专员和出纳员等。本章将对他们的岗位职责进行说明。

5.1 财务总监岗位职责说明

房地产公司财务部的财务总监是位属财务部的最高位置，对董事会负责，一般由董事会成员的常务副总经理领导，统筹主持公司的财务管理事务的工作岗位，有的公司不独立设置财务总监职务的就由财务部经理负责财务总监的职责，其具体职责见表 5-1。

表 5-1 财务总监岗位职责说明

岗位名称	财务总监	所属部门	财务部	岗位编号	—
定编人数	1人	下属人数	—	编写日期	—
直接上级	财务副总经理	直接下级		财务部经理	
1. 使命与职责					
(1)根据公司发展战略要求,为总经理决策提供财务方面的建议和依据					
(2)全面领导会计核算、财务管理、资金管理和资本运作工作					
(3)充分拓展融资渠道,满足企业经营和发展需要,努力降低成本,以保证公司实现最大经济效益					
2. 主要工作					
(1)参与制订公司年度经营计划 在董事会的经营方针指导下,参与制订公司年度经营计划					
(2)负责公司财务管理工作 1)领导公司财务工作,根据公司发展战略和业务进展情况,制订财务发展规划和发展战略 2)建立健全公司财务管理和会计核算的各项规章制度,规范财务控制流程,优化财务结构,逐步完善会计核算和财务监督体系并组织执行					
3)研究国家财会、税收政策,进行合理税收筹划,以符合国家规定并保证公司利益 4)负责财务预算体系的总体规划 5)指导财务部门建立科学、系统、符合公司实际情况的财务核算体系和财务监控体系,进行有效的内部控制 6)指导财务部门定期编制、上报财务报表,分析公司财务状况,提交财务分析报告 7)按要求提供各项财务指标、现金流状况等决策的财务依据 8)组织重大投资项目和经营活动的风险评估、指导、跟踪和财务风险控制 (3)资金管理与控制 1)组织对公司投资活动所需要的资金筹措方式进行成本计算,并提供最为经济的筹资方式 2)负责资金的筹集和运用,提高资金使用效率,拓宽融资渠道,防范财务风险 3)参与制定公司经济责任指标和年终考核工作 4)参与企业重组、收购等资本运作,实现资本保值、增值 5)负责企业整体资产的优化和监控,并参与公司重大经济合同评审 6)及时跟踪公司的业务经营活动进展状况,组织财务人员进行各项费用、工程成本、收入、利润以及税金等方面的角度会计核算,对成本费用等各方面控制,提出建议并组织实施 7)统一平衡和调度公司资金,监督检查公司的各级财务运作和资金收支情况 (4)部门管理 1)制订本部门工作计划,定期总结汇报本部门工作 2)下属员工绩效考核、激励与培养 3)合理分配、协调指导下属员工完成工作任务 4)控制部门费用开支 (5)参与公司协作银行的关系协调以及税收等政府部门的协调、指导、协作 (6)完成上级领导交办的其他任务					



(续)

3. 工作关系

(1) 内部工作汇报

1) 向直接上级汇报工作

2) 根据规定向总经理披露所有重大事项

(2) 内部工作督导

督导下属员工及时完成各项工作计划

(3) 内部工作协调

协调各部门之间的财务工作

(4) 外部工作关系

1) 与工商、税务、银行等部门密切沟通

2) 参与重大商务谈判

任职资格

教育程度	本科以上学历	专业	财务管理、会计及相关专业		
工作经验	8年以上一般工作经验,5年以上财务管理经验				
资格证书	具有会计从业资格证书,高级会计师,注册会计师				
业务技能	熟悉会计基础工作规范和财税政策法规,有一定的财务管理工作经验				
	熟悉工程造价管理				
语言	英语	良好的英文阅读能力			
	其他	—			
计算机水平	熟练操作办公软件及财务软件				
能力与素质	领导与计划能力; 组织协调能力; 培育辅导能力; 诚信正直				
其他	主动、严谨、敬业负责,问题解决能力				



5.2 总会计师岗位职责说明

总会计师是直接受总经理领导的总师级岗位，负责指导和监督财务部的财务执行情况的工作。该岗位设置可采取独立设置或外聘指导的形式，有的企业会将财务总监与总会计师的职责合并，由总会计师出任财务总监一职，总会计师岗位职责见表 5-2。

表 5-2 总会计师岗位职责说明

岗位名称	总会计师	岗位编号	—
所在部门	财务部	职系	管理职系
直接上级	总经理	直接下级	财务部经理
1. 本职			
在总经理的授权下,负责公司整体财务规划,并负责领导公司的财务管理、成本管理、会计核算和资金总体调度			
2. 职责与工作任务			
职责 一 工作 任务	职责表述:参与公司重大财务、业务问题的决策		工作时间百分比:20%
	参与制订公司年度经营计划和预算方案		
	参与公司重大投资、业务问题的决策		
	掌握和了解公司内外动态,及时向总经理反映,并提出建议		



(续)

职责二	职责表述：指导财务部制定公司财务政策与财务制度，并监督其执行		工作时间百分比：15%	
	根据公司发展战略，组织制订财务规划			
	负责指导财务部门制定和完善财务政策和管理制度			
	组织监督各项财务制度执行情况			
职责三	参与公司重大财务问题的决策，提出专业性意见			
	职责表述：主持编制、下达并监督财务收支计划		工作时间百分比：25%	
	工作任务	支持编制年度资金收支计划，信贷计划，拟定资金筹措方案		
职责四		执行全部资金的调度，检查计划实施情况		
		负责组织向金融机构的融资工作		
职责表述：指导财务部进行公司财务预算、决算与成本核算		工作时间百分比：20%		
职责五	工作任务	根据公司经营目标，指导财务部门编制财务预算		
		审核财务预算、成本计划、利润计划		
		根据公司经营情况，指导财务部门修正财务预算		
		监督公司整体预算执行情况		
		指导财务部门定期组织财务决算		
		监督财务部门组织成本核算		
职责六	职责表述：负责财务监督与会计监督		工作时间百分比：10%	
	工作任务	对不良债权处置提出指导性意见		
		定期指导下级组织资金清查		
职责七		监督指导会计、现金出纳管理		
职责表述：财务系统内部组织管理工作		工作时间百分比：10%		
工作任务	负责公司财务人员队伍建设，选拔、配备、评价下属人员			
	负责指导下属员工制订阶段性工作计划，并督促执行			
	负责控制财务系统内部费用预算			
	完成总经理交付的其他任务			

3. 权力

对各种分析表、预算报表有建议权

对下级工作有检查权

对下级在工作中的争议有裁判权

有代表企业对外联络的权力

有对各项费用开支的监督检查权

有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权

对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权

4. 工作协作关系

内部协调关系	公司各部门、下属单位
外部协调关系	税务局、工商局、财政局、银行、会计师事务所



(续)

5. 任职资格

教育水平	大学本科以上
专业	财务会计专业或者金融类专业
培训经历	财务管理培训、证券金融培训
经验	5年以上财务工作经验
知识	具备相应的财务管理知识、行政管理知识、法律知识和证券知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力

6. 其他

使用工具设备	计算机、计算器、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、交通及通信设备
工作环境	办公室
工作时间特征	无明显节假日
所需记录文档	汇报文件、报告、总结、公司文件、研究报告、合同、财务分析、经济活动分析

备注



5.3 财务部经理岗位职责说明

财务部经理受总会计师和财务总监的领导,主要负责协调财务部各岗位的配合工作,根据公司的整体财务战略统筹安排执行财务部的各项工作,具体职能见表5-3。

表5-3 财务部经理岗位职责说明

岗位名称	财务部经理	岗位编号	—
所在部门	财务部	职系	管理职系
直接上级	总会计师、财务总监	直接下级	财务部副经理、融资管理员、资金管理员、税务管理员、成本管理员

1. 本职

协助总会计师和财务总监统筹安排财务、会计及税务方面的各项事宜,全面负责财务部日常工作

2. 职责与工作任务

职 责 一	职责表述:协助总会计师,制定公司财务政策与财务制度	工作时间百分比:15%
	根据公司发展战略,拟定公司财务规划	
	制定和完善财务管理制度,建立健全公司财务核算和管理体系	
	监督管理各项财务制度和计划的执行情况	
职 责 二	关注外部资本市场动态,为公司重大决策提供信息支持	
	职责表述:组织公司财务预算、决算	工作时间百分比:15%
	根据公司经营目标,组织和指导各部门/分公司/控股公司编制财务预算	
	汇总各部门/分公司/控股公司的预算,组织编制公司财务预算、成本计划、利润计划	
根据公司经营情况,组织审核修正财务预算		
费用预算应厉行节约,费用开支不超过规定范围		



(续)

职责二	工作任务	监督各部门/分公司/控股公司的预算执行情况	
		组织并建立公司的全面预算管理体系	
		定期组织公司财务决算,组织制作公司决算报告	
职责三	工作任务	职责表述:组织公司成本核算与控制	工作时间百分比:10%
		负责组织审核公司各项成本的支出	
		负责组织对公司成本的经济活动分析	
		监督各部门预算指标控制实施情况,组织、推动各部门成本控制,根据需要实施预算补充	
职责四	工作任务	组织实施公司或项目成本总结评估,编制成本总结评估报告	
		职责表述:组织公司财务分析与资金调度	工作时间百分比:15%
		定期组织编制、审核财务报表,并组织年度结算	
		定期组织编制财务状况说明书,提供财务建议	
		负责制订年度与月度资金计划,合理调控资金资源,降低资金使用成本,维护公司良好资信形象	
		负责组织筹措资金,办理银行贷款等外部融资及对外借款、担保的审核把关工作和个人住房贷款的协调工作	
		建立并维护常规融资渠道,开拓新的融资渠道	
		制订融资计划及具体的操作流程,建立日常融资业务管理及跟踪体系	
		融资渠道维护,建立和加强与证券公司、信托公司、基金公司以及海内外各投资主体的联系	
		对资产变动和大额资金流动事项实行重点跟踪报告,做到事前、事中和事后监督	
职责五	工作任务	负责税务筹划,合法纳税	
		参与公司投资项目的财务论证,协助完成项目后的财务评估工作,对财务风险控制提出方案和建议	
		职责表述:监督指导会计、出纳管理	工作时间百分比:10%
		监督指导会计分类记账,填制传票,保证各类凭证真实、完整	
		监督审核各类日记账、总账、分类账填制	
职责六	工作任务	负责按月对记账凭证进行审核,总账和明细账的核对,月末检查出纳员现金库存情况,及时进行核对	
		监督公司的发票、支票管理公作	
		监督指导对分公司会计、出纳管理	
职责七	工作任务	职责表述:负责财务监督与管理工作	工作时间百分比:10%
		监督督促货款回收与检查,组织对不良债权处置	
		对支付的每一笔费用开支和工程用款要认真审核,严格把关	
		定期组织对固定资产、流动资金的清查、核实,并对盘点结果进行抽查,切实做到账账、账证、账实相符	
职责八	工作任务	职责表述:部门内部组织管理工作	工作时间百分比:15%
		负责公司财务人员队伍建设,选拔、配备、评价下属人员,组织部门技能培训	
		负责指导下属员工制订阶段性工作计划,并督促执行	
		负责控制部门预算,降低费用成本	
职责九	工作任务	负责财务部对外接待工作,组织财务部对外的形象宣传	
		职责表述:协调与银行、会计师事务所、财政、税收等部门的关系	工作时间百分比:5%
职责九	工作任务	职责表述:完成上级领导交付的其他任务	工作时间百分比:5%



(续)

3. 权力

对下属单位上报的各种分析表、预算报表有建议权

对下级工作有检查权

对下级在工作中的争议有裁判权

在权限范围内,有代表企业对外联络的权力

有对各项费用开支的监督检查权

有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权

对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权

4. 工作协作关系

内部协调关系 公司各部门、下属单位

外部协调关系 税务局、工商局、财政局、银行、会计师事务所

5. 任职资格

教育水平 本科以上学历

专业 财务会计专业或者金融类专业

培训经历 财务管理培训、证券金融培训

经验 具有会计师资格,5年以上会计工作经验

知识 具备相应的财务管理知识、行政管理知识、法律知识和证券知识

技能技巧 能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力

6. 其他

使用工具设备 计算机、计算器、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)

工作环境 办公室

工作时间特征 正常工作时间,经常加班

所需记录文档 汇报文件、报告、总结、公司文件、研究报告、合同、财务分析、经济活动分析,各种来往票据

备注



5.4 财务部副经理岗位职责说明

表 5-4 是针对财务部副经理岗位的职责说明。

表 5-4 财务部副经理岗位职责说明

岗位名称	财务部副经理	岗位编号	—
所在部门	财务部	职系	管理职系
直接上级	财务部经理	直接下级	会计、出纳员

1. 本职

协助财务部经理进行财务部各项规章制度建设,负责组织公司会计监督和会计核算工作



(续)

2. 职责与工作任务

职责一	职责表述:协助财务部经理制定财务部各项规章制度及财务计划		工作时间百分比:15%
	组织草拟财务部各项规章制度		
	及时修订财务部各项规章制度		
	监督财务部各项规章制度的执行情况		
职责二	参与公司财务计划、财务预算的编制并针对执行情况进行监控		
	职责表述:监督指导会计、出纳管理工作		工作时间百分比:35%
	监督指导会计分类记账,保证各类凭证真实、完整		
	监督审核各类日记账、总账、分类账填制		
职责三	监督公司现金、存款的出纳管理		
	监督公司银行票据出纳业务		
	职责表述:监督指导会计档案的管理		工作时间百分比:20%
	监督各类原始凭证的审核		
职责四	监督记账凭证的编制与录入		
	指导下属编制会计报表		
	监督会计档案的整理保管工作,按正规审批手续进行借用或借阅		
	职责表述:负责会计监督与管理工作		工作时间百分比:10%
职责五	监督督促债权债务、销售收入回收与检查,组织对不良债权清理工作		
	定期组织对固定资产、流动资产的清查、核实		
职责六	职责表述:内部组织管理工作		工作时间百分比:15%
	负责定期检查、指导各岗工作情况,及时处理发现的问题		
	负责选拔、配备、评价下属人员,组织下属人员技能培训		
	负责指导下属员工制订阶段性工作计划,并督促执行		
职责六	职责表述:完成财务部经理交办的其他任务		工作时间百分比:5%

3. 权力

各类会计凭证的审核权

各类会计报表的审核权

对下级工作有检查权

对下级在工作中的争议有裁判权

有对各项费用开支的监督检查权

有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权

对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权

4. 工作协作关系

内部协调关系	公司各部门及各下属单位
外部协调关系	税务局、银行、财政局、工商局、统计局、外管局、会计师事务所

5. 任职资格

教育水平	本科以上学历
------	--------



(续)

专业	财务会计专业或者其他相关会计专业
培训经历	财务管理培训、会计
经验	具有会计师资格,5年以上会计工作经验
知识	具备相应的财务管理知识、行政管理知识、法律知识和会计知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、算盘、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	汇报文件、报告、总结、公司文件、会计报表、原始凭证、记账凭证
备注	



5.5 财务专员岗位职责说明

财务专员是负责公司内部核算的各类会计人员及其他财务管理人员，主要包括有会计、融资管理员、税务管理员、资金管理员和成本管理员五个岗位，下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

5.5.1 会计岗位职责说明

会计主要负责核算、分析、统计公司发生的一切经济往来业务，为公司提供准确的财务数据，可以进一步细分为主管会计、销售会计、费用会计和核算会计。

1. 主管会计岗位职责说明

主管会计又称为总账会计、主办会计，主要负责统筹公司会计的核算工作，审核各种会计凭证，编制公司会计报表等工作，具体的岗位职责见表 5-5。

表 5-5 主管会计岗位职责说明

岗位名称	主管会计	所属部门	财务部	岗位编号	—
定编人数	1人	下属人数	—	编写日期	—
直接上级	财务部经理	直接下级	—		

1. 使命与职责

核算、分析、统计企业发生的一切经济往来业务，及时为企业提供准确的财务数据

2. 主要工作

(1) 公司直属财务会计工作

- 1) 负责做好分/子公司年度会计决算,完成年度会计审计工作
- 2) 按财务会计核算要求,根据业务发生的经济性质,复核记账凭证
- 3) 负责公司各明细账、总账、备查账的记账、核对工作
- 4) 具体负责公司的工商、税务、银行等部门的报表报送和相关关系维护
- 5) 依税法规定做好印花税贴花工作及相应的缴纳记录,准备发票以及凭单



(续)

6) 协助财务部副经理进行会计原始凭证、账册、报表等会计档案的整理、归档和保管工作,就职责范围的问题提出工作建议

(2) 合并财务报表

1) 根据总分类账编制公司各类财务报表

2) 组织公司会计核算

3) 定期收集、汇总公司的会计报表,准确编制公司的合并会计报表

(3) 往来账户的对账、催收和结算

核对关联方往来、供应商往来、个人往来之间的核对、催收、结算

(4) 税收申报及纳税工作

1) 根据公司的经营情况,进行税务筹划,计提应纳税款

2) 负责与财政、税务等管理部门的工作联系,接受外部监督

3) 及时了解税务动态,办好税收减免工作

(5) 负责公司固定资产财务管理

1) 组织公司办公室等相关部门进行固定资产的管理,负责公司资产保全和管理

2) 涉及公司资产变动及担保抵押等事务的监控及实施

(6) 负责资金的计划管理工作

1) 编制月度资金使用计划

2) 汇总公司各部单位月度资金使用计划

3) 编制次年公司滚动现金流量表

4) 对上月资金使用情况进行对比检查

(7) 对直接下属分子公司的对接部门进行专业指导

1) 完善财务核算管理软件的应用

2) 统一核算口径做好核算工作

(8) 审核工资是应扣部分,及时准确地编制员工工资发放表清单,并递交银行发放

(9) 完成上级领导交办的其他任务

3. 工作关系

(1) 内部工作汇报。向直接上级汇报具体核算工作

(2) 内部工作督导。对发生的经济业务进行监督和指导

(3) 内部工作协调。跟其他部门进行业务协调

(4) 外部工作关系。财政、税务部门联系沟通

4. 绩效标准与指标

(1) 熟练使用财务软件

(2) 按时催收应收账款,并支付应付款项

(3) 会计科目分类准确

(4) 及时进行登记账工作,并对原始凭证进行审核,确保无误

(5) 财务报表及时准确

5. 任职资格

教育程度	本科以上学历	专业	财务管理、会计及相关专业
工作经验	5 年以上一般工作经验,3 年以上专业工作经验		
资格证书	具有会计从业资格证书,会计师,注册会计师		
业务技能	熟悉会计基础工作规范和财税政策法规,有一定的财务管理工作经验		
语言	英语	一定的英文阅读能力	
	其他		—
计算机水平	熟练操作办公软件及财务软件		
能力与素质	敬业负责; 自我发展能力; 诚信正直; 信息收集能力; 沟通能力		
其他	工作主动,态度严谨,问题解决能力强		



2. 销售会计岗位职责说明

表5-6是针对销售会计岗位的职责说明。

表5-6 销售会计岗位职责说明



基本信息	本岗位名称	销售会计	岗位编号	—
	所在部门	财务部	直接上级	财务部副经理
职位设置目的：		及时收取售房款，保证货币资金的安全性，为部门经理的资金管理提供支持，配合销售部做好销售工作		
序号		内 容 描 述		
1		负责销售现场各种款项的收存工作，及时解款		
2		登记银行收入流水账，月末负责与银行核对收入账		
3		负责本公司固定资产台账的设置、登记和盘点		
主要工作职责	4	统计分析	制作收款统计分析表、月度收款分析表	
			对应收账款进行统计、分析，配合销售部对应收账款进行清收、分析、跟踪公司应收账款情况	
	5	佣金计算	复核销售佣金计提表，登记佣金台账	
	6	资料保管	负责保管财务票据、贷款资料等	
	7	配合出纳工作	负责每天核对与收款出纳的现金盘点，做到账实相符	
			指导和配合销售出纳工作	
	8	其他	完成上级领导交办的其他工作任务	
	业务类		—	
工作职权	费用审批类		—	
	人事类		—	
	教育程度		本科以上学历	专业 会计学及相关专业
任职资格	工作经验		3年以上房地产行业工作经验	
	资格证书		会计证	
	业务技能		熟悉国家有关财务方面的法律、法规	
			熟悉会计电算化	
	语言	英语	一定的英文阅读能力	
		其他	—	
	计算机水平		熟练操作办公软件及财务软件	
	能力与素质		敬业负责； 自我发展能力； 技术应用能力； 团结合作	
			—	



3. 费用会计岗位职责说明

表 5-7 是针对费用会计岗位的职责说明。

表 5-7 费用会计岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	费用会计	岗位编号	—		
	所在部门	财务部	直接上级	财务部副经理		
职位设置目的： 在财务部副经理的领导下,负责财务预算管理、费用审核、财务分析等工作,为公司经营、领导决策提供有效数据						
主要工作职责	序号	概 述	内 容 描 述			
	1 相关制度建设	编制和修订公司费用报销规范				
		编制和修订公司备用金借支和报销规范				
	2 费用审核	监督、检查公司各部门实际发生的费用、开支情况,及时向财务部经理提出合理化建议和意见				
		费用类单据复核账务处理				
	3 费用管理	费用台账登记				
		费用报表的编制				
		备用金的清收管理				
	4 账务处理	资产管理(含固定资产、低值易耗品)复核账务处理				
		离职人员账务清理				
	5 其他	完成上级领导交办的其他工作				
工作职权	业务类	对费用管理有建议权				
		对各项费用有审核权				
	费用审批类	—				
	人事类	—				
任职资格	教育程度	本科以上学历		财务管理、会计及相关专业		
	工作经验	4 年以上一般工作经验,2 年以上专业工作经验				
	资格证书	具有会计从业资格证书				
	业务技能	熟悉会计基础工作规范和财税政策法规,有一定的财务管理工作经验				
	语言	英语	一定的英文阅读能力			
		其他	—			
	计算机水平	熟练操作办公软件及财务软件				
	能力与素质	敬业负责; 自我发展能力; 诚信正直; 信息收集能力; 沟通能力				
		工作主动,态度严谨,问题解决能力强				



4. 核算会计岗位职责说明

表5-8是针对核算会计岗位的职责说明。

表5-8 核算会计岗位职责说明



职务名称	核算会计		直接上级	财务部副经理			
所属部门	财务部		辖员人数	0人			
定员人数	—		薪资标准	财会类			
1. 职务说明							
编号	工作内容及职责						
(1)	在财务负责人的领导下,按照公司财务制度和核算管理有关规定,负责进行核算工作,核实各类凭证的真实性						
(2)	编制与录入记账凭证,编制会计报表						
(3)	负责公司的各项债权、债务的清理结算工作。与往来单位必须进行不定期的对账工作						
(4)	负责固定资产核算和管理工作。建立固定资产明细账,按月正确计提固定资产折旧,定期或不定期地组织清产核资工作,并配合行政办公部进行资产清理						
(5)	负责根据规定的成本、费用开支范围和标准,审核原始凭证的合法性、准确性及审批手续是否符合公司规定						
(6)	配合相关部门对公司重大项目、产品等进行成本预算,为编制项目成本计划提供有关的成本资料						
(7)	每月初编报销售快报、销售情况表、房地产业经济指标表、统计分析等公司、统计局的统计报表,并对其准确性、及时性负责						
(8)	负责开票、购买及票据管理,并依税法规定做好印花税贴花工作,及时做好相应的缴纳纪录						
(9)	负责销售、工程合同的管理,并审核、控制工程款支付情况,以及对售房合同签订的价格审核,销售合同签订前的审核及回款情况的核实工作						
(10)	负责财务资料、销售合同、工程合同、统计档案及其他会计的档案管理工作						
(11)	针对各专业口的财务需求培养、配备专门的核算人员						
(12)	完成上级领导临时交办的其他任务						
2. 工作关系							
所施监督	在规定的权限内,自行处理有关的工作,特殊情况向部门经理请示						
所受监督	财务部经理						
职位关系	可直接升迁的职位	主管会计岗位					
	可相互转换的职位	销售会计、费用会计、核算会计岗位					
	可升迁至此的职位	财务部其他相关人员					
3. 任职资格							
所需学历及 专业	最低学历	专业					
	大专	财务及经济管理类专业					
所需工作经验	3年以上相关工作经验						
能力要求	具有良好的道德素质,熟悉财务会计制度						



5.5.2 融资管理员岗位职责说明

表 5-9 是针对融资管理员岗位的职责说明。

表 5-9 融资管理员岗位职责说明

岗位名称	融资管理员	岗位编号	—		
所在部门	财务部	职系	财会职系		
直接上级	财务部经理	直接下级	—		
1. 本职 负责公司融资工作					
2. 职责与工作任务					
职责一 工作任务	职责表述:负责银行信贷工作		工作时间百分比:40%		
	公司重大经营管理信息和财务信息的归纳、分析和对外发送,并与信息接受者进行沟通				
	根据公司年度资金计划,编制公司年度融资计划				
	负责办理向银行借贷资金的手续,负责做好信贷抵押物的评估、保险等工作				
	负责公司项目基金立项申请、跟踪、执行、验收工作				
负责协调各金融机构、担保单位的关系					
职责二 工作任务	职责表述:负责创新融资工作		工作时间百分比:10%		
	用传统的银行借贷融资外的其他方式进行融资,寻求多元化的融资途径,拓宽公司融资渠道				
	保持与信托公司、基金公司和国外投资银行的资金融通合作				
职责三 工作任务	职责表述:负责股权融资工作		工作时间百分比:10%		
	探索股权融资可行性,分析整体上市的时机、地点以及方式				
	为融资计划以及具体的实施操作流程提供建议				
职责四 工作任务	职责表述:负责项目融资调研工作		工作时间百分比:10%		
	对公司各投融资项目进行深入考察和分析研究,跟踪项目实际操作的具体推进				
	编制项目融资建议书、融资分析报告、可行性研究报告				
职责五 工作任务	职责表述:负责编制、分析“公司资金来源表”		工作时间百分比:10%		
	负责汇总、编制“公司资金来源表”				
	负责分析公司资金来源,及时调整注资结构和引资过缓				
职责六	职责表述:负责处理信贷资金的后续工作		工作时间百分比:15%		
职责七	职责表述:完成财务部经理交付的其他任务		工作时间百分比:5%		
3. 权力 对融资方案有建议权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司各部门、下属单位				
外部协调关系	银行、评估公司、房管局、各担保单位				
5. 任职资格					
教育水平	大学专科以上				
专业	财务会计、金融等相关专业				
培训经历	财务管理培训				
经验	具有注册会计师资格,1 年以上会计工作经验				



(续)

知识	具备相应的财务管理知识、融资知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、计算器、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	各种来往票据、资料
备注	

5.5.3 税务管理员岗位职责说明

表5-10是针对税务管理员岗位的职责说明。

表5-10 税务管理员岗位职责说明



岗位名称	税务管理员	岗位编号	—		
所在部门	财务部	职系	财会职系		
直接上级	财务部经理	直接下级	—		
1. 本职					
负责公司税务工作、财务部文书档案工作					
2. 职责与工作任务					
职责一 工作任务	职责表述:负责公司税务工作		工作时间百分比:45%		
	按照国家税收规定,负责拟定公司各部税务工作计划				
	参与进行税务筹划,设计合理避税方案				
	负责办理公司税务事宜(税额计算、计扩、申报、交纳等工作)				
	负责建立税务登记台账				
职责二 工作任务	职责表述:负责财务部的文书档案工作		工作时间百分比:20%		
	负责财务部文件的分发、传阅				
	负责财务部资料归档装订、分类保管				
职责三 工作任务	职责表述:其他工作		工作时间百分比:30%		
	负责公司发票发放、注销、检查工作				
	负责公司固定资产明细账登记工作				
职责四 职责表述:完成财务部经理交付的其他任务					
3. 权力					
对合理避税有建议权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司各部门、下属单位				



(续)

外部协调关系	税务局
5. 任职资格	
教育水平	专科以上学历
专业	财务会计、金融专业
培训经历	财务管理、税务知识培训
经验	具有助理会计师资格,1年以上会计工作经验
知识	具备相应的财务管理知识、税务知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、计算器、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	各种来往票据、归档资料
备注	

5.5.4 资金管理员岗位职责说明

表 5-11 是针对资金管理员岗位的职责说明。

表 5-11 资金管理员岗位职责说明

岗位名称	资金管理员	岗位编号	—		
所在部门	财务部	职系	财会职系		
直接上级	财务部经理	直接下级	—		
1. 本职					
负责分公司资金计划管理工作					
2. 职责与工作任务					
职责一	职责表述:负责公司资金计划工作		工作时间百分比:35%		
	工作	根据公司年度经营计划,起草公司年度资金支出计划			
职责二	任务	负责审批分公司上报的月度资金计划,汇总、编制公司月度资金支出计划表			
	职责表述:负责公司资金支出工作		工作时间百分比:60%		
	工作	负责每月登录资金支出台账			
职责三	任务	定期检查分公司资金执行情况			
	负责编制公司年度/月度资金支出汇总表				
职责三	职责表述:完成财务部经理交付的其他任务		工作时间百分比:5%		
3. 权力					
对分公司上报的资金计划有审核权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司所有部门、分公司				



(续)

外部协调关系	银行、合作单位等
5. 任职资格	
教育水平	本科以上学历
专业	财务会计、金融专业
培训经历	财务管理培训
经验	具有助理会计师资格,1年以上会计工作经验
知识	具备相应的财务管理知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、计算器、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	分公司资金计划表、财务报表等
备注	



5.5.5 成本管理员岗位职责说明

在房地产公司中,成本管理员一般隶属于财务部,负责公司整体成本的测算、分析、跟踪等管理工作,以降低或控制公司成本。另外,有些房地产公司还在成本管理部中设置成本管理员,负责协助部门经理进行项目开发中的成本控制工作,这种情况将在后面对应的章节中进行说明。表5-12主要说明隶属于财务部的成本管理员的岗位职责。

表5-12 隶属于财务部的成本管理员的岗位职责

岗位名称	成本管理员	岗位编号	—
所在部门	财务部	职系	财会职系
直接上级	财务部经理	直接下级	—
1. 本职			
(1) 负责核算公司成本项目控制、结转利润 (2) 负责建立收入台账 (3) 房屋库存财务情况			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作 任务	职责表述:负责核算公司各项收入,完成结利任务	工作时间百分比:30%	
	负责设立销售收入合同台账		
	负责设立租赁收入合同台账		
职责二 工作 任务	负责对已收款合同退款时的审核		
	职责表述:负责房屋库存的财务情况	工作时间百分比:20%	
	负责公司已结利小区库存房的财务情况 负责拆迁用房及合作建房使用的财务情况		



(续)

职责三	职责表述:负责公司费用的管理		工作时间百分比:20%		
	工作任务	负责公司费用指标的下达			
		负责公司费用的核算			
职责四	职责表述:负责公司年度结利工作		工作时间百分比:20%		
	工作任务	负责成本的汇总、决算工作			
		负责收入、成本、税费的配比、结利工作			
负责汇总、分析、编制公司资金运用表和差异分析报告,并定期上报					
职责五	职责表述:负责销售合同的管理		工作时间百分比:5%		
职责六	职责表述:完成财务部经理交付的其他任务		工作时间百分比:5%		
3. 权力					
退款审核权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司所有部门、分公司				
外部协调关系	—				
5. 任职资格					
教育水平	本科以上学历				
专业	财务会计、金融等相关专业				
培训经历	财务管理培训				
经验	具有助理会计师资格,1年以上会计工作经验				
知识	具备相应的财务管理知识				
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力				
6. 其他					
使用工具设备	计算机、计算器、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)				
工作环境	办公室				
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班				
所需记录文档	销售收入台账、租赁收入台账				
备注					

5.6 出纳员岗位职责说明

出纳员主要负责办理日常银行往来业务、现金支付结算业务和项目现场的财务工作。在大型的房地产公司中,一般会设置银行出纳员和现金出纳员分别负责银行结算业务和现金结算业务;而在一些中小型的房地产公司中,两者的业务并未作明确的区分,通常由出纳员负责所有的工作。另外,有些房地产公司会单独设置现场出纳一岗,负责项目现场的财务工作。下面将分别介绍他们的岗位职责。



5.6.1 大型房地产公司出纳员岗位职责说明

1. 银行出纳员岗位职责说明

表 5-13 是针对银行出纳员岗位的职责说明。

表 5-13 银行出纳员岗位职责说明

岗位名称	银行出纳员	岗位编号	—		
所在部门	财务部	职系	财会职系		
直接上级	财务部副经理	直接下级	—		
1. 本职					
办理支票手续与银行结算业务					
2. 职责与工作任务					
职责一	职责表述: 核实原始票据并分类记账		工作时间百分比:30%		
	工作任务	办理本单位银行结算业务,包括银行账户开立、销户、贷款、利息等业务			
		建立健全出纳各种账目,及时登记银行存款日记账,做到日清月结			
		定期盘点并核对银行存款对账单,并按期编制“银行存款余额调节表”			
职责二	职责表述: 办理支票手续		工作时间百分比:50%		
	工作任务	认真执行银行管理制度,开具银行支票			
		严格执行支票管理制度,不得遗失;控制银行支票,领用时需登记,有报账手续			
		负责对分公司支票的管理			
职责三	职责表述: 审核各种银行报销凭证		工作时间百分比:10%		
	工作任务	校对报销凭证金额			
		审核报销原始票据、内容、金额			
		负责审核每笔销售收入、租赁收入的业务			
		核定报销凭证科目			
职责四	职责表述: 负责每月编制资金月报,及时反映每月资金动态		工作时间百分比:5%		
	职责表述: 完成财务部副经理交付的其他任务		工作时间百分比:5%		
3. 权力					
银行报销凭证的核定权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	公司各部门及各下属单位				
外部协调关系	银行				
5. 任职资格					
教育水平	专科以上学历				
专业	财务会计专业或者其他相关会计专业				
培训经历	财务管理培训、会计培训				
经验	须持有会计证				
知识	具备相应的财务管理知识、会计知识				



(续)

技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、算盘、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班
所需记录文档	汇报文件、报告、总结、公司文件、报表、原始报销凭证、各类账目
备注	

2. 现金出纳员岗位职责说明

现金出纳员主要负责公司现金收付结算业务,有些企业将其中有关销售的业务分离出来,交由其设置的收银员岗位负责,下面将对他们的岗位职责进行说明。

(1) 现金出纳员岗位职责说明(表5-14)。

表5-14 现金出纳员岗位职责说明

岗位名称	现金出纳员	岗位编号	—		
所在部门	财务部	职系	财会职系		
直接上级	财务部副经理	直接下级	—		
1)本职					
负责现金收付结算业务					
2)职责与工作任务					
职责一 工作任务	职责表述:核对原始票据并分类记账,办理报销手续	工作时间百分比:75%			
	负责日常现金报销工作,对报账原始凭证进行初步审核,填写“现金支出单”并审批后支付现金				
	负责审核收款凭证,办理现金收取、支付业务				
	负责每日盘点现金				
	制作报销凭证,及时登记现金日记账,做到日清月结				
	定期核对现金日记账与总账,保证账账、账款相符				
	确保库存现金、各种有价证券、重要权益凭据的完整性,保护钥匙和密码				
	每月编制资金旬报表并及时上报公司				
	每日编制销售汇总表及销售明细表并上传公司				
	负责票据登记及报销发票				
职责二 工作任务	兼管指定下属公司的现金出纳工作				
	职责表述:负责员工薪酬发放工作	工作时间百分比:20%			
	负责复核员工工资表和奖金发放表				
	编制有关人员工资统计表,办理出入人员工资转移、结转手续				
	保证及时正确发放公司员工薪酬,向银行报送工资文件				
制作工资分录与奖金分录					
将每月职工房租扣除登入相应分录					



(续)

职责三	职责表述:完成财务部副经理交付的其他任务	工作时间百分比:5%
3)权力		
对不符合财经法规和财会制度的原始凭证的拒绝入账和拒绝支付现金的权力		
4)工作协作关系		
内部协调关系	公司各部门及各下属单位	
外部协调关系	银行	
5)任职资格		
教育水平	专科以上学历	
专业	财务会计专业或者其他相关会计专业	
培训经历	财务管理培训、会计培训	
经验	持有会计证	
知识	具备相应的财务管理知识、会计知识	
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力	
6)其他		
使用工具设备	计算机、算盘、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)	
工作环境	办公室	
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班	
所需记录文档	汇报文件、报告、总结、公司文件、报表、原始报销凭证、各类账目、工资表、奖金表	
备注		

(2) 收银员岗位职责说明。收银员具体职责如下:

- 1) 做好销售资金的收取、解款工作。
- 2) 做好预收账款收据的开具及发票的保管工作。
- 3) 负责食堂的现金收支管理和饭票出售、登记工作。
- 4) 做好有关销售单据的核对、整理、统计归类等。
- 5) 负责每日现金盘点,做到账实相符(每天跟销售会计对账)。
- 6) 负责项目账套凭证录入和账目管理。
- 7) 负责审核、登记原始凭证,报销费用、支付款项。
- 8) 负责办理银行往来和按资金部要求管理账户。
- 9) 负责公司凭证装订和会计档案管理。
- 10) 负责登记合同付款软件。
- 11) 做好编制资金旬报表,核对、清理个人备用金。
- 12) 完成上级交办的其他工作。

5.6.2 中小型房地产公司出纳员岗位职责说明

表5-15是针对中小型房地产公司出纳员岗位的职责说明。



表 5-15 中小型房地产公司出纳员岗位职责说明

岗位名称	出纳员	所属部门	财务部	岗位编号	—
定编人数	2人	下属人数	—	编写日期	—
直接上级	财务部副经理	直接下级		—	
1. 使命与职责					
负责保证公司资金收付的及时、准确、安全,负责银行存款的管理和现金管理,负责协助收集资金情况,负责有价证券等重要物品、档案的保管					
2. 主要工作					
(1) 现金业务 按规定审批提取现金,坚持现金日清月结,登记现金日记账,严格按照“资金付款审批单”支付各种款项,仔细审核付款审批手续是否完备,及时核对与各单位的资金往来,严格执行报销手续,热情为员工提供报销服务,妥善保管库存现金、有价证券及贵重物品,确保库款安全和完整,审核原始报销票据,办理日常核销,参与交房工作,办理相关交房的现金收支业务,负责记录各部门费用支出,协助进行公司预算管理与控制,负责审核部门费用计划,负责登记各种票据领用登记簿					
(2) 银行业务 办理支票和其他票据的签发,办理银行存取业务,及时汇报银行资金动态,及时取回各银行回单并入账,每月与银行对账并编制银行存款月调节表,及时清理未达账项,妥善保管印章、空白支票和收据,承办银行融资工作,提供每月报表等资料,准备有关融资资料,具体办理有关借款手续					
(3) 复核工资表,包括三险和个税扣款核对,收集原始单据,录人工资分配凭证,及时发放员工工资,保证员工工资到账					
(4) 负责协助部门其他人员进行会计档案资料的整理、归档和保管工作,以及公司财务保险柜的安全使用					
(5) 及时地向主管领导汇报个人的工作计划和执行情况					
(6) 负责上级领导交办的其他任务					
3. 工作关系					
(1) 内部工作汇报 向直接上级汇报公司资金动态、现金存量等工作					
(2) 内部工作协调 协调公司员工开展工资、报销等工作,对各下属单位及关联单位往来款项进行核对					
(3) 外部工作关系 银行存款的收付、对账,现金收付、对账					

5.6.3 现场出纳岗位职责说明

表 5-16 是针对现场出纳岗位的职责说明。

表 5-16 现场出纳岗位职责说明

1. 基本信息							
职位名称:现场出纳	所在职位族层级名称:职能支持族 I 层						
直接上级职位名称:财务部副经理	工作地点:财务部						
2. 职位目的							
按照公司的规定,负责项目现场的财务工作,以支持项目财务的正常顺畅运行							
3. 职位关系							
上级关系	公司管理团队、财务部经理	同级关系	银行出纳员、现金出纳员	下级关系	—	对外关系	银行、客户
4. 职位应负责任和衡量要点							
职责	主要应负责任			衡量要点			
出纳工作	负责项目现场的收款工作,及时通告客户缴纳首期款			收款的规范性、准确性、及时性			
	负责每日收款的记账处理、进行定期核对			记账的及时性、准确性、完备性			
	负责制订各家银行按揭贷款的放款计划			计划完成的及时性、准确性			
	管理空白收据,实施领用登记、注销			领用登记、注销过程的规范性			
	负责项目现场促销活动物品的采购、登记入库			采购的质量、成本;入库手续的规范性			
其他	完成上级交派的任务			任务完成的及时性、质量			



FangDiChan

第6章

房地产公司投资开发类部门
岗位职责说明





房地产公司投资开发类部门的工作主要包括三个方面的内容：第一，发掘新的具有投资价值的开发项目；第二，实施市场调研和根据公司的投资发展战略，进行项目投资开发的可行性分析；第三，负责办理项目开发全过程的各项证件的报批手续，并且协调好与相关政府部门间的关系。投资开发类部门的工作贯穿于项目开发的各阶段，并且为项目后期租售奠定基础。

不同的房地产公司对投资开发类部门有不同的称谓，如开发部、发展部、项目拓展部、前期管理部、战略投资部等。同时，有的大型房地产公司也会将投资开发类部门根据负责工作内容的不同进行分别设部，如有市场部、前期部、计划统计部和投资发展部等部门设置。考虑到实际应用中的广泛性与普遍性，本书将上述分部进行归并，将投资开发类部门统称为开发部。

开发部设置的岗位可能有总经济师、开发总监、开发部经理、开发主管和开发专员。其中，开发总监一般在大型房地产公司总公司的投资开发中心中设置，而在中小型的房地产公司或项目公司中，并未设置开发总监一职，而是由其设置的开发经理负责统筹整个开发部的全面工作。下面将分别对上述岗位是职责进行说明。

6.1 房地产公司开发部高级领导层岗位职责说明

6.1.1 总经济师岗位职责说明

开发部的高级领导层设置包括总经济师、开发总监和开发部经理。其中，总经济师是作为公司总经理直接领导的总师级岗位，指导统筹公司的重大经济事务决策的工作，分别指导开发部及成本管理部的整体工作，其具体职责见表 6-1。

表 6-1 总经济师岗位职责说明

岗位名称	总经济师	直接上级	总经理
职系	管理职系	直接下级	开发部经理
1. 本职			
(1) 负责公司土地储备、谈判工作			
(2) 负责项目的可行性研究工作			
(3) 负责制订公司的综合计划工作、统计工作			
(4) 负责优化与推进房地产业务流程			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作 任务	职责表述：参与公司重大财务、业务问题的决策	工作时间百分比：15%	
	参与制订公司年度经营计划和预算方案		
	参与公司重大投资、业务问题的决策		
	掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议		
职责二 工作 任务	职责表述：负责公司土地储备、谈判	工作时间百分比：20%	
	负责制订公司土地储备中长期发展规划和投资价值分析，为公司项目投资决策提供依据		
职责三 工作 任务	职责表述：负责重大土地开发项目谈判		
	负责组织对开发项目总设计方的论证	工作时间百分比：15%	



(续)

职责四	职责表述:负责优化与推进房地产业务流程	工作时间百分比:15%
	工作任务 根据公司组织结构调整、部门职责的重新分配及业务的重组等要求,定期或不定期地对公司业务流程进行优化	
职责五	职责表述:审核公司的综合计划与项目成本计划	工作时间百分比:15%
	工作任务 审核开发部上报的项目成本计划	
	审核开发部上报的公司生产计划	
	审核开发部上报的公司资金使用计划	
	审核开发部的综合统计报表	
职责六	对分公司经理业绩合同进行管理	
	职责表述:直接领导预决算部工作	工作时间百分比:15%
	工作任务 对工程、材料、设备招投标方案(招标文件、标底)的审批	
职责七	对项目预结算方案的审批	
	对预决算部日常工作进行宏观管理(资金使用、设备购买的审批、数据库建立的指导等)	
工作任务	完成上级领导交办的其他工作	工作时间百分比:5%
3. 权力		
公司项目成本、生产和资金使用计划的审核权		
开发组织总设计的审核权		
代表公司对外联络的权力		
组织结构、部门职责调整的建议权		
有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	公司各部门	
外部协调关系	市发改委、市建委、房地局、开发办、区发改局、区建委、经贸委、统计局等	
5. 任职资格		
教育水平	本科以上学历	
专业	工民建、建筑、管理学、经济学等相关专业	
培训经历	相关的房地产专业培训、管理理论培训	
经验	具备8年以上企业工作经验	
知识	掌握房地产专业知识、管理和法律知识	
技能技巧	具备基本的办公软件使用能力、网络知识,具有较强的的语言表达能力、领导能力、组织能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通协调能力、计划与执行能力、影响力	
6. 其他		
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、交通及通信设备	
工作环境	办公场所	
工作时间特征	无明显节假日	
所需记录文档	计划、合同、管理报告等	
备注		

6.1.2 开发总监岗位职责说明

在大型房地产公司总公司的投资开发中心中,一般会设置开发总监职位。开发总监,也有市场总监的称法,由分管副总经理领导,主要负责研究对公司未来发展战略有潜在利益的



房地产项目，并组织进行一系列研究分析及土地谈判等工作，其具体职责如下：

- (1) 负责统筹制定开发管理各项制度，整合业务开发流程，划分部门设置。
- (2) 组织研究、拟定房地产业务发展规则和投资发展报告。
- (3) 组织开展市场调研，对房地产市场进行预测，并对开发项目进行前期市场定位、可行性研究及经济测算。
- (4) 全面组织经营、开发工作中的谈判、筹资工作。
- (5) 负责对开发项目规划设计的审查，并提出合理化建议。
- (6) 负责土地一级开发的谈判工作。
- (7) 协调开发部门各方面人员的工作，使得项目寻找、项目前期、计划、招投标等环节环环相扣，协调共进。
- (8) 完成对房地产项目开发后的评价工作，对开发项目的成本及费用进行核算，并作出经济及社会效益评价。
- (9) 完成上级领导交办的其他工作。

6.1.3 开发部经理岗位职责说明

开发部经理是根据公司项目总体开发要求，负责项目开发可行性研究、工程前期手续、征地拆迁及开发进度和计划等开发工作的具体安排，其具体职责见表 6-2。

表 6-2 开发部经理岗位职责说明

岗位名称	开发部经理	岗位编号	—
所在部门	开发部	职系	管理职系
直接上级	总经济师、开发总监	直接下级	开发主管
1. 本职			
(1) 负责公司土地储备、谈判，项目的可行性研究			
(2) 负责制订公司的综合计划和统计工作			
(3) 负责优化与推进房地产业务流程			
(4) 负责开发部的日常管理工作			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作任务	职责表述：负责公司土地储备、谈判	工作时间百分比：5%	
	根据公司年底开发规划，积极寻找房地产开发项目，主办公司土地储备工作		
	负责收集房地产业务行业土地市场（一级市场、二级市场）的需求信息，定期制订公司土地储备中长期发展规划和投资价值分析，为公司项目投资决策提供依据		
	负责土地开发项目谈判		
职责二 工作任务	按公司计划做好征地拆迁调查、测算工作，负责征地拆迁工作中各项协议的签订，及时解决征地拆迁中出现的问题		
	职责表述：负责项目的可行性研究	工作时间百分比：25%	
	负责收集国家宏观经济政策、房地产业发展、市场竞争格局及市场需求动态等方面的信息，建立内部市场信息数据库		
	定期委托专业的市场研究公司或组织本部门人员进行房地产业务市场调查，并形成专题研究报告上报主管领导和公司领导		
	负责组织项目前期市场调查、用地实地踏勘和周边调查工作		
	负责组织研究项目的运作模式，编制项目可行性分析报告		
	负责公司下达的对特定项目的可行性论证和分析，并组织编制开发项目总设计		



(续)

职 责 三	职责表述:负责优化与推进房地产业务流程	工作时间百分比:15%
	工作任务 根据公司组织结构调整、部门职责的重新分配及业务的重组等要求,定期或不定期地对公司业务流程进行优化	
职 责 四	职责表述:负责编制公司项目成本计划	工作时间百分比:10%
	工作任务 负责编制初步的项目成本计划 项目施工图交接后,负责制订二次项目成本计划,经主管领导审核,公司经理办公会批准后,下发各有关部门(分公司、预决算部、财务部、工程部等)实施,并作为各部门成本控制依据	
职 责 五	职责表述:负责制订公司综合计划	工作时间百分比:10%
职 责 六	工作任务 汇总公司各部门计划,编制公司综合计划(生产计划、资金使用计划、销售计划、拆迁计划、前期工作计划、物业管理计划等),上报主管领导审核,经公司经理办公会批准后,下发各有关部门实施 公司各相关部门定期(每季度、半年)向开发部上报计划执行的相关资料 定期(每季度)组织有关部门召开计划协调会 对各部门计划执行情况进行分析并形成报告,经主管领导审核,公司经理办公会讨论后,对各部门进行计划调控 配合人力资源部对各部门/分公司计划指标执行进行考核,并具有考核奖惩建议权	
	职责表述:负责公司综合统计	工作时间百分比:10%
	工作任务 定期(月、季度、年)汇总并统计公司各部门上报的固定资产统计报表	
	工作任务 定期(月、季度、年)汇总并统计分公司上报的生产、成本、资金使用、销售等统计报表	
	工作任务 定期(月、季度、年)汇总并统计公司其他部门按系统统计要求上报有关统计报表	
职 责 七	职责表述:部门内部组织管理	工作时间百分比:10%
	工作任务 做好部门内部建设,完善内部管理机制,优化工作效率 负责制订本部门的工作计划、资金使用计划 负责落实本部门的综合计划 负责对下属人员进行业务指导和培训 负责对下属人员的工作考核	
	职责表述:做好部门内外工作协调	工作时间百分比:10%
	工作任务 在工程前期中,协调好施工单位与公司有关部门之间关系的工作,做好与工程部交接的工作 与各相关部门密切配合,发挥综合计划效能 进行市/区计委、市/区建委、统计局、同行企业的外部联系工作 在报批各种手续时,发生与政府部门有争议的,负责协调公司专业部门与政府相关部门进行沟通,及时解决争议 组织配合专业工程师确定市政配套方案,交纳各项费用 负责落实政府职能部门、市政配套部门及规划部门的相关要求	
职 责 九	职责表述:完成上级领导交办的其他工作任务	工作时间百分比:5%
3. 权力		
市场研究方案的建议和实施权		
土地储备工作的建议权		
开发总设计的审核权		
要求各部门按时上报计划统计资料的权力		
对部门计划执行结果考核奖惩有建议权		
内部人员工作安排权、下属人员考核权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	公司内所有部门	
外部协调关系	市发改委、市建委、区发改委、区建委、经贸委、统计局等	



(续)

5. 任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	房地产管理、经济管理和其他相关专业
培训经历	市场研究、财务、房地产业务及其他
经验	3年以上房地产行业工作经历
知识	具备相应的管理知识、经济学知识、房地产专业知识、市场研究学知识、财务知识等
技能技巧	熟练使用Word、Excel等办公软件，具备基本的网络知识，具有一定的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力

6. 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间,根据需要加班
所需记录文档	公司文件、汇报文件或报告、规章制度等

备注

6.2 房地产公司开发部前期分析人员岗位职责说明

房地产公司开发部的前期分析人员主要负责论证公司新项目的可行性和项目的投资分析工作。在大型房地产公司中，这两部分的工作通常是分开交由不同的人员负责，一般会设置市场调研人员和投资分析人员。而在中小型房地产公司中，通常设置经济分析师一岗来负责这两方面的工作。下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

6.2.1 大型房地产公司前期分析人员岗位职责说明

1. 市场调研主管岗位职责说明

开发部市场调研工作主要是为新项目进行详细的市场调研工作，分析项目可行性，另外还需要为公司寻找土地，进行土地储备及相关调研工作。市场调研主管的主要任务是统筹市场调研工作的具体安排工作。其具体职责见表6-3。

表6-3 市场调研主管岗位职责说明

岗位名称	市场调研主管	所在部门	开发部
直接上级	开发部经理	职系	技术职系
直接下级	市场调研员		

(1)本职

- 1)组织具体的项目前期市场调研
- 2)根据调研信息完成项目可行性研究报告
- 3)负责土地储备

(2)职责与工作任务：负责市场调研与信息收集工作

职 责 一	职责表述：负责信息收集与市场调研工作		工作时间百分比：10%
		制订市场调研计划，实施市场调研项目	
		负责调查国家宏观经济、有关外部环境最新发展趋势的信息，为项目研究和领导决策做准备	
		收集并分析本行业的商业情况信息、消费者需求，与本企业有竞争关系公司的产品价格、质量、服务方式、市场占有率等信息，并与本公司产品进行对比分析，定期向开发部经理提出有参考价值的调研报告	



(续)

职 责 二	职责表述:负责对房地产市场需求进行定性、定量分析及预测工作	工作时间百分比:10%
	工作任务 负责每年度房地产行业的市场状况分析 负责预测下一年度的房地产市场走势并进行消费需求分析	
	职责表述:负责土地储备、项目可行性研究报告和项目总设计	工作时间百分比:50%
职 责 三	工作 任务 负责土地储备研究,包括土地转让和土地开发的项目研究 负责项目前期的可行性研究分析,为领导决策和立项工作提供支持,并负责初步可行性调研方案制订过程中与各相关部门的协调工作 负责项目的总体设计研究,包括市场分析、项目本身物业情况分析、市场定位分析、拆迁方案分析、施工组织分析、成本分析、营销分析、效益分析等 负责对前期市场调研报告、可行性分析、需求导向、市场动态、土地信息、房地产信息等报告的编制、研究,负责可行性报告的编制工作 方案编写过程中与各部门协调	
职 责 四	职责表述:负责编制公司项目成本计划	工作时间百分比:25%
工作 任务	负责编制初步的项目成本计划	
	项目施工图交接后,负责制订二次项目成本计划,经主管领导审核,公司经理办公会批准后,下发各有关部门(分公司、预决算部、财务部、工程部等)实施,并作为各部门成本控制依据	
职责五	职责表述:完成上级领导交办的其他工作任务	工作时间百分比:5%

(3) 权力

项目立项建议权

(4) 工作协作关系

内部协调关系	公司各部门
外部协调关系	同行业企业、各级政府部门

(5) 任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	经济管理专业、房地产管理及其他相关专业
培训经历	市场研究培训、项目策划培训、成本测算培训、营销培训、财务培训、房地产业务培训等
经验	2年以上从事相关工作经历
知识	掌握市场研究及项目分析理论知识、财务管理、经济管理、成本测算、市场营销等知识
技能技巧	熟练使用Word、Excel等办公软件,具备基本的网络知识,具有较强的判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力,以及对事物敏锐的洞察力和文字处理能力

(6) 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间,根据需要加班
所需记录文档	项目研究报告或市场调研报告等

备注

2. 市场调研员岗位职责说明

市场调研员,有些房地产公司会称其为市场调查员或项目专员,主要负责收集整理土地项目信息,寻找投资项目并协助上级主管编制相关研究报告,其具体的岗位职责见表6-4。



表 6-4 市场调研员岗位职责说明

职务名称	市场调研员		直接上级	市场调研主管			
所属部门	开发部		薪资标准	技术类			
(1) 职务说明							
编号	工作内容及职责						
1)	关注并及时反馈重点区域的土地招投标信息、房地产及相关产业的行业动态,关注知名开发商竞争态势等,并定期编制书面报告进行汇报						
2)	配合部门负责人加强与其他职能部门的联系,建立和巩固良好的政府关系						
3)	进行消费者心理、最新技术、楼盘定位等信息的搜集和研究						
4)	协助完成土地储备实地调研相关工作						
5)	对市场上的土地信息、项目信息进行收集和整理,建立土地(项目)信息库						
6)	负责落实项目收购、兼并及土地挂牌招标拍卖工作						
7)	搜集、整理国家房地产开发政策,协助撰写政策研究报告						
8)	对土地和项目信息进行分析筛选,判断土地和项目价值,提出开发建议,协助撰写初步分析报告						
9)	完成上级领导交办的其他工作						
(2) 工作关系							
所施监督	规定权限内自行处理,并及时向部门经理汇报和请示						
所受监督	开发部经理						
职位关系	可直接升迁的职位	市场调研主管					
	可相互转换的职位	项目公司相应部门人员					
	可升迁至此的职位	项目公司相应部门人员					
(3) 任职资格							
所需学历及专业	最低学历	专业					
	本科	房地产相关专业					
所需工作经验	有 1 年以上的房地产估价和可行性研究工作经验						
能力要求	文笔流畅,对地块或项目有独立的研判能力和理性的分析能力						

3. 投资分析主管岗位职责说明

开发部投资分析工作主要是在公司的经营状况和市场调研信息的基础上,组织编写项目的投资方案。投资分析主管也有首席投资顾问的称谓,负责统筹投资分析工作的具体安排,其具体职责见表 6-5。

表 6-5 投资分析主管岗位职责说明

职务名称	投资分析主管		直接上级	开发部经理
所属部门	开发部		薪资标准	技术类
(1) 职务说明				
编号	工作内容及职责			
1)	参与并负责公司各项投资机会的寻找			
2)	研究房地产领域的技术信息、动态和发展趋势以及市场结构,关注同行业其他企业的发展状况,并适时作出竞争力分析			
3)	对经初步筛选的投资机会进行实地考察并作出科学客观的分析评价			



(续)

4)	编写项目投资建议书,完成具体的投资实施工作
5)	开展以定向募资的投资银行业务为中心的投资和融资业务
6)	对合营企业或外地投资企业经营状况进行投资监控和分析
7)	搜集和了解各地区发展规划及实施状况,分析其对公司投资项目的潜在影响
8)	组织新投资项目的可行性调研、论证,编制投资方案和可行性分析报告,并参与项目投资研讨和初步决策
9)	负责公司参与项目招投标及项目并购等具体工作的实施
10)	负责项目投资的跟踪、监督,制作项目进程报告和提出项目处理意见,做好项目后评估工作
11)	组织部门内部建设、管理,保证部门工作的正常运行
12)	协助上级领导处理紧急临时事务

(2) 工作关系

所施监督	在规定的权限内,自行处理并负责有关的工作,遇特殊情况向上级领导请示	
所受监督	开发部经理	
职位关系	可直接升迁的职位	开发部经理
	可升迁至此的职位	投资分析员

(3) 任职资格

所需学历及专业	最低学历 本科	专业 房地产或经济投资管理类专业
所需工作经验	3~5年以上的从业经验	
能力要求	良好的书面与口头表达能力和协调沟通能力,敏锐的洞察力,良好的职业道德与专业素养,具备一定的管理和组织能力,具有协助上级领导处理紧急事务的能力	

**4. 投资分析员岗位职责说明**

投资分析员又称投资顾问,主要任务是协助投资分析主管从事项目投资分析工作,其具体职责见表 6-6。

表 6-6 投资分析员岗位职责说明

职务名称	投资分析员	直接上级	投资分析主管
所属部门	开发部	薪资标准	技术类
定员人数	2~4人		

(1) 职务说明

编号	工作内容及职责
1)	从事项目投资分析、管理,高级财务管理及资本运作
2)	对房地产市场进行分析,对资本运营、资金运作、项目开发与项目审计进行技术分析
3)	起草和审定合作合同、章程、协议书,协助完成房地产项目的市场分析、可行性分析和成本核算工作
4)	根据部门工作的职责要求,全力配合部门负责人做好对外项目的拓展工作
5)	负责配合具体项目的土地预审、规划方案报批、签订土地出让合同等一系列的前期实施工作
6)	协调好部门间的关系,对项目投资分析提出各种参考意见
7)	收集相关信息,主动参与寻找项目用地,并根据部门负责人的工作安排,对有意向地块的整体情况进行实地考察和认真分析,做好项目的可行性分析报告



(续)

(2) 工作关系

所施监督	规定权限内自行处理，并及时向上级领导汇报和请示	
所受监督	投资分析主管	
职位关系	可直接升迁的职位	投资分析主管
	可相互转换的职位	项目公司相应部门人员
	可升迁至此的职位	项目子公司相关人员

(3) 任职资格

所需学历及专业	最低学历	专业
	本科	房地产及相关专业
所需工作经验	三年房地产行业工作经验	
能力要求	有一定的市场调研能力、成本预算能力及市场趋势预测能力，并有良好的书面与口头表达能力和协调沟通能力	

6.2.2 中小型房地产公司前期分析人员岗位职责说明

在中小型的房地产公司中，开发部会设置经济分析师岗位来负责目标项目的评估分析和可行性研究等市场和投资回报方面的分析评估工作，其具体的岗位职责见表 6-7。

表 6-7 中小型房地产公司前期分析人员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	经济分析师	岗位编号	—
	所在部门	开发部	岗位定员	—
工作关系	<p>公司外部相关单位名称： —</p> <p>直接上级岗位：开发部经理 直接下级岗位：— 部门内部相关岗位：部门内所有岗位</p>			
职位设置目的： 根据项目发展计划，开展目标开发项目的评估分析和可行性研究				
主要工作职责	序号	概述	内容描述	
	1	项目可行性研究	协调各相关部门，对拟开发项目进行可行性研究，撰写项目建议书、投资分析报告、可行性研究报告	
	2	项目经济测算和投资分析	按照项目发展计划，协助财务部对开发目标项目进行经济测算和投资分析	
	3	协助融资	协助相关部门撰写融资报告	
	4	协助收集整理土地信息	对市场上的土地信息、项目信息进行收集和整理，建立土地(项目)信息库并及时进行相关内容的更新	
	5	提出项目开发建议	对土地和项目信息进行分析筛选，判断土地和项目价值，提出开发建议	
	6	项目评估	根据需要，对已开发完毕和正在开发的项目进行市场和投资回报方面的分析评估	
7		完成上级交办的其他工作		



(续)

工作职权	业务类	对土地筛选、项目开发有建议权 对项目可行性分析有提案权				
	费用审批类	—				
	人事类	—				
任职资格	教育程度	本科及以上学历	专业	房地产开发、经济学、工程概预算、财务管理及相关专业		
	工作经验	具有3年以上专业工作经验				
	资格证书	—				
	业务技能	具有经济测算及投资分析、市场分析等方面的技能				
	语 言	英语	一般阅读能力			
		其他	—			
	计算机水平	能够熟练操作办公软件及具备一定的互联网使用技能				
	能力与素质	敬业负责；自我发展能力；信息收集能力；沟通能力；技术应用能力				
	其他	—				

6.3 房地产公司开发部项目报建人员岗位职责说明



房地产公司开发部的项目报建人员主要负责项目开发各阶段的报批、报审工作和拆迁工作的组织实施。在大型房地产公司中，一般设置开发办证人员和征地拆迁人员分别负责这两部分的工作，而在中小型房地产公司中，通常设置报建主管和报建文员来负责项目报建的所有工作。下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

6.3.1 大型房地产公司项目报建人员岗位职责说明

1. 开发办证主管岗位职责说明

开发办证主管主要负责从取得“国有土地使用证”到帮助业主取得“房地产权证”的整个投资开发过程的各项证件及报批手续的工作。开发办证主管又称工程前期主管，是统筹开发办证工作的具体岗位，其具体职责见表6-8。

表 6-8 开发办证主管岗位职责说明

岗位名称	开发办证主管	所在部门	开发部
直接上级	开发部经理	职系	行政事务
直接下级	开发办证专员		
(1) 本职		办理开发项目前期相关的手续和准备工作，处理征地的遗留问题，并处理和相关政府的关系	
(2) 职责与工作任务			
职责一	职责表述：开发项目的前期准备工作		工作时间百分比：60%
	负责向市发改委、建委办理立项及可行性研究批复手续		
	负责收集整理待评估项目的前期资料，委托专业机构进行地价评估和土地测绘		
	办理土地出让申请，根据要求向市房管局申请相关证明文件；签订土地出让合同，缴纳土地出让金		
	办理土地初始登记、办理土地规划证、土地使用证、销售许可证		
	与相关政府部门保持良好的联系和沟通，协助主管处理与项目报建报批相关的政府部门（国土局、规划局、质检站等）的关系		
	办理工程项目的开工手续：收集市发改委、建委的立项及可行性研究批复文件、规委的规划设计审定通知书、土地出让合同与地价交款发票等材料办理开工手续，获得市发改委、建委的综合开发计划调整单；办理四源费手续；为分公司办理项目开工证提供材料		



(续)

职责二	职责表述:项目前期、后期相关小区配套手续办理		工作时间百分比:25%		
	负责与各区商业网点、区开发办、市政管理处等有关单位协商配套并签订配套协议				
	根据新建小区规划方案和相关规定计算小区配套面积,同设计部商定配套占点的具体位置				
	小区配套设施交用手续办理,协助接收单位办理产权				
职责三	职责表述:以往遗留问题的处理		工作时间百分比:10%		
	工作任务	前期征地项目遗留问题的处理			
前期房改遗留问题的处理:整理房改档案,汇总购房款并登记台账					
职责四	职责表述:完成上级领导交办的其他工作		工作时间百分比:5%		
(3) 权力					
手续代办的代理权、问题处理建议权					
(4) 工作协作关系					
内部协调关系	策划部、设计部、分公司、信息管理部				
外部协调关系	房管局、专业评估公司、税务局、测绘机构、银行、律师事务所				
(5) 任职资格					
教育水平	专科以上学历				
专业	房地产管理等相关专业				
培训经历	房地产行业相关的法律、法规、政策培训				
经验	具备本行业2年以上工作经验				
知识	相关的法律知识,熟悉政策文件,具备相应的房地产行业知识				
技能技巧	具备基本的办公软件使用能力、网络基本应用能力,具有较强的沟通能力、人际交往能力、公关能力,一定的组织能力、综合分析能力、计划与执行能力、影响力、判断决策能力				
(6) 其他					
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)				
工作环境	办公场所				
工作时间特征	正常上班时间,根据工作需要调整				
所需记录文档	代办手续文件、证件、记录档案等				
备注					

2. 开发办证专员岗位职责说明

开发办证专员执行房地产项目开发各阶段的报批、报审工作,并要协助开发办证主管完成工程开发与政府各行政主管单位的协调关系工作,其具体职责如下:

- (1) 负责公司开发项目的各项开发前期筹备、准备工作,项目开展的各项报批手续。
- (2) 负责项目立项备案手续的办理。
- (3) 持经批准的建设项目的有关文件,向城市规划行政主管部门提出定点申请,申领“建设用地规划许可证”。
- (4) 负责用地手续的办理,按照要求向国土部门提交用地预审申报材料,及时跟进审批进度,领回用地批复。
- (5) 与政府相关部门协调,负责办理被征地单位的转款手续。
- (6) 负责项目用地审查报批手续的办理。



- (7) 针对用土方面手续的办理，负责办理土地交易手续，取得“建设用地批准书”“国有土地使用证”“商品房预售许可证”“房产证”等证件。
- (8) 针对规划方面手续的办理，负责办理“建设工程规划许可证”“修建性详细规划批复”“建筑设计方案批复”“规划验收合格证”等证照、批复。
- (9) 负责办理消防、人防、卫生防疫、环保、园林等各专业保建和验收的批复，取得施工、监理中标通知书。
- (10) 针对建委方面的手续办理，负责办理“初步设计审查批复”“建筑工程施工许可证”“企业开发资质证书”“预备项目计划”等证照、批复。
- (11) 负责办理“余泥渣土排放证”小区、街道命名批复，“通邮申报”等其他房地产开发相关证照、批复。
- (12) 负责项目及竣工换证工作。
- (13) 及时跟踪当地的开发土地资源的情报，编写情况汇总。
- (14) 协调做好项目用地的进场手续。
- (15) 负责“开发项目批准书”的办理。
- (16) 协调“开发项目建设协议书”的签订工作。
- (17) 负责办理项目施工过程前水、电、通信等的准备工作。
- (18) 负责项目“国有土地使用证”的土地变更、证书延期竣工换证工作。
- (19) 负责“房地产公司资质证书”的年检工作。
- (20) 负责保管所有办理中的相关资料，做好建档工作。
- (21) 在公司和部门领导的统一部署下，做好与政府各职能部门的公共关系工作。
- (22) 完成上级领导交办的其他工作。

3. 征地拆迁主管岗位职责说明

表 6-9 是针对征地拆迁主管岗位的职责说明。

表 6-9 征地拆迁主管岗位职责说明

职位名称	征地拆迁主管	所属部门	开发部
直接上级	开发部经理	直接下级	征地拆迁专员
平行关系	开发主管	职位数量	1
职位目的	协助开发部经理开展项目拆迁工作组织及实施		
工作职责	(1)贯彻和落实国家有关征地拆迁管理方面的政策、法规,接受征地拆迁相关部门的指导和行业管理 (2)制定公司在征地拆迁管理方面的有关管理办法和规章、制度,经批准后,组织实施并监督执行 (3)对公司选择的受托拆迁单位进行资格审查 (4)按照拆迁细则及各项政策规定,监督受托单位制定的拆迁方案、安置补助费标准,并在拆迁工程中进行专业监督管理 (5)对公司委托社会拆迁拟签订的拆迁合同行使监督职能 (6)接待有关拆迁方面的来信、来访,做好信访工作 (7)协调征地拆迁时与当地居民间的关系 (8)拆迁摸底,制订拆迁计划及编制成本预算,办理拆迁相关手续,组织拆迁实施 (9)负责组织处理因拆迁引起的其他相关事务 (10)负责协调组织拆迁、公证、法院等部门机构的配合 (11)取得“拆迁许可证”,办理拆迁冻结 (12)进行拆迁谈判,与拆迁户签订拆迁安置协议 (13)组织拆迁房屋的拆除,协调管理拆除公司现场工作 (14)完善拆迁户回迁的各项手续及相关工作 (15)协调工地周边关系,处理可能出现的地界纠纷 (16)负责对下属人员业务指导、培训与考核工作 (17)完成上级领导交办的其他工作		



(续)

任职资格	<ul style="list-style-type: none"> (1)教育背景:具有本科以上学历,或相关学历/技能 (2)工作经验:5年以上大中型房地产企业营销管理的工作经验 (3)必要的技能和素质 <ul style="list-style-type: none"> 1)严谨、认真的工作作风 2)较强的创新思维能力 3)较强的沟通访谈能力 4)熟悉掌握房地产建设知识和房地产相关法律、法规、政策 (4)专业知识与技能:法律或房地产开发专业,5年以上专业经验 (5)年龄要求:45岁以下 (6)个人素质:廉洁自律、有良好的职业道德
------	--

4. 征地拆迁专员岗位职责说明

表 6-10 是针对征地拆迁专员岗位的职责说明。

表 6-10 征地拆迁专员岗位职责说明

职位名称	征地拆迁专员	所属部门	开发部
直接上级	征地拆迁主管	直接下级	—
平行关系	开发专员	职位数量	2
职位目的	协助拆迁部经理开展项目拆迁工作的实施,以及相关手续的办理		
工作职责	<ul style="list-style-type: none"> (1)按照有关制度、规定、程序,具体开展征地拆迁的各项工作 (2)负责调查用地现状,委托设计控规、详规、建筑总规、单体方案、人防、绿化规划方案并进行方案初审和报批工作 (3)配合规划部门召开市政协调会,并提交会议纪要,协助完成市政管网综合图的会签 (4)负责与相关部门的专业协调、专业技术输出 (5)负责按公司总体计划拟定项目 (6)征地拆迁方案,并做好征地拆迁前的调查、测算工作 (7)负责具体办理拟开发项目的土地征用相关手续 (8)负责确定征地界限及拆迁范围,做好建设用地和市政代征地内的拆迁安置工作 (9)负责实施拆迁摸底调查、评估等工作,并拟定具体的拆迁实施方案 (10)负责具体办理拆迁相关手续,取得“拆迁许可证”,并办理拆迁冻结手续等工作 (11)负责与被拆迁户进行沟通、谈判工作 (12)负责征地拆迁工作中各项协议的签订,及时解决征地拆迁工作中出现的问题 (13)负责根据拆迁方案开展开发项目的征地、补偿和安置等工作 (14)负责开展建筑红线内原有建筑物拆除等相关工作,确保拆迁工作顺利进行 (15)拆迁实施过程中,配合部门主管协调组织拆迁处、公证处、法院等职能部门的配合工作 (16)负责拆迁户回迁的各项手续及相关工作 (17)配合部门主管协调拆迁现场周边关系,处理征地拆迁过程中可能出现的地界纠纷 (18)配合相关人员做好征地、拆迁、补偿、安置等过程中涉及的资料并做好建档保存工作 (19)完成上级领导交办的其他工作 		
任职资格	<ul style="list-style-type: none"> (1)教育背景:具有本科以上学历,或相关学历/技能 (2)工作经验:3年以上大中型房地产企业拆迁工作经验 (3)必要的技能和素质 <ul style="list-style-type: none"> 1)严谨、认真的工作作风 2)较熟悉房地产项目开发流程,精通项目征地拆迁相关法规及手续的办理工作 3)具有一定的写作能力,能熟练运用办公自动化软件 4)具有较强的沟通协调能力、社会活动能力和公关能力,能处理好与相关的合作单位的关系,具有较强的创新思维能力 5)熟悉掌握房地产建设知识和房地产相关法律、法规、政策 (4)专业知识:法律或房地产开发专业 (5)年龄要求:45岁以下 (6)个人素质:廉洁自律、有良好的职业道德 		



6.3.2 中小型房地产公司项目报建人员岗位职责说明

1. 报建主管岗位职责说明

表 6-11 是针对报建主管岗位的职责说明。

表 6-11 报建主管岗位职责说明

职位名称	报建主管	所属部门	开发部
直接上级	开发部经理	直接下级	报建文员
平行关系	开发主管	职位数量	1
职位目的	协助部门经理完成项目报建工作		
工作职责	(1) 负责申请项目选址定点和规划红线、申报项目建设计划,负责办理方案的报批手续 (2) 负责办理设计审批申报,办理“建设用地规划许可证”“建设工程规划许可证”办理“用地批准书”“土地预登记证”等相关手续的申报工作 (3) 申办招投标审批手续、“建筑工程施工许可证”、发改委立项、“投资许可证” (4) 办理各种行业部门的报建审批手续,主要包括水、电、煤气、消防、排污、绿化、人防等 (5) 与各相关行业部门联系,对场地原有管网进行迁移或拆除 (6) 负责组织处理施工阶段可能出现的地界纠纷问题 (7) 组织申办临时用水、用电手续,与水、电行业部门协调工地通水、通电事务 (8) 组织与水、电、煤气、电视、电话、网络通信等行业部门签订施工合同,安排协调进场施工 (9) 组织本部门配合办理项目竣工验收手续,安排办理竣工备案手续		
任职资格	(1) 教育水平:具有本科以上学历,或相关学历/技能 (2) 工作经验:具有 5 年以上大中型房地产企业的房地产项目开发经营工作经验 (3) 必要的技能和素质 1) 熟悉房地产项目开发流程以及房地产项目报建程序及相关法规 2) 对房地产行业发展状况及趋势有一定研究,能够及时了解本地区土地供应状况 3) 对外具有较强的沟通协调能力、社会活动能力和公关能力,能处理好与政府各行政职能部门的关系 4) 能够以身作则、敬岗爱业,并能承受较大的工作强度和压力 5) 具有较强的工作能力,能熟练运用办公自动化软件 6) 必要的房地产项目开发和相关合同法律知识 (4) 专业知识:建筑、规划或房地产专业 (5) 年龄要求:45 岁以下 (6) 个人素质:廉洁自律、有良好的职业道德		

2. 报建文员岗位职责说明

表 6-12 是针对报建文员岗位的职责说明。

表 6-12 报建文员岗位职责说明

职位名称	报建文员	所属部门	开发部
直接上级	报建主管	直接下级	—
平行关系	开发专员	职位数量	1
职位目的	协助部门经理、主管完成项目报建资料准备及报建工作		
工作职责	(1) 负责项目总图、单体方案等报规划部门审批 (2) 负责申办“建设用地规划许可证”“三通一平临时许可证”“建设工程规划许可证” (3) 申办土地部门建设用地定址通知书、建设用地批准书、土地使用预登记证等土地手续 (4) 办理市建委项目登记、交纳配套费、招投标审批、质检、安检手续,申办“建筑工程施工许可证”“综合验收合格证” (5) 申报发改委立项,申办“投资许可证” (6) 配合主管办理各种行业部门的报建审批手续,主要包括水、电、煤气、消防、排污、绿化、人防等 (7) 配合办理项目竣工验收手续 (8) 配合主管组织项目水、电、气等方案设计以及综合管网方案设计 (9) 处理与公司项目有关的各种政府机构、行业部门、金融机构的公共关系 (10) 与各相关行业部门联系,对场地原有管网进行迁移或拆除 (11) 申办临时用水、用电手续,与水、电行业部门协调工地通水、通电事务 (12) 与水、电、煤气、电视、电话、网络通信等行业部门签订施工合同,协调进场施工 (13) 完成上级领导交办的其他任务		



(续)

任职资格	<p>(1) 教育水平:具有本科以上学历,或相关学历/技能 (2) 工作经验:具有 3 年以上大中型房地产企业的房地产项目开发经营工作经验 (3) 必要的技能和素质: 1)熟悉房地产项目开发流程以及房地产项目报建程序及相关法规 2)对房地产行业发展状况及趋势有一定研究,能够及时了解本地区土地供应状况 3)对外具有较强的沟通协调能力、社会活动能力和公关能力,能处理好与政府各行政职能部门的关系 4)能够以身作则、敬岗爱业,并能承受较大的工作强度和压力 5)具有较强的写作能力,能熟练运用办公自动化软件 6)必要的房地产项目开发和相关合同法律知识 (4) 专业知识:建筑、规划或房地产专业 (5) 年龄要求:45 岁以下 (6) 个人素质:廉洁自律、有良好的职业道德</p>
------	--



FangDiChan

第7章

房地产公司规划设计类部门
岗位职责说明





房地产公司规划设计类部门主要负责组织房地产项目的建筑、土建、设备设施等工程设计，监督指导设计单位完成项目设计工作，参与设计图纸的会审，并为现场提供技术服务等工作，本书简称其为规划设计部。规划设计部设置的岗位包括总建筑师、设计总监、规划设计部经理、设计主管、专业工程部、规划管理员、技术审核员和资料员等。

其中，设计总监一般在大型房地产公司总公司的规划设计中心才有设置，而在中小型房地产公司或项目公司中，通常只设置规划设计部经理来统筹部门的设计管理工作。

7.1 总建筑师岗位职责说明

总建筑师属于总师级岗位，受总经理领导，负责统筹规划设计部的全面设计管理工作，并在工程施工中针对设计的内容做指导性的工作，其具体职责见表 7-1。

表 7-1 总建筑师岗位职责说明

岗位名称	总建筑师	岗位编号	—
所在部门	规划设计部	职系	管理职系
直接上级	总经理	直接下级	规划设计部经理
1. 本职			
负责项目设计方案的总体技术审核、指导和重大技术支持，参与公司项目规划设计的重大决策			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作 任务	职责表述：参与公司重大财务、业务问题的决策	工作时间百分比：20%	
	参与制订公司年度经营计划、预算方案和设计费用支出方案		
	参与公司重大投资、业务问题的决策		
	掌握和了解公司内外动态，及时向公司反映，并提出建议		
职责二 工作 任务	职责表述：对项目规划设计提供技术支持和业务指导	工作时间百分比：50%	
	负责前期方案的设计，配合相关部门，与设计院沟通、协调，进行楼盘结构、室内室外效果等建筑设计，把握整体设计规划，编制建筑设计任务书的具体内容		
	负责各期建筑单体设计阶段的进度、图纸审阅及施工阶段的建筑设计交底、设计修改通知，配合完成技术核定等工作安排		
	根据市场要求，整体把握项目的总体建筑效果		
	落实建筑材料、设备招标技术的配合工作，并负责各期新材料和新技术的研究		
	定期归档管理建筑技术资料		
	负责配合工程、销售、交房、投诉、物业、报监与报建技术配合的落实安排		
	监督贯彻国家有关工程建设的政策、法令、法规及有关文件		
	负责公司开发项目的建筑技术、质量、成本的全面把握和管理工作		
	参与开发项目总设计方案		
	负责审核项目总体建筑风貌设计方案、装修设计方案、市政配套设计方案		
	审查工程项目委托设计任务书及各阶段各专业设计成果，对设计成果的质量进行全面把关		
	负责审核项目设计招投标方案，并签订设计、勘察、测绘、咨询等委托合同		
	组织优化设计控制成本和设计进度		
	为项目设计中碰到的重大技术问题提供支持		



(续)

职 责 三	职责表述:提供技术支持	工作时间百分比:20%
	工作	配合工程部落实施工组织总设计方案,参与招投标工作
	任务	配合工程部处理施工中出现的重大技术问题
职 责 四	职责表述:做好政府部门、专业公司的客户公关,完成上级领导交办的其他工作	工作时间百分比:10%
3. 权力		
开发项目总设计方案的建议权		
项目规划设计技术审核权		
建筑市政设计委托权		
勘察、测绘、咨询等委托权		
对下属部门工作计划执行情况检查考核权		
对下属部门拟定的制度有审核权		
对下属部门的人事任免建议权		
对下属部门各项工作的监控权		
对下属部门主管管理水平、业务水平和业绩的考核评价权		
下属部门预算内的费用审批权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	公司各部门、分公司	
外部协调关系	市规委、市园林局、市交通局、市人防办、市消防局、教育局、各专业公司、各建筑设计院等	
5. 任职资格		
教育水平	本科以上学历	
专业	建筑学、城市规划及相关专业	
培训经历	管理理论、房地产行业技术知识公共关系、法律知识培训	
经验	5年以上建筑设计或工程建设经历	
知识	通晓城市规划、建筑设计、构造学、给水排水、暖道、电气、企业管理、相关法律等知识	
技能技巧	熟练使用Word、Excel等办公软件,工程绘图,具有一定的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、责任心、计划与执行能力	
6. 其他		
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet),交通与通信设备	
工作环境	办公场所	
工作时间特征	无明显节假日	
所需记录文档	图纸、简报、汇报文件或报告、总结等	
备注		



7.2 设计总监岗位职责说明

在大型房地产公司总公司中,规划设计中心一般会设置设计总监岗位,由设计总监全面负责项目公司的设计管理工作,其具体的岗位职责如下:

- (1) 全面负责所有项目的设计管理工作。
- (2) 组织并督促项目的产品定位研究、规划研究及产品标准、方案扩初等工作。
- (3) 主持项目的设计委托招投标工作,负责项目的设计工程全程协调管理。



- (4) 组织、指导、督促项目落实产品功能定位及产品理念。
- (5) 负责依照产品策划书和市场信息反馈，对项目实施各阶段进行持续优化并对设计成果验收把关。
- (6) 组织并督促对项目的产品设计优化、设备、材料选型工作。
- (7) 制定项目的设计管理办法和设计管理体系的标准系统，并树立前端成本控制理念。
- (8) 组织建立与设计师、设计院专家的长期合作关系，进行资源积累。
- (9) 参与并督促项目的策划、市场调查及项目市场定位等报告的提交、评审工作并提出专业性意见。
- (10) 组织本条线标杆企业学习工作，以及在学习、考察后组织内部改革方案的研究和督促落实工作。
- (11) 负责部门 ERP 监控系统的推进工作，根据公司战略规划配合公司信息化建设，包括 ERP 管理、一卡通、视频电话会议、外围监控体系等，发挥配合调控的职能作用。
- (12) 履行档案管理职责，根据本部门不同种类文件材料形成的特征，负责本部门文件材料的形成、积累、保管和整理立卷归档工作，保证归档文件材料的完整性、准确性、系统性，并按规定的时间移交给本部门集中保管。
- (13) 组织与建筑设计方案相关专业如设备、结构类型等设计方案的评审工作。
- (14) 完成上级交办的其他工作。

7.3 规划设计部经理岗位职责说明

表 7-2 是针对规划设计部经理岗位的职责说明。

表 7-2 规划设计部经理岗位职责说明

岗位名称	规划设计部经理	岗位编号	—
所在部门	规划设计部	职系	管理职系
直接上级	总建筑师、设计总监	直接下级	技术审核员、规划管理员、设计部主管、制图员、资料员
1. 本职			
(1) 负责公司所有项目前期规划,向政府部门报批相关手续 (2) 委托规划院、设计院进行项目方案设计和施工图设计 (3) 协调和解决公司内部项目建设中出现的技术问题			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作任务	职责表述:开发项目总设计的前期工作		工作时间百分比:35%
	对政府有关部门进行公关,组织进行项目报批		
	对专业公司进行公关,组织进行市政项目报批、报装		
	参与公司项目的前期规划,协助产品研发部制订规划、建筑方案设计任务书,对规划、建筑方案提出合理建议,并审核方案,提出修改意见		
	根据建筑方案,结合公司开发意图,对方案提出修改意见,审核设计院所出图纸,并提出修正意见		
	负责组织规划、建筑单体、市政的图纸设计,下达设计条件,建立设计费用拨付台账等		
	配合分公司召集大市政协调会并参加大市政协调会		
	配合销售中心办理“用地规划许可证”,并取得“建设工程用地许可证”		
	配合销售中心办理“公共服务设施配套协议”		



(续)

职 责 二	工作 任务	职责表述：负责项目图纸设计中的相关技术工作	工作时间百分比：20%
		组织项目设计的招投标	
		组织有关部门进行项目的初步设计、施工图设计的技术论证	
		跟踪设计进度，组织各专业进行施工图审查，组织主要部位选择的材料及做法论证	
		监督施工单位进行二次设计，并对二次设计成果进行审核把关，使其满足原施工图要求，审核重要变更，对变更的可行性及对成本的影响进行评估，与专业工程师共同确认重要变更是否执行	
职 责 三	工作 任务	组织有关部门进行施工图交接、交底	
		职责表述：工程建设中的相关技术支持	工作时间百分比：10%
		参与分公司组织的招投标工作，具体联络和管理为本项目服务的设计院	
职 责 四	工作 任务	配合工程部做好现场技术处理	
		职责表述：负责部门内外部沟通工作	工作时间百分比：15%
		配合开发、现场施工、招投标、采购等工作，协调与各部门之间的工作，并对重要问题进行收集汇报	
职 责 五	工作 任务	与设计合作公司的交流、配合工作	
		对本部门工作进行监督管理	
		职责表述：负责部门内部管理	工作时间百分比：15%
		组织制订部门年度工作计划，并负责对计划进行分解和组织实施，确保部门各项工作任务的完成和目标的达成	
		编制并组织执行部门年度/月度预算，合理利用部门预算支出	
		监督和指导下属完成岗位工作目标	
		协调本部门与其他部门之间的关系，以促进各项工作顺利的开展	
职责六		提出部门岗位设置和部门人员职位异动建议，为人力资源管理部门提供决策参考	
		与下属沟通订立下属季/年度绩效考核指标，负责与下属员工进行绩效面谈，签订绩效改善建议书并辅导实施	
		组织部门内部培训，不断培养下属，提升下属工作能力	
		负责沟通和协调本部门与各相关的业务合作单位、政府主管部门之间的关系	
职责六		职责表述：完成上级领导分派的其他任务	工作时间百分比：5%
3. 权力			
项目规划设计委托建议权			
项目规划设计组织权			
项目工程建设技术支持权			
项目前期研究参与权			
公司重大项目投资决策建议权			
4. 工作协作关系			
内部协调关系		策划部、工程部、成本管理部、分公司、销售部、财务部等相关部门	
外部协调关系		市规委、市园林局、市交通局、市人防办、市消防局、教育局、各专业公司、各建筑设计院	
5. 任职资格			
教育水平		本科以上学历	
专业		城市规划、园林、建筑	
培训经历		管理理论、房地产行业技术知识(采暖、给水排水、电气)、公共关系、法律知识培训	
经验		5年以上建筑设计或安装工程经历	
知识		通晓城市规划、建筑设计、构造学、企业管理、相关法律等知识	
技能技巧		熟练使用Word、Excel等办公软件，工程绘图，具有一定的领导能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通能力、影响力、责任心、完美主义精神、计划与执行能力	



(续)

6. 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、手机、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间,经常加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结、合同等
备注	

7.4 设计主管岗位职责说明

7.4.1 大中型房地产公司设计主管岗位职责说明

在大中型房地产公司中，规划设计部设计主管按工作职能可分为建筑设计主管、装修设计主管、园林景观设计主管和设备设计主管，分别负责项目工程各方面的设计管理工作。下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

1. 建筑设计主管岗位职责说明

建筑设计主管属于设计主管其中的一员，负责协助规划设计部的全面技术管理工作和质量控制工作，具体职责如下：

- (1) 负责编制设计招标书、设计任务书及制订合同中深度的补充条款。
- (2) 负责跟踪并监督建筑设计各阶段图纸的设计进度，监督合同的执行情况。
- (3) 负责工程各阶段报建图纸的相关协调工作。
- (4) 负责建筑设计各阶段图纸的复审工作及质量和成本控制的把关工作。
- (5) 参加项目公司、工程部组织的图纸会审、交底等工作，并落实会审的有关修改变更问题。
- (6) 负责解决项目施工过程中出现的有关设计问题，并落实有关修改变更问题。
- (7) 负责与相关设计单位、相关专业人员的技术协调工作及与公司各部门的协调工作。
- (8) 参与相关技术方案讨论工作。
- (9) 负责安排确定材料样板的总体计划，确保原设计的总体效果，参与材料、设备的复选工作。
- (10) 负责平面及户型修改调整，并把结果报上级领导批准后下发执行。
- (11) 为开发部与相关政府部门沟通提供技术支持。
- (12) 完成各类图纸的归档工作。
- (13) 完成上级领导交付的其他工作。

2. 装修设计主管岗位职责说明

装修设计主管属于设计主管其中的一员，分管规划设计部房屋内部装修设计的全面工作，具体职责如下：

- (1) 负责编制装修招标任务书、设计任务书及制订合同中深度的补充条款。
- (2) 负责跟踪并监督装修设计各阶段图纸的设计进度，监督合同的执行情况。



- (3) 了解、掌握主管项目的进度计划、现状情况及各项技术指标和相关尺寸。
- (4) 负责装修设计各阶段图纸的复审工作及质量和成本控制的把关工作。
- (5) 负责与相关设计单位、相关专业人员的技术协调工作及与公司各部门的协调工作。
- (6) 参与相关技术方案讨论工作。
- (7) 负责项目、售楼处、样板房、家私、灯饰、饰物等装修效果的把握工作。
- (8) 负责编制交楼标准，收集最新产品资料，参与装修材料及家具的复选工作。
- (9) 负责解决项目施工过程中出现的有关设计问题。
- (10) 完成各类图纸的归档工作。
- (11) 完成上级领导交付的其他工作。

3. 园林景观设计主管岗位职责说明

园林景观设计主管岗位职责具体如下：

- (1) 参与项目定位、策划的前期工作，并编制园林策划设计任务书。
- (2) 负责制订总体规划及园林环境设计招标书、设计任务书和合同中深度的补充条款。
- (3) 负责跟踪并监督规划园林设计各阶段图纸的设计进度，了解、掌握主管项目的进度计划、现状情况及各项技术指标和相关尺寸。
- (4) 负责组织园林施工图纸的会审工作及设计质量和园林成本控制的把关工作。
- (5) 负责施工现场技术问题的协调工作及施工质量的评价把关工作。
- (6) 负责组织安排各种材料样板的初选、复选工作。
- (7) 负责协调与部门内外其他人员或组织的沟通工作。
- (8) 完成相关图纸的归档工作。
- (9) 完成上级领导交付的其他工作。

4. 设备设计主管岗位职责说明

设备设计主管主要负责工程项目中的配套设备以及市政设施的设计管理工作。其中，配套设备包括水电、暖通等设备的线路设计。设备设计主管的具体职责见表 7-3。

表 7-3 设备设计主管岗位职责说明

岗位名称	设备设计主管	岗位编号	—
所在部门	规划设计部	职系	技术职系
直接上级	规划设计部经理	直接下级	工程师
(1) 本职			
负责项目前期市政及设备设施设计组织(市政规划方案确立,市政规划图纸综合、施工图等)和相关报批、报装工作			
(2) 职责与工作任务			
职责 一 工作 任务	职责表述:组织市政设计工作	工作时间百分比:25%	
	草拟市政综合生产计划、资金使用计划		
	洽谈市政项目设计,技术谈判		
	配合分公司做好大市政咨询,参加大市政协调会,完成市政方案综合		
	负责向市政设计单位提供设计条件或要求,组织市政设计出图		
	组织小市政一次施工图设计工作		
	委托专业公司进行二次市政设计		



(续)

职责二	职责表述:负责设施的报批、报装	工作时间百分比:30%
	工作 任务	到专业公司(自来水、燃气、供电局等)进行登记、报装、报批
		确定路由,办理“市政工程规划许可证”
职责三	职责表述:技术服务	工作时间百分比:25%
	工作 任务	针对图纸变更的不同情况(设计中的技术变更、工程建设中的技术更改等),进行业务洽商和图纸修改
		进行二次设计的施工图交底及现场综合工作
职责四	协助工程部,做好施工现场的技术服务	
	职责表述:完成上级领导交办的其他工作	工作时间百分比:20%
(3)权力		
项目申报的报批权		
项目委托设计的联络权		
现场技术服务的指导权		
(4)工作协作关系		
内部协调关系	工程部、分公司、销售部等	
外部协调关系	政府机关(市规委、供电局、自来水公司、燃气公司、热力公司、电信局、市政管理处等)、设计院、规划院、专业施工队	
(5)任职资格		
教育水平	本科以上学历	
专业	给水排水、电气、暖道等相关专业	
培训经历	建筑、计算机、管理学、房地产行业知识	
经验	2年以上设计院工作经历	
知识	管理学及相关专业等识	
技能技巧	熟练使用Word、Excel等办公软件,具有一定的沟通能力、公关能力、协调能力、计划与执行能力、客户服务能力	
(6)其他		
使用工具设备	计算机、办公用车、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)	
工作环境	办公场所	
工作时间特征	正常工作时间,偶尔或阶段性加班	
所需记录文档	政府文件、公司文件、工程图纸等	
备注		

7.4.2 小型房地产公司设计主管岗位职责说明

在小型的房地产公司中,规划设计部设计主管主要负责协助部门经理进行项目规划设计、施工图纸设计的各项管理工作,表7-4将对其岗位职责进行说明。

表7-4 小型房地产公司设计主管岗位职责说明

岗位名称	设计主管	岗位编号	—
所属部门	规划设计部	在岗人数	1
直属上级	规划设计部经理	直属下级人数	—



(续)

直属下级	专业工程师
基本任务	负责协助部门领导进行项目规划设计、施工图纸设计的各项管理工作
1. 工作关系	
内部协助关系	各部门和相关岗位
外部协作关系	设计单位、勘察单位
2. 岗位职责	
(1) 协助部门经理组织设计单位、勘察单位的考察和招标工作 (2) 协助部门经理具体负责项目从规划方案、单体方案到施工图设计的各阶段管理工作(外地项目不包括施工图设计) (3) 负责协助部门经理进行各阶段设计中的设计任务书的撰写 (4) 负责设计方案和图纸的会审,并协助部门经理组织技术交底 (5) 协助部门经理参与对设计单位和勘察单位相关业务工作的协调工作 (6) 负责协助部门经理进行工程建设中设计变更的审核并提出技术性修改建议 (7) 负责工程技术方面新工艺、新技术相关资料的收集并根据情况协助部门经理组织实施 (8) 完成上级领导交办的其他任务	
3. 任职资格	
教育水平	<input type="checkbox"/> 高中及以下 <input type="checkbox"/> 专科 <input checked="" type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 硕士及以上
专业要求	建筑与规划相关专业
专业证书	—
工作经验	[建筑设计] <input type="checkbox"/> 6个月以下 <input type="checkbox"/> 6个月至2年 <input checked="" type="checkbox"/> 2~5年 <input type="checkbox"/> 5年以上
素质技能	(1) 知识 & 技能要求 1) 精通工程相关设计规范要求,使用 CAD 软件 2) 熟悉房地产开发业务操作流程
	(2) 能力要求 1) 文字表达能力: <input type="checkbox"/> 无需 <input type="checkbox"/> 一般 <input checked="" type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 2) 人际沟通能力: <input type="checkbox"/> 无需 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 3) 判断决策能力: <input type="checkbox"/> 无需 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 4) 组织领导能力: <input checked="" type="checkbox"/> 无需 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 5) 创新能力: <input type="checkbox"/> 无需 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input checked="" type="checkbox"/> 极强 6) 其他
	备注



7.5 专业工程师岗位职责说明

在房地产公司中,隶属于规划设计部的工程师主要协助设计主管协调公司项目的设计规划工作,按其具体的专业工作内容,可以细分为土建工程师、建筑工程师、结构工程师、园林景观工程师、暖通工程师、电气工程师、给水排水工程师等专业。另外,在工程部也设有工程师岗位,其具体的岗位职责可参考本书对应章节的内容,下面主要对隶属于规划设计部的工程师岗位职责进行说明。

7.5.1 规划设计部土建工程师岗位职责说明

表 7-5 是针对规划设计部土建工程师岗位的职责说明。

表 7-5 规划设计部土建工程师岗位职责说明

职位名称	土建工程师	所属部门	规划部
直接上级	规划设计部经理、设计主管	直接下级	—



(续)

平行关系	工程师	职位数量	1
职位目的	协助部门经理或主管完成房屋开发阶段及施工阶段土建设计及跟踪管理工作		
工作职责	<p>(1) 参与土建工程招投标工作,配合成本管理部进行标底和投标邀请书的编制 (2) 负责项目施工图土建部分的设计工作 (3) 参与图纸会审、设计交底工作,负责交底记录整理、签认和发放,跟踪处理图纸会审中提出的问题 (4) 认真阅读资料,并核对建筑物的定位、标高和布局等方面是否符合图纸设计和公司合同要求 (5) 协助部门经理做好开工前的准备 (6) 负责对《土建施工组织设计/方案》中重大技术措施和经济方案进行审查,提出审查意见;对《土建施工组织设计/方案》中的新技术、新材料、新工艺的应用,以及可能导致工期、造价等变动的因素进行审查 (7) 监督检查《土建施工组织设计/方案》和《施工监理规划》实施情况 (8) 参加工程协调会与监理例会,提出和了解工程项目土建施工过程中出现的问题,进行研究讨论,提出解决办法 (9) 按设计要求和验收规范与监理一起检查施工方施工工序及隐蔽工程结果,一经发现施工不符设计要求、施工规范要求,或存在安全隐患,出现或可能出现质量问题,立即向监理方发出口头通知,追查处理结果,并汇报给部门经理 (10) 负责审查土建工程相关各单位提出的土建工程变更要求,据现场具体情况,经请示工程部经理及会同监理方对图纸变更、增补工程进行现场签证和记录,并作出设计变更或零星工程签证 (11) 负责与设计、监理、承包商等单位的信息与资料传递和各单位的协调工作 (12) 负责协助土建工程的竣工验收移交工作,把好工程质量关,整理各项工程的竣工资料及交接工作 (13) 负责做好项目设计项的资料整理工作,做好档案统一归档管理工作 (14) 负责协助销售部进行销售面积的测算、登记</p>		
任职资格	<p>(1) 教育背景:具有本科以上学历,或相关学历/技能 (2) 工作经验:3 年以上大中型房地产企业土建设计工作经验 (3) 必要的技能和素质 1) 了解房地产项目开发流程,熟悉项目现场施工管理流程、施工程序等,懂得实用建筑施工技术 2) 对外具有较强的沟通协调能力、社会活动能力和公关能力,能处理好与工程施工相关的合作单位的关系 3) 具有一定的写作能力,能熟练运用办公自动化软件以及 CAD 制图软件、预算软件、专业软件 4) 熟悉掌握房地产建设知识和房地产相关法律、法规、政策 (4) 专业知识与技能:工民建结构及相关专业,3 年以上专业经验 (5) 年龄要求:45 岁以下 (6) 个人素质:廉洁自律、有良好的职业道德</p>		

7.5.2 建筑工程师岗位职责说明

表 7-6 是针对建筑工程师岗位的职责说明。

表 7-6 建筑工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	建筑工程师	岗位编号	—
	所在部门	规划设计部	岗位定员	—
工作关系	<p>公司外部相关单位名称 : 施工图设计单位(设计院)、相关设计公司</p> <pre> graph TD A[公司外部相关单位名称 : 施工图设计单位(设计院)、相关设计公司] --> B[直接上级岗位 : 规划设计部经理、设计主管] B --> C[建筑工程师] C --> D[直接下级岗位 : —] </pre>	<p>直接上级岗位 : 规划设计部经理、设计主管</p> <p>直接下级岗位 : —</p>	<p>公司内部相关部门及岗位 :</p> <p>—</p>	



(续)

主要工作 职责	职位设置目的： 根据公司项目安排,协调项目的设计规划工作,具体负责施工图的修改和施工图提供等工作		
	序号	概述	内容描述
	1	设计规划	协助规划设计部制订规划、建筑方案设计任务书,对规划、建筑方案提出合理性建议,并审核方案,提出修改意见
			协助部门经理进行规划设计、建筑设计、户型设计、立面设计、室内设计、环境设计
			协助编制施工图设计任务书,提出设计注意事项,并对重要部位、重要节点单独提出设计要求
			对初步设计、施工图设计进行指导和进度跟踪,并进行审核,使其达到施工要求,并合理控制造价
			协助外部设计师对设计主要部位选择的材料及做法进行明确,并根据工程造价的不同,选择不同的材料
	2	设计修改	审核重要设计变更,对变更的可行性及对成本的影响进行评估
	3	收集信息	收集市场信息,对相关资料进行分类、整理
	4	图纸提供	向相关部门提供图纸并提供详细的解释
	5	技术协调	同设计院保持联系、沟通、传递公司开发意图并对初步设计、施工图设计进度和质量进行过程监督、控制和把关
			与公司其他部门进行技术协调工作
	6	其他	完成上级交办的其他任务
工作职权	业务类		对本岗位相关工作内容有提案权、建议权
	费用审批类		—
	人事类		—
任职资格	教育程度		本科及以上学历
	工作经验		5年以上专业工作经验
	资格证书		专业中级以上资格证书
	业务技能		—
	语 言	英语	—
		其他	—
	计算机水平		熟练使用办公自动化软件及专业设计软件
	能力与素质		沟通能力; 团结合作; 技术应用能力; 问题解决能力
	其他		—

7.5.3 规划设计部结构工程师岗位职责说明

表7-7是针对规划设计部结构工程师岗位的职责说明。



表 7-7 规划设计部结构工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	结构工程师	岗位编号	—		
	所在部门	规划设计部	岗位定员	—		
工作关系	<p>公司外部相关单位名称： 施工图设计单位(设计院)、相关设计公司</p> <pre> graph TD A[直接上级岗位： 规划设计部经理] --> B[结构工程师] B --> C[直接下级岗位： —] </pre> <p>公司内部相关部门及岗位： —</p>					
职位设置目的：		根据公司项目安排,对项目的结构设计提供初步、具体的方案,优化结构设计,并承担项目建设中设计变更等工作				
主要工作职责	序号	概述	内容描述			
	1	设计规划	协助部门经理确定基础、结构布置等设计方案,对方案提出合理性建议,并审核方案,提出修改意见			
			编制施工图设计任务书,提出设计注意事项,并对重要部位、重要节点单独提出设计要求			
			对初步设计、施工图设计进行指导,并进行审核,使其达到施工要求,并合理控制造价			
			参与图纸会审和工程技术交底			
	2	审核变更	审核设计变更,对变更的可行性及对成本的影响进行评估,与经理及结构设计顾问共同确认变更是否执行			
	3	提供图纸	向相关部门提供图纸并提供详细的解释			
	4	招标管理	负责组织结构设计招标,并进行方案研讨,控制招标方案的效果			
	5	进度管理	了解、掌握主管项目的进度计划、现状情况及各项技术指标和相关尺寸			
	6	协调沟通	同设计院保持联系、沟通,传递公司开发意图,负责与设计院联系有关结构方面的技术工作			
			负责解决施工现场提出的有关结构方面的技术问题,与公司其他部门进行技术协调工作			
			对专家或领导提出的建议进行综合判断,及时给予结论,同时也参与对重要问题的讨论			
工作职权	7	收集信息	收集市场信息,对相关资料进行分类、整理,参加本专业企业标准的编制与制定			
	8	其他	完成上级交办的其他任务			
	业务类		对本岗位相关工作内容有提案权、建议权			
任职资格	费用审批类		—			
	人事类		—			
	教育程度		本科及以上学历	专业		
	工作经验		5 年以上专业工作经验			
	资格证书		工程师、注册结构师			
	业务技能		有建筑设计院专业工作经验,有较强的沟通能力			
语言	英语	—				
	其他	—				



(续)

任职资格	计算机水平	熟练掌握办公自动化软件和设计软件
	能力与素质	沟通能力; 技术应用能力; 问题解决能力; 敬业负责
	其他	—

7.5.4 园林景观工程师岗位职责说明

表 7-8 是针对园林景观工程师岗位的职责说明。

表 7-8 园林景观工程师岗位职责说明

职位名称	园林景观工程师	所属部门	规划设计部
直接上级	规划设计部经理、设计主管	直接下级	—
平行关系	工程师	职位数量	1
职位目的	协助部门经理或主管完成房屋开发阶段及施工阶段园林景观设计及跟踪管理等工作		
工作职责	(1) 根据公司对项目的开发要求、地块的定位和建筑规划设计建议等向相关部门提出项目环境景观建议 (2) 根据公司需要参与编写项目设计任务书 (3) 负责协助建筑规划方案组织设计单位开展环境景观方案设计，并协助部门经理组织方案评审工作 (4) 负责根据确定的环境景观方案组织设计单位进行施工图设计 (5) 负责督促和跟踪设计单位进行环境景观方案的修改、定稿工作，联络设计院出具设计图，及时反馈设计修改信息 (6) 负责督促景观工程、甲供材料招标文件的制作、技术标注评审 (7) 参与《项目建设施工组织总设计》的编制 (8) 处理环境景观方面的设计变更，解决环境景观工程施工中的设计问题 (9) 负责内部环境景观设计资料的分类、管理工作 (10) 负责收集、整理市场上与项目开发建设中环境景观相关的新技术、新材料等信息，以便在新项目开发中能够加以运用 (11) 协调工程部对景观施工过程中存在的结构设计及施工技术缺陷及时予以发现并处理 (12) 审核和监督设计计划及进度 (13) 对景观设计中的问题进行协调和指导 (14) 归纳、整理合作单位资料，对合作单位进行调研与回访 (15) 协调参与重大设计变更中景观专业工作 (16) 完成上级交办的其他工作		
任职资格	(1) 教育背景：具有本科以上学历，或相关学历/技能 (2) 工作经验：3 年以上大中型房地产企业水暖设计工作经验 (3) 必要的技能和素质 1) 了解房地产项目开发流程，熟悉项目现场施工管理流程、施工程序等，懂得实用建筑施工技术 2) 具有独特的审美思维和扎实的美术功底，熟悉环境景观装饰材料特性，精通结构及施工工艺和材料 3) 对外具有较强的沟通协调能力、社会活动能力和公关能力，能处理好与工程施工相关的合作单位的关系 4) 具有一定的写作能力，能熟练运用办公自动化软件以及 CAD 制图软件、预算软件等专业软件 5) 熟悉掌握房地产建设知识和房地产相关法律、法规、政策 (4) 专业知识与技能：建筑学、环境景观及相关专业 (5) 年龄要求：45 岁以下 (6) 个人素质：廉洁自律、有良好的职业道德		



7.5.5 规划设计部暖通工程师岗位职责说明

表 7-9 是针对规划设计部暖通工程师岗位的职责说明。

表 7-9 规划设计部暖通工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	暖通工程师	岗位编号	—																																					
	所在部门	规划设计部	岗位定员	—																																					
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称： 施工图设计单位(设计院)、相关设计公司] --> B[直接上级岗位： 规划设计部经理] B --> C[暖通工程师] C --> D[直接下级岗位： —] E[公司内部相关部门及岗位： —] --- C </pre>																																								
主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>根据公司项目安排,对项目设计的水暖专业进行设计管理,对水暖专业设计工作负责,在保证项目顺利实施的前提下有效地控制成本,为公司项目顺利实施提供合格的水暖设计输出文件</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>序号</th> <th>概述</th> <th>内容描述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1</td> <td rowspan="5">设计规划</td> <td>协助部门经理或主管确定水暖设计方案,对方案提出合理性建议,并审核方案,提出修改意见</td> </tr> <tr> <td>编制施工图设计任务书,提出设计注意事项,并对重要部位、重要节点单独提出设计要求</td> </tr> <tr> <td>对初步设计、施工图设计进行指导,并进行审核,使其达到施工要求,并合理控制造价</td> </tr> <tr> <td>严格遵守国家水暖规范和有关规定,审核图纸的合理性和经济性,并提出审核意见递交部门经理确定</td> </tr> <tr> <td>参与水暖工程设计的图纸会审和工程技术交底</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">协调沟通</td> <td>同设计院保持联系、沟通,传递公司开发意图,负责与设计院联系有关水暖方面的技术工作</td> </tr> <tr> <td>负责解决施工现场提出的有关水暖方面的技术问题,与公司其他部门进行技术协调工作</td> </tr> <tr> <td>向相关部门提供图纸并提供详细的解释</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>参与验收</td> <td>参与水暖专业竣工验收,并对相关问题提出整改意见</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>收集信息</td> <td>收集市场信息,对相关资料进行分类、整理,参加本专业企业标准的编制与制定</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>其他</td> <td>完成上级交办的其他任务</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">工作职权</td><td>业务类</td><td colspan="3">对本岗位相关工作内容有提案权、建议权</td></tr> <tr> <td>费用审批类</td><td colspan="3">—</td></tr> <tr> <td>人事类</td><td colspan="3">—</td></tr> </tbody> </table>				序号	概述	内容描述	1	设计规划	协助部门经理或主管确定水暖设计方案,对方案提出合理性建议,并审核方案,提出修改意见	编制施工图设计任务书,提出设计注意事项,并对重要部位、重要节点单独提出设计要求	对初步设计、施工图设计进行指导,并进行审核,使其达到施工要求,并合理控制造价	严格遵守国家水暖规范和有关规定,审核图纸的合理性和经济性,并提出审核意见递交部门经理确定	参与水暖工程设计的图纸会审和工程技术交底	2	协调沟通	同设计院保持联系、沟通,传递公司开发意图,负责与设计院联系有关水暖方面的技术工作	负责解决施工现场提出的有关水暖方面的技术问题,与公司其他部门进行技术协调工作	向相关部门提供图纸并提供详细的解释	3	参与验收	参与水暖专业竣工验收,并对相关问题提出整改意见	4	收集信息	收集市场信息,对相关资料进行分类、整理,参加本专业企业标准的编制与制定	5	其他	完成上级交办的其他任务	工作职权	业务类	对本岗位相关工作内容有提案权、建议权			费用审批类	—			人事类	—		
序号	概述	内容描述																																							
1	设计规划	协助部门经理或主管确定水暖设计方案,对方案提出合理性建议,并审核方案,提出修改意见																																							
		编制施工图设计任务书,提出设计注意事项,并对重要部位、重要节点单独提出设计要求																																							
		对初步设计、施工图设计进行指导,并进行审核,使其达到施工要求,并合理控制造价																																							
		严格遵守国家水暖规范和有关规定,审核图纸的合理性和经济性,并提出审核意见递交部门经理确定																																							
		参与水暖工程设计的图纸会审和工程技术交底																																							
2	协调沟通	同设计院保持联系、沟通,传递公司开发意图,负责与设计院联系有关水暖方面的技术工作																																							
		负责解决施工现场提出的有关水暖方面的技术问题,与公司其他部门进行技术协调工作																																							
		向相关部门提供图纸并提供详细的解释																																							
3	参与验收	参与水暖专业竣工验收,并对相关问题提出整改意见																																							
4	收集信息	收集市场信息,对相关资料进行分类、整理,参加本专业企业标准的编制与制定																																							
5	其他	完成上级交办的其他任务																																							
工作职权	业务类	对本岗位相关工作内容有提案权、建议权																																							
	费用审批类	—																																							
	人事类	—																																							



(续)

任职资格	教育程度	本科及以上学历	专业	水暖相关专业
	工作经验	3 年以上专业工作经验		
	资格证书	中级以上职称		
	业务技能	有建筑设计院专业工作经验,有较强的沟通能力		
	语 言	英语	—	
		其他	—	
	计算机水平	熟练使用办公软件和设计软件		
	能力与素质	沟通能力; 技术应用能力; 问题解决能力; 敬业负责		
		其他	—	



7.5.6 规划设计部电气工程师岗位职责说明

电气工程师主要负责管理项目设计的电气专业部分,为公司项目顺利实施提供合格的电气设计输出文件,其具体的岗位职责如下:

- (1) 参与编制分管项目规划方案阶段的设计任务书中电气专业部分。
- (2) 审核所分管的项目初步设计文件中电气专业部分。
- (3) 审核所分管的项目电气专业施工图。
- (4) 参与审核分管项目智能化设计文件。
- (5) 对子公司设计管理部门的相关图审工作进行指导、监督和检查,并对其中存在的问题提出优化方案。
- (6) 参与项目技术方案阶段工作,审核技术方案成果。
- (7) 对景观专业中有关结构专业部分进行检查。
- (8) 收集和总结本专业信息资料,参加本专业企业标准的编制与制定。
- (9) 负责项目的电气专业工程质量、进度、安全、成本控制管理及与设计院、质监部门等单位的工作联系。
- (10) 负责现场电气设计变更签证的把关工作,处理电气专业施工中的技术事务,负责甲、乙供电气材料、设备的质量认证工作。
- (11) 完成上级交办的其他工作。

7.5.7 给水排水工程师岗位职责说明

给水排水工程师主要负责管理项目设计的给水排水专业部分,为公司项目顺利实施提供合格的给水排水设计输出文件,其具体的岗位职责如下:

- (1) 参与编制项目规划、方案阶段的设计任务书中给水排水专业部分。
- (2) 审核项目初步设计文件中给水排水专业部分。
- (3) 对景观专业中有关给水排水专业部分进行检查。
- (4) 收集和总结本专业信息资料,参加本专业企业标准的编制与制定。



(5) 参与所分管项目技术方案阶段工作，审核技术方案成果。

(6) 负责项目的给水排水专业工程质量进度、安全、成本控制管理及与设计院、质监部门等单位的工作联系。

(7) 负责现场给水排水设计变更签证的把关工作，处理给水排水专业施工中的技术事务，负责水材料质量认证工作。

(8) 完成上级交办的其他工作。

7.6 设计助理岗位职责说明

规划设计部设计助理主要负责协助规划设计部相关领导和专业工程师完成设计工作和部门资料的整理归档工作，按其职责，可以细分为规划管理员、技术审核员和资料员，下面将对他们的岗位职责进行说明。

7.6.1 规划管理员岗位职责说明

规划管理员是负责协助专业设计人员完成项目前期图纸出图及相关报批手续的工作，其具体的职责见表 7-10。

表 7-10 规划管理员岗位职责说明

岗位名称	规划管理员	岗位编号	—
所在部门	规划设计部	职系	技术职系
直接上级	规划设计部经理	直接下级	—
1. 本职			
负责项目前期规划建筑设计委托相关图纸(规划方案、六图二书、单体方案初步设计、施工图等)的组织出图和相关报批工作			
2. 职责与工作任务			
职责一 工作任务	职责表述:负责组织项目前期设计工作	工作时间百分比:30%	
	参与项目设计的招投标工作		
	负责向设计单位下达设计条件或要求,协助组织规划、单体设计方案		
	组织初步设计、施工图设计工作		
职责二 工作任务	职责表述:负责所有项目报审工作	工作时间百分比:40%	
	完成项目总体方案的规划报批、审批		
	完成六图二书的审定		
	完成单体的各项报批,并取得相关批件及“工程建设规划许可证”		
	配合销售部办理用地征询意见,并取得“工程建设用地许可证”		
职责三 工作任务	职责表述:对外协调	工作时间百分比:25%	
	针对图纸变更的不同情况(设计中的技术变更、工程建设中的技术更改等),进行业务洽商和图纸修改		
	协助分公司进行二次设计的施工图组织、交底工作		
	协助工程部,做好施工现场的技术服务		



(续)

职责四	职责表述:完成上级领导交办的其他工作	工作时间百分比:5%
3. 权力		
项目申报的报批权		
项目委托设计的联络权		
现场技术服务的指导权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	工程部、销售部等	
外部协调关系	政府机关(规划委、人防、消防、交通、园林、教育等)、设计院、规划院、施工队	
5. 任职资格		
教育水平	本科以上学历	
专业	规划、建筑	
培训经历	结构、设备、电气、计算机、管理学、房地产行业知识	
经验	2年以上设计院工作经验	
知识	具有美学、管理学及相关专业等知识	
技能技巧	熟练使用Word、Excel等办公软件,掌握一定的绘图、绘画技巧	
个人素质	具有一定的沟通能力、公关能力、协调能力、计划与执行能力、客户服务能力	
6. 其他		
使用工具设备	计算机、办公用车、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)	
工作环境	办公场所	
工作时间特征	正常工作时间,偶尔/阶段性加班	
所需记录文档	政府文件、公司文件、工程图纸、汇报文件等	
备注:本岗位参加业务职务评审,具体评审办法见“员工职业发展制度”		



7.6.2 技术审核员岗位职责说明

技术审核员是负责监督专业设计人员在技术上是否存在问題,及时发现问题以避免技术故障的岗位,其具体职责见表7-11。

表7-11 技术审核员岗位职责说明

岗位名称	技术审核员	岗位编号	—
所在部门	规划设计部	职系	技术职系
直接上级	规划设计部经理	直接下级	—

1. 本职

负责所有项目方案的设计及施工图设计的技术审核工作

2. 职责与工作任务



(续)

职责一	职责表述:负责审核各项目方案设计及施工图设计图纸		工作时间百分比:50%
	工作任务	依据规划局审定设计方案通知书,项目设计条件,项目勘察报告,“工程建设用地许可证”,政府部门批准的人防、消防、交通、园林审判意见,以及相关设计法规或技术规范等对设计图纸进行审核	
		对图纸出现的技术问题及时与规划院、设计院进行沟通协商解决	
职责二	对出现的重大技术问题及时上报部门领导,汇集有关部门解决设计规划的重大问题		
	工作任务	职责表述:对工程建设提供技术服务	
		工作时间百分比:30%	
职责三	工作任务	做好与工程部的技术交接工作,对工程部审查出来的技术问题应及时与规划院或设计院联系进行修改或变更	
		配合或协助工程部组织召集工程协调会,解决项目施工过程中,各专业遇到的技术难题或与设计要求不相符合的问题	
		必要时组织规划院或设计院进行现场方案研讨	
职责四	职责表述:对项目设计采用的新技术进行技术经济分析审查		工作时间百分比:5%
职责五	职责表述:与项目负责人共同组织负责项目规划设计招投标工作		工作时间百分比:10%
	工作任务	在项目委托设计前期,负责对规划院、设计院进行资质审查 组织内外部专家和有关领导对入围单位进行开标、评标	
职责五	职责表述:对本部门项目管理人员遇到的技术问题,提供技术支持或合理的解决方案		工作时间百分比:5%

3. 权力

项目前期方案可行性研究的参与权

开发组织总设计方案的建议权

图纸技术的审核权

业务技术的指导权

4. 工作协作关系

内部协调关系	工程部、策划部等
外部协调关系	规划院、设计院、施工单位等

5. 任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	结构、设备(给水排水、暖通)、电气、建筑学
培训经历	管理知识、公共关系、法律知识培训
经验	2~5年规划设计院、建筑设计院设计经验
知识	通晓各专业规范、标准等知识
技能技巧	熟练使用Word、Excel等办公软件,具有一定的技术权威性、协调能力、人际交往能力、沟通能力、客户服务能力

6. 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间,根据工作情况加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结等
备注	



7.6.3 规划设计部资料员岗位职责说明

表7-12是针对规划设计部资料员岗位的职责说明。

表7-12 规划设计部资料员岗位职责说明

岗位名称	资料员	所属部门	规划设计部	岗位编号	—
定编人数	1人	下属人数	—	编写日期	—
直接上级	规划设计部经理	直接下级	—	—	—
1. 使命与职责					
(1) 规划设计部各类资料的立卷与归档工作 (2) 保持本部门质量、环境、职业健康安全三个体系顺利运行 (3) 保证设计资质的有效性 (4) 为设计项目提供专业资料支持 (5) 耗材采购管理及后勤保障					
2. 主要工作					
(1) 部门内部资料管理 1) 及时进行资料的加工整理、分类上账、装订立卷、建立管理卡片、编制检索目录 2) 执行部门内部资料的咨询、借阅管理制度,履行借阅手续 3) 定期参加档案鉴定,对应销毁档案进行监销 (2) 部门内部文件档案管理 1) 部门文件收发工作 2) 按质量环境体系文件要求,对设计项目进行监督,使部门各项工作按标准开展 3) 部门内部文件档案保管工作 (3) 管理公司所委托的方案设计合同(规划、建筑、园林、室内设计等) (4) 对所有已绘制完成的图纸进行电子文档和图纸文档以及图书、文件、资料进行集中管理 (5) 对部门的图纸打印设备进行日常管理维护,保证打印设备的正常运行 (6) 公司设计资质申报、复检工作 (7) 为设计师提供专业技术资料支持 (8) 及时地汇报个人的工作计划和执行情况 (9) 完成上级领导交付的其他工作					
3. 工作关系					
(1) 内部工作汇报:向直接上级汇报工作 (2) 内部工作督导:设计师、制图员 (3) 内部工作协调:设计部员工 (4) 外部工作关系:客户、设计院					
4. 任职资格					
任职资格	教育程度	大专或以上学历	专业	设计、行政管理及相关专业	—
	工作经验	具有2年以上相关工作经验	—	—	—
	资格证书	—	—	—	—
	业务技能	能读懂设计图纸,熟悉公司设计部门各项设计流程和制度,具备一定的绘图技术	—	—	—
	语 言	英语	—	—	—
		其他	—	—	—
	计算机水平	能操作Auto CAD、Photoshop等绘图软件,能熟练使用办公自动化软件,熟悉互联网工具使用	—	—	—
	能力与素质	沟通能力; 团结合作; 诚信正直; 敬业负责	—	—	—
	其他	—	—	—	—



7.7 产品研发部岗位职责说明

在大型房地产公司总公司的规划设计中心会设置产品研发部，负责公司总体产品策略，树立产品品牌，一般设置的岗位有产品研发部经理、产品研发部副经理、产品标准主管、专业设计师和品控工程师。下面将对他们的岗位职责进行说明。

7.7.1 产品研发部经理岗位职责说明

表 7-13 是针对产品研发部经理岗位的职责说明。

表 7-13 产品研发部经理岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	产品研发部经理	岗位编号	—																					
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—																					
工作关系	<pre>graph TD; A[直接上级岗位：总经理助理] --> B[产品研发部经理]; B --> C[直接下级岗位：产品研发部副经理、产品标准主管、建筑设计师、结构设计师、电气设计师、暖通设计师、给水排水设计师、品控工程师]; D[公司外部相关单位名称：设计单位(设计院)、产品标准化研究部门、行业中的领先企业、规范编制单位、咨询或顾问公司、材料生产商或供应商] --- E[公司内部相关部门及岗位：营销策划部、材料采购部、成本管理部、规划设计部]</pre>																								
主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>结合公司发展战略,通过产品研究,确定公司总体产品策略,树立产品品牌,拟定和编制产品规范、产品设计标准,完成个案产品概念设计、方案设计、扩初设计过程;控制产品设计品质,树立完整的产品品牌形象</p> <table border="1"><thead><tr><th>序号</th><th>概述</th><th>内容描述</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>组织制订标准化工作规划</td><td>根据公司战略发展规划要求,组织编制公司标准化规划,并指导项目公司实施标准化规划</td></tr><tr><td>2</td><td>配合项目拓展工作的开展</td><td>对可行性研究阶段的产品定位等工作提供技术支持、指导 参与预可行性研究、可行性研究报告的评审,提出专业意见,为项目拓展提供规划可行性意见</td></tr><tr><td>3</td><td>项目评估和案例库建设</td><td>组织公司各项目设计、工程后评估,建立公司设计、工程案例库</td></tr><tr><td>4</td><td>负责组织方案设计、扩初设计工作的开展</td><td>负责项目的概念设计、方案设计、扩初设计工作 参加对设计任务书的评审工作</td></tr><tr><td>5</td><td>品质管理</td><td>组织进行公司内部设计和技术标准体系、项目建设标准控制管理体系的建立与完善工作,完成公司的技术积累,有利于公司产品设计品质的不断提高和公司的长远发展保证</td></tr><tr><td>6</td><td>产品标准制定</td><td>组织搭建公司住宅、商业产品体系标准,保证公司技术管理、创新管理按时有效进行</td></tr></tbody></table>				序号	概述	内容描述	1	组织制订标准化工作规划	根据公司战略发展规划要求,组织编制公司标准化规划,并指导项目公司实施标准化规划	2	配合项目拓展工作的开展	对可行性研究阶段的产品定位等工作提供技术支持、指导 参与预可行性研究、可行性研究报告的评审,提出专业意见,为项目拓展提供规划可行性意见	3	项目评估和案例库建设	组织公司各项目设计、工程后评估,建立公司设计、工程案例库	4	负责组织方案设计、扩初设计工作的开展	负责项目的概念设计、方案设计、扩初设计工作 参加对设计任务书的评审工作	5	品质管理	组织进行公司内部设计和技术标准体系、项目建设标准控制管理体系的建立与完善工作,完成公司的技术积累,有利于公司产品设计品质的不断提高和公司的长远发展保证	6	产品标准制定	组织搭建公司住宅、商业产品体系标准,保证公司技术管理、创新管理按时有效进行
序号	概述	内容描述																							
1	组织制订标准化工作规划	根据公司战略发展规划要求,组织编制公司标准化规划,并指导项目公司实施标准化规划																							
2	配合项目拓展工作的开展	对可行性研究阶段的产品定位等工作提供技术支持、指导 参与预可行性研究、可行性研究报告的评审,提出专业意见,为项目拓展提供规划可行性意见																							
3	项目评估和案例库建设	组织公司各项目设计、工程后评估,建立公司设计、工程案例库																							
4	负责组织方案设计、扩初设计工作的开展	负责项目的概念设计、方案设计、扩初设计工作 参加对设计任务书的评审工作																							
5	品质管理	组织进行公司内部设计和技术标准体系、项目建设标准控制管理体系的建立与完善工作,完成公司的技术积累,有利于公司产品设计品质的不断提高和公司的长远发展保证																							
6	产品标准制定	组织搭建公司住宅、商业产品体系标准,保证公司技术管理、创新管理按时有效进行																							



(续)

	序号	概述	内容描述		
主要工作职责	7	参与设计变更管理	负责方案设计之前(重大)设计变更的审核、批准		
			参与涉及重大建安成本变更的评审		
			协助项目公司开展对涉及顾客变更的重大技术和设计方案的评审		
	8	制度建立	建立完善的产品标准及监督检查机制,树立公司各方面的全面质量观		
	9	材料选型	组织落实战略采购中重要材料选型和封样工作		
	10	监督检验	加强对施工中遗留的专项工程和实施过程中重大技术变更的管理,参与分部、分项工程验收及竣工验收管理监督工作		
			推广各项目公司先进工程管理经验,促进先进工艺技术发展和科技进步		
	11	部门内部工作	组织制订部门年度工作计划,并负责对计划进行分解和组织实施,确保部门各项工作任务的完成和目标的达成		
			编制并组织执行部门年度/月度预算,合理利用部门预算支出		
			监督和指导下属完成岗位工作目标		
			协调本部门与其他部门之间关系,以利各项工作顺利开展		
			提出部门岗位设置和部门人员职位异动建议,为人力资源管理部门提供决策参考		
			与下属沟通订立下属季/年度绩效考核指标,负责与下属员工进行绩效面谈,签订绩效改善建议书并辅导实施		
			负责组织、协调产品的经验交流、培训工作,不断培养下属,提升下属的工作能力		
			负责沟通和协调本部门和各相关的业务合作单位、政府主管部门之间的关系		
工作职权	13	其他	完成上级领导交办的其他工作任务		
	业务类		对标准及制度的科学性、可行性有建议权		
			对标准方案的编制有提案权		
			对内部编制标准的科学性、可行性有审核权		
			对标准执行过程有监控权		
	费用审批类		根据标准执行结果,对项目公司工程部门进行考核的权力		
			对本部门年度预算内的费用有审批权		
			对授权范围内的预算有审批权		
	人事类		对部门员工绩效情况有考核权		
			对部门员工岗位调整、人事任免有审核权		
任职资格	教育程度		本科或本科以上学历	专业	建筑类、管理类及相关专业
	工作经验		6年以上房地产规划、建筑设计和产品研发相关经验,3年以上管理工作经验,有设计院规划及建筑设计工作经验优先		
	资格证书		工程师		
	业务技能		熟练掌握设计工作的业务知识与系统操作,熟悉工程设计及建筑流程		
	语 言	英语	具有一定的英语阅读能力		
		其他	—		
	计算机水平		能熟练操作办公自动化软件和绘图软件		
	能力与素质		计划能力; 决策能力; 目标说服能力; 组织协调能力		
			主动、严谨、敬业负责,问题解决能力强		



7.7.2 产品研发部副经理岗位职责说明

表 7-14 是针对产品研发部副经理岗位的职责说明。

表 7-14 产品研发部副经理岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	产品研发部副经理	岗位编号	—																																						
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—																																						
工作关系	<pre> graph TD PM[直接上级岗位：产品研发部经理] --> PDRM[产品研发部副经理] PDRM --> JDG[直接下级岗位：建筑设计师、结构设计师、电气设计师、暖通设计师、给水排水设计师] JDG --> DSJG[公司外部相关单位名称：设计单位(设计院)、产品标准化研究部门] DSJG --> CMB[公司内部相关部门及岗位：成本管理部、规划设计部] </pre>																																									
主要工作职责	<p>职位设置目的： 在产品研发部经理领导下,确保产品概念设计、方案设计、扩初设计工作的顺利开展</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>序号</th><th>概述</th><th>内容描述</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td><td>参与产品定位</td><td>进行项目分析和产品定位当中与设计相关的技术工作</td></tr> <tr> <td>2</td><td>组织设计协调</td><td>组织编制项目任务书,确定交工标准,制订设计计划,委托设计,协调设计过程中规划、建筑、景观、室内外工程等专业之间的设计工作</td></tr> <tr> <td>3</td><td>进行部分方案设计并组织设计审查</td><td> 组织项目规划、建筑及其他设计方案的论证,从而对规划、建筑设计、环境和室内方案的设计方向进行确认 进行部分方案设计,并对方案图纸的最终成果的质量负责 审定初步设计、施工图 </td></tr> <tr> <td>4</td><td>参与选择设计单位的决策</td><td> 参与项目施工图设计单位的考察,并对其技术能力进行评估 参加图纸会审,就设计中的相关技术问题与项目公司沟通,并在项目公司提出要求的情况下,对设计单位进行技术指导 </td></tr> <tr> <td>5</td><td>协助组织处理施工中的技术问题</td><td> 组织相关专家或参与对新技术、新产品的论证 建立相关设计技术标准,提出解决问题的措施、方法和建议 对成本的控制提出建议 </td></tr> <tr> <td>6</td><td>其他</td><td>完成上级领导交办的其他工作</td></tr> </tbody> </table>				序号	概述	内容描述	1	参与产品定位	进行项目分析和产品定位当中与设计相关的技术工作	2	组织设计协调	组织编制项目任务书,确定交工标准,制订设计计划,委托设计,协调设计过程中规划、建筑、景观、室内外工程等专业之间的设计工作	3	进行部分方案设计并组织设计审查	组织项目规划、建筑及其他设计方案的论证,从而对规划、建筑设计、环境和室内方案的设计方向进行确认 进行部分方案设计,并对方案图纸的最终成果的质量负责 审定初步设计、施工图	4	参与选择设计单位的决策	参与项目施工图设计单位的考察,并对其技术能力进行评估 参加图纸会审,就设计中的相关技术问题与项目公司沟通,并在项目公司提出要求的情况下,对设计单位进行技术指导	5	协助组织处理施工中的技术问题	组织相关专家或参与对新技术、新产品的论证 建立相关设计技术标准,提出解决问题的措施、方法和建议 对成本的控制提出建议	6	其他	完成上级领导交办的其他工作																	
序号	概述	内容描述																																								
1	参与产品定位	进行项目分析和产品定位当中与设计相关的技术工作																																								
2	组织设计协调	组织编制项目任务书,确定交工标准,制订设计计划,委托设计,协调设计过程中规划、建筑、景观、室内外工程等专业之间的设计工作																																								
3	进行部分方案设计并组织设计审查	组织项目规划、建筑及其他设计方案的论证,从而对规划、建筑设计、环境和室内方案的设计方向进行确认 进行部分方案设计,并对方案图纸的最终成果的质量负责 审定初步设计、施工图																																								
4	参与选择设计单位的决策	参与项目施工图设计单位的考察,并对其技术能力进行评估 参加图纸会审,就设计中的相关技术问题与项目公司沟通,并在项目公司提出要求的情况下,对设计单位进行技术指导																																								
5	协助组织处理施工中的技术问题	组织相关专家或参与对新技术、新产品的论证 建立相关设计技术标准,提出解决问题的措施、方法和建议 对成本的控制提出建议																																								
6	其他	完成上级领导交办的其他工作																																								
工作职权	<table border="1"> <tr> <td>业务类</td><td>对公司工程设计相关管理制度有建议权</td></tr> <tr> <td></td><td>对项目施工图有审核权</td></tr> <tr> <td>费用审批类</td><td>—</td></tr> <tr> <td>人事类</td><td>—</td></tr> </table>				业务类	对公司工程设计相关管理制度有建议权		对项目施工图有审核权	费用审批类	—	人事类	—																														
业务类	对公司工程设计相关管理制度有建议权																																									
	对项目施工图有审核权																																									
费用审批类	—																																									
人事类	—																																									
任职资格	<table border="1"> <tr> <td>教育程度</td><td>本科或本科以上学历</td><td>专业</td><td>规划及建筑学相关专业</td></tr> <tr> <td>工作经验</td><td colspan="3">5年以上房地产业务经验,有设计院规划及建筑设计工作经验优先</td></tr> <tr> <td>资格证书</td><td colspan="3">具有相关专业高级职称和执业资格证书</td></tr> <tr> <td>业务技能</td><td colspan="3">—</td></tr> <tr> <td rowspan="2">语 言</td><td>英语</td><td colspan="2">一定的英文阅读能力</td></tr> <tr> <td>其他</td><td colspan="2">—</td></tr> <tr> <td colspan="2">计算机水平</td><td colspan="3">—</td></tr> <tr> <td colspan="2">能力与素质</td><td colspan="3">敬业负责; 自我发展能力; 诚信正直; 信息收集能力; 沟通能力</td></tr> <tr> <td colspan="2">其他</td><td colspan="3">工作主动、严谨、问题解决能力</td></tr> </table>				教育程度	本科或本科以上学历	专业	规划及建筑学相关专业	工作经验	5年以上房地产业务经验,有设计院规划及建筑设计工作经验优先			资格证书	具有相关专业高级职称和执业资格证书			业务技能	—			语 言	英语	一定的英文阅读能力		其他	—		计算机水平		—			能力与素质		敬业负责; 自我发展能力; 诚信正直; 信息收集能力; 沟通能力			其他		工作主动、严谨、问题解决能力		
教育程度	本科或本科以上学历	专业	规划及建筑学相关专业																																							
工作经验	5年以上房地产业务经验,有设计院规划及建筑设计工作经验优先																																									
资格证书	具有相关专业高级职称和执业资格证书																																									
业务技能	—																																									
语 言	英语	一定的英文阅读能力																																								
	其他	—																																								
计算机水平		—																																								
能力与素质		敬业负责; 自我发展能力; 诚信正直; 信息收集能力; 沟通能力																																								
其他		工作主动、严谨、问题解决能力																																								



7.7.3 产品标准主管岗位职责说明

表7-15是针对产品标准主管岗位的职责说明。

表7-15 产品标准主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	产品标准主管	岗位编号	—		
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—		
工作关系	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="flex: 1; padding: 10px; border: 1px solid black; margin-right: 10px;"> 公司外部相关单位名称： 产品标准化研究部门、行业中的领先企业、规范编制单位、咨询或顾问公司、材料生产商或供应商 </div> <div style="flex: 1; padding: 10px; border: 1px solid black; margin-right: 10px;"> 直接上级岗位： 产品研发部经理 </div> <div style="flex: 1; padding: 10px; border: 1px solid black; margin-right: 10px;"> 公司内部相关部门及岗位： — </div> </div>					
		<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="flex: 1; padding: 10px; border: 1px solid black; margin-right: 10px;"> 产品标准主管 </div> <div style="flex: 1; text-align: center; margin-right: 10px;"> <pre> graph TD A[公司外部相关单位名称 产品标准化研究部门、行业中的领先企业、规范编制单位、咨询或顾问公司、材料生产商或供应商] <--> B[直接上级岗位 产品研发部经理] B <--> C[产品标准主管] C <--> D[直接下级岗位 品控工程师] </pre> </div> <div style="flex: 1; padding: 10px; border: 1px solid black; margin-right: 10px;"> 直接下级岗位： 品控工程师 </div> </div>				
主要工作职责	职位设置目的： 根据公司产品标准化建设体系要求及公司建筑部件标准化流程，配合产品研发部经理，负责建筑标准化体系编制工作，按计划完成公司的产品标准化建设目标					
	序号	概述	内容描述			
	1	制度建立	建立完善的产品标准及监督检查机制，树立公司各方面的全面质量观			
	2	完善产品标准	分析、总结适应公司整体复制的产品类型 组织拟制和修订完善公司开发项目的产品标准			
	3	行业分析	分析行业整体水平和研究今后行业产品发展的趋势，开展各类产品的研究			
	4	标准推广	负责产品标准的推广、落实工作			
	5	组织协调进行分析和评估	总结和分析已完成产品的设计缺陷和问题 组织完善、优化和升级产品设计			
	6	设计评审	参与各阶段的产品设计评审			
	7	产品配置	负责公司建设项目的 product 配置工作			
	8	标准执行	监督和检查产品标准执行情况			
工作职权	9 其他 完成上级领导安排的其他工作任务					
	业务类					
	费用审批类					
任职资格	人事类					
	教育程度		本科或本科以上学历	专业 建筑学、房地产相关专业		
	工作经验		5年以上房地产规划、建筑设计和产品研发相关经验，有设计院规划及建筑设计工作经验优先			
	资格证书		具有相关专业中级职称和执业资格证书			
	业务技能		良好的建筑学、房地产管理相关专业知识与技能，熟悉国家相关行业的政策、法规和规范，熟练掌握设计规范			
	语 言	英语	具有一定的英文阅读能力			
	其他		—			
	计算机水平		能熟练操作办公自动化软件和绘图软件			
	能力与素质		诚信正直； 敬业负责； 技术应用能力； 沟通能力； 自我发展能力			
	其他		—			



7.7.4 专业设计师岗位职责说明

产品研发部设计师主要负责协助部门副经理对产品进行概念设计、方案设计和扩初设计等工作，按其具体的工作内容，可以细分为建筑、结构、暖通、电气和给排水设计师，下面将对他们的岗位职责进行说明。

1. 建筑设计师岗位职责说明

表 7-16 是针对建筑设计师岗位的职责说明。

表 7-16 建筑设计师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	建筑工程师	岗位编号	—
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—
工作关系	<pre> graph TD A[直接上级岗位： 产品研发部副经理] --> B[建筑设计师] B --> C[直接下级岗位： —] D[公司外部相关单位名称： 方案设计公司、施工图设计单位(设计院)、咨询或顾问公司、相关设计公司、审图公司、材料供应商、地方政府主管单位等] --- B E[公司内部相关部门及岗位： —] --- B </pre>			
职位设置目的：	<p>根据公司项目开发计划、产品定位管理制度和设计管理制度,对设计单位的设计过程进行指导,并进行图纸修改和跟踪配合、设计成果控制,为项目计划的顺利实施提供服务</p>			
主要工作职责	序号	概述	内容描述	
主要工作职责	1	配合产品定位工作	配合公司营销系统的产品定位工作,为产品定位报告的合理性和可行性提供设计方面的依据和建议	
	2	制订设计计划	制订切实可行的设计周期计划,为项目总体开发计划的制订提供依据,并在设计过程中落实执行	
	3	编制设计任务书	根据产品定位报告,编制总体规划方案、建筑单体方案设计任务书,提出设计成果要求,并在设计过程中落实	
	4	配合方案设计	配合境外设计师的工作,协调境外方案符合本国国情,保证设计成果在成本控制、市场认可度和满足计划等方面符合公司利益要求	
	5	评审与调整设计方案	组织相关部门或相关人员对方案设计成果进行评审,并汇总和协调各部门对方案的意见和建议,形成评审结论,提交方案设计人并督促落实,最终确定中标方案 根据方案评审意见对规划方案总平面图、建筑单体平面图、户型平面图等进行调整	
	6	技术指导	在设计院的初步设计和施工图设计之前,组织方案交底,提出原则性和指导性意见,并协助解决设计过程中遇到的重大技术难题 详细了解初步设计和施工图纸内容,协助解决在工程施工过程中产生的疑难问题,以实现项目成本控制和保证完成产品最大可能符合原方案设计要求	
	7	审核初步设计和施工图	从方案符合性和成本控制方面审核初步设计和施工图成果文件	
	8	配合室内设计工作	配合室内方案和施工图设计,为室内设计提供基础条件,保证室内设计方案和施工图与建筑方案和施工图的一致性	



(续)

主要工作 职责	序号	概述	内容描述		
	9	配合园林景观设计工作	配合园林景观设计工作,保证园林景观方案与规划、建筑方案风格的一致性 避免场地竖向、管线综合等与景观设计产生冲突		
	10	与外部的沟通联系	对设计中出现的问题进行协调沟通,督促设计院进行修改 归纳、整理合作单位资料,对合作单位进行调研与回访		
	11	其他	完成上级领导安排的其他工作任务		
工作职权	业务类		对产品定位报告有提出建议的权力 对结构专业和设备专业方案有提出建议的权力 对设计管理制度、设计周期计划等有提出建议的权力		
			—		
			—		
	费用审批类		—		
任职资格	人事类		—		
	教育程度		本科或本科以上学历	专业	建筑学
	工作经验		4年以上房地产开发规划、建筑设计和产品研发相关经验,有设计院规划及建筑设计工作经验优先		
	资格证书		具有相关专业中级职称和执业资格证书		
	业务技能		了解设计流程及相关专业知识,能独立进行建筑方案、施工图设计和审核工作,对方案和施工图能作出专业性评价		
	语 言	英语	简单的英语阅读和写作能力,具有一定专业英语能力		
		其他	—		
	计算机水平		熟练操作 Auto CAD、Office 软件及互联网		
	能力与素质		沟通能力; 技术应用能力; 创新能力; 敬业负责		
	其他		—		

2. 结构设计师岗位职责说明

表 7-17 是针对结构设计师岗位的职责说明。

表 7-17 结构设计师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	结构设计师	岗位编号	—
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 30%;"> <p>公司外部相关单位名称： 施工图设计单位(设计院)、咨询或顾问公司、审图公司、工程施工单位、地方政府主管单位等</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>直接上级岗位： 产品研发部经理</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>公司内部相关部门及岗位： —</p> </div> </div>			



(续)

主要工作职责	职位设置目的： 根据公司设计管理制度,在项目设计过程中进行设计方案配合和成本控制,审核施工图并提出合理性建议,以保证施工图符合建筑方案要求,并节约成本		
	序号	概述	内容描述
	1	配合方案设计	深入研究工程基本概况,配合建筑专业需要,对建筑方案进行综合比较,并对建筑设计方案提出结构专业方面的意见和建议,帮助确立最优化方案
	2	审核初步设计和施工图	从结构方案的安全性、经济性、合理性、可行性、与建筑方案的符合度等方面审核初步设计和施工图成果文件,及时提出审核意见和改进建议
	3	专业性指导	在初步设计和施工图设计过程中,提出结构专业方面原则性和指导性意见,以实现在施工图设计中的成本控制和符合方案要求
	4	解决技术难题	在项目施工阶段,协助相关部门解决所遇到的技术问题,保证项目的顺利实施
	5	组织结构专业评审	对复杂的建筑结构体系,组织专家顾问进行论证和评审,以解决技术、材料、施工等方面的疑难问题,保证结构体系的最优选择
	6	配合室内设计工作	配合室内方案和施工图设计,保证室内设计方案和施工图与建筑方案和施工图的一致性
	7	提出技术创新建议	就结构方案对建筑的影响和帮助,对建筑结构提出创新建议,使建筑空间更灵活、方案实施更便利
	8	其他	完成上级领导安排的其他工作任务
工作职权	业务类		对建筑方案有提出修改建议的权力
			对其他设备专业方案有提出建议的权力
			对设计管理制度、设计周期计划等有提出建议的权力
	费用审批类		—
	人事类		—
任职资格	教育程度		本科或本科以上学历
	工作经验		5年以上相关工作经验,有设计院工作经验优先
	资格证书		高级工程师、一级注册结构师
	业务技能		了解设计流程及相关专业知识,能独立进行方案设计、初步设计、施工图设计及审核工作,对结构方案的优劣能作出专业性评价
	语 言	英语	良好的英文听说读写能力
		其他	—
	计算机水平		熟练操作 Auto CAD、Office 常用专业软件及互联网
	能力与素质		沟通能力; 技术应用能力; 创新能力; 敬业负责
	其他		—

3. 暖通设计师岗位职责说明

表 7-18 是针对暖通设计师岗位的职责说明。



表 7-18 暖通设计师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	暖通设计师	岗位编号	—																											
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—																											
工作关系		<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> 公司外部相关单位名称： 施工图设计单位（设计院）、咨询或顾问公司、审图公司、材料供应商、地方政府主管单位等 </div> <div style="text-align: center; margin: 0 auto;"> 直接上级岗位： 产品研发部经理 暖通设计师 直接下级岗位： — </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> 公司内部相关部门及岗位： — </div> </div>																													
主要工作职责		<p>职位设置目的： 根据公司设计管理制度,在项目设计过程中进行设计方案配合,对暖通空调等方案提出合理性建议,审核施工图,为最大限度地控制项目开发成本服务</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">序号</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;">概述</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;">内容描述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">配合方案设计</td> <td style="padding: 5px;">深入研究项目概况,配合建筑专业需要,本着经济、合理的原则为建筑方案提供暖通专业方面的意见和建议以及相关经验数据,使建筑方案更加完善、合理</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">审核初步设计和施工图</td> <td style="padding: 5px;">从暖通系统方案的经济性、合理性、可行性、与建筑方案的符合度等方面审核初步设计和施工图成果文件,及时提出审核意见和改进建议</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">技术指导</td> <td style="padding: 5px;">在初步设计和施工图设计过程中,提出暖通专业方面的原则性和指导性意见,以实现在施工图设计中的成本控制和符合方案要求</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">组织暖通专业评审</td> <td style="padding: 5px;">对复杂的建筑体系所需采用的暖通空调等系统,组织专家顾问进行提案、论证和评审,以解决技术、材料、施工等方面的疑难问题,保证系统的最优选择</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">提出创新设计意见</td> <td style="padding: 5px;">根据部分项目的特殊要求,对项目开发及产品定位方面提出技术创新要求,收集创新技术资料,为公司建筑产品推陈出新创造建筑设备方面的条件</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">6</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">配合室内设计工作</td> <td style="padding: 5px;">配合室内方案和施工图设计,保证室内设计方案和施工图与建筑方案和施工图的一致性</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">7</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">配合园林景观设计工作</td> <td style="padding: 5px;">配合园林景观设计工作,避免场地竖向、管线综合等与景观设计产生冲突</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">8</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">其他工作</td> <td style="padding: 5px;">完成上级领导安排的其他工作任务</td> </tr> </tbody> </table>			序号	概述	内容描述	1	配合方案设计	深入研究项目概况,配合建筑专业需要,本着经济、合理的原则为建筑方案提供暖通专业方面的意见和建议以及相关经验数据,使建筑方案更加完善、合理	2	审核初步设计和施工图	从暖通系统方案的经济性、合理性、可行性、与建筑方案的符合度等方面审核初步设计和施工图成果文件,及时提出审核意见和改进建议	3	技术指导	在初步设计和施工图设计过程中,提出暖通专业方面的原则性和指导性意见,以实现在施工图设计中的成本控制和符合方案要求	4	组织暖通专业评审	对复杂的建筑体系所需采用的暖通空调等系统,组织专家顾问进行提案、论证和评审,以解决技术、材料、施工等方面的疑难问题,保证系统的最优选择	5	提出创新设计意见	根据部分项目的特殊要求,对项目开发及产品定位方面提出技术创新要求,收集创新技术资料,为公司建筑产品推陈出新创造建筑设备方面的条件	6	配合室内设计工作	配合室内方案和施工图设计,保证室内设计方案和施工图与建筑方案和施工图的一致性	7	配合园林景观设计工作	配合园林景观设计工作,避免场地竖向、管线综合等与景观设计产生冲突	8	其他工作	完成上级领导安排的其他工作任务
序号	概述	内容描述																													
1	配合方案设计	深入研究项目概况,配合建筑专业需要,本着经济、合理的原则为建筑方案提供暖通专业方面的意见和建议以及相关经验数据,使建筑方案更加完善、合理																													
2	审核初步设计和施工图	从暖通系统方案的经济性、合理性、可行性、与建筑方案的符合度等方面审核初步设计和施工图成果文件,及时提出审核意见和改进建议																													
3	技术指导	在初步设计和施工图设计过程中,提出暖通专业方面的原则性和指导性意见,以实现在施工图设计中的成本控制和符合方案要求																													
4	组织暖通专业评审	对复杂的建筑体系所需采用的暖通空调等系统,组织专家顾问进行提案、论证和评审,以解决技术、材料、施工等方面的疑难问题,保证系统的最优选择																													
5	提出创新设计意见	根据部分项目的特殊要求,对项目开发及产品定位方面提出技术创新要求,收集创新技术资料,为公司建筑产品推陈出新创造建筑设备方面的条件																													
6	配合室内设计工作	配合室内方案和施工图设计,保证室内设计方案和施工图与建筑方案和施工图的一致性																													
7	配合园林景观设计工作	配合园林景观设计工作,避免场地竖向、管线综合等与景观设计产生冲突																													
8	其他工作	完成上级领导安排的其他工作任务																													
工作职权	业务类	对建筑方案有提出修改建议的权力																													
		对其他设备专业方案有提出修改建议的权力																													
		对设计管理制度、设计周期计划等有提出建议的权力																													
	费用审批类	—																													
	人事类	—																													



(续)

任职资格	教育程度	本科或本科以上学历	专业	采暖通风与空调工程及相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验,有设计院工作经验优先				
	资格证书	工程师				
	业务技能	了解设计流程及相关专业知识,能独立进行方案、初步设计及施工图设计和审核,对采暖通风及空调系统的方案能作出专业性评价				
	语 言	英语	良好的英文听说读写能力			
		其他	—			
	计算机水平	熟练操作 Auto CAD、Office 等软件及互联网工具				
	能力与素质	沟通能力; 技术应用能力; 创新能力; 敬业负责				
	其他	—				

4. 电气设计师岗位职责说明

表 7-19 是针对电气设计师岗位的职责说明。

表 7-19 电气设计师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	电气设计师	岗位编号	—											
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—											
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称： 施工图设计单位(设计 院)、咨询或顾问公司、 审图公司、工程施工单 位、材料生产商或供应 商、地方政府主管单位等] --- B[直接上级岗位： 产品研发部经理] B --- C[电气设计师] C --> D[直接下级岗位： —] C --- E[公司内部相关部门及岗位： —] </pre>														
主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>根据公司设计管理制度,在项目设计过程中进行设计方案配合,对电气系统方案提出合理性建议,审核电气专业施工图,为最大限度地控制项目开发成本提供专业服务</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>序号</th> <th>概述</th> <th>内容描述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>配合方案设计</td> <td>深入研究项目概况,配合建筑专业需要,本着经济、合理、适用的原则为建筑方案提供电气专业方面的意见和建议以及相关经验数据,使建筑方案更加完善、合理</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>审核初步设计 和施工图</td> <td>从电气系统方案的经济性、合理性、可行性、与建筑方案的符合度等方面审核初 步设计和施工图成果文件,及时提出审核意见和改进建议</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>技术指导</td> <td>在初步设计和施工图设计过程中,提出电气专业方面的原则性和指导性意见,以 实现在施工图设计中的成本控制和符合方案要求</td> </tr> </tbody> </table>			序号	概述	内容描述	1	配合方案设计	深入研究项目概况,配合建筑专业需要,本着经济、合理、适用的原则为建筑方案提供电气专业方面的意见和建议以及相关经验数据,使建筑方案更加完善、合理	2	审核初步设计 和施工图	从电气系统方案的经济性、合理性、可行性、与建筑方案的符合度等方面审核初 步设计和施工图成果文件,及时提出审核意见和改进建议	3	技术指导	在初步设计和施工图设计过程中,提出电气专业方面的原则性和指导性意见,以 实现在施工图设计中的成本控制和符合方案要求
序号	概述	内容描述													
1	配合方案设计	深入研究项目概况,配合建筑专业需要,本着经济、合理、适用的原则为建筑方案提供电气专业方面的意见和建议以及相关经验数据,使建筑方案更加完善、合理													
2	审核初步设计 和施工图	从电气系统方案的经济性、合理性、可行性、与建筑方案的符合度等方面审核初 步设计和施工图成果文件,及时提出审核意见和改进建议													
3	技术指导	在初步设计和施工图设计过程中,提出电气专业方面的原则性和指导性意见,以 实现在施工图设计中的成本控制和符合方案要求													



(续)

	序号	概述	内容描述				
主要工作 职责	4	配合室内设计工作	配合室内方案和施工图设计,保证室内设计方案和施工图与建筑方案和施工图的一致性				
	5	配合园林景观设计工作	配合园林景观设计工作,避免场地竖向、管线综合等与景观设计产生冲突				
	6	配合照明设计工作	配合环境及建筑照明设计工作				
	7	其他	完成上级领导安排的其他工作任务				
工作职权	业务类		对建筑方案有提出修改建议的权力				
			对其他设备专业方案有提出修改建议的权力				
			对设计管理制度、设计周期计划等有提出建议的权力				
	费用审批类		—				
任职资格	人事类		—				
	教育程度	本科或本科以上学历	专业	电气自动化			
	工作经验	3年以上相关工作经验,有设计院工作经验优先					
	资格证书	工程师					
	业务技能		了解设计流程及相关专业知识,能独立进行施工图设计和审核,对供配电、照明及各弱电系统(电视、电话及消防等)的方案能作出专业性评价				
	语 言	英语	良好的英文听说读写能力				
		其他	—				
	计算机水平		能熟练操作 Auto CAD、Office 等软件及互联网				
	能力与素质		沟通能力; 技术应用能力; 创新能力; 敬业负责				
	其他		—				

5. 给水排水设计师岗位职责说明

表 7-20 是针对给水排水设计师岗位的职责说明。

表 7-20 给水排水设计师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	给水排水设计师	岗位编号	—
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 35%;"> <p>公司外部相关单位名称： 施工图设计单位(设计院)、咨询或顾问公司、审图公司、工程施工单位、材料供应商、地方政府主管单位等</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>直接上级岗位： 产品研发部经理</p> <pre> graph TD PM[产品研发部经理] --> GDS[给水排水设计师] GDS --> DDP[直接下级岗位] </pre> </div> <div style="width: 35%;"> <p>公司内部相关部门及岗位： —</p> </div> </div>			



(续)

主要工作职责	职位设置目的： 根据公司设计管理制度,在项目设计过程中进行设计方案配合,对给水排水系统方案提出合理性建议,审核给水排水专业施工图,保证建筑形象和建筑空间满足方案要求,并控制项目开发成本		
	序号	概述	内容描述
	1	配合方案设计	深入研究项目概况,配合建筑专业需要,本着经济、合理的原则为建筑方案提供给水排水专业方面的意见和建议以及相关经验数据,使建筑方案更加完善、合理
	2	审核初步设计和施工图	从给水排水系统方案的经济性、合理性、可行性、与建筑方案的符合度等方面审核初步设计和施工图成果文件,及时提出审核意见和改进建议
	3	技术指导	在初步设计和施工图设计过程中,提出给水排水专业方面的原则性和指导性意见,以实现在施工图设计中的成本控制和符合方案要求
	4	组织暖通专业评审	对复杂的规划、建筑体系所需采用的给水排水系统,组织专家顾问进行提案、论证和评审,以解决技术、材料、施工等方面的疑难问题,保证系统的最优选择
	5	提出创新设计意见	根据部分项目的特殊要求,对项目开发、产品定位和方案设计方面提出技术创新要求,收集创新技术资料,为公司建筑产品推陈出新创造建筑设备方面的条件
	6	配合室内设计工作	配合室内方案和施工图设计,保证室内设计方案和施工图与建筑方案和施工图的一致性
	7	配合园林景观设计工作	配合园林景观设计工作,避免场地竖向、管线综合等与景观设计产生冲突
工作职权	8 其他		完成上级领导安排的其他工作任务
	业务类		对建筑方案有提出修改建议的权力
			对其他设备专业方案有提出修改建议的权力
			对设计管理制度、设计周期计划等有提出建议的权力
	费用审批类		—
任职资格	人事类		—
	教育程度		本科或本科以上学历
	工作经验		3年以上相关工作经验,有设计院工作经验优先
	资格证书		工程师
	业务技能		了解设计流程及相关专业知识,能独立进行方案、初步设计和施工图设计及审核工作,对给水排水系统、消防系统、水处理等方案能作出专业性评价
	语 言	英语	良好的英文听说读写能力
		其他	—
	计算机水平		能熟练操作 Auto CAD、Office 等软件及互联网
	能力与素质		沟通能力; 技术应用能力; 创新能力; 敬业负责
	其他		根据需要完成领导安排的其他工作任务



7.7.5 品控工程师岗位职责说明

表7-21是针对品控工程师岗位的职责说明。

表7-21 品控工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	品控工程师	岗位编号	—
	所在部门	产品研发部	岗位定员	—
工作关系				
<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称： —] --> B[直接上级岗位： 产品标准主管] B --> C[品控工程师] C --> D[直接下级岗位： —] C -.-> E[公司内部相关部门及岗位： —] </pre>				
职位设置目的：				
根据公司工程质量管理体系目标,编制工程建造标准化体系,以减少公司工程质量建造缺陷,提高工程总体质量				
主要工作职责	序号	概述	内容描述	
	1	体系建立	协助产品标准主管建立健全和完善品牌概念体系及产品标准体系	
	2	标准制定	协助产品标准主管拟制和修订完善公司开发项目的产品标准	
	3	产品配置	协助产品标准主管确定公司建设项目的配置工作	
	4	产品问题、缺陷管理	参与各阶段的产品设计评审	
			负责收集产品的缺陷和问题,并对其进行总结和分析	
			负责对产品的缺陷和问题提出纠正和预防措施,形成优化方案	
			把优化方案转化成指引性文件	
			监督执行部门按文件的要求进行实施,避免类似产品问题、缺陷的再次发生	
	5	产品升级	协助产品标准主管完善、优化和升级产品设计,形成产品标准	
	6	标准推广	协助产品标准主管对产品标准进行推广与落实	
	7	信息收集	收集国内先进标准化信息	
	8	其他	完成上级领导交办的其他工作任务	
工作职权	业务类	对标准及制度的科学性、可行性有建议权 对标准方案的编制有提案权 对标准执行过程有监控权		
	费用审批类	—		
	人事类	—		



(续)

任职资格	教育程度	本科或本科以上学历	专业	工程或工程管理类
	工作经验	4年以上房地产规划、建筑设计和产品研发相关经验,有设计院规划及建筑设计工作经验优先		
	资格证书	具有相关专业中级职称和执业资格证书		
	业务技能		—	
	语 言	英语	具备一定的英文阅读能力	
		其他	—	
	计算机水平	熟练使用办公自动化软件		
	能力与素质	计划能力;信息收集能力;组织协调能力;技术应用能力		
	其他		—	



FangDiChan

第 8 章

房地产公司成本管理类部门岗位职责说明





房地产公司的成本管理类部门，又称为经济管理部、成本部、预决算部、合约审算部等，本书将其统称为成本管理部，其主要负责编制工程项目造价，进行预决算工作，并负责工程项目的招投标及合同管理工作。

8.1 成本管理部经理岗位职责说明

成本管理部经理是成本管理部最高级别的岗位，若企业有设立总经济师时，成本管理部经理由总经济师领导，若无设立，则直接归属分管副总经理负责。成本管理部经理是负责统筹部门全面工作，审核各类工程概算与预决算结果并进行工程合同管理的相关工作的岗位。在大型房地产公司中，成本管理部经理还要对项目公司成本管理部进行统筹管理，本节主要针对中小型房地产公司或项目公司成本管理部经理的岗位职责进行说明，见表 8-1。

表 8-1 成本管理部经理岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	成本管理部经理	岗位编号	—
	所在部门	成本管理部	岗位定员	—
工作关系				
职位设置目的： 根据公司发展战略及管理的要求，负责公司的成本管理工作，确保项目建安成本的合理性和经济性				
主要工作职责	序号	概述	内 容 描 述	
	1	成本管理体系建设	策划、建立和完善公司成本管理体系	
			负责公司项目成本战略的策划、制订和实施	
			建立项目目标成本责任体系，组织落实并考核	
			建立成本监控预警机制，完成成本控制预警相关工作及季度预警报表编制	
	2	组织编制合同样本	拟定并完善公司合同管理办法、招投标管理办法，上报批准后组织实施	
			拟定并完善公司工程预、结算管理办法，上报批准后组织实施	
组织编制公司总承包工程以及门窗、幕墙、电梯、空调设备等主要分包工程合同样本，并根据项目具体实施情况作修改补充				



(续)

序号	概述	内 容 描 述
3	成本信息库建设	根据公司战略布局规划,收集成本信息,建立公司成本基础数据库 收集供应商产品价格信息,建立供应商产品价格信息库
4	目标成本编制及控制	参与项目拓展阶段的工作,在项目可行性研究论证阶段组织进行成本估算 参与项目方案设计、扩初设计、施工图设计的经济性评审,组织编制《目标成本指导书》并进行审批
5	成本管理监控	组织对公司成本管理部的过程管理并提供技术支持 对公司重大设计变更、工程洽商变更进行测算,提出成本控制意见 负责项目进度阶段性和总体性的成本分析评价及效益评估,并落实成本责任制 负责目标成本指导书和成本控制意见书的编制工作,并提供成本预控指标 定期对项目成本进行监控,超出预期成本变动范围的情况及时反馈公司成本管理部 负责项目动态成本的分析,按月编制成本动态报表并报送公司成本管理部 负责提出目标成本调整建议,开展项目成本的后评估 负责对设计变更、工程变更进行测算 现场认量、审核、确定工作
6	结算管理	组织公司成本管理部对项目总承包和门窗工程结算二审工作
7	招标管理	招标文件中经济标的内容,评价各投标单位的经济标书 授权范围内招标材料的组价
8	合同管理	对项目各种经济合同的管理,合同的分析、修改、更新、存档
9	外部管理	负责合同管理、招投标、预结算工作过程中与其他部门的协调工作 协调与市招标办、审查处、合同处、市造价管理处等部门的关系 配合策划部编制、审定项目成本预算计划和年度的生产计划、成本计划和资金使用计划 负责监督公司所有部门成本计划的实施 完成工程付款审核及配合财务部完成月度工程付款报表编制



(续)

序号		概述		内 容 描 述			
主要工作职责	10	内部管理		制订部门工作计划,保证部门任务的顺利完成			
				负责本部门日常事务的管理工作			
				不断完善部门内部管理制度,协调和指导下属员工的工作			
				审批本部门各项费用开支,控制部门运作成本			
				负责部门人力资源管理工作,主持员工绩效考核工作,帮助员工制订职业生涯发展规划等			
工作职权	11	其他		完成上级领导交办的其他工作任务			
	业务类		对项目计划目标成本管理有监督和指导权力				
			对各类合同的编制和修订有建议权				
	费用审批类		对本部门年度成本内的费用有审批权				
			对授权范围内的成本有审批权				
	人事类		对部门员工绩效情况有考核权				
			对部门员工岗位调整、人事任免的审核权				
任职资格	教育程度		本科以上学历	专业	工程、财务及相关专业		
	工作经验		5 年以上相关工作经验				
	资格证书		造价师				
	业务技能		—				
	语 言	英语	良好的英文阅读能力				
		其他	—				
	计算机水平		能熟练使用办公自动化软件				
	能力与素质		计划能力;沟通能力;培育与辅导能力;组织协调能力;诚信正直				
	其他		—				

8.2 成本管理人员岗位职责说明

成本管理人员主要协助部门经理完成各类工程项目的预决算工作及招投标和合同管理工作。公司的规模不同，其设置的岗位也会有所不同，下面将分别对大型和中小型房地产公司成本管理人员的岗位职责进行说明。

8.2.1 大型房地产公司成本管理人员岗位职责说明

大型房地产公司成本管理人员设置的岗位可能有成本管理主管、合约管理主管、结算审核主管、预算工程师、资料员和合约管理员等。其中，预算工程师又称造价师、预算员，按



其具体的工作内容可分为土建预算工程师、暖通预算工程师、电气预算工程师，下面将对上述岗位的职责进行说明。

1. 大型房地产公司成本管理主管岗位职责说明

表 8-2 是针对大型房地产公司成本管理主管岗位的职责说明。

表 8-2 大型房地产公司成本管理主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	成本管理主管	岗位编号	—																																																		
	所在部门	成本管理部	岗位定员	—																																																		
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称：软件公司、造价咨询公司] --> B[直接上级岗位：成本管理部经理] B --> C[成本管理主管] C --> D[直接下级岗位：—] E[公司内部相关部门及岗位：公司内部各部门、项目公司成本管理部] </pre>																																																					
主要工作职责	<p>职位设置目的： 依据公司成本管理制度和规定,保障目标成本管理系统的运行,确保项目建安成本的合理性和经济性</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>序号</th> <th>概述</th> <th colspan="2">内 容 描 述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">1</td> <td rowspan="2">成本管理体系建设</td> <td colspan="2">负责协助部门经理进行公司成本管理体系的建设</td> </tr> <tr> <td colspan="2">负责成本管理系统的维护管理工作</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2</td> <td rowspan="2">成本信息库建设</td> <td colspan="2">根据公司战略布局规划,收集成本信息,建立公司成本基础数据库</td> </tr> <tr> <td colspan="2">收集供应商产品价格信息,建立供应商产品价格信息库</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">3</td> <td rowspan="2">目标成本管理</td> <td colspan="2">负责项目公司目标成本的汇总、录入及调整工作</td> </tr> <tr> <td colspan="2">负责组织目标成本数据收集、整理和分析</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">4</td> <td rowspan="2">动态成本管理</td> <td colspan="2">负责动态成本的管理工作</td> </tr> <tr> <td colspan="2">负责各标段或产品的成本分析及管理工作</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">5</td> <td rowspan="2">成本管理监控</td> <td colspan="2">组织对项目公司成本部的过程管理并提供技术支持</td> </tr> <tr> <td colspan="2">对项目公司的重大设计变更、工程洽商变更进行测算,提出成本控制意见</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">6</td> <td rowspan="2">成本分析</td> <td colspan="2">收集、分析已完工项目的成本经济指标</td> </tr> <tr> <td colspan="2">负责项目进度阶段性和总体性的成本分析评价及效益评估</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>成本管理软件实施</td> <td colspan="3">负责组织成本管理软件系统实施的各项工作及各项目运行工作</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>其他</td> <td colspan="3">完成上级领导交办的其他工作任务</td> </tr> </tbody> </table>				序号	概述	内 容 描 述		1	成本管理体系建设	负责协助部门经理进行公司成本管理体系的建设		负责成本管理系统的维护管理工作		2	成本信息库建设	根据公司战略布局规划,收集成本信息,建立公司成本基础数据库		收集供应商产品价格信息,建立供应商产品价格信息库		3	目标成本管理	负责项目公司目标成本的汇总、录入及调整工作		负责组织目标成本数据收集、整理和分析		4	动态成本管理	负责动态成本的管理工作		负责各标段或产品的成本分析及管理工作		5	成本管理监控	组织对项目公司成本部的过程管理并提供技术支持		对项目公司的重大设计变更、工程洽商变更进行测算,提出成本控制意见		6	成本分析	收集、分析已完工项目的成本经济指标		负责项目进度阶段性和总体性的成本分析评价及效益评估		7	成本管理软件实施	负责组织成本管理软件系统实施的各项工作及各项目运行工作			8	其他	完成上级领导交办的其他工作任务		
序号	概述	内 容 描 述																																																				
1	成本管理体系建设	负责协助部门经理进行公司成本管理体系的建设																																																				
		负责成本管理系统的维护管理工作																																																				
2	成本信息库建设	根据公司战略布局规划,收集成本信息,建立公司成本基础数据库																																																				
		收集供应商产品价格信息,建立供应商产品价格信息库																																																				
3	目标成本管理	负责项目公司目标成本的汇总、录入及调整工作																																																				
		负责组织目标成本数据收集、整理和分析																																																				
4	动态成本管理	负责动态成本的管理工作																																																				
		负责各标段或产品的成本分析及管理工作																																																				
5	成本管理监控	组织对项目公司成本部的过程管理并提供技术支持																																																				
		对项目公司的重大设计变更、工程洽商变更进行测算,提出成本控制意见																																																				
6	成本分析	收集、分析已完工项目的成本经济指标																																																				
		负责项目进度阶段性和总体性的成本分析评价及效益评估																																																				
7	成本管理软件实施	负责组织成本管理软件系统实施的各项工作及各项目运行工作																																																				
8	其他	完成上级领导交办的其他工作任务																																																				





(续)

工作职权	业务类	对成本管理体系的建设具有建议权				
		对项目公司成本管理工作情况有监控权				
	费用审批类	—				
	人事类	—				
任职资格	教育程度	本科	专业	工程管理及相关专业		
	工作经验	5 年以上相关工作经验				
	资格证书	造价工程师				
	业务技能	—				
	语 言	英语	具备一定的英语阅读能力和较好的专业英语能力			
		其他	—			
	计算机水平	具备较高的计算机专业水平				
	能力与素质	技术应用能力;沟通能力;团结合作;问题解决能力				
	其他	—				

2. 合约管理主管岗位职责说明

表 8-3 是针对合约管理主管岗位的职责说明。

表 8-3 合约管理主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	合约管理主管	岗位编号	—
	所在部门	成本管理部	岗位定员	—
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称：法律咨询机构] --- B[直接上级岗位：成本管理部经理] B --- C[合约管理主管] C --- D[直接下级岗位：—] E[公司内部相关部门及岗位：公司内部各部门、项目公司成本管理部] --- C </pre>			
主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>依据公司招投标管理制度，编制和维护项目工程招投标合同和有关法律文本以及相关制度流程，确保招投标过程的合理性和经济性，有效降低工程成本</p>			
	序号	概述	内容描述	
	1	标准招标文件编制	负责公司总承包、门窗(幕墙)、电梯、消防、弱电、精装修等工程标准合同文件的编制，并负责实施维护	
			负责公司市政配套小型合同标准文本的编制	



(续)

	序号	概述	内容描述		
主要工作职责	2	合同维护	调研各项目合同执行情况及存在的问题,收集公司合同执行中的反馈意见,实施修改合同		
			调研各项目合同执行情况及存在的问题,汇总分析		
	3	合同执行监控	监控各项目合同及制度文件的执行情况并做定期报告		
	4	合同培训	编制公司合同培训、制度文件、工作流程课件及定期组织培训工作		
	5	其他	完成上级领导交办的其他工作任务		
工作职权	业务类		有关项目工程招投标合同及法律文本编制的提案权		
			合同文本变更的审核权		
			项目公司有关制度执行情况的监督权和指导权		
	费用审批类		—		
任职资格	人事类		—		
	教育程度		本科	专业	法律及相关专业
	工作经验		5 年以上相关工作经验		
	资格证书		—		
	业务技能		—		
	语 言	英语	良好的英语阅读能力和较高的专业英语水平		
		其他	—		
	计算机水平		能熟练使用办公自动化软件		
	能力与素质		风险控制能力;沟通能力;诚信正直;敬业负责		
	其他		—		

3. 结算审核主管岗位职责说明

表 8-4 是针对结算审核主管岗位的职责说明。

表 8-4 结算审核主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	结算审核主管	岗位编号	—
	所在部门	成本管理部	岗位定员	—
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> 公司外部相关单位名称： 施工单位、造价咨询公司 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%; text-align: center;"> 直接上级岗位： 成本管理部经理 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> 公司内部相关部门及岗位： 公司内部各部门、项目公司 成本管理部 </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> 结算审核主管 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> 直接下级岗位： — </div> </div>			



(续)

主要工作职责	职位设置目的： 依据公司的成本管理制度,负责项目公司的结算审核工作,确保工程质量,有效降低项目成本			
	序号	概述	内 容 描 述	
	1	结算审核	负责对工程设计变更及施工洽商涉及经济结算部分调整的审核工作	
			组织公司成本管理部对项目公司总承包工程及门窗、幕墙工程的结算做二次审核工作	
	2	合同过程管理	对总包及各分包工程的进度、中期付款及工程进行过程中发生的与工程造价有关的事宜进行监控,并提供指导性意见	
	3	造价信息收集	及时了解最新的市场造价信息和各项目当地造价指标情况,建立公司造价信息数据库	
	4	培训指导	协助部门负责人对新员工的培训和工作指导	
			协助项目成本管理部负责人对项目员工进行关于公司成本管理制度流程的讲解和指导	
	5	其他	完成上级领导交办的其他工作任务	
工作职权	业务类		对总承包工程及铝窗、幕墙工程的结算有审核权	
			对总包工程的进度和付款有监控权和建议权	
	费用审批类		—	
	人事类		—	
任职资格	教育程度		本科	专业
	工作经验		5年以上工程造价工作经验	
	资格证书		造价工程师	
	业务技能		—	
	语 言	英语	具备一定的英语阅读能力	
		其他	—	
	计算机水平		能熟练使用办公自动化软件	
	能力与素质		沟通能力;组织协调能力;诚信正直	
	其他		—	

4. 土建预算工程师岗位职责说明

表 8-5 是针对土建预算工程师岗位的职责说明。

表 8-5 土建预算工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	土建预算工程师	岗位编号	—
	所在部门	成本管理部	岗位定员	—



(续)

工作关系	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px;"> 公司外部相关单位名称： 施工单位、造价咨询公司 直接上级岗位： 成本管理部经理 本岗位 直接下级岗位： — </div>																																
	<p>职位设置目的： 依据公司的成本管理制度,参与项目公司的结算审核工作,协助部门经理完成开发项目土建预决算等工作,以确保工程质量,有效降低项目成本</p>																																
主要工作职责	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">序号</th><th style="text-align: left; padding: 5px;">概述</th><th style="text-align: left; padding: 5px;">内 容 描 述</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">招标配合</td><td style="padding: 5px;"> 拟定土建招标文件中经济标的内容 评价各投标单位的经济标书 </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">审核合同</td><td style="padding: 5px;"> 负责起草及编组土建工程合同文件,进行合同洽谈及合同签订工作 负责土建项目的合同谈判、内容修改、工程合同的审核 负责对土建工程监理单位的审批结果进行复核 </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">测算工程造价</td><td style="padding: 5px;"> 负责标段工程造价的测算、资金计划的编制及建筑材料的市场询价 </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">审核工程费用</td><td style="padding: 5px;"> 根据工程进展,分阶段呈报土建工程费用的报告;审核土建工程中期付款,并编制中期估价证书;审核土建工程最终结算,包括变更洽商的审核,与承包方的核对及谈判等,并编制最终结算账目表 负责标段各专业汇总及协调工作 </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">审核设计变更工程变更</td><td style="padding: 5px;"> 负责审核涉及土建设计变更的工地指令、现场签单 负责现场土建方面工程量签证的审核以及价值量的计算 负责审核土建承包商上报的有关工程变更洽商费用 </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">6</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">支付工程款</td><td style="padding: 5px;"> 负责控制土建工程款的支付时间、支付比例 </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">7</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">控制施工成本</td><td style="padding: 5px;"> 协助公司有关部门,负责审核施工单位上报的土建方面的月度工程量,作为工程进度款的支付依据,并严格控制土建施工成本 </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">8</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">维护公共关系</td><td style="padding: 5px;"> 负责与造价站等部门保持良好的公共关系 负责与造价咨询公司进行沟通,复核其工作成果 </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">9</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">其他</td><td style="padding: 5px;"> 完成上级领导交办的其他工作 </td></tr> </tbody> </table>			序号	概述	内 容 描 述	1	招标配合	拟定土建招标文件中经济标的内容 评价各投标单位的经济标书	2	审核合同	负责起草及编组土建工程合同文件,进行合同洽谈及合同签订工作 负责土建项目的合同谈判、内容修改、工程合同的审核 负责对土建工程监理单位的审批结果进行复核	3	测算工程造价	负责标段工程造价的测算、资金计划的编制及建筑材料的市场询价	4	审核工程费用	根据工程进展,分阶段呈报土建工程费用的报告;审核土建工程中期付款,并编制中期估价证书;审核土建工程最终结算,包括变更洽商的审核,与承包方的核对及谈判等,并编制最终结算账目表 负责标段各专业汇总及协调工作	5	审核设计变更工程变更	负责审核涉及土建设计变更的工地指令、现场签单 负责现场土建方面工程量签证的审核以及价值量的计算 负责审核土建承包商上报的有关工程变更洽商费用	6	支付工程款	负责控制土建工程款的支付时间、支付比例	7	控制施工成本	协助公司有关部门,负责审核施工单位上报的土建方面的月度工程量,作为工程进度款的支付依据,并严格控制土建施工成本	8	维护公共关系	负责与造价站等部门保持良好的公共关系 负责与造价咨询公司进行沟通,复核其工作成果	9	其他	完成上级领导交办的其他工作
序号	概述	内 容 描 述																															
1	招标配合	拟定土建招标文件中经济标的内容 评价各投标单位的经济标书																															
2	审核合同	负责起草及编组土建工程合同文件,进行合同洽谈及合同签订工作 负责土建项目的合同谈判、内容修改、工程合同的审核 负责对土建工程监理单位的审批结果进行复核																															
3	测算工程造价	负责标段工程造价的测算、资金计划的编制及建筑材料的市场询价																															
4	审核工程费用	根据工程进展,分阶段呈报土建工程费用的报告;审核土建工程中期付款,并编制中期估价证书;审核土建工程最终结算,包括变更洽商的审核,与承包方的核对及谈判等,并编制最终结算账目表 负责标段各专业汇总及协调工作																															
5	审核设计变更工程变更	负责审核涉及土建设计变更的工地指令、现场签单 负责现场土建方面工程量签证的审核以及价值量的计算 负责审核土建承包商上报的有关工程变更洽商费用																															
6	支付工程款	负责控制土建工程款的支付时间、支付比例																															
7	控制施工成本	协助公司有关部门,负责审核施工单位上报的土建方面的月度工程量,作为工程进度款的支付依据,并严格控制土建施工成本																															
8	维护公共关系	负责与造价站等部门保持良好的公共关系 负责与造价咨询公司进行沟通,复核其工作成果																															
9	其他	完成上级领导交办的其他工作																															
工作职权	业务类		—																														
	费用审批类		—																														
	人事类		—																														



(续)

任职资格	教育程度		本科	专业	工民建及其他相关专业
	工作经验		5 年以上工程造价工作经验		
	资格证书		造价工程师		
	业务技能		—		
	语 言	英语	具备一定的英语阅读能力		
		其他	—		
	计算机水平		能熟练使用办公自动化软件		
	能力与素质		沟通能力;组织协调能力;成本意识;诚信正直		
	其他		—		

5. 暖通预算工程师岗位职责说明

表 8-6 是针对暖通预算工程师岗位的职责说明。

表 8-6 暖通预算工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	暖通预算工程师	岗位编号	—												
	所在部门	成本管理部	岗位定员	—												
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称： 施工单位、造价咨询公司] --- B[直接上级岗位： 成本管理部经理] B --- C[暖通预算工程师] C --- D[直接下级岗位： —] E[公司内部相关部门及岗位： 公司内部各部门、项目公司 成本部] --- C </pre>															
主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>根据公司项目管理要求,通过对工程暖通项目的预结算,为公司工程成本管理及控制提供支持,支持和保障公司项目管理目标的实现</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>序号</th> <th>概述</th> <th>内 容 描 述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">1</td> <td rowspan="2">招标配合</td> <td>拟定暖通招标文件中经济标的内容</td> </tr> <tr> <td>评价各投标单位的经济标书</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">2</td> <td rowspan="3">审核合同</td> <td>负责起草及编组暖通工程合同文件,进行合同洽谈及合同签订工作</td> </tr> <tr> <td>负责暖通项目的合同谈判、内容修改、工程合同的审核</td> </tr> <tr> <td>负责对暖通工程监理单位的审批结果进行复核</td> </tr> </tbody> </table>				序号	概述	内 容 描 述	1	招标配合	拟定暖通招标文件中经济标的内容	评价各投标单位的经济标书	2	审核合同	负责起草及编组暖通工程合同文件,进行合同洽谈及合同签订工作	负责暖通项目的合同谈判、内容修改、工程合同的审核	负责对暖通工程监理单位的审批结果进行复核
序号	概述	内 容 描 述														
1	招标配合	拟定暖通招标文件中经济标的内容														
		评价各投标单位的经济标书														
2	审核合同	负责起草及编组暖通工程合同文件,进行合同洽谈及合同签订工作														
		负责暖通项目的合同谈判、内容修改、工程合同的审核														
		负责对暖通工程监理单位的审批结果进行复核														



(续)

序号		概述	内 容 描 述		
主要工作职责	3	审核工程费用	根据工程进展,分阶段呈报暖通工程费用的报告;审核暖通工程中期付款,并编制中期估价证书;审核暖通工程最终结算,包括变更洽商的审核,与承包方的核对及谈判等,并编制最终结算账目表		
			负责标段各专业汇总及协调工作		
	4	审核设计变更工程 变更	负责审核涉及暖通设计变更的工地指令、现场签单		
			负责审核暖通承包商上报的有关工程变更洽商费用		
	5	支付工程款	负责控制暖通工程款的支付时间、支付比例		
	6	控制施工成本	协助公司有关部门,严格控制暖通施工成本		
	7	维护公共关系	负责与造价站等部门保持良好的公共关系		
			负责与造价咨询公司进行沟通,复核其工作成果		
	(8)	其他	完成上级领导交办的其他工作		
工作职权	业务类		—		
	费用审批类		—		
	人事类		—		
任职资格	教育程度		本科	专业	给水排水、暖通及其他相关专业
	工作经验		5 年以上工程造价工作经验		
	资格证书		造价工程师		
	业务技能		—		
	语 言	英语	具备一定的英语阅读能力		
		其他	—		
	计算机水平		能熟练使用办公自动化软件		
	能力与素质		沟通能力;组织协调能力;诚信正直		
	其他		—		

6. 电气预算工程师岗位职责说明

表 8-7 是针对电气预算工程师岗位的职责说明。

表 8-7 电气预算工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	电气预算工程师	岗位编号	—
	所在部门	成本管理部	岗位定员	—
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>公司外部相关单位名称： 施工单位、监理单位、造价站、造价咨询公司等</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>直接上级岗位： 成本管理部经理</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>公司内部相关部门及岗位： 公司内部各部门、项目公司成本管理部</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>电气预算工程师</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>直接下级岗位： —</p> </div> </div>			



(续)

主要工作职责	职位设置目的： 根据公司项目管理要求,通过对工程电气项目的预结算,为公司工程成本管理及控制提供支持,支持和保障公司项目管理目标的实现		
	1 招标配合	序号 概述 内容描述	
		拟定电气招标文件中经济标的内容	
	2 审核合同	评价各投标单位的经济标书	
		负责起草及编组电气工程合同文件,进行合同洽谈及合同签订工作	
		负责电气项目的合同谈判、内容修改、工程合同的审核	
	3 审核工程费用	负责对电气工程监理单位的审批结果进行复核	
		根据工程进展,分阶段呈报电气工程费用的报告;审核电气工程中期付款,并编制中期估价证书;审核电气工程最终结算,包括变更洽商的审核,与承包方的核对及谈判等,并编制最终结算账目表	
	4 审核设计变更工程 变更	负责标段各专业汇总及协调工作	
		审核涉及电气设计变更的工地指令、现场签单	
工作职权	5 支付工程款	审核电气承包商上报的有关工程变更洽商费用	
		负责控制电气工程款的支付时间、支付比例	
		6 控制施工成本 协助公司有关部门,严格控制电气施工成本	
任职资格	7 维护公共关系	7 负责与造价站等部门保持良好的公共关系	
		负责与造价咨询公司进行沟通,复核其工作成果	
	(8) 其他	完成上级领导交办的其他工作	
工作职权	业务类 对电气项目合同有审核权		
	费用审批类 对电气承包商上报的有关工程变更洽商费用有审核权		
	人事类 —		
任职资格	教育程度 本科以上学历		专业 工程类或造价管理专业及相关专业
	工作经验 3 年以上房地产行业工作经验		
	资格证书 初级以上职称		
	业务技能 了解 FIDIC 及 JCT 合同体系,掌握工程招标的方法、工程造价的构成及成本管理的基本方法		
	语 言 英语	一定的英文阅读能力	
		—	
	计算机水平 熟练操作办公软件和预算软件		
	能力与素质 沟通能力;自我发展能力;技术应用能力;问题解决能力;敬业负责		
	其他 —		



7. 成本管理部资料员岗位职责说明

表 8-8 是针对成本管理部资料员岗位的职责说明。

表 8-8 成本管理部资料员岗位职责说明



基本信息	本岗位名称	资料员	岗位编号	—																									
	所在部门	成本管理部	岗位定员	—																									
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 30%;"> 公司外部相关单位名称： 造价咨询公司、施工单位 </div> <div style="text-align: center; margin: 0 auto; width: 40%;"> 直接上级岗位： 成本管理部经理 本岗位 直接下级岗位： — </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 30%;"> 公司内部相关部门及岗位： 公司内部各部门、项目公司 成本管理部 </div> </div>																												
主要工作职责	<p>职位设置目的： 依据部门有关规定,对部门文件资料和数据信息进行集中管理,为部门提供行政后勤支持,配合部门其他同事的工作,提高部门效率</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">序号</th> <th style="text-align: left;">概述</th> <th colspan="3" style="text-align: center;">内 容 描 述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>资料整理</td> <td colspan="3">成本管理部各项目及咨询公司等来往文件,专业资料、各项目合同、数据等重要信息资料的收集、归档工作,建立资料查询库</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>数据汇总</td> <td colspan="3">负责定期汇总各项目合同付款台账、目标成本,负责部分合同单价的汇总工作</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>行政支持</td> <td colspan="3">负责协助成本管理部内部会议等日常行政工作</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>其他</td> <td colspan="3">完成上级领导交办的其他工作任务</td></tr> </tbody> </table>				序号	概述	内 容 描 述			1	资料整理	成本管理部各项目及咨询公司等来往文件,专业资料、各项目合同、数据等重要信息资料的收集、归档工作,建立资料查询库			2	数据汇总	负责定期汇总各项目合同付款台账、目标成本,负责部分合同单价的汇总工作			3	行政支持	负责协助成本管理部内部会议等日常行政工作			4	其他	完成上级领导交办的其他工作任务		
序号	概述	内 容 描 述																											
1	资料整理	成本管理部各项目及咨询公司等来往文件,专业资料、各项目合同、数据等重要信息资料的收集、归档工作,建立资料查询库																											
2	数据汇总	负责定期汇总各项目合同付款台账、目标成本,负责部分合同单价的汇总工作																											
3	行政支持	负责协助成本管理部内部会议等日常行政工作																											
4	其他	完成上级领导交办的其他工作任务																											
工作职权	业务类	—																											
	费用审批类	—																											
	人事类	—																											
任职资格	教育程度	大专及大专以上学历	专业	建筑工程或相关专业																									
	工作经验	2 年以上相关工作经验																											
	资格证书	—																											
	业务技能	—																											
	语 言	英语	具备一定的英语阅读能力																										
		其他	—																										
	计算机水平	熟练使用办公自动化软件																											
	能力与素质	信息收集能力;团结合作;诚信正直;敬业负责																											
	其他	—																											

8.2.2 中小型房地产公司成本管理人员岗位职责说明

在中小型的房地产公司中,成本管理人员包括成本管理主管、成本管理员和合约管理员,下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

1. 中小型房地产公司成本管理主管岗位职责说明

成本管理主管,有的房地产公司称其为成本主管或预决算主管,主要负责工程造价管理的工作,并协调工程概、预、决算的管理工作,其具体的岗位职责见表 8-9。



表 8.9 中小型房地产公司成本管理主管岗位职责说明

职务名称	成本管理主管	直接上级	成本管理部经理		
所属部门	成本管理部	定员人数	1人		
(1) 职务说明					
编号	工作内容及职责				
1)	负责项目概算编制,在初步设计阶段,合同设计单位编制概算,作为项目的资金控制依据				
2)	负责工程造价管理工作,办理工程重大合同变更、索赔工作,及时审查、调整工程价款,签订有关的补充合同				
3)	掌握现行材料的价格的变化和工程造价变化趋势,参与工程项目具体招投标工作				
4)	就工程成本管理及时向部门经理提供建议				
5)	负责工程概预算、标的及投标报价的审查工作				
6)	负责审核工程竣工决算工作,建立工程档案、归档,并按要求提出竣工决算清单				
7)	参与工程材料及设备、分包项目的招标及评标				
8)	审核各项目工程款的拨付手续及资金支付				
9)	负责编制项目初步目标成本,目标成本计划,做好项目成本控制和分析				
10)	负责公司做好降低成本措施的各项测算				
11)	负责收集汇总有关项目成本的信息(材料价格的变动,市场的发包情况等),及时反馈成本信息				
12)	做好成本优化工作,提出成本优化的合理化建议				
13)	协助部门经理做好报总公司各类资金支付的审核				
14)	协助部门经理做好各项目年度预算、成本审核工作,并提供基础数据				
15)	负责分析成本动态对比控制表及编制成本动态对比变化汇总表				
16)	负责对下属作出本职范围内的绩效考核意见				
17)	负责做好下属岗位的岗前与岗内专业知识培训				
18)	完成上级领导交办的其他工作				
(2) 工作关系					
所施监督	在规定的权限和职责范围内,开展日常工作,遇重要特殊情况向部门经理请示				
所受监督	成本管理部经理				
职位关系	可直接升迁的职位	成本管理部经理			
	可相互转换的职位	公司同级管理人员			
	可升迁至此的职位	公司普通管理人员			
(3) 任职资格					
所需学历及专业	最低学历	专业			
	专科	工程预决算或相关专业			
所需工作经验	5年以上工程预决算工作经验,有“预算员证”或“造价工程师证”				
能力要求	有良好的沟通协调能力和综合专业能力,良好的职业道德,熟悉预决算软件				

2. 成本管理员岗位职责说明

成本管理员,有的房地产公司称其为成本核算员、预决算员等,是实施各项工程预决算工作审核、汇编的岗位,主要负责协助部门经理或主管解决工作问题,并负责发包合同、委托协议等合同的起草工作,其具体职责见表 8-10。

表 8.10 成本管理员岗位职责说明

岗位名称	成本管理员	岗位编号	—
所在部门	成本管理部	职系	技术职系
直接上级	成本管理主管	直接下级	—
(1) 本职			
负责工程预结算管理和审定工作,合同管理			
(2) 职责与工作任务			
职责一	职责表述:负责建立合同数据库,对工程合同进行统一管理		工作时间百分比:15%
	起草合同文件,参与合同编制工作		
	针对征地、拆迁、规划设计、建安、市政、监理、高级装修、修缮等工程项目的合同或协议,提出审定意见,经审批后,负责合同的签订工作		
	参与合同审核,对合同及工程造价的条款提出合理化建议		
负责将工程合同输入合同数据库,进行统一管理			



(续)

职责二	职责表述:负责审定工程项目预算工作	工作时间百分比:10%
	工作任务	负责协助部门领导进行项目前期投资的具体估算
		负责项目设计工程中工程成本的测算和经济性优化的工作
		负责审定征地、拆迁、规划设计等工程项目的预算工作,提出审定意见,经审批后,编制预算通知单发放到各部门
		负责审定招投标底建安(土建、水、电等)、市政、高级装修等工程项目的招标文件和标底,提出审定意见,经审批后,编制预算通知单发放到分公司,并参与分公司组织的开标、评标工作
		负责审定非招标底建安(土建、水、电等)、市政、修缮等工程项目的预算工作,提出审定意见,经审批后,编制预算通知单发放到分公司
		参与工程合同的谈判、审核工作
职责三	职责表述:负责审定工程项目的决算工作并编制结算汇总表	工作时间百分比:45%
	工作任务	负责审定征地、拆迁、规划设计等工程项目的决算工作,提出审定意见,经审批后,编制结算审定通知单发放到各相关部门
		负责审定招投标底建安(土建、水、电等)、市政、高级装修等工程项目的预算工作,同时审核扣除施工单位原中标价中甲供材料设备款之后,提出审定意见,经审批后,编制结算通知单发放到分公司
		负责审定非招标底建安(土建、水、电等)、市政、修缮等工程项目的预算工作,提出审定意见,经审批后,编制结算通知单发放到分公司
		审核分公司编制的经济分析报告并编制结算汇总表
		审核、汇总分项工程(土建、水、电、工程洽商等)中标价与结算价增减情况汇总明细表
		审核、汇总分项工程(土建、水、电等)决算报价,审定价调整情况明细表
		审核、汇总甲方单独分包工程列入结算明细表
		编制扣除施工单位预算中甲供材料设备明细表
		审核分公司编制的委托供应材料设备明细表
		编制预、结算会审表
职责四	职责表述:建立各类台账,规范预、结算管理,提供经验数据	工作时间百分比:15%
	工作任务	建立征地、拆迁、规划设计、建安、市政、高级装修、修缮等工程项目的预结算审核台账
		建立结算标号审定台账
		建立中标价与结算价分项目的对比台账
		按项目管理流程规定及时准确办理工程款拨付,做好资金台账
职责五	职责表述:审定成本计划并负责监督实施	工作时间百分比:10%
	工作任务	配合开发部编制、审定项目成本计划和年度生产计划、成本计划和资金使用计划
		负责监督公司所有部门成本计划的实施
		负责工程项目的后评价,并开展项目成本的经济效益分析
职责六	职责表述:完成上级领导交办的其他工作任务	工作时间百分比:5%
(3)权力		
在预算合同部部长授权范围内的工程项目预结算审核权		
在预算合同部部长授权范围内的分公司建安、市政招投标文件和标底的审核权		
分公司建安、市政招标工作开标与评标底参与权		
对于征地、拆迁、规划设计、建安、市政、监理等工程合同或协议的审核权		
对分公司预结算业务、建安、市政招投标工作、合同管理工作的指导和监督权		
(4)工作协作关系		
内部协调关系	工程部、财务部、策划部、分公司	
外部协调关系	施工单位、拆迁公司、建委招标办	
(5)任职资格		
教育水平	专科以上学历	
专业	概预算经济、物资经济、房地产经济等相关专业	



(续)

培训经历	经济管理理论培训、财务管理理论培训、房地产业务培训、工程技术培训等
经验	3年以上工作经历
知识	具备相应的经济管理知识,工民建知识,建材商情知识,安装、装饰、修缮、市政等专业知识,以及相关的法律知识等
技能技巧	具备识图能力,熟练使用Word,Excel等办公软件,具备基本的网络知识,有一定的判断与决策能力、沟通能力、计划与执行能力和专业知识
(6)其他	
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公场所与施工现场
工作时间特征	正常工作时间,按工作需要加班
所需记录文档	预算文件,审定结算文件、图纸,经济分析报告,建安、市政等招投标文件,合同,各类台账
备注	

3. 合约管理员岗位职责说明

有的房地产公司会设置合约管理员岗位,专门负责成本管理部合约的管理工作,其具体的岗位职责见表8-11。

表8-11 合约管理员岗位职责说明

职位名称	合约管理员	所属部门	成本管理部
直接上级	成本管理主管	直接下级	—
平行关系	成本管理员	职位数量	1
职位目的	协助部门主管完成成本管理部合约管理等工作		
工作职责	(1)参与公司开发项目的招投标工作,协助招投标文件的编写工作 (2)负责协助公司各部门业务合同的谈判、编制等工作和各部门拟定的合同审查工作,并按程序上报审批 (3)负责公司合同台账的具体登记工作和公司合同的传递、归档、保存工作 (4)协助部门主管在合同执行过程中,依据各部门提交的实际完成情况按程序审批各阶段付款的工作 (5)负责全部合同、协议、招投标文件、预算书的具体登记分类存档工作 (6)负责对所有工程资料的收集、归档、保存工作 (7)编制案卷目录、卷内目录等检索工具,使案卷质量符合国家要求,并按时向公司档案移交 (8)负责公司内合同文件的借阅、转移管理,并履行保密原则 (9)完成上级领导交办的其他工作		
任职资格	(1)教育背景:具有本科以上学历,或相关学历/技能 (2)工作经验:3年以上大中型房地产企业合约管理工作经验 (3)必要的技能和素质 1)熟悉房地产项目开发流程,熟悉合约管理工作 2)对外具有较强的沟通协调能力、社会活动能力和公关能力,能处理好与相关的合作单位的关系 3)对公司的经营目标、工作计划目标非常清晰,并能积极开展工作以达到既定目标 4)具有一定的写作能力,能熟练运用办公自动化软件 5)熟悉掌握房地产建设知识和房地产相关法律、法规、政策 (4)专业知识与技能:经济法及相关专业 (5)年龄要求:45岁以下 (6)个人素质:廉洁自律,有良好的职业道德		



FangDiChan

第9章

房地产公司工程管理类部门岗位职责说明





房地产公司工程管理类部门，有的房地产公司称其为工程管理部、工程技术部等，本书统称其为工程部，其作为专业技术性部门，设置的岗位由于工作性质的差异而相对较多。在大型房地产公司总公司的工程管理中心，一般会设置工程总监、总工程师等岗位，而在一些中小型房地产公司中，其设置的岗位有工程部经理、各专业主管、各专业工程师、资料管理员和维修工等，下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

9.1 房地产公司工程部领导层岗位职责说明

9.1.1 工程总监岗位职责说明

在大型房地产公司总公司的工程管理中心下会设置工程总监职位，负责统筹、监督工程项目的具体实施工作及招标采购工作，其具体的岗位职责见表 9-1。

表 9-1 工程总监岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	工程总监	岗位编号	—
	所在部门	工程管理中心	岗位定员	—
工作关系				
主要工作职责				
序号	概述	内 容 描 述		
1 协助副总经理，参与公司的经营管理与决策		协助副总经理制订公司发展战略及公司发展战略规划		
		组织贯彻落实国家有关工程技术、质量、科研方面的政策法规，负责组织制定、修改公司相应规章制度，经批准后贯彻执行		
		参与制订公司年度经营计划和预算方案		
		参与公司重大问题的决策		
		掌握和了解公司内外动态，及时向副总经理反映，并提出建议		



(续)

序号	概述	内 容 描 述
2	对工程部的管理职责	<p>监督贯彻国家有关工程建设的法令、法规、政策及有关文件精神</p> <p>参与公司开发项目工程建设决策,参与重大项目的前期规划论证</p> <p>根据工程建设计划,指导、审批施工组织总设计</p> <p>审批重大工程的施工组织设计,审批监理大纲</p> <p>重大项目施工图纸审核</p> <p>对新技术、新工艺、新材料评估报告进行审批并决策是否推广应用</p> <p>负责重大项目招标中技术标底审核</p> <p>对重大项目的施工投标单位、监理投标单位资质审查结果进行审核</p> <p>监督工程维护保修工作的开展,审批权限范围内的维修费用</p> <p>参与项目规划设计过程,对规划设计图纸和方案提出意见和建议</p> <p>对工程设计变更与规划设计部进行协调</p> <p>确定项目组织系统,明确各主要人员的职责分工</p> <p>确定项目管理系统的目、项目总进度计划并监督执行</p> <p>控制工程项目投资额</p> <p>组织工程项目可行性研究报告和设计任务书的编制,负责工程技术重要问题的解决和协调</p> <p>组织并协调与工程项目建设有关的各方面工作,实现工程项目总目标</p> <p>负责项目预算执行,控制成本,实现项目的利润最大化</p>
3	对材料采购部的管理职责	<p>审查批准与工程项目建设有关的物资采购活动</p> <p>组织重大设备材料的招投标和采购,并对招标采购的结果进行审核</p> <p>对供应商的履约情况的总结报告进行审核</p>
4	与外部的沟通协调	<p>召开例会,与监理单位、施工单位和项目主管了解工程进度质量等情况,检查存在问题</p> <p>协调施工现场各单位间的关系,及时处理各类问题</p>
5	一般管理职能	<p>组织分管部门流程管理体系的建立、实施和完善</p> <p>组织分管部门的业务规划、年度、季度、月度计划编制及监督计划的落实</p> <p>对分管部门的工作进行指导、监督,确保分管项目公司工作的顺利开展</p> <p>负责对分管部门负责人进行绩效评价</p> <p>协调分管部门与公司职能部门及项目公司之间的协助与沟通</p> <p>审核分管项目公司的绩效考核结果,并监督方案的执行</p>
6	其他	完成上级领导交办的其他工作



(续)

工作职权	业务类	对公司的战略规划有建议权		
		对项目公司的工程进度计划有审核权		
	费用审批类	对授权范围内的预算有审批权		
		对部门员工绩效考核有监控权		
任职资格	人事类	对部门员工岗位调整、人事任免有审核权		
		教育程度	本科以上学历	专业 建筑工程及相关专业
	工作经验		8年以上一般工作经验,具备5年以上工程建设经验	
	资格证书		高级工程师	
	业务技能		熟悉国家各类工程管理规范,具备大型建设工程项目管理能力	
	语 言	英语	良好的英文阅读能力	
		其他	—	
	计算机水平		熟练操作项目管理软件	
	能力与素质		领导与计划能力; 组织协调能力; 培育辅导能力; 诚信正直	
	其他		主动、严谨、敬业负责,问题解决能力强	

9.1.2 总工程师岗位职责说明

总工程师是由总经理直接领导,负责工程部工程质量与安全管理、技术指导等工作并承担责任。有的企业会由总工程师担任工程总监一职,将两者岗位进行合并。总工程师的具体职责见表9-2。

表9-2 总工程师岗位职责说明

岗位名称	总工程师	岗位编号	—
所在部门	工程管理中心	职系	管理职系
直接上级	总经理	直接下级	工程部经理、质检工程师、安检工程师

1. 本职

- (1)负责工程建设技术的总体技术审核、指导和重大技术支持
- (2)参与公司项目立项与规划设计决策
- (3)负责总体技术管理制度建设

2. 职责与工作任务

职责一	职责表述:参与公司重大财务、业务问题的决策		工作时间百分比:15%
	参与制订公司年度经营计划和预算方案		
	参与公司重大投资、业务问题的决策		
	掌握和了解公司内外动态,及时向总经理反映,并提出建议		



(续)

	职责表述:总体技术审核与指导	工作时间百分比:40%
职责二	工作任务	监督贯彻国家有关工程建设的法令、法规、政策及有关文件精神
		参与公司开发项目工程建设决策,参与重大项目的前期规划论证
		根据工程建设计划,指导、审批施工组织总设计
		审批各个项目任务书中建筑、结构专业和设备专业部分
		审批各个项目初步设计文件中建筑、结构专业和设备专业部分
		审批各个项目建筑、结构专业和设备专业施工图
		组织各个项目技术方案阶段工作,审批技术方案成果
		审批各个项目的基坑围护、护坡、基坑开挖等重大施工方案
		对景观专业中有关部分进行审批
		负责和审核扩初及施工图阶段的设计计划
		审批重大工程的施工组织设计,审批监理大纲
		重大项目施工图纸审核
		负责审核、控制工程项目建设成本
		为工程建设遇到的重大技术问题提供支持
		对新技术、新工艺、新材料评估报告进行审批并决策是否推广应用
	职责表述:工程建设业务监督、指导	工作时间百分比:15%
职责三	工作任务	根据开发部总体部署,监督开发项目工程实施管理
		负责调查和组织处理重大质量事故并向公司领导层报告
		负责组织设计单位和承建单位进行工程竣工初步验收,向有关部门提交竣工验收报告
		负责工程质量、安全管理、技术指导和参与工程预算,并承担责任
		负责督促、检查承建单位严格按图纸及技术规程施工,做好安全生产,确保工程质量
		负责处理质量、安全事故
		负责验收各工程项目所使用的材料、构件及设备的质量情况,严格把关
		负责督促整理合同文件和技术档案资料
		负责组织设计单位(部门)和承建单位(施工队)进行工程竣工初步验收,向有关部门提出竣工验收报告
		负责督促竣工工程资料存档
职责四	职责表述:招投标支持	工作时间百分比:15%
	工作任务	负责重大项目招标中技术标底审核
		对重大项目的施工投标单位、监理投标单位资质审查结果进行审批
职责五	职责表述:内外关系协调	工作时间百分比:15%
	工作任务	协调总公司、政府部门和相关专业公司的关系
		协调规划设计部和分公司工程技术上的问题
		协调设计、施工、监理三方的关系
		完成上级领导交办的其他工作任务



(续)

3. 权力

工程技术规范制度执行的监督检查权

工程建设决策参与权

项目开发组织总设计的建议权

施工单位、监理单位资质审查批准权

重大工程施工组织设计审批权、监理大纲审批权

公司工程技术总体管理指挥权

工程部经理任命建议权、考核权

4. 工作协作关系

内部协调关系 各高层领导、分公司、规划设计部、策划部、成本管理部、财务部

外部协调关系 市建委、开发办、建筑设计院、专业公司、消防局、技术监督局、区建委及有关部门

5. 任职资格

教育水平 本科以上学历

专业 工民建、建筑等相关专业

培训经历 相关的工程技术专业培训、管理理论培训

经验 具备 5 年以上工程建设经验,有主持大型工程建设项目经历

知识 掌握工程建设专业知识、管理和法律知识

技能技巧 具备基本的办公软件使用能力、网络基本使用能力,具有一定的语言表达能力、领导能力、组织能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通协调能力、计划与执行能力、影响力

6. 其他

使用工具设备 计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、交通及通信设备

工作环境 办公场所,根据需要去施工现场

工作时间特征 无明显节假日

所需记录文档 相关审核意见记录,管理报告等

备注

9.1.3 工程部经理岗位职责说明

工程部经理主要负责协助工程总监或总工程师对公司的项目工程实施全面管理,包括土建、水电、暖通等工程的进度、质量与技术管理的工作,其具体的岗位职责见表 9-3。

表 9-3 工程部经理岗位职责说明

岗位名称	工程部经理	岗位编号	—
所在部门	工程部	职系	管理职系
直接上级	总工程师、工程总监	直接下级	各专业主管、资料管理员

1. 本职

- (1) 在总工程师及工程总监的指导下组织工程技术审核
- (2) 组织制定公司技术管理制度规范
- (3) 负责具体工程技术管理工作部署以及日常招投标技术支持等
- (4) 工程部部门日常管理工作



(续)

2. 职责与工作任务

	职责表述:规范、监督、指导工程建设	工作时间百分比:50%
职责一	工作任务	在总工程师指导下组织制订公司技术管理制度规范
		负责工程建设实施与管理方面的业务指导,包括:工程建设开工管理、建安投资与进度控制管理、工程建设计划管理、工程建设统计管理、工程建设监理管理、工程建设项目竣工验收管理、住宅小区收尾拔点验收管理以及工程建设档案资料管理
		具体负责组织调查、处理重大质量事故并向公司领导层提交报告
		组织实施房屋交付后的工程质量维修工作
		负责制定公司质量标准,建立公司质量管理体系
		负责收集工程方面的行业政策、标准、规范等资料并进行管理
		在项目实施过程中参与公司重大工程技术问题解决方案的制定
		负责组织开展公司“四新”技术应用管理
		监督以公司项目目标成本为限额的工程成本管理
		监控施工过程技术变更对成本的影响,提出合理化建议
		根据公司的年度工作计划,指导公司项目进度计划的编制和汇总
		审核公司工程项目年度、季度、月度重要节点进度计划,并监督实施效果
		负责项目工程进度、质量、安全文明施工情况的检查和监督
		跟踪项目工程质量通病防治情况,并汇总分析和总结
		参与公司重要工程材料、设备和工程项目的验收
		参与对与公司合作的施工单位、监理单位的评价和选择
		进行工程信息收集、总结,建立工程案例信息库
		具体负责协调规划部和分公司工程技术方面的问题
		对工程实施过程中的重大技术问题提供支持
职责二	工作任务	职责表述:总体技术审核与指导
		监督检查国家有关工程建设的政策、法令、法规及有关文件在各部门的贯彻落实情况
		根据工程建设计划,审核施工组织总设计,为总工程师审批提供建议、意见
		参与项目概念、方案和扩初设计评审及公司施工图评审
		参与(重大)设计变更的评审
		参与公司所组织的对涉及重大建安成本的变更的评审
		负责编制项目全过程质量、成本、进度控制计划和资金使用计划
		施工图纸审核,参与施工图交底和前期项目规划论证
		组织对新技术、新工艺、新材料的评估和推广应用
		参与项目工程竣工验收
职责三	工作任务	职责表述:项目招投标支持
		做好工程招标类文件、合同的编制和审批工作,监督、审批子公司项目管理部的各项招投标、合同工作
		对项目施工、监理投标单位资质审查
		参与进行招投标及选择施工队的具体工作
		负责确定项目监理单位,组织签订监理合同



(续)

职责四	职责表述:部门内部管理与对外协调	工作时间百分比:10%
	负责工程部内部日常管理工作	
	协调与其他部门的关系	
	根据需要不定期组织公司相关部门召开工作协调会,检查并处理工程施工中存在的问题	
	负责本部门人员的工组安排和考核	
	制订部门工作计划,保证部门任务的顺利完成	
	不断完善部门内部管理制度,协调和指导下属员工的工作	
	审批本部门各项费用开支,控制部门运作成本	
	负责部门人力资源管理工作,主持员工绩效考核工作,帮助员工制订职业生涯发展规划等	
职责五	职责表述:完成上级领导交办的其他任务	工作时间百分比:5%
3. 权力		
工程建设实施的监督权		
工程技术规范制度执行监督权		
一般项目施工单位、监理单位资质审批权		
一般项目施工组织设计、监理大纲审批权		
内部人员工作安排权、下属人员考核权		
工程建设项目的建议权		
规划设计论证的参与权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	规划设计部、策划部、销售部、财务部	
外部协调关系	市建委、开发办、建筑设计院、专业公司、消防局、技术监督局、区建委及有关部门	
5. 任职资格		
教育水平	本科以上学历	
专业	工民建、建筑及相关专业	
培训经历	相关的专业技术培训、管理理论培训	
经验	具备5年以上工程建设管理经验,有主持大型工程项目建设经历	
知识	掌握工程建设专业知识、管理知识和法律知识	
技能技巧	具备基本的办公软件使用能力、网络基本应用能力,具有较强的领导能力、组织能力、判断与决策能力、人际交往能力、沟通协调能力、计划与执行能力、影响力	
6. 其他		
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、交通及通信设备	
工作环境	办公场所,根据需要现场办公	
工作时间特征	正常上班时间,偶尔加班	
所需记录文档	相关审核意见记录,管理报告等过程文档	
备注		



9.2 房地产公司工程部各专业主管岗位职责说明

工程部各专业主管是对分管的工程项目内容实施具体操作的岗位，管理下属工程师完成工程项目。工程部各专业主管又称工程施工主管或现场专业主管等，一般由高级工程师担任此岗位。按负责的具体内容，可分为工程土建主管、工程设备主管、工程技术主管、材料主管和维保主管，下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

9.2.1 工程土建主管岗位职责说明

工程土建主管主要是负责处理工程现场关于建筑施工及结构技术方面的工作，其具体职责见表9-4。

表9-4 工程土建主管岗位职责说明

职务名称	工程土建主管	直接上级	工程部经理
所属部门	工程部	薪资标准	技术类
定员人数		1	
1. 职务说明			
编号	工作内容及职责		
1	配合规划部及策划部的工作，提供分管项目的规划设计和结构方面的合理化建议		
2	参与分管项目的招投标工作，对公司的工作计划进行核查和评估		
3	掌握分管项目相关技术资料和图纸，进行审核并提出意见，参与重大结构方案会审，参与工程中间验收和竣工验收		
4	参与分管项目重要结构问题的调查处理和技术方案的论证工作，参与工程重大安全问题的调查处理，督促善后处理工作，牵头处理其他工程一般结构技术问题		
5	负责组织协调项目施工现场各土建合作单位之间的关系		
6	负责对分管项目的质量、进度、安全、文明施工等进行监控，并提出合理化建议		
7	负责认真审核工程所需材料并对进场材料严格把好质量关		
(8)	负责核对建筑物在定位、标高、轴线和布局是否符合设计图纸和合同要求		
(9)	负责项目工程中本专业部分的现场签证和设计变更的审核		
(10)	负责施工工程中工程隐藏验收工作，并做好记录		
(11)	参加工程竣工验收工作，提出工程竣工验收意见		
(12)	负责分管项目工程资料的收集、检查、整理、归档		
(13)	完成上级领导交办的其他工作		
2. 工作关系			
所施监督	在规定的权限和职责范围内，开展日常工作，遇重要特殊情况向部门经理请示		
所受监督	工程部经理		
职位关系	可直接升迁的职位	公司工程部经理	
	可相互转换的职位	公司同级管理人员	
	可升迁至此的职位	专业工程师	



(续)

3. 任职资格

所需学历及专业	最低学历	专业
	本科	工民建或相关专业
所需工作经验	中级以上职称或5年以上相关工作经验,具有良好的协调和沟通能力,熟练掌握专业知识,能独立进行项目的日常管理工作和突发事件的初步处理	
能力要求	有良好的专业技术知识和施工管理经验	

9.2.2 工程设备主管岗位职责说明

工程设备主管是负责工程项目中相关配套设备的安装管理工作,如水电、暖气等工程,以及建筑内部装修的工程施工工作,其具体职责见表9-5。

表9-5 工程设备主管岗位职责说明

职务名称	工程设备主管	直接上级	工程部经理
所属部门	工程部	薪资标准	技术类
定员人数		1	

1. 职务说明

编号	工作内容及职责
1	制订相关设备安装的设计及施工方案,协调办理报批手续
2	施工现场水、暖、电等相关问题的处理以及前期工程管理
3	分管项目与遗留问题关于工程付款计划的拟定及执行
4	利用定期与不定期检查方法加强对所分管项目的过程控制并及时提出合理化建议
5	对下属子公司重要文件以及合同的管理
6	协助工程部经理参与设计图纸中本专业部分的技术交底
7	协助工程部经理根据施工合同及监理合同监督施工质量和工程进度,并检查相关施工单位和监理单位的工作情况和材料使用情况,及时向部门领导汇报
(8)	协助项目经理审核施工单位的施工组织计划,并参与编制施工中本专业部分的月、周进度计划并组织实施
(9)	负责审核施工单位上报的本专业部分甲供材料和设备计划,并跟踪落实供应情况
(10)	参加监理单位组织的每周例会、每周安全检查及公司相关部门组织的各项检查
(11)	负责根据现场施工情况对施工单位的涉及本专业部分的工程付款提出参考意见
(12)	负责项目工程中本专业部分的现场签证和设计变更的审核
(13)	协助工程部经理配合相关部门进行涉及本专业部分工程量的工程预决算审核工作以及施工过程中本专业部分的成本管理工作
(14)	参加安装工程隐蔽验收,参加单位工程分项、分部与工程竣工验收,检查相关的本专业工程,跟踪落实检查中的质量问题,并组织相关设备的试运转和建立分户质量档案通知相关单位和人员
(15)	协助经理进行物业相关设备移交
(16)	完成上级领导交办的其他任务



(续)

2. 工作关系

所施监督	在规定的权限内,自行处理有关工作,遇特殊情况向部门经理请示	
所受监督	工程部经理	
职位关系	可直接升迁的职位	工程部经理
	可相互转换的职位	其他同等级别职位
	可升迁至此的职位	专业工程师

3. 任职资格

所需学历及专业	最低学历	专业
	本科	建筑类专业
所需工作经验	1年以上工作经验	
能力要求	扎实的文字基础与专业基础,较强的协调沟通能力,良好的职业道德与职业素养	

9.2.3 工程技术主管岗位职责说明

表9-6是针对工程技术主管岗位的职责说明。

表9-6 工程技术主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	工程技术主管	岗位编号	—					
	所在部门	工程部	岗位定员	—					
工作关系	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> 公司外部相关单位名称： 施工单位、设计院 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> 直接上级岗位： 工程部经理 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> 工程技术主管 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> 直接下级岗位： 各专业工程师 </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> 公司内部相关部门及岗位： 公司各部门 </div> </div>								
主要工作职责	<p>职位设置目的： 组织项目工程质量、进度、安全、文明工作的指导和检查,参与重大疑难技术问题的解决,保证项目工作的顺利开展</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">序号</th> <th style="text-align: left;">概述</th> <th style="text-align: left;">内 容 描 述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">工程技术管理</td> <td> 负责工程标准化管理,包括工程管理制度的建立和完善,制定公司工程质量标准 收集工程方面的行业政策、标准、规范、图集和管理信息等资料,审核项目竣工资料并归档 在项目实施过程中,参与公司重大工程技术问题的解决方案的制订 </td> </tr> </tbody> </table>			序号	概述	内 容 描 述	1	工程技术管理	负责工程标准化管理,包括工程管理制度的建立和完善,制定公司工程质量标准 收集工程方面的行业政策、标准、规范、图集和管理信息等资料,审核项目竣工资料并归档 在项目实施过程中,参与公司重大工程技术问题的解决方案的制订
序号	概述	内 容 描 述							
1	工程技术管理	负责工程标准化管理,包括工程管理制度的建立和完善,制定公司工程质量标准 收集工程方面的行业政策、标准、规范、图集和管理信息等资料,审核项目竣工资料并归档 在项目实施过程中,参与公司重大工程技术问题的解决方案的制订							



(续)

主要工作职责	序号	概述	内 容 描 述		
	2	工程施工管理	负责各项目工程进度、质量、安全文明施工情况的检查和监督		
			参与公司重要工程材料、设备和工程项目的验收		
			跟踪各项目工程质量通病防治情况，并汇总分析和总结，形成工程案例信息库		
	3	设计管理	参与项目概念和方案设计评审		
			参与(重大)设计变更的评审		
	4	采购管理	参与对与公司合作的施工单位、监理单位的评价和选择		
	5	成本管理	监控施工过程技术变更对成本的影响，提出合理化建议		
	6	其他	完成上级领导交办的其他工作		
工作职权	业务类		—		
	费用审批类		—		
	人事类		—		
任职资格	教育程度		本科以上学历	专业	建筑工程及相关专业
	工作经验		5年以上工程管理工作经验		
	资格证书		具有工程师以上职称		
	业务技能		熟悉国家各类工程管理规范		
	语 言	英语	—		
		其他	—		
	计算机水平		熟练操作办公软件		
	能力与素质		计划能力； 组织协调能力； 培育辅导能力； 诚信正直		
	其他		主动、严谨、敬业负责，问题解决能力强		

9.2.4 工程部材料主管岗位职责说明

工程部材料主管主要负责工程施工中的材料供应管理和相关资料管理工作，其具体的岗位职责见表 9-7。

表 9-7 工程部材料主管岗位职责说明

岗位名称	材料主管	岗位编号	—
所属部门	工程部	在岗人数	—
直属上级	工程部经理	直属下级人数	—
直属下级	各专业工程师		
1. 工作关系			
内部协助关系	各部门和相关岗位		
外部协作关系	设计单位、施工单位、监理单位、质检站		



(续)

2. 岗位职责

- (1) 负责工程材料供应计划的制订
- (2) 负责在工程部经理的领导下进行工程材料供应总量的统计和监控
- (3) 负责参与工程材料的验收
- (4) 负责定期编制材料报表
- (5) 负责对设计方案和施工图纸的发放与管理, 及时发出施工所需资料
- (6) 负责协助部门领导和相关专业工程师向公司提供工程方面的统计资料
- (7) 负责每月抽查项目监理部、施工单位各项工程资料一次
- (8) 负责收集各单位工程的竣工备案资料和领取备案证
- (9) 负责存放物资的管理
- (10) 完成上级领导交办的其他任务

3. 任职资格



教育水平	<input type="checkbox"/> 高中及以下 <input type="checkbox"/> 专科 <input checked="" type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 硕士及以上
专业要求	土木工程相关专业
专业证书	—
工作经验	(1)[材料管理] <input type="checkbox"/> 6个月以下 <input type="checkbox"/> 6个月至2年 <input checked="" type="checkbox"/> 2~5年 <input type="checkbox"/> 5年以上 或 (2)[资料管理] <input type="checkbox"/> 6个月以下 <input type="checkbox"/> 6个月至2年 <input checked="" type="checkbox"/> 2~5年 <input type="checkbox"/> 5年以上 或 (3)其他
素质技能	(1)知识 & 技能要求 熟悉相关资料档案管理, 房地产材料采购和验收流程 (2)能力要求 1)文字表达能力: <input type="checkbox"/> 无需 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 2)人际沟通能力: <input type="checkbox"/> 无需 <input checked="" type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 3)判断决策能力: <input checked="" type="checkbox"/> 无需 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 4)组织领导能力: <input checked="" type="checkbox"/> 无需 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 5)创新能力: <input checked="" type="checkbox"/> 无需 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 极强 6)其他
备注	

9.2.5 维保主管岗位职责说明

表9-8是针对维保主管岗位的职责说明。



表 9-8 维保主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	维保主管	岗位编号	—
	所在部门	工程部	岗位定员	—
工作关系				
<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称：政府机构、施工单位、设计院] --> C[维保主管] B[直接上级岗位：工程部经理] --> C C --> D[直接下级岗位：各专业工程师、维修工] E[公司内部相关部门及岗位：公司各部门] --- C </pre>				
职位设置目的： 组织建立公司维保管理体系，确保公司开发项目维保工作的开展				
主要工作职责	序号	概述	内 容 描 述	
	1	维保体系建设	负责房屋交付后质量维修体系的建设	
	2	质量维修	根据需要，组织实施房屋交付后的工程质量维修活动	
			负责制订设备的维修保养计划和拟定保养维修单位(人)	
	3	维保资金管理	管理工程维保资金	
			审核工程维修保证金的给付申请	
	4	日常管理	征询物业管理公司和客户对维保工作的意见和建议	
			维保中发现的工程质量通病及时反馈相关部门	
			负责依据公司的规章制度对本部门人员进行管理	
			组织人员进行设备试运行	
			负责组织对公司开发项目在保修期内的零星维修事务	
			负责制订本部门的工作计划、资金使用计划	
			负责落实本部门的综合计划	
			负责对下属人员业务指导、培训与考核工作	
	5	其他	完成上级领导交办的其他工作	
工作职权	业务类		—	
	费用审批类		对工程维修资金具有审核权	
	人事类		—	



(续)

任职资格	教育程度		本科以上学历	专业	建筑工程及相关专业
	工作经验		5 年以上工程管理工作经验		
	资格证书		具有工程师以上职称		
	业务技能		熟悉国家各类工程管理规范,具备工程项目管理能力		
	语 言	英语	—		
		其他	—		
	计算机水平		熟练操作办公软件		
	能力与素质		计划能力; 组织协调能力; 培育辅导能力; 诚信正直		
	其他		主动、严谨、敬业负责,问题解决能力强		



9.3 房地产公司工程部各专业工程师岗位职责说明

专业工程师是由工程部各专业主管领导的，主要负责实施专业工程技术的工作，一般包括土建工程师、结构工程师、暖通工程师、电气工程师、市政工程师、安装工程师、园林绿化工程师、测量工程师、招标工程师、质检工程师和安检工程师等，下面将对他们的岗位职责进行说明。

9.3.1 工程部土建工程师岗位职责说明

土建工程师负责协助上级主管开展土建工程的施工现场的管理工作，为工程建设提供相应专业的技术支持，确定相应专业的技术方案，以确保工程质量进度，其具体的岗位职责如下：

- (1) 参与与本专业相关的工程标准化管理，包括工程管理制度的建立和完善，制订公司工程质量标准。
- (2) 收集工程方面的行业政策、标准、规范、图集和管理信息等资料，审核项目竣工资料并归档。
- (3) 审核施工图中有关土建部分的设计图纸，及时提出修改建议并根据客户需求提出合理变更方案。
- (4) 审核监理单位的监理实施细则，并按批准后的监理实施细则经常检查监理单位的工作。
- (5) 审核施工单位的施工组织设计，结合公司目标计划提出修改意见。
- (6) 对施工现场进行跟踪检查，包括质量、成本、进度、安全及文明施工等方面。
- (7) 配合工程土建主管协调施工现场各单位之间的关系，及时处理各类问题。
- (8) 配合设计单位对土建工程特殊和关键部位向施工单位进行技术交底。
- (9) 及时向工程总监汇报土建工程施工过程中发现的重大问题，并提出相关的解决意见和建议。
- (10) 协助主管相关部门进行涉及本专业部分工程量的工程预决算审核工作，以及设计和施工过程中本专业部分的成本管理工作。



- (11) 参加单位工程各分部分项验收并收集整理工程相关资料。
- (12) 对施工单位按合同要求完成的工作量进行认定或签证。
- (13) 办理项目土建领域相关手续。
- (14) 协助主管进行工地现场值班，做好工地的安全工作。
- (15) 协助主管处理项目管理职权范围内的突发性事件。
- (16) 协调与施工单位、监理单位的关系。
- (17) 负责工程保修期间的工程维系工作。
- (18) 协调好工地周边的关系。
- (19) 完成上级领导交办的其他工作。

9.3.2 工程部结构工程师岗位职责说明

结构工程师主要负责公司工程项目中有关结构专业部分的工作，其具体的岗位职责如下：

- (1) 审核所分管的项目初步设计文件中结构专业部分。
- (2) 审核所分管的项目结构专业施工图。
- (3) 对公司设计管理部门的相关图审工作进行指导、监督和检查，并对其中存在的问题提出优化方案。
- (4) 审核所分管项目地质勘查报告。
- (5) 参与所分管项目技术方案阶段工作，审核技术方案成果。
- (6) 及时处理公司有关重大与主要技术问题，检查公司有关重大技术变更。
- (7) 审核所分管项目的基坑围护、护坡、基坑开挖等重大施工方案。
- (8) 对景观专业中有关结构专业部分进行检查。
- (9) 收集和总结本专业信息资料，参加本专业企业标准的编制与制订。
- (10) 完成上级交办的其他工作。

9.3.3 工程部暖通工程师岗位职责说明

表 9-9 是针对工程部暖通工程师岗位的职责说明。

表 9-9 工程部暖通工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	暖通工程师	岗位编号	—
	所在部门	工程部	岗位定员	—
工作关系	<p>公司外部相关单位名称： 施工单位、设计单位、监理单位</p> <p>直接上级岗位： 工程设备主管</p> <p>直接下级岗位： —</p> <p>公司内部相关部门及岗位： 公司各部门</p>			



(续)

主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>根据项目工程进度，负责本标段工程进度计划的制订并控制、监督、检查、落实，对暖通设备工程进度及工程质量负责，确保并通过积极努力、采取有效措施完成工作目标</p>	
	序号	概述
	1	制订工作计划
		协助部门主管制订所负责范围的工程月、季、年度进度计划，有效控制节点工期
		制订、修改暖通设备工程计划并严格按计划执行
	2	工程技术管理
		编制暖通设备工程项目进度控制计划和质量控制点
		参与与本专业相关的工程标准化管理，包括工程管理制度的建立和完善，制定公司工程质量标准
	3	工程施工管理
		收集工程方面的行业政策、标准、规范、图集和管理信息等资料，审核项目竣工资料并归档
		在项目实施过程中，参与公司重大工程技术问题的解决方案的制订
	4	监督管理
		参与各项目工程进度、质量、安全文明施工情况的检查和监督
		参与公司重要工程材料、设备和工程项目的验收
	5	现场协调
		跟踪各项目工程质量通病防治情况，并汇总分析和总结，形成工程案例信息库
		负责本标段工程现场协调工作
	6	前期工作
		在日常工作中对总包单位、甲分包队伍、监理公司进行有效监督管理工作
		收集、整理暖通设备工程相关资料，做好施工日记
	7	签证管理
		与有关职能部门保持良好的公共关系，做好暖通设备工程的竣工验收
		审查暖通设备工程的方案、初设、施工图和安装施工方案，提出合理化建议、意见
	8	供应商管理
		审核所分管的项目初步设计文件中暖通专业部分
		负责施工交底工作
	9	协调配合
		审查暖通专业工程决算工程量，核对每月进度，与计划进度核对，发现问题并分析原因，提出解决问题的方案
		执行合同并依据公司相关规定控制并审核现场签证，对总包单位、甲分包队伍的月工程量的审核并上报公司有关部门
	10	其他
		与公司有关部门一起处理暖通专业工程技术变更、费用索赔等
		负责对甲分包队伍的考察、技术标的的评审工作
		审核总包单位的施工组织设计的合理性、工程总体进度计划是否满足公司招标文件要求
		充分熟悉本专业施工图纸并配合其他专业工程师的工作
		与公司相关部门的配合工作并提供必要的技术支持
		完成领导交办的其他任务



(续)

工作职权	业务类	对本岗位相关工作内容有提案权、建议权				
	费用审批类	—				
	人事类	—				
任职资格	教育程度	本科及以上学历	专业	给水排水、暖通及相关专业		
	工作经验	3年及以上专业工作经验				
	资格证书	专业初级以上职称				
	业务技能	了解国家和地方有关暖通工程的法律法规和有关条例				
	语 言	英语	—			
		其他	—			
	计算机水平	掌握办公自动化软件、工程绘图软件				
	能力与素质	沟通能力； 团结合作； 技术应用能力； 问题解决能力； 敬业负责				
	其他	—				

9.3.4 工程部电气工程师岗位职责说明

表9-10是针对工程部电气工程师岗位的职责说明。

表9-10 工程部电气工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	电气工程师	岗位编号	—
	所在部门	工程部	岗位定员	—
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>公司外部相关单位名称： 施工单位、设计单位、监理单位</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>直接上级岗位： 工程设备主管</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>公司内部相关部门及岗位： 公司各部门</p> </div> </div> <pre> graph TD EE[电气工程师] --> SU[公司外部相关单位] EE --> EM[直接上级岗位 工程设备主管] EE --> IDP[公司内部相关部门及岗位 公司各部门] EE --> DI[直接下级岗位 —] </pre>			



(续)

主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>根据项目工程进度，负责本标段工程进度计划的制订并控制、监督、检查、落实，对电气工程进度及工程质量负责，确保并通过积极努力、采取有效措施完成工作目标</p>	
	序号	概述
	1	制订工作计划
		协助部门主管所负责范围的工程月、季、年度进度计划，有效控制节点工期
		制订、修改电气工程计划并严格按计划执行
	2	监督管理
		编制电气工程项目进度控制计划和质量控制点
		在日常工作中对总包单位、甲分包队伍、监理公司进行有效监督管理工作
	3	现场协调
		收集、整理工程电气相关资料，做好施工日记
		与有关职能部门保持良好的公共关系，做好电气工程的竣工验收
	4	前期工作
		负责本标段工程现场协调工作
		审查电气工程的方案、初设、施工图和安装施工方案，提出合理化建议、意见
		审核所分管的项目初步设计文件中电气专业部分
	5	工程技术管理
		负责设计专业的设计及施工交底工作
		负责设计专业的设计及施工交底工作
	6	工程施工管理
		审查电气专业工程决算工程量，核对每月进度，与计划进度核对，发现问题并分析原因，提出解决问题的方案
		参与与本专业相关的工程标准化管理，包括工程管理制度的建立和完善，制订公司工程质量标准
	7	签证管理
		收集工程方面的行业政策、标准、规范、图集和管理信息等资料，审核项目竣工资料并归档
		在项目实施过程中，参与公司重大工程技术问题的解决方案的制订
	8	供应商管理
		参与各项目工程进度、质量、安全文明施工情况的检查和监督
		参与公司重要工程材料、设备和工程项目的验收
	9	协调配合
		跟踪各项目工程质量通病防治情况，并汇总分析和总结，形成工程案例信息库
		执行合同并依据公司相关规定控制并审核现场签证，对总包单位、甲分包队伍的月工程量的审核并上报公司有关部门
	10	其他
		与公司有关部门一起处理电气专业工程技术变更、费用索赔等
		负责对甲分包队伍的考察、技术标的的评审工作
		审核总包单位的施工组织设计的合理性、工程总体进度计划是否满足公司招标文件要求
		充分熟悉本专业施工图纸并配合其他专业工程师的工作
		与公司相关部门的配合工作并提供必要的技术支持
		完成领导交办的其他任务



(续)

工作职权	业务类	对本岗位相关工作内容有提案权、建议权				
	费用审批类	—				
	人事类	—				
任职资格	教育程度	本科及以上学历	专业	电气专业及相关专业		
	工作经验	3年及以上专业工作经验,有5万m ² 以上房产项目电气设备安装施工经验				
	资格证书	专业初级以上职称				
	业务技能	了解国家和地方有关电气的法律法规和有关条例				
	语 言	英语	—			
		其他	—			
	计算机水平	掌握办公自动化软件、工程绘图软件				
	能力与素质	沟通能力; 团结合作; 技术应用能力; 问题解决能力; 敬业负责				
	其他	—				

9.3.5 市政工程师岗位职责说明

表9-11是针对市政工程师岗位的职责说明。

表9-11 市政工程师岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	市政工程师	岗位编号	—
	所在部门	工程部	岗位定员	—
工作关系	<pre> graph TD ME[Municipal Engineer] <--> External[Company external units] ME --> Superior[Direct superior positions: all professional heads] ME <--> Internal[Company internal departments and positions: various departments] </pre>			



(续)

主要工作职责	<p>职位设置目的： 根据项目需要,做好各专业外网配套施工队伍的组织与协调,确保施工进度及质量,完成各专业配套工程的竣工验收等各项工作</p>	
	1 制订工作计划	协助部门主管制订所负责标段工程的月、季、年度进度计划,有效控制节点工期
		按照工程项目总体进度要求,制订配套工程进度计划,合理安排各专业施工队伍的进场,确保总体工期的顺利完成
		审查市政工程的方案,初步设计方案、施工图和施工方案,提出合理化建议和意见
	2 工程技术管理	参与与本专业相关的工程标准化管理,包括工程管理制度的建立和完善,制定公司工程质量标准
		收集工程方面的行业政策、标准、规范、图集和管理信息等资料,审核项目竣工资料并归档
		在项目实施过程中,参与公司重大工程技术问题的解决方案的制订
	3 工程施工管理	参与各项目工程进度、质量、安全文明施工情况的检查和监督
		参与公司重要工程材料、设备和工程项目的验收
		跟踪各项目工程质量通病防治情况,并汇总分析和总结,形成工程案例信息库
	4 监督管理	在日常工作中对总包单位、甲分包队伍、监理公司进行有效监督管理工作
		负责本标段工程现场协调工作
		根据设计图纸、施工规范、质量安全标准及审核批准的施工组织设计(方案)实施对承包单位的工程质量的检查及工作任务的执行与落实的监督
		做好各专业配套工程的验收工作
	5 签证管理	现场市政施工检查,监督工程质量、进度,对图纸变更、增补工程进行现场签证和记录
		执行合同并依据公司相关规定控制并审核现场签证
		合理控制和及时调整各专业施工顺序,杜绝工序倒置,减少不必要的成本费用开支及签证
	6 工程合同管理	监督工程合同执行情况,参与合同履约评估
		参与审核工程施工合同、材料采购合同
	7 安全管理	抓好现场安全管理,避免人事及机械事故的发生
		及时认真做好施工日志
	8 协调配合	充分熟悉本专业施工图纸并配合其他专业工程师的工作
		配合公司相关部门的工作并提供必要的技术支持
		协调与施工单位、监理单位的关系
	9 其他	完成领导交办的其他任务



(续)

工作职权	业务类	对本岗位相关工作内容有提案权、建议权				
	费用审批类	—				
	人事类	—				
任职资格	教育程度	本科及以上学历	专业	建筑工程及相关专业		
	工作经验	3年及以上专业工作经验				
	资格证书	专业初级以上职称				
	业务技能	—				
	语 言	英语	—			
		其他	—			
	计算机水平	掌握办公自动化软件、工程绘图软件				
	能力与素质	沟通能力； 团结合作； 技术应用能力； 问题解决能力； 技术应用能力				
		—				

9.3.6 安装工程师岗位职责说明

安装工程师负责协助主管领导实施工程设计、地盘安装领域的管理，负责办理项目相关手续，协助工程合约、成本、相关公共关系管理，保证项目工程目标的顺利完成，其具体的岗位职责如下：

- (1) 协助项目经理实施项目地盘进度、质量、安全、技术管理，负责项目安装领域的进度、质量、安全、技术管理，参与处理项目工程安装领域质量、安全、技术问题。
- (2) 参与编制项目工程技术管理总结报告。
- (3) 审核安装材料需求计划，实施安装材料保管、发放、登记、盘点工作。
- (4) 负责安装工程现场签证初步确认。
- (5) 现场安装技术问题的协调、处理。
- (6) 负责组织施工工程安装领域的验收与维修。
- (7) 负责项目工程施工过程中的现场记录。
- (8) 负责工程项目涉及安装项目的合同、资料的收集、保管。
- (9) 负责实施工程安装领域设计进度、质量管理，审核相关设计图纸及变更方案，参与编制项目工程设计管理总结报告。
- (10) 办理项目安装领域相关手续。
- (11) 协助主管实施项目工程现场成本控制。
- (12) 协助主管实施公司项目工程安装领域对外公共关系协调管理工作。
- (13) 参与项目工程设计、施工招投标安装技术评审，为项目工程安装领域合约谈判提供技术支持。
- (14) 完成上级交派的其他任务。



9.3.7 园林绿化工程师岗位职责说明

园林绿化工程师主要负责园林工程进度及工程质量，确保项目工程相关工作的顺利开展，其具体的岗位职责如下：

- (1) 在项目工程主管的领导下，确定园林建筑、园林绿化工程工作的管理计划及资金计划，制订控制措施。
- (2) 进行园林绿化现场的管理，监督施工质量、进度、安全，审核工程量及工程进度款的拨付。
- (3) 掌控现场环境情况，做到外部施工不影响现场整体环境，并对遭破坏的环境设施及时安排人员进行修整。
- (4) 负责小区园林工程设计，解决施工技术难题。
- (5) 协调绿化单位和其他施工单位之间的关系，使绿化工作能够按计划、有步骤的顺利开展。
- (6) 负责甲供主要园林绿化材料的采购及乙供材料的检查验收。
- (7) 及时向上级主管汇报在施工过程中发现的问题，并提出相关的解决意见和建议。
- (8) 收集整理绿化工程相关资料，及时向项目预算员反馈绿化工作进度和成本变更情况。
- (9) 参加项目绿化工程的验收，并对绿化施工单位按合同要求完成的工程量进行认定和签证。
- (10) 主动学习相关的专业知识，积极参加公司组织的各种学习，改进工作方法勇于创新。
- (11) 向销售人员、物业人员介绍项目情况并参加工程交接工作。
- (12) 及时配合上级主管处理监理、施工单位提出的意见和建议。
- (13) 配合上级主管协调工程建设各有关单位的关系，及时解决工程建设中遇到的问题。
- (14) 完成上级领导交办的其他工作。

9.3.8 测量工程师岗位职责说明

测量工程师岗位职责具体如下：

- (1) 复核地块坐标点和地块面积。
- (2) 建立工程坐标控制网和高程控制点。
- (3) 根据设计标高绘制土方平衡方格网，计算土方工程量。
- (4) 根据上级主管安排实施土方及道路施工监理计划。
- (5) 经常对施工现场进行跟踪检查，包括质量、成本、进度、安全及文明施工等方面。
- (6) 配合设计单位对土方及道路施工的关键部位向施工单位进行技术交底。
- (7) 及时向上级主管汇报在施工过程中发现的重大问题，并提出相关解决的意见和建议。
- (8) 参加土方及道路工程验收并收集整理工程相关资料。
- (9) 及时向预算员反馈工程进度、成本方面的变更情况。



- (10) 协助项目预算员计算花园面积，并负责监督实施。
- (11) 主动学习相关的专业知识和公司组织的学习，改进工作方法勇于创新。
- (12) 完成上级领导交办的其他工作。

9.3.9 工程部招标工程师岗位职责说明

工程部招标工程师负责协助上级领导完成公司项目工程的招标工作，其具体的岗位职责如下：

- (1) 负责牵头各地块各专业的工程招标工作。
- (2) 负责组织编制相关的招标计划及周报、月报。
- (3) 负责中标单位中标通知书的下发和合同的签订落实。
- (4) 负责各项招标过程中各项文件的起草和录入平台审批。
- (5) 负责各项招标过程中工作的安排和组织。
- (6) 负责考察备用金、用车的申请。
- (7) 配合其他部门完成其他的招标工作。
- (8) 完成上级领导交办的其他工作。

9.3.10 质检工程师、安检工程师岗位职责说明

在大型房地产公司总公司工程管理中心，会设有质检工程师、安检工程师岗位，负责协助工程总监或总工程师做好工程方面的各项工作，其具体的岗位职责如下：

- (1) 认真贯彻执行公司的方针和各项施工安全制度。
- (2) 负责组织隐蔽工程验收和分项工程质量评定。
- (3) 负责督促施工队做好原材料送检、试验及工程资料的整理。
- (4) 严格执行现行建筑安装施工规范，每一分部分项工程必须经过验收，才能进入下道工序施工。
- (5) 负责对不符合工程质量评定标准要求的分部分项工程必须作出书面处理意见，通知施工队进行整改，并通知工程部跟踪处理。
- (6) 负责定期对工程项目进行质量安全大检查，做好检查记录，发现隐患及时处理，责令施工队整改。
- (7) 负责组织设计质量保证措施，建立各级质量监督体系。
- (8) 负责提出工程质量通病防治措施，对工程的质量事故进行分析，提出整改意见。
- (9) 深入施工现场每道工序，掌握安全重点部位情况，检查各种防护设施，纠正违章指挥。
- (10) 认真贯彻执行国家颁发的安全法规及公司制订的安全规章制度，发现问题及时处理、纠正和向总工程师、工程管理中心副总经理及时汇报。

9.4 房地产公司工程部其他人员岗位职责说明

在房地产公司工程部，除了部门经理、各专业主管和工程师等岗位外，一般还会设置资料管理员和维修工岗位，以确保部门工作的顺利开展，下面将分别说明他们的岗位职责。



9.4.1 工程部资料管理员岗位职责说明

资料管理员，有些房地产公司称其为资料员、工程部文员等，一般由工程部经理直接领导，负责妥善管理工程部的图纸、文件等资料档案的保管工作，其具体的岗位职责见表9-12。

表 9-12 工程部资料管理员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	资料管理员	岗位编号	—
	所在部门	工程部	岗位定员	—
工作关系	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-right: 20px;"> 公司外部相关单位名称： 施工单位、监理公司 </div> <div style="text-align: center;"> 直接上级岗位： 工程部经理 资料管理员 直接下级岗位： — </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-left: 20px;"> 公司内部相关部门及岗位： 公司各部门 </div> </div>			
职位设置目的：	根据部门经理的安排，传达公司的各种工作流程及信息，为本部员工做好后勤工作			
内容描述	<p>(1) 参与工程项目的前期开发，对项目开发进行前期的资料收集</p> <p>(2) 参与跟踪工程方案设计、初步设计、施工图设计的过程，为设计提供有关资料，并收集相关资料</p> <p>(3) 参与工程报建工作，为报建提供有关资料，并收集相关资料</p> <p>(4) 负责发包方工程资料管理，负责图纸、通知的收发，包括及时领取、检测，做好接收内容以及日期的编写和确认可下后，及时下发施工单位与监理公司</p> <p>(5) 负责部门经理授予权力范围内的发包方、承包方的资料、文件来往签收，严禁越权收发</p> <p>(6) 负责部门经理授予权力范围内与其他有关单位、个人，工程资料、文件来往的签收，严禁越权收发</p>			
主要工作职责	<p>(7) 建立工程档案，对工程施工材料进行分档管理，及时归档入库、存档</p> <p>(8) 负责整理部门召开的各种会议纪要，完成各方会议纪要的签字、盖章</p> <p>(9) 负责收集并保管公司和各项目监理公司拍摄的各种会议、工程业务上的照片和录像</p> <p>(10) 负责整理工地日记，定期换一次工地日记本，并将日记本及时归档</p> <p>(11) 负责组织有关人员审查承建方的竣工资料，做好工程资料的移交工作</p> <p>(12) 协助部门经理组织工程资料归档工作，与有关部门协调整理工程资料</p> <p>(13) 参加工程竣工综合验收工作，负责提供相关工程资料</p> <p>(14) 负责整理向物业公司移交工程资料工作</p> <p>(15) 负责整理本次开发项目竣工后的全部工程资料的整理，并做好工程资料归档工作</p> <p>(16) 协助部门领导与施工单位、监理单位等单位的协调，办理工程洽商工作</p> <p>(17) 完成上级领导交办的其他工作</p>			



(续)

工作职权	业务类	—				
	费用审批类	—				
	人事类	—				
任职资格	教育程度	专科及以上学历	专业	档案管理及相关专业		
	工作经验	2 年以上相关工作经验				
	资格证书	—				
	业务技能	—				
	语 言	英语	—			
		其他	—			
	计算机水平	掌握办公自动化软件				
	能力与素质	沟通能力； 团结合作； 技术应用能力； 问题解决能力； 主动性				
	其他	—				

9.4.2 维修工岗位职责说明

表 9-13 是针对工程部维修工岗位的职责说明。

表 9-13 工程部维修工岗位职责说明

职位名称	维修工	所属部门	工程部
直接上级	维保主管	直接下级	—
平行关系	—	职位数量	1
职位目的	协助部门主管完成维修及相关工作		
工作职责	(1)按制度及主管要求维护维修小区内的水电等设施 (2)配合工程部进行设备试运行 (3)开展对公司开发项目在保修期内的零星维修事务 (4)负责具体实施对已竣工的项目按照客户投诉的要求进行工程维修 (5)负责维修器材和设备的保养 (6)完成上级领导交办的其他任务		
任职资格	(1)教育背景：具有高中学历/相关技能 (2)工作经验：3 年维修经验,2 年以上本岗位维修管理经验 (3)必要的技能和素质 1)了解项目现场施工管理,懂得实用建筑施工维修技术 2)对外具有一定的沟通协调能力,能处理好与工程施工相关的合作单位的关系 (4)专业知识与技能：满足维修技能要求 (5)年龄要求：45 岁以下 (6)个人素质：廉洁自律,有良好的职业道德		



FangDiChan

第10章

房地产公司材料采购类部门岗位职责说明





房地产公司材料采购类部门，有的房地产公司称其为物控部或采购部等，本书统称其为材料采购部，其主要负责工程项目的采购任务和材料的招投标管理工作。有些房地产公司会将该部门职能纳入工程部，由工程部统一领导管理。本书将材料采购部单独列为一个部门进行岗位职责说明，其设置的岗位有材料采购部经理、材料主管、材料招标主管、招标工程师、材料采购员和资料管理员等，下面将对他们的岗位职责进行说明。

10.1 材料采购部经理岗位职责说明

材料采购部经理是统筹整个材料采购部的材料采购及材料招投标工作，制订并实施采购、招标计划的岗位，具体职责见表 10-1。

表 10-1 材料采购部经理岗位职责说明

岗位名称	材料采购部经理	岗位编号	—
所在部门	材料采购部	职系	技术职系
直接上级	副总经理	直接下级	材料主管、招标主管
1. 本职			
负责建立材料设备数据库，审定公司的材料设备招投标工作和合同，审核材料设备采购价格			
2. 职责与工作任务			
职责一	职责表述：负责建立材料设备数据库工作		工作时间百分比：25%
	工作任务	负责与材料设备供应商及建材市政联系，准确、及时地提供材料设备的最新市场价格，输入材料设备数据库，为材料价格的审定及公司的预算工作提供支持	
		负责根据审核后的材料设备价格请批单，及时更新材料设备数据库	
职责二	职责表述：负责审定建安、市政、修缮等工程中非招投标材料设备的价格		工作时间百分比：20%
	工作任务	针对分公司上报的材料设备采购价格请批单，拟定市场询价记录，将审核后的价格请批单下发执行	
		负责将价格请批单建档留存，同时将审核后价格输入材料设备数据库	
职责三	职责表述：负责对供应商的管理		工作时间百分比：10%
	工作任务	组织供应商信息的收集	
		负责建立对供应商的评价流程，并定期组织评价	
职责四	组织工程供方的资质预审		
	职责表述：负责计划制订及材料设备采购		工作时间百分比：10%
	工作任务	协助上级领导制订招标及材料采购计划	
		负责确定项目工程、材料和设备的采购方式	
		组织对授权范围内的战略采购和本地项目直接采购材料的市场信息的调研	
		根据采购计划并组织实施采购活动	
	对采购进场的材料按规范进行抽验等工作，不符合要求的须督促供应商进行退换等		



(续)

职责五	职责表述:负责指导、监督、审定分公司的材料设备招投标工作		工作时间百分比:15%
	工作任务	负责审定分公司编制的招标文件和标底(对于通过招投标采购的材料设备),提出审定意见报审批后,下发到分公司,由分公司组织具体的招标工作	
		参与分公司组织的材料设备招投标开标和评标工作	
职责六	职责表述:负责招投标材料设备合同审核并建档留存		工作时间百分比:5%
	工作任务	审核通过招投标选定的材料设备供货合同(条款、数量、金额),提出审定意见,经成本管理部经理、主管签字确认后,下发到分公司,作为分公司拨款的依据,同时建档留存,输入合同库	
职责七	职责表述:负责部门内部管理		工作时间百分比:10%
	工作任务	制订部门工作计划,编制物资采购管理流程及部门规章制度,对各项工作的负责人、完成时间和质量标准作出明确规定	
		对部门任务的完成状况向主管上级进行总结和汇报	
		不断完善内部管理制度,协调和指导下属员工的工作	
		审批本部门各项费用开支,控制部门运作成本	
	负责本部门的绩效考核及部门建设其他工作		
职责八	职责表述:完成上级领导交办的其他工作任务		工作时间百分比:5%

3. 权力

审定材料设备价格的建议权

编制的材料设备招标文件和标底的审核权

材料设备招投标开标、评标工作的参与权

对分公司的招标工作的监督权

4. 工作协作关系

内部协调关系 工程部、规划设计部、财务部

外部协调关系 材料设备供应商、建材市场、施工单位

5. 任职资格

教育水平 专科以上学历

专业 房地产管理、工民建、经济管理、财务和其他相关专业

培训经历 施工图纸培训、房地产业务培训、财务会计培训、招投标管理培训等

经验 3年以上工作经历

知识 具备一定的财务管理知识、法律知识,尤其是国家的《招投标法》和《合同法》

技能技巧 具备识图能力,熟练使用Word、Excel等办公软件,具备基本的网络知识,具有一定的信息处理能力、判断与决策能力、综合分析与归纳能力、计划与执行能力、专业知识及技能

6. 其他

使用工具设备 计算机、图集、图纸、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)

工作环境 办公场所和建材市场等

工作时间特征 正常的工作时间,根据需要加班

所需记录文档 开发部文件、材料设备采购审批单、材料设备招投标文件及合同

备注



10.2 材料采购部材料主管岗位职责说明

材料采购部材料主管主要协助部门经理负责公司工程项目的采购管理工作，其具体的岗位职责如下：

- (1) 根据项目需求，搞好物资的平衡和供应。
- (2) 材料设备的选厂、选型以及进行新型建筑材料选用等各项工作。
- (3) 合理组织材料供应，保证周转，降低消耗。
- (4) 掌握施工进度，监督材料的使用，进行材料设备在工程建设中使用情况的跟踪管理。
- (5) 全面控制项目材料的质量、数量和费用。
- (6) 参与大型工程材料的采购工作及合同谈判。
- (7) 负责加工订货和设备订货价格的评定与考察。
- (8) 合理安排部门内部人员的工作，协调员工与各部门的关系。
- (9) 完成上级领导交办的其他工作。

10.3 材料招标主管岗位职责说明

表 10-2 是针对材料招标主管岗位的职责说明。

表 10-2 材料招标主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	材料招标主管	岗位编号	—
	所在部门	材料采购部	岗位定员	1
工作关系	<pre>graph TD; A[公司外部相关单位名称：总包单位、分包单位、材料供货商等] --> B[直接上级岗位：材料采购部经理]; B --> C[材料招标主管]; C --> D[直接下级岗位：材料采购员]; E[公司内部相关部门及岗位：公司各部门]</pre>			
主要工作职责	<p>职位设置目的： 根据公司要求，协助经理通过招投标比选为公司提供品质匹配的供应厂家，在保证产品品质的前提下控制或降低采购成本</p>			
	序号	概述	内 容 描 述	
	1	计划制订	协助部门经理制订招标及材料采购计划	



(续)

	序号	概述	内 容 描 述		
主要工作职责	2	材料及设备采购	协助经理负责确定项目工程、材料和设备的采购方式		
			协助组织对授权范围内采购材料的市场信息的调研,负责各类材料及设备的询价		
			根据采购计划并组织实施采购活动		
	3	招投标管理	负责研究和拟提公司招投标平台的电子信息化解决方案		
			初步审核投标单位提供的相关资料,协助经理组织相关部门对投标单位进行考察		
			负责公司委托的各项招标组织工作,制订招标工作计划和组织招标活动,包括制订标书、评分标准和评分表,进行发标、答疑、开标、评标等工作		
			协助经理负责进行物资招投标工作及相应的价格、条款谈判		
工作职权	4	供应商管理	协助经理组织供应商信息的收集		
			协助经理负责建立对供应商的评价流程,并定期组织评价		
			协助经理组织工程供方的资质预审		
	5	部门内部管理	不断完善内部管理制度,协调和指导下属员工的工作		
			负责授权下的部门建设工作		
	6	其他	完成上级领导交办的其他工作任务		
任职资格	业务类		对公司材料采购计划有提案权		
	费用审批类		—		
	人事类		对下属工作人员有考核权		
			对下属工作人员有奖惩权		
			对下属工作人员岗位调整有建议权		
	教育程度		本科以上学历	专业	工程管理专业、物资管理专业及相关专业
任职资格	工作经验		4 年以上房地产行业工作经验,2 年以上管理工作经验		
	资格证书		—		
	业务技能		掌握项目管理及物流管理相关技能		
	语 言	英语	良好的英文阅读能力		
		其他	—		
	计算机水平		国家计算机等级考试二级		
	能力与素质		商业意识; 计划能力; 组织协调能力; 培育辅导能力; 风险控制能力		
			—		



10.4 材料采购部招标工程师岗位职责说明

在大型的房地产公司中，材料采购部会设置招标工程师岗位，负责为公司工程提供符合公司标准的材料及设备技术支持。另外，房地产公司工程部下也会设有招标工程师职位，其岗位职责已在上一章进行说明，表 10-3 将对隶属于材料采购部的招标工程师的岗位职责进行说明。

表 10-3 材料采购部招标工程师岗证职责说明

基本信息	本岗位名称 所在部门	招标工程师 材料采购部	岗位编号 岗位定员	— —																	
工作关系	<p>公司外部相关单位名称： 供应商、施工单位等</p> <pre>graph TD; A[公司外部相关单位名称： 供应商、施工单位等] --- B[直接上级岗位： 材料采购部经理]; B --- C[招标工程师]; C --- D[直接下级岗位： —]</pre>	<p>直接上级岗位： 材料采购部经理</p> <p>直接下级岗位： —</p>	<p>公司内部相关部门及岗位： 招标委员会、材料采购部其他岗位</p>																		
主要工作职责	<p>职位设置目的： 根据公司要求,通过招投标比选提供品质匹配的供应厂家,在保证产品品质的前提下为工程提供符合公司标准的材料及设备,并提供技术支持</p> <table border="1"><thead><tr><th>序号</th><th>概述</th><th>内 容 描 述</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>获取专业信息</td><td>负责及时、全面地了解物资市场行情和供应商,分类建档,提供的供应商和价格信息力求全面、准确</td></tr><tr><td>2</td><td>联络供应商</td><td>协助部门经理与供应商的沟通、联络</td></tr><tr><td>3</td><td>材料验收</td><td>负责供货方材料的验收</td></tr><tr><td>4</td><td>招标谈判工作</td><td>负责土建、水暖、电气材料的招标、评标、合同谈判等工作</td></tr><tr><td>5</td><td>其他</td><td>完成上级领导交办的其他工作</td></tr></tbody></table>	序号	概述	内 容 描 述	1	获取专业信息	负责及时、全面地了解物资市场行情和供应商,分类建档,提供的供应商和价格信息力求全面、准确	2	联络供应商	协助部门经理与供应商的沟通、联络	3	材料验收	负责供货方材料的验收	4	招标谈判工作	负责土建、水暖、电气材料的招标、评标、合同谈判等工作	5	其他	完成上级领导交办的其他工作		
序号	概述	内 容 描 述																			
1	获取专业信息	负责及时、全面地了解物资市场行情和供应商,分类建档,提供的供应商和价格信息力求全面、准确																			
2	联络供应商	协助部门经理与供应商的沟通、联络																			
3	材料验收	负责供货方材料的验收																			
4	招标谈判工作	负责土建、水暖、电气材料的招标、评标、合同谈判等工作																			
5	其他	完成上级领导交办的其他工作																			
工作职权	业务类		—																		
	费用审批类		—																		
	人事类		—																		
任职资格	教育程度	本科以上学历	专业	建筑学及相关专业																	
	工作经验	3 年以上房地产行业工作经验																			
	资格证书		—																		
	业务技能	熟悉土建、安装、装饰材料及物资设备供应市场																			
	语言	英语	一定的英文阅读能力																		
		其他	—																		



(续)

任职资格	计算机水平	熟练操作办公软件
	能力与素质	沟通能力； 自我发展能力； 技术应用能力； 问题解决能力； 敬业负责
	其他	—

10.5 材料采购员岗位职责说明

材料采购员，有些房地产公司称其为物控专员或采购员等，主要负责协助部门主管完成材料采购及相关工作，其具体的岗位职责见表 10-4。

表 10-4 材料采购员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	材料采购员	岗位编号	—									
	所在部门	材料采购部	岗位定员	—									
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>公司外部相关单位名称： 总包单位、分包单位、 材料供货商等</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>直接上级岗位： 材料采购部主管</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>公司内部相关部门及岗位： 公司材料采购部、公司各部 门</p> </div> </div> <pre> graph TD A[公司外部相关单位名称 总包单位、分包单位、 材料供货商等] --> C[材料采购员] B[直接上级岗位 材料采购部主管] --> C D[公司内部相关部门及岗位 公司材料采购部、公司各部 门] -.-> C C --> E[直接下级岗位 —] </pre>												
主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>根据公司发展战略及管理要求,保证物资供应,为项目的顺利实施提供有品质的保障服务,通过招投标比选为公司提供品质匹配的供应厂家,在保证产品品质的前提下控制或降低采购成本</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">序号</th> <th style="width: 30%;">概述</th> <th style="width: 60%;">内容描述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5" style="vertical-align: top;">1</td> <td rowspan="5" style="vertical-align: top;">招投标管理</td> <td>根据公司年度计划分解任务,负责公司的各项招标组织工作,制订招标工作计划和组织招标活动,包括制定标书、评分标准和评分表,进行发标、答疑、开标、评标等工作</td> </tr> <tr> <td>确定中标单位后,对招标提出部门发送“招标确认单”,对投标单位发送“中标(未中标)通知书”</td> </tr> <tr> <td>审核投标单位提供的相关资料,组织相关部门对投标单位进行考察</td> </tr> <tr> <td>参与投标单位的资质预审和评价</td> </tr> <tr> <td>负责公司招标的组织和采购实施及管理工作,负责具体材料招标采购工程,保证材料数量、质量和价格基本上不超过目标成本中的单价</td> </tr> </tbody> </table>			序号	概述	内容描述	1	招投标管理	根据公司年度计划分解任务,负责公司的各项招标组织工作,制订招标工作计划和组织招标活动,包括制定标书、评分标准和评分表,进行发标、答疑、开标、评标等工作	确定中标单位后,对招标提出部门发送“招标确认单”,对投标单位发送“中标(未中标)通知书”	审核投标单位提供的相关资料,组织相关部门对投标单位进行考察	参与投标单位的资质预审和评价	负责公司招标的组织和采购实施及管理工作,负责具体材料招标采购工程,保证材料数量、质量和价格基本上不超过目标成本中的单价
序号	概述	内容描述											
1	招投标管理	根据公司年度计划分解任务,负责公司的各项招标组织工作,制订招标工作计划和组织招标活动,包括制定标书、评分标准和评分表,进行发标、答疑、开标、评标等工作											
		确定中标单位后,对招标提出部门发送“招标确认单”,对投标单位发送“中标(未中标)通知书”											
		审核投标单位提供的相关资料,组织相关部门对投标单位进行考察											
		参与投标单位的资质预审和评价											
		负责公司招标的组织和采购实施及管理工作,负责具体材料招标采购工程,保证材料数量、质量和价格基本上不超过目标成本中的单价											



(续)

主要工作职责	序号	概述	内容描述					
	2	供应商管理	负责收集供应商信息，包括对供应商的评价信息，建立供应商信息库					
			参与公司材料采购部建立对战略采购供应商的评价流程，并定期组织评价，建立和维护合格供应商清单					
			参与公司材料采购部及成本管理部、工程部等相关部门/人员对工程供方进行资质预审					
			根据经公司审定的《产品配置书》和《目标成本控制书》，参与对延用供应商的评审工作					
	3	材料及设备采购	按照公司招标委员会要求，负责确定公司工程材料和设备的采购方式					
			参与编制公司战略采购和公司材料和设备采购计划并组织实施，接受成本管理部的价格监督					
			负责对公司授权范围内直接采购活动的监督					
			负责对授权范围内公司直接采购材料设备的市场信息的调研					
			组织公司大型设备或重要材料的现场验收					
			负责采购权限范围内的不合格材料退货的管理工作					
			负责组织办理乙供材料价差签证					
			配合工程部进行设备试运行					
			负责按材料设备合同负责催货、运输、验收、支付、仓储、保修					
			对进口物资负责报关、商检					
工作职权	负责收集、整理、保管好材料设备档案（包括合格证、说明书、随机技术文件、运转记录等）							
	负责加工材料设备的管理							
	负责设备备件及专用工具的管理							
	负责研究和拟提公司招投标平台的电子信息化解决方案							
任职资格	负责完成公司的各项临时性工作							
	负责配合各项制度的执行与监督							
	完成上级领导交办的其他工作							
任职资格	业务类		—					
	费用审批类		—					
	人事类		—					
	教育程度		本科以上学历	专业	工程及相关专业			
	工作经验		2年以上采购工作经验					
	资格证书		—					
任职资格	业务技能		熟悉房地产行业					
	语言	英语	—					
		其他	—					
	计算机水平		能够操作办公软件					



(续)

任职资格	能力与素质	沟通能力； 团结合作； 技术应用能力； 问题解决能力； 敬业负责
	其他	—

10.6 材料采购部资料管理员岗位职责说明

表 10-5 是针对材料采购部资料管理员岗位的职责说明。

表 10-5 材料采购部资料管理员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	资料管理员	岗位编号	—
	所在部门	材料采购部	岗位定员	—
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称： 供应商、施工单位等] --- B[直接上级岗位： 材料采购部经理] B --- C[资料管理员] C --- D[直接下级岗位： —] C --- E[公司内部相关部门及岗位： 行政办公部、财务部、工程部、材料采购部全部岗位等] </pre>			
主要工作职责	职位设置目的： 根据公司发展战略及管理要求，合理保管公司建筑材料档案、文件合同等，保证本部门及公司工作的顺利进行			
	序号	概述	内容描述	
	1	档案管理	负责建筑材料档案管理	
	2	文件管理	负责往来文件、合同的整理及分类管理	
	3	对账	负责物资材料的对账、结算	
	4	合同管理	负责合同执行管理	
	5	台账管理	负责核校协议及台账的管理	
	6	合同手续办理	负责合同审批及付款流程手续的办理	
工作职权	其他		完成上级领导交办的其他工作	
	业务类		—	
	费用审批类		—	
人事类		—		



(续)

任职资格	教育程度		大专以上学历	专业	工程造价或项目管理及相关专业
	工作经验		1 年以上一般工作经验		
	资格证书		—		
	业务技能		—		
	语言	英语	—		
		其他	—		
	计算机水平		能够操作办公软件		
	能力素质		沟通能力； 团结合作； 敬业负责； 技术应用能力； 问题解决能力		
	其他		—		



FangDiChan

第11章

房地产公司营销策划类部门岗位职责说明





在房地产公司中，营销策划类部门主要负责组织房地产项目的营销策划推广，项目销售或招商，以及建立与维护客户关系等方面的工作。营销策划类部门主要包括策划部、销售部、招商部和客户服务部等。在大型房地产公司的总公司中，还会设置营销策划中心，负责统筹各项目公司的营销策划和客户服务工作。本章将对上述部门的工作岗位职责进行说明介绍。

11.1 房地产公司营销策划中心营销总监岗位职责说明

大型房地产公司总公司的营销策划中心一般会设置营销总监岗位，负责统筹协调公司营销策划工作和客服工作，其具体的岗位职责见表 11-1。

表 11-1 营销策划中心营销总监岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	营销总监	岗位编号	—																	
	所在部门	营销策划中心	岗位定员	—																	
工作关系	<pre> graph TD A[公司外部相关单位名称： 公司重要客户，合作单位， 机构，相关政府机构，相 关企业及协会，相关业务 单位] --- B[直接上级岗位： 副总经理] B --> C[营销总监] C --> D[直接下级岗位： 策划部经理、销售部经 理、招商部经理、客户 服务部经理] E[公司内部相关部门及岗 位： 总经理及各位公司高管、 总部各部门负责人、各项目 公司负责人] --- C </pre>																				
主要工作职责	<p>职位设置目的：</p> <p>在副总经理的领导下，根据公司的发展规划和经营目标，统筹协调公司营销策划工作和客户服务工作，为公司战略目标实现提供支撑</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>序号</th> <th>概述</th> <th>内容描述</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">1</td> <td rowspan="4">协助副总经理，参 与公司的经营管理 与决策</td> <td>协助副总经理制订公司发展战略及公司发展战略规划</td> </tr> <tr> <td>参与制订公司年度经营计划和预算方案</td> </tr> <tr> <td>参与公司重大问题的决策</td> </tr> <tr> <td>掌握和了解公司内外动态，及时向副总经理反映，并提出建议</td> </tr> <tr> <td rowspan="6">2</td> <td rowspan="6">对策划部的管理 职责</td> <td>参与相关外包单位的选择，并对评价结果进行审核</td> </tr> <tr> <td>审核营销方案，并监控方案的实施</td> </tr> <tr> <td>组织品牌的管理工作，审核公司的 CIS 手册</td> </tr> <tr> <td>审核项目公司营销预算</td> </tr> <tr> <td>制订市场开发及推广实施计划</td> </tr> <tr> <td>主持、组织策划工作，拟定招商、招租及租售方案</td> </tr> </tbody> </table>				序号	概述	内容描述	1	协助副总经理，参 与公司的经营管理 与决策	协助副总经理制订公司发展战略及公司发展战略规划	参与制订公司年度经营计划和预算方案	参与公司重大问题的决策	掌握和了解公司内外动态，及时向副总经理反映，并提出建议	2	对策划部的管理 职责	参与相关外包单位的选择，并对评价结果进行审核	审核营销方案，并监控方案的实施	组织品牌的管理工作，审核公司的 CIS 手册	审核项目公司营销预算	制订市场开发及推广实施计划	主持、组织策划工作，拟定招商、招租及租售方案
序号	概述	内容描述																			
1	协助副总经理，参 与公司的经营管理 与决策	协助副总经理制订公司发展战略及公司发展战略规划																			
		参与制订公司年度经营计划和预算方案																			
		参与公司重大问题的决策																			
		掌握和了解公司内外动态，及时向副总经理反映，并提出建议																			
2	对策划部的管理 职责	参与相关外包单位的选择，并对评价结果进行审核																			
		审核营销方案，并监控方案的实施																			
		组织品牌的管理工作，审核公司的 CIS 手册																			
		审核项目公司营销预算																			
		制订市场开发及推广实施计划																			
		主持、组织策划工作，拟定招商、招租及租售方案																			



(续)

序号	概述	内容描述
2	对策划部的管理职责	组织并指导制订产品定位、市场渗透等市场营销策略 掌握市场动态,策划和实施广告宣传活动 建立营销渠道、管理渠道中的战略伙伴
3	对销售部的管理职责	制订年度项目销售总体计划、销售方案及整体销售预算,并参与决策修改 及时跟踪市场变化,不断收集信息,使销售工作最大限度地适应市场,符合市场的需求,以达成销售计划目标 负责项目销售目标的组织、协调、安排、贯彻、落实 随时关注销售进展,对于大客户及时参与谈判、控制 负责与公司各部门的协调合作,全力创造良好的销售环境 对所属部门员工全权监控、协调、管理,对所属部门所发生的问题负有责任 及时改进销售战略、推广策略,提高效率 参与代理公司选择评定,依据项目营销策划书、销售计划,实施代理公司协调管理,推动楼盘销售,协助部门经理实施重大事项的协调处理措施 负责编制项目认购书、质量保证书、相关培训教材等销售资料,并组织评审 负责编制销售报表,实施定期盘点 项目发展后,编制项目营销管理评估报告
4	对客户服务部的管理职责	组织处理重大客户投诉 组织客户重大危机事件的处理 负责建立、维护、更新客户管理数据库,制订实施客户关系维护、拓展方案 负责组织楼盘入伙,解决、回复客户疑难问题
5	品牌管理	参与宣传机构的选择评定,参与实施宣传产品的设计、制作、验收,负责组织宣传产品的安装、日常维护
6	公共关系管理	协助销售部经理开展营销公共关系管理,负责组织、实施销售现场公共关系的协调管理
7	对分管部门的通用职责	组织分管部门流程管理体系的建立、实施和完善 组织分管部门的业务规划、年度、季度、月度计划编制及监督计划的落实 组织分管部门的培训工作 负责对分管部门的工作进行工作指导、监督,确保分管部门工作的顺利开展 负责对分管部门负责人进行绩效评价 协助分管部门与其他部门之间的协调与沟通
8	其他	总经理交办的其他工作任务



(续)

工作职权	业务类	对公司营销策划案有逐步审核权		
		对公司客服工作有审核权		
	费用审批类	对所辖部门年度预算内的费用有审批权		
		对授权范围内的预算有审批权		
	人事类	对所辖部门负责人绩效情况有考核权		
		对所辖部门岗位调整、人事任免有审核权		
任职资格	教育程度		本科以上学历	专业 房地产经济、建筑、企业管理、市场营销类相关专业
	工作经验		8年以上营销管理工作经验	
	资格证书		—	
	业务技能		精通大型房地产项目营销策划专业知识、客户服务专业知识	
	语言	英语	具备基本的英语听、说、读、写能力	
		其他	—	
	计算机水平		良好的英文阅读能力	
	能力与素质		沟通能力； 组织协调能力； 培育辅导能力； 计划能力； 诚信正直	
	其他		全局意识、决策意识、成就导向	

11.2 房地产公司策划部岗位职责说明

房地产公司策划部，又称市场策划部、营销策划部、企划部、市场部等，本书将其统称为策划部。策划部主要负责根据区域市场调研对开发项目进行营销包装推广策划并组织实施等内容的工作。策划部设置岗位主要包括策划部经理、策划部主管、策划部专员和策划助理，下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

11.2.1 策划部经理岗位职责说明

表 11-2 是针对策划部经理岗位的职责说明。

表 11-2 策划部经理岗位职责说明

岗位名称	策划部经理	岗位编号	—
所在部门	策划部	岗位定员	1
直接上级	营销总监	直接下级	策划部主管

1. 本职

- (1) 负责公司项目可行性研究、项目策划总体思路、销售策略制订和执行工作
- (2) 负责策划部的日常工作管理



(续)

2. 职责与工作任务

- (1) 负责项目前期市场调研、论证、定位等工作的开展与实施
- (2) 项目定位包装的具体实施与监督
- (3) 搜集有关房地产市场信息及资料,建立和逐步完善信息资料库的管理,为市场租售提供有利依据
- (4) 针对行业或项目前景,进行科学的市场分析,为领导决策提供参考
- (5) 负责营销模式的研究
- (6) 对项目的市场定位、客户定位、产品定位、营销推广、销售策略等方案进行初步审核
- (7) 对营销相关的外包业务的招标工作进行初步审核、监督
- (8) 参与对项目市调报告、营销推广方案等评审工作
- (9) 直接负责重大项目、子公司地区项目的市场调研及方案策划工作
- (10) 参与项目规划设计、建筑设计、景观设计方案的评审工作
- (11) 参与样板房、售楼处等销售工具的评审工作
- (12) 对项目销售现场的检查、监督、指导工作
- (13) 负责有关市场策划方案的撰写、广告方案的撰写与编制,并有效地组织实施与监控
- (14) 为公司提供市场及租售策划方案,并协助实施与监控
- (15) 负责公司项目品牌建设、推广与维护
- (16) 负责公司的各种宣传资料策划、制作工作
- (17) 提供广告策划方面的报价,以及材料、市场动态的资料,并分类整理存档管理
- (18) 搜集有关房地产市场信息及资料,建立和逐步完善信息资料库的管理,为市场租售提供有利依据
- (19) 编制市场推广费用的计划,并加以监控与及时呈报
- (20) 策划公司重大宣传活动,确保达到预期效果
- (21) 参与公司重大对外交流活动,为公司业务发展提供支持
- (22) 适时调整指定房产项目或品牌的促销手段、广告策略,以保证公司品牌在市场变化中占据有利地位
- (23) 负责展销会现场气氛布置的方案,组织实施并确保租售计划的完成
- (24) 建立和保持与政府部门及新闻媒体的良好合作关系,规范管理代理公司,提升公司形象和品牌价值
- (25) 做好部门人员招聘、考核、培训工作
- (26) 积极配合公司各部门运营管理及协调工作
- (27) 积极完成上级领导安排的工作

3. 权力

市场研究方案的建议和实施权

对部门计划执行结果考核奖惩有建议权

内部人员工作安排权、下属人员考核权

销售策划方案制订和建议权

4. 工作协作关系

内部协调关系	公司内所有部门
外部协调关系	市建委、区建委、广告公司、其他与工作相关的社会资源



(续)

5. 任职资格	
教育水平	本科以上学历
专业	经济管理专业、房地产管理专业及其他相关专业
培训经历	市场策划培训、项目策划培训、财务培训、房地产业务培训及其他
经验	3年以上相关工作经历
知识	具备相应的管理知识、经济学知识、房地产专业知识、市场策划学知识、财务知识
技能技巧	熟练使用 Microsoft Office 专业办公软件,具有一定的领导能力、判断与决策能力、协调能力、人际交往能力、影响力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、一般办公设备、网络
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间,根据工作情况加班
所需记录文档	公司文件、汇报文件或报告、规章制度等

11.2.2 策划部主管岗位职责说明

房地产公司策划部主管按照其负责的具体工作内容,可以划分为策划主管、媒体主管和广告策划主任,下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

1. 策划主管岗位职责说明

策划主管是策划部经理的直接下属,是负责配合经理安排部门人员完成市场研究、策划工作的岗位,其具体职能见表 11-3。

表 11-3 策划主管岗位职责说明

职位名称	策划主管	所属部门	策划部
直接上级	策划部经理	直接下级	策划部专员
职位目的	协助部门经理完成市场研究、策划工作		
工作职责	<p>(1) 负责公司开发项目的全面市场调研工作,并根据市场调研情况提出产品定位、项目总体策划和项目总体运作方案的建议 (2) 参与新项目的研究论证工作,为公司提供相关决策支持和操作建议 (3) 负责根据公司的发展战略与市场情况,定期提出公司项目储备的总体原则和储备方向的建议 (4) 组织与指导下属人员进行整体市场状况研究,包含经济环境与政策研究、供求市场研究、客户研究、竞争项目与竞争对手研究等方面 (5) 整合与管理项目推广案例资源,管理外部市场研究和推广策划专业合作资源 (6) 负责市场调研工作,跟踪市场动态,完成市场周报及调研月报 (7) 结合推广周报、销售周报、政策环境、市场状况撰写每周营销分析报告 (8) 负责根据市场研究情况,组织与指导下属有关研究人员定期编写市场报告 (9) 负责市场研究中心全部报告的整体质量控制,包括提纲的编辑讨论、资料数据的控制、关键章节的控制,以及组织不同形式的讨论与文稿形成过程的监督 (10) 负责市场信息系统流程的建立,包括信息来源、汇总、数据库的整理与刷新、报告的形成等 (11) 参与对营销相关的外包业务的招标工作进行初步审核、监督 (12) 参与对各项目市场调研报告、营销推广方案等评审工作 (13) 协助经理负责重大项目、无子公司地区项目的市场调研及方案策划工作</p>		



(续)

工作职责	(14) 参与项目规划设计、建筑设计、景观设计方案的评审工作 (15) 参与样板房、售楼处等销售工具的评审工作 (16) 协助经理组织对各项目销售现场的检查、监督、指导工作 (17) 负责对媒体信息的发布及进行跟踪并作出相应的效果分析 (18) 完成上级交办的其他工作
任职资格	(1) 教育背景:具有大学本科以上学历,或相关学历/技能 (2) 工作经验:3年以上大中型房地产企业的工作经验 (3) 必要的技能和素质 1) 严谨、认真工作作风 2) 较强的行业、企业分析研究能力 3) 镇密的逻辑思维能力 4) 较强的沟通访谈能力 (5) 熟悉掌握房地产建设知识和房地产相关法律、法规、政策 (4) 专业知识与技能:中文、市场营销或房地产开发专业 (5) 年龄要求:45岁以下 (6) 个人素质:廉洁自律,有良好的职业道德

2. 媒体主管岗位职责说明

表11-4是针对媒体主管岗位的职责说明。

表 11-4 媒体主管岗位职责说明



基本信息	本岗位名称	媒体主管	岗位编号	—
	所在部门	策划部	岗位定员	—
职位设置目的:		具体负责营销推广策略制订、媒介研究和投放策略专项工作,组织完成各类媒介工作		
主要工作职责	序号	概述	内容描述	
	1	营销媒介推广策略制订	根据调研结果,组织制订项目营销媒介推广策略	
			组织项目媒介推广定位研究	
			组织项目推广应急方案的研究制订	
	2	媒介专业研究	对媒介环境、策略、动态进行专题研究	
	3	媒介管理	制订并指导项目媒介总体策略、计划的执行	
			组织制订媒介管理规范及流程	
			组织对项目媒介计划、执行方案和内容的审核,监控执行情况	
			统计分析媒介合同报备	
	4	媒介投放效果分析	定期分析媒介投放效果,收集影响公司形象、声誉、关系的因素和事件信息,分析其后果,为后续的媒介投放提供依据和建议	
	5	外部媒介资源管理	统筹管理外部专业媒介合作公司,实施媒介公司采购	
			负责接待各种媒体宣传制作单位	
			做好与各新闻媒体记者的围合、联络、沟通工作	
			定期组织各种促销、宣传推广、客户联谊活动	
	6	其他	完成上级交办的其他工作	



(续)

工作职权	业务类	对媒介总体策略规划有提案权、建议权				
	费用审批类	对媒介计划内容、执行方案有监控权、审核权				
	人事类	—				
任职资格	教育程度	本科及以上	专业	文学、新闻、房地产等相关专业		
	工作经验	3年以上相关工作经验				
	资格证书	—				
	业务技能	具备媒体研究、管理方法技能				
	语言	英语	—			
		其他	—			
	计算机水平	熟练使用 Office 等办公软件				
	能力与素质	沟通能力； 问题解决能力； 主动性； 信息收集能力； 计划能力				
		—				
	其他	—				

3. 广告策划主任岗位职责说明

在一些比较大型的房地产公司的策划部，会设置广告策划主任岗位，负责策划部广告相关工作的组织和管理，其具体的岗位职责见表 11-5。

表 11-5 广告策划主任岗位职责说明

岗位名称	广告策划主任	所属部门	策划部
直接上级	策划部经理	职务代码	—
岗位级别	5	职业发展	策划部经理
工作职责描述	(1) 房地产销售资料文书编制印刷,包括:售楼书、DM、户型图、价目表等 (2) 负责与项目相关的宣传资料设计 (3) 报纸、杂志等平面广告的设计、制版与发布 (4) 影音宣传资料、互联网广告的制作与发布 (5) 促销活动的策划与组织 (6) 根据不同时期经营情况制订公司全年和阶段性广告目标、计划并实施 (7) 做好与策划公司、广告公司的监督管理工作 (8) 策划包括广告、新闻发布、商贸展示等形式的对外宣传活动,提升品牌形象 (9) 及时收集各种房产广告、公关活动和典型案例,对公司公关策略提出建议和策划方案 (10) 区域房地产市场信息收集与市场调查 (11) 已审批投资意向项目的市场调查 (12) 正开发项目房地产市场调查 (13) 竞争房地产项目的市场调查 (14) 广告促销活动预算编制与成本控制 (15) 负责公司内部刊物的编辑、设计、制作和印刷工作 (16) 完成上级领导交付的其他工作		



(续)

绩效标准与指标	(1) 控制广告投入与销售业绩的比例 (2) 广告图文用语的准确性和合法性 (3) 广告创作与促销活动的目标行为性与艺术性 (4) 促销活动组织效果与秩序 (5) 广告促销费用与市场价格水平一致
---------	---

11.2.3 策划部专员岗位职责说明

策划部专员是营销策划工作中实施业务操作的岗位，其主要包括市场调研员、销售策划员、品牌管理员、商业地产策划员和住宅地产策划员，下面将对上述岗位的职责进行说明。

1. 市场调研员岗位职责说明

市场调研员是策划部专员之一，负责对区域房地产市场进行实地调研，研究消费者的心理，搜集相关资料，为销售策划人员进行房地产项目的定位及销售策略的制订工作提供参考依据。其具体职责如下：

- (1) 对市场进行调研、分析和研究，提供市场经营信息和竞争对手的资料，建立并维护相应的资源信息库，在项目周期的各个阶段，为各部门提供全方位、有效的市场信息。
- (2) 洞悉市场信息，分析区域房地产发展情况和明星楼盘基本情况，了解客户动向和意见，建立工作记录和客户档案。
- (3) 进行消费者心理、竞争对手、最新技术、楼盘定位等信息收集和研究。
- (4) 参与新项目的筹划，对项目可行性提出建议。
- (5) 实施市场及产品研究，撰写相关业务报告。
- (6) 协助策划主管，组织住宅地产营销方案的具体实施，并对方案的实施情况进行评价、调整。
- (7) 整合与管理项目推广案例资源，管理外部市场研究和推广策划专业合作资源。
- (8) 收集客户对设计的需求，向工程部提出有关规划设计建议。
- (9) 跟踪市场和行业发展趋势，收集相关资料，建立并及时更新市场情报库资料。
- (10) 负责和市场调研、推广相关的其他工作。
- (11) 完成上级领导交办的其他工作，以及主动配合其他部门完成相关工作。

2. 销售策划员岗位职责说明

销售策划员是策划部专员之一，主要负责销售计划的执行工作，以及联络各级单位，配合做好公关活动的开展工作，具体职责见表 11-6。

表 11-6 销售策划员岗位职责说明

岗位名称	销售策划员	岗位编号	—
所在部门	策划部	职系	营销职系
直接上级	策划主管	直接下级	—

(1) 本职

- 1) 负责项目的前期、中期、后期销售策划方案组织，以及和广告公司接洽、谈判
- 2) 负责临时突发性促销活动的具体组织实施工作
- 3) 负责市场信息收集，营销动态的研究



(续)

(2) 职责与工作任务

- 1) 执行营销计划,如房地产项目宣传、定价、广告、新闻发布等工作
- 2) 联络供应商及代理商,为公关活动顺利开展提供支持
- 3) 保持对各推广项目实施成本的了解与更新,保持与各推广手段合作方的联系,建立并更新推广资源数据库
- 4) 制订各项推广计划及制作计划,编制预算费用
- 5) 实施推广计划和宣传品制作计划
- 6) 联系并监督策划推广伙伴的设计流程
- 7) 公司品牌方案的制订与实施
- 8) 起草公司对外宣传和公共文件
- 9) 参与项目开盘的组织工作,负责项目开盘对外联系的落实
- 10) 参与项目前期策划工作
- 11) 完成上级领导交办的其他工作,以及主动配合其他部门完成相关工作

(3) 权力

项目策划方案的建议权、广告方案的监督实施权

广告公司的选择建议权

策划方案效果的知情权

(4) 工作协作关系

内部协调关系	公司内所有部门
外部协调关系	广告策划公司、大众媒体单位、户外广告媒体单位、专业调查公司

(5) 任职资格

教育水平	本科以上学历
专业	市场营销、广告、建筑等相关专业
培训经历	市场营销策划等相关培训,房地产行业知识培训
经验	具备1年以上营销策划经验,最好有房地产行业的销售策划经历
知识	营销、建筑、房地产管理等相关知识
技能技巧	具备较强的沟通协调能力、创新能力、组织能力、综合分析能力、平面绘图能力、文案写作能力、计算机绘图软件使用能力,熟练的办公软件使用能力

(6) 其他

使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常上班时间,项目阶段性需要加班
所需记录文档	策划方案报告、广告合同文本等
备注	

3. 品牌管理员岗位职责说明

表11-7是针对品牌管理员岗位的职责说明。



表 11-7 品牌管理员岗位职责说明

岗位名称	品牌管理员	所属部门	策划部	岗位编号	—
定编人数	1	下属人数	—	编写日期	—
直接上级	策划部主管	直接下级			—

(1) 使命与职责

- 1) 组织制订和实施公司品牌发展规划,建设专业领域的产品品牌形象
- 2) 组织客户售后服务,维系长期的客户合作关系

(2) 主要工作

1) 客户服务

- ①建立用户回访制度,健全客户服务体系,根据市场拓展需要进行用户回访
- ②定期整理客户回访记录
- ③进行客户投诉的收集、整理和分类管理,及时传递给相关部门

2) 品牌规划

- ①对竞争对手的品牌建设进行研究
- ②制订和实施公司品牌发展规划
- ③组织制作公司品牌宣传资料
- ④收集和积累相关专业领域的资料,建设专业领域资料库

3) 品牌营销

- ①组织开展品牌宣传活动,进行媒体公关
- ②负责组织公司参展工作
- ③收集、积累和建设媒体资料库
- ④组织撰写和发表关于公司及业务的宣传文章

4) 部门工作

- ①及时地汇报个人的工作计划和执行情况
- ②参与协调品牌经营费用的分配

5) 完成上级领导交付的其他工作

(3) 工作关系

- 1) 内部工作汇报:向直接上级汇报工作
- 2) 内部工作协调:策划部主管、工程部
- 3) 外部工作关系:媒体、客户、政府

4. 商业地产策划员岗位职责说明

房地产策划专员主要协助策划部主管完成各种研究报告的撰写。根据负责的业务方向不同,可以分为商业地产策划员和住宅地产策划员,商业地产策划员岗位职责说明见表 11-8。

表 11-8 商业地产策划员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	商业地产策划员	岗位编号	—
	所在部门	策划部	岗位定员	—
职位设置目的: 根据策划主管的安排,撰写各类研究报告,提供决策依据				
主要工作 职责	序号	概述	内 容 描 述	
	1	撰写营销分析报告	协助策划主管编制商业地产项目营销计划 协助策划主管编制商业地产营销策划方案	



(续)

主要工作 职责	序号	概述	内 容 描 述		
	2	撰写业务报告	实施市场及产品研究,撰写相关业务报告		
			提出产品具体设计要求		
	3	监控市场动态	协助策划主管,组织商业地产营销方案的具体实施,并对方案的实施情况进行评价、调整		
	4	资源整合与管理	整合与管理项目推广案例资源,管理外部市场研究和推广策划专业合作资源		
	5 协调项目销售 工作		协助策划主管编制销售手册		
			协助策划主管拟订项目的销售价格策略和销售价格		
工作职权	6	其他	完成上级交办的其他工作		
	业务类		对公司策划报告有审核权		
			对项目策划定位等工作有建议权		
			对项目前期定位工作有建议权		
任职资格	费用审批类		—		
	人事类		—		
	教育程度		大专及以上学历	专业	市场营销、房地产等相关专业
	工作经验		3 年以上房地产行业相关经验		
	资格证书		—		
	业务技能		能够独立撰写研究报告		
	语言	英语	—		
		其他	—		
	计算机水平		熟练使用 Office 等办公软件		
	能力与素质		沟通能力; 问题解决能力; 主动性; 敬业负责; 团结协作		
	其他		—		

5. 住宅地产策划员岗位职责说明

表 11-9 是针对住宅地产策划员岗位的职责说明。

表 11-9 住宅地产策划员岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	住宅地产策划员	岗位编号	—
	所在部门	策划部	岗位定员	—
主要工作 职责	职位设置目的: 根据策划主管的安排,撰写各类研究报告,提供决策依据			
	序号	概 述	内 容 描 述	
	1	撰 写 营 销 分 析 报 告	协助策划主管编制住宅地产项目营销计划	
			协助策划主管编制住宅地产营销策划方案	



(续)

主要工作 职责	序号	概述	内 容 描 述			
	2	撰写业务报告	实施市场及产品研究,撰写相关业务报告			
			提出产品具体设计要求			
	3	监控市场动态	协助策划主管,组织住宅地产营销方案的具体实施,并对方案的实施情况进行评价、调整			
	4	资源整合与管理	整合与管理项目推广案例资源,管理外部市场研究和推广策划专业合作资源			
			协助策划主管编制销售手册			
	5	协调项目销售 工作	协助策划主管拟订项目的销售价格策略和销售价格			
			完成上级交办的其他工作			
工作职权	业务类		对公司策划报告有审核权			
			对项目策划定位等工作有建议权			
			对项目前期定位工作有建议权			
	费用审批类		—			
任职资格	人事类		—			
	教育程度		大专及以上学历	专业	市场营销、房地产等相关专业	
	工作经验		3年以上房地产行业相关经验			
	资格证书		—			
	业务技能		能够独立撰写研究报告			
	语言	英语	—			
		其他	—			
	计算机水平		熟练使用 Office 等办公软件			
	能力与素质		沟通能力; 问题解决能力; 主动性; 敬业负责; 团结协作			
	其他		—			

11.2.4 策划助理岗位职责说明

策划助理,有的房地产公司会称其为策划文案或策划文员,是协助策划部其他工作人员完成策划部工作的岗位。策划助理主要负责市场研究策划资料准备,资料整理、打印等文书工作,协助撰写相关策划报告及其他相关工作,其具体职责如下:

- (1) 参与营销活动,配合营销活动会场布置及其他事宜。
- (2) 协助策划专员撰写相关市场策划方案、广告策划方案,并有效地组织实施和监督。
- (3) 负责搜集相关的广告报价,材料及样板信息,以及最新的市场信息资料,建立及维护营销信息库。
- (4) 协助经理制订本部门的月、季、年度的工作计划和总结分析。



- (5) 负责相关市场推广资金计划，监督并作总结分析。
- (6) 进行市场调查策划，提出市场调查提纲、问卷。
- (7) 进行定位策划，进行项目定位分析，提出项目定位功能、形象、规模、户型、业态、造型、价格等建议报告。
- (8) 进行营销推广策划，提出广告主题、分主题、文案创意和美工建议，组织活动策划。
- (9) 负责广告制作发布、楼宇制作、装修售楼部等营销宣传的执行。
- (10) 收集各种房地产营销策划、规划设计、广告装潢等信息资料。
- (11) 协助完成公司CI、VI的策划工作。
- (12) 负责广告费用计划并组织实施及监控。
- (13) 打印各类策划报告或文稿。
- (14) 对部门内所有文件进行归类整理、立档、归档。
- (15) 完成上级领导临时安排的其他工作。

11.3 房地产公司销售部岗位职责说明

房地产公司销售部又称经营部，负责制订与执行销售计划，适时调整销售策略以达到销售目标的工作。销售部一般设置的工作岗位主要包括销售部经理、销售主管、销售代表和销售助理等。

在大型房地产公司中，销售部还会设立代办专员帮助客户完成销售流程及相关手续。除此之外，由于销售部涉及过多的资金来往，因此，很多大型企业会在销售部设立专门处理财务的相关岗位，如财务会计、出纳或收款员等职务。下面将分别对他们的岗位职责进行说明。

11.3.1 销售部经理岗位职责说明

销售部经理受营销总监直接领导，主要是组织、安排、落实销售部的各项工作，领导完成项目销售工作，其具体职责见表11-10。

表11-10 销售部经理岗位职责说明

岗位名称	销售部经理	岗位编号	—
所在部门	销售部	职系	管理职系
直接上级	营销总监	直接下级	销售主管、收款员、代办专员、销售助理、财务会计、出纳
1. 本职			
(1)协助营销总监拟定公司整体的销售管理制度、销售策略和销售计划等			
(2)负责销售定价组织和所有项目销售总体状况的监督管理，以及项目销售策划组织等			
2. 职责与工作任务			
职责一	职责表述：组织销售管理、销售策划具体工作的落实		工作时间百分比：40%
	工作	负责组织商品房销售定价并上报	
	任务	负责组织项目销售策划并实施	



(续)

职责一 工作任务	负责根据市场情况和项目的具体情况,制订项目销售策略
	负责销售计划和方案的实施,制定客户政策、管理合同签约和管理客户档案,包括销售公司的选择并通过项目销售经理管理销售工作
	负责建立并调整有关巡展及电子商务等新的营销系统
	负责根据销售要求,建立相应的公关宣传体系,包括所有外包公司的选择及监督
	建立广告宣传的策略系统,并根据具体进展及时调整
	监督所有策略的执行,包括展会、各类销售工具、大众媒体宣传等工作
	接待流程的监督与控制,解决突发问题
	督促客户回访、成交后履约工作的安排
	处理销售现场的突发事件
	监督销售主管、置业顾问的客户接待登记工作
	控制楼盘的销售进度,制作并负责售楼现场销控
	妥善处理客户投诉
	配合相关部门,协调好与客户之间的关系
	搜集和整理客户的租售资料,并妥善分类、保管和存档,每月编写统计及分析报表,呈送有关部门
	协助办理客户签约手续
	协调配合业务员与客户的谈判,监督接待、谈判签约等销售进程,促进成交,审核合同条款
	制订并组织销售业务流程、监督实施
	制订并组织填写各类销售统计报表,监督建立客户档案管理
	参与经济合同的谈判及销售合同的审核认定
	安排代办服务计划,并参与代办服务的对外协调
职责表述:销售管理制度建设、部门内部建设和相关组织管理	
职责二 工作任务	工作时间百分比:20%
	组织制定和落实各项销售管理制度、管理规程
	指导销售人员做好日、周、月销售统计及分析工作
	负责售楼现场销售人员日常业务培训,提高销售人员的营销技巧
	负责指导下属员工制订阶段性工作计划,并督促执行
	负责部门内工作任务分工,合理安排人员
	负责部门人员任用、晋升、考核及培训计划的实施
	负责控制部门预算,降低营销费用成本
职责三 工作任务	主持销售例会,对销售工作作总结分析
	职责表述:拟订公司整体的销售策略和计划
	工作时间百分比:15%
	定期组织安排房地产市场调查与分析,全面掌握市场情况,为公司经营决策提供依据
	收集整体销售状况、公司竞争态势等方面的信息
	了解市场及周边铺位写字楼、住宅信息状况,开拓新的租售策略和租售方案
	组织拟订年度销售计划及各阶段销售目标
提出整体销售策略的建议方案	
根据市场状况及时调整销售策略及销控计划,策划组织各项销售工作	



(续)

职责四	职责表述:部门间关系、外部关系沟通协调	工作时间百分比:20%
	对政府部门、广告公司等外部单位的协调	
	协调各部门对销售部的配合工作	
	维护并开拓客户,建立经常性联系渠道	
职责五	职责表述:完成上级领导交办的其他任务	工作时间百分比:5%
3. 权力		
销售计划、销售定价方案、销售策划方案的建议权		
销售管理制度建设的建议权		
对销售活动的现场指挥权		
代表公司与客户的谈判权		
对所属下级的工作有安排、监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
预算内费用使用审批权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	策划部、财务部、总经办、行政办公部	
外部协调关系	市、区房管局,工商局,银行,市公积金中心、物业公司	
5. 任职资格		
教育水平	本科以上学历	
专业	建筑、房地产管理、市场营销、企业管理等相关专业	
培训经历	营销培训、管理理论培训	
经验	具备4年以上的销售工作经验,具备实际的主持房地产行业销售部门的经验	
知识	具备一定的营销知识、财会专业知识,相关的经营管理知识、法律知识、房地产知识、文书写作知识	
技能技巧	具备基本的办公软件使用能力、网络基本应用能力,具备较强的沟通能力、公关能力、计划执行能力、组织协调能力、领导能力、判断与决策能力、影响力、客户服务能力	
个人素质	较强的工作责任心,善于调动下属积极性,思维具有开放性	
6. 其他		
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)	
工作环境	办公场所	
工作时间特征	没有明显节假日	
所需记录文档	销售系统管理文件、经济档案文件等	
备注		

11.3.2 销售主管岗位职责说明

表11-11是针对销售主管岗位的职责说明。



表 11-11 销售主管岗位职责说明

岗位名称	销售主管	岗位编号	—
所在部门	销售部	职系	销售/营销职系
直接上级	销售部经理	直接下级	销售代表

1. 本职

- (1) 负责执行公司的销售目标和销售计划
- (2) 负责对销售人员的管理和考核

2. 职责与工作任务

职责一 工作 任务	职责表述:协助制订相关规章制度和年度销售计划;协助销售部收集信息,制订销售策略和销售价格方案	工作时间百分比:10%
	负责对现行销售体制的优化研究及设计,拟定相关制度和规范	
	协助制订年度销售计划	
	协助销售部拟定项目销售策略和销售价格方案	
根据客户和销售人员的反馈信息,组织编写市场需求报告		
职责二 工作 任务	职责表述:项目销售管理	
	工作时间百分比:60%	
	负责项目销售计划的落实,分解并制订销售人员阶段性销售计划,并负责监督其实施	
	组织对销售人员培训,学习公司各项销售管理制度、管理规程	
	配合策划部策划方案的执行,组织人员进行不同形式的产品促销	
	负责编制产品促销计划,上报领导审批,并组织销售人员具体实施	
	安排代办服务计划,并参与代办服务的对外协调	
	安排合同管理,负责商品房买卖合同的审核	
	在销售部核定的幅度范围内决定销售价格变动,匡算项目销售回款状况	
	负责组织房屋交付的各项准备工作,包括房产证的办理和发放以及客户银行按揭手续的办理等工作	
	负责组织已成交客户关系的维护和客户资料的整理保管工作	
	负责抽查物业公司的合同履行情况	
	负责协助部门经理进行项目销售现场的监督管理工作	
	收集、总结经过提炼、证实有效的销售策略、促销策略,在全公司推广,提高销售系统运营效率	
	建立、实施优秀销售人员单项排名、奖励考评激励计划,调动他们的工作积极性,提高销售人员的忠诚度和组织绩效	
	接待客户,登记来电来访,办理认购、预售、签订购房合同,收取缴款凭证,开立收据,登记销售台账,归纳销售报表	
	汇总购房合同、销售台账、收据、客户缴款凭证,定期移交给财务部	
	参与重大销售谈判和签订合同,审核合同及相关资料填写	



(续)

职责表述:部门内部组织管理工作		工作时间百分比:25%
职责三 工作任务	负责准备产品销售相关资料	
	负责控制授权范围内的销售费用支出	
	协调与公司各部门的关系,保证销售工作顺利进行	
	负责销售人员的考核和激励,拟订销售人员的提成分配方案	
	负责项目销售收支统计	
	召开例会,定期对销售情况进行汇总	
	负责指导本部门销售资料的登记、保管、整理、存档等管理工作	
	负责召集部门的销售会议及业务培训工作,可在经理授权下主持业务会议及其他重要工作会议	
	定期向部门经理递交工作计划和总结	
职责四	职责表述:完成上级领导交办的其他任务	工作时间百分比:5%
3. 权力		
销售计划、销售定价方案、销售策划方案的建议权		
销售管理制度建设的建议权		
销售人员的聘用权		
对销售人员的工作有安排、监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的业务水平和业绩有考核评价权		
授权范围内的销售费用使用审批权		
4. 工作协作关系		
内部协调关系	公司所有部门	
外部协调关系	市、区房地局,客户,工商局,银行,物业公司	
5. 任职资格		
教育水平	专科以上学历	
专业	房地产管理、市场营销、企业管理等相关专业	
培训经历	营销培训、管理理论培训	
经验	具备2年以上的销售工作经验,具备实际的主持项目销售的经验更佳	
知识	具备一定的营销知识、财会专业知识,相关的经营管理知识、法律知识、房地产知识	
技能技巧	具备基本的办公软件使用能力、网络基本应用能力,具备较强的沟通能力、公关能力、计划执行能力、组织协调能力、领导能力、判断与决策能力、影响力、客户服务能力	
6. 其他		
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)	
工作环境	办公场所,现场	
工作时间特征	无明显节假日	
所需记录文档	销售计划,销售状况统计,销售管理规定、通知,合同等经济档案文件等	
备注		



11.3.3 销售代表岗位职责说明

销售代表主要从事房地产项目客户接待、促使购买及客户跟踪服务，并根据客户反馈信息进行分析处理的工作。销售代表又称售楼员、置业顾问、营销专员等，本书将其统称为销售代表，其具体职责见表 11-12。

表 11-12 销售代表岗位职责说明

岗位名称	销售代表		岗位编号	—							
所在部门	销售部		直接上级	销售主管							
1. 职责与工作任务											
职责一	表述	销售合同的把关与考核									
	工作	保证销售合同内容无模糊概念,无不当用语,无违法条款									
	任务	保证签订的合同内容无争议,无损害公司经济利益的条款									
职责二	表述	楼盘的招商及销售、出租管理工作									
	工作任务	积极参与各种销售促销活动,按要求完成各阶段销售任务									
		依照销售工作流程,负责接待、看楼、谈判、签约工作									
		协助办理销售手续,并做好档案分类管理									
		例会负责向销售主管及时汇报销售情况,如遇问题及时提出									
		负责房屋售后或出租后服务的交接和相关证件的办理									
		热情接待客户来访、来电,耐心、热情、准确地解答客户咨询									
		熟悉并掌握公司楼盘的有关情况,并热情地向客户介绍,有效推介楼盘,代表公司与客户谈判,并准确签订购房订单及合同									
		收集客户信息,并作出详细的分析,追踪有效客户									
		对销售调控(房号、付款方式、价格)提出合理化建议									
		对目标区域的重点楼盘进行调研,并对相关的市场信息进行收集,形成文字报告									
		记录销售相关数据,积极向经理汇报,协助编制销售报表									
		及时通知业主办理有关手续,积极处理客户纠纷									
		协助有关部门办理房屋按揭手续									
		与业主保持良好的沟通,积极解答业主疑问,上报业主意见									
		协助策划部进行宣传推广、市场调研									
职责三	表述	协助俱乐部会员的拓展工作									
	工作任务	及时反馈客户情况及销售中的各种问题									
		配合销售主管完成市场调查及信息反馈工作									
		负责市场信息的收集与统计									
职责四	表述	负责定期进行周边项目调查,了解、收集并整理汇报竞争对手的相关信息									
	工作	负责客户需求信息的收集									
完成上级领导交办的其他工作											
2. 权力											
销售现场的监督权											
与销售代理公司沟通协调以及要求更换销售人员的权力											



(续)

3. 任职资格	
教育水平	专科以上学历
专业	市场营销专业、管理专业及其他相关专业
经验	1年以上营销工作经历
知识与技能技巧	具备相应的管理知识、市场营销知识、市场调查知识 熟练使用 Microsoft Office 专业办公软件 具有一定的领导能力、判断能力、协调能力、人际交往能力、计划与执行能力、统计分析能力
4. 岗位特征	
使用设备	一般办公设备
办公场所	办公室内,根据工作需要出差
工作时间	正常工作时间,根据工作需要加班加点
备注	

11.3.4 销售助理岗位职责说明

销售助理又称销售内勤或销售秘书，主要负责完成销售部的后勤工作并协助销售代表工作，其具体职责见表 11-13。

表 11-13 销售助理岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	销售助理	岗位编号	—
	所在部门	销售部	岗位定员	—
工作关系	公司外部相关单位名称： 客户	直接上级岗位： 客户服务主管 ↓ 销售助理 ↑ 直接下级岗位： —	公司内部相关部门及岗位： —	
职位设置目的： 通过为销售人员提供服务和支持,做好销售后台服务管理工作,促进公司销售目标的实现				
主要工作职责	序号	概述	内容描述	
	1	接待客户	接待所有来访客户,根据客户初访、回访、电约、咨询、办事等不同情况准确进行分单及为客户提供相关服务,同时做好前台记录	
			接转销售中心所有来电,对客户咨询电话按顺序转接各销售小组,其他电话转接相关部门	
			处理销售人员之间分单,并留存原始依据	
			维护良好客户关系,树立公司形象	



(续)

	序号	概述	内容描述			
主要工作职责	2	文档管理	将销售代表填写的来访客户洽谈记录单准确、及时地录入计算机资料库			
			销售部各种文档资料的收、发及归档工作			
			客户优惠物业管理费单据的存档工作			
			打印各类文稿件			
	3	信息管理	将前台记录的各项客户统计数据汇总上报			
	4	销售现场管理	销售现场电视、背景音乐的播放、维护和管理			
			销售现场及样板间所有资料架的布置、摆放			
			定期盘点各种楼书资料的库存数量,按时上报市场推广部,发现不足及时申请以保证现场的正常使用			
			销售前台办公环境、秩序的维护			
			负责售楼点卫生维护和售楼部设施完好			
	5	行政管理	协助部门经理进行销售现场成本控制			
	6		销售部办公用品、礼品的申领、发放、管理			
	7		负责售楼部人员考勤			
	协助部门经理开展相关政府部门公共关系协调管理					
工作职权	业务类		对本岗位相关工作内容有提案权、监控权			
	费用审批类		—			
	人事类		—			
任职资格	教育程度		中专及以上学历	专业	市场营销或相关专业	
	工作经验		1年以上相关工作经验			
	资格证书		—			
	业务技能		有房地产公司行政管理经验,具有较强的亲和力,形象气质佳,语言表达能力强,有较强的沟通能力			
	语言	英语	—			
		其他	—			
	计算机水平		熟练掌握办公自动化软件			
	能力与素质		沟通能力; 团结合作; 技术应用能力; 问题解决能力; 敬业负责			
	其他		—			



11.3.5 代办专员岗位职责说明

代办专员是在大型房地产公司中设立的一个服务性岗位，主要负责房屋销售的相关手续代办工作，其具体职责见表 11-14。

表 11-14 代办专员岗位职责说明

岗位名称	代办专员	岗位编号	—		
所在部门	销售部	职系	行政事务		
直接上级	销售部经理	直接下级	—		
1. 本职					
办理房屋销售的相关代办手续,为项目销售服务					
2. 职责与工作任务					
职责一	职责表述:代理商品房购房者产权办理		工作时间百分比:40%		
	工作任务	整理客户个人资料及房屋产权档案资料,联系客户办理产权委托手续			
		与房管局各职能室接洽,办理产权各种手续			
		与银行、律师事务所联系作产权抵押登记手续			
职责二	职责表述:代理客户住房贷款(银行按揭)		工作时间百分比:20%		
	工作任务	负责贷款合作银行前期的资料准备工作			
		负责个人贷款中开发商的保证手续工作以及客户逾期还款后开发商的垫付手续工作			
		银行放贷后贷款合同的上机存档工作			
职责三	职责表述:代理客户的公积金贷款业务		工作时间百分比:20%		
	工作任务	协调公积金贷款中的问题			
		与购房者的公积金放贷银行协调,督促银行放贷手续办理			
职责四	职责表述:代理客户的购房契税减免业务		工作时间百分比:15%		
	工作任务	整理客户资料归集建档,联系客户办理委托手续			
		到税务局申请对符合条件的客户契税减免			
职责五	职责表述:完成上级领导交办的其他工作		工作时间百分比:5%		
3. 权力					
公积金贷款、住房按揭贷款中出现问题时的建议权					
客户手续办理的代理权					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	财务部				
外部协调关系	房管局、税务局、测绘机构、银行、公积金管理部门、律师事务所				
5. 任职资格					
教育水平	专科以上学历				
专业	房地产管理等相关专业				
培训经历	房屋销售的相关法律、法规的培训				
经验	具备 1 年以上行业工作经验				



(续)

知识	具备相关的法律知识,熟悉政策文件和按揭、公积金贷款的相关业务流程,具备相应的房地产行业知识
技能技巧	具备基本的办公软件使用能力、网络基本应用能力,具有较强的沟通协调能力、人际交往能力、公关能力、影响力、判断与决策能力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)
工作环境	办公场所,经常外出
工作时间特征	正常上班时间
所需记录文档	相关合同文本、产权证登记的过程手续记录
备注	



11.3.6 销售部财务会计岗位职责说明

表11-15是针对销售部财务会计岗位的职责说明。

表11-15 销售部财务会计岗位职责说明

岗位名称	销售部财务会计	岗位编号	—
所在部门	销售部	职系	财会职系
直接上级	销售部经理	直接下级	—
1. 本职 负责销售中心的日常财会事务处理			
2. 职责与工作任务			
职责一	职责表述:负责销售部支付的大额项目财务费用管理		工作时间百分比:30%
	负责根据广告合同规定和销售部领导的指示进行广告费用支付管理		
	负责根据项目前期管理的要求和销售部领导的批示完成土地补偿费用拨付管理		
	负责土地委托评估、测绘的费用支付管理		
职责二	职责表述:日常财务收支管理、税务手续		工作时间百分比:50%
	商品房销售产权代办手续费收支账务管理		
	销售部人员工资发放账务管理		
	销售部费用报销凭证审核、相关会计账务处理		
	相关会计账簿整理归档		
职责三	职责表述:项目销售收入统计管理		工作时间百分比:15%
	工作 任务	公司所有项目销售收入统计与确认	
		协助销售主管进行项目销售总体提成额度审核	
职责四	职责表述:完成上级领导交办的其他工作		工作时间百分比:5%



(续)

3. 权力	
项目销售收入审核权	
4. 工作协作关系	
内部协调关系	财务部
外部协调关系	银行
5. 任职资格	
教育水平	专科以上学历
专业	财会专业或者相关专业
培训经历	相关的财会业务培训、房地产行业知识培训
经验	具备1年以上财会工作经验
知识	财会专业知识、房地产行业法律法规、政策知识
技能技巧	具备基本的办公软件使用能力,网络基本应用能力,熟练使用财务办公工具,具备计算能力、沟通能力、人际交往能力、综合分析能力、判断与决策能力、计划与执行能力
6. 其他	
使用工具设备	计算机、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)、财务会计工具
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常上班时间,偶尔加班
所需记录文档	财会账簿、统计报表等
备注	

11.3.7 销售部出纳员岗位职责说明

表11-16是针对销售部出纳员岗位的职责说明。

表11-16 销售部出纳员岗位职责说明

岗位名称	销售部出纳员	岗位编号	—
所在部门	销售部	职系	财会职系
直接上级	销售部经理、财务部经理	直接下级	—

1. 本职

- (1)负责现金、银行存款收付结算业务和销售部的费用报销业务
- (2)负责销售部的往来文件发放和登记

2. 职责与工作任务

职责一	职责表述:负责销售部人员的费用报销手续办理		工作时间百分比:20%	
	负责审核费用报销原始凭证,制作报销凭证			
	支付现金,登记现金日记账,做到日清月结			



(续)

职 责 二	职责表述:现金收支管理		工作时间百分比:40%		
	代发销售部人员工资、奖金等				
	负责产权证代办手续费的收款工作				
	负责广告费用的支付				
	负责盘点现金,对照检查银行存款对账单,保证现金账实相符				
	定期核对现金日记账与总账,保证账账、账实相符				
职责表述:负责销售部的文书工作		工作时间百分比:35%			
职 责 三	工作	负责销售部文件的接收、发放登记工作			
	任务	负责销售部相关文件的起草、整理、汇总工作			
职责四	职责表述:完成上级领导交付的其他任务		工作时间百分比:5%		
3. 权力					
对不符合财经法规和财会制度的原始凭证的拒绝入账和拒绝支付现金的权力					
4. 工作协作关系					
内部协调关系	财务部				
外部协调关系	银行				
5. 任职资格					
教育水平	专科以上学历				
专业	财务会计专业或者其他相关会计专业				
培训经历	财务管理培训、会计培训				
经验	持有会计证				
知识	具备相应的财务管理知识、会计知识				
技能技巧	能够熟练使用各种办公软件和各种财务软件,具备基本的网络知识,具有较强的人际交往能力、沟通能力、计划与执行能力				
6. 其他					
使用工具设备	计算机、算盘、一般办公设备(电话、传真机、打印机、Internet/Intranet)				
工作环境	办公室				
工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班				
所需记录文档	汇报文件、报告、总结、公司文件、报表、原始报销凭证、各类账目、工资表、奖金表				
备注					

11.3.8 销售部收款员岗位职责说明

销售部收款员是负责现场售楼部销售房款收缴工作的岗位。收款员属于销售部财务类岗位之一,具体职责如下:

- (1) 负责现场售楼部销售房款的收缴工作。
- (2) 在收款过程中,如收现金,要仔细检查现金的真伪;如收支票,要仔细检查支票上的日期、金额、大小写、防伪标记等。



(3) 对于当天所收取的房款，不论是支票还是现金，也不论其金额大小，应一律缴存于公司财务部，特殊情况应向公司财务部报告。

(4) 开具发票时，一定要按购房合同单价、面积，核准应收房款金额，以防止错收或少收，并仔细填写“预收房款明细表”，保证账实相符。

(5) 及时做好当天的收款红线，建立客户交款台账，月终，根据当日上报的红线进行账务核对，然后分类汇总，填报相关报表，保证账账相符。

(6) 完成上级领导交办的其他工作。

11.4 房地产公司招商部岗位职责说明

在商业地产公司中，一般会设置招商部负责公司商业项目的策划和推广招商工作。招商部设置的岗位一般有招商总监、招商经理、招商办公室主任、招商主管和招商专员等，下面将对他们的岗位职责进行说明。

11.4.1 招商总监岗位职责说明

招商总监是招商部级别最高的岗位，负责统筹管理招商部的招商工作和部门内外的组织协调工作，有些房地产公司没有设置招商总监职位，其岗位职责由招商经理负责。招商总监岗位具体的岗位职责如下：

(1) 负责商业项目的规划、布置、策划、推广和招商工作。

(2) 负责项目的招商政策、合作方式的制订。

(3) 负责项目的合同文本制定、合同洽谈、合同签订、合同执行、合同中止和合同管理工作。

(4) 负责招商部门的日常管理工作，避免合同风险，确保合同的规范有效。

(5) 负责商铺租金和费用的测算以及各种经营指标的制订。

(6) 负责市场信息和消费动态的收集、跟踪和分析工作，密切关注和研究房地产市场、资本市场的相关信息，按时定期上报公司。

(7) 负责各种促销方案的制订和措施的落实。

(8) 对招商信息进行审核和洽谈，对下一步工作的开展提出意见。

(9) 负责客户关系的建立、维护工作。

(10) 负责店铺的二次装修管理与协调。

(11) 负责招商部的日常工作。

(12) 制订招商计划，定期组织员工进行招商情况分析，进行目标绩效考核。

(13) 组织本条线标杆企业学习工作，以及在学习、考察后组织内部改革方案的研究和督促落实工作。

(14) 负责部门ERP监控系统的推进工作，根据公司战略规划配合公司信息化建设，包括ERP管理、一卡通、视频电话会议、外围监控体系等，发挥配合调控的职能作用。

(15) 履行档案管理职责，根据本部门不同种类文件材料形成的特征，负责本部门文件材料的形成、积累、保管和整理立卷归档工作，保证归档文件材料的完整性、准确性、系统性，并按规定时间移交本部门集中保管。



- (16) 负责相关会议决议的落实工作。
- (17) 完成上级交办的其他工作。

11.4.2 招商经理岗位职责说明

招商经理主要负责协助部门总监完成招商工作，其具体的岗位职责如下：

- (1) 维护公司利益，贯彻执行公司的各项指示。
- (2) 全面负责招商部的各项日常管理工作。
- (3) 组织制定招商部的管理制度，并负责实施。
- (4) 制订培训计划、考核制度，并负责落实。
- (5) 制订并实施具体招商工作的战略规划方案。
- (6) 建立和培养高素质的商业管理团队。
- (7) 完成上级领导交办的其他工作。

11.4.3 招商办公室主任岗位职责说明

招商办公室主任负责招商部日常工作，确保招商部的正常运作，其具体的岗位职责如下：

- (1) 负责办公室日常工作。
- (2) 组织起草招商部各类文件，并上传下达。
- (3) 负责招商部各类档案、文件归档管理工作。
- (4) 协调各部门之间的工作关系，督促、检查、考核各岗位职责完成情况。
- (5) 维护招商部正常运作，做好考勤、人事、卫生管理工作。
- (6) 负责办公用品及车辆的管理，搞好外部来访、接待安排。
- (7) 完成上级领导交办的其他工作。

11.4.4 招商主管岗位职责说明

招商主管受招商经理领导，协助实施招商计划，其具体的岗位职责如下：

- (1) 遵守公司规章制度，在招商经理的领导下开展工作。
- (2) 协助招商经理制订所有招商项目的整体招商计划并实施执行。
- (3) 带领招商人员有序开展工作，开拓市场、发现优商。
- (4) 维护团队利益，辅导招商人员业务学习。
- (5) 建立考评制度，提高招商效率，完成工作目标任务。
- (6) 完成上级领导交办的其他工作。

11.4.5 招商专员岗位职责说明

招商专员负责执行上级领导交办的招商任务，其具体的岗位职责如下：

- (1) 爱司爱岗、敬业乐业、廉洁奉公。
- (2) 认真执行上级领导布置的各项招商工作。
- (3) 遵守公司规章制度，熟习钻研业务知识，提高技能。
- (4) 在招商中，时刻以公司利益为重，不做损害企业利益的事。



- (5) 做好经营户与企业的沟通工作，解决好招商中存在的矛盾。
- (6) 完成招商任务。
- (7) 完成上级领导交办的其他工作。

11.5 房地产公司客户服务部岗位职责说明

大型房地产公司中，往往会设置客户服务部（简称“客服部”）跟踪客户，负责协助销售部解决客户咨询、挖掘潜在客户和组织售后服务等工作。在有的企业中，客服部还会兼任销售代办员的岗位职责。客户服务部设置岗位时，一般包括客户服务部经理、客户服务主管、客户代表、产权代表和客户服务部秘书，下面将对上述岗位是职责进行说明。

11.5.1 客户服务部经理岗位职责说明

表 11-17 是针对客户服务部经理岗位的职责说明。

表 11-17 客户服务部经理岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	客户服务部经理	岗位编号	—
	所在部门	客户服务部	岗位定员	—
工作关系	<p>公司外部相关单位名称： 新闻媒体、政府机构等专业机构</p> <p>直接上级岗位： 营销总监</p> <p>客户服务部经理</p> <p>直接下级岗位： 客户服务主管、客户代表、产权代表、客户服务部秘书</p> <p>公司内部相关部门及岗位： 总经办、人力资源部、策划部、销售部、工程部、成本管理部、财务部</p>			
职位设置目的： 负责对公司客户服务工作的全面管理，保证公司的客服工作顺利推进				
主要工作职责	序号	概述	内容描述	
	1	制度计划管理	根据总公司的目标和计划，确定本部门的工作目标和中长期计划，并组织实施	
			统筹安排各项计划，明确内部业务与分工	
			负责售后服务网络的发展和规划	
			建立客户满意制度并实施督导	
	2	客户关系平台建立	负责组织客户资源的管理，建立客户关系平台	



(续)

	序号	概述	内容描述		
主要工作职责	3	客户关系管理	配合社区文化活动的组织策划工作,开展客户关系管理		
	4	论坛管理	负责网站论坛等对外渠道的舆论宣传导向引导的管理工作		
	5	权证办理	负责权证的办理工作的管理		
	6	投诉管理	负责客户投诉工作的管理,以及对重大投诉事件进行组织策划处理,向公司领导提出合理化意见		
	7	危机处理	负责客户危机事件的处理,向公司领导提出合理化意见		
	8	满意度调查	组织公司客户满意度调查工作,组织客户满意度统计分析,并提供改进意见		
	9	政府关系维护	负责协调与当地政府部门的关系		
	10	标准化客服管理	建立、实施公司标准化客户服务管理机制并进行管理		
	11	客服品牌建设	负责整个公司的客服满意度监管控制与客服品牌建设		
	12	部门内部工作	负责客户的文书工作、文件收发、登记、归档、打印、会议记录、通知传递 编制并组织执行部门年度/月度预算,合理利用部门预算支出 监督和指导下属完成岗位工作目标 协调本部门与其他部门之间的关系,以促进各项工作顺利的开展 提出部门岗位设置和部门人员职位异动建议,为人力资源管理部门提供决策参考 与下属沟通订立下属季/年度绩效考核指标,负责与下属员工进行绩效面谈,签订绩效改善建议书并辅导实施 组织部门内部培训,不断培养下属,提升下属工作能力 负责沟通和协调本部门和各相关的业务合作单位、政府主管部门之间的关系 负责部门物品和示范样板房物品的登记保管事务		
	13	其他	完成上级交代的其他工作		
工作职权	业务类		对公司客服体系建设有提案权		
			对本部门的工作方案有审核权		
			对公司的客服机制实施有监控权		
			对公司的客服发展战略有建议权		
	费用审批类		对本部门的费用具有审核权		
	人事类		对本部门人员的工作有考核权		
			对本部门人员的任免有建议权		
			对本部门人员的奖惩有建议权		
任职资格	教育程度		本科或本科以上学历	专业	房地产、经济管理及其他相关专业
	工作经验		具有5年以上相关专业工作经验		
	资格证书		—		



(续)

任职资格	业务技能		具有丰富的客户投诉纠纷解决能力、较强的综合管理能力
	语言	英语	良好的英语听、说、读、写能力
		其他	—
	计算机水平		能熟练使用各种办公软件并掌握互联网使用技能
	能力与素质		计划能力； 组织协调能力； 培育辅导能力； 质量导向能力； 客户导向能力
	其他		积极灵活，善于与人沟通

11.5.2 客户服务主管岗位职责说明

客户服务主管，简称为客服主管，有些房地产公司会称其为客户服务主任或售后服务主任，主要负责协助部门经理完成客户的咨询服务工作，其具体的岗位职责见表 11-18。

表 11-18 客户服务主管岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	客户服务主管	岗位编号	—												
	所在部门	客户服务部	岗位定员	—												
工作关系	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 30%;"> 公司外部相关单位名称： — </div> <div style="text-align: center;"> 直接上级岗位： 客户服务部经理 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 30%;"> 公司内部相关部门及岗位： 策划部、销售部、工程部、 成本管理部、财务部 </div> </div> <pre> graph TD Manager[客户服务部经理] --> Supervisor[客户服务主管] Supervisor --> Representative[客户代表] </pre> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> 客户服务主管 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 30%;"> 直接下级岗位： 客户代表 </div> </div>															
主要工作职责	<p>职位设置目的： 根据客服工作要求，负责对公司客服标准化流程的制订推广实施，对公司的客服工作给予专业支持，以保证公司的客服工作顺利推进</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">序号</th><th style="text-align: left;">内容描述</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td><td>负责组织客户联谊会等社区文化活动，开展客户关系管理工作</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td><td>负责一般客户投诉信息的处理及重大投诉的前期处理</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td><td>建立公司客户投诉处理与客户回访制度，争取访问每一位公司客户，并将客户意见的收集与反馈</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td><td>及时向部门经理与涉及投诉的部门反映问题，督促答复及处理方案</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td><td>做好客户投诉记录，跟踪客户投诉问题的处理过程并与客户保持沟通联系</td></tr> </tbody> </table>				序号	内容描述	1	负责组织客户联谊会等社区文化活动，开展客户关系管理工作	2	负责一般客户投诉信息的处理及重大投诉的前期处理	3	建立公司客户投诉处理与客户回访制度，争取访问每一位公司客户，并将客户意见的收集与反馈	4	及时向部门经理与涉及投诉的部门反映问题，督促答复及处理方案	5	做好客户投诉记录，跟踪客户投诉问题的处理过程并与客户保持沟通联系
序号	内容描述															
1	负责组织客户联谊会等社区文化活动，开展客户关系管理工作															
2	负责一般客户投诉信息的处理及重大投诉的前期处理															
3	建立公司客户投诉处理与客户回访制度，争取访问每一位公司客户，并将客户意见的收集与反馈															
4	及时向部门经理与涉及投诉的部门反映问题，督促答复及处理方案															
5	做好客户投诉记录，跟踪客户投诉问题的处理过程并与客户保持沟通联系															



(续)

	序号	内容描述		
主要工作职责	6	负责客户危机事件的前期处理,以及向公司领导提出合理化意见		
	7	负责公司客户满意度调查工作,对客户满意度统计分析,并提供改进意见		
	8	协助完成公司客服机制的建设与推广实施		
	9	协助完成公司客服标准的制定		
	10	协调组织公司客服工作的监管与测评		
	11	全面总结分析客服信息及客户对产品反馈信息		
	12	建立健全客服工作的培训体系		
	13	策划、组织客户公共关系活动与社区文化活动,维护公司品牌形象		
	14	编制会员俱乐部宣传资料,招募新会员(含新会员入会资格认定、审查及办理入会登记、发放会员卡等手续)		
	15	定期向会员与客户寄送、派发俱乐部杂志及公司开发楼盘有关信息资料,保持信息互通		
	16	建立公司客户与会员资料完整数据库并管理		
	17	收集各竞争对手及其他公司的客户服务动态		
	18	参与互联网与公司开发项目的BBS讨论,负责客户投诉电子邮箱管理与回复		
	19	建立公司“发言人”制度,回答解释客户问题与建议,介绍产品的特点与优势,发布有关广告促销活动信息		
	20	为客户提供必要的房地产政策、法律、法规及房地产专业知识咨询		
	21	在特定时间完成客户联络、沟通工作,并于年、节等特殊日期给客户寄送礼品工作		
	22	配合销售主管完成客户的入住工作		
	23	负责服务区内的商务服务、特约服务,经审核、收费、批准后负责组织实施		
	24	项目开发完成后,负责将有关客户资料转移交给物业公司		
	25	直接上级文稿的编写及打印		
	26	公司内部、外部各类文件的传送、接收		
	27	部门考勤、奖惩的记录并于例会通报		
	28	根据规定及上级指示组织、安排部门会议,并做会议纪要		
	29	完成上级领导交办的其他工作		
工作职权	业务类	对公司客服体系建设有建议权		
		对公司标准化客服机制实施有监督权		
	费用审批类	—		
	人事类	—		
任职资格	教育程度	大专或大专以上学历	专业	房地产、经济管理及其他相关专业
	工作经验	具有3年以上相关专业工作经验		
	资格证书	—		
	业务技能	扎实的客服管理专业知识,丰富的客服工作经验,较强的沟通协调能力;了解房地产运作流程,熟悉销售及项目运作流程,具备一定的工程、销售及物业知识		



(续)

任职资格	语言	英语 其他	一定的阅读能力 —
	计算机水平		熟练使用各种办公软件及互联网使用技能
	能力与素质		敬业负责； 自我发展能力； 沟通能力； 问题解决能力； 客户导向能力
	其他		

11.5.3 客户代表岗位职责说明

客户代表又称客服、客服专员和售后服务员等，主要负责对客户的咨询和投诉信息进行及时地传递和处理，其具体的岗位职责见表 11-19。

表 11-19 客户代表岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	客户代表	岗位编号	—
	所在部门	客户服务部	岗位定员	—
工作关系	<p>公司外部相关单位名称： 销售代理机构、银行、客户、物业公司、相关政府部门</p>	<p>直接上级岗位： 客户服务主管</p> <p>客户代表</p> <p>直接下级岗位： —</p>	<p>公司内部相关部门及岗位： 策划部、销售部、工程部、 成本管理部、财务部</p>	
职位设置目的： 确保客户咨询及客户投诉信息得到有效的传递及处理				
主要工作职责	序号	概述	内容描述	
	1	信息登记	负责客户咨询及投诉信息的接收、登记	
	2	信息处理	负责客户咨询及投诉信息的分类判断	
	3	客户咨询及投诉	解决现场能立刻解决的客户咨询及客户投诉，向相关责任部门传递重大投诉信息、热点投诉信息，并提出处理建议	
	4	投诉处理	对重大投诉、热点投诉处理情况的跟踪及回访	
	5	满意度调查	负责客户满意度调查工作，通过电话等非现场的方式进行客户满意度调查	
	6	月供催收	<p>催收、催缴本地开发项目贷款客户的银行月供欠款</p> <p>收取交款凭证，开立收据登记销售台账，并负责收取相关资料</p>	



(续)

主要工作 职责	序号	概述	内容描述		
	6	月供催收	负责客户资料的收集,购房尾款的催收,并建立客户档案,对销售资料进行管理		
	7	对外关系处理	收集客户对工程的意见,及时反馈到工程部		
			做好对外公关工作		
			配合销售部做好现场活动		
	8	其他	完成上级交代的其他工作		
	业务类		对公司客服体系建设有建议权		
	费用审批类		—		
	人事类		—		
工作职权	教育程度		专科以上学历	专业	房地产、经济管理及其他相关专业
	工作经验		具有1年以上相关专业工作经验		
	资格证书		—		
	业务技能		熟悉客户服务的相关流程,良好的团队协作能力		
	语言	英语	—		
		其他	—		
	计算机水平		能熟练使用各种办公软件及掌握互联网使用技能		
	能力与素质		敬业负责; 团结合作; 问题解决能力; 客户导向能力; 自我发展能力		
	其他		—		
任职资格	—				

11.5.4 产权代表岗位职责说明

表11-20是针对产权代表岗位的职责说明。

表11-20 产权代表岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	产权代表	岗位编号	—
	所在部门	客户服务部	岗位定员	—
工作关系	公司外部相关单位名称： 权证办理机构	直接上级岗位： 客户服务部经理	客户服务部秘书	公司内部相关部门及岗位： —
			←直接下级岗位： —	



(续)

主要工作职责	职位设置目的： 确保权证办理工作的顺利开展			
	序号	概述	内 容 描 述	
	1	证件办理	协助办理商品房预售证	
	2	编制两书	协助编制《住宅使用说明书》和《住宅质量保证书》	
工作职权	其他		完成上级交代的其他工作	
	业务类		—	
	费用审批类		—	
任职资格	人事类		—	
	教育程度		专科以上学历	专业 房地产相关专业
	工作经验		—	
	资格证书		具有1年以上相关专业工作经验	
	业务技能		—	
	语言	英语	—	
		其他	—	
	计算机水平		能熟练使用各种办公软件,掌握互联网使用技能	
	能力与素质		敬业负责; 团结合作; 解决问题能力; 客户导向能力; 自我发展能力	
	其他		—	

11.5.5 客户服务部秘书岗位职责说明

表 11-21 是针对客户服务部秘书岗位的职责说明。

表 11-21 客户服务部秘书岗位职责说明

基本信息	本岗位名称	客户服务部秘书	岗位编号	—
	所在部门	客户服务部	岗位定员	—
工作关系	<p>公司外部相关单位名称 : 权证办理机构</p> <pre> graph TD A[公司外部相关单位名称 : 权证办理机构] --> B[直接上级岗位 : 客户服务部经理] B --> C[客户服务部秘书] C --> D[直接下级岗位 : —] </pre> <p>公司内部相关部门及岗位 : —</p>	<p>直接上级岗位 : 客户服务部经理</p> <p>客户服务部秘书</p> <p>直接下级岗位 : —</p>		



(续)

	序号	概述	内 容 描 述		
主要工作职责	1	接待	负责来访客人的接待及指引		
	2	电话转接	负责总机电话的转接		
	3	公文发放	负责部门公文的发放工作		
	4	考勤	负责考勤的统计工作		
	5	信息维护	负责公告信息的维护		
	6	其他	完成上级交代的其他工作		
工作职权	业务类		—		
	费用审批类		—		
	人事类		—		
任职资格	教育程度		专科以上学历	专业	房地产相关专业
	工作经验		—		
	资格证书		具有1年以上相关专业工作经验		
	业务技能		—		
	语言	英语	—		
		其他	—		
	计算机水平		能熟练使用各种办公软件,掌握互联网使用技能		
	能力与素质		敬业负责; 团结合作; 问题解决能力; 客户导向能力; 自我发展能力		
	其他		—		

同类书推荐

房地产开发公司管理制度丛书

该套丛书根据房地产开发企业的组织结构和部门设置，贴近房地产开发企业的各项具体工作职能，主要针对财务管理部、合同管理部、工程管理部、行政办公管理部、人力资源管理部和项目开发管理部。该套丛书以全面性、实操性、先导性、工具性和范本性有效地指导着房地产开发企业走向科学的规范化管理和发展道路，是房地产开发企业各部门各级管理人士和职员必备的图书。

书名	书号	定价
房地产公司合同管理与常用合同范本大全(第2版)	978-7-111-45139-6	88.00元
房地产开发企业财务管理与成本控制管理实务	978-7-111-32217-7	26.00元
房地产公司组织架构与岗位职责大全(第2版)	978-7-111-47498-2	58.00元
房地产开发企业工程管理实务	978-7-111-33859-8	58.00元
房地产开发企业人力资源管理实务	978-7-111-34162-8	45.00元
房地产开发企业行政办公管理实务	978-7-111-34517-6	39.00元
进军房地产——房地产项目报批报建与开发工作全指南	978-7-111-35480-2	68.00元

物业管理服务实操一本通丛书

该套丛书根据2007年修订的最新《物业管理条例》的精神进行编写，注重物业管理的“服务”本质，主要从物业企业对物业项目的各项管理服务职能、物业企业内部的管理实务、物业企业投标获取管理项目以及各种物业类型的管理服务侧重点四个角度出发进行细分，先后策划编写出版了十多本书，其中多本图书填补了国内物业管理类图书的空白，以其细分性、实操性、工具性而获得物业管理服务从业人士的青睐，是物业管理服务从业人士必备的系统参考图书。

书名	书号	定价
物业安全管理——治安、交通、车辆、消防、应急管理与培训手册	978-7-111-47801-0	48.00元
物业管理管理实操一本通——物业管理接管验收与设施设备维修 养护实务	978-7-111-27722-4	39.00元
物业管理服务投标书编写实操范本——物业服务企业承接业务的秘笈	978-7-111-28258-7	48.00元
物业管理服务方案编写实操一本通	978-7-111-30748-8	39.00元
物业管理客户服务培训与管理手册(第2版)	978-7-111-46586-7	48.00元
物业公众管理制度范本大全	978-7-111-37579-1	29.80元
物业企业行政办公与物资财务管理	978-7-111-37614-9	29.80元
物业企业岗位设置与人力资源管理	978-7-111-37686-6	28.00元
行政办公楼物业管理服务实务	978-7-111-38172-3	58.00元
新物业管理实用表格大全	978-7-111-38554-1	48.00元
写字楼物业管理服务实务	978-7-111-39098-7	56.00元
物业环境管理——绿化保洁培训与管理手册	978-7-111-47597-2	38.00元

同类书推荐

房地产实战营销丛书

该套丛书自2005年8月《三天造就售楼冠军》一书出版以来，分别从房地产项目全程营销的工作流程、房地产营销各部门岗位的工作实务、一手房营销和二手房营销、各种物业类型开发全程策划要诀等四个角度将房地产行业的营销事务进行细分，先后策划编写出版了几十本书，对中国房地产营销界影响深厚，读者好评如潮，是房地产营销从业人员必备的学习参考图书。

书名	书号	定价
问鼎房地产——房地产从业人士实战专业知识一本通(第2版)	978-7-111-37077-2	68.00元
促动楼盘房地产项目优秀开搬活动实战执行方案	978-7-111-21885-2	25.00元
房地产项目可行性研究实操一本通(第2版)	978-7-111-46680-2	68.00元
房地产中介经纪人实用业务知识两日通	978-7-111-24137-9	32.00元
三天造就二手房租售冠军	978-7-111-25823-0	26.00元
二手房交易三日通——高房价下的二手房投资交易指南(第2版)	978-7-111-44934-8	45.00元
房地产实用营销图表大全(第2版)	978-7-111-27256-4	36.00元
三天造就售楼冠军(第3版)	978-7-111-38430-4	48.00元
房地产策划师职业培训实战教程——房地产日常策划业务实操一本通	978-7-111-27707-1	41.00元
房地产项目现场销售管理实操范本	978-7-111-27775-0	38.00元
房地产基础知识	978-7-111-47317-6	35.00元
房地产优秀广告文案创作与鉴赏大全(第2版)	978-7-111-47288-9	98.00元
商业地产项目招商实操一本通	978-7-111-31217-8	39.80元
房地产中介经纪机构人事行政与业务经营管理	978-7-111-31853-8	88.00元
开盘——房地产项目登记派筹与解筹认购实操一本通	978-7-111-31873-6	35.00元
房地产项目销售执行实操一本通	978-7-111-32120-0	39.80元
房地产项目精确定位与前期策划实务	978-7-111-34287-8	42.00元
房地产一线销售管理(第2版)	978-7-111-37583-8	58.00元

余源鹏，中国房地产实操型理论研究大师，百本房地产图书主编，余源鹏房地产大讲坛首席讲师，房地产综合服务门户网站（www.eaky.com）总裁，广州市智南投资咨询有限公司总经理，1978年出生于广东省潮州市饶平县黄冈镇，本科毕业于哈尔滨工业大学土木工程学院建筑工程专业，结业于中山大学企业管理（营销管理方向）研究生进修班。

主要从事房地产研究、房地产培训、房地产中介经纪、智地网和房商网的运营、房地产开发商推荐服务商和高级人才等业务，举办多场房地产培训课程，熟悉房地产开发的各环节操作要领，常年担任企业和个人房地产投资顾问，连续六年对中国房价和房地产政策的走向有精准的判断。

2014年成立“余源鹏房地产培训大讲堂”，与国内房地产精英一起通过网络向全国学员主讲“房地产经纪人培训课程”、“房地产基础知识培训课程”、“房地产开发流程培训课程”、“商业地产培训课程”、“房地产营销策划培训课程”、“物业管理培训课程”等几十类课程。

主编出版了“房地产实战营销丛书”、“房地产公司管理制度丛书”和“物业管理服务实操一本通丛书”等三大系列近百本实操型房地产专业书籍。

个人网站：www.eaky.com

个人邮箱：eakykh@126.com

微信公众号：余源鹏房地产大讲堂

★ 房地产实战营销丛书



★ 房地产开发企业规范化管理丛书



读者对本书第1版的评语：

- 1.贴近实战，更具实际操作性。
- 2.房地产公司内部组织结构有清晰的规划，岗位职能设置也都写的很清楚。
- 3.建立现代企业制度的好书，对于部门职能的梳理很有帮助。
- 4.公司在发展房地产项目，看过以后，明白该设置哪些岗位及各成员的招聘要求。

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-68326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

微信扫一扫
享受更多优质服务
赢取精美建筑图书



ISBN 978-7-111-47498-2



9 787111 474982 >

定价：48.00元

上架指导 房地产

ISBN 978-7-111-47498-2

策划编辑◎赵荣 / 封面设计◎张静