

房地产企业 精细化管理全案

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

目 录

第1章 组织结构设计与责权范本	10
1.1 房地产企业组织结构设计	10
1.1.1 大型房地产企业组织结构范例	10
1.1.2 中型房地产企业组织结构范例	11
1.1.3 小型房地产企业组织结构范例	12
1.2 房地产企业部门组织结构与责权	13
1.2.1 总经理办公室组织结构与责权	13
1.2.2 投资发展部组织结构与责权	14
1.2.3 项目开发部组织结构与责权	15
1.2.4 项目经理部组织结构与责权	16
1.2.5 设计管理部组织结构与责权	17
1.2.6 造价管理部组织结构与责权	18
1.2.7 工程技术部组织结构与责权	19
1.2.8 材料设备部组织结构与责权	20
第2章 房地产企业职位说明书	21
2.1 高层管理类职位说明书模板	21
2.1.1 总经理职位说明书	21
2.1.2 运营总监职位说明书	22
2.1.3 营销总监职位说明书	22
2.1.4 工程总监职位说明书	23
2.2 投资拓展类职位说明书模板	24
2.2.1 投资发展部经理职位说明书	24
2.2.2 发展规划主管职位说明书	25
2.2.3 投资拓展主管职位说明书	26
2.3 项目开发类职位说明书模板	27
2.3.1 项目开发部经理职位说明书	27
2.3.2 项目投标主管职位说明书	28
2.3.3 项目立项主管职位说明书	29
2.4 项目管理类职位说明书模板	29
2.4.1 项目经理职位说明书	29
2.4.2 施工员职位说明书	30
2.4.3 技术员职位说明书	31
2.5 设计管理类职位说明书模板	32
2.5.1 总设计师职位说明书	32
2.5.2 结构设计师职位说明书	33
2.6 造价管理类职位说明书模板	34
2.6.1 造价管理部经理职位说明书	34
2.6.2 合同预算主管职位说明书	35
2.6.3 造价工程师职位说明书	35
2.7 工程技术类职位说明书模板	36
2.7.1 工程技术部经理职位说明书	36
2.7.2 土建工程师职位说明书	37

2. 8 材料设备类职位说明书模板	38
2. 8. 1 材料设备部经理职位说明书	38
2. 8. 2 采购主管职位说明书	39
2. 8. 3 仓库主管职位说明书	39
2. 9 质量管理类职位说明书模板	40
2. 9. 1 质量管理部经理职位说明书	40
2. 9. 2 质量体系主管职位说明书	41
2. 9. 3 质量检验主管职位说明书	42
2. 10 装饰管理类职位说明书模板	43
2. 10. 1 装饰管理部经理职位说明书	43
2. 10. 2 装饰设计主管职位说明书	43
2. 11 营销管理类职位说明书模板	44
2. 11. 1 营销策划部经理职位说明书	44
2. 11. 2 销售管理部经理职位说明书	45
2. 11. 3 售楼处经理职位说明书	46
2. 11. 4 调研主管职位说明书	47
2. 11. 5 策划主管职位说明书	47
2. 11. 6 公关主管职位说明书	48
2. 11. 7 客服主管职位说明书	49
2. 12 物业管理类职位说明书模板	50
2. 12. 1 物业管理部经理职位说明书	50
2. 12. 2 服务中心主管职位说明书	51
2. 12. 3 绿化主管职位说明书	51
2. 12. 4 保洁主管职位说明书	52
2. 12. 5 安全主管职位说明书	53
2. 13 财务管理类职位说明书模板	53
2. 13. 1 财务经理职位说明书	53
2. 13. 2 财务主管职位说明书	54
2. 13. 3 融资主管职位说明书	55
2. 13. 4 审计主管职位说明书	56
2. 14 行政人事类职位说明书模板	56
2. 14. 1 总经理办公室主任职位说明书	56
2. 14. 2 行政管理部经理职位说明书	57
2. 14. 3 人力资源部经理职位说明书	58
2. 14. 4 档案室主管职位说明书	59
2. 14. 5 法务主管职位说明书	59
2. 14. 6 行政主管职位说明书	60
2. 14. 7 后勤主管职位说明书	61
2. 14. 8 车队队长职位说明书	61
2. 14. 9 招聘主管职位说明书	62
2. 14. 10 培训主管职位说明书	63
第3章 项目投资与开发管理	64
3. 1 项目投资与开发管理制度设计	64

3. 1. 1 企业项目投资管理制度	64
3. 1. 2 企业经营计划管理制度	69
3. 2 项目投资与开发管理操作工具	71
3. 2. 1 项目阶段投资回收分析表	71
3. 2. 2 企业年度总体经营计划书	71
3. 2. 3 投资项目竞争分析调研表	72
3. 2. 4 项目开发成本费用估算表	73
3. 3 项目投资与开发管理工作流程	74
3. 3. 1 企业经营决策管理流程	74
3. 3. 2 年度经营计划编制流程	75
3. 4 项目投资与开发管理方案设计	76
3. 4. 1 年度经营计划方案	76
3. 4. 2 项目投资分析方案	77
3. 4. 3 项目拆迁安置方案	79
第4章 设计管理	82
4. 1 设计管理制度设计	82
4. 1. 1 工程设计管理制度	82
4. 1. 2 设计图纸自审制度	87
4. 2 设计管理操作工具	88
4. 2. 1 工程项目设计任务单	88
4. 2. 2 设计任务修改审批表	88
4. 2. 3 设计投标企业审查表	88
4. 2. 4 设计跟踪检查记录单	89
4. 2. 5 设计输出文件审查表	90
4. 3 设计管理工作流程	91
4. 3. 1 图纸设计管理工作流程	91
4. 3. 2 设计变更管理工作流程	92
4. 4 设计管理方案设计	93
4. 4. 1 工程设计合同书编制方案	93
4. 4. 2 工程设计任务书编制方案	97
第5章 造价管理	100
5. 1 造价管理制度设计	100
5. 1. 1 工程预结算管理细则	100
5. 1. 2 工程计量计价管理办法	104
5. 2 造价管理操作工具	106
5. 2. 1 工程预算作业进度表	106
5. 2. 2 单项工程计量一览表	107
5. 2. 3 分项工程计价内控表	108
5. 2. 4 单项工程概、预算表	108
5. 3 造价管理工作流程	109
5. 3. 1 工程预算编制流程	109

5. 3. 2	工程竣工结算流程	110
5. 4	造价管理方案设计	111
5. 4. 1	工程水电预结算办法	111
5. 4. 2	竣工结算社会审价方案	112
5. 4. 3	项目付款审核审批办法	113
第6章	工程施工管理	115
6. 1	工程施工管理制度设计	115
6. 1. 1	项目经理部管理制度	115
6. 1. 2	项目招投标管理制度	119
6. 1. 3	工程承包商管理制度	123
6. 1. 4	工程监理管理制度	131
6. 1. 5	技术交底管理制度	134
6. 1. 6	临时水电使用规定	136
6. 1. 7	工程签证管理制度	137
6. 2	工程施工管理操作工具	140
6. 2. 1	项目工程施工进度表	140
6. 2. 2	建设工程招标申请书	141
6. 2. 3	建设投标报价清单表	142
6. 2. 4	施工招标合同评审表	142
6. 2. 5	施工招标合同会签表	143
6. 2. 6	施工组织设计报审表	143
6. 2. 7	工程施工方案审批表	144
6. 2. 8	工程施工进度计划表	144
6. 2. 9	进度调整计划审批表	145
6. 2. 10	建设工程开工申请单	145
6. 2. 11	技术交底三签记录表	146
6. 2. 12	施工工程量签证单	147
6. 2. 13	周工程量统计表	147
6. 2. 14	工程管理日记表	147
6. 3	工程施工管理工作流程	148
6. 3. 1	工程施工过程管理流程	148
6. 3. 2	工程进度控制管理流程	149
6. 4	工程施工管理方案设计	150
6. 4. 1	施工组织总设计方案	150
6. 4. 2	安全生产协议书模板	153
6. 4. 3	给排水技术指导方案	155
6. 4. 4	施工技术管理方案	160
6. 4. 5	土方回填施工方案	164
6. 4. 6	工程成品保护方案	166
第7章	材料设备管理	169
7. 1	材料设备管理制度设计	169
7. 1. 1	材料设备采购管理制度	169
7. 1. 2	重要设备招标采购办法	174

7. 2	材料设备管理操作工具	177
7. 2. 1	年度设备采购计划表	177
7. 2. 2	月度材料采购计划表	177
7. 2. 3	材料设备考察信息表	177
7. 2. 4	材料设备采购询价表	178
7. 2. 5	供应商评价记录	178
7. 2. 6	合同谈判记录表	179
7. 3	材料设备管理工作流程	180
7. 3. 1	采购计划编制工作流程	180
7. 3. 2	材料设备采购工作流程	181
7. 4	材料设备管理方案设计	182
7. 4. 1	采购谈判方案	182
7. 4. 2	材料采购合同	185
7. 4. 3	供应商管理方案	187
第8章	营销管理	190
8. 1	营销管理制度设计	190
8. 1. 1	营销策划人员工作守则	190
8. 1. 2	营销活动策划与实施细则	191
8. 1. 3	房地产企业销售管理制度	193
8. 1. 4	房地产销售会议管理规定	196
8. 2	营销管理操作工具	198
8. 2. 1	营销策划计划书	198
8. 2. 2	策划内容执行表	199
8. 2. 3	销售推广计划表	199
8. 2. 4	媒体推广计划表	200
8. 2. 5	营销费用预算表	200
8. 2. 6	项目市场调研表	201
8. 2. 7	宣传事项报告书	202
8. 2. 8	销售工作计划表	202
8. 2. 9	客户促销计划表	204
8. 2. 10	客户到访征询单	205
8. 3	营销管理工作流程	206
8. 3. 1	企业营销战略制定流程	206
8. 3. 2	项目市场调研管理流程	207
8. 4	营销管理方案设计	208
8. 4. 1	全程营销策划方案大纲	208
8. 4. 2	住宅小区营销策划方案	211
8. 4. 3	商业地产营销策划方案	215
8. 4. 4	企业公关活动企划方案	219
8. 4. 5	楼盘销售广告计划方案	221
8. 4. 6	销售现场包装策划方案	225
第9章	房地产企业绩效管理	227
9. 1	房地产企业绩效管理制度设计	227

9. 1. 1	绩效考核管理制度	227
9. 1. 2	员工奖惩管理制度	230
9. 2	房地产企业绩效考核表	232
9. 2. 1	总工程师绩效考核表	232
9. 2. 2	投资发展部经理考核表	233
9. 2. 3	项目开发部经理考核表	234
9. 2. 4	项目经理绩效考核量表	234
9. 2. 5	营销策划部经理考核表	235
9. 2. 6	水暖工程师绩效考核表	236
9. 2. 7	工程项目预算员考核表	237
9. 3	房地产企业绩效管理流程	238
9. 3. 1	目标设定工作流程	238
9. 3. 2	绩效管理工作流程	239
9. 4	房地产企业绩效管理方案设计	240
9. 4. 1	项目经理绩效考核办法	240
9. 4. 2	工程技术人员考核办法	243
第10章	物业管理	245
10. 1	物业管理制度设计	245
10. 1. 1	保洁工作管理制度	245
10. 1. 2	绿化工作管理制度	248
10. 2	物业管理操作工具	251
10. 2. 1	业主信息登记表	251
10. 2. 2	服务质量调查表	252
10. 2. 3	满意度调查问卷	253
10. 2. 4	服务意见征询表	255
10. 2. 5	设备报修记录表	256
10. 2. 6	业主报修记录表	256
10. 2. 7	消杀服务检查表	257
10. 2. 8	清洁质量总结表	257
10. 2. 9	绿化养护周检表	258
10. 2. 10	消防巡查记录表	258
10. 3	物业管理工作流程	259
10. 3. 1	物业报修管理流程	259
10. 3. 2	机电设备检修流程	260
10. 4	物业管理方案设计	261
10. 4. 1	设备维修养护方案	261
10. 4. 2	物业服务管理方案	263
10. 4. 3	保洁工作应急方案	267
第11章	装饰管理	269
11. 1	装饰管理制度设计	269
11. 1. 1	装饰工程质量管理制	269
11. 1. 2	装饰工程安全管理制度	271

11. 2 装饰管理操作工具	273
11. 2. 1 装饰工程项目计价表	273
11. 2. 2 装饰施工进度计划表	273
11. 2. 3 现场质量检查记录表	274
11. 3 装饰管理工作流程	275
11. 3. 1 装饰工程设计管理流程	275
11. 3. 2 装饰工程预算管理流程	276
11. 4 装饰管理方案设计	277
11. 4. 1 装饰工程造价控制方案	277
11. 4. 2 装饰工程施工管理方案	279
第12章 财务管理	282
12. 1 财务管理制度设计	282
12. 1. 1 企业存货管理制度	282
12. 1. 2 货币资金管理办法	286
12. 1. 3 项目融资管理制度	288
12. 1. 4 内部财务管理制度	291
12. 2 财务管理操作工具	296
12. 2. 1 营业利润测算表	296
12. 2. 2 年度财务费用台账	297
12. 2. 3 票据及存款日报表	297
12. 2. 4 财务审计报告表	298
12. 2. 5 审计查账记录表	298
12. 2. 6 现金流量分析表	298
12. 2. 7 融资项目登记表	299
12. 2. 8 项目融资申报表	299
12. 3 财务管理工作流程	301
12. 3. 1 资金管理工作流程	301
12. 3. 2 财务审计管理流程	302
12. 4 财务管理方案设计	303
12. 4. 1 财务会计报告管理方案	303
12. 4. 2 财务成本核算控制方案	304
第13章 行政人事管理	307
13. 1 行政人事管理制度设计	307
13. 1. 1 办公用品管理制度	307
13. 1. 2 会议管理制度	308
13. 1. 3 文书管理制度	310
13. 1. 4 印章管理制度	312
13. 1. 5 出差管理制度	314
13. 1. 6 档案管理制度	316
13. 1. 7 车辆管理制度	319
13. 2 行政人事管理操作工具	322
13. 2. 1 办公费用明细表	322

13. 2. 2 办公用品请购单	322
13. 2. 3 办公用品领用表	322
13. 2. 4 办公设备登记表	323
13. 2. 5 固定资产登记表	323
13. 2. 6 图书借阅登记表	323
13. 2. 7 印章使用申请单	324
13. 2. 8 车辆使用申请表	324
13. 2. 9 安全状况检查表	324
13. 2. 10 会议申请表	325
13. 3 行政人事管理工作流程	326
13. 3. 1 行政经费控制流程	326
13. 3. 2 企业会议管理流程	327
13. 4 行政人事管理方案设计	328
13. 4. 1 办公费用控制办法	328
13. 4. 2 车辆使用管理办法	329

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **承办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址： www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

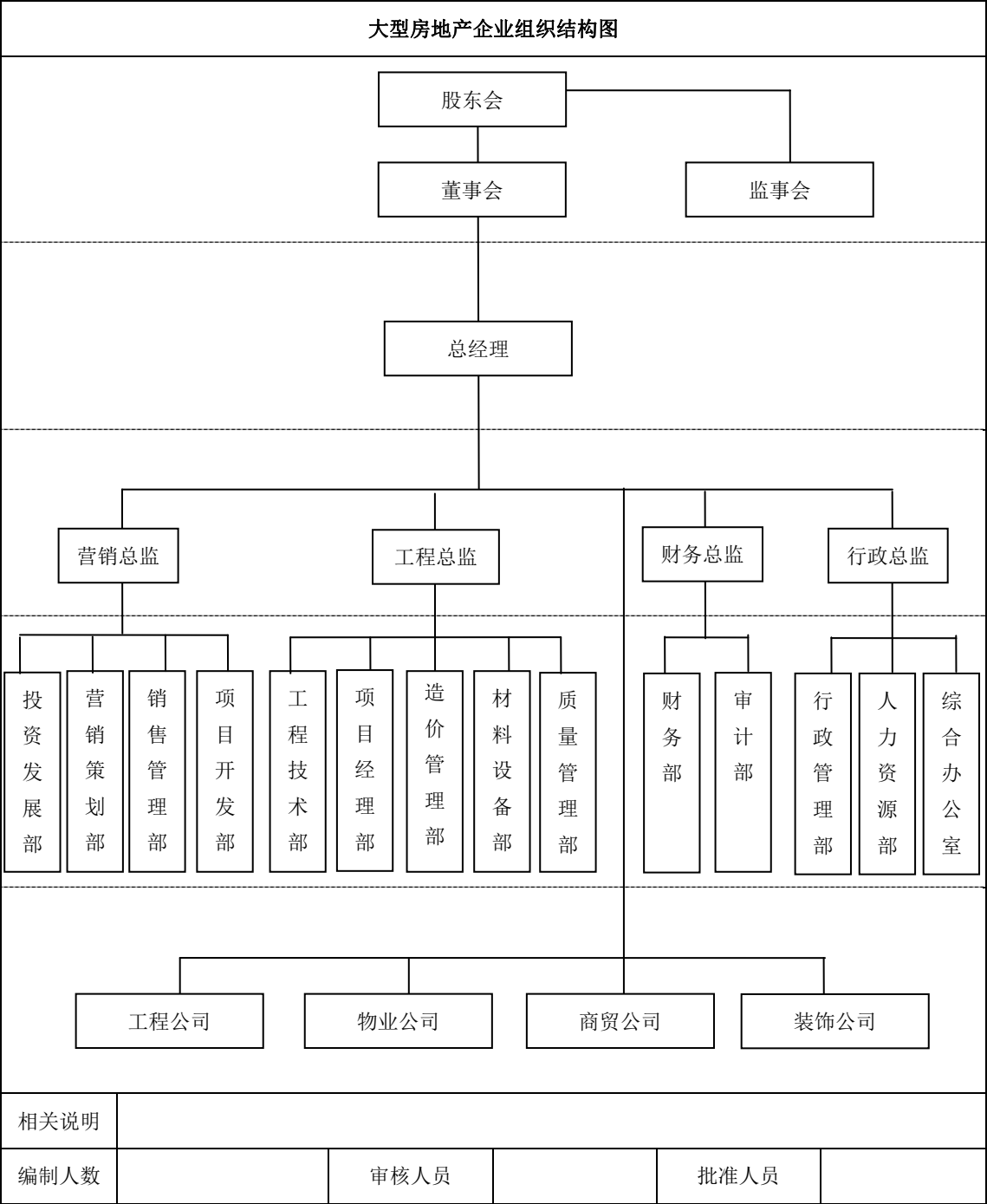
可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

第 1 章 组织结构设计 with 责权范本

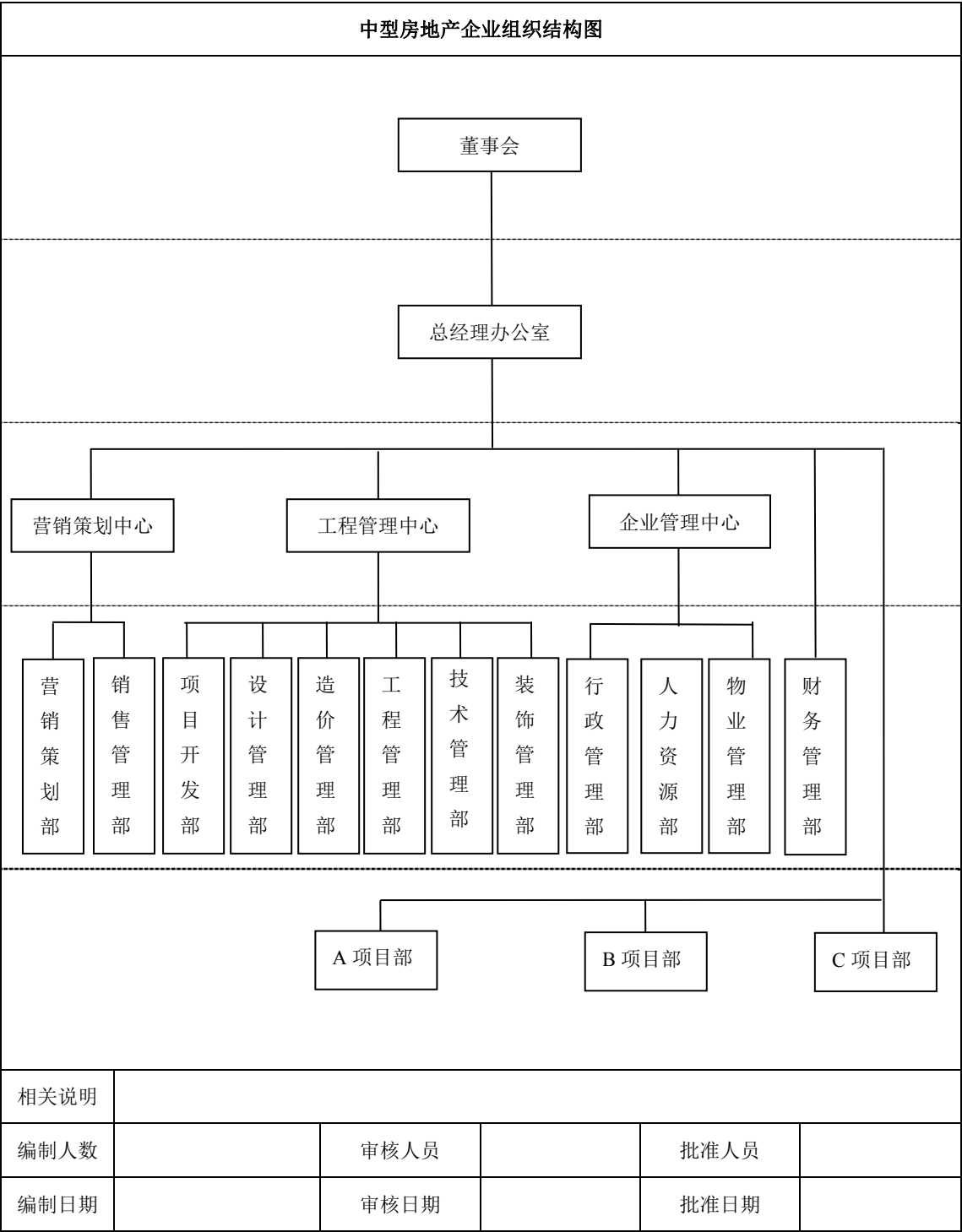
1. 1 房地产企业组织结构设计

1. 1. 1 大型房地产企业组织结构范例

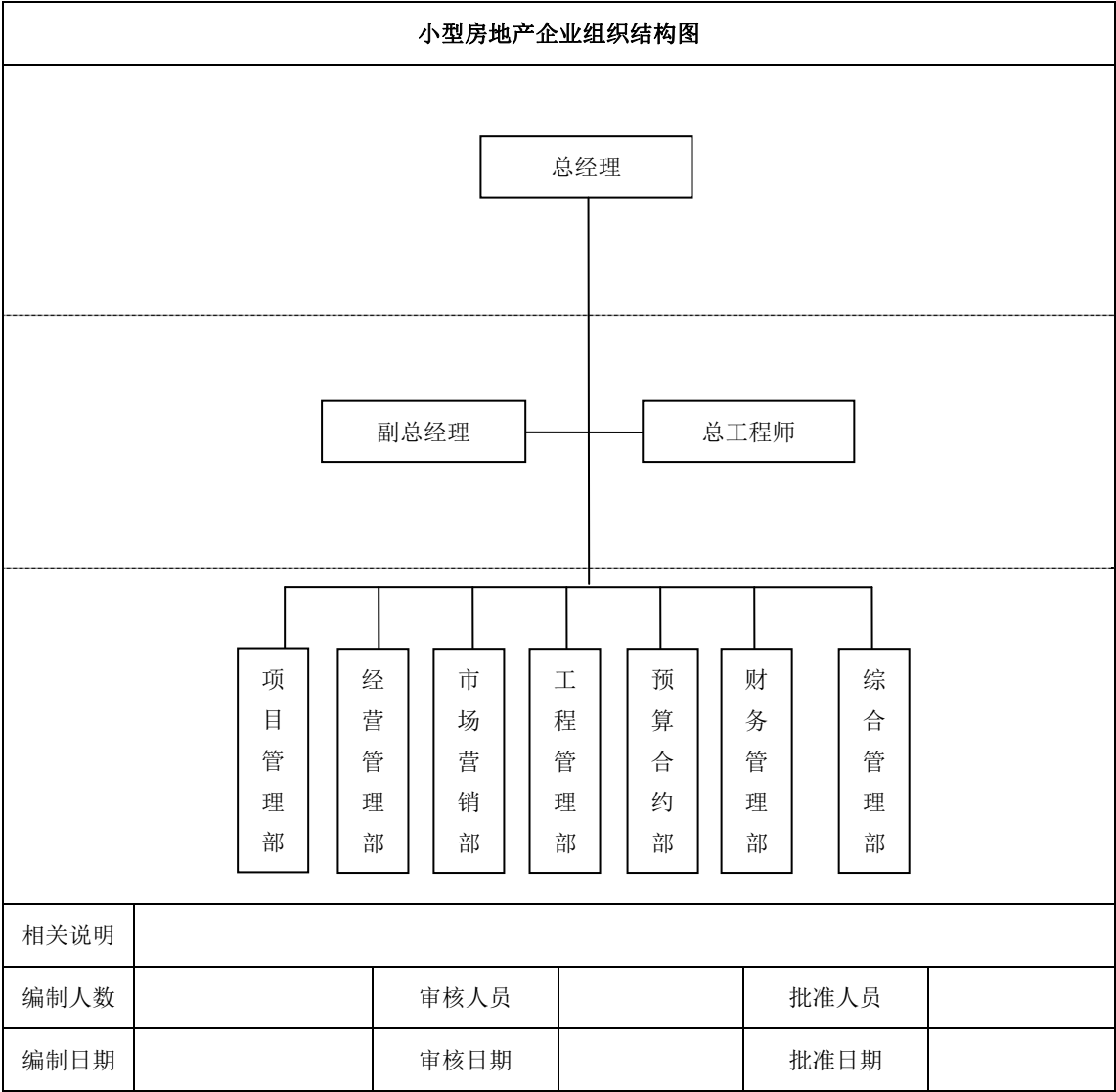


编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

1. 1. 2 中型房地产企业组织结构范例



1. 1. 3 小型房地产企业组织结构范例



1. 2 房地产企业部门组织结构与责权

1. 2. 1 总经理办公室组织结构与责权

部门		部门负责人		直属领导	
部门组织结构图					部门编制
<div> <div>总经理办公室主任</div> <div> <div>秘书长</div> <div>档案室主管</div> <div>法务主管</div> </div> <div> <div>机要秘书</div> <div>秘书</div> <div>档案管理员</div> <div>法务专员</div> </div> </div>					经理级 1 人
					主管级 3 人
					根据实际情况而定
职责	1. 协助总经理综合、协调各部门工作和处理日常事务				
	2. 根据总经理及相关高层领导意见，召开企业办公会议和其他有关会议，做好会议记录，撰写会议纪要，并检查督促会议决议的贯彻实施				
	3. 参与企业发展规划的拟订、年度经营计划的编制和企业重大决策事项的讨论				
	4. 汇总企业年度综合性资料，草拟企业年度总结、工作计划和其他综合性文稿，撰写总经理发言稿和其他以企业名义发言的文稿，并负责审核				
	5. 负责处理企业行政文书，做好收发登记、传递、催办、归档、立卷及档案管理工作				
	6. 负责对各部門文书资料、工程资料及图纸、与外单位的往来文件、合同的收集、归档管理工作				
	7. 负责企业与上级主管部门的联系工作，以及有关法律咨询工作				
权力	1. 受总经理委托，具有对各部门工作的协调处理权				
	2. 企业经营决策的参与权				
	3. 对企业行政文书、材料设备、工程项目等工作过程的跟踪管理权				
	4. 对工程资料、图纸、合同等文件资料的收集、归档与管理权				
	5. 对本部门员工聘任、提请奖惩、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

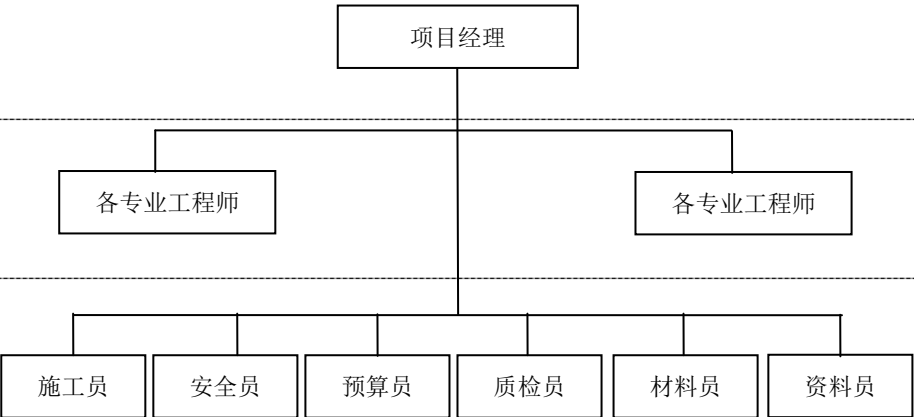
1. 2. 2 投资发展部组织结构与责权

部门		部门负责人		直属领导	
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD A[投资发展部经理] --> B[发展规划主管] A --> C[投资拓展主管] A --> D[行业分析主管] B --> E[发展规划专员] C --> F[投资拓展专员] D --> G[数据统计员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 3 人
					根据实际而定
职责	1. 根据企业实际情况和行业发展动态，编制企业发展战略规划				
	2. 负责编制企业年度经营计划与年度投资计划，提请总经理办公会审议				
	3. 负责企业投资项目的搜寻与调查研究，并对拟投资的项目进行经济分析和论证				
	4. 负责制订房地产投资计划，并对投资进行监督管理				
	5. 监测房地产行业的发展动态和宏观政策变化，（不）定期向总经理提交行业市场分析报告				
权力	1. 对投资建议项目的建议权				
	2. 对投资计划、投资方案的审核权				
	3. 房地产行业资讯调查经费的合理使用权				
	4. 要求相关部门配合的权力				
	5. 对本部门员工聘用、提请奖惩、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1. 2. 3 项目开发部组织结构与责权

部门		部门负责人		直属领导	
部门组织结构图					部门编制
<div>项目开发部经理</div> <div><div>投标主管</div><div>立项主管</div><div>项目规划主管</div><div>拆迁办主任</div></div> <div><div>投标专员</div><div>报批报建员</div><div>建筑规划员</div><div>市政规划工程师</div><div>电气规划工程师</div><div>文员</div></div>					经理级 1 人
					主管级 4 人
					根据实际而定
职责	1. 对所拓展的房地产项目、建筑工程项目进行全面测算和评估，拟订可行的项目开发计划				
	2. 组织开展项目前期的谈判、项目用地投标、土地款项拨付计划拟订及报批等工作				
	3. 组织开展项目立项所有手续的报批、规划设计等工作				
	4. 组织拆迁办及相关人员做好征地拆迁手续的办理与拆迁协调等工作				
	5. 负责开展企业项目联系单位的公关工作				
	6. 负责项目用地投标、立项报批、规划设计等文件资料的管理工作				
权力	1. 对阶段性公关活动方案和费用预算的决策权				
	2. 对投资建议项目的建议权				
	3. 对房地产项目有垂直组织管理的权力				
	4. 要求相关部门配合项目开发工作的权力				
	5. 对本部门员工聘用、提请奖惩、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1. 2. 4 项目经理部组织结构与责权

部门		部门负责人		直属领导	
部门组织结构图					部门编制
 <pre> graph TD PM[项目经理] --> PE1[各专业工程师] PM --> PE2[各专业工程师] PM --> SW[施工员] PM --> SQ[安全员] PM --> BY[预算员] PM --> ZJ[质检员] PM --> CL[材料员] PM --> ZL[资料员] </pre>					经理级 1 人
					根据实际而定
					根据实际而定
职责	1. 参与工程项目投资策划、项目可行性研究工作				
	2. 审查施工组织设计，监督进度计划的实施情况，控制施工进度，完成工期目标				
	3. 负责管理施工队伍，并协调好对内、对外的关系				
	4. 根据企业各项目建设的实际情况，编制并实施完成工程计划				
	5. 参与工程预结算书编制以及工程施工招投标工作				
	6. 组织开展分项、单项（位）以及隐蔽工程的完工验收工作				
	7. 加强工程质量控制，负责工程施工管理到竣工验收的全过程				
	8. 做好材料、设备、人员的管理工作				
权力	1. 对工程招标投标合同的审核权				
	2. 项目设计方案、施工计划的建议权				
	3. 对项目工程的组织、管理、监控权				
	4. 对工程现场签证的审核权				
	5. 在项目预算范围内，对工程费用使用的决策权				
	6. 对本部门员工有任用、提请奖惩的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1. 2. 5 设计管理部组织结构与责权

部门		部门负责人		直属领导	
部门组织结构图					部门编制
<div>总设计师</div> <div><div>结构设计师</div><div>图纸审核员</div><div>资料管理员</div></div>					经理级 1 人
					根据实际而定
职责	1. 参与项目的投资分析、建筑策划等项目开发的前期规划工作				
	2. 对设计单位的设计方案进行确认，组织本部门和相关部 门进行讨论、论证、审核和验收				
	3. 配合造价管理部做好从规划方案到施工图纸的概算、预算及工程成本控制工作				
	4. 配合造价管理部做好楼宇主要建筑材料的规格、品牌等的选用和确定工作				
	5. 参与开工前对施工单位的施工图纸技术交底工作，参与图纸会审工作				
	6. 负责对工地的服务、跟踪工作，负责对设计方案变更事宜的协调、审核与确认				
	7. 负责与设计院、设计单位做好交流、协调、配合工作				
	8. 负责对施工图纸等设计资料、档案的统一管理				
权力	1. 工程设计单位的初步选择权				
	2. 对外部设计方案的审核权、修改建议权				
	3. 对设计变更、工程洽商的参与审批权				
	4. 建设工程质量的参与验收权				
	5. 对违反企业管理规定的员工提请处罚的权力				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1. 2. 6 造价管理部组织结构与责权

部门		部门负责人		直属领导	
部门组织结构图					部门编制
 <pre> graph TD A[造价管理部经理] --> B[造价工程师] A --> C[合同预算主管] B --> D[土建预算员] B --> E[安装预算员] B --> F[询价员] C --> G[合同管理员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 2 人
					根据实际而定
职责	1. 根据设计图纸组织编制工程项目概算、预算、预算分配、材料设备预算等				
	2. 根据工程进度和合同完成工程款的结算、支付以及工程决算工作				
	3. 审核或复核工程量、设计变更、现场签证等导致工程投资变化的技术文件				
	4. 配合工程施工过程中出现的变更、签证及时进行费用核算，从技术经济角度进行比较				
	5. 严格履行工程合同，严格控制合同内工程投资，严格履行工程款支付的签字程序				
	6. 负责工程建设的动态投资统计工作，及时提供与投资有关的数据和资料				
	7. 配合完成工程招标工作，编写招标文件中的有关造价条款和标底的编制说明				
	8. 配合完成材料设备招标工作，调查、测算材料及设备的暂定价格				
	9. 配合销售管理部做好楼盘定价工作				
	10. 负责投资造价的政策、技术文件的收集和发放工作				
权力	1. 工程预、结算文件的编制权、审核权及工程量的审核权				
	2. 招标文件、标底、工程合同的审核权、建议权，招标、开标工作的参与权				
	3. 规划设计、施工图设计的建议权				
	4. 工程进度付款的审核权				
	5. 对本部门人员的人事异动建议权、考核评价权和奖惩建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1. 2. 7 工程技术部组织结构与责权

部门		部门负责人		直属领导	
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[工程技术部经理] --> Civil[土建工程师] Manager --> Water[水暖工程师] Manager --> Electrical[电气工程师] Manager --> TechData[技术资料管理员] Manager --> TechStaff[各专业技术员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 3 人
					根据实际情况而定
职责	1. 负责建设工程项目的施工技术管理、开工准备、对外技术协调等工作				
	2. 熟悉施工设计图纸，参与施工设计图纸会审和技术交底工作				
	3. 负责工程变更初审、工程量的确认签证、隐蔽工程的验收以及工程决算的初审工作				
	4. 参与分项、单项工程的完工验收，组织工程的竣工验收				
	5. 会同监理进行现场签证，审核施工单位编制的报表				
	6. 协助签订工程施工合同、编制材料供应计划				
	7. 负责工程技术文件资料的收集、保管和归档管理工作				
权力	1. 对现场工程建设技术的指导权				
	2. 对现场工程建设质量的监督权				
	3. 对工程现场实施方案的协调权、建议权				
	4. 对工程招投标底洽商谈判的参与权				
	5. 对工程建设设计变更、工程洽商的审核权与决策权				
	6. 在权限范围内，可以代表企业对外行使联络权和协调权				
	7. 对本部门员工聘用、提请奖惩、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1. 2. 8 材料设备部组织结构与责权

部门		部门负责人		直属领导	
部门组织结构图					部门编制
<div>材料设备部经理</div> <div>采购主管 运输主管 仓库主管</div> <div>采购专员 司机 仓库管理员</div>					经理级 1 人
					主管级 3 人
					根据实际情况而定
职责	1. 编制、执行相关工程项目的材料设备采购计划和管理制度				
	2. 制订企业工程项目材料设备的用款计划，控制材料设备管理成本				
	3. 负责组织材料设备采购的招投标工作				
	4. 负责采购合同的谈判、签署和执行工作				
	5. 负责材料设备的入库验收、仓库保管、出库和运输工作				
	6. 开展供应商的审核和供应商档案的管理工作				
	7. 负责施工材料设备的回收、借用和检查工作				
	8. 负责各类材料、设备文件资料的建立、整理和保存工作				
权力	1. 制定、实施和控制材料设备管理制度、计划的权力				
	2. 对材料设备供应商进行审查、审核的权力				
	3. 对材料设备使用的浪费行为进行批评的权力				
	4. 处理不合格材料和设备的决策权				
	5. 对各类材料设备文件进行审核和保管的权力				
	6. 材料设备经费预算和控制的权力				
	7. 对本部门员工聘任、解聘、考核、处罚的部分决策权和建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第2章 房地产企业职位说明书

2.1 高层管理类职位说明书模板

2.1.1 总经理职位说明书

文件编号：

职位名称	总经理		所属部门		
直接上级	董事会		直接下级	各总监	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、战略管理、市场开发管理、人力资源管理、财务管理和房地产项目管理等相关专业知识，具有高级专业技术职务任职资格				
	2. 工作经验 十年以上房地产行业工作经验，五年以上企业经营管理经验，具有五年以上外资企业或国内知名企业相关工作经验者优先				
职责概要	领导、实施企业的中长期战略规划，组织制订本企业的年度经营管理计划，主持本企业的日常经营管理工作，负责组织、培养高效的管理团队和项目团队，确保企业经营管理目标和发展目标的顺利实现				
岗位职责	1. 组织制定企业中长期发展战略及经营目标，经董事会审批后组织实施，并进行监督				
	2. 根据企业发展战略，制订企业各阶段经营管理计划，并对计划执行情况予以监督				
	3. 负责与董事会沟通，保证企业各项经营计划得到顺利实施				
	4. 授权各总监、项目经理组织实施各项经营计划，确保年度经营图标得到全面落实				
	5. 负责企业投资管理、工程项目管理、房产营销管理、人力资源管理、财务管理的决策工作				
	6. 主持召开总经理办公会议，听取各总监、项目经理汇报工作，以便监督、检查企业经营计划的执行情况和财务收支计划的执行结果				
	7. 出席企业重要公关活动，建立、维护与相关部门、媒体机构、重要客户的良好关系				
	8. 主持企业重大房地产项目的招投标管理工作				
	9. 负责企业高层管理人员、高级专业技术职务人员的聘任、培训和考核工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 1. 2 运营总监职位说明书

文件编号：

职位名称	运营总监		所属部门		
直接上级	总经理		直接下级	所辖部门经理	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、战略管理、市场开发管理、人力资源管理、财务管理、房地产项目管理等相关专业知识，具有中级专业技术职务任职资格				
	2. 工作经验 八年以上大中型房地产企业中高层管理工作经验，具有成功的房地产项目全程开发经验以及资深的项目开发管理或成本管理、工程管理实战经验，熟悉房地产行业的政策法规				
职责概要	全面负责企业投资项目的规划、房地产项目的开发与运营工作，对房地产项目能够做出准确的分析、预测和定位				
岗位职责	1. 参与制订企业年度经营计划和预算方案，拟订各个部门年度工作目标计划和预算方案并组织实施，参与制定企业重大投资、项目开发策略研究和本控制等决策				
	2. 负责企业拟订投资项目的定位研究、业态分布策划				
	3. 主持企业各项目的规划设计管理及日常事务的统筹管理				
	4. 主持办理项目前期的土地移交、拆迁等手续				
	5. 参与房地产项目用地的前期谈判、投标管理等重大决策工作				
	6. 指导开展对政府部门的公关工作				
	7. 对所辖部门人员的工作进行指导、监督、培训、考核与协调				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 1. 3 营销总监职位说明书

文件编号：

职位名称	营销总监		所属部门		
------	------	--	------	--	--

直接上级	总经理		直接下级	所辖部门经理	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、市场营销、房地产营销管理、房地产市场策划、广告策划等相关专业 知识				
	2. 工作经验 八年以上市场、销售相关工作经验，三年以上市场管理、销售管理类职位工作经验				
职责概要	组织制订年度营销计划、市场开发计划和营销系统员工的培训、考核方案及奖惩措施，开展市场调研、 营销策划、公关、房地产销售等各项工作，指导开展各种营销、促销活动				
岗位职责	1. 根据企业战略发展规划，协助总经理编制企业年度经营计划，从市场发展的角度保证企业经营计划的可 实现性				
	2. 组织编制企业市场推广、营销策划、公关活动、房地产销售、客户服务管理等方面的规章制度，并监督、 检查各项制度的执行情况				
	3. 组织开展市场分析，拟订市场策划方案、公关方案、广告策略与推广方案				
	4. 对广告制作、公关活动、楼盘促销活和房地产销售工作予以指导				
	5. 建立、拓展与客户、社会各界的关系，建立健全完善的客户关系管理体系				
	6. 监督、检查客户及售后服务情况，确保客户服务质量不断提高				
	7. 对所辖部门员工的工作进行指导、监督、培训、考核与协调				
	8. 完成总经理临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.1.4 工程总监职位说明书

文件编号：

职位名称	工程总监	所属部门	
直接上级	总经理	直接下级	所辖部门经理

任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有工业与民用建筑、建筑结构、企业管理、项目管理、工程质量管理、工程成本控制及其他相关专业知识，具备高级专业技术职务任职资格				
	2. 工作经验 八年以上本行业相关工作经验，具有五年以上国内知名企业相关工作经验者优先				
职责概要	全面负责施工图纸设计管理、施工现场管理、施工组织与协调、施工技术管理、施工质量管理和工程预决算管理等工作				
岗位职责	1. 组织制定并审核工程项目管理的各项规章制度、各阶段工作计划，并监督、检查制度的执行情况、计划的实施情况，确保各项工作得以顺利进行				
	2. 负责组织施工图纸设计管理以及外部设计单位的外联工作				
	3. 组织、管理企业所有在建的工程项目，负责审核、签批工程技术文件				
	4. 负责检查各个工程项目的进度，通过组织和协调确保各项工程如期完成				
	5. 监督各项工程的施工质量，及时协调解决施工中的重大问题				
	6. 参与施工招投标管理，签审招投标文件，并对招投标工作予以技术指导				
	7. 指导分管部门的发展方向，适时对工程系统的运行模式进行调整				
	8. 负责对所辖部门员工的工作进行指导、监督、培训、考核与协调				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.2 投资拓展类职位说明书模板

2.2.1 投资发展部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	投资发展部经理	所属部门	投资发展部
直接上级	运营总监（总经济师）	直接下级	本部门主管人员

任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有企业管理、投资管理、金融、合同管理、房地产项目开发与管理等相关专业知识				
	2. 工作经验 五年以上本行业相关工作经验，具有外资企业和国内知名企业两年以上相关职位经历者优先				
职责概要	在运营总监的领导下，根据企业的实际状况进行企业发展方向定位并制定明确的企业发展战略及投资计划				
岗位职责	1. 根据企业内外部竞争形势，初步确定企业投资方向，编制企业投资发展战略，经运营总监审核后提请总经理办公会审议				
	2. 根据企业发展战略，进行市场调研，负责编制企业年度经营计划				
	3. 具体负责制订房地产投资计划，并对投资进行监督管理				
	4. 定期或不定期组织房地产市场调研活动，并按时提交调研报告				
	5. 关注房地产市场的发展变化，定期或不定期向运营总监及其他领导提交市场分析报告				
	6. 根据国家相关政策的变化适时调整企业发展战略				
	7. 负责本部门组织建设及对员工的培训、考核工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.2.2 发展规划主管职位说明书

文件编号：

职位名称	发展规划主管	所属部门	投资发展部
直接上级	投资发展部经理	直接下级	发展规划专员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有投资分析与规划、金融证券、法律、房地产项目开发与管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 两年以上房地产行业从业经验，具有大型房地产企业相关工作经验者优先		
职责概要	根据国家的相关政策及房地产行业信息，定期或不定期编制房地产项目投资的规划文件，以供企业高层决策者参考		

岗位职责	1. 按照投资发展部经理的要求，组织编写企业中长期发展战略规划				
	2. 定期向企业高层领导提供战略分析研究报告，为对外投资提供有效支持				
	3. 负责企业新项目的战略性分析，为企业决策提供数据和依据				
	4. 对国内外同行业的发展状况进行定期分析，并提出应对措施				
	5. 组织相关人员做好各种规划方案及数据资料的整理与保管工作				
	6. 参与房地产项目前期策划，并监督项目的进展情况				
	7. 协助相关部门做好项目立项、报批等工作				
	8. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 2. 3 投资拓展主管职位说明书

文件编号：

职位名称	投资拓展主管	所属部门	投资发展部
直接上级	投资发展部经理	直接下级	投资拓展专员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有投资分析、金融、法律、房地产项目开发等相关专业知识		
	2. 工作经验 两年以上房地产行业从业经验，具有本职位工作经历者优先		
职责概要	在投资发展部经理的领导下，具体负责企业内部项目投资计划的编制、投资风险的分析评估与实施管理工作		
岗位职责	1. 按照投资发展部经理的要求，组织撰写房地产项目的投资计划		
	2. 负责协调各部门做好投资计划的实施工作		

	3. 负责寻求新的投资领域或投资渠道，按时完成企业的投资计划				
	4. 负责评估投资风险，定期编制投资风险评估报告				
	5. 负责对外投资、合作项目的洽谈等工作				
	6. 负责对房地产投资环境进行研究，定期提交研究报告				
	7. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.3 项目开发类职位说明书模板

2.3.1 项目开发部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	项目开发部经理	所属部门	项目开发部
直接上级	运营总监（总经济师）	直接下级	本部门主管人员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有企业管理、项目管理、工程预算、招投标管理、金融、房地产项目开发与管理等相关专业知识，熟悉房地产开发项目报批报建的政策、法规及办事流程，具有良好的沟通和协调能力		
	2. 工作经验 五年以上项目开发相关工作经验		
职责概要	根据企业的投资拓展意向，具体负责房地产项目开发的实施，并对土地投标及立项审批过程进行全程监督		
岗位职责	1. 根据企业的总体战略，具体负责房地产项目开发的全程管理工作		
	2. 具体负责编制各项关于房地产项目开发的规章制度，经总经理审批后执行		
	3. 负责组织所有开发项目的前期手续的报批报建工作		

	4. 负责项目的引进、前期谈判和土地投标工作				
	5. 负责组织房地产开发项目的规划工作				
	6. 负责为企业寻找土地资源，进行土地储备和相关的调研工作				
	7. 主持与企业联系单位的公关工作				
	8. 根据授权，处理特殊事项或重大突发事件				
	9. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 3. 2 项目投标主管职位说明书

文件编号：

职位名称	项目投标主管		所属部门	项目开发部	
直接上级	项目开发部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有项目管理、招投标管理、工程预算、市场调研等相关专业知识，熟悉房地产前期策划、报建及招投工作				
	2. 工作经验 两年以上房地产行业从业经验，具有部门主管工作经验者优先				
职责概要	在项目开发部经理的领导下，具体负责土地、工程的投标管理及投标文件的编制与起草等工作				
岗位职责	1. 负责企业投标文件范本的完善工作				
	2. 负责投标文件的审核及修改工作				
	3. 负责企业土地、工程投标组织管理工作				
	4. 支持企业房地产项目应标，负责设计、整合工程设计方案				
	5. 协助项目规划、项目立项人员做好房地产项目开发等相关工作				
	6. 协助相关部门做好房地产项目后期运作管理				
	7. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

2.3.3 项目立项主管职位说明书

文件编号：

职位名称	项目立项主管		所属部门	项目开发部	
直接上级	项目开发部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有项目管理、招投标管理、工程预算、公共关系管理等相关专业知识，熟悉国家有关房地产开发与投资的立项政策，了解国内外房地产运营动态				
	2. 工作经验 两年以上房地产行业从业经验，具有部门主管工作经验者优先				
职责概要	在项目开发部经理的领导下，全程负责房地产项目的各种立项报批工作，妥善处理与政府各相关部门的关系				
岗位职责	1. 全面负责房地产开发项目的立项管理工作				
	2. 负责办理相关政府部门的房地产立项手续				
	3. 负责向相关部门及人员传达政府部门对新项目立项的特殊要求				
	4. 负责新开发项目与政府规划部门的协调工作				
	5. 积极争取政府部门对新项目的优惠政策				
	6. 协助相关部门和人员做好房地产项目的前期策划工作				
	7. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.4 项目管理类职位说明书模板

2.4.1 项目经理职位说明书

文件编号：

职位名称	项目经理	所属部门	项目部
------	------	------	-----

直接上级	总经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有建筑学、工民建、工程管理、给排水、暖通空调、电子电气等相关专业知识，有一级项目经理或一级建造师资格证书				
	2. 工作经验 五年以上房地产行业相关工作经验，至少有三年以上房地产企业项目经理或同等职务或经验				
职责概要	负责企业开发项目施工运作和管理的全面工作，制订并完成具体项目施工计划，组织监督与项目相关的各项工作，协助做好工程验收、竣工结算与决算等工作				
岗位职责	1. 制订项目施工进度计划、材料需求计划和资金需求计划，并组织实施				
	2. 负责工程现场的工作，对工程项目的质量、工期、安全生产、文明施工、场容等进行全面管理				
	3. 负责工程总包及专业承包单位的考察、资格预审及招标的组织、实施工作，并负责对总包、专业承包及监理单位的日常监督与评审				
	4. 负责接收项目的规划设计，参与结构及施工图纸设计的审核工作				
	5. 负责随时跟进施工队的进度状况，发现问题须及时解决				
	6. 对安全施工、文明施工进行监督检查，及时处理各种质量、安全事故				
	7. 参与造价管理部、材料设备部的预决算方案审核、材料选用及价格审查，管控项目成本				
	8. 负责施工方案、工程变更、材料代用、经济签证等的审核工作，严格控制工程造价				
	9. 负责审核工程进度款及保修金等费用				
	10. 组织各项工程的验收及移交，督促工程备案，移交档案资料				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 4. 2 施工员职位说明书

文件编号：

职位名称	施工员	所属部门	项目部
直接上级	项目经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有建筑学、工民建、工程管理、电子电气等相关专业知识，持有相应专业的施工员资格证书		

	2. 工作经验 一年以上相关工作经验				
职责概要	组织单位工程的施工，确保工程进度、施工安全、工程质量，检查各项措施、制度和指标的落实情况，高质量、低消耗地完成各个单项任务				
岗位职责	1. 协助项目经理做好工程开工的准备工作，初步审定图纸、施工方案，提出技术措施和现场施工方案				
	2. 认真审核工程所需材料，并对进场材料的质量要严格把关				
	3. 对施工现场监督管理，遇到重大质量、安全问题时及时会同有关部门进行解决				
	4. 负责对图纸变更、增补工程进行现场签证和记录				
	5. 做好工程施工记录，对承包人已完成的工程进行计量				
	6. 审核各专业（土建、水电、空调、园林绿化）工程预付款，并呈报造价管理部				
	7. 负责组织隐蔽工程、单位工程、分项工程的完工验收工作				
	8. 负责整理各项工程（土建、水电、园林绿化）的竣工资料及交接工作				
	9. 参加工程协调会与监理例会，提出和了解项目施工过程中出现的问题				
	10. 负责与外协单位传递信息与资料				
	11. 负责协调工程项目各分项工程之间和施工队伍之间的工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 4. 3 技术员职位说明书

文件编号：

职位名称	技术员	所属部门	项目部
直接上级	项目经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有建筑学、工民建、工程管理、电子电气等相关专业知识，有初级以上技术职称		
	2. 工作经验 一年以上相关工作经验		
职责概要	负责施工组织设计方案编写、施工技术交底、设计变更报批、技术问题处理等相关工作，保证项目施工技术管理工作的顺利进行		

岗位职责	1. 认真熟悉施工图纸，提出图纸中存在的问题，搞好图纸会审、“三图一表”及时上墙工作				
	2. 编制施工图纸预算，编写出《材料分析汇总表》，按分项工程（基础、主体、装饰、分层）提出《材料计划表》				
	3. 做好各分项工程技术交底资料，向各个施工小组进行技术交底				
	4. 负责本工程的定位、放线、测平、沉降和观测记录				
	5. 负责保管测量用具、仪器，并定期校正测量仪器				
	6. 收集、整理工程施工中的变更签证资料				
	7. 做好分项工程量的计算与成本核算工作，按时结算各施工班组的分部、分项、分层、单项完成任务结算书				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 5 设计管理类职位说明书模板

2. 5. 1 总设计师职位说明书

文件编号：

职位名称	总设计师	所属部门	设计管理部
直接上级	工程总监	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有建筑学、工民建、工程管理、城市规划等相关专业知识，持有注册建筑师资格证书		
	2. 工作经验 五年以上相关工作经验，至少三年以上房地产企业或设计院的设计经验，熟悉房地产开发过程的设计控制关键节点		
职责概要	作为设计管理部的负责人，负责指导本部门设计人员的工作，并对设计单位的设计方案及图纸进行审核、把关，确保设计工作及时、顺利完成		
岗位职责	1. 负责联系市规划委、各市政专业企业、设计院等外部单位，沟通设计事宜		
	2. 负责领导工程设计的招标、协调工作		
	3. 负责组织编制《工程技术设计任务书》和组织开展设计前期的勘察工作		

	4. 参与初步设计工作，并审查各阶段各专业的的设计成果，全面把关设计质量				
	5. 参与施工图图纸的会审、施工图技术交底等工作				
	6. 负责施工图设计变更的初审、上报设计院与设计变更的组织管理等工作				
	7. 配合做好工程造价、面积预测以及工程竣工验收工作，提供销售所需的各种数据和图纸				
	8. 担任本专业技术职称评审委员会主任，主持技术职称的评审、晋升等工作				
	9. 负责培养、发现本专业人才，不断提高设计管理部的专业技术水平				
	10. 负责组织本企业设计图纸、资料、档案的收发、复印、归档等工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 5. 2 结构设计师职位说明书

文件编号：

职位名称	结构设计师	所属部门	设计管理部
直接上级	总设计师	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有工民建或建筑结构等相关专业知识，持有注册结构工程师资格证书		
	2. 工作经验 三年以上房地产行业或设计院工作经验		
职责概要	协助总设计师优化项目的结构设计，控制设计质量与结构成本，项目结构设计管理及图纸审查，协调设计单位，组织落实结构设计方案		
岗位职责	1. 组织各专业人员收集结构设计资料，拟订结构设计计划		
	2. 与设计院沟通、协调，做好楼盘结构、室内室外效果等建筑设计和质量把关工作		
	3. 组织专业技术调研、现场结构勘测工作，并编写《专业设计调研报告》		
	4. 负责编写《结构设计说明书》和《图纸目录》		
	5. 负责初步审核结构设计文件和图纸，整体把握结构设计及效果设计		
	6. 负责参与结构施工的技术交底工作		
	7. 配合报审工作，参与图纸会审和重大设计变更工作		
	8. 配合现场施工、质量检验、竣工验收、设计回访及设计技术总结工作		

相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.6 造价管理类职位说明书模板

2.6.1 造价管理部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	造价管理部经理	所属部门	造价管理部
直接上级	工程总监	直接下级	部门各主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有建筑学、工程项目管理、工程项目预决算、工程成本控制等相关专业知识，持有注册造价工程师资格证书		
	2. 工作经验 五年以上房地产行业相关工作经验		
职责概要	组织编制工程项目的概算、预算、决算、结算和成本控制工作，参与工程合同、材料设备采购合同的拟订、会签工作		
岗位职责	1. 贯彻国家、地区有关定额、预算、价格、合同管理等方面的规定，制定企业的规章制度，经批准后组织实施并监督执行，以控制工程项目的投资		
	2. 组织项目决策前土地价值估算、可行性研究投资估算工作，为投资决策提供支持		
	3. 组织初步设计概算，并对比投资概算情况，参与房地产项目的规划设计工作		
	4. 根据施工图编制工程预算，并与设计概算对比分析，为审查施工图提供支持		
	5. 参与工程结算工作，并组织工程项目的决算工作		
	6. 参与建筑施工图纸、施工组织设计的会审工作		
	7. 审核《项目工程量进度报告》，核实设计变更事项的费用		
	8. 根据项目预算以及施工合同约定，核对工程款的支付金额		
	9. 负责制定预算定额和单价，参与审核材料和设备采购招标，提出专业性的意见		
	10. 参与销售相关的面积计算、价格制定、与招标相关的标底计算等工作		
	11. 参与勘察、设计、建筑施工、工程监理和材料设备采购等合同会审、会签工作		
	12. 负责造价管理部的组织管理、部门经费控制及与其他部门的协调工作		
相关说明			

编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 6. 2 合同预算主管职位说明书

文件编号：

职位名称	合同预算主管		所属部门	造价管理部	
直接上级	造价管理部经理		直接下级	合同管理员	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有建筑学、项目管理、造价管理、合同管理等相关专业知识				
	2. 工作经验 三年以上房地产行业相关工作经验				
职责概要	负责征地、拆迁、规划设计、建安、市政、监理等工程的预结算与合同的审定，以及材料设备采购预结算与合同的审定工作				
岗位职责	1. 负责审定征地、拆迁、规划设计、建安、市政、监理等工程的预算工作				
	2. 负责审定征地、拆迁、规划设计、建安、市政、监理等与工程项目有关的合同或协议				
	3. 负责征地、拆迁、规划及建安工程、市政工程、材料设备采购的价格审定工作				
	4. 负责建安工程、市政工程、监理企业及材料设备的招投标文件和标底审定工作				
	5. 负责办理工程重大合同变更、索赔工作，及时审查、调整工程价款				
	6. 建立征地、拆迁、规划设计、建安、市政、装饰等工程项目的预结算审核台账				
	7. 审定成本控制计划并监督其贯彻实施情况				
	8. 组织建立合同数据库，便于对工程合同进行统一管理				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 6. 3 造价工程师职位说明书

文件编号：

职位名称	造价工程师		所属部门	造价管理部	
直接上级	造价管理部经理		直接下级	各专业预算员	

任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有建筑学、项目管理、工程造价管理、工程成本控制等相关专业知识，持有注册造价工程师资格证书				
	2. 工作经验 三年以上房地产行业相关工作经验				
职责概要	根据项目规划设计和施工图纸，协助造价管理部经理按时完成工程造价工作				
岗位职责	1. 准确计算工程量，并进行合理分项，以调整各项单价，计算工程预算造价				
	2. 依据施工图及施工方案、合同方案，计算招标项目标底价，参与确定招标条件				
	3. 了解工程概况，汇总工程材料用量，完成工程项目的材料和工程成本测算工作				
	4. 依据技术变更或现场情况，核定工程量以及隐蔽工程数据，确定变更、签证费用				
	5. 确定单项工程造价，计算施工过程中签证调整费用，并调整价差				
	6. 与施工单位办理竣工结算工作，核对、计算施工图的工程量				
	7. 汇总、计算、确定项目结算价，出具造价结算文件				
	8. 在项目的各个阶段，受理其他有关工程造价的咨询工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2.7 工程技术类职位说明书模板

2.7.1 工程技术部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	工程技术部经理	所属部门	工程技术部
直接上级	工程总监（总工程师）	直接下级	各专业工程师
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，建筑学、工民建、建筑工程等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上建筑工程技术管理相关工作经验		
职责概要	在工程总监的领导下，负责企业房地产项目的工程技术管理及施工过程中技术指导等方面的工作		
岗位职责	1. 审核工程施工组织设计方案，组织开展设计交底工作		

	2. 配合项目经理部与设计、施工承包方及监理单位编制项目总体计划及各分项计划				
	3. 负责项目施工技术指导、监督工作				
	4. 负责主持解决工程技术上存在的问题				
	5. 负责监督确认项目工程质量，参与项目的技术验收				
	6. 负责组织相关人员配合房地产项目的招投标工作				
	7. 负责工程预（结）算的工程量复核审查签证，并拟出复核意见报造价管理部				
	8. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 7. 2 土建工程师职位说明书

文件编号：

职位名称	土建工程师	所属部门	工程技术部
直接上级	工程技术部经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，建筑学、工民建、土木工程等相关专业，持有工程师资格证书		
	2. 工作经验 两年以上相关专业从业经验		
职责概要	负责施工现场土建管理，监督土建项目的现场施工进度和施工质量，控制土建项目施工成本，进行施工安全检查，协调现场土建相关单位人员进行项目管理		
岗位职责	1. 协助工程项目经理、工程技术部经理做好本专业工程项目的前期运作		
	2. 参与土建工程招投标工作，配合项目经理部、造价管理部编制标底和投标书		
	3. 参与土建工程投标资料、文件的审查和评标工作，提出合理化建议		
	4. 负责对投标单位进行土建方面的现场答疑		
	5. 协助工程技术部经理进行本专业的工程技术管理工作，并配合其他工程师的工作		
	6. 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		
	7. 督促和协助监理控制工程进度、质量，协助编制本专业施工进度计划		
	8. 参与编制本专业主要设备、材料计划，并对已完成的本专业工程进度进行审定		

	9. 协调施工单位与监理单位处理现场有关专业问题				
	10. 现场巡视，落实、监督整改方案的执行情况				
	11. 负责土建工程的竣工验收				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 8 材料设备类职位说明书模板

2. 8. 1 材料设备部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	材料设备部经理	所属部门	材料设备部
直接上级	工程总监	直接下级	部门所有主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有建筑学、建筑材料或工程造价等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上房地产企业或相关行业的材料采购工作经验，熟悉房地产企业材料采购和配置工作		
职责概要	负责材料设备计划调拨管理、采购交货管理、仓库管理及运输管理等工作		
岗位职责	1. 组织编制年度、季度、月度材料设备采购计划，经主管副总批准后执行		
	2. 负责制订企业材料、设备的年、季、月度用款计划，控制材料设备管理成本		
	3. 组织编制材料、设备供应管理的各项制度，报总经理审批后组织执行		
	4. 按照企业账目规定，设立仓库材料、设备账、卡，填报年、季、月度库存报表		
	5. 审核重要材料、设备的价格，并报主管副总审批		
	6. 定期或不定期对施工单位开展材料设备使用、管理、保管等方面的检查		
	7. 负责重要材料设备采购的招投标工作，签署重要合同		
	8. 组织建立材料设备台账，包括交料台账和供料台账等		
	9. 组织开展材料、设备的采购、验收、入库、调拨和运输工作		
	10. 会同人力资源部开展部门员工的考核和培训工作，提高员工素质和工作效率		
相关说明			
编制人数		审核人员	批准人员

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

2. 8. 2 采购主管职位说明书

文件编号：

职位名称	采购主管		所属部门	材料设备部	
直接上级	材料设备部经理		直接下级	采购专员	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有建筑材料、采购管理等相关专业知识				
	2. 工作经验 两年以上房地产企业或相关行业材料采购工作经验				
职责概要	全面负责材料设备采购的各项事宜，包括采购需求、供应商管理、采购合同谈判、签署及合同执行等工作				
岗位职责	1. 协助经理制订材料设备采购计划				
	2. 组织开展供应商调查，建立、管理供应商档案				
	3. 负责重大采购项目的招投标工作，包括文件管理和事项管理等				
	4. 负责采购合同的执行和交货工作以及采购合同价格谈判和合同签署工作				
	5. 会同质量管理部开展采购材料、设备的质量检验工作				
	6. 负责大型、特种设备的选型，参与大型、特种设备的定型审核				
	7. 配合仓库主管开展采购材料、设备的入库工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 8. 3 仓库主管职位说明书

文件编号：

职位名称	仓库主管	所属部门	材料设备部
直接上级	材料设备部经理	直接下级	仓库管理员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有建筑材料、工程材料在库管理等相关专业知识		

	2. 工作经验 两年以上建筑材料仓库管理工作经验				
职责概要	全面负责材料设备入库保存、保管等各项事宜，包括材料设备入库管理、在库管理和出库管理等工作				
岗位职责	1. 拟订仓库管理制度并报部门经理审批后执行				
	2. 负责建立仓库信息化管理系统				
	3. 指导材料设备的领用管理工作				
	4. 负责组织库存材料设备的保管工作，防止发生丢失、损坏等				
	5. 负责定期或不定期做好仓库物资盘点工作				
	6. 参与重要材料设备的入库检验工作				
	7. 指导仓库管理员有效开展工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 9 质量管理类职位说明书模板

2. 9. 1 质量管理部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	质量管理部经理	所属部门	质量管理部
直接上级		直接下级	部门所属人员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有质量管理、工程监理、工程管理、房地产开发与管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上相关工作经验，具有两年以上房地产行业质量管理、工程监理经验者优先		
职责概要	全面负责企业工程材料检验及施工工程质量验收等管理工作，同时负责组织企业内部质量管理体系认证及相关评审工作		
岗位职责	1. 组织制定工程质量管理制，报企业领导审批后执行并监督落实		
	2. 组织编写工程使用的材料、设备的试验、检验程序并监督落实		
	3. 负责监督施工单位的工程质量和工程进度		
	4. 定期组织召开质量检查会议，指出工程质量中存在的问题，并制定改进措施		

	5. 组织妥善处理施工过程中出现的质量事故或质量隐患				
	6. 监督监理单位执行工程质量监督权				
	7. 组织对工程使用的原材料进行检查或抽检				
	8. 审核企业采购的各种原材料和设备的合格证书				
	9. 组织编写企业质量管理体系文件				
	10. 全面实施质量体系的认证工作				
	11. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 9. 2 质量体系主管职位说明书

文件编号：

职位名称	质量体系主管	所属部门	质量管理部
直接上级	质量管理部经理	直接下级	质量管理体系专员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，持有内审员资格证书，具有质量管理、工程监理、ISO 9000 认证、ISO 14000 认证等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上相关工作经验，具有一年以上房地产行业 ISO 9000 认证或 ISO 14000 认证管理工作经验者优先		
职责概要	负责组织编制企业质量管理体系文件，并协助部门经理做好质量管理体系的构建与运行维护及 ISO 9000、ISO 14000 的认证审核工作		
岗位职责	1. 协助经理建立健全企业质量管理体系		
	2. 组织相关部门确定企业质量目标和质量方针		
	3. 组织制定和优化质量管理文件、质量控制流程及规范		
	4. 对质量体系的实施过程进行监督并及时持续改进		
	5. 主持内部质量评审工作，并按时出具审核报告		
	6. 负责联系外部审核机构，确保 ISO 9000 认证、ISO 14000 认证及年审顺利通过		

	7. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 9. 3 质量检验主管职位说明书

文件编号：

职位名称	质量检验主管		所属部门	质量管理部	
直接上级	质量管理部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有质量管理、工程监理、ISO 9000 认证、ISO 14000 认证、材料管理等相关专业知识				
	2. 工作经验 两年以上相关工作经验，具有房地产行业 ISO 9000 认证或 ISO 14000 认证管理工作经验者优先				
职责概要	具体负责对材料设备部门采购的施工工程所需各种材料的检验，并配合有关部门实施房地产项目竣工验收等工作				
岗位职责	1. 协助质量管理部经理建立材料与工程质量检验等相关规章制度				
	2. 全面负责对工程材料的检验工作，并出具检验报告				
	3. 根据工程项目质量标准对项目施工进行监控，及时、准确地解决施工中的各种问题				
	4. 负责配合相关部门对施工工程中的各项隐蔽工程进行验收				
	5. 负责审核材料设备部门采购的材料和设备的合格证书				
	6. 定期或不定期对施工质量过程进行检查和最终质量验收，确保工程质量符合标准				
	7. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 10 装饰管理类职位说明书模板

2. 10. 1 装饰管理部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	装饰管理部经理		所属部门	装饰管理部	
直接上级			直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，建筑工程、室内设计等相关专业知识，有装饰项目经理证书者优先				
	2. 工作经验 五年以上房地产企业装饰相关工作经验				
职责概要	根据企业发展战略，按照主管领导的统一部署，制订装修计划，组织装饰施工的具体工作				
岗位职责	1. 负责装饰管理部的各项工作，草拟各项装饰管理部规章制度，经主管领导批准后执行				
	2. 负责按时制订出各阶段的装饰施工进度计划及材料需求计划等，并报主管领导审核				
	3. 负责组织装饰设计工作，确保按时完成装饰设计任务				
	4. 加强装饰施工管理，确保按照图纸和国家的规定标准施工				
	5. 负责及时组织编制各分项装饰工程的施工预算，并报主管领导审核				
	6. 负责定期组织工程质量安全的检查活动，及时总结上报				
	7. 负责协调与工程技术等部门的关系，提升装饰工程的质量和速度				
	8. 负责对本部门员工的考核及培训等工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 10. 2 装饰设计主管职位说明书

文件编号：

职位名称	装饰设计主管	所属部门	装饰管理部
直接上级	装饰管理部经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，环境艺术设计、室内设计等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上大中型建筑装饰设计企业设计协调管理经验		

职责概要	完成企业下达的各项设计任务，领导装饰设计师及时了解客户需求，力求准确无误地设计出使客户满意的装饰方案和设计图				
岗位职责	1. 制定装饰设计工作流程、工作标准及其相关工作制度，报相关领导审批后监督执行				
	2. 组织相关人员收集设计方面的前沿信息，为装饰项目提供有创意设计的意见或方案				
	3. 根据企业总体规划，组织装饰设计师进行设计方案的编制及各类图纸的设计工作				
	4. 对已设计完成的装饰方案和设计图纸进行审核				
	5. 监督装饰施工人员按照设计图纸施工，协调解决施工过程中发生的各种问题				
	6. 做好装饰设计方案及图纸的收集、交存工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 11 营销管理类职位说明书模板

2. 11. 1 营销策划部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	营销策划部经理	所属部门	营销策划部
直接上级	营销总监	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，市场营销专业、经济管理专业、房地产管理专业及其他相关专业，具备市场营销管理、经济学、房地产开发和广告策划学等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上相关工作经验，有丰富的项目拓展、推广、策划以及销售、客户服务经验		
职责概要	在营销总监的领导下，全面负责本部门的日常管理工作，包括房地产项目策划、销售策略制定、公关事务策划管理和广告宣传等		
岗位职责	1. 根据企业制度要求，制定本部门各项管理制度并贯彻实施		
	2. 负责组织制订企业全年营销策划工作计划，并分解落实完成		
	3. 负责组织新项目所在区域的竞争对手及消费者调查，为制定营销推广方案提供依据		
	4. 负责主持项目的销售策划、平面制作、宣传推广、媒体选用等工作，并做出决策		
	5. 负责审定各项目售楼处外部形象与内部装饰装修方案		

	6. 负责企业整体形象策划和品牌建设，审定各项宣传推广企业形象的公关活动方案				
	7. 负责主持策划与实施各类企业形象、楼盘项目的推广、促销活动				
	8. 负责编制各类宣传推广费用的计划，监控预算执行情况并及时呈报				
	9. 与政府部门、媒体等保持良好关系，开展公关宣传活动，树立企业良好的社会形象				
	10. 负责对下属人员进行业务指导、培训与考核工作				
	11. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 11. 2 销售管理部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	销售管理部经理	所属部门	销售管理部
直接上级	营销总监	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，市场营销或管理类相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上房地产销售工作经验，一年以上房地产销售管理工作经验		
职责概要	在营销总监的领导下，负责企业各楼盘项目的销售工作规划、各项目的销售工作组织实施和客户服务管理等		
岗位职责	1. 根据企业发展规划，安排楼盘销售工作，制订年度及各项目的销售计划		
	2. 根据各项目的销售计划，组建售楼中心，具体实施项目销售工作		
	3. 根据企业的相关规定及销售工作需要，制定销售管理制度，报批后贯彻实施		
	4. 全面负责组织企业各项目的销售、招商工作，分解销售计划并检查执行情况		
	5. 定期检查各项目销售报表，一旦发现问题及时更正解决		
	6. 做好项目的销售控制，及时召开销售会议，保证获得最及时的回款和最大的营业额		
	7. 负责与房管、工商等部门建立良好的关系，保证销售工作正常进行		
	8. 负责客户服务管理，及时处理投诉、退房等问题，保证企业利益		
	9. 了解项目所在地的社会文化与消费人群的喜好，建立市场研发及客户档案		

	10. 组织安排销售动态分析，分析项目的市场、广告、客户等信息，为决策提供依据				
	11. 关注、跟踪企业开发的各个项目，总结项目销售经验，为新项目营销策划提供建议				
	12. 负责本部门各级销售人员的培训、考核及员工队伍建设等工作				
	13. 负责本部门日常行政事务、行政费用控制等工作				
	14. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 11. 3 售楼处经理职位说明书

文件编号：

职位名称	售楼处经理	所属部门	销售管理部
直接上级	销售管理部经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，房地产管理或市场营销、管理类相关专业知识		
	2. 工作经验 两年以上房地产销售经验，一年以上楼盘销售管理工作经验		
职责概要	按照企业销售策略，全面负责所辖楼盘的销售、招商工作及所辖售楼处的日常管理工作		
岗位职责	1. 根据企业要求，制定售楼处的各项管理制度，报批通过后贯彻执行		
	2. 制定售楼处员工工作规范，严格执行售楼接待程序，检查监督下属的行为规范		
	3. 负责制订管辖项目的销售计划，报批通过后执行，及时完成销售目标		
	4. 依照销售策略组织进行所辖项目的销售工作，严格执行企业制定的物业售价		
	5. 代理企业法人签订售房合同，并审核其他售楼员签订合同的有效性		
	6. 接待大客户及重要客户，协助或参与所辖项目的销售谈判工作		
	7. 对来访客户、成交客户的信息进行建档管理，并及时上报，接受并处理客户投诉		
	8. 定期盘点销售额、回款额、销售面积、套数等，监督落实回款，定期报送上级领导		
	9. 定期总结销售过程中出现的问题、客户的反馈信息等，为企业决策提供依据		
	10. 对售楼处员工进行日常管理、考核、岗位技能培训，在自身权限内进行奖惩		
	11. 负责售楼处销售资料、销售工具管理及售楼处日常管理		

相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 11. 4 调研主管职位说明书

文件编号：

职位名称	调研主管		所属部门	营销策划部	
直接上级	营销策划部经理		直接下级	调研专员	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，市场营销、房地产、管理、统计学等相关专业知识				
	2. 工作经验 两年以上房地产行业工作经验，从事过市场分析及市场调研工作者优先				
职责概要	在营销策划部经理的领导下，具体负责组织项目销售市场调查、收集项目销售相关信息、提供市场分析报告等工作				
岗位职责	1. 依据项目整体营销规划，制订项目销售市场调研计划，提交计划书				
	2. 组织实施市场调研，进行需求分析，并组织编写调研报告				
	3. 根据项目的定位及其基本情况，有针对性地组织项目市场调研，拟写市场分析报告，为项目营销策划提供支持				
	4. 收集与企业战略确定的开发产品有关的市场资料，定期整理分析，提交分析报告				
	5. 收集对销售有影响的行业管理、金融等方面信息，为正确做出项目决策提供支持				
	6. 调查掌握营销总体计划、营销策划方案的执行情况，及时提出修正意见				
	7. 对主要行业媒体、项目所在地的主要媒体进行调研，为确定广告推广策略提供决策支持				
	8. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 11. 5 策划主管职位说明书

文件编号：

职位名称	策划主管		所属部门	营销策划部	
直接上级	营销策划部经理		直接下级	策划专员、文案	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，市场营销、房地产或广告、中文等相关专业知识				
	2. 工作经验 两年以上房地产项目策划、销售推广经验，熟悉房地产项目市场调研、项目营销策划、组织推广、协助销售等全程策划经验				
职责概要	在营销策划部经理的领导下，主要负责企业整体形象策划、地产项目营销策划、企业宣传推广策划等工作				
岗位职责	1. 负责制订企业内各类策划工作计划，并组织落实完成				
	2. 负责组织进行企业整体形象策划、视觉识别系统策划设计，并提交策划方案				
	3. 负责企业形象宣传策划，组织撰写宣传推广文案、广告创意设计等				
	4. 依据各项目的市场定位，参与编制项目营销总体规划、销售全案策划，并指导实施				
	5. 协助营销策划部经理确定项目核心识别系统、销售策略等并提出建议				
	6. 负责各项目开盘前营销活动策划，以及样板间、展台、售楼处布置方案策划与实施等				
	7. 对各项目营销策划方案的实施效果进行跟踪研究，以便及时修正方案，改进工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 11. 6 公关主管职位说明书

文件编号：

职位名称	公关主管	所属部门	营销策划部
直接上级	营销策划部经理	直接下级	公关专员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，商务文秘、新闻、公共关系、管理等专业，具备一定的法律知识		
	2. 工作经验 两年以上大型房地产企业公共关系或行政部门公共关系管理工作经验		
职责概要	在营销策划部经理的领导下，负责企业公关事务、广告宣传工作具体实施等，完成企业形象宣传、房		

	地产项目营销宣传等工作				
岗位职责	1. 负责制定企业公关、广告宣传规划及公关宣传工作年度计划等，报批后组织实施				
	2. 负责企业对外交流工作中的具体事务，如策划公关活动、对外接待工作等				
	3. 负责制订企业对外宣传计划，与各种媒体或广告企业接触，具体实施宣传计划				
	4. 与策划主管协作完成宣传推广策划、广告创意设计等工作				
	5. 负责审核企业各类宣传文稿、广告片、宣传资料等，定期监测广告宣传效果				
	6. 制定对外宣传、发展公共关系的经费预算和使用计划，并检查监督				
	7. 负责组织实施企业各类公关、宣传活动，并对活动效果进行评估，撰写评估报告				
	8. 参与企业领导的对外接待、政府公关等部分公关活动				
	9. 负责主持企业的内部宣传工作，包括编写简报、内刊编辑管理、网站宣传栏信息更新				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 11. 7 客服主管职位说明书

文件编号：

职位名称	客服主管	所属部门	销售管理部
直接上级	销售管理部经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，企业管理、市场营销、物业管理、市场营销等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上销售或客户服务经验，一年以上本岗位工作经验		
职责概要	在销售管理部经理的领导下，主要负责接待、处理客户投诉，办理客户签约、按揭贷款、退房等手续及其他售后服务工作		
岗位职责	1. 依据企业的销售管理制度，制定企业客户服务管理制度、工作规范，报批后贯彻实施		
	2. 负责组织接待客户的来电、来访的投诉、问题反馈等，按权限答复问询		
	3. 协同销售管理部经理及各售楼处及时处理客户投诉、退房等事宜		
	4. 与其他相关部门协调、配合，尽快解决客户提出的维修等问题		
	5. 负责组织办理购房签约、按揭贷款、退房等手续		
	6. 负责保管销售合同、客户资料等，定期上报企业相关管理部门		
	7. 建立客户投诉档案，定期总结出现的问题，及时反馈领导并提出改进建议		

	8. 对客户服务专员进行业务指导、考核等工作				
	9. 负责客户服务组的各项日常行政事务管理及费用控制				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 12 物业管理类职位说明书模板

2. 12. 1 物业管理部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	物业管理部经理		所属部门	物业管理部	
直接上级			直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，房地产、物业管理等相关专业知识				
	2. 工作经验 五年以上房地产物业管理或物业公司相关岗位工作经验				
职责概要	制定物业管理部各项工作的操作程序、工作标准，并负责检查、协调、督导部门员工的日常工作				
岗位职责	1. 根据企业总体战略规划，拟订年度物业管理工作计划，并报主管领导审批				
	2. 全面负责所属项目的物业管理工作，确保物业服务达到企业的标准				
	3. 负责拟订各项物业管理规章制度，并确保顺利实施				
	4. 组织制订具体的物业管理计划，并协调实施				
	5. 负责企业所属物业设施及物业系统的综合管理，确保物业管理秩序井然				
	6. 定期或不定期地开展物业管理内部自检工作，发现问题及时纠正				
	7. 热情接待业主，及时处理业主对服务的投诉，并定期做好对业主的回访工作				
	8. 负责做好与企业内部各部门的协调工作，合理调配人力和物力资源				
	9. 负责定期对本部门员工进行培训和考核工作，提高员工的业务水平和服务质量				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 12. 2 服务中心主管职位说明书

文件编号：

职位名称	服务中心主管		所属部门	物业管理部	
直接上级	物业管理部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，物业管理、客户服务管理、公关等相关专业知识				
	2. 工作经验 两年以上客户服务或物业公司客户服务工作经验				
职责概要	在物业管理部经理的直接领导下，负责客户服务中心的日常管理事务工作				
岗位职责	1. 制定客户服务中心各项规章制度，编制《各级管理员工值班表》				
	2. 全面负责客户服务中心的日常工作，并进行服务质量控制				
	3. 接受及处理业主投诉，并记录				
	4. 准时安排接待专员向业主派发各种费用的《交费通知单》				
	5. 定期或不定期对业主的投诉进行回访，收集各类建设性意见				
	6. 负责定期对服务质量进行统计、分析，并提出整改方案				
	7. 负责对客户服务中心突发事件的管理工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 12. 3 绿化主管职位说明书

文件编号：

职位名称	绿化主管	所属部门	物业管理部
直接上级	物业管理部经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有园林绿化、物业管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 一年以上相关工作经验		
职责概要	在物业管理部经理的领导下，做好辖区内环境绿化及服务人员的管理工作		

岗位职责	1. 按照上级领导的指示精神及相关的物业管理制度，组织各项环境绿化服务工作				
	2. 负责编制《年度绿化工作计划》，并提交物业管理部经理审核				
	3. 负责每天主持班前会，根据总体任务指标分配工作				
	4. 妥善处理自己职责范围内的各类纠纷和问题，对于超越职权范围的问题应及时汇报				
	5. 全面负责辖区内的绿化工作，确保绿化指标按时完成				
	6. 检查所属人员的考勤、仪容仪表，处罚违纪人员，做到奖罚分明				
	7. 完成领导临时交办的工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 12. 4 保洁主管职位说明书

文件编号：

职位名称	保洁主管		所属部门	物业管理部	
直接上级	物业管理部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有物业管理、保洁等相关专业知识				
	2. 工作经验 一年以上相关工作经验				
职责概要	在物业管理部经理的领导下，做好辖区内卫生保洁及服务人员的管理工作				
岗位职责	1. 按照上级领导的指示精神及相关的物业管理制度，组织各项卫生保洁服务工作				
	2. 负责每天主持班前会，根据总体任务指标分配员工工作				
	3. 执行企业指示，积极配合各部门工作，做好交楼、入住及参观前的保洁工作				
	4. 负责组织垃圾清运工作，保持辖区卫生质量				
	5. 每日巡查辖区内各个区域，检查清扫保洁任务，力争保质、保量完成				
	6. 检查所属人员的考勤、仪容仪表，处罚违纪人员，做到奖罚分明				
	7. 完成上级领导临时交办的工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

2. 12. 5 安全主管职位说明书

文件编号：

职位名称	安全主管		所属部门	物业管理部	
直接上级	物业管理部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 高中或中专及以上，具备消防安全、治安管理等相关专业知识				
	2. 工作经验 有物业公司工作经验或部队复员退伍军人优先				
职责概要	在物业管理部经理的领导下，对整个辖区内的安全负有组织领导责任				
岗位职责	1. 根据物业管理部的有关管理细则制订保安部门的工作计划和目标				
	2. 全面负责辖区内安全、消防管理工作，保证业主人身和财产安全				
	3. 定期或不定期检查安全、消防设施设备，确保其能够正常使用				
	4. 配合公安机关进行治安管理和案件侦破等工作				
	5. 负责保安队伍的建设、培训等工作，提升物业服务水平				
	6. 负责检查所属保安人员的考勤、仪容仪表，督促下属工作				
	7. 负责对突发事件的现场管理，维持现场秩序				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 13 财务管理类职位说明书模板

2. 13. 1 财务经理职位说明书

文件编号：

职位名称	财务经理	所属部门	财务管理部
直接上级	财务总监	直接下级	部门各主管

任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，财务管理、财会等相关专业，具有全面的财务管理、企业管理等专业知识，持有会计资格证书				
	2. 工作经验 五年以上财务管理工作经验，熟练掌握办公软件和财务软件				
职责概要	在财务总监的领导下，全面负责本企业资金管理、财务预算、财务核算等财务管理工作				
岗位职责	1. 负责编制融资、审计及财务管理等相关规章制度，报主管领导审批后执行				
	2. 组织编制企业各项财务计划，并对其实施情况进行监督				
	3. 组织所属人员定期进行各项财务核算工作，按时向高层领导提交相关财务数据				
	4. 根据领导指示，拓展融资渠道，做好企业融资管理的各项工作				
	5. 组织相关人员做好年度财务审计及各工程项目的审计工作，并按时提交审计报告				
	6. 统一组织企业的报税工作，并对项目的报税工作进行管理和监督				
	7. 监督各项财务收支工作，对违反财务纪律的事件要进行及时处理				
	8. 参与房地产项目的投资决策，为项目开发提供决策参考				
	9. 定期或不定期对财务管理各项规章制度的执行情况进行检查				
	10. 做好对部门所属人员的培训、考核等工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 13. 2 财务主管职位说明书

文件编号：

职位名称	财务主管	所属部门	财务管理部
直接上级	财务经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，财务管理、金融等相关专业知识，持有中级会计任职资格证书		
	2. 工作经验 三年以上财务类工作经历，一年以上中型以上房地产企业财务管理工作经验		
职责概要	在财务经理的领导下，具体负责房地产项目结算、财务核算、税收筹划等财务管理工作		
岗位职责	1. 组织企业的财务预、决算编制工作，并对预算执行情况进行监督		
	2. 负责企业各项资金支出、工程结算和费用报销的财务审核工作		

	3. 参与经济合同会审工作以及合同执行管理工作				
	4. 负责企业的会计核算和财务管理工作				
	5. 对企业经营情况进行经济效果分析，为领导决策提供依据				
	6. 根据领导要求，按时编制各类财务报表，及时反馈企业经营状况				
	7. 负责协调税务等相关外部单位的业务关系				
	8. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 13. 3 融资主管职位说明书

文件编号：

职位名称	融资主管		所属部门	财务管理部	
直接上级	财务管理部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，金融类、经济类或财务专业，精通会计制度、项目融资、财税规划、成本控制等相关专业知识				
	2. 工作经验 三年财务管理及资金运作实战经验，至少一年以上房地产资金管理工作经验				
职责概要	负责企业融资渠道的建设及房地产开发项目的贷款等相关事宜				
岗位职责	1. 协助财务经理拟订房地产项目融资计划				
	2. 负责企业房地产项目融资渠道的拓展工作，按时完成融资计划				
	3. 负责对各项目的贷款资料（可行性研究报告、财务报表等）进行审核				
	4. 收集、整理国家有关房地产金融政策和房地产信息				
	5. 根据领导要求，办理房地产项目融资授信工作				
	6. 根据领导要求，定期或不定期编制《融资工作总结报告》				
	7. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

2. 13. 4 审计主管职位说明书

文件编号：

职位名称	审计主管		所属部门	财务管理部	
直接上级	财务经理		直接下级	审计专员	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，财务、会计、审计、管理等相关专业知识，具有审计师资格证书				
	2. 工作经验 三年以上内部审计工作经验，两年以上主管工作经验，了解国内房地产业务，熟悉房地产企业财务管理及企业内部审计程序				
职责概要	负责企业内部财务审计及房地产开发项目的工程审计等工作				
岗位职责	1. 负责协助财务管理部经理制定企业审计长期规划和年度审计计划				
	2. 负责部署审计任务，全面负责工程量清单及预算、竣工结算的审计工作				
	3. 负责监督和评价招标活动				
	4. 负责对工程施工、项目管理、材料采购、招投标、造价审核等工作进行全面监控				
	5. 根据领导的指示或工作计划，组织编制《审计报告》				
	6. 定期或不定期向财务管理部经理汇报审计工作情况				
	7. 协助领导处理各类突发事件				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14 行政人事类职位说明书模板

2. 14. 1 总经理办公室主任职位说明书

文件编号：

职位名称	总经理办公室主任		所属部门	总经理办公室	
直接上级	总经理		直接下级		

任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有企业管理、人力资源管理、公共关系等相关专业知识				
	2. 工作经验 五年以上行政、人力资源部门经理以上职位工作经验，三年房地产行业工作经验				
职责概要	负责总经理办公室的行政工作，协调各部门工作，处理日常事务				
岗位职责	1. 参与企业发展规划的拟订、年度经营计划的编制和企业重大决策事项的讨论				
	2. 根据领导意见，召集主持企业办公会议和其他有关会议，并检查决议的贯彻实施情况				
	3. 汇总企业年度综合性资料，草拟、审核企业年度总结、工作计划和其他综合性文稿				
	4. 负责企业行政文书、档案的管理工作				
	5. 协调、安排总经理工作日程，并根据工作日程，做好有关人员的预约、接待等事务				
	6. 负责企业与上级主管部门的联系工作及企业有关法律咨询和联系工作				
	7. 完成总经理临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14. 2 行政管理部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	行政管理部经理	所属部门	行政管理部
直接上级	行政总监	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，工商管理、人力资源管理、行政管理、文秘等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上行政管理相关工作经验，至少三年以上行政主管任职经验		
职责概要	依据企业的发展战略目标，组织编制所属部门的工作计划和目标，领导、协调相关部门的工作，保证企业各项经营业务得到有序开展		
岗位职责	1. 负责企业各项规章制度的拟订、执行与监控		
	2. 全面负责企业行政、后勤的管理工作，按时拟订各项工作计划		
	3. 负责对企业各项行政办公费用进行管理与控制		
	4. 负责企业文化的建设与宣导		

	5. 组织本部门人员做好企业的后勤保障工作，持续加强各岗位人员的服务意识				
	6. 负责企业重要会议、重大活动的筹备组织工作，接待重要来访客人				
	7. 负责与外界有关部门和机构保持良好的公共关系				
	8. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14. 3 人力资源部经理职位说明书

文件编号：

职位名称	人力资源部经理		所属部门	人力资源部	
直接上级	行政总监		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，人力资源管理、行政管理、劳动经济、企业管理等相关专业知识				
	2. 工作经验 五年以上大中型企业人事工作经验，至少三年同类岗位工作经验				
职责概要	依据企业的发展战略目标，编制和实施人力资源规划，协调各部门和各子企业的人力资源管理工作，为企业年度经营业务和管理的有序开展提供人力资源保障和支持				
岗位职责	1. 负责制定和完善企业人力资源管理制度体系并监督执行				
	2. 根据企业发展战略组织制定人力资源整体战略规划和组织规划，为领导做出重大人事决策提供建议和信 息支持				
	3. 组织企业的招聘工作并协调重要岗位的人员安排，确保各重要岗位的最佳人选				
	4. 制订年度员工培训计划并组织实施，对培训效果进行评估				
	5. 组织制定企业的考核指标体系及相应的激励机制，建立有效的绩效考评体系并组织实施				
	6. 管理本部门日常工作，负责本部门员工工作考核、激励及部门资金的预算和控制等				
	7. 拟订人力资源成本预算，监督控制预算的执行情况				
	8. 协调员工与企业的关系，组织和推动企业文化建设				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14. 4 档案室主管职位说明书

文件编号：

职位名称	档案室主管		所属部门	总经理办公室	
直接上级	总经理办公室主任		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，档案管理、信息管理等相关专业知识，熟悉房地产企业合同、工程资料、各种建筑图纸等各种档案管理知识				
	2. 工作经验 两年以上房地产企业档案管理经验				
职责概要	全面负责房地产企业档案室、房地产工程资料、建筑图纸的日常管理工作				
岗位职责	1. 负责企业档案管理制度的建设、实施和维护				
	2. 落实企业的档案管理制度及管理职责，统筹安排，重点监控				
	3. 组织档案管理员做好工程项目资料、建筑图纸及相关合同文本的收集与归档工作				
	4. 负责办理工程档案、图纸的查阅、借阅及档案统计工作				
	5. 认真做好档案的日常安全管理工作				
	6. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14. 5 法务主管职位说明书

文件编号：

职位名称	法务主管	所属部门	总经理办公室
直接上级	总经理办公室主任	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，法学、法律等相关专业，通过国家司法考试，有律师资格证书者优先		
	2. 工作经验 两年以上法务工作经历，有房地产开发企业法律事务工作经验者优先		
职责概要	负责对企业的经营管理提供法律支持、制定法律文件、处理法律纠纷		
岗位职责	1. 执行国家法律法规并对企业的经营决策提出法律意见和建议，处理企业内部法律事务		

	2. 处理企业业务过程中的相关法律手续，保证企业经济行为的合法性				
	3. 运用专业知识，对合同执行中出现的问题提出建议				
	4. 参与企业重大合作项目的商务谈判，处理相关法律事务				
	5. 负责起草、审核和修改企业的各类法律文件，并收集整理相关法律文件				
	6. 草拟合同，协调合同的谈判、签约和履行工作				
	7. 代表企业解决相关的法律纠纷，处理有关仲裁和诉讼				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14. 6 行政主管职位说明书

文件编号：

职位名称	行政主管		所属部门	行政管理部	
直接上级	行政管理部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，行政管理、文秘相关专业知识				
	2. 工作经验 两年以上房地产企业行政工作经验				
职责概要	在行政管理部经理的领导下，根据企业的经营需要，建立健全企业的行政管理制度，带领下属人员做好行政资产管理、车辆管理、后勤服务管理等工作，确保企业业务的正常运行				
岗位职责	1. 组织制定企业各项行政管理的规章制度并监督执行				
	2. 按照企业年度经费预算，合理控制各项行政经费的支出情况				
	3. 负责企业行政办公用品的采购、保管及发放管理工作				
	4. 负责行政车辆的调度管理，协调各部门车辆的使用情况				
	5. 负责车辆的日常维护、保养及司机的日常管理工作				
	6. 负责企业行政会议的组织和会议室的管理工作				
	7. 做好后勤工作，包括员工宿舍、办公环境、员工生活等管理工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14. 7 后勤主管职位说明书

文件编号：

职位名称	后勤主管		所属部门	行政管理部	
直接上级	行政管理部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，企业管理、行政管理等相关专业知识				
	2. 工作经验 一年以上行政后勤工作经验				
职责概要	在行政管理部经理的领导下，完成企业日常行政后勤管理工作				
岗位职责	1. 根据企业的总体战略部署，制定企业总务后勤管理制度，并报送主管领导审核				
	2. 负责员工宿舍的分配、管理，以及员工食堂、伙食管理				
	3. 负责企业的清洁卫生管理，如企业环境、绿化管理				
	4. 负责企业文化建设，包括休闲、文化娱乐活动管理				
	5. 负责企业内部基础设施建设与管理工作				
	6. 其他后勤保障事务管理				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14. 8 车队队长职位说明书

文件编号：

职位名称	车队队长	所属部门	行政管理部
直接上级	行政管理部经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 高中以上，熟悉本市路况，掌握车辆的保养、维修、年检等技术知识		
	2. 工作经验 五年以上实际驾龄，退伍军人优先		
职责概要	负责企业车辆的管理工作		
岗位职责	1. 按照企业车辆管理制度，对车辆进行管理		

	2. 保证车辆和人员安全				
	3. 负责车辆内外的清洁卫生，定期组织车辆维修和保养工作				
	4. 节约与控制车辆油料、修理费				
	5. 定期或不定期组织驾驶员学习交通法律法规				
	6. 做好车库及车辆的日常管理工作				
	7. 完成领导临时交办的其他工作				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

2. 14. 9 招聘主管职位说明书

文件编号：

职位名称	招聘主管	所属部门	人力资源部
直接上级	人力资源部经理	直接下级	
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，人力资源管理、行政管理、劳动经济、心理学等相关专业知识		
	2. 工作经验 两年以上大型企业人力资源部工作经验，有本岗位工作经验者优先		
职责概要	全面负责企业的招聘工作，建立并完善高效的招聘管理体系，落实企业制订的招聘计划及人才档案管理		
岗位职责	1. 根据企业现有的编制及业务发展需求，协调、统计各职能部门的人员招聘需求		
	2. 根据企业人员招聘的需求，编制年度、季度、月度人员招聘计划		
	3. 负责建立企业招聘渠道，并对招聘渠道进行定期评估		
	4. 负责人员招聘、面试、甄选、录用等工作		
	5. 汇总分析相关招聘报表，提出人才招聘的合理化建议		
	6. 建立和完善企业的人才选拔体系及招聘流程		
	7. 建立后备人才选拔方案和人才储备机制		
相关说明			
编制人数		审核人员	批准人员

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

2. 14. 10 培训主管职位说明书

文件编号：

职位名称	培训主管		所属部门	人力资源部	
直接上级	人力资源部经理		直接下级		
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，人力资源管理、劳动经济、心理学等相关专业知识				
	2. 工作经验 两年以上人力资源部工作经验，具有培训管理与组织实施经验				
职责概要	根据企业战略发展目标，建立并完善企业培训管理体系，编制员工培训计划并组织实施，挖掘员工潜能，提高员工综合素质，为企业经营管理提供有力的人力资源保障和支持				
岗位职责	1. 建立并完善企业培训体系、培训制度及相关流程				
	2. 按照企业战略发展计划和年度工作计划，以及内部培训需求，制订年度培训计划报相关领导审批				
	3. 根据审批通过的培训计划负责培训实施，并根据企业的变化及时做出相应调整				
	4. 培训工作的跟进与总结，在各项培训结束后要及时进行培训效果分析，总结存在的问题并采取改进措施，撰写培训工作总结，报领导审核				
	5. 负责建立、管理内部培训师队伍及内部课程开发体系				
	6. 制定企业年度培训经费的预算并对其进行管理和使用				
	7. 建立员工培训档案，对实施的各类培训根据不同的培训内容及培训目的的设计培训考核方式、考核内容和奖惩政策				
	8. 负责外部培训机构的挑选和管理，与外部职业培训机构等业务合作部门建立良好的合作关系，共享相关信息				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第3章 项目投资与开发管理

3.1 项目投资与开发管理制度设计

3.1.1 企业项目投资管理制度

制度名称	××房地产企业项目投资管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第1条 目的</p> <p>为了加强投资计划管理，明确投资决策权限与投资管理责任，强化投资项目的事前、事中、事后控制，提高投资质量，防范投资风险，提升投资效益，实现企业战略目标，特制定本制度。</p> <p>第2条 使用范围</p> <p>本制度适用于本企业所有房地产开发项目的投资控制。</p> <p>第3条 投资管理的原则</p> <p>本企业对外投资的管理坚持以下三个原则。</p> <p>（1）以事前控制为主，其他控制为辅。</p> <p>（2）预决算的控制应公正、合理、准确、精细。</p> <p>（3）投资控制贯穿于项目实施的全过程，各实施阶段的投资控制同等重要，不可偏废。</p> <p>第4条 管理职责</p>					

(1) 投资发展部负责编制投资计划，对投资项目进行评估与选择。

(2) 造价部负责投资估算、预算、竣工决算的编制等工作。

(3) 项目开发部负责编制《项目投资建议书》及投资项目立项审批等工作。

第二章 投资的审批权限

第 5 条 集团控股企业的投资审批权归集团企业，非控股企业由其董事会确定。按照投资项目下管一级的原则，集团企业只受理所属一级独资及控股企业的投资申报，其他企业的投资项目按照隶属关系，分级管理。

第 6 条 集团企业所属企业的对外投资总量必须与其资产总量相适应，累计总规模不得超过其净资产的×%。同时，为防止企业资产过度分散、管理链条过长，应严格控制集团（总）企业下属二级企业的对外投资。

第 7 条 固定资产投资项目审批权限

(1) 投资在 300 万元以下的项目由企业自主决定，报企业投资发展部备案。

(2) 投资在 300 万~600 万元的项目，由投资发展部调研、论证、审查后审批，报企业总经理办公室备案。

(3) 投资在 600 万~1 200 万元的项目，由投资发展部咨询、论证、审查，报总经理审批。

(4) 投资在 1 200 万~3 000 万元的项目，由投资发展部论证审查后，由总经理审批，报董事会备案。

(5) 投资在 3 000 万元以上的项目，由投资发展部论证审查，报董事会讨论后由董事长审批。

第 8 条 集团及控股企业设立新企业或参股其他企业、搞新项目开发等，必须事先进行可行性研究，可行性研究的内容包括以下六个方面。

(1) 对企业发展战略的影响。

(2) 对企业经营的影响。

(3) 主要风险和应对措施。

(4) 企业的资源包括人力、物力、财力、管理能力能否满足新的投资需要。

(5) 投资收益。

(6) 税务论证。

第 9 条 按规定必须上报审批的项目，由投资单位在未签订任何具有法律效力的合同、协议及未进行任何实际投资之前，备齐以下资料，上报集团企业投资发展部。

(1) 项目投资申请报告或建议书。

(2) 投资企业对投资项目的投资决定或决议。

(3) 项目可行性研究报告。

(4) 有关合同、(协议) 草案。

(5) 资金来源及投资企业的资产负债情况。

(6) 有关合作单位的资信情况。

(7) 政府的有关许可文件。

(8) 项目执行人的资格及能力等。

第 10 条 集团企业投资发展部在收到项目报批的全部资料后, 应组织有关部门对该项目进行初审, 并提出初审意见。对初审予以否决的项目, 在征得企业主管领导的同意后, 由投资发展部将初审意见书面返还给申报单位。申报单位对初审意见有异议的, 可申请复查一次。

第 11 条 经初审认为基本可行的项目, 在征求主管领导意见后, 由投资发展部会同有关部门提出召开投资审议会的建议。

第 12 条 投资审议会的内容

(1) 查询项目基本情况, 比较选择不同的投资方案。

(2) 对项目的疑点、隐患提出质疑。

(3) 评价项目执行人的资格及能力等。

(4) 提出项目的最终决策和建议等。

第 13 条 总经理根据投资审议会对项目所做出的决议, 签署审批意见。

第 14 条 投资发展部根据总经理的审批意见, 下达书面批复文件。一般情况下, 在收到投资单位的上报申请后, 应在 10 个工作日内完成项目的审查与批复。

第 15 条 凡属于备案的项目, 由投资单位在项目实施后 10 天内向集团企业提交备案材料, 包括可行性分析报告、合同及章程等。

第三章 投资控制

第 16 条 策划阶段的投资控制

(1) 投资发展部负责市场调查和项目情况调查, 进行项目定位, 拟订最佳开发规模和销售策略。

(2) 设计管理部委托多家设计单位设计规划方案, 由投资发展部从中挑选最佳方案; 根据总体规划方案, 项目开发部编制项目实施计划, 提交投资发展部评审; 再由造价部进行投资估算, 财务部进行项目经济评价, 最终由项目开发部形成《项目详细可行性研究报告》。

(3) 投资发展部组织对《项目详细可行性研究报告》的评审工作, 由总经理签署意见后提交董事会审批。

(4) 立项后, 依据投资估算和项目实施计划, 财务部编制详细的项目投资计划及筹资计划。

(5) 投资发展部审核项目投资计划和筹资计划, 总经理同意后提交董事会审批。

第 17 条 设计阶段的投资控制

(1) 造价部依据《项目详细可行性研究报告》，提出成本控制目标。设计管理部根据该目标，编制《设计任务书》。

(2) 设计管理部委托设计单位形成初步和扩初设计方案，并提交经济技术委员会评审。评审通过后，由总经理签署意见，提交董事会审批。

(3) 项目开发部考察造价咨询单位，形成《考察报告》。经总经理批准后，项目开发部同造价咨询单位签订委托合同。

(4) 造价部审核设计概算，若概算造价突破估算时，应分析突破原因。如是设计原因，应返回设计单位重新设计；如是增加功能或项目，应重新进行项目评价；如是其他原因，应做补充说明或解释。

(5) 《投资概算报告》提交投资发展部评审通过后，经总经理批准，由设计管理部与设计单位交底，委托编制《施工图》。

(6) 项目开发部组织设计管理部、工程技术部、材料设备部和造价部共同讨论甲、乙供材的范围并做出甲供材料清单、价格，由造价部编制《材料设备限价表》。若有特殊材料设备且价位不清时可暂估价位，由总经理批准并加以说明、备案。

(7) 在接到施工图纸、图纸会审记录、材料设备价格一览表、甲供材料清单后，造价咨询单位需在一个月內做出《预算书》或标底，由造价部审核。要求施工图预算与设计概算的误差控制在 $\pm 5\%$ 以内。

第 18 条 施工阶段的投资控制

(1) 根据施工合同，依据工程当月实际完成工作量，由施工单位提出申请，报监理单位认可签字盖章后，转项目管理部核实当月实际完成工程量，项目管理部经理审定工程量，再转给造价部。

(2) 造价部重新核定施工单位的实际完成工程量，并根据合同及国家有关规定审核计算进度款，然后交给项目开发部审核，总经理审批；最后经财务部进行全面稽核，根据工程进度款支付计划，监督和审查当月实际应付的工程进度款。

第 19 条 竣工阶段的投资控制

(1) 造价部在接到《工程竣工验收报告》后，依据合同中的要求，通知承包方报《工程决算书》给监理单位，《工程决算书》应盖有其单位印章和签有编制人姓名。

(2) 《工程决算书》经过监理单位初步核对后，由造价部委托造价咨询单位审计《工程决算书》。最后由工程预算部统一编制《竣工决算书》。

(3) 项目开发部最终审定《竣工决算书》，确定工程造价，双方签字、盖章。造价部进行施工图预算对比分析，做出《工程造价成本分析报告》，找出控制偏差，总结工作经验与教训。

第四章 项目投资成本分析

第 20 条 编制《项目财务决算书》

(1) 财务部与施工单位核对工程款拨付情况。

(2) 根据《竣工决算书》和工程款以及其他项目拨付情况，由财务部编制《项目财务决算书》，交总会计师审核。

第 21 条 由财务部牵头，与造价部共同完成项目成本分析

(1) 收集《项目投资估算书》、《设计概算书》、《施工图预算书》（或标底）、《竣工决算书》以及有关施工合同、订购合同等资料。

(2) 根据项目实际运作情况，将实际成本与投资估算、竣工决算、施工图预算（或标底）进行对比分析，找出差异，分析原因。

(3) 编制《项目成本分析报告》，总结经验。

第 22 条 投资发展部负责审核《成本分析报告》。

第 23 条 总经理批准《项目分析报告》，报送董事会备案。

第五章 项目的验收和考核

第 24 条 企业定期在投资项目运作后开展评价工作。由投资发展部牵头组织相关职能部门成立投资评价小组。

第 25 条 项目按批准的内容已经完成，具备投产和使用条件，达到竣工文件规定的标准后，企业应及时申请项目竣工后验收报告，编写竣工资料，报集团总部投资发展委员会。

第 26 条 效益考核

(1) 项目竣工验收投产后，经过试生产期考核（3~6 个月），在达到设计规定的效益要求之前，企业应逐月对项目投资效益进行考察分析。

(2) 不能达到设计规定的，应及时向集团总部汇报并提出有效措施限期达标，并每月向集团总部经济发展委员会和有关部门报告项目经济效益情况。

第 27 条 集团企业每年进行一次投资项目评比活动，对获奖的投资项目主管领导和投资项目执行人、监督人实行奖励。

第六章 附则

第 28 条 本制度由财务部编制，解释权、修改权归财务部。

第 29 条 本制度经企业董事会讨论决定后，自公布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 1. 2 企业经营计划管理制度

制度名称	××企业经营计划管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 为了加强企业经营计划管理,促进企业快速健康发展,结合本企业的实际情况,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 管理范围</p> <p>这里的经营计划包括各经营部门的业务计划以及各管理部门的管理计划、人力资源计划、财务计划、投资计划、融资计划等。</p> <p>第 3 条 本制度适用于企业各类经营计划的编制、执行和监督。</p> <p>第二章 年度经营计划的编制</p> <p>第 4 条 年度经营计划所确定的计划期为每年的 1 月 1 日到 12 月 31 日。</p> <p>第 5 条 年度经营计划编制的程序</p> <p>(1) 每年年底投资发展部根据企业中长期发展规划、本年度经营计划的执行情况和预期目标,初步提出下一年度的经营目标。</p> <p>(2) 投资发展部将拟订的年度经营目标传达给各部门征求意见,并对各部门的意见进行汇总。</p> <p>(3) 投资发展部通过汇总各部门的意见,编制《年度经营计划草案》,并提交总经理办公会讨论。</p> <p>(4) 投资发展部根据总经理办公会讨论的意见对年度经营计划进行修改,并经总经理批准后执行。</p> <p>第 6 条 年度经营计划的内容</p> <p>企业年度经营目标,预计分阶段目标;为实现企业业务目标,各业务部门的业务计划指标;编制规范(含表式、编制说明要求)和编制进度要求。</p> <p>第 7 条 如遇特殊情况,企业年度经营计划可于年中调整一次,调整计划须经总经理办公会批准。</p> <p>第三章 年度经营计划的分解</p> <p>第 8 条 每年年底由投资发展部组织各部门采用滚动编制、逐步细化的方式对整体经营计划进行分解,形成季度和月度的各部门分解计划。</p> <p>第 9 条 按季度和月度分解年度经营计划</p> <p>将年度经营计划分解成为季度、月度经营计划。</p> <p>(1) 投资发展部负责整体计划的分解,并对各部门计划进行综合协调和平衡。</p> <p>(2) 各部门负责各自具体计划的分解、执行和修订。</p> <p>第 10 条 各部门负责将季度经营计划分解到每个月度</p>					

各部门负责人负责将分解到部门的季度经营计划分解到每个月，形成月度工作计划。

第 11 条 审核批准企业年度经营计划分解结果

由总经理办公会讨论、审核各季度、各部门的分解计划和各部门月度工作计划，由总经理批准。

第四章 经营计划的执行

第 12 条 经营计划的下达

- (1) 每年年底前由总经理办公会向各部门下达年度经营计划。
- (2) 每季度之初，由总经理办公会批准，投资发展部下达下个季度经营计划和各部门工作计划。
- (3) 每月月初，由总经理批准，投资发展部下达下个月度经营计划和各部门工作计划。

第 13 条 经营计划的执行

各部门根据企业经营计划及本部门工作计划，着眼全局开展工作，以保证本部门工作目标和企业整体经营目标、经营计划的实现。

第 14 条 调整经营计划

- (1) 确因客观因素影响需要调整年度经营计划的，必须由投资发展部提出申请说明原因，经总经理办公会讨论通过后才能执行。
- (2) 确因客观因素影响需要调整季度经营计划的，必须由相关部门主管副总提出申请说明原因，经总经理批准后才能执行。
- (3) 确因客观因素影响需要调整月度经营计划的，必须由相关部门经理提出申请说明原因，经主管副总确认，总经理批准后才能执行。

第 15 条 调整计划一律以书面批复为准，在未接到书面批复以前，一律按原计划执行。

第五章 检查与考核

第 16 条 投资发展部负责跟踪、分析、报告企业经营计划的执行情况。

第 17 条 职能部门每月以书面形式报告一次企业经营计划任务的完成情况。特殊事项需要缩短报告周期的，由总经理办公会决定。

第 18 条 各级领导必须随时监督检查企业经营计划的执行情况，发现问题应及时采取有效措施予以解决，以保证计划的顺利完成。

第 19 条 检查企业经营计划的执行情况时，应当充分利用统计报表、会计报表、业务报表等资料。检查计划的实际完成数，一律以统计报表数为依据。

第 20 条 企业每季度对各部门经营计划的执行情况考核一次。投资发展部组织考核并提出初步意见，总经理办公会讨论后做出考核结论。

第六章 附则

第 21 条 本制度由投资发展部负责制定、解释及修改。

第 22 条 本制度自××××年××月××日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3. 2 项目投资与开发管理操作工具

3. 2. 1 项目阶段投资回收分析表

项目名称	建设性质	建设期	建设规模	投资额(万元)	投资回收期	项目生命周期
一、基础设施						
1. 道路						
2. 给排水						
3. 供电						
4. 通信						
二、交通设施						
1. 入口停车场						
2. 内部停车场						
三、绿化工程						
1. 近期						
2. 远期						
.....						

3. 2. 2 企业年度总体经营计划书

1. 战略规划概述					
____年战略规划目标	____分企业	____分企业	____分企业	____分企业	总计
销售收入					
毛利					
费用					

现金流														
.....														
经营计划实现的主要举措														
(1)														
(2)														
2. 各部门具体目标实施时间														
目标	举措	时间表（月份）												负责人/部门
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3. 差异分析														
现有举措	设定目标	差异				差异解释				弥补差异方式				
4. 经营计划实施风险与规避方法														
主要风险	风险来源				规避方法									

3. 2. 3 投资项目竞争分析调研表

项目 名称因素及权重	楼盘名称	楼盘名称	楼盘名称	楼盘名称	备注
位置					
价格					
配套设施					
物业管理质量					
建筑质量					
交通状况					
楼盘规模					
外观设计					

城市规划					
朝向					
室内布置					
环保					
发展商信誉					
付款方式					
户型设计					
销售情况					
广告效果					
停车位数量					
合计					

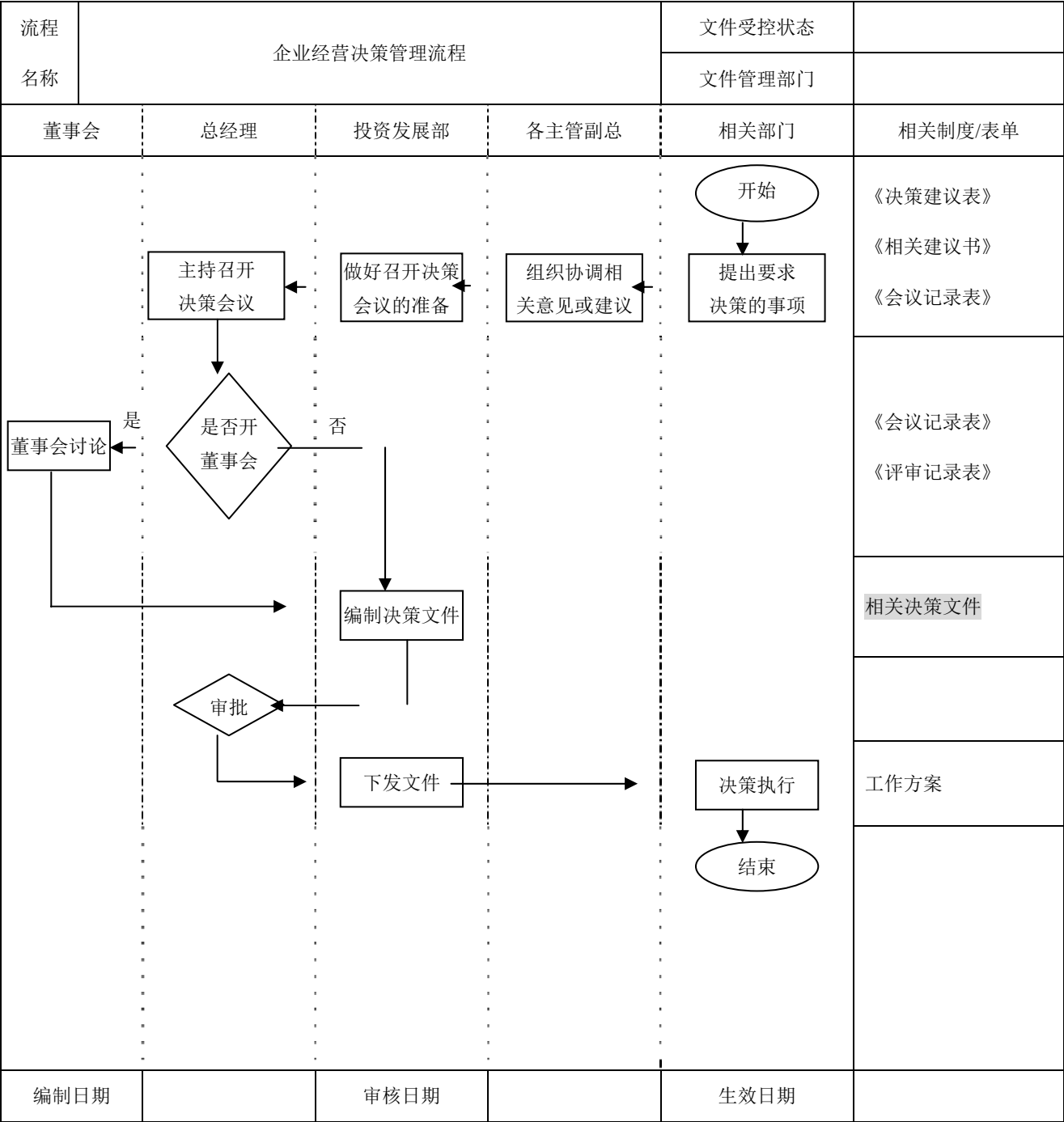
3. 2. 4 项目开发成本费用估算表

建设内容 费用项目	建设内容 I		建设内容 II		合计	
	单价（元/ 平方米）	总价 （万元）	单价（元/ 平方米）	总价 （万元）	单价（元/ 平方米）	总价 （万元）
一、土地费用						
1. 土地出让金						
2. 城市建设配套费						
3. 征地、拆迁安置 补偿费						
二、前期工程费						
1. 可行性研究费						
2. 勘察设计费						
3. “七通一平” 费						
三、房屋开发费						
1. 建安工程费						
2. 附属工程费						
3. 室外工程费						
四、开发间接费						
五、管理费用						

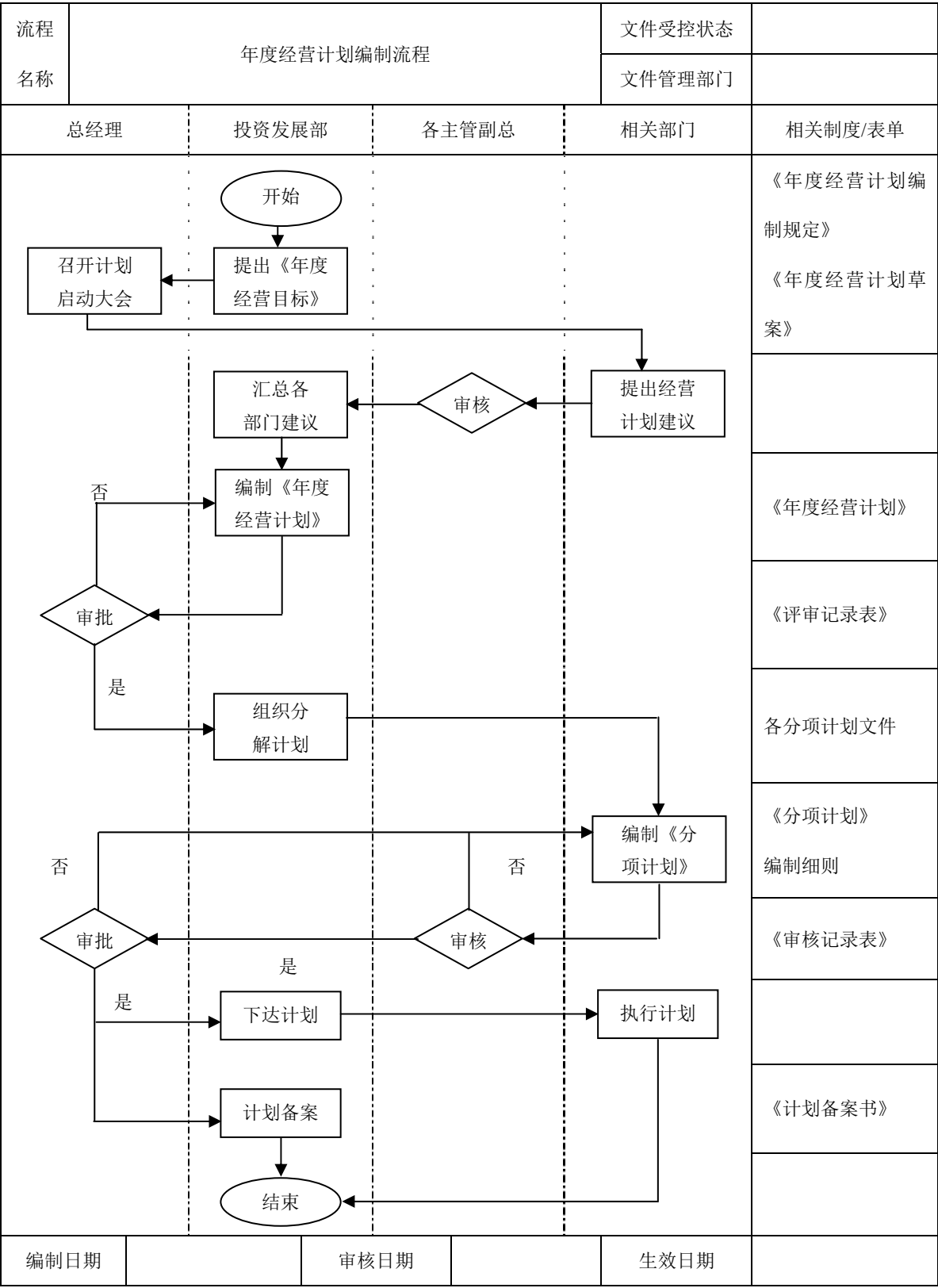
六、基础设施费						
七、财务费用						
八、不可预见费						
成本费用总计						

3.3 项目投资与开发管理工作流程

3.3.1 企业经营决策管理流程



3.3.2 年度经营计划编制流程



3. 4 项目投资与开发管理方案设计

3. 4. 1 年度经营计划方案

××房地产公司 2008 年度经营计划

××房地产公司在董事会的领导下,经过全体员工的努力,2007 年的各项工作取得了丰硕的成果,“××”品牌得到了社会的初步认同。总体上说,成绩较为喜人。为使公司的各项工作在新的一年里更上一个台阶,特制定本方案。

一、总体经营目标

1. 完成房地产开发面积××万平方米。
2. 实现楼盘销售额××万元。
3. 完成土地储备××亩。

二、总体经营目标的实现

为确保 2008 年度经营目标的实现,各部门需要做好如下工作。

(一) 完成××项目开发及后期销售工作

××项目是省、市的重点工程。市委、市政府对其寄予了殷切的期望。由于该项目所蕴含的社会效益和经济效益,我们必须高质量完成。因此,公司做出如下计划。

1. 确保一季度××工程全面开工,力争年内基本完成一期建设任务

××项目一期工程占地面积为××亩,总投资××亿元,建筑面积××万平方米。建筑物为××商业广场裙楼、××大厦裙楼和一栋物流仓库。

(1) 土地征拆工作

春节前后务必完成第一期工程的土地征拆工作。一月份完成征地摸底调查,二月份完成征地范围内的无证房屋拆迁,三月份完成征地范围内有证房屋拆迁及国土储备中心土地和集体土地的征收工作。

(2) 工程合同及开工

一月份签订招投标代理合同,工程进入招投标阶段。二月份确定具有实力的施工企业并签订施工合同,确定监理企业并签订监理合同。三月份工程正式开工建设。

(3) 报建工作

工程部应适时做到工程报建报批,跟进图纸设计。一月份完成方案图的设计,二月份完成扩初图的设计。在承办过程中,工程部应善于协调与相关部门的关系,不得因报建拖延而影响工程如期开工。

2. 全面启动细化××项目招商工作

招商工作是××建成后运营的重要基础。该工作开展得顺利与否,也直接影响企业的楼盘销售。因此,

在新的一年里必须实现招商××户。

（二）加快××项目、××项目的施工速度

协调与施工单位的关系，加快××项目、××项目的施工速度，确保××项目的一期工程、××项目的二期工程在4月底前完成竣工验收。

（三）完成××项目、××项目的销售工作

××项目、××项目已全部竣工完成，为了迅速实现资金回流，结合项目所处地段及同类项目的价格，可以考虑采取适当的优惠措施，提高成交量。今年的目标销售额为××万元，销售率达到××%。

（四）参加土地招标

项目开发部要根据公司的实际情况，积极参与土地的招投标工作，确保企业土地储备达到××亩以上。

3. 4. 2 项目投资分析方案

××项目投资分析方案

一、××项目资金投入量分析

1. 项目预期工程投入测算

根据××项目的现状，结合其他类似物业相应工程量的投资开发进度，预计本项目资金投入如表 3-1 所示。

表 3-1 预期工程资金投入测算表

时间	工程内容	预计投入资金
××年×月×日~××年 ×月×日	项目取得；外立面、样板层、环境绿化方案、设备招标确定	××万元
××年×月×日~××年 ×月×日	门前广场施工、绿化施工及验收，外立面施工开始，重点广告媒体预定，开始接受预定认购	××万元
××年×月×日~××年 ×月×日	外立面开始施工，结束内部认购，正式开盘准备工作完成，媒体投放和新闻炒作开始，为销售进行预热	××万元
××年×月×日~××年 ×月×日	设备采购、安装工程施工、外立面竣工，强势宣传推广，公关活动促销	××万元
××年×月×日~××年 ×月×日	竣工验收、交付使用	××万元
合计		××万元

2. 项目预期投入月度分解计划

上述工程项目用款月度计划分解如表 3-2 所示。

表 3-2 项目月度投资计划

单位：万元

日期	××××年 ×月	××年×月	××年×月	××年×月	××年×月	××年×月
投资	××	××	××	××	××	××
累计	××	××	××	××	××	××

二、××项目销售分析与预测

1. 项目定价

根据对与我企业项目相近的××项目、××项目等项目的调研及其市场反映，可以将我企业的项目定价在××元/平米～××元/平米之间（保守估计，不计地下停车场出租收入）。

2. 项目销售资金回笼预期

根据现阶段的房地产市场状况，预计项目在 12 个月的销售周期内（即××年×月初至××年×月底），按分阶段销售均价基本上可完成约 80%的总销售量。预测项目销售条件及销售回款如表 3-3 所示。

表 3-3 项目销售额月度回款表

时间	均价	总价值	销售率	回款额	累计回款额
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××
××年×月×日～××年×月×日	××	××	×%	××	××

三、××项目投资平衡分析

综合上述分析测算结果，××工程预期投资运用（现金流出/流入）平衡表如表 3-4 所示。

表 3-4 项目投资流量平衡表

单位：万元

日期		××年×月	××年×月	××年×月	××年×月	××年×月	××年×月	××年×月
项目	流入				××	××	××	××
	流出	××	××	××	××	××		
	差额	××	××	××	××	××	××	××
	累计	××	××	××	××	××	××	××

综合表 3-4 分析，在考虑企业提供的××万元流动资金的情况下，按上述项目开发、销售条件，××项目在整个开发期内，在保证项目如期清偿转让合同规定的各期转让金的条件下，基本不会出现资金不足的风险。

但考虑到其中最大差额达到××万元，应视作资金紧张甚至不足的临界状况，因此在企业自有资金有限的情况下，项目工程建设投入还必须考虑以银行（短期）贷款、工程垫支等融资方式作为备用手段，以解决可能出现的资金障碍。

3. 4. 3 项目拆迁安置方案

××项目拆迁安置方案

一、总体规划

（一）工作目标

××项目已经由××市政府相关部门批准立项，为确保工程项目施工进度，做好所涉及区域内的拆迁安置工作，根据国家相关法律法规，结合本地实际情况，特制定本方案。

（二）拆迁范围

××路与××路交叉地带。

（三）主要工作及部署

1. 项目开发部负责拆迁安置工作的组织管理及协调、监督。
2. 项目经理部拆迁安置办公室具体负责拆迁安置工作。

（四）拆迁安置的工作要求

1. 对具有合法产权手续的房屋，采取产权调换或货币补偿的方式予以补偿安置。
2. 对具有合法产权手续的房屋附属物，根据其结构和使用年限等情况实行一次性货币补偿。
3. 拆迁区域内的违法、违章建筑和超过审批期限的临时建筑以及相应附属物一律不予补偿。

4. 住宅房、非住宅房（营业房、库房、生产用房、办公用房）性质的认定，以《房屋所有权证》所载明的为准。未办理《房屋所有权证》的，以《建筑工程规划许可证》、《土地使用证》、《个人建房用地申报表》、《营业执照》和《税务登记证》等相关法定手续为依据综合认定。

二、拆迁工作的实施

按照××项目的总体施工进度，拆迁工作可以划分成如下四个阶段。

1. 准备阶段

该阶段的主要工作是成立拆迁安置组织机构和工作部门，确认拆迁范围，召开拆迁工作协调会。时间要求：××月××日前。

2. 调查勘丈阶段

该阶段的主要工作是完成对拟拆迁建筑物、构筑物的勘查登记，以及土地勘界等工作。建筑物、构筑物的勘查登记要登记造册。时间要求：从××月××日～××月××日。

3. 实施拆迁阶段

该阶段的主要工作是按照《占地拆迁工作方案》和《拆迁安置补偿标准》签订《拆迁补偿协议》，赔付被拆迁人补偿费，拆除相关建筑物、构筑物，并落实建设工程用地。时间要求：××月××日～××月××日。

4. 实施土方工程阶段

该阶段的主要工作是按照××工程设计标准实施土方工程。××月××日起，开始分阶段组织土方填垫工程，各镇街可在没有拆迁的地段先行组织土方填垫，其他拆迁地段的土方工程可随拆迁工程的完成跟进实施。

三、拆迁补偿

（一）拆迁补偿方式

1. 产权调换

（1）被拆迁人选择产权调换的，以原有房屋面积为依据在本项目建设用地规划红线范围内进行安置。

（2）住宅房、非住宅房（营业房、库房、生产用房、办公用房）选择产权调换的，按拆一还一的原则还房，同时等面积部分由被拆迁人向项目经理部申请补结构、使用年限等市场价差。其标准为：普通多层住宅房××元/平方米，高层住宅房为××元/平方米，非住宅房××元/平方米。普通住宅房还房面积超出原房面积部分由被拆迁人向项目经理部申请购买，价格为多层住宅房××元/平方米，高层住宅房××元/平方米；非住宅房还房面积超出原房面积部分由被拆迁人向拆迁人购买，价格为××元/平方米。

2. 货币补偿

被拆迁人选择货币补偿的，其住宅房、非住宅房（营业房、库房、生产用房、办公用房）根据原房屋的区位、用途、建筑面积等，以具备相关资质的评估机构出具的估价结果进行一次性货币补偿。其具体补

偿标准如表 3-5 所示。

表 3-5 ××项目拆迁货币补偿标准表

类别			补充标准（元/平方米）
分类		说明	
住宅房	砖混一等	承重墙为 24 墙，非承重墙为 18 墙，有完好铝合金窗，水电配套设施齐全，内墙为大白浆，外墙有瓷砖及水刷石装饰的房屋	××元～××元
	砖混二等	承重墙为 24 墙，非承重墙为 18 墙或 12 墙，有完好门窗，水电配套设施齐全，内墙为大白浆，外墙为水泥清光的房屋	××元～××元
	砖混三等	承重墙为 24 墙或 18 墙，非承重墙为 12 墙，有完好门窗，水电配套设施齐全，内墙为大白浆，外墙有适当装饰的房屋	××元～××元
非住宅房	临街门面	临近××路或××路门面	××元～××元
	非临街门面		××元～××元

（二）过渡费发放

1. 合法住宅房实行产权调换的每月××元/平方米，一户不足××元/月的按××元/月计发，首期计发六个月过渡费，然后按每季度发放。

2. 有合法产权手续的非住宅房实行产权调换的，首期计发六个月过渡费，然后按每季度发放，过渡费发放标准如下。

（1）临街营业房按××元/平方米/月发放。

（2）非临街营业房按××元/平方米/月发放

（3）拆迁非住宅房造成停产、停业的补偿标准，按《××市企业最低工资标准》发放其法定从业人员三个月的费用。

（三）搬家费发放

搬家费由财务部按照如表 3-6 所示的标准计算，一次性发给拆迁户。

表 3-6 搬家费计发标准表

项目	住宅房	营业房	生产用房、库房、办公用房
补偿标准	××元/平方米	××元/平方米	××元/平方米

第4章 设计管理

4.1 设计管理制度设计

4.1.1 工程设计管理制度

制度名称	工程设计管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第1条 本着以下三个目的，特制定本制度</p> <p>（1）鼓励在建工程设计活动中采用先进技术、工艺、设备及新型材料。</p> <p>（2）保证设计工作的进度，提高工程设计的质量，确保得到符合要求的设计成果。</p> <p>（3）提高工程质量，降低工程造价，加快工程建设进度。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>（1）适用于从方案招标开始到施工图经审图企业审核完成为止。</p> <p>（2）该范围的交付件为：经审图企业加盖公章的施工图。</p> <p>第3条 相关部门及人员的职责</p> <p>（1）设计管理部负责方案、设计阶段的组织、实施和设计控制协调。</p> <p>（2）总设计师负责拟订《设计任务书》，组织考察设计单位、发标、评标、签订设计合同、进行方案设计评比。</p> <p>（3）设计管理部结构设计师等相关人员负责初步设计、施工图设计的跟踪控制和审查。</p> <p>第二章 设计招标管理</p>					

第4条 设计招标的原则

(1) 确保企业选择合格的设计单位，并充分体现集团的意图和期望，得到符合要求的设计成果，确保设计文件的有效性、连续性并保证工程项目的安全性、经济性。

(2) 建设工程设计必须执行工程建设的强制性标准，杜绝“三边”（边勘察、边设计、边施工）工程，严格按照“先勘察、后设计、再施工”的原则开展。

(3) 建设工程设计业务必须委托给资质等级符合要求（根据不同的项目制定具体标准）的设计单位。禁止将设计业务委托给超越其资质等级许可范围的设计单位。

(4) 设计招标的评标标准，包括设计方案优劣，方案所采取的技术和工艺水平，整个方案投入产出的经济效益评估，服务细则承诺，以及设计单位资历和社会信誉等。

(5) 方案设计招标，必须选择在国内或国际建设工程设计领域具有较高知名度的设计单位。参加方案竞标的主要设计人员，应在设计领域具有较高的知名度。选择方案设计单位的数量视具体项目而定，但原则上不少于三家。

第5条 招标程序和内容

(1) 设计计划

对每一项工程设计任务，总设计师负责制订该项目的《设计控制计划》，明确设计控制的内容、参与人员及其责任分工、控制工作的方式、要求、阶段性交付件等。

(2) 设计任务书

①方案设计任务书

总设计师根据收集到的资料，拟定《建筑工程设计任务书》，经总工程师签字审定后，报总经理批准后实施。

②初步设计说明

收到政府的规划方案审批意见后，总设计师组织有关人员讨论初步设计的有关问题，在满足规划意见、市场定位要求的前提下最大限度地控制成本。最终形成《初步设计说明书》，经总工程师签字审定后，报集团批准实施。

③扩初设计说明

根据初步设计审核意见的要求决定是否做扩初设计，如需要做扩初设计，按企业规定的程序执行。

(3) 招标邀请函。由设计管理部负责编制《招标邀请函》。

(4) 集团、设计管理部、投资发展部等均可推荐设计单位。

(5) 设计单位初选。总设计师组织相关人员，对拟邀请的设计单位进行考察，考察内容为设计单位资质、以往设计成果、人员和设备情况、投标热情、收费标准等，根据考察结果形成初选拟邀请投标的单位名单，并报总经理批准。

(6) 发标

在设计管理部拟订的邀请单位中，集团有权根据实际情况直接委托设计单位。如集团决定招标，则由设计管理部负责组织发标会，邀请各投标单位及有关部门参加，进行设计发标，同时组织踏勘现场，解答招标文件中的问题。

（7）评标

①在《投标书》确定的投标日期，设计管理部负责接受《投标书》，接标人员根据《设计任务书》及招标文件的要求检查《投标书》的有效性。

②总设计师拟订的评委名单，需报集团批准后实施。超过一定规模或有影响力的项目，应按有关规定向政府主管部门提出申请，由其确定评委名单并组织集团内外有关专家对各投标单位的设计方案进行评标。

③经评标确定中标单位后，填写《标书评审记录》和《合同推荐书》报集团批准，批准后由总设计师向中标单位发《中标通知书》，并拟订《委托设计合同书》报总经理审批。

（8）签约。总设计师代表企业与设计单位签订《委托设计合同书》。

第三章 设计过程控制管理

第6条 设计过程的跟踪控制

（1）设计管理部应根据项目设计特点，确定对设计过程的控制要求，并形成《设计管理配合要求》，发放至设计单位。

（2）对每一个设计项目，在设计开始前，设计管理部要求设计单位提供该项目的设计计划和设计输入文件，由设计管理部指定的控制人员审查认可，并填写《设计跟踪检查记录单》。

（3）在初步设计及施工图设计进行过程中，设计管理部应组织控制人员，依据《委托设计合同书》要求和《设计控制计划》规定，前往设计单位进行实地跟踪检查。

（4）实地跟踪检查内容包括设计进度、人员资格及专业配合等。检查的依据是《委托设计合同书》、《设计管理配合要求》、设计单位编制的《设计计划》；检查结果应填入《设计跟踪检查记录单》，并将该文件报集团企业备案。

（5）检查中发现不符合要求的问题，由检查人员填入《专业工程师通知单》，要求设计单位整改，并要求设计单位将书面整改结果报设计管理部备案。

第7条 设计评审

（1）方案设计

①在收到方案设计后，设计管理部对方案设计进行施工成本估算，评估施工难度和工期。

②设计管理部收到方案设计后五日内，组织相关人员对方案设计进行评审，并向与会人员通报成本估算、施工难度和工期。

③方案设计的方案最终经总经理签字后生效。

（2）初步设计

在收到初步设计方案后，设计管理部根据规划部门的意见，组织有关部门依据《方案/初步设计审查方案》对初步设计进行审查，在满足规划意见、市场定位要求的前提下最大限度地控制成本。

最终形成的初步设计评审意见，经总工程师签字审定，报集团批准后，设计管理部交给设计单位完善

初步设计。

（3）扩初设计

①扩初设计完成后，设计管理部将设计文件同时送交投资发展部，由投资发展部负责征询当地政府部门进行扩初评审。

②投资发展部取得审查意见后，应明确市政意见中的修改是修改扩初设计还是直接在施工图中予以修改。为加快速度，投资发展部应将市政部门的审查意见直接电传至设计单位、设计管理部，原件保存于集团企业档案室。

③根据扩初意见，设计管理部组织相关部门对扩初设计进行局部功能优化，工程技术部对设计资料进行研究，在满足使用功能且不降低项目质量的前提下提出降低成本的合理化建议。

④如市政部门的意见影响到了项目的使用功能，则设计管理部应立即与营销策划部协商并同时通知设计单位将该部分内容设计修改暂缓，待设计管理部和工程技术部、项目开发部、营销策划部协商，取得一致意见后，再由设计管理部通知设计单位设计修改具体内容。

⑤所有市政部门意见和集团各部门意见应由设计管理部汇总交至设计单位，作为施工图设计的依据。

（4）施工图设计

①设计单位开始设计施工图前，设计管理部应将以下资料准备好作为设计单位的设计依据，包括地质报告、甲方和市政部门的扩初设计意见和批复、市政配套的具体条件（其中市政配套的具体条件由地区企业和项目管理部取得）。

②设计管理部根据项目的进度要求，对设计单位的设计进程准备具体的书面要求，包括设计是否分阶段进行、施工图的出图数量、报建图出图日期、基础施工图出图日期、主体建筑施工图出图日期等。

③设计单位除了由设计管理部直接将设计图交项目开发部用于报建使用外，其他各阶段的施工图均由设计管理部落实审图企业审图。

④设计管理部将审图企业的审图意见发回设计单位，用于对施工图进行修改。修改完成的施工图作为项目开发部招投标的正式依据。

第8条 设计输出文件的审查与验收

（1）在初步设计及施工图设计等各设计阶段完成后，根据《设计控制计划》，由设计管理部组织项目开发部、营销策划部、造价管理部参加，审图企业、设计单位分别按《方案/初步设计审查方案》和《施工图审查方案》的规定对有关图纸进行审查，填写《设计输出文件审查表》，报集团公司批准后，发给设计单位，设计单位据此完善设计输出文件。此项工作反复进行直至集团公司签署《设计验收单》为止。

（2）设计输出文件的审查，应包括如下两个方面文件的审查：对设计结果文件的审查及对设计单位所进行设计评审、设计验证的记录审查。审查应依据《设计任务书》、《委托设计合同书》、《设计管理配合要求》和设计单位编制的《设计计划》进行。

第 9 条 设计控制总结

集团公司签署《设计验收单》后，设计管理部组织有关控制人员撰写《设计控制总结》，内容包括设计进度控制情况、设计质量控制情况和设计投资控制情况等。经总经理审核签署后报集团公司档案室备案存档。

第四章 设计变更管理

第 10 条 定义。施工图审图备案出图后，再对原图进行修改则称为设计变更(以下统称为“设计变更”)，由设计管理部负责统一管理。

第 11 条 设计变更管理程序如下

(1) 因企划、销售、配套、资产、物业等原因需提出设计变更的均应与设计单位沟通，同时书面报告给设计管理部。设计管理部审核后签发《设计变更申报表》，设计单位按《设计变更申报表》内容修改并填写《设计变更通知单》，设计管理部将修改结果送交相关部门。

(2) 因施工单位原因变更设计时，可由施工单位以技术核定单形式送工程技术部和设计管理部进行会签，再送设计单位签证后生效。但在施工图交底时发生的变更应以会审记录的形式处理，由会审单位签字，交至设计管理部备案。

(3) 因设计单位原因变更设计的，可由设计单位以《设计修改通知单》的形式送达设计管理部，由设计管理部发放至造价管理部、工程技术部、项目经理部及有关单位。

(4) 其他部门不能直接通知设计单位变更设计。项目进入销售期并于网上公布信息后原则上不再进行设计变更。

第五章 施工图管理

第 12 条 设计文件的发放和归档工作是加强设计工作使设计及施工有序进行，确保工程质量和进度的重要保证。

第 13 条 通过审图备案正式出图的施工图、方案设计文本、初步设计文本均应先交设计管理部登记归档，由设计管理部统一发放。设计管理部、项目经理部应设资料管理员，负责通知和分发设计文件，各收图单位由指定人员到档案室签领。

第 14 条 配套企业在征询阶段和方案调整阶段所需的工作图纸，正式出图后各部门所需的增晒图纸可由设计企业直接发给所需单位的指定人员。

第 15 条 超印、超晒的设计文件，在工程结束后由设计企业凭《文件签领单》统一和项目经理部结算。

第 16 条 设计文件的归档内容和负责归档单位按表 4-1 的规定执行。

表 4-1 设计文件的归档单位一览表

文件名称	归档单位
------	------

设计任务书	设计管理部
详规设计	设计管理部
方案设计	设计管理部
初步设计	设计管理部
概算书	设计管理部、造价管理部
施工图审图备案图	项目经理部、监理企业、质量管理部
施工图电子文件	设计管理部
设计变更通知单	项目经理部、监理企业
施工技术核定单	项目经理部、造价管理部、监理企业
竣工图	项目经理部

第六章 总则

第 17 条

本制度由设计管理部拟订，其修订权、解释权归设计管理部。

第 18 条

本制度报总工程师审核后，经总经理审批通过后颁发执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 1. 2 设计图纸自审制度

制度名称	设计图纸自审制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 条 图纸自审由设计管理部负责组织与安排。 第 2 条 接到图纸后，总设计师应及时安排或组织有关人员进行自审，并提出各专业自审记录。 第 3 条 总设计师应及时召集有关人员，组织内部会审，针对各专业自审发现的问题及建议进行讨论，明确设计意图和工程的特点及要求。 第 4 条 图纸自审的主要内容 （1）各专业施工图的张数、编号与图纸目录是否相符。 （2）施工图纸、施工图说明、设计总说明是否齐全，规定是否明确，三者有无矛盾。 （3）平面图所标注坐标、绝对标高与总图是否相符。 （4）图面上的尺寸、标高、预留孔及预埋件的位置以及构件平、立面配筋与剖面有无错误。 （5）建筑施工图与结构施工图是否矛盾，结构施工图与设备基础、水、电、暖、卫、通等专业施工图					

的轴线、位置（坐标）、标高及交叉点是否矛盾。平面图、大样图之间有无矛盾。 （6）图纸上构配件的编号、规格型号及数量与《构配件一览表》是否相符。 第 5 条 图纸经自审后，应将发现的问题以及有关建议，做好记录，待图纸会审时提交讨论解决。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4. 2 设计管理操作工具

4. 2. 1 工程项目设计任务单

项目名称：

专业：

编 号：

日期：

序号	设计任务内容
1	
2	
3	

设计师：

专业负责人：

项目负责人：

4. 2. 2 设计任务修改审批表

设计项目名称：

编号：

序号	原设计任务内容	设计任务修改内容
1		
2		
3		
.....		
设计人		项目负责人
日期		日期
		批准人
		日期

4. 2. 3 设计投标企业审查表

编号：

招标工程概况	工程名称				工程类型		
	建筑面积				估算投资		
	技术复杂程度						
拟邀请投标单位基本情况	企业名称					经济性质	
	地址					电话	
	设计资质等级		定级时间		资格证号		
	企业法人	姓名		职务		职称	
	代表资料	文化程度		出生年月		电话	
	企业技术	姓名		职务		职称	
	负责人	文化程度		出生年月		电话	
	专业技术人员	高级职称	人		中级职称	人	
	状况	助理级职称	人		技术员级职称	人	
	前三年业务成果						
考察人				考察日期			
				年 月 日			
审查意见	审查人意见：			招标投标领导小组审核意见：			
	审查人签名： 日期： 年 月 日			审核人签名： 日期： 年 月 日			

4. 2. 4 设计跟踪检查记录单

编号：

检查日期： 年 月 日

工程名称				编号		
工程地点				专业		
审图单位		联系人		联系电话		
设计单位		联系人		联系电话		

工程当前进度				
设计进度				
序号	检查项目	检查依据	检查结果	备注
1				
2				
3				
检查人（签名）			检查日期	

4. 2. 5 设计输出文件审查表

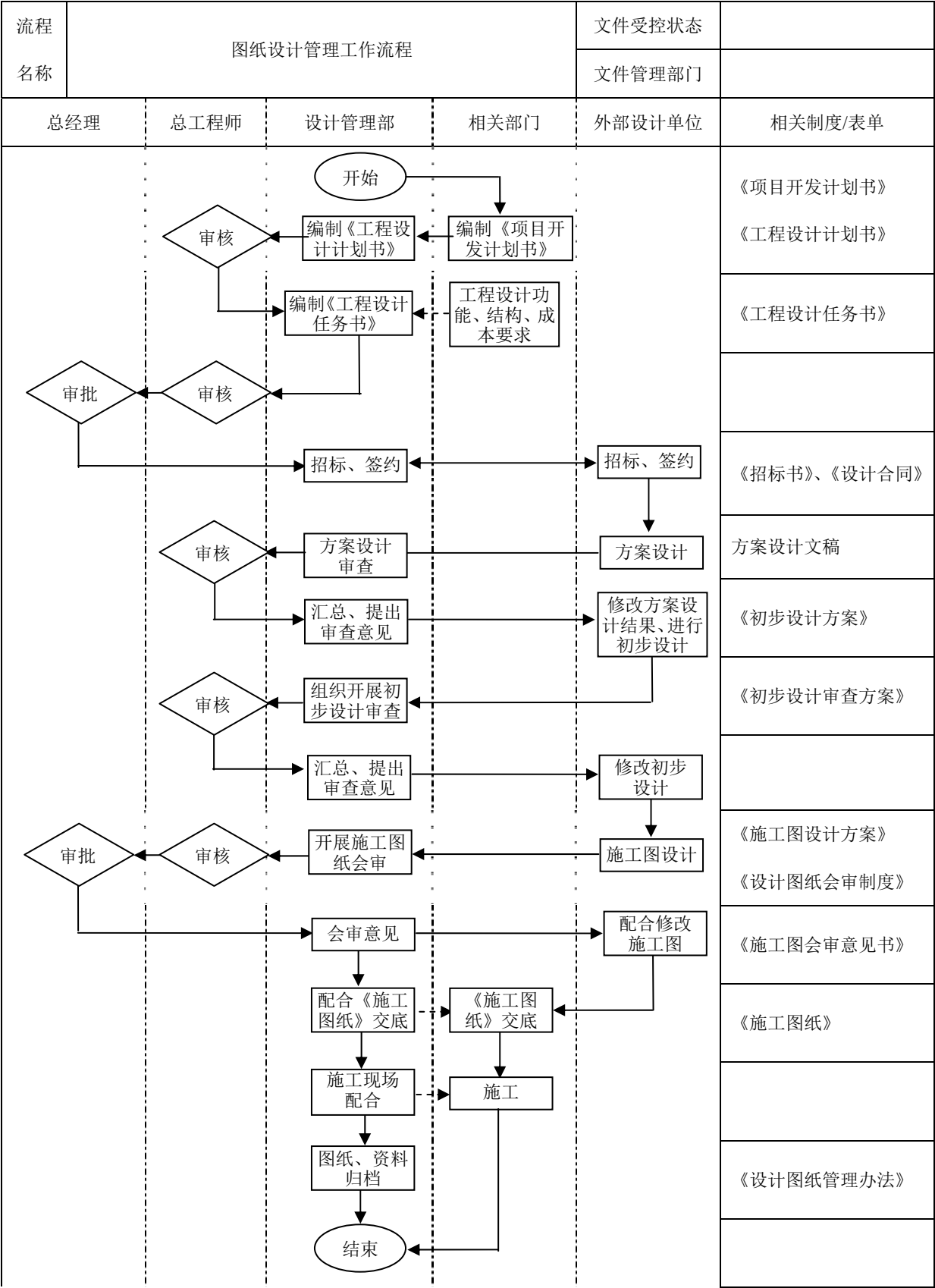
编号：

审查日期： 年 月 日

工程名称			输出文件 编号		
工程地点			专业		
审图单位		联系人		联系电话	
设计单位		联系人		联系电话	
设计阶段		设计内容			
审查项目		审查结果			
1. 设计输出文件的完备性、及时性					
2. 设计的经济性、合理性					
3. 遗留问题是否解决，是否需要跟踪检查					
审查人		设计师		设计总负责人	
认可设计输出文件，毋需整改		需要整改后才能认可，《整改通知书》编号：_____			

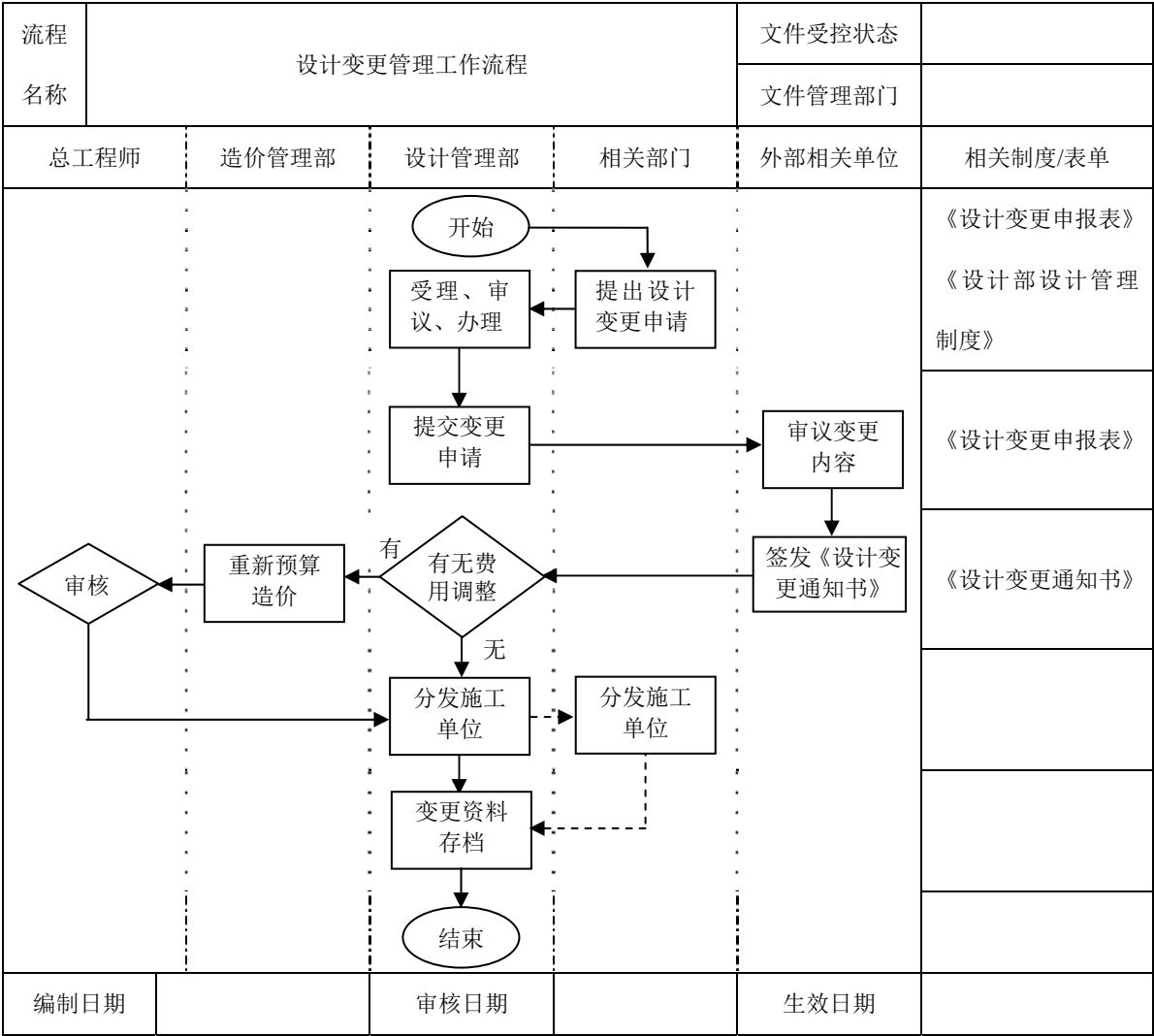
4. 3 设计管理工作流程

4. 3. 1 图纸设计管理工作流程



编制日期		审核日期		生效日期	
------	--	------	--	------	--

4.3.2 设计变更管理工作流程



4. 4 设计管理方案设计

4. 4. 1 工程设计合同书编制方案

建设工程设计合同范本

工程名称: _____
工程地点: _____
合同编号: _____ (由设计方编填)
设计证书等级: _____
发包方: _____
设计方: _____

发包方委托设计方承担_____工程设计, 经双方协商一致, 签订本合同。

第 1 条 本合同依据下列文件签订

- (1) 《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国建筑法》、《建设工程勘察设计市场管理规定》。
- (2) 国家及地方有关建设工程勘察设计管理法规和规章、建设工程批准文件。

第 2 条 本合同设计项目的内容: 名称、规模、阶段、投资及设计费等, 见表 4-2。

表 4-2 设计项目内容

序号	分项目 名称	建设规模		设计阶段及内容			估算总投资 (万元)	费率 (%)	估算设计费 (元)
		层数	建筑面积 (平方米)	方案	初步 设计	施工图			

第 3 条 发包方应向设计方提交表 4-3 中的有关资料及文件。

表 4-3 发包方应提供的资料

序号	资料及文件名称	份数	提交日期	有关事宜

第 4 条 设计方应向发包方交付的设计资料及文件, 如表 4-4 所示。

表 4-4 设计方应交付的资料

序号	资料及文件名称	份数	提交日期	有关事宜

第 5 条 本合同设计收费估算为_____元人民币。设计费支付进度详见表 4-5 所示。

表 4-5 设计费支付进度

付费次序	占总设计费比例	付费额（元）	付费时间（由设计文件的交付时间决定）
第一次付费	20%定金		本合同签订后三日内
第二次付费			
第三次付费			

说明：

1. 提交各阶段设计文件的同时支付各阶段设计费；
2. 在提交最后一部分施工图的同时结清全部设计费，不留尾款；
3. 实际设计费按初步设计概算（施工图设计概算）核定，多退少补，实际设计费与估算设计费出现差额时，双方另行签订补充协议；
4. 本合同履行后，定金抵作设计费。

第 6 条 双方责任

（1）发包方责任

①发包方按本合同第 3 条规定的内容，在规定的时间内向设计方提交资料及文件，并对其完整性、正确性及时效性负责，发包方不得要求设计方违反国家有关标准进行设计。

发包方提交上述资料及文件超过规定期限 15 天以内，设计方按合同第 4 条规定将交付设计文件的时间顺延；超过规定期限 15 天以上时，设计方有权重新确定提交设计文件的时间。

②发包方变更委托设计项目、规模、条件或因提交的资料错误，或将所提交资料做较大修改，以致设计方需返工时，双方除需另行协商签订补充协议（或另订合同）、重新明确有关条款外，发包方应按设计方所耗工作量向设计方增付设计费。

③在未签合同前发包方已同意，设计方为发包方所做的各项设计工作，应按收费标准，相应支付的设计费。

④发包方要求设计方比合同规定时间提前交付设计资料及文件时，如果设计方能够做到，发包方应根

据设计方提前投入的工作量，向设计方支付赶工费。

⑤发包方应为派赴现场处理有关设计问题的工作人员，提供必要的工作、生活及交通等方便条件。

⑥发包方应保护设计方的投标书、设计方案、文件、资料图纸、数据、计算软件和专利技术。未经设计方同意，发包方对设计方交付的设计资料及文件不得擅自修改、复制或向第三方转让或用于本合同外的项目，如发生以上情况，发包方应负相关法律责任，设计方有权向发包方提出索赔。

（2）设计方责任

①设计方应按国家技术规范、标准、规程及发包方提出的设计要求，进行工程设计，按合同规定的进度要求提交质量合格的设计资料，并对其负责。

②设计合理使用年限为_____年。

③设计方按本合同第 2 条和第 4 条规定的内容、进度及份数向发包方交付资料及文件。

④设计方交付设计资料及文件后，要按规定参加有关的设计审查，并根据审查结论负责对不超出原定范围的内容做必要的调整补充。设计方按合同规定时限交付设计资料及文件，本年内项目开始施工的，负责向发包方及施工单位进行设计交底、处理有关设计问题和参加竣工验收。一年内项目尚未开始施工的，设计方仍负责上述工作，但应按所需工作量向发包方适当收取咨询服务费，具体金额由双方商定。

⑤设计方应保护发包方的知识产权，不得向第三方泄露、转让发包方提交的图纸等技术经济资料。如发生以上情况并给发包方造成经济损失，发包方有权向设计方索赔。

第 7 条 违约责任

（1）在合同履行期间，发包方要求终止或解除合同，设计方未开始设计工作的，不退还发包方已付的定金；已开始设计工作的，发包方应根据设计方已进行的实际工作量支付设计费，不足一半时，按该阶段设计费的一半支付；超过一半时，支付全部的该阶段设计费。

（2）发包方应按本合同第 5 条规定的金额和时间向设计方支付设计费，每逾期支付一天，应承担支付金额千分之二的逾期违约金。逾期超过三十天以上时，设计方有权暂停履行下阶段工作，并书面通知发包方。发包方的上级或设计审批部门对设计文件不审批或本合同项目停缓建时，发包方均按第 7 条第（1）款的相关规定支付设计费。

（3）设计方对设计资料及文件出现的遗漏或错误负责修改或补充。由于设计方错误造成工程质量事故损失，设计方除负责采取补救措施外，应免收直接受损失部分的设计费。损失严重的根据损失的程度和设计方责任大小向发包方支付赔偿金，赔偿金由双方商定为实际损失的_____％。

（4）由于设计方自身原因，延误了按本合同第 4 条规定的设计资料及设计文件的交付时间时，每延误一天，应减收该项目应收设计费的千分之二。

（5）合同生效后，设计方要求终止或解除合同时，设计方应双倍返还定金。

第 8 条 其他相关事宜

(1) 发包方要求设计方派专人留驻施工现场进行配合与解决有关问题时，双方应另行签订补充协议或技术咨询服务合同。

(2) 设计方为本合同项目所采用的国家或地方标准图，由发包方自费向有关出版部门购买。本合同第4条规定设计方交付的设计资料及文件超过《工程设计收费标准》规定的份数，设计方另收工本费。

(3) 对于本工程设计资料及文件中的建筑材料、建筑构配件和设备，应当注明其规格、型号、性能等技术指标，设计方不得指定生产厂、供应商。发包方需要设计方配合加工定货时，所需费用由发包方承担。

(4) 发包方委托设计配合引进项目的设计任务，从询价、对外谈判、国内外技术考察直至建成投产的各个阶段，应吸收承担有关设计任务的设计方参加。出国费用，除制装费外，其他费用由发包方支付。

(5) 发包方委托设计方承担本合同内容之外的工作服务，另行支付费用。

(6) 由于不可抗力因素致使合同无法履行时，双方应及时协商解决。

(7) 本合同发生争议时，双方当事人应及时协商解决，也可由当地建设行政主管部门调解，调解不成时，双方当事人同意由_____仲裁委员会仲裁。双方当事人未在合同中约定仲裁机构，事后又未达成仲裁书面协议的，可向当地人民法院起诉。

(8) 本合同一式_____份，发包方_____份，设计方_____份。

(9) 本合同经双方签章并在发包方向设计方支付定金后生效。

(10) 本合同生效后，按规定到项目所在省级建设行政主管部门规定的审查部门备案。双方认为必要时，可到项目所在地工商行政管理部门申请鉴证。双方履行完合同规定的义务后，本合同即行终止。

(11) 本合同未尽事宜，双方可签订补充协议，有关协议及双方认可的来往电报、传真、会议纪要等，均为本合同组成部分，与本合同具有同等法律效力。

(12) 其他约定事项。

发包方名称：

(盖 章)

法定代表人：(签字)

委托代理人：(签字)

住 所：

邮政编码：

电 话：

传 真：

开户银行：

设计方名称：

(盖 章)

法定代表人：(签字)

委托代理人：(签字)

住 所：

邮政编码：

电 话：

传 真：

开户银行：

银行账号：

银行账号：

建设行政主管部门备案：

鉴证意见：

（盖 章）

（盖 章）

备 案 号：

经 办 人：

备案日期： 年 月 日

鉴证日期： 年 月 日

4. 4. 2 工程设计任务书编制方案

工程设计任务书编制方案

一、方案规划

（一）目的

为规范、指导工程设计任务书的编写工作，特制定本方案。

（二）方案编写原则

1. 遵守国家有关法律、法规及标准。
2. 准确反映企业的建设意图。

二、设计任务书的内容

（一）工程概况

（略）。

（二）经济指标

1. 用地面积。
2. 建筑物的面积指标（总面积及组成部分的面积分配）。
3. 总投资控制。
4. 市场定位。

（三）城市规划的要求

1. 建筑红线范围（四角坐标）及后退红线的要求。
2. 各类建筑所占比例。
3. 建筑高度、层数。
4. 建筑体型、景观及环境的要求。
5. 占地系数、绿化系数、容积率的要求。
6. 防火间距及消防通道。
7. 主要及次要出入口与城市道路的关系。

8. 日照、通风、朝向。
9. 对污染、噪声、粉尘等环境保护的要求。
10. 停车场及车库面积。
11. 对市政、煤气、热力、给排水、电力、电信等管线的布置要求。

（四）建筑的风格及造型

1. 建筑的特色、共性与个性。
2. 建筑群体与个性的体型结合。
3. 建筑的立面构图、比例与尺度。
4. 建筑物视线焦点部位的重点处理要求。
5. 外装饰的材料质感与色彩。

（五）使用空间设计方面的要求

1. 使用空间的平、剖面形状及组成。
2. 使用空间的尺度、空间感。
3. 使用空间序列、导向、功能。
4. 合理利用使用空间的要求。

（六）平面布局的要求

1. 各组成部分的面积比例及使用功能的要求。
2. 各使用部分的联系与分隔要求。
3. 水平与垂直交通的布置与选型要求。
4. 出入口布置要求。
5. 防火、防烟、安全疏散及消防指导中心。
6. 人防设施。
7. 辅助用房的设置，如煤气、热力、给排水、电力、电信等专业机房及管井的要求。

（七）建筑剖面的要求

1. 建筑标准层高度。
2. 有特殊使用层要求的高度。
3. 建筑地上、地下高度满足规划及防火要求。

（八）室内装饰要求

1. 一般用房的装饰要求。
2. 重点公共用房的装饰要求。
3. 对有特殊使用要求的装饰。

（九）结构设计要求

1. 地基基础的设计要求。
2. 抗震结构的设计要求。
3. 主体结构体系的选择。
4. 人防和特种结构的设计要求。
5. 结构设计主要参数的确定。

（十）设备设计要求

1. 对煤气设置、调压站及管网的要求。
2. 给水系统（生活、生产、消防用水）管网、水量及设备。
3. 排水系统管网、污水处理及化粪池等。
4. 空调、采暖、通风的要求。
5. 电气系统的电源、负荷、变配电房、高低压设备、防雷等的要求。
6. 电信系统的电话、电传、有限广播、闭路电视、声像系统、对讲系统、自控系统等的要求。

（十一）消防设计要求

1. 消防等级。
2. 消防指挥中心。
3. 自动报警系统。
4. 防火及防烟分区。
5. 安全疏散口的数量、位置、距离和疏散时间。
6. 防火材料、设备及器材的要求。

（十二）环境设计要求

1. 总体环境设计要求。
2. 中心规模及标准。
3. 环境设施设计要求。

（十三）图纸要求

1. 总体平面图、单体各层平面图及平面布置、地下室平面图及平面布置、各建筑物的主要立面、剖面图。
2. 人车流分析、景观分析。
3. 环境设计总图、小区中心环境设计图纸。
4. 结构、水、电、消防、人防专业图纸。
5. 主要透视、效果图。

三、其他要求

《工程设计任务书》编制完成后，报企业批准。

第5章 造价管理

5.1 造价管理制度设计

5.1.1 工程预结算管理细则

制度名称	工程预结算管理细则			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第1条 目的。为合理确定工程造价，有效提高工程预结算编制和审核质量，维护预结算正常秩序，促进合同和成本管理的规范化，特制定本细则。</p> <p>第2条 适用范围。适用于本公司、项目为承包人所发生的预结算的编制工作和作为发包人所发生的预结算的审核工作。</p> <p>第3条 职责</p> <p>（1）造价管理部全面负责管理工程预结算，负责编制或审定工程预结算，负责工程量的计算、统计，审核供方工程量。</p> <p>（2）材料设备部负责编制《甲供主要材料物资预算（领料）表》，并分送总包方和项目内部施工、工程、合同、经营、物资等有关部门，负责编制自行供应的辅材物资需求计划和限额领料卡。</p> <p>（3）造价管理部、工程技术部、项目经理部负责按月核算实际领用材料、使用机械及其他费用。</p> <p>（4）分包单位负责编制承包工程的预决算工作，包括工程量的日常统计。</p> <p>第二章 承包工程（合同）预结算</p> <p>第4条 造价管理部作为项目预结算编制和审核的统一归口管理部门，设置一名造价工程师和两名预算员。</p> <p>第5条 预决算管理的总体原则是“合同为本、事实为据、合法合理”。</p>					

第6条 在工作和与外方交往中，我方要做到有礼有节、相互尊重、实事求是、据理力争。

第7条 在项目内部，要做到“工程与经济相结合”，工程技术部、造价管理部、设计管理部、项目经理部相互支持、相互协作，使工程与经济目标能同步实现。

第三章 工程量统计及审核签证

第8条 图纸总工程量统计

(1) 鉴于开工初期工程技术人员尚未全面掌握各专业的预算工程量统计规则，项目图纸总工程量仍由造价管理部预算人员负责统计（包括设计院和设备厂家图纸），再由工程技术部相关技术人员核对。在总包方审核过程中，要按预算员要求由工程技术部技术人员提供协助。

(2) 在同一册图纸中，与总包方或第三方存在施工责任接口的，技术人员负责在开工前及时通知造价管理部预算员，并协同造价管理部预算员计算分解图纸工程量。

(3) 图纸总工程量统计时间要求，原则上应于分项工程开工当月完成。

第9条 每月完成工程量统计

(1) 工程技术部负责按各单位工程下属的每册图纸工作为单位，每月统计实际完成工程量和累计完成进度百分比，承包工程量每月统计周期定为上月16日至当月15日。

(2) 工程技术部在每月15日下班之前，将该月度实际完成的实物工程量和《设备安装进度报表》报送至造价管理部。

(3) 造价管理部负责编制承包工程预结算文件，并根据工程技术部报送的《进度报表》计算出工程款申请额，在每月16日上午9时，将合同预结算文件直接送至项目经理部。

第10条 设计修改、变更和总包方委托承包合同外临时项目施工

(1) 工程技术部技术人员负责统计工程量（包括增补工程量以及因修改造成返工的工作量），造价管理部造价工程师进行审核，其中量小或无法按预算定额方式计算的，由技术人员负责办理点工签证。

(2) 工程技术部技术人员负责每月15日下班之前，将已经完成的工程量统计资料，以及经总包方审核签证的《点工签证单》，送交造价管理部造价工程师审核。工程技术部报送的结算进度晚于工程形象进度不能超过10天。

第四章 承包合同工程预结算

第11条 造价管理部预算人员负责具体编制工程预结算文件

(1) 原则上，造价管理部在分项工程开工当月应完成该分项工程施工图的预算编制工作。材料设备采购供应人员和财务管理部应根据工程结算的需要，提供《材料设备采购合同》和票据等支持性资料。

(2) 每月16日上午9时，造价管理部向总包方报送月度工程预结算文件。

(3) 单位工程完工并经验收合格后一个月内，造价管理部编制完成《单位工程决算书》报总包方审核。

(4) 机组投产后两个月内，造价管理部汇编完成该机组的《工程竣工决算书》报总包方审核。

第 12 条 预结算过程中分歧和争议解决

(1) 应当从企业的整体利益出发，根据合理合法的原则，尽量通过友好协商的方式解决。

(2) 对于较为重大的分歧或争议应及时报告项目经营副总乃至项目总经理，以便尽早采取对策。

第五章 工程采购预结算

第 13 条 工程量的审核和确认

(1) 代建制引进队伍承包和外借内包的工程

①《代建制引进队伍承包工程预结算书》应当由分包单位负责编制，其预结算编制人员必须具有行业或地方工程概预算上岗资格。分包单位凭施工图预算申请中间结算。

②预结算工程量由工程技术部负责审核。鉴于本项目具体情况，如事先已有总包方审定预结算工程量的，经项目经理同意可直接参照使用。

③项目委派的零星工作，原则上均按预算方式结算，如确实无法按预算定额方式计算的，实际用工不到 10 个工作日的，根据工程技术部审核后的《派工单》，分技术工人、普通工人按不同点工单价计算；实际用工超过 10 个工作日的，须由分管领导签发《派工单》，按点工结算。

(2) 租用施工机械和运输车辆等的实际使用台班数量，由工程技术部负责审核。

(3) 纯劳务用工、班组部门考勤用工由项目经理部、现场零星派工由工程技术部分别负责审核。

(4) 其他对外委托工作，由合同指定的部门单位负责审核。

第 14 条 中间结算

(1) 工程采购合同供方在项目中发生的费用，在每月底主要核算、清理以下四项费用。

①材料设备部按月统计领用材料（含总包方调拨辅材）、工作服及安全帽等个人劳保用品、小型机工具使用费等。

②工程技术部按月统计施工机械使用台班费用（含使用总包方机械）等。

③综合办公室按月统计汇总加班快餐、搭伙费、水电费、通信费、代付民工工资等。

④上述费用清单，经分包单位的结算负责人签字确认后，分送造价管理部和财务管理部备用。

(2) 凡涉及安全违章、质量事故、治安事件等罚款事项，在职能部门处理后，工程相关责任方应立即到财务管理部缴付现款。

(3) 工程分包合同（含外借内包）于月度中间结算，按规定办理支付审批手续。

①工程技术部审核实际进度情况是否属实、是否满足计划要求。

②质量管理部审核完成的各分项工作是否符合质量要求。

③财务管理部汇总上述第 14 条第（1）款在项目发生时扣费用。

④造价管理部审核实际完成的承包产值（一般以完成量的 80%为限），计算安全保证金、质量保证金，确定应付金额。

⑤交项目经营副总（具体按财务工作规范的权限确定）审批。经审批后的《中间结算会签审批表》，分送造价管理部和财务管理部。

（4）劳务结算，一般经综合办公室或工程技术部和造价管理部审核后，由项目经营副总审批支付。

第 15 条 竣工结算

（1）单位工程完工验收后一个月内，分包单位编制完成《单位工程决算书》报项目审核。

（2）发包工程竣工结算，实行全面逐项审核法。审核内容和程序如下。

①工程供方办理《决算（送审前）审批表》会签手续。

②造价管理部签收《结算书》并登记台账。

③对工程量进行审核和确定（责任部门见第 13 条）。

④造价管理部审核预结算单价、取费费率。

⑤相关部门审核会签，汇总上述第 14 条第（1）款在项目发生的总费用，其中，分包单位从项目领用辅材的，实际使用量若少于其上报材料计划量的，按计划量办理出库手续，费用由分包单位承担；分包单位领用甲供主材超量的，由分包单位承担费用。

⑥财务管理部核减各项应扣费用，预扣质量保证金；若是分包单位在本工程最终的总结算，预留的安全保证金余额予以退还。

⑦经项目经营副总审核后，由项目经理批准支付。项目经理批准后的结算资料，由造价管理部负责整理分析与归档。

（3）《竣工结算书》的审核时间应当按照合同规定及时完成，如遇大规模竣工结算，项目应当在征求供方的基础上编制整体结算计划，经项目经理部批准后执行。

（4）竣工结算审核人员在对工程变更价款的计算时，应当执行以下三项原则。

①合同或审定的《施工图》预算中已有与变更工程相同单价时，应按已有单价计算。

②合同或审定的《施工图》预算或定额子目中均没有适用单价时，应按定额中相类似定额子目确定变更价格。

③合同或审定的《施工图》预算或定额子目中均没有适用和类似单价时，双方协商解决；或由供方编制补充定额送合同预算主管审定，必要时报当地造价管理机构备案。

第六章 对预结算编审人员要求

第 16 条 合同预算、工程及其他相关预结算编审人员，应当加强合同预算、造价管理等方面知识的学习，提高工作责任心，做好各项基础工作，维护企业、项目的合法利益。

<p>第 17 条 工程技术人员应当加强工程量统计规则等方面知识的学习，树立强烈的经济观念，做好工程量的统计和审核工作，尤其是实际工程量和材料计划。</p> <p>第 18 条 审核人员在审核供方编制的结算过程中应当做到既合法又合理，按合同约定办事，不故意克扣压低价格，不以下浮金额的多少作为结算审核质量好坏的标准。</p> <p>第 19 条 在审核过程中如发现供方编制的结算中有漏算、少算现象，应当在内部了解、现场实际调查确凿的基础上及时通知该结算编制人，根据实际情况和相关约定予以补正。</p> <p>第 20 条 项目管理部对工程预结算工作卓越者将给予鼓励和嘉奖。凡因工程预结算工作不负责任，造成项目（企业）损失的，或消极工作影响预结算正常进行，影响企业形象的，项目管理部将根据具体情况，按照企业的有关责任追究制度，对有关人员给予一定的行政或经济处罚。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5. 1. 2 工程计量计价管理办法

制度名称	工程计量计价管理办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的。为了规范工程量的计算、审核（简称“工程计量”）及工程造价的确定（简称“工程计价”）工作，保证工程量、工程造价的相对准确性，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 责任部门及责任人</p> <p>（1）造价管理部负责工程计量、工程计价等相关工作，工程计量、计价分专业由造价工程师完成。</p> <p>（2）设计管理部、工程技术部、项目经理部负责提供设计图纸、技术规范、施工图纸等相关文件。</p> <p>（3）总工程师、总经理负责审核计量得出的工程量、工程造价。</p> <p>第二章 工程计量管理</p> <p>第 3 条 需要工程计量的工作环节包括以下 6 项</p> <p>（1）编制施工图预算。</p> <p>（2）编制非委托招（议）标标底。</p> <p>（3）设计变更的调整。</p> <p>（4）经济签证的确认。</p> <p>（5）审核竣工造价结算。</p>					

(6) 工程进度付款的计算。

第4条 工程量的计量必须有依据，无书面依据的工程量为无效工程量。

(1) 施工图预算（或标底）的计量依据包括设计施工图纸、书面设计交底、施工组织设计文件、勘察设计资料等。

(2) 设计变更调整计量的依据包括设计变更、原设计施工图、必要的施工方案等。

(3) 工程进度付款及竣工造价结算（按实）计量的依据包括工程竣工图纸（含设计交底、设计变更）图纸、经济签证、必要的隐蔽工程验收记录、施工组织设计文件、形象进度签证（进度付款计量用）。

(4) 上述相关的计量依据由工程技术部、设计管理部等相关部门提供。

第5条 工程计量必须在具备工程计量的条件时进行。工程计量的先决条件包括以下四个。

(1) 工程部提供的资料齐全。

(2) 工程已经竣工验收，并符合质量要求（仅限于工程进度付款及竣工造价按实际结算额计量）。

(3) 技术交底或设计变更已经得到批准。

(4) 符合合同条款的相关约定。

第6条 工程计量方式必须与工程计价方式相统一，分项工程单价中包含的工程量不得重复计量。

第7条 以招投标方式签订的合同必须有工程量清单作为附件。

第8条 工程进度付款计量累计工程量不得大于合同工程清单量。

第9条 工程计量必须精确，力争准确，计量误差率不得大于3%。

第三章 工程计价管理

第10条 开发项目工程造价的确定是一个持续管理的过程，自配合编制项目投资估算开始，至项目竣工决算为止。工程造价的确定包括以下三项内容。

(1) 确定分项工程单价，它是实现单位、单项工程及开发项目工程造价的基础和前提。

(2) 确定单位、单项工程的造价。

(3) 确定开发项目的工程造价。

第11条 确定分项工程单价的前提条件包括以下三项内容。

(1) 确定分项工程施工内容（做法）和施工方法（施工方案）、材料材质，由工程技术部负责。

(2) 确定材料的单价，由材料设备部负责。

(3) 确定分项工程资源（人工、材料、机械）的消耗量，由造价管理部负责。

第12条 造价管理部要负责分项工程单价的书面形成及确认。

第13条 实现分项工程单价确定的方式

(1) 通过工程招（投）标的方式确定。此时，分项工程单价必须以清单的形式在合同中体现，并附有

工程量清单，无工程量清单的必须约定分项工程单价包含范围。

(2) 通过工程承包商报送、企业相关责任部门审核的方式确定。此时，分项工程单价必须由工程承包商、施工监理、甲方代表三方签署确认。以这种方式确认的前提条件是：存在因甲方原因产生的工程变更；合同中无相应分项工程单价。否则，不得办理确认。

(3) 通过行业定额来确定。此时，分项工程单价必须在合同条款中约定。

第 14 条 分项工程单价包含内容必须与工程量计量方式相统一（配合）。分项工程单价包含的工作内容不得进行相应的重复工程计量。

第 15 条 造价管理部有责任在相应工程招标文件中明确部分分项工程基准单价，以此控制工程成本。

第 16 条 因采用甲方供应材料形式造成分项工程材料单价与分项工程施工单价相剥离的，材料供应数量及结算方式必须与分项工程施工单价及相应工程量相统一。

第 17 条 企业对不便或不易计量（计量依据不足），且对工程无直接影响的施工措施等费用（如临时设施费、基础降水费、边坡支护费等）采用模糊计价。模糊计价的方式是合同包干，即在合同中明确约定此类费用的总额或标准。模糊计价的范围必须在工程招标文件中明确，并在合同中约定。

第 18 条 因控制成本需要，企业自行编制的分项工程单价（企业定额）必须是实测实量得出的，并不得高于平均市场价，且应根据人工、材料价格及施工工艺的市场变化进行周期（或异地）调整。

第 19 条 工程计价的方式由造价管理部根据项目开发方式和施工合同类型经企业领导同意后确定。

第四章 附则

第 20 条 本办法由造价管理部协助总工程师办公室制定，其修订、废止、解释权归总工程师办公室。

第 21 条 本办法报总工程师审核、总经理审批通过后，自颁发之日起生效实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5. 2 造价管理操作工具

5. 2. 1 工程预算作业进度表

编号： 日期： 年 月 日

项次	作业项目	责任部门	完成期限
1	经营策略		
2	质量方针、目标		
3	预算科目及当年 1~9 月费用明细		

4	业务计划	(1) 当年(月份)计划		
		(2) 次两年(年度)计划		
5	各部门年度计划展开			
6	共同费用分摊基准			
7	预算编制	(1) 费用计划表		
		(2) 设备投资计划表		
		(3) 模具购入计划表		
		(4) 人员计划表		
8	年度计划汇总完毕			
9	年度计划、修订、汇总			
备注				

主管：

制表人：

5. 2. 2 单项工程计量一览表

工程项目名称：

编号：

单项工程 名称	序号	清单 编号	名称	定额 编号	工程 内容	单位	计算 公式	算式	数量
土建工程	1								
	2								
								
给排水 工程	1								
	2								
								
暖通工程	1								
	2								
								
.....									

5. 2. 3 分项工程计价内控表

编号:

日期: 年 月 日

单项工程名称		分项工程名称	
确认单价的原因			
确认内容	内容表述	确认部门	确认人
施工内容（做法）			
施工方法			
材料材质要求			
材料单价			
资源消耗量			
分项工程单价			

5. 2. 4 单项工程概、预算表

建设单位:

单项工程名称:

编号:

共 页/第 页

日期: 年 月 日

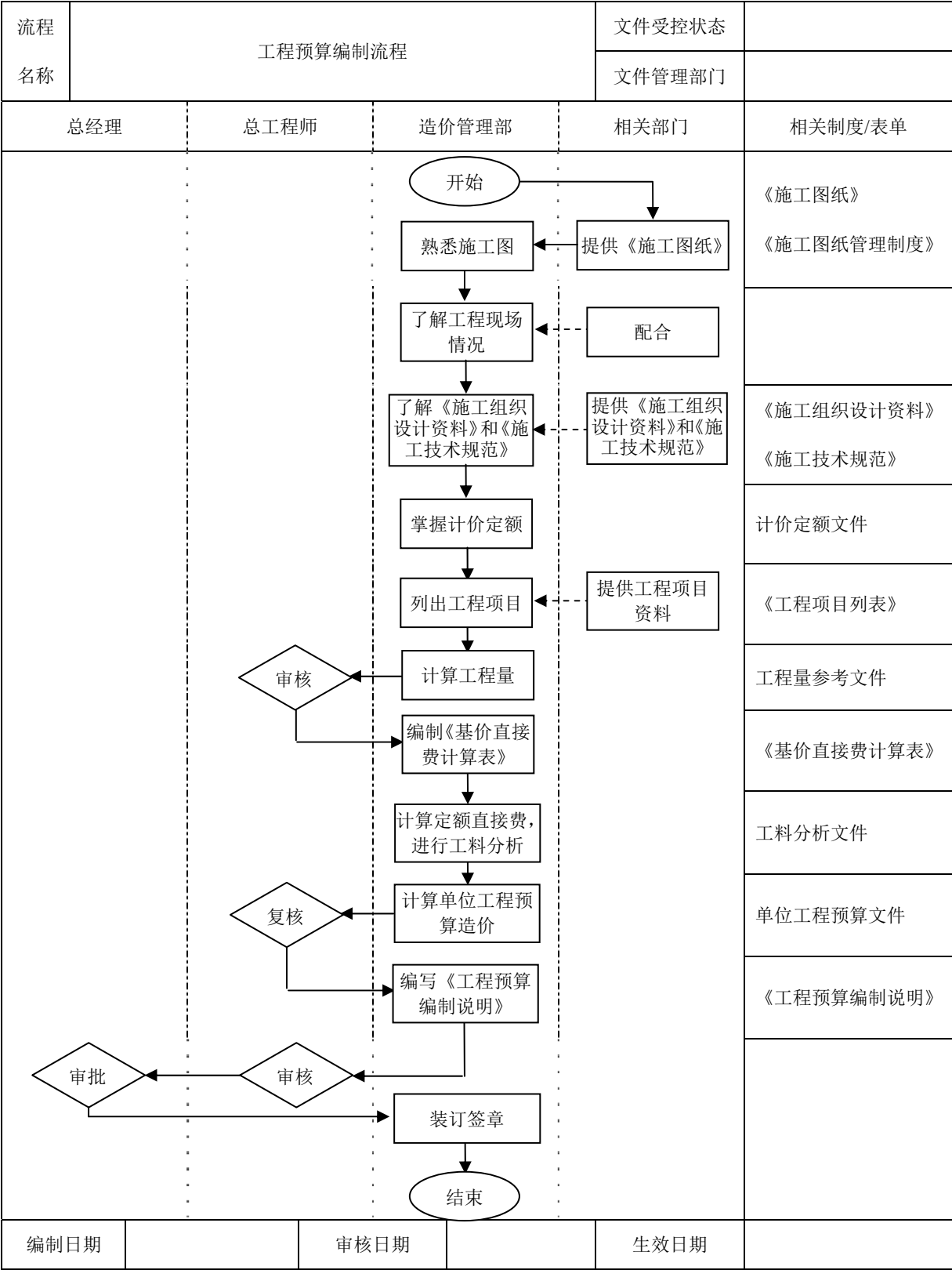
定额编号	工程项目	单位	数量	概（预）算		其中：人工	
				单价	合价	单价	合价

审核人:

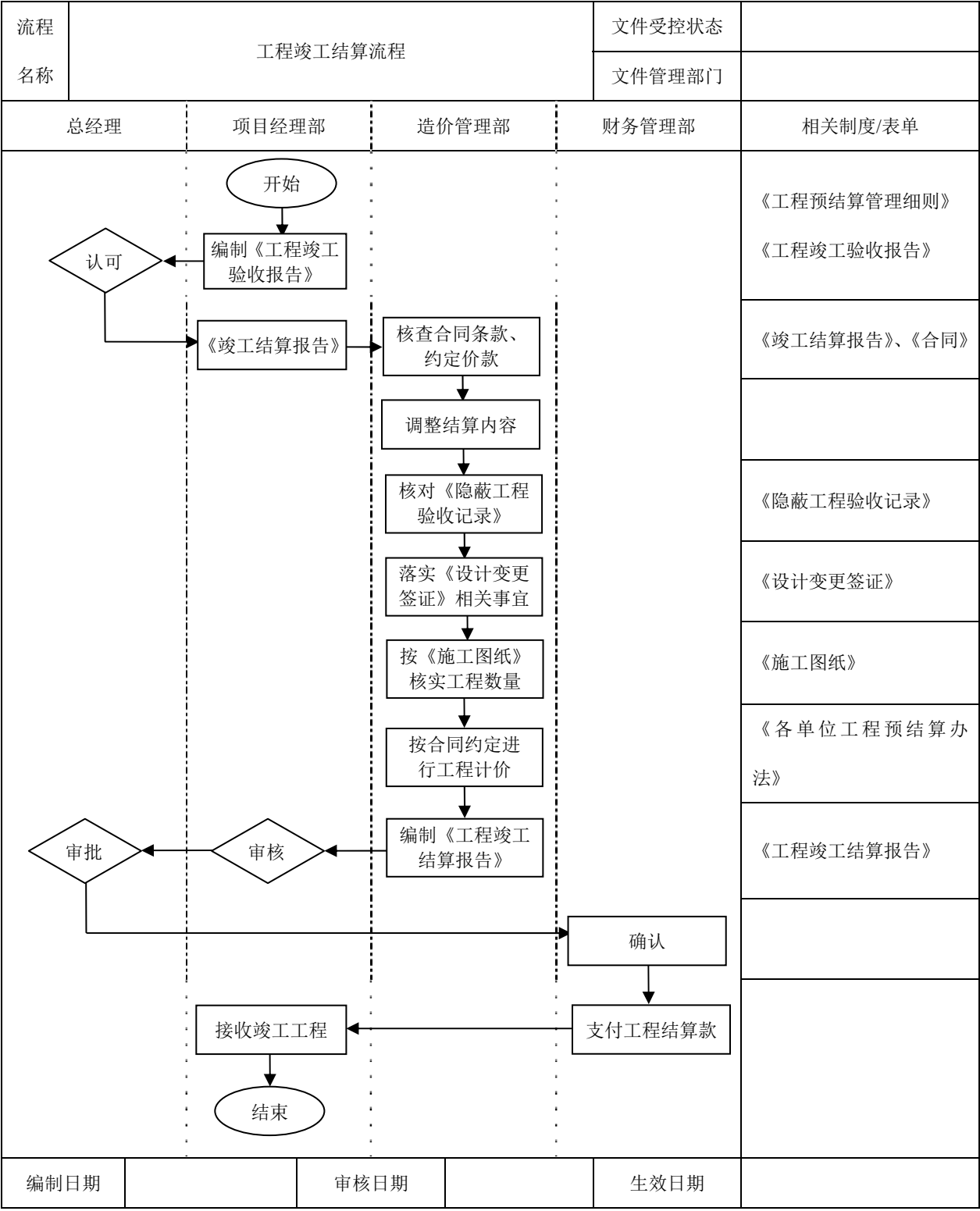
编制人:

5.3 造价管理工作流程

5.3.1 工程预算编制流程



5.3.2 工程竣工结算流程



5. 4 造价管理方案设计

5. 4. 1 工程水电预结算办法

工程水电预结算办法

一、方案规划

1. 目的

按照国家、行业、本企业制定的有关标准，正确地审核、编制工程费用，确保第一时间解决项目工程水电预结算问题。

2. 适用范围

本方案适用于特定项目的《工程水电预（结）算书》的编制、审核及相关工作。

3. 造价管理部人员的职责

造价管理部工作人员对涉及工作范围的内容，应按标准工作程序及相应的工作依据完成项目工程水电预结算工作。

二、项目工程水电预结算工作程序

（一）收到由项目负责人转来的项目工程水电预（结）算资料

1. 认真阅读《结算审批表》，如有问题，应找该项目的负责人核实。
2. 检查附件材料，包括《决算书》、水电施工图纸、《核定单》等。
3. 勘察现场，了解审核内容与实际情况是否一致。

（二）计算项目工程量，复核费用

1. 计算依据是《××市建筑安装工程单价估价表》以及相应配套文件说明，本企业颁布的《关于工程施工、设计委托、设备采购项目的结算办法》、《工程签证管理方法》、《关于点工签认的管理办法（暂行）》等。

2. 对分项工程逐一计算，编制《工程量初步计算表》。

（三）同施工单位接触，编制《预（结）算费用表（书）》

1. 对项目工程数量不一致的地方，同施工单位核算，取得数量上的一致。
2. 完成第一步后，审核单价和费率，调整有误的地方。
3. 复核结束后，编制完整的《水电结算单》。

5. 4. 2 竣工结算社会审价方案

竣工结算社会审价方案

一、方案规划

（一）目的

集团企业为了加强对工程项目的结算管理力度，提高工程系统人员的成本意识，使工程项目的竣工结算工作进入受控状态，特制定本方案。

（二）适用范围

1. 小区住宅的全部单体及总体的建筑安装工程。
2. 除小区住宅单体及总体建安工程以外，内部结算价在 10 万～50 万元的工程项目抽取 10%送审，50 万～100 万元的工程项目抽取 50%送审，100 万元以上的工程项目 100%送审。

二、社会审价操作办法

1. 选择审计单位

- （1）选择的对象为具有本市甲级工程造价资质的机构。
- （2）由造价管理部和财务管理部共同商定，提出初步选取审价机构名单，并由造价管理部和财务管理部负责合同条款的拟订和签约。
- （3）委托审计工作，应以合同形式进行，审批程序如下：造价管理部牵头，财务管理部监督，分管副总审核，总经理审批。

2. 对竣工结算进行社会审价的操作程序

- （1）零星工程结算送审的项目由财务部负责任意抽取。
- （2）造价管理部按集团企业原定的结算审核程序进行，结算工作完成后，同财务管理部任意抽取 1～2 家具有本市甲级资质的机构，由造价管理部把整套结算资料、竣工图送交审价机构，移交资料时须附资料清单，并做好签收登记。
- （3）结算资料中包括：施工单位的结算承诺书、结算备忘录。
 - ①施工单位在结算承诺书中应注明以下三项内容
 - A. 在审价过程中不再增加任何结算资料，包括图纸、《鉴证单》、《价格凭证》等。
 - B. 在《送审结算书》中项目的工程量如发生变化，可做调整；若项目有遗漏，施工单位均让利给甲方，不做增加调整。
 - C. 甲方与审价单位执行市审价收费标准，若由于施工单位的高估冒算，核减额大于 5%，则两种取费标准引起的差额由施工单位承担。
 - ②《结算备忘录》是甲、乙双方对初审情况有争议的问题以及要求重点审核的项目的说明。

(4) 在送审期间, 造价管理部和财务管理部一起参加审价工作会议, 并保持良好沟通。

(5) 审价结束后, 相关各方对审价结果进行复核与确认工作。

①施工单位在《审定单》上签字、盖章。

②在施工单位认可后, 由造价管理部经办人员及部门经理进行复核确认, 再将结算资料与《审定单》上报分管副总复核、确认, 最后上报集团总裁。

③经集团总裁认可的《审定单》盖章后, 送审计事务所盖章签字。

④甲方、乙方及审计方三方确认后, 审计结果方才生效。

(6) 审计结果生效后, 将审计结果及整套结算资料返回到造价管理部存档, 造价管理部相关人员应做好退还、签收手续。

3. 送审周期

造价管理部于内部审核结束后 10 天内送审, 审价单位审核周期为一个月, 审核完毕, 三方盖章后进行甲供材料等预算外款项的清理核对工作, 完成后 10 天内付款。

4. 评审工作

造价管理部将会同财务部有选择地对审核个案进行业务评审, 以求不断提高专业工作水准。审价的评审工作原则上由造价管理部和财务管理部共同操作。如财务管理部有特殊情况不能到场, 事后可随时通过审价单位核实和了解情况。

5. 支持工作

因结算审核工作涉及到工程技术、造价预算、设计等专业部门, 必要时将组织各专业部门的人员参与审计工作, 各部门应积极配合。

6. 报送范围

本方案应发放至集团企业各专业工程师、造价管理部、财务管理部及下属物业公司。

5. 4. 3 项目付款审核审批办法

项目付款审核审批办法

一、方案规划

1. 目的

杜绝错付、超付, 以确保工程进度、控制成本。

2. 范围

本方案适用于工程款(预付款、进度款、结算款)、设备款、设计款、保修金、零星工程款的审核审批以及台账的登记工作。

3. 造价管理部职责

造价管理部工作人员应严格执行合同条款、企业规定和管理程序，仔细审核已付款情况，即时做好台账，加强各流转部门的信息传递，合理安排付款时间，保证工程进度。

二、付款审核细则

（一）审核《付款申请单》

审核主管工程师上报的《付款申请单》以及所附资料，若发现资料不符合《工程付款手续管理程序》即退回并说明所缺资料、内容。

（二）核查相应的款项

- 1. 按照合同条款，仔细审核每项付款。
- 2. 深入工地现场，了解工程进展，在付款时做到心中有数。
- 3. 与项目主管工程师保持良好沟通。
- 4. 及时做好台账，严格核对已付款，杜绝超付。
- 5. 加快各部门审批程序，做好解释工作，对财务部提出各种工程进展问题，做到有问必答。
- 6. 合理安排每笔付款，做到急事急办，绝不拖延时间、影响工期。
- 7. 做好发放支票、收齐发票工作。

三、付款审批流程

付款审批流程如图 5-1 所示。

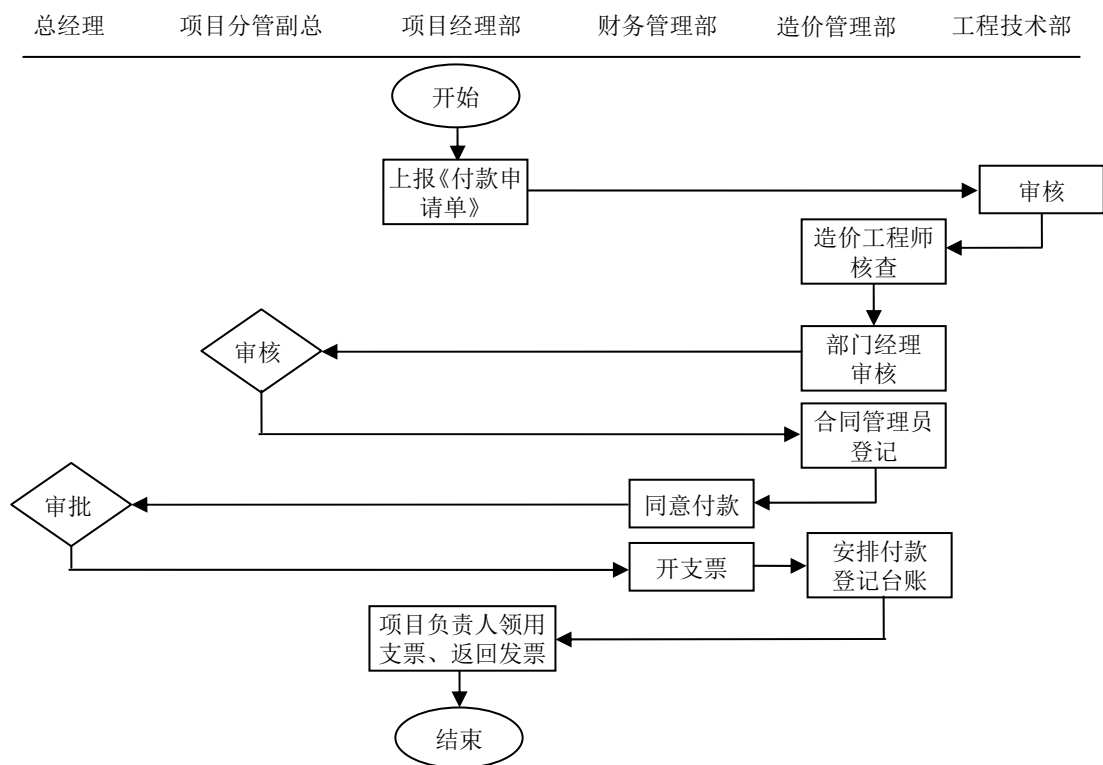


图 5-1 项目付款审批流程

四、各类款项数目的审核

1. 工程预付款数目的审核：预付款 = 合同金额 × 预付比例。

2. 工程进度款数目的审核：由施工单位编制上报，工程技术专业工程师签署意见的《工程进度报表》经造价管理部审核，双方确认，并核对有关合同条款无误后，按下列公式计算：

工程进度款 = 合同金额 × 已审核进度比例。

3. 工程结算款审核：根据造价管理部已审核的工程结算。

工程结算款 = 结算总价 - 下浮价 - 保修金(扣留金额) - 预付款 - 材料款 - 扣款。

4. 保修款数目的审核：可参考《工程保修金使用办法》。在合同规定的保修期期满后，经物业公司核实无质量问题时方可办理：保修金 = (结算价 - 下浮价) × 保修比例 - 扣款。

5. 设备款数目的审核：支付材料设备款时，主办人必须附上相应《送料单》、《入库单》、《施工单位领用单》及材料设备发票，再根据合同审核支付，工程结束后，按实结算；若新增加材料设备，必须经造价管理部签认后给予结算。

6. 零星工程款数目的审核：零星工程即无合同的工程按实结算后给予付款，公式如下。

零星工程款 = 结算金额 - (1 - 优良率) × 2% - 扣款。

第 6 章 工程施工管理

6.1 工程施工管理制度设计

6.1.1 项目经理部管理制度

制度名称	项目经理部管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第一章 项目经理部岗位编制 第 1 条 项目经理部常规编制 每个项目在一般情况下设置四个岗位，即项目经理岗位一个；土建、绿化工程兼土建绿化工程预算及资料管理岗位一个；电气工程及相关配套市政工程管理兼预算及资料管理岗位一个；水暖工程及相关配套市政工程管理兼预算及资料管理岗位一个。					

第2条 项目经理部编制的变更

项目经理部的岗位随着项目的增加而增加，每增加一个项目，项目经理部便增加四个岗位，分别为项目经理岗位一个，专业工程管理及预算、资料管理岗位三个。随着项目的完工，项目经理部的岗位也随之减少，每完工一个项目，项目经理部相应减少四个岗位。

第3条 岗位轮换

本着稳定队伍、培养人才的策略，项目经理部内部根据实际情况和项目情况进行岗位轮换，以培养复合型人才，利于岗位的内部晋升，增加项目经理部组织机构的精干和高效性。

第4条 项目经理部的岗位调整

项目经理部随着项目的开展和工程量的增加，或项目的完工和工程量的减少，项目经理部的岗位会随之增加或减少，项目经理部对实际情况做出全面评价后向主管副总或总经理提交项目经理部岗位调整申请，批准后进行调整。

第二章 项目经理部人员及劳动纪律管理

第5条 项目经理部的人员变动和调整要遵循严进严出的原则。

第6条 项目经理部的人员考核要遵循公开、公平和公正的原则。

第7条 工作时间的规定：有关工作日及节假日的时间规定参见企业总体管理制度。

第8条 不准迟到早退，如有特殊情况需提前请假，并填写《请假单》，以备记录并将记录纳入到绩效考核之中。

第9条 工作中需外出办事的必须提前申请，填写《申请单》，以备记录和考核。

第10条 工作需要去外地出差的必须提前申请。节假日需离开本地的，同样须申请。

第11条 工作中严禁聊天和从事其他娱乐活动，影响他人工作。

第12条 必须维护工作环境的整洁，爱护公共设施与财物。

第13条 对办公物品的领用进行统一管理，要先计划、批准，后统筹、安排、领用，避免浪费。

第14条 不论是在工作中还是在工作外，均不得做出有害和影响企业及部门利益和形象的行为，应遵守法律和社会公德。

第15条 不准接受外单位的宴请或收受与变相收受礼品，如有发现立即进行严厉处罚，开除出项目经理部，并退回企业人事部门进行处理。

第16条 项目经理部人员如需进行对外招待，必须申请，经批准后方可进行。

第17条 项目经理部对所有招待费、交通费实行统一管理，即发生费用前要经过申请和批准，发生费用后要经过审核，然后统一报销。

第三章 项目经理部工作目标管理

第 18 条 项目经理部工作目标和计划的种类

- (1) 工程进度目标和计划。
- (2) 工程质量目标和计划。
- (3) 工程安全与文明施工目标、计划。
- (4) 工程施工投资目标与计划。
- (5) 项目经理部总体目标与计划。
- (6) 项目经理部资料与文件管理计划、目标。
- (7) 项目经理部岗位与人员编制目标、计划。
- (8) 项目经理部办公与管理费用目标、计划。
- (9) 项目经理部企业文化实施与管理目标规划。

第 19 条 项目经理部工作目标、计划的制定

(1) 项目经理根据企业的总体情况和上级领导的要求制定项目经理部的年度工作目标和计划、季度工作目标和计划、月度工作目标和计划。

(2) 项目经理负责将项目经理部的工作目标、计划制定项目的总体目标、计划和年度、季度、月度工作目标、计划进行层层分解，落实到各单项工程和分项工程的工作上。

(3) 各单项工程和分项工程主管将项目的工作目标、计划制定单项和分项工程的工作目标、计划进行分解，落实到个人或监理单位、施工单位。

(4) 项目经理部工作目标、计划的制定采用相对民主的办法，即上级的目标、计划摊派和下级答辩的办法。上级目标、计划摊派后，下级在两个工作日内就目标、计划的合理性和可行性提出自己的意见，并就目标、计划的情况达成一致，上报主管副总或总经理审批使目标、计划生效。目标、计划生效后，将作为工作绩效的考核依据。

第 20 条 项目经理部工作目标、计划的考核

(1) 项目经理部的各级工作目标生效后，项目经理部按时组织相关人员对工作目标、计划的完成情况进行监督检查。

(2) 项目经理部定期组织相关人员对工作目标、计划的完成情况进行分析，找出影响目标、计划完成的主、次要因素。

(3) 将工作目标与计划的考核结果纳入绩效考核之中。

(4) 项目经理部将工作目标、计划分析结果形成纪要，并上报主管副总或总经理审阅。

第 21 条 项目经理部工作目标、计划的调整

项目经理根据工作目标、计划的分析结果和主管领导的意见对项目经理部的工作目标、计划和下级目

标、计划进行相应调整，并将调整的结果上报主管领导审批。

第四章 项目经理部工程进度、质量、投资管理

第 22 条 项目经理部进度、质量、投资管理以进度、质量、投资计划与目标及签订的合同、协议为依据。

第 23 条 项目经理部进度、质量、投资管理采用上级监督检查、抽查与下级汇报相结合的办法。

第 24 条 项目经理部每周、月、季度组织一次工程进度、质量、投资检查并听取项目相关人员、监理单位、施工单位的汇报，之后将检查结果形成记录上报主管领导审批。

第 25 条 项目经理部将进度、质量、投资检查结果纳入到绩效考核之中。

第 26 条 项目经理部每周、月、季度根据检查结果和主管领导的意见召开一次工作例会，对工程的进度、质量、投资情况进行总结和调整，并将调整结果形成会议纪要上报主管领导审批。

第五章 项目经理部工程现场管理

第 27 条 项目经理部工程现场管理以签订的承包与合作合同、协议及制定、审批的目标与计划为依据。

第 28 条 工程现场管理必须贯彻企业的形象宣传策略，有利于扩大企业的影响力和提升企业的无形资产。

第 29 条 具体管理办法同进度、质量、投资管理。

第六章 项目经理部资料与文件管理

第 30 条 项目经理部工程资料与文件的收集整理和归档严格按照 ISO 9001 规定的管理程序进行。

第 31 条 项目经理部工程资料 and 文件必须体现工作责任的可追溯性，如出现追溯性不强或资料分不清责任的情况，资料管理人员与相应工作环节的负责人员对资料和资料反映的相关工作环节负全责。

第 32 条 项目经理部的工程资料与文件必须具有真实性、准确性和及时性，如出现资料失真或不准确、不及时的情况，资料管理人员与资料反映的相关环节的负责人对该工作负全责。

第 33 条 项目经理部按月度、季度、年度和以工程项目为单位对工程资料进行检查，并将检查结果纳入绩效考核之中。

第七章 项目经理部工作信息管理

第 34 条 项目经理部的信息管理工作要遵循及时、透明的原则。

第 35 条 项目经理部的信息管理工作可分为项目经理部内部与项目经理部外部两个部分，所有项目经理部人员必须建立信息系统的概念，即企业是一个整体信息系统，项目经理部则是企业的一个信息子系统。为使企业保持整体良性运作，必须使企业与外部、项目经理部与企业及工作相关部门的信息流动及时、准确，从而产生良好的组织行为，减少消耗，提高效率。

第 36 条 项目经理部信息的接收

(1) 项目经理部外部信息的接收原则以项目经理为接收入口，防止信息的过滤效应和信息的不必要扩散。项目经理部内所有工作人员接收到外部信息后，必须及时向主管领导汇报，以便主管领导做出决策或

<p>向上汇报。由于接受信息人推诿和延误造成的损失，由接收信息人负全责。</p> <p>(2) 项目经理部接收企业或其他部门的信息指令后回复要及时。</p> <p>(3) 项目经理部接收企业外部信息后要汇报给项目经理，由项目经理进行分析后汇报给主管领导或相关部门。</p> <p>第 37 条 项目经理部信息的发布</p> <p>(1) 建立健全工作汇报制度，项目经理部执行每周、月度、季度、年度工作汇报制度，项目经理部所有人员必须按上述时间向主管领导汇报工作，并形成记录。项目经理要根据企业要求定期向领导汇报工作。</p> <p>(2) 项目经理部各级主管必须深入实际，了解收集信息。如上级得到的现场信息，下级还没有得到，经分析是由工作安排或责任心及工作态度引起的，则给予相应的处罚，并纳入绩效考核之中。</p> <p>(3) 项目经理部根据工程开展情况及时向相关部门传递信息，以便形成良好的分工与协作。</p> <p>第 38 条 项目经理部信息工作的考核：项目经理部每月度、季度和年度组织相关人员对信息工作进行监督检查和总结，形成记录，并纳入到绩效考核之中。</p> <p>第八章 项目经理部管理制度及措施修改</p> <p>第 39 条 项目经理部管理制度（试行）及措施经主管副总与总经理批准后生效。</p> <p>第 40 条 项目经理部每年召开管理制度与措施修改民主会。经会议做出的修改决议上报主管副总与总经理批准后生效。</p> <p>第 41 条 在项目经理部管理制度与措施实施的过程中，如有可操作性不强或与实际工作相冲突之处，必须向项目经理、主管副总、总经理汇报审批后形成临时决议方可改动执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 1. 2 项目招投标管理制度

制度名称	项目招投标管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>(1) 项目经理部负责进行工程承包的招投标工作。招投标工作以国家、行业及企业的相关管理规定为依据。</p> <p>(2) 对工程承包方进行评定和选择，保证承包方具有满足本企业规定要求的能力，通过对企业的工程</p>					

承包活动实施控制，以确保本企业的工程符合业主和法规的要求。

第2条 适用范围

适用于企业施工中的所有承包活动。

第3条 项目招投标工作的原则

- (1) 公开、公正的原则。
- (2) 标价与成本相结合的原则。
- (3) 工程性质与施工能力相结合的原则。

第二章 本企业项目招投标的要求与形式

第4条 项目招投标工作的要求

(1) 项目承包的工程质量必须达到国家有关规范、标准及合同的质量要求，并且必须满足本企业的质量要求。

(2) 工程分包方必须经过评定和认可，并建立合格的工程分包方档案。

(3) 选择工程分包方，需由项目经理部决定并报总经理审核。

(4) 工程分包方应在《合格工程分包方名册》中选择。

(5) 所有工程分包方施工的项目必须由质检员验收合格后方可交付。

第5条 项目招投标的形式

企业工程招标的方式有公开招标、不定向议标、定向议标三种。单项工程发包、重要单位工程发包原则上均采用公开招标的方式进行；有特殊要求的单位工程发包和分项工程发包可采用不定向议标或定向议标。

(1) 定向议标的工程发包范围

- ①工程造价在10万元内的非关键工程。
- ②因政策等原因，承包商目前处于无竞争地位。
- ③其他特殊原因。

(2) 实行公开招标的工程发包由项目经理牵头，项目开发部组织委托招标代理机构代理招标。实行公开招标的工程发包需遵照国家招投标法及本行业相关管理办法执行。

(3) 实行议标的工程发包由项目经理牵头，工程技术部编制《初步施工方案》，项目开发部自行或委托编制标底（如是委托编制，要审核），并参照国家招投标法及本行业相关管理办法由项目开发部组织开展。

第三章 项目招投标程序

第6条 提出招标及招标前准备

工程技术部根据开发项目的总体进度安排，提出工程招标时间及时机。项目经理负责安排招标前的各项准备工作。

第7条 资格预审

工程招标前应对工程承包商进行资格预审。资格预审分虚审（程序性审核）及实审（实质审核）。虚审就是审查工程承包商报送的资料；实审由项目开发部组织，工程技术部、造价管理部、财务部等相关部门配合。

（1）预审包括以下内容

①应具备的符合发包工程要求的施工资质、营业执照，异地施工的企业必须提供发包工程所在地的注册证明文件。

②近两年的合同（包括内容）履行情况，权威部门认定的施工质量情况。

③近两年的年终财务报表及流动资金状况。

④现有施工任务（含在建及未开工工程）。

⑤企业自有设备一览表，企业人力及物力资源情况。

（2）其他需要预审的内容

①以上内容按照业务对口的原则由企业项目开发、工程、财务等职能部门分别评审。评审就是由企业总工程师组织工程、项目开发等部门对工程承包商近两年的在建及已完工程进行考察，并听取相关业主的反馈意见。

②采用公开招标方式的，资格预审后参与投标的工程承包商数执行国家或行业的相关规定；采用不定向议标方式的，资格预审后参与投标的工程承包商不得少于三家。

第8条 招标文件的起草

实行公开招标的招标文件由受委托的招标代理机构（或项目开发部）起草，议标工程的招标文件由项目开发部起草。招标文件主要内容应包括以下四部分：

（1）工程名称及概况；

（2）投标人完成招标内容的要求；

（3）投标须知及有关日程安排；

（4）《投标书》的内容要求。

第9条 招标文件的评审

招标文件编制好后，项目开发、工程技术、财务等职能部门就其中主要条款及要求做出书面评审，报项目经理及总工程师确认，确认后的评审记录作为招标文件修改及正式成文的依据。

第10条 标底的编制

公开招标的标底原则上均委托社会中介机构编制。标底的委托方式及编制原则经领导确定后由项目开发部编写委托说明。非委托的标底由项目开发部组织编制。标底由总工程师组织审批，需要报招标管理机

构审定的报招标管理机构审定。编制完成后的标底在公布前应严格保密。

第 11 条 投标书的评审（评标）

（1）公开招标的《投标书》由被委托的招标代理机构依据国家相关法律、法规及本企业要求组织专家组按一定程序进行评审。

（2）企业内部议标的《投标书》由项目经理牵头组织相关职能部门就《投标书》的主要承诺与招标文件的主要要求的一致性、技术的可行性、投标价进行询标并做出书面评审记录。

第 12 条 中标及《中标通知书》的填写

评标确定的综合评比最优的投标人为中标人。议标产生的《中标通知书》由项目开发部填写。

第 13 条 招标实施程序

- （1）发出《招标通知》或《邀请函》。
- （2）投标人进行资格预审，向符合条件的投标人发售招标文件。
- （3）组织投标人勘察施工现场，并解答疑问。
- （4）收集《投标书》。
- （5）确定评标原则及方法（需要报批的要进行报批）。
- （6）成立评标委员会。
- （7）开标。
- （8）出具《评标报告》。
- （9）确定中标人。

第 14 条 工程承包文件管理

工程承包文件包括工程承包计划和工程承包协议。

（1）工程承包计划

各项目部根据工程特点和进度需要确定承包工程，并在合格工程分包方名册中选择工程分包方，所有承包工程必须签订承包协议。

（2）工程承包协议的内容

- ①承包工程的名称部位、工程量、开工日期、交付日期、付款方式等。
- ②质量条款、技术要求、验收标准。
- ③《合同法》规定的有关条款。

（3）承包工程的技术资料

- ①承包工程的材料合格证，分项评定资料由承包方整理并经项目经理部有关人员签认后归档。
- ②承包工程完工后承包方应将有关资料及时交项目经理部归档。

第 15 条 承包工程的检验、评定

(1) 分承包方必须按照国家施工规范标准进行施工。

(2) 项目经理部质量员独立行使对本项目分承包方的工程质量的检验评定权。

(3) 经项目经理部质量员评定达到合同规定的要求后，方可转序。如出现不合格品，项目经理部要按本企业《纠正和预防措施程序》实施，并按本程序重新评价分承包方，评价不合格的应从《合格工程分承包方名册》中除名。

第四章 工程承包方的评价与考核

第 16 条 工程分承包方的评价

(1) 分承包方的评价由项目经理部有关人员进行评价。评价符合要求的，经总经理批准后存档，并编制《合格工程分承包方名册》。通过 GB/T 19000-ISO 9000 质量认证的单位可直接列入分承包方名册中。

(2) 工程承包方评价的内容

①施工队伍的人员素质、技术水平能否满足本企业的质量体系要求。

②施工机械设备能否满足本工程的要求。

③履约情况和社会信誉。

④以前合同的履约情况。

⑤社会信誉。

⑥队伍资质证书及企业概况。

第 17 条 合格分承包方的考核与管理

(1) 项目经理部的质量员负责对合格分承包方的施工情况进行跟踪考察，并做好原始记录。

(2) 经考察不合格的，报企业经营部（外地报办事处经营负责人），并从《合格工程分承包方名册》中除名。

(3) 每半年，由企业经营部对各办事处、项目经理部的工程分承包方评价工作进行一次审查，以防止不合格工程分承包方生产不合格品。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 1. 3 工程承包商管理制度

制度名称	工程承包商管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第一章 总则

第1条 目的

为使在本项目承担施工任务的承包单位的各项管理工作满足本企业项目管理要求，确保施工管理的各项工作正常有序，按标准在受控状态下进行，实现项目的管理目标，特制定本制度。

第2条 职责

本制度适用于进入本企业项目管理现场内的任何一家承包单位。

第二章 进场管理规定

第3条 所有承包单位必须持有项目经理部所签发的《入场许可证》，方可进场。

第4条 办理入场许可证的条件

(1) 持有本项目的《施工合同（协议）书》或《中标通知书》。

(2) 办理《入场许可证》需提供：《企业资质证书》及营业执照；参与本工程的《组织机构表》及《通信联络表》；《入场人员花名册》及身份证复印件等；单位的《安全资格审查认可证》、《消防证书》；本项目管理人員的证件，项目经理证书，安全员、质量员的证书原件，技术人员的职称证书；负责本项目施工的特种工人的《特种作业操作证》复印件；《进场安全物资一览表》及安全证明等资料。

第三章 承包单位人员教育培训

第5条 工人素质培训

(1) 教育培训工作由项目经理部负责，培训大纲如表 6-1 所示。

表 6-1 培训大纲表

内容			教育部门	参加人员
入场教育	现场教育	消防保卫	项目经理部	承包单位全体人员
		质量管理	质量管理部	承包单位管理人员
		计划管理	项目经理部	承包单位管理人员
		文明施工管理	项目经理部	承包单位管理人员
		成品保护、现场物资	项目经理部	承包单位管理人员
		技术管理	工程技术部	承包单位管理人员
		技术资料管理	工程技术部	承包单位管理人员
		工程款结算	项目经理部	承包单位管理人员
	安全教育	各类安全规定	项目经理部	承包单位全体人员
		特殊作业规定	各承包队伍	承包单位全体人员

施 工 中 教 育	制度教育	各项	承包单位自学由项目 经理部检查	承包队伍全体人员
	技术培训	分项工程开工前	工程技术部	分项施工人员
		新工艺新技术	工程技术部	专业施工人员
	安全教育	周一安全例会	安全员	承包单位全体人员
		承包单位安全会	承包单位自行组织	承包单位全体人员

(2) 由承包单位自行组织的教育培训，必须是符合本企业项目要求的，须经项目经理部审批，并做好备案。

(3) 项目经理部组织对工人的技术素质进行培训。所有分项工程开工前，由专业工程师或承包单位主管主持对施工人员进行专项培训，未对工人进行培训的分项工程不允许开工。

(4) 各承包单位必须配一名素质较高的专职质量员，以保证下达的质量整改和质量保证措施得到彻底贯彻和实施。

第 6 条 安全教育

(1) 项目经理部对承包单位的全体成员进行入场安全教育。

(2) 承包单位要指派一名领导为安全负责人，主管日常的安全生产及文明施工管理工作，承包单位中每 50 人要设一名专职安全员，少于 50 人则要设兼职安全员。

第四章 组织管理

第 7 条 组织规定

(1) 在施工中承包单位必须按合同及所报施工组织设计要求配备足够的、有经验的管理及施工工人，提交《组织机构图》。

(2) 经项目经理部确定认可的所报《组织机构图》上管理人员及数量不可随意变动，必须常驻现场，提供固定的联系电话（手机）。

(3) 承包单位现场负责人必须依据施工合同常驻现场，履行组织管理职责，不经项目经理部批准不得更换。

(4) 现场管理必须设置专职技术员、安全员、质量员、资料员、测量员，其数量必须满足施工生产及项目要求的需要。

(5) 承包单位必须依据项目管理要求，建立健全内部的各项管理制度，并报总包工程部。

(6) 承包单位任何人无权更改施工方案和经项目经理部批准的施工计划。如需变动必须事先征得项目经理部的批准。

(7) 对于项目经理部安排的任何工作指令，承包单位无论结果如何必须在两小时之内回复，并补充至月、周、日计划中。

(8)无论何种原因现场内发生紧急情况或事故,承包单位现场负责人及其他管理人员必须在现场指挥,并及时上报项目经理部。

第8条 现场管理规定

(1)所有承包单位进入现场的施工人员必须着装整齐,统一佩戴安全帽和胸卡、编制号码,其管理人员与操作人员、特殊工种人员必须有明显的区别,违者罚款 $\times\times$ 元/人 \cdot 次。

(2)施工现场布置、承包单位所建的临时设施(包括现场料场)必须符合项目总平面布置图要求,施工前须先得到项目经理部的批准,按要求进行布置,不得私自更改。

(3)所有承包单位的施工管理人员及操作人员必须着装整洁,不得留长发,注意举止行为;严禁在现场内大声喊叫、打闹。

(4)爱护现场内的安全、消防、测量、照明设施及有关CI标牌等。

(5)必须保证所悬挂标牌的完好、整洁,标识颜色清晰无褪色。所堆放物品无论堆放时间长短,都必须堆放整齐,有完整封闭围挡。

(6)施工现场、生活区内严禁赌博、酗酒闹事行为,否则对承包单位责任人罚款 $\times\times$ 元/次,并将有关人员驱逐出场。

第9条 现场办公室管理

(1)承包单位应于进场前提出书面办公用房申请,并注明条件。

(2)由项目经理部安排房屋,承包单位须按方案无条件执行,不得随意调整和占用办公用房。

(3)办公室内必须保持干净、整洁、桌净、窗明,文件图纸按顺序编号,按类归档。

(4)工作时间,禁止串门闲谈,禁止在办公区大声喧哗,应保持肃静。

(5)办公室应悬挂标牌,规格尺寸按本企业CI手册要求制作。

第10条 函件处理

(1)项目经理部统一负责对承包单位函件的收发工作。

(2)承包单位必须重视项目经理部所发的正式函件及便函,并在规定时间内予以回复,超时未复者,即为确认接收,承担因此造成的后果。

(3)承包单位所有关于图纸、方案、进度计划表等必须以书面的形式报至项目经理部;对材料审批、申请索赔、决算书等发生质疑时,必须以书面形式报至项目经理部,否则一律无效。所造成的损失自负。

(4)承包单位不得拒收、拒签项目经理部所发的任何函件、整改、通知、施工措施和方案等文件。如有异议,在收到文件24小时内回函协商解决,否则视为确认接受。

(5)承包单位对本企业的函件必须统一格式、正式打印、统一编号,并且有负责人签字或单位公章,否则项目经理部拒收。

第五章 施工计划及管理

第 11 条 施工计划管理

(1) 任何一项施工开始都必须具有经过批准的施工方案、进度计划、安全交底书和技术交底书，并保证材料使用得到批准、安全设施齐全无隐患。

(2) 管理者及操作者经过教育，质量标准、工艺标准清楚，否则不得开工，已施工的必须拆除，返工重新按规定施工，一切损失自负。

第 12 条 施工管理

(1) 所有施工都必须按照项目经理部规定的程序、标准进行，做分部、分项工程质量验收，并提供齐全、有效的技术保证及质量评定资料，否则返工重新施工，一切损失自负。

(2) 由于承包单位自身原因造成生产要素配备不及时、不足时，项目经理部需书面通知限时配足。超时未配足者，项目经理部有权代为配置，承包单位不得拒绝，否则承包单位完不成的部分，由项目经理部另行安排，并对承包单位造成的损失进行索赔（工期和经济），项目经理部代为配置部分的费用将加倍由承包单位从工程款中支付，该费用的计算不受定额和合同价的限制。

(3) 因承包单位的原因导致项目必须修改施工方案或采取特殊技术措施的，所增加的费用完全由承包单位支付，所需生产要素承包单位必须及时配置。

(4) 承包单位进场施工时，其施工组织、安排必须按项目经理部的要求完成，项目工程部责任师负责协调、监督、解决非修改方案或设计的技术性问题。如需修改方案或设计，由承包单位书面通知项目经理部，项目经理部负责会同有关部门解决，任何人无权擅自修改方案和设计，得到项目经理部的书面确认后方可修改。

(5) 承包单位所使用材料及供应商必须是经项目经理部审批同意使用的，否则一律严禁使用，已进场的必须清退出场，并要向项目经理部报告其处理结果及去向。

(6) 周计划（本周二至下周一）由承包单位于每周一下午 2 点之前上报项目经理部；项目经理部于当日召开生产会时确定周计划的审批修改意见并形成文件下发，周二开始按照审批修改意见执行。

(7) 月计划由承包单位于每月 23 日报月计划（本月 25 日至下月 24 日）到项目经理部，当月 24 日生产例会上确定月计划审批修改意见并形成文件下发，25 日开始实施。

(8) 为了迎接各方面的检查，承包单位应积极配合项目经理部做好各自工作面的清理工作及各种安排。

(9) 月计划未按期完成时，如没有合理的工期拖延理由，每延误一天对承包单位处以 2 000～5 000 元的罚款。

第六章 安全生产管理

第 13 条 安全生产组织

项目经理部成立安全领导小组，负责工程安全、文明施工监督检查管理工作，每周由项目经理部组织承包单位进行检查，参加安全检查人员包括承包单位项目经理、安全员、专业工长、专业电工、专职机械管理员等。

第 14 条 安全生产检查

(1) 安全检查的内容

①查领导，是否认真贯彻“安全第一、预防为主”的方针，正确处理安全和进度的关系，把安全生产工作摆在了重要议事日程之上。

②查教育，对管理人员、工人的教育在时间和内容上是否真正落实。

③查防护，施工现场各种防护是否达到了规定的标准。

④查制度，安全生产各项管理制度是否真正得到了落实。

⑤查隐患，施工作业面是否存在事故隐患和违章作业行为。

(2) 项目经理部、承包单位应做好班前、班中、班后、节日前后的安全检查，特别是作业前必须对作业环境进行认真检查。发现问题要立即解决并及时上报，解决后方可开始作业。下班时要对作业现场进行清理，不得留有任何隐患。

(3) 各承包单位应将轻伤事故频率控制在 2‰以下，杜绝重伤和死亡事故的发生。

(4) 项目安全生产检查要贯彻“边检查、边整改”的精神。对查出的隐患要下达《隐患整改通知书》，定人、定措施、定完成日期。尽快进行整改，一时不能整改的要建立登记、整改、检查、消项制度。在隐患没有消除前，必须采取可靠的防护措施。如有危及人身安全的紧急情况和重大隐患，应立即停止作业。

(5) 违规处理

①各承包单位如不向项目工程部提供规定的安全资料，对承包单位的安全员罚款××元/次。

②各承包单位如不组织和不参加周一安全教育活动，对承包单位处以××元/次罚款；如各承包单位拒不参加项目组织的安全检查和综合大检查，对承包单位处于××元/次罚款。

③各承包单位对进场人员未进行安全教育的，处罚××元/人·次。

④项目经理部对各承包单位有下列违章行为之一的员工给予××元/次处罚。

A. 在没有防护设施和防护设施不全的高处施工作业。

B. 未执行本工种安全技术交底，违章作业。

C. 非特种作业人员从事特种作业，特种作业人员不持证上岗。

D. 破坏现场的各种防护装置、防护设施和安全标志，未经项目工程部责任师批准，随意挪动和拆除。

E. 在高空作业时向下投抛物体。

F. 机电设备缺防护装置，未按操作规程操作。

G. 现场临时用电不符合安全要求。

⑤有下列行为之一者，给予处罚××元/次罚款处理，赔偿损失，直至追究刑事责任。

A. 没有给员工创造良好的作业条件，没有安全可靠的工作环境，强令员工违章冒险作业。

B. 承包单位未进行安全技术交底或安全技术交底无针对性；承包单位对安全技术交底的执行情况不

进行检查或存在隐患的。

C. 对施工作业范围内的环境、设施、设备、存在隐患未及时采取措施，做好防护的。

D. 不认真执行上级有关安全规定，对所管辖班组人员的劳动保护和安全防护不落实者。

E. 多次违章，屡教不改。

第七章 消防、保卫管理

第 15 条 治安保卫

(1) 各承包单位人员必须遵守现场各项规章制度及国家、地方有关法律法规。

(2) 任何承包单位或个人携带物品出门时须有项目经理部开具的出门条，经值班警卫核对无误后方可放行。

(3) 外来人员参观、会客、探友人员必须持有关证件到项目经理部办理来客登记，出门时必须持有被探访人签字的会客条方可。

(4) 承包单位集体宿舍不得男女混住，不得卧床吸烟，不得私自留宿外来人员。

(5) 承包单位要定期对员工进行法制教育，教育员工要遵纪守法，不得打架斗殴，不得盗窃，并教育员工遵守现场各项规章制度，按章办事，爱护现场消防设备及器材。

(6) 承包单位应于承包项目完成后一周内组织施工人员退场，退场前将出入证交还项目经理部，做到来去有据、管理有序。

第 16 条 消防保卫

(1) 施工现场严禁吸烟，现场各重点部位按规定合理配备消防设施和器材。

(2) 施工现场不得随便动用明火。凡操作施工明火必须在使用前报项目管理部门检查，办理批准动火证手续，并有专人看火，配备必要的消防器材。

(3) 木工车间（棚）应符合防火安全要求，应及时清理刨花、木屑、锯末，做到工完场清，并不得在棚内存放大量成品、半成品。

(4) 物资仓库、易燃物品存放库房要设专人负责，并在库房门口标明，专职人员下班前应断电、关窗、锁门。

(5) 施工现场道路为消防通道必须畅通无阻。现场必须设临时消防器材，并设有明显标志，周围三米内不得堆放材料和其他物品，不准埋压、圈占、挖沟、堆土，严禁随便动用或损坏各种消防器材。

(6) 施工和生活区为了冬季取暖设置保温火炉时，必须有专人看管。火炉的安装要求按有关冬施防火规定执行。

第八章 文明施工与成品保护管理

第 17 条 文明施工检查及考评

(1) 项目经理部自查。项目经理部文明施工领导小组每天组织一次巡查，各承包单位文明施工检查员

要准时参加，接受项目经理部提出的整改意见，进行自我考评，并做好记录，对本施工专业的问题要及时下达整改通知，并督促落实。

(2) 每周组织一次现场综合大检查，在检查前一天通知各部门。

(3) 对承包单位在文明施工检查中发现的问题进行经济处罚。

第 18 条 成品保护管理

(1) 项目经理部管理整个项目的成品保护工作，总包在生产会上对成品保护工作进行组织、协调、检查及讲评。

(2) 承包单位驻现场代表为其所施工区域的专业成品保护直接责任人，承包单位应设成品保护检查员一名，负责检查监督本专业的成品保护工作。

(3) 成品保护的期限为承包单位进入现场施工开始至其施工的专业竣工验收为止，全程均处于成品保护阶段，特殊专业按合同条款执行。

(4) 承包单位在成品保护工作中将检查发现不完善且造成损失的，所造成的经济损失由承包单位自负，同时项目部对其处以××元/次罚款，并追究由此造成的工期及质量损失。

第九章 生活区后勤管理

第 19 条 承包单位食堂管理

(1) 承包食堂管理由承包单位自行负责。

(2) 遵守秩序，禁止非食堂工作人员随便进入食堂操作间及仓库，随意使用公共食堂食品加工工具、炊具。

第 20 条 承包单位宿舍管理

(1) 承包单位必须在进场前根据自身实际需要提出各类住房申请报至项目办公室，由办公室负责安排，编制《住房分配方案》，未提出申请者不予安排。

(2) 承包单位由后勤管理员负责按照项目指定的住房进行管理和分配，并将入住情况、入住各房间人员名单按房间统计张贴并上报，经确定后的住房方案不得自行调整。

(3) 承包单位宿舍必须保持本宿舍室内卫生整洁，由承包单位专职后勤管理员组织选举室长，实行值日制度并保证宿舍清洁、卫生。

(4) 承包单位专职后勤管理员必须每日准时参加项目经理部组织的现场巡查，对当日发现的问题负责整改。

第 21 条 现场厕所管理

(1) 现场厕所由承包单位派出保洁员值班清扫，保证厕所内空气流通及清洁卫生。

(2) 承包单位保洁员应定期喷洒消毒剂，除污垢，保持厕所无蝇、无蚊虫。

第 22 条 生活垃圾管理

<p>(1) 承包单位宿舍及办公室必须每日打扫、清理垃圾，垃圾应倾倒在项目经理部指定地点。</p> <p>(2) 生活区内垃圾由承包单位保洁员及时清理，并把垃圾运到项目指定的垃圾堆放处，防止垃圾遗洒。</p> <p>(3) 每天对堆垃圾处进行消毒，防止蚊蝇滋生。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 1. 4 工程监理管理制度

制度名称	工程监理管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>做好工程监理单位的管理工作，保证工程质量，缩短建设周期，提高投资效益。</p> <p>第二章 监理单位的选择</p> <p>第 2 条 工程部组织确定监理单位，签订《建设工程委托监理合同》，明确工程监理的任务，在施工阶段监理单位需依据合同规定按时进驻施工现场。</p> <p>第 3 条 监理单位应具备的资质条件</p> <p>(1) 投标单位必须具备相应的资质。</p> <p>(2) 具备同类工程阶段的监理经验或全过程监理经验。</p> <p>(3) 具备与该工程所包括的设计、土建、安装、装修全部工作内容相适应的实际工作能力，全面进行“三控”（进度控制、质量控制、投资控制）、“两管理”（合同管理、信息管理）、“一协调”（业主与实施方以及实施方之间）和安全文明施工。</p> <p>(4) 具有进行工程建设项目现代化管理的能力。</p> <p>(5) 具有完成该工程类似的工程项目招标、评标的经验，以及具有编制招标文件，制定或审核标底的能力；具有建设项目现代化管理的能力。</p> <p>(6) 具有编写符合规程、规范的竣工资料的能力。</p> <p>第 4 条 对监理单位的要求</p> <p>(1) 监理单位应能独立完成该工程项目所委托的全部监理工作，不得转让或分包。</p> <p>(2) 提交该项工程的监理大纲和监理规划。</p> <p>(3) 符合该项目总监成员和其他监理工程师的资质要求与人才网络要求。</p>					

(4) 从事监理工作的人员组成应能满足该项工程的全部专业要求，监理单位需提交《随工程进度监理人员上岗直方图》和《监理机构设置框图》。

(5) 报送为该项工程监理任务所必需的设备清单（其中注明自身能提供的部分）。

(6) 提供准备用于本项工程监理工作的各种主要监理表格，如向业主提供的报表格式，监理单位进行管理的监理记录和资料管理表格等。

(7) 提交实施该项目工程报价和计算依据。

(8) 填写《监理单位情况调查表》，包括《邀请监理单位情况调查表》、《过去已完成和在建监理项目情况表》、《拟参加本项目监理人员名单表》，具体如表 6-2、表 6-3 和表 6-4 所示。

表 6-2 邀请监理单位情况调查表

监理单位名称（全称）				总部地址			
监理单位（企业性质）			上级主管单位			行政负责人	
						技术负责人	
监理单位编制人数	全员人数				监理技术等级证号		
	其中监理人员				工商营业执照号		
	持监理证人员				开户银行账号		
资金情况	固定资产		万元				
	自有流动资金		万元				
准备投入该项目监理工作能力及条件	承担该项目监理人员能力	总监负责人					
		高级工程师（名）					
		工程师（名）					
		一般技术人员（名）					
	联合监理单位名称						
	计算机（监理软件）投入条件						
其他要说明的问题							

表 6-3 过去已完成和在建监理项目情况表

工程名称	监理内容	监理项目类型	建筑面积（万平方米）	工程造价（亿元人民币）	监理项目业主评价	投入监理人员数	监理项目开竣工日期

表 6-4 拟参加本项目监理人员名单表

姓名	年龄	性别	学历	职称	监 理 专 业	监理工程师证号 (或培训证书号)	监 理 、 设 计 、 施 工 实 绩

第三章 施工阶段监理工作的内容

第 5 条 协助业主编写《开工报告》。

第 6 条 协助业主确认施工单位选择的分包单位。

第 7 条 审查施工单位提出的施工组织设计、施工技术方案和施工进度计划，提出改进意见。

第 8 条 审查施工单位提出的材料和设备清单及其所列的规格和标准。

第 9 条 督促、检查施工单位严格执行工程承包合同和工程技术标准。

第 10 条 协调与施工方之间的问题。

第 11 条 检查工程使用的材料、构件和设备的质量，检查安全防护措施。

第 12 条 检查工程进度和施工质量，验收分项工程，签署工程付款凭证。

第 13 条 整理合同文件和技术档案资料。

第 14 条 按施工图要求在现场实施 ISO 9000 质量计划并配备相应的人员。

第 15 条 组织设计单位和施工单位进行工程竣工初步验收，提出《竣工验收报告》。

第 16 条 组织召开工程例会。

第四章 建立监理单位档案

第 17 条 依法签订监理委托合同。

第 18 条 各种工作会议记录。

第 19 条 监理工作的各种表格

(1) 向承包商发出的表格。

(2) 送交项目经理部的报表。

(3) 监理记录。

(4) 监理月报。

(5) 往来的文件和函电。

第 20 条 项目经理部的各项批复。

第五章 对监理的考核与监理效果评价

第 21 条 对监理考核的内容包括管理水平、总监素质、监理工程师的素质、上岗情况、监理组织机构的完善和监理手段。

第 22 条 监理效果的评价内容

(1) 成绩

- ①设计图纸的审查。
- ②深入现场及时发现并解决问题。
- ③向项目经理部提出合理化建议。
- ④帮助承包商解决疑难问题。

(2) 由于监理失职造成的失误

- ①项目经理部对监理单位的评价。
- ②承包商对监理单位的评价。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 1. 5 技术交底管理制度

制度名称	技术交底管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了科学地组织施工，按合理的工序、工艺流程进行作业，避免发生指导和操作的错误，在正式施工之前，工程技术部更好地对参与施工的有关施工单位管理人员、技术人员及施工工人交待工程情况和技术要求，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 职责</p> <p>(1) 部门职责</p> <ul style="list-style-type: none"> ①项目经理部负责技术交底的组织工作。 ②工程技术部负责具体的技术交底工作。 ③设计管理部、造价部等相关部门负责技术交底的支持工作。 <p>(2) 人员职责</p>					

- ①项目施工组织总设计交底应由总工程师主持。
- ②单位工程施工组织设计交底应由项目技术负责人（主任工程师）主持。
- ③分部、分项工程施工方案应由单位工程技术负责人主持。
- ④施工工序的交底由单位工程负责人（工长）实施，主要在下达施工任务时进行。

第二章 技术交底的要求与范围

第 3 条 技术交底的要求

技术交底必须满足施工合同条款、施工规范标准、工艺标准及操作规程。

第 4 条 技术交底的范围

包括整个工程施工、各分项工程、特殊和隐蔽工程、易发生质量事故和安全事故的工程部位或工序。

第三章 技术交底的形式

第 5 条 会议交底

即交底人事先写好交底材料，然后召开会议进行交底。

第 6 条 书面交底

一般单位工程负责人向班组长及工人进行技术交底时强调书面交底，即单位工程负责人按照规范标准和工艺规程的有关规定、质量标准及安全要求，结合工程的具体情况，写出书面技术交底材料交予施工班组。

第 7 条 样板交底

先按设计图的技术要求和具体做法，在一个自然间或一个部位，由技术水平高的工人做出样板，然后对照样板向施工班组交底。交底的重点是交操作要领、质量标准和检验方法。

第 8 条 岗位交底

岗位交底也称工序交底，是为了保证某工序上的不同岗位的操作质量而进行的交底。其具体做法是采用工人操作岗位责任制或制定操作岗位工艺卡等措施。

第四章 技术交底的内容

第 9 条 图样交底

目的是使施工人员了解设计意图、建筑和结构的主要特点、重要部位的构造和要求等，以便掌握设计关键，做到按图施工。

第 10 条 施工组织设计交底

要向施工人员交待施工组织设计的全部内容，以便其掌握工程特点、施工部署、任务划分、进度要求、主要工种的相互配合、施工方法、主要机械设备及各项管理措施等。

第 11 条 设计变更交底

要将设计变更的部位向施工人员交待清楚，讲明变更的原因，以免施工时发生遗漏。

第 12 条 分项工程技术交底

(1) 主要是对施工工艺、规范和规程的要求、材料的使用、质量标准及技术安全措施等进行交底。对新技术、新材料、新结构、新工艺和关键部位以及特殊要求，要着重交待，以使施工人员把握住重点。

(2) 技术交底可分级、分阶段进行。各级交底除口头和文字交底外，必要时要用图表、样板、示范操作等方法进行。

第 13 条 施工项目技术负责人向下级技术负责人交底

包括工程概况、工程特点及设计意图、施工方案、施工准备要求以及施工注意事项，其中包括地基处理、主体施工装饰施工的注意事项、项目目标控制的要求等。

第 14 条 施工项目技术负责人对工长、班组长进行技术交底

按工程分部、分项进行交底，内容包括：

- (1) 设计图纸的具体要求；
- (2) 施工方案实施的具体技术措施及施工方法；
- (3) 土建与其他专业交叉作业的协作关系及注意事项；
- (4) 各工种之间协作与工序交接质量检查；
- (5) 设计要求；
- (6) 规范、规程、工艺标准；
- (7) 施工质量标准及检验方法；
- (8) 隐蔽工程记录、验收时间及标准；
- (9) 成品保护项目、办法与制度、施工安全技术措施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 1. 6 临时水电使用规定

制度名称	临时水电使用规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>施工用临时水电的正确使用与计量，对保证工程施工正常进行，工程竣工决算水电费的计量有着非常</p>					

重要的意义。

第 2 条 适用范围

本规定适用于各项目企业工程管理中施工现场内对所有的施工单位的临时用水、用电及水电设施的使用、管理与计量。

第二章 规定的内容

第 3 条 项目企业及开发部应办妥工地所在地的市政配套手续，将技术资料收集齐全。

第 4 条 工程技术人员根据工地所在地的市政配套现状资料并参考各施工单位报审的《施工组织计划书》中所提出的临时水电需求总量，计算出本项目的临时水电的总负荷（包括水表的型号、数量、排水管道的直径等；变压器的容量、电压等），形成书面资料报项目企业经理批准，并配合项目企业市政人员做好临时水电的接入工作。

第 5 条 如果情况允许，应该将施工用临时水电的接入与工程完工后的正式用水电同时考虑，以避免二次浪费。

第 6 条 临时水电接入后应根据工地现场的实际情况，配合监理工程师绘制整个工地的临时水电分配图。

第 7 条 各施工单位之间出现水电需求矛盾时，应督促监理工程师进行协调，并优先考虑工程人员生活、安全的需要及重点工程的正常进行。

第 8 条 在施工单位进入、撤出工地现场时，相关工程技术人员应组织监理单位、施工单位相关人员对施工用水表的表号、数字、型号及电表的型号、表号、数字、互感器的倍数等参数进行记录并由三方签字认可，项目企业设立专门档案，在工地有专人负责。

第 9 条 工地临时水电负责人员应根据工程所在地的实际情况定期检查各施工单位的临时水电使用情况，将水表、电表的数字记录三方签字认可后转交给项目企业财务人员。

第 10 条 各施工单位在各自施工场地内的临时水电使用、管理在监理单位、开发单位的监督下进行，并对其安全性负全部责任。

第 11 条 各施工单位变更水表、电表及变更其使用位置时，应报监理单位、开发单位批准后方能进行。

第 12 条 临时水电的使用应遵守当地行业部门的内部规定。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 1. 7 工程签证管理制度

制度名称	工程签证管理制度	受控状态	
------	----------	------	--

			编 号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范设计变更和工程签证的工作程序，确保设计变更和工程签证的有效性、可执行性，满足工程的质量、成本和进度等要求，进而控制设计变更、签证的费用，利于集团投资项目建设工程的有效管控，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>适用于所有在建工程的设计变更及签证项目。</p> <p>第 3 条 职责</p> <p>(1) 工程技术部是签证管理的部门，确认签证及设计变更实施的情况及工程量。</p> <p>(2) 项目经理部是签证实施的见证部门，负责组织签证变更实施工作。</p> <p>(3) 设计管理部是设计变更的见证部门，对设计变更单进行确认及说明变更原因。</p> <p>(4) 造价部对设计变更及签证进行费用核算。</p> <p>第二章 工程签证程序</p> <p>第 4 条 工程签证的审核</p> <p>(1) 工程签证由施工单位提出，有关设计变更引起的《工程签证单》，由设计管理部提出。</p> <p>①现场监理工程师对签证进行初审。</p> <p>②项目部主办人及成本管理部进行审核（有关设计变更引起的《工程签证单》，须经项目部设计负责人审核）。</p> <p>③项目部负责人审核。</p> <p>④集团工程管理部负责人审核。</p> <p>⑤分管领导审批。</p> <p>(2) 当工程签证费用不超过 10 000 元时，经分管领导最终审核后直接交施工单位实施。具体审核流程如图 6-1 所示。</p>				

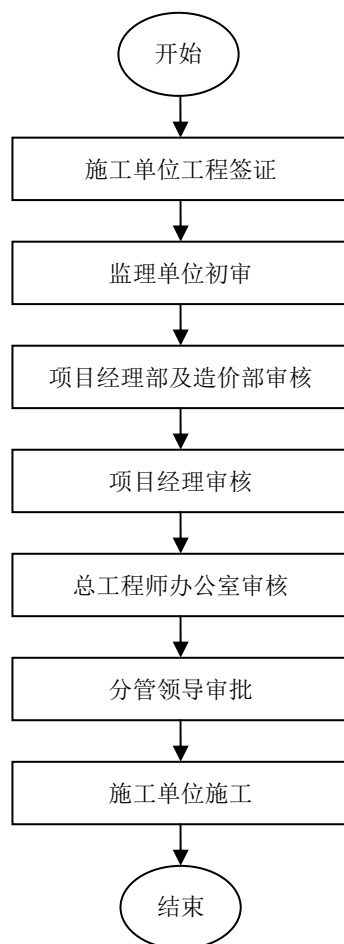


图 6-1 工程签证费用不超过 10 000 元的审核程序图

(3) 当工程签证费用超过 10 000 元（含）时，项目经理部填写《内部联系单》上报，直至集团企业总经理核准后，完成签证，并发给施工单位实施。

(4) 经估算，因设计变更而引起工程费用增加超过 50 000 元或超过合同额 10%的属重大设计变更，应进行会审。评审会可邀请项目经理部、造价部、设计管理部、工程技术部、监理单位、施工单位等参加，必要时外请专家参与，并将会审结果报集团企业总经理批准。

第 5 条 工程签证的执行

(1) 《工程签证单》在签发后，由项目经理部专人统一分类并编号、加盖印章。未盖章者均不予结算。

(2) 《工程签证单》经确认签证后，施工单位必须在三天内予以回复，否则均视为认可签证结果。

(3) 《工程签证单》均须进行二次签证的情况

①若第一次签证时可以明确签证结算价的，第二次签证仅为确认执行情况，最后由项目经理将本周所发生的《工程签证单》直接汇总并于次周第二天提交至财务管理部。

②若第一次签证时无法明确签证结算价的，施工单位必须先提供较为准确的预估金额。施工完成后三天内进行二次签证，由施工单位上报准确决算书，项目经理部组织进行第二次签证并明确签证结算价，同时确认执行情况，第二次签证完成后由项目经理部将本周所发生的《工程签证单》汇总并于次周提交至财

务管理部。

(4) 财务管理部每月 10 日前将上月发生的所有《工程签证单》汇总并上报至集团企业总经理。

(5) 签订《施工合同》或《补充协议》时，须约定签证人员的名单及权限。

(6) 项目经理部应要求监理企业督促施工单位检查设计变更及工程签证的执行，并定期（每月）汇报设计变更及工程签证的执行情况。

(7) 企业可签证人员需在财务管理部预留签字样章，并由其签字方可生效。

第 6 条 应急情况处理

由于原设计存在的问题将造成工程停工的，为了确保工程工期，按照应急情况进行处理。

(1) 由项目经理部主办人编制书面《内部联系单》，经上述审批权限或签发权限的有关部门负责人同意后，先交施工单位执行。

(2) 以上未经过标准程序批准的文件为非正式文件，有关经办专业工程师（或主办人）应在七天内，按正式程序补办手续并注明补办的原因。

第 7 条 争议签证处理

对有争议的《工程签证单》，可经集团工程管理部负责人及项目分管领导审核后先行处理，待双方协商达成一致后，再按正式程序补办手续并注明补办的原因。

第 8 条 工程结算

《工程签证单》属原合同增减部分的，则须在原合同的《工程项目结算审定表》中并入，结算时间按原合同约定。《工程签证单》属独立的工程，则无须填写《工程项目结算审定表》，结算时间则在签证中明确。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6. 2 工程施工管理操作工具

6. 2. 1 项目工程施工进度表

工期	所需 月数	2008 年						2009 年					
		1	2	3	4	5	...	1	2	3	4	5	...
前期工程（报批、报建）													
基本设施工程（三通）													

主体工程														
设备安装														
室内外 装修工程														
竣工验收														

6. 2. 2 建设工程招标申请书

工程名称				建设地点			
结构类型				招标建设规模			
报建登记文号				概（预）算（万元）			
计划开工日期				计划竣工日期			
招标方式				发包方式			
对投标人的 资质等级要求				设计要求			
工程招标范围							
招标前期 准备情况	施工现场 条件	水					
		电					
		场地平整					
		路					
	建设单位供应 的材料或设备		（如有，则附材料、设备清单）				
招标组织 成员名单	姓名	工作单位	职务	职称	从事专业年限	负责招标内容	
招标人							

	<p>法定代表人：（签字、盖章）</p> <p>（公章） 年 月 日</p>
<p>招标 代理人</p>	<p>法定代表人：（签字、盖章）</p> <p>（公章） 年 月 日</p>
<p>建设单位上级 主管部门意见</p>	
<p>招标投标 管理机构意见</p>	

6. 2. 3 建设投标报价清单表

投标单位：

代表：（签字）

填写日期：

序号	项目名称	单位	数量	单价	合价	备注
合计						

6. 2. 4 施工招标投标评审表

项目名称：

文件编号：

评审方式：

部门	内容	存在问题	解决建议	评审结论	评审人/评审时间	领导/签认时间
备注	<p>1. 承包人资质、资信、相关工程经验、标书符合性、材料质量、组织运输方式、主要人员组织由项目经理部评审</p> <p>2. 技术、施工方案、设备规格、性能、数量由工程技术部、质量管理部评审</p> <p>3. 财务能力方面由财务管理部评审</p>					

4. 资金流动计划 5. 项目管理组织设置及人员分工 6. 施工安排和方法总说明 7. 质量控制方法、手段 8. 重点工程施工措施 9. 质量保证体系 <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> 承包人： 年 月 日 </div>	
项目经理部经办人审查意见： <div style="margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/>同意 <input type="checkbox"/>修改后再报 <input type="checkbox"/>不同意 </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> 项目经理部经办人： 年 月 日 </div>	
项目经理意见： <div style="margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/>同意 <input type="checkbox"/>修改后再报 <input type="checkbox"/>不同意 </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> 项目经理确认： 年 月 日 </div>	总工程师办公室意见： <div style="margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/>同意 <input type="checkbox"/>修改后再报 <input type="checkbox"/>不同意 </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> 总工程师： 年 月 日 </div>
备注：关键控制性工程由总监批准，一般工程由总监代表审批。	

说明：共三份，总承包人报送总监代表和总监各一份，一份返回总承包人存档。

6. 2. 7 工程施工方案审批表

工程名称		施工单位	
结构类型		施工方案名称	
审批意见	项目经理： 日期： 年 月 日		
审批意见	总工程师办公室： 日期： 年 月 日		

填写说明：此表一式三份，建设单位、施工单位、监理单位各执一份。

6. 2. 8 工程施工进度计划表

序号	工程 项目	持续 时间	开始 时间	完成 时间	紧前 工作	月			月			月			月		
						1	11	21	1	11	21	1	11	21	1	11	21
1	进场准备																

附件： ①《施工组织设计报审表》 ②《施工技术方案报审表》 ③《施工放样报验单》 ④《建筑材料报验单》 ⑤《进场设备报验单》 ⑥《分项工程月进度计划》 <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 承包人： 年 月 日 </div>		
土建工程师意见	水暖工程师意见	电力工程师意见
<input type="checkbox"/> 同意开工 <input type="checkbox"/> 不同意开工 <div style="text-align: right;"> 签字： 年 月 日 </div>	<input type="checkbox"/> 同意开工 <input type="checkbox"/> 不同意开工 <div style="text-align: right;"> 签字： 年 月 日 </div>	<input type="checkbox"/> 同意开工 <input type="checkbox"/> 不同意开工 <div style="text-align: right;"> 签字： 年 月 日 </div>
项目经理部负责人意见： <input type="checkbox"/> 可以开工 <input type="checkbox"/> 不可以开工 <div style="text-align: right;"> 签字： 年 月 日 </div>	项目经理意见： <input type="checkbox"/> 可以开工 <input type="checkbox"/> 不可以开工 <div style="text-align: right;"> 签字： 年 月 日 </div>	总工程师意见： <input type="checkbox"/> 可以开工 <input type="checkbox"/> 不可以开工 <div style="text-align: right;"> 签字： 年 月 日 </div>

说明：此表一式三份，承包人报送总监代表和总监各一份，一份返回承包人存档。

6. 2. 11 技术交底三签记录表

工程项目					
专业项目					
作业项目	单位工程名称				
	分部工程名称				
	分项工程名称				
交底时间		参加人数		交底级别	
内容提要					
负责人：		交底人：		交底方式：	
接受人签名：					
备注					

6. 2. 12 施工工程量签证单

工程名称:

合同号:

乙方单位:

第 次计量 (编号)

年 月 日

序号	项目名称	单位	数量		备注
			本期	累计	
附图、计算式、原始资料; 工程验收合格、资料按要求提交等 (可增加篇幅)					

分管领导:

部门负责人:

质检部门:

经办人:

6. 2. 13 周工程量统计表

序号	名称	工程数量	计划完成时间	实际完成时间	完成百分比	备注

审核人:

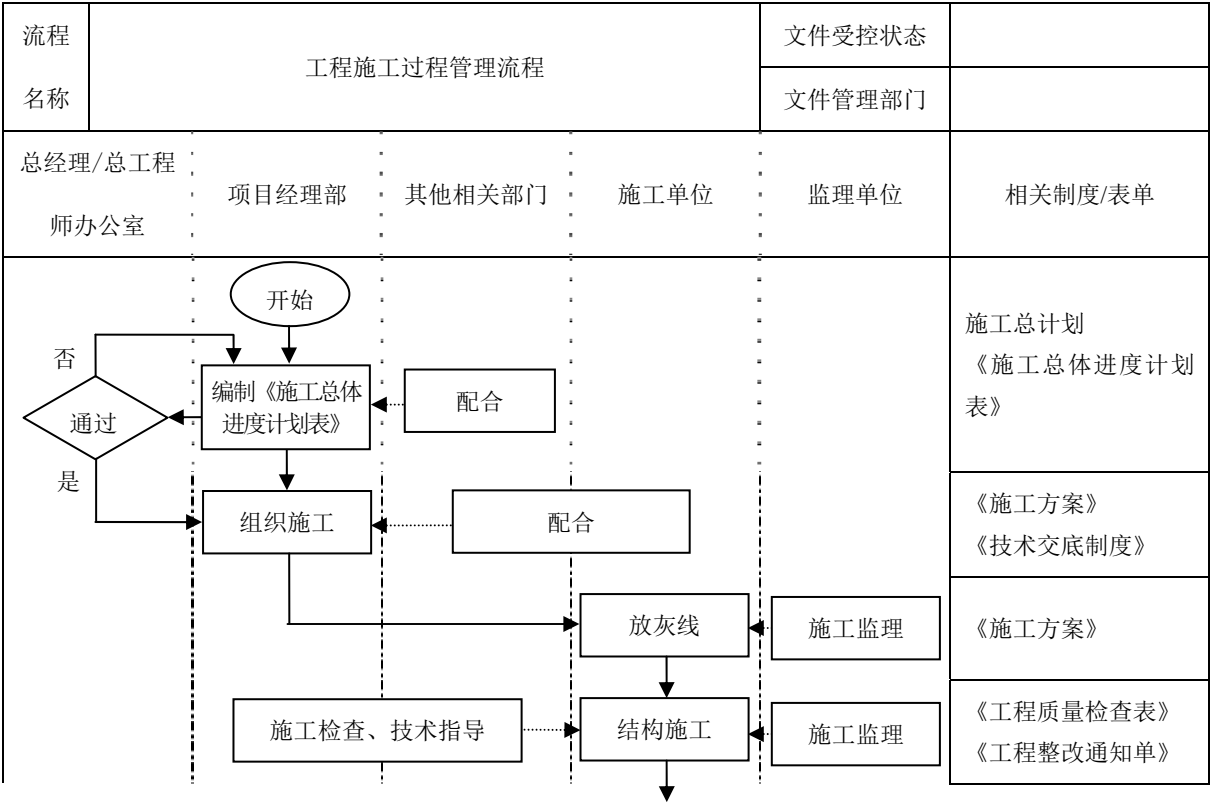
制表人:

6. 2. 14 工程管理日记表

时间		天气	
工程进度			
工程质量及存在问题	签名:		
夜间施工记录	签名:		

6. 3 工程施工管理 workflow

6. 3. 1 工程施工过程管理流程



					工程施工进度计划 《施工方案》
					《偏离计划通知书》
					《施工方案》
					《工期调整申请单》
编制日期		审核日期		生效日期	

6. 4 工程施工管理方案设计

6. 4. 1 施工组织总设计方案

施工组织总设计方案大纲

一、总序

略

二、编制依据及工程目标

1. 编制依据
2. 工程目标

三、施工组织总概述

1. 工程简介
2. 工程设计情况
3. 地质概况
4. 工程特点

四、施工部署

1. 施工组织机构
2. 施工流水段的划分
3. 施工程序
4. 外墙装修与室内装修的协调
5. 主要施工工艺
6. 主要施工机械及大型机具计划
7. 劳动力计划
8. 材料需用量计划

五、施工总平面布置

1. 施工总平面布置的原则
2. 现场施工布置
3. 临时供水计划
4. 施工废水处理及排放

六、施工总进度计划

1. 总工期
2. 工期控制
3. 施工进度安排原则和保证措施

七、施工准备工作

1. 施工现场准备工作
2. 施工技术准备工作
3. 物资和劳动力组织准备工作
4. 作业条件准备工作

八、重点项目施工方案

1. 工程测量施工方案
2. 锤击高强预应力管桩（PHC）施工方案
3. 地下室底板砼浇筑施工方案
4. 施工现场临时用电方案

九、主要工程施工方法

1. 钢筋工程
2. 砼工程

3. 防水工程
4. 砌筑工程
5. 装饰工程
6. 屋面工程
7. 室外土方回填
8. 安装工程

十、季节性施工措施

1. 台风、暴雨、雨季施工措施
2. 高温天气施工措施

十一、工程质量管理及保证措施

1. 现场施工管理
2. 质量保证体系
3. 质量管理措施
4. 工程质量技术保证措施
5. 计量管理
6. 主要分项工程质量通病预防措施
7. 工程成品保护措施

十二、安全文明施工措施

1. 安全保证措施
2. 文明施工措施

十三、降低成本措施

1. 合理选择施工方案
2. 提高机械化强度
3. 降低材料价格
4. 提高模板的周转率
5. 提高工作效率

十四、施工管理

1. 管理人员职责
2. 劳动力供应及管理
3. 机械设备管理
4. 料具管理

- 5. 技术管理
- 6. 资料管理

6. 4. 2 安全生产协议书模板

安全生产协议书

甲方：

乙方：

为了全面履行甲乙双方签订的《建设工程总承包施工合同》，特签订本协议。

一、工程概况

工程名称：××工程

工程地点：××

工程内容：××

承包范围：同上

承包方式：采用“固定综合单价制”的方式，进一步明确在施工过程中甲乙双方各自的安全责任，保护施工人员的安全和身体健康，防止因工伤亡事故的发生。依据有关法律、法规、规定签订本协议书。经双方签字盖章后生效，与分包合同具有同等法律效力，双方应认真履行。

二、甲乙双方共同责任

1. 甲乙双方共同遵守国家 and 地方有关安全生产的法律、法规 and 规定，认真执行国家、行业、企业安全技术标准。
2. 在甲方的统一领导下，组成施工现场安全生产领导机构，定期召开安全工作会议，建立健全安全生产责任制和群防群治制度，制定各项安全生产规章和安全生产目标责任，形成一体化的安全生产监督管理体系和保证体系，并按照职责分工抓好落实工作。
3. 坚持“安全第一，预防为主”的方针，不得违章指挥和违章作业。在组织施工生产时先落实安全保护措施，防止事故发生。
4. 抓好安全教育，严肃安全纪律，规范安全行为，净化作业环境，禁止野蛮施工，防止施工扰民。
5. 发生事故时，应立即采取措施保护现场，抢救伤员，防止事故扩大，并及时报告上级主管部门，组成事故调查小组，查明事故原因，确定事故责任，按照“三不放过”的原则拟订改进措施，提出对事故责任者的处理意见。

三、甲方的具体责任

1. 甲方对施工现场安全管理负责。组织指挥现场安全生产，向乙方公布本企业、本施工现场的安全生

产规章制度。检查乙方安全生产保证体系和规章制度，对乙方安全生产实施监督管理。

2. 编制工程项目安全施工组织设计，并分解到乙方分包项目。组织指导乙方编制分包工程内容的安全施工方案，制定安全技术措施并监督实施。

3. 在安排乙方工作时针对其施工内容、工艺要求，提出施工方法和安全操作规程，提供必要的安全保护设施。以书面形式向乙方施工负责人进行安全技术交底，交底由甲、乙双方负责人和安技人员签字备案。施工中监督乙方按交底内容实施。

4. 对乙方现场员工进行登记造册，复验身份证件，发放胸卡，按名单进行“三级”安全教育，建立安全教育档案。对分包单位的特种作业人员资格进行验证。协助乙方做好特种作业人员的培训、考核、持证上岗等管理工作，制止非特种作业人员从事特种作业。

5. 向乙方提供良好的、确保安全生产的劳动作业环境，所提供的电气设备、机械、工器具、架设机具、安全防护用品等必须符合安全技术标准，经乙方检验合格后，办理书面交接验收手续，一式两份，甲乙双方分别存查，并监督乙方安全使用。

6. 对乙方自带机具、设备、安全防护用品等进行技术指标、安全性能检验，合格者方可进入施工现场。监督乙方正确安装使用和拆除。

7. 对乙方施工工序、操作岗位的安全行为进行日常监督检查，纠正违章指挥和违章作业。发现严重的违章违纪和事故隐患，应立即责令停工，监督整改并按双方商定的管理办法进行处理。严重者终止合同，清退出场，所造成的一切经济损失由乙方承担。

8. 合同终止工程结算时，甲方安全技术部门应出具《安全评价书》。无安全评价书者不能结算。

9. 对施工现场的各种安全设施和劳动保护用品定期进行检查和维护，及时消除隐患，保证其安全有效。

10. 提供符合卫生、通风、照明等要求的员工生活环境，在容易发生火灾的地区，设置灵敏有效的消防器材。

11. 一旦发生伤亡事故按规定立即报告有关部门。

12. 其他。

四、乙方的具体责任

乙方在甲方的统一指挥监督下对本单位施工安全工作直接负责。按其职责分工，具体履行以下责任。

1. 接受甲方的指挥和监督，遵守甲方的安全管理制度，参加工地安全生产领导机构，出席安全工作会议，执行会议决定。

2. 按照甲方的统一管理规定制定本单位的安全目标责任和管理规章制度，并向甲方备案。

3. 根据甲方安全施工组织设计，编制本单位分包工程范围的安全施工方案和安全技术措施，按规定提取和使用安全技术措施费，报甲方审批执行。

4. 对本单位的施工人员进行登记造册，如实向甲方报告，接受甲方的安全教育，发生人员调整时，要迅

速报告甲方，并进行安全教育，未经安全教育的不得进入施工现场，不得录用无身份证件的人员和童工。

5. 按规定要求设置安全技术管理人员（50 名施工人员以上的应设专职安全技术管理人员；不足 50 人的应指定兼职安全技术管理人员，各施工班组应设一名兼职安全员），负责操作中的安全检查。

6. 负责班前安全教育和工种交换的安全教育。下达施工任务时，应进行有针对性的安全技术交底，检查操作人员安全着装；发生交叉作业时，应先报告甲方，并进行监护。不得安排非特殊工种人员从事特殊工种作业，不得安排患有高血压、心脏病及其他不适于高处作业的人员从事高处作业。

7. 向甲方申报自带的劳动保护用品及机具、设备，经检验合格后使用。禁止任何人私自拆除安全防护设备或设施。

8. 设置必要的员工生活设施，并符合卫生、通风、照明等要求，员工的膳食、饮水供应等符合卫生要求。

9. 在容易发生火灾的地区施工动火时，应事前向甲方申请，得到书面批准并采取有效的防护措施后，才可施工。存储、使用易燃易爆器材时，应当采用特殊的消防安全措施。

10. 监督甲方履行安全职责，对甲方违反责任造成的损失有权索赔。有权制止甲方违章指挥，并按双方商定的管理办法进行处理。

11. 教育本单位员工遵章守纪，不得违章指挥和违章操作。施工中如因乙方施工人员违章指挥、违反纪律、违反安全操作规定而发生伤亡事故，其损失由乙方负责，给甲方造成损失的应负责赔偿。

12. 乙方须严格按照甲方安全技术交底要求进行施工，否则出现人身伤亡事故由乙方自负。

五、此协议作为分包合同附件，具有同等法律效力，一式两份。

甲方：（章）

乙方：（章）

法定代表人：

法定代表人：

或委托代理人：

或委托代理人：

年 月 日

年 月 日

6. 4. 3 给排水技术指导方案

给排水技术指导方案

一、目的

明确技术要求和施工程序，指导正确开展施工，保证施工质量。

二、权责划分

1. 工程技术部负责拟定、解释和修改本方案。
2. 项目经理部和其他相关部门负责对方案的实施提出修改建议。

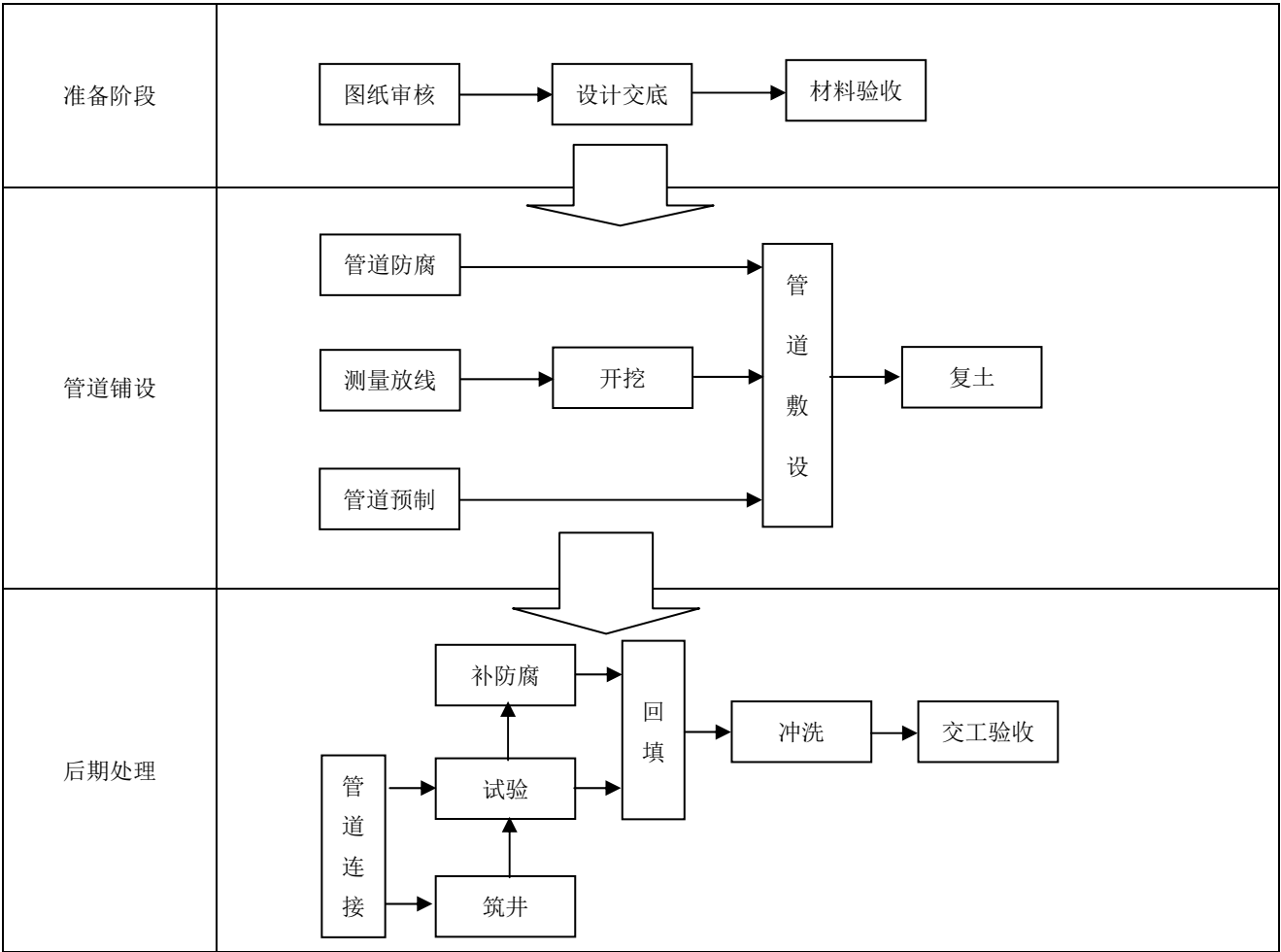
三、编制依据

- (一) 根据企业《技术管理制度》制定。
- (二) 根据国家相关标准和行业标准制定
- 1. 标准编号：GB50268-97。标准名称：给排水管道工程施工及验收规范。
- 2. 标准编号：GBJ15-88。标准名称：建筑给排水设计。
- 3. 标准编号：SHJ15-90。标准名称：石油化工企业给排水系统设计规范。

四、技术指导范围

给排水工程在施工过程中会涉及众多的技术规范要求，有效的技术指导和控制应涵盖给排水施工过程的所有环节。具体而言，技术指导的范围根据施工的过程可以划分为若干环节，具体环节如表 6-5 所示。

表 6-5 给排水施工技术指导内容



五、技术要求

给排水工程施工的技术要求如表 6-6 所示。

表 6-6 给排水施工的技术要求

序号	施工环节	控制要点	技术细则	负责部门
----	------	------	------	------

1	技术准备	施工图	<p>(1) 看懂图纸, 理解设计意图, 弄清管线的走向及施工工艺, 以便制定施工方案</p> <p>(2) 发现设计问题及时反馈给设计部, 以便及时解答</p> <p>(3) 施工图中所列的各种标准图册已具备</p>	工程技术部
		技术交底	向施工人员进行技术交底, 以了解施工要求和施工程序。技术交底必须以书面形式进行, 经过检查与审核, 有签发人、审核人、接受人的签字	工程技术部 项目经理部
2	材料验收	资料	<p>(1) 质量保证书、合格证齐全, 符合规范要求</p> <p>(2) 验收要严格要求, 实行验品种、规格、质量、数量的“四验”制度。还应做好记录, 办理验收手续, 对不符合要求的材料, 应拒绝验收</p>	材料设备部 质量管理部
		外观质量	质量符合规范要求	
3	测量放线	水准点	临时水准点管道轴线控制放置应牢固, 临时水准点每 200 米不应少于 1 个	施工单位
		测量	管道中心线对轴线位移允许偏差 $\times\times$ 毫米, 管道标高(排水管)允许偏差 $\times\times$ 毫米	
4	开挖	动土	设计部门应提供详细的地下情况, 甲方签发《动土许可证》	施工单位
		尺寸	<p>(1) 开挖的深度、宽度应符合设计要求, 有进行操作的空间, 按照一定的顺序进行开挖, 开挖槽底高层允许偏差应为$\times\times$毫米, 开挖石方槽底高层偏差为$\times\times$毫米</p> <p>(2) 根据现场情况增设排水点, 防止沟内积水</p> <p>(3) 对较深的沟槽需支撑加固, 防止塌陷</p>	
5	管道防腐	材料	在防腐前应先将钢管进行除锈, 清除表面杂物, 符合规范及施工要求	施工单位
		防腐层	(1) 焊接钢管外壁刷油, 管两端预留 $\times\times\times$ 毫米	
		构造	(2) 镀锌钢管外壁刷热沥青两遍, 保证厚度一致	
		(埋地)	<p>(3) 铸铁钢管外壁刷沥青两遍, 确保厚度一致</p> <p>(4) 各层防腐层应做阶梯状接茬, 阶梯宽度应为$\times\times$毫米</p>	

		防腐检验	石油沥青应达到下列要求 (1) 厚度≥××毫米 (2) 外观涂层均匀不褶，有空泡、凝块、凸瘤等缺陷 (3) 22kV 电火花测试，无打火现象 (4) 粘附性检查合格 (5) 焊口处经检验合格						
6	管道预制	预制量	根据现场吊装情况及需求，确定预制长度和数量				施工单位		
		放置位置	沿管沟一侧由低向高铺设，不得直接与石块等硬物接触						
7	管道铺设	标高及基础	应对标高及砂垫层进行检查，合格后方可铺设，砂垫层厚度按规范或要求设计					施工单位	
		起吊用具	采用兜身吊带或专用工具，轻装轻放，防止损坏接口及防腐层						
		管内洁净	下管前、后都应检查管内是否有杂物，并随时封闭端口，以防砂石等杂物进入						
		铺设位置	无压力管道						
			压力管道						
			塑料管材						
			水平管道纵横方向弯曲	标高	室外	埋地			
						架空及地沟			
					室外	埋地			
						室内	架空及地沟		
				标高 室内外架空地沟埋地每 10 米	室内		埋地		
						室外	架空及地沟		
					室外		埋地		
						架空及地沟			
			立管垂直度						
			焊缝表面无裂缝、气孔、砂眼等缺陷，焊后应将焊皮敲掉。适合工业水管管径循环水管、室内生活污水排水管，焊接人员应有焊工合格证						

8	管道接口	焊接	管口外丝与管件内丝无毛刺或乱丝，适用于镀锌钢管	施工单位
		丝扣	<p>(1) PVC 管材</p> <p>(2) 检查管材、管件及橡胶圈质量。为方便安装，可先用水浸湿胶圈，但不得涂润滑剂</p> <p>(3) 用毛刷将润滑剂均匀地涂在装嵌在承口处的橡胶圈和管插口端外表面上，注意不得将其涂到承口处的橡胶圈内。润滑剂可采用 V 型脂肪酸盐，禁止用黄油或其他油类做润滑剂</p> <p>(4) 将连接管道的插口对准承口，保持插入管段的平直，若插入阻力过大，切勿强行插入，以防橡胶圈扭曲</p>	
		胶圈	<p>(1) PVC 管材</p> <p>(2) 粘接的管道在施工中被切断，须将插口处倒角，挫成坡后再进行连接</p> <p>(3) 管材或管件在粘合前，应用棉纱或干布将承口内侧和插口外侧擦拭干净，使被粘接件表面保持清洁，无尘砂与水迹</p> <p>(4) 涂刷粘接剂时要均匀适量</p> <p>(5) 粘接完毕应及时将挤出的粘接剂擦拭干净。粘接后，不得立即对接合部位强行加载，必须等其达到规定的静置固化时间</p>	
		粘接	工业水铸铁管	
		铅口	其他铸铁管	
		石棉水泥	在原土或夯实的素土上铺砂石，结构及厚度应符合设计及规范要求	
9	筑井	基础	在筑井壁时，应同时安装踏步，保证位置正确。有套管的应先预埋套管，无套管的，应在套管安装完后砌制，套管与井壁衔接处应严密	施工单位
		井壁	砌制时控制号井顶的标高，允许井盖与路面高度偏差，非路面为××毫米，路面为××毫米	
		井顶	<p>(1) 按照规定进行分段试验</p> <p>(2) 在管沟全部回填前进行强度及严密性试验</p> <p>(3) 试验前全面完成埋地管的安装工作，且符合设计规范要求</p> <p>(4) 在管两端设压力表，并在堵板处加固设后背支撑，防止试压中松动</p> <p>(5) 试压管段满水后，宜在不大于工作压力条件下充分浸泡后再进行试压，浸泡时间无衬里管道为 24 小时，有衬里管道为不少于 48 小时</p>	

10	管道 试验	试压前 准备	(1) 有压管道要进行强度及严密性试验, 无压管道则进行严密性试验及闭水试验 (2) 试验压力、方式及合格标准按规范设计要求	施工单位
		试验	实验合格后及时补防焊口	
11	管道补 防腐	焊口	将补伤处清理干净后, 对管道表损坏防腐层进行补防腐。补防腐后进行质量检查	施工单位
		管道表面	(1) 压力管水压试验前除接口以外, 在质量检查合格后, 可进行回填, 水压试验合格, 防腐完成后应全部回填 (2) 无压管道的管沟应在闭水合格管道补防腐后回填 (3) 槽底至管顶以上××毫米范围内, 不得有大于××毫米的砖、石等硬块	
12	回填	检查	回填材料及质量要求按设计规范执行	施工单位
		材料	采用砂石或原土回填至管顶 5 厘米范围内, 回填土内不得含有有机杂物、冻土以及大于 5 厘米的砖、石等硬块	
13	冲洗	给排水管水压试验合格后竣工前进行冲洗, 冲洗时应保持排水管路畅通安全		施工单位
14	交工	实体	符合设计规范要求	施工单位
	验收	资料	齐全、准确、及时, 资料的形式内容符合规范要求	项目经理部

六、其他

1. 本方案的技术要求在落实过程中可根据工程的具体情况进行调整, 应随着国家和行业相关标准的变化而及时调整。
2. 本方案经工程技术部经理审核后, 由总经理签字生效。

6. 4. 4 施工技术管理方案

施工技术管理方案

一、施工技术管理的内容

施工技术管理工作主要包括图纸会审, 施工组织设计(方案)的编制与管理, 技术核定与设计变更, 技术交底和技术复核制度, 科技推广应用, 施工技术总结, 技术标准化。

二、图纸会审

(一) 图纸会审的目的

了解设计意图, 明确质量要求, 将图纸上存在的问题和错误、专业之间的矛盾等尽最大可能地在工程开工前解决。

（二）图纸会审的参加人员

项目经理、项目技术负责人、各专业施工员、质检员及其他相关人员。

（三）图纸会审前的准备

由项目技术负责人组织各专业施工员全面熟悉图纸，并自审，对图纸上存在的问题、错误、矛盾等进行汇总，会审前提前交给设计方，以便会审时各专业设计人员在现场解答所提出的各种问题。

（四）图纸会审内容

1. 图纸会审时，一般先由设计单位进行设计交底，交待设计意图，关键部位的做法和要求以及要达到的质量标准，新技术、新结构、新材料等情况。

2. 查对施工图设计是否符合国家有关技术、经济政策和有关规定。

3. 查对建设项目座标、标高与总平面图中标注是否一致，与相关建设项目之间的几何尺寸关系以及轴线关系和方向等有无矛盾和差错。

4. 查对图纸及说明是否齐全、清楚明确，核对建筑、结构、上下水、暖卫、通风、电气、设备安装等与图纸是否相符，相互间的关系尺寸、标高是否一致。

5. 查对建筑平、立、剖面图之间关系是否矛盾或标注是否遗漏，建筑图本身平面尺寸是否有差错，各种标高是否符合要求，与结构图的平面尺寸及标高是否一致。

6. 查对地下构筑物、管线等之间有无矛盾。

7. 查对结构图本身是否有差错及矛盾，结构图中是否有《钢筋明细表》，若无《钢筋明细表》，钢筋砼关于钢筋构造方面的要求在图中是否说明清楚，如钢筋锚固长度与抗震要求长度等。

8. 查对施工图中特殊部位及难点，特殊材料的采用，件与配件的采用，货源的组织形式。

9. 对设计采用的新技术、新结构、新材料、新工艺和新设备的可能性、应采用的必要措施等进行商讨。

10. 设计的新技术、新结构限于施工条件和施工机械设备能力以及安全施工等因素，要求设计单位予以改变部分设计的，审查时必须提出，共同研讨，求得圆满的解决方案。

（五）图纸会审记录的发放

1. 盖章生效的图纸会审记录由内业技术人员移交给项目资料员，由资料员发放。

2. 图纸会审发放对象

（1）建设单位、设计单位、监理单位。

（2）企业工程技术部、质量管理部、造价管理部。

（3）项目经理部有关人员及自存三份做交工资料用。

三、施工作业设计的编制

（一）针对施工难度较大、技术复杂的分项工程或新技术，以组织设计中所确定的施工方案和施工方

法作为编制依据，在施工过程中要进一步细化，编制施工作业设计。

（二）分项工程作业设计由项目技术负责人审核，经项目经理批准后执行。

（三）分项工程作业设计的编制内容主要包括以下几个方面：

1. 施工方案和施工方法；
2. 施工进度计划；
3. 劳动力计划及劳动组织；
4. 机具设备计划，特别是主要施工机具；
5. 主要材料需用量计划；
6. 技术管理措施，保证工程质量、安全生产、雨季及防台风施工技术措施及降低成本的技术措施。

（四）施工作业设计的发放范围包括质量管理部、项目技术负责人和有关施工员，资料员自留三份存档。

四、技术交底

（一）在分项或分部工程正式施工前，必须进行技术交底，使参与施工的施工员和工人，了解所承担工程任务的特点、技术要求、施工工艺、工程难点、施工操作要点以及工程质量标准，做到心中有数。

（二）项目技术交底分三级：项目技术负责人向项目经理部专业施工员进行施工组织设计交底（必要时扩大到班组长）；专业施工员向班组进行分部分项工程交底；班组长向工人交底。

（三）技术交底的主要内容

1. 设计意图、施工图要求、构造特点、施工工艺、施工方法、技术安全措施、执行的规范、规程和标准、质量标准和材料要求等。

2. 对于工程某些特殊部位、新结构、施工难度大的分项工程以及推广应用的新技术、新工艺、新材料，在交底时更应全面、明确、具体、详细。

（四）技术交底的要求

1. 除领会设计意图外，必须满足设计图纸和变更的要求，执行和满足施工规范、规程、工艺标准、质量评定标准和建设单位的合理要求。

2. 整个工程施工、各分项工程施工均须做技术交底，对一些特殊的关键部位、技术难度大和隐蔽的工程，更应认真做技术交底。

3. 对易发生质量事故和工伤事故的工种及工程部位，在技术交底时，应着重强调各种事故的预防措施。

4. 技术交底必须以书面形式为准，交底内容必须经过检查和审核，字迹要清楚，内容要完整，要有交底人、签发审核人、接收人签字。

5. 技术交底必须在工程施工前进行，作为整个工程和分项工程施工前准备工作的一部分。

6. 施工员对班（组）技术交底是各级技术交底的关键，必须对班（组）长及全体人员和有关人员反复细致地进行，各专业施工员负责分项工程的技术交底。

7. 班（组）长向工人技术交底。班（组）长应结合承担的具体任务，组织班（组）人员讨论，同时交待清楚施工任务、关键部位、质量要求、操作要点、分工及配合、安全等事项。

（五）技术交底记录的归档，实行谁负责交底，谁就负责填写《交底记录》并负责将记录移交给项目资料员存档。

五、技术复核

（一）在施工过程中，对重要和影响全面的技术工作，必须在分项工程正式施工前进行复核，以免发生重大差错，影响工程质量和使用。当复核发现差错时应及时纠正，然后方可施工。

（二）技术复核的主要内容

1. 建筑物的位置和高程：四角定位轴线桩的座标位置，测量定位的标准轴线桩位置及其间距、水准点、轴线、标高等。

2. 地基与基础工程设备基础：基坑（槽）底的土质，基础中心线的位置，基础底标高，基础各部尺寸。

3. 砼及钢筋砼工程：模板的位置、标高及各部分尺寸、预埋件、预留孔的位置、标高、型号和牢固程度；现浇砼的配合比、组成材料的质量状况、钢筋搭接长度、焊缝长度；预制构件安装位置及标高、接头情况、构件强度等。

4. 砖石工程：墙身中心线、皮数杆、砂浆配合比等。

5. 屋面工程：防水材料的配合比、材料的质量等。

6. 钢筋砼柱、屋架、转换层以及特殊屋面的形状、尺寸等。

7. 管道工程：各种管道的标高及其坡度；化粪池、检查井的底标高及各部分尺寸。

8. 电气工程：变、配电位置，高低压进出口方向，电缆沟的位置和方向，送电方向。

9. 工业设备、仪器仪表的完好程度、数量及规格，以及根据工程需要指定的复核项目。

（三）《技术复核记录》由复核工程内容的施工员负责填写，《技术复核记录》应有施工员记录，并经质检人员和项目技术负责人签署复查意见及签字。

（四）《技术复核记录》必须在下一道工序施工前办理。

（五）《技术复核记录》由施工员负责交项目资料员，资料员收到后应进行造册登记后归档。

六、科技推广应用

1. 项目科技推广应用“四新”成果，由项目技术负责人主持并组织实施，负责编制推广应用计划，明确推广应用项目的责任人及要求完成时间，并负责解决科技推广项目所需的经费和人员。

2. 项目经理对科技推广应用项目根据工程特点和本单位的具体情况进行决策，并负责解决科技推广项

目所需的经费和人员。

3. 项目技术人员协助项目技术负责人编制科技推广应用计划,并参与实施工作,协助项目技术负责人、工长解决实施过程中出现的技术、质量问题,负责收集和整理实施中的有关技术资料,并总结和上报。

七、技术标准管理规定

1. 管理工作由项目技术负责人主持,由项目资料员具体负责。

2. 在工程项目施工过程中,工程施工所需的各种规范、标准、规程、规定要配备齐全,以供施工中严格执行。

3. 在工程项目施工过程中,要建立项目技术标准体系,编制采集技术标准目录,本项工作在项目技术负责人的指导下完成。

4. 当项目配置的技术标准不能满足工程需要时,应与技术部、业主、设计单位联系,仍不能满足时,向企业反映,以求标准配备齐全,满足工程需要。

5. 供工长、质检员、安全员等有关技术人员使用的技术标准、规范、规定、规程,兼职标准化管理人员须按登记发放。当有关人员调离本项目时,应将以上文件上交资料员。

6. 当上级通知某标准作废时,标准化管理人员应及时通知有关人员,防止作废标准继续使用,并及时采购新标准和修订技术标准目录。

6.4.5 土方回填施工方案

土方回填施工方案

一、项目简介

略

二、土方回填前的准备

(一) 回填料的确定

本工程回填料主要利用本工程开挖料,土建工程师认为不合格的填筑料一律不得使用。

(二) 标准击实试验

土方回填料确定后,项目部质检员、抽样员邀请监理工程师共同在回填料场进行取样,抽取的土样应具有代表性,各个土层和性状的土都应包括其中。土样抽取后送工地实验室做标准击实试验,确定最优含水率下的最大干密度。通过实验做出土方回填料的最优含水率为 $\times\times\%$,最大干密度为 $\times\times\text{g/cm}^3$ 。根据合同技术条款回填土压实度 $D\geq\times\times\%$ 的要求,确定出施工中控制的最小干密度为 $\times\times\text{g/cm}^3\times\times\%=\times\times\text{g/cm}^3$,再查“含水量与干密度曲线图”确定合格干密度下的含水率区间为 $\times\times\sim\times\times\%$ 。

(三) 现场碾压试验

标准击实试验完成后，即在施工现场安排碾压试验，碾压试验有以下目的。

1. 核查土料压实后是否能够达到设计压实干密度值。
2. 核查压实机具的性能是否满足施工要求。
3. 选定合理的施工压实参数：铺土厚度、土块限制粒径、含水量的适宜范围、压实方法和压实遍数。
4. 确定有关质量控制的技术要求和检测方法。

碾压试验在标定的四个回填区域分别进行，不同的回填区域采用不同的压实机具：蛙夯夯实遍数从第 4 遍开始用环刀法抽取试样，测定干密度值，达不到要求再夯实 6 遍、8 遍直到合格；履带式推土机从第 6 遍开始测定，然后测定第 8 遍、第 10 遍，最后通过测定确定合适的碾压遍数、铺土厚度、土块限制粒径等参数。

（四）施工前技术交底

土方回填前，由技术部向作业班组质检员进行详细的技术交底，将回填区域的划分情况、根据碾压试验确定的压实参数、施工方法等问题交代清楚。

三、施工部署

本工程回填按箱涵的施工顺序进行，为适应主体建筑物的施工及满足建筑物回填需要达到的条件，按每 $\times\times\times$ 米左右为一填筑段，其填筑速度与建筑物施工速度相匹配，回填作业连续进行。土方回填时，采取两种方案进行，即堆土区一侧采用大型推土机送土到基坑，另一侧采用挖掘机装土，自卸汽车从一端绕运到位，做到两侧同时回填均匀上升。当土回填到箱涵顶部 \times 米后（即 $\times\times$ ），均采用大型推土机推土到位。

四、施工方法和程序

（一）施工程序（略）

（二）施工方法

1. 土方回填区域划分（略）
2. 填筑方法

（1）区土方填筑（略）

（2）区土方回填（略）

（三）土方回填控制程序（略）

（四）土方回填控制

1. 土方回填过程中，根据试验确定土料最佳含水量、摊铺厚度、碾压及夯实遍数，对填筑过程进行严格控制。

2. 推土机铺土时，对边坡处要做开蹬处理，开蹬宽度按开挖边坡系数和铺土厚度计算确定。铺土厚度不允许超出经试验确定的铺土厚度。

3. 推土机碾压采用进退错距法, 碾迹搭接宽度应大于××厘米。人工夯实按每层××米一次性达到要求向前推进, 在回填铺土及碾压和夯实时其推进方向与轴线平行。人工夯实与碾压结合处其重叠部位不应小于××米。对于碾压中出现的漏压及欠压部位以及碾压不到位的死角均采用人工夯实方法进行补救。

4. 分段碾压时接茬处应做成大于 1: 3 的斜坡, 碾压时碾迹应重叠××米, 上下层错缝距离不应小于××米。

5. 在降雨前应及时压实作业面表层松土, 并将作业面做成拱面或坡面以利排水, 雨后应晾晒或清除填土面的淤泥, 合格后方可继续填筑。

6. 在整个回填过程中, 设置专人保证观测仪器与测量工作的正常进行, 并保护所埋设的仪器和测量标志的完好。

五、质量检查

1. 填筑前, 首先对回填段进行地形、剖面的测量复核, 并把测量资料报送工程师复检。其次对测量后的基槽进行基础面的清理, 然后报工程师进行回填前的验收, 验收合格后方可回填。

2. 土方填筑时, 对填筑段选派有经验的工程技术人员在现场填筑中进行监督并密切配合工程师监督人员的工作。

3. 在土方填筑过程中, 根据工程师批准的土方填筑检测计划对每步土进行检测, 检测合格后把检测资料报送工程师并请工程师抽检, 复检合格并经批准后进行下步土的回填。

4. 在堆土料场, 不定期对土料的含水量进行检查, 对于含水量较高的土料必须翻晒, 待其含水量达到要求后方可进行回填。

5. 在工程师检查后, 对不合格的回填土要彻底按工程师的指示进行返工、修理和补强。

6. 土方填筑完工后, 首先对工程全部填筑部位按国家有关规定进行自检, 自检合格后报请工程师进行验收。

6. 4. 6 工程成品保护方案

工程成品保护方案

一、目的

因本工程施工工期紧, 各不同专业施工队之间的穿插作业多, 因此必须重视并妥善进行成品保护工作, 才能保证工程施工优质、高速进行。

二、成品保护组织机构

1. 项目经理部成立成品保护专项管理机构, 协调各专业施工方之间的一致动作, 有纪律、有序地进行穿插作业, 保证用于施工的原材料、制成品、半成品、工序产品以及已完成的分项产品得到有效保护, 确

保整个工程的施工质量。

2. 成品保护管理组织机构是确保成品保护得以顺利进行的关键。为确保成品保护工作的落实，拟由本机构和各独立分包单位共同进行成品保护。

三、成品保护机构的运行方式

1. 组织专职检查人员跟班作业、定期检查，并根据具体的成品保护措施的落实情况，制定对有关责任人的奖罚制度。

2. 各施工单位的工作分别由施工单位设立专职或兼职的检查人员跟班检查。

3. 施工分包单位开展工作后，本机构组织各分包单位定期检查已完工程成品的情况，检查影响成品保护工作的因素，以一周（或一句）为周期召开协调会，集中解决发现的问题，指导、督促各单位开展成品保护工作，并协调好相互部门之间的成品保护工作。

4. 在项目经理部的统一组织下，建立成品保护工作的相关奖罚制度，共同维护已完工程及半成品、制成品的质量，对在成品保护中贡献大的单位，由项目经理部给予表扬或奖励，对成品保护措施不得力的承包单位或分包单位采取相应的处罚手段。

5. 在工程施工过程中，制成品、工序产品及已完分项工程作为后续工程的作业面，其质量的保护必将影响整个工程的质量，忽视了其中任一工作均将对工程的顺利开展带来不利影响，因此制定以下成品保护措施。

四、制成品保护

1. 制成品指车间生产的成品：如木门窗、铝合金窗、按《放样单》加工的断料弯曲成型钢筋、预埋件、金结制品及其他进场的装饰品、砼构件等。

2. 场地要求：地基平整、干净、牢固、干燥、排水通风良好、无污染；所有成品应按方案指定位置进行堆放，运输方便。

3. 堆放要求：木、铝、木扶手、曲蹲、木花架等木、铝制品、装饰用成品应堆放在室内场地；钢筋制品、砼构件及金属结构制品、预埋件等可堆放在室外。

4. 堆放控制：分类、分规格、堆放整齐，平直，下垫木；叠层堆放，上、下垫木，水采取置上下应一致，防止变形损坏，侧向堆放除垫木外应加撑脚，防止倾倒；成品堆放地应做好防霉、防污染、防锈蚀措施；成品上不得堆放其他物件。

5. 成品运输：要做到车厢清洁、干燥，装车高度、宽度、长度符合规定，堆放科学合理，对超长构件成品应配置超长架进行运输、装卸，要做到轻装轻卸、捆扎牢固，防止运输及装卸散落、损坏。

五、现浇钢筋砼工程成品保护

（一）钢筋绑扎成型的成品质量保护

1. 钢筋按图绑扎成型后，将多余钢筋、扎丝及垃圾清理干净。

2. 接地及预埋等焊接不能有咬口，防止烧伤钢筋。
3. 木工支模及安装预埋、砼浇筑时，不得随意弯曲、拆除钢筋。
4. 在梁、板绑扎成型完工的钢筋上，后续工种、施工作业人员不能任意踩踏或堆置重物，以免钢筋弯曲变形。
5. 模板隔离剂不得污染钢筋，如发现污染应及时清洗干净。
6. 水平运输车道不能直接搁置在钢筋上，楼面浇注梁板砼应搭设浇捣便道。

（二）模板保护

1. 模板支模成活后及时将全部多余材料及垃圾清理干净。
2. 安装预留、预埋应在支模时配合进行，不得任意拆除模板及用重锤敲打模板、支撑，以免影响质量。
3. 模板侧模不得靠钢筋等重量物，以免倾斜、偏位，影响模板质量。
4. 砼浇筑时，禁止用振动棒等撬动模板、埋件。
5. 水平运输车道，不得直接搁置在地侧模上。
6. 模板安装成型后，应派专人值班进行检查、校正，以确保模板的安装质量。

（三）砼成品保护

1. 砼浇筑完成后应将散落在模板上的砼清理干净，并按方案要求进行覆盖保护。如在雨期施工砼成品，应按雨期要求进行覆盖保护。
2. 砼终凝前不得采取人工作业，应按方案规定确保护养期。
3. 楼层砼面上应按作业程序分批进场施工作业材料，保证分散均匀并尽量轻放。不得集中超重堆放。
4. 下道工序施工堆放油漆、酸类等物品，应用桶装放置，施工操作时，应对砼面进行覆盖保护。
5. 不得随意开槽打洞，应在砼浇筑前做好预留预埋。
6. 砼面上临时安置施工设备垫板，并应做好防污染覆盖措施，防止机油等污染。

六、砌体成品质量保护

1. 需要预留预埋的管道铁件、门窗框应同砌体有机配合，做好预留预埋工作。砌体完成后按标准要求养护。
2. 冬雨期间施工按要求进行覆盖保护，保证砌体成品质量。
3. 不得随意开槽打洞，不得出现重物重锤击撞现象。
4. 挑、拱砌体的模板支撑，应保证砌体达到要求强度后方能拆除。

七、屋面防水成品保护

1. 屋面防水施工完工后应清理干净，做到屋面干净、排水畅通。
2. 不得在防水屋面上堆放材料、机具。

3. 不得在防水屋面上用火及敲踩。
4. 因收尾工作需要防水层面上作业，应先设置好防护木板，用铁皮覆盖保护设施，散落材料及垃圾应做到工完场清。电焊工作应做好防火隔离。
5. 因设计变更，在已完防水层面上增加或换型安装设备及标牌搭设项目，必须事先做好防水屋面成品质量保护措施后方可施工。作业完毕以后应及时清理现场，并进行质量检查复验。如有损坏应及时修补，确保防水质量。

八、水电安装成品保护

1. 预留预埋管（件）应做好标记，牢固地固定于基础上。
2. 在砼浇捣过程中，振动棒不能接触预埋件，避免其发生位移。
3. 穿线管、线盒保护同预埋件。
4. 开关、线槽、灯具安装后应用封闭模、封闭罩进行保护。

九、交工前成品保护措施

1. 为确保工程质量美观，达到用户满意，项目施工管理部应在装饰安装分区或分层完成后，组织专职人员负责成品质量保护，值班巡察进行成品保护工作。
2. 成品保护值班人员要按项目领导指定的保护区或楼层范围进行值班保护工作。
3. 成品保护专职值班人员要按项目质量保证计划中规定的成品保护职责、制度办法，做好保护范围内的所有成品的检查保护工作。
4. 专职成品保护值班人员工作到竣工验收、办理移交手续后终止。
5. 在工程未办理竣工验收移交手续前，任何人不得在工程内使用房间、设备及其他一切设施。

第 7 章 材料设备管理

7. 1 材料设备管理制度设计

7. 1. 1 材料设备采购管理制度

制度名称	材料设备采购管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第一章 总则					
第 1 条 目的					

- (1) 确保采购材料（设备）完全符合相关国家规范及标准。
- (2) 确保采购材料（设备）严格按合同要求进场，保证工程按质按期完成。
- (3) 保证企业采购管理工作的规范化、制度化，降低采购成本，规范采购行为。

第2条 适用范围

本制度适用于企业总部、各分企业以及企业驻各地办事处的采购行为。

第3条 管理职责

(1) 企业成立材料设备采购领导小组，是材料设备采购的最高管理机构，直接对总经理负责。材料设备采购领导小组组长由工程总监兼任，成员包括材料设备部、项目经理部以及财务部等相关部门人员。

(2) 采购领导小组主要职责

- ① 审定企业总部以及非法人分支机构的材料设备采购管理办法及业务流程。
- ② 审定企业总部材料设备采购年度计划。
- ③ 决定重大材料设备采购项目的采购方式。
- ④ 决定材料设备采购招标方案和供应商选择。
- ⑤ 审定重大材料设备采购项目验收方案。
- ⑥ 组织协调企业大宗材料设备采购活动，实现信息共享，降低采购成本。
- ⑦ 决定采购工作中的重大事项。

(3) 材料设备部负责采购领导小组决策的执行、组织和日常协调等工作。

第二章 采购范围和采购方式

第4条 采购范围

本制度所采购的材料设备，主要包括如表 7-1 所示的范围。

表 7-1 材料设备采购种类表

材料设备种类	具体内容
主材	水泥、钢筋、木材、预拌混凝土
装饰材料	饰面砖、饰面板、不锈钢制品、玻璃制品、铝合金制品、罩面板、涂料
水电安装材料	消防及电气设备、电气主材、需求量较大的辅材、电器设备
大型施工设备	塔式起重机、施工升降机、混凝土输送泵、40 千瓦以上发电机组、6 立方米以上空压机、物料提升机、厂内运输车辆、挖掘机
一般施工设备	混凝土搅拌机、钢筋弯曲机、电焊机、钢筋切断机、砂浆搅拌机及发电机组

第5条 采购方式

企业材料设备的采购实行如下三种采购方式。

(1) 招标采购方式

①招标采购方式适用于以下两种情况：

A. 依据国家相关法律、法规、政策和企业管理规章制度，必须采取招标方式进行采购的；

B. 根据企业采购委员会的决定，需要采取招标方式进行采购的。

②实施采购招标项目需按照国家有关规定和《企业采购国产设备招标规程》、《企业采购进口设备招标规程》、《设备及建设工程项目招标监督规定》等相关文件执行。

(2) 比质议价方式。对资质相近的供应商的投标进行比质议价，确保选择物资适用、价格经济的供应商。

(3) 独家采购方式。只能从某一特定供应商处采购，并且无其他合适的替代物资，采取单一来源的采购方式。

第三章 采购计划的编制和审批

第 6 条 大宗建筑材料、装饰材料和大型特种机电设备采购流程

(1) 项目经理部根据工程需要，经初步核算所需材料设备后，编制使用计划，填写《材料设备使用计划表》报材料设备部，材料设备部初步审核后提出初步意见交采购领导小组审批，审批后材料设备部编制《采购计划单》，一式三份，一份交项目经理部，一份留材料设备部做市场调查和评审供方用，一份交财务部做财务预算。

(2) 根据企业规定需要进行招标采购的材料和设备，其操作流程详见《企业招标采购工作管理办法》。

(3) 项目经理部根据工程进度要求，提前五天填写《材料设备采购计划表》，交材料设备部组织审核，并将初步审核意见在两天内交工程总监审批。《材料设备采购计划表》一式三份，项目经理部、材料设备部、财务部各留一份。

(4) 材料设备部将经审核批准后的《材料设备采购计划表》中需采购的材料设备在做好市场调查，进行货比三家和对供方评审合格后，与供方初步拟订购销合同，交工程总监审核后提交总经理审批，材料设备部派出材料员根据已批准合同填写《支票使用申请表》到财务部办理相关领用手续，严格按合同条约完成采购过程。

第 7 条 小宗和一般性建材，价值在 1 000 元以下的工具、设备和低值易耗零部件采购流程

(1) 项目经理部提前 5~10 天，填写《材料设备采购计划表》交材料设备部审核，经工程副总审核、总经理审批许可。

(2) 审批通过后，材料设备部采购专员办理请款手续，在货比三家后购进。

第 8 条 产品和机电设备抢修的材料或零部件采购流程

(1) 由项目经理部主管人员提出《购物申请清单》，经项目经理部经理签字，由材料设备部采购主管

审核后，经材料设备部经理和工程总监审核后由材料设备部采购专员采购。

(2) 价值在×××元以下的采购可以不经工程副总审批，由材料设备部经理签字即可。贵重、关键或涉及重要安全部件材料、零部件的选购必须通过工程部经理或材料设备部经理审核。

第 9 条 所有购进材料设备的报销手续必须凭《进料单》、发票和采购专员、仓库管理员、验收员签字并报总经理审批确认后才能报销。

第四章 采购合同管理

第 10 条 签订合同

材料设备部代表企业同供应商签订采购合同，并负责采购合同的落实。

第 11 条 采购材料和设备根据采购方式的不同应在签订合同之前预留适当的合同审批时间和招投标时间。

第 12 条 采购主管负责所购材料设备的招投标管理，按《企业招标采购工作管理办法》及投标结果，与供货厂商签订采购合同并报请审批。

第五章 材料设备的验收

第 13 条 材料（设备）在合同签订之前，采购主管以及材料员必须检查供货厂商的法人委托书、地址、营业执照、资质证书、准用证、合格证、检测报告及其技术指标等资料是否符合合同和入围资格要求。

第 14 条 采购专员、项目经理部材料员检查进场材料（设备）与“产品封样”是否相符，并将“产品封样”保留到工程竣工乃至保修期结束。

第 15 条 验收项目

(1) 材料（设备）的品牌是否符合合同要求。

(2) 材料（设备）的色泽、材质（指材料）、外观等是否符合设计及合同要求。

(3) 材料（设备）的尺寸、规格、型号等是否符合设计及合同要求。

(4) 材料（设备）是否符合出厂标准或有关国家行业标准以及合同要求达到的标准。

(5) 材料（设备）合同要求的配件及辅材等是否齐全、正确。

(6) 材料（设备）的产品保护措施是否到位。

(7) 材料（设备）的供货时间是否按合同及供货时间计划要求执行。如供货时间延误造成工期、经济损失，则由采购主管书面通知供货厂商主办人员及其上级领导并按采购合同规定处理。

(8) 对关键材料（设备）的关键生产加工过程，采购主管须会同质检工程师委派专门人员对其过程进行现场跟踪监督。

(9) 材料（设备）的数量是否符合合同要求及供货计划要求。

(10) 材料（设备）的存贮及堆放是否符合有关规定要求。

第 16 条 材料（设备）的检查、验收工作必须做到 100%的验收率，由材料设备部采购主管验收合格后方可支付材料（设备）款。

第 17 条 材料设备部对每次采购合同的执行和验收情况需填写《材料（设备）进货质量、进度统计表》，并进行汇总保存，以备参考。

第六章 罚则

第 18 条 采购人员有下列情形之一，给企业造成经济或名誉损失的，根据情节轻重，企业将分别给予相关责任人记过、免职、辞退等行政处罚及相应的经济处罚；给企业造成重大损失的，企业将依法追究法律责任。

- （1）采购人员私自接收或向供应商索取财物的。
- （2）采购人员接收财物后未主动上缴公司的。
- （3）采购人员应严格遵守保密制度，杜绝任何有意或无意的泄密行为，以下行为均视为泄密。
 - ①泄露其他供应商对同类产品的报价。
 - ②招投标中泄露其他参与的供应商名称。
 - ③泄露标底的。
 - ④泄露其他企业的秘密或企业认为是泄密行为的。
 - ⑤故意规避本制度或未按本制度规定及《房地产建筑材料（设备）采购实施细则》执行的。
- （4）隐瞒供应商及供应材料（设备）问题，给企业造成经济损失或工程质量问题的。
- （5）因工作疏忽或知情不报甚至与投标人串通在投标过程中作弊的。
- （6）在供应商年度考评中徇私舞弊的。
- （7）其他有损企业形象或不利于企业行为的。

第七章 附则

第 19 条 本制度由材料设备部制定并报主管副总和总经理审批后执行。

第 20 条 本制度的解释权和修改权归材料设备部。

第 21 条 相关文件附录

- （1）《企业招投标管理工作细则》。
- （2）《企业材料（设备）招标文件采购合同》。
- （3）有关材料（设备）国家行业标准及国际标准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7. 1. 2 重要设备招标采购办法

制度名称	重要设备招标采购办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范企业公开招标的采购行为，确保合格供应商中标，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 根据企业相关规定，本办法所指设备特指价值在××万元以上的设备以及其他依照国家和行业规定，需要进行招标采购的设备。</p> <p>第 3 条 权责主体</p> <p>（1）企业成立招标采购领导小组，全面负责招标采购过程的管理工作。</p> <p>（2）材料设备部在采购领导小组的领导下开展工作，包括进行招标的准备工作、组织工作以及合同管理等工作。</p> <p>第二章 招标准备</p> <p>第 4 条 确定招标期限</p> <p>采购领导小组根据企业采购管理制度，确定公开招标的期限和具体要求。</p> <p>第 5 条 材料设备部根据采购设备的特征和类型，拟订招标文件，并将文件报招标领导小组审核后公布。</p> <p>第 6 条 招标文件的内容</p> <p>（1）招标公告。</p> <p>（2）招标书及其附件。</p> <p>①《招标邀请书》、投标人须知。</p> <p>②采购合同的通用条款、专用条款。</p> <p>③采购设备的型号等要求一览表（格式）、技术规格（规范）、图纸。</p> <p>④投标书格式；资格审查需要的报表、工程量清单、报价一览表；投标保证金格式及其他补充资料表。</p> <p>⑤双方签署的协议书格式、履约保证金格式、预付款保函格式等。</p> <p>第三章 发布招标公告和进行资格预审</p> <p>第 7 条 发布招标公告</p> <p>采购设备招标公告发布媒体要选择行业内熟知的报刊、信息网络或者其他媒介，必须是国家正规媒</p>					

体。

第 8 条 招标公告应当载明招标人的名称和地址, 招标项目的性质、数量、实施地点和时间以及获取招标文件的办法等事项。

第 9 条 材料设备部负责投标文件的接收和登记工作, 并接受相关投标事宜的咨询。

第 10 条 采购领导小组对投标人在《招标邀请书》中提供有关资质证明文件和业绩等信息进行资格审核。资格预审主要内容及条件包括以下几方面。

(1) 投标申请人企业资质等级满足招标项目的资质要求, 组成联合体投标的, 联合体各成员单位资质等级均需满足要求, 并明确规定联合投标协议书的责任。

(2) 投标申请人是独立法人单位, 具有独立签订和履行合同的能力。

(3) 投标申请人企业法定代表人或授权委托代理人要身份合法、证件齐全有效。

(4) 投标申请人没有处于被责令停业, 被取消投标资格, 财产被接管、冻结, 破产的状态。

(5) 没有因骗取中标或严重违约或发生重大质量、安全事故而正处于被调查处理或停业整顿的阶段。

(6) 投标申请人提交的资格预审材料符合资格预审文件要求, 并且齐全、真实、有效。

第 11 条 设备选型在确定 3~5 家供应商之后进行, 采购领导小组负责设备的选型工作, 并填写如表 7-2 所示的《选型建议表》。

表 7-2 选型建议表

	厂家型号 I	厂家型号 II	厂家型号 III	厂家型号 IV	备注
主要技术参数					
设备相关标准证明					
设备售后服务能力					
零配件供应及时性					
报价情况					
付款方式					
市场调查					
材料设备部意见					
项目管理部意见					
总经理批示	签名: 年 月 日				

第 12 条 招标人要求投标人提交投标担保的, 应当在招标文件中明确投标担保的方式和金额。投标担保可以采用投标保函或者投标保证金的方式。投标保证金可以使用支票、银行汇票、现金等。投标担保金额控制在投标总价的 1%, 最高金额不高于××万元。

第四章 开标、评标和中标

第 13 条 开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行，开标地点应当是招标文件中预先确定的地点。

第 14 条 开标由招标人主持，邀请所有投标人参加。

第 15 条 开标时，由投标人或者其推选的代表检查投标文件的密封情况，也可以由招标人委托的公证机构检查并公证；经确认无误后，由工作人员当众拆封，宣读投标人名称、投标价格和投标文件的其他主要内容。

第 16 条 招标人在招标文件要求提交投标文件的截止时间前收到的所有投标文件，开标时都应当当众予以拆封、宣读。

第 17 条 开标过程应当记录，并存档备查。

第 18 条 评标由采购领导小组组建的评标委员会负责，委员会成员由外请专家和本企业招标代表组成。

第 19 条 采购领导小组必须确保评标过程的保密性。

第 20 条 评标委员会可以要求投标人对投标文件中含义不明确的内容做必要的澄清或者说明，但是澄清或者说明不得超出投标文件的范围或者改变投标文件的实质性内容。

第 21 条 评标委员会应当按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行评审和比较。设有标底的，应当参考标底。评标委员会完成评标后，应当向招标人提出书面评标报告，并推荐合格的中标候选人。

第 22 条 采购领导小组应根据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。

第 23 条 采购领导小组向中标人发出《中标通知书》，并同时中标结果通知所有未中标的投标人。

第五章 签订采购合同

第 24 条 企业按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同，不可再另行订立背离合同实质性内容的其他协议。

第 25 条 在不违背合同根本条款的前提下，企业可以就合同的具体条款同中标人进行合同洽商和谈判。

第六章 附则

第 26 条 企业严禁员工个人串通投标人骗取标的。严禁在招标过程中，员工向相关投标人泄露有关标书的任何信息。违者将处以扣除奖金、降职以至开除的处罚。

第 27 条 本办法由材料设备部拟订，经工程总监审核，总经理审批签字后生效。

第 28 条 本办法未尽事宜，由材料设备部另行规定。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

7.2 材料设备管理操作工具

7.2.1 年度设备采购计划表

序号	设备名称	型号、规格	采购数量	单价	总价	备注

注：设备采购主要采取招标投标采购的方式进行，对于特殊设备可对原产地进行限制，以确保设备采购质量

编制： 日期： 审核： 日期： 批准： 日期：

7.2.2 月度材料采购计划表

材料 名称	型号 规格	库存量	预计材料消耗量			订购量	单价	总价	备注
			上旬	中旬	下旬				

编制： 日期： 审核： 日期： 批准： 日期：

7.2.3 材料设备考察信息表

填表日期： 年 月 日 编号：

材料设备名称		规格型号		数量	
供货厂家					
联系方式					
厂家报价情况					
考察情况记录					
考察结论					
相关部门意见	材料设备部		项目经理部		

	工程总监		总经理	
--	------	--	-----	--

经办人：

7. 2. 4 材料设备采购询价表

采购计划单工作号		询价单工作号		申请采购商品序号	
供应厂商	电话	厂商报价（单价）（单位：元）			备注
		出厂价	批发价	零售价	
询价员		询价员员工号		询价日期	

7. 2. 5 供应商评价记录

供应商编号：

企业名称					成立时间		
详细地址					邮政编码		
企业性质					网址		
职务	姓名	电话	传真	手机	E-mail		
业务联系人							
开户行			账号				
货款结算方式							
使用或依据的产品标准							
国际标准名称、编号							
国家、行业标准、编号							
企业标准、编号							
其他							
产品体系认证情况							
<input type="checkbox"/> ISO9001		<input type="checkbox"/> ISO14001			<input type="checkbox"/> 其他		
产品认证情况							

<input type="checkbox"/> ROHS	<input type="checkbox"/> CCC	<input type="checkbox"/> UL	<input type="checkbox"/> CE	<input type="checkbox"/> 其他			
同本企业的交易记录							
交易日期	产品名称	规格型号	单价（含税） （元）	供应量	交易 总价款	交货（天）	运输方式

填表人： 填表日期：

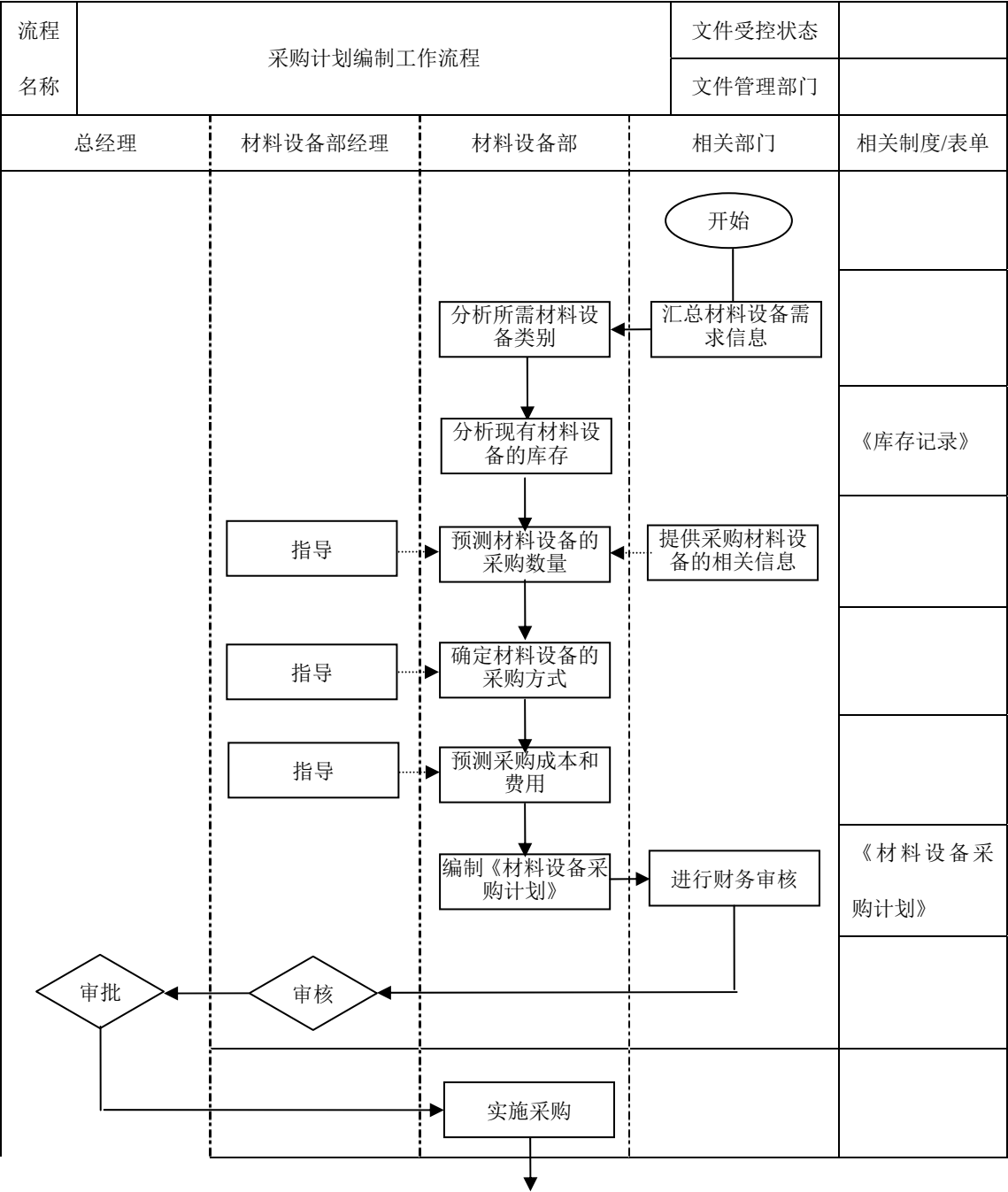
7. 2. 6 合同谈判记录表

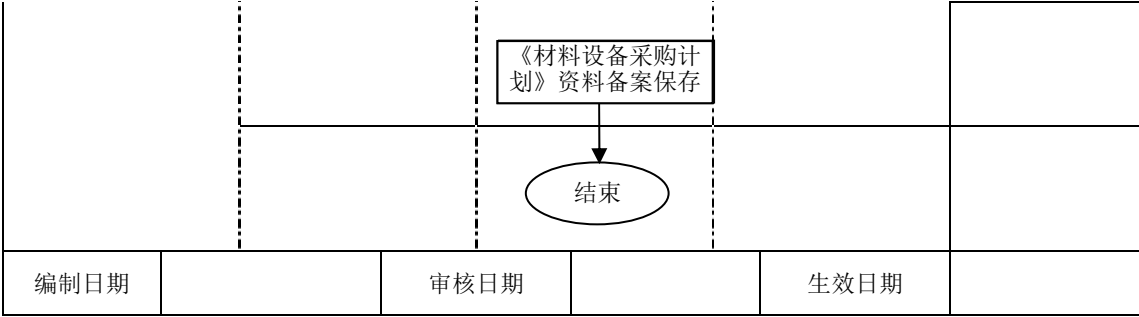
记录人： 记录时间：

供货方		谈判时间	
供货时间		谈判地点	
采购产品名称		数量	
产品规格和型号		目标价格	
技术要求			
质量要求			
谈判内容描述：（内容较多可以附表）			
谈判主要争议点：			
谈判结果：			
谈判参加人员		谈判日期	
主管领导审批意见： <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 签字： 日期： 年 月 日 </div>			

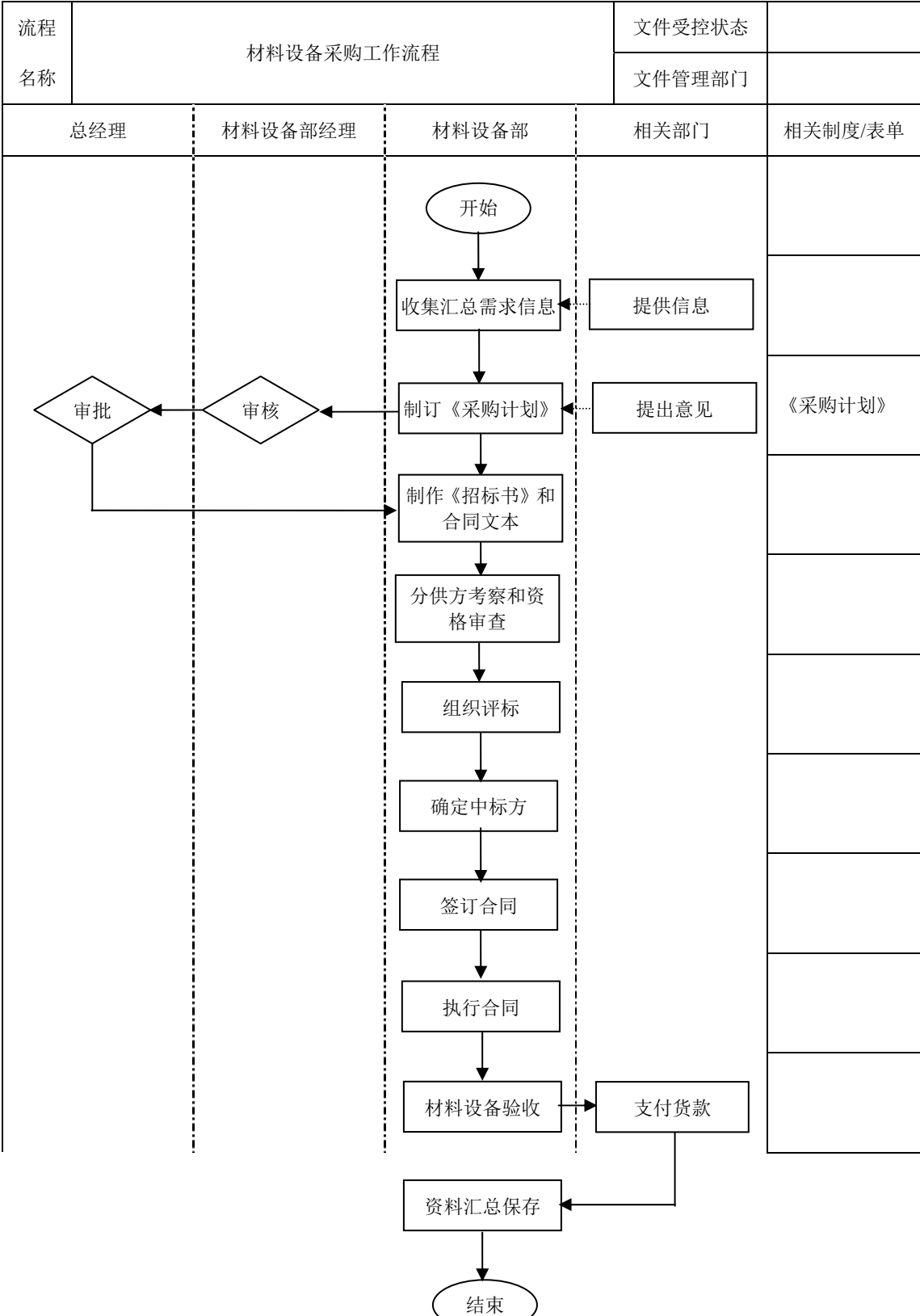
7. 3 材料设备管理工作流程

7. 3. 1 采购计划编制工作流程





7. 3. 2 材料设备采购工作流程



编制日期		审核日期		生效日期	

7. 4 材料设备管理方案设计

7. 4. 1 采购谈判方案

××房地产企业采购谈判方案

一、采购谈判参加人员

采购谈判的主要参与人员包括材料设备部经理、采购主管、采购专员及相关物资的使用人员。

二、采购谈判的原则

1. 互利互惠原则

在谈判过程中，不仅要从企业自身的利益出发考虑谈判的方式和技巧，也要通过换位思考的方式，从对方的利益角度考虑谈判目标的实现，努力实现合同谈判过程中的互利互惠原则，以不损害谈判双方的友好合作关系为前提。

2. 时间原则

时间就是优势，在谈判前和谈判中要通过时间技巧掌握谈判的主动权，力求速战速决。

3. 信息原则

信息的掌握情况在很大程度上决定着谈判的成功与否。在谈判前要通过各种渠道占有各类与谈判有关的信息，在谈判过程中通过对谈判信息的总结、提升，将其转化为谈判的优势。

4. 诚信原则

诚信是谈判成功的基础，是与供应商保持长期良好合作关系的前提。在谈判中严禁使用涉嫌欺诈的方式和手段。

三、谈判目标

谈判目标的具体内容如表 7-3 所示。

表 7-3 谈判目标明细表

项目 层次	价格	支付 方式	交货 条件	运输 费用	产品 规格	质量 标准	服务 标准
----------	----	----------	----------	----------	----------	----------	----------

最优 目标							
可接受 目标							
最低限度 目标							

四、谈判项目

1. 材料设备的质量保证

满足企业需要，附有产品合格说明书、检验合格证书及物料的有效使用年限。

2. 包装

内包装和外包装，根据谈判价格确定具体的包装形式，确保采购材料设备无折损。

3. 价格

明确合理的采购价格可以给供应商带来销售量的增加、销售费用的减少、库存的降低等利好因素。

4. 订购量

根据企业施工实际进度和企业仓储能力确定订购量。

5. 折扣

折扣有数量折扣、付现金折扣、无退料折扣、季节性折扣以及新品折扣等几种。

6. 付款条件

综合分析一次性付款、月结付款和付款方式带来的替代效应，选择最有利的付款方式。

7. 交货期

交货期的确定以不影响企业的正常生产为前提，结合企业货物存放的成本，尽量选择分批供货。

8. 售后服务事项

售后服务事项包括维修保证、品质保证、退换货等内容。

五、谈判准备

（一）信息收集

收集信息的种类如表 7-4 所示。

表 7-4 信息收集的种类及目的

序号	种类	目的
1	谈判模式及价格的历史资料	了解供应商谈判技巧的趋势、供应商处理上次谈判的方式等
2	材料设备购买的历史资料	价格的上涨有时意味着材料设备的下降，也可作为谈判的筹码

3	宏观环境资料	了解政府法令、企业政策等，增强谈判能力
4	供应商情报资料	了解价格趋势、科技重要发明、市场占有率等供应商产品信息，做到知己知彼
5	主要合同条款的起草	起草一份企业熟悉的采购合同，列举出主要的合同条款

（二）议价分析

1. 采购人员在财务部相关人员的帮助下，对物料成本进行专业分析，设置议价底线。
2. 进行比价分析。

表 7-5 比价分析表

比价项目	内容
价格分析	对相同成分或规格的产品的售价或服务进行比较，至少要选取三家以上
成本分析	将总成本分为人工、原料、外包、费用、利润等，作为讨价还价的筹码

3. 确定实际与合理的价格。

六、采购谈判的优劣势分析

（一）关注企业作为买方的实力

1. 采购数量的多少。
2. 主要原料。
3. 标准化或没有差异化的产品。
4. 利润的大小。
5. 商情的把握程度。

（二）供应商作为卖方的实力

1. 是否独家供应或独占市场。
2. 复杂性或差异化很大的产品。
3. 产品转换成本大小。

（三）替代品分析

1. 可替代产品的可选种类。
2. 替代产品的差异性。

（四）竞争者分析

1. 所处行业的成长性。
2. 竞争的激烈程度。
3. 行业的资本密集程度。

（五）新供应商的开发

1. 资金需求的多少。
2. 供应材料设备的差异性。
3. 采购渠道的建立成本。

七、采购谈判的议程

1. 谈判时间

时间：××××年××月××日~××××年××月××日。

每日：上午 8：30~11：30；下午 2：00~5：00。

2. 谈判地点

地点：××市××宾馆××会议室。

八、采购谈判过程

采购谈判过程如表 7-6 所示。

表 7-6 采购谈判过程

第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
开局	报价	磋商	成交
1. 建立良好的谈判氛围 2. 交换相关谈判的内容意见 3. 双方进行开场陈述	1. 把握报价原则：可以采取书面报价或口头报价的方式 2. 确定合理的报价范围	1. 磋商的形式，包括书面或见面，以书面磋商为主 2. 把握磋商的反复性。磋商的过程就是讨价还价的过程 3. 在磋商过程中要做适当让步	1. 达到成交目的的策略，包括最后通牒、折中等 2. 争取完全成交，在完全成交不现实时，可把握部分成交 3. 签署协议。谈判的成果只有在协议签署以后才能成立

九、谈判特殊情况的处理

1. 材料设备部经理根据谈判的具体情况从总体上把握谈判的进程，并在自己的权限范围内灵活处理谈判中出现的新情况和新问题。
2. 对材料设备部经理无法决定的谈判内容，应报请工程总监和总经理进行审核批准。

7. 4. 2 材料采购合同

材料采购合同

合同编号：（略）。

签订合同时间：××××年××月××日。

签订合同地点：（略）。

甲方：××××房地产开发企业（需方）。

乙方：××××有限企业（供方）。

在参考国家《合同法》以及其他法律的基础上，经双方协商一致，特制定本合同，具体条款如下。

一、所购材料的名称、规格、数量、金额

如表 7-7 所示。

表 7-7 所购材料的具体情况

序号	产品名称	规格/型号	数量	单位	单价	总价（元）	备注
1							
2							
3							
4							
5							
合计							
合计人民币金额（大写）：							

二、质量技术要求及验收方法

1. 乙方提供《产品合格证》、《质量保证书》、《质量检验报告》及经设计师确认的材料封样样板。
2. 特殊材料还要提供当地政府部门允许使用该项材料的文件。
3. 验收标准及验收方法。按产品质量标准或封样样板验收。

三、供货方式

1. 交货时间：××××年××月××日。
2. 交货地点：（略）
3. 送货人：××××；电话：××××××××；传真：××××××××。
4. 收货人：××××；电话：××××××××；传真：××××××××。
5. 运输方式及费用：货到工地后由甲方组织人员卸货。
6. 包装要求及费用：（略）。

四、付款方式及时间（略）

五、乙方要为甲方提供最优惠的价格，不得对甲方有关人员给予回扣或变相回扣，如违背本条，甲方将取消合同或不支付材料余款。

六、供货方必须取得收货方数量、质量双签字的有效单据（即《入库单》）。

七、双方责任

（一）甲方责任

1. 甲方按规定时间及方式向乙方付款。
2. 甲方按合同规定接受材料，组织卸货。

（二）乙方责任

1. 所供材料的品种、规格不符合本合同规定时，乙方应负责退、换，由于上述原因延误交货时间，每延期一日，乙方应按延期交货部分货款总值的 5‰向甲方支付违约金。
2. 产品包装不符合合同规定时，乙方应负责返修或重新包装，并承担返修或重新包装费用。
3. 如果乙方不能按合同规定的产品数量交货，则乙方付给甲方不能交货部分货款总值的 5%的违约金。
4. 乙方不能按合同规定时间交货时，每延期一天，乙方应按延期交货部分货款总值的 5‰向甲方支付违约金。

八、纠纷解决方法

甲乙双方出现合同纠纷时，应首先通过充分协商解决，协商不成的，交乙方所在地的仲裁部门仲裁解决。

九、本合同一式两份，经双方法定代表人或法定代表人授权的委托代理人签章后生效。（若此合同为法定代表人授权的委托代理人，必须将授权书附后，方可签订合同。）

甲方：	乙方：
法定代表人：	法定代表人：
委托代理人：	委托代理人：
地址：	地址：
电话：	电话：
传真：	传真：

十、附件

1. 双方签认的材料样板。
2. 供应商营业执照复印件、法人委托书、供应商代理人身份证复印件。
3. 《入库单》（略）。
4. 《出库单》（略）。
5. 《材料验收单》（略）。

7. 4. 3 供应商管理方案

一、总则

1. 目的

为了稳定供应商队伍，建立长期互惠的供求关系，特制定本管理方案。

2. 适用范围

本方案适用于向企业供应各类材料、零部件、设备及提供配套服务的厂商。

二、选择供应商

1. 对每类材料或设备，由材料设备部进行市场调研后，提出 3~5 家候选供应商名单。

2. 企业成立一个由材料设备部、质量管理部以及技术部门组成的供应商评选小组。

3. 评选小组初审候选厂家后，由材料设备部实地调查厂家，并填写《供应商调查表》。调查评价的内容如表 7-8 所示。

表 7-8 供应商调查表

调查时间： 年 月 日

供应商基本信息			
企业名称		企业负责人	
企业地址电话			
工厂地址电话			
营业执照号码			
员工人数	管理：××××人，生产：××××人		
生产设备情况			
备注			
调查及评分			
调查内容		满分	实际得分
质量管理	1. 质量管理观念及管理组织	10	
	2. 进料管理、生产管理	9	
	3. 材料保管、成品保管运输	10	
	4. 检查标准、检验标准等各种标准	9	
	5. 设备维护保养制度	6	
	6. 检验仪器的精密度及其校正能力	6	
供应能力	1. 设备规模、生产能力	5	
	2. 技术水准、操作方法	5	

	3. 过去是否按期供应其他企业	10	
价格	不同供应产品的价格情况	15	
内部管理	1. 组织制度的完善情况	5	
	2. 生产现场管理的健全	5	
	3. 财务状况、经营情况	5	
备注		得分合计	

填表人员：

调查人员：

调查日期：

4. 经对各候选厂家逐条对照打分，计算出总分排序后决定取舍。

5. 核准为供应商的，可进行采购；没有通过审核的，请其继续改进，保留其未来候选资格。

三、供应商评价

（一）材料设备部制定评价指标，如表 7-9 所示，并依照此指标对供应商进行级别评定。

表 7-9 供应商级别评价指标

指标	指标细化	权重
质量水平	1. 供应材料的优良品率；2. 质量保证体系；3. 样品质量；4. 对质量问题的处理	30
交货能力	1. 交货的及时性；2. 扩大供货的弹性；3. 样品的及时性；4. 增、减定货的供应能力	20
价格水平	1. 优惠程度；2. 消化涨价的能力；3. 成本下降空间	25
技术能力	1. 工艺技术的先进性；2. 后续研发能力；3. 产品设计能力；4. 技术问题的反应能力	5
后援服务	1. 零星订货保证；2. 配套售后服务能力	5
人力资源	1. 经营团队；2. 员工素质	5
现有合作状况	1. 合同履约率；2. 年均供货额外负担和所占比例；3. 合作年限；4. 合作融洽关系	10

（二）供应商级别分为 A、B、C 和 D 级

各个级别的得分情况如下：

1. A 级，85 分（含）以上；
2. B 级，70（含）～85 分；
3. C 级，60（含）～70 分；
4. D 级，60 分以下。

(三) 对选定的供应商,企业与之签订《长期供应合作协议》,在该协议中具体规定双方的权利、义务互利互惠条件。

(四) 材料设备部定期或不定期地对供应商进行评价,对不合格供应商解除其长期供应合作协议。

(五) 每年对供应商予以重新评估,不符合要求的予以淘汰,从候选队伍中再行补充合格供应商。

(六) 企业可对供应商划定不同信用等级进行管理。评级过程参照上述筛选供应商的办法。

(七) 对最高信用的供应商,企业可提供物料免检、优先支付货款等优惠待遇,对于被评为 D 级不合格的供应商,企业将中止同其开展的采购合作。

四、供应商关系维护

1. 企业对重要的供应商可派遣专职驻厂员,或经常对供应商进行质量检查。
2. 企业要定期或不定期地对供应商品进行质量检测或现场检查。
3. 企业要减少对个别供应商大户的过分依赖,分散采购风险。
4. 企业需制定各采购件的验收标准、与供应商的验收交接规程。
5. 企业对重要的、有发展潜力的、符合企业投资方针的供应商,可以投资入股,建立与供应商的产权关系。

第 8 章 营销管理

8. 1 营销管理制度设计

8. 1. 1 营销策划人员工作守则

制度名称	营销策划人员工作守则			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 为了加强营销策划中心的管理工作,建立规范的策划工作秩序,特制定本守则。</p> <p>第 2 条 本守则由营销策划中心主管监督执行,以保证各项目策划工作高效有序地进行。对违反规定者,按相关规定予以处理。</p> <p>第二章 岗位职责</p> <p>第 3 条 营销策划中心设三岗,各岗位职责与任务如表 8-1 所示。</p> <p style="text-align: center;">表 8-1 营销策划中心各岗位职责与任务</p>					

岗位名称	具体职责
策划主管	主持营销策划中心的日常工作以及企业所开发的各类项目的营销策划工作，撰写营销策划方案并组织实施
策划专员	协助进行项目的营销策划工作，起草文案和具体执行营销策划方案
美工设计专员	熟练运用设计知识对营销策划创意理念通过图形、图像、声音等加以阐释，对营销策划方案中涉及到的有关销售现场包装、项目宣传广告等进行艺术设计

第三章 作息時間

第 4 条 营销策划中心采取五天工作制，时间为上午 8：30～11：30，下午 2：00～5：30。

第 5 条 上班迟到 10 分钟以上，罚款 10 元；30 分钟以上必须电话通知行政部或中心主管，否则按旷工处理。旷工一天扣除当天工资，一月三次旷工扣除当月的全部奖金，五次以上做开除处理。

第 6 条 工作时间外出必须在留言处留言。如员工请假，原则上须提前至少一天通知，并将工作安排妥当后方可准假。请事假当日无工资。

第 7 条 关于加班。晚 9：00 以前为正常加班，时间超过 9：00 以后，可实报打车费。加班至 10：00 以后的工作人员，可采取轮班制，次日上班时间可延长至 9：30，加班至 12：00 以后，可调半天至 1 天的休息时间。如当月双休日加班又无法获调休累计超过 2 天者，超过部分按该员工日薪予以补贴。

第四章 办公环境规定

第 8 条 办公室内必须保持整洁，用完工具书必须归位，会议桌用完需收拾干净及将座椅归位，工作桌面要保持整洁。被警告 3 次以上者，罚款 50 元。

第 9 条 办公室内严禁吃零食（早 9：00 以后不能吃早餐），与客户交谈不准嚼口香糖，违者罚款 20 元。

第 10 条 设计专员下班之前必须关闭所使用的电脑、打印机、扫描仪等电源。最后离开办公室的工作人员必须关闭所有电源、窗户、空调等。否则，视情节严重性罚款 20～50 元。

第 11 条 上班时间工作人员需穿戴整洁，佩戴工号牌，严禁穿拖鞋上班，违者罚款 50 元。

第五章 附则

第 12 条 本规定未涉及内容依据企业的相关规定执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8. 1. 2 营销活动策划与实施细则

制度名称	营销活动策划与实施细则	受控状态	
------	-------------	------	--

			编 号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 为规范项目的营销活动策划，保证活动的有效性，控制项目营销成本，特制定本细则。</p> <p>第 2 条 企业营销策划人员在策划营销活动时必须遵守本细则的相关规定。遇有特殊情况，应汇报主管领导审批后及时处理。</p> <p>第二章 营销活动策划应遵循的原则</p> <p>第 3 条 活动要有目的性</p> <p>在进行活动策划之前，策划人员应思考以下问题：为什么要做活动，做什么样的活动，做活动能解决什么问题等，这些问题的答案一定要清晰，以使营销活动不盲从。</p> <p>第 4 条 活动要有其必要性</p> <p>营销活动应是一项有目的、有计划、有步骤地组织众多人员参与的公关、推广活动，会涉及大量的人力、精力、财力和时间。因此，在策划活动前，策划人员应思考一下还有没有更有效的解决问题的方法。</p> <p>第 5 条 活动的可行性</p> <p>对于活动策划案，策划人员首先要初步判断其可行性，盘点一下活动可能涉及的重要方面，如果核心问题基本无法解决，就必须另想其他方法。</p> <p>第 6 条 活动切忌流程繁复、过多</p> <p>(1) 一个项目的营销策划案，不宜开展过多的活动，活动内容和主题要相符，否则容易造成参加活动的人很多，但参与的目标消费群少，或者是拿了礼品就走人的现象，产生不必要的浪费。</p> <p>(2) 在一次策划中，若开展太多活动，不仅要投入更多的人力、物力和财力，直接导致活动成本的增加，而且容易导致操作人员执行不力，最终致使策划失败。</p> <p>第三章 活动实施的规范要求</p> <p>第 7 条 所策划活动在执行时，策划人员要做好突发事件的预防和处理准备。事先想好可能发生的一些意外情况，准备好对策，以备不时之需。</p> <p>第 8 条 在活动执行前，可组建应急事务处理小组，及时处理突发的意外事件。</p> <p>第 9 条 在活动执行过程中，工作人员还要注意以下细节。</p> <p>(1) 导视系统要完善，方向、地点要明确。</p> <p>(2) 接待流程分多个层次，让客户体会到尊崇感。</p> <p>(3) 对于有重要客人到访的活动，要设置一对一的接待程序。</p> <p>(4) 媒体到访要有专人招呼，最好提前备好礼金。</p> <p>(5) 停车位要充足。</p> <p>(6) 工作人员的自身后勤要安排好（用水、用餐、换班等），不能影响工作情绪。</p> <p>(7) 开展户外活动时，天气情况要提前调查。</p> <p>(8) 提前对服装进行规划，能充分体现企业的整体形象。</p> <p>第四章 附则</p> <p>第 10 条 本细则由营销管理部制定，经营销总监审批后实行。</p>				
编制日期		审核日期		批准日期

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

8. 1. 3 房地产企业销售管理制度

制度名称	房地产企业销售管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 为规范企业各项目的销售工作，提高管理工作水平，最大限度地实现企业经济效益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度涉及楼盘销控、认购管理、销售例会等内容，各项目售楼中心均应按此制度执行。</p> <p>第二章 销售策略、计划的制定</p> <p>第 3 条 拟开发项目之初，营销管理中心应派员参与项目的立项过程，掌握项目定位、产品规划、成本等内容，做好营销策划工作准备。</p> <p>第 4 条 根据项目开发进展，营销管理中心应及时进行全程营销策划，包括项目调研、制定销售策略、宣传推广策略等。</p> <p>第 5 条 营销管理中心应根据项目施工进度，实施营销推广计划，做好开盘前的准备工作，包括各种形式的宣传、销售现场包装、销售人员到位与培训等。</p> <p>第 6 条 销售管理部经理应根据项目情况，及时做好项目销售规划，组建售楼中心，以配合销售管理部开展各项工作。</p> <p>第三章 楼盘销控管理</p> <p>第 7 条 销控工作由销售管理部经理统一负责，销售管理部经理不在时，由售楼中心经理具体执行，并于第一时间通知销售管理部经理。</p> <p>第 8 条 售楼员需要销控单位时，须同销售管理部经理联系，确认该单位尚未售出可以销控，才能进行销控。</p> <p>第 9 条 销售管理部经理销控单位前，必须以售楼员先交客户的认购金或身份证原件为原则。</p> <p>第 10 条 售楼员应于销控单位得到确认后，方能与客户办理认购手续。</p> <p>第 11 条 售楼员不得在销售管理部经理不知情或销控单位未果的情况下，自行销控，否则自行承担由此而产生的一切后果，企业也将严肃处理当事人。</p> <p>第 12 条 销控后，如客户即时下订单并落订，销售管理部经理需将最新资料登记于《销控登记表》上；销控后，如客户没有下订单并落订，销售管理部经理需及时取消该单位的销控登记。否则，因此产生的后</p>					

果由销控员承担。

第 13 条 如客户已确认落订，售楼员必须第一时间向售楼中心经理（或销售管理部经理）汇报。

第四章 认购管理

第 14 条 定金与尾数

（1）售楼员必须按企业规定的订金金额要求客户落订，如客户的现金不足，售楼员可争取客户以企业规定的最低订金落订。

（2）如客户的现金少于企业规定的最低订金，必须经得销售管理部经理的同意后方可受理，否则不予以销控及认购。

（3）如客户并未交齐全部订金，售楼员必须按企业所规定的补尾数期限要求客户补齐尾数。如客户要求延长期限，须通知销售管理部经理并取得同意后方可受理。

第 15 条 收款、收据与《临时认购书》

（1）售楼员向客户收取订金或尾数时，必须通知售楼中心经理，并由会计与客户当面点清金额。售楼中心经理核对无误后，会计才能开具收据，并即时收妥订金及相应单据。

（2）若客户交出的订金不足，需补尾数的，只能签订《临时认购书》。

（3）客户交尾数时，原已开出的收据不需收回，只需增开尾数收据，经售楼中心经理核对无误后与客户签订认购书，并收回《临时认购书》。

（4）客户交出的订金或尾数为支票的，开具支票收条，在收条上登记认购情况，并进行销控，在支票到账后，方可办理认购手续。

第 16 条 《认购书》

（1）《认购书》中的楼价栏，须以客户选择的付款方式所能达到的折扣之后的成交价为准。如该单位有额外折扣，须按审批权限交由售楼中心经理、销售管理部经理签名。

（2）《认购书》中的收款栏，须由售楼中心经理核对订金无误后如实填写，并在下方注明所开收据的编号。

（3）售楼员填写完《临时认购书》后，必须交由售楼中心经理核对检查，确认无误后可将客户联作为认购凭据交给客户，并收好余联。

第 17 条 楼盘签约程序规定

（1）售楼员应按照企业的统一要求向客户解释标准合同条款。

（2）售楼员带领客户到现场销售主管处确认客户身份和查看该房间的销售状态，填写《签约确认单》。

（3）《签约确认单》须经销售管理部经理签字后方可签订正式合同。

（4）售楼员执《签约确认单》及正式合同，带领客户到财务管理部交纳首期房款及办理销售登记时所需的相关税费。

(5) 财务人员复核并收款后, 收回客户订金收据, 开具首付款发票, 并在《签约确认单》上盖收讫章及签字确认。

(6) 售楼员执《签约确认单》、客户首付款发票、购房合同到合同主管处签字盖章。

(7) 将签约流程中涉及到的相关材料及时集中到客户服务主管处审核统计。

(8) 客户服务主管填写《签约客户档案交接单》, 经销售管理部经理签字后将合同转交到相关部门。

第五章 客户确认管理

第 18 条 抢单及其处罚

(1) 抢单是指售楼员明知客户已与其他售楼员联系过, 为了个人利益不择手段将此客户成交业绩及佣金据为己有的行为。

(2) 抢单行为将受到企业最严厉的辞退处罚, 且业绩佣金归已与客户联系过的售楼员。

第 19 条 撞单是指多名售楼员在不知情的情况下与同一买房客户联系的行为。

第 20 条 企业实行售楼员首接业绩制。原则上以《销售日报表》登记第一时间的售楼员为准(第一时间保留时限为两个月), 该客户成交业绩归该售楼员。

第 21 条 接待上门客户或热线电话时, 如发现该客户是某位售楼员在其他项目时的客户或熟人, 但该售楼员从未向该客户介绍过本项目并且该客户并未提及该售楼员的名字, 则该客户与该售楼员无关, 按正常的上门或热线接待。

第 22 条 客户为售楼员介绍另外的客户时, 售楼员应提前在《销售日报表》中登记被介绍客户姓名及电话。此客户看房或来电时, 无论是否提及该售楼员姓名, 其他售楼员均有义务将此客户还给该售楼员。如售楼员未登记, 被介绍客户也未提及该售楼员, 则该客户与此售楼员无关。

第 23 条 售楼员在得知与他人撞单的情况下, 为了获取业绩和佣金, 私下联络客户换名, 或采用其他不择手段的行为, 一旦查出, 将没收佣金, 并予以辞退处理。

第 24 条 售楼员不允许走私单, 如发现将予以开除处理。

第 25 条 在售楼中心工作的非售楼员, 不得将接待的客户未经销售管理部同意介绍给某个售楼员。

第 26 条 如果客户到销售管理部领导处投诉或反映某售楼员不称职, 经销售管理部核查属实, 销售管理部有权安排其他售楼员继续谈判至签约, 业绩、佣金平均分配, 此类客户今后带来的新客户有权自愿选择售楼员洽谈。

第 27 条 未成交客户介绍的新客户, 如客户指定原售楼员接待, 则由原售楼员接待, 如未指定则算做上门客户并按顺序接待。

第六章 客户跟踪规范

第 28 条 接待客户的来电来访后, 接待人员应认真填写《来电登记表》、《来访客户登记表》, 交予售

楼中心经理安排客户跟踪日程。					
第 29 条 售楼员必须于每日上班开始后半小时, 根据所安排结果及时做跟踪笔记。在当日下班时, 整理当日工作, 完善工作日记。					
第 30 条 售楼员必须于每周五向售楼中心经理报告本周的客户跟踪情况。					
第 31 条 售楼中心经理每周定期检查工作笔记, 对笔记不合格者进行处理(如停接电话、停接客户等), 并记入劳动考核。					
第 32 条 从客户与售楼员第一次联系之日起至一个月止, 售楼员未跟踪客户, 该客户不再受企业保护。					
第七章 销售例会管理					
第 33 条 各售楼中心经理每周五选定时间召开周销售工作会议, 总结当周本项目销售情况, 做好下一周的工作计划安排。					
第 34 条 销售管理部经理每周或不定期组织各项目售楼处经理召开会议, 了解各项目的销售情况, 对下一阶段工作进行部署。					
第 35 条 营销总监应组织、主持月度销售例会。					
第 36 条 遇到紧急情况, 应根据情况召开临时会议, 及时处理销售中的问题。					
第八章 附则					
第 37 条 本制度由销售管理部负责制定、修订与解释, 与房地产销售有关的未尽事宜, 可参考《员工手册》、《售楼员实战手册》等文件。					
第 38 条 本制度报营销总监审核后, 经总经理审批后颁发执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8. 1. 4 房地产销售会议管理规定

制度名称	房地产销售会议管理规定			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第一章 总则 第 1 条 为规范销售工作, 及时掌握各项目的销售情况, 保证销售任务能够顺利实现, 特制定本规定。 第 2 条 销售管理部、各售楼处经理、主管均应遵循本规定, 及时参加销售会议, 违者按相关规定处理。 第二章 销售例会 第 3 条 销售例会应于每周四下午五点进行, 由销售管理部经理主持, 各售楼处经理、客服内勤参加。					

第4条 每周的销售例会应解决的问题

- (1) 各项目售楼处汇报工作完成情况;
- (2) 分析、解决上周销售过程中出现的问题;
- (3) 协调各部门、各售楼处工作;
- (4) 下周销售工作安排;
- (5) 企业有关工作安排。

第5条 销售例会后24小时内,销售内勤完成《会议纪要》的整理上报工作,并以工作档案的形式存档保留。

第6条 要求参加销售例会的相关人员在会前及时完成《销售任务管理统计表》,会后交送销售管理部办公室。

第7条 要求参加例会人员准时出席,如遇特殊情况需提前向销售管理部经理或其助理请假。

第8条 无法参加销售例会的人员也应及时将《销售任务管理统计表》送至销售管理部经理办公室或内勤处。

第三章 售楼员工作会议

第9条 售楼员工作会议每周召开一次,由各售楼处经理主持,售楼员参加,时间由各售楼处自行安排。

第10条 会议内容安排

- (1) 检查销售情况,检查售楼员工作日记,布置工作。
- (2) 针对销售中遇到的问题进行分析解决,遇特殊情况及时上报,并及时反馈。
- (3) 传达企业有关工作安排。

第11条 各售楼处经理应在会后24小时内完成情况反馈的整理工作,将所做工作上报至销售管理部经理,或在销售例会上汇报,并作为工作档案及时存档。

第四章 临时会议

第12条 销售管理部经理或各售楼处经理有权就工作中出现的紧急情况临时召开会议。

第五章 销售月度例会

第13条 每月最后一个周五下午五点召开销售月度例会,由营销总监主持,销售管理部经理及相关人员、各售楼处经理、内勤等参加。

第14条 销售月度例会的主要内容

- (1) 企业销售工作总结;
- (2) 分析、解决本月销售过程中出现的问题;

<p>(3) 协调各部门、各售楼处工作;</p> <p>(4) 下月销售工作安排;</p> <p>(5) 企业有关工作安排;</p> <p>第 15 条 销售月度例会后 24 小时内, 内勤完成《会议纪要》的整理上报工作, 并以工作档案形式存档保留。</p> <p>第 16 条 要求参加例会人员准时出席, 如遇特殊情况需提前向营销总监或总监助理说明, 如需在会上发言, 须提前将发言内容交给内勤。</p> <p>第 17 条 无法参加会议的人员也应及时补阅《会议纪要》, 不要因缺席而耽误工作。</p> <p>第六章 附则</p> <p>第 18 条 本规定由营销管理部制定, 经营销总监审批后执行。</p> <p>第 19 条 本制度自××××年××月××日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8. 2 营销管理操作工具

8. 2. 1 营销策划计划书

时间		项目要点								产品分析					
		营销要点				设计要点	工程要点	开发要点	销售形象工程进度	已推产品存量			新推产品分类		
		推售楼宇	推售面积	销售金额	营销费用					面积 / 平方米	户型	数量	面积 / 平方米	户型	数量
2008	月														
合计															
时间		销售计划								广告计划					
		主推户型策略		销售策略		销售分类目标				市场条	广告内	促销	费用		

		依产品与竞争对手的同期户型选择	因不同产品、户型策略，为完成目标拟定实施营销工具	销售数量/(套数)	销售金额/(万元)	成交均价/(元/平方米)	件(备注)	容与主题	活动	预算/万元
2008	月									
	合计									

8. 2. 2 策划内容执行表

策划内容	责任部门	工作形式	执行要点	开始时间	完成时间	效果评价	必要调整	备注
销售执行								
销售管理								
促销执行								
市场管理								
部门管理								
配合管理								
形象管理								
计划管理								

8. 2. 3 销售推广计划表

项目 时间安排	推广目的	推广目标	相应配备	需达到效果	费用预算	备注
第一阶段(1~2月)						
第二阶段(3~4月)						
第三阶段(5~6月)						
第四阶段(7~8月)						
第五阶段(9~10月)						
第六阶段(11~12月)						

8. 2. 4 媒体推广计划表

类别 项目	推广主题	推广目的	推广时段	推广形式	数量	费用预算	备注说明
报纸							
杂志							
电台							
电视台							
其他							

8. 2. 5 营销费用预算表

楼盘：

日期： 年 月 日

费用项目	费用明细					
市场调研	资料复印费	人工费用	交通（差旅）费	其他	小计	
媒体推广	媒体类别	版面（时段）	价格	频次	小计	
	报纸					
	电台					
					
	合计					
现场包装	项目		数量	规格	单价（元）	小计
	售楼处内部	展板				
		模型				
					
	售楼处外部	彩旗				
					
	项目现场	条幅				
					
				
				
销售资料	项目	规格	材料	数量	单价（元）	小计

	楼书					
	价目表					
	平面图					
	认购须知					
					
总计（万元）	大写：					

8. 2. 6 项目市场调研表

楼盘项目基本资料							
楼盘名称		售楼电话		销售证号		所在区域	
设计单位		发展商		代理商		项目属性	
物管单位		建筑面积		占地面积		建筑风格	
栋数		层数		绿化率		物业费用	
总套数		销售率		户型结构		取暖方式	
销售起价	住：	均价	住：	最高价格	住：	付款方式	
	商：		商：		商：		
装修标准			采光通风			建筑结构	
开工时间			竣工时间			入住时间	
车位	<input type="checkbox"/> 出租 <input type="checkbox"/> 出售			储藏室			
面积范围				户型结构			
主力户型							
物业及周边配套设施							
物业设施	室内设施				物业管理		
	小区设施				园林环境		
交通条件							
周边楼盘							
金融机构							
商业	商场				超市		
教育	幼儿园				中、小学		
餐饮娱乐	餐饮				影视娱乐		
	休闲运动				游乐景点		
项目特色及营销情况							
项目定位							

客户群定位分析		
项目优劣势分析	卖点（优势）	
	缺点	
促销策略		
媒体宣传策略		
备注		

8. 2. 7 宣传事项报告书

单价：元

宣传事项名称			经费	项目	数量	单价	金额	%
日期	年 月 日							
方法								
			经费合计					
执行 效果 评定	成功		估算合计（盈） （亏）					
	检讨		变更事项					
			备 注	附件： <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 无				
事项执行 情况说明			<p>报告人：销售管理部 ××</p> <p>年 月 日</p>					

8. 2. 8 销售工作计划表

内容	开始	8	9	10	11	12	13	14	15	25
	时间	天	天	天	天	天	天	天	天		天
	剩余	18	17	16	15	14	13	12	11	1
	时间	天	天	天	天	天	天	天	天		天

1. 楼盘项目资料准备										
预售证、银行按揭										
项目简介、销售价格										
平面图、单元销售面积										
效果图、物业管理收费标准										
工程环境施工进度数										
2. 销售手册										
3. 装修标准										
装修标准建议										
确定样板间开始装修										
4. 价目表和付款方式										
开始制定										
提交方案										
确定并开始印制										
5. 平面图										
开始制定										
提交方案										
确定并开始印制										
移交到售楼处										
6. 办理销售许可证										
7. 现场包装方案及费用预算										
提交方案										
制作资金到位										
开始制作										
完成并安装										
8. 楼书、展板、单张、效果图										
构思制作内容										
确定并印刷										
移交到售楼处										
9. 销售资料费用预算										

提交并确定方案										
资金到位										
10. 广告安排及费用预算										
提交到确定方案										
资金到位										
11. 销售计划										
提交并确定方案										
12. 销售人员										
培训后进场										
内部认购前培训										
公开展销会前再培训										
13. 内部认购										
开始										
总结内部认购情况										
14. 公开发售										
审查公开发售前的所有内容										
首次公开发售										
公开发售的总结										

8. 2. 9 客户促销计划表

客户 类别	销售楼 盘类别	月 日	月 日	预计访问次数		协同处 理问题	目前 配销 方式	付款 状况	负责人	促销 方法
		预计 销售额	实际 销售额	每周	每月					

8. 2. 10 客户到访征询单

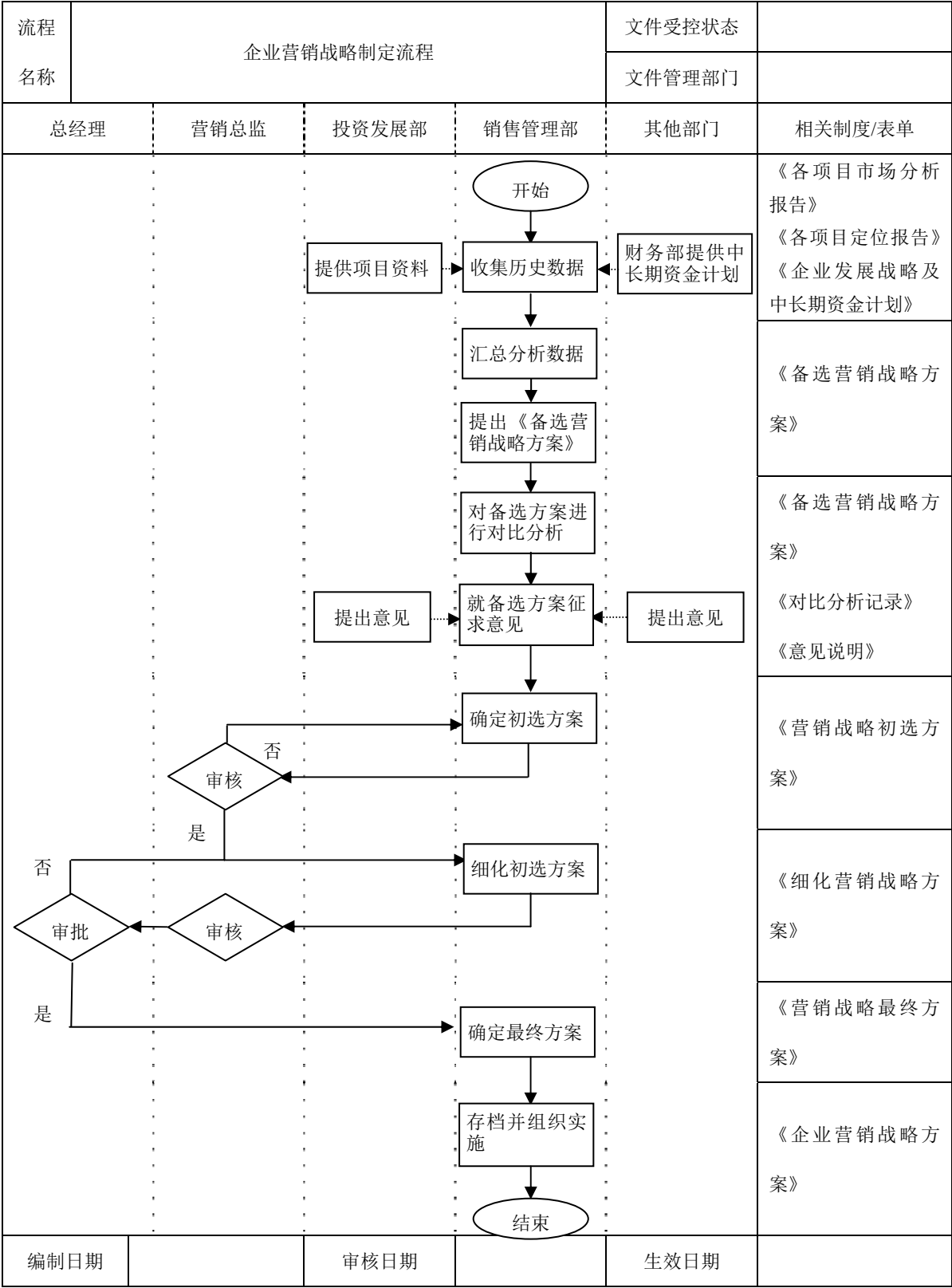
日期： 年 月 日

编号：

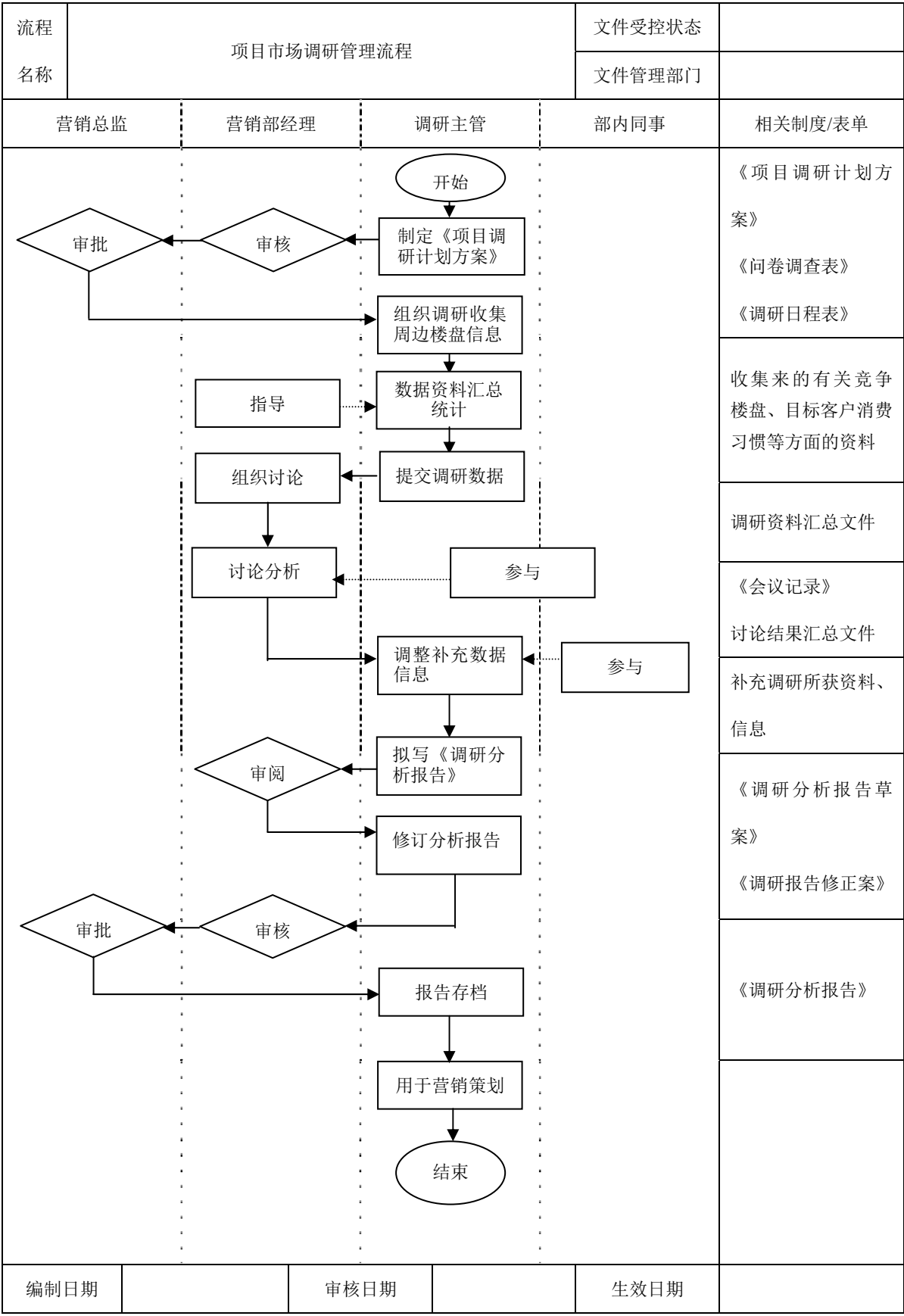
来访者姓名		性别	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	年龄	
联系地址				邮编	
工作单位				联系电话	
本次访问	<input type="checkbox"/> 初次 <input type="checkbox"/> 预约 <input type="checkbox"/> 再次访问				
访问的目的	<input type="checkbox"/> 索取资料 <input type="checkbox"/> 看展示单位 <input type="checkbox"/> 进一步洽谈 <input type="checkbox"/> 签约及交款 <input type="checkbox"/> 售后事宜				
为您推荐最适合的物业					
您需要的房型	<input type="checkbox"/> 一室一厅 <input type="checkbox"/> 二室二厅 <input type="checkbox"/> 三室二厅 <input type="checkbox"/> 四室二厅				
您需要的面积	<input type="checkbox"/> 30~50平方米 <input type="checkbox"/> 50~80平方米 <input type="checkbox"/> 80~120平方米 <input type="checkbox"/> 120~160平方米 <input type="checkbox"/> 160~220平方米				
您选择的楼层	<input type="checkbox"/> 1层 <input type="checkbox"/> 2~3层 <input type="checkbox"/> 3~5层 <input type="checkbox"/> 6~9层 <input type="checkbox"/> 高层				
您的家庭人数	<input type="checkbox"/> 1人 <input type="checkbox"/> 2人 <input type="checkbox"/> 3人 <input type="checkbox"/> 4人 <input type="checkbox"/> 5人以上				
您希望的付款方式	<input type="checkbox"/> 一次性付款 <input type="checkbox"/> 分期付款 <input type="checkbox"/> 公积金、按揭组合贷款				
您是通过何种途径 获取本楼盘信息的	<input type="checkbox"/> 报纸广告 <input type="checkbox"/> 路牌广告 <input type="checkbox"/> 电视、电台广告 <input type="checkbox"/> 朋友介绍 <input type="checkbox"/> 随意经过 <input type="checkbox"/> 其他				
希望得到你的意见					
备注					

8.3 营销管理工作流程

8.3.1 企业营销战略制定流程



8. 3. 2 项目市场调研管理流程



8. 4 营销管理方案设计

8. 4. 1 全程营销策划方案大纲

房地产项目全程营销策划方案大纲

一、项目概述

二、项目前期策划

（一）市场调研及走势分析、预测

1. 宏观、微观市场走势分析。
2. 最新房地产市场行情分析。

（二）前期产品及市场定位可行性研究

1. 产品定位分析。
2. 市场定位潜力分析。
3. 市场定位风险分析。
4. 市场定位的可行性评价。
5. 项目市场定位。

（三）品牌战略策划

1. 名称确定建议及推广名确定。
2. 楼盘风格确定。
3. 建筑用料的建议。
4. 项目卖点的挖掘及提炼。
5. 小区环境营造——空间环境、生态环境、视觉环境、人文环境、智能环境。
6. 小区景观设计要点（环境规划）。
7. 电梯的设置。
8. 停车库设计要点、车位比例及安排。
9. 会所功能内容划分及概念的提炼。
10. 装修标准。
11. 社区服务项目配置建议。
12. 物业管理服务项目建议。

三、项目营销策划

1. 项目营销阶段性划分。
2. 项目分期推出的战术部署及促销手法建议。

3. 市场进攻要点及切入法建议（入市时机）。
4. 价格策略制定。
5. 价格体系及付款方式原则。
6. 销售现场包装要点。
7. 卖场包装要点。
8. 卖场促销要点。
9. 展销会举办方案。
10. 外销方案制定。
11. 制定 CS 系统（顾客满意系统）。
12. AIDAS 原理（阶段性促销活动策划）。
13. 模型制作指导。
14. 收集市场反馈信息，及时调整营销方案。
15. 分销网络辅助措施。
16. 新闻推广方案（软性文章及题材炒作）。
17. 公关推广方案（政府机关及集团购买的可能性建议）。

四、广告、宣传、推广设计

（一）品牌识别

1. 展示系统设计

- （1）地盘形象设计。
- （2）工地围墙展示设计。
- （3）工地路牌、楼体招示布、工程进度牌。
- （4）售楼形象展示。
- （5）售楼处外观展示指导、内部形象定位指导。
- （6）售楼处设计建议。
- （7）样板房形象定位、效果建议。
- （8）售楼处展板创意建议。
- （9）看楼车体外观设计。
- （10）售楼人员服装设计、保安服装建议。

2. 展示系统设计

- （1）售楼书、折页。
- （2）《售楼合同》及相关文件格式。
- （3）《价目表》、付款方式单页设计。

(4) 工作证(卡)、售楼人员名片。

(5) 办公事务用品。

3. 广告类规范

(1) 报纸广告标准格式。

(2) 电视广告标准格式。

(3) 手提袋。

4. 售楼导示系统

(1) 样板房导示牌。

(2) POP 彩旗式吊旗设计。

(3) 各类标示牌。

(4) 户外看板。

5. 小区形象系统

(1) 导示系统。

(2) 公共导示系统设计。

(3) 公共信息展示设计。

(4) 会所导示系统设计。

(5) 各项配套设施形象系统设计。

(6) 物业管理人员服饰设计。

(二) 广告运动

1. 广告诉求目标。

2. 广告诉求理念。

3. 广告主题口号。

4. 广告内容及表现手法。

5. 创意策划。

6. 统一宣传口径制定。

7. 整体氛围概念提示。

8. 媒体计划。

9. 创意延展。

10. 报纸广告方案。

11. 电视广告创意方案审核建议。

(三) 整体营销费用预算及成本控制的策略。

五、销售阶段工作规划

1. 售楼人员的安排及培训。
2. 售楼人员的进场及销售的实施。
3. 现场看楼团的筹划。
4. 客户区域、年龄、职业等层面分析。
5. 《客户信息反馈表》的编制、登记、汇集及总结分析。
6. 广告发布效果的跟踪。
7. 对放弃购买客户的原因调查。
8. 售前及售后服务内容。
9. 定期销售总结及策略调整。
10. 系列促销活动。
11. 销售后期收尾工作。

8. 4. 2 住宅小区营销策划方案

××小区营销策划方案

一、前言

主要介绍营销策划理念、整体思路、目标等，略。

二、项目概况

1. 项目地理位置

××小区地处×市西南角，北临×市主干道××西路，东临城市次干道××路；西边紧靠拟修建的二环环路干道，南依××镇××村，小区地理位置较好。

2. 项目简介

××小区是由××集团——××房地产开发企业投资开发建设的大型生态人文居住社区。以市场化运作为主，主要面向中高档消费群体。

该项目占地××亩，总建筑面积××万平方米，容积率为××%，建筑密度××%，绿化率达××%，总户数为××户。

三、本省房地产发展状况

1. 省会城市——××市的房地产发展状况。（略）
2. 本案所在——××市的房地产发展状况。（略）

四、本案周边消费群、地产情况分析

1. 本案周边消费群调查分析。(略)
2. ××市房地产价格水平说明。(略)
3. 住宅类物业近期市场特点。(略)
4. 区域市场(××市城西区)主要楼盘概况。(从发展商、地位位置、占地面积、总建筑面积、绿化率、规模、物业收费等方面进行对比分析,略)

五、本案 SWOT 分析

(略)

六、本案市场定位及项目定位

(一) 市场总定位

(二) 项目定位

1. 形象定位

2. 户型定位

①一室一厅(××余平方米)占 5%左右。

②二室二厅(××余平方米)占 50%左右。

③三室二厅(××余平方米)占 35%左右。

④三室三厅(××余平方米)占 10%左右。

(三) 客户群定位:从地域分布、职业特征、消费形态等方面进行目标客户定位。

七、价格及价格策略

经过我部门周密调研,并结合××城西周边主要竞争物业的销售价格,我们认为,本案的全程控制均价为××元/平方米。

具体的定价参考因素有以下四个方面。

(一) 制定价格策略时,须考虑市场竞争业态的变化,迎合消费者的购买心理因素。

(二) 根据项目开发、工程进度及整体价格策略需要,在确保销售率实现的基础上进行考虑。

(三) 项目前期如何在市场竞争中确立自己的品牌优势,巩固及塑造开发商自己的品牌形象,为日后的销售及发展打下良好的基础,并且明确远期的目标。

(四) 单位定价原则

1. 增大景观、中庭花园与其他单位的价差。

2. 定价时注重采光、日照对单位的影响。

3. 注重公共配套对住宅的影响。

4. 注重两栋楼宇之间交汇处和距离、采光、通风、隐私的影响。

5. 复式单位与标准层单位的价差。

以上是作为定价时的一个参考因素，最终还须在定价时做一个适当的调整，务求整体价格合理。

八、销售策略

（一）销售时机选择，销售分期建议。（略）

（二）推盘方式

为了降低项目的市场风险，实现利润目标最大化，建议制订如下的推盘计划。

1. 保留部分景观、区位等因素好的单元，后期可根据市场情况和销售进度追加部分套型。
2. 做到“步步为营、稳扎稳打”，依次实现减小尾盘压力、不断支撑售价的目的。

（三）销售方式

目前，各地楼盘所运用的销售方式包括按号排队购房、以排队形式优先购房、以抽签形式购房、普通的展销会、户外及各种媒介广告宣传、先到先购房等。

针对本项目的特殊条件，采用排队或者展销会形式的销售手法，并不适合本项目的目标消费群，因为：

1. 目标消费群购房比较冷静，应避免采用针对买家的疲劳战术；
2. 普通的展销会不能快速聚集人气，产生羊群效应。

因此，通过专业房地产展销会、户外及各种媒介广告宣传、先到先购房的方式较为适宜。

（四）付款方式

1. 银行按揭：按揭年限由购房者自主选择，按揭金额不超过所购楼款的 70%。
2. 一次性付款：采取购房者一次性付清房款的付款方式时，要求购房者在交纳定金后 30 天内付清全款。
3. 分期付款。

在销售时，几种付款方式可灵活运用，结合购房者的具体情况，建议其使用恰当的付款方式，以便迅速促成交易。在销售过程中，可考虑给予购房者一定的价格折扣，尽可能鼓励或引导客户采取一次性的付款方式。

（五）优惠政策（价格折扣）

结合本案前期的销售优惠政策以及周边别墅类主要竞争物业的具体情况，建议采取以下优惠措施：

1. 一次性付款 96 折；
2. 银行按揭 98 折；
3. 其他付款方式无折扣；
4. 在市场认知阶段或特殊活动期间，实行“折上折（96×98，98×98）”的优惠政策，也可采取“赠送一定年限的物业管理费、免入伙费用、赠家电”等促销优惠政策。

（六）销售计划

计划本案销售周期为 12 个月，根据销售各阶段的划分，具体的销售计划如下：

1. 认购期（200×年×月～×月），拟售出 10%；
2. 开盘期及强势热销期（200×年×月～×月），拟售出 20%；
3. 持续期及销售调整期（200×年×月～200×年×月），拟售出 30%；
4. 第二轮强势热销期（200×年×月～×月），拟售出 30%；
5. 持续期和收尾期（200×年×月～×月），售出剩余部分。

注：上述销售比例中不含企业已售出套型单位。

（七）销售策略

1. 传统静态销售与动态销售相结合。
2. SP 促销与 DS 直销相结合。
3. 活动引爆楼市。
4. 展会及公关活动。

九、广告及推广策略

（一）本案广告宣传推广整体思路

1. 充分结合本地媒体特点，以节约销售成本为原则，使其发挥最大的效果，并在推广过程中，始终贯穿广告宣传主题，围绕广告主力诉求点及销售主力卖点，进行推广宣传。
2. 在媒体的运用中，充分考虑各种媒体的特点，达到宣传的立体效应，做到媒体运用的整合，并注重宣传风格的统一，外围包装风格的格调一致，达到楼盘对外形象的统一。

（二）本案广告费用预算

根据本案的价格定位，全程控制均价××××元/平方米，总建筑面积为××万平方米，销售总金额为××亿元人民币；根据房地产销售推广的费用核算标准，并结合××市的具体情况，销售推广费用应为总销售金额的××%，共计×××万元人民币（其中销售费用占总销售金额的××%，推广费用占总销售金额的××%）。

（三）广告推广策略

本案的广告推广，拟采用公共传播媒体、户外媒体、印刷媒体、公关活动相结合的策略，具体情况如表 8-2 所示。

表 8-2 本案广告推广策略说明表

媒体类型	具体选择	广告说明
公共传播媒体	报纸	
	电视	
	广播（电台）	

户外媒体	户外看板	
	车体	
	灯箱	
	售楼处	
印刷媒体	售楼海报	
	宣传单张	
	精美折页	
	DM刊	
PR活动策划		

(四) 广告投放计划及各阶段广告费用安排。(略)

十、楼盘包装及项目价值提升建议

1. 项目硬件配套提升

为彰显本项目的独特性，建议在项目硬件配套方面多花些心思，力求做到“人无我有、人有我精”，打造优质住宅小区的品，充分利用现有条件因地制宜，挖掘潜力，开发出项目独特的相关配套，如规划小区花园、室内花园、270度宽角中空落地窗等。

2. 项目软件包装的提升

房地产市场竞争日趋激烈，产品同质化、广告战等现象为项目推广带来了极大的难度。本小区住宅本身没有主题，因此要为其增添形象包装，即为项目增加符合市场需要的附加值。为与竞争对手拉开距离，并且得到目标市场的认可，必须提炼出一个全新的主题。只有扬长避短、先入为主，才能在激烈的竞争中脱颖而出，才能市场中立足。因此，可以将“浪漫生活，精彩无限”作为形象主题定位。

3. 物业管理

邀请知名的物业管理企业作为物业管理顾问，采用封闭式的物业管理，24小时保安巡逻，智能化闭路电视监控，提供一站式物业管理服务。

十一、总结(略)

8. 4. 3 商业地产营销策划方案

××商业城营销企划方案

前 言

在商业地产销售发展日益成熟的今天，房地产营销策划在商业地产的销售与招商过程中越来越重要，商铺要想卖得好，前期的营销策划必不可少，而且必须做到位。

××商业城项目是××房地产开发公司开发的精品物业，将成为××市北区的新型休闲地产商业的经典作品。

××商业城座落于××市城区北部的××广场旁，是××地产开发公司的新建项目。本项目占地 7 000 平方米，根据目前的建筑设计建议方案，项目由三层裙楼（含负一层）和两栋塔楼（分别高四层）组成，总建筑面积约为 15 000 余平方米，地下车库及设备用房建筑面积为 1 500 多平方米，商业裙楼建筑面积约 8 500 平方米，塔楼建筑面积约 6 500 余平方米。项目总投资约 1 800 万元。

经过前期的市场调研分析，本项目初步确定为现代化、多功能的休闲购物商城。根据这个初步设想，结合目前项目现状，本营销企业方案对本项目做了比较系统的市场定位及营销可操作性分析，从营销策划的角度出发，对项目的整体形象包装、营销组织运行、市场推广、广告策略安排、销售促进等方面都做了全局性和可操作性的论述。

一、项目营销总体策略

营销总体策略是仔细分析、科学划分并准确切入目标市场，通过全方位地运用营销策略，最大限度提升项目的附加价值，获取项目的最大利润，并全面树立和提升企业形象及项目形象。概括本项目的营销总体策略，可以简述为“五个一”，即树立一个新锐概念、倡导一个财富理念、提炼一个鲜明主题、启动一个前卫市场、酝酿一场热销风暴。

二、项目营销目标方针

根据本项目“五个一”的总体营销策略，拟订本项目的营销目标方针如下，作为本项目营销工作纲领的完善和充实。

- 1. 树立一个新锐概念：休闲式购物商业。
- 2. 倡导一个财富理念：创投性商业、休闲式购物、稳定性回报。
- 3. 提炼一个鲜明主题：产权式商铺、休闲式商业。
- 4. 启动一个前卫市场：崇尚“创投性商业、休闲式购物”，摒弃传统商业的纯购物环境压抑与约束，主要面向年轻新锐、有自己个性的消费群体，让其体验到休闲模式的商业环境，购物主题明确。
- 5. 酝酿一场热销风暴：本项目将传统商业行为上升为现代全新的休闲商业，力争推动商业房地产市场开发的全新变革，避开传统商业的竞争，在一个全新市场里掀起一场热销风暴。

三、销售目标及目标分解

1. 销售（招商）目标

××商业城的可销售面积如表 8-3 所示。

表 8-3 ××商业城的可销售面积说明表

建筑结构	层数	可售面积
主题商场	2.5层	约7 000平方米

塔楼住宅	4层, 约40户	约6 500平方米
招商商场	2.5层	约8 500平方米

2. 销售目标分解

××商业城的销售目标如表 8-4 所示。

表 8-4 ××商业城的销售目标计划

销售阶段	建筑结构	销售目标	百分比
内部认购和开盘期内	1. 主题商场	销售2 800平方米	4%
	2. 主题商场招商	招租1 000平方米	12%
强销期	1. 主题商场	销售2 800平方米	40%
	2. 主题商场招商	招租3 000平方米	35%
销售巩固期	1. 主题商场	销售1 400平方米	20%
	2. 主题商场招商	招租4 500平方米	53%

四、营销阶段计划

根据项目的定位及施工进度计划, 将营销工作分为四个阶段, 各阶段工作重点如表 8-5 所示。

表 8-5 营销各阶段工作任务一览表

营销阶段	营销任务
蓄势导入期 (拟在开盘前两个月)	1. 完成销售前期的所有准备工作 2. 向公众阐述“休闲式商业地产”的独特概念以及“财富商铺, 稳定回报”的投资理念 3. 联合媒体和周边开发商进行区域造势, 吸引眼球关注本项目 4. 树立本项目作为城市北部开发区中心的现代化休闲商业的形象定位
强势推广期 (开盘后三个月)	1. 继续不断强化本项目的财富商业地产的投资理念 2. 围绕项目的商业地产概念和理念, 系统展示本项目的特点 3. 强调本项目的系列优势资源和巨大升值空间, 为投资者做出理性诉求
形象展示期 (开盘三月到半年)	1. 做好工程形象和管理服务形象的良好展示 2. 举办针对目标客户的系列培训讲座及其他与商业地产、休闲购物的宣传和促销活动 3. 做好商业经营的招商工作
销售扫尾期 (开盘一年)	此阶段主要以客户服务和招商活动促销为主, 把“财富商业地产”和“休闲购物”的概念以及“商业地产投资是财富的摇篮”的理念在各种服务和活动中得

五、项目销售时机及价格

为了更好地在后续营销过程中充分体现总体营销策略和达成目标方针的实现，综合项目要素资源和营销推广传播要素，结合项目定位，确定以下销售时机及价格。

（一）项目入市时机及姿态

1. 入市时机：根据规划与工程进度以及营销准备，在 2008 年 5 月份房交会期间开盘（或 2008 年 9 月），可以抓住 2008 年春季房交会、五一国际劳动节等机会掀起第一个启动高潮；在国庆节、2008 年秋季房交会、元旦等重要时期掀起新的销售高潮。

2. 入市姿态：以全市乃至西北地区“财富地产、休闲购物”形象登场，开创全新休闲商业投资经营理念。

（二）价格定位及价格策略

1. 价格定位的原则：采用比价法和综合平衡法。

2. 价格定位：整个商业项目的销售均价为 3 580 元/平方米，其中起价为 3 328 元/平方米，最高价为 4 000 元/平方米。

3. 价格策略：采取“低开高走”型平价策略，开盘后半年作为第一阶段的价格调整（略升），均价为 3380 元/m²，尾盘销售变相略降。

六、宣传策略及媒介组合

（一）宣传策略主题

1. 个性特色：“××商业城财富地产投资商业”是我市首家也是唯一一家将商业开发从“建造建筑产品”上升到“营造全新休闲购物方式”，倡导“投资财富地产、获取稳定回报”的投资理念。

2. 区位交通：本项目地处××广场旁，地段绝佳，高尚居住区地标建筑，交通便捷，是北部区域首选的理想商业地产投资环境。

3. 增值潜力：处于政府规划重点发展区域的核心区域，发展前景好，购置成本低，升值潜力大，是投资置业的首选。

（二）宣传媒介组合

1. 开盘前期：主要以软性新闻及广告进行全新“财富投资，稳定回报”理念的深度挖掘，媒体主要以报纸为主，电视为辅。

2. 开盘后的强势推广期：即项目营销推广的重要时期，宣传媒介以“报纸、电视、户外广告牌三位一体”为主，配以相关杂志、直邮广告等形式。

3. 开盘后的形象展示期：为了展示形象，以软性深入挖掘为主，媒介选择主要是电视和报纸，重点辅以论坛公关、促销活动、项目招商说明会等形式。

8. 4. 4 企业公关活动策划方案

××房地产企业公关活动策划方案

简要介绍企业以往公关、广告宣传的不足之处及进行此次公关活动策划的必要性。(略)

为了营造本企业鲜明独特的企业形象,树立其准确超凡的诉求理念,确保企业宣传能具有较强的传播优势,本部门在分析企业以往宣传状况的基础上,针对本市其他房地产企业宣传偏重单一媒体、形式雷同的客观情况,依据房地产及娱乐业宣传的特有规律,拟订旨在“重塑形象、再树理念”,以及集公关活动与媒介组合于一体的,以最少投入获得最大效果的“庆‘十一’××园浪潮行动”,方案如下,请领导不吝指正。

一、企业公关宣传目标

1. 营造鲜明、独特、良好的企业形象,增强大众印象。
2. 树立准确、有效、超凡的诉求理念,实现占位意图。

二、创意表现策略

开展本次活动,将以延续往年宣传攻势、尽量保持以往宣传特色为原则,在创意构思上独辟蹊径,立足于建立清晰准确理念、占领业内应有地位以及顺应社会公众导向等方面,给人以耳目一新、更为求实之感。(文案及创意、设计稿件等待方案通过后具体提出)。

三、宣传诉求对象

1. 主体:市区景线“十一”外游的所有家庭(旨在借娱乐的时间针对所有能娱乐的家庭)。
2. 《××晚报》读者群(关心社会、重视信息的大众)。
3. 《××电视台》“晚间新闻”、“精彩时刻”收视观众;《××卫视》“连续剧”的收视观众。(关心××变化,乐于娱乐的居民家庭)。
4. 《××交通广播电台》《××人民广播电台》的听众(白天能乘专车进行郊游的高消费家庭)。

四、广告发布策略

基于对此次公关活动形式的新颖性和影响范围的广泛性相结合、活动效果的轰动性和活动投入的低廉性相结合等方面的考虑,本次活动以“立意新颖”为立足点,选择的媒体既能共同形成室外大媒体的冲击效果,又能被接受,因而具有相当大的亲和性,易于与目标对象进行情感沟通。

另外,主要媒体虽限于在一定区域发放,但由于媒体的随身性特点,活动结束后媒体影响面将渗透到市内各个区域,从而形成较强的持续效果。

五、媒体选择及实施安排

(一) 媒体选择

1. 红色中型带把娱乐用气球 2 万个(印有本企业标志或娱乐项目名称,持有家庭波及总人数约 10 万

人左右)。

2. 印有企业标志或娱乐项目种类的红色马夹背心和太阳帽约 300 套。
3. 扎有红色绸带的小型面包车 4~5 辆。
4. 沿海景线公共车站防雨厅广告牌。
5. 《××晚报》：通栏两次。
6. 《××电视台》、卫视频道（电视广告片以活动表现为主线，逐一介绍本企业的综合娱乐项目）。
7. 《××交通广播电台》、《××人民广播电台》（广播广告抒发情感，让人与活动相呼应）。

（二）计划实施安排

广告宣传计划实施如表 8-6 所示。

表 8-6 ××公关活动广告宣传计划实施表

时间	媒体	宣传内容
9月30日	《××晚报》	重新营造企业形象，提示明天××园活动，但不注明具体活动内容
10月1日上午10点	广告马夹 气球	自××公园正门至××路、××路、××西路和××路等五处，最终至××广场，由身穿广告马夹的中学生（约200名）无偿发放气球，争取一小时左右在区域内形成整片具有轰动冲击力的红色气球群
10月1日上午11点	广告车 广播广告	由摄影师跟车，分头抓拍气球发放和温馨家庭欢乐场面（事先选好模特穿插于人群之中）；广播广告（两台同时）随之发布
10月1日中午12点		剪辑30秒电视广告至电视台
10月1日下午2点	《××晚报》	发布活动系列广告
10月1日晚 6: 00~9: 00	电视广告	××电视台、××卫视新闻等栏目相继播放电视广告

六、活动预算

本次活动预计总费用合计五万元人民币，具体费用项目包括：

1. 两万个气球的成本及印刷费；
2. 两百个广告背心的设计制作费；
3. 报纸广告，晚报二次通栏的发布费；
4. 电视广告摄制、编辑、发布（三次）费；
5. 广播广告录制、发布费（时间跟活动进行，约 2~3 小时）；
6. 整个活动的企划、推动及人员组织、劳务等其他费用。

8. 4. 5 楼盘销售广告计划方案

××楼盘销售广告计划方案

一、项目销售广告目标

（一）总目标

根据本案营销宣传策略，通过切实、有效的广告安排，突出重点，彰显楼盘特点，提高本案的知名度与美誉度，支持本项目的销售工作。

（二）广告目标综述

1. 树立楼盘整体形象，对市场客户及目标客户传播销售信息。
2. 保证楼盘销售顺利进行，配合 2008 年全年的项目开发，并实现预期的销售目标。
3. 树立本企业形象及本案项目的楼盘形象，强化本案“×××××”的居住理念及推广主题。

二、本项目产品特点及目标市场分析

（一）项目 SWOT 分析

经过对本项目的调查，得出如表 8-7 所示的 SWOT 分析结果。

表 8-7 ××项目 SWOT 分析表

SWOT	分析结果
优势	1. 中高档景观房地产定位，紧邻××学院，区域升值潜力与发展潜力较大，加之交通便捷，居者既能享受景观又能随时步入都市，享受都市生活的便捷
	2. 本案周边区域将是××市未来的大型文教区，文化氛围浓厚，人文气息可作为本案较大的卖点之一，良好的景观设置和深厚的文化内涵是本案两大重要优势
劣势	1. 本案所在地离市区稍远
	2. 项目内不同品位的建筑类型融合在一起，建筑形态稍显繁杂，在一定程度上影响到本案形象推广的统一性
	3. 本案是招商引资引进的房地产项目，虽然开发商拥有雄厚的经济实力，但其知名度与信誉度有待提升，品牌的建立还需要一个逐渐被市场认同的过程
机会	1. ××市经济的持续增长促使人们的居住消费观念日渐形成，房地产市场也已经发展到较为成熟的阶段，特别是2007年××市的房地产价格增势强劲，全年度房地产价格增幅近40%，预示着××市的房地产市场进入到了一个快速增长的阶段
	2. ××市正在进一步拓宽城市空间，经济发展和城区面积的扩大促使××市正在往一个现代化的大城市方向发展，这也对本案是一个利好

	3. ××市距著名旅游城市××市仅一小时车程，处于该市“一小时交通圈”内，具有可挖掘的周边市场，可进一步扩大本案推广外延，广泛传播本案形象
	4. 本案在××市属于大规模景观楼盘，秀美景致与规模优势相结合，成就了本案在××市楼盘项目的卓越品质，使本案具有了塑造品牌的优秀基础
威胁	1. 与本案处于同一区位的有“××”等三个竞争楼盘，其中“××”项目的建筑形态统一和谐，与本案众多建筑形态融合在一起的特点形成鲜明对比，给本案构成了一定的竞争压力
	2. 本案周边的楼盘项目虽可促使该区域形成一种统一的居住氛围，但也容易分散一部分目标消费群，弱化本案的影响度和推广度
	3. ××市人口有限，多年来房地产市场的蓬勃发展已消化了部分消费力，增大了本案的市场推广及销售风险
	4. 作为××市郊区的楼盘，本案所处区域要形成一个成熟的住宅区域还需要一定的时间，消费者对该地块也需要有一个认同的过程

（二）项目广告目标市场

根据本案的特点及上述的 SWOT 分析结果，初步确定本案的目标市场可包括：

1. 第一目标市场：××市本地（包括城区和郊县城镇）；
2. 第二目标市场：××市周边地区（如××市等具有潜在购买力的地区）。

（三）目标消费群定位

在市场定位与项目定位相结合的基础上，将目标消费群锁定为以下人群。

1. 按购房动机：（1）居住者；（2）投资者。
2. 按地理位置：
 - （1）××市本地人及在××市工作的外地人；
 - （2）周边地区想将本案作为第二居所的人士。

三、本案的广告推广计划

（一）广告诉求重点

结合本案特点，在本案的不同销售阶段，将本案主题进行轮流展示，着力形象介绍，使其尽快被目标客户群所了解和接受。具体广告的广告诉求重点将从以下六方面突出。

1. 项目的整体优势：可着重突出中高档景观楼盘和本市规模较大的楼盘。
2. 地貌布局：本案遵循自然生态法则进行布局，小区地貌独具特色。
3. 生态环境景观：独特的景观生态环境是本案的一大亮点，在推广时应着重强调。
4. 配套：本案拥有大型现代化购物商厦、大型景观休闲广场等完备的生活配套；与此同时，本案的智能化系统在本地也将是比较先进的。

5. 人文氛围：毗邻×学院，同时这一区域将逐渐发展成为××市的文教区，是××市最具现代文明底蕴的城市板块，人文气息十分浓厚，为本案营造了一种强烈的文化氛围，这是本案最为珍贵的诉求点，应着重突出。

6. 居住理念：本案所营造的是一种天人合一的居住理念，人与自然和谐相融是都市人居品质的极致彰显，倡导一种健康的生活方式也是本案的感性诉求点之一。

（二）广告表现

1. 广告主题围绕本案“××××”这一居住理念，在本案的不同营销阶段设置不同的推广主题，包括上述几大诉求点以及本案的销售进展情况。

2. 广告主导概念：秀丽的自然风光条件与浓厚的人文氛围完美结合。

3. 广告表现原则

（1）诉求单纯形象力求突出产品品牌与产品本身的形象，文字感性而具有说服力。

（2）风格统一化：从传播的媒介上整体考虑统一风格，包括选用的图片、图形、字体、色彩和编排样式。

（3）系列化：在项目整个营销过程中，根据项目的开发阶段，按推广的节奏，分为几个推广单元，形成单元系列，以加强每个阶段的推广与诉求重点，同时将本案各方面的优势点分章节进行有侧重的展示，让人们能强烈、全面地认识、认同本案所独具的优势与品位。

（4）广告诱导重点：着重分阶段提示“××项目”针对各个目标消费群对自身价值的定位，界定自身价值、生活阶层、生活品位等一系列针对个性的诉求，以提供充分的心理暗示，贴近目标消费群的心理期待，引导其采取购买行为。

（三）广告媒体发布计划

电视、广播、报纸、户外和车体等广告的表现形式都将成为本案可选择的宣传推广媒体，形成全方位的强大推广媒体组合。

在本案各销售阶段媒体配合情况如表 8-8 所示。

表 8-8 本案各销售阶段媒体配合情况表

销售阶段	具体情况
引导期	首期推向市场，广告运用以一些新闻报道、大型户外媒体和售楼部的全面启用为主，结合项目奠基这一市场机会点
公开期	楼盘正式推向市场，广告媒体的安排转向以报刊媒体为主，同时可配合一定的促销活动
强销期	各种媒体攻势互相配合、全面展开，推广重点围绕销售进展情况开展。在客户对本案了解的基础上，强化本案影响力，促使销售迅速扩大

持续期	广告媒体的投放减少,销售上的广告宣传主要依靠前期剩余的户外媒体和印刷媒体维持
-----	--

(四) 广告分期

本案广告将依据市场销售情况及销售周期采取各阶段不同的广告活动,使受众全面透彻地掌握本案信息,同时节省一定的广告费用。鉴于本案大型景观住宅的定位,在本年度内的广告分期建议如表 8-9 所示。

表 8-9 ××项目广告分期情况表

阶段	日期	媒介运用	广告主题
导入期	3月中 至7月中	户外大型广告牌:设置在××市区主干道上,引导型广告 建议尺寸在20米×10米	预告开盘日期;本案的总体 规划优势;着力介绍本案形 象,塑造本案品牌及企业品 牌形象,使消费者对本案有 一个整体的把握与了解;重 点是感性、概念性的诉求, 强调的是楼盘整体的品牌 形象和企业形象
		现场看板:在工地搭设大型看板,营造现场气势及销售 气氛	
		墙体广告:在工地现场设置,推广楼盘和企业形象,吸 引周围群众注意,依据现场实际情况设置尺寸	
		报纸广告:在《××日报》上发布以软新闻方式为主的广 告,使受众对本案有一个基本的了解,开工奠基建议以 整版平面报纸广告的形式实施	
		灯箱广告:在环城北路的主干道两旁,每50米设置一对 路牌,共40对	
		道旗制作:沿××市主干道布置	
		售楼中心:售楼处及样板房设计布置完成,营销道具准 备完毕	
公开期 (导入 期后1 周左 右)	7月底至 10月中	报纸广告:主要以《××日报》为主,时间配合项目的开 发进程来实施	各个主题以系统的方式连 续展开:开盘信息;楼盘形 象宣传;本案的规模优势; 本案优越的自然环境景观 及浓郁的文化氛围;本案配 套优势
		夹报:每个月一次,以夹报形式推广,加深受众印象	
		电视媒体:××市电视台专题报道,开盘时向各大媒体发 布开盘信息,配合公关活动进行楼盘强势宣传,强化楼 盘形象	
		活动:在开盘当日举办开盘庆典仪式	
强销期	10月底 至春节 前后	报纸广告:整合公开期报纸媒介投放策略,《××晚报》 与《××报》配合进行,每月两次投放	本案价格优势;本案热销进 展情况;与公开期相一致的 规划优势、环境景观优势、
		广播:在主要广播媒体上发布,选择早晨及晚上八点左右	

		电视媒体：××市电视台专题报道	配套优势等
		海报：定点定区域发送关于楼盘信息的海报，对诉求对象做密集轰炸，扩大影响面	
		活动：可举办促销活动，加强本案影响力，或参加房交会	
持续期	11月中	报纸广告：每半月投放一次广告	销售单位信息；价格优势；
		电视媒体：××电视台专题报道	热销情况

四、本案的广告费用的预算

根据以上该项目的广告策略，整个项目开发和市场推广的总费用以控制在总的销售额的 1.5% 左右较为合适。如果房地产市场发生较长时间的低迷状态，则本案总的广告预算将做相应的追加调整。

具体媒体费用估算情况略。

8. 4. 6 销售现场包装策划方案

××写字楼项目销售现场包装策划方案

一、××写字楼项目概述（略）

二、销售现场包装的整体安排

1. 施工场地与销售接待展示地尽量分开，建议另辟主要施工车辆入口。
2. 参观人流从看楼广场进入售楼处后，可直接通过看楼通道上楼参观，以确保其安全舒适。
3. 充分利用参观人流所能接触到的地方展示或体现楼盘价值。

三、售楼处包装规划

（一）售楼处布局建议

1. 售楼处总建筑面积控制在 240 平方米左右。
2. 售楼处设在一楼并与实景电梯厅、办公入口大堂等相连。
3. 功能面积包括入口门厅、模型展示区、实物与概念展示区、洽谈区、办公室、卫生间等。

（二）售楼处设计要点

1. 分区合理，各功能位置齐全。
2. 体现信息科技时代感、精致高档感。
3. 体现开发商认真负责的态度。
4. 注意与售楼前广场的协调和利用。

（三）售楼处办公用品清单

售楼处办公用品如表 8-10 所示，可按此清单进行配置。

表 8-10 售楼处办公用品清单

地点	应配置的办公用品
销售大厅	1. 传真机、复印机、饮水机、POS机、点钞机各一台 2. 音响（提前接线）、无线MIC、大屏幕背投影电视各一套 3. 接待台（双层）一套
办公室	1. 办公台椅四套（英龙、世联各两套） 2. 文件柜、更衣架各一个 3. ASDL上网电脑、打印机各两台 4. 保险柜、饮水机各一台
其他	烟灰缸、纸篓、纸巾、复印纸若干

四、看楼通道设计

设计看楼通道时，要保证通道的采光与通风；保证整洁、干净、有装饰；墙面应有处理，布置一定的展板；有导示牌指引方向。同时注意通风与采光要好，灯光展示板要能够渲染出气氛，通道中的导示系统要明显。

五、售楼处前广场及形象墙设计

1. 售楼处前广场

售楼处前广场的设计可参照“××大厦”实景，注意广场的状态要直接表达出开发商的开发理念，体现开发商的信心、实力。

2. 形象墙

为吸引更多的“眼球”，扩大项目影响力，拟设计大面积、个性化的形象墙，以有效展示项目情况，多层渗透目标客户。

六、户外导示、昭示系统规划

1. 户外导示、昭示系统可以最大程度地节约推广成本，“眼球”效应明显。本项目要通过路标、指示牌、大型条幅、路牌广告及其他广告形式等实现。

2. 条幅、楼体广告：本项目主要考虑项目北面的展示面，高度应高于树高五米以上。

七、交楼标准房、样板房

1. 建议本项目封顶前的交楼标准房设在第七层，封顶后再提高。

2. 样板房早期建议在第六层，具体根据“征集样板客户，赠送样板装修费”活动结果实施装修；后期根据需要增设第八层复式样板房和高层样板房。

八、销售现场包装费用预算

销售现场包装费用预算如表 8-11 表所示。

表 8-11 销售现场包装费用预算表

项目	单价（元）	数量	小计（万元）
围墙及围板	280元/平方米	200平方米	5.6
导示牌	2 500元/个	4个	1
挂旗	250元/组	100组	2.5
条幅	90元/条	500平方米	4.5
门前广场	200元/平方米	500平方米	10
售楼处装修	2 000元/平方米	240平方米	48
合计	71.6万元		

第 9 章 房地产企业绩效管理

9. 1 房地产企业绩效管理制度设计

9. 1. 1 绩效考核管理制度

制度名称	绩效考核管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为建立科学有效的内部激励机制，充分调动员工的积极性，不断提高企业整体管理水平和经济效益，确保完成企业的各项工作任务，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 考核实施原则</p>					

(1) 透明原则：考核流程、考核方法和考核指标是清晰明确的。

(2) 客观原则：考核依据是符合客观事实的，考核结果是以各种统计数据和客观事实为基础的，尽可能避免由于个人主观因素影响考核结果的客观性。

(3) 沟通原则：考核者在考核时，需要与被考核者进行充分沟通，听取被考核者对自己工作的评价与意见，使考核结果公正合理。

(4) 时效原则：员工考核是对考核期内工作成果的综合评价，不应将本考核期之前的表现强加于本次考核结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考核期的业绩。

第3条 考核实施部门

人力资源部负责考核的组织协调与日常管理。

第二章 考核实施

第4条 考核分类

企业绩效考核分为企业考核、部门考核和员工考核三个层次。

1. 企业考核主要从企业经营目标、业绩目标和利润指标等方面进行。
2. 部门考核主要从管理指标、客户指标、财务指标、质量指标、技术指标等方面进行。
3. 个人考核主要从定性和定量两方面进行。

第5条 考核关系

在对员工的考核中，以直接上级对直接下级的考核为主，同时也根据考核内容与考核对象的不同做出适当的区分。

第6条 员工考评

- (1) 自我考评：定期考评前，员工完成《自我报告书》送交直接上级，作为考评参考。
- (2) 上级考评。
- (3) 日常记录：直接上级负责为每一位员工填写《重要事件记录卡》，累积考评素材。

第7条 管理人员考评（每年两次）

该类人员的考评方式分为以下四种。

- (1) 自我考评，撰写《述职报告》。
- (2) 上级考评（直接上级）。
- (3) 下级考评（直接下级）。
- (4) 同级考评。

第8条 考核结果反馈

直接上级将最终考核结果反馈给被考核者，双方就考核结果面谈。直接上级明确指出被考核者的成绩、优点及需改进的地方，听取被考核者的意见并详细记录，具体面谈情况如表 9-1 所示。

表 9-1 面谈记录表

面谈参与人员		信息记录者	
时间			
面谈内容	信息记录		
1. 上一阶段工作中, 取得的成功有哪些			
2. 工作中需要改进的地方在哪里			
3. 对此次考核有什么意见			
4. 你认为本部门员工谁的工作表现比较好			
5. 下一步的工作计划			
.....			

说明: 1. 本表的目的在于了解员工对绩效考核的反馈信息并最终提高员工的业绩。

2. 绩效考核面谈在考核结束后的____天内由上级主管安排, 并报人力资源部备案。

第 9 条 考核结果争议处理

(1) 被考核者对考核结论有异议时, 须向人力资源部提出正式书面报告, 具体说明产生异议的项目及理由。

(2) 考核主管负责对考核者和被考核者进行调解。调解无效时, 由考核主管向考核者的上级报告, 并呈述自己的意见, 由考核者的上级进行裁决。

第三章 考核等级划分

第 10 条 一般员工个人绩效考核结果按部门分组, 所有部门经理编为一组, 各组按照分数排序后分为优、良、中、基本合格和不合格五个等级, 使各等级的数量尽可能接近正态分布。

第 11 条 凡有下列事项之一的员工, 其成绩不得列入优等。

1. 曾受任何一种惩罚者。
2. 迟到、早退共达六次以上者。
3. 请事假或病假超过限制日数者。
4. 旷工达一日以上者。

第 12 条 凡有下列事项之一的员工, 其成绩不得列入中等以上。

1. 在考核年度曾受记过以上处分者。
2. 迟到、早退共达十次以上者。
3. 请事假超过十日或病假超过七日以上者。

4. 旷工达两日以上者。

第四章 附则

第 13 条 本制度由人力资源部负责制定和解释，经总经理审批后实施。修订时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9. 1. 2 员工奖惩管理制度

制度名称	员工奖惩管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为强化员工遵纪守法和自我约束的意识，增强员工的积极性和创造性，同时保证企业各项规章制度得到执行，维护正常的工作秩序，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>企业所有员工。</p> <p>第二章 奖励</p> <p>第 3 条 企业奖励的方式分经济奖励、行政奖励和特别贡献奖三种。</p> <p>第 4 条 员工有下列行为之一者，可获得奖励</p> <p>(1) 品德端正，工作努力，有出色或超常表现。</p> <p>(2) 热心服务，有显著善行佳话。</p> <p>(3) 检举违规或损害企业利益的行为。</p> <p>(4) 发现职责以外的故障，予以上报或妥善处理。</p> <p>(5) 对经营业务或管理制度提出有效的合理化建议，得到采纳实施，并取得重大成果和显著成绩。</p> <p>(6) 为企业取得重大社会荣誉，或其他特殊贡献，足为员工表率。</p> <p>(7) 忠于职守，积极负责，不断改进工作，业绩突出。</p> <p>第 5 条 企业设有“管理创新及合理化建议奖”、“杰出员工”、“先进员工”、“优秀管理者”等奖项，在每个工作年度结束后，人力资源部组织评选活动，对工作中表现优异的员工给予奖励。</p> <p>第 6 条 员工符合下列条件之一者给予嘉奖并通报，颁发奖金____元，奖金随当月工资发放。</p> <p>(1) 工作努力、业务纯熟，能适时完成重大或特殊任务。</p>					

(2) 品行端正，恪尽职守，堪为全体员工楷模。

(3) 其他对企业或社会有益的行为，具有事实证明。

(4) 全年满勤，无迟到、早退、病假、事假。

第 7 条 针对管理创新及合理化建议奖，企业设有金额为____~____元不等的共五级奖励，根据实际情况决定奖励级数。

第 8 条 优秀员工每名奖金为____元。

第 9 条 对杰出员工奖项，企业金额为____~____元不等的三个档次，根据实际情况决定奖励级数。

第 10 条 对“优秀管理者”奖项，企业设有金额为____~____元不等的两个档次，根据实际情况决定奖励级数。

第三章 惩罚

第 11 条 惩罚包括批评、记过、罚款、降级或降职、辞退。

第 12 条 员工有下列情形之一，予以批评

(1) 工作时间未经批准离岗或窜岗、闲谈。

(2) 因个人过失发生工作错误，情节轻微。

(3) 妨碍工作或企业秩序，情节轻微。

(4) 不按规定着装。

(5) 在非吸烟区吸烟、工作时间吃零食以及在办公区从事娱乐活动。

(6) 对上级指示或有期限的命令，无故未能如期完成。

(7) 工作时间外出办私事或长时间拨打私人电话。

第 13 条 员工有下列情形之一，予以罚款、记过、降级或辞退处理

(1) 迟到或早退 每次罚款____元；当月累计达三次及以上，罚款____元并警告一次。

(2) 旷工一日，除扣发当日基本薪资的____%外，另罚款____元。

(3) 代人打卡被查出者每次罚款____元；三次（含）以上，通报批评并另罚款____元。

(4) 委托他人打卡或涂改、故意损坏考勤卡除按旷工处理外，另每次罚款____元；三次（含）以上，通报批评并加罚____元。

(5) 未按企业印信制度要求使用、保管印信，造成丢失、盗用等视情节轻重处以____~____元罚款，并警告一次；情形特别严重者予以降级、降职直至解除劳动合同。

(6) 损毁公物除照价赔偿外，另处罚金____元；如查实属故意行为，视情节轻重加罚____~____元，并警告一次。

(7) 利用职权、工作之便损公肥私，在对外交往中收受回扣或礼金，给企业声誉带来不良影响者，解

除其劳动合同。					
(8) 其他违反企业制度和规定的行为, 按相关制度或规定处理。					
第四章 附则					
第 14 条 员工奖惩的核实及手续办理由人力资源部负责。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9. 2 房地产企业绩效考核表

9. 2. 1 总工程师绩效考核表

被考核人姓名		职位		部门	
考核人姓名		职位		部门	

考核指标		分值	考核得分
定量 指标	1. 施工技术标准编制按时完成率达到____%以上		
	2. 施工组织总设计方案审批出错次数控制在____次以内		
	3. 重大工程招投标文件审批出错次数控制在____次以内		
	4. 发生重大质量事故的次数控制在____次以内		
	5. 各种施工设计图纸的审核，按时完成率达到____%以上		
	6. 工程进度计划按时完成率达到____%以上		
	7. 工程质量合格率达到____%以上		
定性 指标	1. 技术管理规章制度的完备性		
	2. 重大技术方案的审批质量		
	3. 对工程质量的监督力度		
	4. 对重大投资项目决策的技术支持力度		
加分 项及 说明			
本次考核总得分			

被考核人	考核人	复核人
签字：日期：	签字：日期：	签字：日期：

9. 2. 2 投资发展部经理考核表

被考核人姓名		职位		部门	
考核人姓名		职位		部门	

考核指标			分值	考核得分
定量 指标	1. 投资计划完成率达到____%以上			
	2. 项目投资收益率达到____%以上			
	3. 部门管理费用控制在____万元以内			
	4. 工程中标率达到____%以上			
	5. 《项目可行性分析报告》编制及时率达到____%			
	6. 《项目调研报告》编制及时率达到____%			
	7. 《投资方案》通过率达到____%以上			
	8. 投资失败次数不得超过____次			
定性 指标	1. 企业投资管理制度制定的规范化情况			
	2. 信息收集的及时性与有效性			
	3. 投资风险防范能力			
	4. 投资项目评审的准确性			
加分 项及 说明				
本次考核总得分				
被考核人		考核人	复核人	
签字：日期：		签字：日期：	签字：日期：	

9. 2. 3 项目开发部经理考核表

被考核人姓名		职位		部门	
考核人姓名		职位		部门	

考核指标		分值	考核得分
定量 指标	1. 房地产项目开发计划按时完成率达到____%以上		
	2. 《房地产项目规划方案》提交及时率达到____%以上		
	3. 房地产土地项目投标中标率达到____%以上		
	4. 市场调研计划完成率达到____%以上		
	5. 房地产项目拆迁工作计划按时完成率达到____%以上		
	6. 房地产项目报批报建及时率达到____%以上		
	7. 项目规划按时完成率达到____%以上		
定性 指标	1. 部门制度的规范性与完善程度		
	2. 房地产项目立项手续办理情况		
	3. 部门费用控制情况		
	4. 拆迁费用控制情况		
	5. 相关单位满意度		
加分 项及 说明			
本次考核总得分			
被考核人		考核人	复核人
签字： 日期：		签字： 日期：	签字： 日期：

9. 2. 4 项目经理绩效考核量表

被考核人姓名		职位		部门	
--------	--	----	--	----	--

考核人姓名		职位		部门	
-------	--	----	--	----	--

考核指标		分值	考核得分
定量 指标	1. 项目进度按时完成率达到 100%		
	2. 项目开发目标实现率达到 100%		
	3. 重点项目完成率达到____%以上		
	4. 工程质量优良率达到____%以上，合格率达到____%以上		
	5. （原材料、配套设备设施）质量合格率达到____%以上		
	6. 工程资料档案完整率达到____%以上		
定性 指标	1. 安全文明施工情况		
	2. （与外部单位）协作满意度情况		
	3. 下属员工管理		
	4. 成本控制在预算范围之内		
加分 项及 说明			
本次考核总得分			
被考核人		考核人	复核人
签字： 日期：		签字： 日期：	签字： 日期：

9. 2. 5 营销策划部经理考核表

被考核人姓名		职位		部门	
考核人姓名		职位		部门	

考核指标		分值	考核得分
定量	1. 市场拓展计划完成率达到____%以上		

指标	2. 市场策划方案提交及时率达到____%以上			
	3. 市场策划目标实现率达到____%以上			
	4. 市场调研计划完成率达到____%以上			
	5. 市场推广活动次数不少于____次			
	6. 楼盘销售计划完成率达到____%以上			
	7. 广告投放计划完成率达到____%以上			
定性 指标	1. 部门制度的规范性与完善程度			
	2. 营销策划方案的质量			
	3. 市场信息收集的及时性与有效性			
	4. 品牌认知度			
	5. 广告投放效果			
	6. 部门协作满意度情况			
加分 项及 说明				
本次考核总得分				
被考核人		考核人		复核人
签字： 日期：		签字： 日期：		签字： 日期：

9. 2. 6 水暖工程师绩效考核表

被考核人姓名		职位		部门	
考核人姓名		职位		部门	

考核指标		分值	考核得分
定量 指标	1. 按图纸施工出错率控制在____%以内		
	2. 水暖工程验收合格率达到____%		
	3. 水暖施工记录缺失率为0		
	4. 水暖技术问题解决率达到____%以上		

	5. 水暖施工按计划完成率达到____%		
	6. 水暖材料、设备合格率达到____%		
	7. 工程图纸审核及时率达到 100%		
	8. 档案资料完成率达到 100%		
定性 指标	1. 遵守企业规章制度的情况		
	2. 工作指导的有效性		
	3. 隐蔽工程验收的各项指标达到相关规定和标准		
	4. 资料提供的及时性与准确性		
加分 项及 说明			
本次考核总得分			
被考核人		考核人	复核人
签字： 日期：		签字： 日期：	签字： 日期：

9. 2. 7 工程项目预算员考核表

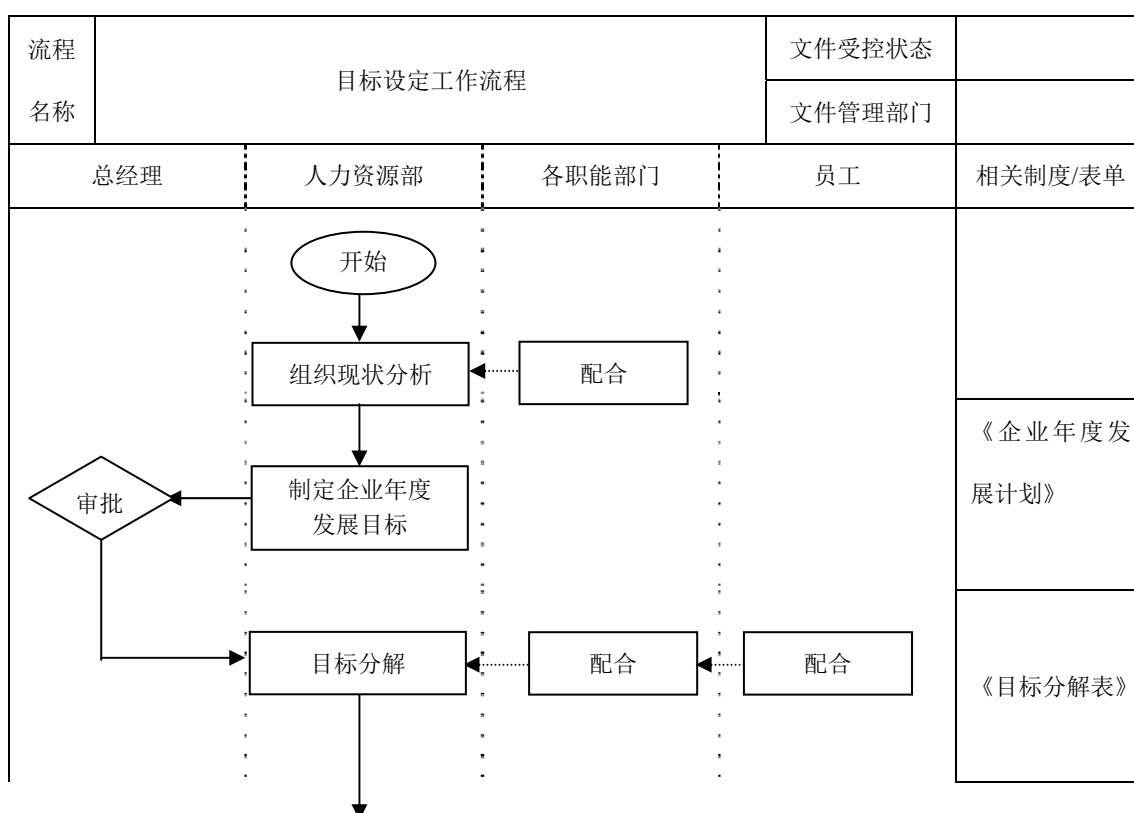
被考核人姓名		职位		部门	
考核人姓名		职位		部门	

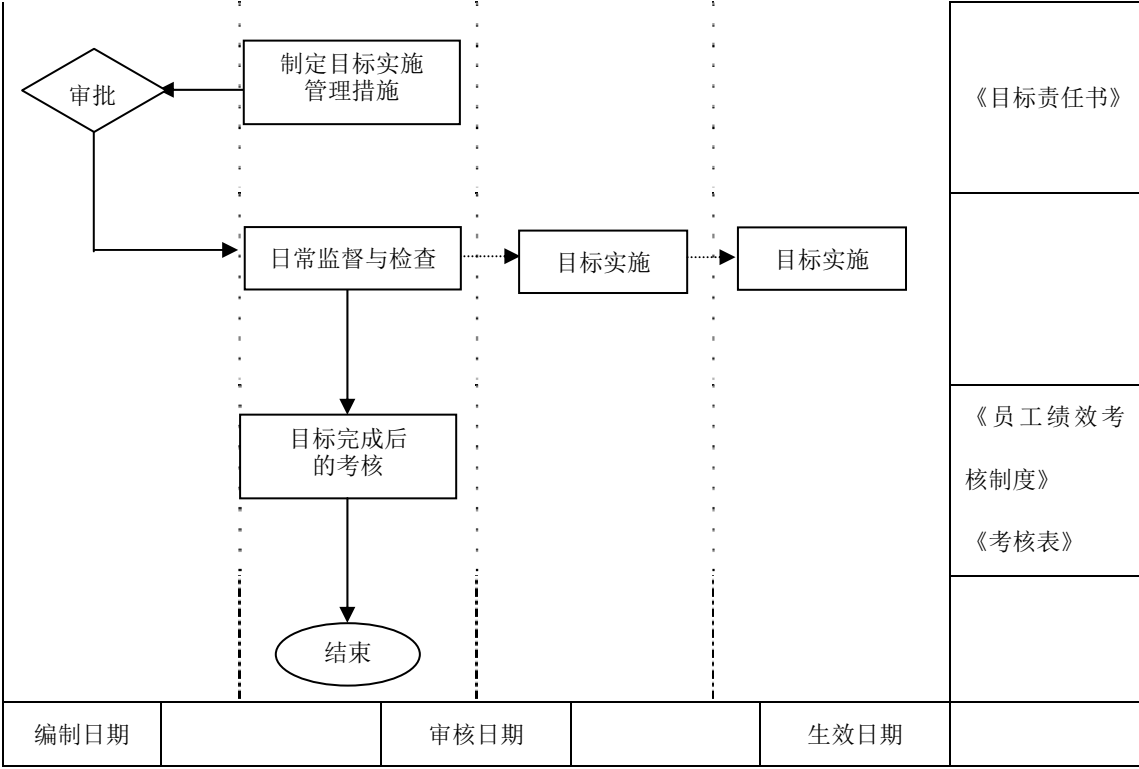
考核指标		分值	考核得分
定量 指标	1. 《施工预算》编制及时率达到____%以上		
	2. 项目工程成本降低率在____%以上		
	3. 《工程决算》编制的及时率达到____%以上		
	4. 工程施工经济预测资料提供的及时率达到____%以上		
	5. 工程概算误差率控制在____%以内		
	6. 工程预算误差率控制在____%以内		
	7. 资源消耗定额控制在____%以内		

	8. 工程预算档案资料归档率达到 100%		
定性 指标	1. 遵守工程预算的操作规范		
	2. 资料提供的及时性与准确性		
	3. 相关协作部门的满意程度		
	4. 预算费用控制情况		
加分 项及 说明			
本次考核总得分			
被考核人		考核人	复核人
签字： 日期：		签字： 日期：	签字： 日期：

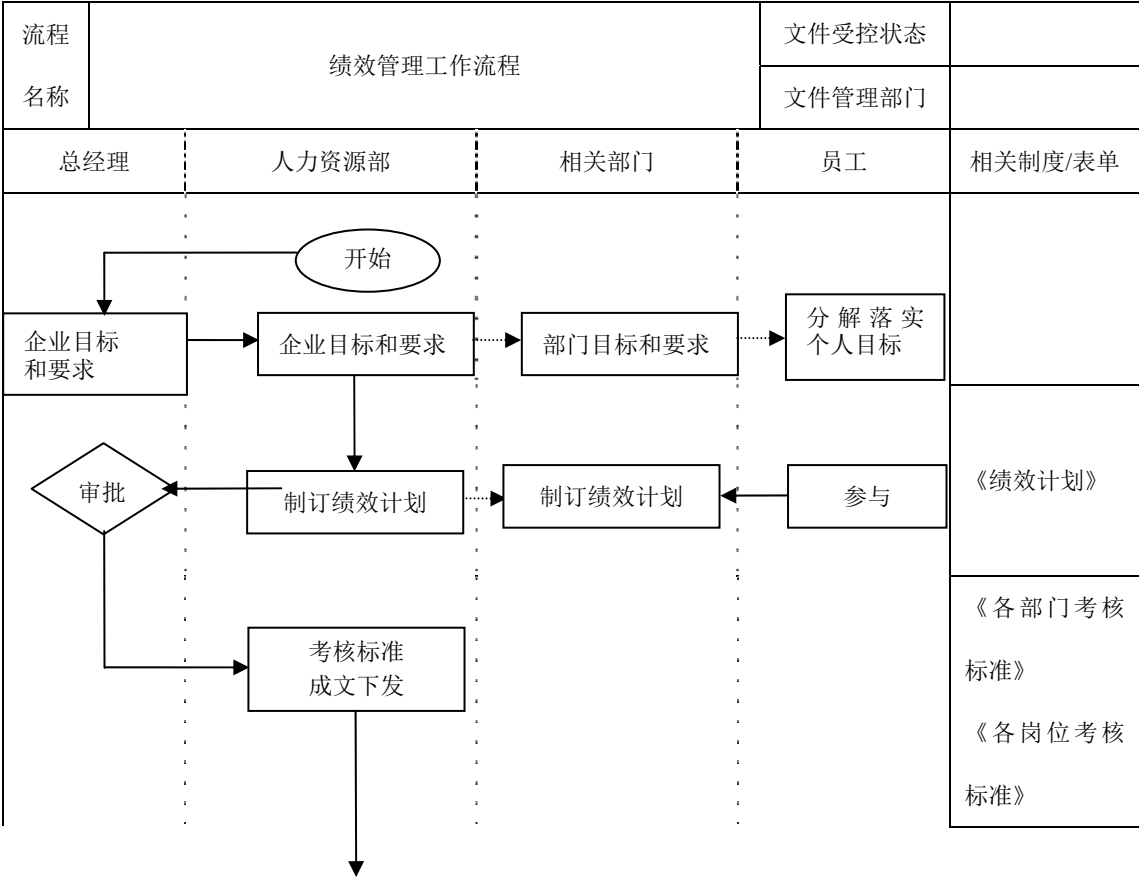
9. 3 房地产企业绩效管理流程

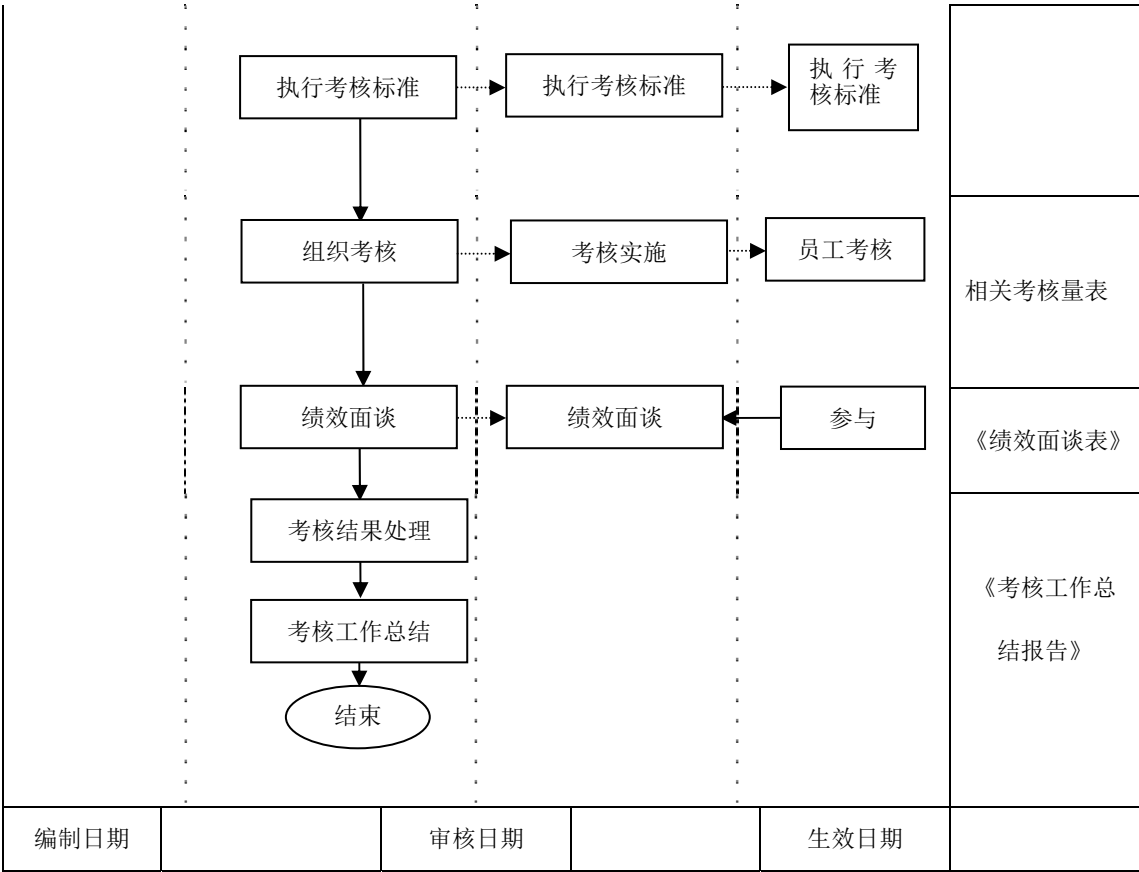
9. 3. 1 目标设定工作流程





9. 3. 2 绩效管理工作流程





9. 4 房地产企业绩效管理方案设计

9. 4. 1 项目经理绩效考核办法

项目经理绩效考核办法

项目经理被房地产企业正式聘任后，企业将与项目经理签订《项目管理目标责任书》。

一、企业给予项目经营部的条件

除企业有关规定外，在下列方面企业将为其提供如下条件。

1. 劳务：_____
2. 材料：_____
3. 设备：_____
4. 资金：_____
5. 其他：_____

二、项目经理的权限与责任

本企业实行项目管理和项目经理负责制。项目经理在企业确认的总体方案、计划和授权范围内，负责项目全过程的组织及实施。做到充分利用和保管企业分配的资源，就项目进展情况及时沟通、汇报，保证

项目目标的成功实现。

1. 权限

(1) 经企业法定代表人授权，有权以企业法定代表人委托代理人的身份与业主洽谈业务，洽商、签署有关业务性文件。

(2) 根据项目进度总目标和阶段性目标的要求，对项目建设的进度进行监督、检查、调整，有效控制生产进度。对工程项目有生产指挥权。

(3) 对工程项目具有经营决策权。

(4) 任用、考核项目经理部人员，有权决定其工资分配及奖惩情况。

(5) 有权根据工程需要和财务预算，合理安排和使用资金。

(6) 按合同规定对该项目的人、财、物资、设备有使用调配权。

(7) 企业法定代表人授予的其他管理权力。

2. 责任

(1) 认真履行与业主签订的《工程承包合同》，实现项目工期、质量、安全、环境保护等工程建设履约目标。

(2) 风险管理。对项目各阶段可能出现的风险进行评估，并制定应对方案。

(3) 根据相关规定，缴纳相关费用。

(4) 认真做好项目成本预算、成本控制及成本核算工作，定期和不定期地开展经济活动分析，努力提高工程项目的经济效益。

(5) 做好合同管理工作，维护项目的合法经济利益。

(6) 团队组织管理。进一步明确部门职能、岗位职责和任职标准，建立精干、高效的组织队伍，实施绩效管理，做到明确责任、分工负责、认真履行、互相配合。

(7) 按照人力资源部下达的项目部年度工资总额指标，控制项目部的工资总额。

(8) 加强安全管理、环境保护和现场文明施工等工作，不断改善项目经营部员工的工作条件，切实做到安全生产、文明施工。

(9) 其他需要规定的事项。

三、考核的主要内容

1. 贯彻企业管理制度情况。

2. 执行企业指令情况。

3. 完成企业下达的如下六方面指标情况

(1) 工期。

(2) 质量。

- (3) 成本。
- (4) 安全。
- (5) 工程回款情况。
- (6) 文明施工情况。

4. 其他考核内容

- (1) 上报企业各类报表及信息的时效性、真实性。
- (2) 业主及地方政府等相关方的表彰与投诉。
- (3) 突发事件的影响及处理效果。
- (4) 对企业美誉度或项目效益影响非常大的事项。

四、考核办法

1. 考核实施部门

项目经理的考核由企业主管经营的高层领导牵头，由项目经理部牵头组织，财务部、材料管理部、设备部、合同管理部、质量管理部、人力资源部等部门参与，按月或季对项目经理进行考核。

2. 考核实施

考核办法以工程经常性检查、工程阶段性考核和工程竣工后工程总体评定相结合的方式对项目经理进行考核评定。

(1) 工程经常性检查：由工程建设管理部每月组织各专业人员对项目经理进行例行检查，例行检查的目的是了解项目经理的日常管理情况，保证工程处于受控状态。

(2) 工程阶段性考核：采用月度例行检查、季度考核、年度总评相结合的方式，由工程建设管理部牵头，组织各部室及各子企业等相关单位，从工程进度、工程质量、工程投资控制和安全文明施工管理等方面对项目经理进行全面检查和考核，考核采用综合考评和单项考评相结合的综合评分制。

(3) 工程总体评定：工程竣工后企业将组织有关专家和质量评定机构对工程进行总体评定，是对项目经理整个工程建设管理工作的最终评定。

五、其他奖惩规定

1. 企业将根据各部室的考核结果，对项目绩效显著的事项，给予奖励。

(1) 荣获总企业优质工程，按工程复杂程度、科技含量大小，奖励____~____元。

(2) 在采用新技术、新工艺、新材料、新方法施工中，对有创新或具有示范效应的项目部和个人，视具体情况或所创造经济效益、社会效益的大小，给予项目经理部或个人奖励____~____元。

(3) 杜绝一次性直接经济损失____元以上的质量事故，将按损失费用的____%~____%给予奖励。

2. 企业将根据各部室的考核结果，对项目经理不应出现的问题，给予处罚。

(1) 未按照企业管理规定，及时准确上报各类报表及管理信息，经相关部门查实，给予项目经理____~

____元/次·项处罚。

(2) 不按时足额上缴各项费用，经查实每出现一次给予项目经理处罚____元/次。

(3) 由于自身管理等原因被业主投诉一次，给予项目经理____元的处罚；综合评比为末位的或一个季度内被投诉两次及以上的，给予项目经理____元的处罚。

(4) 出现突发事件，项目经理未能及时果断处理，造成企业重大损失的或因管理不善或决策失误，严重损害企业美誉度或造成企业巨大经济损失的，企业将视情节轻重一次性给予项目经理____～____元的处罚。

六、考核兑现

根据《项目管理目标责任书》确定的利润目标，超额完成部分金额或按一定比例给项目经理计算绩效薪酬；未完成《项目管理目标责任书》确定的利润目标的差额为罚金。

项目经理绩效薪酬的发放依据该责任书中规定的相关指标完成情况与企业其他相关规定计发。

七、相关事项说明

1. 企业根据经营条件的变化，在征得目标责任人本人同意的基础上，可以对《目标责任书》进行调整。

2. 本责任书在遇到特殊情况致使目标责任无法达成时，则由企业与目标责任人共同协商处理。

9. 4. 2 工程技术人员考核办法

工程技术人员考核办法

一、目的

为加强工程质量、安全、进度、成本管理，充分激发工程师的工作积极性，创造良好的内部竞争机制，特制定本办法。

二、适用范围

工程管理部编制内的工程技术人员。

三、考核实施主体

工程总监及其他相关人员。

四、考核实施频率

(略)

五、考核项目及评分标准

(一) 工作业绩考核

1. 按图纸施工出错率,考核期内出错率控制在____%以内,每高出目标值 1%,减____分。
2. 工程验收合格率,考核期内工程验收合格率达____%,每低于目标值 1%,减____分。
3. (施工记录)缺失率,考核期内相关记录缺失率为____%,每高出目标值 1%,减____分。
4. 技术问题解决率,考核期内技术问题解决率达到____%以上,每低于目标值 1%,减____分。
5. 施工按计划完成率,考核期内计划完成率达到____%,每低于目标值 1%,减____分。
6. 施工材料设备合格率,考核期内材料设备质量合格率达到____%,每低于目标值 1%,减____分。
7. 工程图纸审核情况,考核期内工程图纸在规定的时间内审核完毕,每迟于规定时间 1 天,减____

分。

8. 隐蔽工程检查情况,考核期内隐蔽工程优良率达到____%,每低于目标值 1%,减____分。
9. 安全文明施工情况

(1) 临时设施的搭建及施工现场的管理必须符合有关规定要求,应加强环境保护、粉尘污染、声光污染等方面的管理和控制。

(2) 施工现场设置的“五板一图”,应位置明显、规格适当、内容齐全,各种警示标志齐全、整洁、醒目。

(3) 工程使用的建筑材料、周转材料等,要严格按照施工现场平面布置图堆放、码垛,挂标识牌,注明名称、品种、规格,并根据工程进度对已不再使用的建筑、周转、废旧材料、机械设备及时清运出场。

上述考核依据《安全文明施工检查评比表》进行评定,并将检查结果报至相关单位。对存在问题的单位进行相应处罚,对安全文明先进单位进行表彰和奖励。

10. 质量事故发生率为 0,每发生一起质量事故,减____分。

11. 异常状况处理情况

根据异常状况的实际情况评估。

(二) 日常行为表现

1. 上班迟到、早退一次减____分,旷工一次减____分。
2. 对工程总监交代事项未完成而没有正当理由或未报告一次减____分。
3. 重大错误、安全事故分为极严重、较严重、一般严重三类:极严重减____分、较严重减____分、一般严重减____分。
4. 及时发现隐患,避免企业发生重大损失者,企业视情况给予相应的奖励。

六、考核成绩等级划分

1. 年度考核结果分优秀、称职、基本称职、不称职四个档次。优秀率不超过同职务人数的 20%,基本称职或不称职为 15%。

2. 企业依照薪酬管理制度和奖惩管理制度,结合考核结果,实施相应的晋升、发放奖金、表扬或批

评等办法。

第 10 章 物业管理

10. 1 物业管理制度设计

10. 1. 1 保洁工作管理制度

制度名称	保洁工作管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了使业主对保洁工作满意，对保洁人员工作进行规范，特制定本制度。</p> <p>第二章 保洁工作日常管理</p> <p>第 2 条 辖区环境卫生实行专人管理、专人负责。</p> <p>第 3 条 辖区采用“定人、定地点、定时间、定任务、定质量”的“五定”方式加强管理，进行标准化清扫。</p> <p>第 4 条 辖区内实行动态保洁，保洁员每日按规定时间、地点清扫责任区域。</p> <p>第 5 条 根据辖区服务标准，随时保持辖区内公共区域的清洁，遇到雨天要及时疏通排水沟。</p> <p>第 6 条 环境卫生标准达到“六不”、“五净”，即不见积水、不见积土、不见杂物、不漏收集、不乱倒垃圾、不见人畜粪便及路面净、路沿净、雨水口净、树坑墙根净、果壳箱净。</p> <p>第 7 条 装修垃圾和生活垃圾要做到日产日清，及时集中到指定地点。</p> <p>第 8 条 落实检查和考核措施，确保保洁工作达到质量标准。</p> <p>第 9 条 保洁人员在工作时间内，遇到辖区内有垃圾、废弃物等不卫生现象时，要随产随清、随叫随到，保持卫生。</p> <p>第 10 条 搞好环卫宣传工作，提高业主的清洁卫生意识，共同创造优美、洁净的物业环境。</p> <p>第 11 条 根据季节及社区布置，及时做好除“四害”除虫消毒工作。</p> <p>第三章 保洁工作细则</p> <p>第 12 条 地面清洁工作程序</p> <p>(1) 保洁人员到所辖的区域准备清洁工具。如果遇到雨天，应在入口处铺上防水踏垫。</p>					

(2) 将大门入口的垃圾清扫干净，保证地面无纸屑。

(3) 用拖把反复拖抹地面，确保地面光亮、整洁、无脚印。

(4) 负责将扶手电梯清洁干净，包括清洁扶手、不锈钢表面，做到扶手干净、无灰尘，不锈钢表面光亮、无手印。

(5) 清洁三个入口处的玻璃门窗，确保入口处玻璃窗清洁光亮、无水渍、无手印、无污渍。

(6) 保持光缆电梯外的玻璃遮罩的清洁，做到玻璃光洁、无水渍、无污渍。

(7) 清扫安全走道及楼梯，先打扫一遍再用湿拖把将地面拖抹干净。

第 13 条 入口处地面清洁工作程序

(1) 每天将地面清扫干净，确保地面无纸屑。

(2) 用铲刀将地面不易清除的脏物铲干净。

(3) 每周一次，用洗地机将入口处的地面清洗干净。

第 14 条 玻璃门窗清洁工作程序

(1) 用湿布将入口处玻璃门擦拭一遍，如果是稍高的玻璃门可以用 A 字铝合金梯辅助。

(2) 遇有不易用抹布清洁的脏物，可用玻璃刮刀辅助清洁。

(3) 用玻璃刮刀将玻璃上的水滴刮拭干净，使之光亮、无灰尘、无手印。

(4) 用地托将地下的滴水抹干。

第 15 条 扶手电梯清洁工作程序

(1) 用湿保洁布擦拭扶手电梯的扶手，使之干净、无尘。

(2) 用细扫帚将扶手梯的踏步清扫干净。

(3) 擦拭扶手电梯的铝合金面、边板及镜面，使之光亮、无灰尘、无手印。

(4) 清洁玻璃，使之光亮、无手印。

第 16 条 货运电梯清洁工作程序

(1) 打扫电梯的地板，使之无纸屑等杂物。

(2) 分别用干、湿拖布拖抹地面，保证无脚印。

(3) 清洁电梯的不锈钢门及内部墙壁，使之光亮、无浮尘、无手印。

(4) 清洁天棚，使之无尘、无蜘蛛网。

第 17 条 观光电梯清洁工作程序

(1) 清洁各楼层观光电梯的不锈钢门，使之光亮、无浮尘、无手印。

(2) 将观光电梯的地板清扫干净，并用拖把拖抹。

(3) 清洁观光电梯的玻璃，使之无污点。

第 18 条 扶手栏杆清洁工作程序

- (1) 清洁扶手栏杆上的不锈钢扶手，使之光亮、无浮尘、无手印。
- (2) 用鸡毛掸掸去栏杆上的灰尘，每日用湿布擦拭一遍栏杆。

第 19 条 垃圾处理工作程序

- (1) 收集所有用户、业主的垃圾，并送到垃圾车上。
- (2) 将垃圾运送到垃圾房。
- (3) 收集整理垃圾房。
- (4) 保持地库清洁。
- (5) 地库每周清扫两次。
- (6) 地库垃圾的清扫要做到地面无纸屑等其他可见的脏物。

第四章 清洁工具领用管理

第 20 条 需用设备必须填写《领用登记表》。

第 21 条 领用设备时，领用人需自行检查设备的完好程度，因检查不周，造成病机出库而影响工作的，由领用人自行负责。

第 22 条 使用设备时如发生故障，不得强行继续操作，违者罚款。

第 23 条 因使用不当，发生机具、附件损坏者，按规定赔偿。

第 24 条 归还设备时，必须保证设备完好无损、内外干净，如有损坏，应及时报修，并在领用簿上注明损坏情况。

第 25 条 凡不符合上述领用要求的，保管人员有权拒收，由此影响工作的，由领用人自行负责。

第五章 常用工具操作

第 26 条 使用前，要了解设备的性能、特点和耗电量。

第 27 条 操作前先清理场地，防止接线板、电机进水或因电线卷入正在操作的设备中而损坏设备。

第 28 条 擦地机、抛光机、地毯清洗机、吸水机、吸尘器等设备均需按照使用说明正确操作、正确使用。

第 29 条 高压水枪不能在脱水的情况下操作。

第六章 保洁人员安全操作管理

第 30 条 牢固树立“安全第一”的思想，确保安全操作。

第 31 条 保洁人员在超过 2 米的高处操作时，必须双脚踏在凳子上，不得单脚踏在凳子上，以免摔伤。

第 32 条 保洁人员在使用机器时，不得用湿手接触电源插座，以免触电。

第 33 条 保洁人员不会使用清洁机器时，不得私自开动机器，以免发生意外事故。

第 34 条 保洁人员应该严格遵守防火制度，不得动用明火，以免发生火灾。

第 35 条 在操作与安全发生矛盾时，应先服从安全，以安全为重。

第 36 条 保洁人员在使用开水时，应思想集中，以免烫伤。

第 37 条 室外人员在推垃圾箱时，应小心操作，以免压伤手脚。

第七章 奖惩

第 38 条 部门主管每周对责任区域卫生进行检查，对于保洁工作进行以下处置，如表 10-1 所示。

表 10-1 保洁检查奖惩表

奖励					
衡量标准	连续×次达到标准	连续×月达到标准		提出工作合理化建议，并得到采纳	
奖励方式	给予表扬	给予××元奖励		给予××元奖励	
处罚					
衡量标准	×次不达标者	连续×次不达标者		连续×次不达标且拒不改正者	
处罚方式	给予警告	每次×元，从当月浮动工资中扣除		予以辞退	
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

10. 1. 2 绿化工作管理制度

制度名称	绿化工作管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>对物业管理区域绿化工作实施控制，为业主和客户提供清洁卫生、清新优雅的居住和工作环境。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>适用于本企业对本物业管理区域内的绿化作业控制。</p> <p>第 3 条 职责</p> <p>（1）部门经理</p> <p>①负责确定绿化项目与标准。</p> <p>生长发育时②对绿化工作进行定期检查，并根据实际情况进行绿化工作整改。</p> <p>（2）绿化主管</p>					

①制定绿化标准以及相关规定、办法。

②进行人员分配以及工作安排，提出工作改进建议。

③根据作业频率，负责日检工作，并对员工进行综合考核，做好有关记录，认真做好绿化养护日记，并定期向部门经理报告。

④按有关规定和要求，及时纠正服务过程中发生的不合格现象。

⑤负责进行绿化班员工的岗位培训工作，定期开展业务知识学习和专业技能操作培训。

（3）绿化班人员

①负责花草树木的浇水、施肥、除草、治虫防病、修剪整形、防护等工作。

②对破坏绿化者，要及时劝阻、教育，并向有关部门报告。

③及时处理枯枝落叶，清理现场。

④妥善保管、使用各种工具和肥料、药品等。

第二章 绿化工作人员管理细则

第4条 遵纪守法，遵守企业的各项规章制度。

第5条 按时上下班，不迟到早退，不擅离职守。

第6条 上班穿工作服，戴工作牌，仪表整洁，精神饱满。

第7条 讲文明，有礼貌，服从领导，团结同事。

第8条 不得在工作时间内做与本职工作无关的事。

第9条 不做有损企业形象的事，不得以任何形式私自收受业主或客户的钱物。

第10条 不准擅自挪用企业物品挪作他用，损坏、遗失工具要照价赔偿。

第三章 绿化工作管理细则

第11条 绿化服务的责任范围

绿化人员的绿化责任范围包括以下四个方面。

（1）草坪的种植和养护。

（2）树木的种植和养护。

（3）室内外盆花的养护。

（4）节日摆花。

第12条 花卉盆景养护管理

（1）施肥

根据花卉植物在不同期的特殊要求，追施化学肥料，并保证场内不散发异味。

（2）换盆

根据花苗的大小和生长速度快慢选择相应的花盆、套缸，在环境管理部力所能及的范围内执行。

（3）浇水

①根据植物的特点，每日或隔日浇水。

②浇水原则。水温与室温要接近，浇水一定要浇透，盆土应经常保持湿润，不要过干、过湿，也不要时干、时湿。

（4）采摘阳光

根据花卉耐阴喜阳程度和生长情况习性，经常将一些喜阳花卉移到阳光处。

第 13 条 草坪植物的管理

（1）浇水

根据不同的季节、气候，以及草皮生长期、植物品种决定浇水时间（上午、中午、晚上）和浇水量。

（2）施肥

根据土质、植物生长期、植物品种和培植需要，决定施肥种类及用量大小。

（3）清除杂草及松土

根据季节、草坪生长状况对所辖草坪内的杂草进行清除并对土地进行相应的松土，以利于草皮的生长和规范。

（4）修枝整形

根据植物的形状，以利于观赏为目的，依据植物品种及生长情况等因素进行修剪整形，但此一项目通常在冬季进行。

（5）除虫

根据病虫害发生的规律，实施综合治理，通常在病虫害率高时，施以药剂杀死病虫，以确保植物良好生长。

（6）防止损坏

加强宣传教育及保安巡视，树立告示牌，防止人为的毁坏，做到预防在先。

（7）定期洗尘

由于草坪紧靠道路，人与车辆流动多尘土，会影响树木生长和美化效果，故养护人员应定期对草坪及树木用水喷淋清洗。

第 14 条 草地保养管理

（1）小区内园艺师要每月修整草坪一次，每季度施肥一次，入秋后禁止剪割。

（2）春、夏季的草地每周剪两次，长度一般控制在 20 毫米，隔周除草一次，施水、肥一次，隔周施绿宝一次。

（3）割草前应检查机具是否正常，刀具是否锋利，滚桶剪每半月磨合一次，每季度将拆底刀打磨一次，圆盘剪每次剪草前须磨刀三把，每剪 15 分钟换刀一把。

（4）草地修剪应采用横、竖、转方法交替割草，防止转弯部位局部草地受损过大。

(6) 工作完毕后, 要清扫草地, 并做好清洗机具等的保养工作。

第 15 条 由物业管理部经理定期或不定期组织保安主管、绿化主管等对辖区进行巡查, 确保辖区绿化达标。

第 16 条 监督绿化人员是否按规定对辖区内的绿化进行施肥、浇灌、杀虫、修剪等作业，保证小区的绿化不生虫、不缺肥、不缺水、不乱长。

第 17 条 如发现辖区植被出现不良现象，要立即通知绿化主管进行维护。

第 18 条 如发现有人乱踏花草或破坏植物，一定要进行阻止，保证小区的绿化能得到有效的保护，给花草营造良好的生长环境，也给业主一个良好的生活环境。

第 19 条 设备原则上谁使用、谁保管、谁负责。

第 20 条 领用设备时必须填写《绿化设备领用登记表》。

第 21 条 领用设备时,领用人要自行检查设备的完好程序,如因检查不细,造成病机出库而影响工作的,由领用人自行负责。

第 22 条 使用设备时如发生故障, 不得强行继续操作。

第 23 条 因操作不当，发生机具、附件损坏者，按规定赔偿。

第 24 条 归还设备时，必须保证设备完好无损、内外干净，如有损坏应及时报修，并在领用簿上注明损坏情况。

第 25 条 本制度由物业管理部负责制定、解释及修改。

第 26 条 本制度自××××年××月××日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10. 2. 1 业主信息登记表

年 月 日

项目	客户满意度评价
服务质量	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
服务态度	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
报价水平	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
房管	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
保安	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
车管	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
清洁	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
绿化	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
维修	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
社区活动	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不满意 <input type="checkbox"/> 很不满意
主要意见和建议	

感谢您在百忙之中填写此表，对我们的服务工作给予支持和监督，请您将此表交予门卫或质量管理部办公室，谢谢！

××物业管理部

××××年××月××日

10. 2. 3 满意度调查问卷

<p>尊敬的业主：</p> <p>春去秋来，四季流转，××物业为您服务已经×年多了。在这些日子里，我们一直致力于为您提供高档优质的服务，随着服务的不断细化和升级，我们也积累了丰富的管理实践经验，逐渐形成了适合于本小区的服务标准，本次调查中我们将针对这些标准征询您的意见，请在您认为的选项上打“√”。希望您在百忙之中完成调查，并于××××年××月××日前将问卷交到门卫处。谢谢！</p>					
姓名		住址	楼 单元 号	电话	
1. 综合管理服务类					
(1)	××物业要求所有管理服务人员统一着装、佩戴标志、行为规范、服务热情，您是否满意？			A. 满意 B. 不满意	
(2)	您知道我们设有 24 小时服务投诉电话吗？（××××××××××）			A. 知道 B. 不知道 C. 知道电话，但不知道是 24 小时服务	
(3)	在进行日常的维修后，××物业要求填写一份《维修单》，您			A. 填过 B. 没填过	

	是否填过?	C. 没有请物业进行过维修
(4)	××物业还为每位业主建立了一套较为完整的档案, 包括装修、住户资料等, 您认为这有必要吗?	A. 有必要 B. 没必要 C. 无所谓
(5)	我们将对本次调查中提出的意见、问题进行入户走访, 您是否愿意接受我们的走访?	A. 愿意 B. 不愿意 C. 最好用其他方式
2. 楼道保洁服务类		
(1)	您对××物业的室内保洁工作是否满意?	A. 满意 B. 较满意 C. 较不满意 D. 不满意
(2)	物业保洁服务目前执行国家一级标准, 您认为按照此标准进行的保洁服务清洁程度如何?	A. 非常好 B. 较好 C. 一般 D. 不好
3. 秩序维护服务类		
(1)	××物业目前严格控制外来人员、小商小贩、闲杂人员入内, 您认为这样做是否影响了您的正常生活?	A. 影响, 应该随意放行 B. 不影响, 这样更安全 C. 有点麻烦, 但能接受
(2)	为了保证小区内机动车辆停放安全, 目前不允许外来无证车辆长期停放, 您认为这样做合理吗?	A. 合理 B. 不合理 C. 其他
(3)	××物业每月都派专人对消防栓进行一次检查, 您认为这样做有必要吗?	A. 有必要 B. 没必要
(4)	××物业每周都要对小区内的安全防范警示标志进行巡视, 您认为这有必要吗?	A. 有必要 B. 没必要
4. 室外卫生及绿化的服务类		
(1)	小区的室外道路每天清扫一次, 巡视两次, 您认为清洁程度如何?	A. 很干净 B. 干净 C. 不干净 D. 很不干净
(2)	××物业每年对二次水箱进行两次清洗消毒, 您认为合适吗?	A. 合适 B. 不合适 C. 符合国家要求就行
(3)	您对××小区的整体绿化是否满意?	A. 满意 B. 较满意 C. 较不满意 D. 不满意
(4)	您认为小区内的乔木、灌木是否修剪及时?	A. 及时 B. 不及时 C. 其他
(5)	您认为小区绿地内卫生保持得如何?	A. 很好 B. 一般 C. 不好
5. 水电维修类		
(1)	小区内的设备都建立有设备台账, 对设备的维修保养更新都	A. 有必要 B. 没必要 C. 无所谓

	进行记录，您认为有必要吗？	
(2)	每位物业服务人员都有义务对小区周边环境，如便道、门窗等的情况巡视、察看，您认为这样巡视是否到位？	A. 到位 B. 不到位 C. 无所谓
(3)	在供热期间，换热站内物业安排有专人 24 小时值班，每两个小时都要对设备运行情况检查记录一次，您对这样的安排是否满意？	A. 满意 B. 不满意 C. 符合国家规定就行
(4)	××物业每半年要对小区的房屋结构检查一次，并记录，您认为合理吗？	A. 合理 B. 不合理 C. 其他
(5)	您对××小区的水电维修工作是否感到满意？	A. 满意 B. 较满意 C. 较不满意 D. 不满意
6. 其他		
(1)	与本市的其他住宅小区物业公司相比，您认为我们的整体服务水平属于哪个层次？	A. 高档 B. 中档 C. 低档
(2)	您对目前小区活动室提供的娱乐项目是否满意？	A. 很不满意 B. 较不满意 C. 一般 D. 较满意 E. 很满意

10. 2. 4 服务意见征询表

填写日期：

业主姓名		居所	楼	单元	号
您对我们的服务	<input type="checkbox"/> 非常满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 有点满意 <input type="checkbox"/> 很不满意 <input type="checkbox"/> 没太多感觉				
1. 您对我们房屋管理与维修养护的意见或建议：					
2. 您对我们安全保卫服务的意见或建议：					
3. 您对我们车辆和停车场服务管理的意见或建议：					
4. 您对我们清洁和绿化管理的意见或建议：					

5. 您对我们公共实施管理的意见或建议:
6. 您对我们社区组织活动的意见或建议:

10. 2. 5 设备报修记录表

编号: 填表日期: 年 月 日

维修 事宜 概述	设备名称		设备内部编号	
报告人			报告时间	月 日 点
预定维修时间			预定完成时间	月 日 点
指定维修专员 (专员确认)			工程部经理	
<div style="text-align: right;">维修人: 月 日 点</div>				
物业管理部经理确认		月 日 点		
物业管理部维修主管确认		月 日 点		
其他:				

10. 2. 6 业主报修记录表

小区(楼宇): 年 月 日

时间	客户地址	客户姓名	联系电话	报修内容	维修单号	记录人	接收人	备注

审核：

制表：

10. 2. 7 消杀服务检查表

检查人员：

日期： 年 月 日

检查项目 检查位置	灭蚊	灭蝇	灭白蚁	灭蟑螂	灭鼠	其他 害虫	不合格 次数	处理结 果
垃圾池								
垃圾中转站								
污、雨水井内								
化粪池内								
沙井内								
绿地								
楼道、管道竖井内								
天台、雨篷								
食堂								
宿舍								
地下室								

10. 2. 8 清洁质量总结表

填表人：

日期： 年 月 日

辖区（项目）	总结内容		
楼层清洁			
地面清洁			
消杀服务			
重大清洁操作			
环卫主管评语		部门经理签章	

10. 2. 9 绿化养护周检表

项目	检查内容	检查结果	备注
草	生长是否良好		
	有无超长		
	有无杂草		
	有无外露黄土		
	是否干旱缺水		
绿 篱 花	生长是否良好		
	有无超长/修剪		
	是否干旱缺水		
乔 灌 木	生长是否良好		
	有无干枯枝叶		
	是否干旱缺水		
盆 栽	生长是否良好		
	有无干枯枝叶		
	是否干旱缺水		
植 保	有无虫害		
	有无病害		
其 他			
检查日期:		被检负责人确认:	

检查人:

10. 2. 10 消防巡查记录表

班次: 日期: 年 月 日

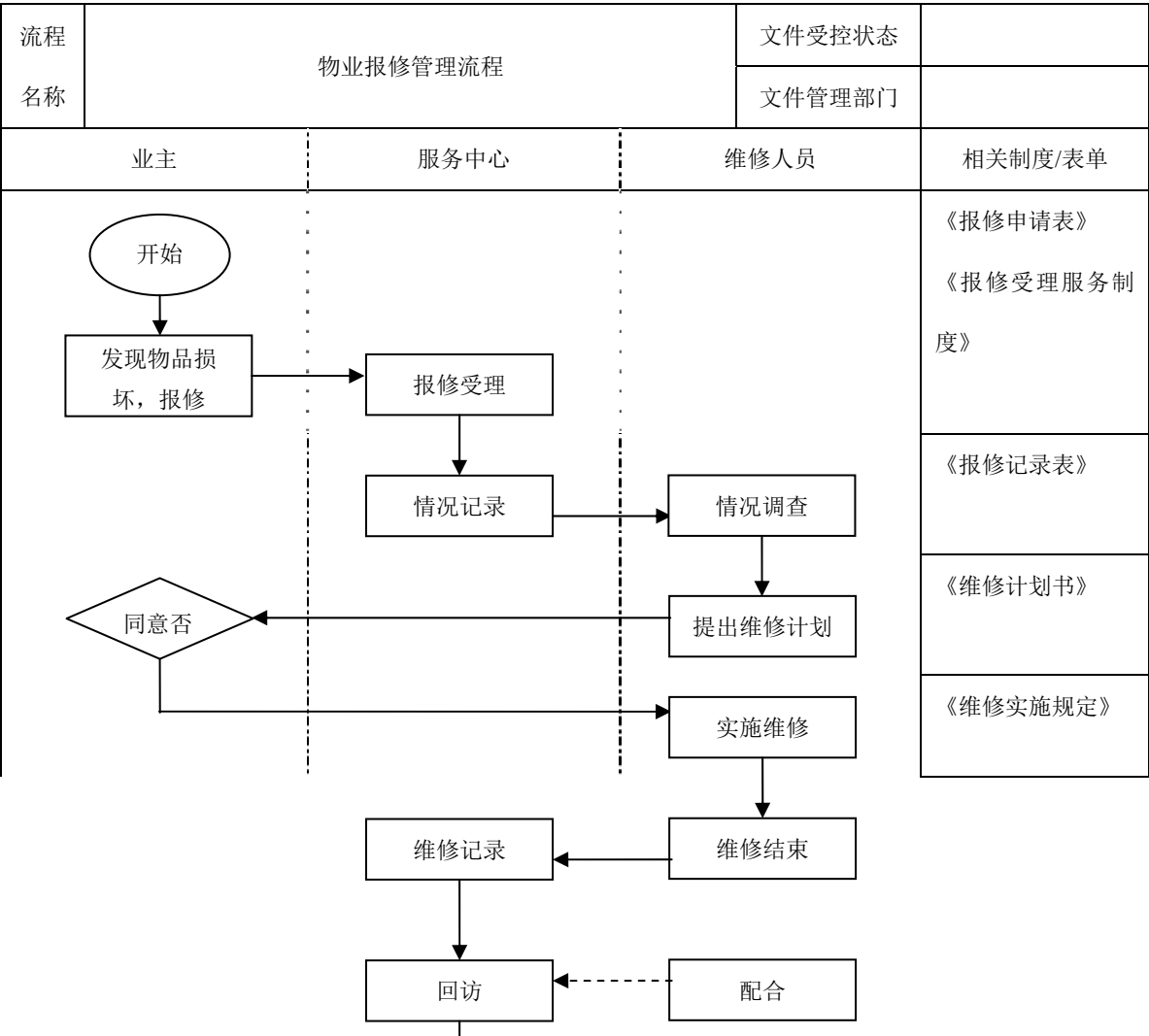
时间	地点	异常情况记录	处理措施	备注

主管：

制表：

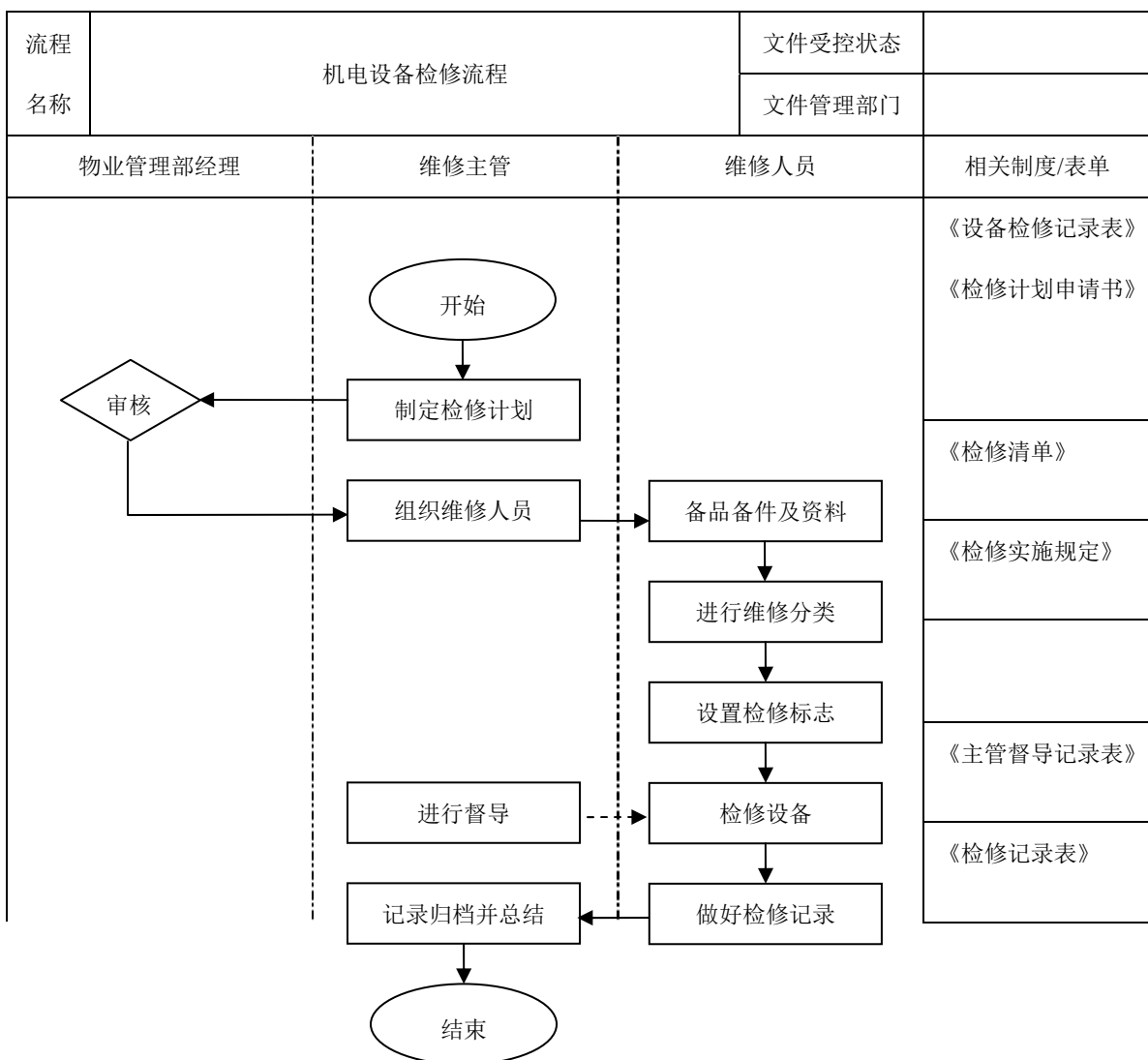
10. 3 物业管理工作流程

10. 3. 1 物业报修管理流程



					《维修记录表》
					《回访细则》 《回访记录表》
编制日期		审核日期		生效日期	

10. 3. 2 机电设备检修流程



编制日期		审核日期		生效日期	

10. 4 物业管理方案设计

10. 4. 1 设备维修养护方案

××企业物业管理部给排水设备维修养护方案

一、总则

为了保证给排水设施正常运行，提升物业服务水平，特制定本方案。

二、给排水设备养护

（一）水泵机组的维修养护

1. 水泵的维修养护

生活水泵、消防水泵、排污泵、潜水泵每半年进行一次全面养护。其养护内容如表 10-3 所示。

表 10-3 水泵养护内容表

检查项目	反映现象	应对措施
检查水泵轴承是否灵活	有阻滞现象	加注润滑油
	有异常摩擦声响	更换同型号规格轴承
	有卡住、碰撞现象	更换同规格水泵叶轮
	轴键槽损坏严重	更换同规格水泵轴
检查压盘根处	漏水成线	加压盘根，清洁水泵外表
	水泵脱漆或锈蚀严重	彻底铲除脱落层油漆，重新刷油漆
检查电动机与水泵弹性联轴器	有损坏	更换

组螺栓是否紧固	松弛	拧紧
---------	----	----

2. 控制柜的维修养护

维修组对控制柜每半年进行一次全面养护。维修养护内容包括以下几方面，如表 10-4 所示。

表 10-4 控制柜养护内容表

检查项目	反映现象	应对措施
所有元器件	有积尘、污物	清洁柜内所有元器件，清洁外壳
所有的接线头	锈蚀严重的接线头	更换
所有的线头的号码管	脱落	及时整改
交流接触器	表面有污物	清除灭弧罩内的碳化物和金属颗粒
复位弹簧	松动	拧紧所有紧固件
热继电器的绝缘盖板	有破损	更换
自动空气开关电阻	低于 $100\text{M}\Omega$	烘干
开关	出现卡位	触头表面清除干净
信号灯、指示灯	不正常指示	调整或更换

3. 电机的维修养护

维修人员应随时做好电机的保养工作，其保养内容包括以下项目。

- (1) 外观检查应整洁，铭牌完好，接地线连接良好。
- (2) 用摇表检测绝缘电阻，电阻应不低于 $0.5\text{M}\Omega$ ，否则应烘干处理。
- (3) 电机接线盒内三相导线及连接片应牢固紧密。
- (4) 电动机轴承有无阻滞或异常声响。
- (5) 电动机风叶有无碰壳现象，清洁外壳，外壳是否脱漆严重，若严重应重新油漆。

(二) 水池、水箱的维修养护

水池、水箱的维修养护每半年进行一次，若遇特殊情况可增加清洗次数，清洗程序如下。

1. 首先关闭进水总阀，关闭水箱之间的连通阀门，开启泄水阀，抽空水池、水箱中的水。
2. 泄水阀处于开启位置，用鼓风机向水池、水箱吹两个小时以上，排除水池、水箱中的有毒气体，吹进新鲜空气。
3. 用燃着的蜡烛放入池底进行检测，以确定空气是否充足。
4. 打开水池、水箱内照明设施或设临时照明。
5. 清洗人员进入水池、水箱后，对池壁、池底洗刷不少于三遍，并对管道、阀门、浮球按上述维修养护要求进行检修保养。

6. 清洗完毕后，排除污水，然后喷洒消毒药水。

7. 关闭泄水阀，注入清水。

三、给排水设备维修

（一）室内给排水设备设施维修程序

为了保证维修工作规范、合理及维修工作及时，室内维修应遵循以下程序。

1. 业主向服务中心申请。

2. 服务中心工作人员填写《报修登记表》。

3. 维修主管派工，并填写《派工单》。

4. 维修人员准备好工具，带上《派工单》上门维修，进门时，应首先出示工作牌，查看现场后，按企业规定的收费标准报价，经业主同意后维修。

5. 维修过程应遵守操作规程，注意安全。

6. 维修完毕后，请业主验收，验收后，请业主在《派工单》上写下意见，并签名。

7. 《派工单》一式三份，维修组、业主、服务中心各保留一份。

（二）室内维修服务标准

1. 维修时间

本企业对于室内维修时间做出如下承诺，具体细则如表 10-5 所示。

表 10-5 维修时间承诺明细表

类型	承诺事项	
到位时间	有提前预约	按业主制定时间到达
	无提前预约	30 分钟内到达
维修完成时间	小故障	30 分钟内完成修复
	一般故障	2 小时内完成修复
	较难故障	3 天内完成修复

2. 提供材料

维修过程中提供的材料应 100% 合格。

3. 服务态度

维修人员上门服务或接待业主的报修一定要热情、礼貌、举止言谈得体。

10. 4. 2 物业服务管理方案

××小区物业服务管理方案

一、总体规划

为了搞好××小区的物业管理服务，提升本企业物业管理水平，为业主营造一种舒适的居住环境，特制定本方案。

二、服务准则

（一）标准服务时间

周一至周日上午 8：00~下午 18：00。

（二）服务中心电话

物业管理部客户服务中心设有 24 小时值班服务专员，以便于为广大业主服务。服务电话如下。

1. 标准服务时间电话：×××××××。
2. 非标准服务时间电话：×××××××。

三、服务内容

（一）迁入手续办理

1. 业主持小区业主的《入住通知单》、《购房合同》到服务中心办理迁入手续。

- （1）按规定要求填写《入住登记表》。
- （2）按规定缴纳有关款项。
- （3）与服务中心工作人员共同办理入住前的楼宇、设备、设施查验手续。
- （4）办理物业移交手续，领取钥匙。

2. 业主应保证在搬家过程中服从辖区物业管理人员的指挥，按指定路径进出迁入地域，并注意遵守小区的公共秩序。

（二）房屋维修管理

1. 每年一次对房屋共用部位及共用设施设备进行安全普查，根据普查情况制订维修和管理计划，上报委托方并组织实施。

2. 对房屋共用部位进行日常管理和维修养护，保证房屋的使用功能和安全，杜绝事故的发生，有检修记录和保养记录。

3. 根据房屋实际使用年限，适时检查房屋共用部位的使用状况，需要维修，属于小修范围的，及时组织修复；属于大、中修范围或者需要更新改造的，向业主大会或者业主委员会提出报告与建议，按有关规定办理。

4. 每日巡查一次小区房屋单元门、楼梯通道以及其他共用部位的门窗、玻璃等，做好巡查记录，并及时维修养护。

5. 保持公共区域玻璃、门窗配件完好，开闭正常，需要维修的在两个工作日内完成；照明设施一般的故障（损坏的灯座、灯泡、开关等），在两天内安排修复完成，其他故障五个工作日内完成，保持 90%

的楼道照明灯具能正常使用；墙面、顶面粉刷层发现剥落或污损，应每个月集中安排一次修补、除污；步行梯、楼房散水等设施，保持基本完好和使用功能，需要维修的，每个月集中一次进行修补维修。

6. 按照政府有关规定，每年进行一次房屋避雷检测，符合避雷规范要求。

7. 对违反规划私搭乱建和擅自改变房屋用途的行为要及时告知与劝阻，并及时报告政府有关主管部门。

8. 小区主出入口设有小区平面示意图，主要路口设有路标。保持小区各组团、栋及单元（门）、户标志清晰。

（三）公共设施维护管理

1. 对共用设施设备进行日常管理和维修养护（依法应由专业部门负责的除外），共用设施设备能正常运行和使用，杜绝安全事故的发生。

2. 建立共用设施设备清册档案（或设备台账），有设施设备的运行、检查、维修、保养记录。

3. 有设施设备操作规程及保养规范，按操作规程及保养规范执行。

4. 对共用设施设备进行定期组织巡查，做好巡查记录，需要维修属于小修范围的，及时组织修复；属于大、中修范围或者需要更新改造的，向业主大会或业主委员会提出报告与建议，按有关规定办理。

5. 特种设施设备和测量仪表、仪器，按照政府有关规定，定期进行检验检测校准，符合相关规范。

6. 设备房保持整齐清洁，安全设施符合规范，无鼠害，无跑、冒、滴、漏现象，无堆积杂物；设备设施铭牌、标识规范、统一、完整；操作规程、维护规范、管理制度在明显位置做出标识；各类管线有分类标识和流向标识；各类记录本、登记本（运行、维修、保养、交接班等）齐全，记录完整；监控记录可保存 15 天，并能正常回放。

7. 对小区内变压器、高层屋面、有安全隐患的健身设施、车库限高、区内道路限速、燃气调压站（箱）、水系沿岸等危及人身安全的部位设置明显警示标志和防范措施；对可能发生的各种突发设备故障有应急预案。

8. 公共区域内的雨水、污水管道每年检查、疏通一次；雨水、污水井每半年检查、清掏一次；雨水、污水管道及井发生堵塞时应及时疏通；化粪池每年至少清掏一次，每季度检查一次，防止外溢。

9. 建立设备设施巡视制度，有专人巡视，配电室、排污泵等每日巡视至少两次，有巡视记录。锅炉房、热力站、空调机房、高压配电室、中控室等有专人 24 小时值守，值守人员每班工作时间不超过八小时。

10. 每日对园区路面、景观、小品、围墙（护栏）、窨井、健身设施、儿童娱乐设施、照明设施、门禁、周界报警监视系统等巡视一次。设施设备能正常使用，无安全隐患。

11. 设立日常消耗物料、备件仓库，保证日常维修的及时性。仓库有完善的管理制度，专人管理，物品分类码放。

12. 使用中水系统的，确保水质达到国家中水水质标准。

13. 保证载人电梯日夜 24 小时正常运行。

14. 消防设施设备完好，可随时启用，消防通道畅通。

15. 小区主要道路及停车场交通标志齐全。

16. 路灯、楼道灯完好率不低于 95%。

（四）公共秩序管理

1. 小区出入口 24 小时值勤，进入楼幢门厅刷卡。

2. 实行封闭式管理，出入口有专人 24 小时值守，对访客出入进行登记管理，阻止小商小贩进入小区。
在有可能危及人身安全处有明显标志。

3. 园区和楼内巡视。园区巡视白天三次、夜间四次，楼内巡视每天两次，夜间需两人同时巡视。巡视有计划、巡视路线图、巡视项目内容、要求及记录。

4. 门岗及巡视服务人员，形象端正、着装整齐干净、举止规范、语言礼貌、连续上岗时间不超过四小时；门岗服务设施完好、标识醒目；有服务操作细则。

5. 监视控制中心设专人 24 小时值班，负责小区监控的值守，处理各类报警和异常信息，每人每班工作时间不能超过八小时。监视控制中心各类制度在明显位置做到标识。

6. 有机动车辆和非机动车的行驶方向、限速标识，交通指示标识应规范、清晰，对进出小区的车辆进行引导，车辆有序通行、停放。

7. 突发事件发生时及时报告政府有关部门，并设专人保护现场，配合公安等部门进行处理。

8. 对火灾、治安、公共卫生等突发事件制定应急预案，事发时及时报告业主委员会和有关部门，并协助采取相应措施。

9. 对小区内高空抛物坠物、台风、火患等公共安全隐患做到及时公示，警示注意事项，共同做好安全防范工作。

10. 对监控中心按责严密监视，发现问题立即发出预警报告，及时处理。日常摄像下载备份规定保留一周。

（五）清洁服务

1. 在各楼层和各门厅口设置垃圾桶、果壳箱，每日清理、集送两次。集中的垃圾尽快外送，每日不少于两次，做到生活垃圾日产日清。

2. 小区道路、广场、停车场等每日清扫两次；门厅、电梯厅、楼道每日清扫一次，每周拖洗一次；电梯门、地板及周身每天清扫抹擦一次；人行楼梯及扶手每周清扫、抹擦两次；共用部位门、窗、不锈钢扶栏、用户信箱等每周抹擦一次；公用部位照明灯罩、消防水带箱、灭火器每月抹擦一次；小区范围内绿化带（及附属物）每天清扫一次；休闲区亭廊、桌凳、木栏杆每半月抹擦一次；路灯每月抹擦一次。

3. 区内公共雨、污水管道每年疏通一次；雨、污水井每月检查一次，并视检查情况及时清掏；化粪池每两个月检查一次，每年清掏一次，发现异常及时清掏。

4. 二次供水水箱按规定半年清洗一次，定时巡查，定时化验，水质符合卫生要求。

5. 根据实际情况定期进行消毒和灭虫除害。

（六）绿化养护管理

1. 雇请专业人员实施绿化养护管理。

2. 对草坪、花卉、绿篱、树木定期进行修剪、养护。

3. 对水池进行定期检查，每星期打捞一次飘浮物及沉淀物，每半年清除池底污泥、换水一次。

4. 定期清除绿地杂草、杂物。

5. 适时组织浇灌、施肥和松土，做好防涝、防冻。

6. 适时喷洒药物，预防病虫害。

四、服务评估

1. 定期评估

服务中心客户主管根据业户反映制订定期检查计划，会同维修人员、秩序管理人员及环境卫生人员每月×日定期在小区内进行服务检查，以评估服务效果。

2. 临时检查

总经理或其他高层领导认为有必要进行服务检查时，可以由服务中心具体组织实施，其他部门共同参加对小区物业服务进行临时检查，以评估其服务效果。

10. 4. 3 保洁工作应急预案

保洁工作应急预案

一、目的

对影响住宅区环境卫生的意外情况制定应急处理措施，为业户提供始终如一的清洁服务。

二、适用范围

住宅区出现的突发性火灾，污雨水井、管道、化粪池严重堵塞，暴风雨，户外施工，新入住小区业主

装修等现象。

三、应急措施

（一）发生火灾后

1. 救灾结束后，保洁班长组织全体保洁员参加清理现场的工作。
2. 用垃圾车清运火灾残留物，打扫地面。
3. 打扫地面积水，用拖把拖抹。
4. 检查户外周围区域，如有残留杂物一并清运、打扫。

（二）污雨水井、管道、化粪池堵塞，污水外溢

1. 维修工迅速赶到现场，进行疏通，防止污水外溢造成不良影响。
2. 该责任区清洁员将垃圾车、扫把等工具拿到故障点，协助维修工处理。
3. 将从污雨水井、管、池中捞起的污垢、杂物直接装上垃圾车，避免造成二次污染。
4. 疏通后，保洁人员迅速打扫地面被污染处，并接水管或用桶提水清洗地面，直到目视无污物。

（三）发生暴风雨后

1. 暴风雨后，保洁人员及时清扫各责任区内所有地面上的垃圾袋、纸屑、树叶、泥、石子及其他杂物。
2. 发生塌陷或大量泥沙溃至路面、绿地时，保洁人员应协助物业管理人员检修，及时清运、打扫。
3. 保洁人员查看各责任区内污、雨排水是否畅通。如发生外溢，及时报告物业管理部处理。

（四）户外施工后

1. 在小区设施维修以及供水、供电、煤气管道、通信设施等项目施工中，保洁人员要配合做好场地周围的清洁工作。
2. 及时清理业户搬家时遗弃的杂物，并清扫场地。

（五）新入住装修期

各责任区保洁人员要加强保洁，及时清扫装修垃圾清运后的场地，必要时协助业户或物业管理部将垃圾及时装车清运。

（六）梅雨天气

梅雨季节，大理石、瓷砖地面和墙面很容易出现反潮现象，造成地面积水、墙皮剥落、电器感应开关自动导通等现象。

1. 在大堂等人员出入频繁的地方放置指示牌，提醒客人“小心滑倒”。
2. 加快工作速度，保洁班长要加强现场检查指导，合理调配人员，及时清干地面、墙面水迹。
3. 若反潮现象比较严重，应在大堂铺设一条防滑地毯，并用大块的海绵吸干地面、墙面、电梯门上的积水。

4. 仓库内配好干拖把、海绵、地毯、毛巾和指示牌。
5. 安全注意事项：梅雨天气作业宜穿胶鞋，不宜穿着塑料硬底鞋以防滑倒。

（七）暴风雨天气

1. 保洁班长勤巡查、督导各岗位保洁人员的工作，加强与其他部门的协调联系工作。
2. 天台、裙楼平台的明暗沟渠、地漏由保洁班长派专人检查，特别在风雨来临前要巡查，如有堵塞及时疏通。
3. 检查雨、污水井，增加清理次数，确保畅通无阻。
4. 各岗位保洁人员配合保安员关好各楼层的门窗，防止风雨刮进楼内，淋湿墙面、地面及打碎玻璃。
5. 仓库内备好雨衣、雨靴、铁勾、竹片、手电筒等，做到有备无患。
6. 安全注意事项：暴风暴雨天气要注意高空坠物。

四、安全注意事项

1. 清理火灾场地时，应经消防部门同意后方可进行。
2. 遇台风时，清洁员不要冒险作业，以防止发生意外。

第 11 章 装饰管理

11. 1 装饰管理制度设计

11. 1. 1 装饰工程质量管理制

制度 名称	××企业装饰工程质量管理制			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 目的和范围</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>通过对装饰工程的质量控制，保证装饰工程的质量目标顺利实现。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于企业对装饰工程建设项目的质量控制。</p>					

第二章 质量方针和目标

第3条 质量方针

一流的施工，一流的管理，充分体现设计思想，达到一流水平。

第4条 工程质量目标

分项工程 100%达到优良，100%按图施工，100%执行合同条款，100%做好竣工后的服务，确保达到市优工程。

第三章 质量保证

第5条 装饰管理部经理对工程质量全面负责，装饰设计主管负责设计阶段的质量控制，施工主管具体负责施工质量。

第6条 施工人员应认真做好质量自检、互检及工序交接检查，做好《施工岗位责任记录》和《施工原始记录》，记录数据要做到真实、全面、及时。

第7条 各负责人员必须坚持参加工程质量的验收工作，对在检查中发现的违反施工程序、规划、规程现象，质量不合格的项目和事故苗头等应逐项记录，同时及时研究制定处理方案。

第8条 进行施工质量教育，施工主管对每批进场作业的施工人员进行质量教育，让每个施工人员明确质量标准，使全员在头脑中牢牢树立“精品”的质量观。

第9条 确立图纸“三交底”的施工准备工作。在区域操作前，施工主管向施工工长做详细的图纸工艺要求、质量要求交底；工序开始前工长向班组长做详尽的图纸、施工方法、质量标准的交底；作业开始前班长向班组成员做具体的操作方法、工具使用、质量要求的详细交底，务求每位施工工人对其作业的工程项目了然于胸。

第10条 每天召开质量管理例会，检查当天的工程质量情况，交待下一工作日要特别注意的质量管理事项和质量活动，必要时邀请监理工程师参加。

第11条 每道工序在完工后都必须有质检人员的认可意见，否则，不准进入下一道工序。

第四章 装饰设计阶段的质量控制

第12条 装饰设计师必须按照客户的要求进行设计，如果发生设计更正要及时与客户进行沟通。

第13条 装饰设计师须要求客户提供尽可能详细的前期资料。

第14条 装饰设计师根据客户的要求要至少提供两套以上的设计方案。

第15条 设计师要按照国家的技术规范进行设计，并且技术深度应满足施工要求。

第五章 施工阶段的质量控制

第16条 开工前检查

目的是检查是否具备开工条件，开工后能否连续正常施工，能否保证工程质量。

第 17 条 工序交接检查

对于重要的工序或对工程质量有重大影响的工序，在自检、互检的基础上，还要组织专职人员进行工序交接检查。

第 18 条 隐蔽工程检查

凡是隐蔽工程均应检查认证后方能掩盖。

第 19 条 停工后复工前的检查

因处理质量问题或某种原因停工后需复工的，亦应经检查认可后方能复工。

第 20 条 分项、分部工程完工后，应经检查认可，签署验收记录后，才允许进行下一工程项目施工。

第 21 条 成品保护。施工人员应做好已完成装饰工程的保护工作，减少不必要的重复工作。

第六章 装饰材料设备的质量控制

第 22 条 装饰工程一般所涉及的材料品种较多，所确定的材料的规格、品种、制作应符合设计图纸和施工验收规范的要求，特别是要求满足国家相关规定的要求，使用达到绿色环保标准的材料。

第 23 条 对于材料的确定控制方面，采用材料看样定板的方法进行确定，所需的材料必须经施工主管推荐，由监理工程师对材料质量进行确认。

第 24 条 装饰施工机械设备的投入应能满足施工进度及质量要求。

第 25 条 装饰施工人员必须包括各工种人员，对各工种大工与小工的比例做一定的限制，特种工还要持证上岗，主要工作一定要由技术熟练的技术工人把关。

第 26 条 测量、检测、试验仪器设备，除精度、性能需满足工程要求外，还需获得相关部门的校验认可。

第七章 附则

第 27 条 本制度由装饰管理部负责制定、解释及修改。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11. 1. 2 装饰工程安全管理制度

制度 名称	装饰工程安全管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第一章 目标管理					
第 1 条 坚持“安全第一、预防为主”的方针和“管理生产必须管安全”的原则，建立健全和落实各					

级部门的安全生产责任制度。

第2条 制定安全目标，将安全生产责任分解后落实到人，定期考核。

第二章 组织管理

第3条 成立由装饰管理部安全生产负责人为首，各施工单位安全生产负责人参加的“安全生产管理委员会”，组织领导施工现场的安全生产管理工作。

第4条 装饰管理部主要负责人与各施工单位负责人签订安全生产责任状，使安全生产工作责任到人，层层负责。

第5条 半月召开一次“安全生产管理委员会”工作例会，总结前一阶段的安全生产情况，布置下一阶段的安全生产工作。

第6条 各分包施工单位在组织施工中，必须保证如果有本单位施工人员施工作业就必须有本单位领导在现场值班，不得空岗、失控。

第7条 严格执行施工现场安全生产管理的技术方案和措施，在执行中发现问题应及时向有关部门汇报。更改方案和措施时，应经原设计方案的主管审批签字后实施，任何人不得擅自更改方案和措施。

第8条 建立并执行安全生产技术交底制度。工程开工前，编制《施工组织方案》中应有专项的安全管理内容，并制定有针对性的安全生产技术措施，用书面形式逐级进行安全技术交底。

第9条 建立机械设备、临电设施和各类脚手架工程设置完成后的验收制度。未经过验收和验收不合格的严禁使用。

第三章 施工现场管理

第10条 进入施工现场的人员必须按规定戴安全帽，并系下颌带。戴安全帽不系下颌带视同违章。

第11条 凡从事2米以上无法采用可靠防护设施的高处作业人员必须系安全带。安全带应高挂低用，不得低挂高用，操作中应防止摆动碰撞，避免意外事故发生。

第12条 参加现场施工的所有特殊工种人员必须持证上岗，并复印证件报装饰管理部备案。

第13条 管理者不得随意指挥，操作者不得随意作业，抵制随意指挥，制止他人随意作业。

第14条 施工现场各类标牌和警示标志齐全醒目。

第15条 每月定期由总经理或装饰管理部经理组织各部门对施工现场进行安全生产检查。

第16条 对采取新工艺、特殊结构的工程，都必须先进行操作方法和安全教育，才能上岗操作。

第四章 临时用电管理

第17条 施工用电必须符合用电操作规程，对现场的各种线路和设施进行定期或不定期抽查，并将检查、抽查记录存档。

第18条 施工机具、车辆及人员应与内、外电路保持安全距离。达不到规范规定的最小距离时，必

须采用可靠的防护措施。

第 19 条 各种高大设施必须按规定装设避雷装置。

第 20 条 电动工具的使用应符合国家标准的有关规定。工具的电源线、插头和插座应保持完好，电源线不得任意接长和调换，工具的外绝缘应完好无损，维修和保管工作应由专人负责。

第五章 附则

第 21 条 本制度由装饰管理部负责制定、解释及修改。

第 22 条 本制度自××××年××月××日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11. 2 装饰管理操作工具

11. 2. 1 装饰工程项目计价表

工程名称：

第 页 共 页

序号	项目 编码	项目 名称	计量 单位	工程数 量	综合单价组成				金额（元）		材料及工 艺 说明
					人工费	材料费	机械 使用费	管理费	综合单 价	合 价	
合计											

11. 2. 2 装饰施工进度计划表

装饰工程项目名称	完成时间（ 年 月~ 年 月）			
	月	月	月	月
门窗制作、安装				

内墙抹灰				
外墙抹灰				
油漆粉刷				
外墙喷涂				
其他				

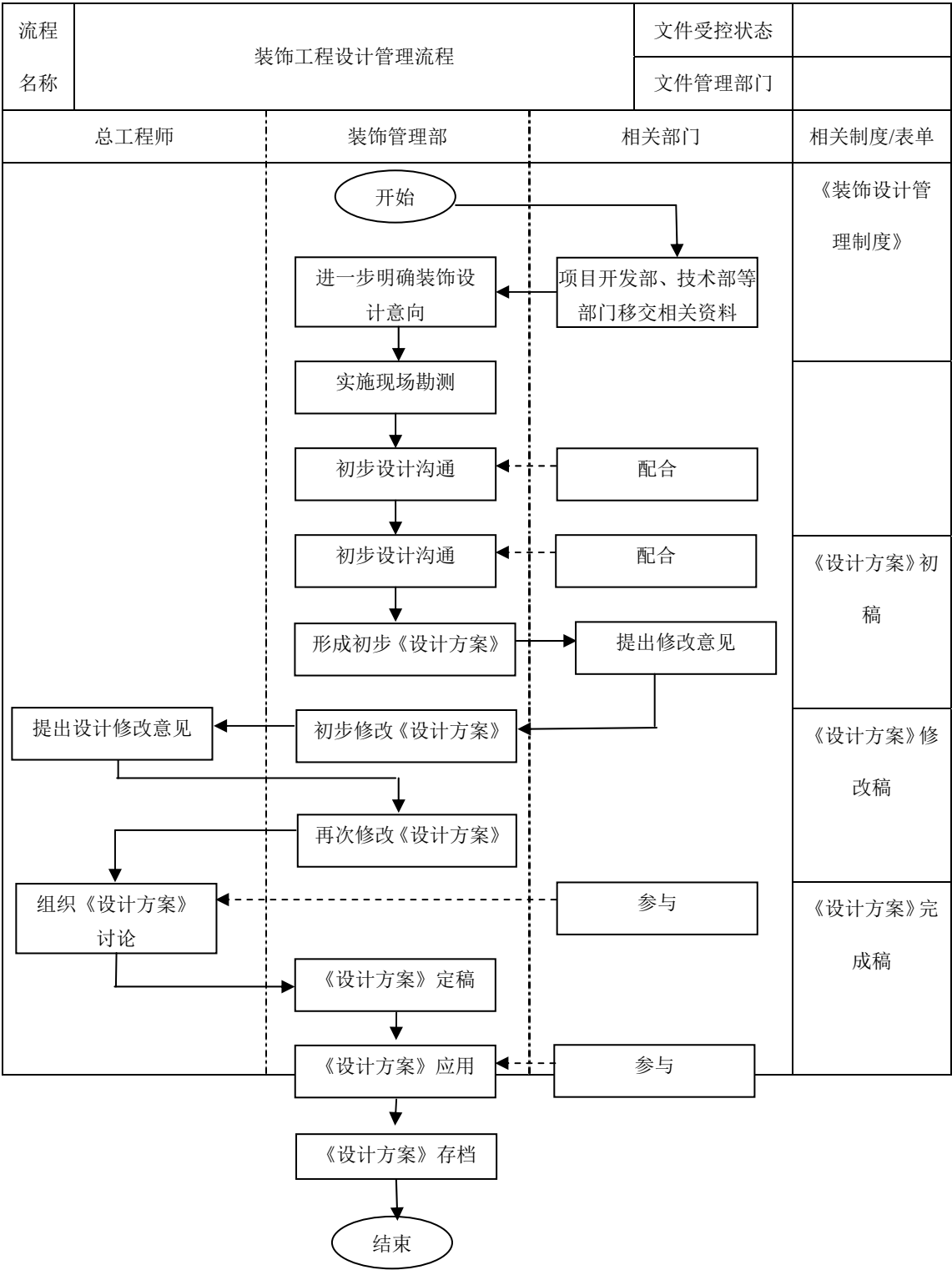
11. 2. 3 现场质量检查记录表

开工日期：

工程名称					
建设单位			项目负责人		
设计单位			项目负责人		
监理单位			总监理工程师		
施工单位		项目主管		项目技术负责人	
序号	项目		内容		
1	现场质量管理制度				
2	质量责任制				
3	主要专业工种操作上岗证书				
4	分包资质与对分包单位的管理制度				
5	施工图审查情况				
6	施工组织设计、施工方案及审批				
7	施工技术标准				
8	工程质量检验制度				
9	现场材料、设备存放与管理				
检查结论	<div>检查人：</div> <div>年 月 日</div>				

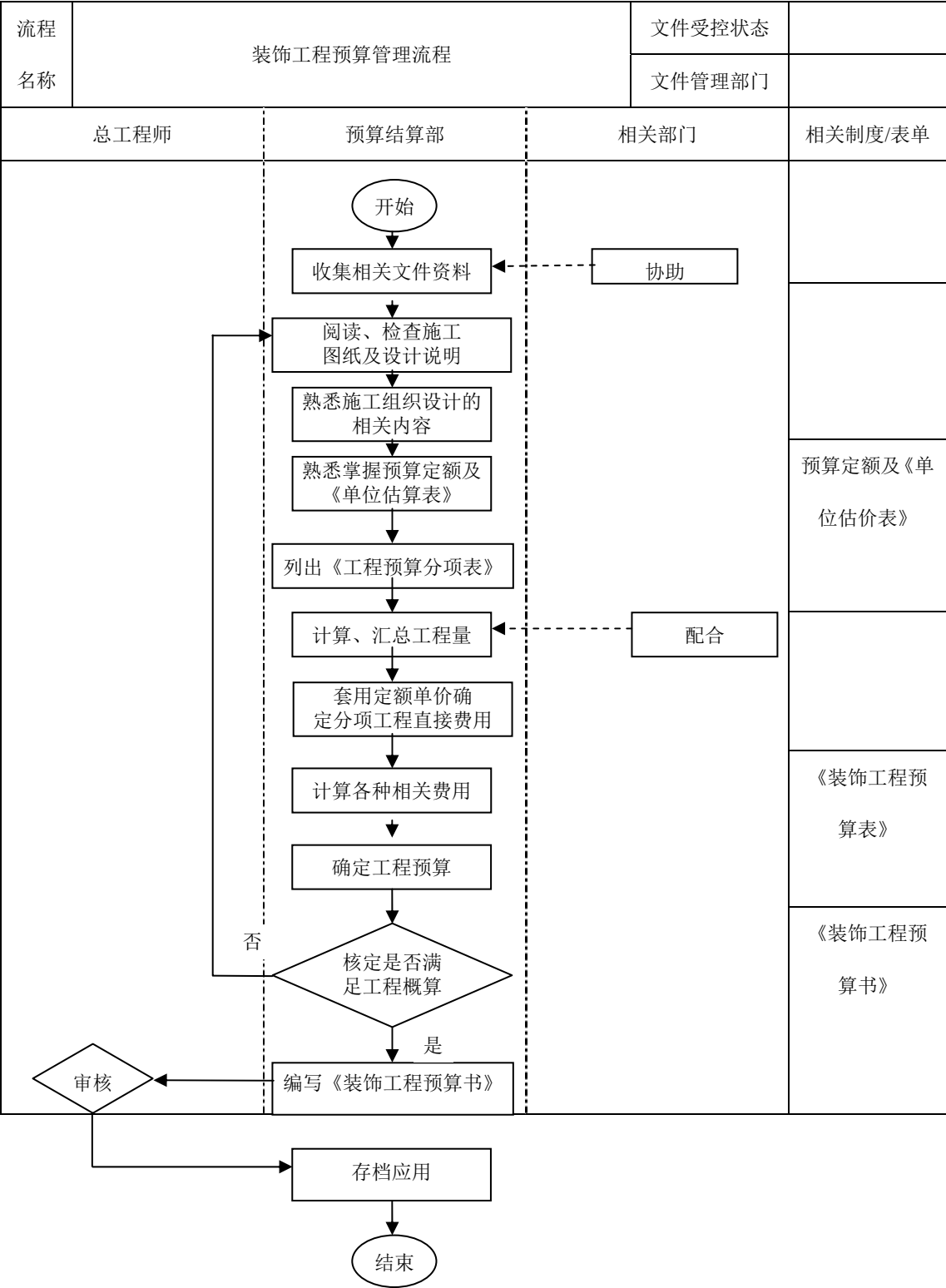
11. 3 装饰管理工作流程

11. 3. 1 装饰工程设计管理流程



编制日期		审核日期		生效日期	

11. 3. 2 装饰工程预算管理流程



<div style="display: flex; justify-content: space-between; height: 100px;"> <div style="width: 30%;"></div> <div style="width: 30%;"></div> <div style="width: 30%;"></div> </div>					
编制日期		审核日期		生效日期	

11. 4 装饰管理方案设计

11. 4. 1 装饰工程造价控制方案

××项目装饰工程造价控制方案

为控制装饰工程造价，企业组成以装饰管理部经理为负责人，由设计师、工程预算主管和施工主管组成的成本管理领导小组，有针对性地制定本方案，以达到控制造价的目的。

一、强化技术管理

（一）管理装饰工程施工图

1. 注意施工图的图示尺寸、位置与其他安装工程的终端设备位置的匹配、吻合以及所标尺寸的准确性。
2. 如发现问题，可用文字和图纸通知业主及设计单位加以确认，将问题消灭在图纸阶段。
3. 施工主管要对设计图纸进行认真审核，在不影响质量和设计要求的前提下，建议改变不合理的设计，节约原材料。

（二）在进场施工放线阶段

1. 结合实际放线，再进行一次内部图纸会审，特别注意图纸尺寸与放线尺寸的差异，发现问题及时处理。
2. 在放线过程中如发现其他专业施工遗留的影响装饰施工的问题，一定要及时通知业主或监理，在获得施工签证后才准予施工。

（三）结合图纸会审，尽早确认材料产地、品种、价格。坚决执行样板、价格、规格三确认的原则，实行封样板、定价格、明规格后再下《采购单》的制度，防止因为材料与业主要求不符而造成损失。

（四）重要工艺品、半成品的加工制作，必须出详图，防止修改。

二、加强材料管理

1. 尽量减少中间环节，采取直接进货的渠道

对成批量材料尽量绕过中间商，直接从厂家订货，特别是进口材料。

2. 重点批量材料采用招标式采购，具体招标措施由材料设备部负责制定。

3. 成品、半成品、艺术加工产品采用大样图与各项技术要求相结合的下单采购制度，保证符合产品质量、花色的标准。

4. 采用集中采购的原则

尽量减少采购次数，降低采购成本。要求材料与工程密切配合，对各种辅材尽可能地进行细致计算，分类分规格集中采购。

5. 在施工过程中，对异型材料进行成套加工，降低采购成本。

6. 材料实行批量采购后，尽量采用集装箱门对门的运输系统。要求材料设备部准确计算装箱措施，充分利用运力，减少运输成本。

7. 合理安排材料入场计划，提出详细的《资料开料单》、《下料单》，按图下料减少损耗。

8. 加强装卸过程的全程管理，要求采购员全程跟踪，保证运输质量。

9. 在现场施工的过程中，对下脚料、余料及时进行回收和利用。

10. 分类保管，建立健全材料出入库制度，加强保管及采取保管中的防火、防水、防盗、防人为损失措施。

三、加强施工管理

1. 施工主管要制订详细的用工计划，并布置好各专业工种的施工配合与衔接，防止发生误工、窝工、停工待料等现象，减少工时损失，努力提高工作效率。

2. 装饰施工主管必须合理安排工序，协调好各工种的关系，减少不必要的返工。

3. 抓好各专业工种的自检、互检、交接检工作，不要把隐患留给下一工序，消灭退工现象。

4. 加强施工全过程的质量管理，发现问题及时处理，防止返修现象出现。

5. 教育工人做到精心选料、科学用料，必要时加以明确的交底，对剩余材料及时组织回收，做到工完场清。

6. 加强成品保护，防止二次维修费用的发生。

7. 在施工过程中注意推广新技术、新工艺，以提高施工效率，降低施工成本。

四、加强财务预算核算管理

1. 深化预算管理，在工程预算的基础上，编制分部分项工程实际施工预算，作为控制成本的基本数据。超出预算的项目在不分析明确原因之前，财务部有权加以控制。

2. 加强对生产过程中预算资料的收集整理。

3. 财务加强付款再审工作，对重大支出，必须由装饰管理部经理审核，经总经理批准后再予以支出。

4. 在施工过程中，要以每十天为一周期，对工程量及材料使用情况进行成本控制核算，一旦发现异常

及时通过装饰管理部经理进行纠正。

11. 4. 2 装饰工程施工管理方案

××项目装饰工程施工方案

一、总体规划

（一）项目工期

本项目计划工期为××天，计划××××年××月××日开工至××××年××月××日正式竣工。

（二）质量目标

各分部分项工程一次交验合格率达到 100%，各分部分项工程优良率达到 90%以上，整体工程一次验收达到优良工程。

（三）安全目标

轻伤频率控制在 0.3%以下，重大伤亡事故为 0，重大机械设备事故为 0，设备良好率达到 90%以上，现场安全施工管理 100%达标。

（四）技术难点

根据本工程特点，重点攻克以下两项技术难点

1. 交叉作业中的成品保护问题。
2. 保证周围人群的正常生活环境，减少噪音、污染，处理好安全、消防等问题。

二、工程概况

（略）

三、施工部署

本工程的总体部署是按客户的要求及工程特点等要素在确保交工验收日期和争创优良工程的目标前提下制定的。

（一）组织施工的主导思想

“一流的设计，一流的施工，一流的管理”是我们的信念和追求，“安全第一、质量第一”是装饰管理部的行动指南。

（二）施工班次

本工程各工种均实行八小时工作制的班次，分项完成后及时补休。

（三）施工顺序

施工放线、基底验收；先顶后墙、地；水、电先行，木、瓦跟进，成品安装。确保后道工序不损坏前道工序。

（四）仓库管理

1. 仓库管理人员对入库物资必须严格办理验收手续，做到五不收：手续不清不收；数量不够不收；规格不符不收；质量不好不收；证书不齐不收。
2. 严格把好材料、物资验收关。凡进库物资必须凭《检验报告单》、《合格证》及准用证，按品种、规格、型号、数量进行验收，并根据用途分类堆放，妥善保管及做好标识。
3. 严格执行领发签证制度。做到收发手续完备，实行日清、月结、季盘点，做到账物相符、账表相符。凡借用工具一律办理签名借用手续，坚持执行损坏照价赔偿制度。
4. 熟悉各类物资的性质及用途，尤其是危险品保管领用工作，确保危险品仓库安全。

（五）施工现场准备工作计划

施工现场各项准备计划如表 11-1 所示。

表 11-1 施工现场准备工作计划表

序号	准备工作内容	要求	起止日期
1	施工办公室		×月×日~×月×日
2	材料库房		×月×日~×月×日
3	施工用电	从总配电室引至各装修楼层	×月×日~×月×日
4	施工用水		×月×日~×月×日
5	灭火器、消防桶	每层楼梯间设置	×月×日~×月×日
6	基底验收	水平轴线垂直经纬四线测量	×月×日~×月×日

四、施工计划

（一）施工总平面图、施工进度网络图

（略）

（二）主要材料计划

（略）

（三）机具计划（不含耗品材料）

装饰施工过程中所需机具如表 11-2 所示。

表 11-2 机具需求计划表

名称	规格型号	定额率或容量	数量	工种	备注
砂浆搅拌机	×××	××KW	××		
手推车			××		
电焊机	×××		××		

电锤	×××	××kW	××		
角磨机	×××	××kW	××		
手电钻	×××	××kW	××		
冲击钻	×××	××kW	××		
射钉枪	×××		××		
空气压缩机	×××	××kW	××		
空气钉枪	×××		××		
手提式电刨	×××	××kW	××		
手提式电圆锯	×××	××kW	××		
修边机	×××	××kW	××		
曲线锯	×××	××kW	××		
台钻	×××	××kW	××		
手提石材切割机	×××	××kW	××		
砂轮切割机	×××	××kW	××		
石材切割机	×××	××kW	××		

（四）劳力计划

装饰施工过程中所需劳力计划如表 11-3 所示。

表 11-3 劳力需求计划表

序号	01	02	03	04	05	06	07	08
工种名称	木工	瓦工	油工	电工	水工	焊工	架工	力工
人数	××	××	××	××	××	××	××	××
进场时间								

（五）施工用电规划

1. 项目部总变配电室设在一层××号房，设总配电柜一个。
2. 配电箱设在每层西侧电梯前室和南侧楼梯处。

（六）施工阶段及施工段的划分

1. 施工阶段的划分

根据本项目的特点，可以将施工过程划分成四个施工阶段，每一阶段的工作内容如表 11-4 所示。

表 11-4 施工阶段划分表

施工阶段	工作内容
测量阶段	搭建临时拆除，外运碴土，测量，放线，实测结果提供给设计师进行图纸修改

基层施工阶段	所有天花板、墙、柱、固定家具的基层及骨架结构，强电、弱电系统的隐蔽工程 安装
预制品、 半成品加工阶段	此阶段作为安装项目施工的穿插间隔，在安装项目制作安装及隐蔽施工验收时，从事预制品、 半成品加工
饰面阶段	全面进入装饰施工

2. 施工段的划分

根据本项目的特点，可以将施工任务划分成如下几个施工段，具体装饰内容如表 11-5 所示。

表 11-5 施工段划分表

施工段	装修内容
一	1. 1~4 层后勤区（不含各类厨房） （1）1 层空调机房、库房、垃圾间、值班室、变配电室、公共走廊 （2）层空调机房、库房、公共走廊 （3）层空调机房、库房、办公室、家具库、器皿库、公共走廊 （4）层空调机房、员工宿舍、公共走廊 2. 1~4 层各楼梯间
二	1. 1 层中餐厅、中餐包房、风味餐厅、旋转门厅、滚梯周边 2. 1 层厨房、面包房、冷菜间、烧腊间、洗碗间、干货库、酒水库 3. 2 层中餐包房、滚梯周边，2 层配餐间，包房区公共走廊
三	1. 2 层男女洗浴、休息大厅、泵房、浴区公共走廊、滚梯周边 2. 3 层游泳馆、休息厅、贵宾室、贵宾餐厅、会议室 3. 1~4 层各公共卫生间

第 12 章 财务管理

12. 1 财务管理制度设计

12. 1. 1 企业存货管理制度

制度名称	企业存货管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第一章 总则

第1条 目的

为了规范存货管理，节约存货管理费用，特制定本制度。

第2条 管理范围

包括企业临时出租房、周转房以及在建工程、周转材料、低值易耗品等。

第二章 工程物资的管理

第3条 工程物资的采购

(1) 工程物资的采购，根据工程计划和预算，编制总体采购计划，报企业领导审核后执行。

(2) 每月初，有关部门根据年度计划、上月工程物资的实际消耗情况、工程进度变化情况及合理的需要量制订月度采购计划，严禁无计划盲目采购。

(3) 工程物资的采购必须由专人负责，采购员应根据经审核过的计划及采购清单实施采购。

第4条 工程物资的入库

(1) 工程物资购进后，必须认真验收，严把质量关、价格关、数量关，经检验质量合格、数量无误后，方能办理入库手续。

(2) 工程物资入库验收时，发现采购不合格或不符合要求的，由采购人员直接负责；验收入库后发现问题的，由保管员负责。

(3) 工程物资验收时发现短缺、毁损等数量、质量上的问题时，应查明原因，落实责任，其中应由运输部门负责的，要填制《工程物资短缺毁损清单》，由运输部门鉴证后，连同工程物资一并送交仓库。对于数量尚未点清、验质尚无结果的工程物资应单独保管，不得领用。

(4) 工程物资经验收后，保管员应填制《收料单》，一式三联，第一联材料采购部留存，用以考核工程物资采购计划的执行情况，第二联随同发票送交财务管理部门报账，第三联仓库留存。

(5) 采购人员向财务管理部门报账时，原始单据和入库手续必须齐全，否则财务人员有权拒绝报账。

第5条 工程物资的领用

(1) 工程物资的领用必须按《领料单》的要求严格填写，《领料单》如有缺项，保管员有权拒绝发货，仓库材料核算人员有权拒绝受理，并通知领用人补填完整。

(2) 领料批准的权限按各级领导的审批权规定办理。

第6条 工程物资的库存管理

(1) 仓库必须建立收、发、退料责任制，严格执行验收，规范计量工具、量尺过磅、点数、估堆、验质、上架、入库、立卡等管理制度，做到账账相符、账实相符、账证相符。

(2) 建立工程物资管理台账，进行数量、金额核算，设立核算人员，认真填写收、发、退料凭证，做

到真实可靠。

(3) 仓库根据收、发、退料单登记材料明细账，并于月底报送财务管理部门，与财务管理部门核对无误。

第 7 条 工程物资的盘点清查制度

(1) 为了不影响财务核算工作，仓库应在每月 25 日结账，编报《工程物资变动表》、《支出清单》并附收、发、退料凭单及时送交财务管理部门。每月 25 日结账时，要做好收、支、结存的盘点工作，核对库存数，从量上查明盘盈、盘亏数，报送财务管理部门。

(2) 建立工程物资定期清查制度，采用实地盘点的方法，用点数、过磅或测量等方法点清数量。盘点后，编制《库存物资盘点表》，将仓库工程物资卡片所列的结存数和盘点的实有数核对，对于账实不符的材料，应切实查明原因，分清责任。工程物资要求每季度清查一次。

(3) 财务必须认真做好原始凭证的审核工作，合理组织工程物资的总分类核算和明细分类核算，做到账账相符、账证相符、账实相符，保证账、卡、物、资金四相等。

(4) 做好工程物资的索赔工作。

第 8 条 工程物资的稽核

(1) 财务管理部应设置专职的审计人员（在企业的中、远期规划中，视企业的发展状况，成立独立的内部审计机构），对工程物资业务进行核查，对工程物资资金的利用效益进行分析。

(2) 审计人员应参与工程物资的盘点，现场观察存货的流动与控制。在调查过程中，还应听取生产技术人员、工程师及有关专家的意见。因为有些工程物资的专业技术性强，不了解这些情况，就很难对工程物资的内部控制制度做出判断。

(3) 工程物资资金利用效益的考核是通过对材料会计核算反映的存货资金使用情况计算、检查、分析（如计算工程物资周转率、周转天数等指标），以加强工程物资的管理，合理使用资金，加速资金周转，提高资金利用率。

第三章 低值易耗品管理

第 9 条 根据企业的情况，规定××元以下、使用年限较短、不作为固定资产核算的各种用具、物品以及在经营中使用的包装物、周转材料等，为低值易耗品。

第 10 条 低值易耗品在购买之前应根据需要填写购买《申请单》，经有关部门审核，企业领导批准后，方能选购。一次性购买低值易耗品金额在五万元以下的，由申请部门的部门经理同意、归口管理部门审核，主管副总经理审批；一次性购买低值易耗品金额在五万元以上的，由申请部门的部门经理同意、归口管理部门审核，主管财务的副总经理及企业总经理双签批准。

第 11 条 非生产用低值易耗品实行归口管理，计算机类低值易耗品由信息资源部管理，其他非生产用

低值易耗品由行政管理部负责管理。

第 12 条 各归口管理部门在低值易耗品的日常管理中应进行以下工作：

- (1) 参与供应商的选择评价；
- (2) 参与品种、型号、规格、价格的选择；
- (3) 负责验收；
- (4) 提出转移、报废处理意见及参与清理；
- (5) 参与组织资产清查等。

第 13 条 非生产用低值易耗品由行政管理部统一购买。

第 14 条 为了加强对在用低值易耗品的管理，应按使用单位和部门设置低值易耗品登记簿。

第 15 条 使用部门向仓库领用低值易耗品，应填制一式三份的领用凭证，一份留存仓库，作为登记库存低值易耗品卡片的依据；一份交给使用部门作为实物管理的依据；一份交给会计部门作为记账的依据。

第 16 条 各部门应建立低值易耗品卡片，由归口管理部门保管，控制各使用部门在用低值易耗品。

第 17 条 要建立以旧换新的赔偿制度，并及时按照制度办理凭证，进行会计处理，按各使用部门设置在用低值耗品明细账（包括数量和金额），定期与实物核对。在用低值易耗品以及使用部门退回仓库的低值易耗品，应加强实物管理，并在备查簿中进行登记。

第 18 条 企业的低值易耗品报废时，应由负责使用部门及时填制《低值易耗品报废单》，填明报废低值易耗品的数量和原价。入库残料按照规定做价。由于员工丢失损坏，照章应由员工赔偿的，还要注明应由员工赔偿的金额和员工姓名及签章，财务部门应根据《报废单》进行查审核对，并计算报废低值易耗品的已提摊销额和应补提的摊销额。

第 19 条 所有离职的人员，应办理低值易耗品的退库手续，同时，管理低值易耗的人员应监督低值易耗品的实物管理。

第四章 存货盘点和核算

第 20 条 存货应当定期盘点，每年至少盘点一次，盘点情况如与账面记录不符，应当于查明原因后，按时进行会计处理，一般在年终结账前处理完毕。

第 21 条 盘盈的存货，应当相应冲减有关成本费用；盘亏或毁损的存货，在扣除过失人或者保险企业赔款和残料价值后，应当相应计入有关成本、费用，其中，由于自然灾害造成的净损失，计入营业外支出。

第 22 条 财务管理部应于每财年末对比存货的账面价值和现行市价，若账面价值低于现行市价，则应计提存货跌价损失准备。

第 23 条 及时办理竣工决算，正确核算完工产品成本，确保回款的及时性，随时掌握产成品状况。

第 24 条 出租开发的房屋、建筑物按竣工决算成本入账，在使用期限内分期进行摊销。建立出租开发

产品台账或卡片账，定期进行盘点，至少每年一次，评估出租开发产品的使用状况，正确、及时掌握资产的现实价值。

第 25 条 对工程支出进行明细分类核算，准确核算在建工程成本。

第 26 条 预算内工程支出由主管财务的副总经理批准，预算外工程支出由总经理会同主管财务的副总经理批准。

第五章 附则

第 27 条 本制度由财务管理部负责制定并提出修改意见。

第 28 条 本制度经总经理签字后生效。

第 29 条 本制度的解释权归财务管理部。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12. 1. 2 货币资金管理办法

制度名称	货币资金管理办法			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 本办法适用于企业在各类业务中所产生的货币资金。</p> <p>第 2 条 财务部承担对货币资金的管理工作，财务总监给予指导和监督。</p> <p>第二章 审批权限</p> <p>第 3 条 企业在生产经营中取得的各项收入必须全部交到财务部，及时入账，任何部门、任何个人都不得以任何理由或者以任何形式截流或者挪用。</p> <p>第 4 条 货币资金的使用必须按照规定的审批权限经有关领导签字。</p> <p>第 5 条 总经理和财务总监有货币资金使用审批权。</p> <p>第三章 现金管理</p> <p>第 6 条 为保证现金的安全，同时又不影响现金的合理使用，库存现金量最高不得超过××××元。</p> <p>第 7 条 对每笔超过××××元的大额现金支出应提前三天通知财务部，以便财务部提前做好准备。</p> <p>第 8 条 现金的收支范围严格执行国家的现金管理规定。任何人均不能以未经批准或不符合财务要求的票据字条等充抵现金，更不能擅自挪用现金。不得坐支现金。</p> <p>第 9 条 每笔现金支出都必须根据审核无误并经财务总监签批的原始凭证支付，并编制《记账凭证》。</p>					

第 10 条 每笔现金收入也必须根据审核无误的原始凭证编制《记账凭证》。

第 11 条 对发生的业务要逐日逐笔登记现金日记账，做到日清月结，每日盘点现金，确保账实相符，月末与总账核对，保证账账相符。出现问题要查明原因，及时纠正。

第 12 条 对造成损失的责任人，依企业有关规定追究其责任。

第 13 条 除差旅费和必须以现金支付的××××元以内的采购款外，其他支出均不能借用现金，严禁因私借款。

第 14 条 借用现金应说明用途、归还（或报销）时间，且必须按期归还（或报销）。逾期不还者，将从其工资中扣除。

第 15 条 借用现金时，申请人应填制《现金借款申请表》，写明用途，由部门经理审核确认，经主管财务的副总经理批准签字后方可领用。

第四章 支票的领取及管理

第 16 条 支票领取

（1）领取支票时，需先填制《支票申领单》，写明用途、金额、使用人等项，经有关财务人员审核、财务经理复核、财务总监批准后方能领取。

（2）如签发支票的金额超过××××元，在填写《申领单》时，须提交符合审批程序的用款报告及附件（合同、《采购单》、《计划书》等）。

（3）领取人应办理登记手续，于领取后 10 日内报账。

（4）对未及时报账者，财务人员应该及时督促，并有权不予签发新支票。

（5）在支票有效期内未使用的支票，或因情况变化未使用的支票应及时退还财务部。对未及时归还者财务部应及时督促，并不予签发新支票。

（6）持票人应对支票妥善保管，如丢失，将由个人承担经济责任。

第 17 条 支票管理

（1）所签发支票应填写日期、金额（限额）、用途，不准签发空白支票。

（2）建立银行支票使用登记簿，详细登记每笔银行支票的领用时间、号码、用途、金额、领用人和收款单位等。

（3）出纳人员应每日编制《银行存款变动表》。准确掌握账户余额，不准发生空头、透支资金现象。

（4）出纳人员应于月末填制《银行账户余额表》，送交财务经理批准后呈报主管财务的副总经理，并传至总经理。月末前可根据企业资金变动的频繁程度和企业业务的需要，按照主管财务的副总经理或总经理的要求临时报送。

（5）按时于月末填制《银行存款余额调节表》交财务部副经理（主管会计工作）审核，对未达账项要

认真核对，及时入账。					
(6) 出纳人员应及时申购支票，并妥善保管。					
(7) 企业财务专用章、法人章要分专人妥善保管。					
(8) 作废的支票，要及时注明“作废”，并妥善保管，统一注销。					
第五章 其他规定					
第 18 条 采用银行汇票、汇兑等其他结算方式的，要严格按照《票据法》和银行规定，按照本制度规定的内部申请、审批程序和银行的结算制度办理。					
第 19 条 每日的银行收付业务应根据审核无误的原始凭证逐笔登记银行存款日记账并结出余额，定期与银行对账单核对并编制《银行存款余额调节表》，月末与总账核对。必须保证账账、账实相符。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12. 1. 3 项目融资管理制度

制度名称	项目融资管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第一章 总则</div> <div>第 1 条 为规范企业项目融资行为，降低资本成本，减少融资风险，提高融资效率，根据国家相关法律法规，并结合企业具体情况，制定本制度。</div> <div>第 2 条 融资包括权益性融资和债务性融资</div> <div>(1) 权益性融资是指融资结束后增加了企业权益资本的融资，如追加资本金、增资扩股、发行股票。</div> <div>(2) 债务性融资是指融资结束后增加了企业负债的融资，如向银行或非银行金融机构借款、发行企业债券、融资租赁等。</div> <div>第 3 条 融资方式</div> <div>(1) 投资资本筹资。</div> <div>(2) 发行股票筹资。</div> <div>(3) 发行债券筹资。</div> <div>(4) 长期借款、租赁融资。</div> <div>(5) 混合性资金筹集。</div> <div>第 4 条 融资管理的原则</div>					

(1) 风险适度原则。

(2) 以低成本融资为导向原则。

(3) 长远利益与当前利益兼顾原则。

第 5 条 本制度适用于集团企业和控股企业所属项目的融资管理。

第 6 条 权责划分

(1) 财务管理部是实施项目融资管理的职能部门，其主要职责包括：

①完善集团企业融资管理制度；

②企业项目融资活动的策划、论证与监管；

③审核下属控股企业重要项目融资活动并提出意见；

④对集团企业及控股企业的项目融资活动进行动态的跟踪管理。

(2) 项目开发部负责项目融资业务的执行和反馈。

(3) 总经理负责所有项目融资活动的审批。

(4) 董事会负责重要项目融资活动的审批。

(5) 财务管理部审计人员负责对融资活动进行定期和不定期的审计。

第二章 项目融资计划管理

第 7 条 项目开发部负责制订年度项目融资计划，融资计划的内容包括融资方式、融资额度、融资原因等。

第 8 条 财务管理部对项目开发部拟订的项目融资计划进行财务审核，从风险控制的角度分析融资计划的可行性。

第 9 条 工程总监和财务总监对融资计划进行审核，提出修改意见，由项目开发部和财务管理部进行完善。

第 10 条 总经理对《项目融资方案》进行审批，并根据融资的重要程度决定是否交董事会审议。

第 11 条 董事会对重大项目融资活动进行审议，做出最终决策。

第 12 条 审批按权限划分

(1) 总经理办公会对融资额度在××××万元以下的融资项目具有最终审批权。

(2) 董事会对融资额度在××××万元以上的融资项目具有最终审批权。

第 13 条 融资活动审核和审批原则

(1) 符合国家产业政策以及集团公司的长期发展规划。

(2) 经济效益良好。

(3) 法律手续完善。

(4) 上报资料齐全、真实、可靠。

(5) 与企业融资能力相适应。

第 14 条 对于重大项目融资活动，可以邀请外部专业机构进行风险论证，具体组织活动由财务管理部负责。

第三章 制定《融资执行方案》

第 15 条 项目开发部负责编制《融资执行方案》，《融资执行方案》应包括以下资料：

- (1) 融资款项的用途及用款项目背景情况；
- (2) 用款与还款计划；
- (3) 融资数量与债权人；
- (4) 担保方式与内容；
- (5) 用款项目经济性与还款能力分析；
- (6) 其他需要说明的事项。

第 16 条 方案的审查论证

财务管理部对项目开发部制定的《融资执行方案》组织论证。论证可以分为内部论证和外部论证两种形式。论证的主要内容包括：

- (1) 组织审查基本情况；
- (2) 对方案的疑点、风险隐患提出质询；
- (3) 评价方案执行人的资格及能力，提出建议。

第 17 条 财务管理部将《融资执行方案》报财务总监进行审核，财务总监主要从融资风险防范的角度进行审核，分析本次融资活动的潜在风险，并提出风险降低意见。

第 18 条 方案审批

财务总监将《融资执行方案》报总经理进行审批，由总经理出示意见。融资金额在××××万元以下的项目由总经理进行最终审批。融资金额在××××万元以上的项目，报董事会论证和决议。

第四章 融资过程管理

第 19 条 项目融资过程管理实行融资、资金运用和监管相结合的原则。

第 20 条 融资活动指定融资活动执行人，做到责、权、利相对等，确保《融资执行方案》按计划实施。

第 21 条 融资活动执行人应定期将资金运用状况向财务管理部和财务总监做书面汇报。

第 22 条 控股企业的项目融资情况和融资资金运用状况应按月送达集团企业财务管理部备案。

第 23 条 财务管理部对控股企业的融资活动进行跟踪检查，帮助解决各种实际问题，协调各方面的关系。

<p>第 24 条 财务管理部审计人员视情况，定期或不定期对集团企业职能部门和控股企业进行专项检查及审计，对违反本制度进行项目融资的行为和融资管理混乱的单位与责任人，提出处理意见或建议，报经企业领导批准后执行。</p> <p>第五章 融资效果评价</p> <p>第 25 条 财务管理部对项目融资活动的效果进行评价。</p> <p>第 26 条 对《融资执行方案》因决策失误或审查、把关不严，造成经济损失的，也应追究相关责任人的责任。</p> <p>第 27 条 对融资资金因管理不善或用人不当致使资产流失、严重亏损或造成其他严重后果的，要追究相关责任人的责任。</p> <p>第 28 条 对融资活动的主管领导、负责人或其他工作人员违反本规定、玩忽职守、滥用职权、徇私舞弊等造成严重损失的，要追究相关人员的行政及法律责任。</p> <p>第六章 附则</p> <p>第 29 条 本制度由财务管理部起草和修订，解释权也归财务管理部所有。本制度未尽事宜，由财务管理部另行制定实施细则。</p> <p>第 30 条 本制度如有与相关法律、法规、规定相抵触的，应以相关法律、法规、规定为准。</p> <p>第 31 条 本制度自董事长审批之日起发布施行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12. 1. 4 内部财务管理制度

制度名称	内部财务管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强企业的财务工作，发挥财务在经营管理和提高经济效益中的作用，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 机构与职责</p> <p>财务管理部是企业一切财政事务及资金活动的管理与执行机构，负责企业日常财务管理、筹资管理和财务分析工作，其工作范围和职责主要有以下几方面。</p> <p>(1) 负责企业财务管理工作。编制企业各项财务收支计划；审核各项资金使用和费用开支；收回售楼</p>					

款，清理催收应收款项；办理日常现金收付、费用报销、税费交纳、银行票据结算，保管库存现金及银行空白票据，按日编报《资金日报表》；做好企业筹融资工作；处理、协调与工商、税务、金融等部门间的关系，依法纳税。

（2）负责企业会计核算工作。遵守国家颁布的会计准则、财经法规，按照会计制度，进行会计核算；编制年度、季度、月份会计报表；按照会计制度规定设置会计核算科目，设置明细账、分类账、辅助账，及时记账、结账、对账，做到日清月结，账账相符、账实相符、账表相符、账证相符；管理好会计档案。

（3）负责企业成本核算和成本管理。设置成本归集程序和《成本核算账表》，做好成本核算，控制成本支出，收集登记汇总各项成本数据资料，及时、正确地为成本预测、控制、分析提供资料；按合同、预算、审核支付工程、设备、材料款项，配合工程部等部门做好工程、材料设备款的结算及竣工工程决算；完善各项成本辅助账的设置，健全各项统计数据。

（4）建立经济核算制度，利用会计核算资料、统计资料及其他有关的资料，定期进行经济活动分析，判断和评价企业的生产经营成果和财务状况，为企业领导决策提供依据。

（5）负责进行企业内部审计工作。

第二章 财务事项规定

第3条 资金管理

（1）所有款项的支付，须经企业主管领导批准。如果主管领导不在，应以电话或传真的方式与其联系，确认是否批准款项的支付，事后请其在《支出单》上补签意见。

（2）财务专用章、法人章及支票必须分开保管，法人章由部门经理负责保管，财务专用章和支票由出纳负责保管。部门经理或出纳不在期间，印章应由法定代表人指定的专人保管。印章代管须办理交接手续，代管人员必须对印章的使用情况进行登记。

（3）财务管理部原则上不得将已加盖财务专用章及法人章的支票预留在企业，如因工作需要，需先填好限额，并经主管领导批准。

（4）开具的支票须写明经批准同意的收款人全称，收取的发票须与收款相符。如收款人因特殊情况需要企业予以配合支付给第三者时，必须有收款人的书面通知并经主管领导批准。

（5）往来款项的冲转（指非正常经营业务），须经主管领导批准。

（6）非正常经营业务调出资金须经过主管领导批准。

（7）用以支付各种款项的原始凭证必须保存原件，复印件不得作为原始凭证。如遇特殊情况须经主管领导批准。

第4条 行政费用支出管理

（1）企业管理人员的费用报销，须经主管领导批准后财务方可报支。

(2) 涉及应酬等的非正常费用，须主管领导批准。

第5条 企业差旅费开支管理

(1) 企业员工到本市范围以外地区执行公务可享受差旅费补贴。

(2) 企业员工出差根据需要，由部门经理决定选用交通工具。

(3) 企业员工出差期间，住宿费用及补贴按以下规定执行。

① 房租标准

A. 部门经理以上员工，房租标准为××元/日。

B. 一般员工，房租标准为××元/日。

② 伙食补贴、市内交通补贴标准

伙食补贴每人××元/日，市内交通费每人××元/日。

(4) 实际报销金额超出企业的补贴标准，需由部门经理或带队经理说明原因，报经主管领导审批后支付。

第6条 车辆维修费及汽油费管理

(1) 企业车辆维修保养由总经理办公室统一管理，应指定维修点，维修费用一般采取银行转账的方式结算。

(2) 车辆的易损备品备件由总经理办公室统一安排采购，以支票支付。需用时应办理领用手续，并由总经理办公室建账予以核销使用。

(3) 汽油票由总经理办公室统一保管并设账登记使用。

第7条 办公费用、会议费用及其他费用管理

(1) 企业办公用品由总经理办公室统一采购、管理。

(2) 总经理办公室设立账册登记企业办公用品的采购、使用情况。

(3) 总经理办公室财产台账为财务管理部附设账册。

(4) 总经理办公室应对各部门领用的办公用品情况进行造册、登记、定期通报。

(5) 企业各部门因工作需要，需邀请有关单位人员召开会议，应由部门经理提出建议，报总经理批准，其会务工作由总经理办公室统一安排。

(6) 有关工资、奖金、福利费等各项津贴的发放标准由人力资源管理部门制定，经总经理批准并报财务管理部备案。

第8条 行政费用报销管理

(1) 企业行政费用现金支出范围为：向员工支付工资、奖金、津贴、差旅费，向个人支付的其他款项及不够支票起点100元的零星开支。

(2) 企业员工报销行政费用应填写《报销单》，由经办人员填写，主管领导签字认可后报送财务管理部按照本制度的有关规定进行审核，并按本章第 6 条的规定进行审批支付。

(3) 应酬、礼品费用支出实行一票一单、事前申报制，批准后方可实施。

(4) 凡未具备报销条件（如没有对方单位的收款凭证），需领用支票或现金者，必须填写《借款单》。《借款单》留财务存底，待借款还回时财务开冲账收据给经办人。

(5) 《支票领用单》、《借款单》必须由经办人填写，主管领导签字，财务审核后，由财务管理部直接支付。

(6) 银行支票如发生丢失，有关责任人应及时向财务管理部和开户银行报告。如系空白支票所造成的损失，由丢失人员负赔偿责任。

(7) 其他有关费用及成本支出的程序以企业规定为准。

第三章 工程成本管理

第 9 条 企业所有工程经济合同以及涉及工程成本的一切指标、保证、承诺及其他经济签证，均需由总经理签署或授权委托签署。

第 10 条 工程管理部主要负责工程造价的预测及审核、《工程招投标文件》的编制、工程决算的审定。

第 11 条 工程管理部还负责组织工程用设备材料的采购供应及经济合同的谈判工作，对已经选择定型的设备、材料进行采购，确保设备材料及时供应，积极进行市场询价工作，建立《市场价格询价登记簿》，记录材料价格变动的历史资料。

第 12 条 财务管理部主要负责工程成本的总体控制工作

(1) 参与有关工程经济合同的谈判工作，及时准确地了解企业各项工程成本的构成及用款计划。

(2) 负责工程进度款的复核工作，参与工程造价的确定和最后决算的审定工作。

第 13 条 工程中间结算程序

(1) 施工单位于每月 25 日之前，将工程进度结算报送工程管理部审核，工程管理部结合工程施工图纸、施工进度计划以及其他文件资料提出审核意见，并在 5 日内送财务管理部会签。

(2) 财务管理部根据有关文件资料、施工单位领用的供应材料数额，以及与施工单位其他经济往来等情况，并参考企业财务状况提出付款意见，报送主管领导审批。

第 14 条 工程决算程序

(1) 施工单位应将《工程决算书》以及各项经济签证资料按工程中间结算同样的程序报工程管理部复核，由财务管理部会签。

(2) 财务管理部根据各种经济签证、合同以及经审定的工程决算数和材料结算数，扣除已付工程数及垫付的各项费用，结算应付工程尾数，提出《付款方案》，报主管领导批准。

(3) 大工程办理决算时, 应由主管工程领导牵头, 由工程管理部、设计管理部、财务管理部及其他有关部门人员组成工程决算小组, 按照上述本制度规定的职责范围联合进行专项工程决算。

(4) 房屋工程全部竣工验收合格交付使用时, 商品房由工程管理部、销售管理部办理竣工房交接验收入库手续, 财务管理部凭交楼入库手续办理竣工房成本结算。

第四章 财产管理

第 15 条 企业财产的范围

(1) 企业财产包括固定资产和低值易耗品。

(2) 凡企业购入或自制的机器设备、动力设备、运输设备、工具仪器、管理用具、房屋建筑物等, 同时具备单项价值在 2 000 元以上和耐用年限在一年以上的列为固定资产。

(3) 凡单项价值在 2 000 元以下或价值在 2 000 元以上但耐用年限不足一年的用品用具均属低值易耗品。

第 16 条 财务管理部负责企业所有财产的会计核算

(1) 企业本部使用的所有固定资产及所有办公用品用具由总经理办公室归口管理。

(2) 企业各施工工地使用机器设备、动力设备、工具仪器等由工程管理部归口管理。

(3) 总经理办公室和工程管理部应指定专人负责企业财产的业务核算, 应设立台账, 登记企业财产的购入、使用及库存情况, 负责组织企业财产的保管、维修并制定相应的措施、办法。

第 17 条 财产的购置与调拨

(1) 总经理办公室根据企业发展需要编制《财产采购计划》及进行市场询价工作, 经财务管理部会签, 报企业主管领导批准后方可采购。

(2) 财产购回后, 应填写《财产收入验收单》。《财产收入验收单》一式两联, 财务管理部凭《财产收入验收单》、财物发票及采购计划办理报销手续。财产归口管理部门凭单登记台账。

(3) 部门需领用固定资产时, 应填写《领用单》, 《领用单》需经部门经理同意, 报总经理办公室审批, 主管领导批准。

(4) 固定资产的《领用单》由使用部门开具, 《领用单》一式三联。一联由领用部门存查, 一联送财产归口管理部门作为财产发出凭据, 一联由财产归口管理部门定期汇总后向财务管理部报账。

(5) 财产在企业内部之间转移使用应办理移交手续, 移交手续由财产归口管理部门办理, 送财务管理部备案。

第 18 条 财产的清查、盘点

(1) 企业财产归口管理部门应定期进行财产清查盘点工作, 年终必须进行一次全面的盘点清查。

(2) 各部门的年终财产盘点必须有财务人员参加。

<p>(3) 财产盘点清查后发现盘盈、盘亏和毁损的，均应填报《损益报告表》，书面说明亏损原因。对个人失职造成财产损失的，必须追究主管人员和经办人员的责任。</p> <p>(4) 凡已达到自然报废条件的固定资产，财产归口管理部门应会同财务管理部组织评估，评估情况上报企业主管领导，由主管领导决定处理意见。</p> <p>(5) 凡尚未达到自然报废条件，但已不能正常使用的固定资产，使用部门应查明原因，如实上报；属个人责任事故的，应由有关责任人员负责赔偿损失；属自然灾害或其他不可抗力原因造成损失的，应上报总经理，决定处理意见。</p> <p>第五章 附则</p> <p>第 19 条 本制度由企业总经理办公室起草和修订，解释权归总经理办公室。</p> <p>第 20 条 本制度如有与相关法律、法规、规定相抵触的，应以相关法律、法规、规定为准。</p> <p>第 21 条 本制度自发布之日起生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12. 2 财务管理操作工具

12. 2. 1 营业利润测算表

单位：万元

序号	项目名称	合计	建设经营期				
			第 1 期	第 2 期	第 3 期	……	备注
1	租售收入						
2	两税一费						
3	开发成本费用						
4	销售成本						
5	经营成本						
6	土地增值税						
7	开发利润						
8	所得税						
9	税后利润						
10	员工奖励基金						

11	员工发展基金						
12	可供分配利润						
	归还垫支利润						
13	盈余公积金						
14	应付利润						
15	未分配利润						

12. 2. 2 年度财务费用台账

单位：万元

序号	月份	金额	目标成本（万元）	差额	发生时间	说明
1						
2						
3						
.....						
12						
合计						

12. 2. 3 票据及存款日报表

票 据	收入						支出				
	进账处	类别	进账额	受理日期	受理银行	处理	汇出处	类别	支出额	支付日期	支出银行
存 款	银行名称	前日余额	本日存入款	款项回收	本日提款额	本日支票开出额	票据支付额	本日余额	摘要		

明	本日存入	款项回收	本日提款	支票开出	票据支付
细					

12. 2. 4 财务审计报告表

审计部门：

审计项目	审计类别	审计期间	抽样比率	审计结果	备 注
评语：					

董事长： 总经理： 主管： 制表：

12. 2. 5 审计查账记录表

被审计部门： 问题类别： 单位： 元

年		注册编号	凭证号码	内容摘要	金额（元）	会计记录		审计结论
月	日					借	贷	

审计组长（主审）： 审计员： 复核： 审计日期： 年 月 日

12. 2. 6 现金流量分析表

付款期	现金收入		现金支出		差额	现金结存	周转金额	处理方式
	已收票	预计	已发票	预计				

总经理： 财务部经理： 填表

12. 2. 7 融资项目登记表

编号：

登记时间：

单位名称			
单位地址			
经济性质		注册资本	
主营业务			
净资产额		法定代表人	
联系人		联系电话	
传真号码		移动电话	
电子邮箱			
通信地址		邮编	
融资形式	1. 股权		
	2. 债权		
	3. BOT		
融资对象	1. 外资		
	2. 内资		
	3. 银行		
要求			
融资规模			
其他			

12. 2. 8 项目融资申报表

申报单位签章：

填表日期： 年 月 日

项目单位			
企业性质		注册资金（万元）	
法定代表人			
单位注册地址			
项目名称			

项目所在地具体地址					
项目信息					
项目总投资（万元）		自有资金（万元）			
项目已投资（万元）		需贷款资金（万元）			
项目目前进展状况：					
项目资产状况：					
是否同意合资、合作		合资股份计算方式			
贷款抵押方式		抵押品名称			
抵押品价值（万元）		是否评估			
抵押品现状		是否重置抵押			
贷款使用年限（年）		还款方式			
还款来源		贷款用途			
项目建设期（年）		项目投资回收期（年）			
企业股东情况	1. 法人股东，需提供营业执照、代码证、国地税证、资质证、企业简介、法人代表人简历（另详细提供证件资料） 2. 个人股东，需提供身份证、个人简历 3. 股东股份比例、出资方式				
股东名称（姓名）	股份比例（%）	法人股东情况			
		企业性质		法人代表	
		企业性质		法人代表	
		企业性质		法人代表	
申报单位法人代表		电话			
		传真			
		手机			
申报单位项目主要负责人		电话			
		邮箱			
		手机			

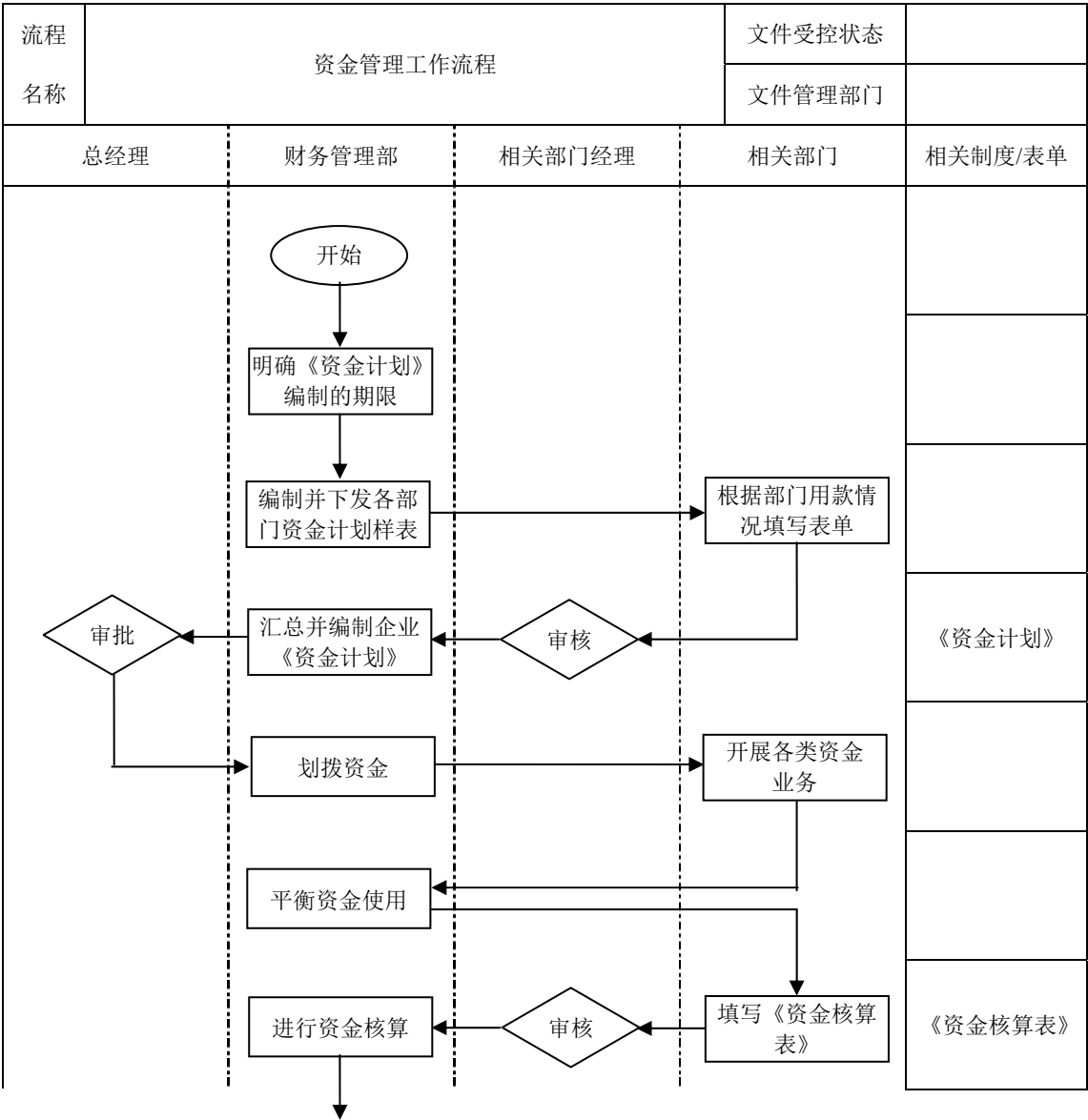
申报单位项目负责人签名：

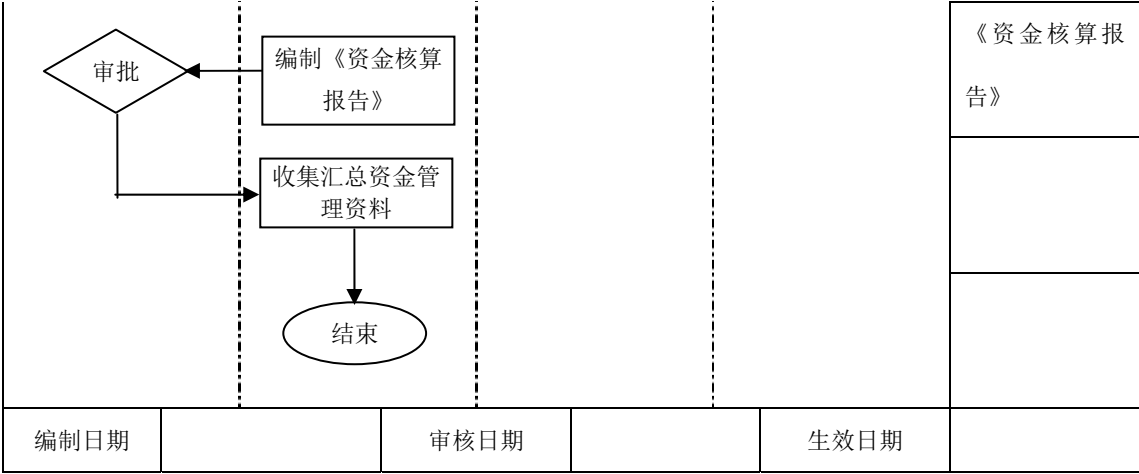
法人代表签名：

说明：后附申报材料（证件）清单（具体略）。

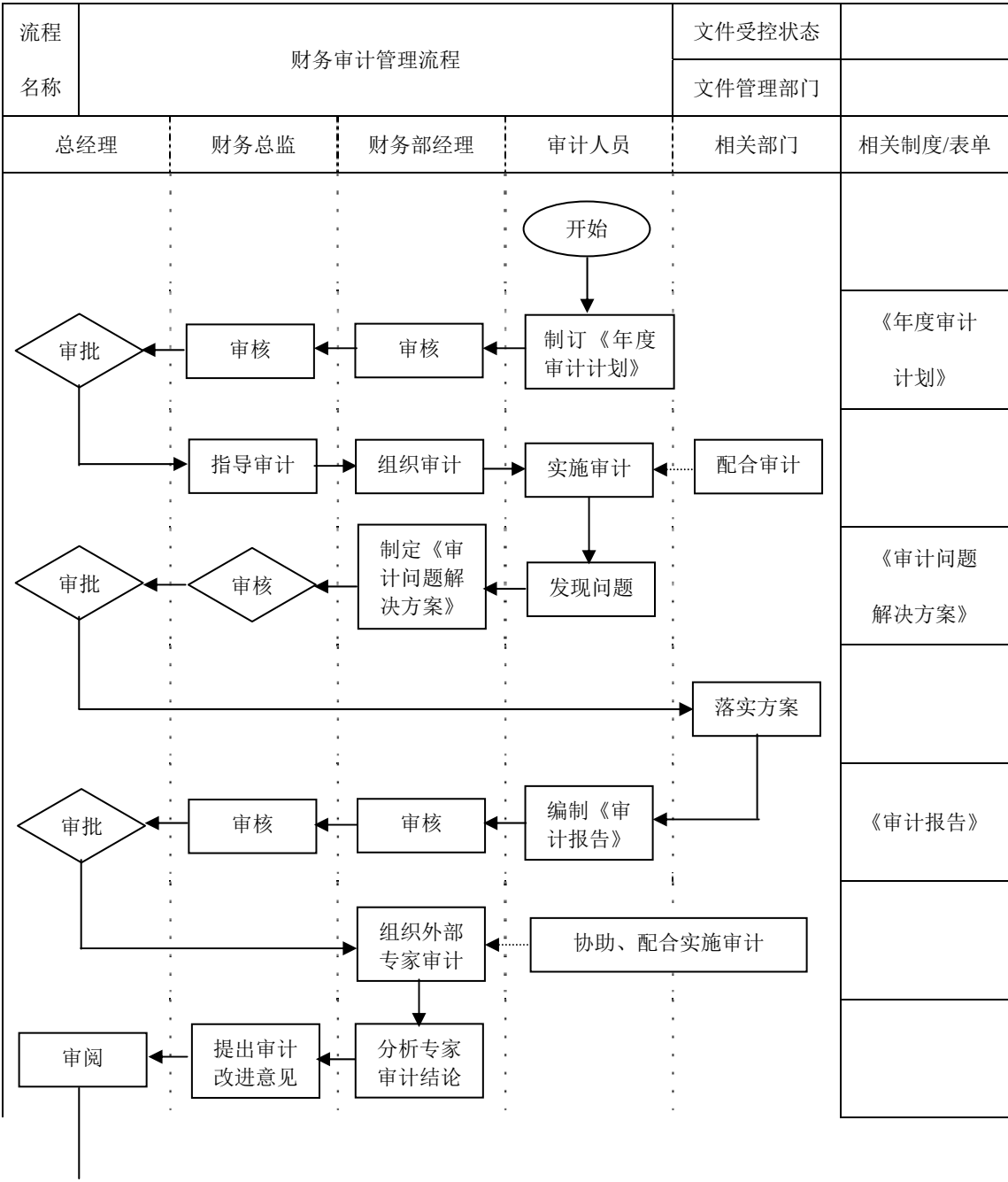
12. 3 财务管理工作流程

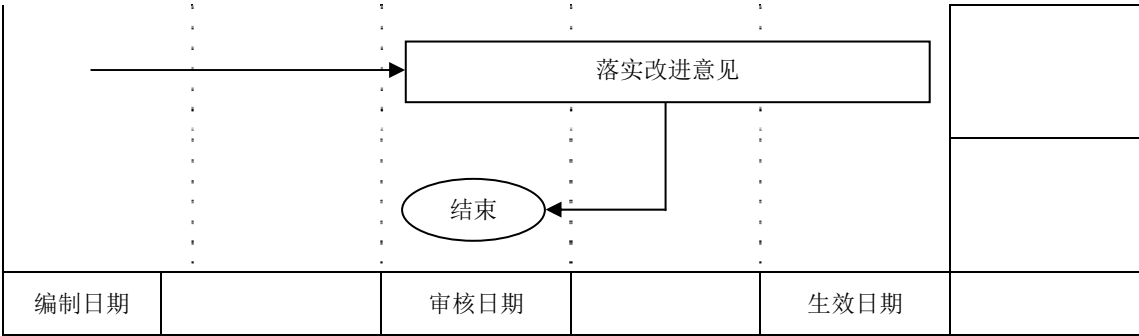
12. 3. 1 资金管理工作流程





12. 3. 2 财务审计管理流程





12. 4 财务管理方案设计

12. 4. 1 财务会计报告管理方案

财务会计报告管理方案

一、财务报告构成

1.按内容分类

本企业的企业财务会计报告由会计报表、会计报表附注和财务情况说明书组成。其中，会计报表的内容如表 12-1 所示。

表 12-1 会计报表内容列表

报表种类	具体内容
对外提供的会计报表	资产负债表、利润表、现金流量表、资产减值准备明细表、利润分配表、股东权益增减变动表、分部报表以及其他有关附表等
对内提供的会计报表	银行存款收支月报表、成本月报表、债权债务明细表等，内部管理财务报表的设计、编制、报送须经主管财务的副总经理批准，其他任何部门和人员无权直接要求财务部门提供财务报表、财务数据

2.按编制期限分类

企业的财务会计报告分为年度、半年度、季度和月度四种。

二、编制要求

（一）财务报表必须遵循数字真实、计算准确、内容完整、说明清楚、编报及时的原则。具体要遵循以下的条款：

1. 各种报表、项目之间的勾稽关系必须对应、准确；
2. 本期报表与上期报表之间的有关数据必须相互衔接；
3. 报出的报表如发现错误，应及时办理订正手续，除本单位留存报表外，还应同时通知接受报表的

单位；错误较多的应重新编报。

（二）财务部门必须按税务机关、银行及其他政府相关部门的要求报送财务报表。

1. 月度终了×日内，向×××单位报送×××报表。
2. 季度终了×日内，向×××单位报送×××报表。
3. 季度终了×日内，向×××单位报送×××报表。

三、编制主体及审核主体

（一）编制

财务报表的各项内容由财务部会计负责编制。会计在规定的时间内，按照会计准则要求编制各类财务报表，并上报主管会计进行审核。

（二）审核

1. 主管会计对会计编制的会计报表进行审核，审核的重点包括报表的规范性、报表内容的准确性以及全面性。
2. 主管会计审核后，财务部经理对财务报表进行审批。
3. 对外报送的财务报表在报送前必须由主管财务的副总经理和总经理审批、签字。

四、会计报表的分发和保管

1. 对外报表经盖章确认后，报股东审阅，并在企业网页上进行公布。
2. 内部报表由财务部根据相关规定送相关部门主管人员签收，主管人员在阅毕后，填写意见，并及时将报表及相关意见送财务部，主管人员可留存一份复印件。财务部汇总意见和建议，报总经理审阅。
3. 财务部负责财务报告的保管工作，财务部应确保财务报告资料的全面性、连续性和规范性，并根据领导的要求提供查阅服务和配合开展审计工作。

12. 4. 2 财务成本核算控制方案

财务成本核算控制方案

一、适用范围

本财务成本核算控制方案依据《企业会计处理准则》制定。除普通会计事务处理准则、程序由企业章程另行规定外，所有财物成本的核算和控制均依照本方案实施。

二、成本核算

（一）成本核算对象

企业的成本核算对象为各个部门。对规模大、周期长的总承包，可以按独立的项目作为成本核算对象。

（二）成本的定义

成本指企业在从事勘察、设计、工程咨询与技术服务、工程建设监理和其他经营活动中所发生的各种耗费，包括人工费用、材料费用及其他直接费用和间接费用。

1. 人工费用，指直接从事勘察、设计、工程咨询和技术服务、工程监理等经营活动人员的基本工资、绩效工资。

2. 材料费用，指勘察、设计、工程咨询和技术服务、工程建设监理等经营活动过程中直接消耗的各种材料，具体包括：

（1）设计与绘图用具、勘探与测量用具、测试检验用具；

（2）化验器具与化学药品、试剂；

（3）备品备件和低值易耗品；

（4）各种原材料、动力。

3. 其他直接费用，指其他能直接归属某个项目（工程）的费用，如勘察现场零杂费、搬运费、勘探成果检验测试费、文印整理费、差旅费、翻译费和招标投标费等。

4. 间接费用，指组织和管理经营活动的各项支出及其不能直接归属某个项目（工程）的费用，包括劳动保护费、办公费、差旅费、低值易耗品摊销和折旧费等。

（三）成本核算的操作步骤

1. 在经营活动过程中所发生的直接人工、直接材料和其他直接费用，直接计入勘察、设计、工程咨询与技术服务和工程建设监理等项目成本。

2. 为勘察、设计、工程咨询与技术服务和工程建设监理等经营活动提供电算、文印晒图、加工修理、运输等劳务所发生的直接费用，应先在“辅助生产”科目进行归集，月末终了，再按一定的分配标准分配给各受益对象。

3. 其他间接费用先在“间接费用”科目进行归集，月末终了，再按一定的分配标准，分别计入有关项目成本。

4. 从事承包工程过程中发生的建筑安装工程费、设备材料购置费、配套设施费以及其他工程费等直接费用，直接计入项目成本。

5. 根据项目（工程）合同确定的价款结算办法，按时结转项目（工程）成本，根据收入与费用配比原则，在收入确认的同时结转已完项目（工程）的实际成本。

三、成本控制

（一）成本控制的定义

成本控制是预定成本限额，按限额开支成本和费用，以实际成本和成本限额相比较，衡量企业经营活动的业绩和效果。

（二）成本控制的步骤

企业实行目标成本管理责任制体系，即目标成本管理责任制的领导中心和网络；加强基础工作包括原始记录、定额、计量和内部转移价格的确定。

1. 项目（工程）的预算应配合集团总企业的经营总目标和计划，确定本部门的目标成本，建立标准成本和预算，并将成本控制指标层层分解到各责任单位。

2. 在预算执行的过程中，各项目（工程）负责人应是目标成本控制的责任人，要严格控制成本，并将实际发生成本与目标成本进行比较，计算差异，反馈信息。

3. 成本发生后，就实际成本提出报告，对实际成本与目标成本之间的差异进行分析，查明原因和责任归属，提出改进意见，对原来制定的成本限额根据情况发展做出必要的修正。

（三）成本控制的实施

1. 财务成本核算与内部预算考核成本在计算口径上如不一致，在计算内部预算考核成本时以财务核算成本为基础，对不一致部分按内部预算考核成本标准进行调整。

2. 考核、奖励制度。对各部门的产值、可控成本、净利润和营业收入利润率等指标进行业绩评价，根据考核情况给予奖励。

第 13 章 行政人事管理

13. 1 行政人事管理制度设计

13. 1. 1 办公用品管理制度

制度名称	办公用品管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强企业办公用品管理，控制费用开支，规范办公用品的采购与使用，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于对办公及日常消耗品、宣传品、设备耗材等的管理。</p> <p>第二章 办公用品采购</p> <p>第 3 条 办公用品的采购采用集中采购、定量供应的办法。</p> <p>（1）集中采购由行政管理部负责并管理。</p> <p>（2）集中采购的办公用品包括复印纸、传真纸；计算机消耗的磁盘；打印机消耗的色带、硒鼓、墨盒；日记本、各类笔墨等。</p> <p>（3）实行定期计划批量采购供应。即：每月____日前各部室向行政管理部提报当月所需用品计划，由行政管理部统一采购。</p> <p>（4）特殊办公用品可以经行政管理部门同意授权各部门自行采购。</p> <p>（5）各部门或班组若临时急需采购办公用品，由部门或班组专人填写《办公用品请购单》，并在备注栏内注明急需采购的原因，经班组负责人审定同意后，交行政管理部审批同意后，实施采购任务。</p> <p>（6）必需品、采购不易或耗用量大者应酌量库存。</p> <p>（7）结算办法。综合办公室根据各单位办公用品领用数量及单价，编制明细表经确认后报财务划转。</p> <p>第三章 办公用品的分发领用</p> <p>第 4 条 各部门领用办公用品需填写《办公用品领用单》，一式两份，一份用于分发办公用品，另一份用于分发办公用品的台账登记。</p> <p>第 5 条 接到各部门的《办公用品领用单》（两份）之后，有关人员要进行核对，并做好登记。然后再填写一份《办公用品分发通知书》交发送室。</p> <p>第 6 条 发送室进行核对后，把申请所要全部用品备齐，分发给各部门。</p>					

<p>第 7 条 用品分发后应做好登记，写明分发日期、品名与数量等。一份申请书连同《办公用品分发通知书》转交办公用品管理室记账存档；另一份《办公用品分发通知书》连同分发物品一起返回各部门。</p> <p>第四章 办公用品管理</p> <p>第 8 条 新进人员到职时由各部门提出办公用品申请，向行政管理部请领办公用品，并列入领用卡，人员离职时，应将剩余办公用品一并缴交办公室。</p> <p>第 9 条 印刷品（如信纸、信封、表格等）除各部门特殊表单外，其印刷、保管均由办公室统一印刷、保管。</p> <p>第 10 条 部门使用的办公用品由部门指定专人保管维护。</p> <p>第 11 条 对决定报废的办公用品，要做好登记，在《报废处理册》上填写用品名称、价格、数量及报废处理的其他有关事项，并报相关领导同意后，到相关人员处办理报废注销手续。</p> <p>第 12 条 办公用品（价格在____元以上的）正常使用发生的损坏时，要及时向行政管理部报告，由行政管理部安排修理，如不报告或擅自将损坏的办公用品丢弃，使用者个人按非正常使用损坏照价赔偿。</p> <p>第 13 条 企业对办公用品的使用情况，实行年内不定期检查、年末普查的检查制度，检查工作由行政管理部负责。</p> <p>第五章 附则</p> <p>第 14 条 本制度由行政管理部制定、解释，报总经理批准后执行，修改时亦同。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 1. 2 会议管理制度

制度名称	会议管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 目的</p> <p>第 1 条 为规范企业会议管理，提高会议质量，降低会议成本，特制定本制度。</p> <p>第二章 会议类别</p> <p>第 2 条 总经理办公会</p> <p>（1）总经理办公会是由总经理本人或委托人定期召开的工作例会。</p> <p>（2）参加人员为总经理、财务经理、项目经理及相关的部门负责人。</p> <p>（3）时间原则上定为每周_____。</p>					

(4) 例会由行政管理部转发通知，并做好会议的相关准备工作。

(5) 会议纪要由行政管理部负责整理，并于次周周____呈总经理审阅后发放至各有关部门。

第3条 部门例会

(1) 部门例会是各部门负责人定期召开的工作例会。

(2) 例会时间由各部门根据部门工作特点合理安排，以不影响日常工作的正常进行为原则。

第4条 部门联席会议

(1) 部门联席会议是由总经理或各职能部门经理发起召开的跨部门协调、协作专题会议。

(2) 会议由行政管理部转发通知，并安排时间、地点。会议纪要由行政管理部负责整理，并于次日呈总经理审阅后发放至各有关部门。

第5条 其他会议管理

(1) 行政管理部每周____应将企业例会和各种临时会议，统一编制《会议计划》并印发给企业领导和各部门及有关服务人员。

(2) 凡行政管理部已列入《会议计划》的会议，如需改期，或遇特殊情况需安排其他会议时，召集单位应提前____天报请行政管理部调整《会议计划》。

(3) 对于参加人员相同、内容接近、时间相适的几个会议，行政管理部有权安排合并召开。

第三章 会议的准备

第6条 所有会议主持人和召集单位与会人员都应分别做好有关准备工作（包括拟好会议议程、提案、汇报总结提纲、发言要点、工作计划草案、决议决定草案、落实会场、备好座位、纪念品、通知与会人等）。

第7条 会议应按规定时间准时召开，组织会议的部门会前应准备好会议议程及有关内容，并负责维护会议纪律。

第8条 参会人员准时参加会议并签到，准备好与会议有关的资料，做好会议记录，对要求传达的会议内容要及时进行传达。

第9条 会议涉及机密事件，所有与会者要严守保密制度，不得外传泄密，否则按有关规定处理。

第10条 会议形成的决议应由牵头部门及时书面通知有关执行部门，并负责监督落实情况。

第四章 会议记录

第11条 会议记录遵照“谁组织，谁记录”的原则，如有必要，主持人可根据本原则及会议议题所涉及业务的需要，临时指定会议记录员。

第12条 集团总经理主持的企业例会、临时行政会议原则上由集团总经理秘书负责会议的记录工作，集团总经理另有规定的，依据集团总经理指定的办法实行。

第13条 会议记录员应遵守的规定

(1) 做好会议的原始记录及会议的考勤记录，根据需要整理《会议纪要》。

(2) 对会议已议决事项，应在原始记录中括号注明“议决”字样。

(3) 会议原始记录应于会议当日、《会议纪要》最迟不迟于次日呈报会议主持人审核签名。

第五章 会议室管理

第 14 条 会议室由行政管理部指定专人负责管理，各部门如因会议需要使用会议室，须事先向行政管理部申请，由行政管理部统筹安排。

第 15 条 会议室卫生由行政管理部安排人员负责进行，在每次会议召开前后均要进行卫生打扫，并做好日常保洁。

第 16 条 会议室电子设备的管理、使用和维护由专人负责，其他人不得随意操作，否则造成设备损坏应按价予以赔偿。

第六章 附则

第 17 条 本制度由行政管理部负责解释。

第 18 条 本制度由集团总经理批准后生效，自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 1. 3 文书管理制度

制度名称	文书管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为使文书管理制度化、规范化，以增进文书处理的品质及效率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本单位各部门与外界往来文书的收发均由行政管理部负责。</p> <p>第二章 收文</p> <p>第 3 条 签收文件时，要确认收文单位或收件人姓名无误后再进行签收。</p> <p>第 4 条 签收文件时，要对文件的份数、标题等内容逐份清查核对，如发现其中一项不对口，应及时报告主管领导。</p> <p>第 5 条 签收文件应签写姓名并注明时间。</p>					

第6条 文件的登记编号：对收到的文件，要分类逐件在《收文登记簿》上详细登记。登记项目一般包括收到日期、顺序编号、来文单位、发文字号和文件标题。参加各种会议带回的文件、材料，在传达、汇报结束后应交行政管理部保管，个人不得存放。

第7条 内部制发文件流转，由各部门自行登记、收文、立卷、存档。

第三章 发文

第8条 企业的文件由行政管理部负责起草和审核，由总经理签发；企业本部各部门的文件由各部门负责起草办公室审核，由总经理签发。

第9条 以各部门名义撰写的文件，由各部门自行登记、签发。

第10条 在企业日常项目开发和经营管理中，有关图纸、技术文件、工艺修改、审批工作、安排部署、传达上级指示等事项应按有关制度办理，经分管领导批准后，由主管业务部门书面或口头通知执行，一般不用企业文件的形式发布。

第四章 分文

第11条 外来文件由行政管理部登记收文后，根据业务性质分送各有关部门处理。

第12条 内部制发文件流转时，由发文部门登记签发后，直接送收文部门登记签收。

第五章 会签

第13条 需多部门或多人会签处理的文件应附上《收文处理单》。

第14条 各部门收到需参与会签的文件时，须本着本部门的职责及时处理并签署意见。

第15条 文件收文后，再依《收文处理单》内所指定的会签顺序，转送其他会签部门或某人，若某部门或某人为最后一个会签单位，则处理后将本文件转送行政管理部。

第16条 重要文件的审核、批示与执行

涉及企业总体协调或应由总经理审核的文件，由行政管理部汇总签办意见，呈总经理或交其他授权者做最终的审核、批示，并下发相关部门予以执行。

第六章 立档

第17条 经办理归档后的文件应立档管理。行政文件由办公室立档管理，业务文件由业务办公室立档管理，次年移交档案室管理。

第18条 立档按年度、机构、问题分类立卷，卷中按规定编页码号，卷首有案卷目录。

第19条 文件档案用卷宗按规定装订保存。

第七章 文书日常管理

第20条 借阅

(1) 凡因工作需要借阅文件时，必须履行手续，一般文件经部门经理签字同意，重要文件经总经理同

<p>意方可借阅。</p> <p>(2) 文件借出室外需登记，借阅期间应保证文件的完整与安全，阅后在规定时间内归还。</p> <p>(3) 翻印（复印）如需复印文件，应经领导同意方可复印。</p> <p>第 21 条 保管</p> <p>(1) 文件应妥善保管，防虫、防霉、防丢失，保证文件的安全。</p> <p>(2) 所有文件应有专柜存放，加锁，定期清理翻动、通风、防湿。</p> <p>(3) 机密文件按密级保管，不得随便放置于公共场所，不得私自摘录或对外泄露。</p> <p>第 22 条 文件的销毁</p> <p>文件的销毁应请示领导签字同意，并建账登记，经两人以上监督销毁，任何人不得私自销毁文件。</p> <p>第八章 附则</p> <p>第 23 条 本制度由行政管理部负责解释，自颁布之日起实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 1. 4 印章管理制度

制度名称	印章管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 印章的使用范围</p> <p>(1) 董事会、监事会印章使用，根据企业章程规定的范围及职权行使。</p> <p>(2) 公章使用范围</p> <p>①发送正式公文、电函、传真件等。</p> <p>②报送或下达各类业务计划、业务报表、财务报表等。</p> <p>③授权委托书、人事任免、劳动合同、对外介绍等。</p> <p>④签订重要业务合同、协议等。</p> <p>⑤上岗证、先进集体和个人荣誉证书等。</p> <p>⑥需要代表本企业加盖行政公章的其他批件、文本、凭证、材料等。</p> <p>(3) 各职能部门印章使用范围</p> <p>①在其职权范围内，与企业内部对口业务部门的电文、通知、函件等工作联系。</p>					

②用于对外工作介绍信和授权范围内的工作函件等。

第 2 条 印章雕刻的申请、审核和批准

印章雕刻的申请、审核和批准。由需刻印部门负责人据工作需要提出雕刻印章的申请，经集团总经理批准方可雕刻。

第二章 印章的使用规定

第 3 条 对企业经营权有重大关联，涉及政策性问题或以企业名义对政府行政、税务、金融等机构以企业名义的行文时，盖企业章。

第 4 条 以企业名义对国家机关团体、企业核发的证明文件，及各类规章典范的核决等由总经理署名，盖总经理职衔章。

第 5 条 以部门名义于授权范围内对厂商、客户及内部规章典范的核决行文由经理署名，盖经理职衔签字章。

第 6 条 各部门于经办业务的权责范围内对民营事业、民间机构、个人的行文以及收发文件时，盖部门章。

第 7 条 常规用印或需要再次用印的文件，如事先与印章主管人取得联系或有文字证明者，可省去填写《申请单》的手续。印章主管人应将文件名称及制发文件人姓名留存以备查考。

第 8 条 印章原则上不许带出企业，确因工作需要将印章带出使用的，应事先填写《印章借用申请单》，注明事项，经集团总经理批准后方可由_____级以上（含）人员携带使用。

第 9 条 印章盖用

（1）用印前，先填写《用印申请单》，经主管核准后，连同经审核的文件文稿等交监印人用印。

（2）监印人除于文件、文稿上用印外，并应于《用印申请单》上加盖使用的印章存档。

第三章 印章保管

第 10 条 企业印章的使用原则上由印章管理人掌握。印章管理人必须严格控制用印范围和仔细检查《用印申请单》上是否有批准人的印章。

第 11 条 代理实施用印的人要在事后将用印依据和《用印申请单》交印章管理人审查。同时用印依据及《用印申请单》上应用代理人印章。

第 12 条 印章遗失时除立即向上级报备外，还应依法公告作废。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 1. 5 出差管理制度

制度名称	出差管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

第一章 总则

第 1 条 目的

为了进一步规范企业员工出差管理工作，强化成本管理意识，合理控制差旅费开支，特制定本制度。

第 2 条 审批程序和权限

员工出差时应填写《出差审批单》，并按以下权限进行审批。

- (1) 总经理出差，报请董事长审批。
- (2) 企业领导班子成员出差，报请总经理审批。
- (3) 部门负责人出差，报请总经理审批。
- (4) 其他人员出差，报请企业分管领导审批。
- (5) 国外出差，一律由总经理核准。

第二章 出差管理细则

第 3 条 因公务紧急，未能履行出差审批手续的，出差前可以电话方式请示，出差归来后补办手续。

第 4 条 出差人员因特殊原因无法在预定期限返回销差而必须延长滞留的，根据出差者申请，经调查无误后支给出差差旅费。

第 5 条 出差人员交通工具除可利用企业车辆外，以利用火车、汽车为原则。但因紧急情况经总经理核准者可乘坐飞机。

第 6 条 使用企业交通车辆或借用车辆者不得申领交通费。

第 7 条 因陪同客户外出或其他特殊情况下差旅费用超支或超规格乘坐交通工具的，须事先征得分管领导同意。

第 8 条 出差标准规定

- (1) 出差费用标准：实行限额标准内实报实销，具体标准见表 13-1。

表 13-1 出差费用标准规定

<div> <div>职务</div> <div>费用标准</div> </div>	总经理	副总经理	各部门经理及主管	一般员工
交通费	实报	实报	软卧实报或者飞机票价	硬卧实报

				的××%	
每日住宿费		实报	实报	1. A类地区××元以内 2. B类地区××元以内 3. C类地区××元以内	1. A类地区××元以内 2. B类地区××元以内 3. C类地区××元以内
每日 餐费	早餐	实报	实报	1. A类地区××元以内 2. B类地区××元以内 3. C类地区××元以内	1. A类地区××元以内 2. B类地区××元以内 3. C类地区××元以内
	午餐、晚餐	实报	实报	1. A类地区××元以内 2. B类地区××元以内 3. C类地区××元以内	1. A类地区××元以内 2. B类地区××元以内 3. C类地区××元以内
每日杂费		实报	实报	××元以内	××元以内
业务必要的开支		实报	实报	实报	实报

(2) 远途出差如利用夜间(午后9时以后,午前6时以前)车次,住宿费减半支給。

(3) 出差时的招待费用

确因工作需要招待客人时,各企业、部门要根据不同客户和人数,本着既节约又能办好事的原则,对单笔支出超过____元以上的招待费必须先请示部门经理;超过____元以上的招待费必须先请示总经理同意,报销时按财务相关规定报销。

(4) 随同高层人员出行的普通员工,食宿随高层人员。

(5) 如因工作需要超出标准,需在《出差审批单》上列明原因。

第三章 出差费用报销

第9条 出差人员返回企业后,____天内应按规定到财务部报账。填写《差旅费报销单》,并将原始发票粘在所附凭单上,由经办人签字,部门经理、财务人员签字后,报总经理审批,予以报销。

第10条 业务招待费报销,须填写《支出凭单》,所附单据必须有税务部门的正式发票,列明企业抬头,数字清晰,先由经办人签名,部门经理、财务人员签字后,报总经理审批,予以报销。超审批金额外的业务招待费,一般不予开支。

第11条 其他报销、审批程序同上。

第四章 附则

第12条 出差人员要实事求是,如发现弄虚作假,一律按企业有关规章制度严肃处理。

第13条 本制度经总经理办公会通过施行,修改时亦同。

第14条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 1. 6 档案管理制度

制度名称	档案管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强企业档案管理，提高档案利用效率，特制定本制定。</p> <p>第 2 条 管理部门</p> <p>行政管理部是企业文书档案的管理部门，其主要职责如下。</p> <p>(1) 制定或参与制定档案工作的规章制度。</p> <p>(2) 对企业其他部门文件材料的归档工作进行指导和监督。</p> <p>(3) 做好企业档案的收集、整理、保管和利用工作。</p> <p>(4) 做好永久性档案向有关档案机构的移交工作。</p> <p>(5) 提高档案管理的水平和技术，逐步实现档案管理现代化、科学化。</p> <p>第二章 企业档案管理体制</p> <p>第 3 条 归档范围</p> <p>(1) 法规性文件。包括上级颁发、需要企业执行的，或由企业发行的各种标准、规章制度等。</p> <p>(2) 企业股东会、董事会、监事会形成的文件材料。</p> <p>(3) 本企业的各种工作计划、总结、报告、请示、批复、批示等。</p> <p>(4) 本企业与有关单位签订的合同、协议书等文件材料。</p> <p>(5) 证件性文书资料。包括法人营业执照、土地许可证、开发资质证、施工许可证、规划许可证、预售许可证、企业和产品获得的各类荣誉牌匾和证书、达标证书和证明等。</p> <p>(6) 财务、会计及其管理方面的文件材料。</p> <p>(7) 劳动工资、人事、法律事务管理方面的文件材料。</p> <p>(8) 仪器、设备方面的文件材料。</p> <p>(9) 基本建设、工程设计、施工、竣工、维修方面的文件材料。</p> <p>(10) 科研、技术引进、转让方面的材料。</p>					

(11) 声像制品资料。包括企业及下属各部门在其经营活动或政治、文件娱乐活动中,以及在外学习、考察时或外部门提供的,以声像形式记录下来的各种资料。

(12) 本企业对外的正式发文与相关机构来往的批复。

第4条 管理部门

(1) 企业档案工作要实行集中与分散管理相结合的体制。由行政管理部负责主体档案的管理,并对其他部门的档案管理工作进行督促和指导。

(2) 企业设立四个档案管理点,分管各类文件、资料档案。工程技术部负责工程建设过程所需各类文件、资料及制度的建档与管理;人力资源部负责企业所有人员及制度的建档与管理;财务部负责所有财务文件、资料及制度的建档与管理;行政管理部负责其他文件、资料及制度的建档与管理,同时负责其他部门移交档案的管理。

(3) 各档案点管理的文件、资料及制度各部门不得随意处置,由行政管理部定期归档统一处理。

第三章 平时归卷

第5条 各部门都要建立健全平时归卷制度。对处理完毕或批存的文件材料,由专(兼)职文书集中统一保管。

第6条 各部门应根据本部门的业务范围及当年工作任务,编制平时文件材料归卷使用的《案卷类目》。《案卷类目》的条款必须简明确切,并编上条款号。

第7条 公文承办人员应及时将办理完毕或经领导人员批存的文件材料收集齐全,并加以整理,送交本部门专(兼)职文书归卷。

第8条 专(兼)职文书人员应及时将已归卷的文件材料,按照《案卷类目》条款,放入平时保存文件卷夹内“对号入座”,并在收发文登记簿上注明。

第四章 立卷

第9条 案卷质量总的要求是:遵循文件的形成规律和特点,保持文件之间的有机联系,区别不同的价值,便于保管和利用。

第10条 归档的文件材料种数、份数以及每份文件的页数均应齐全完整。

第11条 在归档的文件材料中,应将每份文件的正文与附件、印件与定稿、请示与批复、转发文件与原件、多种文字形成的同一文件,分别立在一起,不得分开,文件应合一立卷。绝密文电应单独立卷,少数普通文件如果与绝密文件有密切联系,也可随同绝密文件立卷。

第12条 不同年度的文件一般不得放在一起立卷,但跨年度的请示与批复,应放在复文立卷;没有复文的,放在请示年立卷;跨年度的规划放在针对的第一年立卷;跨年度的总结放在针对的最后一年立卷;跨年度的会议文件放在会议开幕年,其他文件的立卷按照有关规定执行。

第 13 条 卷内文件材料应区别不同情况进行排列，密不可分的文件材料应依序排列在一起。

第 14 条 永久、长期和短期案卷必须按规定的格式逐件填写《卷内文件目录》。填写的字迹要工整。
卷内目录放在卷首。

第 15 条 有关卷内文件材料的情况说明，都应逐项填写在《备考表》内。若无情况可说明，也应将立卷人、检查人的姓名和时间填上以示负责。

第 16 条 案卷封面，应逐项按规定用毛笔或钢笔书写，字迹要工整、清晰。

第五章 档案借阅、利用工作

第 17 条 企业内档案利用的方式

- (1) 提供档案原件。
- (2) 提供档案复印件。
- (3) 提供文献索引资料。

第 18 条 借阅管理

(1) 凡需使用档案者，均须填写《文件调阅单》，依据调阅权限和档案密级，经各级领导签批后方能调阅。

(2) 案卷一般仅供在档案室阅看，立卷的文件、资料可外借。外借的须办理登记手续。

(3) 借阅期限不得超过____天，到期归还；如需再借，应办理续借手续。

(4) 借阅档案者应爱护档案，确保档案的完整性，不得擅自涂改、勾画、剪裁、抽取、拆散或损毁。
借阅档案交还时，须当面查看清楚，如发现遗失或损坏，应及时报告主管领导。

(5) 外单位借阅档案时，应持有单位介绍信，经总经理批准后方可借阅，且不得带离档案室。其摘抄内容也须总经理同意且审核后方能带出。

第六章 档案销毁管理

第 19 条 对已失效的档案，由档案管理员登记造册，经相关领导共同鉴定，报总经理批准后，按规定销毁。

第 20 条 经批准销毁的档案，可单独存放半年，经验证确无保留价值时，再行销毁，以免误毁。

第 21 条 销毁文件必须在指定地点进行，并指派专人监销，文件销毁后，监销人应在销毁注册上签字。

第七章 附则

第 22 条 本制度由行政管理部负责解释、补充，由总经理批准后实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 1. 7 车辆管理制度

制度名称	车辆管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第一章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了严格管理车辆，合理使用车辆，节约费用开支，最大限度地发挥车辆的使用效益，以适应企业公务用车的需要，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度所指车辆均指企业的行政办公用车。</p> <p>第 3 条 权责单位</p> <p>本企业的办公用车统一由行政管理部管理。</p> <p>第二章 行政用车管理</p> <p>第 4 条 企业各部门用车均应按要求填写《用车申请单》，经行政管理部指派负责人签名同意后方可出车。</p> <p>第 5 条 部门用车超过半天以上（包括半天），应提前一天申请。</p> <p>第 6 条 若多个部门同时申请用车，行政管理部有权根据用车的“轻、重、缓、急”进行统筹安排，任何人不得因无公车使用而延误工作。对无法安排的用车，行政管理部会在《用车申请单》上注明，员工报销公务交通费应出示相关有效的报销凭证。</p> <p>第三章 车辆管理</p> <p>第 7 条 企业公务车辆的相关证件及稽核等事务统一由行政管理部管理。</p> <p>第 8 条 每部车辆应设置《车辆行驶记录表》，在使用前应核对《车辆里程表》与《记录表》前一次用车的记载是否相符，在使用车辆后，应记载行使里程、时间、地点、用途等。行政管理部每月对其抽查一次。</p> <p>第四章 车队纪律</p> <p>第 9 条 日常行为管理</p> <p>（1）司机必须遵守《中华人民共和国道路交通管理条例》及有关交通安全管理的规章制度和相关操作规程，安全驾车。</p> <p>（2）为体现企业形象，驾驶员工作时必须衣着整洁，举止大方，礼貌待人。</p>					

(3) 严禁在未经领导同意的情况下,接送客人或办私事。严禁将车辆交给无证人员驾驶或租借给他人。

(4) 未经车队主管同意,不得改变行车路线和行车计划,严禁私自对外经营,否则除取得收入归企业和与之相关发生的费用自理外,车队可根据具体情节按规定给予处罚,并记入当年绩效考核。

(5) 任何车辆必须凭《派车单》外出,用车人应认真填写《派车单》中的内容“部门、时间、地点、用车人、用车事由及用车人要求”。填写完后由本部门主管签字,总经理签字再由车队主管签字,确定驾驶员。签字不全不得放行。

(6) 司机应爱护车辆,随时保证车辆的整洁,归队后应将车辆擦洗干净、停放整齐。需维修车辆必须先擦洗干净后再维修,否则按绩效考核扣分。

(7) 不得擅自将公务用车开回家,或作私用,违者按相关规定予以处理。

(8) 严禁酒后开车,酒后开车损坏车辆者,由司机负责维修费;如发生交通事故除负责维修费外,还应承担法律责任。

(9) 司机对行政管理部的工作安排应无条件服从,不准借故拖延或拒不出车,有公事应随叫随到。

(10) 司机出车执行任务,遇特殊情况不能按时返回的,应及时设法通知行政管理部负责人,并说明原因。下班后,应将车辆停放在规定地点保管,不准私自用车。

(11) 出车前,要例行检查车辆的水、电、机油及其他机件性能是否正常,发现不正常时,要立即加补或调整。出车回来,要检查存油量,发现存油不足一格时,应立即加油,不得出车时才临时去加油。

(12) 司机发现所驾车辆有故障时要立即检修。不会检修的,应立即报告行政部负责人,并提出具体的维修意见(包括维修项目和大致需要的经费等)。未经批准,不许私自将车辆送厂维修。

(13) 司机应严格执行出车任务,不得在途中办私事。司机同用车人必须完善用车手续,填写《行车记录》。

(14) 原则上由司机负责企业的出车任务,任何人未经同意不得驾驶企业车辆。非专职司机用车应在《车辆使用登记本》上登记,注意保持车辆清洁,行车后,司机有责任及时检查车况,发现问题应立刻向有关各方汇报。

(15) 为保证车辆安全,除领导同意外,出车在外或出车归来时,车辆应停放在指定的车位。

第 10 条 凡有下列过失之一者,给予警告或罚款处理

(1) 上、下班前不搞好车内外卫生。

(2) 上班时开车探亲访友、会客、办私事。

(3) 车辆排队候客时擅离车位,三五成群聊天影响工作。

(4) 不服从调度,上班不按规定时间出车营运。

(5) 擅离工作岗位。

(6) 填《路单》不认真，弄虚作假，涂改、撕毁《路单》。

(7) 下班不签退，不交车钥匙。

(8) 事前不办理请假手续，缺勤影响工作，补休、调休、轮休未经领导批准，借车给他人驾驶或学车。

(9) 服务态度不好，影响企业声誉。

(10) 遗失车上设备、证件等。

第 11 条 违规与事故处理

(1) 因下列情形之一违反交通规则或发生事故时，由驾驶人负担，并予以记过或免职处分。

①无照驾驶。

②未经许可将车借予他人使用。

③违反交通规则，其罚款由驾驶人负担。

(2) 意外事故造成车辆损坏，在扣除保险金额后再视实际情况由司机与企业共同负担。

第五章 车辆维修保养管理

第 12 条 车辆的年审、保养维修统一由行政管理部安排办理。

第 13 条 司机应加强对车辆的保养，爱护车辆，勤检查、勤打扫，出车前、收车后要进行检查，如有异常，应及时向车队长报告，保证车辆的正常行驶。

第 14 条 车辆需要维修时，先由司机填写《维修项目单》，车队长审查后制订修理计划后，车辆方可进厂修理。

第 15 条 企业车辆的维修，须在指定的修理厂修理。定点修理厂应该是修理质量好、价格合理、方便快捷、服务意识强、有一定规模的厂家。

第 16 条 维修费在____元以下的，由车辆管理员报行政管理部经理审核；____元及以上的须由总经理批准。

第六章 费用报销

第 17 条 公务用车油料及维修费根据相关凭证实报实销。

第 18 条 私车公用依凭证报销。

第七章 附则

第 19 条 行政管理部负责本制度的制定、发放、修改、废止等工作。

第 20 条 总经理负责本制度的核准工作。

第 21 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13. 2 行政人事管理操作工具

13. 2. 1 办公费用明细表

区域	预算 费用 金额	预算 费用 占销 售额 比例	费用明细								
			电话/ 传真/ 网络	办公 用品 费用	会议 费用	物业 及水 电暖 费用	业务 招待 费用	车辆 费用	办公 仓库 租赁 费	合计
合计											
编制日期				审核日期				批准日期			

13. 2. 2 办公用品请购单

用品名称	规格	数量	单位	用途	需用日期	估计价格	备注
请购部门							
经理审批							
行政管理							
部审批							
总经理							
审批							

13. 2. 3 办公用品领用表

____年____月____日

部门		领用人		核发	
----	--	-----	--	----	--

序号	物品名称	规格	数量	单位	用途	单价	总价

领用人：

主管：

保管员：

13. 2. 4 办公设备登记表

____年____月____日

设备名称		编号		厂名或品牌	
出厂时间		购买时间		使用年限	
规格		颜色		附属设备	
价格		存放地点		环境要求	
主要用途简介：					
管理部门		负责人		使用部门	
				责任人	

13. 2. 5 固定资产登记表

序号	品名	规格型号	单位	数量	单价	金额	购置日期	生产厂商	备注

13. 2. 6 图书借阅登记表

编号	图书名称	作者	借出日期	借阅人	归还日期	备注

13. 2. 7 印章使用申请单

单位		申请日期	年 月 日
用印类别		份数	
文件名称		文件说明	
申请人		核准人	

13. 2. 8 车辆使用申请表

申请人		所属部门		随行人数	
计划用车时间					
目的地					
用车事由					
备注					
部门负责人意见					
行政管理部意见					

13. 2. 9 安全状况检查表

检验项目	待改善事项	其他	备注	复检
1. 消防设备与消防通道	<input type="checkbox"/> 无法使用 <input type="checkbox"/> 道路阻塞			
2. 走道	<input type="checkbox"/> 阻塞 <input type="checkbox"/> 脏乱			
3. 门	<input type="checkbox"/> 阻塞 <input type="checkbox"/> 损坏			
4. 窗	<input type="checkbox"/> 损坏 <input type="checkbox"/> 不清洁			
5. 地板	<input type="checkbox"/> 不洁 <input type="checkbox"/> 损坏			
6. 厂房	<input type="checkbox"/> 破损 <input type="checkbox"/> 漏水			
7. 楼梯	<input type="checkbox"/> 损坏 <input type="checkbox"/> 阻塞 <input type="checkbox"/> 脏乱			
8. 洗手间	<input type="checkbox"/> 脏臭 <input type="checkbox"/> 漏水 <input type="checkbox"/> 损坏			
9. 办公桌椅	<input type="checkbox"/> 损坏			
10. 工作桌椅	<input type="checkbox"/> 损坏 <input type="checkbox"/> 污损			
11. 餐厅桌椅	<input type="checkbox"/> 损坏			

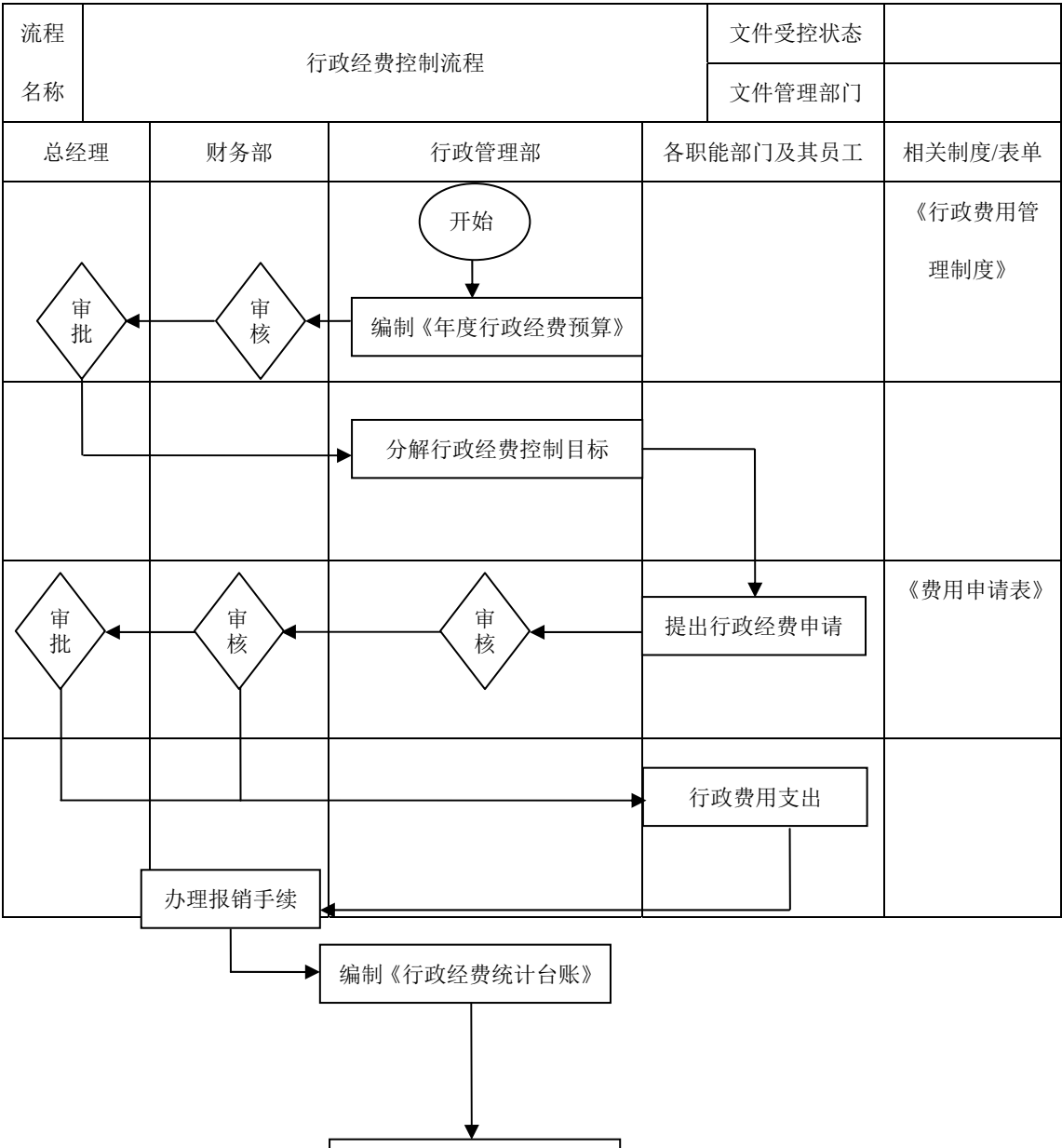
12. 厂房四周	<input type="checkbox"/> 脏乱 <input type="checkbox"/> 废弃未用			
13. 一般机器	<input type="checkbox"/> 保养不良 <input type="checkbox"/> 基础松动			
14. 插座、开关	<input type="checkbox"/> 损坏 <input type="checkbox"/> 不安全			
15. 电线	<input type="checkbox"/> 损坏			
16. 给水	<input type="checkbox"/> 漏水 <input type="checkbox"/> 排水不良			
17. 仓库	<input type="checkbox"/> 零乱 <input type="checkbox"/> 防火防盗不良			
18. 废料	<input type="checkbox"/> 未处理 <input type="checkbox"/> 放置零乱			
19. 其他				

13. 2. 10 会议申请表

会议召开时间	年 月 日 时至 年 月 日 时		
会议地点			
会议主题			
与会人员		预计达成效果	
申请方		审批方	
申请部门	申请人	审批人	审批意见

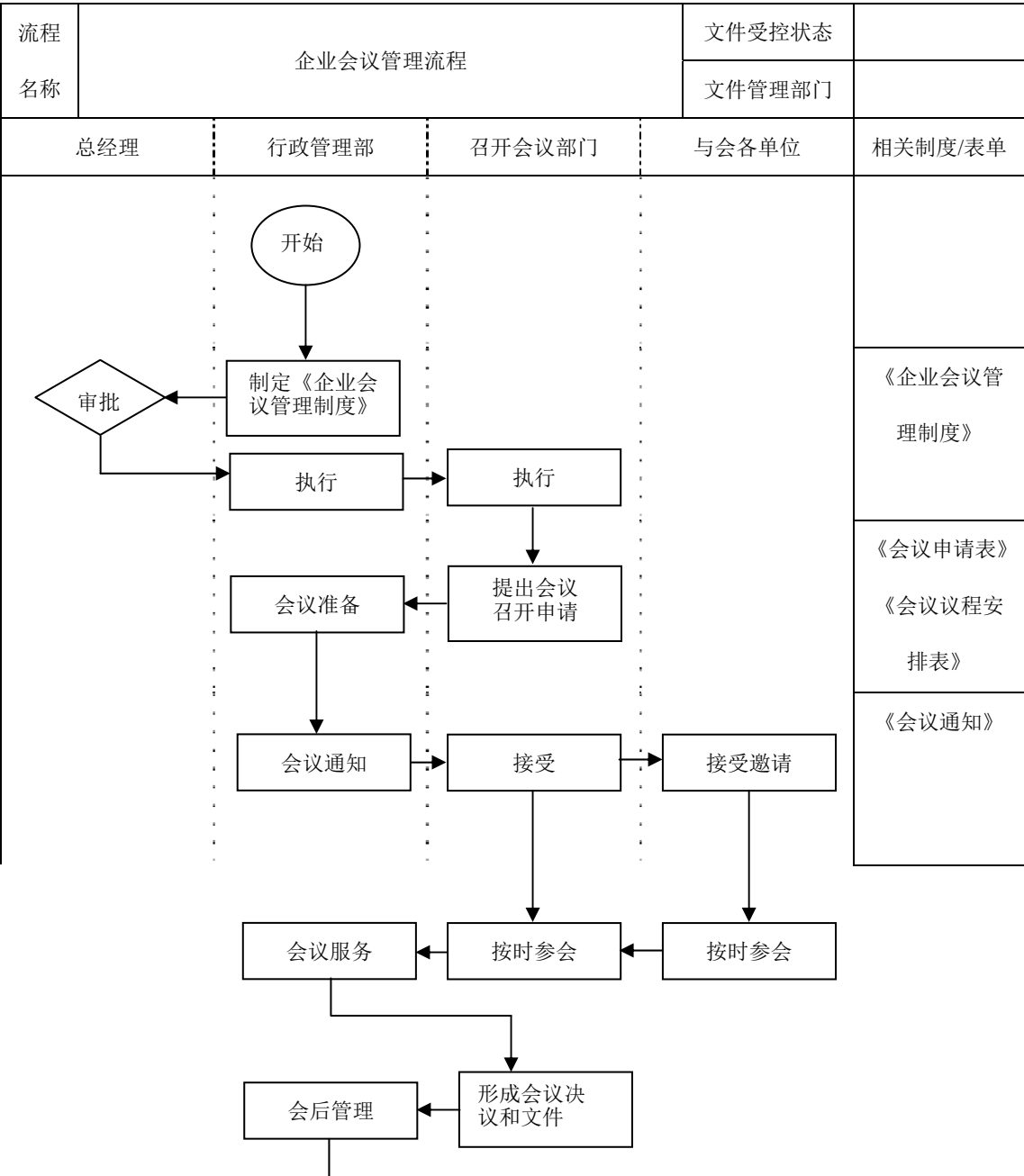
13. 3 行政人事管理工作流程

13. 3. 1 行政经费控制流程



					相关台账
编制日期		审核日期		生效日期	

13. 3. 2 企业会议管理流程



					《会场服务工 作细则》
编制日期		审核日期		生效日期	

13. 4 行政人事管理方案设计

13. 4. 1 办公费用控制办法

办公费用控制办法

办公费用管理的归口部门是行政管理部，费用管理要坚持厉行节约、精打细算的原则。

一、费用开支计划

1. 行政办公费用由行政管理部于年初拟定预算，由财务部汇总、审核，经总经理审批通过后执行。
2. 企业同时授予副总经理、部门经理对计划内费用开支的审批权限。
3. 企业费用开支计划留有弹性，并根据实施情况做出调整。
4. 原则上，各项费用开支不得超出年初预算的额度。

二、审批权限及程序

（一）凡企业费用开支计划内的审批程序如下。

1. 费用当事人申请。
2. 部门经理审查确认。
3. 行政管理部审核。
4. 财务部门审核。
5. 授权分管副总或总经理审批。

（二）凡企业计划外开支，一律报总经理审批。

三、日常办公用品费控制

（一）办公用品购买实行季度申报制

每个部门将所需的日常办公用品于每季初____日前填写《办公用品购买申报单》交行政管理部，由行政管理部汇总，报财务部、总经理审核批准后统一购买，发放时要进行登记。

（二）特殊办公用品购买

各部门急需或特殊的办公用品，经批准，可自行购买。

1. 单价在____元以下，或总价在____元以下，由行政管理部经理批准。

2. 单价在____元以上，或总价在____元以上，由分管副总批准。

（三）凡添置的办公用品属固定资产核算范围内的，由财务部及时登记固定资产明细账，并注明保管人员姓名，各部门要确定专人管理，以免丢失和损坏，否则，视其情况，照价赔偿。工作人员调离本单位时，需先办理财产移交手续，再予办理调动手续。

（四）费用报销

办公费用一律凭完备的《办公用品购买申报单》及其他相关手续办理。凡未归口行政管理部，又未报相关领导同意，擅自购买办公用品和业务书籍的，企业不予报销。

四、印刷费用控制

1. 印刷费用单笔在____元及以上的支出，由行政管理部经理审批。

2. 印刷费用单笔在____元以下的支出，由部门经理审批。

五、图书资料费用控制

1. 图书资料费用单笔在____元及以上的支出，由行政管理部经理审批。

2. 图书资料费用单笔在____元以下的支出，由部门经理审批。

六、维修费用控制

1. 各部门设备出现质量问题时，报行政管理部处理。

2. 对于在保修期内的设备，由行政管理部直接联系厂家进行维修，超过保质期的设备，行政管理部接到报修后，与维修厂家进行联系，商定修理费用。

3. 维修费用单笔在____元及以上的支出，由行政管理部经理审批。

4. 维修费用单笔在____元以下的支出，由部门经理审批。

七、其他行政经费管理控制

（略）

13. 4. 2 车辆使用管理办法

车辆使用管理办法

一、车辆管理

（一）车辆日常管理

1. 本企业车辆实行统一管理，企业所有车辆（含企业领导相对固定使用的车辆）均由行政管理部统一调度，各部门用车均须提前一天提出用车申请，填写《用车申请表》，经所在部门经理批准后送交行政管理部车队，由车队按公务的轻、重、缓、急统一安排车辆，并经行政管理部经理审核后出车。
2. 每部车应设置《车辆行使记录表》，车辆使用完后应记载行车里程、时间、地点和用途等事项。
3. 车辆只能在企业指定的加油站加油，因工作需要购买燃油的，必须经车辆管理员同意。
4. 车辆一律停放在指定的停车点，不得乱停乱放。
5. 司机在交接车辆时，必须检查各自的车辆情况，发现问题及时报告车辆管理员，否则发生损坏由当值司机承担。
6. 严禁无证驾驶车辆和私自出车，违者将按照企业相关规定进行惩处。

（二）车辆使用范围

1. 企业员工在本地或短途外出开会、联系业务。
2. 接送企业宾客及为企业办事的部分人员。
3. 企业中高层领导用车。
4. 其他特殊情况用车。

二、车辆的保养与维修

（一）车辆的保养

1. 车辆的年审、保养维修统一由行政管理部安排办理。
2. 行政主管每星期例行检查一次车辆的基本状况。

（二）车辆维修

1. 车辆维修由行政管理部统一负责，须到企业指定的修理厂维修，车辆大修应列计划，报总经理批准。
2. 行政管理部接到《车辆维修单》后，由车辆主管对车辆故障进行分析，确定是否需要进行维修以及确定维修的项目。
3. 由于违反交通法规造成的损失，企业一概不予报销。
4. 车辆因自然磨损造成的机械故障与车辆负责人无关，费用由企业承担。
5. 维修费在____元以下的，由车辆管理员报行政管理部经理审核；____元～____元的经分管领导批准；____元以上的需经总经理批准。
6. 修理后所有更换的零配件，必须带回交车辆管理员检验认可。
7. 由于驾驶不慎，人为造成机动车损坏的，扣除保险企业赔偿部分的修理费用，应由司机全额赔偿。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net