

房地产公司高层管理人员的决策参考宝典
房地产公司各部门经理主管职业提升必备读本



房地产公司管理制度丛书

执掌房地产

房地产业务运作 管理流程8大关键

◎ 余源鹏 主编

- ▶ 房地产关键性业务运作管理流程类别与设计
- ▶ 房地产公司行政管理类业务管理流程
- ▶ 房地产公司人事管理类业务管理流程
- ▶ 房地产公司财务审计类业务运作管理流程
- ▶ 房地产项目前期开发管理类业务运作管理流程
- ▶ 房地产项目设计管理类业务运作管理流程。
- ▶ 房地产项目工程管理类业务运作管理流程
- ▶ 房地产项目营销管理类业务运作管理流程
- ▶ 房地产项目成本管理类业务运作管理流程

专业性

实操性

时效性

全面性

流程性

范本性



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

房地产公司管理制度丛书

执掌房地产

——房地产业务运作管理流程 8 大关键

余源鹏 主编



机械工业出版社

本书是一本理论与实践操作相结合的内容全面的有关房地产开发关键性业务运作管理流程的书,用10章的内容全面讲述了房地产开发关键性业务管理流程的方方面面。本书为房地产公司各部门的经营管理提供了众多优秀的房地产开发关键性业务运作管理流程,适合房地产公司的董事长、董事、总经理、副总经理、总监等公司高层管理人员参考阅读,同时也是房地产开发公司各部门经理、主管人员职业提升的必备读本。

图书在版编目(CIP)数据

执掌房地产:房地产业务运作管理流程 8 大关键/余源鹏主编.
—北京:机械工业出版社,2015.9
(房地产公司管理制度丛书)
ISBN 978-7-111-51439-8

I. ①执… II. ①余… III. ①房地产企业—业务流程—企业管理 IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 211849 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:赵 荣 责任编辑:赵 荣

责任校对:陈延翔 封面设计:张 静

责任印制:乔 宇

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 21.5 印张 · 520 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-51439-8

定价:59.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网:www.golden-book.com

封面防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

前 言

随着房地产市场的发展和完善，开发商与开发商之间的竞争、项目与项目之间的竞争变得越来越激烈。正是由于激烈的市场竞争，使得房地产开发的利润空间减小。为了提高项目的经济效益，房地产公司必须对关键性业务进行有效管理，从而控制项目成本，加快开发进度，以质优、物美、价廉来赢得市场的青睐。

如何熟悉房地产开发流程，并对房地产开发的关键性业务运作进行有效的管理流程设计，一直以来都是房地产公司关心的重要问题。要解决好这个问题，做好公司人事与行政管理工作、财务审计管理工作、前期开发管理工作、工程与设计管理工作、营销管理工作和成本管理工作是关键。房地产公司的每项业务都是集众人智慧的工作，试图依靠某个人突出的业务能力或某个突发的创意而成功完成房地产整个项目的工作是不科学、不可靠的。通过熟练掌握房地产公司关键性业务运作管理流程，能有效整合公司各部门以及部门内部各位员工的智慧和资源，才能快速有效地应对复杂多变的外部环境和竞争。

由于市面上没有一本专门介绍房地产开发关键性业务运作管理流程设计的图书，应广大读者需求，通过对近两年全国各地众多著名的成功的房地产公司的研究，我们特别策划编写了本书。

需要特别说明的是，由于房地产公司的规模不同、发展阶段不同、发展理念不同、发展观念不同，使得各房地产公司的组织结构不同、部门设置不同、岗位设置不同、岗位职责也不同，本书对房地产公司相关部门称呼可能会与某些房地产公司有所不同，读者可以根据自身所在公司的实际情况进行参考。

本书用 10 章的内容全面讲述了房地产开发关键性业务管理流程的方方面面，具体内容包括：

第 1 章，房地产公司组织系统概述，主要讲述房地产公司常见组织架构，房地产公司常见部门的职责说明，房地产公司决策机构与经营决策管理流程等内容。

第 2 章，房地产关键性业务运作管理流程的类别与设计，主要讲述房地产公司关键性业务运作管理流程的类别，识别房地产关键性业务运作流程的关键点，流程图的设计与绘制，房地产项目开发关键性业务运作管理流程等内容。

第 3 章，房地产公司行政管理类业务管理流程，主要讲述公司经营计划管理流程，企业文化管理流程，突发事件管理流程，风险评估管理流程，重大业务与项目审批管理流程，合同管理流程，法务工作管理流程，档案管理流程，

公文管理流程, 印章管理流程, 办公用品及固定资产管理流程, 信息化工作管理流程等内容。

第4章, 房地产公司人事管理类业务管理流程, 主要讲述人力资源部管理的原则与工作内容, 组织架构、编制及薪酬预算管理流程, 聘用管理流程, 培训管理流程, 薪酬福利管理流程, 绩效考核与激励管理流程, 员工关系管理流程等内容。

第5章, 房地产公司财务审计类业务运作管理流程, 主要讲述资金及资金账户管理流程, 股权管理流程, 管理费用管理流程, 重大融资工作及融资管理流程, 税务管理流程, 财务档案管理流程, 内部审计和检查工作管理流程等内容。

第6章, 房地产项目前期开发管理类业务运作管理流程, 主要讲述项目拓展工作管理流程, 项目投资与筹资决策管理流程, 项目土地投标竞拍管理流程, 项目策划工作管理流程, 项目定位管理流程、项目前期开发类业务档案管理流程等内容。

第7章, 房地产项目设计管理类业务运作管理流程, 主要讲述项目设计管理流程, 项目设计单位的选择, 项目设计审批管理流程, 施工图设计管理流程, 景观设计管理流程, 项目面积指标管理流程等内容。

第8章, 房地产项目工程管理类业务运作管理流程, 主要讲述项目工程管理总流程, 项目工程技术管理流程, 项目工程质量管理流程, 项目工程验收管理流程等内容。

第9章, 房地产项目营销管理类业务运作管理流程, 主要讲述项目营销管理总流程, 项目市场调研工作管理流程, 项目销售人员招聘与培训管理流程, 项目定价管理流程, 项目销售业务管理流程, 企业品牌推广管理流程, 项目广告推广管理流程, 项目营销费用控制管理流程, 项目客户服务工作管理流程等内容。

第10章, 房地产项目成本管理类业务运作管理流程, 主要讲述项目成本的计划管理流程, 项目材料设备采购管理流程, 项目工程招标管理流程, 项目预决算管理流程等内容。

本书是一本理论与实践操作相结合的、内容全面的、有关房地产开发关键性业务运作管理流程的书, 具有以下七个特点:

第一, 专业性。本书有别于一般的房地产理论图书, 是针对房地产开发关键性业务管理流程而量身定做的一本针对性极强的书。本书中介绍的流程、概念和操作要点都是经过严谨的推敲而得出来。与其他房地产图书相比, 本书更具有专业性。

第二, 实操性。本书的编写人员全部是多年从事房地产项目开发的一线专家, 实操经验丰富, 力求通过全面实用的操作流程和实际案例范本, 使读者在最短时间内学习借鉴到国内最先进的房地产公司的项目开发关键性业务管理流

程。同时,本书一如既往地保持了我们的编写房地产图书的实操性风格,力求体现现实工作的内容、要求和深度,并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后都能对房地产公司关键性业务管理流程有更深入的了解。

第三,时效性。本书以我们的工作经验为基础,总结了近几年全国各大城市和地区房地产公司关键性业务管理流程的要求和众多知名房地产公司的内部工作规范,体现目前房地产项目开发关键性业务运作的最新要求。

第四,全面性。本书针对房地产公司八项关键性业务管理流程的编写,覆盖面广且全面到位。

第五,流程性。本书各章按照房地产项目从开发到营销的时间先后顺序分章编写,具有流程化和模块化的特征。每一章就是一个模块。读者在实际工作中遇到问题时,可以参考本书中相应章节的内容进行解决。

第六,范本性。本书收集、整理、总结了众多房地产公司在关键性业务运作管理常用的表格和协议范本。这些范本是国内一些大型房地产公司使用并被实践证明是行之有效的。读者只需根据所在公司的实际情况进行适当修改即可使用。

第七,易读性。本书在语言表达上尽量做到通俗易懂,即使是刚进入房地产行业的人员也能充分理解编者想表达的意思,从而更好地掌握房地产开发关键性业务运作的管理流程。

本书为房地产公司各部门的经营管理提供了众多优秀的房地产开发关键性业务运作管理流程,适合房地产公司的董事长、董事、总经理、副总经理、总监等公司高层管理人员决策参考阅读,同时也是各部门经理、主管人员职业提升的必备读本。

本书也是房地产开发公司中的行政、人事、财务、开发、设计、工程、策划、销售、客服等部门的从业人员进行自我提升的必备书籍。同时,本书还可作为房地产经营管理专业师生的优秀教材。

在本书的编写过程中,得到了广州市智南投资咨询有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的支持和帮助,才使得本书能及时与读者见面。本书是我们编写的“房地产公司管理制度丛书”中的一本,有关房地产其他相关实操性知识,请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍,也请广大读者对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。对此,编者将十分感激。另外,为感谢广大读者的长期支持,请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者登录我们的网站(www.eaky.com)免费下载最新房地产一手资料和《中国房地产情报》。

编者

目 录

前言

第1章 房地产公司组织系统概述	1
1.1 房地产公司常见组织架构	2
1.2 房地产公司常见部门的职责说明	2
1.2.1 总说明	3
1. 术语解释	3
2. 公司委员会定义	3
1.2.2 项目公司（部）的职责说明	3
1. 项目前期准备	3
2. 项目策划	3
3. 设计管理	3
4. 工程管理	4
5. 成本管理	5
6. 营销管理	5
7. 项目合同管理	6
8. 项目收尾管理	6
9. 运营管理	6
1.2.3 运营管理部的职责说明	6
1. 综合计划管理	6
2. 部门绩效考核	6
3. 流程管理	7
4. 公共关系管理	7
5. 知识管理	7
1.2.4 行政管理部的职责说明	7
1. 企业文化建设	7
2. 行政事务管理	7
3. 资产管理	8
4. IT 信息管理	8
1.2.5 人力资源部的职责说明	8
1. 人力资源规划	8

2. 员工招聘和选派	8
3. 员工培训	8
4. 员工薪酬和绩效考核	9
5. 档案管理	9
1.2.6 财务管理部职责说明	9
1. 财务管理制度管理	9
2. 会计核算	9
3. 融资管理	9
4. 全面预算管理	9
5. 财务分析与公司决策支持	10
6. 税务管理	10
7. 权益性投资管理和审计	10
8. 财务档案与内部管理	10
1.2.7 投资开发部的职责说明	10
1. 土地信息收集及评估	10
2. 可行性研究分析	11
3. 项目土地获取	11
4. 战略管理	11
5. 政策研究及市场研究	11
1.2.8 设计管理部的职责说明	11
1. 项目规划	11
2. 设计配合	11
3. 设计研究	11
4. 标准化设计合同体系及供应商管理	12
1.2.9 工程技术部的职责说明	12
1. 采购管理配合	12
2. 工程过程管理配合	12
3. 设计管理配合	12
4. 工程技术支持	12
5. 技术资料管理	13
6. 工程管理指引制订及维护	13
1.2.10 合约成本部的职责说明	13
1. 成本管理体系	13
2. 成本规划	13
3. 成本动态管理	13
4. 项目预决算	14
5. 采购管理	14
6. 工程合同管理	14

7. 成本分析及效益评价	14
1.2.11 营销策划部的职责说明	14
1. 项目策划	14
2. 项目营销	14
3. 市场研究	15
4. 品牌策划及建设	15
5. 标准化营销合同体系管理	15
1.2.12 客户服务部的职责说明	15
1. 项目策划配合	15
2. 销售事务管理	15
3. 投诉处理	16
4. 客户关系管理	16
5. 企业会员管理	16
6. 客户服务体系	16
7. 客服信息分析	17
8. 法务管理	17
9. 客户危机管理	17
1.3 房地产公司决策机构与经营决策管理流程	17
1.3.1 决策机构的设立	17
1.3.2 经营决策管理流程图	18
1.3.3 经营决策管理流程说明	18
第2章 房地产关键性业务运作管理流程的类别与设计	21
2.1 房地产公司关键性业务运作管理流程的类别	22
2.2 识别房地产关键性业务运作流程的关键点	23
2.3 流程图的设计与绘制	24
1. 流程图符号说明	24
2. 流程图样式选择	24
2.4 房地产项目开发关键性业务运作管理流程	27
1. 房地产项目开发关键性业务运作管理流程图	27
2. 房地产项目开发关键性业务运作管理流程图节点说明	27
第3章 房地产公司行政管理类业务管理流程	31
3.1 公司经营计划管理流程	32
1. 经营计划管理工作目标	32
2. 实施有效经营计划管理的前提	32
3. 经营计划的主要内容	32
4. 经营计划管理的工作方式	33

5. 经营计划管理的具体流程	33
6. 经营计划管理流程图	34
7. 经营计划管理流程图节点说明	34
3.2 企业文化管理流程	37
1. 企业文化管理流程图	37
2. 企业文化管理流程图节点说明	39
3.3 突发事件管理流程	40
1. 突发事件管理总则	40
2. 突发事件的类型	40
3. 突发事件管理中各部门的职责	41
4. 突发事件的预警和预防机制	41
5. 突发事件的应急处置	41
6. 突发事件的应急保障	42
7. 突发事件管理附则	43
3.4 风险评估管理流程	43
3.5 重大业务与项目审批管理流程	44
1. 重大业务审批管理流程	44
2. 本地项目审批管理流程	47
3. 异地项目审批管理流程	51
3.6 合同管理流程	55
1. 合同管理流程总则	55
2. 合同的立项	56
3. 合同的订立与审批	56
4. 合同编号	58
5. 合同的履行	58
6. 合同管理流程图	59
7. 合同管理流程图节点说明	59
3.7 法务工作管理流程	61
1. 法务工作管理总则	61
2. 总公司日常法律事务管理流程	61
3. 诉讼法律事务管理流程	62
4. 合同法律审查事务管理流程	63
5. 法务例会管理流程	64
6. 法务档案管理流程	67
7. 总公司商标管理流程	68
3.8 档案管理流程	68
1. 档案管理的目的	68
2. 档案的管理机构及其职责划分	69

3. 档案的种类	69
4. 档案的收集、立卷、归档	70
5. 档案维护与保管	71
6. 档案的借阅与利用	71
7. 档案清理与销毁	73
8. 档案保密管理	73
3.9 公文管理流程	74
3.10 印章管理流程	76
1. 印章管理原则	76
2. 印章的制作	76
3. 印章的保管	77
4. 印章的使用审批	78
5. 用印的操作要求	79
6. 印章的销毁	79
3.11 办公用品及固定资产管理流程	79
1. 办公用品管理流程	79
2. 固定资产管理流程	83
3.12 信息化工作管理流程	90
1. 信息化工作管理总则	90
2. 计算机及网络操作和安全规范	90
3. 机房安全管理	91
4. 数据管理制度	92
5. 系统维护管理	93
6. 信息管理部档案管理	93
7. 网络信息管理流程图	93
第4章 房地产公司人事管理类业务管理流程	95
4.1 人力资源部管理的原则与工作内容	96
1. 人力资源管理的原则	96
2. 人力资源管理的工作内容	96
4.2 组织架构、编制及薪酬预算管理流程	96
1. 组织架构、编制及薪酬预算管理	96
2. 年度组织架构、编制及薪酬预算的要求	96
3. 年度组织架构、人员编制、薪酬预算审批的流程	97
4. 年度组织架构调整、编制及薪酬超预算审批	97
4.3 聘用管理流程	98
1. 员工招聘管理	98
2. 招聘管理流程	105

3. 劳动合同的订立及续订	112
4. 劳动合同的终止及解除	112
5. 异地工作管理	112
6. 离职管理流程	114
4.4 培训管理流程	118
1. 培训的目的	118
2. 培训管理职责与分工	118
3. 培训计划的制订	118
4. 培训计划的实施	120
5. 培训考试与结果考核	121
6. 培训资源管理	121
7. 培训经费管理	122
8. 培训管理流程图	122
9. 培训管理流程图节点说明	122
4.5 薪酬福利管理流程	125
1. 员工薪酬的结构	125
2. 员工薪酬的确定	125
3. 工资发放及监督	125
4. 考勤及病假、事假等的薪酬计算	126
5. 薪酬制订管理流程图	127
6. 薪酬制订管理流程图节点说明	127
4.6 绩效考核与激励管理流程	128
4.7 员工关系管理流程	130
1. 员工投诉及检举	130
2. 员工的违纪管理	131
3. 员工入职及薪酬管理流程图	132
4. 员工入职及薪酬管理流程图节点说明	132
第5章 房地产公司财务审计类业务运作管理流程	135
5.1 资金及资金账户管理流程	136
1. 预算管理流程	136
2. 资金调拨的依据	139
3. 内部资金调拨管理流程	141
4. 对外资金支付管理流程	143
5. 资金报表及现金流预算执行情况分析总结	143
6. 公司合并会计报表的编制、签发与报送管理流程	143
7. 公司账户及现金管理流程	143

5.2	股权管理流程	145
1.	股权管理的要求	145
2.	股权管理的工作流程	145
5.3	管理费用管理流程	148
1.	管理费用年度预算编制及签批流程	148
2.	对管理费用预算控制的总体要求	149
3.	管理费用报销的签批流程	149
4.	管理费用报销的要求	150
5.4	重大融资工作及融资管理流程	152
1.	重大融资工作的工作流程	152
2.	融资管理的工作流程	153
5.5	税务管理流程	154
1.	对日常纳税的审批管理	154
2.	所得税及土地增值税的清算管理	155
3.	税务稽查的管理	155
4.	税收优惠政策的获取	156
5.	税务月报的管理	156
5.6	财务档案管理流程	156
1.	财务档案建档的管理范围	156
2.	财务档案管理的工作流程及要求	157
3.	财务档案管理流程图	158
5.7	内部审计和检查工作管理流程	159
1.	内部审计和检查工作的工作方式与年度计划确定流程	159
2.	内部审计工作流程	159
3.	体系检查工作流程	162
4.	对被审计或被调查单位的要求	163
5.	内部审计和检查工作的投诉举报及奖惩管理	164
第6章	房地产项目前期开发管理类业务运作管理流程	165
6.1	项目拓展工作管理流程	166
1.	项目拓展工作管理总则	166
2.	项目拓展主要工作流程图	166
3.	项目拓展工作的工作程序	166
4.	项目拓展详细工作流程图	169
5.	项目拓展工作中各部门的工作职责	170
6.	土地投标前的项目可行性研究业务管理流程图	170
6.2	项目投资与筹资决策管理流程	171

1. 项目投资管理总则	171
2. 项目投资的组织与实施	171
3. 项目投资的跟踪与检查	172
4. 项目投资的变更与结束	173
5. 项目投资的评价与奖惩	173
6. 项目投资决策管理流程图	174
7. 项目筹资管理的相关表格	175
6.3 项目土地投标竞拍管理流程	177
1. 项目土地投标竞拍管理总述	177
2. 项目土地投标竞拍信息的获取	177
3. 项目土地投标竞拍的准备工作流程	178
4. 项目土地投标竞拍的实施工作流程	178
6.4 项目策划工作管理流程	179
1. 项目策划主要工作流程示意图	179
2. 项目策划工作的工作程序	179
3. 项目策划详细工作流程图	181
4. 项目策划工作管理流程中各部门的职责	182
6.5 项目定位管理流程	182
1. 项目定位管理总则	182
2. 项目定位管理的工作内容	182
6.6 项目前期开发类业务档案管理流程	185
1. 项目前期开发类业务档案管理的实施细则	185
2. 项目前期开发类业务档案管理的相关内容	186
第7章 房地产项目设计管理类业务运作管理流程	187
7.1 项目设计管理流程	188
1. 项目设计管理主要工作流程图	188
2. 项目设计管理的工作程序	189
3. 项目设计管理详细流程图	189
4. 项目设计管理流程中各部门的工作职责	189
7.2 项目设计单位的选择	191
7.3 项目设计审批管理流程	192
1. 方案设计阶段的审批管理流程	192
2. 初步设计阶段的审批流程	192
7.4 施工图设计管理流程	194
7.5 景观设计管理流程	196
7.6 项目面积指标管理流程	198

第8章 房地产项目工程管理类业务运作管理流程	199
8.1 项目工程管理总流程	200
1. 项目工程管理主要工作流程图	200
2. 项目工程管理的工作程序	200
3. 项目工程管理详细工作流程图	201
4. 项目工程管理流程中各部门的职责	201
5. 项目工程前期准备工作管理流程	203
6. 项目工程进度与计划管理流程	204
8.2 项目工程技术管理流程	205
1. 项目工程技术管理流程图	205
2. 图样会审管理流程	206
3. 技术交底管理	208
4. 设计变更管理流程	208
8.3 项目工程质量管理流程	209
1. 项目工程施工前的质量控制管理流程	209
2. 项目工程施工质量的检查与评定管理流程	210
3. 项目工程施工质量事故的汇报与验收管理流程	212
4. 项目工程技术质量管理流程图	215
5. 项目工程技术质量管理流程图节点说明	215
8.4 项目工程验收管理流程	217
1. 单位工程验收管理流程	218
2. 分部工程验收管理流程	219
3. 分项工程验收管理流程	219
4. 工程竣工验收及移交管理流程	222
第9章 房地产项目营销管理类业务运作管理流程	223
9.1 项目营销管理总流程	224
1. 项目营销管理主要工作流程图	224
2. 项目营销管理的工作程序	224
3. 项目营销管理详细工作流程图	225
4. 项目营销管理流程中各部门的职责	225
9.2 项目市场调研工作管理流程	226
1. 项目市场调研工作管理流程图	227
2. 项目市场调研工作管理流程图节点说明	228
3. 项目市场调研工作管理的相关表格	228
9.3 项目销售人员招聘与培训管理流程	230

1. 项目销售人员招聘管理流程图	230
2. 项目销售人员招聘管理的相关表格	231
3. 项目销售人员培训管理	231
9.4 项目定价管理流程	234
1. 项目定价管理流程图	234
2. 影响定价的因素分析	234
3. 项目定价工作实施管理	235
9.5 项目销售业务管理流程	236
1. 项目销售准备	236
2. 寻找客户	237
3. 现场接待客户	238
4. 购买洽谈	239
5. 客户资料的分析、记录与客户追踪	241
6. 成交签约	241
7. 项目销售业务管理流程图	242
9.6 企业品牌推广管理流程	243
1. 视觉识别系统应用管理要求及流程	244
2. 新闻管理要求及流程	244
3. 舆论危机管理要求及流程	246
4. 总公司网站管理要求及流程	247
9.7 项目广告推广管理流程	247
1. 项目介绍	247
2. 项目目标市场分析	248
3. 项目广告的目标	248
4. 项目广告的诉求重点	249
5. 项目广告的表现	249
6. 项目广告的媒介发布计划	249
7. 项目广告的分期计划及费用预算	250
8. 项目广告推广管理流程图	251
9.8 项目营销费用控制管理流程	252
1. 项目营销费用的分类	252
2. 项目营销费用预算的编制	253
3. 项目营销费用的使用控制	253
4. 项目营销费用的审批	254
5. 项目营销费用的汇总与分析	255
9.9 项目客户服务工作管理流程	257
1. 项目客户主要工作管理流程图	257

2. 项目客户服务工作的工作程序	257
3. 项目客户服务详细工作管理流程图	257
4. 项目客户服务工作管理流程中各部门的职责	259
5. 房屋交付流程图	259
6. 客户投诉问题处理流程	260
第 10 章 房地产项目成本管理类业务运作管理流程	261
10.1 项目成本的计划管理流程	262
1. 项目成本的总体测算流程	262
2. 项目开发各期成本计划的确定	262
3. 项目成本计划执行管理流程	281
4. 项目成本计划调整管理流程	282
5. 竣工成本分析	289
10.2 项目材料设备采购管理流程	290
1. 总公司统一采购工作中各部门的职责	291
2. 对分公司执行总公司统一采购的要求	292
3. 对总公司统一采购供应商的动态管理	292
4. 材料设备采购管理的相关表格	294
5. 材料设备采购管理流程	295
6. 材料设备出入库管理流程	299
7. 材料设备清核盘点管理流程	301
10.3 项目工程招标管理流程	303
1. 项目工程招标管理流程图	303
2. 项目工程招标管理流程图节点说明	303
3. 项目工程招标管理的相关表格	308
4. 项目工程总承包招标管理流程图	310
5. 项目分包工程招标管理流程图	311
6. 项目监理招标管理流程图	312
7. 履约保证金退还管理流程图	312
10.4 项目预决算管理流程	313
1. 项目概算管理流程	313
2. 项目预算管理流程	314
3. 项目结算管理流程	316
4. 项目决算管理流程	328