

房地产企业 规范化管理制度 设计

■周 鸿 编著

- | | |
|-----|--------------|
| 24份 | 工程项目管理制度设计范本 |
| 41份 | 工程施工管理制度设计范本 |
| 12份 | 市场营销管理制度设计范本 |
| 4份 | 投资融资管理制度设计范本 |
| 11份 | 财务会计管理制度设计范本 |
| 16份 | 人事行政管理制度设计范本 |



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



附赠光盘

弗布克房地产企业规范化管理系列

房地产企业规范化 管理制度设计

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

房地产企业规范化管理制度设计 / 周鸿编著. —北京: 人民邮电出版社, 2010. 4
(弗布克房地产企业规范化管理系列)
ISBN 978-7-115-21951-0

I. ①房… II. ①周… III. ①房地产业—企业管理制度 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 028257 号

内 容 提 要

本书介绍了房地产企业规范化管理制度设计工作, 其中涉及房地产企业的工程项目管理、工程施工管理、市场营销管理、投融资管理、财务管理、人事行政管理六大模块, 20 项内容, 共 108 份制度范本, 是房地产企业推进规范化管理的工具书。

本书适合房地产企业的经营管理人员、各级主管和相关工作人员, 房地产企业的培训师、管理咨询人员阅读和使用。

弗布克房地产企业规范化管理系列 房地产企业规范化管理制度设计

-
- ◆ 编 著 周 鸿
责任编辑 许文瑛
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 23 2010 年 4 月第 1 版
字数: 300 千字 2010 年 4 月河北第 1 次印刷
- ISBN 978-7-115-21951-0
-

定 价: 49.00 元 (附光盘)

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

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

“弗布克房地产企业规范化管理系列”共分四大模块：关键业务流程设计、规范化管理制度设计、内部控制体系设计和人力资源规范化管理设计。

本系列按这四大模块给出了房地产企业的操作范本和工具，是房地产企业流程化、规范化、工具化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

1. 人力资源规范化管理设计

人力资源规范化管理体系共设计了五大模块：组织设计与职位设计、人力资源规划与招聘、员工培训与员工激励、员工绩效管理与薪酬、员工关系与劳动法规。通过这五大模块的设计，将房地产企业的人力资源管理规范化、模块化。

2. 规范化管理制度设计

规范化管理制度共设计了六大模块：工程项目规范化管理制度、工程施工规范化管理制度、财务会计规范化管理制度、营销销售规范化管理制度、投资融资规范化管理制度、人事行政规范化管理制度。通过这六大模块的设计，将房地产企业的管理制度化、规范化。

3. 内部控制体系设计

内部控制体系共设计了 20 项内容：资金管理、预算管理、筹资管理、投资管理、采购管理、成本费用管理、工程项目管理、业务外包管理、固定资产管理、无形资产管理、合同协议管理、销售管理、信息系统管理、人力资源管理、子公司管理、担保管理、并购管理、关联交易管理、内部审计管理、财务报告编制与披露。通过这 20 项内容的设计，将房地产企业的内控制度化、流程化、规范化。

4. 关键业务流程设计

关键业务流程设计共包括七大流程：项目开发与运作业务流程、工程技术与质量管理业务流程、采购与供应管理业务流程、工程预决算与财务管理业务流程、市场与销售管理业务流程、投资与筹资管理业务流程、行政与人事管理业务流程。通过这七大流程，将房地产企业管理流程化、精细化、制度化。

本书分六大模块，设计了108 份制度范本，详细描述了房地产企业的工程图纸设计管

理、工程造价管理、工程招标管理、工程外包管理、工程项目合同管理、材料设备采购管理、材料设备使用管理、工程施工现场管理、工程施工技术管理、工程施工质量管理、工程竣工验收管理、营销管理、销售管理、售楼中心管理、投资管理、融资管理、财务管理、会计管理、人力资源管理、行政办公管理等20项工作。通过这些内容，全面构建了房地产企业的关键业务流程设计体系。

在使用本书的过程中，各个企业可根据自己的实际情况加以修正并灵活运用，切忌生搬硬套。

在本书编写的过程中，蔡昕宏、梁华、彭召霞负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，吉晓朋、王刚参与编写了本书的第1章，程淑丽、肖凤姣、宋勇新参与编写了本书的第2章，辛雄飞、莫子剑、詹承豫参与编写了本书的第3章，王宏、郭建北参与编写了本书的第4章，王德敏、姜涛参与编写了本书的第5章，王淑敏、孙长青、周常发参与编写了本书的第6章，李艳、姜巧萍、滕晓丽参与编写了本书的第7章，全书由周鸿统撰定稿。

目录

第 1 章 房地产企业六大规范化管理制度设计概述	1
1.1 工程项目规范化管理制度设计概述	3
1.1.1 图纸管理制度设计	3
1.1.2 工程造价制度设计	3
1.1.3 工程招标制度设计	4
1.1.4 工程外包管理制度设计	5
1.1.5 工程项目合同管理制度设计	5
1.2 工程施工规范化管理制度设计概述	6
1.2.1 材料设备采购管理制度设计	6
1.2.2 材料设备使用管理制度设计	7
1.2.3 工程施工现场管理制度设计	7
1.2.4 工程施工技术管理制度设计	8
1.2.5 工程施工质量管理制度设计	8
1.2.6 工程竣工验收管理制度设计	10
1.3 营销销售规范化管理制度设计概述	10
1.3.1 营销管理制度设计	10
1.3.2 销售管理制度设计	11
1.3.3 售楼中心管理制度设计	11
1.4 投资融资规范化管理制度设计概述	13
1.4.1 投资管理制度设计	13
1.4.2 融资管理制度设计	13
1.5 财务会计规范化管理制度设计概述	14
1.5.1 财务管理制度设计	14
1.5.2 会计管理制度设计	15

1.6 人事行政规范化管理制度设计概述	16
1.6.1 人事管理制度设计	16
1.6.2 行政管理制度设计	17
第2章 工程项目规范化管理制度设计	19
2.1 工程图纸管理制度设计	21
2.1.1 图纸自审管理办法	21
2.1.2 图纸会审管理制度	22
2.1.3 图纸资料管理办法	25
2.1.4 施工图设计交底办法	27
2.1.5 设计变更管理制度	29
2.2 工程造价管理制度设计	32
2.2.1 工程预算管理制度	32
2.2.2 工程结算管理制度	35
2.2.3 工程竣工决算管理制度	38
2.2.4 工程项目成本管理制度	40
2.2.5 工程项目计量管理细则	46
2.2.6 付款审核审批工作规定	47
2.2.7 工程尾款支付工作规定	50
2.2.8 乙供材料设备及分包工程限价管理办法	51
2.3 工程招标管理制度设计	54
2.3.1 项目招标管理制度	54
2.3.2 项目招标文件编写规范	59
2.3.3 项目招标标底管理规定	62
2.3.4 规划设计招标实施细则	66
2.3.5 工程施工招标实施细则	70
2.4 工程外包管理制度设计	74
2.4.1 工程承包商管理制度	74
2.4.2 工程分包商管理办法	78
2.4.3 工程监理单位管理办法	80
2.5 工程项目合同管理制度设计	84
2.5.1 工程勘察设计合同管理制度	84

2.5.2 工程项目施工合同管理制度	87
2.5.3 工程委托监理合同管理制度	88
第3章 工程施工规范化管理制度设计	91
3.1 材料设备采购管理制度设计	93
3.1.1 材料设备采购管理制度	93
3.1.2 设备招标采购管理制度	98
3.1.3 材料设备供应商管理办法	102
3.1.4 工程物资采购合同管理制度	105
3.2 材料设备使用管理制度设计	108
3.2.1 施工材料管理制度	108
3.2.2 机械设备管理制度	112
3.2.3 设备使用管理规范	114
3.2.4 材料设备领用回收办法	116
3.2.5 施工设备租赁管理办法	118
3.2.6 仪器设备档案管理细则	121
3.3 工程施工现场管理制度设计	123
3.3.1 施工现场管理制度	123
3.3.2 施工工地检查办法	126
3.3.3 施工进度管理办法	127
3.3.4 工程签证管理规定	131
3.3.5 工程量统计管理规定	135
3.3.6 工程工序交接管理办法	137
3.3.7 安全文明施工管理制度	138
3.3.8 安全文明施工检查制度	141
3.3.9 施工安全设施管理规定	143
3.3.10 安全施工作业传票管理制度	145
3.3.11 施工现场紧急事故处理办法	148
3.4 工程施工技术管理制度设计	150
3.4.1 工程技术管理责任制度	150
3.4.2 施工组织设计管理制度	155
3.4.3 工程项目技术交底制度	162

3.4.4 工程技术核定管理办法	165
3.4.5 施工技术总结编写细则	167
3.4.6 工程技术档案管理办法	168
3.5 工程施工质量管理体系设计	170
3.5.1 施工质量管理体系	170
3.5.2 施工进度质量控制制度	173
3.5.3 工程质量检查管理规定	175
3.5.4 材料质量检验管理办法	177
3.5.5 质量检验仪器管理规定	179
3.5.6 工程质量记录控制细则	180
3.5.7 工程质量事故处理规定	182
3.6 工程竣工验收管理制度设计	185
3.6.1 工程竣工验收管理制度	185
3.6.2 隐蔽工程验收管理制度	188
3.6.3 分部分项工程验收办法	191
3.6.4 工程竣工资料管理规定	193

第4章 营销销售规范化管理制度设计

4.1 营销管理制度设计	197
4.1.1 营销调研管理制度	197
4.1.2 营销策划管理办法	200
4.1.3 市场定位管理规定	202
4.1.4 销售定价管理制度	205
4.2 销售管理制度设计	209
4.2.1 楼盘销售管理制度	209
4.2.2 销售人员行为规范	212
4.2.3 销售合同管理规定	215
4.2.4 销售会议管理规定	217
4.2.5 销售提成管理制度	219
4.2.6 商业地产招商管理制度	221
4.3 售楼中心管理制度设计	225
4.3.1 客户接待管理制度	225

4.3.2 售楼中心日常管理规范	228
第5章 投资融资规范化管理制度设计	231
5.1 投资管理制度设计	233
5.1.1 项目投资管理制度	233
5.1.2 项目可行性研究管理办法	236
5.2 融资管理制度设计	240
5.2.1 融资决策制度	240
5.2.2 融资管理制度	243
第6章 财务会计规范化管理制度设计	247
6.1 财务管理制度设计	249
6.1.1 全面预算管理制度	249
6.1.2 成本费用管理制度	256
6.1.3 固定资产管理制度	260
6.1.4 货币资金管理制度	268
6.1.5 内部审计管理制度	273
6.1.6 工程审计管理制度	277
6.2 会计管理制度设计	280
6.2.1 成本费用核算制度	280
6.2.2 项目效益核算制度	287
6.2.3 会计人员工作规范	290
6.2.4 会计人员交接办法	295
6.2.5 会计档案管理制度	297
第7章 人事行政规范化管理制度设计	301
7.1 人力资源管理制度设计	303
7.1.1 职位管理办法	303
7.1.2 招聘管理制度	310
7.1.3 培训管理制度	315
7.1.4 考核管理制度	319
7.1.5 薪酬管理制度	322

7.1.6 售楼人员业绩考核办法	327
7.2 行政办公管理制度设计	331
7.2.1 会议管理制度	331
7.2.2 文件管理制度	335
7.2.3 档案管理制度	337
7.2.4 印章管理办法	341
7.2.5 工作服管理办法	342
7.2.6 办公用品管理制度	343
7.2.7 员工出差管理制度	346
7.2.8 员工食堂管理制度	348
7.2.9 员工宿舍管理制度	350
7.2.10 公务车辆管理制度	353

第1章

房地产企业 六大规范化 管理制度设计概述



1.1 工程项目规范化管理制度设计概述

1.1.1 图纸管理制度设计

房地产开发企业设计管理部在开展图纸设计与优化设计工作时，应制定规范化的图纸管理制度与作业程序，并不断合理化。根据图纸设计与管理程序，图纸管理各项工作任务所需遵循的制度体系可按图 1-1 所示的模板设计。

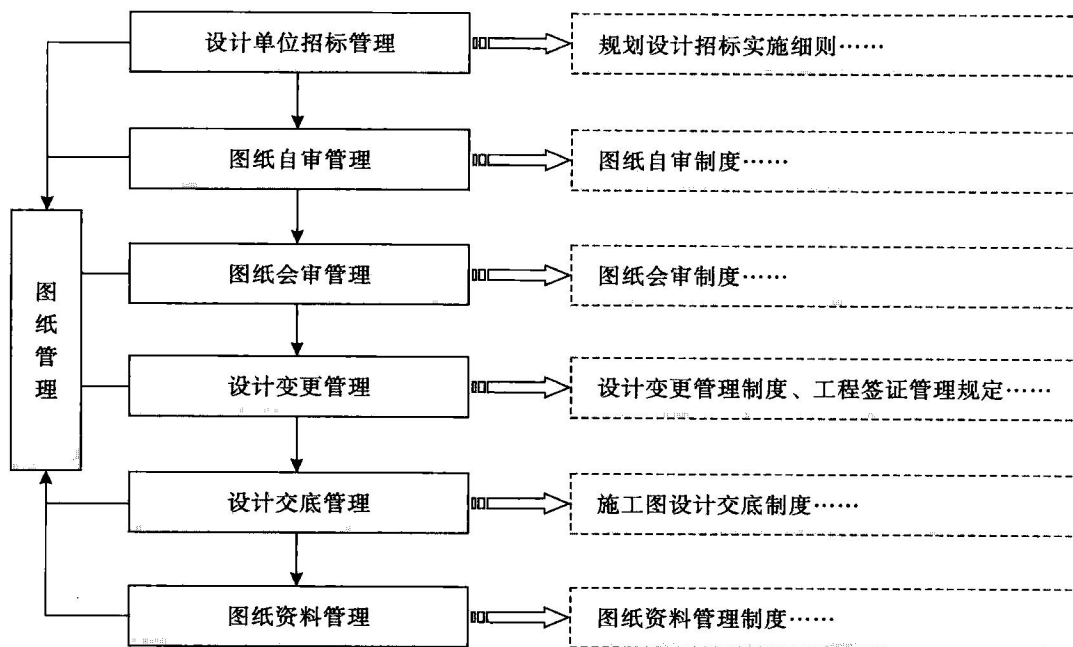


图 1-1 房地产企业工程图纸管理制度体系设计示例

1.1.2 工程造价制度设计

房地产企业造价管理部在开展工程预算、结算与决算工作时，为达到既确保工程质量，又能有效控制工程成本的目的，应建立规范化的工程造价管理制度与工作程序，并不断合理化。工程造价管理各项工作任务需遵循的制度体系可按图 1-2 所示的模板设计。

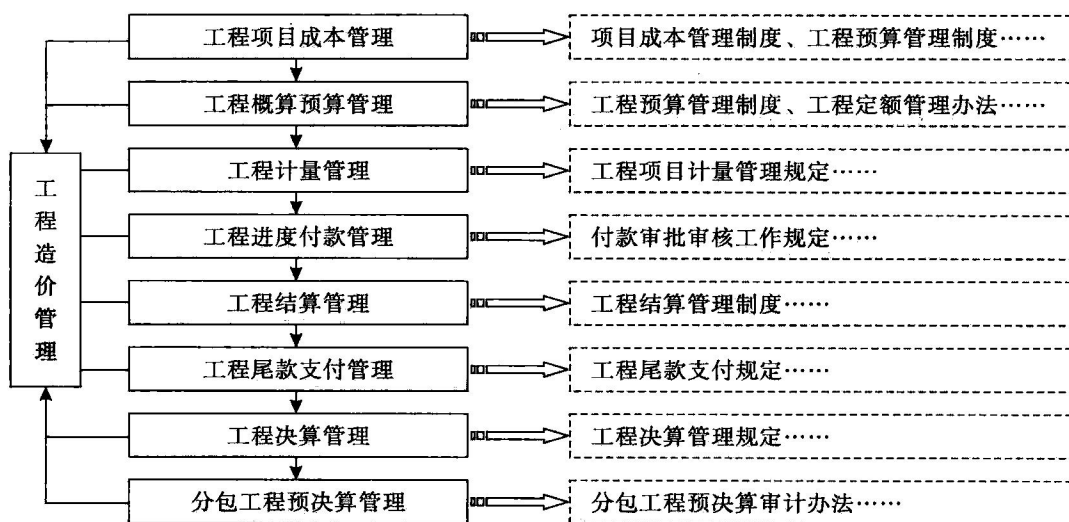


图 1-2 房地产企业工程造价管理制度体系设计示例

1.1.3 工程招标制度设计

房地产企业为规范公司的招标活动，选择合适的外部合作单位，保证开发项目的质量、工期，提高公司的投资效益，需建立规范化的工程招投标制度与流程，并不断合理化。根据项目招投标管理的流程，招投标各项工作任务所需遵循的制度体系可按图 1-3 所示的模板设计。

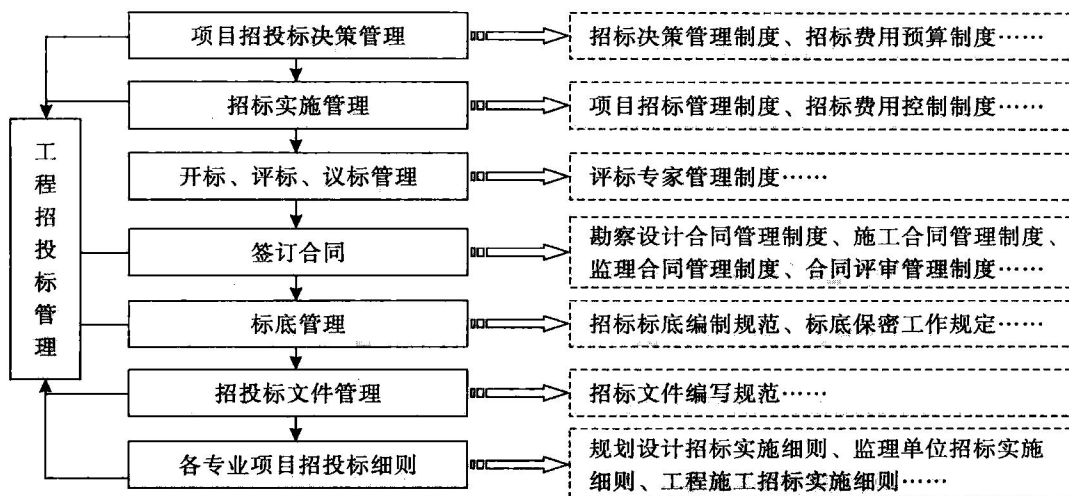


图 1-3 房地产企业工程招投标管理制度体系设计示例



1.1.4 工程外包管理制度设计

房地产企业为使项目工作能顺利开展,对承(分)包单位进行有效的监督与控制,保质保量完成项目进度计划,应建立规范化的承(分)包管理制度。工程外包管理过程中所需遵循的制度体系可按图 1-4 所示的模板设计。

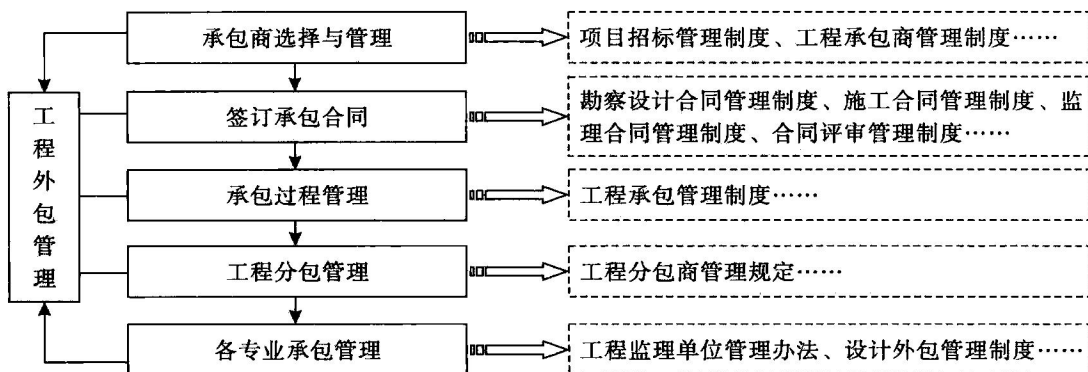


图 1-4 房地产企业工程外包管理制度体系设计示例

1.1.5 工程项目合同管理制度设计

为确保房地产企业工程项目各项合同的谈判、拟订、签订与执行等工作顺利进行,公司需建立规范化的合同管理制度与工作程序。根据合同管理的流程,合同管理各项工作事务应遵循的制度体系可按图 1-5 所示的模板设计。

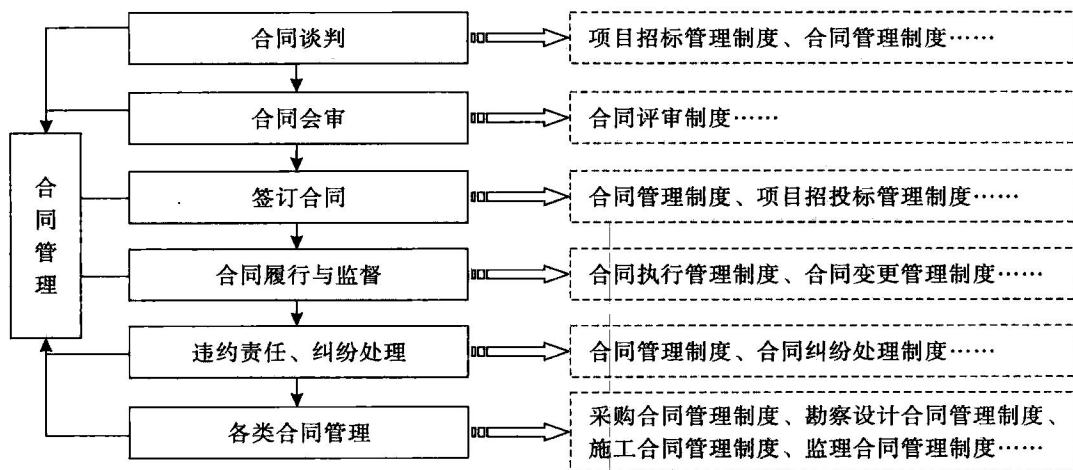


图 1-5 房地产企业工程项目合同管理制度体系设计示例



1.2 工程施工规范化管理制度设计概述

1.2.1 材料设备采购管理制度设计

为使工程施工所需材料设备的采购工作能顺利开展，保证采购人员正确执行并控制采购业务，企业应在采购管理方面建立规范化的作业程序与制度规范，并不断合理化。根据采购方式及相应的采购作业程序，采购过程中各项工作任务所需遵循的制度体系可按图 1-6 所示的模板设计。

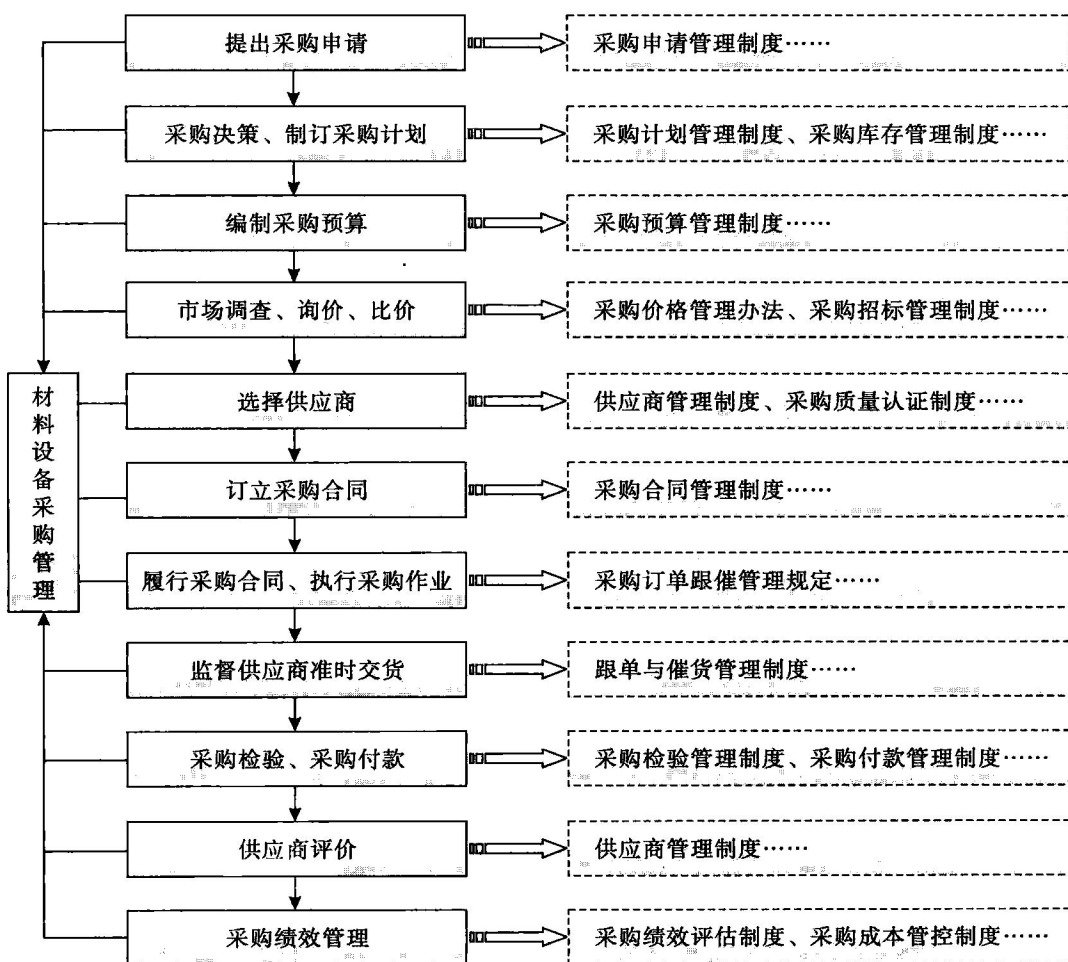


图 1-6 房地产企业材料设备采购管理制度体系设计示例