

搜房网、地产中国网、房地产会计网 联合强力推荐



中经阳光税收筹划事务所·房地产智库

Zhongjing Suntax Planning Firm · Think-tank of Real Estate

中国优秀房地产企业 管理制度及实操要点

8大模块 60个模板 100强验证
必备制度 一网打尽 操作要点 标准规范

中经阳光税收筹划事务所 编著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



中经阳光税收筹划事务所·房地产智库
Zhongjing Suntax Planning Firm · Think-tank of Real Estate

中国优秀房地产企业 管理制度及实操要点

8大模块 60个模板 100强验证
必备制度 一网打尽 操作要点 标准规范

中经阳光税收筹划事务所 编著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中国优秀房地产企业管理制度及实操要点 / 中经阳光税收筹划事务所编著.

—北京: 中国法制出版社, 2012.7

(中经阳光税收筹划事务所·房地产智库)

ISBN 978-7-5093-3853-7

I. ①中… II. ①中… III. ①房地产企业—企业管理制度—中国

IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第142876号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计: 周黎明

中国优秀房地产企业管理制度及实操要点

ZHONGGUO YOUXIU FANGDICHAN QIYE GUANLI ZHIDU JI SHICAO YAODIAN

编者 / 中经阳光税收筹划事务所

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787×1092毫米 16

印张 / 25.75 字数 / 432千

版次 / 2012年8月第1版

2012年8月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-3853-7

定价: 66.00元

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66022958

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

中经阳光财税筹划事务所·房地产智库
编辑委员会

主 任：蔡 昌

副主任：牛鲁鹏 马 微

编 委：刘玉章 林佳良 蔡少优 王东山

杨万斌 张云华 景志伟 曹明星

邢夏阳 黄洁瑾 董 薇 曹 磊

总 序

自 20 世纪 90 年代房地产市场化以来，房地产业已经成为我国国民经济重要的支柱产业之一。房地产涉及上下游 60 多个行业，它的发展对启动消费、扩大内需、拉动上下游产业发展和促进国民经济增长都起到经济杠杆的作用。

自 2007 年以来，房地产行业的投资呈现爆发式增长，涉及家电、纺织服装、食品饮料、商贸、有色金属等多个行业的知名企业都涉足其中，大量资金纷纷涌向房地产行业。除大家所熟知的海尔、海信、格力、格兰仕等家电巨头外，泰康人寿、阳光保险、安邦财险、中金公司、民生银行等金融机构也在房地产市场布下自己的棋子。就连一些民营企业也纷纷加入房地产开发大潮，一时间房地产市场热闹非凡，真可谓千军万马齐奔房地产。

丛书缘起

近年来，房地产价格的快速上涨，不仅影响到国民经济的增长速度与质量，还深刻地影响到广大社会民众的生活。国家已经并将继续推行房地产宏观调控，通过土地、财政、税收、金融等手段联合治理房地产。因此，一方面，政府赋予房地产业严谨适度的经济调控，引导房地产业走向良性发展的轨道；另一方面，房地产企业应不断提升自身的管理水平，熟练掌握和运用现行财税、金融、管理、法律等政策，结合自身特点进行系统科学的管理，以实现房地产企业长期战略目标。

但是，现实情况是中国房地产市场化只有短短的二十年时间，政府相关部门对房地产的管理主要依靠探索积累管理经验，导致各地执法尺度不一。我国房地产操盘人员储备不足，导致一方面大量初学者加入，另一方面，虽然一些具有实践经验的人士加入，由于转行而来缺乏房地产实操经验，正所谓隔行如隔山，不能很快展开工作。市场上对房地产的研究、市面上的相关图书主要集中在房地产策划和营销上，关于其他的模块的图书要么不足，要么不够系统、不够权威。读

者很难找到自己理想的图书，作为参考工具。

为了适应房地产发展形势，满足各类读者的需求，我们编写了这套《中经阳光税收筹划事务所·房地产智库》丛书，共分十个分册，分别从财务、税收、法律、合同、管理等视角研究房地产企业的操作实务，直击房地产企业的管理软肋。我们希望通过这套丛书，促进房地产企业管理水平的全面提升。

丛书特色

本套丛书具有较高的权威性和实用性，是房地产企业总裁、高管及房地产各类从业人员科学管理、理财节税的得力助手。本套丛书具有以下特色：

系统权威：本套丛书的出版，经过长期精心的策划准备，遴选出了优秀的编委会成员，他们均来自实践一线，有财税专家、一线政府官员、知名公开课程培训讲师、资深的房地产从业人员和大学教授。丛书涉及的操作技巧与案例分析均源自实践，经过大量真实的案例检验，得到了一线实操人员的广泛认可，图书编写过程中根据国家政策、形势变化，几易其稿，最终呈现在读者面前，可谓是专家倾力打造，权威性不容质疑。

紧俏实用：本套丛书编写前，经过大量的市场调研，收集了众多的宝贵建议和意见，关注读者需求。本书注重案例分析方法的运用，大量的实务案例贯穿始终，实现“以简驭繁”的目标，适用于房地产企业的各类从业人员阅读，同时也可作为财税研究人员的参考读物。

注重时效：近年来我国房地产业法律、税收、管理制度等方面的政策都发生了较大变化，本套丛书将新增的、调整的法律、税收、管理制度涵盖其中，力求做到时效性强，便于纳税人使用和借鉴。避免读者延用废止的政策产生企业经营风险。

查阅方便：本套丛书按照房地产企业开发的流程为主线，从立项、征地、建设、预售、销售，到清盘清算，流程全面，结构完整，脉络清晰，逻辑性强，几乎涵盖房地产项目开发的全部过程、全部业务、全部领域，读者可以根据企业的项目进展，迅速找到目前环节所存在的风险点和问题，对症下药，具有一定的前瞻性和指导性。

诚挚致谢

在本套丛书编写过程中，国内多家政府机关、财政部门、税务机关、中介机构都给予了大力支持，并提供大量一手资料；活跃在房地产管理与培训一线的专家学者也参与丛书的编写工作；众多知名房地产企业的总裁、高管、财务总监等也为本丛书提供真实的操作案例和管理经验；阳光财税前沿地产项目部大量会员也为本丛书提供了宝贵的建议和精彩的实战案例。在此，向这些做出贡献的机构、企业和人士表示诚挚的谢意。

本套丛书是房地产企业总裁、高管人员、财务经理、房地产实操人员的必备工具书，也可作为政府财政机关、税务机关，以及对房地产业感兴趣的学者研究的参考读物，更是有志于从事房地产实践人员的必备工具箱。

限于时间和我们的学识水平，书中不足之处在所难免，希望广大读者在阅读本丛书时，将遇到的问题与改进意见及时反馈给我们，以便再版修订，谢谢大家。我们的联系邮箱是：suntax888@126.com。

《房地产智库》编委会
中经阳光税收筹划事务所
2012年6月于北京

前 言

仔细观察中国优秀的房地产企业，不难发现这样一个规律：那些长期稳定发展的房地产企业都有卓越的管理作为支撑。成功的公司源自科学的管理制度。管理制度可谓是公司兴衰成败的生命线。成功的公司源于卓越的管理，卓越的管理源自优异的制度。科学的管理理论和原则对公司生存发展的决定性意义不言而喻，但如何把抽象的管理理论和原则应用于实践，如何在管理的微观层面上设计出操作性极强的管理程序和方法，如何制定适合公司需要的科学管理制度，则依然是中国公司的软肋所在，这无疑也已成为 21 世纪中国公司发展最为迫切的需要。

经过十余年的发展，中国的房地产公司的数量，尤其是中小型房地产公司的数量增加了几百倍，已经形成一个庞大的公司体系。面对激烈的市场竞争，科学的管理制度已经刻不容缓。完善的制度必须以科学的理论为依托，但由于管理理论的抽象特性，如何将理论转化到实际操作中去还是一个不容回避的艰难课题。本书正是为了满足众多中国房地产公司的迫切需要而编著的。本书共分八篇，分别为财务篇、法务篇、人力资源篇、行政篇、工程篇、物业篇等，分类科学、检索方便，本书以国内外先进的管理理论和经验为依托，精选国内成功公司的先进管理制度作为范本，将抽象的管理理论蕴涵到具体的操作制度之中，具有简洁、直观、实用的特点，通过操作精要与提示、制度范本、表格范例等制度核心要素，构建了一整套房地产开发公司所需的科学实用的管理制度范本体系。

本书具有以下特点：

1. **实操性。**本书内容贴近日常管理实际，管理者可将其与自己的管理活动进行直观的对照，可以直接仿照范本来制订或完善本公司的规章制度和表格。
2. **权威性。**本书参考了诸多专家学者和公司界管理人士的宝贵意见，所录范

例均为国内外成功公司管理制度的精华所在。

3. **指导性。**没有精深的理论指导，就不可能有高效的实际操作。本书理论依据科学先进，阐述精辟，对公司管理实务有重要的指导价值。

4. **广泛性。**市场竞争就要求向管理要效益，对公司而言，无论规模大小、所有制形式如何，都是我们研究和服务的对象。此外，本书对于管理制度的研究人员也有很高的参考价值。

我们深知，海纳百川，有容乃大，而江河之水，却实难吸尽。由于本书选材范围广泛，涉及公司活动的各个领域，加之范本的特殊要求，尽管编者殚精竭虑，慎择约取，但不免还会存在错漏之处，恳请广大读者和业界朋友不吝赐教，以便我们及时改进。

目 录

财务篇

岗位职责说明书	3
现金管理制度	12
支票管理制度	18
借款管理制度	22
差旅费管理制度	26
招待费管理制度	32
通讯费管理制度	36
财务印章管理制度	39
会计核算管理制度	44
财务会计报告管理制度	60
会计电算化管理制度	63
会计档案管理制度	68
会计人员交接管理制度	77
税务管理制度	81
发票管理制度	84
投融资管理制度	92
担保管理制度	97
统计管理制度	103
财务内部稽核管理制度	106
内部审计制度	109
预算管理制度	114

法务篇

岗位职责说明书	130
合同管理制度	134
商标管理制度	140

人力资源篇

岗位职责说明书	144
员工行为守则	152
员工招聘管理制度	154
员工培训管理制度	165
员工考勤管理制度	173
员工绩效考核管理制度	182
员工薪酬管理制度	187
员工晋升管理制度	192
员工离职管理制度	196

行政篇

岗位职责说明书	202
办公区域管理制度	211
办公用品管理制度	221
车辆管理制度	227
档案管理制度	233
电子邮件管理制度	240
公章管理制度	243
会议管理制度	246
礼品管理制度	251
图书管理制度	254
文件管理制度	258

员工食堂管理制度 265

员工宿舍管理制度 269

保密管理制度 274

材料篇

岗位职责说明书 280

材料采购管理制度 283

低值易耗品管理制度 289

库存工程物资管理制度 292

工程篇

岗位职责说明书 298

项目用地投标管理制度 309

工程设计管理制度 313

工程招标管理制度 319

工程计量计价管理制度 328

安全文明施工管理制度 331

工程预结算管理制度 335

技术交底管理制度 340

工程监理管理制度 344

销售篇

岗位职责说明书 348

销售管理制度 350

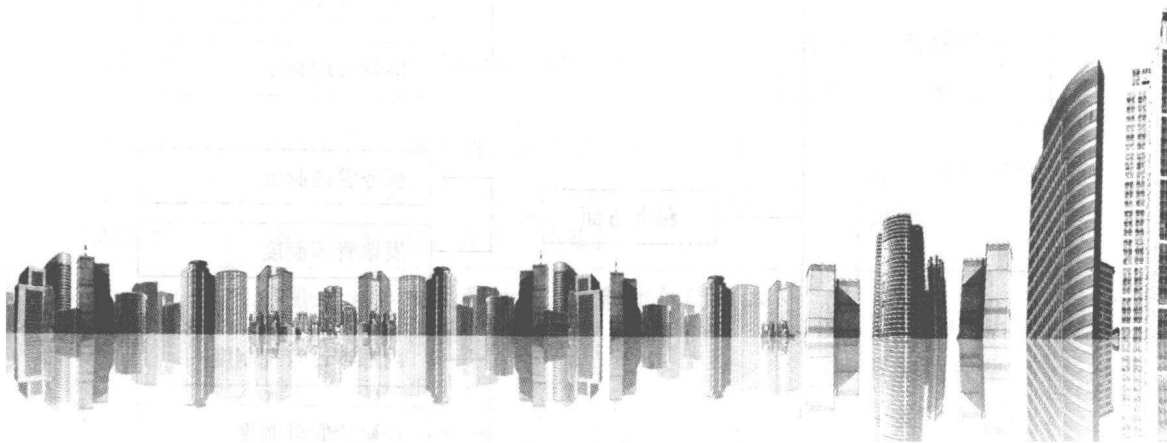
售楼员管理制度 359

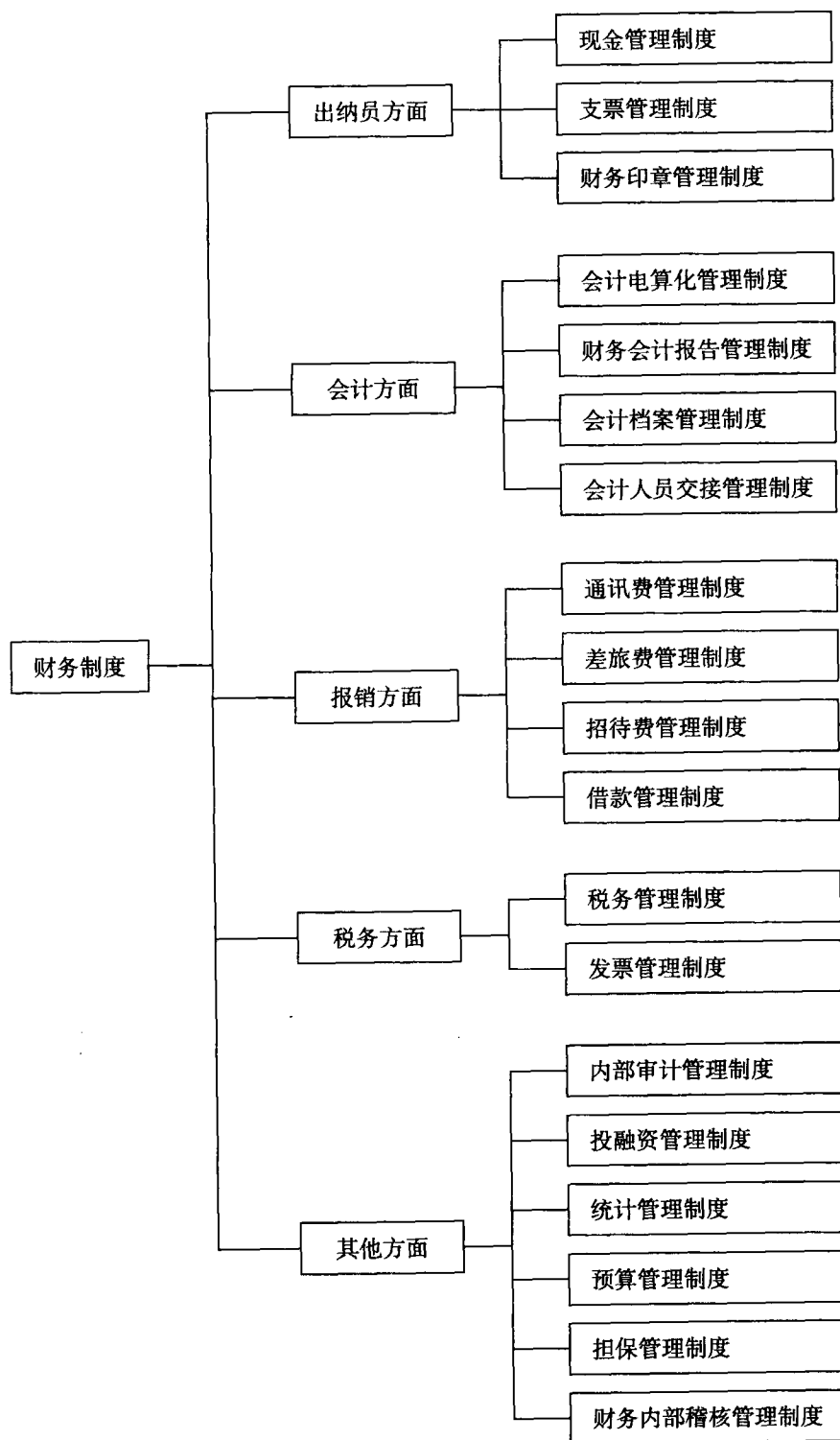
物业篇

岗位职责说明书 368



财务篇：





岗位职责说明书

一、财务部经理职位说明书

✧ 基本情况

职位名称	财务部经理	所属部门	财务部
职位编号		职位编制	
职位使命	在总经理的领导下，负责公司总体财务的规划，会计核算、财务管理、资金管理及平衡等工作，为公司领导提供重要的决策信息支持和保障公司的财务稳健。		

✧ 工作职责及内容

职责概述	工作职责和工作内容	负责程度	考核操作要点
参与战略规划和经营决策	1. 参与公司战略规划，提出建议并参与决策； 2. 参加公司决策委员会，对相关重大经营管理活动提出建议并参与决策；	部分	建议的科学合理性
部门管理	1. 根据公司年度经营计划，编制本部门整体工作计划，并负责监督落实； 2. 控制部门内部管理费用支出； 3. 建立健全会计核算和财务管理体系，组织编制和完善财务内控制度，并负责监督贯彻执行； 4. 负责部门内部工作安排，指导下属人员（以及各公司财务会计人员）完成各项工作； 5. 协助组织下属人员的招聘、培训和职业发展等工作，提升下属人员素质和能力； 6. 负责直接下属的绩效管理工作，帮助下属提高工作绩效；	全责	计划适宜性 可量化 可达到 制度完善流程简洁顺畅 机构简洁高效 预算控制到位 部门沟通顺畅

续表

职责概述	工作职责和工作内容	负责程度	考核操作要点
财务预算 决算管理	1. 组织编制公司年度财务预算方案，经总经理和决策委员会审核通过、董事长审批后负责监督实施； 2. 负责对预算执行情况进行监控并根据实际需要提出调整建议； 3. 控制大额成本、费用支出，及时提出有效的节约、降耗方案； 4. 组织下属进行年度财务决算和项目结算，审核财务决算报告；	全责	准确性 预算的控制情况
会计核算 财务分析	1. 组织下属进行会计核算和财务报表编制，定期进行财务分析并向总经理汇报； 2. 协助总经理定期向董事长报告公司的财务状况、经营结果和资金使用情况；	全责	报表的及时性 准确性 合法合规情况
财务审计	1. 配合外部财务审计工作； 2. 配合公司审计委员会对下属公司的财务审计工作；		
资金管理	1. 组织监控资金的收入和运用情况，安排并协调解决资金短缺问题； 2. 提出对闲置资金的运用方案，经报总经理审核、董事长审批后实施； 3. 提出对外融资方案，经总经理审核，董事长批准后执行； 4. 负责公司内部资金的融通管理；	部分	融资计划完成情况 资金运用情况 内部资金融通情况
税务筹划	根据国家税法和公司的实际情况，组织筹划公司的各项税款，在不违背法律的前提下降低公司税费水平；		
其他	1. 在综合管理部门的协助下组织公司固定资产的管理工作； 2. 完成上级安排的其他工作。		