

■ 房地产开发企业规范化管理丛书

房地产开发企业 行政办公管理实务

● 余源鹏 主编

Fang Di Chan
Kai Fa Qi Ye



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

■ 房地产开发企业规范化管理丛书

房地产开发企业 行政办公管理实务

● 余源鹏 主编

Fang Di Chan
Kai Fa Qi Ye



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是有关房地产开发企业行政办公管理的参考书,全书共分4章,主要内容包括房地产开发企业文书管理,房地产开发企业物资财务管理,房地产开发企业办公事务管理,房地产开发企业其他行政办公管理。本书理论与实践相结合,全面涉及了房地产开发企业行政办公管理的内容,且适用于全国各地不同规模的房地产开发企业的行政办公管理。本书是房地产开发企业从业人员必备的参考书,也可作为房地产经营管理专业和行政管理专业师生的优秀参考教材。

图书在版编目(CIP)数据

房地产开发企业行政办公管理实务/余源鹏主编. —北京:机械工业出版社, 2011. 6

(房地产开发企业规范化管理丛书)

ISBN 978-7-111-34517-6

I. ①房… II. ①余… III. ①房地产业—行政管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第082886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 罗子超 版式设计:霍永明

责任校对:李秋荣 封面设计:张静 责任印制:乔宇

北京机工印刷厂印刷(三河市南杨庄国丰装订厂装订)

2011年7月第1版第1次印刷

169mm×239mm·18印张·339千字

标准书号:ISBN 978-7-111-34517-6

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

本书编写人员

主 编：余源鹏

策划顾问：广州鹏起房地产代理有限公司

参编人员：李惠东 林达愿 夏 庆 崔美珍

林旭生 李巧莉 张雄辉 叶志兴

杜志杰 黄 然 黄林峰 罗宇玉

宋明志 罗慧敏 邓祝庆 余鑫泉

张良洪 张吉柱 陈友芬 王旭丹

信息咨询：盈地网 www.eaky.com

前言

如何在激烈的竞争中胜出并能保持长期发展，成为当前所有房地产开发公司面临的问题。解决这个问题的途径很多，比如，可以对项目所开发的产品进行精准的定位使项目拥有广阔的市场，或可以制订适当的价格使项目在竞争中拥有高性价比的优势。当然，还有最重要的途径，就是想方设法地降低各项开发成本而获得更大的价格话语权。在参考业内其他公司先进而行之有效的企业管理制度的情况下，制订一套适合自己公司的规范的工作管理制度，是降低开发成本以及科学定位项目的前提。

房地产开发的每项业务都是集众人智慧的工作。只依靠某个人突出的业务能力或某个神来的创意而想成功地完成房地产整个项目的租售任务都是不科学、不可靠的，而应该通过规范化的制度建设，有效整合企业各部门以及部门内部各职员智慧和能力，才能快速有效地应对复杂多变的外部环境和竞争。因此，房地产从业人士，特别是房地产各级管理人员应该既要重视自我和团队在业务技能方面的提升，又要重视自我和团队在管理能力方面的提升，主动寻找更为高效的管理模式。由于市面上几乎没有详细讲述并提供有效参考价值的图书，所以应广大房地产开发公司不同业务系统从业人士的要求，编写了这套“房地产开发企业规范化管理丛书”。

本书是该套丛书中的一本，是针对房地产行政办公系统内部规范化管理的实操范本图书。为了使广大房地产行政办公从业人士，特别是房地产行政办公管理人员对房地产行政办公系统方面的管理制度有更深刻的认识，并能更有效地制订制度范本，经过近两年对全国各地知名房地产开发公司制度管理的研究探索，特别策划编写了本书。

本书用4章的内容全面地讲述了房地产开发企业的行政办公管理。这4章内容如下：

第1章为房地产开发企业文书管理，主要讲述了房地产开发企业的公文管理、档案管理、合同管理、印章管理和图书管理等内容。

第2章为房地产开发企业物资财产管理，主要讲述了房地产开发企业的物资财产管理总述、办公用品管理、办公设备管理和车辆使用管理等内容。

第3章为房地产开发企业办公事务管理，主要讲述了房地产开发企业的办公区管理、员工日常管理、会议组织管理和接待工作与对外宣传工作管理



等内容。

第4章为房地产开发企业其他行政办公管理，主要讲述了房地产开发企业的宿舍与食堂管理、行政办公费用管理、行政办公奖惩管理以及信息收集与反馈管理等内容。

本书是一本理论与实操相结合的房地产开发企业行政办公管理的指导书与参考书，具有以下五大特性：

第一，专业性。本书有别于一般的管理类图书，是针对房地产开发企业行政办公管理而“量身定做”的一本针对性极强的书。与市面上其他房地产图书相比，本书具有企业行政办公管理的专业性。

第二，全面性。本书的全面性体现在以下两个方面：一是本书全面涉及了房地产开发企业行政办公管理的方方面面，二是本书适用于全国各地不同规模的房地产开发企业的行政办公管理。需要说明的是，不同组织架构的房地产开发企业的行政管理部门的设置和名称有所差异，一般跨地区开发大型房地产开发集团公司称为“行政办公管理中心”或“行政管理中心”，地区型开发公司（只在一个城镇开发并有几个开发项目的公司）称为“行政部”或“办公室”，而单个项目的开发公司一般称为“办公室”或与人事部合并称为“行政人事部”。在本书中，综合了各级公司行政办公部门的称呼，将其统称为“行政办公部门”。



第三，工具性。本书按不同的行政办公管理内容分章编写，并提供了众多管理范本，读者在行政办公管理中需了解、使用时，可以直接找到本书中相应的章节进行选择参考借鉴。

第四，实操性。本书的编写人员全部来自从事多年房地产开发企业行政办公管理的一线专家，实操经验丰富，并通过研究国内许多优秀房地产开发企业的实际操作经验而编写了本书。本书力求通过全面实用的管理模板与范本，使读者可以在最短的时间内吸收前人的管理经验。同时，本书一如既往地保持了编写房地产图书的实操性风格，力求体现实际工作的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能独立地制订适合自身企业的房地产行政办公管理制度。

第五，规范性。本书对房地产开发企业行政办公管理的具体工作流程、管理机构、执行人员、时间安排等内容都作出严谨规范的制度规定，可供读者在制订企业相关制度时进行有效地借鉴。

本书为房地产开发企业的行政办公管理人员提供了众多优秀的房地产行政办公管理制度范本，是房地产开发企业行政办公管理人员职业提升的实用



读本。

本书与该丛书的其他图书一样，适合于房地产开发企业各部门的管理人士以及公司高层管理人士阅读，以增加自己对企业内部所有部门业务管理的了解和把握。

本书非常适合作为房地产开发企业对新进的职员进行行政办公实务培训的优秀教案，也是房地产开发企业所有从业人士必备的职业工具书。同时，本书也可作为房地产经营管理专业和行政管理专业师生的优秀参考教材。

本书在编写过程中，得到了广州鹏起房地产代理有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的支持和帮助。本书是“房地产开发企业规范化管理丛书”中的一本，有关房地产公司规范化管理的其他相关实操性知识，请读者们参阅本丛书的其他书籍，也请广大读者们对我们所编写的书籍提出宝贵的建议和指正意见。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盈地网 www.eaky.com，在网页右上角的“客户留言”处留下您的邮箱和联系方式，之后我们将每月为您免费发送《盈地网中国房地产情报》一份。

目 录

前言

第1章 房地产开发企业文书管理	1
1.1 房地产开发企业公文管理	3
1.1.1 房地产开发企业公文概述	3
1.1.2 房地产开发企业常用公文文体	4
1.1.3 房地产开发企业公文格式	5
1.1.4 房地产开发企业公文行文规则	10
1.1.5 房地产开发企业公文发文办理	11
1.1.6 房地产开发企业公文收文办理	25
1.1.7 房地产开发企业公文档案管理	32
1.2 房地产开发企业档案管理	39
1.2.1 房地产开发企业档案管理概述	39
1.2.2 房地产开发企业档案的收集	39
1.2.3 房地产开发资料档案的分类与编号	40
1.2.4 房地产开发企业档案的归档登记与组卷	46
1.2.5 房地产开发企业档案的保管	48
1.2.6 房地产开发企业档案的保密管理	50
1.2.7 房地产开发企业档案的借阅与利用	53
1.2.8 房地产开发企业超期档案的处理	57
1.3 房地产开发企业合同管理	60
1.3.1 房地产开发企业合同的分工管理	60
1.3.2 房地产开发企业合同的订立管理规定	64
1.3.3 房地产开发企业合同的审核审批权限	67
1.3.4 房地产开发企业合同的审查与签订	72
1.3.5 房地产开发企业合同的分类编号	77
1.3.6 房地产开发企业合同的跟踪管理	83



1.3.7 房地产开发企业合同管理的相关奖惩规定	85
1.4 房地产开发企业的印章管理	88
1.4.1 房地产开发企业印章的刻制	88
1.4.2 房地产开发企业印章的取用与保管	90
1.4.3 房地产开发企业印章的适用范围及审批	91
1.4.4 房地产开发企业印章的使用程序	94
1.4.5 房地产开发企业用印操作要求	95
1.4.6 房地产开发企业印章的销毁	96
1.5 房地产开发企业图书管理	97
1.5.1 房地产开发企业图书的购置与报刊订阅	97
1.5.2 房地产开发企业图书的借阅	98
第2章 房地产开发企业物资财产管理	101
2.1 房地产开发企业物资财产管理总述	103
2.1.1 房地产开发企业物资财产的分类管理	103
2.1.2 房地产开发企业物资财产的购置管理	105
2.1.3 房地产开发企业物资财产的验收管理	108
2.1.4 房地产开发企业物资财产的入库管理	112
2.1.5 房地产开发企业物资财产的入账、领用及调配管理	114
2.1.6 房地产开发企业物资财产的清查与维护管理	116
2.1.7 房地产开发企业物资财产的报废管理	119
2.2 房地产开发企业办公用品管理	123
2.2.1 房地产开发企业办公用品的分类与管理原则	123
2.2.2 房地产开发企业名片、表单的印制管理	124
2.2.3 房地产开发企业办公用品的购置	126
2.2.4 房地产开发企业办公用品的领用	128
2.2.5 房地产开发企业办公用品的日常管理	131
2.3 房地产开发企业办公设备管理	134
2.3.1 房地产开发企业办公设备的分类与购置	134
2.3.2 房地产开发企业办公设备的保管与使用规定	135
2.3.3 房地产开发企业电话的管理	136
2.3.4 房地产开发企业复印机的管理	139
2.3.5 房地产开发企业计算机及网络的管理	141
2.3.6 房地产开发企业传真机、打印机、空调的管理	148
2.4 房地产开发企业车辆使用管理	150
2.4.1 房地产开发企业车辆使用的申请与调配管理	150
2.4.2 房地产开发企业车辆的保养维修管理	153



2.4.3 房地产开发企业车辆使用的费用管理	155
2.4.4 房地产开发企业车辆使用的违章与事故处理	159
2.4.5 房地产开发企业车辆使用管理的相关处罚规定	161
2.4.6 房地产开发企业车辆的报废管理	163
2.4.7 房地产开发企业车辆的备案管理	164
2.4.8 房地产开发企业司机的管理	169
第3章 房地产开发企业办公事务管理	173
3.1 房地产开发企业办公区管理	175
3.1.1 房地产开发企业办公区员工的日常行为规范	175
3.1.2 房地产开发企业员工组织行为与廉洁行为规范	177
3.1.3 房地产开发企业员工职责管理	177
3.1.4 房地产开发企业员工证件卡管理	178
3.1.5 房地产开发企业员工制服管理	180
3.1.6 房地产开发企业办公区安全管理	181
3.1.7 房地产开发企业办公区卫生管理	186
3.1.8 房地产开发企业用电管理规定	189
3.2 房地产开发企业员工日常管理	190
3.2.1 房地产开发企业日常考勤管理	190
3.2.2 房地产开发企业加班管理	193
3.2.3 房地产开发企业休假管理	195
3.2.4 房地产开发企业出差管理	198
3.3 房地产开发企业会议组织管理	204
3.3.1 房地产开发企业会议的种类	204
3.3.2 房地产开发企业会议的安排工作及会场纪律管理	206
3.3.3 房地产开发企业会议纪要的管理	208
3.3.4 房地产开发企业会议保密管理	209
3.3.5 房地产开发企业会议组织管理常用表单范本	209
3.3.6 房地产开发企业部门经理会议管理	214
3.3.7 房地产开发企业中长期发展规划研讨会管理	216
3.3.8 房地产开发企业年中/年度工作总结与计划会管理	217
3.3.9 房地产开发企业案例总结会管理	222
3.3.10 房地产开发企业制度修编会管理	224
3.3.11 地区公司总经理办公会议	226
3.4 房地产开发企业接待工作与对外宣传工作管理	229
3.4.1 房地产开发企业接待工作管理	229
3.4.2 房地产开发企业对外宣传工作管理	238



第4章 房地产开发企业其他行政办公管理	241
4.1 房地产开发企业宿舍与食堂管理	243
4.1.1 房地产开发企业员工宿舍管理	243
4.1.2 房地产开发企业食堂管理	245
4.2 房地产开发企业行政办公费用管理	249
4.2.1 房地产开发企业行政办公费用预算管理	249
4.2.2 房地产开发企业通信费用管理	254
4.2.3 房地产开发企业员工交通补贴管理	256
4.2.4 房地产开发企业应酬费用管理	258
4.3 房地产开发企业行政办公奖惩管理	258
4.3.1 房地产开发企业行政办公奖惩制度	258
4.3.2 房地产开发企业行政办公处罚制度	260
4.3.3 房地产开发企业行政办公奖惩制度的执行	264
4.4 房地产开发企业信息收集与反馈管理	265
4.4.1 房地产开发企业信息收集管理	265
4.4.2 房地产开发企业员工提案管理	268
4.4.3 房地产开发企业行政办公管理的评审与改进制度	272



FangDiChan

第 1 章

房地产开发企业文书管理





所谓文书是指企业业务工作上往来的公文、公司文件档案资料、合同及其他公司业务参考用书等。文书质量的高低直接影响商务活动的成败，直接关系到商务目的的有效达成。特别是公司的合同管理，直接关系到公司的经济利益问题，必须对合同内容“字斟句酌”、“咬文嚼字”。

本章主要讲述房地产开发企业公文管理、档案管理、合同管理、印章管理与图书管理等内容。将印章管理归入文书管理部分是因为公司正式文件的发文必须加盖印章才具有效力，而且印章与合同管理也紧密联系，公司签订合同时必须加盖印章才具有实际的法律效力。印章在公司发文与合同管理中起着重要的凭证作用。

1.1 房地产开发企业公文管理

公文在公司的行政办公管理过程中，担负着上传下达、左右沟通、内外联系的重任，是公司内部各部门之间，公司与其他公司之间公务联系的主要载体。因此，公文在行政办公管理中起着举足轻重的作用。而要使公文起到准确传递信息、有效进行沟通、提高办事效率的作用，就必须制订一个严格规范的公文管理制度。



1.1.1 房地产开发企业公文概述

公司公文（包括传真电报）是指公司在日常经营管理过程中形成的具有法定效力和规范体例的公务文书，是传达贯彻政府和本公司的方针、政策，发布规章和措施，请示和答复问题，安排生产经营活动，布置和商洽工作，报告情况、交流经验的重要工具，也是行政办公部门依法行政和进行公务活动的重要工具。

公文是一种传达政令政策、处理公务的特殊文字形式，因此不同于其他一般的文章写作。它包括公文的办理、管理、整理、归档等一系列相互关联、衔接有序的工作。因此，应当坚持实事求是、精简、高效的原则，做到及时、准确、安全。凡涉及公司内部机密的文件，必须严格执行保密法律、法规和其他有关规定，确保企业机密的安全。

由于公文在公司行政管理过程中起着重要的衔接作用，因此各单位行政管理部门应指定专人对公文起草的格式规范、内容审核、传阅、发送和保存等进行管理。公司行政管理部门对公司各部门的公文管理进行监督、检查和指导。

具体的公文管理主要涉及公文的发文管理、收文管理和归档管理等一系列



工作。由于公文的发文、收文、归档涉及公司的各个部门，是一项比较繁杂的工作，因此这里只介绍大概流程，具体内容将在后面章节进行详细介绍。

(1) 发文管理流程

发文管理流程如下：拟稿→核稿→会签→签发→编号→校对、打印→盖章→分发。

(2) 收文管理流程

收文管理流程如下：签收→登记→阅批与分转→拟办→批办→承办→催办→反复→归档。

(3) 档案管理流程

档案管理流程如下：收集→整理→移交。

1.1.2 房地产开发企业常用公文文体

要想正确地使用好公文，使公司行政管理达到规范化、制度化、科学化，就必须首先了解公文的文体与适用范围，以确保文书事务工作正常、顺利地进行。公司行政管理过程中常用到的公文文体主要有以下 13 种。

(1) 命令（令）

命令（令）适用于依照有关公司制度和规定，宣布施行重大强制性执行行政措施，嘉奖有关单位及人员。

(2) 决定

决定适用于对重要事项或者重大行动作出安排，变更或者撤销下级单位不适当的决定事项、人事任免。

(3) 公告

公告适用于向公司内外宣布重要事项或者决定事项。

(4) 通告

通告适用于公布公司各有关方面应当遵守或者周知的事项。

(5) 通知

通知适用于批转下级单位的公文，转发上级单位 and 不相隶属单位的公文，传达要求下级单位办理和需要有关单位周知或者执行的事项、人事任免。

(6) 通报

通报适用于表彰先进，批评错误，传达重要精神或者反映重要情况。

(7) 议案

议案适用于各级单位按照公司制度程序向同级立委会（立委会常设机构）提请审议事项。

(8) 报告



报告适用于向上级单位汇报工作,反映情况,答复上级单位的询问(包括审计报告)。

(9) 请示

请示适用于向上级单位请求指示、批准。

(10) 批复

批复适用于答复下级单位的请示事项。

(11) 会议纪要

会议纪要适用于记载、传达会议情况和议定事项。

(12) 意见

意见适用于对重要问题提出见解和处理方法,答复对方征求对某项工作的意见。

(13) 函

函适用于平行的或不相隶属单位之间、投资或合作伙伴之间商洽工作、询问和答复问题,请求批准和答复审批事项。



1.1.3 房地产开发企业公文格式

公文格式是行政公文规范化的外部形式,包括公文的书面格式要求、排版装订要求和公文用纸要求等。格式的规范化是保证公文完整、正确的重要手段,也是公文管理和使用的必要条件。

(1) 公文书面格式要求

公文一般有秘密等级和保密期限、紧急程度、发文单位标识、发文字号、签发人、标题、主送单位、正文、附件说明、成文日期、联系人员、联系方式、印章、附注、附件、主题词、抄送单位、印发单位和印发日期等部分组成。

1) 涉及公司秘密的公文应当标明密级和保密期限,其中,“绝密”、“机密”级公文还应当标明份数序号。

2) 紧急公文应当根据紧急程度分别标明“紧急”、“加急”。

3) 发文单位标识应当使用发文单位全称或者规范化简称。联合行文的,主办单位排列在前。发文单位名称按公司单位名称与规范简称执行。

4) 发文字号应当包括单位代字、年份、序号。联合行文只标明主办单位发文字号。

5) 公文标题应当准确简要地概括公文的主要内容并标明公文种类,一般应当标明发文单位。公文标题中除法规、规章、制度名称加书名号外,一般不用标点符号。转发文件的标题除被转发的文种为“通知”时省略外,其他文种可



保留一级。(如需要转发的文件是“国务院关于安全生产工作的通知”,转发文件的标题为“转发国务院关于加强安全生产工作的通知”,不用“通知的通知”)。

6) 主送单位是指公文的主要受理单位,应当使用全称或者规范化简称。

7) 正文的文字从左至右横写、横排。文字内容应简练准确,不能用大概、可能及不准确的数字反映真实事件。书写要求字迹工整,书面干净,不得用铅笔书写,不得将带有涂改的文字稿或未定稿件呈报公司领导。

8) 公文落款应署名承办部门及部门经理的签字,注明呈文年月日及是否急件。

9) 成文日期以负责人签发的日期为准,联合行文以最后签发单位负责人的签发日期为准。电报以发出日期为准。

10) 公文如有附件,应在正文之后,落款前注明附件序号和标题。

11) 印章:公文应加盖公章,公章加盖在成文单位和成文日期之上。公文以电报形式发出的以外,应当加盖印章。联合上报的公文,由各上报单位分别加盖印章。联合下发的公文,发文单位都应当加盖印章。

12) 公文如有附注(需要说明的其他事项),应当加括号标注。

13) 公文应当标注主题词。上行文按照上级单位的要求标注主题词。

14) 抄送单位是指除主送单位外需要执行或知晓公文的其他单位、领导,应当使用全称或者规范化简称。

15) 份数是指需要发送及归档的文件份数。

16) 公文中各组成部分的标识规则,参照国家公文格式标准执行。

(2) 公文排版装订要求

1) 文头应为公司全称,字体为黑体、隶书、字号为小二号。次行文为文件编号,置于文书的右上角。

2) 标题字体为黑体、字号为三号、居中放置。

3) 正文用仿宋或宋体,字号为四号或小四号。

4) 凡正式对内、对外公文一律统一格式,统一编号。

(3) 公文用纸要求

公文用纸一般采用国际标准 A4 型(210mm×297mm),左侧装订。张贴的公文用纸大小,根据实际需要确定。

(4) 常用公文格式范本

1) 范本 1:适用于规定、办法、通知、决定、通报、批复。

密级存档编号:

紧急