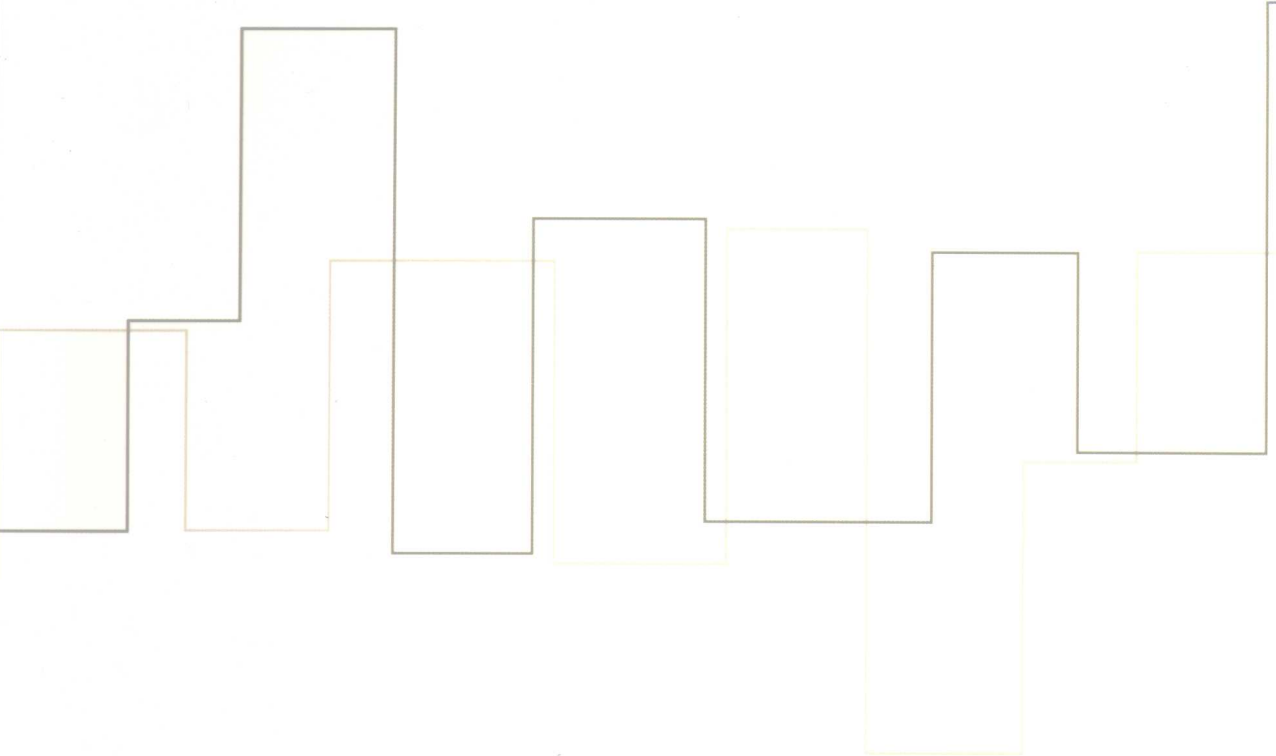


>> 卓越地产管理工具库:全真制度与表格



房地产企业 组织管理

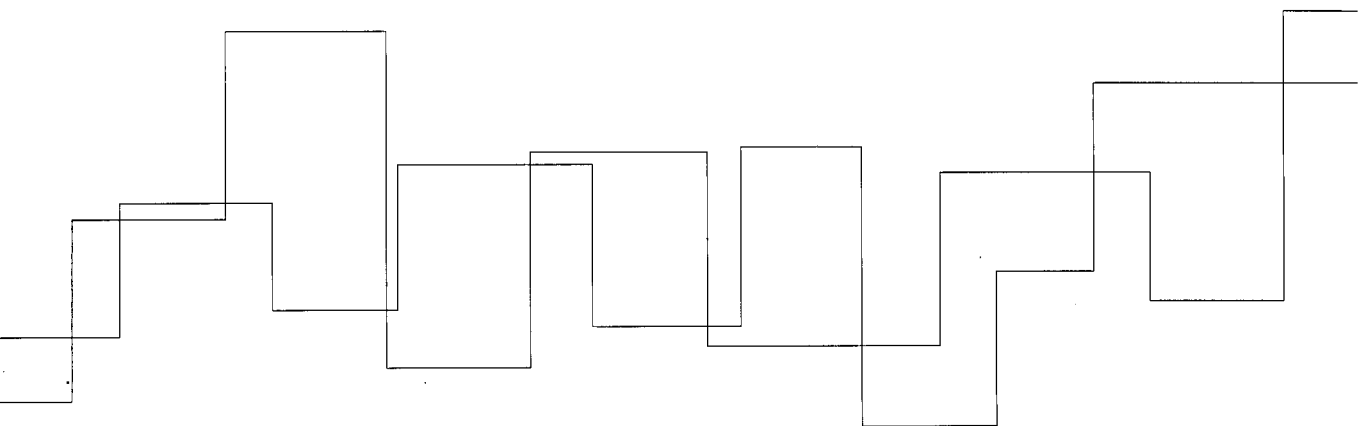
>> 黄泽梁 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

>> 卓越地产管理工具库:全真制度与表格

房地产企业 组织管理

>> 黄泽梁 编著



广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业组织管理 / 黄泽梁编著. —广州: 广东经济出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 80728 - 600 - 4

I. 房... II. 黄... III. 房地产业 - 企业管理 - 组织管理学 - 研究 - 中国 IV. F299. 233. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 083465 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市员村五横路大坦工业区 3 号楼首层)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	14.5 2 插页
字数	274 000 字
版次	2007 年 6 月第 1 版
印次	2007 年 6 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 600 - 4
定价	30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

最近十多年来，房地产业一直是一个被社会普遍认同的“好”行业。在这个行业里，一夜暴富并不是神话，因为在一个时期内，这个行业的确是挣钱太轻松，太容易。在大多数的二级以上城市，项目只要能开卖，赚钱根本就不是问题，只是赚多赚少而已。但是，我们同时也注意到，这个行业里大多数的公司并不能称为一个真正意义上的企业。这些公司在—一个阶段快速积累资源，但也在这个充满诱惑、浮躁的市场上迅速迷失方向。所以，我们总是可以发现很多曾经—度声名显赫的企业有的突然变得—蹶不振，有的正在苟延残喘。

幸福的家庭是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。就每一个企业则言，失败的原因可能比较复杂，但也不是完全没有规律可循。据我们的观察，许多房地产企业的失败，皆因为没有改变项目型的运作模式。企业在创业初期往往是因为抓住了一个机会，找到一个项目，弄到了一笔资金，于是成立了一个项目公司。应该说，项目制是房地产业产品运作的基本方式，项目公司与真正的企业之间也并不存在明确的界限。而且，项目运作本身就是房地产企业运作的基础。问题在于，当下的房地产行业中，重项目运作、轻公司化运作是一种普遍现象。这就是大多数地产公司迅速消亡或无法长大的根本原因。

房地产企业要想永续经营，要想使企业成为一部“为股东谋利润，为国家创税收，为社会添财富”的永动机器，就必须从根本上实现由项目运营向企业经营的跨越。所谓企业经营就是要按现代企业的要求，建立一套完整的企业组织管理和相关业务管理的制度，高度重视企业制度的执行力，使企业形成—种内生机制，确保企业在法制化、规范化的轨道上运行。只有这样，企业才能适应企业规模不断扩大和经营管理关系的日趋复杂的营运要求，才可以通过组织的合力获取竞争优势。

近十年来中国宏观调控政策的变迁，决定了中国房地产行业必须转型。一方面，国家产业发展管理制度日趋完善，这就需要房地产企业进一步迈向制度化、专业化、品牌化、国际化、科技化；另一方面，市场上没有永远暴利的行业，行业利润率总是会随着行业的发展回归社会平均利润率，这就是市场经济的规律之一。当行业逐步成熟，管理走向法制化、规范化，轻松愉快的利润迟早会成为创业者们的美好回忆。从现在开始，机会只会垂青依法经营、规范管理的企业，而制度缺位或制度执行力差的企业，就会在行业前进的步伐中逐步掉队，而掉队就意味着可能就永远没有机会赶超。

正是出于上述考虑，我们按照现代企业管理的要求，在总结粤港大型现代化房地产企业的管理经验的基础上，策划出版了这一套系列丛书。这套丛书涵盖了从房地产企业组织管理制度到房地产开发价值链各个环节的管理制度。不仅提供了详尽的制度文本，而且为制度执行设置的一整套相关作业指导书、作业表单和表格。这是一套既符合现代企业管理理念，又具有极强的现实操作性的房地产企业管理制度范本。

我们希望这套丛书能够在某种程度上为有志于将自己的企业做大、做强、做好、做长久的人士提供制度建设和制度执行上的方便，为中国房地产业的健康、有序发展作出我们应有的贡献。

目 录

第一章 房地产企业组织架构和权责系统

OSR001	公司组织设置	3
OSR002	房地产企业组织架构图	5
OSR003	办公室岗位职责	6
OSR004	财务部岗位职责	11
OSR005	开发部岗位职责	16
OSR006	工程部岗位职责	18
OSR007	材料设备（部品采购）部岗位职责	19
OSR008	经济管理部岗位职责	20
OSR009	销售部岗位职责	22

第二章 房地产企业人力资源管理

HRM001	人力资源管理制度	27
HRM002	薪酬制度	35
HRM003	福利制度	39
HRM004	房地产行业基准职位列表	43
HRM005	房地产行业基准岗位职责描述	46
HRM006	员工手册	70
HRM007	员工聘用、解聘的管理制度	85
HRM008	员工履历表	87

HRM009	临时工登记表	88
HRM010	求职申请表	89
HRM011	公司面试审核意见	90
HRM012	人事任免/调动通知书	91
HRM013	员工转正通知书	92
HRM014	员工转正审批表	93
HRM015	劳动合同书（范本）	94

第三章 房地产企业财务管理

FIM001	财务管理制度	101
FIM002	成本管理制度	104
FIM003	经济管理制度	106

第四章 房地产企业行政管理

ADM001	行政事务管理图	111
ADM002	门卫接待制度	112
ADM003	前台接待制度	114
ADM004	考勤管理制度	115
ADM005	工作服管理规定	119
ADM006	胸卡管理规定	121
ADM007	公司内部卫生管理规定	123
ADM008	食堂管理规定	126
ADM009	房屋维修管理规定	128
ADM010	车辆管理规定	130
ADM011	办公用品管理规定	139
ADM012	公司图书管理办法	146
ADM013	印章管理制度	149
ADM014	公司文件管理规定	152
ADM015	档案管理制度	158

ADM016	文印管理规定	174
ADM017	公司网络使用管理规定	176
ADM018	计算机管理规定	178
ADM019	公司电子邮件规定	179
ADM020	公司会议管理制度	181
ADM021	部门经理会议制度	187
ADM022	宴请接待管理规定	192
ADM023	信息收集、传递管理规定	197
ADM024	员工出差管理实施细则	200
ADM025	公司对外宣传管理细则	206
ADM026	保密管理规定	209
ADM027	公司安全管理规定	211
ADM028	CI 规范管理规定	218

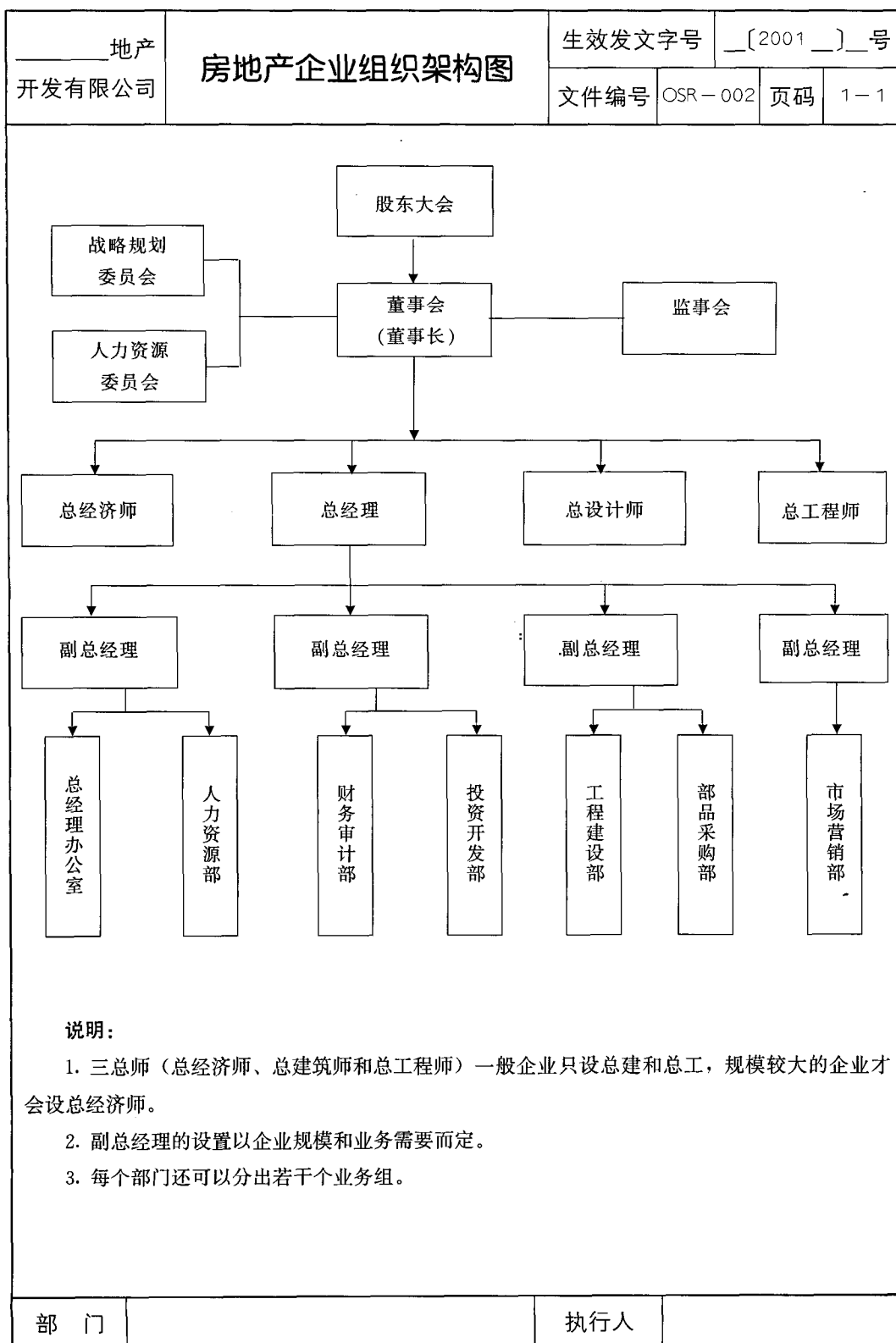
第一章

房地产企业组织 架构和权责系统

____地产 开发有限公司	公司组织设置	生效发文字号		__[2001 __]__号	
		文件编号	OSR-001	页码	2-1
一、董事会（董事长） 二、总经理 三、副总经理 四、总工程师 五、总设计师 六、总会计师 七、办公室 （一）办公室主任 （二）总经理秘书 （三）办公室总务 （四）办公室秘书 （五）司机 （六）保安 （七）临时工 八、财务部 （一）经理 （二）会计 （三）出纳 九、工程部 （一）经理 （二）各专业工程师 1. 土建： 2. 暖通： 3. 电气： 十、开发部 （一）经理 （二）专业人员					
部 门		执行人			

____地产 开发有限公司	公司组织设置	生效发文字号		__[2001 __]__号	
		文件编号	OSR-001	页码	2-2
十一、材料设备部 （一）经理 （二）专业工程师 十二、销售部 （一）销售总监 （二）销售经理 （三）销售代表					
部 门		执行人			

房
地
产
企
业
组
织
管
理



______地产 开发有限公司	办公室岗位职责	生效发文字号		__〔2001__〕__号	
		文件编号	OSR-003	页码	5-1
一、办公室职能 (一) 公司人事管理。 1. 协助公司领导制定、控制、调整公司及各部门的编制、定员。 2. 协同各部门办理员工的招聘工作，为各部门提供符合条件的员工。 3. 协助公司领导和各部门做好员工的考核、转正、任免、调配等工作。 4. 协同各部门对员工进行培训，提高员工的整体素质及工作能力。 5. 负责员工工资的管理工作。 6. 负责正式员工劳动合同的签订。 7. 负责保存员工相关个人档案资料。 8. 负责为符合条件的员工办理养老保险和大病统筹等相关福利。 9. 根据工作需要，负责招聘临时工及对其的管理工作。 10. 负责为员工办理人事方面的手续和证明。 (二) 行政管理。 1. 制定公司行政管理制度、汇编公司各项制度、监督检查各部门执行的情况。 2. 负责对员工进行遵守劳动纪律的教育及考勤工作的管理。 3. 根据董事会批准的行政费用总额度，每月制定公司行政费用预算，并严格控制行政费用的支出。 4. 负责公司资产的管理，建立固定资产、低值易耗品等物品的购买、验收、使用登记及定期检查使用情况的制度。 5. 负责公司印章和介绍信的管理，严格执行印章和介绍信的使用规定。 6. 负责公司文件的管理工作。 7. 根据公司行政管理制度，做好电话、传真和复印机等设备的使用和管理。 8. 负责公司车辆的管理和调度工作；建立车辆档案，做好车辆的维修、保养工作，定期检查车辆使用情况，加强对司机、非司机的安全教育工作。 9. 负责公司外围环境卫生的管理。 10. 负责公司办公地点安全、保卫、消防工作的管理。 11. 负责员工食堂工作的管理。 12. 负责对外的接待及票务、住宿等工作。					
部 门		执行人			

____地产 开发有限公司	办公室岗位职责	生效发文字号		__〔2001__〕__号	
		文件编号	OSR—003	页码	5—2
13. 根据总经理的指示，积极组织好公司级的重大会务活动和日常的办公会议。 14. 负责编撰公司大事记。 15. 负责信访接待工作。 16. 负责对派出所、安委会、居委会等单位的联系工作。 17. 负责办理营业执照、代码证、统计证、税务证等的换发年检工作。 二、办公室主任工作职责 （一）完成公司领导交办的各项工作。 （二）负责公司的人事管理、工资管理工作。 （三）负责公司的财产管理工作。 （四）督促检查各部门执行公司规章制度情况。 （五）行政费用的计划预算编制及使用情况的审核。 （六）公司印章、介绍信及文件档案的管理。 （七）公司的所有后勤保障，即：车辆安排、安保、食堂、接待、票务、办公用品购置等。 三、经理秘书岗位职责 （一）完成总经理、办公室主任指定交办的各项事务。就总经理交代的事务只对总经理负责，保证总经理与各部门之间上传下达的畅通。 （二）负责转交办理各部门与总经理之间的文件往来。由总经理室发出的各种文件，负责及时反馈各部门在实际执行过程中的问题及建议并了解执行情况。 （三）负责相应的会议记录，并将各部门对每次会议的落实情况及时向总经理汇报。 （四）负责起草总经理交办的各种文件，整理总经理室的文件。搜集、整理、提供相应的信息资料，为总经理对公司各项问题作出决策提供依据。 （五）积极协调好与各部门的各种关系，为开展总经理交办的各项任务创造良好的条件。对于公司外部需会见总经理的人员，做好接待工作。 四、办公室工作职责 （一）负责填报公司行政管理费预算审批表。 （二）负责办公用品、低值易耗品和公司其他物品的采购及保管和发放工作。做到账物清楚、管理有序。					
部 门		执 行 人			

____地 产 开发有限公司	办 公 室 岗 位 职 责	生 效 发 文 字 号		__[2001 __]__ 号	
		文 件 编 号	OSR - 003	页 码	5 - 3
(三) 负责管理员工食堂账物及日常工作。 (四) 协助办公室主任完成以下工作： 1. 公司的人事管理工作，包括人员招聘、岗位变动、解聘、人事档案、劳动保险等项工作。 2. 协调公司对外联络和应急事物，如：税务、银行、外管局、地方政府等单位的公关协调。 3. 办公设备、车辆、办公环境、宿舍的日常管理。 4. 公司的保安工作，确保公司财产安全。 5. 营业执照的年检、财务年检的联系。 6. 与安委会、派出所、居委会的联络。 7. 完成主任交办的其他事务。 五、办公室文秘职责 (一) 打印公司文件，并负责办公室电话、传真、复印机等设备的使用与管理。 (二) 负责报刊、信件的分发、转送工作。 (三) 保证各部门联络畅通，并了解各部门工作内容。 (四) 负责考勤登记工作。 (五) 登记公司员工外出内容。 (六) 布置公司会议的会场，负责通知参会人员会议时间、地点，必要的做会议记录。 (七) 热情接待来访人员，做好信访工作。 (八) 积极参与各项活动，协助办公室主任处理应急事。 六、驾驶员岗位职责 (一) 认真遵守公司的各项规章制度，不迟到、不早退，努力完成各级领导分配的任务。 (二) 认真遵守北京公安交通管理部门制定的法规、法纪。 (三) 保持车容整洁、车辆机械性能良好。 (四) 不酒后开车，不闯红灯，不驾驶机械失灵的车上路。 (五) 每日养成自查、自检的良好习惯。					
部 门		执 行 人			

____地产 开发有限公司	办公室岗位职责	生效发文字号		__[2001 __]__号	
		文件编号	OSR-003	页码	5-4
(六) 提高驾驶技能, 维护道路交通的畅通。 七、厨房工作人员制度 (一) 保持仪容整洁及个人卫生。 (二) 不购买及不做原料不新鲜的饭菜及副食品, 做到生、熟分开。 (三) 厨房内用具定期消毒, 厨房餐厅内卫生坚持每日清扫和每周大扫除一次。 (四) 工作时间内不串岗。 (五) 餐厅工作人员每年定期检查身体, 并执“北京市卫生防疫站饮食健康证”上岗。 (六) 购买物品要账、物分明, 物品妥善保管, 厉行节约。 (七) 制定餐厅菜谱, 经常征求大家的意见, 改进餐厅工作。 八、门卫职责 (一) 遵守公司各项规章制度, 按时上岗接班, 对管辖区域的安全负有重大责任, 必须树立高度的事业心和责任感, 在岗上不睡觉、不吸烟、不擅离岗位、不做与执勤无关的事情。 (二) 值班人员在执勤重要认真负责, 发现异常情况要果断处理, 消除隐患, 并向领导汇报, 对未经批准进入管辖区域的任何人有权询问, 并拒绝其进入管辖区域。 (三) 值班人员要提高警惕, 与坏人坏事作斗争, 保护公司财产。 (四) 礼貌待人, 语言文明, 尽量避免与其他人员发生争执, 问题难以解决时上报上级处理。 (五) 文明执勤, 哨兵必须明确任务职责, 对出入人员严格控制, 对外来人员要详细询问, 做好登记记录。 (六) 外部人员来公司联系工作时应执工作证、介绍信或有关证件, 办理登记手续, 出门时主动交回会见人的签字登记单。 (七) 值班人员要对出入人员携带物品和车辆进行检查, 对出门手续不完备者有权查明情况, 暂扣物品, 并及时向领导报告, 发现违纪行为的人员应立即制止, 情节严重和不听劝阻者将情况记录, 即时通告公司领导。 (八) 值班人员上岗期间要认真负责, 注意岗位形象, 见到领导要热情礼貌。夜间要对重要部位进行严格细致的检查, 对一切发现或发生的事情都要写在记录本上以确保万无一失。					
部 门		执 行 人			