

>> 卓越地产管理工具库:全真制度与表格

房地产工程建设 管理模式

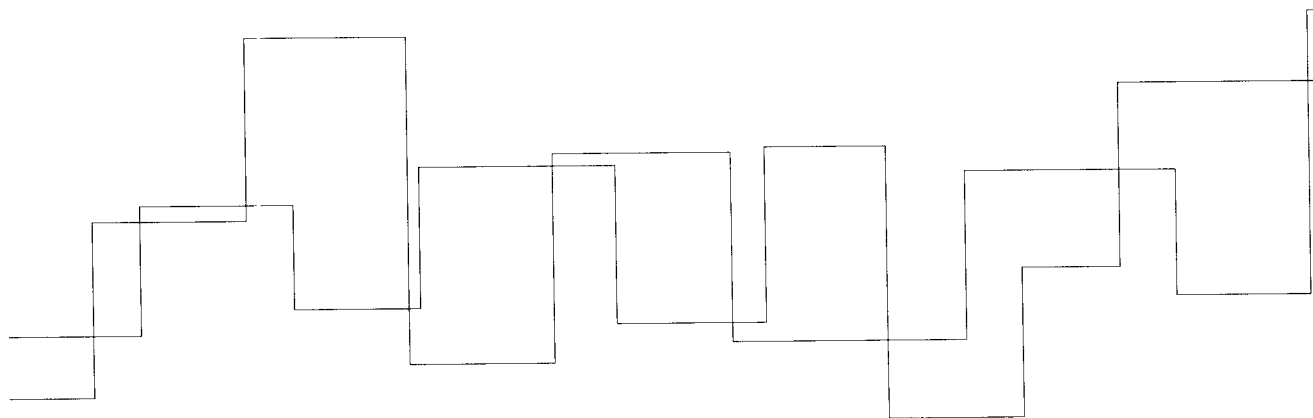
>> 李顺明 编著

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

房地产工程建设 管理模式

>> 李顺明 编著



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产工程建设管理模式 / 李顺明编著. —广州: 广东经济出版社, 2007. 6

ISBN 978 - 7 - 80728 - 601 - 1

I. 房... II. 李... III. 房地产业 - 企业管理
IV. F293. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 084739 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	22 2 插页
字数	418 000 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 - 601 - 1
定价	45.00 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—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—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—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—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 建设项目财务管理

财务管理制度	3
项目前期工作相关费用包干制度	6
管理费用使用范围规定及标推	8
现金管理制度	11
财务机构内部稽核制度	13
财务报销方法	14
成本核算管理办法	15
银行印鉴管理	18

第二章 建设项目行政与人事管理

公司资证章管理规定	21
档案资料室计算机使用管理规定	23
综合档案资料管理实施细则	24
会议制度	28
安全保卫制度	29
思想政治工作管理制度	30
企业文化建设条例	32
廉政管理制度	33
施工班组管理参考细则	34

考勤制度	36
基本薪酬等级标准	37
部门月业绩考评表	38
半年业绩奖评选及实施办法	39
办公秩序管理制度	40
职员奖励及处罚实施细则	41
月业绩奖评选及实施办法	42
突出贡献奖评选及实施办法	43
职员月综合业绩考评表	44
职员守则	46
职员录用、考评、解聘及辞职管理办法	47
最佳职员奖评选及实施办法	49
综合奖评选及实施办法	50
职员专业技术资质考试、上岗培训及岗位聘用管理办法	51

第三章 建设项目物资管理

办公用品添置、使用和报废程序	55
采购物资可追溯性规定	56
仓库管理制度	57
仓库收货验收办法	58
仓库物资领用、回收和借用办法	59
对供方进行评价的产品范围	61
机电设备工具的管理办法	63
计算机使用管理制度	68
施工过程可追溯性规定	69
交通工具使用、维修及保养规定	71
建筑材料、设备购买办法	73

第四章 建设项目管理岗位职责

工程项目部项目经理职责	77
-------------------	----

目 录

工程项目部技术负责人职责	78
工程项目部材料员职责	79
工程、质量安全部经理职责	80
工程项目部资料员职责	81
工程项目部主办施工员职责	82
工程项目部卫生员职责	83
工程项目部保安员职责	84
工程项目部机电设备员职责	85
工程、质量安全部计划进度管理人员职责	86
工程项目部施工员职责	87
工程项目部后勤管理人员职责	88
工程、质量安全部合同执行、施工手续、验收备案管理人员职责	89
工程、质量安全部职责	90
工程项目部库管员职责	91
工程、质量安全部安全文明施工管理人员职责	92
开发经营部职责	93
开发经营部业务员职责	94
开发经营部业务经理职责	95
开发经营部经理职责	96
投标预结算部职责	97
投标预结算部经理职责	98
投标预结算部预结算员职责	99
财务部职责	100
财务部经理职责	101
财务部会计职责	102
财务部出纳职责	103
材料设备部材料员职责	104
材料设备部仓库管理员职责	105
材料设备部经理职责	106
材料设备部职责	107
材料设备部资料员职责	108

第五章

建设项目合同管理

合同管理制度 111

建设工程造价咨询合同 121

各班组施工合同 129

城市生活垃圾处理特许经营协议 132

城市管道燃气特许经营协议 150

城市供水特许经营协议 164

建设工程委托监理合同 193

建设工程设计合同 203

建设工程质量保修书（建筑工程） 209

第六章

工程建设报建与竣工验收管理

项目建设相关手续、资料要求 215

报建阶段收费一览表 220

单位（子单位）工程质量验收记录 221

单位（子单位）工程质量验收纪要 222

工程竣工报告 228

建设工程竣工验收报告（房屋建筑工程） 229

工程竣工验收报告（建筑工程） 233

房屋建筑工程和市政基础设施工程竣工验收备案表 239

房屋建筑工程和市政基础设施工程勘察文件质量检查报告 244

建设工程竣工验收备案办理指南 247

房屋建筑工程质量保修书 250

住宅使用说明书 252

住宅质量保证书 253

房屋建筑工程和市政基础设施工程设计文件质量检查报告 254

工程质量验收申请表（房屋建筑工程） 258

第七章

项目建设安全管理

安全施工管理制度	261
安全管理检查评分表	273
安全教育记录	275
安全生产检查记录表（自检、月检）	276
安全生产事故、隐患、违章罚款单	277
安全生产——隐患通知书	278
安全文明施工管理考评二级指标表	279
安全文明施工管理考评三级指标表	280
安全隐患整改记录	281
中小型施工机械安装验收表	282
承发包经营管理考评二级指标表	283
三级安全教育登记卡片	284
电工值班记录	285
电动卷扬机检验记录	286
电气设备调试、检测记录	287
吊篮脚手架检查评分表	288
附着式升降脚手架（整体提升或爬架）检查评分表	290
挂脚手架检查评分表	292
机械车辆维修保养记录	293
机械交接班记录	294
机械使用安全技术交底表	295
机械运转检查记录	296
基坑支护安全检查评分表	297
临时用电安全技术交底表	298
临时用电检查验收表	299
临时用电施工组织设计及变更记录	300
落地式外脚手架检查评分表	301
门卫值班记录	303
门型脚手架检查评分表	304

模板工程安全检查评分表	305
批准用火证存根	306
批准用火证编号	307
起重吊装安全检查评分表	308
“三宝”、“四口”防护检查评分表	310
施工电梯现场安全检查表	311
施工机具检查评分表	312
施工现场安全日检表	314
施工现场检查评分记录表（机械安全部分）	315
施工现场检查评分记录表（保卫、消防管理部分）	317
施工现场检查评分记录表（环境保护管理部分）	319
施工现场检查评分记录表（料具管理部分）	321
施工现场检查评分记录表（临时用电安全部分）	323
施工现场检查评分记录表（安全防护部分）	326
施工用电检查评分表	328
特殊工种名册	330
文明安全达标管理考评检查评分汇总表	331
文明施工检查评分表	332
文明安全及达标管理检查和整改记录	334
物料提升机（龙门架、井字架）检查评分表	335
消防定期检查记录	337
中小型机械现场安全检查表	338
悬挑式脚手架检查评分表	340
一般脚手架检查记录	341
职工安全教育登记表	343

第一章

建设项目财务管理

_____ 地产 开发有限公司	财务管理制度	生效发文字号 __[2001 __]__ 号	
		文件编号 _____	页码 3 - 1
1. 为了规范公司财务行为，加强财务管理和经济核算，完善内部经济责任制，制定本制度。 2. 公司的经营活动和财务管理工作严格遵守国家的法律、法规，严格执行《会计准则》、《企业财务通则》和《施工、房地产开发企业财务制度》及有关规定，制定并组织公司成本核算办法和成本控制办法。 3. 建立健全公司内部财务管理制度，做好财务管理基础工作，严格执行国家的各项财务开支范围和标准，如实反映企业财务状况和经营成果，依法计算缴纳国家税收，并接受上级财税主管部门的检查和监督。 4. 做好各项财务收支的计划、控制、核算、分析和考核工作，依法合理筹集资金，有效利用公司各项资产，努力提高经济效益。 5. 公司全体员工应严格执行本制度，照章办事，共同搞好公司的财务管理和财务监督。 6. 计划管理是公司财务管理的重要组成部分，每年的第四季度编制翌年各项财务计划。一是编制资金使用计划，包括资金的来源和需要量、借贷还款计划及其利用效果指标；二是编制工程建设支出计划、配套工程计划、基础设施工程计划及公司经营管理支出计划；三是销售收入与利润计划，包括销售收入计划、税金计划、利润计划、利润分配计划；四是财务收支平衡计划，包括企业财务计划期各项货币资金的收入、支出和结存。 7. 做好财务决算工作。每月根据会计账簿记录的资料，通过整理分析、总结，全面系统地反映公司的财务经营情况，及时向总经理汇报公司财务状况，定期开展经济活动分析，从各方面创造条件，使会计报表、会计资料在公司管理中发挥作用。 8. 财务负责编报各类会计报表，于每月 10 日前将报表呈交总经理。 9. 财务计划一经制定，各部门应严格按计划办事，超出计划部分，应提出申请，报财务部审查，经总经理批准后，财务部方可拨款。 10. 公司一切经营、劳务、中介、咨询等其他各种经济收入（含代管代收资金），无论是直接还是间接的，都一律归口财务统一管理，任何单位（部门）和个人不得擅自扣留、转移。 11. 公司财务部参与公司一切经营决策。制定经费支出计划，参与专项项目可行			
部 门 _____	执行人 _____		

低密住宅产品营销推广

______地产 开发有限公司	财务管理制度	生效发文字号		__[2001 __]__号	
		文件编号		页码	3-2
性研究，经营决策和合同洽谈，从会计、税务、金融政策等方面提供建议，保障公司的经营发展和经济活动健康有序地向前发展。 12. 库存现金不得超过银行规定的限额，超过限额的库存现金要及时存入银行，不得以“白条”抵充库存现金，更不得挪用现金。 13. 严格做到收支两条线明晰。一切收入和支出均分别按规定在财务部门办理，杜绝自收自支、以收代支的现象。 14. 确属因工作、业务原因，需保留部分资金运作的单位（部门）和个人，应经公司领导批准后，在财务部统一安排下，可采取备用金制度，在核定额度内留存资金，留存单位（部门）和个人定期到财务办理有关结算手续。 15. 备用金额度，部门以上领导 2000 元以内，其他职员 1000 元以内。备用金财务部在年度内作挂账处理，并设备用金科目进行核算。年终结算时返还财务，返还不足的在工资中扣除。部门原则不保留备用金，特殊情况必需经总经理批准后，由财务部统一安排处理。 16. 因公使用经费可事先通过办理借款手续取得，非因公使用费原则上不予借款，特殊情况由个人提供书面报告，并经部门主管提供书面担保，报告总经理批准后方可办理。 17. 凡因借款（无论数额多少）均由经办人填写“借款单”，简要说明借款理由，还款及报账时间，一律报总经理审批后，送财务部办理。 18. 凡因业务各项支出（无论数额多少），由经办人申请，经部门主管审核同意交财务部审核后，一律报总经理审批方可支付。如因紧急事项必须借款者，总经理不在时，须由借款人在部门主管审核同意后，交财务部审核，由出纳员电话向总经理阐明事由，然后由总经理电话通知财务，事后补办手续方可。 19. 本公司各部门代办的借款及个人借款，按还款及报账时间，及时到财务清账。清账时间规定为：银行支票七日内的到财务结算（异地汇票除外），现金结算五天内到财务部结算（出差除外、假日顺延）。不按时清账的，到月底财务部凭“借出单”或“支票领用单”转为应收款项，发工资时从经办人员工资中扣除，当月扣不足的，以逐月扣还。待经办人办完清账手续后再作补发工资处理。 20. 借用支票的，一律不签发空白支票，并将支票金额、用途、单位、日期、数					
部 门		执行人			

房地产工程建设管理模式

第一章 建设项目财务管理

____地 产 开发有限公司	财务管理制度	生效发文字号		__[2001__]__号	
		文件编号		页码	3-3
额填写清楚，方可借出并进行登记，由经办人在登记簿上登记后方可办理。 21. 一切费用开支本着勤俭、节约、必需的原则控制，严禁铺张浪费。经费支出必先报告，各项费用支出（包括借款、各项业务开支和其他各项开支）均实行总经理一支笔审批制度，或总经理授权审批，严格控制费用开支，制定公司费用标准及管理办法，使费用开支、费用报销、费用核算规范化。 22. 报销时所有原始凭证必须合法（税务部门统一印制发票或收据），购买物品的发票，内容必须单项反映清楚，单项内容太多的必须列表明细反映，否则财务将不予办理。 23. 申请拨付工程款原则，每月 25 日提交工程计划进度并注明工程量款，已付工程款，本期完成工程量款，本期应付工程款后，书面提交监理、甲方审定，工程款一律进公司账号。 24. 严格执行国家财税法规，办理各种税务事项，按时交纳各项税款。 25. 选配的会计人员必须有财政部颁发的《会计从业资格证书》。 26. 选配的会计人员必须是正式职工或与公司签订了聘请合同的合同工。 27. 会计员工必须贯彻执行国家的财经方针、政策、法律、制度，维护国家和公司利益，对经济活动进行严格的核算和监督，提供会计资料，促进增收节支，提高经济效益。 28. 会计人员必须加强政治学习，不断提高政治思想水平，树立全局观念，遵纪守法，忠于职守，廉洁奉公，实事求是。 29. 会计人员必须努力钻研业务，不断丰富会计理论知识，提高业务工作能力，正确处理会计账务，熟练运用计算技术和分析方法，做好本职工作。 30. 加强对会计工作的领导，组织会计人员的学习，积极参加培训，提高会计人员的素质，会计人员做到相对稳定，会计人员因故离职，要办好交接手续，不得中断会计工作。要对会计进行考核，充分调动会计人员的积极性。					
部 门		执行人			

此文件已作废

______地产 开发有限公司	项目前期工作相关 费用包干制度	生效发文字号		__[2001 __]__号	
		文件编号		页码	2 - 1

为保证经纪人合法权益和奖励公司内外有功人员，现根据广州市国土局、房地产管理局关于《广州市房地产经纪人管理暂行规定》，结合本公司实际，对引进开发项目、引进资金的人员，给予其前期办公、公关、中介、奖励等费用实行包干制度，本着开明道堵暗道、奖勤罚懒的原则，特制定本规定。

1. 提取标准

(1) 引进项目，由公司统一组织管理投资实施的：

类 别	经济指标		包干经费	备 注
工程施工项目	实现利润 P (万元)	$P \leq 25$	15%	
		$25 < P \leq 50$	10%	
		$50 < P$	5%	
引进房地产 开发项目或 资金	预计利润 P (万元)	$P \leq 500$	10%	
		$500 < P \leq 1000$	8%	
		$1000 < P \leq 1500$	6%	
		$1500 < P \leq 2000$	4%	
		$2000 < P$	2%	
其他创收			20%	

(2) 引进项目由其本人以公司名义组织实施，不动用公司的资产和资金的：

类 别	经济指标		上缴经费	备 注
工程施工项目	工程投资 P (万元)	$P \leq 1000$	2.5%	
		$1000 < P \leq 5000$	2%	
		$5000 < P$	1.5%	
房地产开发			60 元/m ²	暂定
其他创收			3%	暂定

2. 提取方式

由主要责任人负责分段计提叠加计算，按规定纳税后一次性提取进行分配。

部 门		执行人	
-----	--	-----	--