



房地产经纪
培训教程系列

房地产经纪业 管理者培训教程



© 刘梅 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

房地产经纪培训教程系列

房地产经纪业管理者培训教程

刘梅 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

本书讲述了房地产经纪业管理者需了解到的人事、培训、运营等专题,涉及到了公司内部各主要部门岗位的工作职责、奖励员工的方法、猎头的世界以及世界 500 强企业的用人之道。在第二章的培训中除了讲述培训与教育的区别之外,还特别提出了企业培训的重要性、企业培训的方法、培训的系统性和实用性,以及企业培训中的常见误区、培训工具等。另外本书还讲述了运营店面的管理,而且提出了值得探讨的问题——特许经营方式。本书的内容更多的是一些新的思维、看法、论调以及新知,希望读者能以此来开阔视野。

本书可供房地产经纪业管理者使用,还可供房地产经纪业从业人员和高校房地产专业的师生参考借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

房地产经纪业管理者培训教程/刘梅编. —北京:
中国电力出版社, 2008
(房地产经纪培训教程系列)
ISBN 978-7-5083-6286-1

I. 房… II. 刘… III. 房地产业-经纪人-技术培训-
教材 IV. F299.233
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 181911 号

中国电力出版社出版发行
北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>
策划编辑: 王晓蕾 责任编辑: 关童
责任印制: 陈焊彬 责任校对: 王瑞秋
北京市同江印刷厂印刷·各地新华书店经售
2008 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷
1000mm×1400mm 1/16·15.25 印张·298 千字·1 插页
定价: 29.80 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

本社购书热线电话 (010-88386685)

前 言

本丛书从“房地产经纪业经纪人培训”、“房地产经纪业店经理培训”、“房地产经纪业区经理培训”、“房地产经纪业管理者培训”四个方面，分别阐述了每一个层面所需要了解的基础知识、需要建立的基本信念，以及需要明确的有效自我管理和人员管理的方法，并且从实用的角度出发，尽量翔实地为读者提供了各种管理工具。

房地产经纪业尚属于新兴行业，但在国内的发展潜力之大、发展速度之快，无不受到社会各界的关注。虽然这个行业在国外的发展已很有规模和体系，但在国内，房地产经纪业却仅仅走过了一个初级阶段。行业的不够成熟、客户的不同心理、从业者的素质局限，这些客观因素使国外很多优秀的管理和作业经验可以用于借鉴的部分非常有限。编撰本丛书，一方面旨在有效地介绍国外房地产经纪业管理的成功经验，使其成为可以在国内落地生根的种子；另一方面，也将目前各大公司优秀的管理经验加以归纳和总结，使其能留存下来，成为可借鉴的基础。

除此之外，还希望通过本丛书的出版达到以下目的：①弥补目前大部分没有培训体系和培训教程的经纪企业的一些空白；②使广大的消费者通过本丛书能更加了解这个行业；③使对这个行业感兴趣的人更加坚定信心地加入其中，使其发展在众多从业人员的推动下更加重视自律与规范；④通过本丛书的出版能与更多的消费者、从业者进一步交流行业的发展趋势和管理策略。

学习房地产经纪业的管理，首先要对这个行业本身有所了解，了解这个行业的历史渊源，了解它的内涵和运作规律。只有知道房地产经纪业普遍采用的业务模式，才能进一步探讨如何管理、如何创新。在现代化的都市里，人们已经习惯了快节奏的生活，但这样的快节奏也形成了一种相对浮躁的氛围。在市场竞争的压力下，人们在追逐利益最大化的急流中往往忽视了细节，也不愿意审视全貌而仅取所需。

无论是经纪企业的内部运作模式还是外部营销手段，都只能说是目前存在的或是将来会发生的。由于各个国家、各个公司采用的不同策略有其自身的特

殊性，如特殊历史阶段、特殊历史背景、特殊发展规模。因而，建议读者在阅读过程中，应本着借鉴的态度，不要随意照搬，要因自身状况而定，并在实践中加以验证。

本书一方面针对房地产经纪业有意创业的群体，另一方面针对房地产经纪业那些虽然已经运营很久，但目前尚没有管理体系的行业经营者。这里说是给“管理者”专设的教程，但其实管理如太极，化有形于无形才是最高境界，在这个概念里，没有人能肯定地说什么是真理什么是谬论。

本书讲述了房地产经纪业管理者须了解的人事、培训、运营等专题。每一个专题都可以作为一个学科重点研究，比如人事、培训，应该说是每个行业中的每个企业都会遇到的问题。这里谈到的除了管理通则以外，更多是囊括了一些新的思维、看法、论调以及新知，因而读者在阅读这本书的时候，建议更多采取的态度不是“学习”，而是“海纳”。除了人事、培训、运营、客户管理、信息管理、风险管理之外，其实还有很多值得探讨的部分，如企业的品牌管理、安全控制、预算管理等等，但一本书无法满足一个企业运转的各个方面，也无法在具体问题上给予非常针对性地诊断和指导，因而只能是“提点”，使真正的管理者通过这里的一些提示与指引能够去主动搜集更多与行业相关的管理知识，根据自己的判断来解决企业实际存在的问题。

在完成整套书的过程中，我要特别感谢链家房地产经纪公司总经理左晖先生、副总经理贾生平女士，北京世邦信义房地产经纪公司原总经理冯其义先生的大力支持。由于编者业务水平有限以及时间仓促，书中的缺点和错误在所难免，恳请各位同行及广大读者批评指正，以便修改和完善。

编者

目 录

前言

第一章 人事 / 1

第一节 房地产经纪公司内部各主要部门岗位的工作职责 / 1

- 一、总经理的工作职责 / 1
- 二、副总经理的工作职责 / 4
- 三、财务部工作人员基本工作职责 / 7
- 四、销售部工作人员基本工作职责 / 10
- 五、人力资源部工作人员基本工作职责 / 12
- 六、市场部工作人员基本工作职责 / 14

第二节 房地产经纪公司奖励员工的方法 / 16

- 一、对员工出色工作的 10 种基本奖励方法 / 16
- 二、通常各公司采取的具体奖励形式 / 17

第三节 猎头的世界 / 18

- 一、猎头的起源 / 18
- 二、猎头业的相关名词 / 19
- 三、猎头公司与人才市场的区别 / 20
- 四、猎头行规 / 21
- 五、猎头服务的收费程序 / 23
- 六、猎头的业务流程 / 23
- 七、猎头的搜寻方式 / 24
- 八、人才派遣租赁 / 25

第四节 人事分享——世界 500 强企业的用人之道 / 26

- 一、杜邦 / 26

二、阿斯利康 / 30

三、富士胶片 / 31

四、博世 / 33

五、锡克拜 / 35

六、宜家 / 37

第五节 工具表单 / 39

第二章 培训 / 49

第一节 培训常识 / 49

一、培训的含义 / 49

二、企业培训的必要性 / 52

三、企业培训的方法 / 54

四、培训的系统性和实用性 / 62

五、企业培训常见误区 / 63

六、几种最需要培训的情况 / 68

第二节 培训管理工作 / 69

一、培训部门的工作内容 / 69

二、培训资金管理 / 70

三、培训档案管理 / 72

四、培训人员管理 / 73

第三节 培训工作的具体实施 / 80

一、建立企业培训体系 / 80

二、建立完善的培训制度 / 95

三、培训需求分析 / 97

四、计划和设计培训 / 106

五、确定培训预算 / 108

六、实施培训 / 111

七、建立培训评估系统 / 113

八、加强培训成果转化 / 116

第四节 培训分享 / 117

一、著名企业培训之道 / 117

二、某房地产经纪公司业务部门培训课程
体系 / 123

第三章 运营 / 125

第一节 运营方式 / 125

- 一、直营连锁与特许经营 / 125
- 二、特许经营的本质 / 127
- 三、特许经营的国际化现状 / 132
- 四、特许经营利弊及双方的权利义务 / 133
- 五、特许经营的“3S 原则” / 141

第二节 运营店面 / 144

- 一、门店选址 / 144
- 二、开店的基本流程 / 148
- 三、开店所使用的一般性文件/表格 / 150
- 四、门店的布置 / 169

第三节 运营管理 / 171

- 一、绩效考核制度 / 171
- 二、日常管理制度 / 181

第四章 其他 / 186

第一节 客户管理 / 186

- 一、客户细分分析 / 186
- 二、客户满意度分析 / 189
- 三、客户忠诚度分析 / 194
- 四、客户流失分析 / 205
- 五、客户消费行为分析 / 211
- 六、客户欺诈和客户欠费 / 215
- 七、CRM 概述 / 219

第二节 信息管理 / 224

第三节 风险管理 / 229

参考文献 / 236

第一章 人 事

房地产经纪业与其他行业在岗位职责和基本管理方针上十分类似，只是在绩效管理上会有很大的差别。但是，由于房地产经纪业发展尚不成熟，因而需要从其他行业借鉴的东西还很多。

第一节 房地产经纪公司内部各部门岗位的工作职责

一、总经理的工作职责

1. 工作内容

- (1) 负责把握公司发展方向，制定公司的整体发展战略规划。
- (2) 负责审核制定公司投资项目计划、管理方案、企业操作流程。
- (3) 制定公司年度工作计划和整体经营管理工作。
- (4) 推动各项管理规章、制度的建设和完善。
- (5) 组织完成公司整体业务计划。
- (6) 协调、激励各个部门的工作。

2. 工作职责

(1) 执行董事会决议，主持全面工作，保证经营目标的实现，及时、足额地完成董事会和集团公司下达的还本付息任务和利润指标。

(2) 组织实施经董事会批准的公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。

(3) 组织实施经董事会批准的新项目。

(4) 组织指挥公司的日常经营管理工作，在董事长委托权限内，以法人代表身份代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。

(5) 决定组织体制和人事编制，决定总经理助理、各职能部门和下属各关联企业经理以及其他高级职员任免、报酬、奖惩，决定派驻境外机构人员，建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系。

(6) 根据生产和经营管理需要，有权聘请专职或兼职法律、经营管理、技术顾问，并决定其报酬。

(7) 决定对成绩显著的员工予以奖励、调薪和晋级；对违纪员工的处分，

直至辞退。

(8) 审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、贷款担保的可行性报告。

(9) 健全财务管理制度, 严格财经纪律, 搞好增收节支和开源节流工作, 保证现有资产的保值和增值。

(10) 抓好公司的生产、服务工作, 配合各分公司搞好生产。

(11) 搞好员工的思想工作, 加强员工队伍建设, 建立一支作风优良、纪律严明、训练有素, 适应“四个一流”需要的员工队伍。

(12) 既要强调领导权威, 又要尊重员工的意愿, 发挥“领导一班人”的作用, 充分发挥员工的积极性和创造性。

(13) 加强企业文化建设, 搞好社会公共关系, 树立公司良好的社会形象。

(14) 加强廉政建设, 搞好精神文明建设, 支持各种社团组织工作。

(15) 具体主管办公室、人事培训部、财务部、国际贸易部等。

3. 业务能力

(1) 基本业务能力。本职位的业务能力要求具有企业管理学、组织行为学、人力资源管理、财务管理、投资融资管理、营运管理、管理沟通等多方面的专业知识, 熟悉行业运作、发展现状和趋势, 以及国内外资本运营、现代企业管理模式, 了解证券金融法律法规。担任本职位的员工必须有行业建设和管理、投融资管理、经济管理和企业管理 8 年以上的相关工作经验。

(2) 解决问题能力。本职位的工作过程, 要求相应员工能够在掌握各方面的管理专业知识和技能的基础上, 通过运用组织、领导、协调、沟通、监督、检查等管理手段, 提高全公司各部门工作的管理水平, 确保董事会下达的经营管理指标的全面完成。

(3) 分析问题能力。本职位工作的重点之一是制定公司年度经营管理计划。制定的计划中不仅要体现公司的发展战略规划, 还需要有一定的指标分解可行性, 并通过充分明确地授权各分管下属组织实施, 以便实施执行。同时在计划落实过程中不断地监督检查、分析变化、调整修正方案计划。

(4) 业务发展能力。随着企业管理理论和社会的发展, 本职位需要随时掌握国内外企业战略管理理论的发展趋势和最新进展, 了解新的现代企业管理模式的应用, 并及时补充相关管理知识, 积累相关工作经验, 研究探寻适合本企业实际的管理制度, 以适应未来本企业全面管理工作的新挑战。

4. 决策能力

(1) 决策重点。本职位决策的关键是制定年度经营管理计划。为保证本职位决策的准确性、全面性和有效性, 必须在通过组织充分调研并取得大量有用信息, 在计划分解执行过程中监督检查或修正, 以避免本职位所制定的年度相

关经营管理计划执行结果发生偏差而造成的不良影响。

(2) 危机处理。对于本职工作过程中引发的突发事件,如计划的重大调整修订等,应充分分析事件产生的原因,召集经营管理专题决策会议,并向董事会做专题汇报,合理调配公司各种资源,以促进事件的平稳解决,完成既定的经营管理目标。

(3) 规划能力。本职位要求具备组织公司战略发展规划能力,能够组织实施公司年度经营管理计划,提升公司市场竞争力,具备把握全公司战略发展方向的能力。

(4) 领导能力。本职位要求具备组织领导公司所有部门全面工作的能力,尤其是要求具备领导组织公司经营管理计划分解实施的能力以及领导公司中、高层管理人员的能力。

(5) 决策效果。本职位要求具备战略决策能力和很强的不确定事件决策能力,并掌握先进的决策技能,具有着眼于长远发展的决策思路。本职位的决策失误将影响全公司的经营成果并涉及全体员工。提高本职位的决策能力对公司的未来发展至关重要。

5. 工作履行标准

(1) 及时组织审定公司年度经营管理计划,董事会顺利通过,管理计划科学、合理,有创新。

(2) 根据下属职责,科学合理地分解年度指标并及时有效地组织协调,充分明确地授权各分管副总组织实施,随时掌握执行情况,确保经营指标的落实。

(3) 及时负责召集总经理办公会议和司务会议,及时、认真研究并科学合理布置工作,耐心听取各部门的工作汇报,在了解全公司各部门主要工作的基础上,不仅能形成有价值的指导意见,还能准确把握全公司战略发展的方向。

(4) 及时、主动、认真监督检查经营管理的执行情况和公司财务收支计划执行结果,发现问题并组织分析,提出有效的纠正措施的指导意见。

(5) 及时认真负责地召集经营管理专题决策会议,主动组织对外投资融资,对环境变化趋势和公司出现的问题进行全面、充分地讨论分析,对经营目标和经营管理措施提出合理有效的调整建议,并科学地审定完善方案;重大调整方案,要及时提供完善的相关资料和科学的实施方案,报董事会审批后迅速组织实施。

(6) 参加董事会会议,对公司年度经营管理计划执行情况和重大经营管理项目的实施情况做专题汇报,报告合情合理、主题明确、论证充分、结论有科学依据,明确概括已取得的成效及未来预期目标,得到董事会的高度认可及充分支持。

(7) 依据现代企业管理规范,积极认真负责生产、经营、管理工作,科学合理有效地调配公司资源。

(8) 运用先进的企业管理理念,积极认真组织日常管理、人力资源管理、

财务管理、投资融资的重大决策和经营管理模式变革的方案；及时确定专人落实，并随时监督掌握落实情况，确保公司规范化管理的顺利进行。

(9) 提请董事会任免副总经理、“三总师”和财务负责人，聘任部门经理、副经理；根据全面、充分的能力考查，任免合理、聘任科学；体现用人唯贤、唯能原则，所推荐的人员素质全面，有发展和培养潜力。

(10) 有效协调经营班子高层管理人员工作关系，减少矛盾，使经营班子成员工作关系融洽；随时指导高层管理人员工作；密切关注高层管理人员思想动态和业务发展，采取有效措施做好高层管理人员思想工作，并对提高其业务发展的能力提出可行性建议；发现问题，及时妥善解决，营造经营班子良好的工作氛围。

(11) 掌握经营班子高层管理人员的培训情况；根据经营班子实际情况，有针对性地及时制定高层管理人员可行性培训计划；根据情况更新培训计划；及时组织督促落实，发现问题及时有效地协调解决；认真负责检查培训效果，组织建立完整清晰的经营班子高层管理人员的培训信息卡；定期提交相应的能力开发建议书。

(12) 按公司考核制度，结合经营班子工作时间管理和其他规范要求，客观公正地考核高层管理人员业绩；对提高经营班子高层管理人员的绩效提出详尽可行的建议性意见，并提交《员工绩效改进意见书》。

(13) 及时自觉履行参、控股公司的股东或董事职责，积极参与参、控股公司的有关股东或董事会议，有效执行有关决议，并负责监督有关协议的贯彻实施；对不利于有关决议贯彻实施的现象或行为及时予以纠正。

二、副总经理的工作职责

1. 工作内容

- (1) 协助总经理制定公司的发展战略规划。
- (2) 负责制定所属部门和下属企业的投资项目计划、管理方案、企业操作流程。
- (3) 制定所负责业务的年度工作计划并监督实施执行。
- (4) 制定所负责部门的各项管理的规章、制度。
- (5) 推动公司销售业务，组织完成公司整体业务计划。
- (6) 积极协调和激励所属部门的工作。

2. 工作职责

- (1) 对总经理负责，协助总经理抓好全面工作。
- (2) 熟悉和掌握公司情况，及时向总经理反映，提出建议和意见，当好总经理的参谋和助手。

(3) 具体抓好公司的生产、安全、防火、服务、物业管理和经营承包责任制的考核工作。

(4) 负责规范化管理工作组织实施和检查、考核工作。

(5) 协调主管部门与其他部门的联系,协助总经理建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系。

(6) 完成总经理交办的其他任务。

3. 业务能力

(1) 基本业务能力。本职位的业务能力要求熟悉资本运作、信息披露规范和国家有关金融证券的法律法规,掌握证券业务操作技能,了解国内外资本市场现状和发展趋势以及行业的发展状况。担任本职位必须有8年以上经营管理的相关工作经验。

(2) 解决问题能力。本职位的工作过程,要求能够在熟悉金融投资和资本运营理论知识的基础上,结合工作过程中有关业务管理、资本运营管理、员工管理等具体工作内容,通过组织协调,并参与决策,确保工作目标的有效完成。

(3) 分析问题的能力。本职位工作的重点是制定并实施投融资计划,分析关键问题并监督执行情况。

(4) 业务发展能力。本职位需要随时留意资本市场相关法规 and 政策的出台及修订、国家宏观经济形势以及行业的发展,及时补充管理理论知识,积累相关工作经验,以适应未来业务管理工作的新挑战,使本职位的员工具备适合公司发展所需的相关业务能力。

4. 决策能力

(1) 决策重点。本职位决策的关键是制定资本运作规划方案、制定年度行政费用开支计划以及办公室管理运作方案。为保证本职位决策的准确性和有效性,必须根据公司战略需要,通过对各项与本职位工作相关的计划方案进行认真审核、反复论证完善才能批准实施,以保持公司的持续融资功能和投资收益,保证办公室管理运作的顺畅。

(2) 危机处理。对于本职位工作过程中容易引起的突发事件的信息披露、对外沟通协调等工作内容,应坚持公司有关原则,充分分析事件发生的原因,多做协调交流,采取妥善措施加以处理,以促进突发事件的平稳解决,树立良好的公司形象。

(3) 规划能力。本职位要求具备负责公司有关资本战略策划的能力和项目管理的策划能力,能够协助公司选择资本战略发展方向,同时具备组织策划公司重大资本项目运作和公司资源管理的能力。

(4) 领导能力。本职位要求具备全面领导所主管部门各项工作的能力,尤其是要求具备组织领导资本市场运作、公司资源管理、公司行政费用的控制、

公关策划及属员管理的能力。

(5) 决策效果。本职位要求具备资本战略决策能力和很强的不确定事件决策能力。本职位决策能力的重要性在于本职位的决策失误将影响公司整体利益和长远发展,因此,提高本职位的决策能力无疑是非常重要的。

5. 工作职责履行标准

(1) 积极认真审定公司资本市场融资、投资的规划,规划全面、系统、科学、合理。

(2) 根据国家有关法律法规及公司章程要求,积极负责组织信息披露与股权管理等工作,管理规范、全面、有序,确保“三会”正常运作,确保公司按国家法律法规规范运作。

(3) 积极认真地审定融资计划与方案,严格把握关键问题。

(4) 积极认真地领导组织实施相关计划,及时了解关键问题的实施情况,有完整详细的工作记录。

(5) 积极认真地对计划实施情况进行有效监控,对出现的问题及时有效地进行纠正或予以解决,坚决不留尾巴。

(6) 积极认真地审定公司年度行政费用开支计划,保证合理有效地控制费用。

(7) 积极主动地组织协调公司与政府有关部门、参控股公司关系,保持并维护良好的公共关系;积极负责组织公司固定资产、低值易耗品等物质资源使用保护和文件资料等信息资源管理工作,资源管理合理,管理措施到位,保证支持服务各职能部门。

(8) 积极主动协助总经理主管社会治安综合治理工作,制定具体的防范措施,运用有效的监督、检查等手段,保证社会治安综合治理工作有序、达标。

(9) 积极组织建立外部沟通渠道和公共关系,及时掌握信息,采取措施改善管理,有序协调处理人事、劳动等关系。

(10) 积极、主动、认真地组织建立外部沟通渠道和公共关系,及时全面掌握信息,采取措施有效改善管理,妥善有序协调处理人事、劳动等关系。

(11) 积极认真地对公司资本市场运作与证券事务提出多种优选的指导性方案及建议,并采取有效措施予以落实,确保公司持续融资功能的正常运作。

(12) 建议设置分管部门的人员编制,选聘分管部门经理、副经理,经过全面、充分的能力考查,所推荐的人员要素质全面,有发展和培养潜力。

(13) 有效协调所分管部门的员工关系,减少矛盾,员工关系融洽;随时指导相应部门的员工工作;密切关注分管部门员工思想动态和业务发展,采取有效措施做好员工思想工作,并对提高其业务发展的能力提出可行性建议;发现问题要及时妥善解决,营造分管部门良好的工作氛围。

(14) 掌握分管部门员工的培训情况；积极认真指导分管部门培训工作，开发提高部门经理或员工的能力，及时与有关部门或人员沟通交流，并跟踪了解落实情况；认真负责地检查培训效果，发现问题及时有效协调解决；负责定期提交所分管部门经理的《能力开发建议书》。

(15) 按公司考核制度，结合所分管部门工作时间管理和其他规范要求，客观公正地考核所分管部门经理的业绩；对提高其绩效提出详尽可行的建设性意见，并提交相应的《员工绩效改进意见书》。

三、财务部工作人员基本工作职责

1. 财务部总监

(1) 协助总经理制定公司发展战略。

(2) 负责公司资金运作管理、日常财务管理与分析、资本运作、筹资方略、对外合作谈判等。

(3) 负责项目成本核算与控制。

(4) 负责公司财务管理及内部控制，根据公司业务发展的计划完成年度财务预算，并跟踪其执行情况。

(5) 按时向集团总部提供财务报告和必要的财务分析，并确保这些报告可靠、准确。

(6) 制定、维护、改进公司财务管理程序和政策，以满足控制风险的要求，例如，改进应收账款、应付账款、成本费用、现金、银行存款的业务程序等。

(7) 监控可能会对公司造成经济损失的重大经济活动，并及时向集团总部报告。

(8) 监控公司重大投资项目，以确保未经批准的项目不实施，批准的项目在预算范围内进行并在控制之中。

(9) 经总经理授权后，对公司各部门的经费支出享有总体控制权。

(10) 对下属人员享有业务指导权和考核权。

(11) 对各部门财务计划的执行情况享有检查权和考核权。

(12) 对违反财经纪律、不符合财务制度的费用开支有权拒付。

(13) 对公司财务计划的完成负监督实施责任。

(14) 对资产管理、利润成本管理、会计核算管理等负组织责任。

(15) 对资金筹措及负债管理负直接责任，如因管理不善给公司造成损失，应负相应的经济责任、行政责任乃至法律责任。

2. 财务部经理

(1) 在总经理的直接领导下，具体领导企业的财务政策和财务管理制度的实施和运转。

(2) 负责组织全企业的经济核算工作,组织编制和审核会计、统计报表,并向上级财务部门负责报告工作,按上级规定时限及时组织编制财务预算和结算。

(3) 负责组织财会人员搞好会计核算,正确、及时、完整地记账、算账、报账,全面反映给企业领导,及时提高真实的会计核算资料。

(4) 负责组织贯彻执行《会计法》等法规和企业财务制度及财经纪律,建立健全财务管理的各项制度,发现问题及时纠正,重大问题及时报告总经理。

(5) 加强财务管理,分月、季、年编制和执行财务计划,正确合理调度资金,提高资金使用效率,指导各部门搞好经济核算,为企业发展积累资金。

(6) 负责做好资金管理,组织各营业部门收银员、出纳员按规定程序、手续及时做好资金回笼,准时进账、存款,保证日常合理开支需要的供给。

(7) 负责组织企业内部各个环节的财务收支情况,遵守国家外汇管理条例,加强对外汇收支的管理和监督。

(8) 负责与财政、税务、金融部门的联系,协助总经理处理好与这些部门的关系,及时掌握财政、税务及外汇动向。

(9) 负责办理银行贷款及还贷手续。

(10) 遵守、维护国家的财政纪律,严格掌握费用开支,认真执行成本物资审批权限、费用报销制度。

(11) 审查各部门的开支计划,并转报总经理。

(12) 参与重要经济合同和经济协议的研究、审查,并负责对新产品、新项目的开发、技术改造、商品(劳务)价格和工资奖金方案的审核,及时提出具体的改进措施。

(13) 参与企业经营管理,围绕提高企业的管理水平和经济效益,为总经理当家理财、把关和经营参谋。

(14) 合理制定各部门的生产指标、成本费用、专项资金和流动资金定额,尤其应做好对三大成本费用(即食品、用具成本,劳动费用成本,能源销售成本)的控制,精打细算,确保经济效益。

(15) 督促、检查企业固定资产、低值易耗品、物料用品等财产、物资的使用、保管情况,注意发现和处理财产、物资管理中存在的问题,确保企业财产、物资的合理使用和安全管理。

(16) 督促有关人员重视应收账款的催收工作,加速资金回笼。

(17) 监督采购人员做好物料、用品的采购工作。

(18) 负责审查各项开支,密切与各部门的联系,研究并合理掌握成本和费用水平。

(19) 组织财务人员,定期开展财务分析工作,考核经营成果,分析经营管理中存在的问题,及时向领导提出建议。促进企业不断提高管理水平。

(20) 每季度组织一次全面检查库存现金及备用金情况,并不定期抽查各业务部门、收款岗位的库存现金及备用金。

(21) 保存企业关于财务工作方面的文件、资料、合同和协议,督促本部门员工完整地保管公司的一切账册、报表凭证和原始单据。

(22) 负责本部门员工业务培训工作,使下属员工熟练掌握本岗位的业务知识、操作流程和管理制度,能独立工作,并使各员工对本部门其他岗位的业务环节有所了解。

(23) 负责本部门职工的思想教育和业务水平的提高,定期组织、召开本部门的学习和业务会议,抓好本部门内部管理工作。

3. 财务主管

(1) 组织拟订公司年度销售、生产计划预算、资金及费用预算。

(2) 参与公司年度经营会议,讨论、分解部门预算及责任目标。

(3) 参与各部门预算的汇总、责任目标的编制,将每月实绩与预算目标进行比较分析。

(4) 拟订公司的年度利润分配方案、资金的支配方案等。

(5) 分析每年的费用支出状况。

(6) 建立、实施、检查和完善财务管理和核算制度。

(7) 完善财务管理的各项定额指标(产品的生产成本、销售成本、流动资金的周转天数、销售量等)。

(8) 成本分析与控制,成本费用支出的审批。

(9) 编制并签署公司每月、季、年度财务报告及其他有关报表,报送总经理,作为决策的参考。

(10) 分析各责任中心每月损益报告、绩效报告。

(11) 个人借支管理审批。

4. 会计主管

(1) 在财务部经理的领导下,具体负责公司会计组的管理工作。

(2) 负责领导所属的出纳员、记账员、会计按时、按要求记账收款,如实反映和监督企业的各项经济活动和财务收支情况,保证各项经济业务合情、合理、合法。

(3) 负责指导、监督、检查和考核本组成员的工作,及时处理解决工作发生的问题,保证本组的会计核算工作正常进行。

(4) 按时编制月、季、年度会计报表,做到数据真实、计算准确、内容完整、说明清楚、报送及时。

(5) 根据会计制度,定期汇总会计凭证(登记总账不超过10天),并与科目明细账核对相符。