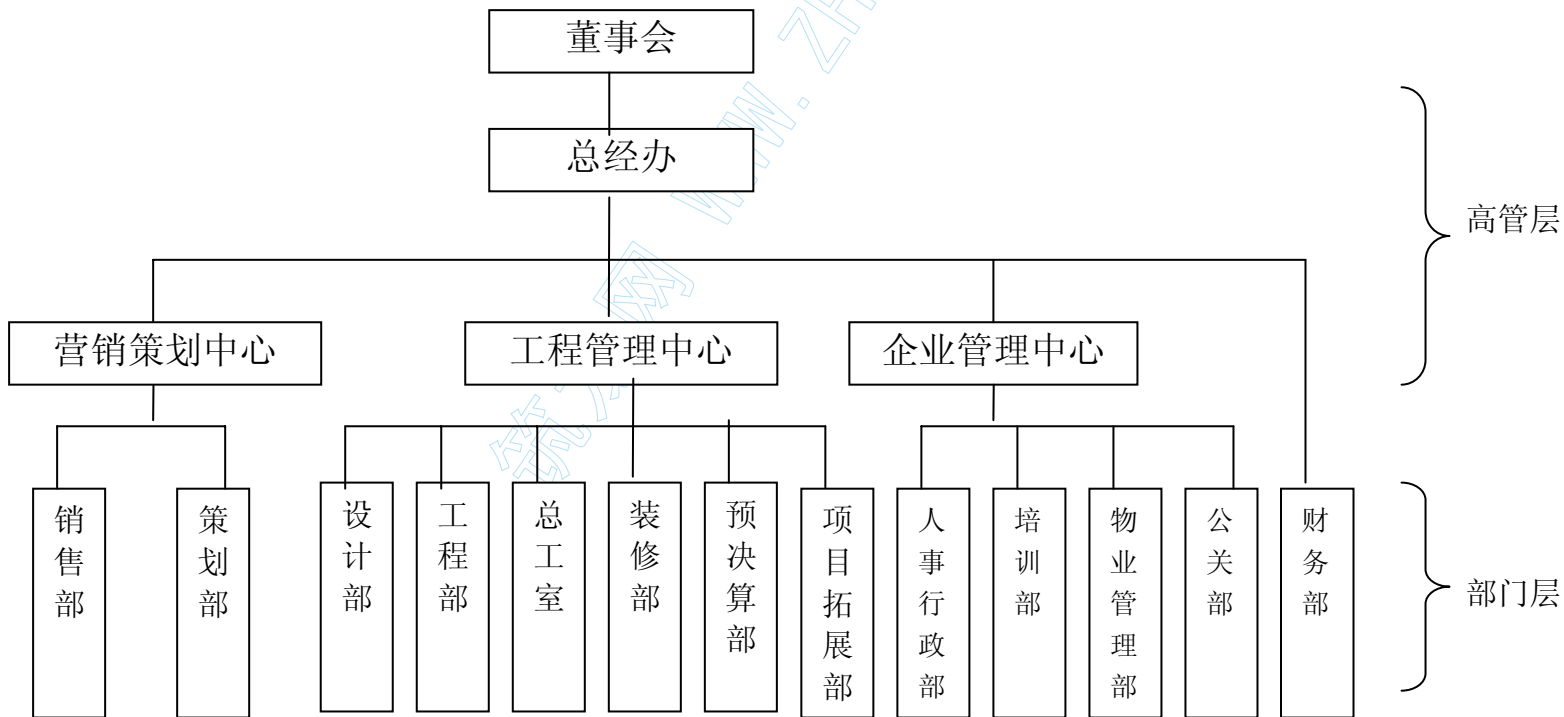


第一部份 组织系统

一、xxx 房地产开发有限公司组织机构图

- 一个上级原则
- 责权一致的原则
- 既无重叠，又无空白的原则



二、**房地产开发有限公司各部门职能说明书（草案）

NO: YR-2-002

管理体制是一种严密的、合理的、形同机器那样的社会组织，它具有熟练的专业劳动、明确的职权划分、严格的规章制度，以及金字塔式的等级服从等特征，从而使其成为一种系统的管理技术体系。

——马克斯·韦伯

在企业形成金字塔式的组织结构，不断的权威、标准化的任务、各种活动的协调和参谋的作用做明晰的描述和反复强调，并辅之以正式的组织框图、岗位规程和组织手册。

——卡斯特

一、 董事会职能

- 1、执行总公司的决议。
- 2、决定公司的经营计划和投资方案。
- 3、审订公司的年度财务预算方案、决算方案。
- 4、审订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- 5、审订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案。
- 6、拟订公司合并、分立、解散清算的方案。
- 7、聘任或解聘项目公司总经理，根据总经理的提名，聘任或者解聘项目公司副总经理、财务负责人，决定其报酬事项。
- 8、审定公司的基本管理制度。
- 9、负责对公司运营的监督管理

二、 总经办职能

- 1、拟订项目公司的总体发展规划及其实施方案、项目的基本建设计划及执行工作(政策)。
- 2、负责总体发展规划及实施、管理
- 3、向董事会提出经营预算和费用预算。
- 4、领导项目公司的经营活动，实现经董事会批准的预算利利润指标。
- 5、保证项目公司能提供符合标准的服务
- 6、收集客户的反映，研究市场的需求，不断调整项目公司的经营方向，项目公司不断得到发展塑造本项目公司形象。
- 7、决定广告基调，指导广告战略。
- 8、代表本项目公司对外开展公关活动。
- 10、按既定模式管理公司。
- 11、建立和完善公司的工作程序和规章制度。
- 13、向董事会提出组织系统表，人员编制和工资总额计划。
- 14、决定本项目公司主管层（含主管层）以上人员的任免职奖惩
- 15、向董事会提出营业状况和财务状况报告，接受质询，将决议事出有因项转达所属人员，并执行该项决议。
- 16、审核人事行政部所制定的各项人事制度，包括员工手册、公司 CI 形象、规章制度、福利薪金、各岗位责任制等的审订。
- 17、负责督导行政部、财务部的各项工作和事务。
- 18、亲临现场处理本项目公司紧急事件，确保企业正常运作。
- 19、支持协调会议，仲裁及防止各部门之间的冲突。
- 20、发现并消除公司的安全隐患，为大规模的改造向董事会提出预算外开支计划。
- 21、保证员工和客人在公司内的安全。
- 22、抓好企业文化建设。

三、 营销策划中心职能

- 1、对总经办负责。
- 2、根据公司有关经营发展战略，制订年度、季度、月度推广方案，呈报总经理。
- 3、负责根据销售部各时期的租售计划，制订相应的推广策划方案，配合销售部招商工作的开展。

- 4、根据公司有关推广工作的要求，实施各项推广方案及措施。
- 5、深入了解项目的经营特色和经营情况，定期收集房地产信息，不断推出各种促销手段和措施。
- 6、负责项目外部公共场地公关活动的组织、策划、实施工作。
- 7、负责项目的服务管理工作，制订相关服务措施及相应的管理制度。

四、 工程管理中心

- 1、向总经办负责。
- 2、参与工程项目投资策划、项目可行性研究工作，联络设计单位对总体规划设计、单体工程各专业施工图纸设计并审核，参与工程预结算书编制，负责工程施工管理到竣工验收全过程操作。
- 3、根据公司各项目建设的实际情况，编制并实施完成工程计划，按时上报工作情况，及时跟进落实各项工作计划及资金计划。
- 4、参与工程施工招、投标工作，编写工程施工合同，并进行审批、签订。
- 5、加强质量控制，保证工程施工按有关规定要求进行。
- 6、协调好各部门及外单位的关系，使工程顺利进行。

五、 企业管理中心

- 1、向总经办负责。
- 2、协助总经办管理开发部、人事行政部、财务部、物业管理部的具体工作和事务。
- 3、负责综合经营开发管理以及规划、协调、指导和监督。
- 4、负责资金计划、资金调度和控制管理。

六、 销售部职能

- 1、向营销策划中心负责。
- 2、负责公司商业物业、物业内公共场地、广告牌等的招商、租售工作。
- 3、协同策划部掌握市场行情，制定并执行相应的招商计划、策略。
- 4、挖掘新的客户来源，跟踪潜在客户，并对客户资料进行整理归档。
- 5、与新旧客户保持良好关系，协助客户解决在招商、租售过程中的问题。

- 6、负责办理招商、租售中的各项手续，做好售后服务工作。
- 7、协助财务部收取客户需缴交的各项费用。
- 8、配合其他部门做好客户服务工作。

七、 策划部职能

- 1、向营销策划中心负责。
- 2、根据公司的发展战略制定房地产的各项推广策划方案。
- 3、负责房地产广告的制作及实际操作。
- 4、负责根据物业的特点组织策划各项公关宣传活动，并负责其实施工作。
- 5、协同销售部进行物业招商、租售工作。

八、 设计部职能

- 1、向工程管理中心负责。
- 2、参与项目的投资分析、建筑策划等项目开发的前期规划工作。对外来方案图纸，组织本部门和相关讨论、论证、上报和实施。
- 3、参与做好各项从规划方案至施工图纸过程中的建筑成本控制、估测工作。
- 4、负责楼宇室内、外主要建筑材料的规格、品牌等的选用、确定工作。密切与预算造价部配合。
- 5、收集房地产、楼宇的市场调研成果，销售策划等部门反馈资料，做好与相应部门的交流工作。
- 6、组织本部门人员承担一个土建设计室的完整图纸生产工作。做好与总工室的工作配合和设计挂靠单位的衔接工作。
- 7、负责设计室对工地的服务、跟踪工作，参与图纸会审工作。
- 8、与设计合作公司的交流、配合工作。
- 9、完成其他工作。

九、 工程部职能

- 1、向工程管理中心负责。
- 2、负责制定各阶段的施工进度计划、采购计划及资金需求计划。

- 3、负责严格执行公司的决议，严格工程预、决算的审批手续，合理使用财力、物力，发挥经济效益。
- 4、协助公司进行招、投标及选择施工队伍的具体工作。
- 5、进行施工阶段的进度控制，审查施工组织设计，监督进度计划的实施，完成工期目标。
- 6、负责管理施工队伍，并协调好对内对外的关系。
- 7、做好材料、设备、人员的管理工作。
- 8、整理有关资料、图纸，做好归档工作。
- 9、负责工程质量检查及工程验收、竣工验收工作，及时解决施工中的各种问题。

十、 总工室职能

- 1、向工程管理中心负责。
- 2、负责处理和解决各项工程技术问题。
- 3、参与工程项目的设计方案的讨论和审核工作。
- 4、参与工程建设成本的分析和控制工作。
- 5、参与工程的建筑材料的选用及材料进场的验收工作。
- 6、参与工程招、投标及工程队伍的选择工作。
- 7、主持工程图纸的会审工作及工程的验收工作。
- 8、审批各工程项目施工、组织设计方案。
- 9、收编并保管工程项目的全部技术档案。

十一、 装修部职能

- 1、向工程管理中心负责。
- 2、负责工程项目的外装修及内装修的施工计划、资金计划的制定并组织实施。
- 3、参与工程招、投标工作，协助总工室对工程项目进行质量监控。
- 4、主持工程图纸的会审工作及工程的验收工作。
- 5、审批各工程项目施工、组织设计方案。

- 6、解决装修工程中的各项工程技术问题。
- 7、收编并保管工程项目的全部技术档案。

十二、 预决算部职能

- 1、向工程管理中心负责。
- 2、负责工程预结算书的编制工作。
- 3、参与工程施工合同的编写工作。
- 4、协助财务部审议工程付款情况。
- 5、参与工程验收，并对工程适时进行预决算工作。

十三、 项目拓展部职能

- 1、各综合管理中心负责
- 2、负责项目的开发。
- 3、负责对公司项目的立项、申报。
- 4、负责土地的规划、征用开发和管理。
- 5、负责办理土地证、房地产证、销售证等各类证件。
- 6、协助做好前期工程的服务工作。
- 7、协助办理企业注册等各项审批工作。
- 8、协调好与相关政府部门的关系

十四、 人事行政部职能

- 1、向综合管理中心负责。
- 2、编写制定公司人事行政管理制度。
- 3、组织统筹公司人力资源开发及聘用工作。
- 4、组织统筹并管理、监督公司行政管理运作。

- 5、协调并支持、配合公司各部对人力计划、行政开支的管理工作。
- 6、协调配合公司各部对人事、行政方面工作的支持。
- 7、组织、统筹配合公司各部对员工进行培训及考核工作。
- 8、组织统筹策划企业文化活动，增强公司凝聚力，员工归宿感。
- 9、依时计划统计向公司呈报各项人事、行政工作月、季、年报表给公司决策参考。
- 10、制订公司办公费用总开支的计划，并加以调控。
- 11、配合支持公司对外人事、行政事务工作。
- 12、做好员工到任、离职的交接工作，保证各个岗位的工作衔接正常。
- 13、公司的各种规章制度的落实和执行。
- 14、整理建立公司的档案，统一公司的公文格式
- 15、对外协调好政府劳动管理部门的关系。
- 16、负责日常的接待工作。

十五、 培训部职能

- 1、据公司战略发展制订公司培训计划、培训费用、培训总结工作。
- 2、订公司培训制度及建立完善的培训体系
- 3、协助各部门，制订实施监督各部门的业务培训计划。
- 4、组织统筹监督公司各部对员工的培训及考评工作。
- 5、组织安排对新员工进行职前培训。
- 6、组织管理、业务短训班、研讨班、讲座等培训活动。
- 7、合理安排培训人员，检查培训质量，组织人员考核。
- 8、组织编写、翻译、审核培训教材及资料。
- 9、教学仪器设备的保养、维修及购置。
- 10、管理和控制外派学习的员工，审核员工申请报销业余学习的学费。
- 11、负责公司企业文化建设的策划、安排组织实施工作。

十六、 公关部职能

- 1、责树立公司良好的形象。
- 2、责公司对外有关单位、政府职能部门的联系、沟通工作。
- 3、参与公司重大新闻发布会组织筹备工作。接待重要宾客的来访。
- 4、接待重要业务单位来访。
- 5、经常调查研究、收集整理有关资料，了解国内外有关的经济政策和行业发展情况。
- 6、负责办理公司所需的各种政府批文。

十七、 财务部职能

- 1、向综合管理中心负责。
- 2、遵守财务纪律，建立和健全各项财务管理制度。
- 3、抓好各项应收款项的核算的工作，督促经办部门限期清理。
- 4、负责对各项经济合同及维护保养项目进行议及审定
- 5、按有关合同的要求，做好各类工程款项的拨付、结清工作
- 6、执行审批制度，按规定的开支范围和标准核报一切费用，负责发放员工工资、奖金。
- 7、严格执行现金管理制度和支票的使用规定，做好收费发票的购买、保管、使用及回收。
- 8、编制记帐凭证。及时编制各类报表，妥善管理会计帐册档案
- 9、拟定各项财务计划，提供财务分析报告呈总经办。

十八、 物业管理部职能

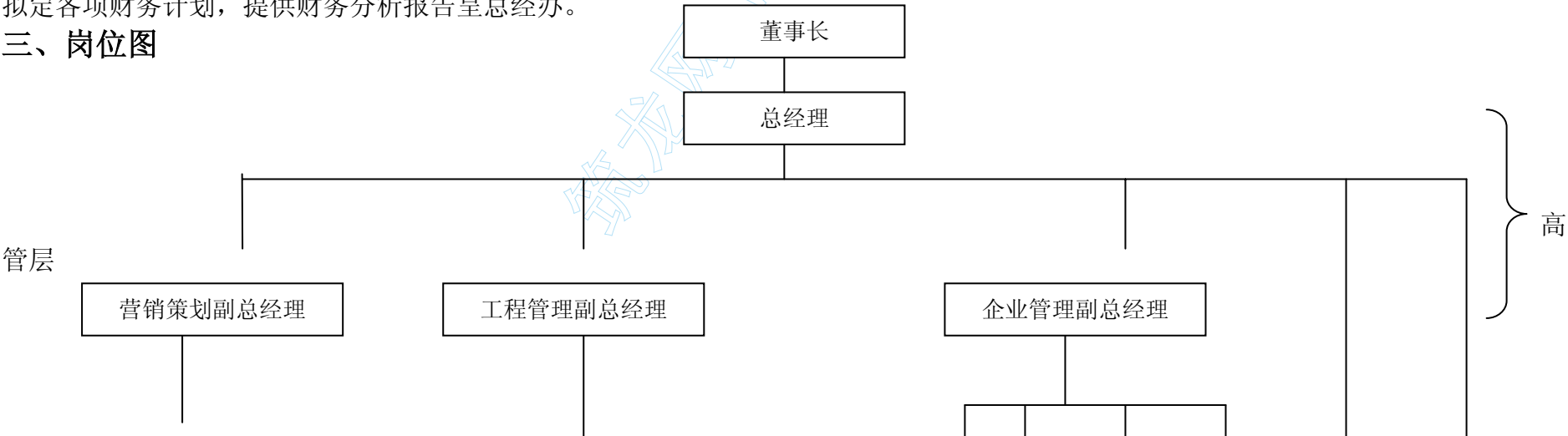
- 1、向总经办负责。
- 2、起草、制订有关项目公司物业发展的各项策划方案，呈报主管副总经理。
- 3、协助制定有关公司的物业管理发展战略。
- 4、负责协助对本项目公司所有物业维护保养项目可行性研究工作。
- 5、协调所属各部门的工作关系以及与政府相关职能部门的公共关系。
- 6、协助主管副总经理审核本项目公司物业的维护保养项目的预算案。

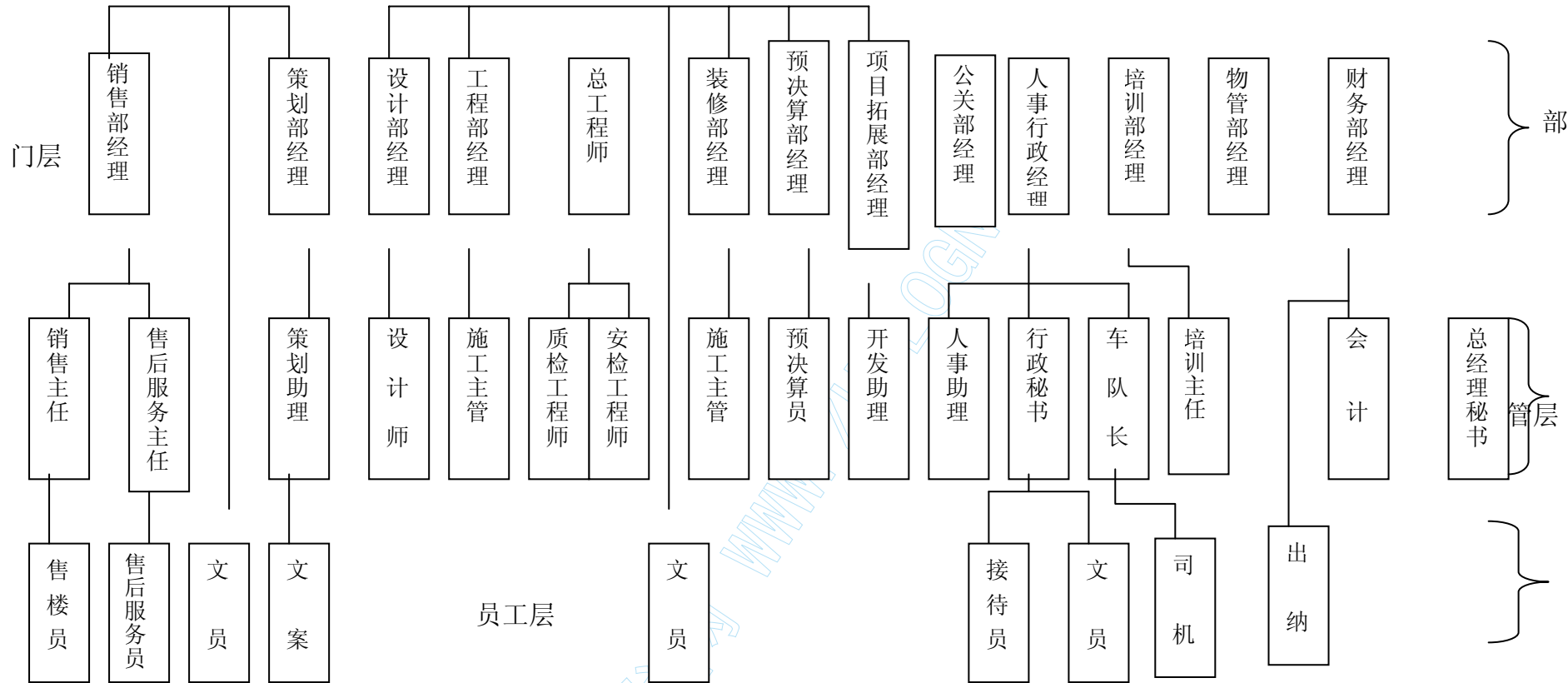
- 7、协助主管副总经理适时主持例会及对外接待事宜。
- 8、协助主管副总经理做好年度、季度、月度物业维护保养报表及费用支出预算的审核与控制。
- 9、协助主管总经理处理各种突发及投诉事件。

十九、 财务部职能

- 3、向综合管理中心负责。
 - 4、遵守财务纪律，建立和健全各项财务管理制度。
 - 3、抓好各项应收款项的核算的工作，督促经办部门限期清理。
 - 4、负责对各项经济合同及维护保养项目进行议及审定
 - 5、按有关合同的要求，做好各类工程款项的拨付、结清工作
 - 6、执行审批制度，按规定的开支范围和标准核报一切费用，负责发放员工工资、奖金。
 - 7、严格执行现金管理制度和支票的使用规定，做好收费发票的购买、保管、使用及回收。
 - 8、编制记帐凭证。及时编制各类报表，妥善管理会计帐册档案
- 拟定各项财务计划，提供财务分析报告呈总经办。

三、 岗位图





岗位是组成公司管理的每一块砖或每一个部件，管理树上的每个空格都表示职务名称，针对每一个岗位都必须有一份岗位描述。

1、职务名称：总经理

- 2、直接上级：董事长
- 3、直接下属：营销策划中心副总经理，工程管理中心副总经理，综合管理中心副总经理、总经理秘书
- 4、本职工作：组织、实施、领导公司的正常运作，使公司获得经济效益和社会效益。
- 5、总经理对董事长负责，行使下列职权：
 - 主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；
 - 组织实施公司年度经营计划和投资方案；
 - 审订公司内部管理机构设置方案；
 - 审订公司的基本管理制度；
 - 制定公司的具体规章；
 - 提请或者解聘公司副总经理；
 - 公司章程和董事会授予的其它职权；
 - 总经理列席董事会会议。

（二） 岗位描述

营销策划中心副总经理

- 1、职务名称：营销策划中心副总经理
- 2、直接上级：总经理
- 3、直接下属：策划部经理，销售部经理
- 4、本职工作：主持营销策划中心全面工作。
- 5、直接责任：
- 7、草拟公司年度经营计划，上报总经理批准。
- 8、负责编制本中心的年、季、月度工作计划、租售计划，行政费用、租售费用计划。
- 9、根据以上计划指标，负责制定相应的实施方案和措施，在确保完成计划指标同时，能有效地节省费用。
- 10、负责协助总经理对公司所有工程项目投资策划，项目可行性研究工作。
- 11、主持、组织策划工作，拟定招商、招租及租售方案，确保完成租售指标。
- 12、统筹或主持本中心主管级以上的人事招聘、培训及考核等工作，提名本中心主管级以上人员的聘任、辞退、升职，经综合管理

副总审核，报总经理批准。

- 13、负责公司及本中心的信息资料档案管理督导工作，保证重要文件、资料的保密不外泄。
- 14、负责抓好公司员工的思想动态、精神文明、道德教育及职业操守工作，稳定和提高本中心员工队伍素质等企业文化建设工作。
- 15、积极完成上级临时交办的各项工作。

(三) 岗位描述

工程管理中心副总经理

- 1、职务名称：工程管理中心副总经理
- 2、直接上级：总经理
- 3、直接下属：设计部经理、工程部经理，总工程师、装修部经理、预决算部经理
- 4、本职工作：主持工程管理中心全面工作
- 5、直接责任：
 - 16、负责参与工程从投资策划、项目可行性研究工作，联络设计单位对总体规划设计、单体工程各专业施工图纸设计并审核，参与工程预结算书编制，负责工程施工管理到工程竣工验收全过程操作。
 - 17、编制并实施完成工程管理中心的月、季、年度工作计划，按时上报月度工作计划、资金计划和工作总结，及时编制、上报、跟进落实生产、办公用品计划、材料采购计划，根据工程预结算书填制工程请款表等事项。
 - 18、参与工程施工招、投标工作，审议工程施工合同经财务部和专业律师审议后呈报总经理审批。
 - 19、提名本中心主管级以上人员的招聘及不称职员工的解聘工作，经人事行政部考核，综合管理副总审核，报总经理审批。
 - 20、与政府职能部门搞好关系，力保工程建设顺利进展。
 - 21、主持做好已交付客户使用的楼宇的工程回访信息反馈工作及保修期内的工程质量维修跟进工作。
 - 22、做好策划部、租售部、公关部、物业经营管理部、人事行政部的各项横向配合工作，完成公司的各项工程及经营计划。
 - 23、完成公司领导的交给的各项临时性工作。

(四) 岗位描述

企业管理中心副总经理

- 1、职务名称：企业管理中心副总经理

- 2、直接上级：总经理
- 3、直接下属：人事行政部经理、物业部经理
- 4、本职工作：负责企业管理中心全面工作。
- 5、直接责任：
 - 24、 草拟公司年度经营计划，上报总经理批准。
 - 25、 负责编制本中心的年、季、月度工作计划、租售计划，行政费用、租售费用计划。
 - 26、 根据以上计划指标，负责制定相应的实施方案和措施，在确保完成计划指标同时，能有效地节省费用。
 - 27、 负责协助总经理对公司所有工程项目投资策划，项目可行性研究工作。
 - 28、 负责制定公司各部门工作范围及各岗位职责，负责编制公司各项工作的操作程序、工作标准，并负责检查、协调、督导各部门工作的顺利开展。
 - 29、 主持、组织策划工作，拟定租售策划方案，确保完成租售指标。统筹或主持主管级以上的人事招聘、培训及考核等工作，提名公司及本中心主管级以上人员的聘任、辞退、升职，报总经理批准。
 - 30、 负责公司及本中心的信息资料档案管理督导工作，保证重要文件、资料的保密不外泄。
 - 31、 负责抓好公司员工的思想动态、精神文明、道德教育及职业操守工作，稳定和提高了公司员工队伍素质等企业文化建设工作。
 - 32、 积极完成上级临时交办的各项工作。

—（五） 岗位描述

策划部经理

- 1、职务名称：策划部经理
- 2、直接上级：营销策划中心副总经理
- 3、直接下属：策划助理
- 4、本职工作：策划方案的撰写及实施。
- 5、直接责任：
 - 33、 统筹组织本部的策划工作。
 - 34、 负责有关市场策划方案的撰写、广告方案的撰写与编制，并有效地组织实施与监控。
 - 35、 搜集有关房地产市场信息及资料，建立和逐步完善信息资料库的管理，为市场租售提供有利依据。

- 36、 为公司提供市场及租售策划方案，并协助实施与监控。
- 37、 提供广告策划方面的报价，以及材料、市场动态的资料，并分类整理存档管理。
- 38、 编制市场推广费用的计划，并加以监控与及时呈报。
- 39、 负责展销会现场气氛布置的方案，组织实施并确保租售计划的完成。
- 40、 协助人事行政部做好本部门人员招聘、考核、培训工作。
- 41、 积极配合公司各部门运作管理及协调工作。
- 42、 组织完成本公司的 CI、VI 策划工作。
- 43、 积极完成上司安排的工作。

(六) 岗位描述

策划助理

- 1、职务名称：策划助理
- 2、直接上级：策划部经理
- 3、直接下属：策划文案
- 4、工作责任：
 - 44、 负责有关市场策划方案、广告策划案的撰写。
 - 45、 负责监督有关租售计划的实施和总结分析。
 - 46、 搜集有关铺位、写字楼招租、房地产销售市场信息，并分类整理成档。
 - 47、 协助经理制定本部门的月、季、年度的工作计划和总结分析。
 - 48、 负责相关市场推广资金计划，监督并作总结分析。
 - 49、 负责监督、指导策划文案的工作。
 - 50、 完成经理交待的临时任务。

(七) 岗位描述

策划文案

- 5、职务名称：策划文案

6、直接上级：策划助理

7、本职工作：策划文案的撰写。

8、工作责任：

51、 协助策划助理撰写相关市场策划、广告策划方案，并有效地组织实施和监督。

52、 负责搜集相关广告的报价及相关材料、样板的搜集及最新市场信息资料，建立相关信息库。

53、 协助经理完成本公司 CI、VI 的策划工作。

54、 负责广告费用计划并组织实施及监控。

55、 统筹组织相关广告活动并监控。

56、 完成经理临时安排的其它工作。

（八） 岗位描述

销售部经理

1、职务名称：销售部经理

2、直接上级：营销策划中心副总经理

3、直接下属：销售主任，租后服务主任

4、本职工作：本公司所有物业的销售工作

5、直接责任：

57、 负责本部门人员的岗位培训，提高销售人员的营销技巧。

58、 负责公司销售业务，获取最新市场销售信息，为市场策划提供可靠信息和依据。

59、 了解市场及周边铺位写字楼、住宅信息状况，开拓新的租售策略和租售方案。

60、 编制本部门月、季、年度租售计划和工作总结，确保完成公司下达的各项任务，并监控本部门的销售费用。

61、 负责主动寻求各部门对销售的配合，并将信息反馈给相关部门。

62、 督促本部门人员妥善做好档案资料管理。

63、 妥善处理客户投诉。

64、 配合相关部门，协调好与客户之间的关系。

65、 搜集和整理客户的租售资料，并妥善分类、保管和存档，每月编写统计及分析报表，呈送有关部门。

66、 协助办理客户签约手续。

- 67、协助人事行政部做好租售部员工聘任、考核、培训等工作。
- 68、协助财务部做好应收款工作。
- 69、协助公司其他部门的工作。
- 70、积极完成副总经理临时安排的工作。

(九) 岗位描述

销售主任

职务名称：销售主任

2、直接上级：销售部经理

3、直接下属：销售员

4、本职工作：本公司所有物业的销售工作

5、直接责任：

71、协助经理完成本部门销售业务及管理工作。

72、负责指导本部门销售资料的登记、保管、整理、存档等管理工作。

73、负责召集部门的销售会议及业务培训工作，可在经理授权下主持业务会议及其它重要工作会议。

74、定期向部门经理递交工作计划和总结。

75、协助经理妥善处理部门内外的联系与沟通工作。

76、积极完成上司临时安排的工作任务。

(十) 岗位描述

售后服务主任

1、职务名称：售后服务主任

2、直接上级：销售部经理

3、直接下属：服务员

4、本职工作：售后服务及销售手续的办理

5、直接责任：

- 77、负责部门售后的后勤事务管理及对部门文员的行政监督工作。
- 78、负责客户的文书工作、文件收发、登记、归档、打印、会议记录、通知传递。
- 79、负责部门物品和示范样板房物品的登记保管事务。
- 80、负责租后服务跟进落实工作。
- 81、负责办理租售签约手续。
- 82、负责定期向部门经理递交租后工作计划和总结。
- 83、协助经理处理好与有关部门的沟通协作工作。
- 84、完成上司临时安排的工作任务。

(十一) 岗位描述

售楼员

- 1、职务名称：售楼员
- 2、直接上级：销售主任
- 5、本职工作：协助主任做好销售工作
- 6、工作责任：
 - 85、主动、自觉完成本职租售任务及上级安排的各项工作。
 - 86、协助主任整理租售资料的统计和分类管理。
 - 87、协助市场调查，及时上交工作计划及总结。
 - 88、对客户有礼有节，不准有超越权限的承诺。
 - 89、积极完成上司临时安排的工作。

(十二) 岗位描述

售后服务员

- 1、职务名称：售后服务员
- 2、直接上级：售后服务主任
- 90、本职工作：协助服务主任做好相关工作
- 91、工作责任：

- 92、 协助租后主任为客户服务。
- 93、 协助办理相关的销售手续，并做好档案管理工作。
- 94、 负责与客户沟通联系，为客户解决困难。
- 95、 在与客户联系中，要有礼有节，不违背公司利益，又使客户满意。
- 96、 协助经理处理投诉问题的落实、解决。
- 97、 做好对外公关工作。

(十三) 岗位描述

营销策划中心文员

- 1、职务名称：营销策划中心文员
- 2、直接上级：营销策划副总经理
- 3、本职工作： 负责办公室日常事务
- 4、工作责任：
 - 98、 打印各类文稿件。
 - 99、 对本部门所、有文件进行归类整理、立档、归档。
 - 100、 每周各售楼处贷款互帐情况的统计及情况分析。
 - 101、 每月各售楼处贷款情况的审核、检查、督促。
 - 102、 协助经理协调服务中心与各售楼处的关系。
 - 103、 协助办理相关的销售手续，并做好档案管理工作。
 - 104、 代理业务的拓展及情况分析。
 - 105、 经理交代的其他工作。

(十四) 岗位描述

设计部经理

- 1、职务名称：设计部经理
- 2、直接上级：工程管理中心副总经理

3、直接下属：设计师

4、本职工作：负责公司总体规划设计工作

5、直接责任：

106、 向工程中心副总经理负责，完成上级领导下达的各项设计任务。

107、 协助公司做好工程项目的投资策划，可行性分析工作，上报有关领导部门审核、批准。

108、 做好已决定开发工程的总体规划设计工作，提供“五图一书”，进行设计报建工作；

109、 做好单体工程的建筑、结构、水、电、装修、园林绿化工程等作业施工工图纸的设计工作，尽量节约工程投资。保证图纸的完整性和经济性，保证各专业图纸准时提供给施工单位，不影响施工进度。

110、 及时参加图纸会审工作。

111、 协助工程部做好钢盘隐蔽工程及其他施工现场跟进服务工作。

112、 做好必要的公关协调工作，做好相关设计部门的配合工作，力保设计工作顺利进展。

113、 做好营销策划部、售楼部、人事行政部办公室、物业管理服务公司的各项横向配合工作。

114、 参与本部的人员的招聘及不称职人员的辞退工作。

115、 完成上级领导安排的各项临时工作。

（十五） 岗位描述

设计师

1、职务名称：设计师

2、直接上级：设计部经理

3、本职工作：建筑及平面设计

4、直接责任：

116、 根据公司要求及意图，协助经理进行总体规划等设计工作。

117、 跟踪各项设计的修改、定稿工作。

118、 设计资料的分类、管理工作。

119、 配合经理搞好相关规划部门及设计院的关系。

120、 积极协助配合其他部门的相关工作。

(十六) 岗位描述

工程部经理

- 1、职务名称：工程部经理
- 2、直接上级：工程管理中心副总经理
- 3、直接下属：施工主管
- 4、本职工作：负责工程部的工作
- 5、工作责任：
 - 121、认真贯彻公司的各项决议，及时完成公司下达的工作任务。
 - 122、负责按时制定出各阶段的施工进度计划、材料供应计划和资金需求计划，报总工程师、预决算师审核后，呈送工程管理中心副总经理。
 - 123、负责加强施工队伍的管理，确保按照图纸施工，施工组织设计和国家的规定标准施工。
 - 124、按照公司的规定原则，参与进行招投标及选择施工队的具体工作。
 - 125、负责及时编制各分部分项工程的施工预算，报预决算师核准以保证资金计划的落实实施。
 - 126、负责把安全工作放在一切工作的首位，避免人身及机械安全事故的发生。
 - 127、负责定期组织工程质量安全的检查活动，及时总结上报。
 - 128、在征得工程管理中心副总经理同意的原则下，及时处理施工现场的各种质量事故。
 - 129、认真参加图纸会审工作，并及时将设计和施工中发现问题以书面形式报总工室，工程管理中心助理总经理处理。
 - 130、负责随时跟进施工队的进度状况，发现问题须及时解决。判断确无能力完成施工任务的施工队应及时向主管领导汇报解决。
 - 131、负责及时组织各分部分项工程的隐蔽工程验收工作，并确保资料的真实性和完整性。
 - 132、负责收集整理各种资料，并接受质监小组对资料的审查。
 - 133、及时完成公司交办的各种临时性工作。

(十七) 岗位描述

施工主管

- 1、职务名称：施工主管
- 2、直接上级：工程部经理

3、本职工作：协助工程部经理做好工程部的工作

4、工作责任：

- 134、协助经理认真做好开工前的准备，指导督促施工队编制施工组织设计及施工进度计划并跟踪落实。
- 135、负责认真审核工程所需材料并对进场材料要严格把好质量关。
- 136、负责认真核对建筑物的定位、标高和布局等方面是否符合图纸设计和公司合同要求。
- 137、负责对图纸变更、增补工程进行现场签证和记录。
- 138、负责作好分部分项的资料整理，做好档案统一归档管理。
- 139、负责审核各专业（土建、水电、空调、园林绿化）工程预付款，并呈报预决算部复核，核实好已完成的工程量。
- 140、负责分部分项的验收工作，把好工程质量关。
- 141、负责协助经理、总工程师处理现场发生的重大质量、安全事故，整理原始资料上报主管部门。
- 142、负责整理各项工程（土建、水电、园林绿化）的竣工资料及交接工作。
- 143、负责完成经理交办的临时性工作。

（十八） 岗位描述

总工程师

1、职务名称：总工程师

2、直接上级：工程管理中心副总经理

3、直接下属：质检工程师、安检工程师

4、本职工作：

- 144、负责工程质量、安全管理、技术指导和参与工程预算，并承担责任。
- 145、主持审核投资项目的设计方案，审定设计单位的所有图纸及设计技术变更通知。
- 146、负责审核、控制工程项目建设成本。
- 147、负责参与承建单位的选择和招、投标工作。
- 148、主持审批权承建单位提出的组织设计、施工技术方案和施工进度计划。
- 149、负责参与审查承建单位提出的材料和设备清单及规格、质量。
- 150、负责督促、检查承建单位严格按图纸及技术规程施工，做好安全生产，确保工程质量。

- 151、 负责处理质量、安全事故。
- 152、 负责验收各工程项目所使用的材料、构件及设备的质量情况，严格把关。
- 153、 负责督促整理合同文件和技术档案资料。
- 154、 负责组织设计单位（部门）和承建单位（施工队）进行工程竣工初步验收，向有关部门提出竣工验收报告。
- 155、 负责督促竣工工程资料存档。
- 156、 负责定期制定月、季、年度的部门工作计划和工作总结并及时上交。
- 157、 积极完成工程管理中心助理总经理交待的临时性工作。

（十九） 岗位描述

质检工程师、安检工程师

- 1、职务名称：质检工程师、安检工程师
- 2、直接上级：总工程师
- 3、本职工作：协助总工程师做好工程方面的各项工作
- 3、工作责任：
 - 158、 认真贯彻执行“万年大计、质量第一、安全生产、预防为主”的方针和各项施工安全制度。
 - 159、 负责组织隐蔽工程验收和分项工程质量评定。
 - 160、 负责督促施工队做好原材料送检、试验及工程资料的整理。
 - 161、 严格执行现行建筑安装施工规范，每一分部分项工程必须经过验收，才能进入下道工序施工。
 - 162、 负责对不符合工程质量评定标准要分部分项工程必须作出书面处理意见，通知施工队进行整改，并通知工程部跟踪处理。
 - 163、 负责定期对工程项目进行质量安全大检查，做好检查记录，发现隐患及时处理，责令施工队整改。
 - 164、 负责组织设计质量保证措施，建立各级质量监督体系。
 - 165、 负责提出工程质量通病防治措施，对工程的质量事故进行分析，提出整改意见。
 - 166、 深入施工现场每道工序，掌握安全重点部位情况，检查各种防护设施，纠正违章指挥。
 - 167、 认真贯彻执行国家颁发的安全法规及公司制定的安全规章制度，发理问题及时处理、纠正和向总工程师、工程管理中心副总及时汇报。

（二十） 岗位描述

装修部经理

- 1、职务名称：装修部经理
- 2、直接上级：工程管理中心副总经理
- 3、直接下属：施工主管
- 4、本职工作：负责装修部的全面工作
- 5、工作责任：
 - 168、认真贯彻公司的各项决议，及时完成公司下达的工作任务。
 - 169、负责按时制定出各阶段的外装修及内装修施工进度计划、材料供应计划和资金需求计划，报总工程师、预决算师审核后，呈送工程管理中心副总经理。
 - 170、负责加强施工队伍的管理，确保按照图纸施工，施工组织设计和国家的规定标准施工。
 - 171、按照公司的规定原则，参与进行招投标及选择施工队的具体工作。
 - 172、负责及时编制各分部分项工程的施工预算，报预决算师核准以保证资金计划的落实实施。
 - 173、负责把安全工作放在一切工作的首位，避免人身及机械安全事故的发生。
 - 174、负责定期组织工程质量安全的检查活动，及时总结上报。
 - 175、在征得工程管理中心副总经理同意的原则下，及时处理施工现场的各种质量事故。
 - 176、认真参加图纸会审工作，并及时将设计和施工中发现问题以书面形式报总工室，工程管理中心助理总经理处理。
 - 177、负责随时跟进施工队的进度状况，发现问题须及时解决。判断确无能力完成施工任务的施工队应及时向主管领导汇报解决。
 - 178、负责及时组织各分部分项工程的隐蔽工程验收工作，并确保资料的真实性和完整性。
 - 179、负责收集整理各种资料，并接受质监小组对资料的审查。
 - 180、及时完成公司交办的各种临时性工作。

（二十一） 岗位描述 施工主管

- 1、职务名称： 施工主管
- 2、直接上级： 装修部经理
- 3、本职工作： 负责装修部的施工管理工作
- 4、工作责任：

- 181、 协助经理认真做好开工前的准备，指导督促装修队编制装修组织设计及装修进度计划并跟踪落实。
- 182、 负责认真审核装修所需材料并对进场材料要严格把好质量关。
- 183、 负责认真核对建筑物的定位、标高和布局等方面是否符合图纸设计和公司合同要求。
- 184、 负责对图纸变更、增补工程进行现场签证和记录。
- 185、 负责作好分部分项的资料整理，做好档案统一归档管理。
- 186、 负责审核各装修工程预付款，并呈报预决算部复核，核实好已完成的工程量。
- 187、 负责分部分项的验收工作，把好装修质量关。
- 188、 负责协助经理、总工程师处理现场发生的重大质量、安全事故，整理原始资料上报主管部门。
- 189、 负责整理各项装修工程的竣工资料及交接工作。
- 190、 全面了解市场流行动态，协助经理拟订最佳装修施工方案。
- 191、 负责完成经理交办的临时性工作。

（二十二）预决算部经理

- 1、职务名称：预决算部经理
- 2、直接上级：工程管理中心副总经理
- 3、下属岗位：预决算员
- 4、本职工作：负责预决算部的全面工作
- 5、工作责任：
 - 192、 负责审核、控制工程项目建设成本。
 - 193、 负责参与项目的投资分析、建筑成本预算的前期规划工作。
 - 194、 负责根据国家和地区的建筑材料价格标准，制订本公司的原材料价格标准。
 - 195、 完成总经理安排的临时性工作。

（二十三） 岗位描述 预决算员

- 1、职务名称：预决算员

- 2、直接上级：预决算部经理
- 3、本职工作：协助经理做好预决算工作
- 4、工作责任：
 - 196、 协助经理审核、控制工程项目建设成本。
 - 197、 参与建筑成本预算的前期规划工作。
 - 198、 协助经理根据国家和地区的建筑材料价格标准，制订预算本公司的原材料价格标准。
 - 199、 协助经理解决工作中的各项问题。
 - 200、 完成经理安排的临时性工作。

(二十四) 岗位描述

项目拓展部经理

- 1、职务名称：开发部经理
- 2、直接上级：工程管理中心副总经理
- 3、直接下属：开发助理
- 4、本职工作：负责开发部的全面工作
- 5、工作责任：
 - 201、 负责树立公司良好的形象。
 - 202、 负责工程项目开发的前期工作。
 - 203、 接待重要宾客的来访及重要的业务单位。
 - 204、 经常调查研究、收集整理有关资料，了解国内外有关的经济政策和行业发展情况。
 - 205、 完成上司安排的临时工作。

(二十五) 岗位描述

开发助理

- 1、职务名称：开发助理
- 2、直接上级：开发部经理

3、本职工作：协助经理做好开发工作

4、工作责任：

206、 协助经理办理土地证、房地产证、销售证等公司所需的各种政府批文证件。

207、 跟进公司办理企业注册等各项审批工作，及时将办理上报。

208、 办理协助经理对外有关单位、政府职能部门的联系、沟通工作。

209、 参与公司重大新闻发布会组织筹备工作。

210、 负责本部门所有文件的打印、复印，对所有文件进行归类整理、立档和归档。

211、 完成经理安排的临时性工作。

（二十六）岗位描述

工程管理中心文员

1、职务名称：工程管理中心文员

2、直接上级：工程管理中心副总经理

3、本职工作：负责预决算部的全面工作

4、工作责任：

212、 负责收集、整理工程有关政策法规和信息动态。

213、 负责有关工程项目的文字打印、整理工作。

214、 负责各工程项目组技术资料档案的立卷归档和保管借阅工作。

215、 负责收集并保管公司和各项目监理部拍摄的各种会议，工程业务上的照片和像片。

216、 负责图纸、文件、资料的签收、分发、保管等工作。

217、 完成上级领导交办其它工作。

（二十七）岗位描述

人事行政部经理

- 1、职务名称：人事行政部经理
- 2、直接上级：企业管理中心副总经理
- 3、直接下属：人事助理，行政秘书，车队长。
- 5、本职工作：为企业提供合格的人才和人力，并维持良好的公司办公秩序及行政事务管理。
- 6、工作责任：
 - 218、负责编写公司人事行政管理制度并监督执行。
 - 219、组织统筹公司各部人力招聘与聘用事务性工作。
 - 220、协助公司各部对人事、行政工作方面的咨询，配合解决处理工作。
 - 221、负责编写公司人事、行政月、季、年工作计划及总结。
 - 222、组织、策划公司的企业文化建设，增强公司凝聚力，员工归宿感。
 - 223、统筹各部门员工，制定公司的人力预算。
 - 224、依照公司薪酬制度新进员工办理定级及薪金评核工作。
 - 225、依照公司制度对试用期满的员工进行评述，并办理薪资确认及通知有关部门工作。
 - 226、根据奖惩制度，调节员工工作积极性和工作潜力。
 - 227、负责公司的人事、行政对外事务。
 - 228、积极主动的完成企业管理中心副总、总经理临时安排的其它工作任务。

（二十八）岗位描述

人事助理

- 1、职务名称：人事助理
- 2、直接上级：人事行政部经理
- 3、本职工作：
 - 229、协助经理制订、监督、执行公司的人事方针、政策及制度。
 - 230、配合公司各部人力预算、招聘及核查工作。
 - 231、依照公司制度，配合处理员工晋升、调动、离职、辞退等手续。
 - 232、掌管编制员工的档案资料及薪金资料。

- 233、 协助经理制定本部年、季、月度人事工作计划及总结报告。
- 234、 负责公司各部门人员招聘的初步面试工作。
- 235、 协助经理制定公司的各项人事管理制度。
- 236、 监督各项人事规章制度的落实、执行。
- 237、 负责调查处理员工违纪事件，并写出调查报告上报经理，调查处理劳资纠纷，并向政府有关职能部门联系处理。
- 238、 负责办理工伤事故、医疗、保险等有关手续。
- 239、 监督公司员工考勤及休假状况，并对薪资给付、加班等复核监管。
- 240、 接待应聘人员，指导应聘者填写个人简历，整理应聘资料，建立人才库。
- 241、 办理新进员工入职及登记手续，并带到各部介绍使其熟悉环境。
- 242、 协助经理对员工进行考核工作。
- 243、 人事资料整理归档及建立，完善更新员工花名册。
- 244、 完成经理临时交待的工作。

（二十九）岗位描述

行政秘书

- 1、职务名称：行政秘书
- 2、直接上级：人事行政部经理
- 3、直接下级：接待员、文员
- 4、本职工作：
 - 245、 协助经理制订、监督、执行公司的行政政策、制度。
 - 246、 配合监督、执行公司行政方面费用支出情况，并制定相应控制、改善的管理措施。
 - 247、 协助经理制定本部月、季、年度工作计划及总结报告。
 - 248、 负责处理本部与其他部门外事活动的配合工作。
 - 249、 负责文书的管理及全公司文员业务指导、培训、管理工作。
 - 250、 负责员工的有关证件办理。
 - 251、 负责公司生活用品，办公设备用品、文具的申购、审批，跟催调派工作。
 - 252、 负责公司、本部门会议记录并整理会议纪要。

- 253、 协助经理对公司内部发布重要信息、通知、通告工作。
- 254、 负责外来信函、报纸分类、包裹邮寄与派发。
- 255、 负责行政资料整理归档、文书打印。
- 256、 负责公司内部员工通讯名录整理。
- 257、 负责保证公司通讯畅通无阻。
- 258、 负责公司公务车的管理调派工作。
- 259、 按《档案管理制度》要求，做好档案的检点移交、编号、编目检索、统计、保管和安全等工作，对过期无利用价值的档案资料经有关领导组织鉴定后方能作销毁修理。
- 260、 完成人事行政部经理临时交待的工作。

(三十) 岗位描述

接待文员

- 1、职务名称：接待文员
- 2、直接上级：行政秘书
- 3、工作职责：
 - 261、 协助经理制订和实施公司培训计划、培训费用、培训总结工作。
 - 262、 传真、信件收发准确无误。
 - 263、 接听来电口齿清晰，运用礼貌用语，记录转达及时准确。
 - 264、 熟悉各部门人员引导正确无误。
 - 265、 每日报刊广告剪贴，无遗漏。
 - 266、 信息电话问询详细全面。
 - 267、 汇总登记准确无误。
 - 268、 能迅速提供有关区域的广告剪报。
 - 269、 分类整理系统、规范、利于查询。

(三十一) 岗位描述

行政文员

- 1、职务名称：行政文员

- 2、直接上级：行政秘书
- 3、工作范围：行政办公室涉及的文员工作。
- 4、工作责任：
 - 270、 文件、资料、表单、报告等打印、校对、排版。
 - 271、 电话接听、记录转达。
 - 272、 房产软件信息输入、使用。
 - 273、 传真、收发、复印、通知。
 - 274、 每日留言版登记。。
 - 275、 有关文件、刊物、物品的发放。
 - 276、 办公室接待。
 - 277、 电脑管理。
 - 278、 及时完成领导交办的各项临时事宜。

(三十二) 岗位描述

培训部经理

- 1、职务名称：培训部经理
- 2、直接上级：企业管理副总经理
- 3、直接下级：培训主任
- 4、工作责任：
 - 279、 根据公司战略发展制订公司培训计划、培训费用、培训总结工作。
 - 280、 制订公司培训制度及建立完善的培训体系
 - 281、 协助各部门，制订实施监督各部门的业务培训计划。
 - 282、 组织统筹监督公司各部对员工的培训及考评工作。
 - 283、 组织安排对新员工进行职前培训。
 - 284、 组织管理、业务短训班、研讨班、讲座等培训活动。
 - 285、 合理安排培训人员，检查培训质量，组织人员考核。
 - 286、 组织编写、翻译、审核培训教材及资料。

- 287、 负责教学仪器设备的保养、维修及购置。
- 288、 管理和控制外派学习的员工，审核员工申请报销业余学习的学费。
- 289、 负责公司企业文化建设的策划、安排组织实施工作。
- 290、 完成企业管理副总经理临时交待的工作。

(三十三) 岗位描述

培训主任

- 1、职务名称：培训主任
- 2、直接上级：培训部经理
- 3、本职工作：组织公司员工培训
- 4、工作责任：
 - 291、 协助经理制订和实施公司培训计划、培训费用、培训总结工作。
 - 292、 协助各部门，制订实施监督各部门的业务培训计划。
 - 293、 协助经理作好新员工职前培训，内容包括：公司历史、合同制、安全、消防、环境卫生、设施、服务项目介绍、职业道德、员工手册和基础英语的培训。
 - 294、 组织管理、业务短训班、研讨班、讲座等培训活动。
 - 295、 合理安排培训人员，检查培训质量，组织人员考核。
 - 296、 协助经理组织编写、翻译、审核培训教材及资料。
 - 297、 协助经理做好教学仪器设备的保养、维修及购置。
 - 298、 收集外部培训信息, 了解培训动态并及时向经理反馈。
 - 299、 协助经理作好公司企业文化建设的策划、组织实施工作。
 - 300、 完成培训部经理临时交待的工作。

(三十四) 岗位描述

车队长

- 1、职务名称：车队长

2、直接上级：人事行政部经理

3、工作责任：

301、 负责车队监督管理及统筹调度工作。

302、 负责管理公司车辆使用情况及非工作时间车辆安排的工作。

303、 负责调解及处理各部门对车队服务质量的投诉。

304、 负责监督司机的出勤、纪律、服务态度情况。

305、 负责监督司机自觉搞好车辆车容、车辆清洁、卫生，保持车辆里外干净舒适。

306、 负责司机的评述及培训。

307、 负责车辆费用的使用情况监控。

308、 负责车辆质量鉴定，定期保养、维修等事务管理（含公司摩托车）。负责车辆路费、保险、年审业务办理。

309、 协助处理交通事故，定期组织司机安全学习（包括摩托车驾驶员）。

310、 完成人事行政部经理临时交待的任务。

（三十五）岗位描述

司机

1、职务名称：司机

2、直接上级：车队队长

3、本职工作：

311、 根据公司统筹调度安排准时出车。

312、 自觉搞好车辆车容、车辆清洁、卫生，保持车辆里外干净舒适。

313、 负责车辆质量鉴定，定期保养、维修等事务管理（含公司摩托车）。负责车辆路费、保险、年审业务办理。

314、 协助处理交通事故，定期参加司机安全学习（包括摩托车驾驶员）。

315、 完成车队队长临时交待的任务。

（三十六）岗位描述

公关部经理

- 1、职务名称：公关部经理兼总经理秘书
- 2、直接上级：企业经营管理中心副总经理
- 3、直接下属：公关秘书

1、本职工作：

- 316、负责树立公司良好的形象。
- 317、负责公司对外有关单位、政府职能部门的联系、沟通工作。
- 318、参与公司重大新闻发布会组织筹备工作。
- 319、接待重要宾客的来访。
- 320、接待重要业务单位来访。
- 321、经常调查研究、收集整理有关资料，了解国内外有关的经济政策和行业发展情况。
- 322、负责办理公司所需的各种政府批文。
- 323、主持本部门全面工作。
- 324、完成上司安排的临时工作。

(三十七) 岗位描述

物管部经理

- 1、职务名称：物管部经理
- 2、直接上级：企业管理副总经理
- 3、本职工作：负责物管部的全面工作
- 4、工作责任：

- 325、负责制订物管部各项工作的操作程序、工作标准，并负责检查、协调、督导各部门的工作。
- 326、制定物管部的年、季、月度工作计划、行政费用，草拟公司年度物业维护保养工作计划。
- 327、根据以上计划指标，负责制定相应的实施方案和措施，在确保完成计划指标的同时，能有效地合理调用资金。
- 328、负责公司物业的管理工作及后期的租售工作，并不断完善部门内部各项管理工作。。
- 329、协助人事行政部制定本部门各岗位职责，各项工作操作程序、工作标准，招聘、培训、考核本部门员工。
- 330、按层级管理的原则，领导和督促本部门员工对管区内的环境卫生、园林绿化、安全防范、公共设施、供水供电、治安保卫、交通管理、费用收支等各项工作实施全面的管理，按时、保质、保量地完成公司下达的各项经济指标和任务，争创文明小区。

- 331、 加强本部门员工团结协作，公正、公平地评价员工的工作和奖惩员工，关心员工的生活，调动员工的工作积极性。
- 332、 督促属下员工按时催收和合理使用管理费，不得向客户乱摊派、乱收费，并搞好与客户的关系，丰富客户的娱乐生活。
- 333、 对内搞好与各部门的工作协调，对外搞好与派出所、供电、供水、邮电等有关部门的关系，争取各方面的理解和支持，共同搞好广场内工作。
- 334、 负责监督管区内客户要求与投诉的处理情况，使所辖本部全体员工逐步树立起“科学管理、规范运作、客户至上、服务第一”的意识，为客户提供一个舒适环境和满意的服务。
- 335、 完成企业管理副总经理临时交代的工作任务。

(三十八) 岗位描述

财务部经理

- 1、职务名称：财务部经理
- 2、直接上级：总经理
- 3、直接下属：会计、出纳
- 4、本职工作：公司的财和物的管理
- 5、工作责任：

- 336、 负责本部门的全面工作。
- 337、 根据公司运作和物资采购计划，负责制定公司流动资金计划，经总经理批准后执行，严格控制计划外资金的使用。
- 338、 严格执行费用报销和资金付款的工作程序和管理规定，杜绝不合理费用的支出，对超计划、超定额的支出必须请示总经理。
- 339、 协助总经理核查公司流动资金的占用情况，对不合理流动资金占用提出改进意见和提高流动资金的周转率。
- 340、 负责及时、正确、完整地编制每月、季、年度会议报告，搞好会议决策和效益分析。
- 341、 负责合理调度资金。
- 342、 负责财务报表的时间性、准确性。
- 343、 负责对成本（费用）的控制。
- 344、 有权拒绝手续不齐和不符合财务规定的报销。
- 345、 有权检查成本计划的执行情况。
- 346、 有权审核各项目的经济合同，有权汇同各专业律师审核督促公款回收。
- 347、 资金流动情况保密工作。

(三十九) 岗位描述

会 计

- 1、职务名称：会计
- 2、直接上级：财务部经理
- 3、工作责任：
 - 348、负责公司财务核算工作。
 - 349、协助经理监控各部门资金开支情况。
 - 350、负责办理公司各项报票、收据和编制收付、转凭证。
 - 351、负责财务处理；税务、工商事务处理；应付款；信用调查；信用判断；控制财务报表。
 - 352、资金流动情况保密工作。

(四十) 岗位描述

出 纳

- 1、职务名称：出纳
- 2、直接上级：财务部经理
- 3、工作责任：
 - 353、负责现金支付。
 - 354、处理报销事项。
 - 355、接受审查，原始凭证，保证其合法性和准确性。
 - 356、做记记帐凭证。
 - 357、每日进行帐、款盘存，做好日审。
 - 358、对凭证进行日结，日结后的凭证交会计收存。
 - 359、每日将现金存入银行，定期对帐。
 - 360、做好现金日记帐和银行存款帐。
 - 361、填写收支、存款日报表，报财务部经理。

- 362、 掌管保险柜。
- 363、 资金流动情况保密工作。
- 364、 对原始凭证的合法性负责。
- 365、 对现金日记帐和银行存款帐的正确负责。
- 366、 对现金安全负责。

6、主要权力：

- 367、 如报销单据不合法及公司有关规定的，有拒绝付款的权力。
- 368、 对任何人不合手续的提取现金有拒绝的权力。

（四十一） 岗位描述
总经理秘书

1、职务名称：总经理秘书

2、直接上级：总经理

3、直接责任：

- 369、 协助总经理负责公司的运作，协调、监督公司属下各职能部门的运作状态。
- 370、 协助总经理根据公司运作状态，进行经济活动分析，经常向总经理提出可行性的建议，做好参谋。
- 371、 协助总经理制定公司重大的经营管理方案。
- 372、 检查、监督各部门的工作进展情况，协助处理违规事件和重大问题，并跟进、协调及时上报。
- 373、 受总经理委派，代表出席有关业务会议。
- 374、 忠实执行，积极完成总经理委派的各项任务。负责整理总经理的各类资料、文件并分类、保管及归档。
- 375、 负责总经理的对外联络、来电、来访、记录及礼仪服务。
- 376、 负责总经理资料文件的打印、复印、收发及登记。
- 377、 负责收集及统计汇总总经理所需的各类报表。
- 378、 负责编排总经理的工作日程表。
- 379、 负责筹备总经理召开的会议，并做好会议记录。
- 380、 负责公司各类单据上呈总经理审批与发放管理。
- 381、 负责总经办的其它后勤工作。

382、 完成总经理临时安排的各项工作任务。

筑龙网 WWW.ZHULOGN

五、xxx 房地产开发有限公司岗位编制一览表

NO: Y-R-G-002

部门	职 位	定编 人数	学历	性别	年 龄	专业年限	专 业	备注
总 经 办	总经理	1						
	营销策划中心副总经理	1	大学	男	40-50 岁	10 年	工商管理	
	工程管理中心副总经理	1	大学	男	35-50 岁	10 年	工民建	
	综合管理中心总经理	1	大学	男/ 女	35-45 岁	10 年以上	工商管理	
	总经理秘书	1	大学	女	25-35 岁	2 年以上	中文、外语	
	财务部经理	1	大专	男/ 女	28-45 岁	5 年以上	财经、会计	
	会 计	1	大专	男/ 女	25-35 岁	2 年以上	会计	
	出 纳	1	大专	女	25-35 岁	2 年以上	会计	

营 销 策 划 中 心	策 划 部	策划部经理	1	大学	男/ 女	30-45 岁	5 年以上	营销、策划	
		策划助理	2	大学	男/ 女	25-40 岁	3 年以上	营销、策划	
		文 案	3	大学	男/ 女	25-35 岁	2 年以上	营销、策划	
	销 售 部	销售部经理	1	大学	男/ 女	28-35 岁	4 年以上	营销	
		销售部主任	3	大专	男/ 女	25-35 岁	3 年以上	营销	
		销售员	10	大学	男/ 女	20-30 岁	1 年以上	营销	
		售后服务主任	1	大专	男/ 女	25-40 岁	3 年以上	营销	
		服务员	2	大专	男/ 女	25-40 岁	1 年以上	营销	
	工 程 管 理 中 心	设 计 部	设计部经理	1	大专	男/ 女	25-35 岁	4 年以上	装修设计
设计师			2	大专	男/ 女	23-30 岁	1 年以上	装修设计	
工 程 部		工程部经理	1	大专	男	30-45 岁	5 年以上	工民建	
		施工主管	3	大专	男	25-40 岁	3 年以上	工民建	
总 工		总工程师	1	大专	男	35-50 岁	10 年以上	工民建、水电	
		质检工程师	2	大专	男	25-35 岁	3 年以上	工民建、水电	

	室	安检工程师	2	高中	男	25-35 岁	3 年以上	工民建、水电	
	装 修 部	装修部经理	1	大专	男	25-35 岁	5 年以上	工民建	
		施工主管	3	高中	男/ 女	25-40 岁	3 年以上	工民建、水电	
	预决 算部	预决算部经理	1	高中	男/ 女	20-35 岁	5 年以上	有预算员证	
		预决算员	2	高中	男	20-35 岁	3 年以上	有预算员证	
	项目 拓展 部	开发部经理	1	大学	男/ 女	25-35	5 年以上	房地产管理	
		开发助理	2	大学	男/ 女	23-30	2 年以上	房地产管理	

部门		职 位	定编 人数	学历	性别	年龄	专业年限	专业	备注
企 业 管 理 中 心	公关 部	公关部经理	1	大专	女	22-35 岁	2 年以上	文秘	
	人 事 行 政 部	人事行政部经理	1	大学	男/ 女	30-45 岁	5 年以上	人 力 资 源 管 理/工商管理	
		人事助理	1	大学	男/ 女	25-35 岁	3 年以上	人 力 资 源 管 理/工商管理	
		行政秘书	1	大学	女	25-35 岁	3 年以上	中文	
		培训经理	1	大学	男/ 女	25-35 岁	3 年以上	人 力 资 源 管 理/工商管理	
		培训主任	1	大学	男/ 女	25-35 岁	2 年以上	人 力 资 源 管 理/工商管理	
		文员	2	大专	女	20-30 岁	1 年以上	中文/英文	

		车队长	1	高中	男	30-45 岁	5 年以上	A 牌驾照	
		司机	1	高中	男	25-40 岁	3 年以上	B 牌驾照	
		物业管理部经理	1	大学	男/ 女	30-45 岁	5 年以上	持有物业管理上岗证	

说明：以上岗位及人数根据公司发展需要，逐步逐批增设岗位及增加人员。

筑龙网 WWW.ZHULOGN

第二部份 文化系统

管理不只是一门学问，还应是一种“文化”，它有自己的价值观、信仰、工会和语言。

—— 管理学家 德鲁克

组织的目的，本来是要激发人的能力，因此，动员人的能力，发挥人的绩效才是组织结构的目的。

—— 组织理论之父 韦伯

一、 公司文化系统简介

有风格和特色才能竞争。

- *区别的原则*
- *长期连续的原则*

二、 公司文化的功能

公司文化具有多种功能：

1、导向功能：

公司的各部和公司每一个员工既有相同的目标，也存在不同的目标，公司文化就是在一面旗帜下统一整个公司和全体人员的行动方向，

2、约束功能：

通过建立共同的价值体系，形成统一的思想 and 行为，对公司中每一员工的思想 and 行为都具有约束和规范作用。使公司员工达到协调行为，自我控制。

3、凝聚功能：

使公司各方面的力量凝聚起来，同舟共济。

公司的成员，既有共同的利益，也有不同的利益，但公司文化会使大家认清共同的利益大于各自的一己利益。公司的利益，是共荣共存的根本利益。

4、统一语言：

有没有共同语言是人与人能否结合在一起的关键因素之一，有利益而无共同语言，结合不会紧密。

公司文化所形成的共同语言，为全体员工创造了和谐的工作环境。

许多人就是为了这个共同语言放弃了其它不熟悉的公司更高的职位和机会。

5、辐射功能：

树立良好的公司形象，对社会公众产生巨大影响，构成社会文化的一部分。

三、 公司文化的基本内容

（一）公司的理念系统

1、公司环境：

包括内部环境和外部环境。

内部环境是公司员工的工作环境；“公司座落于郴州市****广场，环境优美、舒适、典雅”。员工在此工作引以为荣。

外部环境是公司在社会中的地位、形象和联系；

“公司与政府有着良好关系，在社会上树立了品牌的形象，与全国各地的发展商有着紧密的业务往来”。

2、公司目标：

它确定了公司的发展方向，也决定了公司成员成长和发展的目标。

- （1）**未来的目标：**立足 xxx 广场的开发建设及经营管理，致力于多元化物业经营管理的发展。

(2) 我们的现状:

A、郴州**房地产开发有限公司

****广场商用物业的开发、建设、经营、管理是公司当前的经营业务之一，房地产商用物业的经营管理是公司经营的强项，公司聚集了众多专业人才，为房商用物业的开发商提供完善优质的全程策划、施工经营管理服务，我们将横向发展这一方面的业务，

B、**企业国际有限公司

**企业（国际）有限公司成立于八十年代，早期主要经营食品贸易，代理美国的周打汤、冷冻食品，为亚太区总代理。九十年代初期主要从事经营东南亚高星级酒店用品的供应，如：美国万豪酒店管理连锁集团亚太区的酒店；假日酒店管理连锁集团亚太区的酒店。同时从事澳大利亚木业进出口贸易等。九十年代中期开始涉足房地产开发，独资或合资、合作开发诸多房地产项目

我们将做:

A、开发建设“**时代广场”并负责其物业的经营管理

位于湖南省郴州市**路，占地面积 5368.7 平方米，总建筑面积为 56520 平方米，拥有 4400 平方米地下车库(含人防设施)，地面 1-4 层裙房商业中心（自主经营），共计 14520 平方米，2 栋塔楼各 28 层，每层各 8 套商住用房，共 448 套，是郴州最高档次的商住、购物、休闲广场，广场外型别具一格，设计理念及水平超前，不仅是郴州标志性建筑，还是郴州地产业、建筑业的典范。

公司将以经营“****广场”为主导，透过自身经营项目的发展，逐步在国内各大城市开办建立子公司，向多元化经营发展。

B、筹建“**物业经营管理公司”

为使项目达到如期的目标，“**物业经营管理公司”将作为“****广场”专业的管理公司，其不但肩负经营管理“**时代广场”，使之完成现定的经济指标，同时肩负积累一套成功的经营管理经验及模式推行到其它城市连锁展城的重任。

3、公司的价值观:

公司的最大利益和立足于社会取决于他对社会的贡献，我们将通过“****广场”

让郴州市民享受到现代休闲购物，通过营造人性化的经营环境和为消费者提供人性化的休闲购物环境，既使经营者获得较好的经济收

益，又让消费者获得现代的购物享受，从而获取更大的经济效益。

4、代表人物风格：

董事长、总经理的人物风格

“雷厉风行、稳重谨慎、求实认真、诚实可信、灵活多变。”

5、经营理念：

“创新是公司的生命力”。

6、团队意识：

公司永远不会只有一个人，**“我们是**人”**。

7、公司精神：

“团结、勤奋、开拓、进取”。

“我们像弹奏钢琴一样，创造和谐的美”。

8、职业道德：

是某一种职业在从业活动中所应遵循的道德，是同行公司之间、员工之间公认的竞争标准。

具体见《员工手册》。

9、公司社会理念形象

（二）公司视觉识别系统（待建）

CI 是 CORPORATE IDENTITY（企业识别）的简称。

CI 设计强调表现公司特征，而不是简单的标志或图案、设计。CI 设计是一个系统，它通过各种视觉设计来塑造和强化公司形象。

1、CI 系统

- 思想系统：公司宗旨

管理模式

经营理念

行为规范

活动方式

经营战略

一个没有固定的管理模式，随其领导者改变和个人情绪变化而变化的公司，可能会在短时间内让公众知道它，但不久就会忘掉它，以为又一个新公司出现了。

- 识别系统：公司名称

品 牌

公司标志

公司外形

识别系统的一个重要目的就是“塑造优秀的、特别的公司形象”。

公司形象是公众头脑中的照片，这个照片存入记忆的档案，就会在相当长的时间内起决定作用。

2、识别系统的要素；

视觉设计要求公司一切对外宣传的视觉要素统一和标准化，这些要素可分为

六大类：

(1) 公司名称与标志：

公司名称: **房地产开发有限公司

简称: **公司

公司标志:

公司标志图形释义:

公司标志颜色释义:

公司名称和标志全释:

“**”公司将顺应时代的发展规律，以人为本，在严谨、科学的管理之下，不断地向前发展。

(2) 公司的人:

它包括公司的管理人员，全体员工的言行举止、服装仪表。这是人们接触一个公司首先遇到的要素。

人的要素中最重要的是公司代表人物：老板、总经理或模范人物的形象。

公司重要人物的语言、仪表、讲演、办公室布置都应有专业人员进行设计和培训。

(3) 环境和建筑物

包括办公室、营业场所的外观及内部装潢。由于这部分要素一旦建成就很难改变，

所以在设计中要格外注意。要有长期计划，这里要特别提出大厅、营业室和各部门经理办公室。顾客往往把这种环境和产品质量与公司信誉相联系。

（4）公司印刷品

与公司业务有直接关系的印刷品、文件、名片等，亦包括信封、信纸、印刷格式等。

除美观大方的一般要求外，重点是加强个性。

（5）传媒形象

包括各类广告电视、报纸和产品目录、说明书、品牌、业务说明资料、车辆等。这方面给人的印象深、传播范围最大。

为了使这些要素从现在开始统一化、标准化，一般先进行视觉化设计，它主要包括：

- 公司名称及标准书写设计
- 商标、图案、品牌、造型特征设计
- 公司标准色及标准色系统设计
- 服装统一化设计等等

公司的识别形象一经确定后，经过注册，轻易不能改变。只有通过长期、反复的展示，在特定环境中展示，在社会公众头脑中百年老号、百年不变，才能形成深刻的印象，才能起到广告效应。

（三）行为规范

1、《员工手册》

2、《管理手册》

四、 初建公司文化系统实施方案

序号	途径及名称	时间	部门	备注
1	CI 手册的策划	2003 年 9 月份前	人事行政部	由专业公司策划
2	筹建 “****报”	2003 年 11 月份前	人事行政部	详见方案
3	每月举行一次 “中高层管理人员” 联谊会	2003 年 6 月份开始执行	人事行政部	详见方案
4	每月举行一次 “员工生日晚会”	2003 年 7 月份开始执行	人事行政部	详见方案
5	每 1~2 月举行一次 “员工文体活动”	2003 年 8 月份开始执行	人事行政部	详见方案
6	重大节日举行形式多样的联欢会、旅游等活动。如“五一”、“五月节”、“三八节”、“八月节”、“元旦”、“春节”		培训部	详见方案
7	培训工作		培训部	详见方案

第三部份 垂直指挥系统

为了使人们达到预期的目的而有效地工作，必须按任务或职位制订好一套适宜的职位结构。

——[美] 孔茨

- 必须准确自如。
- 一个上级的原则。（指挥行为）
- 服从的原则。
- 逐级的原则。

一、 垂直指挥系统的依据

垂直指挥系统以组织系统表（机构图）为序列，以岗位描述为依据。

二、 垂直指挥的原则

（一）服从指挥的原则

- 没有服从，就没有管理。

在一般情况下，下级无权判断上级的对错，上级的对错由上级的上级来裁定。

（二）一个上级的原则（指挥行为）

每个岗位、每个人只有一个上级，只服从一个上级的指挥，只向一个上级报告。

（三）逐级的原则

● 上级对下级可以越级检查不能越级指挥。

下列情况，可以越级指挥：

1) 紧急情况

上级领导没有找到他的直线下级，不能眼看着损失发生，即可越级指挥。

2) 直接下属表示或实际上不服从指挥

直接下属用种种理由不贯彻执行上级的指示，任何领导都有权越级直接指挥。这种情况发生后，直接下级应该表示自己错了或辞职。

3) 下级无力完成上级安排的任务

4) 必要的情况下，进行整体指挥

● 下级对上级可以越级申诉，不能越级报告。

申诉和报告的界定是：

报告是在正常情况下，向直接上级请示工作取得指示。

申诉是告状。

申诉只有在以下三种情况下是被认为合法的。

1) 上级有贪污、盗窃、违法乱纪的行为。

2) 上级有重大出卖和危害公司的行为。

3) 上级滥用职权，对申诉者有重大不公正的行为。

以上三种情况，如果属实，即可成立。如属诬告，申诉者必须对此负责。

三、 垂直指挥的类型

1、单向指挥

只与单个的直接下级有关。

2、多项指挥

与两个或两个以上直接下级有关。

3、整体指挥

命令同时发给下属各级人员。也就是说，命令内容与各级下属都有关联。

例：总经理宣布调整工资方案。

4、在紧急情况下的现场指挥

四、 垂直指挥的常用形式

1、命令

命令一般分为口头命令和书面命令两种。

口头命令主要是指面对面的谈、小组讨论、电话或其他情况下以讲话形式出现的命令方式。

书面命令主要是指通过下任务单和命令书的形式命令，往往显得比较严肃和正式，而且可以避免口头命令带来的问题。

- 命令人

即接受命令的执行人，也就是让谁去完成任务。

- 命令内容

即让某个人去干什么工作，包括时间、地点、人员、行动、行动的对象。

- 完成的标准

也就是说该项任务要完成到什么程度，即做成什么样，一般分常规标准和特定标准。

常规标准即公司已做好的规定或工作标准——下令时不用讲明，可以强调。

特定标准指没有先例或未做规定的工作标准——下令时必须讲明。

- 完成的标志

验收合格，交回令签。

- 复命的时限和方式

在什么时间以前，用书面、电讯或口头的形式向谁报告。

四小时复命制

对任何命令不管完成与否，都要在规定时间内复命，如执行人在执行开始后发现有困难或阻力，应努力去克服；如确实有不可克服的困难，执行人无法按时、按标准完成，要立即向下命令者复命，讲明不能完成任务的困难或原因。如已完成任务，也要复命。“立即”：我们规定为不得超过四小时，这就叫“四小时复命制”。

这条规定特别重要。不能完成任务的人，可以取得下命令人的新指示，保证任务的完成或取得下命令人的帮助，及时克服困难完成任务。无论出于什么原因，在发现不能执行命令以后，没有向下命令人复命，延误了工作，要由受命令人负责。

- 命令时的语言要求
 - A. 简炼、准确、不需要形容和描绘。
 - B. 使用专业术语，概念清楚，尽可能排除误解。
 - C. 有可操作性。
 - D. 保证传达渠道畅通无误。

2、会议

会议经常用来决定多项指挥和总体指挥。会议要求开得简短，并能解决实际问题。

xxx 房地产开发有限公司会议种类

序号	会议名称	主持人	召开时间	会议内容	参加人员	基本要求
1	公司月度工作例会	总经理或 副总经理	每月 1 日下午 2:00~4:00	1. 上个月工作中存在 问题及解决方案。 2. 下个月工作计、 重要方案研讨。	总经理 副总经理 各部门经理 总经理秘书 行政秘书（记 录）	每月 28 日前 将书面材料 交到人事行 政部以便会 议中使用。
2	公司周度 工作例会		每周五下午 4:00~5:00	1. 上周工作中存 在问题及解决方 案。 2. 下周重点工作 方案研讨。 3. 对公司建议。		

3	公 司 经 活 动 分 析 会 议	总 经 理	每月 15 日下午 2:00~4:00	1. 对上个月财务管理、资金使用、经济效益情况给予汇报分析。 2. 下个月资金计划及调配使用。	总经理 副总经理 财务部经理 总 经 理 秘 书 (记录)	
4	各部门月 度工作例会	各部门经理	每月 28 日下午 2:00~4:00	1. 上个月工作中存在问题及解决方案。 2. 下个月重要工作, 方案研讨。 3. 对公司建议。	各部门员工	每月 29 日交 会议纪要到 人事行政部
5	各部门周 度工作例会	各部门经理	每周五下午 2:00~4:00	1. 上周工作中存在问题及解决方案。 2. 下周重点工作方案研讨。 3. 对公司建议。		每周一交 会议纪要到 人事行政部

(1) 会前准备:

包括议题、主持人、记录人、将要下发的文件、有准备发言，对会议进程的预测和对策。

- 议题：不要多于三个。
- 主持人：主管级以上管理人员（不同层级会议）
- 记录人由主持人委派，即各部门文员，总经理会议有总经理秘书，行政例会有行政秘书。

- 将下发的文件要做到准确，有错误在会前要经过修改。
- 文件要按照与会人数复印，不要造成开会中途文件准备不全。
- 要预先考虑到保密程序。

(2) 会议通知：

根据会前准备拟定会议通知。

会议通知包括：会议的名称、议题、时间、地点、参加人需带资料，以及通知发放方法和途径。

3、会议纪要

- 由记录人整理会议纪要。会议纪要只记决议，不记讨论过程，个别重要语句可记。
 - 会议纪要一定要有执行人和完成时间。
 - 会议纪要整理后要由会议主持人签发。
 - 如果是连续性会议（如例会），会议上要总结上次会议决议的执行情况。
- “会议的成果，凝固在会议纪要的决议中。”

会议纪要格式如下：

会 议 纪 要

**M 字[年份]第 号

会议名称：

地 点：

时 间：

主 持 人：
记 录 人：
参 加 人：
缺 席：

序号	决议	执行人	协作人	完成时间

签发人：_____

3、公文

● 批阅文件

批阅文件，下达书面指示是重要的指挥方法之一。

● 呈报文件

按文件呈报程序向有关负责人呈报，呈报时间和批复时间要做记录。

只能有一个人呈报，可以抄送其他人。

● 批阅文件的处理形式

三种处理形式：发回、批转、留中。

A. 发回即发回给呈报人执行（或否）。

B. 批转即被呈送人不能做出决定则批转给有关负责人。

C. 留中有两种情况：

①做为资料收存。

②暂不处理（文件暂不处理的决定要及时通知呈报人）。

● 公司中常用的文件

公司内部日常事务文件，是一种信息决策、执行配合、审批手续、立此存照、公务联系、宣传教育、工作依据、规范指导等一系列重要手段的媒介体裁。

常使用的公文种类有：

计划、通知、总结、报告、简报、章程、办法、规则、准则、守则、备忘录、函等等。

● 公文格式

1) 标题：应当准确简要概括公文的主要内容，一般应标明发文部门和公文种类。

2) 签发人：发到哪一级的公文，应注明签发人。

3) 主送部门：即负责承办的受文单位。

4) 正文：由开头、主题、结尾三部分组成，或由依据、说明、决策三部分组成。要条理层次清楚，文字简练确切，标点符号精确无误，篇幅短小，一目了然。

5) 发文部门落款：俗称“下款”。发文部门应写部门全称或规范化简称，几个部门联合发文，将主办部门排在前面。

6) 发文时间：用公元，小写汉字数码，不能省略“年”、“月”、“日”，也不能省略数字。一个部门单独成文的，按签发人签发的日期；几个部门联合制发

的，按最后一个部门的签发人的签发日期。

为了便于本公司的文件管理，现将各部门的文件统一编制文件头，请各部门按以下的文件头参照本文的打印格式发出文件：

总经办	**总	字[年份]第 号
策划部	**策	字[年份]第 号
销售部	**售	字[年份]第 号
设计部	**设	字[年份]第 号
开发部	**开	字[年份]第 号
人事行政部	**人	字[年份]第 号
财务部	**财	字[年份]第 号
工程部	**工	字[年份]第 号
装修部	**装	字[年份]第 号
总工室	**总工	字[年份]第 号
预决算部	**预	字[年份]第 号
物业管理部	**物	字[年份]第 号

R—报告 P—计划 N—通知 M—会议纪要 O—其它

因企业经营管理中心和工程管理中心隶属总经办，其发文落款需注明相应名称。

例如：总经办发出一份通知，那么其文件的编号为 “**总 N 字[2003]第 001 号”。[]中填写的是年份，“第”和“号”之间填写的是第几号文件。

5) 附件：补充说明主题内容的附件，与正文构成一份完整的文件。

6) 印章：公文一律加盖印章。这是正式成文的标志。印章盖在部门名称和日期上。落款部门应与印章一致，否则失去法定存在权。

● 公文的撰写程序

撰写公文时所要遵守的一定的程序，专指公文的制作流程，基本程序有：

1) 交拟

2) 拟稿

3) 核稿

4) 缮校

5) 签发

6) 用印

7) 封发

● 公文的发文程序

1) 审核 公司各部门发文必须经人事行政部审核后方可签发

2) 签发

3) 用印

4) 分发

5) 立卷

6) 归档

7) 销毁

- 公文的收文程序

- 1) 传递
- 2) 签收
- 3) 登记
- 4) 分发
- 5) 催办
- 6) 查办
- 7) 立卷
- 8) 归档
- 9) 销毁

签收的方法是在原件上由收件人背签，背签后直接放入文件夹存档备查。

五、垂直指挥系统的重要法则

1、不间断

公司的管理要做到指挥不间断，包括休假、下班、夜间。

- 时间不间断。
- 最高决策不间断。
- 指挥渠道不间断。

2、及时

决策就是要不失时机。该决定时不决定是最大的失败。

领导做出决定要有时限，任何指挥上的延误都会造成混乱和损失。

3、前后一致

领导人在进行指挥的时候：

- 要考虑到同类事情的连续性。
- 要考虑到领导者本人的连续性。
- 要考虑到换届负责人之间的连续性，在这一条上，基本原则是人换法不换。

公司不同部门之间的一致性：

凡出现不一致的情况，要有以下三点：

- A. 原则
- B. 内容
- C. 转换时间

4、确保执行

确保能执行，确保已执行。

凡不能执行的命令不要下，这就是可行性的问题。

5、可监督

命令下达后要有有效的监察手段。

第四部份 经营系统

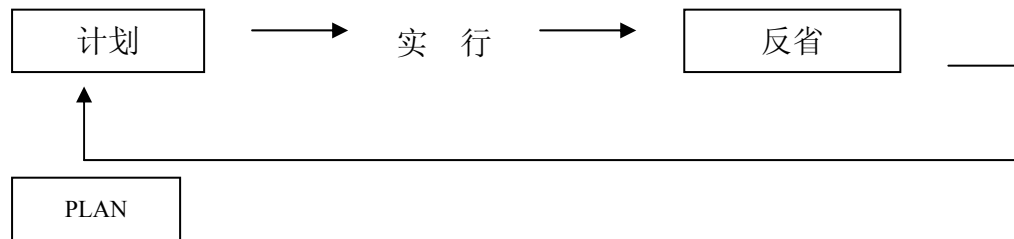
一、“经营计划”释意

1、广义的经营计划

并不限于最高经营阶层所策划、推动及执行的计划，而是公司中大大小小的、各式各样的所有计划。

欲实现公司提高利润，降低成本，提高质量等目标，就必须彻底实践“POS”

的程序（如图所示）



2、狭义的经营计划

则是着重于“经营”两个字本身的意义，因此只限于经营阶层所拟订的较有系统的、关系面广的、关系到公司生存的及侧重公司经营管理层的计划。

二、“经营计划”的五大目的：

- 1、业绩蒸蒸日上的目的
- 2、开发潜力市场的目的
- 3、业绩稳定成本的目的
- 4、公司经营发展的目的
- 5、公司永续经营的目的

三、经营计划的种类划分

1、以时间来区分的经营计划

（1）短期计划指的是年度计划或以一个营业周期为基础而拟订的计划。

(2) 长期计划指 1 年以上，通常为 3 年或 5 年的经营计划，偏重于未来的发展方向及投资原则等，又称为策略规划。

2、经营计划的种类划分及拟定部门

(1) 长期计划

经营计划的种类	拟定部门	监制部门
长期营业计划	总经办	总经办
长期财务计划	财务部	总经办
长期生产计划	工程部	总经办
长期人员计划	人事行政部	总经办
长期开发计划	开发部、策划部	总经办
长期设备计划	工程部、行政部	总经办

(2) 短期计划：（月度/季度/年度计划及总结）

经营计划	拟定时间	拟定部门	监制部门
营业计划	28 日前	总经办	总经办
财务计划	28 日前	财务部、各职能部门	总经办
生产计划	28 日前	工程部	总经办
人员计划	28 日前	人事行政部	总经办
设备计划	28 日前	工程部、人事行政部	总经办

注：1) 月度计划是上个月的 28 日、25 日前报主管部门。

2) 季度计划是每年的 12 月份、3 月份、6 月份、9 月份的 28 日、25 日前
分别呈报每一季度计划。

3) 年度计划是每年 12 月份 28 日、25 日前呈报年度计划。

四、“经营计划”的制定和实施

- 1、首先，要了解公司（部门）存在的价值是什么？要从最原始简单的获利，进而提高到对社会（公司）有所贡献，提高员工的生活水平及提供更好的商品（服务）给消费者等根本思想。
- 2、“自省”，即清楚地了解并分析公司（部门）本身的优缺点。
- 3、“观外情”，了解自己公司（部门）周遭的外部环境有何变化。包含消费者习性的改变、政府法令变迁、劳工及环保等问题是否为公司（部门）本身创造出可能的机会与威胁。
- 4、制订一个清楚的目标及方针。在明确掌握外在环境的机会与威胁及详细明了本身之优缺点后制定一个非常清楚的目标及方针，同时尽可能地数量化。
- 5、明确目标之后寻找可能的执行计划方案。
- 6、彻底执行计划方案。
- 7、检查成果并改进。

第五部份 人才选用和招聘系统

管理者要充分发挥企业内各种资源，首先是人力资源的优势，克服企业内的所有弱点。这是创造一个真正统一体的唯一方法。

——[美] 德鲁克

气质相似的人聚在一块儿，并没有什么好处。能够把秉性各异、富有个性的人们团结在一起工作，是公司力量强大的原因之所在。

- 系统社会化和职业化。
- 组阁制的原则。
- 逐级提名，隔级批准的原则。
- 考核的原则。

一、 人才选用和招聘系统的作用。

- 1、 为公司不断补充人力资源，实现公司内部人力资源的合理配置，为公司扩大经营规模和调整生产结构提供人力保证。
- 2、 使公司员工相对稳定，因为所招聘录用的人才都能胜任工作并对所从事的工作感到满意。
- 3、 节省人员基础培训与能力开发的开支。
- 4、 使管理活动更多地放在现有员工素质提高上，而不是将太多管理时间放在纠正员工错误或解决员工问题上。

二、 用人警诫

1、 大材小用（错误）。

- 压抑是最大的痛苦。
- 高工资，人力成本加大。
- 缺少动力。

2、 拔苗助长（错误）。

- 吃力。
- 恐惧。
- 失去信心。

3、 合适偏高（正确）。

- 努力学习。
- 感到有前途。
- 更负责。

4、 一般公司需要大量初级人才（正确）。

- 非高技术检查人员。
- 熟练工种，半技术工种。

5、 培训和职责压力可以培养出大部分人才（正确）。

- 培训，让人提高。
- 压担子，给人机会。

- 人才不足是公司发展的必然现象。
- 人才闲置是公司滑坡的前兆。

三、 公司所需人才的基本要求（分五级）

1、高管级（帅才）

有决策能力，能作出周密的计划，行政能力强，有组织能力。

2、部门级（将才）

懂一定专业知识，能制定业务计划，对部下实施监督，有较强的组织能力，有指挥能力。

3、主管级

有专业知识，有组织能力和指挥能力，能熟练示范操作，有技术，能带领人去完成具体任务。

4、员工一级

能够运用基本知识，从事技术工作。

5、员工二级

不需要特别的知识，只要熟练程序，在详细的命令下，从事单纯的、辅助性业务工作。

四、 公司所需人才的类型（八种）

1、领袖型

性格特点：厚重、沉稳、威信高、服众、大度、知人善任、能搞好人际平衡、

目标明确、性格坚毅。

2、军师型

性格特点：机敏、主意多，干练、忠诚、知识丰富，理智，有口才。

3、先锋型

性格特点：勇于开拓，永远向新方向前进，有雄心，有想象力。

4、外交型

性格特点：头脑机敏，处世灵活，办事干练，左右逢源，有责任感，关键时能解决大问题。善于交际，形象气质好。

5、管家型

性格特点：忠诚，没有野心，能守住已有的管区，有指挥能力。现实、慎重，忠于职守。

6、文牒型

性格特点：照章办事，能把守各种关口，专业知识技能强，坚持自己的意见。

7、监察型

性格特点：不能指出前途，却能指出陷井，敏感，爱找毛病和缺点，一般不支持新的动议。

8、操作型

性格特点：踏实执行命令，以技术或知识为本，注重本职，遵守纪律。

五、 公司不可接受的人

1、牢骚太盛者

有一段令人同情的经历，看一切是灰色的，嫉妒得到好处和幸福的人。注意：传染性很强。

2、极其敏感者：

心理承受能力极差，过于内向、忧郁。会造成很多麻烦。他们干出的事常会让人目瞪口呆。

3、反社会分子：

破坏心理，仇恨一切，盼望毁灭性事件发生。

4、极端分子：

极左或极右，常以追示真理的面目出现，极端化。危险。

5、离间者：

东张西望，猎奇，好管闲事，对一切感兴趣，常处于兴奋中，唯恐天下不乱。有了他，公司永无宁日。

公司用人政策：1、德为先，品为尚，先做人，后做事。

2、唯才是举，德才兼备。

六、 公司人才的招聘录用：

（一）制定招聘录用计划

人才招聘录用计划，其主要功能是通过定期或不定期地调配人力资源，招聘录用公司所需要的各类人才，实现公司人力资源的合理配置。

1、确定公司编制

确定公司编制的依据是公司组织系统（机构图和岗位图）。

2、确定招聘录用对象

1) 录用人数

根据公司的编制和公司近期及长远需要确定录用数量。

编制内人员的录用，人事行政部有权决定，编制外的人员录用，由用人部门按规定程序报总经理审批增编。

2) 录用对象及来源

录用什么样的人，根据编制一览表，不同岗位对年龄、性别、学历、工作经验、工作能力、个性品质等有不同要求。

人才来源：

- 利用各种职业介绍所招聘。
- 利用各种人才市场劳务市场等招聘。
- 通过各级人才库、人才招聘洽谈会。
- 通过各种关系介绍招聘。
- 利用新闻媒体刊登广告招聘。

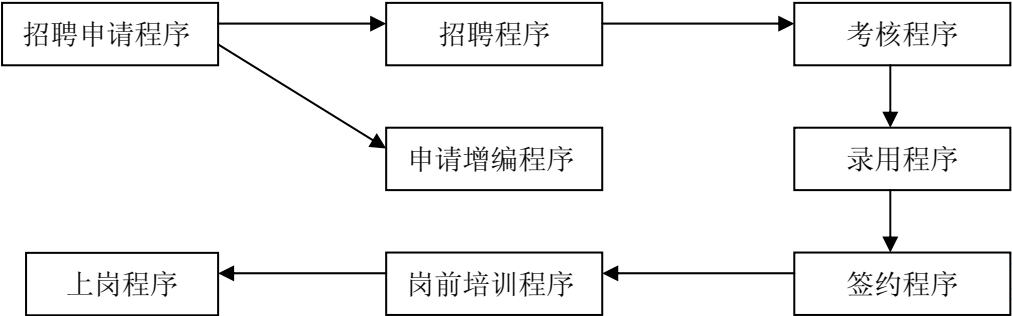
3) 招聘录用经费预算

除参与录用活动的有关人员工资外，还需要作出以下费用的预算：

- 广告费：包括广告制作费、广告代理费、宣传资料费、录用指南制作费等。
- 考核费：包括考试场地费用、试题印刷费等。
- 差旅费
- 其他费用：电话费、通信费、文具费、杂费等。

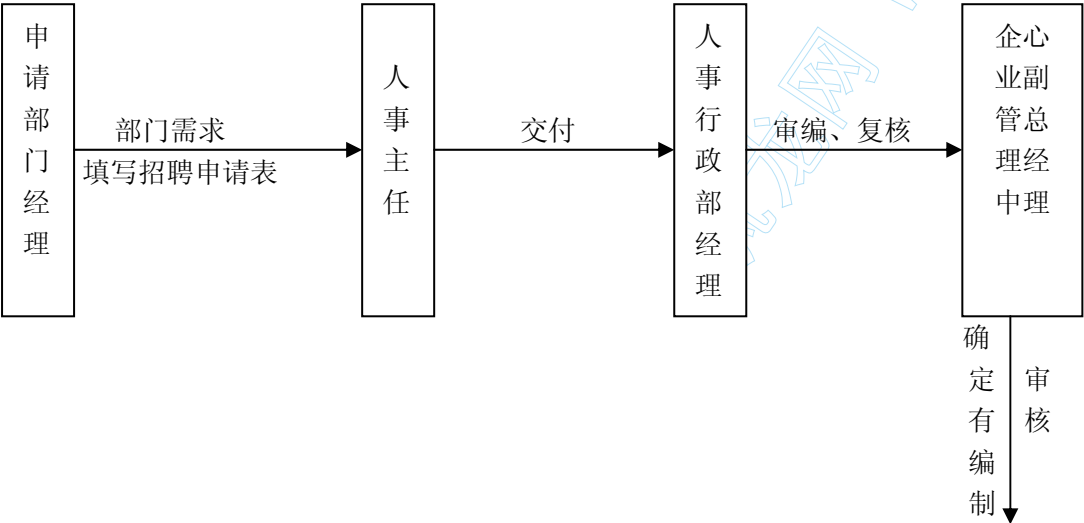
(二) 确定招聘录用程序

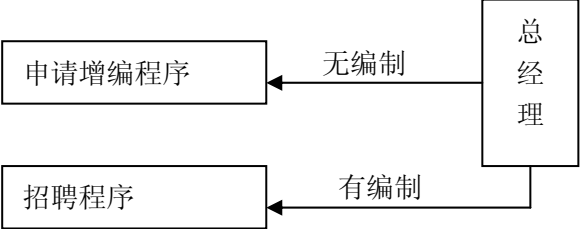
1、公司招聘工作流程



2、招聘申请程序

程序代号：Y-R-ZS-001 程序名称：招聘申请 主管部门：人事行政部





xxx 房地产开发有限公司
人员增补申请表

Y-R-R2 表 01

NO.：

申请部门：

申请日期：

增补理由	☐ 扩大编制 ☐ 空缺补充 ☐ 辞职补充 ☐ 储备人力				
需求职位					
需求人数	☐ 男_____人 ☐ 女_____人				
需求时间	年 月 日到职				
	职位	学历	年龄	专业	工作经验

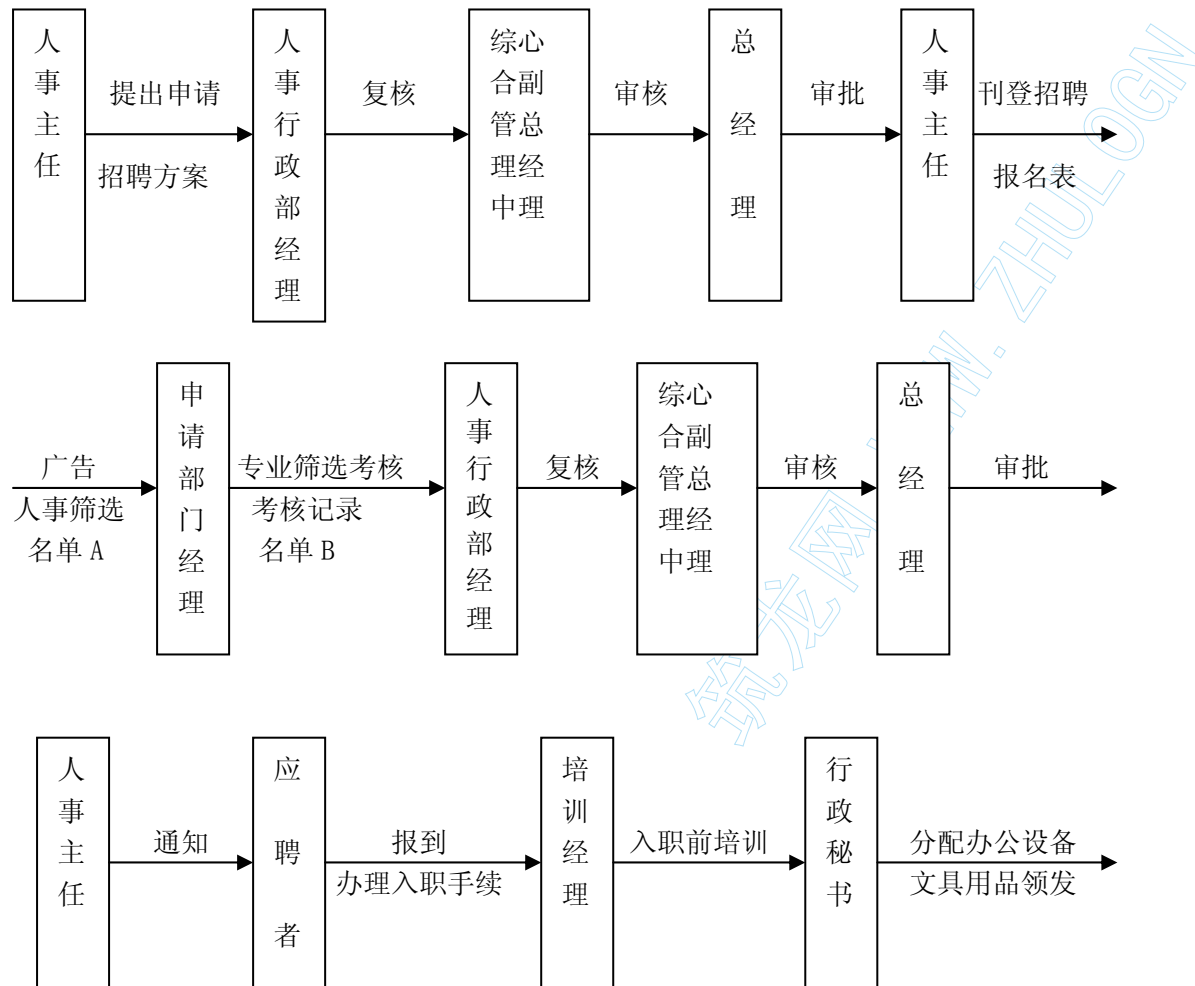
资 格 条 件					
总 经 理		综 合 管 理 中 心 副 经 理		人 事 行 政 部	申 请 部 门

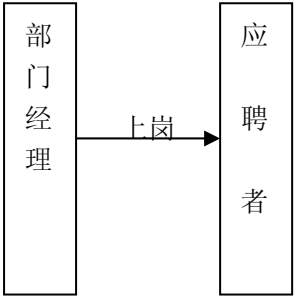
3、招聘程序

招聘代号：Y-R-2P-002

程序名称：招聘

主管部门：人事行政部





说明：1、主管级以上由副总经理、总经理面试。

2、主管级以下由部门经理面试。

xxx 房地产开发有限公司员工应聘申请表

NO: Y-R-YR-001

申请职位				工资要求及福利待遇		照片
联系方式	TEL: MOBIL:					
姓 名		性别		年龄		
出生年月			身份证号码			
籍 贯		民族		户口所在地		

[illegible]

个人评语 (含能力、 工作成绩)			
我保证以上资料真实可靠，如有虚假，接受公司的开除处分和经济处罚！ 应聘人： 日 期：			
面试情况			
面试评分（参照表 Y-R-YP-002）		面试部门及职务	
		人事助理	
		人事行政部经理	
		用人部门经理	
		用人部门副总经理	
		综合管理副总经理	

	总经理
备注：	

附：身份证复印件、毕业证书复印件、职称证书复印件及相关资料复印件，人事行政部验明原件。

新 进 人 员 晤 谈 表

姓 名		应聘 职位		日期	年 月 日
用表提要		请主持晤谈人员，就适当的适当的方格里划（√），如某项尚认为无法判断时，即请从略。			
一、仪容(包括礼貌态度及衣着整洁)的印象 (10)	极 佳 (10)	甚 佳 (9)	佳 (8)	尚 佳 (7)	欠 佳 (6)
二、健康与精神 (10)	健壮充沛 (10)	良好充足 (9)	良 好 (8)	尚称良好 (7)	神衰体弱 (6)
三、口齿清楚程度 (10)	极 清 楚 (10)	甚 清 楚 (9)	清 楚 (8)	尚 清 楚 (7)	有欠清楚 (6)
四、发表能力程度 (10)	极有条理 (10)	甚有条理 (9)	有 条 理 (8)	尚有条理 (7)	缺乏条理 (6)
五、机智灵敏程度 (10)	极为机敏 (10)	甚为机敏 (9)	适 宜 (8)	反应迟钝 (7)	领悟能力差 (6)
六、情绪稳定与自信心程度 (10)	稳定坚强 (10)	容止安祥 (9)	适 当 (8)	稍欠稳定 (7)	易于激动 (6)
七、对本公司一般情况的了解程度 (10)	相当了解 (10)	了 解 (9)	尚称了解 (8)	部份了解 (7)	了解极少(6)
八、对事业知识的了解程度 (一般晤谈从略) (10)	充分了解 (10)	相当了解 (9)	尚称了解 (8)	少有了解 (7)	了解极微(6)

九、所具经历与本公司业务的配合程度(一般晤谈从略) (10)		很配合 (10)	相当配合 (9)	尚称配合 (8)	未尽配合 (7)	未能配合 (6)
十、前来本公司服务的意志 (10)		非常配合 (10)	甚为坚定 (9)	尚称坚定 (8)	有欠坚定 (7)	犹疑不定 (6)
总评分			拟予录用		不拟录用	
补充说明						

主持晤谈人员：

****房地产开发有限公司员工入职申请表

NO： Y-R-YR-001

入职职务					工资及福利待遇				照 片	
姓 名			性别			年龄				
出生年月				身份证号码						
籍贯		民族		户口所在地						
学 历			懂何种外语				程度			
身体状况			身高			体重			视力	
技术职称			兴趣爱好				婚姻状况	☐ 已婚 ☐ 未婚		
家庭地址					邮编		联系电话			
家庭地址					邮编		联系电话			
直系亲属之详细情况										

姓 名	关系	年龄	职业	工作地点	联系电话

教育及训练（由高学历填起）

[illegible]

工作简历（由最近时间填起）

[illegible]

我保证入职以后遵守公司的各项规章制度，努力具有创造性的工作，充分发挥个人优点！

入职申请人：

日 期：

	人事行政部经理复核
	用人部门经理复核
	用人部门副总经理复核
	综合管理副总经理审核
	总经理审批

备注：

筑龙网 WWW.ZHULOGN

七、招聘录用的方法

A. 笔试

- 1、这种方法可以有效地测量应聘者的基本知识，专业知识、管理知识、相关知识以及综合分析能力、文字表达能力等素质。
- 2、笔试的“取样”较多，对知识、技能和能力的考核的可信度较高；可以大规模地进行评价，因此花时少，效率高。
- 3、应聘者的心理压力较小，较易发挥正常水平。
- 4、成绩评定比较客观，且可以保存应聘者的试卷。

B. 面试

- 1、可根据应聘者当场对所提问题的回答，考查出他运用知识分析问题的熟练程度，实践经验、思维的敏捷性，语言表达能力。
- 2、通过对应聘者面试过程中行为特征的观察分析，考查应聘者的外表、气质、风度、情绪等等。
- 3、可以考察应聘者对应聘职位的态度以及应变能力。
- 4、主考人可以通过连续发问弄清应聘者对问题的认识程度，从而提高考察的深度。

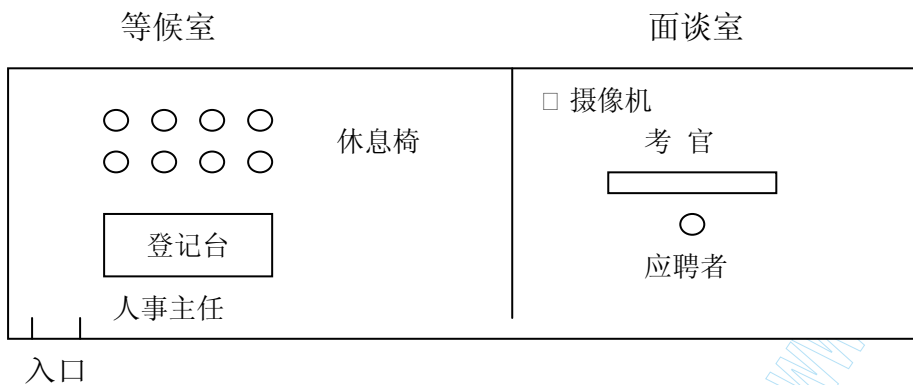
面试的准备：

- 1、确定面试考官。

面试考官由人事行政部经理、用人部门经理、企业经营管理中心副总经理、总经理和相应的专业人员组成。

- 2、选择合适的面试方法。
- 3、设计评价量表和面试问话提纲。
- 4、布置面试气氛，设计面试环境。

面谈场分两间



面试的种类

- 1、面试可与心理测试同时进行。
- 2、面试可在初步筛选选取以后进行，也可以在笔试通过后进行。
- 3、面试可分多轮进行，即初试、复试。

初试：用来剔除不合格的应聘者。

复试：用来确定最后的录用者。

面试的内容：

- 1、仪表风度：应聘者的体格状态、穿着举止、精神风貌。
- 2、求职的动机与工作期望：判断本公司提供的职位和工作条件是否能满足其要求。
- 3、专业知识与特长：从专业的角度了解其特长及知识的深度与广度。
- 4、工作经验：了解应聘者以往的经历及其责任感，思维能力、工作能力等。
- 5、工作态度：了解应聘者过去工作业绩，以及对所谋职业的态度。
- 6、事业心、进取心：事业的进取精神，开拓精神。
- 7、语言表达能力：口头表达的准确性。
- 8、综合分析能力：分析问题的条理性，深度。
- 9、反应能力：思维的敏捷性。
- 10、自控能力：理智与耐心。
- 11、人际关系：社交中的角色，为人好恶。
- 12、精力和活力：精、气、神的表现。
- 13、兴趣与爱好：知识面与嗜好。

面试考官应具备的能力和水平：

- 1、掌握相关的人员测评要求。
- 2、了解公司状况及岗位空缺。
- 3、能公正客观地评价应聘者。
- 4、熟练运用各种面试技巧。
- 5、丰富的工作经验、应变能力。

6、具备相关的专业知识。

八、 干部任命制，逐步提名，隔级批准。

每一级干部负责其直接下属的提名，提名要经人事行政部进行考核和背景调查，将结果和提名一起报上一级批准。批准后由人事行政部任命。

主管级以上人员由总经理批准。

- 1、提名权在各部门经理，这样防止上级安插，无法工作。
- 2、审查权在人事行政部，进行客观、专业调查和考核，对公司、对个人都负责。
- 3、批准权在隔级的上级，这样就可制约提名人的偏见和徇私行为。
- 4、如上级不批准，会令该部门经理重新提名

第六部份 培训系统

管理人员具有五种职责：（1）对下级下达指示、命令。（2）向上级汇报。（3）制定目标。（4）联系中枢。（5）培训下级

——[日] 本山多喜二

上级领导的职责就是要把下级的行为纳入一个轨道，以便有利于实现组织目标。

—— 亨利·艾伯斯

一、 培训在公司活动的地位

- 合格的管理者即是合格的培训者。

第一、培训是公司活动的重要组成部分主要包括：

培训公司方针、精神；

培训公司行为规范；

培训岗位专业知识；

技术培训；

管理培训。

第二、员工进入公司以后，先要接受公司培训和岗前培训。

第三、员工上岗后要进行岗位专业技术培训和技术合笼培训。

第四、执行新任务之前要进行所需要的知识和技术培训。

第五、公司为了未来的任务和目标进行专题培训。

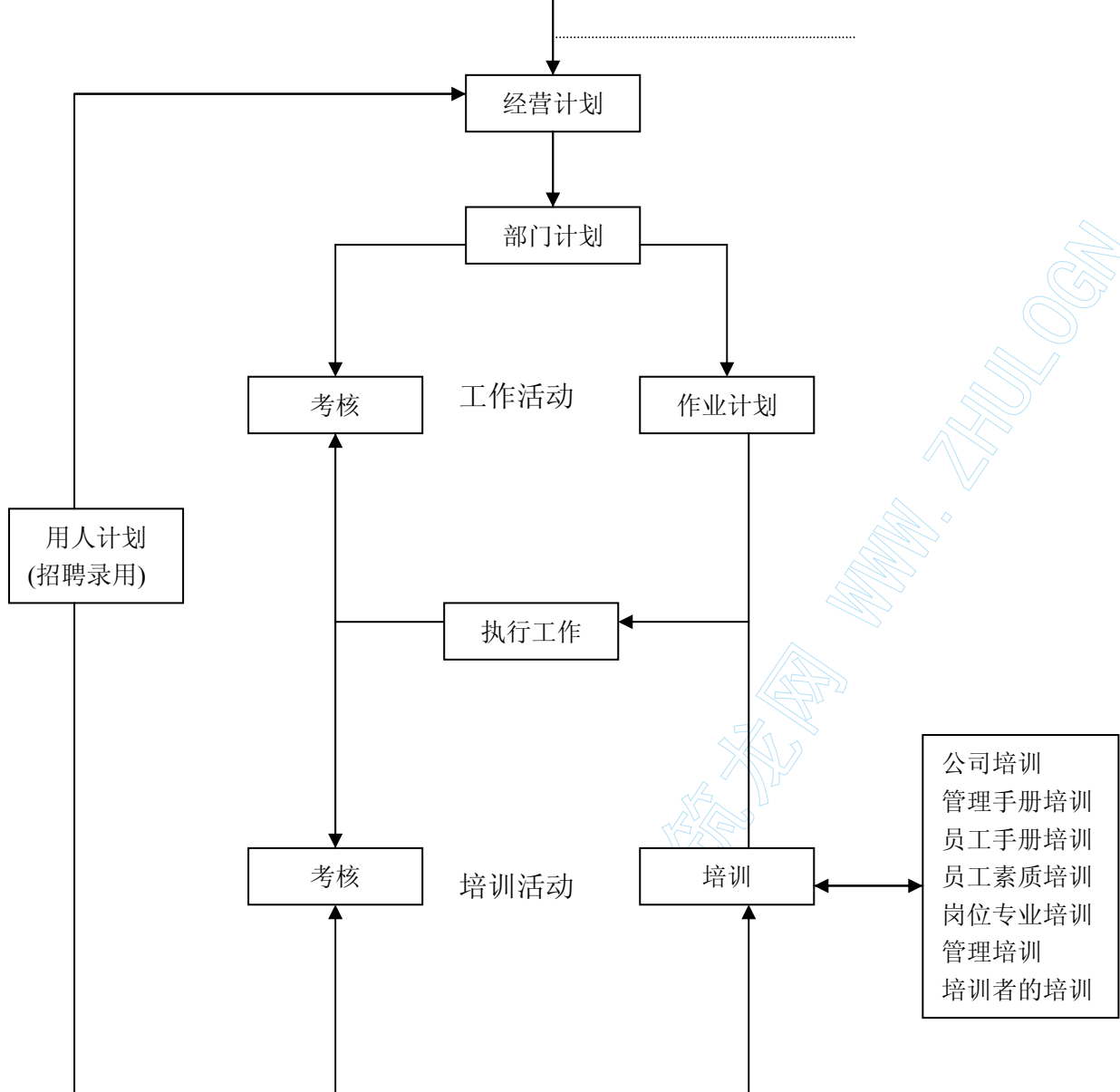
第六、公司定期进行员工素质提高培训。

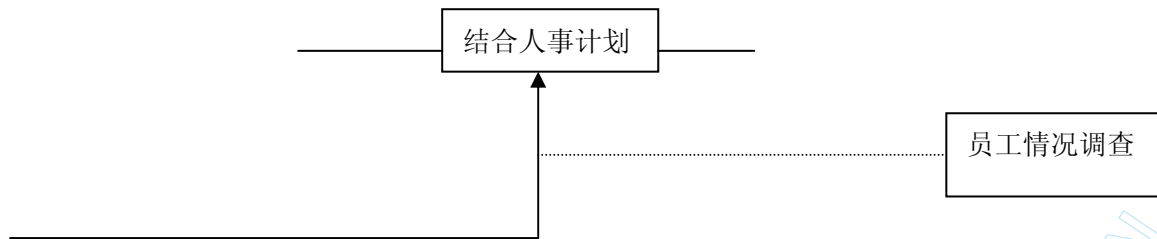
第七、进行管理模式培训。

培训在公司活动中的地位示意图

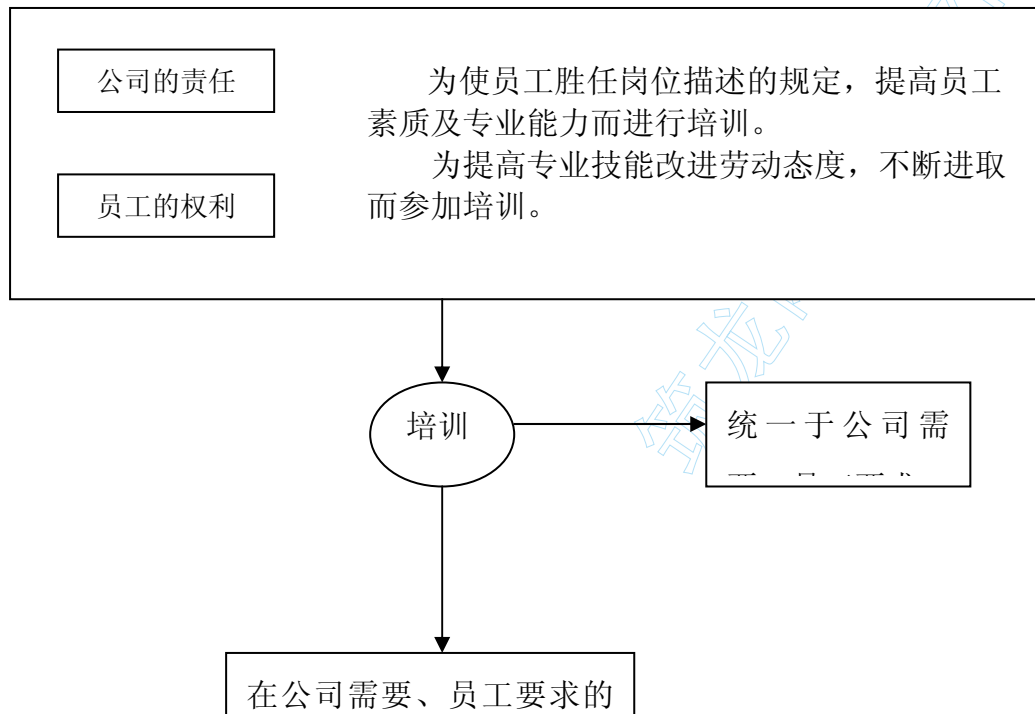
公司使命

公司精神
公司组织系统





二、 培训的目标



公司培训目标示意图

公司的每一个管理者和技术人员都是合格的培训者。

第一、对员工进行方针、政策以及各项规章制度的培训，使员工掌握公司的共同语言和行为规范。

第二、通过技术和技能培训，让员工尽早地掌握工作要领，工作程序与方法，尽快达到上岗条件。

第三、通过培训使现有员工技能得以提高和充实，使现有员工具备多方面的才干。

第四、通过培训减少工作失误，减少工伤事故，提高工作质量和工作效率，提高公司效率。

第五、通过培训建立良好的工作环境和工作气氛，提高员工的工作满意感和成就感。

第六、通过培训提高员工的创新能力，提高员工应用新技术、新知识、新工艺和新设备的能力。

第七、通过培训树立适合本公司需要的职业经理

第八、通过培训使下属准确地理解上级意图和所布置的复杂任务。

第九、通过培训使员工理解并掌握公司新发布的命令、指示和制度。

公司培训可以概括为这样一个三位一体的目标：通过公司和员工履行培训的责任和权力，使公司工作实有成效，使公司维持自下而上地发展。

尽可能把命令和布置工作变成对部下的培训，不是劳动而是上课。

- 把上司的面孔变成教师的笑容，换来的是下级的尊敬和感激。
 - 教师如果还能变成教练，下级就会邀你一起去领奖杯。
-

三、有效培训的特点

1、培训大纲和培训教案

2、培训前准备

- (1) 教室的准备（干净、明亮、整齐）
- (2) 座位安排（便于学员与讲师交流）
- (3) 教具的准备（视听教具处于良好状态）
- (4) 教材的准备（事先印好，装订好）
- (5) 问题准备（学生可能提的问题，讲师的设问）
- (6) 心态准备（提前使自己冷静下来，准备好开场白）

3、建立自信心

- (1) 仪表要整洁。
- (2) 声音要宏亮，语言要清晰。
- (3) 对学员负责，对培训负责。
- (4) 不要显得慌张，要驾驭整个培训的过程。
- (5) 节奏不要快。
- (6) 把自己的专业水平、素质作为课堂的控制手段。

4、鼓励学员参与

- (1) 学员的参与是学习的关键。
- (2) 给学员时间演练或操作，引起学习的兴趣。
- (3) 鼓励学员提问，并对答案给以适当的肯定。
- (4) 创造一种自由提问或回答问题的气氛。

5、控制

- (1) 讲师要控制课堂秩序。
- (2) 不要让一、二个人垄断课堂。
- (3) 提问题的时间量不要影响整个课程的进展。
- (4) 保证完成课堂教学任务、计划。

6、给予反馈

- (1) 给学员的反馈要以鼓励为主。
- (2) 尤其技巧培训课中，要让学员了解到他（她）完成的程度。
- (3) 指出如何能完善操作的关键。

7、总结

- (1) 将课堂所讲的内容，综合归纳成重点，便于学员记忆。
- (2) 指出对学员在今后工作中如何有效地使用知识、技巧的期望。

四、培训的种类

(一) 培训内容分类及责任部门:

- | | |
|----------|------------------|
| 1、公司培训 | 人事行政部 |
| 2、管理手册培训 | 人事行政部 |
| 3、员工手册培训 | 人事行政部 |
| 4、岗位专业培训 | 所在部门 |
| 5、素质提高培训 | 人事行政部, 所在部门 |
| 6、管理培训 | 总经理, 副总经理, 人事行政部 |
| 7、培训者培训 | 人事行政部, 各部门 |

(二) 以培训形式分类:

● 现场培训

1、含义:

在工作岗位, 通过操作, 技术演练, 对员工进行培训, 是由岗位管理者负责进行的培训。

2、基本原则:

- (1) 培训是上司的一种义务和责任, 与做好工作、完成任务的义务和责任相联系; 不是上司的权力和恩赐。应把培训作为完成任务的途径。
- (2) 培训是以提高员工素质为目的, 必须以明确岗位职责为基础, 按照岗位的业务要求, 进行培训。
- (3) 培训是要创造一种做好工作的气氛和条件, 使工作现场充满活力, 需要把培训作为一种机会和手段, 沟通上下级的联系, 达到相互理解和支持。

(4) 培训是以关心人为前提的，必须通过培训去掌握部下的情况，肯定成绩、指出不足，使他能愉快的工作。

(5) 培训首先启发员工的学习和钻研热情，激励员工的工作干劲。

3、主要目的：提高员工的工作能力

例如：(1) 保证公司生存与发展；

(2) 维护公司利益；

(3) 改善工作态度；

(4) 遵守规章制度；

(5) 贯彻公司方针政策；

(6) 改进和改善工作；

(7) 创新；

(8) 了解各部门关系；

(9) 实现目标；

(10) 沟通；

(11) 提高技能和知识；

(12) 卫生保健；

(13) 共同作业；

(14) 培养良好的人际关系关系和团队精神；

(15) 统一观念；

(16) 减少失误；

(17) 提高工作成绩;

(18) 防止事故;

(19) 提高质量;

(20) 提高生产率。

● 脱产培训

1、含义：离开工作和工作现场，由公司内外的专家和教师对公司内各类人员进行集中培训。

2、基本原则：

(1) 脱产是在公司的人事行政部（培训中心）或社会上的各大院校进行的，是公司经营战略系统的一个有机且有形的系统。

(2) 参加培训人员脱离工作岗位可能产生某些不利现实生产经营的影响，需要本着经济与效率的原则，对培训的组织过程实施管理。

3、分类及特点：

(1) 分阶层：

分阶层脱产培训的特点是：

A. 强调培训对象的职务地位、等级和阶层。

B. 强调培训的综合性。

C. 强调标准化、规范化培训。

D. 具有定期轮训的特性。

(2) 分专业：

分专业脱产培训的特点是：

A. 强调培训的专业性。

- B. 强调培训内容的单一性。
- C. 强调专业知识和技能的层次。
- D. 强调培训的适应性和未来性。
- E. 强调培训的灵活性和随机性。

● 自我开发

自我开发是员工本人的精力、时间和费用，不占用工作时间，不脱产，利用依靠公司外的培训设施和条件，提高自己的工作能力。诸如函授大学、电大以及社会上的各种培训班。

自我开发作为公司培训的一个组成部分，在于它补充了公司资金人力和物力的不足，在于它调动员工的寻求知识、提高能力的主动性和积极性。

自我开发纳入公司培训体系的必要前提是，公司在制度上承认员工在社会上取得的的各种“资格证书”和“毕业证书”并提供相应的帮助或资助。

五、培训体系的运行

要实施培训，就需要一系列“管理”，培训体系运行过程，就是一个“管理过程”。

第一，培训的管理过程，即“计划—实施—评价—处理”循环过程。

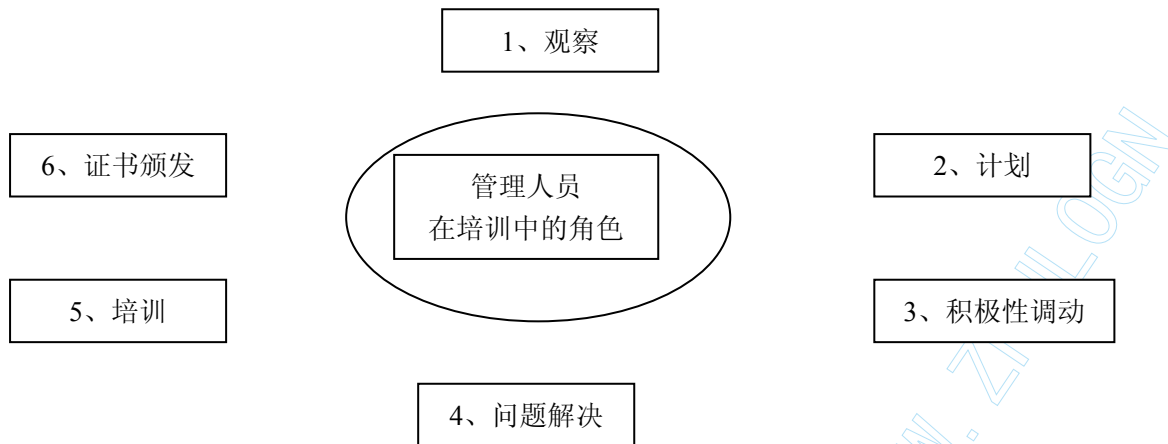
第二，由“总经理”确定经营方针，教育方针以及培训工作的重点内容和重点项目，以从根本上推动公司培训工作的展开。

第三，由“人事行政部”主抓公司培训工作。

第四，由各部门制订专业培训计划和课程。

六、培训课的内容

（一）如何领导培训：



（二）制订培训计划

- 1、确定培训大纲。
- 2、针对培训大纲，确定培训教材。
- 3、制订课时计划安排，精心设计培训教案。
- 4、安排时间和地点
 - 通知学员
- 5、准备教案教具
 - 修改补充教案
 - 准备教材

——准备教具等设备

——准备教室

6、表格

年培训计划

部门：

NO：Y-R-P-001

月份	内容	参加人	目的

月培训计划

NO：Y-R-P-002

序号	培训内容	对象	教材	教师	时间	地点

部门：

讲师：

人事行政部：

培训记录表

NO: Y-R-P-001

部门:				时间:				地点:			
讲师:											
内容:											
参加人		签到		参加人		签到					

(三) 如何做培训展示（个人展示）

- 仪表整洁
- 自信心
- 目光交流
- 微笑
- 音量
- 节奏感
- 与听众的融洽气氛
- 时间
- 内容的组织
- 整体形象

(四) 如何进行知识培训

1、介绍

- 题目
- 参照有关标准
- 了解学员对此题目的程度
- 此课与学员切身利益的联系
- 事先通告要考试
- 介绍讲解专业名词

2、内容讲解：

- 要点不要超过五个
- 逻辑性
- 按步骤讲
- 使用视听教具

3、内容理解

- 学员提问
- 教师提问
- 解决重点问题

4、总结

- 重点要点

- 补充某些新内容
- 发教材或参考资料

5、考试

- 只考所讲的要点
- 考的面要广
- 口试或笔试

6、通知下堂课的内容

- 留作业
- 为下节课做准备

（五）如何进行技能培训

1、介绍

- 题目
- 题目与个人利益的联系
- 讲解有关专业名词
- 讲解有关技能涉及的安全事项

2、训导师展示

- 按逻辑步骤展示
- 边展示边讲解关键步骤展示要慢

3、学员演练

- 让学员单独演练
- 不要干涉学员演练
- 让学员边演练边讲解

4、评估

- 学员自己先评估
- 伙伴依次评估
- 讲师评估
- 评估以积极性肯定意见开始
- 建议性意见要有限

5、总结

- 重复要点
- 补充新内容
- 告诉学员下一课的内容

（六）培训体系的建立

1、常用的培训方法

（1）研讨式

可以针对一个总是让学员开动脑筋广泛联想，互相启发。最大限度地将问题涉及的方方面面列出来，然后总结其要点。

（2）案例分析式

将一个实际例子或想象的情节交给小组讨论，得到分析、归纳，交给大组进行综合，总结要点供大家掌握。

(3) 实际演练式

让学员反复重复一个任务完成的步骤直到熟练为止。

(4) 现场参观式

学员到讲师不能提供的场景观看环境、操作、任务完成，让学员有一种曝光式的感觉。

(5) 讲座式

讲师准备好知识性、信息性展示传授给学员某些“观念、“观点”等。

(6) 在岗培训

针对个人进行技艺培训。

(7) 角色扮演

让学员按照即定情景，分别扮演不同角色，谈出自己的感受，对照标准和程序加深对员工感受的理解。

(8) 小组讨论

(9) 旁听讨论式

(10) 方案选择

2、培训体系的流程

标准与程序
任务：
标准：

新员工上岗培训

记录档案

任务：

- 1、
- 2、
- 3、

培训大纲

工种：

工作任务：

- 1、
- 2、
- 3、

培训教案

任务：

目的：

标准：

（七）如何进行评估（原则）

- 1、要求展示者先评估自己。
- 2、要求伙伴依次评估展示者的演练。
- 3、讲师最后评估。
- 4、评估内容要明确具体。
- 5、评估以积极性肯定意见开始。
- 6、针对展示者的未来提建议。

- 7、建议要有限，每次不超过两个建议。
- 8、对事不对人。

评估条

题目： 我所喜欢的方面	讲师： 建议方面：
1、	1、
2、	2、
3、	
4、	

第七部份 人事考核系统

一、 绩效考评目的：

为了公正、客观、科学的评价公司员工的工作能力、工作态度、工作业绩，完善激励机制，公司对员工进行季度、年度绩效考评。

二、 绩效考评对象：

xxx 房地产开发有限公司全体员工

三、 绩效考评小组成员：

组 长：总经理

副组长：综合管理中心副总经理、工程管理中心副总经理

组 员：人事行政部经理、策划部经理、租售部经理、策划中心副经理、

财务部经理、预算部经理、工程部经理、总工程师、物业管理部经理、培训经理
工作人员：人事主任、行政秘书

四、 考评时间：

- 1、季度考评：每一季度最后一个月的 25~30 日
- 2、年度述职：每年 12 月 25 日~30 日

五、 考评方法：

- 1、主管级以上人员实行主管上司双级面谈考评方法。
- 2、员工一级、二级根据各部门实行排队法，大部门评出最后三名员工，小部门评出最后一名员工，如连续三次被评为该部门后三名（一名）员工给予劝退。

六、 绩效考核要素及分值：

（一）共分德、能、勤、绩四大方面讲行考评，总分 150 分。

绩效考评分值与浮动工资（员工根据考评所得分值按比例领取浮动工资）：

评定等级	评定等级注释	得分	浮动工资%比	备注
优秀	表现非常优秀	135~150 分	120%	
优良	表现优秀，达到要求	120~134 分	110%	
良好	表现较好，基本达到要求	105~119 分	100%	
合格	符合工作要求	90~104 分	90%	
不合格	未能符合工作要求	89 分以下	60%	

浮动工资%比是指上季度考评得分后，下季度浮动工资部分按此%比为基准发放。如第一季度（1 日~3 日）考评得分 95 分，即第二季度（4 月~6 月）浮动工资部分按 90%发放，该员工浮动工资 1000 元，即 900 元为评定每月浮动工资基准。

（二）分值

- 1、品德：30 分

- (1) 维护公司利益：6 分 (2) 事业心：5 分 (3) 诚实：5 分
(4) 谦和：4 分 (5) 个人修养：4 分 (6) 奉献精神：6 分

2、工作能力：45 分

- (1) 计划性：6 分 (2) 责任感：5 分 (3) 组织能力：5 分
(4) 处理问题：5 分 (5) 知识面：4 分 (6) 公关能力：4 分
(7) 协调沟通能力：4 分 (8) 判断能力：4 分 (9) 理解能力：4 分
(10) 表达能力：4 分

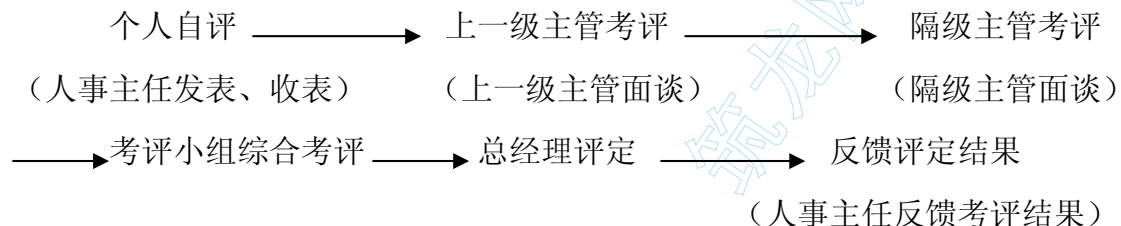
3、工作表现：30 分

- (1) 团队合作：6 分 (2) 原则性：4 分 (3) 积极性：4 分
(4) 服从性：4 分 (5) 规章制度：12 分

4、工作绩效：45 分

- (1) 工作目标完成量：25 分 (2) 工作效率与质量：20 分

七、 绩效考评工作流程：



八、 考评步骤：

- 1、自评：考评对象根据《管理人员绩效考核自评表》要素填写，打分。

- 2、上一级主管考评。
- 3、隔级主管考评。
- 4、总经理评定。
- 5、反馈评定结果。

九、 考评时间及实施步骤：

部门	隔级上级	直接上司	考评对象	时 间	人事行政部记录	备注
				每季末、每年十二月份		
总经办		总经理	营销策划副总经理	考核时间 安排于 25~30日，具体时间详见考核方案	人事行政部经理	
			工程管理副总经理		人事行政部经理	
			综合管理副总经理		人事行政部经理	
			总经理秘书		人事行政部经理	
			财务部经理		人事行政部经理	
营销策划中心	总经理	副总经理	策划部经理		人事行政部经理	
			销售部经理		人事行政部经理	
	副总经理	部门经理	策划助理		人事助理	
			售后服务主任		人事助理	
	部门经理	部门主管	文案		人事助理	
			服务员		人事助理	
工程管理中	总经理	副总经理	设计部经理		人事行政部经理	
			工程部经理		人事行政部经理	
			总工程师		人事行政部经理	
			装修部经理		人事行政部经理	
			预决算部经理		人事行政部经理	

心	副 总 经 理	部 门 经 理	项目拓展部经理	人事行政部经理	
			设计师	人事助理	
			施工主管	人事助理	
			质检工程师	人事助理	
			安检工程师	人事助理	
			预决算员	人事助理	
			拓展助理	人事助理	
综 合 管 理 中心	总 经 理	副 总 经 理	人事行政经理	人事助理	
			物业管理部经理	人事行政部经理	
			培训经理	人事助理	
	副 总 经 理	部 门 经 理	人事助理	人事行政部经理	
			行政秘书	人事助理	
			车队长	人事助理	
其他	总 经 理	财 务 经 理	会计	人事助理	
			出纳	人事助理	

十、 综合评定：

于下月 2 日综合评定，3 日反馈考评结果，4 日通知财务部。

十一、 注意事项

- 1、 考评小组成员必须公正、客观的评价每位员工，不可以带有个人偏见和私心。
- 2、 请考评小组成员，工作人员注意保密制度，考评结果未经总经理评定，决不允许泄露。
- 3、 工作人员做好记录并准备相应表格。

附：1、管理人员绩效考核评估表。
2、技术人员绩效考核评估表。

xxx 房地产开发有限公司 绩效考核评估表

(行政类)

姓 名: _____

工 号: _____

部 门: _____

职 位: _____

入 职 日 期: _____

任本职位时间：_____

评定等级	评定等级注释	得分
优秀	表现非常优秀	135—150 分
优良	表现优秀，达到要求	120—134 分
良好	表现较好，基本达到要求	105—119 分
合格	符合工作要求	90—104 分
不合格	未能符合工作要求	89 分以下

量才是求才的工具，得才的手段，知才的尺码，
育才的依据，用才的条件，励才的基础。

管理人员面谈记录表

请简述该雇员的长处，在哪些方面表现特别优越？
该雇员在工作上仍存在哪方面的不足及有哪方面要日后改善？
为弥补以上不足有何行动计划或培训？
经过与该雇员讨论其工作表现评论后，简述双方所订下年度、季度考绩内的工作计划和目标。

本人已将评核结果与受考核人面谈，其反应为：
☐积极配合 ☐接受 ☐无反应 ☐反对

受考核人：_____ 面谈人：_____ 日期：_____

上一级主管评定意见：
部门：_____ 职务：_____ 签名：_____ 年 月 日

部门：_____ 职务：_____ 签名：_____ 年 月 日

部门：_____ 职务：_____ 签名：_____ 年 月 日

部门：_____ 职务：_____ 签名：_____ 年 月 日

人事行政部考核意见：

签名：_____ 年 月 日

副总经理考绩评定意见：

签名：_____ 年 月 日

总经理审批意见：

签名：_____ 年 月 日

管理人员绩效考核评估表

姓 名			性 别		工 号			
部 门			职 位		直属上司			
入职时间			考核时间					
项目	要素	说 明				分值	自评得分	综合考评得分

45 分	工作能力	计划性	*能按上级指示制定和提出切实可行的计划 *计划有顺序、有条理 *能主动有计划地完成本职工作	6		
		责任感	*忠于职责，认真负责搞好每一项管理工作 *办事不推诿，能主动承担责任	5		
		组织能力	*能采取有效的方法组织，激励下属完成工作任务 *能与部门员工保持良好关系，使部门具有较强凝聚力	5		
		处理问题	*处理问题考虑全面，方式灵活多变 *处理问题果断恰当	5		
		知识面	*具备所担当职务的一般知识及全面的知识 *具备执行职务工作所必须的专业知识	4		
		公关能力	*能与外单位或有关部门建立起友好的合作关系 *有广泛的社会关系和较强的社交能力	4		
		协调沟通能力	*善于处理人际矛盾与冲突，与上下级保持和谐关系 *能与其他部门通力合作，及时提供帮助和支持	4		
		判断能力	*能根据工作目标，提出多种解决方案 *及时而有效地作出决定 *所做决定的准确度高	4		
		理解能力	*能认识本身职责范围，能准确把握上级批示及意图 *正确地掌握问题的所在，事物的相互联系，做出相应的结论或对策	4		
		表达能力	*具有一般报告、方案及公文的写作能力 *能就有关的观点、意见及思想对上下级进行清楚地解释说明	4		
工作表现		团队合作	*具有整体意识，考虑问题不限于本部门局部利益 *能协调本部门促进企业共同发展进步 *将本部门员工团结一致完成组织目标，并共同进步	6		
		原则性	*处事公正客观，敢于批评指正不良现象 *严格按有关制度程序办事 *能对下属工作及时监督和检查	4		

30 分	积极 性	*非常主动完成工作任务 *能主动开展新的工作领域	4		
	服从 性	*能服从上级领导的指示和安排	4		
	规章 制度	*带头履行公司各项规章制度 *能监督下属执行各项规章制度	4		

项目	要素	说 明	分 值	自评 得分	综合 考评分
工作 表现	支持企 业文化	*积极参加企业文化活动 *支持公司举办各项文娱活动和公司企业文化的建设	4		
	处事公 平公正	*公平对待下属 *公正客观处理各项事务和问题	4		
30 分	维护公 司利益	*能维护公司形象及声誉 *能督促他人自觉维护公司形象及利益	6		
	奉献 精神	*能以公为重，不计较个人得失 *兢兢业业，先人后己	6		
	诚 实	*处事待人真诚，从不阳奉阴为，玩弄虚假 *说话真实守信，实事求是	5		
	事业 心	*具有强烈的工作成就欲望 认真负责地对待所从事的工作	5		
	个人 修养	*具有良好职业精神和道德 *言谈举止大方得体，尊上、敬平、爱下	4		
	廉洁	*从不假公济私和牟取不正当利益	4		

工作绩效 45分	工作目标完成量 25分			
	工作效率与质量 20分			
重要事例说明	请列举对考核者某项得分的重要事项的说明			
总分				

管理人员绩效考核评估评分对照一览表

项目	要素	分值	分项	优秀	优良	良好	合格	不合格
45 分	计划性	6	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			3	2	1.8	1.6	1.4	1.2
	责任感	5	1	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
			2	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
	组织 能力	5	1	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
			2	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
	处理 问题	5	1	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
			2	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
	知识面	4	1	2	1.8	1.6	1.9	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
	公关 能力	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
	协调沟 通能力	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
	判断 能力	4	1	1.3	1.1	0.9	0.7	0.5
			2	1.3	1.1	0.9	0.7	0.5
			3	1.3	1.1	0.9	0.7	0.5
	理解 能力	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
	表达 能力	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
工作表	团队合作	6	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			3	2	1.8	1.6	1.4	1.2

现 30 分	原 则 性	4	1	1.3	1.1	0.9	0.7	0.5
			2	1.3	1.1	0.9	0.7	0.5
			3	1.3	1.1	0.9	0.7	0.5
	积极性	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
	服从性	4	1	4	3.8	3.6	3.4	3.2
	规章 制度	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2

管理人员绩效考核评估评分对照一览表

项目	要素	分值	分项	优秀	优良	良好	合格	不合格
表现 考核 8 分	支持企 业文化	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
	处事公 平公正	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
品德 30 分	维护 公司 利益	6	1	3	2.8	2.6	2.4	2.2
			2	3	2.8	2.6	2.4	2.2
	奉献	6	1	3	2.8	2.6	2.4	2.2

	精神		2	3	2.8	2.6	2.4	2.2
	诚实	5	1	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
			2	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
	事业心	5	1	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
			2	2.5	2.3	2.1	1.9	1.7
	个人修养	4	1	2	1.8	1.6	1.4	1.2
			2	2	1.8	1.6	1.4	1.2
	廉洁	4	1	4	3.8	3.6	3.4	3.2
工作 绩效 45 分	工作 目标 完成 量 25 分	25	1	25	22	19	16	13
	工作 效率 与质 量 20 分	20	1	20	17	14	11	8
总分	150 分	25 项	50 项	149. 8	134. 2	118. 6	103. 5	87. 4

xxx 房地产开发有限公司
绩效考核评估表

(技术类)

姓 名: _____

工 号: _____

部 门: _____

职 位: _____

入 职 日 期: _____

任本职位时间: _____

评定等级	评定等级注释	得分
优秀	表现非常优秀	135—150 分
优良	表现优秀，达到要求	120—134 分

良好	表现较好，基本达到要求	105—119 分
合格	符合工作要求	90—104 分
不合格	未能符合工作要求	89 分以下

量才是求才的工具，得才的手段，知才的尺码，
育才的依据，用才的条件，励才的基础。

技术人员面谈记录表

请简述该雇员的长处，在哪些方面表现特别优越？

该雇员在工作上仍存在哪方面的不足及有哪方面要日后改善？

为弥补以上不足有何行动计划或培训？

经过与该雇员讨论其工作表现评论后，简述双方所订下月、季、年度考绩内的工作计划和目标。

本人已将评核结果与受考核人面谈，其反应为：
☐积极配合 ☐接受 ☐无反应 ☐反对

受考核人：_____ 面谈人：_____ 日期：_____

上一级主管评定意见：			
部门：_____	职务：_____	签名：_____	年 月 日
部门：_____	职务：_____	签名：_____	年 月 日
部门：_____	职务：_____	签名：_____	年 月 日
部门：_____	职务：_____	签名：_____	年 月 日
人事行政部考核意见：			
		签名：_____	年 月 日

副总经理考绩评定意见:

签名: _____ 年 月 日

总经理审批意见:

签名: _____ 年 月 日

技术人员绩效考核评估表

姓 名			性 别		工 号			
部 门			职 位		直属上司			
入职时间			考核时间					
项目	要素	说 明				分 值	自评得分	综合考评得分
工作能力	工作技能	*准确而全面地掌握所有工作需要的知识和技能 *能掌握比较专业的工作知识和技能 *对大部分工作熟悉，唯独欠缺比较专业的知识 *只懂基本工作及略懂其余的工作范围				5		
	处理问题	*能完善地处理和解决工作中的问题 *能较好地处理和解决工作中的问题 *能处理和解决工作中的问题，但时有不当 *遇到问题常不知所措，处理不当				4		

25 分	计划能力	*能科学合理地制定工作计划，工作进展有条不紊 *工作计划制定较合理，工作进度基本有条不紊 *工作计划制定不太合理，工作进度偶有零乱 *没有制定工作计划，工作进展较零乱	4		
	判断能力	*能利用既有知识、经验迅速而准确地判断事务 *能利用既有知识、经验较准确地判断事务 *基本上能利用既有知识、经验来判断事务，但偶有失误 *正确判断事务的能力较差，常有判断失误	3		
	理解能力	*能准确理解和领会上级领导的指示和意图 *能较准确理解和领会上级领导的指示和意图 *能基本理解和领会上级领导的指示和意图 *常不能理解和领会上级领导的指示和意图	3		
	创造能力	*对其职责或职责以外的问题均有独特的解决方法 *会注意去寻找完成任务更好的方法 *偶尔就已有的方法或程序提出新的适用方法 *绝少提出新概念或建议	3		
	沟通技艺	*善于主动与顾客沟通交流，能及时了解顾客所需及要求 *能主动与顾客沟通交流，了解顾客所需及要求 *与顾客沟通交流尚有欠缺，有待加强 *绝少与顾客进行沟通交流	3		

项目	要素	说 明	分 值	自评 得分	综合 考评 得分
工 作 表 现 25 分	规 章 制 度	*执行规章制度一丝不苟 *能按要求遵守公司有关规章制度，没有违反 *一般能遵守公司有关规章制度 *偶尔有违反公司有关规章制度	4		
	责 任 感	*对本职工作能认真负责地完成，责任感非常强 *对本职工作能较认真完成，责任感较强 *能完成本职工作，但偶尔有失 *经常对本职工作不负责任，责任感较差	4		
	培 训 考 核	*工作技能有很大提高 *工作技能有较大提高 *工作技能有提高 *工作技能无提高	4		
	积 极 主 动	*非常积极主动接受并完成工作任务 *比较积极主动接受并完成工作任务 *接受并完成工作任务积极性一般 *接受并完成工作任务积极性主动性差	3		
	服 从 性	*能绝对服从上级领导的指示和安排 *能服从上级领导的指示和安排 *通常能服从上级领导的指示和安排 *对上级领导的指示和安排服从性较差	3		

	团队合作	*与同事能合作并能激发其他队员，完满完成任务 *了解自己的任务，乐于与同事合作，以达成目标 *清楚自己的任务和角色，一般能合作良好 *对自己的角色和任务缺乏了解，不会主动与他人合作	3		
	企业文化活动	*能积极踊跃参加企业文化活动，并予以支持 *能响应参加企业文化活动 *经常不参加公司组织的企业文化活动	2		
	合理化建议	*经常向公司提出合理化建议，并有被采纳 *向公司提出过合理化建议 *从没提过合理化建议	2		

项目	要素	说 明	分值	自评得分	综合考评得分
品德	维护公司利益	*能经常维护公司形象、声誉及利益，能举报违纪行为 *能维护公司形象、声誉及利益 *一般能维护公司形象、声誉及利益 *言行举止对公司声誉及形象有一定损害	4		

15 分	保密	*保密意识很强，公司资料、信息保管很妥当 *保密意识较强，公司资料、信息保管较妥当 *保密意识一般，公司资料、信息保管欠妥当 *保密意识差，公司资料、信息被外泄	4		
	诚实	*在工作中从没隐瞒行为，从不弄虚作假 *在工作中没有隐瞒行为，不弄虚作假 *在工作中偶尔有隐瞒、弄虚作假行为	4		
	敬业乐业	*热爱本职工作，对工作感到十分自豪 *比较热爱本职工作，对工作感到比较自豪 *对本职工作的热爱程度一般，没自豪感 *对公司及本职工作没有归属感	3		
工作成绩	完成工作任务量	*能超额完成工作计划定额及临时指派的工作任务 *能如期圆满地完成工作岗位所要求的工作定额 *能基本完成工作岗位所要求的工作定额 *离完成工作岗位所要求的工作定额尚有不少差距	15		
35 分	工作质量	*完成工作正确性高，交付的工作足可信任，极少需要重做，也极少需要督导 *工作正确性符合要求，很少有错误，交待事项执行良好，需要督导之处很少 *工作正确度符合最低要求，工作质量达到平均水平，需要一定的督导 *工作不经心，易犯错误，工作质量勉强可以接受	10		

	工作效率	*交付任务能提前完成，速度快而准确 *交付任务能如期完成，速度很快 *交付任务须催促方能完成 *任务逾期完成，工作速度很慢 *任务再三催促不能完成	10		
总分					

技术人员绩效考核评估表

项目	分值	要素	评 分					得分
工作能力 25分	5	工作技能	准确而全面地掌握所有工作需要的知识和技能	能掌握比较专业的工作知识和技能	对大部分工作熟悉，唯独欠缺比较专业的知识	只懂基本工作及略懂其余的工作范围	工作知识和技能缺乏，又不愿意学习上进	
			5	4	2	1	0	
	4	处理问题	能完善地处理和解决工作中的问题	能较好地处理和解决工作中产生的问题	能处理和解决工作中产生的问题，胆时有不当	遇到问题常不知所措，处理不当		
			4	3	1	0		
	4	计划能力	能科学合理地制定工作闭幕、工作进展有条不紊	工作计划制定较合理，工作进展基本有条不紊	工作计划制定不太合理，工作进展偶有零乱	没有制定工作计划，工作进展较零乱		
			4	3	1	0		

		3	判断能力	能利用既有知识、经验迅速而准确地判断事务	能利用既有知识、经验准确地判断事务	基本上能利用既有知识、经验准确地判断事务，偶有失误	正确判断事务的能力较差，常有判断失误		
				3	2	1	0		
		3	理解能力	能准确理解和领会上级领导的指示和意图	能较准确理解和领会上级领导的指示和意图	能基本理解和领会上级领导的指示和意图	常常不能理解和领会上级领导的指示和意图		
				3	2	1	0		
		3	创造能力	对其职责内或职责以外的问题均有独特的解决方法	会注意去寻找完成任务更好的方法	偶尔就已有的方法或程序提出新的适用方法	绝少提出新概念或建议		
				3	2	1	0		
			沟通技巧	善于主动与顾客沟通交流，能及时了解顾客所需及要求	能主动与顾客沟通交流，了解顾客所需及要求	与顾客的沟通交流能力尚有欠缺，有待加强	绝少与顾客进行沟通交流		
				3	2	1	0		
	工作表现 25分	4	规章制度	执行规章制度一丝不苟	能按要求遵守公司有关规章制度，没有违反	一般能遵守公司有关规章制度	偶尔有违反公司有关规章制度		
				4	3	1	0		
		4	责任感	对本职工作能认真负责地完成，责任感非常强	对本职工作能较认真地完成，责任感较强	能完成本职工作，但偶尔有失	经常对本职工作不负责任，责任感较差		
				4	3	1	0		
		4	培训考核	工作技能有很大提高	工作技能有较大提高	工作技能有提高	工作技能无提高		
				4	3	2	0		
		3	积极主动	非常积极主动接受并完成工作任务	比较积极主动接受并完成工作任务	接受并完成工作任务积极主动性一般	接受并完成工作任务积极性主动性差		
				3	2	1	0		
		3	服从性	能绝对服从上级领导的指示和安排	能服从上级领导的指示和安排	通常能服从上级领导的指示和安排	对上级领导的指示和安排服从性较差		
				3	2	1	0		
		3	团队合作	与同事能合作并能激发其他队员，圆满完成任务	了解自己的任务，乐于与同事合作，以达成目标	清楚自己的任务和角色，一般能合作良好	对自己的角色和任务缺乏了解，不会主动与他人合作		

			3	2	1	0		
项目	分值	要素	评 分					得分
工作表现	2	企业文化活动	能积极踊跃参加企业文化活动，并予以支持	能响应参加企业文化活动	经常不参加公司组织的企业文化活动			
			2	1	0			
	2	合理化建议	经常向公司提出合理化建议，并有被采纳	向公司提出过合理化建议	从没提过合理化建议			
			2	1	0			
品德 15分	4	维护公司利益	能经常维护公司形象、声誉及利益，能举报违纪行为	能维护公司形象、声誉及利益	一般能维护公司形象、声誉及利益	言行举止对公司声誉及形象有一定损害		
			4	3	2	0		
	4	保密	保密意识强，公司资料、信息保管很妥当	保密意识较强，公司资料、信息保管较妥当	保密意识一般，公司资料、信息保管欠妥当	保密意识差，公司资料、信息被外泄		
			4	2	1	0		
	4	诚实	在工作中从没隐瞒行为，从不弄虚作假	在工作中没有隐瞒行为，不弄虚作假	在工作中偶尔有隐瞒，弄虚作假			
			4	2	0			
	3	敬业乐业	热爱本职工作，对工作感到十分自豪	比较热爱本职工作，对工作感到比较自豪	对本 ze 工作的热爱程度一般，没自豪感	对公司及本职工作没有归属感		
			3	2	1	0		
工作成绩 35分	完成工作任务量	1、能超额完成工作计划定额及临时指派的工作任务（15分）；2、能如期圆满地完成工作岗位所要求的工作定额（14~12分）；3、能基本完成工作岗位所要求的工作定额（11~7分）；4、离完成工作岗位所要求的工作定额尚有不少差距（6~0分）						
	15分	概述与总评：						

工作质量 10 分	1、完成工作正确性高，交付的工作足可信任，极少需要重做，也极少需要督导（10~9 分）； 2、工作正确性符合要求，很少有错误，交待事项执行良好，需要督导之处很少（8~6 分）； 3、工作正确度符合最低要求，工作质量达到平均水平，需要一般的督导（5~3 分）；4、工作不经心，易犯错误，工作质量勉强可以接受（2~0 分）	
	概述与总评：	
工作效率 10 分	1、交付任务能提前完成，速度快而准确（10~9 分）；2、交付任务能如期完成，速度很快（8~7 分）；3、交付任务须催促方能完成（6~4 分）；4、任务逾期完成，工作速度很慢（3~2 分）； 5、任务再三催促不能完成（1~0 分）	
	概述与决评：	
总 分		

内部工作联系单

申请日期：

请求协助部门		经办人		负责人		要求完成时间	
--------	--	-----	--	-----	--	--------	--

工 作 或 项 目 内 容								
	协助部门		经办人		负责人		完成时间	
	人事行政部协调			副总经理审核			总经理审批	

说明：本单一式三联，请求协助部门、协助部门、人事行政部各一联，存档备查。

内部工作联系单

申请日期：

请求协助部门		经办人		负责人		要求完成时间	
--------	--	-----	--	-----	--	--------	--

工 作 或 项 目 内 容								
	协助部门		经办人		负责人		完成时间	
	人事行政部协调		副总经理审核		总经理审批			

说明：本单一式三联，请求协助部门、协助部门、人事行政部各一联，存档备查。

xxx 房地产开发有限

员工转正（晋升）表

部门：

现职位：

转正☐ 晋升☐ 调资☐ 调动☐

姓 名		性 别		职 称		入职日期	
现薪金		文化程度			专业		

填表日期：

NO: Y-R-J-01 表

年 月 日

自我 评估	员工签名： 日 期：									
考评 内容	1、道德与心理素质：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	2、敬业与诚信精神：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	3、业务与专业水平：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	4、与同事的合作表现：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	5、出勤情况：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	6、遵守公司的各项规章制度：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	7、工作创造性：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	8、工作效率与业绩：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	9、团队精神：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
	10、具有挑战更高的目标的态度：		优	☐	良	☐	一般	☐	差	☐
综合 考评	优 ☐ 良 ☐ 一般 ☐ 差 ☐ 考评人：									
建议	晋升后 职务		调整后 月薪		其 中	基本工资				
						职位工资				
						效益工资				
部门经理初评意见		经 理： 日 期：								

人事行政部复核意见	经 理： 日 期：
综合管理副总经理 审核意见	副总经理： 日 期：
审批意见：	总经理： 日 期：

第八部份 激励系统

- 公司第一的原则
- 以人为本的原则

激励系统又叫“两油”系统，即“动力油和润滑油”。

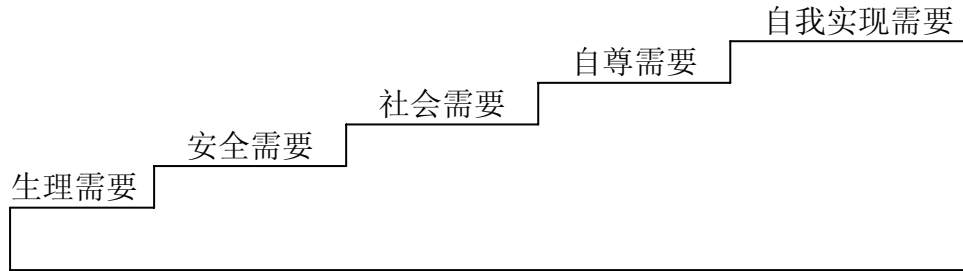
一、 激励的功能

激励系统主要研究公司的“动力”和“润滑”。

动力使公司向前进。润滑则是减少阻力。

（一）动力

1、员工的需要层次理论



- (1) 生理需要与人们的衣食住行有关，公司向员工提供合适工资、良好的工作环境。
- (2) 安全需要对大多数人来讲，工作需要有保障（工作稳定），有一个申诉制度（遇到专横的上司能使自己受到保护），有一个合适的养老保险、医疗保险制度。
- (3) 社交的需要是指他和他人保持良好的关系，保持友情，接受他人以及被他人所接受，或能向他人诉说自己的情感，有公司共同语言，有归属感，成为公司的一分子（良好的企业文化）。
- (4) 自尊的需要，包括个人的自尊心，受他人尊敬及成主得到承认，对个人的名誉地位等的需要。自尊心是驱使人们奋发向上的推动力。管理人员通过给予若干外在的成就象征，如嘉奖、晋级加薪等。也可用提供工作的挑战性、责任和机会，在内在的层面满足员工这方面的需要。
- (5) 自我实现的需要，是最高层的需要，他涉及个人的发展，充分发挥自己的潜能，富于创造性。这类需要的满足是完全在一个人自身，他是管理人员可以帮助创造的一种氛围，使个人能够自我实现。

2、激励的原则

(1) 公司第一

“我是壹景人”，要激励和调动员工的积极性，就应首先让员工知道公司的

前途，要和他们的命运连在一起。

(2) 尊重权力

人的尊严、权利是神圣的，公司中上至总经理，下至员工，尽管个人有不同的志趣，不同的能力，从事不同性质的工作，但大家都在为公司目标的实现作贡献，不同个性的人都是人，理应受到人的待遇。

(3) 保持希望

公司的管理人员的责任就是帮助员工找出希望，那些需求或愿望对他们来说最为重要，搞清员工需要什么，并帮助他们去获得。管理人员运用多种管理技巧，坚持正确鼓励，用奖励的表扬的方法来提高公司员工的士气，使员工充满干劲。

(4) 增加员工参与的机会

员工对自己的工作有充分的发言权，怎么做可由他自己决定。正是由于员工自己参与做出了决定，这样必然更能激发其责任心。

(5) 培训

培训、创造学习的机会，增加个体竞争能力。奖励和工资给人的是钱，培训给人的是挣钱本领。

①把培训制度化使每个人有受培训的机会。

②业绩和培训相联系，干的好的，有培养前途的，公司就大力投资加强培训。

(6) 幽默管理

在形象轻松的气氛中了解某种管理思想，使我们更乐于接受这种教育方式。

(二) 润滑

公司和机器一样，所有磨擦部位需要不停的润滑。

公司需要润滑的部分有：

1、公司和环境

- 2、公司和消费者
- 3、同业之间
- 4、老板和雇员
- 5、上级和下级
- 6、管理者和执行者
- 7、技术工种和熟练工种
- 8、高薪者和低薪者
- 9、部门之间
- 10、岗位之间

二、激励机制的建立

公司通过以下部分来建立自己的激励系统。

- 思想工作（互动系统）
- 奖惩制度
- 培养提升机制
- 工资福利系统
- 企业文化活动

（一）思想工作机制（互动系统）

三大原则

- 保持和提高员工的自尊。
- 互相理解
- 在解决问题时求得员工帮助。

1、思想工作的要点

- (1) 讨论针对事，而不是针对员工。
- (2) 不要力图使员工承认自己是错的（更不要说，就看你的态度了。）
- (3) 倾听员工的想法。
- (4) 强调你需要员工的帮助。
- (5) 征求解决方案。
- (6) 只考虑员工提出的可用的、适当的建议。

2、思想工作的步骤：

- (1) 提高工作能力。
- (2) 改善工作习惯。
- (3) 激励表现一般的员工的野心——雄心。
- (4) 处理员工投诉。

抱怨 = 机会

- (5) 处理部门间的冲突。

- 确保和其他部门保持合作关系。
- 帮助整个公司作为一个整体顺畅地运转。

- 明确本部门更顺畅，高效运转的方式。

三、 奖惩

（一）原则

- 真实、慎重
- 前后一致
- 份量足够

奖，引着往前走

惩，打着往前走

都是激励

奖为主，惩为辅

该奖不奖，对立功者不公平

该惩不惩，对守法者不公平

（二）奖励

1、对于有下列表现之一的员工，应当给予奖励。

- （1）在完成生产任务或者工作任务，提高产品质量或者服务质量，节约财资和能源等方面，做出成绩的。
- （2）在改进企业经营管理，提高经济效益方面做出显著成绩，对公司贡献较大的。
- （3）保护公共财产，防止或者挽救事故有功，使公司和员工利益免受损失的。

(4) 长期遵守纪律，有带动性作用的。

(5) 一贯忠于职守，积极负责、廉洁奉公、舍己为人，事迹突出的。

以上奖励视情节，获得公司颁发的荣誉证书和 100 元~500 元奖金。

2、程序：

提出人：凡与本职工作有关的，由其直接上级提出。

凡与工作无关的由见证人提出，写出申请报告。

核实人：人事行政部经理

审 核：企业管理中心副总经理

批准人：总经理

3、勤工奖：为奖励坐班人员全勤当值设置勤工奖，每半年评审一次，全勤人员可获得公司 100 元奖励。

4、浮动奖金

(1) 视员工个人工作态度与完成任务情况争取浮动奖金，奖金金额 200 元。

(2) 浮动奖金发放名额每部门设一名，由工作成绩最卓越的员工得到。

(3) 浮动奖金每季度评审一次，（与绩效考评同步进行）评审办法如下：

- 首先由员工个人自评。
- 再提交部门经理评审。
- 最后由人事行政部经理会同副总经理、总经理作最终审定。

5、年终评奖（每年年终总结及述职后，具体见工作总结大会方案）。

（三）惩罚：

1、违纪过失

违反公司有关纪律，规章制度，称为违纪过失，填写违纪过失单（附后）。

2、责任过失

凡失职而使自己负有直接责任和领导责任的部分工作受到损失的，即犯责任过失，填写责任过失单（附后）。

3、程序：

提出人：可以是任何有权发现问题的人。

落实人：必须是其直接上级。

核实人：一定是人事行政部

审核人：企业管理中心副总经理

批准人：总经理

4、惩罚内容根据公司规章制度和员工手册。

5、处罚从轻不从重，永远不搞从重处罚。

6、处罚和过失单必须知达本人。如本人不同意签字，可以由第三者见证人签。

7、本人有权辩护，不可以说为自己辩护是态度不好。

8、该罚不罚护短的管理人员，可以由人事行政部提出，记责任过失单。

（四）行政奖惩制度

1、奖励办法：嘉奖、记小功、记大功、晋升。

2、处罚办法：警告、记小过、记大过、停职检查、解雇。

3、奖罚制度：

- 1) 以岗位员工的每天基本工资作为奖罚标准。嘉奖一次奖一天薪金（基本工资），警告一次扣一天基本工资。无论奖罚，均存档案记录。
- 2) 嘉奖三次等于记一小功，记小功一次奖三天基本工资，记三次小功等于记一大功，记大功一次奖浮动工资，记三次大功给予特别加薪。
- 3) 警告三次等于记一次小过，记小过一次扣三天薪金，记二次小过等于记一大过，记大过一次扣当月浮动工资，记二次大过者将给予解雇。

4、奖罚程序

- 1) 奖罚由同事或主管依据事实提出建议，并填定“奖罚申请单”，一式二份，人事行政部、财务部各一份。
- 2) 主管上司根据上报资料经查实后签署。
- 3) 所属部门经理复核签署意见，交人事行政部存档。
- 4) 人事行政部每月底前将一份交财务部，一份交人事部存档。

5、凡符合下列条件之一者，公司酌情给予嘉奖、记小功、记大功的奖励：

- 1) 对改善公司管理，提高业务水平有重大贡献者。
- 2) 在工作中表现突出，创造优良成绩者。
- 3) 在对外接待中，为公司树立良好形象，提高公司知名度，成绩显著者。
- 4) 发现事故苗头，及时采取措施，防止重大事故发生者。
- 5) 为保护公司财产和顾客生命安全，见义勇为者。
- 6) 提出合理化建议，经实施有显著成绩者。

7) 严格控制费用, 节约开支有显著成效者。

8) 拾金不昧者。

6、有下列行为之一者, 作为警告处罚:

1) 对上司及客人有不礼貌行为。

2) 在办公室或公司公共场所发泄个人情绪。

3) 上班时间不穿制服或不戴工卡以及仪容仪表不整者。

4) 上班时间做与工作无关的事, 如非工作性会客, 写私人书信、听收录机、吃零食、看小说杂志、打私人电话、在办公场所玩耍等。

5) 无故不参加公司或部门会议者。

6) 无故串岗、闲聊、随地吐痰、乱丢果皮纸屑者。

7) 下班时间未将所办业务或所用工具收拾妥当就离开工作场所者。

8) 请假未经批准、私自离开工作岗位者。

9) 向他人或外界透露个人的薪金数额, 违反公司薪金保密制度者。

7、有下列行为之一者, 作记大过处分:

1) 违反第六项规定二次者。

2) 造谣惑众, 挑拨是非或在公司内部带头不守规定, 有事实证明但情节较轻者。

3) 违反规定工作程序, 造成公司利益受损者。

4) 贿赂公司管理人员以达到不可告人之目的者。

5) 散播谣言, 破坏公司正常工作生活秩序者。

- 6) 工作不负责任，浪费公司财物者。
- 7) 私配办公室、宿舍及营业区锁匙者。
- 8) 私自动用或损坏消防及安全设备者。
- 9) 未经许可，受雇其他公司者。
- 10) 拾遗不报者。

8、在以下任何一种情况，公司有权对员工作出停职处理，在停职期间，员工不享受公司一切福利待遇及薪金：

- 1) 经警告或其它纪律处分，依然故意重犯公司规则者。
- 2) 经记大过处分后仍再犯，等待公司决定是否予以解雇者。
- 3) 涉嫌及听候刑事案件审判结果者。
- 4) 拒绝接受公司指定的身体检查、诊治或防疫注射者。
- 5) 做出其它不利于公司或同事的行为，造成影响者。

9、有下列行为者，可不经预告给予解雇：

- 1) 违反第八项规定二次者。
- 2) 赌博、吸毒、卖淫、嫖娼、盗窃或协助各类违法行为者。
- 3) 泄露公司机密、贪污、受贿、挪用公款者。
- 4) 在公司有打架行为之双方。
- 5) 造谣惑众，挑拨是非或以强暴手段唆使他人怠工或罢工，情节严重者。
- 6) 利用职权职务之便，收取他人贿赂或为自己牟取私利者。
- 7) 利用社会不良分子解决公司内部问题者。

- 8) 擅用公司名义在外摇撞骗或从事其他有损公司利益、声誉之行为者。
- 9) 故意损坏公司设备、工具原材料及重要文件者。
- 10) 遇非常事故，借故躲避，致使公司财物蒙受损失者。
- 11) 对公司职员及其家属实施威胁，暴行或有侮辱之行为者。
- 12) 未经预先准许而缺勤三天以上，或经常迟到早退，经批评教育无悔改之意者。
- 13) 经常玩忽职守，经批评教育后无悔改之意者。
- 14) 向公司或上司提供虚假证明或资料，有欺骗或严重不诚实行为者。
- 15) 服务态度恶劣，损害客户利益影响公司声誉者。
- 16) 蓄意违抗公司或上司的合理安排或调遣，不服从工作分配或顶撞上司者。
- 17) 窃取公司机密技术资料或财物者。
- 18) 经公司绩效考核不合格者。
- 19) 一年内记大过二次或小过三次者。

附 1

违纪过失单[1]

序号:

Y-R-C-001 表

违纪人姓名		部门		职务		员工号	
违纪时间	年 月 日			违纪地点			
违纪经过:							
见证人: 签字							
违纪性质: 违反 规定, 第 条第 款							
规定条款原文:							
属于: 轻 微 ☐ ; 一 般 ☐ ; 严 重 ☐ ; 重 大 ☐ ;							
初 犯 ☐ ; 第 二 次 ☐ ; 第 三 次 ☐ ;							

处罚：			
行政： 批评 ☐ ； 警告 ☐ ； 记过 ☐ ； 记大过 ☐ ；			
降级 ☐ ； 免职 ☐ ； 留察 ☐ ； 开 除 ☐ ；			
经济： 罚 款 元； 赔 偿 元；、			
扣工资 元； 扣奖金 元；			
注解：			
处分人：		签字：	日期：
批准：			
经 理 ：		签字：	日期：
人事行政部经理 ：		签字：	日期：
企业管理中心副总经理：		签字：	日期：
总 经 理 ：		签字：	日期：
处分执行情况：			
人事行政部经理：			

责任过失单[2]

NO: Y-R-C-003 表
只限于主管级以上管理人员

序号:

处罚决定		
受处分人姓名:	职务:	部门:
行政: 口头警告 ☐; 记 过 ☐; 记大过 ☐; 调 职 ☐; 撤 职 ☐; 开 除 ☐; 注解:		
补充处分:		
处分人:	签字:	日期:
受处分人或送达见证人:		本处分通知已送达受处分人
签字:		日期:
批准:		

经 理 :	签字:	日期:
人 事 行 政 部 经 理:	签字:	日期:
企业管理中心副总经理:	签字:	日期:
总 经 理 :	签字:	日期:

处分执行情况:

人事行政部经理:

附 3

责任过失单[1]

NO: Y-R-C-002 表

序号:

只限于主管级以上人员

失职人姓名:	部门:	职务:	员工号:
发生时间: 年 月 日或时期:			
当（不当）班			
责任事故描述:			

所失职责属于：直接责任 条

条款原文：

领导责任： 条

条款原文：

失职程度： 轻微 ☐； 一 般 ☐； 严 重 ☐；

初次 ☐； 第二次 ☐； 第三次 ☐；

结果或损失描述：

损失程度： 轻微 ☐； 一般 ☐； 严重 ☐； 重大 ☐；

影响：

本部门 ☐； 本企业 ☐； 社 会 ☐；

前一个职务或前一次处分情况：

四、 培养和提升

培养和提升永远是激励员工的主要手段，但要掌握得当。

1、鼓励员工有雄心。

2、依据考核，考察其知识。

依据业绩，考证其能力。

依据表现，评价其品格。

3、“述职”过程中对岗位描述中工作责任的评价是提升重要依据。

4、在担任上一职务时的表现是考察其能力的重要手段。

5、人员适当流动会增加提升的机会。

6、提升后很快同级调动有利于发挥，这样会解决在原部门的平等关系。

7、员工培训是老板给员工最好的礼物。

第九部份 工资福利待遇系统

一、 工资制度：

- 1、评定员工薪金的原则为：按能力和贡献定职务，按职务定级别，按级别定薪酬。
- 2、全体员工按岗位领取工资，公司以月薪形式根据员工考勤卡计算薪酬，于每月 15 日前发放上月工资，遇休息日延后，每年春节前

发放双薪。员工必须对各自的薪金数额给予保密。

- 3、员工的薪金在其试用期满之时，根据其工作和考核结果作一次调整。
- 4、公司对工作满一年以上的员工每年调薪一次，视员工工作表现评定加幅。
- 5、员工遇下列情况，可由其部门负责人向人事行政部申请临时调薪，以资鼓励：
 - (1) 有特殊功劳表现者。
 - (2) 入职员工具有优秀的技能与显著成绩者。
 - (3) 为同行业竞相争取者。
- 6、在公司产生效益的前提下，于农历年前按比例发放上一年度的年终奖。
- 7、员工工资标准及架构表（附表 4）

二、 员工福利

- 1、住宿待遇：公司将视发展的情况拟建“**苑”，为有贡献及忠诚于企业的员工解决福利按揭购房。
- 2、膳食待遇：公司员工按实际出勤日补助午餐费，每天伍元人民币，月终计薪时一并发放，领取出差补贴的扣除午餐补助。
- 3、年薪假：凡在本公司工作满一年（由结束试用期转正之日起）的员工，均可享有年薪假七天，以后每年递增一天，如享受探亲假不再享受年薪假。年薪假在春节期间一次休完，不作调休。
- 4、公假：凡属下列情况之一者为公假。
 - (1) 因公负伤不能工作者。
 - (2) 经领导批准参加会议、社会活动者、出差者。
 - (3) 经公司领导批准参加的各种学习，如函授、电大、培训等。

(4) 国家法定节日。

5、婚假

员工在公司工作满一年后结婚，且符合国家有关规定的，给予全薪婚假三天；属晚婚者，另加晚婚假七天。

6、丧假

(1) 员工直系亲属（祖父母、父母、配偶、子女及姐妹、兄弟、岳父母）之故可给有薪丧假三天。

(2) 员工到外地办理丧事，可根据路途远近核给路程假，但路费自理，超出期限按事假处理。

7、探亲假

(1) 公司员工在春节期间均享受 7 天探亲假期。凡已满试用期之员工，春节返乡探亲，车费报销 50%，短途车车费一律不报销。乘车标准如下：

职务级别	乘车标准
高管级	乘坐飞机
部门	火车硬卧
主管级	火车硬卧
员工一、二级	火车硬座

(2) 探亲假春节期间一次性休完，不作零星调休之用。

8、事假

员工应尽量避免事假，如因特殊情况需经公司核准，酌情批给，但必须在不影响工作的前提下，事先作书面申请（填写请假单），事假一律无薪，并不得全勤奖。

(1) 事假三日之内（含三天）需经部门负责人同意，送人事行政部核准后方可休假，如遇急事电话通知部门经理，人事行政部人事主任备案，事后补假单。

- (2) 事假三日（不含三天）至五日（含五天）须报所管部门的副总经理批准并送人事行政部经理核准。
- (3) 事假五日（不含五天）至七日（含七天）须报总经理批准，并送人事行政部经理核准。
- (4) 部门经理（含副经理）事假须经主管副总经理批准。
- (5) 事假超过七天，按自动离职处理。

9、病假

- (1) 提出病假须出示市级医院诊断证明及医疗费用单。
- (2) 病假三天内（含三天）发给基本工资的 80%，病假三天至七天（含七天）发给基本工资的 50%计发，七天以上不计发工资。
- (3) 病假三日（含三天）之内由部门经理批准和人事主任核准，三日以上需经主管部门的副总经理批准，经人事行政部经理核准，而病假八天以上至十五天（含十五天）须经总经理特批，无工资计发。
- (4) 病假超出三十天按自动离职处理。

10、产假

符合计划生育政策并在公司工作满一年（从试用期满之日算起）的女员工，凭市级医院证明可享受下列假期待遇：

(1) 小产

小产类别	休假天数	备 注
不满三个月	15 天	工资按照基本工资标准核发，不享有其它福利待遇。
三个月至七个月	25 天	
七个月以上	90 天	

(2) 正常生产

本公司工	产假天数	工 资	备 注
------	------	-----	-----

龄	正假	晚育		
一年	90 天	+15 天	50%	1、上述产假需符合：①来公司工作一年以上；②属独生子女。 2、工资按照基本工资标准核发，不享有其它福利待遇。
二年	90 天	+20 天	60%	
三年	90 天	+40 天	80%	
四年以上	90 天	+60 天	100%	

11、公伤或死亡

员工在工作中意外受伤，需立即通知部门经理及人事行政部，凡因工伤或死亡者，部门经理应及时向人事行政部呈交事故报告，按《广州市公伤保险规定》办理。

12、医疗保险、养老保险及失业保险

公司依照国家有关规定支付上列保险金给员工，并在每月发薪时支付给员工自行购买，如员工需要公司为其办理，则从其工资中扣缴。

13、贺金及生日

员工结婚且符合国家有关规定的，可分别获得公司发给的人民币 100 元及 50 元的贺金；员工生日可获赠公司领导签字的生日贺卡及参加每月公司举办的生日或晚会或贺金 50 元。

14、娱乐活动

在不影响日常工作的情况下，公司将举办各种各样有益身心健康的文化娱乐活动，如联欢会、月生日晚会、旅游等，选派代表参加体育比赛及其他社会活动，丰富员工的业余生活。

15、手机话费的报销（单位：人民币元/月）

（1）报销原则：经公司批准的人员，按以下规定限额内实报实销手机话费。

(2) 报销标准如下：

级别	职务	报销标准	备注
高管层	总经理	实报实销元	具体 名单 另 附
	副总经理	500 元	
部门层	部门经理	250 元	
主管层	总经理秘书、工程师、公关秘书、 车队队长	200 元	
员工层	司机	150 元	

****房地产开发有限公司

请 假 单

Y-R-Q 表 01

部门：

年 月 日

申请人		职 务				
请假事由	☐ 事假 ☐ 病假 ☐ 婚假 ☐ 丧假 ☐ 产假 ☐ 年假 ☐ 其他					
	原因：					
申请时间	由：	年	月	日上午/下午	时 分	实际天数
	至：	年	月	日上午/下午	时 分	天 时

公司在此特别提醒您必须遵守下列规定：

- 1、公司将视发展的情况建造“**园”生活区，如获福利按揭住房，您将被取消住房公积金。
- 2、您应按政府有关规定办理养老保险、失业保险和工伤保险，否则，公司会从您的薪酬中减除该三项保险金为您办理。
- 3、公司有权视发展及经济效益的情况增加或调整您的薪酬，薪酬如有变动，届时公司人事行政部会通知您。
- 4、对本规定无异议，请签名后交回人事行政部备档。

入职人：

年 月 日

四、浮动工资执行办法

前 言

浮动工资是公司为了增加员工的经济收入和充分调动员工工作积极性而设立的工资制度。在公司运作状况良好，经济效益显著时将增加浮动工资的额度，相反，公司根据运作状况调整或取消浮动工资。希望全体员工同心同德，勤策勤力为公司创造良好的经济效益。

- 1、目的：为了激励员工工作积极性，创造良好的工作业绩，特拟定本管理办法。

2、浮动工资的等级：

公司根据员工的职位和与职位相对应的工作职责，设定了九等（A、B、C、D、E、F、G、H、I）27 级浮动工资。（详见 xxx 房地产开发有限公司员工月工资架构标准表）。

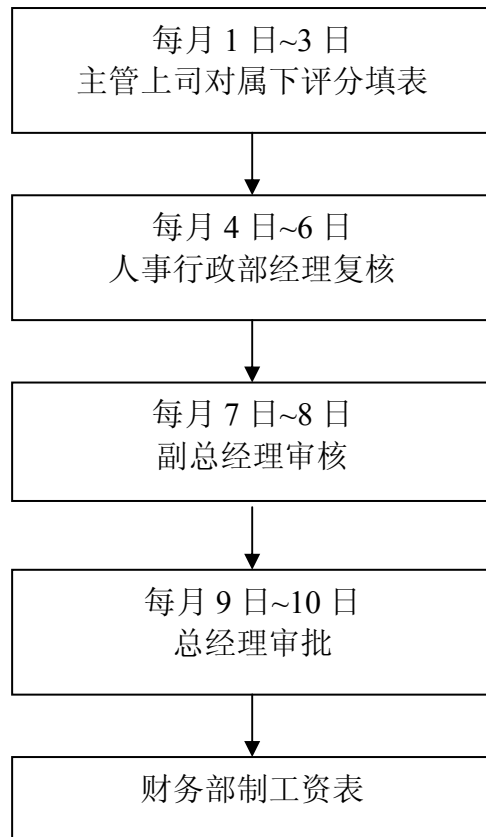
3、浮动工资的评定：

（原则上由主管上司对所属员工每月的工作态度、工作业绩、工作表现进行评定）

（1） 总经理评定：副总经理副总经理评定：各部门经理、总工程师

（2） 各部门经理评定属下员工

5、浮动工资评定的工作流程：



6、浮动工资计发的形式及标准：

- (1) 形式：每月 1 日~3 日主管上司根据员工作计划、工作任务和工作总结、工作态度、工作表现进行评分。
- (2) 评定标准：共 100 分

项目	分值	评分要素	说明
考勤	20 分	1、迟到、早退 5 分	迟到、早退每分钟扣 0.25 分
		2、病假 5 分	病假每小时扣 0.25 分
		3、事假 5 分	事假每小时扣 0.5 分
		4、其他 5 分	每天扣 1 分
工作业绩	60 分	上下级沟通后所定工作计划、工作任务完成情况，每一项得分	如该员工 6 月份工作计划共 20 项工作任务，按期保质、保量完成 18 项，即每项分数 3 分，得分为 54 分
工作表现	20 分	以《员工手册》所定规章制度为标准。	违反一次扣 2 分

以上规定与其它规章制度的奖惩不矛盾，此部分只计算浮动工资，其它规章制度照执行。

7、月评定分会值与浮动工资%比一览表

绩效考评分值与浮动工资%比一览表

评定等级	评定等级注释	得 分	浮动工资%比	备 注
优秀	表现非常优秀	90~100 分	浮动工资×110%	
优良	表现优秀	80~89 分	浮动工资×100%	
良好	表现较好，达到工作要求	70~79 分	浮动工资×90%	
合格	符合工作要求	60~69 分	浮动工资×80%	
不合格	未能符合工作要求	59 分以下	浮动工资×60%	

如某员工连续工资被评定为不合格，其将被辞退。

8、浮动工资月报表

月份浮动工资报表

部门:

填表时间：

年 月 日

[illegible]

制表：

复核:

审核:

审批:

9、浮动工资计算方法:

$$\text{浮动工资基准} \times \text{季度考评\%比} \times \text{月度考评\%比} = \text{每月实得浮动工资}$$

(工资架构标准表)

如：某员工浮动工资基准为 690 元，6 月 30 日季度考评得分为 95 分（浮动工资×90%），7 月份~9 月份的浮动工资基准为 621 元，该员工 7 月份考评得分为 65 分（浮动工资×80%），其 7 月份实得浮动工资为 $621 \times 80\% = 496.8$ 元。

$$690 \times 90\% \times 80\% = 496.8 \text{ 元}$$

10、本办法自批准之日起执行。

第十部份 档案管理系统

一、 总则

第一条：为了完整、系统地保存本公司（**房地产开发有限公司）在工作活动中形成的公文、图纸、合同、资料、簿册、图表、书信、日记、录音、录像、盘片、传真等各种门类和各种载体档案，提高归档文件材料的质量，以适用公司领导决策科学化和公司各项工作的需要，为公司积累门类齐全、结构合理的档案史料，特拟订档案管理办法。

二、档案的分级负责与归口管理

第二条：本公司的档案管理为“两级分工管理制”即公司为“一级管理”由人事行政部负责；各职能部门为“二级管理”，由各部门自行负责。

第三条：鉴于本公司的归档文件资料面广、量大，因此必须分工归口管理，具体分工管理如下：

1、 公司一级管理归档范围：

- (1) 部门（含部门）以上的各种计划、方案、规划。
- (2) 部门（含部门）以上的各种总结、报告。
- (3) 部门（含部门）以上的各种重要通知、通报。
- (4) 部门（含部门）以上的各种文件、纪要、大事记。

- (5) 各种协议书、合同书。
- (6) 各种工程图纸底图。
- (7) 各种设备档案及说明书。
- (8) 各类工程检测、鉴定报告。
- (9) 公司财务部、公司年初财务预算报告及年终财务报告。
- (10) 公司各种审计报告、资产评估报告。
- (11) 公司各种管理规章制度。
- (12) 公司各种注册、登记证件、政府批文。
- (13) 公司各种法律、公证文件。
- (14) 公司各部门经理人事档案（其余员工的人事档案由人事主任保管）。
- (15) 有董事会成员总经理参加的重大奠基、庆典、新闻发布会等仪式和社会活动的图片资料及电视资料片。
- (16) 公司发展大事记。
- (17) 公司总经理亲自起草或修改的重要文稿。
- (18) 公司通讯。

2、部门二级档案管理归档范围：

- (1) 公司、部门及职员的各种计划、方案、规划。
- (2) 公司、部门及职员的各种总结、报告。
- (3) 公司、部门及职员的各种重要通知、通报。

- (4) 公司、部门及职员的各种文件、纪要、大事记。
- (5) 公司的各种管理制度。
- (6) 其它各种职能业务性文件资料等。

三、公司档案分类表

类别	细目名称	编号	基本范围
经营管理类	经营决策	XSJ-2003-Y-000000	公司规划，重大经营战略性决策，公司发展规划，方案目标管理等。
	计划工作	XSJ-2003-J-000000	公司中长期计划，年（季）度计划，各项专业发展计划，全面计划管理工作。
	统计工作	XSJ-2003-T-000000	各种统计报表，公司综合性统计分析工作等。
	公司管理	XSJ-2003-G-000000	公司行政管理、各种管理制度。
	财务管理	XSJ-2003-C-000000	资金管理，价格管理，会计管理，资金流通管理。
	物资管理	XSJ-2003-W-000000	物资供应，仓库管理，废旧物资回收与修旧利废等。
	楼宇租赁、售租	XSJ-2003-L-000000	市场分析，客户调查，楼宇销售，广告宣传，售后服务工作等。
行政管理类	行政事务	XSX-2003-X-000000	公司综合性行政事务工作，司务会议，总经理办公室工作，文秘工作，机要保密工作等。
	安全保卫	XSX-2003-A-000000	消防，保卫等。
	法律事务	XSX-2003-F-000000	合同管理，涉外法律事务等。
	审计工作	XSX-2003-S-000000	各专项审计工作活动等。
	人事管理	XSX-2003-R-000000	干部管理，工人招聘、录用、调配工作等。
	劳动管理	XSX-2003-L-000000	劳动定额、定员，劳动调配，劳动工资，劳动保护等。
	培训工作	XSX-2003-P-000000	职工在职培训，管理干部开发等。
	档案和信息管理	XSX-2003-D-000000	公司档案工作，各类数据管理，电子计算机系统，情报工作，图书资料工作等。
	医疗卫生	XSX-2003-Y-000000	员工防病治病，计划生育工作等。
	后勤福利	XSX-2003-H-000000	员工生活福利，宿舍等。
	外事工作	XSX-2003-W-000000	公司涉外活动等。
生产技术管理	生产调度	XSS-2003-S-000000	生产组织、调度指挥工作等。
	质量管理	XSS-2003-Z-000000	公司质量管理，楼宇质量检测和质量控制工作等。
	能源管理	XSS-2003-N-000000	能源消耗定额管理，功能 降耗工作等。

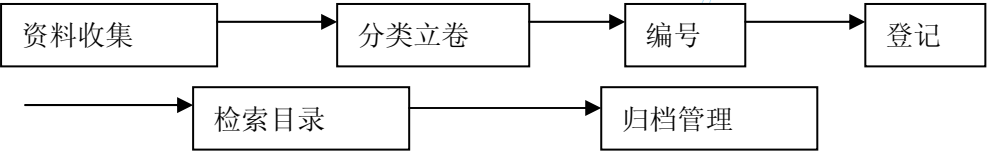
类	安全管理	XSS-2003-A-000000	安全生产，工伤事故处理，职工安全教育等。
	技术管理	XSS-2003-J-000000	新工程开发，技术成果管理，技术引进，技术创新和采用新技术，合理化建议等。
	环境保护	XSS-2003-H-000000	环境保护检测与控制，污染治理等。
	计量工作	XSS-2003-JL-000000	各种计量检测工作。
	标准化工作	XSS-2003-B-000000	公司标准化管理工作，各种标准档案。
生产类	产品类细目名称按工程项目或建筑项目设置	XSS-2003-000000	同一工程项目内，包含工程的勘探绘图、总体规划图、各类设计图、施工图、水电图、竣工验收和工程创优的全过程。
设备仪器类	设备仪器档案细目名称按设备种类设置	XSB-2001-000000	同一设备仪器类，含设备购置安装调试、运行，维护修理各设备管理等全过程。

注：编号解释说明，如 XS — J —2001 — H — 00 —00—00
（公司）（类别）（年份）（细目名称） （月）（日）（编号）

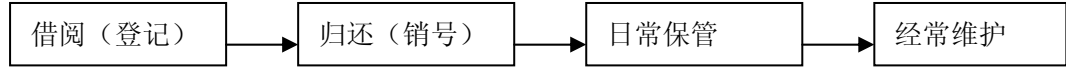
四、档案的保管工作

第五条：档案的保管工作必须按规范进行科学管理。其程序如下：

（一）归档程序：



（二）保管程序：



第六条：归档的文件资料，必须根据其性质区别密级（秘密、机密、绝密）和保管年限（短期、长期、永久）进行分类立卷。

第七条：必须建立按分工归口管理的档案借阅管理办法。

（一）凡属公司一级管理的档案——

- （1）借阅一般档案资料由人事行政部行政秘书批准。
- （2）借阅秘密档案资料由人事行政部经理批准。
- （3）借阅机密档案资料由综合管理中心副总经理批准。
- （4）借阅绝密档案资料由总经理批准。

（二）凡属部门二级管理的档案——

- （1）借阅一般档案资料由部门文员办理。
- （2）借阅秘密档案资料由部门经理批准。
- （3）借阅机密档案资料由所属中心副总经理批准。
- （4）借阅绝密档案资料由总经理批准。

（三）凡借出或归还都必须健全登记和注销手续。

第八条：对已失去作用或已超过保管期限的档案资料经人事行政部经理鉴定后，副总经理审核，总经理批准，并进行登记后予以销毁。

第九条：档案管理部门必须做好经常性的防潮、防晒、防虫、防鼠、防火、防

盗等维护性工作。

第十条：档案管理员应建立借（查）阅登记本，按文件名、借（查）阅日期、归还日期等内容填写，并由借（查）阅人签名。

第十一条：档案管理员要随时检查档案、卷宗的内容，发现问题应及时上报人事行政部经理，重要问题应及时上报总经理。

第十二条：要妥善保管档案，谨防丢失，不得随意转借，或替当事人涂改内容。

第十三条：档案柜钥匙不得随身携带，应妥善保管。

第十四条：对档案、文件的机密内容，保管人员要做到守口如瓶，严守职责，不得传播或泄露内容。

第十五条：档案管理员要经常清理档案柜卫生，要做到不堆放、不杂乱，整洁有序，醒目易找。

五、借阅人员

第十六条：为确保档案机密程度，档案资料只供本公司员工借（查）用，一般档案借阅期为七天，较重要档案为三天，重要档案不许拿走，在档案管理人员监督下查阅。外单位若工作需要借（查）阅，必须经总经理批准方可。

第十七条：借（查）阅人对所借（查）用一般性档案资料，须妥善保管，不得

转借、拆散、抽出、复印或在文件上涂改。

六、附 件

第十八条：每半年人事行政部组织相关人员对各级档案管理进行检查评分，90~100 分的档案管理人员记小功（奖励三天基本工资），80~89 分嘉功奖（奖励一天基本工资），70~79 分为合格不奖不罚，60 分以下为不合格，不合格者记小过（罚三天基本工资）并通报批评。

第十九条：本管理办法由总经理批准后实施，由人事行政部监控及实施。

七、保密工作管理制度

一、目的：

为了加强对公司保密工作的统一管理，防止失密、泄露及窃密事件的发生，保证公司的经营管理活动稳定可靠地进行，特制订此制度。

二、内容：

（一）文件保密

- 1、文件按其所涉及内容的重要程度和阅读范围，分为秘密文件、内部文件和公开文件三种。其中秘密文件指内容涉及公司及各部门的不能向外公开的资料，其密级可分为秘密、机密、绝密三种。内部文件则指公司规定在一定范围内传阅、实施的文件。文件保密仅指上述两种文件。
- 2、公司及各部门要严格把好组织关，必须搞好涉密人员的选拔、审查、任用和管理工作，确保其队伍的纯洁、可靠。
- 3、严格控制秘密文件处理的各个环节。
 - （1）重要文件在酝酿、起草、修改、讨论过程中，要注意保密，不能外传。
 - （2）一切秘密文件在印制前都要依照有关规定准确地标明密级，确定发放范围，打印份数和清退时间。
 - （3）打印、复制秘密文件必须经过请示、履行审批、登记手续，并由档案管理人员进行操作。档案管理人员要严格按照批准的份数打印、复制，操作过程中形成的废页、清样等必须及时销毁，不得擅自多印留存。
 - （4）要加强电脑的保密工作，重要文件要在电脑上加密处理，一般人员未经准许不得在电脑上查阅文件。载有重要文件的磁盘由档案管理人员妥善保管，并对重要文件、数据进行每月二次备份。
 - （5）文件收发是文件保密工作的重要环节，档案管理人员要按规定对收发文件一一登记，确切掌握每一份文件的收发情况和文件去向，传阅文件一律采取直传方式，由专人送阅，阅文人在《文件发放登记表》上签名后方可阅览，阅文人之间不得横向传阅。阅完和办理之后要按文书立卷，要求交本公司档案管理人员归档。
 - （6）档案管理人员在工作调动或辞职时，必须将经管的秘密文件清理登记，全部移交清楚。移交时，要造册、清点、核对，并办理签字手续。其他人员调动或辞职时，档案管理人员要主动将其手中的秘密文件或资料收回，以免丢失。
- 4、依法治密，完善制度，建立秘密文件管理责任制对秘密文件在收文、发文、分送、传递、借阅、移交，销毁等各个环节都要建立严格的登记制度。努力把各道关口，对违反规定，造成泄密事件的必须认真追查，情节严重者，要追究当事人的法律责任。

（二）会议保密

- 1、会议保密范围指会议内容涉及公司内部机密，并规定在一定的时间内，只限于一定范围的人知悉而不能外泄的会议。
- 2、会前准备工作过程中的保密。

（1）根据会议需要，严格确定出席、列席人员。会前要认真研究安全保密措施，选定会址后，要对会址进行保密安全检查，并对与会人员保密教育，严格执行保密纪律。

（2）做好对会议文件的拟稿、复印、校对、保管与分送等环节的保密工作。

- 3、会议进行过程中的保密。

（1）严格控制与会议无关的人员进入会场。

（2）严禁乱印发会议秘密文件，对会议记录本要按秘密文件管理办法指定档案管理人员保管。

（3）与会人员不得以任何形式对外泄露会议秘密内容。

- 3、会议结束后的保密工作

（1）会议结束后，要对会场进行保密检查，看有无遗漏的秘密文件，记录本等。

（2）会议分发的秘密文件（资料）会后要统一收回。

（3）会议记录要妥善保管，特殊情况除外，不得带出办公室。

（三）技术保密

- 1、技术保密范围包括本公司现有的技术基础上或待开发的技术项目。
- 2、针对技术泄密的主要渠道，采取防范措施。

三、附则

- 1、本规定的监督权、执行权在人事行政部。

2、对泄密人员的处罚见《奖惩制度》。

3、本规定自批准之日起执行。

第十一部份 财物管理系统

一、财务管理制度

第一章 总则

第一条：本财务会计制度系根据《中华人民共和国会计法》、《企业财务通则》以及有关的法规和公司的实际制度。

第二章 会计核算原则

第二条：本公司的会计年度采用公历年制，即自每年1月1日起至12月31日止。会计核算分月、季进行。

第三条：会计核算工作以实际发生的经济业务为依据，做到记录准确、内容完整、方法正确、手续齐备、符合时限。

第四条：记帐原则为权责发生制。

第五条：记帐采用借贷记帐法。

公司设置的日记帐、总分类帐、明细分类帐和各种辅助性帐簿。

第六条：以人民币为记帐本位币。

发生外币时，按实际发生当日的市场汇价的中间价为折合汇率。

第七条：每一笔经济业务，都必须取得或者填制原始凭证。

原始凭证经审核无误，才能据以填制记帐凭证。

第八条：存货、成本以实际成本进行核算和登记入帐。存货的核算采用永续盘

存制。领用或了出的原材料、产成品等按加权平均法核算。

第九条：固定资产每年盘点一次，存货每月盘点一次。

第十条：发生坏帐损失时，采用直接冲销法核算。

第三章 财务机构

第十一条：公司设财务部，负责财务会的日常工作。

第四章 财务预算

第十二条：公司财务部每年应编制财务收支预算。公司的预算经董事会批准后，

交由总经理具体执行。预算内的支出由各部门经理按预算掌握使用，

副总经理和财务部经理监督执行。预算外因特殊需要如必须支付时，

由需要量部门提出报告，副总经理审核，总经理审批。因发生较大的变化，可以提出修改预算。

第五章 财产管理

第十三条：公司财产实行分级管理。所有财产由财务部列帐记载，人事行政部参与管理，属经营使用的各种财产分别由使用部门管理。属生产使用的由生产部门统一管理，属非生产使用的由人事行政部管理。

第十四条：使用年限在一年以上的建筑物、生产经营设备、器具、工具等和价值在 2000 元以上、使用年限超过两年的非生产、经营设备为固定资产。

所有资产、低值易耗品按使用部门设卡登记，部分低值易耗品或工、器具按使用人设卡登记。

第十五条：使用公司的各种财产必须按规定定期进行检修。

第十六条：固定资产发生损坏时，使用部门应立即报告统一管理部门，损坏严重时，必须报告副总经理、总经理，属责任事故时，公司人事行政部查明原因，按损失情况分摊责任。

低值易耗品和工、器具发生损坏时，由使用部门或使用人向有关管理部门办理交旧领新，属人为损坏者，由责任者进行赔偿。

第十七条：固定资产或低值易耗品报废时，由归口主管部门提出报告，人事行

政部和财务部核查后，经副总经理、总经理批准后报废，并由归口

主管部门进行处理。

第十八条：固定资产按以下类别分别计算折旧：

- （一）房屋、建筑物暂按 20 年计提折旧；
- （二）机器、机械、汽车和其它设备为 5 年；
- （三）器具、工具、家具等为 3 年。

每一固定资产在确定其残值后，按直线法计提折旧，从投入使用月份的次月计算，停止使用的，自停用月份的次月起，停止计算折旧。固定资产提足折

旧后，仍可继续使用的，不再计提折旧；提前报废的，不补提折旧。

第十九条：各种低值易耗品的摊销采用五五摊销法，在领用时摊销 50%，报废时再摊销 50%。某些直接用于生产的低值易耗品，按使用时间摊销。

第二十条：公司货币资金的结算一律通过财务部办理。

第二十一条：库存现金限额定为 5000 元，当日发生的收支及余额，应填制现金收支日报表，做到帐款相符。发现现金短缺或溢余应立即向财务部经理报告并查明原因，重大事故应立即报告总经理。

第二十二条：银行存款的收支应每天结出余额并填制银行存款日报表。每月终了，应取得银行对帐单，填制调节表。

第二十三条：对客户的货物帐款及所交费用，财务部和租售部应每月核对，必要时应与客户进行核对，核对中发现未按时收回租金（货款）等情况

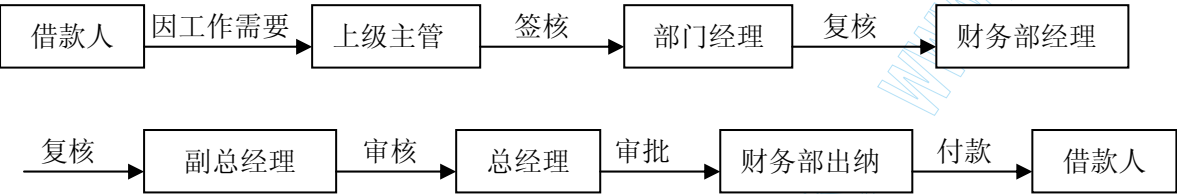
时，应立即报告主管经理，及时进行处理。

第二十四条：公司的银行结算凭证、发票、有价证券等统一由财务部管理，公司的发票只限于本公司使用，并不准出具空白发票。

第六章 借款及报销

第二十五条：员工因工作需要借款时，填写借款单，经各级主管领导加具意见，总经理批准后，由财务部办理借款，所有借款除差旅外，一律办理支票或汇票等。

（一）办理借款流程：



（二）借款单：

雄森时代房地产开发有限公司

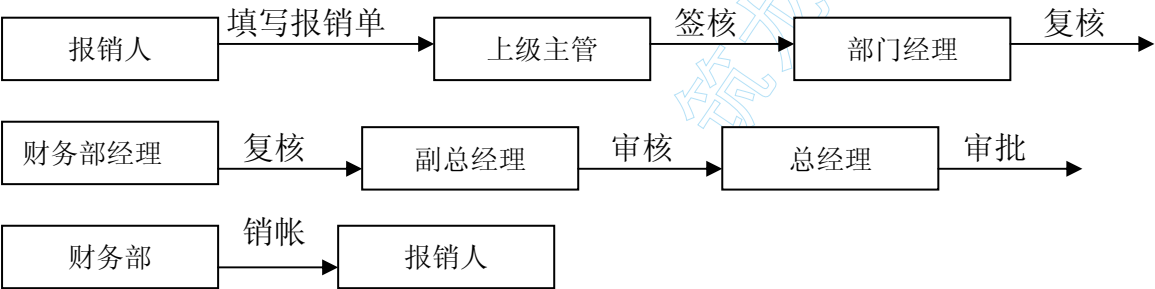
借 款 单

姓名		部门		职务	
用途					
款额	大写： 拾 万 仟 佰 拾元整 小写_____元				
证明人		主管上司		部门经理	
副总经理			总经理		

第二十七条：员工借款当月内，出差人员回公司后七天内必须报清帐目，交回余款。无故拖延时间不报者，按借款金额扣罚每日 1%连同借款，于发放工资时扣除。

第二十八条：除差旅费的旅差补贴外，无论购买物品或报销费用，均需有与报销金额相符的正式发票。属购买物品的，还必须附有与发票的名称、规格、数量、金额相符的收料单或有验收人签收。

（一）报销程序



（二）报销单

1、无发票的填写以下单据

****房地产开发有限公司

支付证明单

科目：20 年 月 日

总号：第 号

分号：字第 号

事由或品名	数量	单位	单价	金 额							
共计金额	拾 万 仟 佰 拾 元 角 分 ￥										
受 款 人		未能取得单据原因									

主管上司： 部门经理： 副总经理： 总经理： 会计： 出纳： 经手人：

2、有发票的在发票后盖下章填写（此章由财务部、人事行政部各掌握一枚）

发票背面

经手人
用 途
证明人
复 核
审 核
审 批

第二十九条：所有借款单或报销单均应由财务部经理复核。

第三十条：各部门必须严格控制各种费用的开支，力求少花钱多办事。

第三十一条：各部门必须在每月 25 日前向总经办递交次月的资金计划，包括差旅费、应酬费、业务费及办公费，由财务部核定后交总经理审批。（附资金计划表）

第三十二条：费用支出标准、报销津贴及审批权限

（一）旅差费的报销

- 1、办事人员出差回来，必须填写旅差费报销单，写明出差的原因、路程时间、天数、费用金额等，经部门负责人签字证实，交由财务部复核，副总经理审核、总经理审批。
- 2、财会人员根据办事人旅差的路程及时间，按市面小巴价格给予报销，一般情况下，不得乘的士，如遇特殊情况，必须注明原因。

差旅费报销标准：

项目 \ 级别		总经理	副总经理 总经理助理	部门经理	一般工作人员
交通费	飞机票	实报实销	实报实销	总经理批准	总经理批准
	软卧火车	实报实销	实报实销	总经理批准	总经理批准
	硬卧火车	实报实销	实报实销	实报实销	实报实销
	船票头等仓	实报实销	实报实销	总经理批准	总经理批准
	其他交通费	实报实销	实报实销	实报实销	实报实销
住宿费	特区、省级以上城市	实报实销	250	160	120
	地级城市		200	120	100
	其他地区		160	100	80
伙食补助 (每餐)	宜章、耒阳、临武、资兴、桂东、永兴等	实报实销	30	25	20
	其他地区	实报实销	40	35	30
	夜间乘车超过 12 点或住宿	实报实销	10	10	10

3、两人出差同一地点以最高标准级别人员的标准报销住宿费，但不得双重报销。

4、凡当天可以往返的地区，中餐可以按级别伙食补助，未经批准不作出差处理。

（二）公事费用预借、报销定额审批权限：

职务	审批权限	监控
----	------	----

总经理	3000 元以上（不含 3000 元）	
副总经理	1000 元（不含 1000 元）~3000 元	使用人、部门经理、财务部经理、 副总经理
部门经理	1 元~1000 元（含 1000 元）	使用人、证明人、部门经理、财务 部经理
备注：以上费用属每月资金计划范畴，如资金计划以外，必须经总经理审批。		

（三）接待：

因业务需要接待时，必须事前经批准方可接待。

- 1、总经理接待客人，按每人每餐 120 元。
- 2、副总经理、总经理助理接待客人每人每餐 100 元。
- 3、经理接待客人按每人每餐 80 元。
- 4、其他员工接待客人按每人每餐 30 元。
- 5、个别需要提高标准的要先向审批人申报。接待客人限定待客人数，一般每桌 1~2 人。
- 6、招待客人一次性金额在 200 元以下，一天金额在 500 元以下的，由部门经理审批，财务部经理审核；一次性金额在 200 元以上 500 元以下，一天金额在 1000 元以下的由副总经理、财务部经理审核；一次性金额在 500 元以上，一天金额在 1000 元以上的，由总经理审批。
- 7、处理特殊关系，办理特别事情需要送礼，金额 200 元以下部门经理、财务部经理审批；200 元~500 元，副总经理审批，财务部经理审核；1000 元以上由总经理审批。

第三十三条：未经批准，任何员工擅自购买物品不予报销。

第七章 会计科目和会计报表

第三十四条：公司使用的会计科目和会计报表按照国家的规定

二、物资管理制度

第一条：分类

- （一）生产、经营用固定资产：经营使用的年限在一年以上的房屋建筑物、机器、设备、器具、工具等。
- （二）非生产、经营用固定资产：不属于生产、经营主要设备的物品，单位价值在 2000 元以上，并且使用期限超过两年的。
- （三）低值易耗品： 不属于固定资产，而又价值较高或使用时间较长的物品。
- （四）办公用品：办公使用的消耗性物品。
- （五）原辅材料：生产使用的消耗性物品。
- （六）产成品及库存商品：生产的成品及为租赁（销售）而购进的商品。

第二条：购买

- （一）凡需新增固定资产、低值易耗品和购买各种其它物资，均需提出计划
以下资产及物资每月 25 日前提出计划报总经办批准后转交财务部、中央采购部实施。
 - 1、新增生产、经营用固定资产。
 - 2、新增非生产用固定资产、低值易耗品、办公用品。

3、生产用原辅材料、为租赁（销售）而购买的商品。

（二）所有采购的物资均需办理进仓、验收手续。

属专用的固定资产、低值易耗品，由使用部门核对品名、规格、数量进行验收，属能用的低值易耗品及其它物资均按归口管理办法验收进仓手续。

第三条：领用、保管

原则：谁使用谁领用谁保管

（一）领用公司各种物资，都必须办理领用手续，各种物资的领用手续均须由主管领导签名。

（二）各种物资的管理和保管分别由：

1、生产、经营用固定资产，由使用部门保管、管理。

2、非生产用固定资产，低值易耗，由人事行政部管理，各使用部门保管。

3、文具办公用品由人事行政部管理，使用人保管。

4、原辅材料及产成品、半成品由中央采购部保管。

第四条：消耗、修理、报废

（一）生产用原辅材料的正常消耗，应逐月分清产成品的品名、规格，报告消耗情况。

（二）生产中出现不正常的消耗，应及时报告主管领导，情况严重的应及时报告总经理。

（三）固定资产、低值易耗品需要维修时，由使用部门报告，报归口部门。属自然报废的，由归口部门处理；属人为损坏的（包括需维修的），应由损坏者进行赔偿。

三、 文具用品定额发放管理办法

为进一步节约办公资源，加强文具用品申购、发放工作的计划性，特制定本办法。

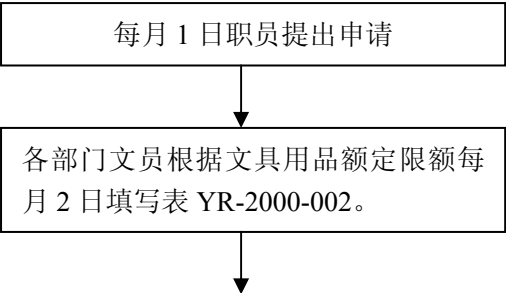
- 1、文具用品分办公用品和文具两大类（详见《办公文具清单》与《办公用品清单》）。办公用品是办公使用周期一年以下的，如签字笔、圆珠笔、纸张等；文具是办公使用周期一处以上的，如：笔筒、打孔机、钉书机等。
- 2、文具用品以既保证正常办公使用，又能合理节约原则，实行以部门为计算单位，根据部门雇员类别、职位进行额定配备，由部门文员统计填写 YR-2000-B-002 《月份文具用品计划表》。
- 3、各部门经理核签 YR-2000-B-002 《月份文具用品计划表》后于每月 3 日前报交人事行政部汇总，复核后，呈交财务部经理、总经理审批后，第一联人事行政部存查，第二联交中央采购部。
- 4、各部门文员负责填写 YR-2000-B-004 《月份文具用品实际消耗总结表》于每月 28 日交人事行政部复核后呈报总经理、财务部经理审阅。若因特殊需要，超过本部门额定费用指标，由部门文员填写《物品急需单》，部门核签后交人事行政部核备，交总经理审批，超支费用从下月额定费用指标中扣除。
- 5、新雇员入职时，中央采购部根据雇员类别职位核发文具用品，并按规定填写本职位应领用的个人文具用品品种、数量、使用周期，各部门文员（资料员）和人事行政部行政秘书做好领用记录。
- 6、离职手续中部门签名时应加注意雇员离职，未到使用周期的个人文具用品应交回原部门文员（资料员），如有丢失、损坏，折价赔偿后，方可办理离职手续。
- 7、调动工作职位时，在原职位领用的个人文具用品，若未到使用周期，应交回原部门秘书（资料员），按照新职位类别重新领用个人文具用品。
- 8、额定费用指标：（附）

9、各部门所需办公通用品如打印纸、便笺纸、墨盒等，在每月 22 日交人事行政部，并写清规格、数量、预算价格。

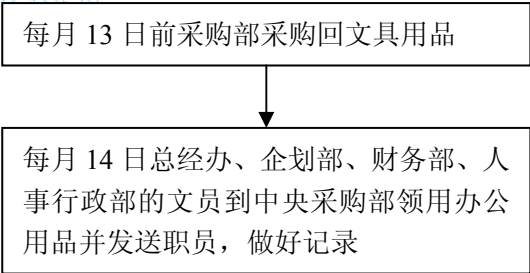
10、一般文具用品价格以市场价为准，特殊文具用品价格以购价为准。

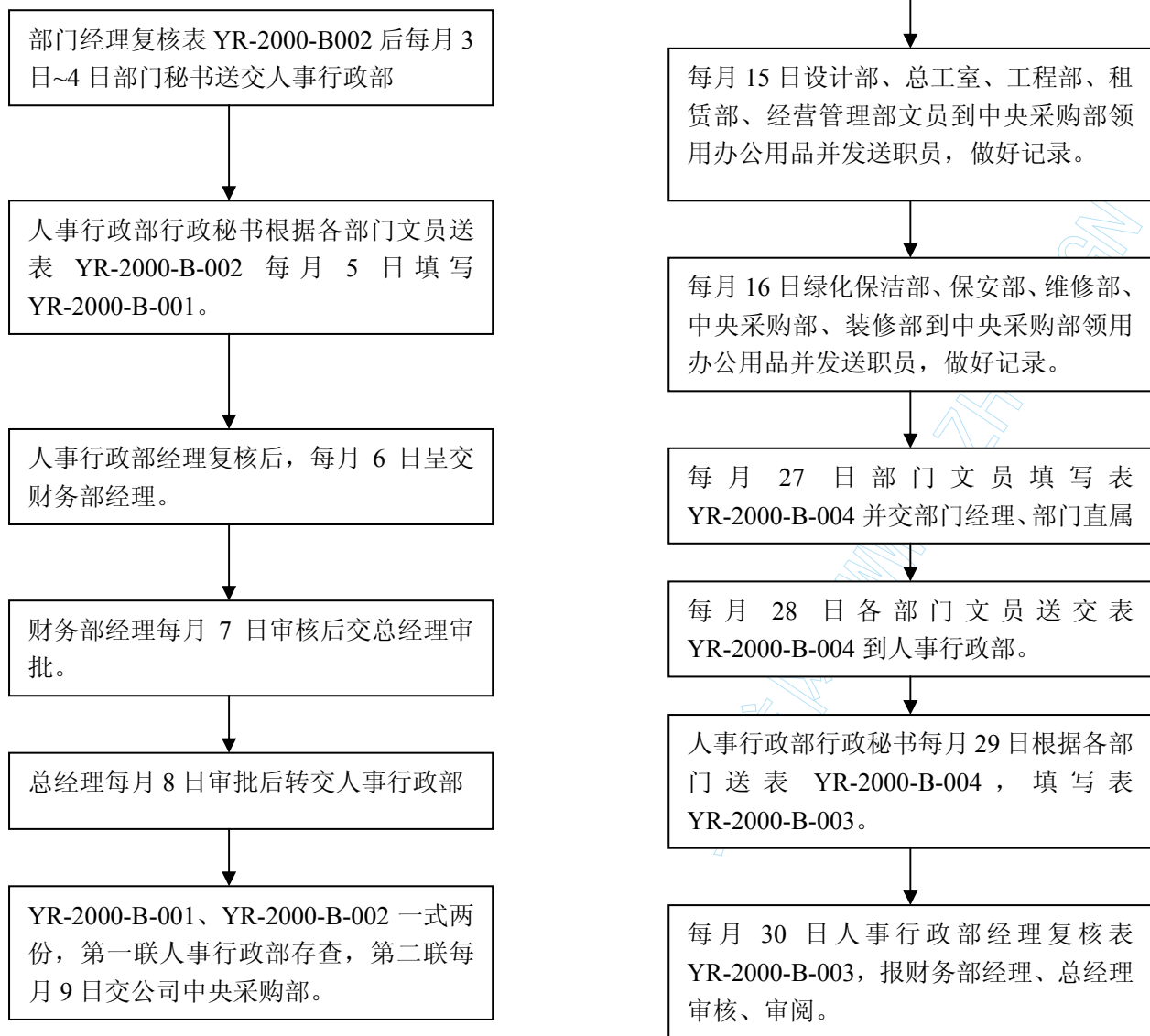
11、此办法公司各职员遵照执行，各部门文员参照相应的表格填写，各部门经理监督执行。

文具用品申请程序：



文具用品领用、总结程序：





四、公务车辆使用管理制度

（一）申请用车条件：

- 1、公务车只限于工作上的需要使用，如采购物资，接送客人、外出办事务等等。
- 2、所有用车不能私事使用。

（二）用车申请程序：

- 1、凡符合用车条件，由各部门使用人提前一天（长途用车提前一天，短途用车提前 4 小时）填写用车申请单，再由部门经理签字同意后交人事行政部行政秘书，行政秘书将用车申请单汇总平衡后交人事行政部经理核签，开具派车单及交车钥匙、行车证给司机，司机凭派车单出车（司机注意妥善保管车钥匙、行车证，出车后交回行政秘书），返回后将派车单交给行政秘书。
- 2、若当日无车辆安排，行政秘书以电话形式通知用车部门。

（三）用车安排的原则：

- 1、车辆的安排工作统一由行政秘书负责。原则上按申请时间顺序、事情轻重，尽量一车多用，减少单趟载货载客现象，提高用车效率。
- 2、采购急用优先安排，急事优先安排，重要接待优先安排。

（四）车辆的管理工作

- 1、申请用车应实事求是，严禁公车私用或改变行车地点。
- 2、公车私用或司机擅自改变行车地点，发生车辆事故造成的经济损失，一律由申请人、司机自己承担。
- 3、司机要注意保养车辆，保持良好车状，保持车内良好环境卫生。

- 4、车队长要按时办理车辆的年审、季审等有关手续。
- 5、车钥匙除人事行政部配置一把，任何人不准私自保留车钥匙。
- 6、行政秘书与司机记好每日车辆行驶公里数及各部门用车次数，月末统计上报。
- 7、司机出车前，出车后必须加强对车辆的检查与保养。
- 8、车辆每月进行一次保养与维修，到公司指定的修理厂维修，维修费由行政秘书与车队队长共同去办理结算。
- 9、各车辆维修费，单独核算累计，并建立车辆维修保养档案。
- 10、每月末行政部例会，车队长组织司机进行安全教育和学习交通法规，增强司机安全意识，保证无交通事故。

（五）用油规定：

- 1、行政秘书每月末预估购买一次油票。
- 2、司机必须到指定的加油站加油（特殊情况除外）。
- 3、行政秘书每月底做一次《公司用油统计表》。

（六）劳动纪律：

- 1、司机必须按公司制度打卡，特殊情况由人事行政部经理签卡。
- 2、行车期间必须遵守交通规则，安全第一，因违章罚款一律自负。
- 3、上班期间，司机必须在值班室内等候任务。

附：

用车申请单

填表日期： 年 月 日

用 车 人		部 门		去往地点	
用车事由					
时 间	年 月 日		时至	年 月 日 时止	
部门经理			人事行政部		
车 队 长			司 机		

五、复印、打印规定

为加强办公用品的利用和管理，励行节约，避免一些不必要的浪费，严格杜绝以公济私，多复印、私自收藏公司文件资料的不良现象发生，特制定本规定。

- 1、各部门文件打印由各部门文员打印，不许在专业用机上打印文件，如文件较多，本部门文员忙不过来，报人事行政部统一协调。
- 2、各部门复印文件由各部门文员到人事行政部复印，行政秘书监督执行，复印后填写复印数量、纸张规格，行政秘书每月末统计报表。
- 3、不准复印与工作无关的各种资料，未经同意不准擅自复印，违者每张罚款 10 元。
- 4、各部门文员每月末将本部门打印情况制表报人事行政部，行政秘书汇总上报。

- 5、行政秘书联系专业机构对复印机进行定期维护、保养，保证复印机的正常使用。
- 6、各部门员工用打印纸，内部文件一律正反面两次使用，减少浪费。
- 7、此规定由人事行政部经理监督执行。

六、邮电、报纸、水电管理制度

- 1、公司各种来函信件，保安员必须及时送至行政秘书，行政秘书筛选后通知各部门文员领取分发，必须在当日处理完毕，不许积压、拖延，做好记录。
- 2、公司报纸到后，人事行政部文员要及时放送会议室报夹夹好，每周（七天）拆换一次。阅读者不许把报纸拆散、拿下，当作私人物品，如发现一次罚款 20 元，情节严重给予开除。
- 3、上班时间非公务需要不得使用电话，如擅自打长途电话，按原价的 300%罚款。
- 4、行政秘书控制每月电话费用，每月要写出分析报告及节约办法上报阅批。
- 5、传真稿须顺序列流水号登记和收发，禁止漏失，并按月装订成册备核（分 FAXIN、FAXOUT）。
- 6、各部门文员，每日下班离公司前负责关好各水电开关。
- 7、保安队长每天上午 9：00，下午 6：00 固定巡视全公司水电。