



管理制度汇编





刘杰才 

中国



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

互联网人上拉勾！

- **【天府通】** 技术人员80%来自拉勾。
- 中国将近70%的产品经理和程序员都在用拉勾。
- 中国60%的B轮以上的互联网公司，一半以上的互联网人才来自拉勾。
- 贝壳、马蜂窝、荔枝、链家等60%产研团队来自拉勾。

目 录

- 一、行政管理类
- 二、经营管理类
- 三、工程管理类
- 四、营销管理类
- 五、财务管理类

恒大集团有限公司制度管理办法

第一章 总 则

第一条 为规范本公司制度管理，实现依法治企，使公司制度的起草、审核、发布、修订、废止和备案等工作程序化、规范化，提高工作效率，保证工作质量，制定本办法。

第二条 本办法适用于恒大集团有限公司（以下简称集团公司）及所属公司（以下统称公司）。

第三条 本办法所称的制度即规章制度，是指由公司各职能部门依据国家法律法规及有关规定，结合公司实际制定的，具有一定约束力的规范性文件。包括规定（暂行规定）、办法以及指导意见等正式下发的文件。

第四条 制度按业务性质，分为综合管理类和业务管理类；综合管理类又可以分为行政管理类和事务管理类；业务管理类以公司各职能部门的职责范围为划分依据。

制度按适用范围，可以分为公司本部制度类和公司系统制度类。

第二章 制度的制订与下发

第五条 起草、修改、审核、发布制度，应当遵循下列原则：

- （一）坚持依据国家法律、法规和规章及有关规定；
- （二）坚持从公司实际出发，认真调查研究；
- （三）坚持注重实效，能够确保有效执行；
- （四）坚持与公司的改革与发展相适应。

第六条 集团公司各部门负责本部门职责范围内制度的制订，每年年初制定本年度的制度制订、修订计划（见附表），并将制度制订、修订计划报送法律合同部，由法律合同部汇总后报集团公司领导审批。

所属公司没有设立专门法律部门的，一般应由负责法律事务的部门负责

公司制度制订计划的汇总。

第七条 制度制订计划应包括以下内容：

- （一）制订制度的目的；
- （二）制度的主要内容；
- （三）起草和发布部门；
- （四）拟完成的时间。

第八条 列入公司计划的制度，由具体承办部门负责组成起草工作小组，明确起草任务、完成时间及其责任，并应当按期完成。

涉及两个以上部门的，应明确一个承办部门，其他部门为协助部门。

第九条 制度内容一般用条文表达，每条可分为款、项、目。内容较多的，可以分章，章下设节。

制度应当条理清楚、结构严谨、用词准确、文字简明、标点符号正确。

第十条 制度草案应对起草目的、适用范围、具体规范、解释部门和施行日期等做出明确规定。

第十一条 制度的起草不得违反有关法律、法规、规章，不得规定有损公司合法权益的事项。

承办部门在起草制度前，应做出充分调查研究，结合公司实际提出制度草案，制订的制度应具有实用性、可操作性。

第十二条 拟订出制度草案后，应征求公司其他有关部门的意见，制度内容涉及到所属公司的，一并征求所属公司的意见。承办部门应认真考虑公司其他部门、所属公司的反馈意见，采纳合理意见、建议。

公司重大制度草案拟订后，应由承办部门组织相关部门或所属公司召开专题会议，进行讨论研究，经过充分协商后，对制度草案内容达成共识。

第十三条 集团公司下发的制度草案形成后，由承办部门负责将制度草案送法律合同部审核，并附关于制订该制度的说明和有关背景材料。

第十四条 法律合同部主要从以下几个方面对规章制度进行审查、修改：

- （一）是否符合宪法、法律、法规、规章和国家有关规定；
- （二）是否符合公司发展战略；
- （三）是否与现行规章制度相冲突、相重复；
- （四）格式是否符合要求；
- （五）是否存在法律风险；
- （六）其他应当符合的条件。

第十五条 法律合同部对制度草案提出意见，与承办部门协商后，确定制度草案内容。

第十六条 制度草案确定后，按照公司公文管理办法的相关规定，遵循公司发文流转程序，经公司领导签发后下发。

第三章 制度的修订与废止

第十七条 制定的制度必须与公司的发展相适应，已经下发的制度与公司实际脱钩，不再具备可执行性、操作性的，应及时进行修订、废止。

第十八条 制度的修订按照本办法规定的制度制订程序起草、修改、审核、发布。修订文件未正式下发前，仍执行原制度。

制度的修订内容较多的，一般应在制度原文上进行修改，修订的制度必须表明“本办法生效后，原…同时废止。”或相同意思的其他表示。

只对制度内容的个别条款进行修改的，可以采取补充规定（办法）、特别规定、特别说明等方式，在制度汇编时纳入相应的制度中。

第十九条 发生以下情况之一的，应及时进行制度的废止：

- （一）制度制订时的法律依据已经废除；
- （二）制度的基本原则和主要内容同新制定或者修订后的法律、法规、政策及公司的有关规定相抵触；
- （三）制度的调整对象或主要规范事项已经不存在；

（四）制度的基本内容已经完全不适应公司发展，与公司实际严重脱钩。

第二十条 集团公司下发的制度废止后，承办部门应进行登记，并及时报法律合同部备案。

第四章 制度的整理与汇编

第二十一条 每年年度末，应进行一次制度的整理工作。集团公司各部门对该年度内本部门新制定、修订、废止制度情况进行汇总，并将汇总结果报法律合同部，由法律合同部统一汇总公司该年度内制度的立、改、废情况。

第二十二条 各公司应在年度制度整理工作基础上，定期进行制度的汇编。制度汇编工作应由公司的法律部门负责，没有设置专门法律部门的，公司应指定制度管理部门负责公司的制度汇编工作。

第二十三条 制度的汇编以年度为时间段，以公司各职能部门的职责分工为分类依据，对公司制度进行收集、整理。

第二十四条 整理后的制度汇编成册，由法律部门或制度管理部门报公司领导审批后，制作成电子书籍或装订成册。

第五章 附 则

第二十五条 所属公司可根据本办法的规定，结合公司实际，制订贯彻实施意见或本公司的制度管理规定，并报集团公司法律合同部备案。

第二十六条 本办法由集团公司法律合同部负责解释。

第二十七条 本办法自发布之日起施行。

附表：恒大集团有限公司制度制订、修订计划

附表：

恒大集团有限公司
_____年度制度制订、修订计划

时间：

部门名称	拟制订、修订制度	完成时间（月）	部门负责人签字

恒大置业集团有限公司 文件管理办法

第一章 总则

第一条 为规范和提高公司文件管理工作水平，确保公司文件的政策性、权威性、严肃性、有效性，特制定本办法。

第二条 本办法所指的文件，是指公司各项工作中具有法律效力的，或正式的、传达、反映公司工作意图和工作内容的文件材料。

第三条 文件管理工作是指对文件的办理、管理、立卷归档等一系列工作的规范和控制的过程。

第四条 文件管理工作必须严格执行国家地方、恒大集团公司和公司关于保密的各项规定，确保公司秘密的安全。

第五条 文件管理职责

各单位、各部门负责人是本单位、本部门文件管理的第一责任人，要认真履行文件管理职责，高度重视和加强文件审核把关工作，努力提高本单位、本部门的文件管理水平。

各单位综合部门是本单位文件管理工作的归口管理部门，负责本单位的文件管理工作。

各单位业务部门具有协助、配合综合部门提高本单位、本业务系统文件管理工作水平的义务和责任。

第六条 本办法适用于公司所属各单位、各部门。

第二章 文件种类

第七条 按文件格式分类

（一）具有规定或既定格式的文件，如公文、工作呈报、传真电报、会议纪要等。

(二) 没有规定格式的文件材料，如汇报、计划、总结、广告媒体宣传文字、OA 信息、网站信息、内外部出版物等。

第八条 按文件载体形式分类

(一) 纸质文件材料。

(二) 照片、声音、图像、电子等各种不同形式的文件材料。

第九条 按文件制发单位分

(一) 外来文件。

(二) 各单位、各部门制发的内部文件和对外业务文件。

第三章 发文管理

第十条 行文分上行文、下行文、平行文。

第十一条 行文应遵循确有必要，注重效用的原则。未经批准，公司所属各单位、各部门不得擅自行文。

第十二条 行文关系根据隶属关系和职权范围确定，一般不得越级请示和汇报。单位（部门）工作必须先经公司领导（部门领导）批准，然后才能向上一级单位（领导）请示、汇报。

第十三条 同级单位、同级单位各部门、上级单位部门与下一级单位可以联合行文；单位与同级党委可以联合行文。

第十四条 向下级单位或者本业务系统的重要行文，应当同时抄送直接上级单位。

第十五条 “请示”应当一文一事；一般只写一个主送单位（部门），需要同时送其他单位（部门）的，应当用抄送形式，但不得抄送其下级单位（部门）。

“报告”不得夹带请示事项。

第十六条 除上级机关负责人直接交办的事项外，不得以单位名义向上级单位负责人报送“请示”、“意见”和“报告”。

第十七条 受双重领导的单位向上级单位行文，应当写明主送单位和抄送

单位。上级单位向受双重领导的下级单位行文，必要时应当抄送其另一上级单位。

第十八条 属于部门职权范围内的事务，应由部门自行行文或联合行文。

依据部门职权，部门可以相互行文或向下一级单位的相关业务部门行文。除以函的形式商洽工作、询问和答复问题、审批事项外，一般不得向下一级单位正式行文。须经本单位审批的事项，经本单位同意也可以由部门行文，但文中应当注明经本单位同意。

联合行文应当明确主办部门。部门之间对有关问题未经协商一致，不得各自向下行文。如擅自行文，上级单位应当责令纠正或撤销。

属于主管部门职权范围内的具体问题，应当直接报送主管部门处理。但不得以部门名义对上级单位或外部单位，特别是政府机关行文。

第十九条 行文审核

以公司名义行文，文件在送交有关领导审批前，要对文件内容和格式进行审核。各单位综合部门负责各类文件内容、格式的审核。各业务部门负责审核文件中涉及各部门主管业务的内容和数据。

第二十条 行文审批权限

（一）以本单位名义行文

单位内部一般性文件，经单位总经理或分管领导批准，可以行文。关系重大、涉及本单位全局或利益的文件、向本单位外部行文，要经本单位董事长批准，方可行文。

（二）以部门名义行文

在部门职权内，经部门分管领导批准，可以以部门名义对内、对下行文。

（三）各单位以恒大置业集团公司名义行文

集团公司所属各单位以集团公司名义行文，必须经本单位董事长批准，方可向集团请求发文。

（四）向电力集团、恒大集团及其内部单位和向电力集团、恒大集团以外单位，特别是政府机关行文，要经置业集团董事长批准，方可行文。

各单位未经批准，不得擅自向以上单位行文。

第二十一条 单位名称、恒大集团名称、恒大集团标志的使用

以单位名义行文，落款方可使用有关单位名称。

经恒大集团批准，各单位方可以恒大集团名义行文或以恒大集团名义发布信息。

以部门名义行文，落款只能使用部门名称，不得擅自使用单位名称。

集团外部单位或有业务联系的外部单位，不得使用集团公司或内部单位名称、恒大集团标识。不得以集团公司、集团内部单位工作小组的名义行文。不得使用集团公司内部单位文件格式、工作表格等。

第二十二条 文件编号、登记、用印或签发

单位或部门行文必须按规定审核、批准、用印或签发后，经编号、登记方可制发。

公司印章用于公司文件的用印，部门印章用于部门文件的用印。财务印章、财务部门保管的法人代表印鉴在财务部门业务范围内使用，不能用于其它部门文件或单位文件。

第二十三条 为保护公司秘密，集团内部电子文件要使用置业 OA 或恒大集团 OA 传递。只有在置业 OA 或恒大 OA 满足不了需要时，方可通过其它方式传送，但要保证文件安全，且要及时删除有关信息。

第四章 收文管理

第二十四条 各单位与外界往来的文件，由各单位综合部门统一登记、履行收文处理流程。

第二十五条 内部制发文件或部门文件流转，由各部门自行登记、收文、立卷、存档。

第二十六条 公司文件效力

（一）公司印章是公司的法定印鉴，代表公司行使职权，明确各种权利义务关系，具有严肃性和有效性。盖有公司行政印章的文件，方能代表公司行使职权，否则各单位、各部门可不予承认其效力。

（二）部门印章代表业务部门行使工作指导、沟通协调职能。盖有部门印章的文件，仅能代表部门行使职权，不能代表公司行使职权。

（三）公司领导或部门领导个人印鉴和亲笔签名可代表公司和部门行使所赋予的相应职权。

第二十七条 各单位要加强对文件效力的审核，建立文件退办机制。

对于不符合公文管理规定；签署不齐全或不符合要求、文件用印不规范、越级上报等不符合行文要求；质量低下；内容、印章、签名不真实的收文，收文单位（部门）可予以退回，但必须同时说明退办理由。

第五章 文件办理跟踪、反馈、立卷归档、销毁

第二十八条 文件承办部门是文件办理跟踪、反馈、立卷、归档的责任部门。

第二十九条 文件办理完毕后，要及时移交本部门（单位）档案管理人员保存，并按档案管理规定，及时立卷，向档案管理部门归档。

第三十条 未归档或没有保存价值的文件，可在本部门暂时留存。也可经过鉴别和主管领导的批准，定期销毁。销毁秘密文件，要进行登记，由两人监销，保证不丢失、不漏销。

第六章 附则

第三十一条 公文、合同等特殊文件的管理，执行国家、恒大集团、集团公司的有关公文、合同、印章管理的具体规定。其他文件的管理，本规定未及之处，参照以上规定执行。

第三十二条 本办法由恒大置业集团公司综合事务部解释。

第三十三条 本办法自印发之日起执行

恒大集团公司印章管理办法

第一章 总 则

第一条 为进一步加强和规范公司各类印章管理，确保印章使用的严肃性、有效性，切实维护企业权益和形象，更好地为公司改革发展服务，根据有关规定和公司实际，特制定本办法。

第二条 印章是公司经营管理活动中行使职权、明确各种权利义务关系的重要凭证和工具。本办法所指印章包括：

- 1、恒大集团有限公司印章一枚；
- 2、中共恒大集团有限公司委员会印章一枚；
- 3、恒大集团有限公司法定代表人印章两枚；
- 4、恒大集团有限公司总裁印章一枚；
- 5、恒大集团有限公司党委书记印章一枚；

6、恒大集团有限公司财务专用章、合同专用章各一枚；

7、恒大集团有限公司部门印章各一枚。

第三条 集团公司办公室是公司印章主管部门，负责对各类印章的刻制、保管、使用、销毁等进行指导和监督检查。

第二章 印章的刻制和启用

第四条 根据工作需要刻制公司各类印章，须由承办人提出申请，经集团公司领导批准后，由集团公司办公室统一办理。

第五条 新刻制的印章，由集团公司办公室统一发文启用。

第六条 新启用的印章，由集团公司办公室留有印模备案，并办理交接手续后（详见附表一《印章交接登记表》），方可交由专人保管。

第三章 印章的保管和使用

第七条 公司各类印章须由专人负责保管。

- 1、恒大集团有限公司印章由集团公司办公室文书负责保管；
- 2、中共恒大集团有限公司委员会印章由集团公司党委秘书负责保管；
- 3、恒大集团有限公司法定代表人印章由本人指定专人保管一枚，财务部专人保管一枚；
- 4、恒大集团有限公司总裁印章由本人指定专人保管；
- 5、恒大集团有限公司党委书记印章由本人指定专人保管；
- 6、恒大集团有限公司财务专用章、合同专用章由有关部门负责人指定专人保管；
- 7、恒大集团有限公司各部门印章由本部门负责人指定专人保管。

第八条 除已经公司领导签署的发文外，其他情况使用集团公司印章、党委印章、法定代表人印章、总裁印章、财务专用章、合同专用章，须填写《印章使用申请单》（详见附表二），按程序审批后方可用印。对外签署的协议、合同，一律加盖合同专用章。若需加盖集团公司印章，须经法律合同部门审核和

集团公司领导签字同意。用印申请登记表均应留存，按年度归档。

第九条 各部门印章由本部门负责人批准使用。

第十条 印章保管人员须妥善保管印章，不得擅自委托他人代为保管或盖章。印章保管人员因故离岗，法定代表人、总裁印章由本人另行指定人员保管，其他印章由部门负责人另行指定人员保管，并严格办理交接手续。

第十一条 印章原则上不得带出公司使用。特殊情况确因工作需要携带外出使用时，须填写《印章携带外出使用申请单》（详见附表三），经集团公司领导批准后，由专人负责携带使用。

第十二条 严禁在空白纸、合同范本、介绍信上加盖印章。

第四章 印章的更换、废止和销毁

第十三条 公司各类印章因磨损、遗失、名称变更等原因更换，须按新刻制印章程序提出申请，经集团公司领导批准后，由集团公司办公室统一办理。

第十四条 新印章启用和旧印章废止，由集团公司办公室发文办理。

第十五条 新启用印章，由集团公司办公室按新刻制印章程序办理备案和交接手续。

第十六条 废止印章由集团公司办公室负责收回，并按有关规定登记备案后，指派专人监督销毁。

第五章 责 任

第十七条 对于不按本办法规定刻制、保管、使用印章，给公司造成经济损失、工作被动或不良影响的，视情况给予相关人员行政处分或经济处罚。

第十八条 有关责任人行为构成犯罪须追究刑事责任的，依法移交司法机关处理。

第六章 附 则

第十九条 本办法由集团公司办公室负责解释和修订。

第二十条 本办法适用于集团公司总部各部门。各所属公司可参照本办

法制定本公司印章管理办法。

第二十一条 本办法自印发之日起执行。

附表一：

印章交接登记单

年 月 日

印章名称		交接事由	
移交人		接收人	
印 模			

印章使用申请单

绝密文件 注意保密

公司领导意见：

领导签字：

附表三：

印章携带外出使用申请单

印章名称		部门及经办人	
外出地点		携带外出时间	月 日 时 至 月 日 时
事由：			
部门意见：			
负责人签字：			

公司领导意见：

签字：

恒大置业集团有限公司

印信管理规定

1. 目的

为加强公司印鉴、介绍信的管理，保证其严肃性、规范性、有效性，特制定本规定。

2. 适用范围

本规定适用于集团公司本部、所属各公司。

3. 职责

3.1 印章管理

3.1.1 公司印章、合同印章由综合事务部负责管理。

3.1.2 公司法人代表印鉴由综合事务部文书负责管理。

3.1.3 公司财务印章由财务经营部负责管理。

3.2 介绍信管理

3.2.1 公司介绍信由综合事务部开具与管理。

4. 管理程序

4.1 印信使用范围界定

4.1.1 行政印章使用范围

公司行政发文；以公司名义上报的工作材料；公司上报的各类统计报表和对外提供的资料；对外签订合同、协议、委托书、担保书等契约文件；部门呈报的需经公司审批转报上级部门的表格类文件；以公司名义推荐或批准公司级以上各先进单位、先进个人登记材料；劳动人事调动、外事出境、颁发聘书；科技成果（产品）鉴定、科技进步奖申报、企业年检、银行帐户、迁移户口、职工离退休；职工身份；职工子女入托、转学、委培、就业证明；职工车辆年检、登记；职工办理邮局取款、包裹登记；职工借阅图书等。

4.1.2 公司法人代表印鉴使用范围

用于需动用法人代表印鉴的各类业务。

4.1.3 公司财务印章、财务经营部保管的法人印鉴

用于开具支票、汇票、电汇、信汇、公司对外发票等。

4.1.4 公司合同印章使用范围

用于公司对外签署的所有合同、协议等。

4.1.5 介绍信使用范围

用于以公司名义介绍职工到其它相关单位办理业务等情况。

4.2 使用管理

4.2.1 公司印章、介绍信

4.2.1.1 使用公司印章、介绍信需填写申请单。申请单必须填写单位、经办人、使用印信事由，经部门负责人签字后，交公司分管领导签字批准。

4.2.1.2 申请人将填写好的申请单交至综合事务部办理盖章、用信。综合事务部进行用印、用信登记。

4.2.1.3 申请单格式见附件。

4.2.2 财务印章、财务经营部保管的法人印鉴

4.2.2.1 使用公司财务印章需由部门填写支票领用申请单，详细列明用途、金额、经办人、批准人，交公司财务经营部审查。

4.2.2.2 公司财务经营部根据批准的支票申请单，开具支票。

4.2.2.3 印鉴由财务审核员管理，空白支票由出纳员管理，相互监督。

4.2.2.4 印鉴保管人要亲自加盖印鉴，不得将印章交给出纳员使用。

4.2.3 合同专用章

使用合同专用章需进行登记，并以《合同巡签单》作为使用合同专用章的支持性文件，由综合事务部加盖印章，并进行登记。

4.3 基本要求

4.3.1 公司印章、法人印签、介绍信要妥善保管，严格按程序要求使用。

5. 附则

5.1 本规定由综合事务部负责解释

5.2 本规定自公布之日起执行

6. 开具介绍信申请单及用印申请单

恒大置业集团有限公司

开具介绍信申请单

编号		部 门		经办人	
用信事由：					
部门意见：					
				负责人签字：	年 月 日
公司领导意见：					
				签字：	年 月 日

恒大置业集团有限公司

用 印 申 请 单

编号		部门		经办人	
用印事由：					
部门意见：					
				负责人签字：	年 月 日

公司领导意见：

签字：

年 月 日

恒大集团有限公司档案管理制度（试行）

第一章 总则

第一条 为进一步加强恒大集团有限公司（以下简称集团公司）档案管理工作，提高档案管理水平和工作效率，逐步实现档案管理的规范化、制度化，更好地为集团公司改革发展服务，根据《中华人民共和国档案法》、《省档案条例》及有关法律、规定，结合集团公司实际，制定本制度。

第二条 集团公司档案是指集团公司在项目前期、基建、生产、经营、管理以及对外合作交流活动中形成的，具有保存利用价值的各种文字、图表、声像、电子、实物等不同形式和载体的历史记录。

第三条 档案管理工作是企业管理基础工作的重要组成部分，是反映集团公司历史真实面貌、维护企业合法权益的一项重要工作，要坚持集中统一、分级管理、真实可靠、完整齐全、便于利用的原则。

第四条 集团公司及所属企业要加强对档案工作的领导和管理，增强全员的档案意识，为档案工作提供必要的条件，保障档案工作的正常开展。

第二章 档案机构及其职责任务

第五条 集团公司及所属公司档案实行分级管理。集团公司办公室是集团公司档案工作的主管部门，负责收集、整理、保管和提供利用集团公司层面形成的文书档案、声像档案、电子档案、实物档案，并对集团公司各部门及所属公司档案管理工作进行监督指导。

第六条 各所属公司档案工作由本公司办公室管理，负责本公司各类档案

的收集、整理、保管和利用，并对所属项目公司（筹建处）、运营煤电铝企业档案管理工作进行监督指导。

各项目公司（筹建处）、运营煤电铝企业办公室负责本单位各类档案的收集、整理、保管和利用。

第七条 档案工作的基本任务是：负责收集、整理和保管各种门类和载体的档案，围绕企业中心工作，加强档案信息资源开发利用，为领导决策和各项业务工作提供参考和依据。

第八条 档案管理工作的主要职责：集团公司办公室作为集团公司层面的文书档案、电子文档、声像档案、实物档案贮存和利用中心，负责宣传和贯彻落实档案工作法律、法规和方针、政策，并结合企业实际制定规章制度；集中集团公司层面形成的文书档案、声像档案、电子档案、实物档案，并进行分类、整理和归档管理；开展档案编辑工作，为各单位提供查找利用；对集团公司各部门及所属公司档案工作进行指导、监督和检查，并对档案管理人员进行业务培训。

第九条 集团公司办公室配备具有一定专业知识、适应档案工作需要的专（兼）职档案管理人员，负责集团公司档案管理工作。集团公司各部门、各单位设立专（兼）职档案管理员，负责本部门、本单位文件资料的日常收集工作，并将已办理完毕的各类档案及时移交归档。

第三章 文件材料的形成和归档

第十条 根据国家法律法规和有关规定，制定公司文件材料形成、积累、整理和归档的制度，确保企业各项经营管理工作均有完整、准确、系统的文件材料。

第十一条 在公务活动中形成的集团公司层面文件材料，主办部门必须及时整理移交集团公司办公室集中归档管理。

第十二条 凡属应归档的文件材料是维护企业合法权益和历史真实面貌

的重要依据，任何部门和个人不得将公务活动中形成的档案材料据为己有或拒绝归档，不得伪造和擅自销毁档案。

第十三条 工作人员调离工作岗位时，须将应归档的文件资料等移交给原单位文书或专、兼职档案员，方可离开岗位，不得自行带走或销毁。

第十四条 文件材料归档的基本要求

1、归档的文件材料必须完整。

2、归档的文件材料必须准确地反映企业经营管理各项活动的真实内容和历史过程。

3、归档的文件材料应质地优良、格式统一、手稿字迹工整、图像清晰、签字手续完备、符合规范和标准等要求。

第十五条 文件材料的归档范围

1、文书类档案

集团公司层面的文书类档案由集团公司办公室负责整理和归档。

(1) 集团公司历次股东会、董事会、监事会决议、纪要及相关文件材料；

(2) 集团公司年度、年中工作会议、各类专题会议等重要会议形成的文件材料；

(3) 集团公司历次党委会、总裁办公会、工作例会等会议记录、纪要及相关汇报材料；

(4) 上级管理部门和有关单位制发的需要集团公司贯彻执行或涉及公司业务来的文、来函；

(5) 以集团公司、集团公司党委、集团公司各部门等名义制发的正式文电的签发稿、印制稿；

(6) 以集团公司名义制定的工作条例、章程、制度、办法等文件材料的定稿和印本；

(7) 以集团公司名义向上级领导和各级党委、政府及部门的工作汇报等

重要材料；

（8）集团公司与政府及有关单位签订的合同、协议书、会谈纪要及在谈判过程中形成的文件材料、往来传真等；

（9）集团公司重要公务活动中形成的领导讲话、致辞等文件材料；

（10）反映集团公司经营管理活动的史志、年报、大事记、重要工作简报等；

（11）集团公司外事外访、业务考察活动中形成的会议纪要、考察报告、情况汇报、出国团组任务批件；

（12）集团公司重大项目从考察论证至签订协议所形成的文件材料；

（13）集团公司年度财务预决算报表及文字说明；

（14）经审定的集团公司年度及中长期发展战略、产业规划、经营投资计划及重大改革调整方案等；

（15）集团公司与各所属公司签订的年度经营承包责任书及年度考核奖惩等文件材料；

（16）参加全国性、地区性行业会议和上级部门召开会议形成的文件材料；

（17）所属各业务部门、各企业需要移交集团公司归档的文件材料；

（18）其他需要归档的文件材料。

2、财务类档案

由财务部门负责整理和归档。

（1）会计凭证类：原始凭证、记账凭证、汇总凭证、其他会计凭证；

（2）会计账簿类：总账、明细账、日记账、辅助账簿、其他会计账簿；

（3）财务报告类：月度、季度、年度财务报告，会计报表、附表、附注及文字说明，其他财务报告；

（4）其他类：会计核算专业资料、会计档案移交清册、销毁清册。

3、审计类档案

由审计部门负责整理和归档。

- (1) 各项审计的通知、报告、结论、决定、证明材料；
- (2) 各项审计中的审计方案、审计记录、被审计部门基本情况等材料；
- (3) 各项审计报告、审计整改方案及有关材料；
- (4) 审计部门配合其他部门进行的专案检查的有关材料。

4、科技、工程类档案

由规划发展部门、子集团公司、项目公司按分级管理的原则，负责整理和归档。

- (1) 发电企业大修、技改和科技进步等档案资料；
- (2) 投资建设的各类项目前期综合文件，工程初步设计、竣工图、工程管理文件材料及图纸；
- (3) 企业自建工程（包括生产、经营、办公、生活福利建筑）项目前期综合文件，基建工程设计文件，工程竣工文件和竣工图等；
- (4) 工程、物资设备、服务等招标投标工作形成的文件资料。

5、人事类档案

由人力资源管理部门负责整理和归档。

- (1) 干部、职工档案；
- (2) 调出、调入统计报表、介绍信、报到证等；
- (3) 定额、定员和劳动调配以及劳动工资、劳动合同、劳动报表、劳动保护等工作中形成的各种文件材料。

6、照片档案

由集团公司办公室负责整理和归档。

- (1) 反映集团公司主要职能活动和工作成果的照片；
- (2) 集团公司领导视察、出国考察等重大公务活动的照片；
- (3) 记录集团公司重大事件、重大事故的照片；

(4) 与其他载体档案有密切联系的，具有保存价值的照片。

7、声像、实物档案

由集团公司办公室负责整理和归档。

(1) 集团公司领导参加公务活动、外事活动形成的音像材料；

(2) 集团公司召开的各类重要会议形成的音像材料；

(3) 反映集团公司重要活动、重大事件的音像材料；

(4) 集团公司在工作中所获得的荣誉奖状、奖杯、奖牌、奖旗及各类奖励证书；

(5) 集团公司生产、经营、管理等方面所取得的资质证书，营业执照等各类具有法律效力的证件；

(6) 对外友好往来的单位赠与公司的具有纪念意义的物品。

第十六条 归档时间

文书类档案应在次年 1 月 30 日前，将应归档文件材料移交归档；照片、声像、实物档案，应在活动结束后一个月内移交归档。

第十七条 为便于专业化管理和查找利用，人事类、财务类、审计类档案，由职能部门指定专人负责整理归档，并按有关规定立卷和归档保管；科技、工程类档案由业主单位按有关规定立卷归档。

第十八条 集团公司各类档案的形成、积累、整理和归档工作，要列入各项活动的的工作计划，列入部门职责范围和有关人员岗位责任制。

第四章 档案管理

第十九条 根据集团公司实际工作需要，编制档案检索工具，编制档案总目录、档案分类目录和保管单位目录等。

第二十条 档案保管

1、认真清点、核对、接收各类档案，填写移交目录，办理交接手续。

2、档案要按分类编号排列，整齐有序，便于查找利用，借用归还的档案、

资料要及时准确返回原架位。

3、用特制的密封盒、胶片页夹和影集存放胶片、照片、磁带等。

4、定期对库存档案进行清理核对工作，做到帐物相符，对破损或载体变质的档案，及时进行修补和复制。

第二十一条 档案库房管理

1、保存档案要有专门的库房，并按有关规定和要求做好档案库房管理。档案库房由专人负责、统一管理，确保库房和档案安全。需由他人代管时应经主管领导批准。

2、档案库房要整洁、布局合理实用，严禁在库内吸烟、存放杂物和会客。无关人员未经允许不得进入库房。经允许后进入库房人员不得随意翻阅档案、资料。

3、档案库房应配置适应保存档案的设施，采用先进设施设备保管档案，做好档案库房的防盗、防火、防光、防潮、防尘、防有害生物和防污染等工作，防止档案损坏。

第二十二条 档案鉴定和销毁

1、按照档案保管期限的规定，凡已到保管期限和超过保管期限的档案，由集团公司分管领导、专业人员和档案管理人员组成鉴定小组，对档案进行鉴定，并写出鉴定报告，提出档案存毁意见。

2、档案鉴定工作，必须按照公司编制的各类档案保管期限表和上级有关规定进行，保管期限分为永久、长期、短期三个档次。档案鉴定应从严掌握，凡是介于两种保管期限之间的档案，一律从长。

3、对失去保存价值的档案，按照有关规定予以销毁。要严格掌握应销毁的档案，编制销毁清册，提出销毁报告，经集团公司领导审批，由二人以上监销，并在销毁清册上签字。

4、鉴定工作结束后，将鉴定表、计划、总结、报告、保管期限以及销毁



刘杰才 

中国



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

互联网人上拉勾!

- **【天府通】** 技术人员80%来自拉勾。
- 中国将近70%的产品经理和程序员都在用拉勾。
- 中国60%的B轮以上的互联网公司，一半以上的互联网人才来自拉勾。
- 贝壳、马蜂窝、荔枝、链家等60%产研团队来自拉勾。

清册等材料组成卷，归入全宗卷。

第二十三条 档案统计

- 1、建立健全档案管理的统计工作，做到准确、可靠。
- 2、档案统计范围主要是档案管理基本情况统计、档案数量统计、档案提供利用及其效果的统计等。

第二十四条 档案管理现代化是企业管理现代化的重要组成部分。要以应用计算机为主，包括办公自动化、缩微技术等现代管理手段。

第二十五条 档案更改

- 1、凡已归档的案卷原则上不允许修改。确因原档有误需要更改时，要写出更改报告，并经集团公司分管领导批准后方可更改。
- 2、文字、图纸更改内容较少时，可直接在原件上进行并在更改处作出标注；更改内容较大时应另制新件。
- 3、已更改的案卷，要在每卷备考表中更改内容，更改者签署姓名、职务与日期，以示负责。

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

第五章 电子档案管理

第二十六条 具有档案保存价值的电子公文、电子文献资料等电子文件，必须归档保护。电子文件归档后，即形成电子档案。

第二十七条 电子文件的形成、处理、收集、积累、整理、归档、保管和利用等各个环节，都有信息更改、丢失的可能性，要采取适当措施维护电子文件的原始性、真实性。

- 1、电子文件的制作过程要责任分明；
- 2、建立和执行科学的归档制度；
- 3、建立和执行严格的保管制度；
- 4、加强对电子文件利用活动的管理；
- 5、建立电子文件管理的记录系统；

6、设立电子文件借阅等级。

第二十八条 电子文件归档的工作程序、内容和要求

- 1、电子文件的签署、审批；
- 2、收集积累；
- 3、编制目录；
- 4、整理需归档的电子文件；
- 5、鉴定归档的电子文件，确定其档案属性；
- 6、检测归档的电子文件；
- 7、编制归档说明；
- 8、复制备份，确定载体标识。

第二十九条 通过集团公司办公自动化（OA）系统流转和签署的正式公文和有关文件资料，作为电子文件的重要组成部分，由公司文书按照上述程序和要求及时整理归档，防止文件的更改和丢失。

第三十条 电子文件的整理。将磁性载体传递的零散的、杂乱的电子文件通过分类、标识、组合，使电子文件存储格式统一，处于一种有序状态。

第三十一条 电子文件的归档

1、归档时间。电子文件可根据具体情况在年度或任务完成后进行归档。因电子文件的技术环境条件和存储介质的质量、寿命等问题，一般以不超过 2—3 个月为宜。

2、归档份数。一般拷贝二套，保存一套，借阅一套。

3、归档要求。真实、完整，达到档案功能价值。

4、归档方法。

（1）将最终版本的应归档的电子文件存入磁、光介质上。

（2）压缩归档，采用数据压缩工具对网络上应归档的电子文件进行压缩，刻入次、光介质上。

第六章 档案信息开发利用

第三十二条 档案信息开发利用是企业档案管理的一项重要内容。档案室要为档案利用创造条件，简化手续，提供方便，实现信息共享。

第三十三条 档案信息开发利用的形式

- 1、开展档案编研，对档案进行加工整理、汇编专题资料。
- 2、编制并交流档案目录，实行档案借阅或开架阅览。
- 3、做好电话咨询记录。

第三十四条 各部门、所属企业或个人查阅利用档案，应遵守有关规定，履行借阅手续，不得擅自转借、涂改、损毁、丢失档案，用后及时归还。档案室要对档案查阅利用情况做好记录。

第三十五条 密级案卷或暂不公开的案卷，须经办公室负责人批准后，在档案人员陪同下方可查阅。对密级档案原则上不得外借、抄录、复制档案或者泄露档案内容。对存有数据、资料的软盘、磁带、录像带、照片等档案，原则上不得外借或复制。

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

第七章 附则

第三十六条 集团公司各部门、各所属公司及各项目公司（筹建处）、运营煤电铝企业可参照本制度，制定本单位的档案管理制度。

第三十七条 本制度由集团公司办公室负责解释、修订。

第三十八条 本制度自印发之日起试行。

恒大集团有限公司 劳动合同管理暂行规定

为规范恒大集团有限公司（以下简称集团公司）劳动合同管理，维护用人单位和员工的合法劳动权益，保持和谐稳定的内部劳动关系，加快建立现代企业人力资源管理制度，根据《劳动法》、《省劳动合同条例》等法律、法规和政策规定，结合集团公司实际，制定本规定。

网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

一、适用范围

（一）本规定适用于集团公司总部、子集团公司（含子公司）及其所属单位和员工之间劳动关系的建立、维持、调整和终止。

（二）境外公司（指国外以及香港、澳门、台湾等地区）员工的招聘和管理，执行当地有关规定。

二、劳动合同管理的基本原则

- （一）有利于建立市场化、契约化的劳动用工管理模式。
- （二）有利于维护用人单位和员工双方合法的劳动权益。
- （三）有利于打破以身份管理为基础的传统用人制度。
- （四）有利于促进人员合理流动和维护人才安全。

三、劳动用工主体的界定

（一）电力身份员工的劳动合同主体不变，仍为电力集团公司，并继续由电力集团公司原授权委托单位的法定代表人负责与其签订劳动合同，使用电力集团公司编制的劳动合同文本，加盖电力集团公司的公章。

（二）集团公司总部、子集团公司本部及其所属单位聘用员工的劳动合同主体为实际用人单位，分别由集团公司、子集团公司及其所属单位的法定代表人负责与员工签订劳动合同，参考使用用人单位所在地劳动行政部门编制的劳动合同文本。

（三）派出到合资（合作）单位的员工，仍与派出单位保持劳动合同关系，由派出单位对其负责合同管理。派出单位在与合资（合作）单位订立劳务合同时，明确员工的工资、保险、福利、休假、劳动保护等待遇。

（四）已享受养老保险待遇的离退休人员被再次聘用时，用人单位应与其签订书面协议，明确聘用期内的工作内容、报酬、医疗、劳保待遇等权利和义务。

网址:<http://www.dichanlink.com>

（五）集团公司统一招聘的毕业生，其劳动合同由用人单位与之签订。集团公司有权根据工作需要，在不同单位之间进行调剂使用。

四、劳动合同的签订和履行

（一）用人单位应在员工第一个工作日之前与其签订劳动合同。

（二）劳动合同应当以书面形式订立，并具备以下条款：

- 1、劳动合同期限；
- 2、工作内容；
- 3、劳动保护和劳动条件；
- 4、劳动报酬；
- 5、劳动纪律；
- 6、劳动合同终止的条件；

7、违反劳动合同的责任；

8、双方认为需要约定的其它内容。

（三）员工签订劳动合同应当由本人签字。

（四）员工在同一个时期内，只能与一个用人单位建立劳动合同关系。

用人单位在与招用的非初次就业员工签订劳动合同时，应当查验其失业证明或与原单位解除、终止劳动合同的证明书。

（五）劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作任务为期限。

用人单位与新接收聘用的各类毕业生、社会化引进的急需（特殊、高层次）人才、其他单位调入人员、国家政策性安置人员初次签订劳动合同的期限，一般不超过 3 年。

（六）劳动合同中应约定不超过 6 个月的试用期限，续订劳动合同的，不再约定试用期限。

劳动合同期限不满 6 个月的，试用期不得超过 15 日；

劳动合同期限在 6 个月以上不满 3 年的，试用期不得超过 30 日；

劳动合同期限在 3 年以上不满 10 年的，试用期不得超过 3 个月；

劳动合同期限在 10 年以上的，试用期不得超过 6 个月。

（七）对试用期合格签署劳动合同的应届毕业生，实行上岗预备期制度。

博士毕业生，不实行上岗预备期；硕士（双学位）毕业生上岗预备期为 6 个月；本科毕业生上岗预备期为 9 个月；其他毕业生上岗预备期为 12 个月。上岗预备期包含试用期。

有两年以上（含两年）工作背景的硕士或博士毕业生试用期合格签署劳动合同后，直接按从事的岗位确定工资待遇。

（八）劳动合同可以规定合同的生效时间。没有规定劳动合同生效时间的，当事人签字盖章之日即视为该劳动合同生效时间。

(九) 用人单位应与掌握核心技术、高层信息、市场营销、企业改制等方面商业秘密、技术秘密或其他需要保密信息的员工在签订劳动合同时约定保密事项:

- 1、约定在劳动合同终止前或该员工提出解除劳动合同后的一定时间内(不超过 6 个月), 调整其工作岗位, 变更劳动合同相关内容;
- 2、商业秘密的内容和范围、保密期限、违约责任;
- 3、凡参与单位新产品、主导产品研发开发及生产、经营的管理人员, 在终止或解除劳动合同后的一定时期内(不超过 3 年), 不得到生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系的其它用人单位任职, 也不得自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务。

(十) 劳动合同被劳动仲裁部门或法院依法确认为无效劳动合同, 员工按照合同已提供劳动的, 用人单位应当支付相应的劳动报酬和待遇。

(十一) 用人单位与员工应签订《岗位合同书》, 作为劳动合同的附件, 与劳动合同一并执行。岗位合同的期限, 不应超过劳动合同的期限。未签订劳动合同者, 不能签订岗位合同。

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

(十二) 有下列情形之一的, 当事人可以中止履行劳动合同:

- 1、经双方协商一致的;
- 2、员工涉嫌违法犯罪, 被公安、国家安全或者司法机关限制人身自由的;
- 3、发生不可抗力的;
- 4、法律、法规规定的其他情形。

中止履行劳动合同期间应解除岗位合同, 由各单位依照有关规定确定员工的薪酬待遇标准。

中止履行的情形结束后, 仍具备继续履行劳动合同条件的, 应当继续履行。

五、劳动合同的变更

(一) 当事人协商一致可以变更劳动合同，并签订变更劳动合同协议，明确生效日期和期限。

(二) 劳动合同履行期间，用人单位变更名称、法定代表人，或者员工经公安机关批准改变姓名的，不影响劳动合同的履行。

(三) 劳动合同期限内，员工工作岗位发生变更的，岗位合同应作相应变更，但其劳动关系不变。

(四) 由电力集团公司授权委托签定劳动合同的单位，在其授权委托人调整后 30 日内，到电力集团公司更换《劳动合同授权委托书》。

(五) 用人单位资产性质或者经营方式发生变化，其主体资格未改变的，劳动合同应当继续履行；主体资格改变的，变更后的用人单位可与员工变更或者重新订立劳动合同，变更或者重新订立后的劳动合同期限不得少于原劳动合同未履行部分的期限。

六、劳动合同的续订

(一) 劳动合同期限届满，根据工作需要，当事人双方可以续订劳动合同。用人单位应当在劳动合同期满前 30 日，书面通知员工是否续订劳动合同。

(二) 劳动合同续订期限的确定，原则上由用人单位与员工双方协商确定。

在日常管理中，用人单位与员工续订劳动合同的期限一般不超过 5 年，在其范围内根据员工的表现和作用具体确定。

因用人单位原因未办理终止或续订手续而形成事实劳动关系的，视为双方同意继续履行原劳动合同。

(三) 任何一方不得采取不正当的手段，强迫另一方续订劳动合同。

(四) 合同期限协商不一致的，可以办理终止劳动合同手续。

七、劳动合同的解除和终止

(一) 经当事人双方协商一致，劳动合同可以解除。

(二) 员工有下列情形之一的，用人单位可以随时解除劳动合同：

- 1、在试用期间被证明不符合录用条件的；
- 2、违反或不履行劳动合同的；
- 3、严重失职、渎职、给企业造成重大损失的；利用工作之便营私舞弊、贪污受贿情节严重的；
- 4、严重违反劳动纪律或企业依法制定的规章制度，泄露单位商业秘密的；
- 5、违章指挥、违章作业而造成重大事故或给国家、集体和个人财产造成重大损失的；
- 6、被依法追究刑事责任或劳动教养的；
- 7、符合国家和地方有关规定的。

为便于以上条款的执行操作，各用人单位可根据自身情况具体界定数额。

(三) 有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同，但应当提前 30 日以书面形式通知员工本人：

- 1、员工患病或非因工负伤，医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由单位另行安排的工作的；
- 2、员工不能胜任工作，经单位培训或者调整工作岗位后仍不能胜任的；
- 3、劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的；
- 4、单位宣告破产，或者濒临破产处于法定整顿期间的，但用人单位应当事先征求本单位工会的意见并向劳动行政部门报告。

(四) 员工有下列情形之一的，用人单位不得解除劳动合同：

- 1、劳动合同期限未满且不符合上述（二）、（三）条规定，双方未就解除劳动合同达成一致的；
- 2、员工患有职业病，或因工负伤致残并经有关机构鉴定确认的；
- 3、员工因患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内；

4、女工在孕期、产期和哺乳期内（不包括单位享有法定解除权的情形，如在试用期内被证明不符合录用条件的）；

5、符合合同中约定的不得解除劳动合同条件的；

6、符合国家和省有关规定的。

（五）员工解除劳动合同，应提前 30 日以书面形式通知用人单位；但具有下列情形之一的，员工可随时通知用人单位解除劳动合同：

1、在试用期间的；

2、用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；

3、用人单位不能按合同规定支付劳动报酬或提供劳动条件的。

（六）员工提前 30 日以书面形式通知用人单位解除劳动合同，无需征得用人单位的同意；用人单位不同意解除劳动合同的，应在 30 日内向员工作出明确答复。

超过 30 日，员工向用人单位提出办理解除劳动合同的手续，用人单位应予以办理。

网址:<http://www.dichanlink.com>

（七）员工有下列情形之一，应当根据劳动合同的约定承担违约责任：

海量地产资料全部免费下载

1、由单位出资培训且为本单位工作期限未满培训协议规定的（培训协议规定的服务期限在劳动合同期限范围内）；

2、在单位承担重点工程、技术改造或科研项目等任务尚未完结的专业技术骨干；

3、合同正在履行中，单位生产、工作确实不能停止的。

（八）用人单位解除劳动合同，应当征求本单位工会的意见。

用人单位违反法律、法规或者劳动合同，工会有权要求重新处理。

（九）按照《劳动法》第二十四条、第二十六条（二）款规定，用人单位提出解除劳动合同，根据员工在本单位的工作年限，每满一年支付相当于本人 1 个月工资的经济补偿金，但最多不超过 12 个月的工资总额。

按照《劳动法》第二十六条(一)、(三)款、第二十七条、第三十二条(一)、(三)款解除劳动合同,根据员工在本单位的工作年限,每满一年发给相当于其本人 1 个月工资的经济补偿金。

本规定所称月工资,是指用人单位正常生产经营情况下员工解除或终止劳动合同前 12 个月的平均工资性收入。

员工月工资低于用人单位月平均工资的,按照用人单位月平均工资的标准计算经济补偿金;用人单位平均工资低于所在地政府规定的最低工资标准的,员工的经济补偿金应当按照所在地最低工资标准计算。

在用人单位工作时间不满 1 年的按 1 个月发给。

(十) 由员工主动提出解除劳动合同的,用人单位可以不支付经济补偿金。

(十一) 解除或终止劳动合同,员工的住房(宿舍)、使用的工、器具和技术资料及使用未到期限的劳动防护用品等应按用人单位的有关规定进行处理,并应在劳动合同的附录(双方认为需要约定的其它事项)中予以明确。

(十二) 员工在合同期内提出解除劳动合同,如属于用人单位出资培训的,必须在解除劳动合同前,补偿用人单位为培训该员工所支出的费用和因解除劳动合同给用人单位造成的经济损失。

员工经培训后为原单位工作每满一年,冲减培训费 20%,不能冲减的部分在解除劳动合同时应一并返还。

在试用期内,用人单位不得要求员工支付培训费用。

(十三) 劳动合同的终止时间,应当以劳动合同期限最后一日的工作终了时间为准。

(十四) 具备下列情形之一的,劳动合同应当终止:

- 1、劳动合同期限届满且不续订劳动合同的;
- 2、因当事人主体一方消亡的;

- 3、因裁决或判决的；
- 4、达到法定退休年龄的；
- 5、因不可抗力的原因。

（十五）除劳动法第二十五条规定的情形外，员工在医疗期、孕期、产期、哺育期内，劳动合同期满的，用人单位不得终止劳动合同，而应延长到医疗期、孕期、产期、哺育期满为止。

（十六）员工患病或非因工负伤在合同期满终止劳动合同时，医疗期满或医疗终结被鉴定为 5-10 级的，用人单位应当发给不低于本人 6 个月工资的医疗补助费。

鉴定为 1-4 级的，应按照国家有关规定，办理退休、退职手续。

（十七）解除或终止劳动合同，用人单位应当为员工办理解除或终止合同手续，并报劳动部门备案。

八、劳动合同的违约赔偿和劳动争议处理

（一）劳动合同中应明确约定违约金数额或计算违约金的方法；员工构成违约时，不应享受经济补偿。
网址: <http://www.dichanlink.com>
海量地产资料全部免费下载
劳动合同生效后，当事人一方或双方违反合同规定，给对方造成损失的，应承担违约责任。

（二）因履行劳动合同发生的争议，按照《劳动法》、《企业劳动争议处理条例》等规定进行处理。

九、劳动合同的日常管理

（一）各单位负责为员工及时办理签订、履行、变更、解除、终止、转移以及续订等手续，建立健全劳动合同档案和各种台帐，准确记录反映劳动合同管理的基本状况。

（二）各单位要教育员工妥善保管《劳动合同书》，避免因丢失或损坏《劳动合同书》引起麻烦，影响劳动合同的履行。

（三）充分发挥劳动争议调解委员会的调解作用，妥善处理好两方面的

关系，维护单位与员工双方的合法权益。

（四）工会和职代会要积极参与本单位劳动合同制度的建立和管理工作，监督本单位劳动合同履行情况。对劳动合同履行过程中存在的问题和不足，提出意见和建议。

在企业改制过程中，凡涉及员工切身利益的劳动关系问题，如集体变更或解除劳动关系等，要发挥职工代表大会的民主管理、民主监督作用，保持劳动合同关系的稳定。

（五）本规定未尽事宜，按国家和所在地有关规定进行处理。

十、各单位一旦发生劳动争议或赔偿事件，要及时向集团公司人力资源部汇报。

十一、本规定由集团公司人力资源部负责解释。

十二、本规定自下发之日起执行。

恒大置业集团有限公司
网址: <http://www.dichanlink.com>
人力资源管理
海量地产资料全部免费下载

第一章 总 则

第一条 为加强人力资源管理，规范工作程序，为有效开展人力资源管理业务提供依据，特制订本办法。

第二条 本办法根据国家有关法律法规、上级规定及公司章程，结合公司实际制订。

第三条 适用范围

本办法适用于恒大置业集团有限公司（以下简称“置业集团”）本部及所属各单位。

第四条 本办法将员工划分为高层管理人员（指恒大集团及置业集团任命

绝密文件 注意保密

的所属各单位领导班子成员、置业集团本部部门负责人，以下简称“高管人员”）、中层人员（置业集团本部各部门专业主管、所属各单位部门负责人）和一般员工等三个层次。

第二章 管理界面划分

第五条 置业集团

- （一）负责制订并组织实施公司人力资源发展规划、人力资源开发计划。
- （二）制订公司人力资源管理基本制度。
- （三）负责提出置业集团本部各部门主要负责人及所属各单位主要负责人的任免方案，报恒大集团任前备案。负责其他高管人员的任免。
- （四）审批所属各单位组织机构设置及定编定员方案。
- （五）审批所属各单位中层人员调整方案。
- （六）审批所属各单位的人力资源管理实施细则。
- （七）核定所属各单位的年度薪酬总额。
- （八）负责人力资源队伍建设，指导、监督各单位人力资源管理与开发工作。
- （九）负责与上级单位联系人力资源业务；审核对外发布、上报的人力资源信息。
- （十）负责员工在册信息管理。

第六条 所属各单位

- （一）负责贯彻执行置业集团的政策和部署，具体做好员工绩效、薪酬、培训培养、员工流动、劳动用工、社会保险、员工在册管理等业务。
- （二）优化人员结构，提高员工队伍素质，做好人力资源队伍建设工作。
- （三）制订人力资源管理方面的实施细则，报经置业集团批准后实施。

第三章 组织机构管理

第七条 置业集团负责组织机构管理，拟订新成立单位的组建方案，审批

所属各单位的组织机构设置方案。

第八条 所属各单位人力资源部门是所在单位组织机构管理的责任部门。

第九条 常设组织机构

（一）根据工作需要，由所属各单位负责拟订本单位的内部管理机构设置建议方案，报置业集团审批。需报恒大集团审核的，由置业集团办理相关手续。

（二）置业集团本部的组织机构设置方案，报恒大集团审批。

第十条 非常设组织机构

（一）非常设组织机构的设立与撤销，报上级人力资源部门备案。

（二）非常设组织不设实体性办事机构，不增加编制，具体工作由相关部门承担，任务结束后自行撤销。

第四章 职务与岗位管理

第十一条 高管人员

（一）置业集团本部部门主要负责人、各单位主要负责人的任免，由置业集团提出方案，报恒大集团任前备案。

（二）公司其他高管人员由置业集团任免，报恒大集团备案。

第十二条 中层人员职数规定

（一）各单位职能部门负责人一般设一职；对于管理及专业技术人员在6人及以上的部门，可设二职。对确因工作需要增加职数的，报置业集团批准。

（二）各单位经批准成立的项目部（按施工组团或片区等划分设立的二级机构）参照上述职数执行。

（三）对于物业、酒店、商业类单位，置业集团将根据规模大小确定职数。

第十三条 中层人员的聘任和解聘

（一）集团本部部门专业主管的聘任和解聘，经置业集团总经理办公会

研究后办理。

(二) 所属各单位中层人员的聘任和解聘

1. 财务负责人由置业集团委派、调整。

2. 各单位其他中层人员的聘任（解聘），由用人单位提出任免意见，报置业集团审批；经置业集团批准后，由用人单位办理聘任（解聘）手续。

第十四条 一般员工的岗位调整，由用人单位办理，报置业集团备案。

第十五条 各单位要认真做好工作分析，制订规范的岗位说明书，明确每个岗位的工作范围、职责、上岗条件及相关要求等内容，做好岗位管理工作。

第五章 用人计划与员工流动管理

第十六条 用人计划

(一) 每年年底，所属各单位根据下年工作任务，结合本单位现有人员状况，编制人力资源调整计划（包括增员、减员、人员结构调整等情况），报置业集团审批。

(二) 置业集团根据公司发展战略规划和人力资源规划，研究确定下年度人力资源调整计划，**网址: <http://www.dichanlink.com>**
海量地产资料全部免费下载
下达所属各单位执行。

(三) 各单位按照经批准的计划，做好人员招聘、减员等工作。

第十七条 员工在置业集团内部流动，由置业集团统一办理。用人单位可根据实际工作需要，提出申请，经置业集团总经理批准后，由置业集团综合部办理内部调动手续。

第十八条 员工转入、转出置业集团系统

(一) 高管人员、置业集团委派的财务负责人、电网身份员工和恒大人事代理员工转入或转出置业集团系统，由置业集团统一办理有关手续。

(二) 其他员工由用人单位按照招聘、解聘及劳动合同管理规定办理，报置业集团备案。

第十九条 应届毕业生招聘

(一) 应届毕业生由恒大集团统一接收、录用，不准所属各单位自行招聘。各单位如有需求，可提报需求计划，由置业集团审查、汇总后，报恒大集团统一办理。

(二) 根据恒大集团规定，对录用的应届毕业生实行见习期制。

1. 博士毕业生见习期 3 个月。
2. 硕士（双学士）毕业生见习期 6 个月。
3. 本科毕业生见习期 9 个月。
4. 其他毕业生见习期 12 个月。
5. 有两年及以上工作经历的硕士、博士毕业生不执行见习期制，直接按从事的岗位确定工资待遇。

第二十条 社会人员招聘

(一) 根据工作需要，在用人计划内确定拟招聘岗位和招聘条件。

(二) 发布招聘信息，组织报名，进行资格审查。

(三) 组织考试（笔试、面试），择优确定拟录用人员名单。

(四) 组织拟录用人员进行体检。

(五) 填写《员工入职登记表》，报置业集团审查注册。

(六) 办理接收录用手续。

第二十一条 员工被录用后，要先进行试用，试用期一般为一至三个月。

第六章 员工在册管理

第二十二条 为规范人力资源信息管理工作，置业集团统一组织建立员工在册管理体系，为置业集团所属员工编制工号。工号是员工的档案编号，是在册员工的身份标识。在置业集团范围内，员工工号具有唯一性，不随员工所在单位、部门的变化而改变。

第二十三条 置业集团综合部为员工在册管理工作的归口部门。负责组织做好员工日常管理，新员工入职，员工岗位和薪酬标准调整，员工离职等资料的收集、汇总及审查工作。

第二十四条 所属各单位人力资源部门负责所在单位员工信息的日常维护。具体做好中层人员和一般员工的入职登记，岗位和薪酬标准调整，离职登记，各种表格的填写报送工作。

第二十五条 各种员工在册管理资料作为置业集团开展员工培训培养、人才梯队建设、下达用人计划、核定工资总额等工作的重要依据，并据此开展劳动用工和工资检查工作。

第七章 人力资源信息统计管理

第二十六条 人力资源信息统计管理主要针对人力资源管理、开发流程中的各种信息进行管理，包括人事报表、劳动工资统计报表、人力资源文书档案、各种统计台帐、员工队伍结构资料、员工变化情况、人力资源开发技术等内容，以及社会同行业人力资源发展状况等信息。

第二十七条 各单位要按照置业集团关于人事统计、劳动工资统计、社保统计、培训统计等方面的规定，建立健全各种统计台帐，及时、准确地上报各种统计报表和调查资料。

第二十八条 各单位人力资源部门要积极开展统计分析，及时为企业领导提供有效的决策支持信息。

第二十九条 人力资源信息统计报表、各种调查资料的上报情况，作为对各单位综合管理工作考核的一项内容。

第八章 劳动合同管理

第三十条 劳动合同签订

(一) 应聘人员经录用后，由员工所在单位与其签订劳动合同，明确双方的权利与义务。

(二) 用人单位与拟录用人员签订劳动合同前，应当查验其与原工作单位解除（终止）劳动合同证明书。不准录用仍与原工作单位保持劳动关系的人员。

(三) 员工按合同期限分长期工和短期工。短期工的劳动合同期限不超过一年，试用期 15—30 天。长期工合同期可签订 1—3 年，试用期根据岗位性质和当地情况确定，一般为 1—3 个月。续订劳动合同的，不再约定试用期。

(四) 对录用的已办理退休手续、停薪留职的人员，由本人出具相关证明后，签订用工协议，明确双方的权利和义务，参照劳动合同管理。

第三十一条 单位与员工双方协商同意，可以变更、续订或解除劳动合同。

第三十二条 员工有下列情形之一的，用人单位可以直接提出解除劳动合同（劳动关系）：

- (一) 在试用期间被证明不符合录用条件的。
- (二) 严重违反公司规章制度者（例如有明知故犯等行为）。
- (三) 严重失职，营私舞弊，对公司利益造成重大损害的。
- (四) 受到开除处分的或被依法追究刑事责任的。
- (五) 出现影响企业声誉的事件。
- (六) 员工个人与其它相同经营性质的单位（或个人）有关联交易，损公肥私者。
- (七) 发生重大安全事故的主要责任者。
- (八) 工作出现重大质量问题，给公司造成较大经济损失者。
- (九) 按照国家、地方政府法律法规和公司其它规定，应解除劳动关系者。
- (十) 泄露企业商业秘密者。

第三十三条 员工有下列情形之一的，用人单位可以提出解除劳动合同，但必须提前 30 天通知员工本人：

（一）员工患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作，也不能从事公司另行安排工作的。

（二）员工不能胜任工作者（绩效考核不合格）。

（三）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的。

（四）企业濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁员的。

第三十四条 单位提出解除或终止劳动合同（劳动关系）程序

（一）员工所在部门以书面形式提出解除（终止）劳动关系意见，经人力资源部门审核后，报所在单位主要负责人审批。

（二）人力资源部门根据批准意见，书面通知员工办理离职手续。员工接到离职通知后，应及时办理有关手续，持《员工离职巡签单》到有关部门签字。

（三）员工按规定办完移交手续后，到人力资源部门办理员工解除（终止）劳动关系手续。

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

第三十五条 员工提出解除劳动关系办理程序

（一）员工在合同期内按照劳动合同（协议）的有关条款提出解除劳动关系，应提前 30 天（试用期员工辞职应提前 7 天）递交书面辞职报告，并说明辞职理由。

（二）申请辞职的员工，在未得到正式批准前，应坚持正常工作；否则按公司规章制度及合同约定条款进行处理。

（三）部门负责人接到员工辞职报告后，要及时作出答复。部门负责人同意其辞职的，签署意见及工作截止日期，报人力资源部门初审，经所在单位分管该部门领导同意后，报单位主要负责人审批。

（四）人力资源部门根据单位批准意见，书面通知申请离职员工。员工

接到离职通知后，应及时办理有关手续，持《员工离职巡签单》到有关部门签字。

（五）员工按规定办完所有移交手续后，到人力资源部门办理员工解除劳动关系手续。

第三十六条 员工辞职，应视不同情况交纳有关培训费、招聘费、损失赔偿金及劳动合同（协议）中约定的违约金等。

（一）需交纳的培训费，按签订劳动合同（协议）、培训服务协议的有关条款执行。

（二）招聘费按实际发生额交纳。

（三）损失赔偿金按照员工辞职给公司造成的损失足额赔偿。

（四）违约金按劳动合同（协议）中的约定进行赔偿。

第三十七 条 员工应遵守企业的各项规章制度、通告和公告。全体
员工应遵守企业的所
有规章制度、通告和公告。

第三十八条 企业根据工作需要，可调整员工的工作岗位。员工要执行公司的调动通知，按规定办理交接手续，及时到新岗位报到上班。

第三十九条 各单位要加强员工外出请假管理，严格按照员工请假规定办理请假手续。员工请假未经批准而擅自不到岗工作的，按旷工处理。

第四十条 请假审批程序

（一）置业集团领导

1. 集团正职领导外出，需向恒大集团公司分管总裁请假，经批准后，由综合部于当日填写《领导人员外出请假报告单》，报恒大集团公司。

2. 集团副职领导外出，需向正职领导请假，并告知综合部。

3. 集团领导出国、出境，要经恒大集团公司批准。

（二）所属各单位领导

1. 所属各单位正职领导外出，向置业集团总经理请假；请假经批准后，由综合部于当日填写《领导人员外出请假报告单》，报置业集团综合部。
2. 所属各单位副职领导外出，向正职领导请假，并告知所在单位综合部。
3. 所属各单位领导出国、出境，经置业集团同意后，报恒大集团公司批准。

（三）置业集团各部门负责人

1. 部门正职（或主持工作的副职）外出一天及以上的，经置业集团分管领导批准后，将外出请假（报告）单交人力资源部门。外出一天以内的，要通知部门副职或考勤员。
2. 部门副职外出一天以内的，向正职请假。外出一天及以上的，报经置业集团分管领导批准，将外出请假（报告）单交人力资源部门。
3. 部门正职、副职外出一天及以上的，经置业集团分管领导同意后，报置业集团主要领导审批。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

（四）置业集团各部门专业主管及一般员工

置业集团各部门专业主管外出三天以内的，由部门负责人批准；在四天及以上的，经所在部门负责人同意后，报置业集团分管领导审批；请假十天及以上的，报单位主要领导批准；将请假（报告）单交人力资源部门。

海量地产资料全部免费下载

（五）所属各单位非高管人员

所属各单位非高管人员的请假审批程序，由各单位参照置业集团有关规定制订。

第四十一条 请假、外出其它规定

（一）高管人员外出指因公、因私离开本人办公常驻地市到外地市的；其他人员外出指离开本人常驻办公场所。

（二）高管人员请假外出，必须妥善安排好工作，指定临时主持人，保证工作不受影响。

(三) 所属各单位领导班子原则上不同时请假外出。

(四) 高管人员外出期间，必须保持联络畅通。

(五) 员工休假期间，若有特殊情况不能按时上班的，要办理续假手续。在外地休假的，可用电话、电子邮件、传真等形式续假。续假只能准许一次，一般不得超过三天（病假根据医院证明确定）。通过电话形式续假的，休假期满后，要补办书面续假手续。

(六) 员工经批准的假期结束，未续假且逾期不归者，其超出天数按旷工处理。

(七) 对不按规定办理请假手续、手续不全者，按旷工处理。

(八) 对于员工请假，如理由不充分或工作不允许的，各级领导均有权酌情缩短假期、改期或不批准。

(九) 员工休病假时，须提供所在单位认可的相应级别医院出具的病假证明。

(十) 各单位（部门）考勤员对不符合请假手续的，有权不予考勤，并上报部门负责人或人力资源部。

第四十二条 假别种类

(一) 事假：员工因私需占用正常工作时间的。

(二) 病假：员工因疾病或非因工负伤，经医生诊断证明需要治疗和休息的。

(三) 工伤假：员工因工负伤，经医生诊断证明需要医疗休息的。

(四) 探亲假：员工与父母或配偶分居两地满一年以上者，按国务院规定享受探亲假。未婚员工探望父母的，每年休假一次，假期为二十天。已婚员工探望父母的，每四年休假一次，假期为二十天；员工探望配偶的，每年给予一方探亲假一次，假期为三十天。

(五) 年休假

1. 凡工作年限满五年不满十年的，每年休假七天；工作年限满十年不满二十年的，每年休假十天；工作年限满二十年及以上的，每年休假十四天；高管人员每年休假十五天。年休假当年使用，一次休完，过期作废。

2. 在核定年休假时，工作年限在上半年满五年的，安排在下半年享受七天天休假（满十年、二十年的以此类推）。

3. 社会招聘员工按其在置业集团系统工作年限核定年休假。

（六）公假：员工经所在单位批准参加社会义务工作或会议、因工作调动办理转移手续等，可根据情况给予一定时间的公假。

（七）婚假：员工符合国家计划生育规定结婚，可请婚假，婚假期三天，晚婚者按有关部门的规定执行。

（八）丧假：员工夫妻双方的直系亲属丧亡，可请丧假。丧假期三天（不含路程）。

（九）产假：符合国家计划生育规定生育的，可安排补休。补休假以考勤员记录的台帐为准，本年度有效，过期作废。

（十）产假、计划生育假按上级有关规定执行。

（十一）旷工：凡不按以上规定和程序办理请假手续，无故不到岗的，按旷工处理。

各种假别的工资处理事项详见置业集团有关薪酬管理规定。

第十章 加班管理

第四十三条 各单位管理及专业技术人员在正常工作时间以外处理本岗位职责范围内日常工作的，不计加班，不发放加班工资，由员工所在部门纳入绩效考核一并考虑。

第四十四条 各单位对经批准加班的员工，要尽量安排补休。对确实无法安排补休的员工，经单位主要负责人批准，可发放加班工资（详见置业集团薪酬管理规定），但每人每月不超过 4 天。对于后勤类岗位等实行计时工资制的

人员，不再发放公休日加班工资。对于在法定节假日加班、值班的，发放加班工资。

第十一章 考勤管理

第四十五条 各单位每个部门要配备责任心强的兼职考勤员，具体负责考勤管理工作。

第四十六条 要使用统一规定格式的考勤表，考勤记录采取记时的方法，按规定符号填写。

第四十七条 考勤记录必须当日填写，真实地反映员工出勤、缺勤情况，做到及时准确，附件（请假单等）齐全，不得有涂改现象。

第四十八条 考勤要采取公开的方式，以便于员工查询、监督。

第四十九条 员工内部调动时，考勤员要及时将调动员工的考勤表（原始记录保留在

第五十条 考勤表由考勤员签字后交人力资源部。
原版Word文件来自: 地产人网
网址:<http://www.dichanlink.com>

第五十一条 人力资源部负责审核汇总各部门考勤表。考勤表使用后，装订成册，入档备查。

第十二章 绩效管理

第五十二条 绩效管理是根据经审定的员工工作计划，开展有关工作的动态沟通过程。主要包括绩效计划、绩效沟通、绩效评价和绩效辅导。

第五十三条 各单位要围绕企业中心任务，加强岗位责任制管理。要根据企业年度任务目标，层层分解，落实到员工个人，按员工任务目标完成情况进行考核评价。

第五十四条 人力资源部门负责组织各部门对员工的考评工作。属上级单位管理的人员，按上级有关规定考评。

第五十五条 员工考评周期

(一) 月度考评：每月底进行一次工作绩效考评。

(二) 年度综合考评：每年进行一次工作绩效、基本素质等方面的综合考评。

(三) 试用期考评：对新聘用的员工，在试用期结束前 5 日内进行考评。

第五十六条 考评基本原则

(一) 公开、公正原则。整个考评过程要严格遵守考评标准、考评程序和考评责任。

(二) 坚持以客观事实为依据。根据明确规定的考评标准，客观地对员工进行评价，做到用事实说话。

(三) 反馈原则。为加强考评的教育作用，将考评结果（评语）反馈给被考评者本人，同时向被考评者就评语进行说明解释，肯定成绩和进步，说明不足之处，指出今后努力的方向。

第五十七条 考评结果作为员工奖惩、晋升、培训、薪酬调整的重要依据。要做好绩效辅导，充分发挥指导作用。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

第十三章 薪酬管理

第五十八条 管理职责划分

(一) 置业集团综合部是员工薪酬管理工作的归口部门。负责提出置业集团薪酬政策和薪酬方案的优化建议；根据年初测算的各单位薪酬计划，定期审查各单位薪酬实发额，监督检查各单位薪酬总额预算执行情况；审查所属各单位中层及一般人员薪酬调整方案。

(二) 所属各单位人力资源部门负责实施薪酬管理工作。负责组织执行置业集团下达的薪酬计划，定期核算薪酬实发额；负责所在公司中层及一般人员薪酬调整方案的审查和报批工作。

第五十九条 薪酬标准实行一岗多薪，每一级别的岗位分别对应五档薪酬水平。

第六十条 经营者薪金构成

经营者薪金由固定薪金、绩效薪金构成。具体发放办法另行规定。

第六十一条 部门管理者、重要岗位员工及一般员工的薪酬总额由固定薪金、月度绩效薪金、年度绩效薪金构成。

第六十二条 新招聘的大中专毕业生、复转退军人见习期待遇，由置业集团统一规定。

第六十三条 从社会新招聘的员工，原则上实行一至三个月的试用期，试用期工资按有关薪酬管理规定执行。

第六十四条 员工增加工资的渠道

- (一) 工作突出，取得较好考评成绩，晋升工资标准。
- (二) 通过竞争、调整到高岗位，提高工资等级。
- (三) 因企业经济效益大幅提升，企业可调整工资标准或发放奖励。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

第六十五条 培训要围绕促进企业经营目标、提高员工队伍整体素质开展。所属各单位人力资源部门归口管理员工职业生涯规划和培训工作。

海量地产资料全部免费下载

第六十六条 培训体系主要包括集团公司一级培训和所属各单位二级培训。

第六十七条 培训形式主要包括脱产培训、在岗培训。

(一) 脱产培训：分为企业内部培训、外派培训、外出考察、委托培养和双向交流等。

(二) 在岗培训：主要在日常工作过程中，加强对员工的业务指导、培养锻炼。

第六十八条 培训计划

(一) 各单位每年年底要编制下一年度的培训计划，经所在单位主要负责人批准后实施，并报置业集团备案。

(二) 各单位要在每年 1 月份,对上年度培训计划实施效果进行评价和总结。

第六十九条 各单位要将员工相应的培训考试成绩(或上岗资格考试成绩)作为员工上岗的必要条件,作为岗位任职资格之一。置业集团将对各类培训效果进行抽查,并将员工培训成绩(或上岗资格考试成绩)作为对员工考察、评价、晋职的重要依据。

第十五章 社会保险福利及退休

第七十条 员工的社会保险,根据国家和当地政府政策和上级企业有关规定办理。

第七十一条 各单位要严格执行恒大集团、置业集团的福利政策和规定。

第七十二条 员工福利项目主要有:各种休假、卫生保健、劳动保险、其它福利补贴等。

第七十三条 各单位要严格执行国家有关退休规定,办理退休手续。高管人员退休要经置业集团批准后办理。

第七十四条 退休手续办理程序

(一) 达到国家法定退休年龄并符合退休条件的员工,要在其达到退休年龄的前一个月,由所在单位人力资源部门为其填写退休审批表,并提供该申报人人事档案、保险手册、基本养老保险个人历年对帐单、身份证复印件等资料,报政府社保部门审批。

(二) 根据社保部门审批意见,所在单位人力资源部门下发退休通知,所在安排工作交接,办理离职巡签手续。

第十六章 附 则

第七十五条 置业集团及所属各单位以前规定与本办法不同的,按本办法执行。恒大集团另有规定的,按其规定执行。

第七十六条 本办法未尽事宜,按公司和政府有关规定执行。本办法与国

家及政府法律法规相抵触时，按其规定执行。

第七十七条 置业集团另行制订的人力资源管理有关补充规定，与本办法具有同等效力。

第七十八条 本办法将根据执行情况和管理需要，适时进行修订。

第七十九条 本办法由置业集团综合部负责解释。

第八十条 本办法自二〇〇七年一月一日起执行。

附件：1. 员工入职登记表

2. 员工离职备案表

3. 调动离职巡签单

4. 中层人员职务调整审批表

5. 员工请休假审批单

原版Word文件来自: 地产人网

7. 员工请假单

8. 员工加班审批单

附件 1:

员工入职登记表

单位名称:

年 月 日

(盖章)

姓 名		性 别		籍贯		照 片
出生时 间	年 月 日		户口所在 地			
政治面 貌		民 族		身份证号 码		
最高学 历		专 业		毕业学校		
身体状 况		身 高		体 重		视 力
技术职 称		兴趣爱 好		婚姻状 况	<input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚	
家庭地 址				邮 编		联系电话
亲 属 情 况 (配偶、子女, 父母, 岳父母或公婆)						
姓 名	关系	出生时 间	职业	工作单位、地点		联系电话



刘杰才 

中国



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

互联网人上拉勾!

- **【天府通】** 技术人员80%来自拉勾。
- 中国将近70%的产品经理和程序员都在用拉勾。
- 中国60%的B轮以上的互联网公司，一半以上的互联网人才来自拉勾。
- 贝壳、马蜂窝、荔枝、链家等60%产研团队来自拉勾。

教育及培训经历（从中学填起）

时 间	学校名称	专业	获取证书	学历	学位	证明人	联系电话

原版Word文件来自: 地产人网

时 间	工作单位及部门	职务	月薪	离职原因	证明人	联系电话

劳动关系及档案情况

绝密文件 注意保密

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

是否和原单位解除/终止劳动合同		档案存放单位	
1. 本人保证以上内容真实可靠, 同意公司进行必要的调查核实。 2. 本人保证在入职后, 及时向本公司提供本人最新的人事信息。在入职 1 个月内将本人档案转入录用单位。 3. 如果本人提供信息不真实, 同意公司即行与本人解除劳动关系, 并同意单位不支付本人任何补偿。			
入职人签字: _____ 年 月 日			
人力资源部意见	1. 拟自_____年____月____日起录用, 试用期____个月。 2. 拟执行工资标准为: 基本_____元, 绩效元, 合计_____元。试用期间月度薪酬合计元。 3. 拟安排 _____ 部门 签字: _____ 年 月 日 网址: http://www.dichanlink.com		
单位主要负责人意见	海量地产资料全部免费下载 签字: _____ 年 月 日		
集团公司审查备案	经审查, 同意你单位录用。该员工入职后在恒大置业集团公司系统的工号为: _____。 年 月 日		

附件 2:

员工离职备案表

单位名称: _____ 年 月 日 (盖章)

部 门			岗 位				
姓 名		性 别		工 号		身份证 号	

绝密文件 注意保密

去向单位				离职日期	年 月 日
原工资标准					
基本薪金	元	绩效薪金	元	合计	元
人力资源部门意见	自_____年____月____日起止薪。 签字：_____年 月 日				
单位主要负责人意见	<div style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> 原版Word文件来自: 地产人网 网址:http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载 </div> 签字：_____年 月 日				
备注					

附件 3:

员工调动、离职巡签单（参考表）

各部门:

_____同志 因_____原因, 需办理清退物品、帐款手续及工作交

绝密文件 注意保密

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

接手续，请于_____年____月____日前办理完有关手续后，将该巡签单交回_____。

年 月 日

序号	项 目	应还数量	未还数量	赔偿金额	经办人签字	经 办日期	备 注
1	办公用品						
2	工具						
3	出入证						
4	就餐卡						
5	钥匙						
6	通讯器材						
7	图书						
8	所欠帐款						
9	公寓物品						
10	恒大 OA						
11	部门工作接管						
本人签字		年 月 日					
本部门负责人(签字)		年 月 日					
财务部负责人(签字)		年 月 日					
人力资源负责人(签字)		年 月 日					

附表 4:

中层人员职务调整审批表

绝密文件 注意保密

单位名称：

年 月

日（盖章）

姓 名		性 别		工 号		来单位时 间	
学 历		技术职 称				身份证号 码	
毕业院校 及所学专 业	_____年____月毕业于_____院校 专业						
原任职务							
拟新聘任职 务							
拟解聘职务							
用人单位意 见	经我单位领导班子集体研究决定，拟聘任（解聘）____ 同志_____职务。 原版Word文件来自：地产人网 单位主要负责人签字：_____年 月 日 网址:http://www.dichanlink.com						
置业集团 综合部审核	海量地产资料全部免费下载						
	人力资源负责人签字：_____年 月 日						
	部门负责人签字：_____年 月 日						

置业集团 总经理审批	签字： <div style="float: right;"> 年 月 日 </div>
备 注	中层人员基本情况说明可加附页

附件 5：

领导人员外出请假报告单

姓 名		职 务	
单位（部门）			
外出时间			
外出地点	网址:http://www.dichanlink.com		
外出原因	海量地产资料全部免费下载		
本人联系方式			
临时代理人		代理人 联系方式	
批准人		经办人	

绝密文件 注意保密

附件 7:

员 工 请 假 单

部门		姓名		原因	
拟请假别	____天	原版Word文件来自: 地产人网			____假____
时间	网址: http://www.dichanlink.com 自 年 月 日起至 年 月 日止, 共请假 天				
通讯地址 电话	海量地产资料全部免费下载				

公司领导:

部门负责人:

请假人:

附件 8:

员工加班审批单（参考表）

填报时间： 年 月 日

部 门		姓 名	
加 班 时 间	月 日上午()、下午		
额外加班 工作详细 内容	网址: http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载		
加班工作 具体完成 情况			
部门经理 审核意见	签名:		
公司分管 领导意见	签名:		

绝密文件 注意保密

 原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

公司主要 负责人意 见	签名:
-------------------	-----

说明：公司各部门管理及专业技术人员在正常工作时间以外，根据领导安排，因处理本岗位职责范围外的工作任务需加班者，要填报《员工加班审批单》，方可作为加班处理。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

职工带薪年休假管理暂行规定

第一条 为规范职工带薪年休假管理，保障职工身心健康，充分体现集团公司对广大职工的关心爱护，促进集团公司事业又好又快发展，制定本规定。

第二条 集团公司所属各单位的在岗职工，参加工作满一年以上的，均可享受带薪年休假。

第三条 职工带薪年休假假期，根据职工参加工作年限确定：

- （一）参加工作满一年不满五年的，年休假七天；
- （二）参加工作满五年不满十年的，年休假十天；
- （三）参加工作满十年不满二十年的，年休假十四天；
- （四）参加工作满二十年以上的，年休假十七天；

（五）集团公司任命的高管正职、全国劳动模范和先进工作者、全国五一劳动奖章获得者、集团公司中青年专家、教授级高工、省部级劳动模范和先进工作者，不论参加工作年限长短，均可享受每年休假十七天的待遇。

原版Word文件来自: 地产人网
网址: <http://www.dichanlink.com>
海量地产资料全部免费下载

年休假天数包括公休假日，不包括法定节假日和国家规定的探亲假、产假、婚假等假期。

第四条 职工带薪年休假待遇：

- （一）年休假补贴

享受七天年休假的，每人 500 元；享受十天年休假的，每人 600 元；享受十四天年休假的，每人 800 元；享受十七天年休假的，每人 1000 元；集团公司任命的高管副职、教授级高工、享受政府特殊津贴人员、省部级劳动模范和先进工作者每人 1200 元；集团公司任命的高管正职、国家级有突出贡献的中青年专家每人 1600 元；集团公司副总师、全国劳动模范、全国五一劳动奖章获得者每人 2000 元；集团公司班子成员每人 3000 元。同时具备 2 项及以上年

休假补贴条件的，可按较高标准享受年休假补贴。

凡符合年休假条件的职工，不论是否休假，均发放年休假补贴。当年离退休人员和内部退养人员，上半年离开工作岗位的，其年休假补贴按全额的二分之一发放；下半年离开工作岗位的，其年休假补贴按全额发放。

职工年休假补贴从各单位工资总额中列支。

（二）工资与福利

享受年休假的职工在休假期间，工资、奖金、福利待遇照发。

符合年休假条件的职工，原则上必须休假。确因工作需要未能休假或未能休完规定假期者，每少休一天，支付职工本人日工资标准 200% 的加班工资。对于单位已安排休假而职工不休的，不再发放加班工资。

第五条 有下列情况之一者，当年不享受年休假待遇：

- （一）当年累计旷工天数超过 5 天者；
- （二）当年累计病假超过 30 天，或事假超过 15 天，或病、事假累计超过 40 天者；
- （三）当年有旷工行为者；
- （四）当年受到党内或行政警告及以上处分或仍在处分期者。

当年享受了年休假后出现上述情况的，其当年年休假应在今后年度扣回。

第六条 职工上半年参加工作满相应年休假时间段的，可在当年下半年执行本时间段的休假待遇；下半年参加工作满相应年休假时间段的，应在下年度执行本时间段的休假待遇。

第七条 按国家有关规定享受探亲假、婚丧假、生育假的职工，不影响享受年休假待遇，经组织批准的，可以合并使用。

第八条 职工年休假原则上应一次休完，确因工作需要无法一次休完的，经本单位领导批准后可分两次休假，但不得跨年度使用。

第九条 已参加单位组织的各类疗养、休养活动的职工，疗养、休养时间超过规定年休假时间的，不再享受年休假；天数不足部分可给予同等天数的补休。各类疗养、休养活动的职工符合享受年休假条件的，均按标准发放年休假补贴。

第十条 各单位、各部门要制定科学合理的职工休假计划，决不能因职工休假而影响到本单位、本部门的正常生产和工作。

第十一条 各单位领导班子成员年休假计划，由子集团公司负责制订，经主要负责人和分管领导签字后于每年1月15日前报集团公司人力资源部，经审批后执行。其他职工的年休假计划由各单位制订并监督执行。

第十二条 各单位要建立职工年休假台帐，如实记录年休假情况。

第十三条 各单位不得统一组织职工集体休假。严禁利用年休假之机，由下属单位或业务关联单位安排旅游、参观等活动，如有违反，将给予严肃处理。

第十四条 各单位应制定年休假实施细则。

第十五条 本规定由集团公司人力资源部负责解释。

第十六条 本规定自2007年1月1日起执行。

推行职业资格证书制度暂行规定

第一条 为贯彻落实“效益第一，品牌至尚，以人为本”的方针，加大员工培训力度，提高员工知识和技能水平，增强企业市场竞争力，推动集团公司事业又好又快发展，决定在集团公司系统进一步推行职业资格证书制度。

第二条 职业资格证书是表明劳动者具有从事某一职业所必备的学识和技能的证明。集团公司系统员工凡从事国家规定必须取得职业资格证书的职业

和工种（职业资格目录另行印发），应通过培训和技能鉴定取得相应职业资格证书，做到持证上岗。

第三条 推行职业资格证书制度，要全面贯彻实施人才强企战略，以提高员工素质和培养高技能人才为出发点，大力加强技术技能型、复合技能型和知识技能型人才的培养和使用，促进职业资格证书制度与人才使用制度、培训制度和薪酬分配制度相互衔接，使职业资格证书制度在企业人力资源管理与开发中发挥重要作用。

第四条 推行职业资格证书制度要与员工职业培训相结合，使取得职业资格证书成为引导培训方向、检验培训质量的重要手段。各单位要积极结合推行职业资格证书制度，加大员工职业培训力度，面向在职员工开展普遍而持续的文化教育和技术培训，提高员工的知识和技能水平。

第五条 要健全技能人才评价体系，坚持健全以职业能力为导向，以工作业绩为重点，注重职业道德和工匠精神、实践能力和创新能力的评价。对技术技能型人才的评价，要突出实际操作能力和解决关键生产难题的考核要求，并增加新技术和新知识的要求；对知识技能型人才的评价，要突出新技术、新知识掌握和运用能力的要求；对复合技能型人才的评价，要根据产业结构调整和技术进步的需要，强化综合性考核和多项技能的考核。

第六条 各单位要积极推进职业资格认证工作，选择有资质的正规职业技能鉴定机构，实施职业技能鉴定和技能人才评价工作，确保职业资格认证的客观性、公正性和准确性。

第七条 坚持“就业准入，持证上岗”制度，各单位招聘专业技术岗位员工时，应从已取得职业资格证书和职业培训合格证书的人员中择优录用。

第八条 各单位要充分发挥职业资格证书在员工薪酬分配中的作用，建立职工凭技能得到使用和晋升，凭业绩贡献确定收入分配的激励机制。

第九条 各单位要配合职业资格证书建设，开展各种形式的职业技能竞赛

和岗位练兵活动，选拔企业急需的技术技能带头人。在各类技能竞赛中获得优秀名次的选手，可优先参加集团公司“百名岗位能手”评选。

第十条 各单位要对现有员工上岗情况进行认真梳理，凡现已在岗尚未取得相应职业资格证书的，要限期进行培训，取得本岗位职业资格证书。对经培训仍不能取得本岗位职业资格证书的要实行退出机制，调整到其他岗位，或进行内部待岗培训。

第十一条 各子集团公司负责本产业的职业资格证书管理，集团公司总部各部门负责本部门业务范围的职业资格证书管理。子集团公司和总部各部门要发挥好牵头作用，组织开展职业资格培训与鉴定工作，确保职业资格证书制度在本系统有效落实。

第十二条 各单位要鼓励员工参加职业培训与技能鉴定，在时间和资金上给予支持。员工参加职业培训与技能鉴定，不能影响正常工作，并须经所在单位批准，否则，

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

第十三条 员工参加职业培训与技能鉴定，总费用（含培训费、鉴定费、住宿费、往返交通费等）在 3000 元以内的，由单位承担；超过 5000 元不足 10000 元部分，由单位和个人各承担 50%；超过 10000 元部分，完全由个人承担。

海量地产资料全部免费下载

第十四条 从事目前国家暂没列入职业资格证书取证范围的职业（工种）的员工，所在单位也要组织进行上岗前培训，使从业者具备岗位要求的知识和技能水平。

第十五条 集团公司总部、子集团公司本部及高管层员工，要带头推行职业资格证书制度，尽早实现持证上岗。

第十六条 本规定由集团公司人力资源部负责解释。

第十七条 本规定自印发之日起试行。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

绩效考核管理办法
海量地产资料全部免费下载
(试行)

第一章 总 则

第一条 本办法根据《恒大集团有限公司绩效管理办法》制定。

第二条 本办法适用于恒大置业集团有限公司（以下简称置业集团）本部及所属区域公司、项目公司（以下简称各单位）经营者及员工。

第三条 本办法所称经营者，是指各单位总经理、副总经理、总师、总监、助理等经营班子成员。

第四条 本办法所称本部，是指置业集团本部及各职能部室。

第二章 考核组织及职责

第五条 置业集团成立绩效考核管理委员会（以下简称考核委），主要负责各单位的绩效评价与管理工作，负责修订、制订考核办法及实施细则，并监

绝密文件 注意保密

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

督、检查各单位执行绩效管理规定。考核委人员组成：

主任：置业集团总经理

副主任：置业集团分管领导

成员：置业集团各部门负责人

工作办公室设在产业发展部。

第六条 置业集团各部门在绩效管理中的职责

一、置业集团产业发展部是绩效管理实施的牵头组织机构。其主要职责是：

1、负责置业集团本部各部室考核指标目标值的核定及各单位经营指标目标值的测算、核定；

2、负责编制置业集团整体绩效计划及各单位年度绩效计划；

3、负责提供置业集团本部各部室考核指标的实际完成情况，汇总审查各单位经营绩效指标实际完成情况的数据并计算各项经营指标得分；

4、组织、协调各单位绩效考核工作；

5、负责对各单位绩效计划执行情况的考评并提出初步考核意见。

二、置业集团综合部主要职责是：

1、分析确定置业集团本部及各单位绩效薪金基数；

2、提出置业集团本部及各单位绩效薪金具体兑现方案。

三、置业集团财务部是财务评估数据的提供机构。其主要职责是：

1、负责置业集团本部及各单位财务指标目标值的测算、核定；

2、负责提供置业集团本部财务指标实际完成情况的数据，计算各项财务指标得分，汇总审查各单位财务指标实际完成情况的数据并计算各项财务指标得分。

四、其他部门根据职责权限负责相关指标目标值的核定和结果的评定工作。

第三章 绩效计划核定

绝密文件 注意保密

第七条 根据恒大集团的整体要求，置业集团产业发展部组织编制置业集团整体年度绩效计划及各单位年度绩效计划，经考核委审查通过、总经理办公会批准后，形成置业集团各部室及所属各单位的年度绩效计划。

第八条 置业集团本部及各单位根据置业集团下发的年度绩效计划进行分解，经考核委审查通过后与公司领导交办的其他工作一起形成保证年度绩效计划的过程节点计划。

第九条 本部采取过程节点考核与年度考核相结合的原则，过程节点考核占 70%，年度考核占 30%。

第十条 置业集团所属各单位采取年度考核与过程节点考核相结合的原则，过程节点考核占 30%，年度考核占 70%。

第十一条 置业集团本部及所属各单位，其所辖员工的考核，参照置业集团员工绩效考核管理办法执行。

第十二条

置业集团总经理绩效考核管理由恒大集团负责。

置业集团副总经理、总师、总监、总助等班子成员，其考核管理由置业集团总经理负责。

置业集团各部门负责人绩效考核管理由置业集团分管领导负责，报总经理批准。

部门副职绩效考核管理由部门负责人负责，报置业集团分管领导批准。

员工绩效考核管理由部门副职负责，报部门负责人批准。

第十三条 置业集团所属各单位经营者绩效管理权限

各单位总经理绩效考核管理由置业集团考核委、总经理负责。

各单位副总经理及班子其他成员绩效考核管理由各单位总经理负责，报置业集团总经理批准。

所属部门及员工考核指标、计划的制定及绩效考核管理由各单位根据置业

集团下达的绩效计划自主确定，报置业集团考核委备案。

第四章 绩效考核原则及应用

第十四条 各单位经营者绩效考核分月度绩效考核和年终绩效考核两部分，月度绩效薪金随基本薪金一并发放。

第十五条 各单位年终绩效考核

年度结束，置业集团对各单位年度完成的绩效数据组织审计，由考核委根据《恒大绩效评估计分方法》及置业集团年度绩效计划计算绩效得分，并计算出单位绩效乘数 C_n ，经营者绩效乘数 Q ，报总经理审批。

第十六条 置业集团各部门绩效考核

月度结束，置业集团分管领导对分管部门月度工作整体情况进行审查、打分并计算出绩效乘数 D_1 ，考核委根据部门月度计划工作完成率及 D_1 计算出部门月度绩效乘数 D_1 ，报总经理审批。

年度结束，置业集团分管领导对分管部门年度工作整体情况进行审查、打分并计算出绩效乘数 D_2 ，考核委根据部门全年月度绩效乘数平均值及 D_2 计算出部门年度绩效乘数 P_2 ，报总经理审批。

第十七条 对绩效评估结果有异议的被考评人可提交《绩效申诉表》，报置业集团综合部。

第十八条 绩效考评结果，以档案形式存放在综合部。

第十九条 绩效考评结果的应用

- 1、作为被考评单位绩效总体核算的依据；
- 2、作为被考评人绩效薪金核算、分配的依据；
- 3、作为被考评人来年基薪调整的依据；
- 4、作为被考评人职务升（降）和岗位调配的依据。

第五章 薪金构成及绩效考核标准

第二十条 任职岗位薪金由基本薪金、绩效薪金构成。

第二十一条 基本薪金是任职岗位的基本收入，按照恒大集团制定下发的薪酬标准执行。

第二十二条 绩效薪金标准由恒大集团确定，与绩效考核结果挂钩发放。

第一节 本部绩效薪金的核算

第二十三条 经营者绩效薪金的计算

置业集团总经理的考核，由恒大集团考核委负责。其考核结果与置业集团年度绩效乘数 C_n 挂钩。

置业集团经营班子其他成员年度绩效乘数 Q_n 为：

$$Q_n = (C_n + M_n) / 2$$

其中： M_n 是根据总经理对班子其他成员的打分计算出的绩效乘数，班子其他成员绩效乘数平均值 $\leq C_n$

经营者绩效薪金计算公式为：

绩效薪金 = 年度绩效薪金基数 \times 绩效乘数 Q_n 。当 $Q_n \leq 1.5$ 时，公式中的 Q_n 用 Q_n^2 代替，当 $Q_n < 0.7$ 时，无绩效薪金， $Q_n > 1.5$ 时，按照 1.5 计。

第二十四条 部门主要负责人绩效薪金的计算

部门主要负责人绩效薪金 = 月度绩效薪金 + 年终绩效薪金

月度绩效薪金计算公式为：

月度绩效薪金 = 月度绩效薪金基数 $\times 70\% \times P_1$ ($0.7 \leq P_1 \leq 1$)，当 $1 < P_1 \leq 1.5$ 时，公式中的 P_1 用 P_1^2 代替，当 $P_1 < 0.7$ 时，无月度绩效薪金， $P_1 > 1.5$ 时，按照 1.5 计。

其中： $P_1 =$ 部门月度计划完成率 $\times 70\% + D_1 \times 30\%$

年终绩效薪金计算公式为：

年终绩效薪金 = 年度绩效薪金基数 $\times 30\% \times P_2$ ($0.7 \leq P_2 \leq 1$)，当 $1 < P_2 \leq 1.5$ 时，公式中的 P_2 用 P_2^2 代替，当 $P_2 < 0.7$ 时，无年终绩效薪金， $P_2 > 1.5$ 时，按

照 1.5 计。

其中：

$$P_2 = \text{部门月度绩效乘数平均值} \times 70\% + D_2 \times 30\%$$

第二十五条 部门负责人对部门副职及以下人员月度工作计划完成情况进行审查、打分并计算出绩效乘数。部门副职及以下人员绩效乘数平均值 $\leq P$ 。

第二节 各单位绩效薪金的核算

第二十六条 各单位经营者绩效薪金由月度绩效薪金、年终绩效薪金构成。

$$\text{年度绩效薪金} = \Sigma \text{月度绩效薪金} + \text{年终绩效薪金}$$

第二十七条 月度绩效薪金的计算

经营者月度绩效薪金计算公式为：

$$\text{月度绩效薪金} = \text{经营者年度绩效薪金基数} \times \text{月度节点完成个数} \times \text{相应节点价值}$$

其中：

$$\text{节点价值} = (\text{年度绩效薪金基数} \times 30\%) / \text{单位年度节点个数}$$

经营者正职月度绩效薪金计算公式为：

$$\text{经营者正职月度绩效薪金} = \text{月度节点完成个数} \times \text{相应节点价值}$$

其中：

$$\text{节点价值} = (\text{经营者正职年度绩效薪金基数} \times 30\%) / \text{单位年度节点个数}$$

其他班子成员月度绩效薪金总额计算公式为：

$$\text{其他班子成员月度绩效薪金总额} = \text{月度节点完成个数} \times \text{相应节点价值}$$

其中：

$$\text{节点价值} = (\Sigma \text{其他班子成员年度绩效薪金基数} \times 30\%) / \text{单位年度节点个数}$$

其他班子成员月度绩效薪金的分配方案由各单位总经理提出，报置业集团审批后执行。

当月没有节点工作的，无月度绩效薪金。

月度销售指标作为月度节点指标进行考核，销售指标节点未完成延迟到当年以后月度完成的，该节点绩效薪金在完成月度按该节点价值的 80% 予以补发，至年底未完成的，不再发放；月度销售指标的考核以累计销售指标为主。

当月进度节点工作未按期完成的，实际完成时间每延迟 n 个月，在完成月度发放该节点绩效薪金时按 $n \times 10\%$ 扣减，扣完为止。

第二十八条 年终绩效薪金的计算

根据年度考核结果，得出各单位年度绩效乘数 C_n 。则：

各单位总经理年度绩效乘数为： $Q_1 = C_n$

其他班子成员年度绩效乘数为： $Q_n = (C_n + M_n) / 2$

其中： M_n 是根据单位总经理对其他班子成员的年度打分计算出的绩效乘数，其他班子成员绩效乘数平均值 $\leq Q_1$ 。

年终绩效薪金计算公式如下：

年终绩效薪金 = 基本工资 \times 绩效乘数 Q_n ，当 $1 < Q_n \leq 1.5$ 时，公式中的 Q_n 用 Q_n 代替，当 $Q_n < 0.7$ 时，无年终绩效薪金，当 $Q_n > 1.5$ 时，按 1.5 计。

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

第六章 关键工作突破奖

第二十九条 对各单位经营者设定关键工作突破奖

关键工作突破奖是置业集团为鼓励按时完成项目关键工作的经营者设定的奖励。该关键工作是指对项目整体推进、对公司效益水平有重大提高、对利润指标的顺利完成起至关重要作用的关键工作节点。关键工作的认定由置业集团总经理办公会确定。

第三十条 对完成或提前完成项目关键节点工作的，置业集团视其重要程度给予经营者适当奖励，报恒大集团审批后执行。

第三十一条 关键工作突破奖励由各单位提出分配方案报考核委审批后，在该节点完成后次月度发放。

第七章 员工年度奖励

第三十二条 置业集团设定员工年度奖励

员工年度奖励是以单位绩效薪金总额为基数，针对全体员工努力工作的一种激励，与公司绩效乘数、个人年度工作情况挂钩考核。

员工年度奖励=年度绩效薪金总额×（Cn-1）

员工年度奖励由考核委提出考核意见，报总经理办公会审批后执行。

第三十三条 年度结束，置业集团根据本部及各单位年度计划的完成情况，确定年度奖励额度并在年度考核结束后发放。

第八章 考核兑现及发放

第一节 本部绩效薪金考核兑现及发放

第三十四条 月度结束，由考核委根据各部门完成情况提出部门考核意见，报总经理办公会批准。

第三十五条 考核委根据批准的月度节点考核结果，下达月度绩效薪金考核兑现通知。

第三十六条 年度结束，考核委根据审计、审批后的公司、部门、个人绩效乘数计算绩效薪金并上报总经理办公会审批。

第三十七条 根据总经理办公会批准的兑现方案，下达年度考核兑现通知。

第三十八条 基本薪金、月度绩效薪金按月发放。

第三十九条 经营者绩效薪金、年终绩效薪金在年度考核结束后发放。

第二节 各单位绩效薪金考核兑现及发放

第四十条 月度结束，考核委根据批准的月度节点考核结果，下达月度绩效薪金兑现通知。

第四十一条 年度结束，考核委根据审计、审批后的公司绩效考核结果和经营者个人绩效乘数计算经营者年终绩效薪金并上报置业集团总经理办公会

审批。

第四十二条 根据总经理办公会批准的兑现方案，下达年度考核兑现通知。

第四十三条 基本薪金、月度绩效薪金由各单位按月支付。

第四十四条 年终绩效薪金在年度考核结束后发放。

第九章 附 则

第四十五条 项目结束，置业集团将对项目进行整体利润审计考核，当项目利润完成总额超出恒大集团下达的项目总体利润指标较大时，经恒大集团批准，由置业集团考核委酌情从项目税后超额利润中提取适当比例发放特别奖励。

第四十六条 本办法未尽事宜，参照《恒大集团有限公司绩效管理办法》执行。

第四十七条 本办法自2007年1月1日起执行。

第四十八条 本办法自2007年1月1日起执行。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

恒大置业集团有限公司 员工绩效考核办法

第一章 总 则

第一条 为加强岗位绩效管理，完善员工绩效考核机制，制订本办法。

第二条 本办法根据《恒大集团有限公司绩效管理办法》和《恒大置业集团有限公司绩效考核管理办法(试行)》制定。

第三条 适用范围

本办法适用于恒大置业集团有限公司（以下简称“置业集团”）本部各部门及所属各单位的高管人员、中层人员和一般员工。

第四条 考评组织及职责

（一）置业集团综合管理部是绩效管理工作的归口管理部门

（二）各单位综合管理部负责本单位绩效管理日常工作。

（三）各单位职能部门经理为本部门绩效管理工作的第一责任人，负责具体落实对本部门员工的考核工作。

第二章 高管人员绩效考核

第五条 各单位（部门）高管正职（或主持工作的副职）的绩效考核方式与考核结果，等同于置业集团对该单位（部门）的考核。

第六条 高管副职年度考核

（一）年初签订岗位责任书

各单位（部门）高管正职，每年与置业集团签订年度绩效承包合同后10日内，结合本单位（部门）高管副职的分管工作范围，将公司年度绩效承包指标进行分解，拟定高管副职的《高管人员年度岗位责任书》（见附件），经双方签字确认后，报置业集团综合部审查备案。

（二）年终考核

每年底，各单位（部门）高管正职，根据与副职签订的《年度岗位责任书》进行考核，经双方签字确认后，于次年1月底前报置业集团，经置业集团总经理审批后，记入高管人员绩效考核档案。

第七条 高管副职的月度考核，由所在单位高管（部门）正职组织办理。

第三章 中层及一般员工绩效考核

第八条 各单位所属部门正职（或主持工作的副职）的绩效考核方式与考核结果，等同于该单位对其所在部门的考核。

第九条 部门副职及一般员工的年度考核

（一）年初签订年度绩效承包合同

年初，由部门正职根据与企业签订的部门年度绩效承包合同，组织签订《员工年度绩效合同》（见附件）。

（二）年度考核

年末，由部门正职根据《员工年度绩效合同》组织开展年度绩效考核工作。于次年1月20日前，将本部门员工考核结果交所在单位人力资源部门，记入员工绩效考核档案。

第十条 部门副职及一般员工的月度考核

（一）各部门正职每月根据部门月度工作计划，组织签订《员工月度绩效考核表》（见附件）。

（二）各部门正职月末组织开展员工月度考核工作，于次月3日前，将《员工月度绩效考核得分汇总表》（见附件）交所在单位人力资源部门。

第十一条 绩效考核计分原则

（一）单项定量指标一般使用目标达成率直接计算该指标的实际得分。实际得分超过 150 分的，按 150 分封顶计算。特殊指标的计算方法根据实际情况确定。

（二）单项定性指标由考评人依据评分标准（见附件）进行计分。一般用

各档的标准分值即可；如果在两档之间难以判断时，可取中间分值。定性指标单项评分超过 120 分或低于 70 分时，考评人要进行文字说明。

（三）行为评估评分由考评人依据评分标准（见附件）进行计分。一般用各档的标准值即可；如果在两档之间很难判断时，可取中间分值。行为评估单项评分超过 120 分或低于 70 分时，要写明具体事例。

第十二条 绩效得分与绩效等级的对应关系

（一）对部门的绩效得分划分等级

绩效得分	绩效等级
$120 < \text{评分} \leq 150$	优秀
$100 < \text{评分} \leq 120$	良好
$70 \leq \text{评分} \leq 100$	合格
$\text{评分} < 70$	不合格

（二）对员工的绩效得分划分等级

数占所在单位员工总人数的分布比例

绩效得分	绩效等级	分布比例
$120 < \text{评分} \leq 150$	优秀	$\leq 10\%$
$100 < \text{评分} \leq 120$	良好	$\leq 20\%$
$70 \leq \text{评分} \leq 100$	合格	不设定比例
$\text{评分} < 70$	不合格	不设定比例

第十三条 对绩效得分成绩达到 120 分以上的员工，由员工所在部门提供员工履职情况和业绩说明，经公司分管领导审核，公司主要领导审批后，交所在单位人力资源部门，在全公司公示。

第十四条 加强绩效沟通与绩效辅导

（一）绩效沟通。在工作计划实施过程中，员工与直接上级要不断进行绩效沟通，及时发现工作中出现的问题，分析原因，找出偏差，提出改进措施。

（二）绩效辅导。员工的直接上级要善于对下属进行绩效辅导，给下属指引方向、传授工作方法，及时给予鼓励或建议。

第十五条 期末绩效考核结束后，对绩效评估结果有异议的员工，可向人力资源部门申诉，由隔级上级领导进行裁决。

第四章 绩效考核结果应用

第十六条 高管人员的绩效合同和考核结果由置业集团综合部存档。其他员工的绩效合同和考核结果由所在单位人力资源部门存档，并于次年 1 月底前，将中层人员的全年考核结果报置业集团综合部备案。

第十七条 全体员工的绩效考核结果与本人绩效薪金挂钩兑现（有关绩效薪金的定义参照《恒大置业集团薪酬管理办法》、《恒大置业集团绩效考核办法》（每月考核发放）和年度绩效考核结果挂钩发放）。

（一）各单位领导班子绩效薪金构成

1、月度绩效薪金：班子成员本人绩效薪金的30%与本单位的月度节点工作完成情况挂钩，按月发放。

2、年终绩效薪金：班子成员本人绩效薪金的70%与年度绩效考核结果挂钩发放，年终发放。

计算公式详见《恒大置业集团有限公司绩效考核管理办法(试行)》（置业集团产发[2007]45号文件）。

（二）部门负责人及一般员工绩效薪金构成

1、月度绩效薪金：部门负责人及一般员工本人绩效薪金标准的70%与月度考核结果挂钩发放，按月发放。

2、年终绩效薪金：部门负责人及一般员工本人绩效薪金标准的30%与全年绩效考核结果挂钩发放，年终发放。

第十八条 绩效薪金发放额计算公式

（一）月度绩效薪金

1、各单位部门正职（或主持工作的副职）月度发放绩效薪金计算公式

部门正职某月绩效薪金实发额 = 本人月度绩效薪金标准值 $\times P_1$

当 $1 < P_1 \leq 1.5$ 时，公式中的 P_1 用 P_1^2 代替；当 $P_1 < 0.7$ 时，部门正职绩效薪金为零。

其中： P_1 为所在部门该月度的绩效乘数， $P_1 = \text{部门月度绩效得分} \div 100$ 。

2、部门副职及一般员工月度发放绩效薪金计算公式

员工某月绩效薪金实发额 = 本人月度绩效薪金标准值 $\times (P_1 \times 50\% + Q_1 \times 50\%)$ 。

当 $1 < P_1 \leq 1.5$ ，公式中的 P_1 用 P_1^2 代替；当 $1 < Q_1 \leq 1.5$ 时，公式中的 Q_1 用 Q_1^2 代替；当 $P_1 < 0.7$ 时，员工本人绩效薪金为零。

其中： P_1 为所在部门该月度的绩效乘数， $P_1 = \text{部门月度绩效得分} \div 100$ 。
原版Word文件来自: 地产人网
网址:<http://www.dichanlink.com>

部门所有员工个人绩效乘数 Q_1 的平均值 $\leq P_1$ 。

（二）年终绩效薪金

1、各单位部门正职（或主持工作的副职）年终发放绩效薪金计算公式

部门正职年终绩效薪金实发额 = 本人年终绩效薪金标准值 $\times P_2$

当 $1 < P_2 \leq 1.5$ 时，公式中的 P_2 用 P_2^2 代替；当 $P_2 < 0.7$ 时，部门正职年终绩效薪金为零。

其中： $P_2 = \text{部门月度绩效乘数 } P_1 \text{ 的平均值} \times 70\% + \text{部门年度绩效乘数 } P_0 \times 30\%$

2、部门副职及一般员工年终发放绩效薪金计算公式

员工年终绩效薪金实发额 = 本人年终绩效薪金标准值 $\times (P_2 \times 50\% + Q_2 \times 50\%)$ 。

当 $1 < P_2 \leq 1.5$ ，公式中的 P_2 用 P_2^2 代替；当 $1 < Q_2 \leq 1.5$ 时，公式中的 Q_2 用 Q_2^2 代替；当 $Q_2 < 0.7$ 时，员工本人年终绩效薪金为零。

其中： $Q_2 = \text{员工个人月度绩效乘数 } Q_1 \text{ 的平均值} \times 70\% + \text{员工个人年度绩效乘数 } Q_0 \times 30\%$

$Q_0 = \text{员工个人年度绩效得分} \div 100$

第十九条 绩效考核得分和绩效等级主要用于以下几个方面：

- （一）作为基本薪金调整和绩效薪金分配的依据；
- （二）作为职级升降和岗位调配的依据；
- （三）作为下一年度部门和员工绩效计划制定和改善的依据；
- （四）作为年度评选先进的依据；
- （五）记入员工发展档案，作为制定员工培训计划的依据。

第二十条 员工年度绩效等级连续两年为“优秀”或连续三年为“良好”及以上的员
第二十一条 员工年度绩效等级连续三年为“合格”或连续两年为“良好”或连续一年为“优秀”的员工，为不合格或连续三个月绩效等级 (Q_1) 为不合格的员工，基本薪金降一档或对其进行转岗或解聘。

第五章 附 则

第二十一条 各单位根据本办法，可制订本单位的员工绩效考核实施细则，报置业集团备案。

第二十二条 以前制度与本办法相抵触的，按本办法执行。

第二十三条 本办法由置业集团综合部负责解释。

第二十四条 本办法自颁布之日起执行。

- 附件：1. 高管人员年度岗位责任书
2. 高管人员月度绩效考核表
3. 员工年度绩效合同

4. 员工月度绩效考核表
5. 员工月度绩效考核得分汇总表
6. 行为指标评分标准表
7. 定性指标评分标准表
8. 员工绩效管理权限

附件1:

_____年高管人员年度岗位责任书（副职）

单 位：

姓 名：

职务：

分管工作						
类别	序号	绩效计划及目标	基准分值	计划完成时间	实际完成时间	期末考核得分
重要节点						



刘杰才 

中国



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

互联网人上拉勾!

- **【天府通】** 技术人员80%来自拉勾。
- 中国将近70%的产品经理和程序员都在用拉勾。
- 中国60%的B轮以上的互联网公司，一半以上的互联网人才来自拉勾。
- 贝壳、马蜂窝、荔枝、链家等60%产研团队来自拉勾。

工作与 关键 绩效指 标						
常规 工作指 标						
总计			100			
期限	原版Word文件来自: 地产人网					____日止
签字确认	做方评人 单位土安负责人					
绩效计划制定	签 字 : 年 月 日 年 月 日					
绩效考核确认	签 字 : 年 月 日 签 字 : 年 月 日					
置业集团意见	置 业 集 团 总 经 理 : 年 月 日					

附件2:

____年__月高管人员月度绩效考核表（副职）

单 位 :

姓 名 :

职务:

分管工作	
------	--

绝密文件 注意保密

序号	绩效计划及目标	基准 分 值	计划完成 时间	实际完 成情况	期末考 核 得分
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
总计					
期限	自____年____月____日起至____年____月____日止				
签字确认	被考评人		单位主要负责人		
绩效计划制定	签 字 : 年 月 日		签 字 : 年 月 日		
考核结果确认	签 字 : 年 月 日		签 字 : 年 月 日		

绝密文件 注意保密

附件3:

_____年员工年度绩效合同

单位:

部门:

姓名	身 份 证 号	岗 位			
类 别	工作计划及绩效目标	基准分	计划完成时间	实际完成情况	期末考核得分
重点工作		%			
		%			
		%			
常规工作		%			
		%			
		%			
	绩效指标小计	80	绩效得分 = Σ (各项指标得分 × 该项指标权重)		
行为指标	1、勇于负责	4%			
	2、爱岗敬业	4%			
	3、实事求是	4%			
	4、团结协作				

绝密文件 注意保密

		4%			
	5、质量成本控制	4%			
	行为指标小计	20	行为得分 = Σ (各项指标得分 \times 该项指标权重)		
得分合计		100	考核得分合计 = 绩效得分 + 行为得分		
培训与发展					
员工个人培训与发展计划 (期末由被考评人填写)	本人最需要改进的 专业知识和技能	工作改进计划		年终自我评价意见	
年终总体评价 (期末由考评人填写)	主要特长	不足		综合评价意见	
签字确认	被考评人签字: http://www.dichanlink.com		审批人签字		
绩效计划制定 (期初)	海量地产资料全部免费下载				
绩效结果确认 (期末)					

附件4:

_____年__月员工月度绩效考核表

单位:

部门:

姓名		身份证号		岗位		
类别	工作计划及绩效目标		基准分	计划完成时间	实际完成情况	期末考核得分

绝密文件 注意保密

重点工作		%			
		%			
		%			
		%			
		%			
常规工作	原版Word文件来自: 地产人网 网址: http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载				
		%			
		%			
工作态度		%			
	得分合计	100	考核得分合计 = Σ (各项指标得分 \times 该项指标权重)		
签字确认	被考评人签字	考评人签字	审批人签字		

绩效计划制定			
绩效结果确认			

附件5:

年 月员工月度绩效考核得分汇总表

单位：

部 门：

年 月 日

[illegible]

绝密文件 注意保密

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

注：该表在次月 3 日前交往所在单位人力资源部门						

部门负责人：

制表：

恒大集团有限公司
重大法律纠纷案件管理办法

第一章 总则

第一条 为加强恒大集团有限公司（以下简称集团公司）法律风险管理，进一步健全公司法律风险防范机制，及时处理重大诉讼和非诉讼案件，加强对重大法律纠纷案件的管理，制定本办法。

第二条 本办法适用于集团公司及所属各公司。
劳动纠纷案件的管理执行集团公司有关劳动纠纷管理的规定。

第三条 本办法所称重大法律纠纷案件，是指具有下列情形之一的诉讼、仲裁或者可能引起诉讼、仲裁的法律纠纷案件：

- （一）涉案金额超过 500 万元人民币的；
- （二）可能引发群体性诉讼或者系列诉讼的；
- （三）公司主要领导因职务犯罪或单位犯罪已被司法机关追究刑事责任的；
- （四）涉及商标、专利、专有技术等无形资产的；
- （五）涉外法律纠纷案件；
- （六）其他已经发生的或可能发生的对恒大集团利益有重大影响或者在当地有重大社会影响的法律纠纷案件。

第四条 集团公司法律合同部是重大法律纠纷案件的管理部门。各公司的法律事务管理部门负责本公司重大法律纠纷案件的上报、处理、备案和协调工

作。

第二章 报告

第五条 凡是以各公司为主体的诉讼、仲裁、执行案件，有关部门接到法院、检察院或仲裁机构的通知、传票、判决、裁定等材料后，必须立即报送法律事务管理部门，并及时向公司领导汇报。

第六条 其他法律纠纷案件，应在发生之日或公司有关部门知道之日，立即报送法律事务管理部门，并及时向领导汇报。

第三章 处理

第七条 各公司的法律纠纷案件，原则上自行负责处理。

第八条 法律纠纷案件管理以法人单位为主体，实行责任制。

各公司重大法律纠纷案件的处理，应当由公司的董事长、总经理作为第一责任人，公司法律事务管理部门具体实施，有关业务部门

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

第九条 法律事务管理部门在收到案件相关材料后，应指定专人对案件材料进行审查。如发现报送材料不齐全，有关部门应按要求及时补齐。需进一步查明案情的，法律事务管理部门应进行必要的调查，其他部门应予以配合。

海量地产资料全部免费下载

第十条 法律事务管理部门在初步审查和调查结束后，应提出案件的处理意见。必要时，应召开专门会议，会同有关部门共同分析研究案情，提出处理意见。

第十一条 法律事务管理部门提出案件处理意见后，报公司领导审批。案件处理意见批复后，法律事务管理部门及相关部门应立即按照分工开展工作。

第十二条 各公司发生重大法律纠纷案件，应委托公司外聘的常年法律顾问协助解决，也可委托其他律师事务所处理。

第十三条 委托外聘律师应遵循以下原则：

（一）地域原则。尽量委托纠纷发生地的律师事务所，便于更快掌握当地

的相关政策，充分利用当地资源。

（二）择优聘用原则。应优先选择执业信誉良好，具有完备的服务体系、齐全的从业资质，规模较大，社会协调能力强，在所涉法律纠纷业务领域具备一定优势的律师事务所及律师。

（三）合理费用原则。委托律师的代理费用应当合理，不得过高，明显高于律师收费标准的，应书面说明理由。

第十四条 所属各公司委托外聘律师代为处理重大法律纠纷案件的，应提出书面申请，报集团公司法律合同部审批。

第十五条 法律事务管理部门的主要职责：

- （一）审查案件材料，调查案件情况；
- （二）提出案件处理意见；
- （三）具体实施案件处理工作；
- （四）负责与公检法司机关、仲裁机构等有关部门的沟通、联络，对外聘律师代理工作的监督；
- （五）协调与公检法司机关、仲裁机构等有关部门的沟通、联络，实时监控跟踪案件的进展情况；

（六）做好案件的汇报、上报、统计、分析以及案件材料的收集备案。

第十六条 所属各公司认为不能自行解决的重大法律纠纷案件，需要提请集团公司协助解决的，应提供以下书面材料：

- （一）法律纠纷案件的基本情况；
- （二）案件对公司的影响分析；
- （三）案件发生后公司的处理、备案情况；
- （四）案件涉及的主要证据和法律文书；
- （五）案件处理初步意见；
- （六）需要集团公司协助解决的具体问题。

第十七条 以上有关案件的书面材料应一并提交集团公司法律合同部。如需紧急办理的法律事务，可事后按前条规定补报有关材料。

第十八条 集团公司法律合同部收到所属公司上报的材料后，分析案件情况做出是否予以协助处理的意见，法律合同部认为案情简单，所属公司可以自行解决的，应由所属公司自己解决此纠纷。

第十九条 集团公司法律合同部认为有必要协助所属公司解决的重大法律纠纷案件，由法律合同部指定专人负责该案件的协调工作，所属公司应积极予以配合。

第四章 备案

第二十条 集团公司法律合同部负责对重大法律纠纷案件的备案管理。

第二十一条 所属各公司发生重大法律纠纷案件，应在案件发生之日起或接到法院、检察院或仲裁机构的通知、传票、判决书、裁定书等法律文书之日起 5 日内上报集团公司法律合同部。备案时应填写《重大法律纠纷案件备案表》，并附案件类型、发生原因、涉案金额、主要事实陈述、争议焦点等基本情况，有关证据与资料的复印件，本公司拟采取的措施或公司法律顾问处理的初步意见，本公司领导的意见等。

第二十二条 各公司的法律事务管理部门应实时跟踪案件的进展情况，并及时向本公司的领导汇报。

第二十三条 重大法律纠纷案件处理结案后，相关公司应当及时向集团公司法律合同部报告有关案件的处理结果情况。

第二十四条 各公司应当定期对本公司内发生的所有法律纠纷案件的情况进行统计，并对其发案原因、发案趋势、处理结果进行综合分析和评估，完善防范措施。

第二十五条 所属各公司应于每年六月底和十二月底向集团公司法律合同部上报公司上半年和下半年全部法律纠纷案件的汇总情况（填报格式见附

表)。

各发电企业、项目公司、筹建处的法律纠纷案件情况由子集团公司、子公司统一汇总后报集团公司法律合同部。

第五章 责任

第二十六条 禁止任何单位隐匿不报重大法律纠纷案件。

因隐匿不报或不及时上报重大案件而造成严重后果的,集团公司将予以通报,并提请有关部门对责任单位或个人予以处分。

第二十七条 集团公司法律合同部可根据具体情况,检查各单位重大案件的处理、备案情况。

第二十八条 公司的法律事务管理人员或其他工作人员在处理重大法律纠纷案件中玩忽职守、滥用职权、谋取私利,给公司造成损失的,应当根据集团公司有关规定追究行政责任和法律责任,涉嫌犯罪的,依法移送司法机关处理。

网址:<http://www.dichanlink.com>

第六章 附则

第二十九条 所属各公司可以参照本办法,制定本公司的重大法律纠纷案件管理办法或实施意见,并报集团公司法律合同部备案。

第三十条 本办法由集团公司法律合同部负责解释。

第三十一条 本办法自下发之日起施行。

附表:法律纠纷案件汇总上报表

附表：

法律纠纷案件汇总上报表

填报单位（盖章）：

日期：

公司名称	案件类型	涉案金额	主要事实陈述	主要诉讼请求	处理结果	起止时间	委托律师 (事务所名称、代理律师名称)	代理费用	费用合计
			原版Word文件来自: 地产人网						
			网址: http://www.dichanlink.com						
			海量地产资料全部免费下载						

绝密文件 注意保密

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

填报部门:

填报人:

公司领导签字:

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

绝密文件 注意保密

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

恒大集团有限公司合同管理办法

（修订）

第一章 总 则

第一条 为加强和规范合同管理，做到依法经营，防范风险，保证恒大集团有限公司（以下简称集团公司）健康持续发展，根据《中华人民共和国合同法》等有关法律法规，制订本办法。

第二条 本办法所称合同，是指集团公司及所属各公司（以下简称各公司），对外及相互之间签订的有关设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。

劳动合同的管理，按照集团公司有关劳动合同管理办法执行；内部经营承包合同的管理，按照集团公司相关规定执行。

第三条 本办法适用于集团公司及所属各公司。

第四条 合同管理实行分级管理、专业管理与综合监督相结合的原则，实行集体决策制、法律意见书制度、合同专用章制度、法定代表人授权委托书制度和重大合同及纠纷备案等制度。

第五条 各公司对外及相互之间的经济活动，标的额在 10 万元以上的应当订立书面合同。

本条所称书面合同，是指采用合同书、信件和数据电文（包括传真、电子数据交换和电子邮件）等可以有形地表现所载内容的合同。

合同当事人协商同意的有关修改合同的补充协议、数据电文和图表，也是合同的组成部分。

第六条 集团公司负责审查总部的合同，严格按照本办法规定的流程履行会签手续。

第七条 所属公司的下列合同必须上报集团公司，执行上报会签手续：
——标的额在 100 万元以上的合同；

——资产抵押、转让、出售、收购合同；

——《恒大集团公司融资及担保管理办法》中规定的必须向集团公司报批的融资、担保合同；

——企业合并、兼并、联营合同；

——具有全局影响或数额巨大的土地使用权、矿业权以及其他无形资产转让合同、权益性投资合同；

——涉外合同；

——集团公司其他规章制度要求必须由集团公司审查项目的合同或者其他必须经过集团公司总裁办公会决策事项涉及的重大合同。

第八条 下列合同的会签执行集团公司相关规章制度的规定，其他事宜按照本办法有关规定执行：

——履行集团公司招投标程序的工程、物资采购和技术服务等合同；

——恒大集团系统内部单位之间进行的燃料采购、物资采购、技术服务等合同；

——各公司日常生产经营合同，例如：煤炭企业的供煤合同，发电企业的购煤、供电合同，房地产企业的设计、施工、售房合同，物资企业的采购、运输、销售合同，以及其他类似性质的合同。

第二章 合同管理机构及职责

第九条 集团公司法律合同部是合同的归口管理部门，负责总部的合同管理，并指导、监督、管理所属公司的合同管理工作。

第十条 各公司应设立合同管理岗位，配备合同管理人员，合同管理人员应当取得《企业合同管理资格证书》。合同管理人员和公司法律顾问要全过程参与合同管理工作，加强自身的业务学习，提高实际工作能力。

第十一条 合同管理工作的主要内容包括：

- 1、建立健全本公司合同管理制度；
- 2、保管本公司的《法定代表人身份证明书》、《法定代表人授权委托书》；

- 3、监督本合同依法、依程序签订；
- 4、建立合同档案，对合同进行登录、统计、保管及例行报表；
- 5、监督检查合同的履行；
- 6、处理合同纠纷；
- 7、其他合同管理工作。

第十二条 每一件合同须由法定代表人或承办部门明确一名主要承办人。承办人须依法律、法规及本办法进行工作。承办人应对自商约起至合同履行完毕全过程负责，期间出现的任何与合同有关的问题须及时与有关部门及法律部门（或分管法律事务的部门）协调，并以承办人为主进行解决。

第三章 合同的审查与订立

第十三条 具有法人资格的公司，有权对外订立合同。公司内部机构或部门不得以本公司名义对外订立合同。

分公司及授权委托的单位，在授权委托范围内有权对外订立合同。

第十四条 订立合同应当遵循诚实信用的原则，遵守国家法律、行政法规，遵守社会公德，不得利用合同进行违法活动，损害国家利益、社会公共利益和企业利益，谋取非法利益。

第十五条 订立合同应当严格执行先申请、后谈判，先审查、后签字的程序。认真进行项目、当事人资格、信誉、履约能力、合同内容及签约手续等合法性、有效性、可行性的审查。

第十六条 对拟订立的合同，合同承办部门和承办人应对另一方合同当事人的主体资格和资信情况进行了解、审查和确认：

- 1、主体资格应当合法，应当具有经过年检的有效营业执照，其核载的内容应与实际相符；
- 2、拟签合同标的应符合当事人经营范围，涉及专营许可的，应具备相应的许可、等级、资质证书；
- 3、由代理人代签合同的，应出具真实、有效的法定代表人身份证明书、授

权委托书、代理人身份证明；

4、具有相应的履约能力，包括生产能力、支付能力、运输能力等。必要时应要求其出具近期的资产负债表、资金证明、注册会计师签署的验资报告等相关文件；

5、具有履约信用：过去三年重合同、守信用，无违约事实，现时未涉及重大经济纠纷或重大经济犯罪案件。

各公司订立的以我方公司为债务人（或支付方）的合同，合同审查部门认为需要提供合同对方当事人资信情况的书面证明材料的，合同承办部门应当予以提供。

合同对方当事人履约能力或信用情况有瑕疵或不能确定的，不应与其签订合同；必须签订合同的，对方应当提供有效的担保。

第十七条 订立合同应当参照各类合同的示范文本。采用格式条款订立合同的，应当遵循公平原则确定合同双方的权利义务，并采取合理的方式提请对方注意免除或

原版Word文件来自: 地产人网

予以说明。

合同的起草应由己方以己方为主承担，语言应严谨、简练、准确。

网址: <http://www.dichanlink.com>

重大合同文本的起草，承办部门应召开专题会议，征求规划、财务、审计、法律等部门的意见；必要时可由公司外聘的常年法律顾问负责起草。

海量地产资料全部免费下载

合同中术语、特有词汇、重要概念，应设专款解释。

合同中涉及数字、日期时须注明是否包含本数。

除特殊情况外，合同文本应当正式打印或印刷制成。

第十八条 合同应当包括以下内容：

1、合同各方的法定名称、住所、法定代表人的姓名、职务、代理人姓名、职务、联系方式；

2、签约的目的和依据；

3、合同标的（包括名称、型号、规格等）；

4、数量和质量（包括检测标准和方式）；

- 5、价款或酬金（包括支付方式）；
- 6、履行的地点、期限和方式；
- 7、争议解决方法；
- 8、违约责任；
- 9、变更或解除合同的条件；
- 10、根据法律或合同性质必须具备的其它条款以及各方当事人认为有必要约定的其它条款；
- 11、合同生效的时间和条件；
- 12、合同附件的名称；
- 13、合同签订日期、地点；
- 14、合同当事人的开户银行及账号。

第十九条 合同签订之前，承办人应将合同草案及与合同有关的证明材料提请公司规划部门、财务部门、审计部门、法律部门顺序审核，所属公司需提交集团公司审

规划部门、财务部门、审计部门、法律部门在审查合同草案时，可根据需要，要求承办人提供与合同有关的补充证明材料。

规划部门及财务部门、审计部门应对审核的合同出具审核意见，法律部门应对审核的合同出具法律意见书，并由审核部门负责人及具体审核人员在合同审批单上签字。所属公司提交集团公司审查合同时，应附本公司内部的合同审批单。对不具备各审核部门审核意见书的合同草案，法定代表人应拒绝签署。

审核意见应明确、具体，禁止使用“原则同意”、“基本可行”等模糊性语言，一旦使用，视为对合同草案的否定。

第二十条 规划部门对合同审核的内容包括：

- 1、合同的可行性：
 - （1）项目计划具体明确；
 - （2）市场需求情况可靠、属实；

- (3) 经济效益情况真实、可信；
- (4) 资金、资产使用效果的财务可行性；
- (5) 具有可操作性；
- (6) 是否经过决策程序批准。

2、合同的技术性：

- (1) 项目技术真实、可靠、全面；
- (2) 技术措施完备、可行；
- (3) 技术标准、参数科学、先进、完善。

3、合同的安全性：

- (1) 无损本公司商业秘密、商誉；
- (2) 无侵害本公司利益的其他情形。

第二十一条 财务部门、审计部门对合同的审核内容包括：

1、资金、资产的合法性：

- (1) 资金 **原版Word文件来自: 地产人网**
- (2) 资金使用和资产使用的审批手续合法； **网址: <http://www.dichanlink.com>**
- (3) 资金、资产的目的及使用方式合法 **海量地产资料全部免费下载**

2、价款、酬金和结算的合法性、合理性：

- (1) 价款、酬金的确定合法、合理、正确；
- (2) 资金结算、酬金支付方式合法、明确、具体。

3、对投入、产出进行分析评价，对项目的经济性做出评价；

4、担保方式的合法性及是否经过决策程序批准；

5、索赔条款的合法性；

6、财务部门、审计部门认为需要审核的其他内容。

第二十二条 法律部门对合同的审核内容包括：

1、合法性：

- (1) 内容合法，签约各方意思表示真实、有效，无悖法律、法规、政策，

无显失公平的内容；

- (2) 担保方式切实、可靠；
- (3) 形式合法；
- (4) 签约程序合法。

2、严密性：

- (1) 条款齐备、完整；
- (2) 文字清楚准确；
- (3) 设定的权利、义务具体、明确；
- (4) 相应手续完备；
- (5) 相关附件完备；
- (6) 附加条件适当、合法。

3、合同承办形式审核：

- (1) 承办人无误；
- (2) 符
- (3) 各审核部门审核意见中齐备；
- (4) 合同文本文字齐备；

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

第二十三条 承办人向有关部门提交合同草案时，应预留 2~7 个（含本数）完整工作日审核。

各审核部门须及时提出审核意见，不得拖延。如遇特殊情况需延长审核时间时，应向承办人申明理由并征得同意，且延长后累计审核时间最长不得超过 15 个（含本数）完整工作日。涉外合同的审核时限最长不应超过 20 个（含本数）工作日。

第二十四条 各审核部门对承办人提交的合同草案应当进行全面审核，部门负责人必须在审批单上签字认可。在审核合同时，发现重大错误、遗漏、不妥时，应以书面方式提出修改意见，需要退改时，应连同全部文件退还承办人。

承办人修改之后应重新申请审核，审核期限重新计算。法律部门结束审核

后，应将法律意见书、其他审核部门意见书连同合同草案退还合同承办人，由合同承办人报送法定代表人审核。

第二十五条 标的额在 500 万元以上的合同（除一般的融资、融资担保合同），各部门审核完毕后，应由公司外聘的常年法律顾问对合同草案进行审核，提供书面的正式法律意见书。

对外聘法律顾问不负责任提供的法律意见书，法律合同部可以要求承办部门重新作出法律意见书。

第二十六条 合同对方当事人对合同审查部门提出的审查意见不予采纳的，合同承办部门应作出书面说明，由承办部门负责人在书面说明上签字并加盖部门印章。

第二十七条 法定代表人根据各审核部门的审核意见书以及法律顾问或律师的法律意见书，决定是否签约。决定签约时，应在全部文本上以同一形式签字；决定不签约时，应以书面形式明示意见。

第二十八
原版Word文件来自: 地产人网
毛签订的，应
办理法定代表人授权委托书，**网址: <http://www.dichanlink.com>**明确授权范围和期限，受托人应当在授权范围和期限内订立合同。
海量地产资料全部免费下载

合同对方由代理人代签合同的，合同承办部门在向审查部门提交合同草案时，应一并提交对方出具的真实、有效的法定代表人授权委托书。

第二十九条 各公司应当建立完善的合同专用章使用和管理制度。一个单位只能刻制一枚合同专用章，确有特殊需要刻制两枚的，必须加以区分并书面说明理由，报集团公司法律合同部批准。各公司的合同专用章制度及合同专用章印模报集团公司法律合同部备案。

第三十条 除了公司的各项行政管理事务、外事活动、公函、证明、劳动合同、内部承包经营责任制合同等必须使用公司公章的，公司对外签订的合同必须加盖合同专用章。

单份合同文本在两页以上的，除了在合同规定的盖章处加盖印章外，应该

加盖骑缝章。

第三十一条 各公司的担保执行《恒大集团公司融资及担保管理办法》，应充分考虑自己资格、能力，慎重做出适用担保和担保方式的选择。订立具有担保内容的合同应当根据《中华人民共和国担保法》有关规定约定担保条款，也可以单独订立担保协议。担保合同承办人在将合同提请有关部门进行审核时，应当将主合同一并提交合同审核部门。

各公司通过招投标方式签订的合同，遵守《恒大集团公司招投标管理办法》的相关规定。

第三十二条 各公司要建立合同审查与财务支付的联动机制。凡支付金额在 10 万元以上没有签订书面合同的不得付款；凡未经审查会签（上报会签）程序通过的合同不得付款；凡没有加盖合同专用章的合同不得付款（经审批使用公章的除外）；凡签署的内容与经审查通过的合同内容不一致的合同不得付款。

第三十三条 任何人不得以任何形式泄露合同涉及的商业、技术秘密。

原版Word文件来自: 地产人网

第三十四条 合同生效后，应当按照约定全面履行合同。
海量地产资料全部免费下载

第三十五条 任何人发现对方不履行或不全面、不适当履行合同时，应立即通告承办人，承办人应在法定或约定期限内以法定或约定的方式向对方提出异议，并将该情况及时书面报告本公司法律部门和分管领导。异议文件须经法律顾问审核，并报公司法律部门备案。收到对方履行异议时，承办人亦应在法定或约定期限内以法定或约定的方式予以答复。

第三十六条 各公司履行合同的同时，应根据情况依法行使以下权利，减少和避免损失，维护公司自身合法权益。

1、在对方当事人应当先履行债务但没有履行或者没有完全履行债务时，我方可以行使先履行抗辩权，拒绝履行；

2、我方应当先履行债务时，有确切证据证明对方经营状况严重恶化、转移

财产、抽逃资金以逃避债务、丧失商业信誉等有丧失或者可能丧失履行债务能力的情形，我方应当行使不安抗辩权，中止履行；

3、对方当事人因怠于行使其到期债权，对我方债权造成损害的，我方应当行使代位权，向人民法院提起诉讼；

4、因对方当事人放弃其到期债权或者无偿转让财产、以明显不合理的低价转让财产，对我方债权造成损害的，我方应当行使撤销权，向人民法院提起诉讼。

第三十七条 各公司订立的利用外资合同、履行期限较长的合同，合同承办部门应会同法律部门根据合同的约定和职责分工对履约责任进行分解。承担履约责任的部门和单位应按照各自责任认真履行合同。

第三十八条 合同依法签订后，合同承办人员应当将合同正本交公司的合同管理部门保管，合同管理人员应当将合同编号、登记，建立合同履行监控记录。承办人员应及时向合同管理人员报告合同的履行情况。合同履行完毕后，合同管理人员应
原版Word文件来自: 地产人网并备案。

第三十九条 集团公司及所属公司签订的依照本办法第七条规定必须经过集团公司审核的合同，一经签订，应
海量地产资料全部免费下载将合同副本交集团公司法律合同部备案。

第五章 合同的变更和解除

第四十条 变更或解除合同，须符合法定或约定的条件和程序。

第四十一条 变更或解除合同的通知或答复须在法定或约定的期限内做出。

第四十二条 变更或解除合同未达成书面协议之前，原合同有效。

第四十三条 变更或解除合同的程序与合同签订程序相同。

第四十四条 由于不可抗力或特殊原因不能履行合同的，应当以书面形式及时通知对方当事人；对方当事人要求变更或解除合同的，应当在法定或约定的期限内书面明确回复意见，协商变更或者解除合同，并履行相应手续。

符合法定或约定解除合同条件的，有权在法定或约定期限内通知对方当事人

人解除合同。因此遭受经济损失的，除依法可予免责外，应向责任方追偿损失。

第六章 争议的处理

第四十五条 集团公司及所属公司应建立合同争议及处理的报告、备案制度。标的额在 100 万元以上的合同诉讼和仲裁纠纷，必须报集团公司法律合同部备案。合同争议发生后 7 日内、结案后 15 日内应将书面材料报集团公司法律合同部备案。

第四十六条 合同在履行过程中发生争议的，应当在法定期限内，通过以下方式解决：

1、协商、调解解决；

2、依照合同约定的仲裁条款进行仲裁；

3、合同中无仲裁约定、争议发生后又未达成仲裁协议，或合同约定通过诉讼方式解决的，依法向人民法院提起诉讼。

第四十七条 集团公司所属公司的重大合同争议的调解、仲裁及诉讼，应事先及时向集团法律合同部及所属公司相关部门协助办理。

网址:<http://www.dichanlink.com>

第七章 检查与奖惩

第四十八条 集团公司及所属公司的法律部门（或分管法律事务的部门）是本公司合同管理工作的监督管理部门。

第四十九条 合同管理工作作为集团公司及所属公司的年度经营承包合同和经营者年薪制的一项重要指标进行考核，具体考核办法执行集团公司有关规定。

第五十条 对以下情形的部门和个人，应当给予表彰和奖励：

- 1、在合同管理工作中有突出表现，做出显著成绩的；
- 2、为本单位挽回和避免重大经济损失的；
- 3、检举、揭发利用合同进行违法活动有功的；
- 4、其他应给予奖励的情形。

第五十一条 有下列情形之一的，情节严重造成重大经济损失的，根据《集团公司资产损失责任追究管理暂行办法》的有关规定，对责任人予以经济处罚或行政处分；构成犯罪的由司法机关追究刑事责任：

- 1、不按本办法规定签订合同的；
- 2、签订有重大缺陷或无效合同的；
- 3、伪造合同；
- 4、非法转让、倒卖合同；
- 5、与对方或第三人恶意串通或收受贿赂，签订损害本单位合法权益合同的；
- 6、提供虚假资料的；
- 7、超越授权或滥用授权签约的；
- 8、泄露合同意向、商业秘密或有关机密的；
- 9、其他利用合同危害国家利益、社会利益和企业利益的行为。

第八章 附则

第五十二条 示，制订贯彻实施意见或本公司的合同管理规定，并报集团公司法律合同部备案。

第五十三条 本办法由集团公司法律合同部负责解释。

第五十四条 本办法施行之日，《恒大集团有限公司合同管理办法》（恒大集团政法〔2005〕147号）同时废止，本办法施行之前集团公司下发的有关合同管理规章制度与本办法规定不一致的，以本办法为准。

第五十五条 本办法自下发之日起施行。



附表 1：集团公司合同审批单

附表 2：合同上报审批单

附表 1:

集团公司合同审批单

归档号:

合同内容			
合同标的额			
签约各方名称	甲方	资信情况:	
	乙方	资信情况:	
	丙方	资信情况:	
	丁方	资信情况:	
承办部门	部门名称		
	承办人	审核人	日期
	审核意见	<div style="text-align: center;">  </div>	
审核部门	<div style="text-align: center;"> 网址: http://www.dichanlink.com </div>		
规划部	<div style="text-align: center;">  </div>		<div style="text-align: center;"> 年 月 日 </div>
财务部			<div style="text-align: center;"> 年 月 日 </div>
监审部			<div style="text-align: center;"> 年 月 日 </div>
法律部			<div style="text-align: center;"> 年 月 日 </div>
公司领导意见		<div style="text-align: center;"> 年 月 日 </div>	

绝密文件 注意保密

备注	
----	--

附表 1:

合同上报审批单

归档号:

上报单位	公司名称		
	承办部门		
	承办人		电话:
合同内容			
合同标的额			
签约各方名称		甲方	
		乙方	
		丙方	
原版Word文件来自: 地产人网 网址:http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载			
集团公司审查	审核部门	审核人	部门意见
	规划部	年 月 日	年 月 日
	财务部	年 月 日	年 月 日
	监审部	年 月 日	年 月 日
	法律部	年 月 日	年 月 日

	公司领导意见	年 月 日
备注	应附：上报单位内部合同审批单	

恒大集团有限公司
合同专用章管理暂行办法

第一条 为加强恒大集团有限公司(以下简称集团公司)合同管理,规范合同专用章使用,保证签约质量,防范合同风险,防止利用合同损害集团公司权益,制定本办法。

集团公司所属单位遵照本办法执行,也可以根据本办法制订管理办法或者实施细则。本办法所称“所属单位”包括集团公司办事处、筹建处、子集团公司、子公司、分公司。参股公司可以参照执行。

第二条 自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议,包括合同、协议、意向书等一切具有合同实质要件的文件、文书,如借贷合同、担保合同、买卖合同、投资合同、租赁合同、建设工程合同、运输合同、赠与合同、承揽合同、技术合同、委托合同、保管合同等。

签订劳动合同不适用本办法。

第三条 标的额 10 万元以上的交易均应当签署书面合同。签署书面合同必须履行会签手续。按照《恒大集团有限公司合同管理办法》(恒大集团政法[2005]147 号)有关规定,需填写《集团公司合同审批单》的应当填写《集团公司合同审批单》(见附件 1)。

第四条 对外签订合同一律使用合同专用章(印模见附件 2),不得用集团公司行政公章、财务专用章和部门公章等代替。

金融机构对贷款合同和担保合同有特殊用印要求的,可遵照执行。财务部门应对有关合同进行严格审查,切实防范风险。

第五条 涉及外国、国际组织、港澳台地区等的涉外合同，可以根据国际惯例和对等原则不使用合同专用章。因特殊业务需要也可以不使用合同专用章。

第六条 不使用合同专用章签署合同，仍然要履行会签手续，填写《集团公司合同审批单》，并在会签单上特别注明不使用合同专用章的理由，并须经总裁审批。

特殊情况下需要加盖集团公司公章的，公章管理部门要审查合同会签手续是否完备。不符合本办法规定的不能用印。

第七条 集团公司经济法规部是合同专用章的归口管理部门，负责合同专用章保管、使用。

集团公司所属各单位合同专用章由其法律部门或者合同管理职能部门保管、使用。

第八条 集团公司所属各单位刻制合同专用章必须严格按照公安部门规定的印鉴规格、样式及要求办理，不得自行决定。

刻制完

原版Word文件来自: 地产人网

第九条 不得使用加盖合同专用章的空白合同文本或者信笺签署合同，合同管理人员不得保留或者向任何人提供加盖合同专用章的空白合同文本或者信笺。

第十条 原则上一个单位只能有一个合同专用章。确因业务需要刻制多枚合同专用章的，应该统一刻制、统一编号、统一备案下发，统一管理。

第十一条 合同管理人员应在加盖合同专用章时审查是否有会签单，没有合同会签单不得加盖合同专用章。加盖合同专用章后，合同管理部门应当保存会签单和合同文本原件或副本。必要时，移交公司专门档案管理部门保管。

第十二条 除非确有必要，并经总裁（总经理）书面授权，不得携带合同专用章外出签约，也不得携带盖有合同专用章的空白合同文本外出签约。

经总裁（总经理）书面批准并授权携带合同专用章外出签约的，合同承办人须向合同专用章管理部门提交合同专用章借用单。必要时，合同管理人员要

随行。

第十三条 各单位应确定专门的合同专用章管理机构和合同管理人员，由专人保管本公司的合同专用章，并建立相应的合同专用章管理、使用制度。有条件的要用专门的保险柜（厨）保管。

第十四条 合同专用章管理机构应建立合同专用章的使用登记制度和台账，掌握合同专用章使用情况。

第十五条 集团公司加强对合同管理人员的业务培训，逐步实现内部持证上岗。

第十六条 合同专用章被盗或遗失，必须立即登报声明作废，并向集团公司经济法规部做出书面汇报。

第十七条 各单位需要增刻和变更合同专用章，须依本办法规定的程序办理，严禁任何单位或个人私自刻制。

合同专用章变更后，应将报废的合同专用章按照国家公章管理的有关规定缴销，不得私自留用；同时应以合理的方式进行公告，并尽可能多地告知有业务往来关系特别是有合同关系的单位和个人合同专用章变更的情况。

第十八条 合同专用章遗失的声明、变更公告等公开广告、说明、宣传、通知等，一般不得出现合同专用章的印模，防止被伪造。

第十九条 本办法下发之前已经实行合同专用章制度的，应将本单位现在使用合同专用章的情况、印模和管理机构及合同管理人员，报集团公司经济法规部备案。

第二十条 已制订合同专用章制度的，不得与本办法相冲突。凡因使用和管理合同专用章不善，造成严重后果的，视情节给予行政处分和经济处罚；对利用合同专用章进行违法活动，情节严重、触犯刑律的，移交司法机关追究刑事责任。

第二十一条 《恒大集团有限公司合同管理办法》（恒大集团政法[2005]147号）中附件3 集团公司合同审批单同时作废。



刘杰才 

中国



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

互联网人上拉勾！

- **【天府通】** 技术人员80%来自拉勾。
- 中国将近70%的产品经理和程序员都在用拉勾。
- 中国60%的B轮以上的互联网公司，一半以上的互联网人才来自拉勾。
- 贝壳、马蜂窝、荔枝、链家等60%产研团队来自拉勾。

第二十二条 本办法由集团公司经济法规部负责解释。

第二十三条 本办法自下发之日起施行。

附件 1：集团公司合同审批单

附件 2：恒大集团有限公司合同专用章印模

原版Word文件来自：地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附件 1：

集团公司合同审批单

归档号：

绝密文件 注意保密

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

合 同 内 容				
合同标的额				
签约对方名称	甲方:	资信情况:		
	乙方:	资信情况:		
	丙方:	资信情况:		
承办部门	部门名称			
	承 办 人		电 话	
	部门意见			
财 务 部 意 见		年 月 日		
监		月 日		
经 法 部 意 见		年 月 日		
分 管 领 导 意 见		年 月 日		
不使用合同专用章时还需填写以下内容				
原因或者理由:				
总裁意见:				
年 月 日				

附件 2:

恒大集团有限公司合同专用章印模

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

恒大集团有限公司
物资集中采购管理办法
(试行)

绝密文件 注意保密

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

第一章 总 则

第一条 根据恒大集团有限公司（以下简称集团公司）树立现代企业管理理念，实现专业化、规范化、精细化管理的要求，为规范集团公司物资采购行为，发挥集团采购的规模与批量优势，降低管理成本、生产成本和人工成本，控制工程造价，保障集团公司利益的最大化，特制订本管理办法。

第二条 本办法适用范围：

- 1、集团公司各子集团、子公司及所属单位；
- 2、集团公司代管或委托经营管理的各单位。

第三条 本办法集中采购物资的范围：

- 1、集团公司所属单位基建、生产运营项目所需物资（包括燃料油、成品油）。
- 2、发电企业所需煤炭，执行《恒大集团有限公司燃料全过程管理办法》。
- 3、房地

原版Word文件来自: 地产人网

第四条 物资采购工作应在集团公司的统一计划、统一招标、统一采购、统一储备、统一配送和公开、透明、择优、信用的原则，实行集约化管理。

网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

- 1、物资的招投标工作由集团公司招投标管理中心组织实施；
- 2、物资的采购、储备、配送工作由恒大物资集团有限公司组织实施。

第二章 管理机构及职责

第五条 集团公司招投标管理中心（以下简称招标中心）

招标中心是集团公司招投标工作的职能管理部门，对集团公司各产业公司、项目单位的招投标工作进行全过程统一管理。其主要职责是：

- 1、贯彻执行国家有关招投标的法律、法规、政策和集团公司的有关规定；制定并组织实施集团公司招投标管理的有关规定、办法和实施细则等。
- 2、根据《恒大集团有限公司招投标管理办法（试行）》规定和程序，对招投标的全过程进行统一管理。

3、负责集团公司系统内招投标活动的组织、指导和监督等管理工作。组织、授权产业公司、项目单位或委托有相应资质的代理机构进行项目招投标活动。

4、负责和管理各产业公司及项目单位上报的招投标工作计划；接受和审定各单位项目招投标的实施方案。

5、处理和调解招投标活动中的重大事项或纠纷；定期汇总通报项目招投标情况。

第六条 恒大物资集团有限公司（以下简称物资公司）

物资公司是集团公司物资采购的职能管理部门，对集团公司各产业公司以及所属项目单位的物资集中采购进行全过程统一管理。其主要职责是：

1、贯彻执行国家有关物资管理的法律、法规、政策和集团公司的有关规定；制定并组织实施集团公司物资采购的有关规定、办法和实施细则等。

2、根据物资采购相关管理办法及规定和程序，负责集团公司系统内部物资采购活动的组织、指导和监督等管理工作。

3、设立**原版Word文件来自: 地产人网**制度和程序，加强监督约束机制建设，**网址: http://www.dichanlink.com**确保集团公司物资管理的专业化、规范化。

1) 基建项目：设立**海量地产资料全部免费下载**物资供应项目组，实行项目制管理。项目组负责基建物资供应的全过程管理。

2) 生产运营项目：根据集团公司定岗定编规定，由集团公司人事部门批准，在项目单位设立物资分公司（或供应部），物资公司和项目单位双方协商后由物资公司聘任物资分公司负责人，各项目单位不再另设物资采购部门。对已设有物资采购部门的项目单位，根据物资供应管理合同（协议），其采购部门纳入物资公司业务管理范围。

3) 物资分公司负责所在项目单位物资的零星采购、验收、仓储、出入库、结算等工作。物资分公司接受物资公司和项目单位的双重管理，接受项目单位的监督和考核。

4、负责和管理各产业公司及项目单位上报的物资需用计划，接受和审定各

单位项目物资采购的实施方案，汇总和编制物资采购计划。

- 5、负责组织物资采购合同包括技术协议的签订。
- 6、负责采购合同的履行，协调和解决合同履约过程中出现的各种问题。
- 7、受业主委托，负责组织设备的监造。
- 8、负责组织物资的催交催运工作。
- 9、负责现场服务和采购物资的售后服务工作。
- 10、负责组织物资的验收工作。
- 11、负责生产物资的仓储、保管保养和出入库工作。
- 12、负责采购物资的结算工作。
- 13、负责事故备品的管理、集中储备和调度调剂等工作。

14、负责建立和完善供应商库，配合招标中心、各产业公司，结合各项目当地的市场资源情况，建立和完善集团公司物资集中采购战略合作联盟，建设与网上招标、网上采购相结合的有形市场。

15、负责建立物资采购的网络。建立服务体系和客户服务支持系统，在实施集中采购过程中，要按市场化、法制化运作的要求，严格履行供应服务合同。

原版Word文件来自: 地产人网
海量地产资料全部免费下载

16、建立物资集中采购工作的信息定期发布制度：定期通报集团公司各项目单位物资需用计划的报送情况、物资采购情况、货款回收情况等报表，重大、重要项目发布项目简报。

17、负责与项目单位签订物资供应管理合同（协议），处理和调解采购活动中的重大事项或纠纷，重大情况及时上报集团公司。

第七条 子集团、子公司（以下简称产业公司）

负责领导开展并管理本产业公司的集中采购工作，其主要职责是：

1、贯彻执行集团公司有关集中采购的制度和规定，领导、协调和监督本产业公司系统的集中采购工作。

2、负责本产业项目物资需用计划和技术规范书（或技术要求）的审批。负

责协调本产业项目单位物资采购资金及时到位。

3、负责推荐和预审本产业各项目合格供方名录；对所属产业合格供方提出年度资格评审考评意见。

4、负责协调和处理本产业公司和所属项目单位物资集中采购过程中出现的各种纠纷，重大情况及时上报。

第八条 子集团、子公司所属各单位（以下简称项目单位）

主要职责是：

1、贯彻执行集团公司集中采购管理的有关规定和制度。

2、编制物资需用计划，提出集中采购草案、预案或申请，推荐和初审合格供货商，并报送各产业集团审批。

3、负责按有关规定要求，将审批后的物资需用计划报送招标中心和物资公司。

4、负责编制或组织编制技术规范书（或技术要求）。

5、负责

6、负责物资的验收

7、推荐和预审与本项目有关的合格供方，并提出年度资格评审的考评意见。

8、负责处理本单位物资集中采购中出现的各种纠纷，重大情况应及时上报。

第三章 计划管理

第九条 基建项目

1、项目年度计划

1) 项目单位根据集团公司年度项目安排情况，负责编制项目物资需用计划，提出集中采购草案、预案或申请，报送各产业集团审批。

2) 各产业公司负责对各项目物资需用计划和采购方案的审批。

3) 物资公司根据集团公司和各产业公司的年度基建计划，汇总、编制基建项目物资供应年度计划，分解到各项目组具体实施。

2、物资供应进度计划

物资公司根据集团公司年度基建计划、中标通知书和物资采购合同，编制各项目物资供应进度计划，及时分发项目单位、项目所在地物资分公司或分支机构。

3、计划调整

物资公司负责跟踪集团公司年度基建计划，若有工期计划调整，在征得产业公司或项目单位书面同意的情况下，可根据现场施工总体进度调整物资供应进度计划。

第十条 生产运营项目

1、各产业公司、项目单位根据集团公司年度、月度、大小修计划，按照时间要求，提出物资需用计划。

2、物资分公司根据项目单位要求，负责收集、汇总物资需用计划，利库后，编制物资采购计划，根据招投标有关规定，具备招标条件的物资计划报送招标中心和物资公司。

3、物资分公司可以根据项目单位和设计单位的意见推荐供货厂商，但不得指定唯一的供货厂商。

4、物资分公司要及时核实物资需用计划的变更，并以书面形式通知物资公司相关业务部门。

5、物资公司业务部门负责对所有分公司上报的物资采购计划进行汇总、分类，负责对物资采购计划进行评审，形成处置意见并及时反馈有关物资分公司。

第四章 采购与合同管理

第十一条 根据“统一计划、统一招标、统一采购、统一储备、统一配送”的原则，物资采购采取招标采购、比价采购、特定物资定点采购、零星采购、战略联盟合作采购、应急采购和授权物资分公司采购等形式。

物资采购合同由商务部分和技术协议等部分共同组成。其中技术协议由项目单位、设计单位、物资公司三方共同与中标单位进行洽谈、签订。商务部分

由物资公司与中标单位签订，项目单位可以共同会签。

采购订货信息（订货通知单）要在合同签订完成后及时通知项目单位（或分公司），并随时对合同的执行情况进行跟踪。

第十二条 物资采购合同管理严格遵循集团公司有关合同管理规定的基本原则，由物资公司制订具体办法组织实施。

第十三条 基建项目

1、物资公司配合项目单位参加初步设计审查等与物资集中采购和供应有关的项目会议。

2、项目单位应根据项目建设计划、工程进度和合理的物资订货制造周期以及招标中心的规定，及时向招标中心和物资公司提供技术规范书、物资需用计划和推荐厂家意见等招标资料。

3、产业公司和物资公司根据集团公司招投标有关规定配合招标中心进行招投标工作。

4、物资立、预中标人等有关各方召开技术协议谈判和物资订货会议。

5、物资公司依据招标文件及评标澄清后确定的供货范围和技术配置，组织上述有关各方签订技术协议，并依据技术协议与中标人签订物资采购合同。

6、在合同执行过程中，可依据设计单位、项目单位书面签字或盖章的设计变更进行合同变更，重大设计变更应取得产业公司书面认可，设计变更和合同变更随合同存档。

7、不适合集中采购的房地产、基础建设等项目的大宗地材，由招标中心、物资公司和产业公司共同制定采购方案，组织在当地招标（比价）采购，物资公司签订物资采购合同。

第十四条 生产运营项目

1、物资采购合同由物资公司或物资分公司组织签订。

2、具备招标条件的物资，招标中心按招标管理办法组织招标，物资公司根

据招标结果和技术协议签订采购合同。

3、不具备招标条件的物资，物资公司根据项目单位的物资采购计划和技术资料分别组织比价采购、定点采购等工作，并签订采购合同。

第五章 备品备件管理及有形市场建设

第十五条 事故备品（包括应急储备）

1、**定额：**事故备品的储备必须按定额储备。事故备品定额由各项目单位和产业公司牵头，物资公司配合编制和修订。同类型物资协作组的分工储备定额由物资公司牵头编制。

2、**储备：**按照物资公司储备中心、协作组分工和项目单位相结合的三级储备原则，事故备品的储备由物资公司储备中心和物资分公司管理。

3、**储备资金：**集中储备的事故备品，由集团公司或产业公司拨付专项资金，或由各项目单位根据事故备品定额出资储备。物资公司储备中心按双方储备协议进行管理。协作组分工储备和项目单位储备的事故备品，由项目单位出资储备。

原版Word文件来自: 地产人网

第十六条 轮换备品和消耗备品 www.dichanlink.com

1、**定额：**轮换备品和消耗备品定额由各项目单位牵头、物资分公司配合编制和修订，产业公司批准备案。

2、**储备：**轮换备品和消耗备品由物资分公司按定额储备管理。

3、**储备资金：**由项目单位出资储备。

第十七条 协作组：物资公司根据物资类型和项目情况组建或参加各类协作组，或组织有关供应厂商服务中心对各类备品备件进行分工储备，以减少储备资金。

第十八条 以物资集中采购管理为平台，与集中招标有机结合，逐步建设覆盖各区域各产业的物资有形市场。

1、以省内为基础，依托物资分公司超市和物资公司交易中心、仓库，建设覆盖全省的物资有形市场。

2、在省外物资分公司的基础上，逐步建设区域物资有形市场。以区域物资有形市场为中心，实行区域物资集中储备供应。

3、与供应厂商建立长期战略联盟，利用信息网络等先进管理手段，为各产业项目提供物流金融、仓储、配送、运输等延伸增值服务。

第六章 验收及结算管理

第十九条 基建项目

1、基建物资到达施工现场由项目单位组织供应厂商、施工、监理等有关单位，依据物资公司与供应厂商签订的技术协议和合同进行物资外观质量、数量以及备品备件、专用工具、技术资料等清点检查验收工作。验收合格由项目单位出具签字盖章的物资验收合格证明作为合同结算依据，物资公司负责与供应厂商结算货款。

2、各项目单位依据与物资公司签订的项目物资供应管理合同（协议），按物资采购用款计划和物资采购合同约定，及时、足额拨付物资采购资金，产业公司负责协调。

第二十条 生产运营项目

1、物资分公司负责生产运营物资的验收，验收的组织管理，按照合同、技术协议和有关产品标准进行清点、查验。验收完成，填写验收记录凭证，并及时传送物资公司采购部门。

2、项目单位应当在采购物资入库后向物资公司支付 90%的货款，并于该项物资实际领用时支付剩余货款。

3、物资公司采购部门根据物资验收凭证与供应厂商办理结算手续。

第七章 价格管理

第二十一条 物资集中采购必须加强物资采购的价格管理，充分体现集中规模采购和与生产厂商战略联盟的优势，坚持公开、透明的原则，在质量、服务同等条件下，选择价格低的生产厂商采购，以降低生产成本和基建工程造价。

第二十二条 物资采购必须严格按照设计要求的技术条件进行，不得擅自提

高技术标准或以大代小，造成采购价格上升。

第二十三条 物资公司通过市场资源及价格信息网络，定期向各产业公司及项目单位通报物资市场价格信息。

第二十四条 集中采购的物资采保费，用于人员工资、采购、催交、保管、仓储等综合管理费用的支出，按照《恒大集团有限公司物资集中采购采保费取费标准（试行）》（详见附件1）执行。

第八章 仓储管理

第二十五条 物资公司负责生产运营项目单位物资的仓储管理工作。根据项目单位的实际情况，制定相应的仓储管理办法。

第二十六条 物资分公司负责库存物资的保管、保养和出入库工作。

第二十七条 项目单位负责提供与生产物资储备需要相适应的库房以及配套设施和办公地点。

原版Word文件来自: 地产人网

第二十八条 项目会 ~~网址:~~<http://www.dichanlink.com>

1、项目物资管理例会 物资公司每月召开物资供应项目管理月度例会，会议听取各项目组和相关部门的汇报，检查各项目的招标进度、供应进度、催交进度、付款结算进度等，协调解决项目执行过程中的有关物资问题，制订预防和纠正措施。

2、项目临时会议。对项目执行过程中可能出现的问题提前采取必要的措施，预防和控制问题的进一步扩大，必要时可召集项目临时会议。

第二十九条 现场服务管理

1、组织厂家服务 物资公司协调组织供应厂商现场服务，负责安装、调试过程中以及质保期内有关物资问题的协调和处理。

2、现场服务 物资公司根据项目工程实际情况，定期现场服务，遇有紧急情况随时到工地服务；根据建设工程物资供应管理的特点，需要长驻工地的，

派员长驻现场服务。

3、回访跟踪服务 项目投产后，对项目物资供应执行情况进行总结。在质保期内，随时回访跟踪设备运行情况，遇有问题及时处理。

第十章 监督考核

第三十条 集团公司各部门、各所属公司、代管公司及项目单位和有关人员，要严格贯彻执行本管理办法。

第三十一条 任何单位和人员不得将按规定需要进行集中采购的物资化整为零，或者以其他任何方式规避集中采购。

第三十二条 物资公司和有关工作人员在物资采购过程中，要严格遵循集团公司有关规章制度，不得违规操作。

第三十三条 加强成本控制，实施成本领先战略，建立健全经营评价体系，强化审计监督体系，建立和完善公正、有效的物资集中采购考评、投诉、监督和考核机制。

原版Word文件来自: 地产人网

第十一章 附 则
网址:<http://www.dichanlink.com>

第三十四条 本办法自发布之日起执行。本办法发布前集团公司及所属单位有关物资采购方面的规定若与本办法相抵触的，以本办法为准。

第三十五条 根据本管理办法，制定各产业集中采购实施细则（详见附件2-5），其他产业项目物资的集中采购实施细则参照以上产业项目执行。

第三十六条 本办法由集团公司规划发展部负责解释。

附件 1：恒大集团有限公司物资集中采购采保费取费标准（试行）

附件 1

恒大集团有限公司

物资集中采购采保费取费标准(试行)

项目	取费基数	费率标准	备注
一、基建项目			
其中： 1、电源项目			
三大主机	采购合同总额	1.50%	三大主机指锅炉、汽轮机、汽轮发电机设备本体
其他设备、材料			
2、矿业项目	采购合同总额	3.50%	
3、房地产项目	采购合同总额	3.50%	
4、基础建设项目	采购合同总额	3.50%	
5、其他项目	采购合同总额	3.50%	
二、生产运营项目（含生产、技改、大修等）			
1、原有电源生产运营项目	采购合同总额	8.00%	
2、新增生产运营项目	采购合同总额	6.50%	

备注：1、进口物资取费基数为海关完税价格，在上述费率标准基础上另加 1.5%港杂费。

绝密文件 注意保密

恒大集团有限公司 房地产项目物资集中采购实施细则（试行）

第一章 总则

第一条 为规范集团公司物资集中采购行为，保障集团公司投资效益的最大化，实现专业化管理、集约化经营、规范化运作，根据《恒大集团有限公司物资集中采购管理办法（试行）》（以下简称集中采购管理办法），结合房地产业物资采购管理的特点，制定本实施细则。

第二条 物资集中采购工作在恒大集团有限公司（以下简称集团公司）的领导下，坚持统一计划、统一招标、统一采购、统一储备、统一配送和公开、透明、择优、信用的原则，实行集约化管理。

第三条 本实施细则适用于恒大置业集团公司以及所属房地产开发建设单位。z 原版Word文件来自: 地产人网 勾，由恒大物资集团有限公司组织实施。
网址: <http://www.dichanlink.com>

第五章 管理机构及职责
海量地产资料全部免费下载

第四条 集团公司招投标管理中心（以下简称招标中心）

招标中心是集团公司招投标工作的职能管理部门，对集团公司各产业公司、项目单位、物资公司的招投标工作进行全过程统一管理。其主要职责是：

- 1、贯彻执行国家有关招投标的法律、法规、政策和集团公司的有关规定；制定并组织实施集团公司招投标管理的有关规定、办法和实施细则等。
- 2、根据《恒大集团有限公司招投标管理办法（试行）》规定和程序，对招投标的全过程进行统一管理。
- 3、负责集团公司系统内招投标活动的组织、指导和监督等管理工作。组织、授权产业公司、项目单位或委托有相应资质的代理机构进行项目招

投标活动。

4、负责和管理各产业及项目单位上报的招投标工作计划；接受和审定各单位项目招投标的实施方案。

5、处理和调解招投标活动中的重大事项或纠纷；定期汇总通报项目招投标情况。

第五条 恒大物资集团有限公司（以下简称物资公司）

物资公司是集团公司物资采购的职能管理部门，负责对集中采购范围内的房地产物资进行全过程统一管理。其主要职责是：

1、贯彻执行国家有关物资管理的法律、法规、政策和集团公司的有关规定；制定并组织实施房地产物资集中采购的有关规定、办法和实施细则等。

2、根据物资采购相关管理办法及规定和程序，负责对房地产物资集中采购范围

3、实行项目制管理。设置相应的物资供应项目组（以下称项目组），每项目组设项目经理一名。项目经理代表物资公司在本管理办法和本实施细则的范围和原则下，与项目单位签订物资供应合同。负责本项目集中采购范围内物资需用计划的汇总、参加招评标、签订合同（包括技术协议）、配送运输、付款结算、现场服务直至质量保证期满的全过程物资采购与供应管理。

4、负责建立和完善房地产物资集中采购信息系统，建立服务体系和客户服务支持系统，建立市场资源及价格信息的网络，建设现代物流的网络市场。

5、负责整合房地产物资集中采购信息、资金、供应商、物流等内外部资源，优化流程，制定并组织实施物资集中采购配送方案，以达到实现集团公司利益最大化的目的。

6、负责推荐和预审合格供方名录和评标专家库，并提出相应年度资格考评意见。建立物资采购合格供方名录和业绩考核档案，以合格供方名录为基础，物资公司会同置业公司和招标中心，优选业绩好、品牌好、服务好、产品质量好、互惠合作好的合格供方建立集中采购战略合作联盟，并将合作联盟厂商引入集中采购有形市场。入住有形市场的厂商必须是战略合作联盟伙伴厂商，入住有形市场的产品必须实行集中招标采购，并且投标资格原则上必须是入住有形市场的厂商。

7、建立物资集中采购工作的信息定期发布制度：定期通报各项目单位物资需用计划的报送情况、物资采购情况、货款回收情况等报表，重大、重要项目发布项目简报。

8、负责与项目单位签订物资采购供应管理合同（协议），负责处理和调解采购活动中的重大事项或纠纷，重大情况及时上报集团公司。

第六条

负责领导开展并管理置业公司及所属房地产开发建设单位的物资集中采购工作，其主要职责是：

1、贯彻执行集团公司有关集中采购的制度和规定，领导、协调和监督房地产物资的集中采购工作。

2、负责对各房地产项目集中采购范围内的物资需求计划的审批。负责协调房地产物资集中采购资金及时到位。

3、负责推荐和预审房地产集中采购物资的合格供方名录，并筛选、推荐优秀的合格供方加入集中采购战略合作联盟；对合格供方及集中采购战略合作联盟提出年度资格评审考评意见。

4、负责协调和处理置业集团公司及所属房地产开发建设单位物资集中采购过程中出现的各种纠纷，重大情况及时上报。

第七条 房地产开发建设项目单位（以下简称项目单位）

主要职责是：

- 1、贯彻执行集团公司集中采购管理的有关规定和制度。
- 2、编制属于集中采购范围内的物资需用计划（包括技术规范或要求），提出集中采购草案、预案或申请，推荐和初审合格供货商，并报送置业集团审批。
- 3、负责按有关规定要求，将审批后的属于集中采购范围的物资需用计划（包括技术规范或要求）报送招投中心和物资公司。
- 4、负责落实物资采购资金。
- 5、负责物资的现场接卸、验收工作。
- 6、推荐和预审与本单位有关的合格供方名录，并提出年度资格评审的考评意见。
- 7、负责处理本单位物资集中采购中出现的各种纠纷，重大情况应及时上报。

原版Word文件来自: 地产人网

第三章 集中采购物资范围及形式

第八条 房地产物资集中采购目录见附件《房地产物资集中采购目录》。不属于本目录范围内的物资，由置业集团和项目单位自行采购。

第九条 属于集中采购范围内的物资，根据“统一计划、统一招标、统一采购、统一储备、统一配送”的原则，各项目单位汇总需求能够形成批量的，均实行战略联盟招标采购；暂时不能形成批量但在一定时期内汇总各项目需求可以形成批量的物资，可以采取定期预招标方式实行战略联盟招标采购。

第十条 对不适宜进行集中招标采购的大批量物资（如建筑钢材水泥等），由项目单位申请、分管产业公司审核，经招标中心和物资公司批准后再在项目当地招标采购。

第十一条 对属于集中采购范围内但一定时期内不能形成批量的物

资，由项目单位申请、分管产业公司审核，经招标中心和物资公司批准后可由项目组实施零星采购或委托项目单位自行采购。

第四章 业务流程

第十二条 物资采购的全过程，必须在集团公司的领导、组织或和监督下进行。物资集中采购工作的管理，按照本管理办法有关条款的规定执行。

第十三条 计划管理

1、项目单位根据项目开工面积、施工计划、工程分包方式、预算造价、设计图纸等，在项目开工前编制集中采购物资需用计划，经置业公司审核批准后，报招标中心和物资公司。

2、物资公司汇总物资需用计划，编制物资招标采购和物流配送方案，分解到各项目组具体实施。

3、物资公司根据施工计划安排、集中采购招标和物流配送方案以及采购合同等，**原版Word文件来自: 地产人网** 各项目组和项目单位。
网址:<http://www.dichanlink.com>

4、物资公司跟踪**海量地产资料全部免费下载**开工面积、预算造价、工程分包方式等调整，需及时向置业公司或项目单位核实，相应调整物资采购量和供应进度计划，并将变更调整情况归档备案。

第十四条 招标评标

招标中心根据《恒大集团有限公司招投标管理办法（试行）》实施物资的招投标工作。

第十五条 采购合同签订

1、会议组织。在确定中标或预中标单位后，物资公司组织置业公司及项目单位、设计、监理等相关单位召开物资订货会议（含技术协议洽谈会）。

2、合同（及技术协议）签订。物资公司采购部门依据招标书、投标书及评标澄清后确定的供货范围和技术配置，组织上述有关各方签订技术协

议，并依据技术协议与中标人签订采购合同。若因设计/技术原因或项目单位的合理要求引起商务调整，项目经理可根据设计单位、项目单位、预中标人书面签字或盖章的评标与合同的差异表对技术协议和合同进行调整，重大商务调整应取得招标中心书面认可，差异表随投标报价存档。但上述差异或调整若对招标和投标文件产生实质性的改变，应及时通知招标中心按招投标有关规定处理。

3、合同分解。集中采购合同签订后，物资公司采购部门及时分解到各项目组。

4、合同变更。在合同执行过程中，可依据设计单位、项目单位签字或盖章的书面变更通知进行合同变更，如有重大设计变更或预算造价变更需要对采购合同进行重大修改变更时，应取得置业公司书面认可，并报招标管理中心批准。合同变更随合同存档。

5、合 去执行。

第十六条 在项目中招标采购的物资，按照招标中心和物资公司的批准授权，参照以上程序执行。

第十七条 合同履行

1、配送运输：按照项目施工进度计划的需要和物流配送方案，物资公司项目组负责落实各项目集中采购物资的供应计划，确保供应及时、批次合理、物流配送最佳。

2、验收交付：集中采购物资运达施工现场后，项目单位负责组织监理、施工单位、供应商等相关单位进行现场验收，验收合格后对验收记录共同签字确认，交付施工单位保管使用，各方签字的验收记录和由施工单位出具的收货证明作为合同结算依据。

3、货物交付后需要进行质量检验试验的物资，在合同规定的期限内，由接收（施工）单位负责进行相关检验试验，并及时将结果通知物资公司

项目组。检验试验报告合格的，原始报告由接收单位存档；不合格的由物资公司负责协调处理或依合同规定追究供应商三包退换货和赔偿责任。

4、质量记录及追溯：集中采购物资的原始质量证明资料以及厂家提供的图纸、技术资料等，随同货物一并验收移交，项目单位、监理、接收单位共同签字。接收单位登记并保管存档，在工程竣工时移交项目单位，以便于对物资质量全过程的追溯。

第十八条 结算

根据物资公司与项目单位签订的物资供应管理合同（协议），并按物资公司与中标厂商签订的采购合同制定的用款计划，项目单位提前筹集资金，及时、足额拨付物资公司。在此资金额度内，物资公司向供应厂商支付货款。

第十九条 现场服务

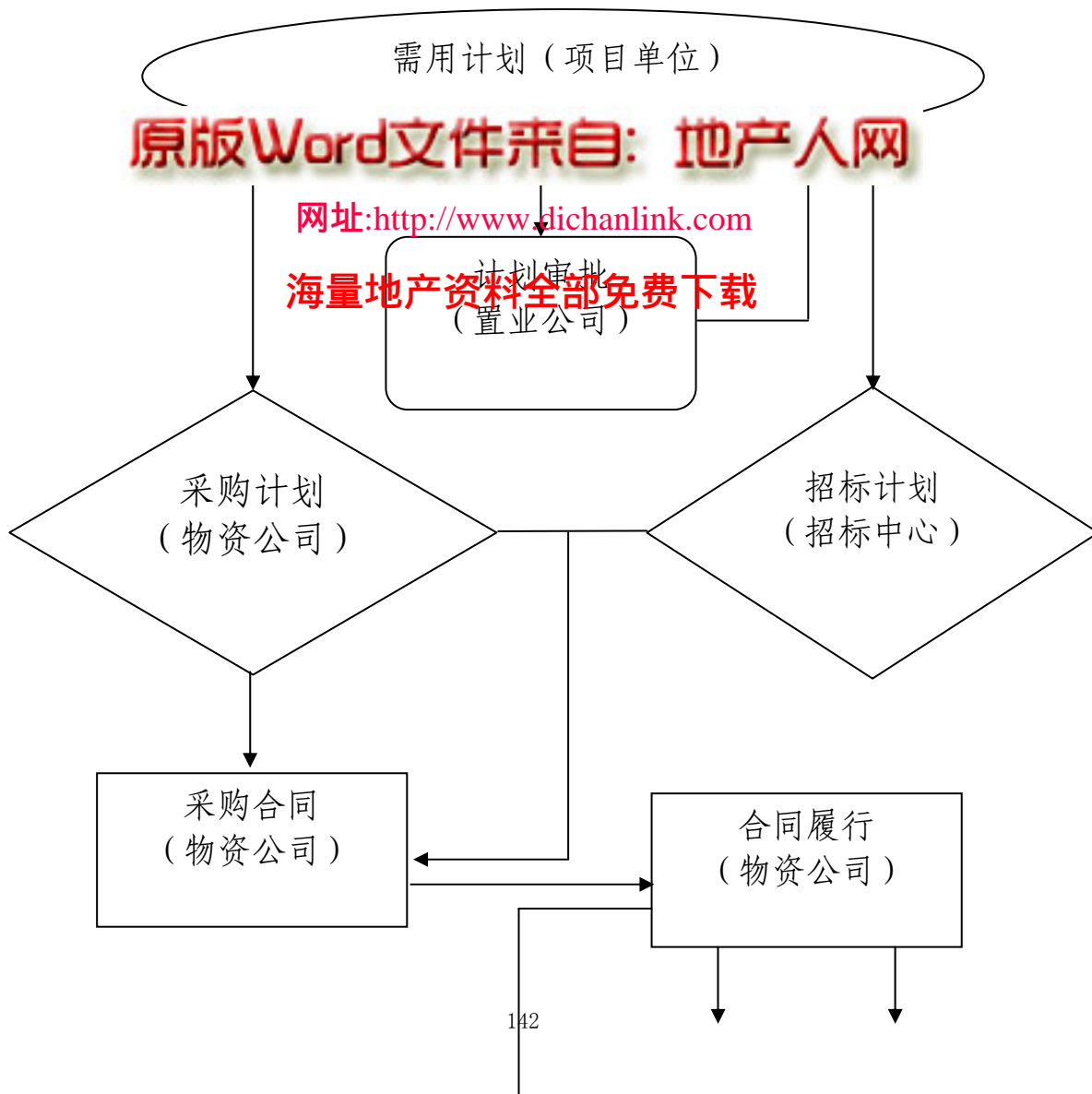
1、组 **原版Word文件来自: 地产人网** 术服务的，
由物资公司协调组织厂商现场服务。
网址: www.dichanlink.com

2、现场服务。需 **海量地产资料全部免费下载** 驻现场服务；不需要常驻工地服务的，项目组根据工程实际进度定期现场服务，遇有紧急情况随时到工地服务。

3、回访跟踪服务。项目完工验收后，对项目集中采购物资供应执行情况进行总结，内容包括：总体目标实现情况，项目工期执行情况、集中采购物资质量及验收情况、安全情况、经济效益情况，经验与教训等。在采购物资的质保期内，项目组应按时回访跟踪，遇有问题及时处理。

第二十条 业务流程图

房地产项目物资集中采购流程图





第五章 监督考核

第二十一条 房地产物资集中采购的工作纪律和考核与监督，按照《恒大集团有限公司物资集中采购管理办法（试行）》和集团公司有关规定执行。

第六章 附 则

第二十二条 本实施细则根据《恒大集团有限公司物资集中采购管理办法（试行）》制订。

第二十三条 本细则由集团公司规划发展部负责解释。

第二十四 **原版Word文件来自: 地产人网**

网址: <http://www.dichanlink.com>
 海量地产资料全部免费下载

序号	类 别	品 种	备注
1	建材类	钢材	可以实行当地招标采购
		水泥	
		木材	
		油漆涂料	
		墙地砖	
		PVC 管材及管件	
2	电气设备类	高低压电器及元器件	
		电线电缆	
3	照明灯具灯饰类		
4	电梯类		

编

5	智能及安保系统	含消防系统	
3	门窗类	铝合金门窗、塑钢门窗	
		防盗门、防火门、木门	
4	暖通设备及器材	中央空调、风机	
		暖气片	
5	卫浴洁具		
6	表计	水电气表	
7	其它		

恒大置业集团有限公司

物资招标实施办法

（试行）

原版Word文件来自: 地产人网

1、目的 网址:<http://www.dichanlink.com>

为充分发挥集团化发展的优势，提升集约化经营、专业化管理水平，进一步规范物资招标程序，最大限度地提高项目开发的经济效益，根据恒大集团有限公司（以下简称恒大集团）招投标管理与物资采购的有关规定，结合恒大置业集团有限公司（以下简称置业集团）管控模式的改革，制定本实施办法。

2、适用范围

本办法适用于置业集团所属项目工程采用的材料、设备等物资的招标。具体采购范围包括车库门、水泵、开关插座，其余见恒大集团规[2006]193号文件《房地产物资集中采购目录》。

3、职责

3.1 恒大集团招投标管理中心（以下简称招标中心）负责对置业集团招

标权限内的物资招标的指导、监督与检查。

3.2 恒大物资集团有限公司（以下简称物资公司）负责置业集团物资采购的组织与物资供应的实施；负责恒大集团有形市场的建设和统一管理。

3.3 置业集团工程管理中心（以下简称工程管理中心）负责战略联盟信息库管理工作，并纳入恒大集团有形市场的统一管理；负责投标人推荐（原则上在恒大集团有形市场范围内选取）、预中标人审批、合同评审及合同审批单的报批工作。

3.4 置业集团所属区域公司或直属项目公司负责组织各自建设项目物资需求计划的编制与现场物资的管理。

4、工作程序

4.1 物资招标工作计划

根据置业集团确认的各项目年度工作计划，由工程管理中心组织所属区域公司编制年度计划和月度计划。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

工程管理中心根据物资需求计划编制年度计划和月度计划，交物资公司。

海量地产资料全部免费下载

4.2 招标

工程管理中心负责组织各类物资合同、招标文件的标准化建设，合同条款应广泛征询区域公司或直属项目公司意见；区域公司或直属项目公司根据确定的物资参数、规格、颜色样式等提交需要采购物资的标准，工程管理中心组织编制招标文件。

4.3 投标

投标人由工程管理中心在恒大集团有形市场范围内选取推荐报批（见附表1），特殊情况可由区域公司或直属项目公司推荐投标人的必须明确说明推荐理由。

4.4 开评标

开标、评标由物资公司组织集中办理；评标小组由招标中心和物资公司有关人员、工程管理中心及置业集团本部相关部门专业人员、区域公司或直属项目公司主要负责人或分管领导（或其指定代表）及其技术和物资采购专责人员，以及外聘咨询公司专业人员组成；评标小组负责对评标情况写出评审意见，编写评标报告；工程管理中心根据评标报告和推荐的中标候选人确定预中标人，报相关领导审核批准（见附表 2）。

4.5 合同的签订

预中标报告完成审批后，物资公司根据定标结果，办理合同签订手续（见附表 3、附表 4），分别与中标人和置业集团所属区域公司或直属项目公司签订物资采购合同。

4.6 合同履行

物资公司根据项目需要确保及时供应，置业集团所属区域公司或直属项目公司负责

5、文件归档

网址:<http://www.dichanlink.com>

招标过程中形成的招标文件、投标文件及合同等相关文件由区域公司或直属项目公司存档管理，工程管理中心可根据需要随时调阅。

本办法自下发之日起试行。

- 附表：1. 《投标人推荐审批表》
2. 《预中标单位审批表》
3. 《合同评审表》
4. 《合同审批表》

编

附表 1:

投 标 人 推 荐 审 批 表

单位名称:

日期:

编号:

项目名称			
招标项目概况			
招标范围及要求、 目标			
推荐投标人	推荐理由 网址: http://www.dichanlink.com (资质、业绩、合作记录等) 海量地产资料全部免费下载	主要负责人 及联系方式	
投 标 资 格 审 查 签 批			
区域公司或 直属项目公司		恒大集团领导	

编

置业集团主管部门		招投标管理中心	
置业集团分管领导			
置业集团总经理		物资集团	

说明：本审批单适用于物资类招标投标人推荐审批, 由置业集团工程管理中心经办。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 2:

预 中 标 单 位 审 批 表

单位名称:

日期:

编号:

项目名称		预中标方案审查签批
招标项目概况		恒大集团分管领导:
		恒大集团监审部:
招标范围及要求:		恒大集团招投标管理中心:
		物资集团负责人:
推荐预中标单位情况简介:		置业集团总经理:
		置业集团分管领导:
结果排序:		置业集团工程管理中心:
目标成本及需要说明的事项:		区域公司或直属项目公司:

说明: 本审批单用于物资类招标预中标审批, 由置业集团工程管理中心经办。

附表 3

合 同 评 审 表

单位名称：

日期：

编号：

项目名称			
合同名称			
合同内容			
签约 主体	甲 方		
	乙 方		
合同价款			
联合经办		恒大物资集团	经办人
		恒大置业集团	经办人
区域公司或 直属项目 公司意见			
置业集团本部 相关部门意见			
审核意见： <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%;">恒大物资集团：</div> <div style="width: 45%;">恒大置业集团：</div> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 年 月 日 </div>			

说明：本审批单用于物资类合同评审；由恒大物资集团公司与置业集团工程



刘杰才 

中国



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

互联网人上拉勾!

- **【天府通】** 技术人员80%来自拉勾。
- 中国将近70%的产品经理和程序员都在用拉勾。
- 中国60%的B轮以上的互联网公司，一半以上的互联网人才来自拉勾。
- 贝壳、马蜂窝、荔枝、链家等60%产研团队来自拉勾。

管理中心联合经办，按对方主体为中标单位和置业所属项目单位分别填写，同时报审。

附表 4:

合 同 审 批 表

单位名称:

日期:

编号:

项目名称				
合同名称及内容				
合 同 价 款				
签约 主体	甲方			
	乙方			
联合经办		恒大物资集团	经办人	
		恒大置业集团	经办人	
区域 公司 或 直属 项目 公司	原版Word文件来自: 地产人网			
	法律顾问	网址:http://www.dichanlink.com		
	财务部	海量地产资料全部免费下载		
	分管领导			
	总经理			
置 业 集 团 审 核	主管部门			
	产业发展部			
	财务部			
	分管领导			
	分管财务领导			
联合审批:				
恒大物资集团:		恒大置业集团:		

说明：本审批单用于物资类合同评审；由恒大物资集团公司与置业集团工程管理中心联

合经办，按对方主体为中标单位和置业所属项目单位分别填写，同时报审

恒大集团有限公司

招投标资格审查管理办法

（试行）

第一章 总 则

第一条 为规范恒大集团有限公司（以下简称“集团公司”）招投标资格审查工作，维护公开、公平、公正的市场竞争环境，依据《中华人民共和国招标投标法》及有关法律法规和集团公司招投标管理办法和实施细则，特制定本管理办法。

第二条 资格审查分为资格预审、资格后审和资格复审。资格预审是指在投标前对**海量地产资料全部免费下载**投标人，方可取得投标资格；资格后审是指在开标后对投标人进行资格审查；资格复审是指评标委员会完成评标，**海量地产资料全部免费下载**确定中标人或签订合同前对预中标人进行的资格复核。

第三条 资格预审一般适用于潜在投标人较多或者大型、技术复杂项目的公开招标，或其他准备详细的投标文件成本很高不利于竞争的情况；工程附属设施以及工程规模较小、技术较简单或潜在投标人数量较少的项目，可根据工程实际情况，采取资格后审。

第四条 潜在投标人必须是具有独立法人资格、持有营业执照、具有与招标项目相应的资质、信誉和业绩能力的企业。

第五条 进行资格预审的，一般不再进行资格后审，仅在评标过程中的符合性审查阶段对投标与资格预审结果是否发生变化进行复核，采用资格后审方式的，必须进行资格复审。资格预审合格的潜在投标人不足三个的，招标人

应当重新组织进行资格预审，并可在满足规定的最低资质条件的基础上适当降低资格预审的条件和标准；对资格后审的不合格投标人，评标委员会应对其投标作废标处理。

第六条 资格审查工作应遵循公开、公平、公正、科学、择优的原则。资格审查工作不得针对不同地区、不同行业的潜在投标人设定不同的资格标准。

第七条 资格预审，由资格预审小组负责，按照招标项目资格预审的要求和条件，对各单位推荐的潜在投标人进行资格审查或从合格供方名录库中选取，并推荐合格投标人名单，报由招投标管理中心负责审定。资格后审，由评标委员会负责，在开标后对投标人进行的资格审查，一般在评标过程中的初步审查开始时进行。资格复审，由招标人负责，除对资格预审或后审情况进行复核外，还可以对预中标人的资信、业绩进行实地调查，以确保中标人有足够的实力完成中标项目。

原版Word文件来自: 地产人网

第八条 采取资格预审的，招标人应当在招标文件或资格预审文件中详细规定资格审查的标准和方法。采取资格后审的，应当在招标文件中应详细规定资格审查的标准和方法。

第九条 资格预审公开招标按下列程序进行：

（一）招标人编制资格预审文件，根据招标项目的性质、特点和要求，编制资格预审文件，明确资格预审的条件和方法；

（二）发布资格预审公告；

（三）发放资格预审文件；

（四）潜在投标人编制并递交资格预审申请文件；

（五）对资格预审申请文件进行审查；

（六）编写资格审查报告，如果需要进一步考察投标单位，则由项目单位组织对投标单位进行考察，并提交考察报告；

(七) 资格审查报告报集团公司招投标管理中心审批；

(八) 发出资格预审结果通知。

邀请招标的资格审查工作由资格预审小组负责。

第十条 采用资格后审的，可参照资格预审程序执行，在招标文件中要规定资格审查文件的内容和方法，开标后应先进行资格审查。

第十一条 在项目招投标资格审查前组建资格预审小组，评标前组建评标委员会，特殊情况，经招投标管理中心同意，可不设资格预审小组，其资格审查工作由评标委员会负责（按资格后审程序进行），各成员名单应当保密。

第十二条 招标项目的资格预审小组、评标委员会成员应当客观、公正地履行职责，遵守职业道德，对所提出的审查意见承担个人责任。对所提出的预审和审查意见承担责任，没有向本单位领导汇报情况的义务。任何单位和个人不得非法干预、影响审查过程和结果。

第十三条 资格审查方法分强制性条件审查法和综合评分法两种。招标人可根据工

强制性条件审查法，是指对潜在投标人的资格条件是否满足资格预审文件规定的强制性资格条件进行审查，只有全部满足强制性资格条件的潜在投标人才可通过资格审查。审查结论分“通过”和“不通过”两种。

综合评分法，是指按资格预审文件规定的评分标准，对潜在投标人的经验、组织方案、质量、能力和履约信誉等方面的内容进行量化打分的方法。只有总得分超过规定分值的潜在投标人才能通过资格审查。

第十四条 对潜在投标人的资格审查，应当严格按照资格预审文件载明的资格预审的条件、标准和方法进行。

第十五条 资格审查按以下程序进行：

- (一) 符合性检查；
- (二) 澄清与核实；
- (三) 强制性资格条件审查或综合评分。

第十六条 通过符合性检查的主要条件：

- （一）资格预审申请文件组成完整；
- （二）资格预审申请文件正本由潜在投标人的法定代表人或其授权的代理人逐页签字；
- （三）潜在投标人（包括联合体成员）的营业执照、法人证书及法人授权书或公证书有效；
- （四）潜在投标人（包括联合体成员）的施工资质满足资格预审文件的要求；
- （五）潜在投标人没有正受到责令停产停业的行政处罚或财务被接管、冻结、破产状态；
- （六）潜在投标人没有正受到取消投标资格的行政处罚；
- （七）潜在投标人没有涉及正在诉讼的案件；
- （八）以联合体形式申请资格预审的，符合联合体的规定和要求，提交了联合体协
- （九）有分包工程的，提交了分包人的有关资料，分包人的资质满足资格预审文件的要求；
- （十）潜在投标人没有提供虚假材料。

未全部通过符合性检查的潜在投标人不能通过资格审查。

第十七条 采用强制性条件审查法的，招标人应按照标段内容和特点，对潜在投标人的资质业绩、财务能力、施工能力、管理能力和履约信誉等资格条件，制定强制性的量化标准。

第十八条 采用综合评分法的，应对潜在投标人的施工经验、财务能力、组织方案、管理能力和履约信誉等资格条件，制定可以量化的评分标准，并明确通过资格审查的最低总得分值。对重要的资格条件也可制定最低资格条件要求，不符合最低资格条件的，不得通过资格审查。计算得分时应以审查委员会的打分平均值确定，该平均值以去掉一个最高和一个最低分后计算。

第十九条 资格审查委员会对资格预审申请文件中不明确之处或缺乏证明材料的，可通过招标人要求潜在投标人进行澄清，但不应作为资格审查不通过的理由。如潜在投标人不按照招标人的要求进行澄清，其资格审查可不予通过。

第二十条 资格审查委员会在审查潜在投标人的主要人员资历和施工业绩、信誉时，经核实存在虚假、夸大的内容，其资格审查不予通过。

第二十一条 对联合体进行资格审查时，联合体中每一个投标法人资质都应满足招标项目规定的资格条件，对含分包人的潜在投标人进行资格审查时，潜在投标人和分包人资质都应满足招标项目规定的资格条件。

第三章 资格审查报告

第二十二条 资格审查工作结束后，由资格审查委员会编制资格审查报告。

资格审查报告一般包括以下内容：

- (一) **原版Word文件来自: 地产人网**
- (二) 资格审查工作简介，**网址: <http://www.dichanlink.com>**
- (三) 未通过资格审查的主要原因及相关文件证明；**海量地产资料全部免费下载**
- (四) 资格审查结果；
- (五) 资格审查表等附件。

第二十三条 招标人应在资格审查工作结束后将资格审查报告报招投标管理中心审核。根据审核意见招标人可向资格预审合格的潜在投标人发出投标邀请书，向资格预审不合格的潜在投标人告知资格预审结果。

第二十四条 资格预审工作出现以下情况之一的，招标人负责组织重新审查，并修正审查报告。

- (一) 潜在投标人或合格的潜在投标人少于三家的；
- (二) 由于招标人提供给资格审查委员会的信息、数据有误或不完整，导致审查结果出现重大偏差的；

(三) 由于审查委员会的原因导致审查结果出现重大偏差的;

(四) 由于潜在投标人有违法违规行为, 导致审查结果无效的。

第二十五条 招标人不得向他人透露已通过资格预审的潜在投标人名称、数量, 以及可能影响公平竞争的有关招标投标的其他情况。

第四章 工作考核与监督

第二十六条 资格审查的工作纪律、考核与监督的规定, 按照《恒大集团公司招投标管理办法及管理细则》和集团公司有关规定执行。

第五章 附 则

第二十七条 本办法自发布之日起执行。

第二十八条 本办法由集团公司招投标管理中心负责解释。

原版Word文件来自: 地产人网

恒大集团有限公司合格供方管理办法
网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

第一章 总则

第一条 为了规范恒大集团有限公司(以下简称集团公司)招投标活动, 保证集团公司各项目工程、物资及服务的质量, 控制工程造价, 对申请、选择评审和评价合格供方的过程加以有效控制, 确保招投标的项目性价比高, 加强和规范集团公司招投标管理工作, 依据《中华人民共和国招标投标法》及有关法律法规和集团公司招投标管理办法和实施细则, 结合集团公司实际制定本管理办法。

第二条 集团公司按行业统一编制工程、物资及服务推荐合格供方名录及合格供方库, 通过实际业绩跟踪考评, 建立和完善集团公司长期和稳定的战略

合格供方联盟体系。

第三条 本办法适用于集团公司合格供方的资格认定、取消和合格供方库的组建、使用、管理。集团公司招标项目的推荐单位，原则上必须在合格供方名录库中选取。

第二章 合格供方申请和推荐程序

第四条 对申请进入恒大集团系统各类会员，按照会员注册申请和招投标项目的资格、信誉和业绩要求，进行初次审查并成为注册会员，对资质和信誉高、质量可靠、服务优的注册会员可申请作为恒大集团系统的合格供方。

第五条 凡注册成会员的企业(或公司)均可在恒大招投标网上提出申请。申报材料应包括企业(或公司)情况简介及相关信息，应用业绩等。经过有关恒大产业集团和项目单位用户的评价初审后报恒大集团招投标管理中心。

第六条 恒大集团招投标管理中心接到注册会员申请后组织审核，并利用各种专业会议征求意见，必要时组织实地考察，汇总完成新版本合格供方名录。

第七条 原版Word文件来自: 地产人网 编辑一次。修编时各产业公司负责初审，招投标管理中心负责审定并集中管理。

第八条 原则上每半年，招投标管理中心根据一季度以前的申请情况以通报的方式，对推荐合格供方名录进行修改和调整。每两年，恒大集团招投标管理中心组织召开合格供方管理工作会议，对新版本合格供方名录进行评审。根据评审意见修改后，由恒大集团招投标管理中心颁发并在内部网公布。

第三章 合格供方管理

第九条 招投标管理中心负责对推荐合格供方名录实行动态管理，根据合格供方的申请和实际业绩，由各项目单位、有关职能部门及专家对其进行评价，对申请的合格供方进行修改和调整。通过中标后的合同履约、实际业绩跟踪和年度资格评审等，定期注销不合格供方、增加新的合格供方，建立《合格供方质量业绩记录》档案，作为对合格供方评价的依据。

第十条 对于已进入名录的合格供方，每一年应提供实际业绩、服务质量等方面的信息反馈，并对资产重组、更改厂名等重大变化，应及时告知恒大招投标管理中心。

第十一条 建立《合格供方质量业绩记录》档案，作为对项目供方评价的依据。通过实际业绩跟踪考评，逐步建立和完善集团公司长期和稳定的战略合格供方联盟体系。

1、对所有中标人实行项目质量、服务、诚信等方面的跟踪评价，可视实际业绩情况分别评价为优秀、良好、一般、合格或不合格。

2、业绩记录按中标人和产品分类定期反馈跟踪调查情况，跟踪调查信息由项目单位组织填报，分管产业公司及有关职能部门作出实事求是的评价，招投标管理中心汇总管理。

3、中标人的评价信息将作为资格预审、确定潜在投标人和评标的重要依据；

4、招投**原版Word文件来自: 地产人网**资格评审，经审查批准后，作为招投标潜在投标人的选择范围，并推荐列入或取消其作为集团公司合格供方名单**海量地产资料全部免费下载**

第十二条 合格供方有下列情形之一造成严重后果的，在改版时（必要时可随时通报）将予以通报或取消合格供方资格：

（1）达不到合同规定的规范要求、严重拖延工程进度或服务不好等，影响工程建设和生产运行时；

（2）因安全、质量的原因，直接或间接造成基建或生产事故时；

（3）投入运行一年后，仍达不到设计的要求；

（4）因本身的质量、性能和价格等原因，连续二年，无订单时；

（5）中标通知书发出后，中标人故意放弃中标的；

（6）中标后，未按规定签定合同或签合同未按期履约的；或中标人私自将项目整体、主体或关键性部分转包或分包的；故意低价投标，中标后提价者。

(7) 连续有两次无故不参加投标的;

(8) 违反国家有关法律、法规、政策和恒大集团公司有关规定的其他行为。

对有以上情形的供方,视情节轻重,给予通报或除名,连续二次通报则予以除名。

第十三条 因出现**第十二条**情况而被除名的供方,需经重新申请和审核同意后,方可恢复推荐资质或在下一个新版本中补入。

第四章 其他

第十四条 本办法自公布之日起执行。

第十五条 本办法由集团公司招投标管理中心负责解释。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

恒大置业集团有限公司
工程招标实施办法
(试行)

1、目的

为充分**原版Word文件来自: 地产人网**，规范工程采购招标程序，提高工作效率、降低工程成本，确保工程质量，最大限度地提高项目开发的经济效益**海量地产资料全部免费下载**，制定本办法。

2、适用范围

本办法适用于置业集团工程招标。

3、职责

3.1 置业集团工程管理中心为工程招标的主管部门，负责组织置业集团所属各项目招标工作。

3.2 工程管理中心组织编制工程量清单，综合地区差异、物业类型等因素，推行工程量清单标准化。

3.3 工程管理中心负责组织各类合同、招标文件的标准化建设。

3.4 投标人由工程管理中心推荐报批，开标评标由工程管理中心组织集中办理。

3.5 区域公司或直属项目公司负责办理地方政府部门规定的招投标手续，组织签订工程合同。

4、工作程序

4.1 工程招标工作计划

根据置业集团确认的各项目年度工作计划，由置业集团工程管理中心组织项目公司共同制定工程招标计划。招标计划分为年度计划和月度计划。

工程管理中心根据招标计划，分类编制招标工作节点计划，包括招标文件编制时间，投标人推荐，开标评标时间等。

4.2 编制工程量清单

在设计部完成建筑方案设计和材料、设备选型后，工程管理中心组织编制工程量清单，推广实行工程量清单标准化。

4.3 招标

工程管理中心负责组织各类合同、招标文件的标准化建设，合同条款应广泛征询区域

原版Word文件来自: 地产人网

4.4 投标

网址:<http://www.dichanlink.com>

投标人由工程管理中心推荐，工程管理中心负责建立战略联盟信息库并实施管理；特殊情况，由区域公司或直属项目公司推荐投标人的必须明确说明推荐理由。

4.5 开评标

开标评标由工程管理中心组织集中办理。

工程管理中心负责组建评标委员会，委员会成员由工程管理中心、置业集团本部相关部门专业人员、区域公司或直属项目公司主要负责人或分管领导（或其指定代表）、技术、造价专责人员，以及外聘咨询公司专业人员组成。评标委员会应对评标情况写出评审意见，编写评标报告。工程管理中心根据评标报告和推荐的中标候选人确定预中标人，报恒大集团领导审核批准（见附表2）。

4.6 合同

评标报告完成审批后，定标结果发至区域公司或直属项目公司执行，由其负责完善地方政府部门规定的招投标手续，办理合同签订手续（见附表 3、附表 4）。

5、文件归档

招标过程中形成的有关文件和记录以及合同订立的相关文件由区域公司或直属项目公司存档管理，集团公司工程管理中心可根据需要随时调阅。

6、监理单位的选择由各区域公司或直属项目公司，按照集团公司相关文件精神自行组织，评标报告与合同签订须经置业集团公司领导审批（见附表 2、附表 4）。

本办法自下发之日起试行。

附表 1：《投标人推荐审批表》

附表 2：原版Word文件来自：地产人网

附表 3：《合同评审表》
网地址：<http://www.dichanlink.com>

附表 4：《合同审批表》
海量地产资料全部免费下载

附表 1:

投 标 人 推 荐 审 批 表

单位名称:

日期:

编号:

项目名称			
招标项目概况			
招标范围及要求、 目标成本			
推荐投标人、	原版Word文件来自: 地产人网 (资质、业绩、合作记录等) 网址: http://www.dichanlink.com		要负责人 及联系方式
	海量地产资料全部免费下载		
投 标 资 格 审 查 签 批			
区域公司或 直属项目公司		置业集团总经理	
		恒大集团	

置业集团主管部门			
置业集团分管领导		恒大集团领导	

说明：本审批单适用于工程、物资、咨询服务类招标投标人推荐审批

原版Word文件来自：地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

编

附表 2:

预 中 标 单 位 审 批 表

单位名称:

日期:

编号:

项目名称		预中标方案审查签批
招标项目概况		区域公司或直属项目公司:
招标范围及要求:		置业集团工程管理中心:
推荐预中标单位情况简介:		置业集团分管领导:
评审结果排序:	网址:http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载	置业集团总经理: 恒大集团招投标管理中心: 恒大集团监审部:
目标成本及需要说明的事项:		恒大集团分管领导:

说明: 本审批单用于工程、物资、咨询服务类招标预中标审批

编

附表 3

合 同 评 审 表

单位名称：

日期：

编号：

项目名称					
合同内容					
签约 主体	甲 方				
	乙 方				
合同价款					
承办部门		经办人		负责人	
区域公司或 直属项目 公司		<p>原版Word文件来自: 地产人网</p> <p>网址:http://www.dichanlink.com</p> <p>海量地产资料全部免费下载</p>			
本部相关 部门意见					
审核意见： <div style="text-align: right; margin-top: 100px;"> 年 月 日 </div>					

说明：本审批单用于工程、物资、咨询服务类合同评审；区域公司或直属项目公司意见栏填写合同谈判典型意见

编

附表 4

合 同 审 批 表

单位名称:

日期:

编号:

合同名称及内容					
合 同 价 款					
签约 主体	甲方				
	乙方				
区域 公司 或 直属 项目 公司	承办部门	经办人		负责人	
	法律顾问				
	财务部				
	原版Word文件来自: 地产人网				
	项目负责人	网址: http://www.dichanlink.com			
	总经理	海量地产资料全部免费下载			
置 业 集 团 审 批	主管部门				
	产业发展部				
	财务部				
	分管领导				
	分管财务领导				
	总 经 理				

说明: 本审批单用于工程、物资、咨询服务类合同巡签审批

恒大置业集团有限公司

工程审计实施细则

1. 总则

1.1 为了加强和规范恒大置业集团有限公司（下称“置业集团”）工程项目结算审计管理，严格控制工程造价，提高建设项目成本管理水平 and 投资效益，实现企业经营目标，根据恒大集团公司《审计监督办法》及《工程审计管理办法》，制定本实施细则。

2. 审计依据

2.1 《中华人民共和国审计法》

2.1 国家审计署《关于内部审计工作的规定》

2.3 国家、有关部委、地方政府颁布的有关工程施工、工程审计、竣工结算、工程决算等规定。

2.4 全国及省市城乡建设委员会《现行》关于建筑、安装及装饰工程等定额及取费标准，国家其他主管部门依法颁布的专业定额及相关标准

2.5 《恒大集团公司审计监督办法》

2.6 《恒大集团公司工程审计管理办法》

3. 审计对象及范围

3.1 置业集团所属区域公司、直属项目公司和置业集团受托行使管理权的公司（以下简称“所属公司”）投资兴建的一切工程项目的结算审计必须按照本实施办法执行。

3.2 涉价审计

3.2.1 工程竣工结算；项目投资决算。

3.2.2 组成项目造价的其他项目。

3.3 管理审计

3.3.1 招标阶段成本及造价控制、管理。

3.3.2 合同签订阶段成本及造价控制、管理。

3.3.3 工程项目建设、施工过程中的成本及造价控制、管理。

3.3.4 甲方供应的材料、设备、设施的采购订货的价格控制及管理。

3.3.5 工程项目资金或专项资金的财务控制、管理；与成本或造价有关的其他项目管理。

3.3.6 恒大集团、置业集团招投标、工程成本、造价控制或审计事项有关的管理制度、规章的执行效能，结算成本与目标成本指标体系的符合性等管理审计。

3.4 恒大集团决定需要审计的事项。

3.5 置业集团决定需要审计的其他有关事项。

4. 取

4.1 监督、检查置业集团所属公司工程项目成本控制的管理过程；审查成本目标的制定程序及合理性；审查结算成本与目标成本指标体系的符合性；审查其他涉价管理事项。

4.2 工程结算审计的目的是保证工程建设成本合法、合规、合理，真实、有效、完整，促进所属公司成本控制及管理水平不断提高。

4.3 通过审计监督，优化成本构成。

4.4 置业集团实行审计问责。

5. 基本原则

5.1 合法、合理，真实、有效；独立、客观，专业、公正。

5.2 价格审计与管理审计并重，最终以管理审计改进、完善经营水平。

6. 审计方式

6.1 结算审计按照置业集团财务部门下达的审计计划，实行所属公司

配合工程管理中心初步审核、财务部审计、置业集团最终审定的审计程序。

6.2 所属公司对本实施办法规定的审计范围内所有事项及其全部依据资料必须首先自行审核，对审核资料的真实性、完整性负责。工程结算报工程管理中心提出完整、明确的初步审核结论，编制工程结算初审意见书（附件一）及初审报告，交财务部进行结算审计。

没有经过初审或初审程序不完善、结论不明确的，不得进入结算审计程序。

6.3 需要委托社会中介单位介入结算审计的，由置业集团通过招标确定受托单位，招标结果报恒大集团公司监察审计部审核，委托合同由置业集团签订，置业集团财务部负责监督结算审计实施。

6.4 委托社会中介单位介入审计的，置业集团结算审计实施部门对受托社会中介单位的审查程序、审查过程以及重要审计事项进行监督、检查或复查。

6.5 所属公司不得自行委托社会中介单位对建设项目进行结算审计。

7. 审计计划

7.1 所属公司应在每年度 12 月 20 日前将翌年的工程结算审计计划、每月 20 日前将次月的工程结算审计计划报送置业集团财务部门（附表二）。

置业集团财务部门依据审计任务的总体安排编制全年工程结算审计计划，报经置业集团领导批准后实施。并报恒大集团公司监察审计部备案。

7.2 所属公司应当根据经批准的项目经营节点完成时间申报结算审计计划，实际工作进度变化可以对审计计划进行调整。调整后计划必须在原计划节点日期之前 30 个工作日之前书面报送置业集团财务部门批准。

7.3 所属公司申报及执行审计计划情况列入置业集团相关考核内容。

8. 审计程序

8.1 工程完工后 60 天内，工程管理中心在所属公司的配合下，完成工

程结算初审，将施工单位、项目公司、工程管理中心三方认可的工程结算初审报告提交财务部进行结算审计。

8.2 财务部在审计实施前进行审前调查。审前调查内容包括：

8.2.1 拟接受审计的项目进展情况；

8.2.2 拟报送审计的基本资料及其他相关文件的符合性；

8.2.3 接受审计的所属公司配合审计措施以及专责人员落实情况；

8.2.4 市场情况、政策环境及审计工作环境。

8.3 编制结算审计方案

8.3.1 审计方案由置业集团财务部编制，报置业集团领导批准。

8.3.2 结算审计方案应当包括审计内容、审计范围、实施步骤、审计重点、审计成果要求、审计专业人员、审计期限等。

委托社会中介审计的，还应当包括置业集团监督、检查、复核、确认措施。

原版Word文件来自: 地产人网

8.4 审计实施 **网址:**<http://www.dichanlink.com>

8.4.1 置业集团**海量地产资料全部免费下载**以书面形式通知所属公司、工程管理中心。

8.4.2 所属公司有权就审计组的成员构成提出意见。

8.4.3 所属公司在审计实施前必须完整的准备审计资料。

8.4.4 所属公司应当指定审计分管领导及审计专责人，制定有效配合审计的公司规定。审计开始后必须按照承诺积极配合审计，接受审计监督，保证审计有序、有效地开展。

8.4.5 承包方或其他外部单位不得单独参与结算审计。审计人员不得单独接触承包方或其他单位任何人员，不得直接接受其对所属公司提交审计资料的任何解释、补充、修改、变更。

8.4.6 审计资料提交前必须经过工程管理中心审查批准，所属公司审

查人、部门负责人、公司领导以及监理单位（如有）认可签字手续完备。

提交审计资料时应当办理审计资料交接手续。

8.5 材料或设备价格签证必须由所属公司领导或分管领导签字，不得先行付款。

8.6 工程管理中心、所属公司分别对审计资料的真实性、完整性以及初步审核结果的可靠性负责。

8.7 按照管理审计要求，所属公司应当提供本单位有关招标、合同管理以及预算、结算、签证变更等涉价管理的规章制度。

所属公司涉价管理规章制度与置业集团对应的相关规定有抵触的，按置业集团规定执行。

8.8 置业集团财务部门派出的审计人员按照规定的职责、权限进行工作，所属公司必须协助配合。

8.9 令法规、工作纪律、廉洁执业等进行监督，但不得变更审计方案、程序，不得干预审计工作正常进行。
原版Word文件来自: 地产人网
海量地产资料全部免费下载

8.10 审计中应当设立审计日志，重大事项实行审计留底制度；审计过程中审计人员与所属公司所有工作来往，应当以工作联系单或征询函等书面函件形式进行，电子文档备案，切实保证审计事项可追溯、复查。

8.11 结算审计人员直接对置业集团财务部门负责。重大审计行为实施前以及拟送达所属公司的审计通知，涉及合同、经营决策的重要建议、意见等文件，下达前需经置业集团分管领导批准。

9. 招标及合同签订阶段涉价审计

9.1 招标及合同签订阶段对其中的实施程序以及涉及价格、结算、结算审查责任等要约或条款设置进行审计。

9.2 招标的价格、结算要约应当合理、真实、全面，招标要求明确，

要约方式符合企业利益。

9.3 合同价款、价款计算方式必须与招标要约相符，与价款有关的质量、工期、安全等约定不得降低招标标准。

9.4 合同必须明确规定工程承包方应当承担的如实计算价款、申报结算的义务、责任，以及违约的赔偿方式。如果因合同条款缺失造成审计风险增大、审计费用增加或承包方拒绝分担，所属公司承担全部责任。

10. 竣工结算审计

10.1 工程项目竣工结算审计属于常规审计。未经审计的结算项目不得清算款项，审计终结前工程款项支付不得超过合同价款的 80%。

10.2 以固定总价方式结算的合同，固定总价视为提前结算，合同签订前必须经过工程管理中心审计。

10.3 工程管理中心对竣工结算的初审必须在工程实体竣工后 60 日内完成，并抄

10.4 所属公司应当创造条件，向审计人员提供可供勘验、测量的工程实体或现场。如果不能提供，也应提供其他关联证据，审计人员有权对相关事项不予认可。

10.5 所属公司应当在期限内如实回复审计征询或质疑，如果提供的证据不能消除审计疑点，审计事项不得认可。

10.6 为规避审计风险、提高审计质量，加强控制、监督，委托社会中介机构实施结算审计的，受托单位审计项目实行交叉、轮换方式进行。

10.7 审计终结，召开审计点评、交流会议，就审计中发现并落实的经营问题提出适时、有效的建议，听取所属公司对审计工作的建议或意见。

11. 工程决算审计

11.1 建设项目终结，由置业集团财务部派出决算审计组进行项目决算审计。项目决算审计结束应提出《建设项目决算审计报告》。

11.2 项目决算审计的结果及相关资料属于企业机密,任何人不得泄露或公开。

11.3 根据成本控制需要,置业集团财务部可以对建设项目专项资金实施审计。

12. 管理审计

12.1 管理审计是根据开发项目的资源配备与消耗,分析、评价所属公司的经营效益、管理运作的有效性,其目的是推动企业经营管理水平的全面提高,促进企业健康、持续发展。

12.2 管理审计范围包括本次审计涉及的成本、造价各个管理环节,其内容包括经营管理行为的分析、评价、建议,各项实际成本指标的认定、分析、评价,执行置业集团成本指标体系效果的分析、评价,以及其他影响成本、造价合理性事项的分析、评价、建议。

12.3 实,以及对相关责任人员的素质评价。
原版Word文件来自: 地产人网
[网址:http://www.dichanlink.com](http://www.dichanlink.com)

13. 审计结论 **海量地产资料全部免费下载**

13.1 工程结算审计实施完毕,置业集团审计实施部门向所属公司提出《审计意见书》。审计意见书报恒大集团监察审计部备查。内容包括主要的审计事实以及明确的审计意见或结论。结算的《审计意见书》应附有结算书及相关资料。

13.2 所属公司自收到《审计意见书》后5个工作日内,应当正式向置业集团审计实施部门提出意见,否则视为同意并接受《审计意见书》所列内容。

13.3 所属公司必须认真研究落实《审计意见书》中各项审计意见或建议,及时向置业集团财务部门反馈执行过程中的有关信息。

13.4 委托社会中介单位进行审计的,审计成果包括造价(价格)审计

结论和管理审计结论两部分，审计终结应当按规定内容、格式同时向置业集团财务部门提出造价审计报告和管理审计报告。

13.5 置业集团财务部门在《审计意见书》生效后 20 个工作日内，形成《审计报告》呈报置业集团领导。《审计报告》的内容应当包括主要的审计过程、事实，造价审计结论，管理审计分析、评价，成本数据及分析，以及审计建议和问责依据。

13.6 特别重要的审计事实，经置业集团领导批准，由置业集团审计实施部门形成《审计决定书》下达所属公司执行。《审计报告》和《审计决定书》一并报集团公司监察审计部备案。

13.7 审计成果中的造价（价格）审计结论，是确定合同造价、支付或清算工程款以及项目决算的依据。管理审计结论，是评价所属公司涉价经营的符合性及有效性，并进行综合考核的依据，其中成本数据是评价成本指标体系。

13.8 所属公司对施工过程中涉价经营、预算、结算以及其他涉价资料的管理控制或审核结果，作为所属公司成本绩效管理绩效考核的依据。

14.9 充分发挥工程审计的监督、控制功能，积极运用审计成果。具有标本意义、非涉密的审计结果或意见，置业集团财务部门应当以审计公示、建议、通知、通报等形式随时发布，推动所属公司改善经营管理。

13.10 所有审计信息、结论、成果必须严格保守秘密。审计文件禁止向承包商或其他单位提供。

14. 委托社会中介管理

14.1 受托中介单位执行审计任务前，应当经过统一的岗位业务培训和纪律教育，合同存续期间应定期进行述职、汇报及业务学习、交流、培训。

14.2 为便于监督、管理，提高审计质量，受托中介单位执行竣工结算

审计任务，按建设项目地块、期（区）段划分委托范围。当期结算审计任务终结更换审计项目。

14.3 竣工结算审计中任何一项审计结论如果有可能增加工程成本或造价，必须先报告所属公司及置业集团财务部门，确定其合法、合理、符合企业利益后再予决定。

14.4 规范审计手段，完善并统一各类重要审计文件的格式，受托中介单位的审计报告内容必须符合置业集团规定。

14.5 重视管理审计质量，积极、有效地运用管理审计成果。管理审计报告内容应当翔实、完备、准确，各项成本数据应有实际指导意义。

14.6 努力规避审计风险，降低审计成本。作好审前调查、审计资料预审、审计方案编制、资料交接及审前会议交底工作，完善审计中监督、检查制度，及时评估可能存在的风险程度并采取对策。对受托中介单位，在保证其依法**原版Word文件来自: 地产人网**呈及人员行为进行监督。
网址:<http://www.dichanlink.com>

14.7 加强对受托中介单位的监督，委托合同应明确各项违约责任，以及对超出规定的审价误差、违纪违规等损害企业经济利益或社会信誉的索赔约定。

15. 审计费用

15.1 工程审计委托合同规定应由委托方承担的审计费用，列入所属公司工程建设成本。

15.2 所属公司应当在工程施工合同中订立条款，约定“发包方上级单位有权审计、最终确定工程造价”，明确工程发包、承包双方各自承担的审计费用及方式，以降低审计成本。由工程承包方承担支付的审计费用，由所属公司代扣。

16. 审计纪律

16.1 审计人员应当廉洁自律，秉公守法，严肃认真，遵守纪律，不徇私情，恪尽职责，顾全大局，切实维护企业的合法权益。

16.2 审计人员应当对审计结果以及审计涉及到的企业情况严格保守秘密。

16.3 审计人员负有真实、客观、全面地向置业集团领导反映汇报审计发现的违法、违纪、违规问题，提出问责依据的责任和义务。

16.4 委托社会中介单位进行审计的，置业集团财务部门负责检查、监督。

16.5 所属公司应当严格执行置业集团有关规定，切实遵守审计程序和安排，自觉接受、服从审计监督，积极配合审计进行。

17. 附则

17.1 本实施细则自发布之日起施行。

17.2

17.3 本实施细则报恒大集团公司监察审计部备案。

附件：1. 《工程结算审计计划申报表》

2. 《工程竣工结算审计计划申报表》

3. 《工程结算审计资料交接清单》

附件 1:

工程结算初审意见书

编号：JSCS-2007-

时间： 年 月 日

项目名称	
项目概况	
结算送审值（元）	
结算初审结论（元）	

编

区域公司或直属项目公司	责任部门	年 月 日
	分管领导	年 月 日
	总经理	年 月 日
造价咨询单位	初审专责人	年 月 日
	单位负责人	年 月 日
工程管理中心	原版Word文件来自: 地产人网 网址: http://www.dichanlink.com 部门负责 人 海量地产资料全部免费下载	
		年 月 日
备注		

附：工程结算初审报告书。

附件 2:

工程竣工结算审计计划申报表

公司: (公章)

年 月 日

序号	工程项目	竣工日期	合同造价 (万元)	合同约定 结算方式	初步审核 完成时间	要求集团 审计时间	说明事项
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

原版Word文件来自: 地产人网

 网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

主管部门:

审计专责人:

分管领导

(共 页, 第 页)

项目名称:

海量地产资料全部免费下载

交接日期： 年 月

目

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

恒大置业集团有限公司

工程成本管理办法

1、目的

为了建立健全恒大置业集团有限公司（以下简称置业集团）工程成本管理体系，提升置业集团工程成本管理水平，科学合理的控制工程成本，提高产品的市场竞争力，保障企业经济效益，特制订本办法。

2、适用范围

本管理办法适用于置业集团所属区域公司和直属项目公司开发项目的工程目标成本的制订、实施、监督、分析与评价。

3、工作职责

3.1 按照置业集团确定的目标成本任务，工程管理中心负责组织编制各项目成本单元的工程目标成本，通过对所属区域公司或直属项目公司工程目标成本实施的监督，确保工程目标成本控制在合理水平。

3.2 根据置业集团工程管理中心工作需要，所属区域公司或直属项目公司安排专人（或团队）负责工程目标成本的编制，参加工程目标成本的评审工作，并在置业集团工程管理中心的管控下，负责工程目标成本的实施。

3.3 置业集团分管领导负责牵头组织置业集团本部有关部门以及所属区域公司或直属项目公司有关人员，对该项目工程目标成本进行评审。

3.4 各项目工程目标成本须经置业集团总经理批准后执行。

4、工作内容与程序

4.1 工程目标成本的制订

4.1.1 工程目标成本具体包括：市政建设与土地整治（不含征地拆迁）、三通一平工程、主体建安、二次装修（含样板房装修）、区内配套费用（含道路、管网、景观绿化、公建等）、物资采购等工程成本管理。

4.1.2 工程量清单计价范本的编制

置业集团工程管理中心负责组织有关项目公司编制置业集团工程量清单计价范本。在工程/物资招标时根据各项目实际情况对工程量清单计价范本进行适度的修正，经评审（见附件 1）阶段一并会审，报置业集团总经理批准（见附件 2）执行，作为工程目标成本制订、招标评标、合同签订、设计变更与工程签证的依据。

各项目每成本单元竣工验收后 30 日内，所属区域公司或直属项目公司应根据该项目实际情况，对工程量清单计价范本提出修正意见并报置业集团工程管理中心。

4.1.3 方案设计阶段工程（概算）目标成本

根据置业集团确定的投资估算，工程管理中心负责组织所属区域公司或直属项目公司根据方案设计成果、交房标准、工程量清单计价范本以及相关基础资料，制订方案阶段工程目标成本，经置业集团分管领导组织评审（见附件 1），报置业集团总经理批准（见附件 2）执行。作为方案阶段招投标和施工图限额设计的最高

原版Word文件来自: 地产人网

4.1.4 施工准备阶段工程（预算）目标成本

网址: <http://www.dichanlink.com>

在置业集团批准的方案阶段工程目标成本（概算）限额下，工程管理中心负责组织所属区域公司或直属项目公司根据施工图以及工程量清单计价范本，制订施工图阶段工程成本（预算）目标，经置业集团分管领导组织评审（见附件 1），报置业集团总经理批准（见附件 2）执行，作为招投标、合同洽谈以及对设计单位施工图限额设计考核的依据。

海量地产资料全部免费下载

4.1.5 施工阶段工程目标成本

对于根据方案设计进行招标确定单位的，工程管理中心应在施工图设计提交后，在支付第一笔价款前，组织中标单位与所属区域公司或直属项目公司计算工程量与工程价款并核对完毕，作为进度款支付的依据与竣工结算的参考。同时作为对设计单位施工图限额设计考核的依据。双方核对的工程量与工程价款，须经置业集团分管领导组织评审（见附件 1），报置业集团总经理批准（见

附件 2) 执行。

4.2 施工过程工程成本实施与监督

详见附件 3《工程成本过程控制实施细则》。

4.3 竣工结算审计

置业集团财务部负责各项目的工程竣工结算审计，审计结果作为竣工结算工程款清算的依据。具体办法由置业集团财务部负责制订。

4.4 工程成本分析与评价

所属区域公司或直属项目公司应在成本单元竣工结算后 30 日内，完成工程成本分析与评价并报工程管理中心。

主要包括：目标成本执行情况、影响成本升降的各种因素及其变动原因、降低成本的途径、主要技术经济指标变动对成本的影响、各成本项目的单位成本等分析。对于低于（高于）成本单元工程成本（预算）目标 3% 的项目，由工程管理中心负责调查分析原因，报送置业集团产业发展部和置业集团领导进行考核。

原版Word文件来自: 地产人网

5、信息管理 [网址:http://www.dichanlink.com](http://www.dichanlink.com)

5.1 信息传递 **海量地产资料全部免费下载**

所属区域公司或直属项目公司根据置业集团对各公司机构编制要求，安排专人负责工程成本管理工作，对口置业集团工程管理中心负责本项目的工程成本管理工作。

5.2 信息共享

5.2.1 置业集团工程管理中心负责组织所属区域公司或直属项目公司的工程成本基础资料的收集、汇总、整理、分析工作，所属区域公司或直属项目公司做好本项目工程成本基础资料的整理统计工作。

5.2.2 置业集团工程管理中心将统计分析成果及时下达，用以指导所属区域公司或直属项目公司的成本控制工作。

5.3 信息归档

5.3.1 所属区域公司或直属项目公司根据置业集团档案管理有关规定，负责本项目工程成本全过程管理的资料归档工作。

5.3.2 置业集团工程管理中心协助置业集团档案管理职能部门做好各项目工程成本全过程管理的资料归档汇总统计工作。

附件：1. 工程目标成本评审表

2. 工程目标成本审批单

原版Word文件来自：地产人网

网址：<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附件 1：

工程目标成本（ ）评审表

日期： 年 月 日

编号：

所属区域公司或 直属项目公司	
项目名称	
工程名称	
工程目标成本	

内容摘要				
承办部门	经办人		负责人	
区域公司或直属项目公司意见				
本部相关部门意见				
置业集团领导审核意见： <div style="text-align: center;"> 原版Word文件来自：地产人网 网址：http://www.dichanlink.com 年 月 日 海量地产资料全部免费下载 </div>				

说明：本审批单用于工程量清单计价审批以及不同建设阶段（方案、施工准备、施工）的工程目标成本的评审。

附件 2：

工程目标成本（ ）审批单

日期： 年 月 日

编号：

所属区域公司 或直属项目公司	
项目名称	
工程名称	

工程目标成本		
内容摘要		
工程管理中心		
置业 集团 部门 审核	设计部	
	产业发展部	
	财务部	
集团 领导 签批	分管领导	
	分管财务领导	
	公司	

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

说明: 本审批单用于工程量清单计价审批以及不同建设阶段(方案、施工准备、施工)的工程目标成本的审批。

海量地产资料全部免费下载

恒大置业集团有限公司 工程成本过程控制实施细则

1. 适用范围

本管理办法适用于置业集团所属区域公司和直属项目公司工程施工过程中发生的现场签证、设计变更、施工节点(阶段)结算审核,竣工结算(初步审核)的工程成本管理。

2. 工作职责

2.1 所属区域公司或直属项目公司对过程审核范围内事项涉及的资料必须首先自行审核。

2.2 需要委托社会中介单位介入的，由置业集团通过招标确定受托单位，委托合同由置业集团签订，置业集团工程管理中心负责监督履行。所属区域公司或直属项目公司不得自行委托社会中介单位介入。

2.3 所属区域公司或直属项目公司应当由指定的分管领导及专责人积极配合，接受监督，保证过程审核有序、有效地开展。

2.4 在施工进度（阶段）结算审核中，承包方或其他外部单位不得参与。过程审核人员不得单独接待承包方或其他单位任何人员，不得接受其对所属区域公司或直属项目公司提交审计资料的任何解释、补充、修改、变更。

2.5 在竣工结算审核中，所属区域公司或直属项目公司应当有专责人全程配合、监督承包方参与审核。

2.6 过程审核资料提交前必须经过所属区域公司或直属项目公司认可，签字手续完备

2.7 所属区域公司或直属项目公司对审核资料的真实性、完整性以及初步审核结果的可靠性负责

2.8 所属区域公司或直属项目公司应当配合置业集团对驻场过程审核人员的遵守法令法规、工作纪律、廉洁执业等进行监督，但不得变更审核方案、程序，不得干预审核工作正常进行。

3. 实施内容与程序

3.1 过程审核按照经营节点计划划分

3.1.1 市政道路：地基处理、路基土石方、路面、附属工程等。

3.1.2 住宅小区：三通一平、基础、结构主体（多层按照封顶、高层按楼高的一半和封顶两次进行）、精装修、精装修、室外地下管网、室外道路、室外园林景观等划分阶段或时段实施，安装工程随土建进度一并进行。

3.2 上述节点工作完成后 14 天之内，所属区域公司或直属项目公司负责组

织编制该节点阶段内的全部资料，向工程管理中心申请审核。

3.3 施工进度（阶段）节点结算的审核结果，作为对区域公司或直属项目公司成本考核的参考。每一项节点结算审核结束后，不再接受当期发生的工程变更、签证等工程价款的追加。

3.4 施工进度（阶段）节点结算的审核结果，是工程目标成本评价考核的依据，不得对外使用。

3.5 竣工结算的审核结果，在财务部复核审定之后，作为清算工程款项的依据。

4. 审核纪律

4.1 过程审核人员必须坚持独立监督立场，不得越位、越权定价、定案，不得干预所属公司正常经营活动。

4.2 过程审核人员应当就具体事项积极提供专业建议。审核征询以及所属区域公司或直属项目公司回复实行统一的工作联系单方式。

4.3 每个
审核建议书。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

1、目的

为充分发挥集团化发展的优势，提升集约化、专业化管理水平，规范规划设计招标程序，提高工作效率，打造恒大地产的产品品牌，最大限度地提高项目开发的经济效益，结合恒大集团招投标管理制度，制定本办法。

2、适用范围

本办法适用于置业集团规划设计招标。

3、职责

3.1 置业集团设计部为置业集团规划设计招标的主管部门，会同恒大集团招投标管理中心组织置业集团所属各项目规划设计招标工作；

3.2 置业集团设计部组织编制招标文件（即规划设计任务书）；

3.3 投标人由置业集团设计部会同恒大集团招投标管理中心推荐报批，开标评标由置业集团设计部组织办理；

3.4 区域公司或直属项目公司负责办理地方政府部门规定的招投标手续，签订规划设计合同。

4. 工作程序

4.1 招标文件（即设计任务书）的编制

根据项目开发策划定位报告书，置业集团设计部负责组织编制设计任务书，并根据目标成本指标制定限额设计标准。

在设计任务书编制过程中，区域公司或直属项目公司负责收集设计基础资料，包括地形图的测量、水文地质勘察、岩土工程勘查、气象资料、潮汐资料及政府批准

原版Word文件来自: 地产人网

4.2 规划设计单位招标

网址:<http://www.dichanlink.com>

规划设计单位招标一般采用邀请招标的方式进行。邀请单位优先从战略联盟信息库中选择，如果信息库中没有，从业内知名设计单位中选择。

海量地产资料全部免费下载

置业集团设计部负责建立战略联盟信息库并实施管理。

4.2.1 设计单位的初选

置业集团设计部会同恒大集团招投标管理中心，对擅长拟开发项目设计的单位进行筛选，提出备选规划设计单位（不少于三家），作为投标人。投标人推荐审批表见附表 1。

各投标人根据设计任务书的要求，按时提交投标书，投标书的内容包括设计费用及支付方式、设计进度、主要设计人及其业绩、各设计阶段成果清单等。

4.2.2 设计单位的确定

置业集团设计部会同恒大集团招投标管理中心，与备选设计单位进行主要合同条款的谈判，内容包括合同金额、付款进度、设计进度、提交成果的内容及工程成本控制目标等方面，并据此评出预中标设计单位，报集团公司领导审核批准。预中标单位审批表见附表 2。

4.2.3 设计合同的评审

预中标设计单位经批准后，置业集团设计部会同区域公司或直属项目公司与设计单位进行详细的合同谈判，并形成设计合同，由置业集团设计部组织合同评审。

设计合同评审会由置业集团设计部、区域公司或直属项目公司、置业集团产业发展部、工程管理中心、财务部的人员参加，评审会举行前置业集团设计部须将设计合同发至各与会部门提前审阅。评审会结束后与会人员填写合同评审表。合同评审表见附表 3。

4.3 设计合同评审

设计合同按评审意见修改，并经合同双方认可后，即履行合同巡签手续。合同巡签手续按照先区域公司或直属项目公司后置业集团的顺序巡签，巡签完成后由项目所在公司签定设计合同。合同审批表见附表 4。

5、文件归档

对招标过程中形成的有关文件和记录以及合同订立的相关文件由置业集团设计部存档管理。

本办法自下发之日起试行。

附表 1：《投标人推荐审批表》

附表 2：《预中标单位审批表》

附表 3：《合同评审表》

附表 4：《合同审批表》

附表 1

投 标 人 推 荐 审 批 表

单位名称：

日期：

编号：

项目名称			
招标项目概况			
招标范围及要求、 目标成本			
推荐投标人	推荐理由 网址： http://www.dichanlink.com （资质、业绩、合作记录等） 海量地产资料全部免费下载	主要负责人 及联系方式	
投 标 资 格 审 查 签 批			
区域公司或 直属项目公司		置业集团总经理	

		恒大集团	
置业集团设计部		招投标管理中心	
置业集团分管领导		恒大集团领导	

说明：本审批单适用于规划设计招标投标人推荐审批

原版Word文件来自：地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 2

预 中 标 单 位 审 批 表

单位名称：

日期：

编号：

项目名称		预中标方案审查签批
招标项目概况		区域公司或直属项目公司：
招标范围及要求：		置业集团设计部：
推荐预中标单位情况简介：		置业集团分管领导：
评审结果	<div style="text-align: center;"> 原版Word文件来自：地产人网 网址:http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载 </div>	
	恒大集团招投标管理中心：	
	恒大集团监审部：	
目标成本及需要说明的事项：	恒大集团分管领导：	

说明：本审批单适用于规划设计类招标预中标审批

附表 3

合 同 评 审 表

单位名称：

日期：

编号：

项目名称					
合同内容					
签约 主体	甲 方				
	乙 方				
合同价款					
承办部门		经办人		负责人	
评 审 意 见		<div style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;"> 原版Word文件来自: 地产人网 网址:http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载 </div>			
评 委 签 字					
审核意见： <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 年 月 日 </div>					

说明：本审批单用于规划设计类合同的评审

附表 4

合 同 审 批 表

单位名称：

日期：

编号：

合同名称及内容					
合 同 价 款					
签约 主体	甲方				
	乙方				
区域 公司 或 直属 项目 公司	承办部门	经办人		负责人	
	法律顾问				
	财务部				
	分管领导				
	项目负责人				
	<div style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;"> 原版Word文件来自: 地产人网 </div>				
置 业 集 团 审 批	设计部	网址: http://www.dichanlink.com			
	产业发展部	海量地产资料全部免费下载			
	财务部				
	分管领导				
	分管财务领导				
	总 经 理				

说明：本审批单用于规划设计类合同巡签审批

恒大置业集团有限公司 工程建设综合管理办法（试行）

1. 目的

为建立健全置业集团的工程施工综合管理体系，明确管理界面和管理责任，及时准确地掌握工程建设状态，特制定本管理办法。

2. 管理内容

综合管理：是指工程施工安全、质量、进度、工程建设资料管理和合作方评估。

3. 适应范围

本管理办法适用于对置业集团所属各区域公司和直属项目公司的管理，区域公司所属项目公司由区域公司进行管理。

4. 职责

按照管理归口部门；区域公司和直属项目公司为工程建设管理的责任单位。
原版Word文件来自: 地产人网

4.1 置业集团工程管理部职责

4.1.1 安全、质量方面：建立和健全置业集团管理网络和管理体系；对所属区域公司和直属项目公司管理网络和管理体系监督检查；传达上级会议文件精神。

4.1.2 进度方面：工程施工进度的核实和汇总分析工作，负责督促核实复工有关工作，负责检查和核实《年度开发经营计划》中的工程施工类节点计划，向集团公司提交分析报告。

4.1.3 工程资料：按照《建设工程文件归档整理规范》等有关工程建设技术资料管理的规定，监督检查工程档案归集是否及时、准确、完整、规范。

4.1.4 合作方评估：收集、汇总合作方评估信息，建立施工、材料、设备联盟信息库，对战略伙伴的档案进行管理。

4.2 区域公司和直属项目公司职责

4.2.1 安全、质量方面：对所开发项目负有全面管理责任；定期召开安全、质量专题会议，全面落实上级会议文件。

4.2.2 进度方面：负责落实年度开发施工计划，按月逐条分解施工节点计划；按月逐条核对实际进度，分析实际进度与计划进度偏差的原因并提出相应的措施。

4.2.3 工程资料：按照《建设工程文件归档整理规范》等有关工程建设技术资料管理的规定，及时开展工程技术资料档案归集工作。

4.2.4 合作方评估：根据合作方的实际情况及时、认真、准确填写评估信息报表报置业集团工程管理中心。

5、工作程序

5.1 安全及质量管理：区域公司和直属项目公司按要求填报相关报表报置业集团工程管理中心。工程管理中心根据需要进行核查和抽检。质量管理实行质量事故扣（附件 2、附件 3）。

网址:<http://www.dichanlink.com>

5.2 工程施工节点计划管理

海量地产资料全部免费下载

5.2.1 节点计划分解

区域公司和直属项目公司根据置业集团公司确定的年度经营计划，将所有工程施工类节点逐条按月进行分解，报置业集团工程管理中心（附件 4）。

5.2.2 施工节点计划月度分解要求

使用开工、施工至**层、出零米、完成**栋、完成、封顶、完成**工序、完工、竣工验收、竣工备案等便于判断的关键词进行描述，以便进行统计和分析，严禁出现**工作完成 xx%等难于判断的描述；实际进度统计表和节点计划表，同一个节点任务描述的关键词必须一致。

5.2.3 实际进度与计划进度对比分析

区域公司和直属项目公司根据实际施工进度填写月度实际进度统计表（附件 5）；如果实际施工进度落后于计划进度，要对滞后产生的原因及滞后量进行分析，提出相应改进的措施，并对采取措施后的效果进行预测，报置业集团工程管理中心。

5.3 工程资料管理

区域公司、直属项目公司按照《建设工程文件归档整理规范》等有关工程建设技术资料管理的规定，及时开展工程技术资料档案归集工作，置业集团工程管理中心进行检查或抽查。

5.4 合作方评估管理

施工、供货等合作结束后，区域公司和直属项目公司根据实际情况及时对合作方进行合作评估，如实填写评估表报置业集团工程管理中心（附件 6、附件 7、附件 8）。

5.5 监督

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

置业集团工程管理中心负责对区域公司和直属项目公司工程管理综合状况进行核查和抽检，对各公司的管理状况进行分析，形成评估报告报置业集团产业发展部和公司领导进行考核。

海量地产资料全部免费下载

本办法自下发之日起施行。

附件：1. 《质量事故监督报表》

2. 《安全周报》

3. 《安全生产数据统计月报表》

4. 《节点计划分解表》

5. 《施工类节点计划统计表》

6. 《总包单位评估表》

7. 《专业施工单位履约评估表》
8. 《材料设备供应商履约评估表》
9. 工程进展状态描述关键词约定

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附件 1:

恒大置业集团有限公司
质量事故监督报表

公司 _____ 项目 _____ 年 _____ 月 _____ 日

质量事故情况简述	
事故情况描述	损失估计（工期、费用等）
原因分析	<p>原版Word文件来自: 地产人网</p> <p>网址:http://www.dichanlink.com</p> <p>海量地产资料全部免费下载</p>
责任单位	
针对措施	

本表于发生后 3 日内报送置业集团工程管理中心

-MA : C V P. 163. COM

A : 0531-86932039

编制:

审核:

批准:

附件 2:

恒大置业集团有限公司安全周报

公司名称： 年 月 日至 年 月 日

本周安全生产（经营）情况	
本周主要安全工作及存在的主要问题	
下周主要安全工作计划	

本表于每周四置业集团工程管理中心

-MA : C V P.163.COM

A :0531-86932039

编制：

审核：

批准：

附件 3:

恒大置业集团有限公司
安全生产数据统计月报表

统计时段: 年 月 26 日 — 年 月 25 日

项目 序号	区域公司/ 直属项目公司	项目名称	安全记录	本月伤亡 (人次)			设备事故			其他事故 (交通、火等)			事故以下的不安全情况		
				亡	重任	轻伤	起数	损失金额	人身伤亡情况	起数	损失金额	人身伤亡情况	起数	损失金额	人身伤亡情况

注：项目较多时可以在本公司栏内 加行。本表于每月 26 日报置业集团工程管理中心 -MA : C V P.163.COM 0531-86932039															

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附件 4:

恒大置业_____年度工程施工节点计划分解表

公司

项目

编制日期:

分 解 年 度	按月分解描述											
	1 月份	2 月份	3 月份	4 月份	5 月份	6 月份	7 月份	8 月份	9 月份	10 月份	11 月份	12 月份
节点计划 1												
节点计划 2												
节点计划 3												
节点计划 4												
节点计划 5												

原版Word文件来自: 地产人网

 网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

节点计划 6												
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

本表于置业集团产业发展部下发年度经营计划后 7 日内报工程管理中心 -MA : C V P.163.COM

A :0531-86932039

编制:

审核:

批准:

附件 5:

恒大置业_____年度工程施工节点计划统计表

公司

项目

2007 年 月

节点名称	计划进度	计划进度时填写				
		要分	改进措施	措施效果预	计	
		析				

A :0531-86932039

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附件 6:

总包单位履约情况评估表

项 目 单 位 (盖 章) :

评估时间:

总包企业名称				资质等级	
注册地址				联系电话	
施工队伍 __公司__项目 部				项目经理	
				联系电话	
项目班子主要成员					
劳务队伍		<input type="checkbox"/> 自有 <input type="checkbox"/> 长期配属 <input type="checkbox"/> 临时			
合作经历				合作范围	合作同额
		1			
		2			
		3			
编号	评估内容	得分			
1	质量控制	符合合同及招 标要求	出现全部返工等质量问题, 被责令整改而效果不佳, 并对恒大团置业造成实质性损失全部隐患而有记录证明的		
2	工期控制	符合合同及招 标要求	延迟完成并对恒大置业造成实质性损失而有记录证明的		
3	合作配合	符合合同及招 标要求	沟通有障 , 经常借故不配合而有记录证明的		
4	成本控制	符合合同及招 标要求	工程指令报价及结算报价与实际造价相差较多, 无成本控制而有记录证明的		
5	现场管理	符合合同及招 标要求	出现安全事故, 无文明施工管理, 对恒大置业造成实质性影响而有记录证明的		
6	经济实力	符合合同及招 标要求	经常因资金问题停式而 误工程进度或发生资金类群体事件的		
评估结论与意见		<input type="checkbox"/> 各项得分均 7 分的, 评估结论合格。 <input type="checkbox"/> 评审结论不合格, 说明 <input type="checkbox"/> 继续合作 <input type="checkbox"/> 不合作 <input type="checkbox"/> 观察 <input type="checkbox"/> 扩大合作			
评估人 (区域公司、 直属项目公		经营部			
		工程与技术部			
		财务部			

司)	总经理:
----	------

本表于施工验收结束后 7 日内报集团工程管理中心


-MA : C V P. 163. COM A :0531-86932039

附件 7:

专业施工单位履约情况评估表

项 目 单 位 (盖 章) :

评估时间:

企业名称		专业门类		
资质等级		联系电话		
注册地址		注册资金		
施工队伍 __公司__项目 部		项目经理		
		联系电话		
项目班子主要 成员	<div style="text-align: center;">  </div>			
劳务队伍				
合作经历		网址: http://www.dichanlink.com	合作范围	
	1	合作同额		
	2	海量地产资料全部免费下载		
	3			
编号	评估内容	评审标准		得分
		10 分	1 分	
1	质量控制	符合合同及招 标要求	出现全部返工等质量问题, 被责令整改 而效果不佳, 并对恒大团置业造成实质 性损失或隐患而有记录证明的	
2	工期控制	符合合同及招 标要求	延迟完成并对恒大置业造成实质性损失 而有记录证明的	
3	合作配合	符合合同及招 标要求	沟通有障 , 经常借故不配合而有记录 证明的	
4	成本控制	符合合同及招 标要求	工程指令报价及结算报价与实际造价相 差较多, 无成本控制而有记录证明的	
5	现场管理	符合合同及招	出现安全事故, 无文明施工管理, 对恒	

		标要求	大置业造成实质性影响而有记录证明的	
6	经济实力	符合合同及招 标要求	经常因资金问题停式而 发生资金类群体事件的	
评估结论与意见		<input type="checkbox"/> 各项得分均 7 分的, 评估结论合格。 <input type="checkbox"/> 评审结论不合格, 说明_____ <input type="checkbox"/> 继续合作 <input type="checkbox"/> 不合作 <input type="checkbox"/> 观察 <input type="checkbox"/> 扩大合作		
评估人 (区域公司、 直属项目公 司)		经营部		
		工程与技术部		
		财务部		
		总经理:		

注: 专业门类是指工程类按专业施工的门类, 如景观绿化、市政、土石方、消防等。

本表于施工验收结束后 7 日内报集团工程管理中心 -MA :
 C V P.163.COM A :0531-86932039

附件 8:

原版Word文件来自: 地产人网

材料/设备供应商履约情况评估表

项 目 单 位 (盖 章) :

海量地产资料全部免费下载

评估时间:

企业名称				专业门类		
资质等级				联系电话		
注册地址				注册资金		
				经理		
				联系电话		
项目班子主要成员						
合作经历				供货范围	供货同额	
		1				
		2				
		3				
编号	评估内容	评审标准				得分
		10 分	1 分			

1	供货质量	符合合同及招 标要求	出现全部返工等质量问题，被责令整改而效果不佳，并对恒大团置业造成实质性损失或隐患而有记录证明的	
2	供货周期	符合合同及招 标要求	延迟完成并对恒大置业造成实质性损失而有记录证明的	
3	合作配合	符合合同及招 标要求	沟通有障，经常借故不配合而有记录证明的	
4	成本控制	符合合同及招 标要求	供货调整报价及结算报价与实际造价相差较多，无成本控制而有记录证明的	
5	售后服务	符合合同及招 标要求	出现推委、维修不及时、对恒大置业造成实质性影响而有记录证明的	
6	经济实力	符合合同及招 标要求	经常因资金问题停式而误工程进度或发生资金类群体事件的	
评估结论与意见		<input type="checkbox"/> 各项得分均 7 分的，评估结论合格。 <input type="checkbox"/> 评审结论不合格，说明 <input type="checkbox"/> 继续合作 <input type="checkbox"/> 不合作 <input type="checkbox"/> 观察 <input type="checkbox"/> 扩大合作		
评估人 (区域公司、 直属项目公 司)		经营部		
		工程与技术部		
		财务部		

原版Word文件来自: 地产人网

注：专业门类按材料设备名称分类。 www.dichanlink.com

本表于施工验收结束后 7 日内报集团工程管理中心

-MA :

C V P.163.COM

海量地产资料全部免费下载

A :0531-86932039

附件 9:

工程进展状态描述关键词约定

开工：主体工程开工是指基础工程开始施工；其他工程开工是指进场开始连续施工。

出零米：是指单体工程零米以下结构施工结束。

完成：是指施工结束，主要卫生清理完。

主体结构封顶：主体结构施工结束（含电梯间、水 间、楼梯间）。

完工：是指施工结束，调试、试运行结束。

竣工验收、竣工备案：是指相关的工作结束并取得相关的正式文件。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

恒大集团有限公司

安全监督管理体系汇报制度

第一条 为加强恒大集团有限公司（以下简称集团公司）安全生产监督管理工作，提高工作效率，制定本制度。

第二条 集团公司所属各生产经营单位是安全生产的主体，及时报送有关安全信息是履行主体责任的一项重要内容。各单位安全监督机构是安全监督管理体系汇报的责任部门。

第三条 集团公司安全监督管理体系遵循逐级汇报的原则，按照事故单位——所属项目公司——所属子集团——所属专委会——集团公司安委会逐级上报，遇重大事项可直接向上一级安全监督机构直至集团公司安委会汇报。

第四条 集团公司安全监督管理体系的汇报内容包括：即时报告、重大事项报告、定期报告、事故调查报告（书）和其他信息等。

第五条 即时报告。当发生本条规定的安全生产事件时，应在 2 小时内将事件的简要情况向集团公司总师办和相应的专委会汇报（23:00 至 6:00 发生的不安全情况应在次日 8:00 以前汇报），详细情况汇报不得超过 24 小时。

（一）发电企业发生 100M 及以上机组的非计划停运，一类障 及以上的不安全情况；

（二）矿产企业发生一级及以上非人身事故；

（三）工程建设工地发生四级及以上事故；

（四）重伤及以上人身事故；

（五）一般及以上火 事故；

（六）~~在公共场所造成社会影响的安全生产事故~~

第六条 ~~发生上述事故时，各单位应立即向集团公司总师办和相应的专委会报告，并求报送相关信息。~~
原版Word文件来自: 地产人网
网址:<http://www.dichanlink.com>

（一）元旦、~~春节、五一、十一~~ **海量地产资料全部免费下载**等重要节假日，在假期结束前一天 17:00 前，各子集团向总师办报送所属单位的安全生产情况；

（二）单位所属地发生重大事故或有较大社会影响的安全生产事件，应报送事故情况及当地政府采取的措施、对本企业的影响分析等；

（三）单位所在地发生地 、 水、暴 、 、台风等重大自然 害时，除即时汇报外，还应在每日 17:00 前报送 害的影响以及 险 情况，直至自然 害消除。

第七条 定期报告。

（一）定期汇报包括安全周报、月报和年度安全工作总结。发电、矿业专委会办公室以及置业集团、建设集团、晋 铝业、物资集团、 大科技每周五上午 12 时前和每月最后一个工作日以电子邮件或传真方式，向集团公司总

师办报送安全周报和安全月报（格式见附件），每月底和年终同时填报安全生产数据统计月报表和年度统计报表（格式见附件）。

（二） 定期汇报主要报送安全总体情况、安全统计数据、安全情况分析（同期比较分析、对照年度目标分析、安全生产趋势等）、面临的主要问题和工作计划、对政府或行业管理部门当期采取的措施或下发政策的研究等。

（三） 定期汇报优先使用 OA 或 系统以电子邮件方式报送，其次为传真方式。

第八条 事故调查报告（书）。发生一般事故及以上的不安全情况，由事故单位自己负责调查的，应在事故发生七日内上报事故调查报告、整改措施和考核处理意见；由政府部门组织调查的，上报时限从其规定。

第九条 其他信息。当地政府或行业组织开展的安全检查、下发的反措要求和事故通报、安全例会（活动）等，应即时报送。

第十条 各单位应严格执行《生产安全事故报告和调查处理条例》以及当地政府的有关规定，切实做好事故的汇报和调查处理工作。

第十一条 安全事故汇报，应包括事故单位、发生时间、地点，简要处理经过和控制措施，人员伤亡，社会影响，初步估计的直接经济损失，初步分析的事故原因，是否需要上级单位协调支持 等内容。

第十二条 发电和矿业专委会根据本规定要求本专业企业报送安全信息。

第十三条 未按要求报送安全信息，依据《恒大集团有限公司安全生产奖惩规定》考核责任单位。

第十四条 本规定由集团公司总师办负责解释。

第十五条 本规定自印发之日起执行。

恒大集团有限公司 安全生产管理规定

第一章 总则

为加强恒大集团有限公司(以下简称集团公司)安全生产管理,落实安全生产主体责任,预防和减少生产安全事故发生,确保事业持续健康、稳定发展,根据《中华人民共和国安全生产法》等有关法律法规,结合集团公司实际,制定本规定。

安全生产管理,坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的方针。集团公司所属各级公司和厂矿企业(以下简称各公司)应严格贯彻落实国家、行业、地方政府和上级等有关安全生产法律、法规和标准,实施安全生产目标管理,健全各项安全生产规章制度,落实安全生产责任制,完善安全监督机制,采用先进适用的安全技术、装备,开展好安全生产培训教育,坚持安全生产检查,保证安全生产投入,加大事故隐患整改和重大危险源监控力度,全面提高安全生产管理水平。

各公司要加强“基层、基础”安全建设,加强生产作业的过程管理,努力做到作业现场规范化、岗位操作标准化、基层管理制度化。

本规定适用于规定集团公司及所属各公司安全工作的基本要求和关系。

第二章 安全目标

集团公司安全生产总体目标：

- (一) 不发生较大事故；
- (二) 不发生由本单位责任造成的有严重社会影响的安全生产事件。

发电企业年度安全生产目标：

- (一) 不发生重伤及以上人身事故；
- (二) 不发生较大设备、火、环境污染、交通等事故；
- (三) 不发生恶性电气误操作事故；
- (四) 不发生本单位负主要责任的重大电网事故；
- (五) 不发生由本单位责任造成严重社会影响的电力安全生产事件。

矿产企业年度安全生产目标：

- (一) 不发生人身死亡事故；
- (二) 不发生较大及以上设备事故；
- (三) 不发生较大环境污染、火、交通等事故；
- (四) 不发生由本单位责任造成严重社会影响的安全生产事件。

其他企业年度安全生产目标：

- (一) 不发生重伤及以上人身事故；
- (二) 不发生较大设备、火、环境污染、交通等事故；
- (三) 不发生由本单位责任造成严重社会影响的安全生产事件。

集团公司实行安全生产目标分级控制，各公司的安全生产目标，要保证集团公司总体目标的完成。

第三章 安全生产保障

集团公司安全生产实行分层次的专业化管理，各公司的安全生产必须严格按照《关于建立安全生产专业化管理组织体系的通知》要求，作好本职工作。

集团公司安全生产管理实行“主管、负责”的原则，各级人员必须认真履行各自的安全职责。

各生产经营单位是安全生产的责任主体，企业法定代表人要切实履行安全生产第一责任人职责。

各公司不论其企业性质和从事何种行业，必须贯彻“安全第一，预防为主，综合治理”的方针，安排专项经费用于改善安全生产条件。

各公司主要负责人对本单位的安全生产工作全面负责；各级行政副职对分管工作范围内安全生产工作全面负责；总工程师（企业技术负责人）对本单位的安全生产技术管理工作负领导责任。

各公司应建立健全覆盖从公司主要负责人到每个部门、每个岗位的安全生产责任制，做到责任分担，压力到位。

各公司应建立健全覆盖从公司主要负责人到每个部门、每个岗位的安全网络。人员发生变更时，应及时向有关部门备案。

各公司应加强全员安全生产教育培训工作，树立安全生产法制化的观念，树立安全生以人为本人、安全为大

各公司应实行安全培训持证上岗制度。特种作业人员必须按照国家有关规定经专门的安全作业培训，取得特种作业操作资格证书。所有从事安全生产的人员，必须具备与本单位所从事的生产经营活动相应的安全生产知识，并经过有关安监部门的安全教育培训。

新录（聘）用员工，进入生产现场工作前必须先进行安全教育；在岗生产人员应定期进行有针对性的技术问答、事故预、反事故习等现场培训活动，不断提高安全技能。各公司要运用多种媒介、形式，普及安全技术知识，提高职工的安全意识和自我防护能力。

凡从事危险作业时，应先办理工作许可手续，制订相应的组

织、技术、安全措施，安排专门人员监督现场管理，落实各项措施。

各公司应积极采用“危险点分析”等方法，探索新的管理手段，科学分析企业和工作现场的安全状况，找出 环节和事故隐患，及时采取防范措施。

任何人员不得违章指挥、不得强令员工 险作业。员工必须按照安全操作规程和技术要求作业，有权拒绝执行违章指挥、强令 险作业的指令。

各公司必须具备国家或行业标准要求达到的生产条件，保证所必需的资金，对由于安全生产所必需的资金投入不足导致的后果承担责任。新建、改建、扩建工程项目的安全设施，必须与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用（简称“三同时”）。安全设施投资应当纳入建设项目概算。

各公司应提供符合标准的劳动防护用品， 警示标志要明显、清晰、工整、规范；针对可能发生严重影响安全生产的突发事件制订应急处理预案。

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

各公司应制订安全工作计划，定期编制反事故措施计划和安全技术劳动保护措施计划，优先安排所需资金，严格执行。

各公司应制订安全活动制度，开展多种形式的安全检查，要按照政府监管部门要求和集团公司部署开展“安全生产月”活动。每月应由分管安全生产工作的主要负责人主持召开一次安全生产分析会，总结安全情况，分析事故规律，吸取事故教训。应及时编写安全简报、快报。

各公司应建立健全消防、治安保卫、交通安全等规章制度，完善和落实各项安全措施。

各公司应建立健全外包工程和临时用工的相关管理制度，规范外包合同和临时用工合同的形式、内容、应履行的审批程序及各有关方应承

担的安全责任。

第四章 安全生产监督

集团公司各级安全监督机构，行使安全监督职能。

各公司必须设立由公司主要负责人主管的安全监督机构，安全监督机构对公司主要负责人负责。

安全监督机构负责监督检查影响安全生产的各种要素和过程，要求各安全行为主体遵守各项规章制度和措施；负责组织各项安全活动。

各公司的安全生产除接受公司的内部监督外，还应接受属地政府有关监管部门监督。

各级安全监督机构配备的人员必须能够满足工作的实际需要，责任心强，坚持原则，
专业技术，有一定的管理能力，有较强的理论基础，具备

原版Word文件来自: 地产人网

和隐患，要
责令其停止作业或采取相应的预防措施，要求责任单位限期消除并给予书面答复。

海量地产资料全部免费下载

安全生产监督机构负责分析安全生产工作存在的突出和重大问题，向主管领导汇报，向安全生产主体单位或技术等部门提出改进工作的建议。

公司各级安全监督机构要确保信息畅通，坚持安全周报、月报和即时汇报制度，按照专业化管理的组织体系逐级上报；遇重大事项可直接向上一级安全监督机构直至集团公司安委会汇报。

集团公司安全监督机构职责

- (一) 监督国家有关安全生产的法律法规的贯彻执行；
- (二) 制订集团公司安全管理制度并监督实施；
- (三) 决策安全工作重大事项；

- (四) 参与重大及以上安全生产事故调查处理;
- (五) 监督集团公司安全生产责任制的落实,制订集团公司安全生产考核办法,确定安全考核指标,提出考核意见;
- (六) 部署安全大检查等各类安全活动,监督检查活动效果。

子集团公司安全监督机构职责

- (一) 监督国家、行业以及集团公司关于安全生产的法律、法规、制度的贯彻落实;
- (二) 制订适合公司本身实际情况的安全生产管理制度,并监督实施;
- (三) 监督本公司及所属企业安全费用的使用情况,监督所属企业安全生产责任制的落实,制订安全生产考核办法,确定考核指标,并提出考核意见;
- (四) 部署本公司的各类安全大检查工作;
- (五) 参加本公司范围内的事故调查,监督“四不放过”原则(即事故原因不清楚、责任人没受到处理不放过,没有采取防范措施不放过,事故责任人没受到处理不放过)的贯彻落实;
- (六) 完成事故统计、分析及上报工作,提出考核意见;提出表彰、奖励本公司安全生产做出贡献者的建议或意见;对负有事故责任者提出批评、处罚建议或意见;
- (七) 组织开展各项安全例行工作,总结、分析安全监督和管理工作的薄弱环节和倾向性问题,提出改进意见;
- (八) 组织制订安全生产危急事件应急预案,监督各企业应急预案的制订及演练,监督落实本公司重大危险源管理措施。

各公司安全监督机构职责

- (一) 监督安全生产责任制的落实,监督本单位安全费用的使用情况;监督各项安全生产规章制度、反事故措施和上级有关安全工作指示的贯彻落实;

(二) 监督检查涉及设备、设施安全的技术状况,涉及人身安全的防护状况;

(三) 监督本单位及所属企业安全培训计划的落实,组织有关安全生产知识的考试;

(四) 组织和检查各项安全活动;

(五) 参加或协助本企业领导组织事故调查,监督“四不放过”原则的贯彻落实,完成事故统计、分析、上报工作,提出考核意见;

(六) 参与工程和技改项目的设计审查、施工队伍资质审查和竣工验收以及与安全生产有关的科研成果鉴定等工作;

(七) 组织编制本企业安全技术劳动保护措施计划,监督所需费用的提取和使用;监督所属企业对劳保计划和反措计划的执行;监督安全工器具、安全防护用品

(八) 对事故负有责任的人员,提出批评和处罚的建议或意见。

安全监督人员职责:

(一) 有权进入生产区域、施工现场、控制室、值班室检查了解安全情况;

(二) 有权制止违章作业、违章指挥和违反现场劳动纪律的行为;

(三) 有权保护事故现场,有权向企业内任何人员调查了解事故有关情况和提取事故原始资料,有权对事故现场 照、录音、录像等;

(四) 对事故的调查分析结论和处理有不同意见时,有权提出或向上级安全监督机构反映;对违反规定,隐瞒事故或 事故调查的行为有权纠正或越级反映。

安全生产监督人员开展安全监督工作,应维护正常的生产秩序。纠正各种违章违纪行为时应作好原由解释,事故调查时须对被调查人保密,

发现有对事故情况隐瞒现象时须 入调查。

第五章 事故调查与考核

事故发生后，事故单位或有关监督机构应按照国家、当地政府、行业和集团公司的有关规定，组织好事故调查。

事故调查应当查明事故发生的原因、人员伤亡和经济损失情况，按照相关规定，确定事故性质和责任，提出对事故责任者的处理建议，检查事故应急措施的采取情况及效果，提出防范措施等。事故调查报告报出时间，自事故发生之日起不应超过 7 日，由政府部门组织调查的事故，上报时限从其规定。

集团公司安全生产事故汇报实行“说清楚”制度。

安全生产目标是集团公司各公司和员工绩效考核的重要指标。发生安全生产事故时，集团公司给予事故责任单位所属子公司经济处罚，子集团公司给予事故责任单位所属子公司经济处罚，给予事故责任者相应的行政处罚。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

集团公司及各公司对安全工作做出突出贡献的单位和个人予以奖励。

第六章 附则

各公司应贯彻本规定要求，结合本公司特点制订安全管理制度，报总师办备案。

本规定不作为处理和判定民事责任的依据。

自本规定实施之日，原《恒大集团安全生产通用管理规定》（试行）（恒大集团计〔2003〕9号）同时废止。

本规定由集团公司总师办负责解释。

本规定自印发之日起执行。

恒大集团有限公司
安全生产检查管理规定

第一条 为规范集团安全生产检查活动，加强安全监督，制定本规定。

第二条 安全生产检查是安全管理的重要手段，通过检查，及时发现存在的安全隐患和管理漏洞，采取预防和整改措施，提高安全保证能力。各单位应积极、主动地组织检查活动。

第三条 安全生产检查坚持生产经营单位自查与专业检查相结合、检查与整改相结合的原则，采取定期、不定期、专业检查等各种形式。

第四条 各子集团公司应定期组织检查所属企业的安全生产情况。

第五条 集团公司安委会、发电和矿业专委会根据工作需要组织检查各单位的安全生产情况。

第六条 安全生产检查应做好组织和策划，提高效率。做到目的明确、内容明确、标准明确、计划明确。

第七条 安全生产检查组织单位负责跟踪、检查整改情况。

第八条 安全生产检查活动的组织管理

(一) 各厂矿企业或项目公司根据本企业特点,自行组织安全生产检查活动,检查活动的组织、实施和效果应及时汇报所属子集团公司、发电或矿业专委会。

(二) 各子集团公司根据安全生产实际需要,组织本公司的安全检查。检查方案报集团公司总师办批准后实施,检查活动结束后 5 个工作日内将检查总结报集团公司总师办。

(三) 专业检查由发电、矿业专委会负责组织,检查方案报集团公司总师办批准后实施,检查活动结束后 5 个工作日内将检查总结报集团公司总师办。

(四) 集团公司安全生产检查,由总师办负责组织、协调。

第九条 未经集团公司总师办批准,任何单位、组织和个人不得以集团公司安全生产检查名义开展任何活动。

第十条 本规定由集团公司总师办负责解释。

第十一条 本规定自印发之日起执行。

恒大集团有限公司
安全生产奖惩规定
(试行)

原版Word文件来自: 地产人网

恒大集团有限公司《恒大集团有限
公司安全生产管理规定》，结合安全生产管理的实际情况，制定本规定。

恒大集团(以下简称集团公司)对在安全生产中做出突出贡献的单位和个人予以表彰和奖励；对发生事故、违反规定的单位和责任人予以经济和行政处罚。

安全生产奖惩制度，体现权责追究和奖罚分明的原则，坚持精神鼓励与物质奖励相结合、思想教育与行政惩戒、经济处罚相结合。

本规定适用于集团公司及所属各单位。

第二章 考核程序

总师办是集团公司安全生产管理的归口职能部门，负责实施本规定的相关考核工作，会同集团公司有关部室监督和检查本规定的落实。

集团公司设置安全生产特殊贡献奖，奖励在安全生产中做出突出贡献和成绩的单位和个人。集团公司每年预留 200 万元工资额度，与集团

公司安全考核扣减的工资额度，一并作为安全生产特殊贡献奖奖励资金。符合条件的单位提出申请，总师办审核，提交绩效考核委员会批准后，人力资源部纳入绩效考核，在年终兑现工资中予以调整。

各子集团按照本规定，结合产业安全生产特点，设立单项指标奖励，奖励办法报集团公司总师办备案。奖励款项从各子集团工资总额中支取。

发生安全生产事故时，集团公司各级安全监督管理机构，按照职责权限，依照事故调查的有关规定，确定事故级别，提出安全生产考核意见。

集团公司考核事故责任单位所属子集团公司，子集团考核事故责任单位。

对子集团公司和高管人员的经济处罚，由总师办负责将考核事项报集团公司绩效考核委员会审核，扣减工资或年薪总额。对其他事故责任人的经济处罚，由所在单位或上级单位按照人事管理权限，由所属单位执行。

发生事故导致集团公司总体安全目标无法实现时，由集团公司绩效考核委员会对总师办提出考核意见。

事故等级的认定，遵照国家《生产安全事故报告和调查处理条例》规定，发电、矿产专业按集团公司下发的事故调查规程执行，其他专业按国家有关行业法规执行。

由政府监管部门组织调查并出据处理意见的，事故责任单位和责任人接受政府监管部门处罚的同时，集团公司按照本规定进行内部处罚。

第三章 安全生产特殊贡献奖励

对在安全生产中做出突出贡献、效益可观且数据确 的单位和个人予以奖励。

(一) 避免事故损失达 500—2000 万元的，按避免损失金额的 1%奖励

相关单位和人员，按避免损失金额的 1 奖励单位党政正职和分管副职。

(二) 避免事故损失达 2000 万元以上的，报集团公司绩效考核委员会研究奖励。

在安委会组织的年度安全检查评比中，矿产和发电专业奖励获得前三名的单位和高管人员，房地产专业奖励获得前两名的单位和高管人员，其他专业由集团公司统一评比、奖励。矿产业奖励第一名单位 8 万元、党政正职和分管副职各 4000 元；奖励第二名单位 6 万元、党政正职和分管副职各 3000 元，奖励第三名单位 4 万元、党政正职和分管副职各 2000 元。其它产业奖励第一名单位 6 万元、党政正职和分管副职各 3000 元；奖励第二名单位 4 万元、党政正职和分管副职各 2000 元，奖励第三名单位 2 万元、党政正职和分管副职各 1000 元。

奖励集团内各单位安全生产先进单位的企业，10 万元，奖励该单位党政正职和分管副职各 4000 元。

在政府组织的安全检查、评估中，获得省、部级以上安全生产先进单位荣誉称号的企业，奖励单位 5 万元。

对在其他安全生产专项活动中表现优秀的企业适当奖励。

第四章 安全生产单项奖励

发电（常规火电厂）、煤矿企业应设立本章规定的单项奖励，其他企业可根据自身特点，设立单项奖励项目。具体的单项奖励办法由各子集团制定并报总师办备案。

安全质量奖。年度达到无违章企业标准的发电企业、按安全质量标准化标准达到一级的煤矿企业，由发电专委会、矿业专委会组织检查验收合格后，奖励 5-15 万元。

长周期安全奖。连续安全生产 100 天的发电、煤矿企业，奖励 5-15 万元；实现安全生产过 天的，实现 天的整数 时，奖励 10-30 万

元。

基建安全奖。每期工程投资额高于 10 元的发电企业和高于 5 元的煤矿企业，基建期间保持安全无事故，奖励 10-20 万元。

第五章 安全生产事故经济处罚

发生事故时，子集团公司按本章规定考核事故责任单位，集团公司按相应标准的 5%考核子集团公司本部，按事故责任单位高管人员扣减标准的 30%考核相应子集团高管人员。

重大非人身事故：视严重程度，每起扣减 50-100 万元，另考核事故责任单位党政正职、分管副职各 1-2 万元，其他高管人员各 5000-10000 元。

非煤产业较大非人身事故：视严重程度，发电事故每起扣减 20-50 万元，另考核事故责任单位党政正职、分管副职各 2000-10000 元，其他高管人员各 5000-10000 元，另考核事故责任单位党政正职、分管副职各 5000-10000 元，其他高管人员各 3000-5000 元。

原版Word文件来自: 地产人网
网址: <http://www.dichanlink.com>
海量地产资料全部免费下载

非煤产业一般非人身事故：发电一类一般设备事故，每起扣减 10-20 万元，另考核责任单位分管副职各 1000-3000 元；发电二类一般设备事故，每起扣减 5 万元。其他产业一般设备事故，每起扣减 10-30 万元，另考核责任单位分管副职 1000-5000 元。

煤矿产业企业非人身事故，造成经济损失达到 1000 万元以上的较大事故扣减责任单位 10-30 万元，另考核责任单位党政正职和分管副职各 2000-5000 元。经济损失未达到 1000 万元的一级非人身事故每起扣减 3-10 万元。

人身 亡事故：

(一) 煤矿产业一般人身 亡事故，每 亡 1 人，扣减 20 万元，另考

核责任单位党政正职和分管副职各 5000 元。较大人身事故，每起扣减 50 万元，另考核责任单位党政正职和分管副职各 10000 元；性质严重的，报集团公司绩效考核委员会研究考核。

(二) 其他产业每 亡 1 人，扣减 30 万元，另考核责任单位党政正职和分管副职各 10000 元。

人身重伤事故：

(一) 未构成较大人身事故的，煤矿产业每重伤 1 人次扣减 3 万元；构成较大人身事故的，按第二十五条规定考核。

(二) 其他产业每重伤 1 人次扣减 5 万元。

煤与 “突出”矿 按本章以上相关条款规定考核额的 0.5 执行。

发生下列级别以上事故时，中断责任单位安全生产记录：

- 原版Word文件来自: 地产人网
- (一) 煤矿产业重大事故；
- (二) 发电产业一类一般设备事故；
- (三) 其他产业一般事故。
- 网址: <http://www.dichanlink.com>
- 海量地产资料全部免费下载

发生由本单位责任造成严重社会影响的安全生产事件，由集团公司安委会认定，扣减 20-50 万元，另考核责任单位党政正职和分管副职各 2000-5000 元。

发生事故后，因处理不当造成事故扩大或产生不良社会影响，视情节轻重，追加扣减 2-5 万元，另考核责任单位党政正职和分管副职各 1000-2000 元。

每发生一次迟报事故，视情节扣减 1-2 万元；报各类事故，视情节每次扣减 2-5 万元，同时按照相应事故考核标准的 2 考核责任单位和党政正职。

发生事故，事故调查结案后七日内提出对相关责任人的处

理意见，报集团公司总师办。逾期未报送的，视情节每起扣减 1-3 万元。

各子集团公司安全周报、月报、计划、总结等综合安全信息报送不及时、不准确，每项（次）扣减 1 万元。

外包工程发生事故，承包方负全责的，由发包单位按照承包合同考核承包方，按本规定同等级别事故扣减数额的 10%考核发包单位。

火、交通、环境污染、工程建设等事故参照本规定相应事故级别予以考核。

第六章 安全生产行政处罚

发生重大非人身事故：

- （一）对主要责任者给予开除（或辞退）处分；
- （二）对次要责任者给予留用察看二年或开除（或辞退）处分；
- （三）对负有主要责任的有关领导给予记大过至留用察看一年处分；
- （四）对事故责任单位有关部门负责人、有关人员给予记大过至撤职处分；
- （五）对事故责任单位党政正职、有关分管副职给予警告至撤职处分；
- （六）对所属子集团公司分管领导和有关部门负责人给予警告至记大过处分。

发生较大非人身事故和严重社会影响的安全生产事件：

- （一）对主要责任者给予降级至开除（或辞退）处分；
- （二）对次要责任者给予记大过至留用察看处分；
- （三）对负有主要责任的有关处（科）室负责人给予记过至降级处分；
- （四）对事故单位党政正职、分管副职给予警告至记过处分。

发生一般人身事故：

- （一）对主要责任者给予留用察看至开除（或辞退）处分；

- (二) 对次要责任者给予记大过至开除（或辞退）处分处分；
- (三) 对主要责任者所在车间级领导、技术负责人给予记过至留用察处分。
- (四) 对事故单位分管党政正职、分管副职给予警告至记大过处分。

发生较大及以上人身事故，视情节对所属子集团公司党政正职、分管副职、有关部门负责人给予警告至撤职处分。其它人员的行政处罚按照政府监管部门事故调查处理意见执行。

单位一年内重复发生同类性质的安全生产事件，应从严从重处罚。

隐 事故：

- (一) 对隐 事故的主要策划者和决策人给予留用察 至开除（或辞退）处分；
- (二) 对隐 事故的主要责任者给予记大过至撤职处分。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

同时符合以下条件者为隐 事故：

- (一) 有故意隐 事故的个人或组织行为；
- (二) 不按规定将事故上报的；
- (三) 发生以下情况使事故调查不能正常进行或不能得出正确结论的：
 - 1. 隐 事故重要情节的；
 - 2. 向调查人员出示虚假证明或提供伪证的；
 - 3. 避、 事故调查的。

对主动讲清事故真相、积极配合事故调查的事故责任者给予从轻处罚；对 盖事实、 事故调查的事故责任者给予从重处罚。

未实现安全生产目标的单位及其领导，取消参与该年度集团公司内部先进集体和个人评比资格。

第七章 附 则

各子集团公司依照本规定制订实施细则，报总师办审查、备案。

本规定不作为处理和判定刑事、民事责任的依据。

本规定由集团公司总师办负责解释。

本规定自印发之日起试行。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表：

安全生产奖励申报表

单位名称： 填报日期： 年 月 日

申报奖项			
申报理由： <div style="text-align: center; margin-top: 100px;"> 原版Word文件来自：地产人网 网址:http://www.dichanlink.com 申报单位（盖章）： 海量地产资料全部免费下载 </div>			
子集团公司意见： <div style="text-align: center; margin-top: 100px;"> 签字（盖章）： 年 月 日 </div>			
集团公司总师办意见： <div style="text-align: center; margin-top: 100px;"> 签字： 年 月 日 </div>		集团公司人力资源部意见： <div style="text-align: center; margin-top: 100px;"> 签字： 年 月 日 </div>	

恒大集团_____公司安全生产周报

时间：____月____日—____月____日

报送单位：

序号	专业（公司） 名称	本周主要安全生产工作分析	异常情况	下周主要工作计划和安全生产工作 重点
1				
2		原版Word文件来自：地产人网 网址： http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载		
3				

报送人：

联系方式：

恒大置业集团有限公司

营销管理工作规定

第一条 为进一步建立健全恒大置业集团营销管理体系，加强营销管理执行力度，提升营销各环节工作水平，特制定本规定。

第二条 营销合作专业机构的确定

1、营销合作战略库的建立

各类营销合作专业机构主要包括市调公司、策划公司、销售代理公司、营销顾问公司、广告推广公司等。上述专业机构的确定，由置业集团营销部牵头组织建立集团战略合作营销专业机构信息库，并定期更新。

2、营销合作专业机构比选确定

各项目公司主要营销合作专业机构应在战略合作信息库中选择，特殊情况须报批。置业集团营销部牵头组织，项目公司参加，对营销专业机构单位进行筛选，提出**原版Word文件来自: 地产人网**（《营销专业机构推荐审批表》见**网址: http://www.dichanlink.com**附表1）。

置业集团公司相关部门**海量地产资料全部免费下载**审会，对各专业机构的成果、费用综合评审，并据此评出预选营销专业机构，报置业集团总经理批准（《营销专业机构预选单位审批表》见附表2）。

对已经合作的营销专业机构，依据业绩、专业能力、销售团队管理、合作服务等情况由项目公司每季度进行综合评价，报置业集团营销部备案，作为对营销专业机构考评和定期更新的依据（《营销专业机构评审意见反馈表》见附表3）。

3、各项目公司在当地选择合作的媒体发布公司、销售物料制作公司等，由各公司自行考察确定，签订合作合同的同时，报置业集团公司备案。

第三条 市场调研和产品定位策划

由置业集团营销部牵头，组织项目公司、营销专业机构成立产品定位策划

专项组。置业集团设计部、财务经营部、工程管理中心、商业地产中心配合，提出项目市场分析、开发销售策略和销售时序计划，确定各期物业开发规模、物业品种及配置比例、产品类型和配置建议（包括户型面积配置比例）、建筑风格建议、预计销售价格、预计目标成本、经营收益分析等，形成市场和产品定位策划报告，报置业集团总经理批准后实施。

第四条 营销方案及营销费用管理

置业集团营销部根据各项目整体开发方案，牵头制订年度营销方案。主要内容包括：年度销售计划、年度推广方案、编制年度营销费用预算、销售周期、开盘时间、销售控制节点、销售价格、当年销售率、销售总额、月度销售计划分解等，经置业集团总经理批准后实施。

各项目公司根据年度营销推广方案及年度营销费用预算，编制月度销售计划、月度推广方案及营销费用使用计划，于每月 25 日前报置业集团营销部，经置业集团营销部审核，经置业集团分管领导批准后实施。

1、《月，**原版Word文件来自：地产人网** 25 日报集团
公司营销部审批并填报**网址http://www.dichanlink.com**《营销工作审批单》，《月度营销费用支付计划》（本月实际支付，以及已发**海量地产资料全部免费下载**于每月 25 日报置业集团营销部审批并填报《营销工作审批单》，以上两方案经集团公司营销部会同财务经营部审核，经置业集团财务分管领导、置业集团分管领导批准后实施。

2、报置业集团公司审批的事项

各项目公司举行的各类活动，包括：公益活动、评选活动、大型房展会、开盘活动、各类论 等；全国性大型媒体（包括全国性报 、杂志、专业地产类媒体等）、户外广告和网络媒体发布计划，需提前 20 天报集团公司审批并填报《营销工作审批单》，置业集团营销部会同财务经营部评审，经置业集团总经理批准后实施。

3、营销费用管理要求

各项目公司如未按要求上报集团审批，所发生费用财务不予支付；超出年

度营销费用预算部分需结合营销方案提出追加预算方案，置业集团营销部、财务经营部审核，报置业集团总经理批准。超出预算部分的每笔费用需单笔单报，经置业集团财务经营部审核，报置业集团总经理批准。

第五条 销售价格体系管理

项目开盘前 30 天，由置业集团营销部牵头，组织各项目公司、销售代理和顾问机构，成立项目价格专项组。在相关部门配合下，依据项目开发情况、区域市场价格情况、项目成本情况、项目利润目标等，制定项目均价及价格范围、形成项目价格体系，明确优惠 扣比例和审批权限，经置业集团总经理批准后实施。集团公司营销部每月对项目所在地房地产市场进行调研评估，对销售价格体系进行适度调整，经集团公司总经理批准后实施。

各项目公司根据集团公司确定的价格体系，负责制定一房一价表，经置业集团公司总经理批准后实施。

第六条 营销管理考核

置业集团营销部根据各项目公司营销管理考核指标，结合各项目公司营销管理考核情况进行考核并提出考核意见，报置业集团公司领导审批。考核的重点包括以下方面：

- 1、执行集团公司营销管理规定情况；
- 2、年度销售任务指标完成情况；
- 3、年度营销费用控制情况；
- 4、营销工作环节中是否存在违规行为或违规嫌疑；
- 5、项目相关方案提报审批时效；
- 6、项目信息及提报材料真实情况；
- 7、营销管理审批程序执行情况。

附表 1：《营销专业机构推荐审批表》

附表 2：《营销专业机构预选单位审批表》

附表 3：《营销专业机构评审意见反馈表》

附表 4：《营销管理工作审批时限表》

附表 5：《营销工作审批单》

附表 6：《年度营销费用预算方案》

附表 7：《月度营销费用预算方案》

附表 8：《月度营销费用支付计划》

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 1:

营销专业机构推荐审批表

单位名称:

日期:

编号:

项目名称	
项目概况	
比选范围及要求 目标价格	

推荐比选 营销专业机构 (不少于三家)	推荐理由 (资质、业绩、合作记录等)	主要负责人 及联系方式
推荐比选资格审查签批		
项目公	置业集团	
置业集团营销部		

说明：本审批单适用于营销专业机构比选推荐审批

附表 2:

营销专业机构预选单位审批表

单位名称:

日期:

编号:

项目名称		预选单位审查签批
营销专业机构 招标（比选） 项目概况		项目公司
招标（比选）范围及要求:		置业集团营销部
推荐预中标营销专业机构情况简介:		置业集团分管领导
原版Word文件来自: 地产人网 网址: http://www.dichanlink.com		
海量地产资料全部免费下载 评审结果排序:		置业集团财务分管领导
合同价格及需要说明的事项:		置业集团总经理

说明: 本审批单适用于营销专业机构预选单位审批

附表 3:

营销专业机构评审意见反馈表

时间:

项目公司名称			
项目名称			
营销专业机构名称			
合作主要内容及范围			
项目公司考核评审意见			
<p>原版Word文件来自: 地产人网</p> <p>网址:http://www.dichanlink.com</p>			
考评人	<p>海量地产资料全部免费下载</p>		
置业集团审批意见			
营销部		置业集团领导	

说明:《本营销专业机构评审意见反馈表》适用对营销专业机构定期考评从工作业绩、团队

管理、专业能力、合作服务态度、员工培训等多方面进行综合评价，每季度评审一次。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 4:

营销管理工作审批时限表

序号	工作名称	牵头部门	工作时限	审批时限	备注
1	年度营销方案	集团营销部	每年 12 月 5 日前	15 个工作日	集团营销部组织项目公司进行，报集团总经理批准
2	销售价格体系	集团营销部	开盘前 30 日		由集团公司营销部牵头，组织项目公司、营销专业机构进行，营销部定期进行调整，报集团公司总经理批准
3	一房一价表调整	项目公司	开盘前 10 个工作日	10 个工作日	根据价格体系，编制一房一价表，报集团总经理批准
4	《月度营销费用预算方案》/《月度营销费用支付计划》	项目公司	每月 25 日前	7 个工作日	填制《营销工作审批单》，营销部、财务部审核，报集团财务分管领导、集团分管领导批准
5	各类活动、全国性大型媒体、户外广告网络媒体发布计划	项目公司	提前 20 工作日	7 个工作日	各类活动，包括：公益活动、评选活动、大型房展会、开盘活动、选各类型论、等；全国性、大型媒体包括全国性等；填报《营销工作审批单》，集团总经理批准
6	年度营销费用超预算方案	项目公司		10 个工作日	超预算部分的费用一笔一报，经集团公司总经理批准
7	当地合作的媒体发布公司、销售物料制作公司	项目公司			合同签订同时备案到集团营销部

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

制度汇编

附表 5:

营销工作审批单

单位名称:

日期:

年 月 日

:

报批 内容	报批 内容 概述	
	附件 名称	
项目 公司	原版Word文件来自: 地产人网 其它单位 网址:http://www.dichanlink.com 分管领导 海量地产资料全部免费下载	
	分管财务领导	
	总经理	
	营销部	
	设计部	
置业 集团	工程管理中心	
	财务经营部	
	分管领导	
	分管财务领导	

	总经理	
--	-----	--

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 6:

年度营销费用预算方案

填报单位:

日期:

年 月 日

项目	年度营销费 预算总额	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
一、宣传推广费													
(1)媒体投放费用													
. 报媒													
. 杂志													
. 网媒													
. 电视台媒体													
(2) 户外广告													
(3) 活动展会													
. 房展会													
. 营销推广活动													
. 业主联 活动													
(4)其它推广费用													
. 售楼资料													
. 销售物料													
. 宣传片制作													
. 现场包装													
二、顾问费用													
(1)营销策划费													
(2)顾问咨询费													
三、营销管理费													

原版Word文件来自: 地产人网

 网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

(1) 销售 金													
(2) 销售代理费													
(3) 销售人员工资													
(4) 销售办公费等													
四、样板间、售楼处装饰													
(1) 样板间装饰费													
(2) 售楼处装饰费用													
五、其他营销费用													

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 7:

年度营销费用预算方案

单位名称:

日期: 年

月 日

项目分类	执行公司 (发布公司)	实施内容 (合用媒体或制作内容)	实施时间 (发布时间或服务时限)	费用总额 (万元)	费用支付计划 (万元)
一、媒体投放费					
1、报媒					
2、杂志					
3、网媒					
4、电视电台					
5、公交车体					
6、短信					
二、户外广告费					
三、活动展会费					
1、房展会					
2、营销推广活动					
四、销售物料制作费					
1、盘模型					
2、楼书					
3、提					
4、网站制作					
5、品					
6、宣传片					
五、样板间、售楼处装饰					
1、样板间装饰费					
2、售楼处装饰费					
费用合计					

原版Word文件来自: 地产人网

 网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

备注：1、报媒、杂志、网媒需详细说各合作媒体名称；
 2、营销推广活动中各类活动需分类上报；
 3、本报表每月 25 日报送至集团公司营销部审批，并填报《营销工作审批单》
 4、未经审批的所发生费用财务不予支付

填 报 人：

联系电话：

附表 8：

月度营销费用支付计划

单位名称：

日期： 年

月 日

项目	本月实际发生费用（万元）	下月份支付计划（万元）	年度累计发生费用（万元）	累计发生费用比例（万元）	备注
一、宣传推广费					
（1）媒体投放费用					
．报媒					
．杂志					
．网媒					
．电视电台媒体					
（2）户外广告					
（3）活动展会					
．房展会					
．营销推广活动					
．业主联 活动					
（4）其它推广费用					
．售楼资料					
．销售物料					
．现场包装					
二、顾问费用					
（1）营销策划费					
（2）顾问咨询费					
三、营销管理费					
（1）销售 金					
（2）销售代理费					
（3）销售人员工					

资					
(4)销售办公费等					
四、样板间、售楼处装饰					
(1)样板间装饰费					
(2)售楼处装饰费用					
五、其他营销费用					
费用合计					

填 报 人 :

联系电话:

 备注: 1、本报表所填费用均为实际支出数据;
 2、报送时间为每月 25 日。

恒大置业集团有限公司

原版Word文件来自: 地产人网

 网址:<http://www.dichanlink.com>

一、总则

海量地产资料全部免费下载

为做好恒大置业集团有限公司商业地产运营管理，建立健全商业地产管理体系，特制定本管理制度。

1、本制度适用于置业集团商业地产管理中心、区域公司/直属项目公司。

2、置业集团商业地产管理中心（信 公司）是置业集团商业地产运营管理工作的主管部门。

3、本制度由置业集团商业地产管理中心负责解释。

二、职责

1、置业集团商业地产管理中心负责商业地产前期策划，审核规划设计方案，选定商业经营单位，编制整体招商计划并组织实施；负责商业地产经营管理，物业管理等工作。

2、区域公司/直属项目公司负责安排专人或团队配合置业集团商业地产管

理中心的工作。

三、工作程序

1、策划招商工作

置业集团商业地产管理中心组织开展前期市场调研和可行性研究工作，编制项目定位策划报告，报置业集团领导批准；负责根据置业集团确认的年度工作计划，制定年度招商计划并组织实施；根据可研报告确定租金方案与商业经营管理模式；负责目标商家/经营管理单位的选聘与签约；负责选择并发展战略合作伙伴。

区域公司/直属项目公司配合相关工作，推荐商业运营战略合作伙伴。

2、商业管理工作

2.1 工程支持：置业集团商业地产管理中心负责从专业 度对规划设计、设备选型、工程技术支持、竣工验收、项目移交等工作进行全程指导、审核与监督；审批工程改造项目，评审设备维护保养、能耗管理及安全运营工作。

区域公司

原版Word文件来自: 地产人网

2.2 筹开工作：置业集团商业地产管理中心负责商业项目筹开；选派业主代表，选聘财务总监（执行置业集团相关制度）进行开业指导，审核筹开物资采购计划。

区域公司/直属项目公司作为商业项目的业主单位，负责项目筹开资金、运营启动资金的筹集、推荐业主代表相关人员。

2.3 经营管理：置业集团商业地产管理中心负责审核商业（含酒店/会所）的年度经营计划、采购计划，编制年度承包合同，召开月度经营分析会督促指标落实；监管商业（含酒店/会所）经营单位管理品质，组织集中采购；对委托管理的商业（含酒店/会所）管理公司进行考核评价。

区域公司/直属项目公司作为商业项目的业主单位，负责商业项目重大设备采购及工程改造项目的资金筹集。

3、物业管理工作

3.1 物业经营管理：置业集团商业地产管理中心负责根据楼盘定位及物业

类型，选聘物业管理公司；制订置业集团年度物业经营管理方案，审批各区域公司/直属项目公司年度物业管理方案、工作计划及财务审计等；制定物业管理考核办法及标准；考核物业管理公司及物业责任人。

区域公司/直属项目公司负责收集整理各项目数据，协助置业集团选聘物业管理公司，参与合同谈判及签约；制订项目年度物业经营管理方案，审核各项目（部）公司上报的年度物业管理方案、财务预算等并监督实施。

3.2 物业交付：置业集团商业地产管理中心负责协调各区域公司/直属项目公司与物业公司关系；指导各区域公司/直属项目公司实施各类物业的验收及交付工作。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

恒大置业集团有限公司

房地产营销管理系统使用管理规定(试行)

1. 总则

恒大置业集团有限公司（以下简称“置业集团公司”）房地产营销管理系统是集团公司房地产营销业务管理工作的信息平台。为了保证该系统的正常运转，保障销售资料

原版Word文件来自: 地产人网

2. 系统软件、件管理

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

2.1 服务器：销售管理系统的应用软件和数据库安装在专用服务器上，服务器存放于恒大中心十三层机房，由专人进行维护和管理。

2.2 客户：公司内部从事专业销售管理业务的机构和员工不需安装客户程序，通过浏览器从因特网直接访问服务器，实现对系统的各种业务操作；各单位在系统所分配的权限范围内独立地进行具体业务管理工作。

2.3 系统软件自身的维护和升级由置业集团公司本部负责，具体包括版本的升级，功能模块、业务流程的调整，的修复和补丁安装等。

2.4 系统应用环境的维护由恒大置业集团综合部负责，具体包括软件操作系统、件、网络、机房配套设施等。

3. 用户权限管理

3.1 用户权限管理原则

3.1.1 分级授权原则：对系统管理实行分级授权控制，不同级别的系统管理员有相应的管理、维护权限；信息资源、模块操作实行分级授权控制，对不同管理层次设定不同的权限。

3.1.2 “最低权限”原则：置业集团公司授予系统用户在其自身职权范围内的使用权限。

3.2 用户权限管理体系

置业集团销售管理系统的用户权限管理体系分为两个层次，分别由集团系统管理员、各房地产公司系统管理员共同组成。

置业集团级系统管理员由置业集团营销部指定专人负责，作为整个销售管理系统的用户管理中心，负责各公司系统管理员、集团总部用户的权限分配。

项目公司系统管理员由各公司销售部指定专人负责，作为本公司销售管理系统的用户管理中心，负责本公司用户的管理和权限分配，并将授权范围、授权人员上报至置业集团公司营销部。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

3.3 用户权限申请、审批程序

3.3.1 项目公司的用户权限分配

项目公司系统管理员参照系统用户权限的标准设置方案（见附表1）分配到项目公司领导、销售部、财务部的用户的权限，同时上报置业集团营销部批准；

项目公司其他人员因工作需要，需分配系统使用权限的，或已有权限但须变更的，由本人填报恒大置业集团房地产营销管理系统用户申请表（见附表2）及权限分配表（见附表3），获批准后由公司系统管理员增加用户，分配权限。具体的审批程序为：

申请人填报申请表 → 申请人部门领导 → 销售经理 → 公司分管销售领导 → 置业集团营销部。

3.3.2 置业集团公司总部用户权限分配

置业集团公司总部领导及相关岗位的用户权限，由置业集团公司级系统管理员参照系统用户权限的标准设置方案（见附表1）进行分配；

其他人员因工作需要须使用该系统，或已有权限但须变更权限的，由本人填报恒大置业集团房地产营销管理系统用户申请表（见附表2）及权限分配表（见附表3），获批准后由集团系统管理员增加用户，分配权限。具体的审批程序为：

申请人填报申请表 → 申请人部门领导 → 集团营销部 → 集团公司分管领导 → 集团公司总经理。

4. 系统岗位人员工作职责

系统岗位人员的工作职责是指为保证销售系统正常运行，系统岗位人员所承担的工作职责；系统之外的销售业务人员工作职责不在此列。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

系统岗位人员工作职责一览表

海量地产资料全部免费下载

原版文件下载地址: <http://www.dichanlink.com>

产品的业务状态是指产品在销售过程中所处的不同阶段，它真实的反映了房间的销售工作进展状况。为了充分发挥系统对销售业务的指导作用，必须明确系统业务状态定义。

业务状态	定义
未售	房间在系统中生成后，正式销售之初
预留	预留房间是为有认购诚意但没有交定金的客户暂暂时保留的房间
预定	客户选定房间，签署预定协议并交了部分定金，预定状态可以保留到有效日期为止
认购	客户已签订认购协议，并按要求缴足了定金（如定金20000），此阶段可以明确相应的付款方式、付款时间及金额，同时要求客户在规定的时间内来现场办理签约
签约	与客户签订房 买卖合同

原版Word文件来自: 地产人网

6. 系统资源

网址:<http://www.dichanlink.com>

6.1 销售管理系统的系统资源是指系统中录入销售资料和销售数据，系统资源的真实、准确、完整、及时、有效性，将直接影响实际的销售业务管理工作；

海量地产资料全部免费下载

6.2 系统中的销售资料和销售数据必须与真实的销售情况一致，如实反映实际销售状况，录入人（审核人）对自己所录入（审核）的资料真实性、准确性、完整性负责；

6.3 每周系统录入人员必须认真核对系统资料、数据至少 1 次，核对完填写核对记录表（见附表 4）；每月销售经理、财务经理应抽查系统数据情况至少 1 次，核查工作完成后填写核查表（见附表 5），并将核查记录存档作为工作的绩效考核依据；

6.4 每个工作日结束之前，销控人员、客服人员须将销售业务的更新情况录入系统，财务出纳须将当日的财务收款数据录入系统，销售主管、财务主管须

完成复核工作，严禁当日变化的资料和数据延误到次日处理。

7. 系统安全管理

7.1 系统采用因特网账号身份验证，使用者务必管理好自己的账号，对泄露账号造成公司利益损失的单位和个人，将按有关规定予以处罚；

7.2 销售数据属于公司的核心机密，严禁泄漏、外借和转移，不得引用在非公司（集团）规定用途的报告、报表或其他形式材料中，如有违背，一经查处，将按有关规定予以处罚；

7.3 严禁在权限范围之外对系统进行相关操作（如 改、删除数据等）；

7.4 集团级系统管理员应制定系统数据的备份计划（包括系统自动备份和手动定期备份），并严格执行之，数据的备份文件不得更改，必须定期、完整、真实、准确地转储到不可更改的介质上，并要求集中和异地保存，确保系统一旦发生故障时能

原版Word文件来自: 地产人网

7.5 集团公司及项目公司应配备专人负责网络设备、设施配备相应的安全保障措施，包括防火、防、防盗、防尘、防潮、防毁、防电磁干 等，并定期或不定期地进行检查，确保系统安全。

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

8. 奖惩措施

8.1 对于擅自 取账号对系统信息进行修改、恶意删除信息的将给予责任人开除处分；

8.2 对未及时按照文件要求对销售资料和数据进行更新，延误时间造成系统数据准确率、完整性、及时性降低的，对不认真对待，造成数据错误的，根据造成错误的次数，以及严重程度，集团营销部依据《恒大置业集团营销管理考评标准》进行考评，报集团公司人事部门根据公司相关规定进行处分；

8.3 恒大置业集团营销部将定期对各单位的销售数据的规范情况进行抽查，并根据检查情况对所在单位进行考评。

9. 附则

9.1 系统的具体使用方法请参照《管理系统使用手册》进行操作。

9.2 本规定自下发之日起开始执行。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 1:

恒大置业房地产营销管理系统标准配置方案

编号: 0.1

岗位:

一级模块	二级模块	权限列表
项目初始化	项目登记	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	项目资料	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 修改项目资料 <input type="checkbox"/> 修改楼栋资料

	房间资料	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加房间资料 <input type="checkbox"/> 修改房间资料 <input type="checkbox"/> 删除房间资料 <input type="checkbox"/> 修改面积 单价 <input type="checkbox"/> 房产拆分 <input type="checkbox"/> 租金单价录入
	定价 调价	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	价目表	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	付款方式定义	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加付款方式 <input type="checkbox"/> 修改付款方式 <input type="checkbox"/> 删除付款方式 <input type="checkbox"/> 传递 <input type="checkbox"/> 增加计算方法 <input type="checkbox"/> 修改计算方法 <input type="checkbox"/> 删除计算方法 <input type="checkbox"/> 增加批量传递 <input type="checkbox"/> 修改批量传递 <input type="checkbox"/> 删除批量传递
	扣管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
销售现场	客户管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加客户资料 <input type="checkbox"/> 修改客户资料 <input type="checkbox"/> 删除客户资料 <input type="checkbox"/> 查询所有 业务员 <input type="checkbox"/> 审核
	现场管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加现场管理资料 <input type="checkbox"/> 修改现场管理资料 <input type="checkbox"/> 删除现场管理资 料
	项目查询	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 预留登记 <input type="checkbox"/> 取消预留
	客户自助查 询	<input type="checkbox"/> 查询
	诚意认购	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加诚意资料 <input type="checkbox"/> 修改诚意资料 <input type="checkbox"/> 删除诚意资料
	认购管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 换房 <input type="checkbox"/> 退房 <input type="checkbox"/> 更名 <input type="checkbox"/> 修改认购资料 <input type="checkbox"/> 审核 定
	销售控制	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 保留 <input type="checkbox"/> 定 <input type="checkbox"/> 换退房查询 <input type="checkbox"/> 换退房修改 <input type="checkbox"/> 换退房-审核 <input type="checkbox"/> 换 退房-取消审核 <input type="checkbox"/> 更名资料查询 <input type="checkbox"/> 更名资料修改 <input type="checkbox"/> 更名资料-审核 <input type="checkbox"/> 更名资料-取消审核 <input type="checkbox"/> 合同变更查询 <input type="checkbox"/> 合同变更修改 <input type="checkbox"/> 合同变更删除
	催交欠款	<input type="checkbox"/> 查询欠款 <input type="checkbox"/> 重算滞纳金 <input type="checkbox"/> 编辑催款记录
销售后台	签约管理	<input type="checkbox"/> 查询合同资料 <input type="checkbox"/> 修改合同资料 <input type="checkbox"/> 合同打印 <input type="checkbox"/> 编辑应收款 <input type="checkbox"/> 查询/编 利率 <input type="checkbox"/> 查询/编辑
	按揭管理	业务状态 <input type="checkbox"/> 查询/编辑按揭额度
	面积补差	<input type="checkbox"/> 查询资料 <input type="checkbox"/> 保存资料 <input type="checkbox"/> 办理面积补差 <input type="checkbox"/> 查询已补差资料 <input type="checkbox"/> 取消面 积补差 <input type="checkbox"/> 打印补差单 <input type="checkbox"/> 编辑补差方案
	入伙管理	<input type="checkbox"/> 查询资料 <input type="checkbox"/> 修改资料 <input type="checkbox"/> 批量办理入伙 <input type="checkbox"/> 打印入伙通知 <input type="checkbox"/> 编辑应收 款 <input type="checkbox"/> 查询/编辑业务状态 <input type="checkbox"/> 确认/取消待办
	产权管理	<input type="checkbox"/> 查询资料 <input type="checkbox"/> 修改资料 <input type="checkbox"/> 编辑应收款 <input type="checkbox"/> 查询/编辑业务状态 <input type="checkbox"/> 传递代 收费用 <input type="checkbox"/> 取消代收费用传递
财务管理	票据管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除 <input type="checkbox"/> 审核
	财务待办	<input type="checkbox"/> 销售变更查询 <input type="checkbox"/> 销售变更保存 <input type="checkbox"/> 结转收入查询 <input type="checkbox"/> 反结转收入
	收支管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 诚意金操作 <input type="checkbox"/> 房款操作 <input type="checkbox"/> 银行按揭放款操作 <input type="checkbox"/> 代收费用操 作 <input type="checkbox"/> POS 机手续费操作 <input type="checkbox"/> 汇率设置操作 <input type="checkbox"/> 供款调整 <input type="checkbox"/> 实际发生调整 <input type="checkbox"/> 票据打印 <input type="checkbox"/> 证明管理 <input type="checkbox"/> 登记证明发票 <input type="checkbox"/> 银行放款单调整 <input type="checkbox"/> POS 手续费调整 <input type="checkbox"/> 刷卡银行设置 <input type="checkbox"/> 汇率表调整 <input type="checkbox"/> 新增 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除 <input type="checkbox"/> 滞纳金结转 <input type="checkbox"/> 收款 <input type="checkbox"/> 退 <input type="checkbox"/> 转帐 <input type="checkbox"/> 作废 <input type="checkbox"/> 实收拆分 <input type="checkbox"/> 补登汇兑损益 <input type="checkbox"/> 审核 <input type="checkbox"/> 划出
	收支查询	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 审核
	证明管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 编辑 <input type="checkbox"/> 删除
	财务接口	<input type="checkbox"/> 凭证设置 <input type="checkbox"/> 凭证输出
	广告管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
信息管理	媒体统计	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	楼盘信息	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除

	问卷调查	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 问卷定义增加 <input type="checkbox"/> 问卷定义修改 <input type="checkbox"/> 问卷定义删除 <input type="checkbox"/> 问卷录入增加 <input type="checkbox"/> 问卷录入修改 <input type="checkbox"/> 问卷录入删除
决策分析		<input type="checkbox"/> 客户分析查询 <input type="checkbox"/> 销售分析查询 <input type="checkbox"/> 财务分析查询 <input type="checkbox"/> 出租分析查询
其它	统计报表	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 修改
	自助查询	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加视图 <input type="checkbox"/> 修改视图 <input type="checkbox"/> 删除视图
	系统参数	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除

附表 2:

恒大置业集团房地产营销管理系统用户申请表

编号: _____ 申请日期: 200 年 ____ 月 ____ 日

用户种类	<input type="checkbox"/> 集团级 <input type="checkbox"/> 公司级		
用户信息	姓名		工作证号
用户名	(网帐号)		
所在单位	_____公司_____部门_____处室		
地址	原版Word文件来自: 地产人网 网址: http://www.dichanlink.com		
使用期限	海量地产资料全部免费下载 <input type="checkbox"/> 长期 <input type="checkbox"/> 一年 <input type="checkbox"/> 6个月		
使用终止日期	200 ____ 年 ____ 月 ____ 日		
备注:			

附表 3:

权限分配表

 用户名称:
 申请表编号:

所在公司:

对应

一级模块	二级模块	权限列表
项目初始化	项目登记	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	项目资料	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 修改项目资料 <input type="checkbox"/> 修改楼栋资料
	房间资料	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加房间资料 <input type="checkbox"/> 修改房间资料 <input type="checkbox"/> 删除房间资料 <input type="checkbox"/> 修改面积单价 <input type="checkbox"/> 房产拆分 <input type="checkbox"/> 租金单价录入
	定价 调价	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	价目表	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	付款方式	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加付款方式 <input type="checkbox"/> 修改付款方式 <input type="checkbox"/> 删除付款方式 <input type="checkbox"/> 传递 <input type="checkbox"/> 增加计算方法 <input type="checkbox"/> 修改计算方法 <input type="checkbox"/> 删除计算方法 <input type="checkbox"/> 增加批量传递 <input type="checkbox"/>
销售现场	客户管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加客户资料 <input type="checkbox"/> 修改客户资料 <input type="checkbox"/> 删除客户资料 <input type="checkbox"/> 查询所有业务员 <input type="checkbox"/> 审核
	现场管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加现场管理资料 <input type="checkbox"/> 删除现场管理资料
	项目查询	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 预留登记 <input type="checkbox"/> 取消预留
	客户自助查询	<input type="checkbox"/> 查询
	诚意认购	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加诚意资料 <input type="checkbox"/> 修改诚意资料 <input type="checkbox"/> 删除诚意资料
	认购管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 换房 <input type="checkbox"/> 退房 <input type="checkbox"/> 更名 <input type="checkbox"/> 修改认购资料 <input type="checkbox"/> 审核 定
	销售控制	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 保留 <input type="checkbox"/> 定 <input type="checkbox"/> 换退房查询 <input type="checkbox"/> 换退房修改 <input type="checkbox"/> 换退房-审核 <input type="checkbox"/> 换退房-取消审核 <input type="checkbox"/> 更名资料查询 <input type="checkbox"/> 更名资料修改 <input type="checkbox"/> 更名资料-审核 <input type="checkbox"/> 更名资料-取消审核 <input type="checkbox"/> 合同变更查询 <input type="checkbox"/> 合同变更修改 <input type="checkbox"/> 合同变更删除
	催交欠款	<input type="checkbox"/> 查询欠款 <input type="checkbox"/> 重算滞纳金 <input type="checkbox"/> 编辑催款记录
销售后台	签约管理	<input type="checkbox"/> 查询合同资料 <input type="checkbox"/> 修改合同资料 <input type="checkbox"/> 合同打印 <input type="checkbox"/> 编辑应收款 <input type="checkbox"/> 查询/编辑业务状态
	按揭管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 批量录入 <input type="checkbox"/> 编辑应收款 <input type="checkbox"/> 编辑按揭利率 <input type="checkbox"/> 查询/编辑业务状态 <input type="checkbox"/> 查询/编辑按揭额度
	面积补差	<input type="checkbox"/> 查询资料 <input type="checkbox"/> 保存资料 <input type="checkbox"/> 办理面积补差 <input type="checkbox"/> 查询已补差资料 <input type="checkbox"/> 取消面积补差 <input type="checkbox"/> 打印补充协议 <input type="checkbox"/> 编辑补差方案
	入伙管理	<input type="checkbox"/> 查询资料 <input type="checkbox"/> 修改资料 <input type="checkbox"/> 批量办理入伙 <input type="checkbox"/> 打印入伙通知 <input type="checkbox"/> 编辑应收款 <input type="checkbox"/> 查询/编辑业务状态 <input type="checkbox"/> 确认/取消待办

	产权管理	<input type="checkbox"/> 查询资料 <input type="checkbox"/> 修改资料 <input type="checkbox"/> 编辑应收款 <input type="checkbox"/> 查询/编辑业务状态 <input type="checkbox"/> 传递代收费用 <input type="checkbox"/> 取消代收费用传递
财务管理	票据管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除 <input type="checkbox"/> 审核
	财务待办	<input type="checkbox"/> 销售变更查询 <input type="checkbox"/> 销售变更保存 <input type="checkbox"/> 结转收入查询 <input type="checkbox"/> 反结转收入
	收支管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 诚意金操作 <input type="checkbox"/> 房款操作 <input type="checkbox"/> 银行按揭放款操作 <input type="checkbox"/> 代收费用操作 <input type="checkbox"/> POS 机手续费操作 <input type="checkbox"/> 汇率设置操作 <input type="checkbox"/> 供款调整 <input type="checkbox"/> 实际发生调整 <input type="checkbox"/> 票据打印 <input type="checkbox"/> 证明管理 <input type="checkbox"/> 登记证明发票 <input type="checkbox"/> 银行放款单调整 <input type="checkbox"/> POS 手续费调整 <input type="checkbox"/> 刷卡银行设置 <input type="checkbox"/> 汇率表调整 <input type="checkbox"/> 新增 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除 <input type="checkbox"/> 滞纳金结转 <input type="checkbox"/> 收款 <input type="checkbox"/> 退 <input type="checkbox"/> 转帐 <input type="checkbox"/> 作废 <input type="checkbox"/> 实收拆分 <input type="checkbox"/> 补登汇兑损益 <input type="checkbox"/> 审核 <input type="checkbox"/> 划出
	收支查询	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 审核
	证明管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 编辑 <input type="checkbox"/> 删除
	财务接口	<input type="checkbox"/> 凭证设置 <input type="checkbox"/> 凭证输出
	广告管理	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
信息管理	媒体统计	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	楼盘信息	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 增加 <input type="checkbox"/> 修改 <input type="checkbox"/> 删除
	问卷调查	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 问卷定义增加 <input type="checkbox"/> 问卷定义修改 <input type="checkbox"/> 问卷定义删除 <input type="checkbox"/> 问卷录入增加 <input type="checkbox"/> 问卷录入修改 <input type="checkbox"/> 问卷录入删除
决策分析		<input type="checkbox"/> 客户分析查询 <input type="checkbox"/> 销售分析查询 <input type="checkbox"/> 财务分析查询 <input type="checkbox"/> 出租分析查询
其它	统计报表	<input type="checkbox"/> 查询 <input type="checkbox"/> 修改
	自定义	
	系统	

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 4:

恒大置业集团房地产营销管理系统数据核对记录表

核对日期	核对模块	核对结果	核对人

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附表 5:

恒大置业集团房地产营销管理系统数据核查记录表

核查日期		核查人	
核查模块			
核查结果说明			
<p style="text-align: center;">原版Word文件来自: 地产人网 网址:http://www.dichanlink.com 海量地产资料全部免费下载</p>			

恒大集团有限公司
费用报销限额暂行规定

为规范集团公司总部及所属单位企业经营行为，节约企业管理费用开支，统一集团公司费用报销限额，结合企业实际情况特制定本规定。

一、适用范围

本规定适用于集团公司总部及所属单位。

二、费用报销限额

（一）外派人员租房费用

1、外派人员可以在限额内报销租房费用。外派人员指公司派往家庭所在地以外的企业工作的员工，具体名单由集团公司人力资源部确认。

2、外派人员租房原则上由企业统一办理，限额内统一报销费用，超过限额的，由住房实际使用人自行承担。经本公司批准也可以由个人自行租赁，持发票限额内报销。

3、各单位报销租房费用后，不得再以现金、福利、费用报销等其他各种形式向职工发放

原版Word文件来自: 地产人网

4、租房费用报销限额（含水电、物业和取暖等其他费用）：驻
、上海、
、青 市区的公司，
3000 元/月，其他人员
为 1800 元/月；天津、重 、大连和各省会城市（不含济 市）市区的公司，
高管人员租房报销最高限额为 1500 元/月，其他人员为 900 元/月；其他城市，
高管人员租房报销最高限额为 800 元/月，其他人员为 480 元/月。

5、夫妻双方在同一企业（地区）工作的，按一个人报销租房费用，不得重复报销。

6、
、
、晋 铝、 东等有自建房、由单位统一解决住房的单位，
个人占用一套完整住房的，由个人负担每月不低于 2 元/平方米的租房费用（不含单身公寓）。

7、家庭不在济 的驻济公司员工暂不执行上述政策，原则上由集团公司统一安排单身公寓。符合租住电力集团公司成套房 的员工，按规定自行承担相关费用。

（二）个人公务电话费

1、个人公务电话费指以个人名义申办的电话，因办理公务而产生的电话费。个人公务电话费实行定额控制，定额内实报实销，超支部分自理。

2、个人移动公务电话费控制限额：

（1）集团公司聘任的高管人员正职控制在 900 元/月以内，副职控制在 700 元/月以内；

（2）集团公司部门主管、副主管及所属公司自行任命的助理、副总师、经理、副经理等相同级别人员控制在 400 元/月以内；

（3）有国外业务的国际长途话费，经审核实报实销，不在上述限额内。

3、家庭公务电话费报销范围和限额执行原规定，暂保持不变。

4、各公司报销公务电话费人员范围和具体控制限额由公司根据实际情况确定，不得突破集团公司确定的最高限额。每月电话费单据仅限报销公务电话费人员姓名的手机和固定电话各一部。

（三）**原版Word文件来自: 地产人网**

1、出差补助 **网址:**<http://www.dichanlink.com>

市内出差不予补助，**海量地产资料全部免费下载**省外出差每人每天 30 元，出差期间个人用餐费用自理。出国补助，执行国家有关规定。所 市内、省内和省外以公司办公地为准划分。

2、市内公务交通费

（1）允许在限额内报销市内公务交通费用，但不得以补贴形式发放现金。

（2）享受集团公司车改政策的高管人员的用车费用，执行集团公司车改政策限额，按季度报销，全年控制总额。

（3）不享受车改政策人员的市内公务交通费控制限额：集团公司部门主管、副主管及所属公司自行任命的助理、副总师、经理、副经理等相同级别人员控制在 300 元/月内；其他人员原则上不报销市内交通费，特殊岗位办理公务控制在 200 元/月内。具体享受范围和报销额度，由各公司根据员工职务、工作性质自行确定，限额内据实报销。

（四）团体人身保险费

1、原则上不允许以单位名义为员工购买任何商业性保险。为保障公司员工身体健康，可以对工作意外风险相对较高人群由单位统一购买团体人身保险。

2、人身保险费用限额：

（1）长期派驻国外、境外工作人员及新 、 、 、内 、 、 、 煤电等地区的单位，从事矿 开采等高风险工种员工保费最高限额每年 2000 元/人，其他外派员工保费最高限额每年 1500 元/人；

（2）驻其他地区外派人员以及驻济公司经常出差骨干员工的保险费最高限额每年 1000 元/人。

3、严禁用公款为员工购买财产保险等其他险种。

（五）午餐补助

1、没有职工 的驻外公司可以在 300 元/月的限额内为员工提供午餐补助。享受范围和具体控制限额由各公司在最高限额内根据当地生活费用水平自行确定。

2、限额内午餐补助 由公司统一办理，或由 或统一与就近 或餐 就餐，由公司集中结帐，不得以现金方式补助。

3、有职工 的公司员工自费就餐，不得报销午餐补助或生活补助。

（六）其他

1、家属 费：继续参照《职工供养直系亲属医疗费报销暂行规定（试行）》（ 电集团机工[2004]3 号）文件，报销范围和每位职工 1000 元/年的报销限额暂保持不变。

2、托 费：电力集团公司 园及社会其他 园，公司员工子女最高限额均为 100 元/月. 人。

3、职工教育经费：（1）由集团公司或各单位统一组织的培训，经相关领导批准后，由单位统一报销培训费用；（2）职工个人参加的学历教育，无论是否获得批准，相关费用均由个人承担；（3）未经批准的各项培训、进修学习费用，由个人自负。

（七）驻外补助及高管人员配偶报销限额执行恒大集团人[2006]33 号文的规定。

三、各单位应在本规定限额范围内研究确定适合本单位的费用标准和报销范围，报集团公司备案后执行。

四、本规定实施后，各公司原自行确定的各项费用报销全部取消，确实需要的，应报集团公司批准后执行。

五、严禁超范围、超限额报销费用和发放员工福利、补贴，违反本规定要求的，除退回外，给予通报批评直至追究有关人员责任。

六、各级财务人员应对制度执行情况进行监督，发现问题，及时向集团公司财务部汇报。审计监察部门不定期进行审计检查。

七、本规定由恒大集团有限公司财务部负责解释。

八、本规定自 2006 年 10 月 1 日起执行。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

恒大集团有限公司

资金支付审签管理办法（暂行）

第一章 总则

第一条 为防范和控制资金风险，实现资金流动过程的监督、制约和在线控制，特制定本办法。

第二条 资金支付审签是指对符合集团审签范围的各类支出提请集团公司相关业务部门、财务部、分管领导、财务总监和总裁批准的行为，主要是通过资金流出过程的监督控制，进一步规范投资、分利和资产购置，提前归还银行借款，新增委托贷款、财产权信托和往来业务，生产经营、工程和法律事务资金支付等业务。项目前期费用支付审签执行《项目前期费用管理暂行办法》。

第三条 本办法适用于集团公司及所属各单位。

第二章 审签范围

第四条 审签范围：

- 1、股权投资支出；
- 2、预算外支出；
- 3、购置特殊办公用固定资产，如：汽车、房 以及非房地产公司购买土地等；
- 4、新增委托贷款、财产权信托和往来业务；
- 5、提前 3 个月以上归还 5000 万元以上的银行借款；
- 6、单笔付款金额在 1000 万元以上的工程资金支付；
- 7、单笔付款金额在 1000 万元以上的利润分配资金支付；
- 8、单笔付款金额在 1000 万元以上的生产经营成本费用资金支付，不含以下资金支付：
 - (1) 集 **原版Word文件来自: 地产人网**
 - (2) 广 能源有限 **网址: www.dichanlink.com**
 - (3) 缴纳各种税款 **海量地产资料全部免费下载**
 - (4) 各种利息支出；
- 9、单笔付款金额在 100 万元以上的中介（律师事务所、会计师事务所、审计师事务所、税务师事务所等各类中介和研究咨询机构）咨询服务费等资金支付；
- 10、 单笔付款金额在 100 万元以上的为他人担保和因仲裁、诉讼承担责任的资金支付。

第五条 审签范围内的资金支付事项必须报经集团公司审签，未经审签不得支付。

第三章 审签方式、程序与权限

第六条 资金支付审签方式为“逐笔审签”。

第七条 资金支付审签时需先履行单位内部审签手续，然后按权限逐级审

签（详见附件）；审签单必须加盖申请单位公章，支 资料应有单位有关负责人签字并加盖单位公章；各单位必须做好审签资料的备查台帐。

第八条 审签范围内的资金支付事项先履行子集团审签手续，经集团公司委派财务经理、相关业务部门和财务部审签后，报集团公司分管领导、财务总监和总裁审签。

第九条 相关业务部门审签职责为：

1、监察审计部、招投标管理中心负责审签单笔付款金额在 1000 万元以上的工程资金支付事项；

2、法律合同部负责审签股权投资支出、单笔付款金额在 100 万元以上的律师费等中介咨询服务费以及为他人担保和因仲裁、诉讼承担责任的资金支付事项。

第十条 各付款单位作为资金支付主体，对资金的安全、完整和经济事项的真实、合法负有完全责任。

原版Word文件来自: 地产人网

第十一条 集团公司**网址http://www.dichanlink.com**财务部负责审签范围内资金支付事项的日常管理并提出考核意见。

海量地产资料全部免费下载

第十二条 集团公司监察审计部负责审签范围内资金支付事项的专项审计监督并提出考核意见。

第十三条 集团公司人力资源部根据财务部和监察审计部的意见进行考核，考核标准为：

1、违反本办法规定的单位，一经核实，每发生一项扣减该单位工资总额的 1%，同时扣减经营者年薪总额的 1%；

2、未按照职责履行本办法规定的相关责任人员，一经查实，每发生一次处以 50 元以上 500 元以下罚款，并视情节给予处分；

3、由于未履行本办法规定，造成重大损失的单位和相关责任人员，按照集团公司有关规定严肃处理。

第五章 其他

第十四条 本办法中的“以上”、“以下”均包括本数。

第十五条 本办法由集团公司财务部负责解释和修订。

第十六条 本办法自印发之日起执行，原《大额资金支付审签管理办法（暂行）》同时废止。

附件：资金支付审签单

原版Word文件来自：地产人网

附件：[网址:http://www.dichanlink.com](http://www.dichanlink.com)

申请单位公章：**海量地产资料全部免费下载**

年 月 日

编号：

申请单位全称				金额 (万元)					
资金支付事项									
付款银行名称				账 号					
收款单位									
子集团负责人		子集团公司分		申请单位负责		申请单位财务		申请单位经办	

		管财务领导		人		负责人		部门负责人	
集团审签									
集团委派财务经理意见		集团相关业务部门意见		集团财务部意见					
				经办人					
集团分管领导意见		财务总监意见		总裁意见					
备注									

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

附注：资金支付支 资料附后作为附件。 经办人： 联系电话：

恒大置业集团有限公司

财务重大事项报告制度

（试 行）

第一章 总 则

第一条 为规范恒大置业集团有限公司财务重大事项报告工作的管理，规范财务行为，提升管理水平，根据国家有关法律法规及恒大集团下发的各项财务规定，结合本公司实际情况，特制定本制度。

第二条 本制度适用于置业集团所属子公司、代管公司的财务部门。

第二章 范 及上报形式

第三条 重大事项报告制度是指可能对公司财务审计及与其相关的方面产生较大影响的情形或事件出现时，按照本制度相关规定负有报告义务的各公司财务部，应及时将相关事项向集团公司主管部门报告的制度。

第四条 重大事项的范 是指公司的发展战略和规划、重大投资项目、重大融资行为、增减资本及股权变更、资产及债务处置、对外担保、涉及公司经营发展战略的重大生产经营行为、事件，年度计划外的重大建设项目，公司突发事件及其他可能发生、将要发生或正在发生等对公司经济、名誉有重大影响的事项。

第五条 重大事项分为报告事项和备案事项。报告事项须经财务部审核同意后方可实施，备案事项为告知事项。

第六条 报告事项和备案事项应以正式书面文件形式上报，上报文件包括：

1、公司负责人、财务负责人签字并加盖公章的说明材料；

2、有关事

3、其它有关文件。 网址:<http://www.dichanlink.com>

第七条 重大事项报告人包括：

1、各公司负责人、分管财务负责人；

2、各公司财务部门负责人；

第三章 重大事项具体内容

第八条 以下事项为报告事项，包括但不限于：

1、公司制订并拟执行的发展战略、发展规划。

2、公司的投资，包括对外投资、收购、投资设立子公司、分公司等。

3、公司及其子公司的重大融资行为，包括借款、贷款等融资行为。

4、公司及其子公司对外或者关联企业提供抵押、质押、担保等。

5、委托或者受托管理资产和业务，转让或者受让项目。

6、发生诉讼或者仲裁。

7、生产经营情况或者生产环境发生重大变化，影响公司主要或者全部业务

陷入停顿。

8、公司及其子公司的股权变更、增减资本、资产和债务的核销及处置等。

9、公司收益分配和企业负责人、高管人员薪酬与考核方案。

10、有确 证据表明债务人已经或即将破产、 亡、撤销、 销、停产等，可能造成债权不能收回、预计形成坏帐损失的应收账款、其他应收款、预付账款等。

11、由公司管理者联合控股或参股成立的预计可能与所在公司发生关联交易的企业。

12、外部经济执法机关进检及检查情况。

12.1 接到外部经济执法机关检查通知的同时应将检查机构名称及检查事项上报集团；

12.2 外部检查结束的同时应将检查过程及结果书面上报集团。

13、变更公司名称、公司章程、注册资本、注册地址等。

14、计提

15、公司主要资产被 [网址: http://www.dichanlink.com](http://www.dichanlink.com) 冻结等。

16、公司因涉嫌违法 [海量地产资料全部免费下载](http://www.dichanlink.com) 被有权机关调查或者受到重大行政、刑事处罚。

17、公司采用的会计政策发生重大变更。

17.1 变更会计制度；

17.2 变更成本分 方法

17.3 变更收入确认原则。

18、公司使用财务核算软件发生变更。

19、其他需要报告事项。

第九条 以下为备案事项：

1、项目公司所在地财经动态。

2、与关联方发生交易。

3、收入确认原则。

4、成本分 方法。

5、月度、季度、半年、年度会计报表，年度审计报告。

6、其他需要备案事项。

第四章 上报时间要求、程序及责任追究

第十条 报告时间：

1、报告事项，于事项发生后三个工作日内上报财务部；特别紧急事项、事件发生时，于第一时间上报财务部。

2、备案事项，于五个工作日内上报财务部备案。

第十一条 报批和决策程序：

1、报告事项：公司的报告事项，应在集团公司批复后实施。

2、备案事项：公司的备案事项，在形成决议后 5 日内向财务部报告。

集团财务部收到公司报告后，由主管人员按规定程序办理并提出决策建议，报告分管领导审批；重要事项提交董事会集体研究决定；特别重要的事项报恒大集团审批。

第十二条 原版Word文件来自: 地产人网 及重大事项的公司，将按规定追究财务负责人及相关责任，并有权建议集团追究公司相关负责人的领导责任；对于造成重大经济损失或严重后果的，将依法追究公司相关人员的经济 and 法律责任。

第十三条 本规定由置业集团财务部解释，自发布之日起施行。

恒大置业集团有限公司

会计基础工作规程

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

第一章 总 则

第一条 为了加强恒大置业集团有限公司（以下简称置业集团）的会计基础工作，建立规范的会计工作程序，保证会计信息质量，提高会计工作水平，根据《中华人民共和国会计法》和财政部《会计基础工作规范》等有关规定，结合公司实际情况，制定本规程。

第二条 本规程适用于置业集团所属各单位。

第三条 各单位应当依据有关法律、法规和本规程的规定，加强会计基础工作，严格执行会计法规、制度，保证会计工作依法有序地进行。

第四条 单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责。

第五条 各单位的财务部门具体组织本单位的会计基础工作。

第二章 会计机构和会计人员

第一节 会计机构和会计岗位

第六条 各单位应当设置会计机构。

规模很小、会计业务很少、且不具备单独设置会计机构条件的，可以不单独设置会计机构，但必须依法在有关机构中配备必要的专职会计人员。凡不单独设置会计机构的，必须报经置业集团财务部批准。

第七条 在会计机构内部或会计人员中建立岗位责任制，明确规定不同岗位的职责范围、工作内容和工作标准，做到定岗位、定人员、明确分工、各司其职。岗位责任制必须以书面形式确定。

第八条 各单位应当根据会计业务需要，本着精干高效的原则设置会计岗位。一般应当包括：财务预算岗、资金管理岗、资产管理岗、会计核算岗、出纳岗、审计岗等。

第九条 会计工作岗位，可以一人一岗、一人多岗或者一岗多人，但应当符合内部牵制原则。会计工作岗位一般可分为：出纳、稽核、记账、算账、报账、成本核算、工资核算、固定资产核算、往来结算、总账、会计档案管理、对外账务核对、银行结算、会计电算化等工作。

第十条 各单位应当根据实际情况和工作需要，对会计人员的工作岗位有计划地进行定期轮换。

第二节 会计人员的配备

第十一条 单独设置会计机构的，应当配备会计机构负责人；不单独设置会计机构的，应当在专职会计人员中指定会计主管人员。

会计机构负责人、会计主管人员负责组织管理本单位的会计工作。

第十二条 会计机构负责人、会计主管人员应当具备下列基本条件：

- (一) 坚持原则，廉洁 公；
- (二) 具有中级以上会计专业技术资格；
- (三) 主管一个单位或者单位内一个重要方面的财务会计工作时间不少于三年；
- (四) 国家财经法律、法规、规章和方针、政策，掌握本行业业务管

理的有关知识；

（五）有较强的组织协调能力；

（六）身体状况能够适应本职工作的要求。

第十三条 会计机构负责人、会计主管人员由置业集团委派。

第十四条 各单位应当根据会计业务需要和岗位责任制的要求配备会计人员。

第十五条 会计人员应当具备下列基本条件：

（一）持有会计从业资格证书；

（二）具备必要的专业知识和专业技能， 国家有关法律、法规、规章和国家统一会计制度，遵守职业道德。

第十六条 单位领导人应当支持会计机构、会计人员依法行使职权；对于职守、坚持原则、做出显著成绩的会计机构、会计人员，应当给予精神的和物质的奖励。

原版Word文件来自: 地产人网

第十七条 各单位任用会计人员应当实行回避制度。

单位领导人的直系亲属不得担任本单位的会计机构负责人、会计主管人员。会计机构负责人、会计主管人员的直系亲属不得在本单位会计机构中担任出纳工作。

需要回避的直系亲属为：夫妻关系、直系 亲关系、三代以内 系 亲以及配偶亲关系。

第四节 会计人员职业道德

第十八条 会计人员在会计工作中应当遵守职业道德，树立良好的职业品质、严谨的工作作风，严守工作纪律，努力提高工作效率和工作质量。会计人员的职业道德主要包括：

（一）敬业爱岗：会计人员应当 爱本职工作，努力 研业务，使自己的知识和技能适应所从事工作的要求；

（二） 法规：会计人员应当 财经法律、法规、规章、国家统一会

计制度和集团内部各项管理制度，并结合会计工作进行广泛宣传；

（三）依法办事：会计人员应当按照会计法律、法规、规章、国家统一会计制度和公司系统各项管理制度规定的程序和要求进行会计工作，保证所提供的会计信息合法、真实、准确、及时、完整；

（四）客观公正：会计人员办理会计事务应当实事求是、客观公正；

（五）好服务：会计人员应当 房地产行业的生产经营和业务管理情况，运用掌握的会计信息和会计方法，为改善单位内部管理、提高经济效益服务；

（六）保守秘密：会计人员应当保守本单位的商业秘密，除法律规定和单位领导人同意外，不能私自向外界提供或者泄露本单位的会计信息。

第十九条 各单位应当定期检查会计人员遵守职业道德的情况，并作为会计人员晋升、晋级、聘任专业职务、表彰奖励的重要考核依据。

会计人员违反职业道德的，由所在单位按规定给予处罚；触犯法律的，依法追究其法律

原版Word文件来自: 地产人网

网址: <http://www.dichanlink.com>

第五节 会计工作交接

第二十条 会计人员工作调动或者因故离职，必须将本人所经管的会计工作全部移交给接替人员。没有办清交接手续的，不得调动或者离职。单位领导人应当督促经办人员及时办理移交手续。

第二十一条 接替人员应当认真接管移交工作，并继续办理移交的会计事项。

第二十二条 会计人员办理移交手续前，必须及时做好以下工作：

（一）办理完毕未了的会计事项，包括：已经受理的经济业务尚未填制会计凭证的，应当填制完毕；整理应该移交的各项资料，对未了事项写出书面材料。

（二）编制移交清册，列明应当移交的会计凭证、会计账簿、会计报表、印章、现金、有价证 、支票簿、发票、文件、其他会计资料和物品等内容。

第二十三条 会计人员办理交接手续，必须有监交人负责监交。一般会计

人员交接，由单位会计机构负责人、会计主管人员负责监交；会计机构负责人、会计主管人员交接，由单位领导人负责监交。必要时，可由上级单位派人会同监交。

第二十四条 移交人员在办理移交时，要按移交清册逐项移交，接替人员要逐项核对点收。

（一）现金、有价证 要根据会计账簿有关记录进行点交。库存现金、有价证 必须与会计账簿记录保持一致，其中有价证 的数量（如 数）也应与有关会计账簿记录相符。不一致时，移交人员必须限期查清。

（二）银行存款账户余额要与银行对账单核对，如不一致，应当编制银行存款余额调节表调节相符。

（三）各种财产物资和债权债务的明细账户余额要与总账有关账户余额核对相符；并与实物核对相符，或者与往来单位、个人核对清楚。

（四）会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料必须完整无缺；如有短缺，必须

（五）移交人员经管的印章和其他实物等，必须交接清楚；移交人员从事会计电算化工作的，要对有关电子数据在计算机操作状态下进行交接。

第二十五条 会计机构负责人、会计主管人员移交时，还必须将全部财务会计工作、重大财务收支和会计人员的情况等，向接替人员详细介绍。对需要移交的遗留问题，应当写出书面材料。

第二十六条 交接完毕后，交接双方和监交人员要在移交清册上签名或者盖章。并应在移交清册上注明：单位名称，交接日期，交接双方和监交人员的职务、姓名，移交清册页数以及需要说明的问题和意见等。

移交清册一般应当填制一式三份，交接双方各执一份，存档一份。

第二十七条 会计人员临时离职或者因病不能工作且需要接替或者代理的，会计机构负责人、会计主管人员或者单位领导人必须指定有关人员接替或者代理，并办理交接手续。

临时离职或者因病不能工作的会计人员恢复工作时，应当与接替或者代理

人员办理交接手续。

移交人员因病或者其他特殊原因不能亲自办理移交的，经单位领导人批准，可由移交人员委托他人代办移交，但委托人应当出具书面委托材料，并承担本规程第二十九条所规定的责任。

第二十八条 单位撤销时，必须留有必要的会计人员，会同有关人员办理清理工作，编制决算。未移交前，不得离职。接收单位和移交日期由主管部门确定。

单位合并、分立的，其会计工作交接手续比照上述有关规定办理。

第二十九条 移交人员对所移交的会计凭证、会计账簿、会计报表和其他有关资料的合法性、真实性承担法律责任。

第六节 会计人员培训

第三十条 各单位必须大力加强会计人员的教育培训工作，努力建立一支精通财会业务、 房地产经营、素质高、作风正的会计人员队伍。

单位领导

第三十一条 会计人员应当按照规定参加会计业务的培训。

第三十二条 会计部门应建立各项学习制度，业务学习要做到有计划、有组织、有检查、有考核。

第三十三条 会计部门应当制定本单位会计人员的教育培训规划，重点好岗位培训和基本功训练。各单位应为会计人员的知识更新创造条件，有计划地举办各种类型的培训学习班。

第三十四条 鼓励会计人员采用多种形式进行在职业余自学。

第三十五条 会计部门应 好专题培训，在筹资、融资、价格、证 、成本、财务分析等方面培养出一批政治觉 高、知识层次高、业务能力强的复合型会计人才。

第三章 会计核算

第一节 会计核算的基本要求

第三十六条 各单位应当按照《中华人民共和国会计法》、国家统一会计

制度和置业集团的规定建立会计账册，进行会计核算，及时提供合法、真实、准确、完整的会计信息。

第三十七条 各单位发生的下列事项，应当及时办理会计手续、进行会计核算：

- (一) 款项和有价证 的收付；
- (二) 财物的收发、增减和使用；
- (三) 债权债务的发生和结算；
- (四) 资本、基金的增减；
- (五) 收入、支出、费用、成本的计算；
- (六) 财务成果的计算和处理；
- (七) 其他需要办理的会计手续、进行会计核算的事项。

第三十八条 各单位的会计核算应当以实际发生的经济业务为依据，按照规定的会计处理方法进行，保证会计指标的口径一致、相互可比和会计处理方法的前后一致。

第三十九条 会计年度采用公历制，自公历一月一日起至十二月三十一日止。

第四十条 会计核算以人民币为记账本位币。

第四十一条 各单位按照国家统一会计制度和置业集团的规定，在不影响会计核算要求、会计报表指标汇总和对外统一会计报表的前提下，可以根据实际情况设置三级会计科目并正确使用会计科目。不经置业集团批准，各单位不得自行设置一、二级会计科目。

第四十二条 会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料的内容和要求必须符合国家统一会计制度和置业集团的规定，不得伪造、变造会计凭证和会计账簿，不得设置账外账，不得报送虚假会计报表。

第四十三条 各单位对外报送的会计报表必须满足置业集团的统一规定。

第四十四条 各单位的会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料，应当建立档案，妥善保管。

会计电算化的有关电子数据、会计软件资料等应当视同会计档案进行管理。

第四十五条 会计记录的文字应当使用中文，少数民族自治地区的单位可以同时使用少数民族文字；中外合资、合作经营企业可以同时使用一种外国文字。

第二节 会计核算程序

第四十六条 各单位应当按照下列程序组织会计核算：

- (一) 根据原始凭证编制记账凭证。
- (二) 根据审核无误的记账凭证记账。
- (三) 现金日记账、银行存款日记账及各种明细账与总账核对相符。
- (四) 现金日记账与实存现金款项核对相符。
- (五) 银行存款日记账与银行对账单核对相符或编制银行存款余额调节表调整相符。
- (六) 有关明细账卡与实物保管部门账卡核对相符，并与实物核对相符。
- (七) 有 **原版Word文件来自: 地产人网** 对相符。
- (八) 各种明细账与 **网址http://www.dichanlink.com** 对相符。
- (九) 总账、各明细账 **海量地产资料全部免费下载** 发生额与余额试算平衡。
- (十) 根据核对相符的明细账、总账编制会计报表。

第三节 填制会计凭证

第四十七条 会计凭证是记录经济业务发生和完成情况的书面证明，是记账的重要依据。会计凭证包括原始凭证和记账凭证。

第四十八条 各单位办理各项经济业务，必须取得或者填制原始凭证，并及时送交会计机构。

原始凭证是证明经济业务已经发生，明确经济责任，并用作记账原始依据的一种凭证，是会计核算的重要资料。

第四十九条 原始凭证的基本要求是：

- (一) 原始凭证的内容必须具备：凭证的名称；填制凭证的日期；填制凭证单位名称或者填制人姓名；经办人员的签名或者盖章；接受凭证单位名称；

经济业务内容、数量、单价和金额。

（二）从外单位取得的原始凭证，必须盖有填制单位的公章；从个人取得的原始凭证，必须有填制人员的签名或者盖章；自制原始凭证必须有经办单位领导人或者其指定的人员签名或者盖章。对外开出的原始凭证，必须加盖本单位公章。

在收付款证明（如收据等）上加盖的公章，必须是财务专用章、结算专用章等用于财务结算的公章；行政公章及其他业务公章无效。

严禁以白条充当原始凭证。

（三）购买实物的原始凭证，必须有验收证明，以保证账实相符。

实物验收工作由经管实物的人员负责办理，会计人员通过有关的原始凭证进行监督检查。需要入库的实物，必须填写入库验收单，由实物保管人员验收后在入库单上如实填写实收数额，并签名或者盖章。不需要入库的实物，除经办人员在原始凭证上签章外，必须交给实物保管人员或者使用人员进行验收，由实物保管人员验收。除经办人以外的第三者查证核实的，会计人员不能据以入账。

（四）支付款项的原始凭证，除公司系统内部资金缴拨外，必须有收款单位和收款人的收款证明，不能仅以支付款项的有关凭证如银行汇款凭证等代替。

（五）发生购房后退回的，退房方必须有符合公司规定的退定、退购正当理由并提出书面申请，取得所退房验收证明，并经主管领导、销售部门等相关部门巡签后，方可填制退房单据。退款时，必须收回对方的收款收据，同时附有支付（汇款）凭证，不得以退房单据直接代替收据。

（六）职工公出借款凭据，必须附在记账凭证之后。收回借款时，应当另开收据或者退还借据副本，不得退还原借款收据。借款和还回借款，是互有联系的两项经济业务，在借款和还回借款发生时，必须在会计账簿上分别反映。

（七）经上级有关部门批准的经济业务，应当将批准文件作为原始凭证附件。如果批准文件需要单独归档的，应当在凭证上注明批准机关名称、日期和文件字号。

（八）原始凭证应有大写和小写金额，并且大写与小写金额必须相符。

（九）一式几联的原始凭证，应当注明各联的用途，只能以一联作为报销凭证。

一式几联的发票和收据，必须用双面复写纸（发票和收据本身具备复写纸功能的除外）套写（或使用专用票据打印机套打），并连续编号。作废时应当加盖“作废” 记，各联与存根一起保存，不得 毁。

第五十条 原始凭证不得涂改、 补。发现原始凭证有错误的，应当由开出单位重开或者更正，更正处应当加盖开出单位的公章。

第五十一条 会计机构、会计人员要根据审核无误的原始凭证填制记账凭证。

第五十二条 记账凭证是用来确定经济业务性质、填写会计分录的凭证。记账凭证可以分为现金凭证、银行凭证和转账凭证。

第五十三条 记账凭证的基本要求是：

（一）记账凭证应当根据审核无误的原始凭证填制。记账凭证的基本要素包括：经济业务摘要；会计科目；金额；填制日期；填制凭证人员、 核人员、记账人员、会计机构负责人、会计主管人员签名或者盖章。收款和付款记账凭证还应当由出纳人员签名或者盖章。

（二）填制记账凭证时，应当按照记账凭证分类进行连续编号。每月从第一号编起，顺序编至月末。

（三）记账凭证可以根据每一 原始凭证填制，或者根据若干 同类原始凭证汇总填制，也可以根据原始凭证汇总表填制，但记账凭证反映的内容应当清晰、简明。不得将不同内容和类别的原始凭证汇总填制在一 记账凭证上。经济业务摘要应当按每一笔业务填写，摘要的文字描述应当简洁、完整；不得将不同经济业务的摘要 合编写。

（四）除结账和更正错误的记账凭证可以不附原始凭证外，其他记账凭证必须附有原始凭证。

记账凭证附有原始凭证，应注明所附原始凭证的 数。 数的计算，一般

应以原始凭证的自然 数为准。凡是与记账凭证中的经济业务记录有关的每一 证据，都应作为原始凭证的附件。记账凭证中附有原始凭证汇总表的，应当把所附的原始凭证和原始凭证汇总表的 数一起计入附件 数之内。

如果一 原始凭证涉及几 记账凭证，可以把原始凭证附在一 主要的记账凭证后面，并在其他记账凭证上注明附有该原始凭证的记账凭证的编号或者原始凭证复印件。

一 原始凭证所列支出需要几个单位共同负担的，保存原始凭证的一方应当将其他单位负担的部分，给对方开具原始凭证分 单，进行结算。原始凭证分 单必须具备原始凭证的基本内容：凭证名称、填制凭证日期、填制凭证单位名称或者填制人姓名、经办人的签名或者盖章、接受凭证单位名称、经济业务内容、数量、单价、金额和费用分 情况等。

（五）已经登记入账的记账凭证，在当年内发现填写错误时，可以用 字注销法进行更正，即用 字填写一 与原内容相同的记账凭证，在摘要栏注明“冲销某月某日某号 凭证”字样。如果会计科目没有错误，只是金额错误，也可以将正确数字与错误数字之间的差额，另编一 调整的记账凭证，调增金额用 字，调减金额用 字。

发现以前年度记账凭证有错误的，按照规范方法进行更正。应当用 字填制一 更正的记账凭证。

（六）记账凭证填制完经济业务事项后，如有空行，应当自金额栏最后一笔金额数字下的空行处至合计数上的空行处划线注销。

（七）记账凭证的内容涉及与其他单位之间的债权债务往来业务，没有直接收付款项，但需要通知对方单位入账的，应当向对方单位出具转账通知，并附原始凭证，说明该往来结算业务的内容，并加盖本单位公章；也可以直接以记账凭证的副联代作转账通知，但应当在递送的记账凭证上加盖本单位公章，注明“副联”或“代作转账通知”字样并附原始凭证。

前款所说的记账凭证的副联，是指采用双面复写纸套写的记账凭证的复写

联；或者实行会计电算化的单位，按照本单位打印存档记账凭证的相同格式和内容，打印出的书面记账凭证。

第五十四条 各单位会计凭证的传递程序应当科学、合理，转入转出凭证要制定相应的登记制度，具体办法由各单位根据本单位要求和会计业务需要自行规定。

第五十五条 会计机构、会计人员要妥善保管会计凭证。

（一）会计凭证应当及时传递，不得积压。

（二）记账凭证应当连同所附的原始凭证或者原始凭证汇总表，按照编号顺序，整齐，按期装订成册，并加具封面，注明单位名称、年度、月份和起 日期、凭证种类、起 号码，由装订人在装订线封签处签名或者盖章。

对于数量过多的原始凭证，可以单独装订保管，在封面上注明记账凭证日期、编号、种类，同时在记账凭证上注明“附件另订”和原始凭证名称及编号。

各种经济合同、存出保证金收据以及涉外文件等重要原始凭证，应当另编目录，单独装订。日期和编号。

（三）原始凭证不得外借，其他单位如因特殊原因需要使用原始凭证时，经本单位会计机构负责人、会计主管人员批准，可以复制，重大事项需经单位负责人批准。向外单位提供的原始凭证复制件，应当在专设的登记簿上登记，并由提供人员和收取人员共同签名或者盖章。

（四）从外单位取得的原始凭证如有遗失，应当取得原开出单位盖有公章的证明，并注明原来凭证的号码、金额和内容等。由经办单位会计机构负责人、会计主管人员和单位领导人批准后，才能代作原始凭证。如果确实无法取得证明的，如火车、轮 、 机票等凭证，由当事人写出详细情况，由经办单位会计机构负责人、会计主管人员和单位领导人批准后，代作原始凭证。

第四节 登记会计账簿

第五十六条 各单位应当按照国家统一会计制度和会计业务的需要设置会计账簿。

会计账簿是全面记录和反映一个单位经济业务，把大量分散的会计数据或

资料进行归类整理，逐步加工成有用会计信息的簿籍，它是编制会计报表的重要依据。会计账簿包括总账、明细账、日记账和其他辅助性账簿。

第五十七条 启用会计账簿时，应当在账簿封面上写明单位名称和账簿名称。在账簿 页上应当附启用表，内容包括：启用日期、账簿页数（起止页数，活页式账簿可于装订时填写）、记账人员和会计机构负责人、会计主管人员姓名，并加盖名章和单位公章。记账人员或者会计机构负责人、会计主管人员调动工作时，应当注明交接日期、接办人员或者监交人员姓名，并由交接双方人员签名或者盖章。

启用订本式账簿，应当从第一页到最后一页顺序编定页数，并须定期装订成册，另加目录，记明每个账户的名称和页次。

第五十八条 会计人员应当根据审核无误的会计凭证登记会计账簿。

第五十九条 各单位应当定期对会计账簿记录的有关数字与库存实物、货币资金、有价证 、往来单位或者个人等进行相互核对，保证账证相符、账账相符、账实相符。

对账工作至少每季进行一次。具体内容包

（一）账证核对。核对会计账簿记录与原始凭证，记账凭证的时间、凭证字号、内容、金额是否一致，记账方向是否相符。

（二）账账核对。核对不同会计账簿之间的账簿记录是否相符，包括：总账有关账户的余额核对，总账与明细账核对，总账与日记账核对，会计部门的财产物资明细账与财产物资保管和使用部门的有关明细账核对等。

（三）账实核对。核对会计账簿记录与财产等实有数额是否相符。包括：现金日记账账面余额与现金实际库存数相核对；银行存款日记账账面余额定期与银行对账单相核对；各种财物明细账账面余额与财物实存数额相核对；各种应收、应付款明细账账面余额与有关债务、债权单位或者个人核对等。

第六十条 各单位应当按照规定定期结账。会计期末必须进行结账。

第六十一条 各单位必须新的会计年度及时建账，将年末余额过入新账。

第五节 编制财务会计报告

第六十二条 各单位必须按照国家统一会计制度和置业集团的规定，定期编制财务会计报告。

财务会计报告是一个单位对外提供的反映单位某一特定日期财务状况和某一会计期间经营成果、现金流量的文件。

财务会计报告包括会计报表及其注释、财务情况说明书。会计报表包括会计报表主表、会计报表附表、会计报表附注。

财务会计报告分月度、季度、半年度、年度等编制；特殊情况下，也可以按照特定的会计期间编制，比如单位在会计年度中间依法终止，则应当按照清算时的会计期间编制财务会计报告。

第六十三条 各单位对外报送的财务会计报告应当按照恒大集团统一规定的格式和要求编制。

各单位内部使用的财务会计报告，其格式要求由各单位自行规定。

第六十四条 各单位应当根据会计账簿记录和其他有关资料编制，做到数字真实、计算准确、内容完整、说明清楚。

第六十五条 会计报表各项目之间，凡有对应关系的数字，应当相互一致。本期会计报表与上期会计报表之间有关的数字应当相互衔接。如果不同会计年度会计报表中各项目的内容和核算方法有变更的，应当在年度会计报表附注中加以说明。

第六十六条 任何人不得篡改或者授意、指使、强令他人篡改财务会计报告数字。

第六十七条 各单位应当按照国家统一会计制度和置业集团规定的期限报送财务会计报告。

向置业集团报送和对外报送的财务会计报告，应当依次编写页码，加具封面，装订成册，加盖公章。封面上应当具备以下内容：单位名称；所属会计期间；报送时间；单位负责人、主管会计工作负责人、会计机构负责人、会计主管人员、填表人签名并盖章；设置总会计师的单位，还应当由总会计师签名并

盖章。由多人共同编制财务会计报告的，以按照岗位责任负责报表工作的主要填表人员为填表人。

单位负责人对财务会计报告的真实性、完整性负法律责任。

第六十八条 根据法律、国家统一会计制度和恒大集团有关规定，应当对财务会计报告进行审计的，注册会计师出具的审计报告应当随同财务会计报告一并报送。

第六十九条 如果发现报出的财务会计报告有错误，应当及时办理更正手续。除更正本单位留存的财务会计报告外，并应同时通知接受财务会计报告的单位更正。

第六节 会计档案管理

第七十条 会计档案是指会计凭证、会计账簿和财务会计报告等会计核算专业材料，是记录和反映单位经济业务的重要史料和证据。具体包括：

（一）会计凭证类：原始凭证，记账凭证，汇总凭证，其他会计凭证。

（二） 辅助账簿，其他会计账簿。
网址:<http://www.dichanlink.com>

（三）财务会计报告类：月度、季度、年度财务报告，包括会计报表、附表、附注及文字说明，其他财务报告。

（四）其他类：银行存款余额调节表，银行对账单，其他应当保存的会计核算专业资料，会计档案移交清册，会计档案保管清册，会计档案销毁清册。

（五）电子数据类：会计电算化的计算机内会计核算数据及软件，会计报表数据及软件，其他电子会计数据。

第七十一条 各单位必须加强会计档案管理工作，建立会计档案的立卷、归档、保管、查阅和销毁等管理制度，保证会计档案妥善保管、有序存放、方便查阅，严防毁损、散失和泄密。

第七十二条 各单位每年形成的会计档案，应当由会计机构按照归档要求，负责整理立卷，装订成册，编制会计档案保管清册。

当年形成的会计档案，在会计年度终了后，由会计机构自行保管一年；期

满之后，应当由会计机构编制移交清册，移交本单位档案机构统一保管；未设立档案机构的，继续由会计机构负责保管。会计机构内部应当指定专人负责会计档案管理工作，并落实到岗位责任中。

移交本单位档案机构保管的会计档案，原则上应当保持原卷册的封装。个别需要拆封重新整理的，档案机构应当会同会计机构和经办人员共同拆封整理，以分清责任。

第七十三条 会计档案的保管期限、销毁办法等，按照财政部、国家档案局颁布的《会计档案管理办法》的规定执行。

视同会计档案管理的会计电算化有关电子数据资料，其保管期限按照同类书面会计档案的保管期限执行；一项电子数据档案包含两类以上不同保管期限的会计档案资料的，以最长的保管期限为准。会计软件的全套文档资料以及会计软件程序，保管期截止该软件停止使用或有重大更改之后的五年。

第七十四条 各单位保存的会计档案不得借出。如有特殊需要，经本单位负责人批准，**原版Word文件来自: 地产人网**复制会计档案的人员，严禁在会计档案上涂改、拆封和抽换。
网址: <http://www.dichanlink.com>

各单位应当建立健全会计档案管理制度，复制登记制度。

海量地产资料全部免费下载

第四章 资产清查

第七十五条 为了正确掌握资产的实际情况，保证会计信息资料的准确可靠，保护资产的安全和完整，资产的潜力，盘活存量资产，维护财经纪律，各单位必须建立健全资产清查制度，通过账簿记录正确反映资产增减变动和结存情况。

第七十六条 日常工作中应根据经营管理和会计核算工作的需要确定清查对象，定期进行重点抽查或互查。

第七十七条 年度决算前必须进行一次全面资产清查，即对本单位全部财产物资、货币资金、往来款项进行全面彻底的盘点和核对。

第七十八条 在单位撤销、合并、改变隶属关系、结业清算、破产，以及清产核资、清仓查库、资产评估时，都应当进行全面资产清查。

第七十九条 资产清查工作由各单位总会计师负责组织领导，财务部门牵头，组织有关部门共同进行。对资产清查中发现的盘盈、盘亏、毁损、报废等事项必须按规定及时妥善处理，不得长期挂账。

第五章 会计监督

第一节 内部会计监督

第八十条 各单位的会计机构、会计人员对本单位的经济活动进行会计监督。

单位领导人应当积极支持、保障会计机构、会计人员行使会计监督职权。

第八十一条 会计机构、会计人员进行会计监督的依据是：

（一）财经法律、法规、规章；

（二）会计法律、法规和国家统一会计制度；

（三）各省、自治区、直辖市财政（局）和国务院业务主管部门根据《中华人民共和国会计法》和国家统一会计制度制定的具体实施办法或者补充规定；

（四）单位内部会计管理制度；

（五）各单位根据《中华人民共和国会计法》、国家统一会计制度制定的单位内部会计管理制度；

（六）各单位内部的预算、财务计划、经济计划、业务计划等。

第八十二条 会计监督的内容主要包括：对原始凭证的审核和监督；对会计账簿的监督；对实物、款项的监督；对财务会计报告的监督；对财务收支的监督；对其他经济活动的监督；配合、做好国家监督和社会监督。

第八十三条 会计机构、会计人员应当对原始凭证进行审核和监督。这是对会计信息质量实行源头控制的重要环节。包括：

（一）对原始凭证真实性、合法性的监督：即对不真实、不合法的原始凭证，不予受理。对虚作假、严重违法的原始凭证，在不予受理的同时，应当予以扣留，并及时向单位领导人报告，请求查明原因，追究当事人的责任；

（二）对原始凭证准确性、完整性的监督：即对记载不准确、不完整的原始凭证，予以退回，要求经办人员更正、补充。

第八十四条 会计机构、会计人员对伪造、变造、故意毁 会计账簿或者账外设账行为，应当制止和纠正；制止和纠正无效的，应当向上级单位报告，请求做出处理。

第八十五条 会计机构、会计人员应当对实物、款项进行监督，督促建立并严格执行财产清查制度。发现账簿记录与实物、款项不符时，应当按照国家有关规定进行处理。超出会计机构、会计人员职权范围的，应当立即向单位领导人报告，请求查明原因，做出处理。

第八十六条 会计机构、会计人员对指使、强令编造、 改财务会计报告行为，应当制止和纠正，制止和纠正无效的，应当向上级单位报告，请求处理。

第八十七条 会计机构、会计人员应当对财务收支进行监督。

（一）对审批手续不全的财务收支，应当退回，要求补充、更正。

（二）对违反规定不纳入单位统一会计核算的财务收支，应当制止和纠正。

（三）对违反国家统一的财政、财务、会计制度规定的财务收支，不予办
理。

（四）对认为是违反国家统一的财政、财务、会计制度规定的财务收支，应当制止和纠正；制止和纠正无效的，应当向单位领导人提出书面意见请求处理。

单位领导人应当自接到书面意见之日起十日内做出书面决定，并对决定承担责任。

（五）对违反国家统一的财政、财务、会计制度规定的财务收支，不予制止和纠正，又不向单位领导人提出书面意见的，也应当承担责任。

（六）对严重违反国家利益和社会公 利益的财务收支，应当向上级单位或者财政、审计、税务机关报告。

第八十八条 会计机构、会计人员对违反单位内部会计管理制度的经济活动，应当制止和纠正，制止和纠正无效的，向单位领导人报告，请求处理。

第八十九条 会计机构、会计人员应当对单位制定的预算、财务计划、经济计划、业务计划的执行情况进行监督。

第九十条 置业集团对所属各单位的会计监督工作，按公司有关规定进行。

第二节 外部会计监督

第九十一条 各单位必须依照法律和国家有关规定接受财政、审计、税务等机关的监督，如实提供会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料以及有关情况，不得拒绝、隐匿、 报。

第九十二条 按照法律规定应当委托注册会计师进行审计的单位，应当委托注册会计师进行审计，并配合注册会计师的工作，如实提供会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料以及有关情况，不得拒绝、隐匿、 报，不得示意注册会计师出具不当的审计报告。

第六章 内部会计管理制度

第一节 一般原则

第九十三条 各单位应当根据《中华人民共和国会计法》、国家统一会计制度和置业集团的有关规定，结合房地产行业的特点和内部管理的需要，建立健全相应的内
原版Word文件来自: 地产人网

第九十四条 各单位制定内部会计管理制度应当遵循下列原则：

- (一) 应当执行法律、法规和国家的统一财务会计制度；
- (二) 应当遵循置业集团的有关制度、规定；
- (三) 应当体现本单位的生产经营特点和业务管理要求；
- (四) 应当全面规范本单位的各项会计工作，建立健全会计基础，保证会计工作的有序进行；
- (五) 应当科学、合理、便于操作和执行；
- (六) 应当定期检查执行情况；
- (七) 应当根据管理需要和执行中存在的问题不断完善。

第二节 内部会计管理制度的主要内容

第九十五条 各单位应当建立内部会计管理体系。主要内容包括：单位领导人、总会计师对会计基础工作的领导职责；会计部门及其会计机构负责人、会计主管人员的职责、权限；会计部门与其他职能部门的关系；会计核算的组织

形式等。

第九十六条 各单位应当建立会计人员岗位责任制度。主要内容包括：会计人员的工作岗位设置；各会计工作岗位的职责和标准；各会计工作岗位的人员和具体分工；会计工作岗位轮换办法；对各会计工作岗位的考核办法等。

第九十七条 各单位应当建立账务处理程序制度。主要内容包括：会计科目及其明细科目的设置和使用；会计凭证的格式、审核要求和传递程序；会计核算方法；会计账簿的设置；编制会计报表的种类和要求；单位会计指标体系等。

第九十八条 各单位应当建立内部牵制制度。主要内容包括：内部牵制制度的原则；组织分工；出纳岗位的职责和限制条件；付款业务的审核和支付手续不能由一人单独办理的规定及其相互监督制约程序；有关岗位的职责和权限等。

第九十九条 各单位应当建立 核制度。主要内容包括： 核工作的组织形式和具体分工； 核工作的职责、权限；审核会计凭证和复核会计账簿、会计报表的方法等。

第一百条 各单位应当建立原始记录制度。主要内容包括：原始记录的内容和填制方法；原始记录的格式；原始记录的审核；原始记录填制人的责任；原始记录签署、传递、汇集要求等。

第一百零一条 各单位应当建立固定资产管理制度。主要内容包括：固定资产管理的职责分工；固定资产的划分标准和分类；固定资产的增加和计价；固定资产的减少和清理；固定资产的 旧和维修；固定资产的租赁和投资；固定资产卡片的建立和保管；固定资产的调拨、转移、毁损、报废等。

第一百零二条 各单位应当建立财产清查制度。主要内容包括：财产清查的范围；财产清查的组织；财产清查的期限和方法；对财产清查中发现问题的处理办法；对财产管理人员的奖惩办法等。

第一百零三条 各单位应当建立财务收支审批制度。主要内容包括：财务收支审批人员和审批权限；财务收支审批程序；财务收支审批人员的责任等。

第一百零四条 各单位应当建立成本核算制度。主要内容包括：成本核算的对象；成本核算的方法和程序；成本管理和控制制度；成本分析制度等。

第一百零五条 各单位应当建立营业收入管理制度。主要包括：营业收入的确认原则和标准；营业收入的预测与分析；营业收入的日常管理、销售人员的工作标准和相互牵制；营业收入的考核与奖惩等。

第一百零六条 各单位应当建立财务会计分析制度。主要包括：财务会计分析的主要内容；财务会计分析的基本要求和组织程序；财务会计分析的具体方法；财务会计分析报告的编写要求等。

第一百零七条 各单位应当建立会计档案管理制度。主要包括：会计档案的保管范围、内容；立卷要求；保管要求；保管期限；借阅手续；保管期满销毁程序；保守秘密等。

第七章 会计电算化

第一节 会计电算化基本原则

第一百零八条 开展会计电算化的单位，进行会计核算的有关要求，除应当遵守第三章的规定外，还应当符合本章的规定。

第一百零九条 各单位应当把会计电算化作为建立现代企业制度和提高工作效率的重要手段和有效措施。各单位要把会计电算化作为建立现代企业制度和提高会计工作质量的一项重要工作。
海量地产资料全部免费下载

第一百一十条 置业集团所属各单位应使用恒大集团统一规定的财务软件，并由恒大集团统一进行培训。

第二节 建立会计电算化内部管理制度

第一百一十一条 各单位应根据工作需要，建立健全包括会计电算化岗位责任制、会计电算化操作管理制度、计算机 软件和数据管理制度、电算化会计档案管理制度的会计电算化内部管理制度，保证会计电算化工作的顺利开展。

第一百一十二条 各单位应当建立会计电算化岗位责任制，明确各个工作岗位的职责范围，切实做到事事有人管，人人有专责，办事有要求，工作有检查。

第一百一十三条 各单位应当建立会计电算化操作管理制度，主要包括：

（一）明确规定上机操作人员对会计软件的操作工作内容和权限，对操作

密码要严格管理，绝未经授权人员操作会计软件。

（二）明确规定机内原始凭证和记账凭证的审核程序，预防已输入计算机的原始凭证和记账凭证等会计数据未经审核而登记机内账簿。

（三）操作人员较长时间离开计算机时，应退出会计软件。

第一百一十四条 各单位应当建立计算机 件、软件和数据管理制度，主要内容包括：

（一）保证设备安全和计算机正常运行是进行会计电算化的前提条件，要经常对有关设备进行保养，保持设备的整洁，防止意外事故的发生。

（二）确保会计数据和会计软件的安全保密，防止对数据和软件的非法修改和删除；对磁性介质存放的数据要保存双备份。

（三）对正在使用的会计核算软件进行修改、对通用会计软件进行升级和计算机 件设备进行更换等工作，要有一定的审批手续；在软件修改、升级和件更换过程中，要保证实际会计数据的连续和安全，并由有关人员进行监督。

（四）**原版Word文件来自: 地产人网**，保证会计数据的完整性。
网址:<http://www.dichanlink.com>

（五）健全必要的**海量地产资料全部免费下载**

第一百一十五条 各单位应当建立电算化会计档案管理制度，主要内容包括：

（一）电算化会计档案，包括存储在计算机 盘中的会计数据及光盘或其他存储介质存储的会计数据和计算机打印出来的书面形式的会计数据；会计数据是指记账凭证、会计账簿、会计报表等数据。

（二）电算化会计档案管理是重要的会计基础工作，要严格按照国家有关规定的要求对会计档案进行管理，由专人负责。

（三）对电算化会计档案管理要做好防磁、防火、防潮和防尘工作，重要会计档案应当作多重备份，存放在不同的地点。

（四）采用磁性介质保存会计档案，要定期进行检查和复制，防止由于磁性介质损坏，而使会计档案丢失。

第八章 附 则

第一百一十六条 本规程下列用语的含义为：

国家统一会计制度，是指国务院财政部门根据会计法制定的关于会计核算、会计监督、会计机构和会计人员以及会计工作管理的制度。

单位负责人，是指单位法定代表人或者法律、行政法规规定代表单位行使职权的主要负责人。

单位领导人，是指单位负责人、主管会计工作负责人、总会计师及其他行政领导成员。

伪造会计凭证和会计账簿，是指以虚假的经济业务为前提，编造虚假的会计凭证和会计账簿，达到以假充真的目的。

变造会计凭证和会计账簿，是指利用涂改、补或其他方法改变会计凭证、会计账簿的真实内容，以达到非法目的。

设置账外账，是指在正常的会计账簿之外，另设置一套或者多套会计账簿，将一项经济业务不通过正常的会计账簿进行反映，而是通过另设的会计账簿进行核算，以达到隐瞒真实情况、损害国家和社会公共利益等非法目的。

白条，是指用单位或者个人开具的、没有固定格式、不具备规定内容的非正式原始凭证，如外单位没有加盖公章的借款单据等。

第一百一十七条 各单位可以根据本规程，结合本单位的实际情况，制定具体实施办法，报置业集团备案。

第一百一十八条 本规程由置业集团财务部负责解释。

第一百一十九条 本规程自发布之日起实施。

财务预算管理办法

(试 行)

第一章 总 则

第一条 为适应建立现代企业制度，不断强化和完善财务预算管理，充分发挥预算管理在企业经营活动中的主线作用，确保资金安全可控在控，尽快形成以资金管理为中心的经营管理体系和科学高效的资金运作机制，提高企业效益，特制定本办法。

第二条 本办法所称财务预算管理是指一定时期内企业资金筹集和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运用所做的全过程计划管理，主要包括财务预算管理原则，预算管理组织体系，预算的编制、执行、调整、分析和考核，以及财务决算等。

第三条 损益性预算、资本性预算、现金流预算共同构成企业的全面财务预算，财务预

第四条 制定本规定的主要依据：www.dichanlink.com

一、财政部《企业财务通则》、《企业会计准则》、《企业实行财务预算管理的指导意见》等制度。

二、恒大集团公司《财务预算管理办法》。

第五条 本办法适用于置业集团公司本部及所属公司。

第二章 财务预算管理原则

第六条 财务预算管理原则：

一、集中统一管理原则。即坚持财权集中统一，财权与事权相分离。预算管理必须坚持统一规划，确保集团各项经济活动都在整体有效的控制之下，同时实行分级管理，一级对一级负责。

二、效益为先原则。预算管理要坚持以企业经济效益为中心，优化资金投向，降低资金成本，控制经营过程，确保经济目标的实现，不断改善财务状况。

三、积极稳健原则。预算资金安排要坚持适度从紧，量力而行，确保以收

定支，加强财务风险控制。

四、制约监督原则。参与预算管理的各级人员、部门均应置于有效的制约和监督之下。

五、与承包合同衔接原则。财务预算应与承包合同保持一致，不得突破合同指标安排预算。对偏紧的费用指标在预算安排时应加大管理力度，对非生产性的支出应实现财务紧缩政策。

六、权威性和严肃性原则。预算一经批准，履行相关程序后必须认真执行。预算的调整必须按规定程序进行。

第三章 财务预算管理组织体系及职责

第七条 公司董事会依据有关规定审议通过年度财务预算、决算报告。

第八条 总经理办公会（以下简称“办公会”）是财务预算管理的决策机构。办公会在财务预算管理上决策的主要工作事项有：

- 一、决定财务预算管理组织体系；
- 二、决定
- 三、决定资金筹集、使用的方案；
- 四、决定财务预算方案、预算调整方案、预算执行情况检查考核等；
- 五、决定预算管理的审批权限；
- 六、决定项目开发、固定资产购置等资金安排；
- 七、决定费用性项目的开支内容及资金安排；
- 八、办公会认为需要研究的其他财务预算管理方面的问题。

第九条 集团公司设立财务预算管理委员会（以下简称“委员会”），委员会是财务预算管理事项的参谋和协调机构，依据专门制度开展工作。

一、委员会由集团总会计师及财务部、产业发展部、综合部、设计部、营销部、工程管理中心以及商业地产管理中心等部门的负责人组成。集团总会计师任主任，办事机构设在财务部。

二、委员会主要负责研究审议应提请办公会研究决定的财务预算管理事项；协调预算执行中部门之间的工作事项和存在的问题；组织日常管理工作；分析

预算执行情况，指导全公司财务预算管理工作；组织预算执行情况的检查考核等。

三、委员会直接向总经理报告工作。

第十条 财务部是财务预算的牵头管理部门。主要负责委员会的日常工作，财务预算管理综合制度的制定、汇总各职能部门审定的项目公司分部财务预算、编制财务综合预算、预算执行情况的总体分析、资金日常的调度平衡和现金控制管理、指导所属公司财务预算的编制、对预算执行情况进行审计以及参与项目的经济评价等。

一、负责组织集团归口管理部门审查、平衡、汇总编制各项目公司提出的资本性预算和损益性预算资料，报委员会审批。

二、负责组织集团归口管理部门审查、平衡、汇总编制各项目公司提出的项目投融资预算资料，报委员会审批。

三、负责组织财务预算执行情况的全面分析，实施现金流量控制管理，汇总编制现金流量表。

四、负责审查汇总各归口管理部门、项目公司提出的项目管理费用、销售费用、财务费用以及税金等预算资料，进行合并平衡，汇总编制管理费用、销售费用以及财务费用预算表，报委员会审批。

五、负责编制公司审计工作年度计划，制定公司内部审计制度；并组织公司相关部门对预算执行情况检查落实，负责对公司重要经济合同的监督检查工作。

六、负责配合其他审计部门对公司进行的审计工作，负责对公司及所属单位有关事项的专项审计工作，负责聘请社会中介审计部门对公司需要审计的事项进行的审计工作。

七、负责协调解决公司内进行的政府审计、社会审计和专项审计中发现的问题，组织公司相关部门制定整改措施和制度，落实各项整改事项，并与审计单位做好协调与交流工作。

第十一条 集团公司各专业部室为预算编制的归口管理部门，按职责分工

具体负责本部门业务涉及的财务预算的编制、执行、分析、控制等工作，指导所属企业相关经营与生产技术指标计划的编制、核定有关的经营与生产技术指标，并配合财务预算委员会做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作。其主要负责人参与企业财务预算管理委员会的工作，并对部门预算执行结果承担责任。

一、产业发展部

1、负责编制公司年度及季度各项目开发计划及预算投入情况预算；审查汇总各项目公司提出的项目开发计划及投入预算情况，进行整体预算平衡，配合财务部完成汇总预算编制。

2、负责经营计划的制定和执行监督、经营统计等，监督、指导下属公司经营计划的执行。

3、负责经营活动分析，并为绩效考核提供所需信息支持。

二、综合部

1、主要办公需要而购买的零星办公用品及低值易耗品的预算等；

2、固定资产购置预算：包括预算期内公司为开展经营活动而需要购置的使用期限在一年以上、单位价值在 2000 元以上的办公家具、设备、电器、交通工具的预算等；

3、业务招待费预算：包括预算期内公司为组织经营活动而发生的餐费、品费、住宿费预算等；

4、会务费预算：包括公司会议、董事会会议会费的预算；

5、人工费用预算：主要包括预算期内公司所有工作人员的工资、奖金、福利费、劳动保护费、工会经费、职工教育经费、基本养老保险、住房公积金、医疗保险、失业保险等人工费用预算。

三、设计部

1、按照集团与项目进度要求，组织编制各项目的规划设计、建筑设计、景观设计、装修设计的方案、扩初、施工图等阶段的管理工作；做好规划设计

等前期费用预算的编制；

2、负责控制设计费用与合同谈判，降低设计成本，建立相关产品系列技术规划与标注，推广标准产品设计，严格控制产品建设造价，降低功能成本，提高产品性价比，做好规划设计等前期费用预算的执行分析与考核。

四、营销部

1、收入预算：反映预算期内销售产品或者提供劳务可能实现的销售量及收入的预算，主要依据预测的年度项目开发量、土地或房 市场销量、市场价格、房 租赁收入等编制。配合财务部根据项目竣工情况预测财务口径可实现销售收入，并做好销售合同、现金回款情况的预测，实施销售回款控制管理。

2、销售费用预算：主要反映预算期内销售环节发生的各项费用支出。包括销售人员的工资、职工福利费、差旅费、办公费、物料消耗以及广告费、委托代理手续费、 金等。

3、负责编制项目的营销策划总体方案，指导区域市场制定其相应的营销策略和推广方案；编制项目营销费用预算、项目采购方案、销售费用控制方案；监督项目营销进程，建立和维护销售信息管理系统，进行销售信息统计管理；做好财务预算的执行监督工作。

五、工程管理中心

负责审查汇总各项目公司提出的项目开发成本、费用预算情况，进行整体预算平衡；配合财务部完成汇总编制资本性收支预算、损益性预算以及基本建设投资预算；组织各项目公司开发过程中的成本、费用控制审查工作；组织各项目公司的招投标工作。

1、前期费用预算：主要包括项目开发前期阶段的勘察测绘费、规划设计费、管线设计费、规划管理投标费预算等。

2、行政收费预算：主要包括城市基础设施配套补助费、白 预防工程费、水土保持设施补偿费、墙体建筑材料节能费、散装水泥专项基金、住宅小区管理基金、质量监督费、工程监理费、防 测试费、劳保费预算等。

3、建安工程、设备材料预算：主要包括项目建筑、安装、装饰、装修费用

及建筑材料、配套设施、设备费，室外园林、绿化、道路等工程费用预算等。

4、开发间接费用预算：主要包括工程人员的工资、福利费、办公费、差旅费、业务招待费及其他与工程有关的费用预算。

5、负责各项目公司合同结算分析、公司月（年）度计划执行情况分析、招标投标工作分析及其它工作完成情况分析。

6、组织各项目公司的开复工以及竣工决算审查工作；负责工程进度指标的考核；组织完成各项目工程竣工决算报告，并配合审计完成竣工决算审计工作。

六、商业地产管理中心

1、配合集团公司制定商业地产行业发展战略，制定商业规划、物业规划、酒店与会所规划以及相应的年度计划，做好商业地产项目年度财务预算的综合平、协调、分析、控制、考核等工作，负责人参与企业财务预算管理委员会的工作，并对部门预算执行结果承担责任。

2、制定商业规划与年度计划；在项目前期提供相关支持，主要包括协助设计部进行商业推广、渠道开等工作；组织商家筛选、进行招商、筹开等相关工作；做好年度财务预算的执行、监督与考核工作。

3、制定物业规划与年度计划；在项目前期提供相关支持，主要包括编制新建项目的物业管理模式和实施方案；项目移交时进行相关协调；负责对物业公司进行考察洽谈、评估，并对其进行定期检查和审核年度经营预算，进行经营考核；做好物业公司年度财务预算的执行、监督与考核工作。

4、制定酒店和会所规划与年度计划；在项目前期提供相关支持，主要包括项目的前期市场调研、可研、定位、规模、功能布局、设备选型、开业计划等工作，并与相关部门共同控制建设成本；项目移交时进行相关协调；协助酒店和会所管理公司开业；负责对酒店公司进行考察洽谈、评估，并对其进行定期检查和审核年度经营预算；审核自营酒店和会所的年度经营预算，并监督执行；做好酒店、会所年度财务预算的执行、监督与考核工作。

第十二条 集团公司所属各区域各项目公司是主要的财务预算执行单位，

负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作，接受集团公司的检查、考核。其主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。

一、负责向集团公司各归口管理部门上报项目经营工作计划，成本、费用开支情况、投融资以及销售预算情况。

二、负责审查汇总本单位内部经营、成本、营销以及财务部门提出的资本性支出预算和损益性支出预算以及现金流量预算资料，进行预算平衡；汇总编制资本性预算和损益性预算以及现金流量预算，报集团财务部审批。

第四章 财务预算体系

第十三条 财务预算主要包括财务综合预算和分部预算。

一、财务综合预算

1、损益性预算：综合反映各单位经营及财务成果，包括经营收入预算、成本支出预算、纳税预算、经营及管理费用预算、财务费用预算、营业外收支预算、其他业务支出预算等。损益性预算的编制应符合权责发生制原则，收入与经营成本预算的编制应符合配比原则。

2、资本性收支预算：反映各单位用于购置、构建、更新、改造固定资产；无形资产购置和对外投资、偿还长期负债的资金筹集和运用情况。包括资本性支出和资本性来源预算。资本性预算编制应坚持量力而行原则，加强自身融资，保持资金来源与项目投资资金计划平衡。

3、现金流量预算：反映各单位现金收入、支出、余缺和融通情况，是以现金流量方式对损益性预算、资本性收支预算的综合反映。包括经营活动现金流量预算、投资活动现金流量预算和筹资活动现金流量预算。

4、预算附表一主要经济指标预算：主要是反映企业经营状况的资产类、效益类指标以及房地产行业专项指标，编制应切合实际。

二、分部预算

1、业务收入预算，主要反映预算期内销售产品或者提供劳务可能实现的销售量及收入的预算，主要由产业发展部、营销部、财务部依据预测的年度项目

开发量、土地或房 市场销量、市场价格、房 租赁收入等编制。

2、业务成本预算，主要反映预算期内为了实现主营业务收入预算而在人力、物力、财力方面必要的直接工程成本预算。主要由工程管理中心、设计部、财务部以及产业发展部根据项目年度开发计划、投资预算进行编制。主要包括以下内容：

(1) 土地费用预算：主要包括项目开发前期的拆迁补偿费、土地出让金以及借款利息支出等土地开发成本预算等。

(2) 前期费用预算：主要包括项目开发前期阶段的调研、策划、规划、设计费、可行性研究费，地质勘查费以及“三通一平”等费用预算等。

(3) 行政收费预算：主要包括城市基础设施配套补助费、白 预防工程费、水土保持设施补偿费、墙体建筑材料节能费、散装水泥专项基金、住宅小区管理基金、质量监督费、工程监理费、防 测试费、劳保费预算等。

(4) 建安工程、设备材料预算：主要包括项目建筑、安装、装饰、装修费用及建筑材料

原版Word文件来自: 地产人网

(5) 市政公共设施费用预算：包括基础设施和公共配套设施建设费两部分，主要指道路、 、自来水、污水、雨水、燃气、绿化等的建设费用以及建设用地内建设的为居民提供配套服务的各种非营利性的公用设施（如学校、 园、医院、居委会、派出所等）和各种营利性的配套设施（如商店、银行、邮局、 市场等商业网点）等所发生的费用预算等。

网址: <http://www.dichanlink.com>

海量地产资料全部免费下载

(6) 开发间接费用预算：主要包括工程人员的工资、福利费、办公费、差旅费、业务招待费及其他与工程有关的费用预算。

3、营业（销售）费用预算，主要反映预算期内经营（或销售）环节发生的各项费用支出。包括经营（或销售）人员的差旅费、工资、职工福利费、办公费以及维修费、物料消耗、低值易耗品 销、委托代理手续费、广告费、租赁费等。由营销部、综合部根据项目的年度开发计划、销售计划以及人力资源计划等进行编制。

4、管理费用预算，主要反映预算期内组织经营活动发生的各项费用，主要

包括公司管理人员的工资、差旅费、房产税、业务招待费等，应当区分可控费用与不可控费用的性质，根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和降低成本、费用的要求，分项目、分责任单位进行编制。其中：可控管理费用预算主要分项反映办公费、差旅费、会议费、业务招待费等可控费用全年及各季度开支情况。由综合部、财务部等其他部门进行编制。

5、基建投资预算，主要反映本公司年度及季度房地产项目开发预算投入情况。由产业发展部、工程管理中心、商业地产管理中心以及财务部根据项目年度开发计划、投资预算进行编制。

6、办公用固定资产购置预算，主要反映本公司年度及季度预算安排办公用固定资产购置情况。包括预算期内公司为开展经营活动而需要购置的使用期限在一年以上、单位价值在 2000 元以上的办公家具、设备、电器、交通工具预算等。由综合部汇总编制。

7、财务费用预算，主要反映预算期内为筹措资金而发生的各项费用，包括利息收入、利息支出、手续费等。由财务部汇总编制。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

第十四条 公司各项财务收支活动要全部纳入财务预算，未纳入预算的事项必须作为预算外事项履行相关报批程序。

第五章 财务预算编制和审批

第十五条 企业编制预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

一、下达目标。公司总经理办公会应于每年 10 月底以前根据各项目开发进度提出下一年度的项目预算目标，包括销售目标、经营目标、成本费用目标，利润目标和现金流量目标，并确定财务预算编制的政策，由委员会下达各预算执行单位。

二、编制上报。各预算执行单位按照委员会下达的财务预算目标 and 政策，结合项目自身特点以及预测的执行条件，提出详细的本单位财务预算方案于 11 月 8 日之前上报集团财务部。

三、审查平衡。财务部及集团其他专业归口管理部门应对各预算执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，财务预算委员会应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关预算执行单位予以修正。

第十六条 财务部在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制出集团财务预算方案，于 11 月 25 日前报委员会讨论。对于不符合企业发展战略或者财务预算目标的事项，委员会应当责成有关预算执行单位进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上，财务部正式编制集团公司年度财务预算草案。

第十七条 委员会向总经理汇报预算方案，根据总经理意见进行修改调整后，提交总经理办公会批准。

第十八条 为不影响项目进度及资金安排，公司总经理办公会批准的预算方案可作为项目安排及资金安排的依据。

第十九条 财务部对公司办公会审议批准的年度预算方案，一般在次年 1 月底以前，由各预算执行单位执行。

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

第二十条 恒大集团下达指标后 15 日内，公司预算委员会组织调整财务预算，编制公司年度财务预算，经公司办公会审查同意后上报恒大集团审批。

海量地产资料全部免费下载

第二十一条 恒大集团批复公司年度财务预算后，公司根据恒大集团批复意见，对各预算执行单位进行批复。

第六章 财务预算执行和分析

第二十二条 年度财务预算一经公司批复下达，公司各部门及所属各公司应按职责分工，制定并落实执行预算，将预算指标层层分解，从公司向内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的财务预算执行责任体系。

财务预算执行预算的下达，应经财务部会签，年度预算以内部承包合同形式下达执行。

年度财务预算在经集团批复下达后，所属各公司要根据集团公司批复的年度财务预算，将其中资金预算分解到月度，每月随报表上报本月资金预算执行情况，及下月资金预算，各单位履行审批程序后支付款项；当月未列入预算的不得支付，确需支付的列入本月预算外执行情况上报备案，但单笔支出超过 10 万元的须报集团财务部申请预算外批复。

第二十三条 所有影响财务预算执行效果的专业计划和经营指标均应层层纳入执行预算范围，并适应财务预算管理要求完善指标体系。

第二十四条 要坚持财务预算的执行分析，建立财务预算报告制度，要求各预算执行单位定期报告财务预算的执行情况。对于财务预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，财务部以及财务预算管理委员会应当责成有关预算执行单位查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。各部门根据分工情况对项目执行预算中进行重点分析。

第二十五条 财务预算执行分析中的问题，应提出改进和加强的建议，提交委员会研究。

第二十六条 预算分析要建立事中检查和事后报告制度，使分析中揭示和发现的问题真正落实整改。

第二十七条 预算分析报告要按时上报集团公司财务部，月度报告在次月 3 日内，季度报告在季度后 5 日内。由公司汇总后按时报恒大集团。

第七章 财务预算调整

第二十八条 强化预算的约束作用。集团正式下达执行的财务预算，一般不予调整。财务预算执行单位在执行过程中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使财务预算的编制基础不成立，或者将导致财务预算执行结果产生重大偏差的，可以调整财务预算。

第二十九条 年度预算原则上半年调整一次，各预算执行单位于 7 月中旬编制并提出调整预算，按规定的预算审批程序报批。

第三十条 对于预算执行过程中的突发事件的应急处理，应按“必须、合理、节约”的原则，由集团公司批准，纳入相应的半年调整预算安排。

第三十一条 因经营政策、方针变化、或有外力不可抗拒影响，项目方案等预算执行过程中需要有较大的调整等，年度财务预算必须整体性调整时，应及时编制调整预算，可按“一事一批”的原则单项报批。

第三十二条 预算外开支审批程序。各种预算外开支均应严格履行以下审批程序：

一、由经办部门、分（子）公司向集团公司归口管理部门以及财务部提出书面申请，并附详细说明，费用计算材料及分析材料。

二、集团公司归口管理部门以及财务部应对经办部门、分（子）公司提出的申请和资料进行认真审查，根据资金能力提出审查意见，按权限规定上报。

三、财务部根据审批意见，通知经办部门，分（子）公司并办理资金支付手续，批件由会计存档备查。

四、对外借款一项，要提交办公会研究。并执行《公司对外借款、贷款、担保管理制度》有关规定。

第三十三

原版Word文件来自: 地产人网

一、上经部门责成办理的事项；www.dichanlink.com

二、
等社会公益性、赠予中

海量地产资料全部免费下载

三、新增各项单项奖励开支；

四、经营中突发性事件开支；

五、预算不足的零星资产购置；

六、对外借款；

七、其他工作需的临时开支。

第三十四条 追加预算或预算外开支具体按以下资金权限履行审批：

一、资本性支出 50 万元（含 50 万元）以下，由集团总经理审批。

二、资本性支出 50 万元以上，由预算委员会审批。

三、费用性支出 2 万元以下，由总经理授权分管经营副总经理审批。

四、费用性支出 2 万元以上，5 万元以下由公司总经理审批。

五、费用性支出 5 万元以上（含 5 万元），由预算委员会审批。

第三十五条 预算外开支的监督

一、各项预算外开支情况，集团财务部按月向总经理书面汇报。

二、对不履行审批程序发生的各项预算外支出，按照公司规定追究当事人、部门以及所属公司的责任。

第八章 财务预算执行考核

第三十六条 财务预算执行考核包括：

一、财务预算执行情况的考核执行公司经营承包考核办法执行。

二、对不履行审批程序发生的各项预算外开支，应按相关规定追究有关人员的责任。

第九章 财务决算编制与审批

第三十七条 年度财务预算执行报告应于次年 2 月份编制完毕，提交委员会审查。

第三十八条 委员会审查后向总经理汇报，并提交办公会审批。

第三十九

原版Word文件来自: 地产人网

网址:<http://www.dichanlink.com>

第十章 附 则

第四十条 本办法自发布之日起执行。

海量地产资料全部免费下载

第四十一条 本办法由恒大置业集团有限公司财务部负责解释。

附表：

恒大置业集团预算外（或追加预算）资金支出审批表

0:

部门:

单

位: 万元

付款项目名称	审定金额 或预算金 额	累计支付 金额	申请追加 预算金额	追加预算的原因
部门	追加预算审批意见			
项目公司(或经 办部门)	经办人签字:		经办部门负责人签字:	
	财务负责人签字:		公司负责人签字:	
集团归口管理 部门	签字: 海量地产资料全部免费下载			
集团财务部	签字:			
公司预算管理 委员会意见	委员会主任签字:			
公司总经理办 公会意见	总经理签字:			

经办人:

日期:

恒大置业集团有限公司 委派财务人员管理办法 (试行)

第一章 总则

第一条 为适应恒大置业集团有限公司（以下简称置业集团）新的管控模式，充分发挥置业集团管理中心、指挥中心的作用，确保所属公司财务管理工作及时到位，实现置业集团对所属公司财务工作的有效控制和协调，现结合恒大集团公司委派财务人员管理办法以及置业集团实际情况，制订所属公司委派财务人员管理办法。

第二条 财务委派制是指由置业集团财务部代表公司直接对所属公司会计人员进行委派和管理，置业集团财务部行使所属公司的财务管理、财务决策权和财务监督权，所属公司财务部门行使日常财务管理和财务执行权。置业集团委派财务人员及代管公司财务部门的经理、副经理与财务骨干人员。

第三条 财务委派工作在置业集团统一领导下进行，具体由置业集团财务部负责，综合部等有关部门协同组织实施。委派财务人员在置业集团和受派企业双重领导下开展工作，并对其负责。

第四条 本办法适用于由置业集团控制经营的控股子公司、参股公司及代管公司，对外(恒大集团以外企业)合资合作公司参照本办法执行。

第二章 委派财务人员的管理

第五条 置业集团财务部是置业集团委派财务人员的业务主管部门，负责委派财务人员的资格审查、职务任免推荐和管理；监督和指导委派财务人员业务，组织对委派人员进行业务培训；制定各项管理制度和委派人员的考核标准；定期组织对委派人员进行检查和考核。

第六条 各公司根据实际工作情况，提出财务人员需求计划，由置业集团财务部会同综合部提出委派人员方案，报请置业集团批准后，由置业集团派出。

第七条 置业集团财务部建立委派财务人员工作档案，如实记载被委派人员工作业绩情况，做为对其奖惩的依据。

第八条 对委派财务人员的考核实行双重考核原则，以置业集团财务部考核为主，受派企业考核为辅，综合评价工作业绩。

第九条 置业集团综合部根据置业集团批准的财务人员委派方案，按规定履行财务委派人员职务任免、工作调动程序。

第十条 置业集团综合部对财务委派人员的党、工、团组织关系实行统一管理。被委派财务人员参加受派单位组织生活。

第十一条 财务委派人员实行轮换制度，在同一单位的任职时间原则上不超过 3 年，如果在任职期间发生不称职事件，可随时按规定程序予以解聘。

第十二条 委派财务负责人员任期届满或其他原因需要审计的，置业集团财务部组织对其实行离任或任期中审计。

第十三条 委派财务人员业务管理关系隶属于置业集团财务部，其薪酬由置业集团依据企业薪酬标准由置业集团参照所在企业薪酬标准确定。

第十四条 财务委派人员除及时向本企业领导汇报工作外，应定期向置业集团公司财务部汇报本企业的经营和财务状况，每年至少进行一次书面述职报告。

第三章 财务委派人员资格、职责与权限

第十五条 财务委派人员任职资格

- 1、 国家财务、税收等方面法律、法规和相关政策，掌握置业集团以及恒大集团公司内部有关制度、规定；
- 2、 熟练掌握财务会计专业知识，具备财务及相关专业技术职称，持有《会计人员从业资格证书》， 爱本职工作；
- 3、 被派企业生产与经营管理基础知识；
- 4、 能够坚持原则，廉洁 公；
- 5、 身体健康，能适应岗位工作需要；
- 6、 具有较强的综合管理、组织协调以及领导能力。

第十六条 财务委派人员工作职权

- 1、组织编制本企业财务预算、决算方案；组织所属财务人员做好本企业财务管理和会计核算工作。
- 2、有权参加本企业生产经营及企业管理等有关会议。
- 3、有权组织本企业资金运作和财务收支活动，监督财务收支活动的合法性、合理性、有效性。
- 4、有权制止因违反规定可能在经济上给企业造成损失、 费的行为，并有权向集团公司提出书面报告。
- 5、有权对本企业财会人员的任用、调配、考核提出意见。

第十七条 财务委派人员工作责任

- 1、根据置业集团授权，组织本公司的财务管理和会计核算工作，负责建立健全内部各项会计基础工作，认真执行国家和集团公司的各项规章制度，维护财经纪律，对本公司采集会计资料完整性和财务会计工作的真实性负责。
- 2、负责 **原版Word文件来自: 地产人网**、收入、利润指标管理，严格按照置业集团批准的财务预算组织和控制公司的财务活动。
- 3、组织本公司经济活动分析，及时向上级集团经济活动与分析资料，通过经济活动分析，对本公司的承包指标、工作计划、财务预算执行情况进行分析，对公司财务状况，经营成果及变动趋势作出评价，准确地把握公司经营及财务管理中存在的问题，提出改进工作的意见和措施，切实发挥财务管理职能作用。
- 4、参与本公司工程设计、施工、监理、材料采购的招投标活动，努力控制工程成本。
- 5、提出项目资金运作方案，根据置业集团确定的资金运作方案，负责本公司融资工作，确保公司资金需求。
- 6、负责本公司税收管理，认真研究国家和所在地税收管理规定，加强与所在地税务部门的联系，通过加强税收筹划，提高公司经济效益。
- 7、参加项目销售方案制订工作，并根据置业集团批准的销售方案协助 好

落实工作。

8、参与制定公司土地运作方案及合资、合作经营方案，合理选择土地及项目运作模式。根据置业集团决策意见，执行和落实土地运作及合资、合作经营方案。

9、组织本公司财会队伍建设，提高财务管理水平，为置业集团公司的发展、改革提供强有力的财务人才支 。

第四章 受派企业职责与权限

第十八条 受派企业领导应积极支持委派财务人员的工作，保证其依法行使职权。

第十九条 受派企业有权管理和监督集团公司委派的财务人员，对财务委派人员有任免建议权。

第五章 委派人员监督和考核

第二十条 置业集团对委派财务人员实行定期考核制度，考核具体从德、能、勤、绩

第二十一条 委派财务人员月度薪酬考核实行双重考核的原则，以置业集团财务部考核为主，受派企业考核为辅。置业集团财务部主要考核委派财务人员领导的财务部门会计基础工作以及月度重点财务工作完成情况，受派企业主要考核委派财务人员日常财务工作、部门工作配合情况以及劳动、组织纪律等。委派财务人员的考核分数按置业集团占 70%，受派企业占 30%的比例计算；置业集团财务部汇总后，交综合部用于发放薪金。置业集团财务部按季度汇总各委派财务人员薪酬福利支出，列支各受派企业。

第二十二条 委派财务人员每年结合本人工作情况和单位财务状况及工作中有关问题，向置业集团财务部至少做一次述职报告，置业集团财务部、所属公司根据述职报告以及月度考核情况综合对其进行年度工作考核；置业集团财务部汇总后报综合部。

第二十三条 置业集团财务部对委派财务人员主要考核如下内容

1、月度财务报表以及各项管理报表、分析资料的完成质量与及时性；

- 2、各项财务信息的有效性、准确性， C 系统录入的及时性；
- 3、对企业各项经济活动的财务监督情况；
- 4、企业财务预算控制执行情况以及各项费用指标的控制；
- 5、项目各类涉税事务的处理效果；
- 6、项目融资方案的解决，项目资金供应的及时性；
- 7、下属员工管理以及本部门员工流失率；
- 8、大额资金审批、固定资产购置审批以及财务重大事项报告等财务制度的执行情况；
- 9、其他重要财务工作完成情况。

第二十四条 置业集团财务委派人员在以下工作中认真负责、成绩显著，做出突出贡献的，由置业集团给予表彰和奖励。

- 1、为企业利益勇于承担风险，在维护财经纪律，抵制违规行为，促进企业资产保值增值，防止或避免企业财产损失方面有突出贡献的；
- 2、在财务管理与会计核算，积极组织税收筹划，开展增收节支，提高经济效益方面成绩显著的；
- 3、其他方面有突出成绩或贡献的。

第二十五条 凡违反《中华人民共和国会计法》等国家有关法律、法规，导致所属公司出现违法、违纪现象，将视其违纪失职行为，由置业集团财务部记录在会计工作档案中；给国家、公司造成损失的，视其情节轻重分别给予处罚。

- 1、缺乏基本职业道德和基本业务素质，造成所在单位财务工作严重 乱的；
- 2、不及时提供或提供虚假的会计凭证、帐表及各种财务文件等资料造成严重后果的；
- 3、对财经纪律监督不力，参与私设“小金库”， 虚作假、非法谋私及用公司款项的；
- 4、在担任工作范围内发生严重失误，或者玩忽职守给单位造成重大损失

的；

- 5、 生特权思 ， 至以权谋私造成恶 影响的；
- 6、对本单位财务队伍建设态度消极，造成重大损失的；
- 7、不按《财务重大事项报告制度》规定及时向上级报告情况的；
- 8、违反恒大集团、置业集团有关规定的；
- 9、有其它渎职行为和严重失职的。

第六章 附 则

第二十六条 本办法由置业集团财务部负责解释。

第二十七条 本办法自发布之日起执行。

委派财务人员绩效考核管理办法 (试 行)

一、考核目的

1、根据置业集团《委派财务人员管理办法》，为更好的实现置业集团对所属公司财务工作有效控制和协调，客观地对置业集团委派财务人员的工作绩效进行考核，特制定本办法。

2、通过绩效考核和考核反馈，把握并评定委派财务人员的工作业绩、工作能力和工作态度，据此公正合理地做出待遇以及岗位安排，不断提高委派财务人员的工作能力、工作的积极性和创造性，同时实现财务人员的良性循环。

二、适用范围

本办法适用于置业集团所属各单位委派财务人员。

三、考核原则和办法

1、考核原则：

置业集团对委派财务人员实行定期考核制度，考核具体从德、能、勤、绩四个方面量化进行，以实现绩效管理的简单、有效、实用，考核结果记入会计工作档案。

2、考核办法

（1）委派财务人员月度薪酬考核实行双重考核的原则，以置业集团财务经营部考核为主，受派企业考核为辅。委派财务人员的考核分数按置业集团占 70%，受派企业占 30%的比例计算。

（2）置业集团财务经营部主要考核委派财务人员领导的财务部门会计基础工作、贯彻执行恒大集团、置业集团工作精神和制度的情况、月度重点财务工作完成情况；受派企业主要考核委派财务人员日常财务管理工作、部门工作配合情况以及劳动、组织纪律等。

（3）主要考核项目及考核权重见下表：

置业集团委派财务人员绩效考核表

考核项目	重点考核内容	受派企业考核（30%）		置业集团考核（70%）		综合评分	考核说明
		标准分值	受派企业评分	标准分值	置业集团评分		
劳动、组织纪律	委派财务人员日常出勤、工作联系等劳动纪律、组织纪律情况。	20		5		0	
会计基础工	各项财务信息的有效性、准确			10		0	

作	性，真实性， C 系统录入的及时性。						
	月度财务报表以及各项管理报表、分析资料的完成质量与及时性。			10		0	
财务制度执行以及企业经营活动监督工作	大额资金审批、固定资产购置审批以及财务重大事项报告制度等其他财务制度的执行情况。			10		0	
	对企业各项经济活动的财务监督情况。	10		5		0	
财务管理与控制工作	企业财务预算控制执行情况以及各项费用指标的控制。			10		0	
	企业经济活动分析，为企业领导提供决策依据	10		10		0	
融资及税务工作	项目各类涉税事务的处理效果。	10		10		0	
	项目融资方案的解决，项目资金供应的及时性以及其他资金工作。	10		10		0	
财会队伍建设	团队合作精神，积极主动地配合相关工作；下属工作积极性高、业务能力强。	10		5		0	
其他考核项目	月度财务工作计划完成情况。	25		10		0	
	其他重点财务工作完成情况。	5		5		0	
合 计		100	0	100	0	0	

(4) 委派财务人员在某项工作中贡献比较突出，置业集团财务经营部可相应给予一定的加分，以资鼓励。加分原则参照《恒大置业集团有限公司员工绩效考核办法》第十一条“绩效考核计分原则”执行。

四、考核的程序

1、各受派企业每月 1 号向置业集团财务经营部提交由受派企业负责人签字的《委派财务人员月度考核评分表》、《委派财务人员考勤记录表》以及《置业集团委派财务人员月度工作计划表》；

2、置业集团财务经营部根据受派企业提供的考核资料以及委派财务人员的月度工作完成情况进行综合考评，综合考核结果在经被考核人确认后，于每月 3 号之前交置业集团综合部用于薪金的计算发放；

3、委派财务人员每年结合本人工作情况和单位财务状况及工作中有关问题，向置业集团财务经营部至少做一次述职报告，置业集团财务经营部、所属公司根据述职报告以及月度考核情况综合对其进行年度工作考核，置业集团财务经营部汇总后报综合部。

五、考核结果的确认及异议申诉

1、置业集团财务经营部在将确认的考核结果提交综合部之前，应将考核结果告知被考核人，并说明扣分项目及原因；

2、被考核人对考核结果有重大异议的，在 3 天之内有权向置业集团财务经营部提出申诉；

3、置业集团财务经营部应在 5 天之内对申诉进行调查并回复，根据调查结果对考核结果进行相应修订，申诉结果次月调整。

六、考核结果的运用

绩效考核结果将作为员工薪酬、年度调薪、晋升、调整、续聘的直接依据。为保持集团财会队伍的稳定性，考核结果的运用原则上以正向激励为主，对考核结果后进的人员进行教育、引导。

七、其他

- 1、本办法未尽事项，参照置业集团相关人力资源管理制度执行。
- 2、本办法由置业集团财务经营部负责解释和修订。
- 3、本办法自发布之日起实施。

附件：1. 《委派财务人员月度考核评分表》
2. 《考勤记录表》
3. 《置业集团委派财务人员月度工作计划表》

附件 1:

委派财务人员月度考核评分表

 委派人员姓名:
 派企业名称:

受

考核项目	重点考核内容	受派企业考核 (30%)		置业集团考 核 (70%)		综合评分	考核说明
		标准 分值	受派企 业评分	标准 分值	置业集 团评分		
劳动、组织纪律	委派财务人员日常出勤、工作联系等劳动纪律、组织纪律情况。	20		5		0	
会计基础工作	各项财务信息的有效性,准确性,真实性, C 系统录入的及时性	/	/	10		0	
	月度财务报表以及各项管理报表、分析资料的完成质量与及时性。	/	/	10		0	
财务制度执行以及企业经营活动监督工作	大额资金审批、固定资产购置审批以及财务重大事项报告制度等其他财务制度的执行情况。	/	/	10		0	
	对企业各项经济活动的财务监督情况	10		5		0	
财务管理与控制工作	企业财务预算控制执行情况以及各项费用指标的控制	/	/	10		0	
	企业经济活动分析,为企业领导提供决策依据	10		10		0	
融资及税务工作	项目各类涉税事务的处理效果。	10		10		0	
	项目融资方案的解决,项目资金供应的及时性以及其他资金工作。	10		10		0	

财会队伍建设	团队合作精神，积极主动地配合相关工作；下属工作积极性高、业务能力强	10		5		0	
其他考核项目	月度财务工作计划完成情况	25		10		0	
	其他重点财务工作完成情况	5		5		0	
合计		100	0	100	0	0	

集团分管财务领导：
受派企业评分人：

集团财务经营部经理：

受派企业负责人：

附件 2:

____年__月份考勤记录表

代号	出勤	8	病假		公休		探亲		婚假	婚	丧假	丧
	事假		旷工	×	工伤		出差	出	病	学习	学	半日出勤

委派人员姓名:

序号	姓名	出勤 天数	公休 加班	节假 加班	缺勤天数					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
					病假	事假	探亲	旷工	合计																										
1																																			
2																																			
3																																			
4																																			
5																																			
6																																			
7																																			
8																																			
9																																			

受派企业考勤员:

附件 3:

置业集团委派财务人员月度工作计划表

(月 日- 月 日)

部门	序号	工作项目名称	计划工作量 (工作日)	累积完成情况 (时间)	本月计划完成 (时间)	责任人	协办部门	本月实际完成 (时间)	备注
		上月工作完成情况							
	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7								
	8								
		本月工作计划							
	1								

	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7								
	8								

受派企业负责人：

委派财务人员：



刘杰才 

中国



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

互联网人上拉勾！

- 【天府通】技术人员80%来自拉勾。
- 中国将近70%的产品经理和程序员都在用拉勾。
- 中国60%的B轮以上的互联网公司，一半以上的互联网人才来自拉勾。
- 贝壳、马蜂窝、荔枝、链家等60%产研团队来自拉勾。