# 房地产工作总结及来年工作计划

来源：网络 作者：梦里寻梅 更新时间：2024-06-24

*房地产工作总结及来年工作计划（精选5篇）工作总结对于公司的战略实现能力、品牌价值打造和商业创新都有很好的促进作用，通过收集整理一定时间段及时有效区运作日志材料，检查持续推进计划执行情况，修正不规则操作、缩短业务周期，以下是小编整理的房地产工...*

房地产工作总结及来年工作计划（精选5篇）

工作总结对于公司的战略实现能力、品牌价值打造和商业创新都有很好的促进作用，通过收集整理一定时间段及时有效区运作日志材料，检查持续推进计划执行情况，修正不规则操作、缩短业务周期，以下是小编整理的房地产工作总结及来年工作计划，欢迎大家借鉴与参考!

**房地产工作总结及来年工作计划篇1**

。

在领导的指导与支持下，同事的密切配合下，我圆满的完成了自己的各项工作任务同时也很好地配合了其他部门的工作。

一、办理公司各项初始登记手续

作为一个新成立的公司一切都要从头开始，办理银行开户，验资，办理税务登记等，这些是我既熟悉又陌生的工作，我在办理的过程中遇到了很多问题和困难，经过多方咨询，和不懈的努力终于圆满完成。

二、建立财务帐套

领导从公司发展的角度考虑，决定启用比用友财务软件更先进和规范的金碟财务软件，我根据财务管理及房地产项目核算的需要、根据纳税申报的需要，设计了一套较为科学、完整的会计核算科目体系，制定了详细的二级和三级明细科目，及辅助核算、项目核算帐，首次启用了固定资产核算系统，在较短的时间内，完成了难度较大的全部帐套初始化工作。并根据公司内部业务的需要，印刷了统一的粘贴单，收据，借款单等常用单据。

三、建立健全各项财务制度流程

制度化管理是企业发展的基础，建立一套科学、完整、实用性强的规章制度，是规范财务管理及核算的基础，公司成立初期我和主管领导一起根据《会计法》、《企业财务准则》和《企业财务通则》及相关法律法规,结合公司的实际情况及经营特点，经过反复讨论、研究、起草了宇都公司的，会计核算管理办法，内部会计控制制度与经济业务审批流程等制度。对资金的收支，个人借款的管理，实物资产的管理，会计核算原则等都做出了详细的规定和流程。

**房地产工作总结及来年工作计划篇2**

20\_\_年是政府针对房地产为主的第二次治理，限价、限购、限贷成为政府不断加压的筹码，放弃GDP考核的计量，放弃单一土地财政的依赖，治理地产绝不放松。面对如此环境，工程管理部在公司各级领导的关心和帮助下，在同级部门的协同照顾下，在工程管理部全体同事的艰辛努力和付出下，取得了些许成绩，完成了部分既定目标，同时也暴露出工作的一些问题，取得一些宝贵经验，在此我代表工程管理部做如下工作汇报：

一、各项目完成情况汇总及下一年度工作计划

\_\_世纪综合楼项目按照20\_\_年公司制定的目标计划为办公楼主体封顶，公寓式酒店主体施工至26层，截至20\_\_年12月12日，办公楼主体施工至24层，公寓式酒店主体施工至22层，至春节前基本能够完成公司制定的全年工作计划。20\_\_年7月21日项目被青岛市建筑工程管理局评为“青岛市标准化示范工地”，8月3日中国建筑业协会“全国质量五星级工地”检查组检查工地并予以肯定，证书已发到中建八局。8月16日，通过山东省安全文明示范工地评审工作，12月8日全市在建工程质量通报会上，综合楼项目作为青岛市典范质量较好工程予以全市表彰，也是崂山区唯一一家受到通报表扬的项目。同时20\_\_年\_\_世纪综合楼项目在迎接全市创卫生文明城市，在全市、全区质量、安全拉网检查中都成绩优异，受到市、区各级领导的重视和肯定。

20\_\_年将是\_\_世纪综合楼项目最为紧张的一年，预计20\_\_年5月底完成公寓式酒店的主体封底，全面展开门窗、外墙、幕墙、电气、水暖、空调等大量土建、安装分部工程全面展开，结合室内精装修等也将全面展开施工。确保20\_\_年7月\_\_世纪综合楼项目竣工验收。

高新区综合服务中心项目按照20\_\_年公司制定的目标计划为施工全部完成，项目在公司领导的重视和帮助下，客服了典范园中区建设项目特点，开工施工手续滞后，边施工边出图，幕墙施工图纸和工序安排不通畅，部分材料组织不便和产地受限等原因，施工未能按计划完成。20\_\_年4月26日取得《建筑工程施工许可证》， 9月10日完成A座主楼主体结构封顶也是完成了全部主体结构施工，截至20\_\_年12月12日，A座主楼幕墙施工完成2、3层，独栋商务别墅B、C3、C5幕墙施工差不多完成，C1、C2、C4幕墙玻璃完成，剩余石材安装中。独栋商务别墅B、C1、C3室内精装修施工差不多完成，其余独栋商务别墅差不多完成至70%。

20\_\_年综合服务中心项目计划在节后全面展开施工，完成幕墙、装饰装修、电气、水暖、空调、室外景观、精装修等施工，计划于6月30日全部完工交付使用。

市南区延吉路“两改”项目，按照20\_\_年公司制定的目标计划为全面开始施工，无具体施工计划和施工安排。20\_\_年是本项目前期工作全面展开的阶段。2#、3#、4#地块规划方案审核完毕，请照图因土地转让合同事宜未能报审，土石方施工绿色通道完成市质监站的签字确认，因市安检站坚持认定高沿线不入地不便施工阻碍正式施工。施工图由于地下室车位不足及人防地下室人防设备机房等占用影响车位更加不够，新增物业用房占用网点多次调整，外墙保温占建筑面积比例的规划新规等影响，最终在年底才能完成。1#地块土地过户问题、2#地块内发现贯通的市政雨污水、暗渠，2#地块南侧市政供热的高温水管线不能迁移、电线杆影响临建搭设等受市南建设局影响，造成延吉路“两改”项目不能顺利开工。工程部本着协调各方力量主动推进项目进展，先后多次组织和市南区政府协调会，确认2#3#4#地块边坡支护设计方案，缴费领取边坡支护学者评审意见，办理临时水电接入，新式建筑施工围挡的更换，两台施工车辆冲洗机的安装，场地施工大门的设置，出入口的地面硬化，办理迁移2#地块电线杆和有线电缆，研究1#地块单体设计和户型设计等工作，做好了施工准备。

20\_\_年延吉路“两改”项目实现全面动工，工程部将审核编制更为详细的2#3#4#地块的总控计划，便于指导施工，自开工之日起计划18个月完成此项目单体验收。解决彻底1#地块的遗留问题。

其他内容，住宅楼的售后维修、技术支持；南京路热力设施移交；优通地块设计方案听取汇报等等；

二、较好工作方法总结

1、工程部人员较好分配

工程部共11人（含资料员1名，借调装饰部1人），老中青三代。综合楼项目配备6人（含资料员，庄工兼高新区水暖工程师）。高新区项目部配备5人（含庄工兼综合楼给排水工程师）。延吉路“两改”项目部配备1人。

2、坚持工程部例会制度

每周三上午8：15的工程部例会，将工程部全体人员集合在一起，对每个项目概况、开工进展等进行汇总，对工程中出现的问题进行探讨和总结。

3、建立完善的项目管理制度和工程简报制度

一个项目建设好坏与管理到位与否紧密联系。工程部针对综合楼项目制定了详细的制度和奖罚机制，细致到例会、质量检查、监理通知、停工令等出现的奖罚制度，对于工期延误不同时间段的处理意见等等都做了详细的规定，并严格执行每月对监理、总包单位管理人员的量化考评。各项制度的严格执行才能确保了项目质量安全进度的按计划完成。工程简报实施为工程部每月总结提供了较好平台，将每月工程进展汇报公司领导，抄送公司各相关部门，让公司各部门时时掌握公司各项目情况，通力合作，保证公司利益。

4、坚持每周质量、安全大检查制度

针对项目质量和安全重要性，项目部每周二上午9：00对施工现场、工人生活区、食堂等进行全面检查，汇总检查内容，责任相关单位整改，确保施工现场质量及安全。项目部还要求监理单位多组织现场协调会，现场质量会，技术协调会等，解决相关事宜，并针对多次出现的质量问题，安全问题，通报相关部门公司领导到现场统一思想，解决问题，达到了事半功倍的效果。

5、针对监理资料、施工单位资料及建筑实体的检查制度

针对监理规划、实施细则、监理月报、监理日志、旁站和检验批等检查，是否交圈等落实监理管理，强化监理职责和监理管理到位。针对施工单位检查施工组织设计、施工专项方案、施工交底、分包单位资料、检验批等资料，和施工现场的进场材料、试化验、试块留置、支拆模、塔吊施工电梯手续等等检查结合建筑实体，全面细致精细化管理。二次结构砌筑施工前，在主要通道实行实体样板领路，指导施工。

6、针对开工进展的纠偏管理制度

要求监理单位对进度纠偏做预警，根据关键线路工期延误采取相关措施解决。超过10天提出警告，超过20天要求施工单位项目部书面提交措施追赶工期，超过30天约谈所在企业领导，提供切实可行的方案解决工期延误事宜。从而较好控制了开工进展。

7、设备选型和方案优化，节省投资确保建设方利益

综合楼高空大跨度模板支撑悬挑脚手架方案和高空超常规悬挑承重结构施工方案多次会同赵总工商讨，最终组织学者评审时部分学者由建设单位邀请，较好的控制好方案审核。高新区电力设计和智能化照明设计的优化，为公司节约几十万的建筑成本。

8、通畅的设计联系和技术洽商的讨论制度

随着施工展开，相关的技术洽商、设计变更不断增加，项目部有严格的提交技术洽商时间和流程，快速的审核制度和与设计联系方法，电子版代替正式文件先行指导施工的方法，避免发生因变更增加的费用支出。技术洽商和设计方案是否可行，商讨更为可行的方法，也是项目部主动做为的表现。

9、针对项目发文公章统一管理

项目管理的指令畅通对项目建设非常重要。公司原定的招标采购中心、成本管理部均能单独发文项目部的方法不便于项目管理，经汇报公司领导同意后改为统一使用项目管理章，参考“三权分立而又统一协调管理”方法，项目部根据施工特点，难以程度，施工经验等，能够把好最后一道关。

10、项目部启用“文件处理章”

文件处理章提示意见和时间，责任人和完成时间明确，提供工作效率。

11、主动配合其他部门工作

针对招投标标书的技术文件配合，针对签证复核及签证有争议的讨论，及时与成本部沟通完毕后下达指令签署意见等，都能对做到快速回复。还能够主动配合综合楼销售及售楼处工作。

三、工作中不足

1、工程部工作管理还不能成为常态机制

工程部部分工作还呈现较为浮躁态势，责任心不强，图纸审查不够，不能较好的针对本专业的性质，做更为细致的技术论证、施工管理、可行性分析等工作，不能较好的协调相关专业碰头会，商讨会，不能较好的提供合理化建议和可行性分析。对于工程管理还不能较好的把握，处理问题呆板，不能及时制止某些质量和有违规范的时间发生，造成返工、变更等工程量增加，造成质量检查后的整改工作加大等，不利于项目进展。

2、工程部工作方法还有待调整和提升

工作方法不同可能影响到最终的建筑质量和建筑品质。工作的拖拉和滞后，对于时间点关键点的把控不严格，对于发现问题解决问题的能力较弱，造成工作的被动和解决问题的缓慢，或者工作方法的和恰当性，技术确认或工作确认时间过长，都将导致施工被动。

3、工程部内部交流和沟通还不是很顺畅

工程部集合了老中青三代，每个人的工作方法和工作方法都非常宝贵的经验，但是工程内部的交流还不多，施工过程中遇到的问题交流少，存在的问题和解决办法也不沟通，一人做事一人当，很多工作做到了一个人手里，很多工作都在摸索中前行，造成了后续工作被动。

4、签证量多显示控制力不足

签证的发生万网是前期问题发现不足，指令不及时。提前检查设计文件，及时洽商及沟通，仔细研究施工做法，都可以预控后期变更增加签证发生。

5、工程部制定的制度还不能较好贯彻执行

工程部在20\_\_年制订了大量的管理制度，针对总包、监理人员的考核机制，针对工作流程，合同会签，意见审核审批，对外文件审批、签字流程审核等进行了约定，在20\_\_年实际运作效果不理想，多次出现越级会签，越级审核等等问题。

6、工程部不能成为一个仅仅对项目质量管理

由于分工不明确，施工合同不经过工程部，割算审核等不通知工程部，致使专业工程师在很多不明确的情况下，仅仅成为项目质量管理，但是一个管理到位的项目管理是一个统筹安排管理，对人员、材料、机械、物品等都要精心组织、调配、合理利用，不是要直接管理而是要知道和提前把控预管理的全面问题。

7、工程部对工程预算、工程招投标配合模式还有待提升

一个方案的审核，一个设备的优化，往往在建筑成本和后期的`运行成本上差距较大，工程部不能成为设计单位和施工单位的传话筒。应结合技术特点，可行性分析，费用的多少来优化方案，提出自己的观点，把握关键点的控制，达到相同的投资额做更为品质好的工程。

四、工作中合理化建议

1、招标技术配合讨论制度

工程招投标的设备存在选型和设备匹配度的问题，特别是\_\_世纪综合楼在20\_\_年设计差不多完成，对于地源热泵系统的把握远没有目前的技术成熟，所以在设备选型上需要下大量功夫，特别是综合楼涵盖地源热泵+可回收新风机组+顶棚辐射、风机盘管、地暖等较为复杂的空调系统，为后期调试成功奠定较好基础。设备招投标前的碰头会极为重要。

2、合同会签走专业工程师审核制度

很多施工合同牵扯到技术问题、施工顺序问题、施工配合问题，然而合同会签避开工程部，项目很多施工合同不经工程部会签造成施工分配不便掌握，进出场时间和实际施工要求不能有效贯穿，造成工程在管理过程中施工界限约定不能有效划分，施工签证不能较好把握，合同工期不能实际控制的不利局面。同样工程款拨付由专业工程师会同成本管理部共同运作，完成存档交圈，确保工程款拨付及时和准确。

3、严格各部门工作职责、工作流程、工作接口

“责权利”的分配是提供工作效率，便于查找问题原因，落实责任的较好管理方法，公司已经从单一的工程管理部变为招标、预算、工程等各负其责的分管部门，然而在合同会签、工程款申请、施工单位遴选，设备筛选等各种工作中，谁后期配合，谁主导谁辅助等，谁签字谁审核等都没有很好的理顺，多头指令多头回复，不能较好统一，使工作相互推诿扯皮增加，工作迟缓。招标采购中心的分包单位确认应及时通报工程部，并做施工交接，由工程部发施工进场通知单，并严格按合同质量约定和合同工期执行，并要求进场单位遵从工程部奖罚规定。

4、认真履行工程部管理制度

工程部制定了严格的奖罚制度和施工进出场制度，正在完善分包单位进场安全文明施工制度。工程部要求建设单位发包单位进场缴纳文明管理费用，严格遵守工程部、总包、监理的管理制度，强化自身管理认识，服从质量管理，严格报验收制度，为项目管理更加有序做好基本工作。

5、工程部试推行内部评优考核制度

对于工作中任劳任怨，对于工作安排能够及时完成，对于工作中能够发现问题解决问题的人，不能通过公司人力资源的绩效考评评定，公司绩效考评全部以“A”的方法评分，工程部尝试实行内部评优机制，作为年底呈报公司作为奖金分配的可参考资料，也尝试实行内部检查奖罚机制，对检查中好和较坏行为予以工程部内部通报，抄送公司负责人办公室，对多次出现问题或性质严重的行为进行经济处罚，提请人力资源部在当月奖金中予以扣除。

竖立优良的行为准则，建立优良的工程管理队伍，对于公司发展极为有力。

6、尝试网上会签工作方法

充分发挥公司网站优势，尝试网上工作审批和网上会签的新型工作方法，将大大提高工作效率，取得事半功倍的效果。网上办公为从专业工程师提交可行性报告或工作汇报，到逐级审核逐级签字确认时间及审批意见，至最终签署意见等。其他同事可同步浏览学习参考工作审核意见指导其他工作。

7、工程人员的组织学习和培训机制

建筑市场新材料新技术的应用，《青岛市房屋建筑工地环境整治精细化管理标准》，青岛市建筑质量标准化等相关制度的下发，对工程质量、安全连续创新的高要求新标准，都要求工程人员努力提升自己的技术水平，提升管理水平，工作相互参考，取长补短势在必行。 20\_\_年即将过去，非常感谢在这一年里帮助和支持工程部工作的领导和同事们，是在你们的奉献和关注下，工程部完成了既定的目标和收获一年的喜悦。20\_\_年攻坚战即将打响，相信在公司领导的正确指引下，在公司全体同仁的努力下，我们一定能够做好各项目统筹安排，克服困难，交一份满意的答卷，创造新的辉煌。

**房地产工作总结及来年工作计划篇3**

本人于20\_\_年9月份进入z房地产开发公司工程部工作，主要负责z公寓、酒店后期工作，期间得到了公司领导的大力提携和各位同事的诸多关照、才能在工作中与各位同事紧密配合，做出了一点成绩。

虽然我进入公司时间较短，但在工作中善于思索，善于总结，却也发现了许多问题，下面我结合自己多年的施工管理经验粗浅的谈几点几个月来在具体工作中的体会和认识，仅供公司领导和各位同事批评指正。

一、工程部主要职责和工作重点

1、工程部主要职责

工程部主要职责是掌控和督促工程的进度、质量、安全，审定工程洽商，协调总体关系，保证工程按照合同要求如期完成竣工。严格审定工程量，审阅设计图纸、做好图纸会审及设计交底、协助总工审查各款项的支付、负责材料的评定、协调解决施工场地等必备条件、施工方案的审查、协助总工完成竣工验收及竣工结算、对监理单位、设计单位及施工单位的管理及监督等工作。

2、工程部的工作重点：

第一是进度。如工程不能如期竣工，即会给公司带来直接经济损失及信誉等无形经济损失。因为在开发公司内部，任你有天大的理由，工程没有完工，也会归结在现场甲方协调不力或预见性不强两点原因上。

第二是工程洽商（即工程变更、现场签证成本控制）。由于设计考虑不周或甲方更改图纸，必然会出现工程洽商。建设方内部应对工程洽商严格控制，因为洽商是造成工程预算大幅度上升的首要原因。要求工程部人员严格按照工程计量签证工程程序进行工作：

①科学、严谨的审核承包商申报的工程量清单、变更设计增加的工程量清单、制定工作的工程量清单；

②在施工过程中，施工图（包括设计变更）范围内，以实际完成的且工程量达到合格标准经过验收后方可进行工程计量签证，对承包商超出图纸设计和自身原因造成返工的工程量不予计量；

③承包商申报月表时必须附有已完工程的工程量计算单，并附已完工程的质量合格证明资料及隐蔽工程验收单；

④工程部人员及监理根据施工单位月报表工程量计算单，对已完成的工程工作量进行统计，做好书面记录，校核施工单位所报工程量的准确性，并在计算单上签署意见；

⑤工程部人员对现场监理所测量、计算后签署的意见审查后在施工单位月报表中签证；

⑥甲方所指定的工程量，必须有甲方的书面文字才能进行计量签证；

⑦计量签证必须是工程质量合格后才能进行签证，如：工程质量不合格或存在缺陷，通知承包商进行返工或修补，达到合格后方能进行签证；对已完成的工程质量不合格，影响结构安全或不符合使用功能要求，承包商又无技术力量处理的，工程量不得进行签证，由施工单位承担全部返工的经济损失，还要对施工单位进行经济处罚；

⑧准确统计该段时间内经过签证计量的工程量，以防止重复计量；

⑨施工单位应根据施工合同、预（决）算定额、取费系数，计算程序规定和已签证的工程量，计算进度款，提出进度款计算单和工程款支付申请上报审批，工程部人员和监理审核后开具工程款支付证书，并且扣留一定比例的工程款，作为工程质量保修费用暂不支付，上报领导审批。

二、监理单位的工作重点

监理单位是由建设方聘请，负责监督工程质量、进度、安全，进行技术把关及工程量审批等一系列工作的专业机构。在诸多问题中，监理的工作中心也以下面两个方面为重点。

第一是安全。

当前，由于事故频发，相关主管部门已加大对监理单位的事故连带责任的处理。出现重大伤亡，不但监理单位会被暂停工程投标权，而且还会追究相关的刑事责任。所以，现在的监理对安全问题表现极其谨慎。以至于工程常会发生方案与施工进度倒挂的现象，也就是施工方的活都干完了，监理对方案的审批还没有出来。这也是监理单位为平衡甲方进度压力和自身安全责任之间所采用的自保手段。但这会给甲方的管理造成许多困扰。

因为迫于工期压力，甲方在施工方案未被认可前，常会默许施工方开始施工。而此时监理单位便有理由规避自己的监督责任，这可能会造成工程质量的某些盲点的出现。频繁发生这种状况，必然会造成质量管理的失控。为避免这种情况的出现，甲方应牢记，应尽早督促施工单位上报各种方案，并由监理单位及时审核，出现问题，立刻修改。务必使监理方案审批工作在该项施工前完成。

第二是质量。

由于监理负责材料和工程质量把关，并要在相关资料上签字认可。一旦出现问题，监理自然难辞其咎，所以监理单位对质量会持比较审慎的态度。甲方对工程质量的管理应以监理为龙头。甲方在检查中一旦发现质量问题，首先应向监理问责，这样会督促监理加大质量检查力度。

三、总包单位的工作重点

总包单位原则上对所有进场施工的单位进行总体协调管理，负责工程施工的进度、技术、方案制定和安全管理等多方面的工作。在诸多问题中，总包方关心的是三个方面。

第一是资金拨付。进度款是施工单位的血脉，也是总包单位最关心的要素。

第二是进度。

总包单位也关心进度，因为在总包合同的签署中，总包的进度是要与工程款挂钩的，延误工期自然会被罚款。不过，在进度这个问题上总包并不与甲方的关注点完全相同。总包通常最关心的是自己承建的那一块的工程进度。

第三是洽商。

经济洽商对甲方来说是成本，对总包来说便是经济增长点了。所以总包会对洽商高度关注。而且，洽商的出现通常是由于设计或甲方原因产生，与总包无关。总包可堂而皇之的就洽商问题与甲方在工期、价格、数量上讨价还价。洽商问题处理不好，会给甲方的管理带来很大的被动性。每个工程都无法避免洽商的出现。

设计考虑不周，甲方需求改变都是产生洽商的根本原因。洽商不但造成工程量和造价的增加，还是造成工期延期扯皮的的原因。而且，许多承包商也是本着“低价中标，洽商索赔”的原则来运作工程的。

虽然许多开发商也采取某些策略来抑制洽商对造价成本的增加，诸如：一定额度内的变更洽商由承包商自行消化。但由于后期工程工期的压力，多数开发商还是会对洽商问题有所妥协的。

所以，应通过图纸审核尽可能在图纸设计阶段进行完善方案，才是减少洽商量的根本办法。一般来说，强弱电专业的接口工作通常是最模糊，最容易产生洽商和扯皮的地方。对此，应该在合同中以明确的文字描述，来划分接口工作的施工分界面。

下面我们就来谈谈图纸哪些地方最容易产生洽商，以电气工程为例。

1、配电箱数量平面图与系统图不符。

由于配电箱采购时只提供给厂商系统图，当系统图上出现数量遗漏时，自然会在后期产生洽商增量。所以在图纸审核阶段必须将系统图与平面图做详细对照。

2、消防电源的强切未按防火分区设计

发生火灾后，非消防电源都要进行强制性切断，同时应急照明强制点亮，但切断及点亮区域应位于本防火分区内。而许多设计会忽略防火分区的考虑，以致后期不能通过消防验收，发生洽商修改。

3、设备无电源

发生这种情况的原因通常是设计院设备专业设计修改图纸后未能及时反馈给电气设计，以致出现有设备而无电源的情况，这种情况在图纸中非常常见。如果后期发现往往给工程带来许多麻烦，所以在图纸审核阶段必须结合通风，水暖设备图纸与电气图纸做详细对照。

4、弱电消防配管遗漏或错误

一般来说，设计通常对强电了解较多，但往往对弱电线径、数量、配线方式了解不够充分，以致产生设计遗漏。例如：某些图纸可能会把网络线管做串联设计，给敷设网线造成麻烦；楼内未做相应的监控线路由考虑，公共部分精装后无法增加线路等等。遗漏发生最多的是消防部分，包括：设备的强起线、信号线、联动线的配管。所以甲方工程师在对图纸弱电部分的审核要仔细，必要时要求弱电厂商共同参与图纸审核。

5、结构外墙穿墙套管遗漏

一些图纸可能会遗漏强弱电入楼套管（包括预留给室外的电源套管）。由于结构套管是要加止水钢板预埋于外墙的，后期开洞不但成本高，破坏结构，还会破坏外墙防水，造成渗漏现象。所以审图时务必注意此项问题。

我们可以总结一下上面的分析。我们通过把设备材料选型控制在合理的范围内，以达到降低成本的目的；然后，我们又通过完善图纸，避免了后期洽商的出现。既完善了方案也使成本得以降低。

四、工程质量管理问题

1、质量管理中，必须以监理为龙头，实行监理问责制，即甲方发现质量问题马上通知并追踪监理，由监理再对施工单位问题做出处理。这么做是因为甲方对质量和进度往往同时具备需求，而这两方面在某些时候可能是一对矛盾点。总包方常常会利用甲方对质量问题投鼠忌器的双向心理迫使甲方做出某种让步。而监理在质量管控中具备一定单向性，而且具有资料签字权，管理效果往往会更好些。所以甲方必须高度重视监理的质量检查工作，而对质量问题麻木不仁，不闻不问的监理工程师应立即更换，加大质量管理力度。

2、在工程初期，应把质量放在首位，进度放在第二位。这是因为，在工程初期，即结构施工阶段，多为总包一家单位施工，其整体协调性、进度计划性较强。且无其他甲直分包参与施工，出现工期延误总包亦无法推卸责任。再者，只有工程初期加大质量管理力度，形成良好质量意识习惯，在工程后期，才可能不因为抢工使质量管理失控。

3、在工程后期，甲方应更加关注工程进度。因为在这个阶段，甲直分包开始增加。我们前面说过，总包和甲方都关注进度，但着眼点不同。与甲方相比，总包更关注于自己承揽工程的那一块。在施工中，总包方可能会因为自身的原因造成进度延误。为避免承担延期后果，有的总包单位，会利用自己掌握的资源优势，故意减缓甲直分包的工程进度，用以转嫁责任。对这一点，甲方必须加强重视，因为这会使工期进一步延误，造成恶性循环。

4、在工程后期，由于抢工期的需要，甲方会在许多方面对总包退让妥协。而且在这个阶段，建设方高层往往会参与到工程的直接指挥管理之中。这就使现场甲方管理人员与监理威信发生弱化，出现总包一枝独大的现象，造成管理上的困难。对此，必须引起建设方管理层的高度注意。

五、成本与方案控制问题

工程中任何项目都涉及造价成本问题，在保证既定方案目标得以实施的前提下，必须把成本降到最低。心里要清楚，降低成本可不仅仅是预算部门的事情。

再说“方案”。工程中任何项目的实施都涉及“方案”，图纸其实就是“方案”表现形式的一种。在相关资金预算不增加的前提下，你必须尽可能的把方案考虑周全。当然，这也不仅仅是设计和承包厂商的事情。

在实际工程中，从哪里入手可以最直接的降低成本，完善方案。从哪里呢？结论就是：图纸。在图纸中，我们必须关注两个方面，一方面是材料规格选型，另一方面就是因为图纸不完善，可能给后期带来的“洽商”问题。让我们具体来分析一下：

首先你要注意的是，设计对某些材料的规格选型是否存在过大的现象。之所以出现这种状况可能源于三点原因。

1）、设计出于对安全性的过分考虑。

因为工程出现问题通常会先从设计图纸进行倒查，有的设计人员为保证设计安全，盲目超越规范要求提升安全系数，却忽略了造价成本。这类问题通常表现在对钢筋规格和多种标号砼的选型上。

2）、设计人员工程经验不足。

设计人员因工程经验不足，为避免失误，常常会增大材料设备的规格和数量，以期满足施工及使用要求。这类问题通常表现在对桥架、线管及灯具的选型上。

3）、设计院实际利益需要。

因为设计取费以图纸造价为取费基数，图纸造价高，取费基数就大，设计费也就越高。这自然就会给设计院一种增大图纸造价的动机。这类问题则可能表现在材料设备选型、数量的各个方面上。

有鉴于此，甲方工程人员在对图纸审核时，务必要去除设计冗余。当然，这一切的实施应该是在满足现行规范的前提条件下。任何不考虑造价成本，无原则的加大材料设备规格、数量的行为都是必须予以制止的。在这一点上，甲方如发现问题，应与设计据理力争才行。

六、工程进度管控

进度是工程中的一大要素。兵法讲：兵贵神速。工程干的再细再好，如果工期拖久了注定是要亏钱的。当然，保证安全和质量依然是工程进度的前提条件。

控制进度的关键是要有计划，根据计划去监控和调整进度。当进度和计划不符的时候，影响进度的原因自然就会浮现出来。

做为甲方，你的手中必须握有五本计划：

①施工进度计划

②劳动力计划

③设备材料进场计划

④甲供设备材料招标计划

⑤资金计划

前三项由总包编制，甲方审核修订。第四、五项由甲方自行编写。计划可按如下步骤制定：

1、首先，甲方要求总包对施工进度计划进行整体倒排。在此强调一点，倒排计划的关门时间点应以取得建委的竣工验收备案表之日为准。因为总包的竣工概念往往同甲方不同，许多总包会把自己承揽的工程完工时间做为竣工来理解。如果按总包的理解去编排计划，你会发现，原来你要求的真正竣工时间依然遥遥无期。

编排计划务必详细，尽可能多地考虑一切关联因素，包括各种手续办理、工种配合、资料填写以及行政主管部门的验收周期等等。计划通常还要考虑的是，春节、雨施、冬施、麦收、---、高考对施工的影响（包括人力与天气）。夜施证及车辆行驶通行证也是考虑范围之内。

2、列出施工进度计划后，分发给各承包厂商，由其根据关键时间节点完善自己的施工进度计划。

3、总包施工进度计划确定后，应马上编排劳动力计划与设备材料进场计划。各分包亦如是。

4、依据施工进度计划及设备材料进场计划，甲方才可着手拟定自己的招投标计划及资金使用计划。

以上五个计划同时完成后，就可按计划监控各项工作的进度情况，并随时做出动态修订。发现问题，应立即查明原因，及时解决。

七、消防及其他问题

由于消防验收是质检站验收的必要条件，处理不好，可能影响整个工程进度。消防验收涉及多个专业的配合，包括消防水、消防电、风机、照明、电梯、防火卷帘等。这项工作按常理应由消防公司牵头协调，但由于消防单位通常为甲指分包，在协调中不具备权威性，所发指令常常不能奏效。所以甲方必须提早介入协调工作，否则可能造成工期延误。

市政部分的管线综合也是一大重点，涉及单位非常多，包括：电力、电信 、燃气、热力、自来水、中水、雨污水等。需要甲方认真计划，高度协调，切不可等闲视之。

总之，我在短短的几个月时间里，努力工作，勤奋学习，不断向各位同事虚心学习，我坚信自己在以后的工作中还会得到领导的大力支持和各位同事的大力帮助，我坚信自己在新的一年里还会做出更大成绩，为公司发展贡献自己所有的智慧和力量。

**房地产工作总结及来年工作计划篇4**

不知不觉中，20\_\_已经过去，在这一年里，我很荣幸的被聘为公司的营销总监，这对我个人来讲是一种成长、一份磨练、一种自我完善，同时也更是一份沉甸甸的责任。

在这一年当中经历了太多的物是人非，也经历了项目所具有的困难与挑战，收获颇多，感触颇多。

一、20\_\_年营销部年度总结及项目分析

在这三百多个日子里，在公司全体员工的共同努力下，我们同心同德、携手奋进，项目进展飞快。

1、临时接待中心开放。

x月下旬，临时接待中心的筹备提上了议程并且立刻实施。经由各领导及同事的配合，我们的临时接待中心如火如荼的加紧建设，并如期投入使用，中间的曲折虽然很多，但我们仍旧克服了一系列困难，于约定日期正式对外开放蓄客。临时接待中心里每一处精心的布置，皆来自全体员工的共同努力。

值得欣喜的是，在前期对外宣传开放的一段时间内，我们临时接待中心自然来访客户络绎不绝，项目的口碑宣传从此拉开序幕。

2、确定推广渠道，准备销售物料。

依据年度营销方案要求，我们与广告设计公司和营销策划公司加班加点，利用一切资源，制定了周密详尽的工作计划，并将浮于纸上的计划任务逐一落地实现，我们先后确定了电视台、户外、led、微信等多种宣传渠道，涵盖了平面、立体、短频快等多种类型的推广方式，并制定了详细全面的推广排期。

3、项目起势，vip认筹启动。

临时接待中心启动，我们举行了冲红包活动，之后在县城人流最密集的\_\_广场举行了文娱会演，为项目的推广和公司的形象口碑打下了坚实的基础。

年底vip认筹正式启动，当天仅一小时，成功认筹30余张，客户、媒体、同行均对项目的产品及亮相表示高度的认可。

4、蓄客情况良好，年底新营销中心开放。

从开始认筹，至x月下旬成功认筹70余张，在公司全体人员的共同努力下，项目高贵奢华的新营销中心顺利开放。

当天到场vip客户、嘉宾、各界媒体，共到场余200多人，各主流媒体均已到场。现场氛围大气、喜庆，为前期vip客户打下了坚实的购买基础，并很好的对所有媒体展示了公司的形象、实力、及高竞争力。

二、项目营销工作不足与问题分析

1、执行力低，务实性不强。

项目营销的竞争就是人员的竞争，团队的竞争。

只有各岗位分工明确、各执其职、团结一心，团队才能高效运转，但现在项目营销工作的整体分工相对不是很清晰，责任不够明确，整体工作推进很慢，策划线务实型的人员不多，总体执行比较差。

2、基本功不扎实，销售未最大化。

目前的房产市场，客户选择性多了，原来公司的广告吸引思路、送礼等方法，虽然客户上门量增多，但真正有意向的客户并未增加，且营销费用支出较大。

客户买房基本同范围楼盘都会比较，如果不把自己的基本功做扎实，客户上门也很难留住。

三、20\_\_年工作大体计划及调整建议

20\_\_年项目整体销售情况一般，排卡数及强意向购买客户数是不够的，20\_\_年的销售任务巨大，但区域竞争绝不会比20\_\_年弱，加上新盘的面市，放量会超过20\_\_年，根据国家政策导向三四线城市房地产市场去库存降低购房门槛的趋势，消费群体依然以刚需为主，20\_\_年我们也必然要面对更残酷的市场。

1、良好的团队是关键。

很多时候执行力好不好，完全取决于后期的监督与督促。很多时候都是事情安排下去了，由于各种原因，没有给予及时的督促和监督，导致安排下去的事情没有达到预期的效果。

所以在20\_\_年作为营销总监我一定要改正，要做到有计划有安排有监督有回馈，形成一个封闭的整体，增强团队执行力。

2、加强销售队伍培养。

销售人员的培训一直是每个项目工作当中非常重要的一环，绝对不能马虎，所以从进场熟悉项目开始，我们就根据人员结构情况，和项目情况，按照计划统一安排了一系列的培训内容，明确培训目的，监督检查培训结果，目的是在最短的时间内，培训出能够尽快符合上岗条件的员工。

但在培训当中也出现了一些问题，因为公司本年度招聘的人员，大多都是没有任何工作经验的新人，每个人的性格及接受能力都不一样，培训起来比较吃力，培训周期也被拉长，同时由于销售人员流动性太大，导致用在培训上的精力太多，培训在日常销售工作中占得比重过大，从而影响其他工作的正常进行。

所以后期各项目在招聘时除了应将新人和老人比例控制好以外，还要重点加强公司员工的归属感，树立公司企业文化，培训工作让老员工也参与进来，让老员工积极的去带新员工成长。

同时对培训要有一个长期统筹的安排和布置，针对不同的销售人员要进行区别培训，增加机会试培训，让他们感觉每天都能学到东西，让公司和员工共同成长。

3、知己知彼，百战不殆。

现在的市场，是买方的市场，要时刻掌握竞争对手信息，加快调整赢得市场。随着客户选择性的越来越大，要想销售顺畅，就必须迎合客户需求。

要想跑在别人前面，我们就需要花更多的时间和精力去探讨研究，并快速执行，发现了问题整个团队一起努力及时调整，客户选择购买时主要比较地段、价格、产品、服务四个方面。合理的定价、贴心的服务、主流的产品必定能在市场赢得主导地位。

四、20\_\_年度工作展望

回顾20\_\_，一切历历在目，时间在不知不觉中飘然而过。本人及营销部员工较好的完成了自己的本职及其他工作，通过近一年兢兢业业的工作和切身反思，工作模式有了新的突破，工作方式有了较大的改观，在这一年里，我看到了公司的进步，公司的成长。

展望20\_\_，革命尚未成功，同志仍需努力。新的一年里，我将带领营销部的同志们，在公司领导的坚强领导下，严格要求自己，按照公司的要求，力争圆满完成自己的本职及其他工作，迎接挑战，创造辉煌。

在此预祝公司在新的一年里，业绩蒸蒸日上，更上一层楼！

**房地产工作总结及来年工作计划篇5**

在房地产行业工作也已经半年多了，在销售方面还有待提升。虽然自己的水平有限，但还是想把自己的一些东西写出来，即从中发现得到提升，也可以从中找到自己需要学习的地方，完善自己的销售水平。先就以半年的工作情况做以总结：

第一、最基本的就是在招待当中，始终要保持热情。

第二、做好客户的登记，及进行回访跟踪。做好销售的前期工作，有于后期的销售工作，便利展开。

第三、经常性约客户过来看看房，懂得我们楼盘的动态。增强客户的购买信心，做好沟通工作，并针对客户的一些要求，为客户做好几种方案，便于客户考虑及开盘的销售，使客户的选择性大一些，避免在集中在同一个户型。这样也便利了自己的销售。

第四、提升自己的业务水平，增强房地产相关知识及最新的动态。在面对客户的时候就能游刃有余，建立自己的专业性，同时也让客户更加的想信自己。从而促进销售。

第五、多从客户的角度想问题，这样自己就可以针对性的进行化解，为客户供给最合适他的房子，解决他的疑虑，让客户可以放心的购房。

第六、学会应用销售技巧，营造一种购买的欲望及气氛，恰当的逼客户尽快下定。

第七、无论做什么如果没有一个良好的心态，那肯定是做不好的。在工作中我感到态度决定一切，当个人的需要受挫时，态度最能反映出你的价值观念。积极、乐观者将此归结为个人才能、经验的不完善，他们乐意不断向好的方向改良和发展，而消极、悲观者则怪罪于机会、环境的不公，总是埋怨、等候与放弃！什么样的态度决定什么样的生活。

第八、找出并认清自己的目标，不断坚定自己勇往直前、坚持到底的信心，这个永远是最重要的。

龟兔赛跑的寓言，不断地出现在现实生活当中，兔子倾向于机会导向，乌龟总是坚持核心竞争力。现实生活中，也像龟兔赛跑的结局一样，不断积聚核心竞争力的人，最后会赢过追逐机会的人。人生有时候像爬山，当你年青力壮的时候，总是像兔子一样活蹦乱跳，一有机会就想跳槽、抄捷径；一遇挫折就想放弃，想休息。人生是需要积聚的，有经验的人，像是乌龟一般，懂得匀速徐行的道理，我坚信只要方向精确，方法精确，一步一个脚印，每个脚步都结结实实地踏在前进的道路上，反而可以早点抵达终点。如果领先靠的是机会，运气总有用尽的一天。

对工作保持长久的热情和积极性，更需要有“不待扬鞭自奋蹄”的精神。所以这半年来我一直坚持做好自己能做好的事，一直做积聚，一步一个脚印坚定的向着我的目标前行。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找