

拿来即用
一看就会

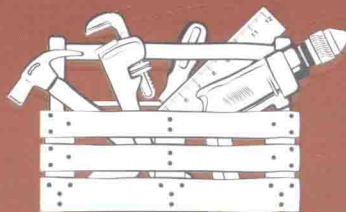
天火同人
地产工具书

房地产开发关键节点工作流程分步拆解

房地产开发 流程管理工具箱

✓ 项目施工管理

天火同人房地产研究中心 组织编写



① 工作标准 ② 执行方法 ③ 文件范本

日常性 → 工作基础

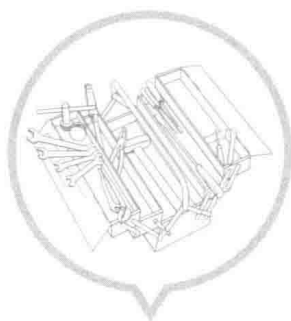
实战派 → 案场演练

教科书 → 分级培训

工具包 → 案头文库



化学工业出版社



房地产开发流程管理工具箱

项目施工管理

天火同人房地产研究中心 组织编写



化学工业出版社

·北京·

内容提要

本套图书重新梳理了最新的房地产开发流程,按照标准化运作的要求,整理了开发商所需要用到的项目运营动作及管理制度,以项目前期投资决策为起点,依次包括项目立项管理、规划设计、成本预算、施工管理等十个关键环节,为开发商建立起一套标准化运作的参考体系。

本册书内容针对项目开发的施工管理环节,依次介绍了项目报批、项目采购管理、工程造价、工程进度管理、建筑材料管理、项目竣工验收等环节,为项目施工提供管理参考。

图书在版编目(CIP)数据

房地产开发流程管理工具箱. 项目施工管理 / 天火
同人房地产研究中心组织编写. -北京:化学工业出版社,
2015.3

ISBN 978-7-122-22968-7

I. ①房… II. ①天… III. ①房地产-项目管理②房
地产-施工管理 IV. ①F293.3②TU71

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第026370号

责任编辑:王 斌 邹 宁

装帧设计:杨春烨

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:北京盛通印刷股份有限公司

710 mm × 1000 mm 1/16 印张 20% 字数 415千字 2015年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 68.00 元

版权所有 违者必究

策划单位：天火同人工作室

编写单位：天火同人房地产研究中心

参编人员：

刘丽娟	龙 镇	肖 鹏	张 杨	敖 勇	周国伟
赵 俏	吴仲津	曾庆伟	林樱如	邓沈穗	蔡丽诗
杨春烨	樊 娟	叶雯枫	王晓丽	李中石	卜昆鹏
刘丽伟	成文冠	孙权辉	林燕贞	林德才	张连杰
王 咏	曾 欢	舒立军	孟晓艳	孙树学	马玉玲
刘 娜	郭林慧	刘思明	李明辉	曾 艳	王丽君
卜华伟	张墨菊	廖金柱	严 昆		

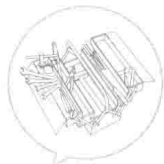
执行编辑：吴仲津 林樱如 蔡丽诗

美术设计：杨春烨

设计创意：广州恒烨广告设计有限公司

目录 CONTENTS

- 第 1 章 001 / 项目报批报建
 - 第一节 002 / 房地产项目分阶段报批报建的工作内容要点
 - 003 / 用地申请阶段
 - 008 / 设计阶段
 - 012 / 施工准备阶段
 - 015 / 施工阶段
 - 017 / 预售阶段
 - 020 / 竣工验收阶段
 - 第二节 022 / 房地产项目报批报建的主要环节及工作流程
 - 023 / 项目报批报建所需的主要证件及工作流程
 - 030 / 项目报批报建的管理要点
 - 第三节 032 / 房地产项目报批报建管理工具箱
 - 033 / 项目报批报建总费用清单调查表
 - 035 / 办理立项手续
 - 038 / 办理《建设用地规划许可证》



第 1 章

040 / 办理《建设工程规划许可证》

056 / 办理《建筑工程施工许可证》

057 / 办理《商品房预售许可证》预售证

063 / 房地产开发采购管理

第一节

064 / 房地产采购管理

065 / 房地产采购管理的工作内容

066 / 房地产采购管理的工作要点

072 / 房地产采购管理的 5R 原则

第二节

074 / 房地产采购管理的工作流程

076 / 房地产采购的供应商管理重点

082 / 房地产采购询价管理的分阶段策略

085 / 房地产采购的招标流程控制

086 / 房地产采购的合同管理

090 / 房地产采购的成本控制管理

094 / 房地产采购部门组织管理

目录 CONTENTS

【第三节】 097 / 房地产采购管理工具箱

098 / 房地产采购前期管理

102 / 房地产采购中期管理

107 / 房地产采购后期管理

第 三 章 113 / 确定房地产工程造价

【第一节】 114 / 房地产工程造价的计算过程

115 / 房地产工程造价

120 / 房地产工程造价计价办法

125 / 房地产工程造价审核

130 / 房地产项目造价控制

【第二节】 133 / 房地产工程造价管理

134 / 工程造价管理的四种职能

135 / 房地产工程造价管理的三个问题

136 / 房地产工程造价分阶段管理策略



第三节 149 / 房地产工程造价管理工具箱

150 / 阶段性工程造价管理工具箱

167 / 项目造价具体内容管理工具箱

第四章 175 / 工程进度管理

第一节 176 / 工程进度管理实务

177 / 工程进度管理

182 / 工程进度拖延管理

187 / 工程进度管理制度制定

第二节 192 / 工程进度管理的工作实务

194 / 工程进度控制的分阶段管理

198 / 工程进度计划管理

第三节 208 / 房地产工程进度管理工具箱

209 / 房地产工程进度的事前控制

212 / 房地产工程进度的事中控制

目录 CONTENTS

第五章

第一节

214 / 房地产工程进度的事后控制

219 / 建筑材料管理

220 / 建筑材料管理基础知识

221 / 房地产建筑材料基本形态

223 / 建筑材料管理的主要内容

226 / 建筑材料管理三大要点

228 / 建筑材料质量控制的三个措施

230 / 建筑材料管理的常见不足

第二节

232 / 建筑材料管理工作实务

234 / 建筑材料采购管理

240 / 建筑材料施工现场管理

247 / 建筑材料成本控制管理

第三节

251 / 房地产建筑材料管理工具箱

252 / 建筑材料采购管理



第六章

第一节

257 / 建筑材料施工现场管理

263 / 建筑材料成本管理

265 / 竣工验收管理

266 / 房地产竣工验收概要

267 / 竣工验收的指向

267 / 竣工验收谁把关

269 / 竣工验收要依据 2 类文件

269 / 竣工验收标准要规范

271 / 竣工验收三大类

274 / 竣工验收的八个前提

275 / 竣工验收八个环节

第二节

279 / 房地产竣工验收细则

280 / 施工单位竣工自检

281 / 竣工预验收

目录 CONTENTS

285 / 分户验收

288 / 竣工验收会议

290 / 竣工验收备案

292 / 竣工验收监督

第三节

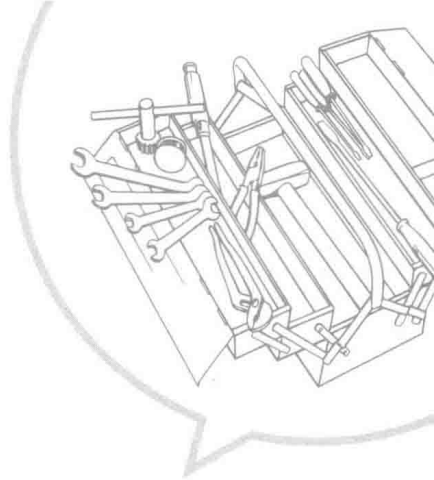
293 / 房地产竣工验收工具箱

294 / 房地产竣工验收的依据

304 / 申请报批阶段工作表单

310 / 验收阶段工作表单

319 / 竣工验收细部质量检查内容



第一章

Chapter ONE

项目报批报建

报批报建工作贯穿在房地产项目楼盘开发到销售的整个过程中。所有报批报建方面工作的具体实施都非常重要，房地产开发报批报建工作关系到项目工程的进行速度，从申报立项、申请用地到办理房地产证的报批报建过程要求办理人员必须严格遵循国家法律法规，带齐所需文件资料，在规定时间内到相应政府部门申请办理。房地产开发商应聘请经验丰富的报建员负责这项工作。

分阶段报批报建

用地申请阶段
设计阶段
施工准备阶段
施工阶段
预售阶段
竣工验收阶段

报批报建的主要环节

项目报批报建所需的主要证件
项目报批报建工作流程
项目报批报建的管理要点

报批报建管理工具箱

总费用清单调查表
办理立项手续
《建设用地规划许可证》
《建设工程规划许可证》
《建筑工程施工许可证》
《商品房预售许可证》

第一节



房地产项目分阶段报批报建的工作内容要点

房地产的项目报批报建是指建设工程项目的报审报建，即指建设工程项目由建设单位或其代理机构在工程项目可行性研究报告或其他立项文件被批准后，须向当地建设行政主管部门或其授权机构进行报建，交验工程项目立项的批准文件，包括银行出具的资信证实以及批准的建设用地等其他有关文件的行为。

房地产开发是一个时间跨度非常长的过程，项目报批报建管理应分阶段进行管理，而这个阶段性要按照地产开发的时间顺序划分，分阶段报批报建工作有利于工作的顺利开展。

房地产项目的报批报建主要分为六个阶段进行管理：

用地申请阶段

房地产报批报建在用地申请阶段根据不同土地情况，工作也有所不同，但其总体流程没有太大的区别，其主要工作有：

1 取得土地使用权

土地使用权是指国家机关、企事业单位、农民集体和公民个人，以及三资企业，凡具备法定条件者，依照法定程序或依约定对国有土地或农民集体土地所享有的占有、利用、收益和有限处分的权利。土地使用权是外延比较大的概念，这里的土地包括农用地、建设用地和未利用地。

土地使用权的获取根据土地性质不同获取的方式亦有不同，现在房地产开发商获得土地使用权主要有以下方法：

方法 1. 招投标、挂牌和拍卖交易取得土地使用权

招标、投标和挂牌、拍卖这三种方法是房地产开发商最主要的获取土地使用权的方法，其获得程序如下图：



图 1-1 招标法获取土地使用权的程序



图 1-2 挂牌法获取土地使用权的程序

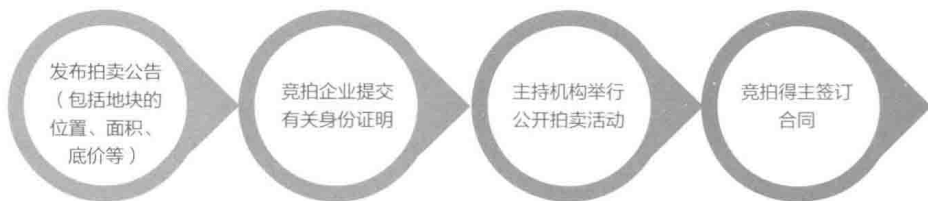


图 1-3 拍卖法获取土地使用权的程序

方法 2. 旧村改造取得土地使用权

旧村改造是推进郊区城市化的一项重要内容，是实现农村现代化、加快城乡一体化发展的客观要求，也是政府促进农村可持续发展的重要途径。

旧村改造主要工作内容包括村域规划编制、居民点改造建设和基础设施改造提升以及产业结构提升等内容。

旧村改造往往涉及面积较大，且农村基础设施建设水平长期滞后，对大多数村来说，旧村改造费用往往难以承受，因此，相关部门允许旧村改造采用村民集资，村集体筹资和市场融资相结合的方式，引入社会资金力量进行，这给房地产开发商获得土地使用权提供多种选择。

方法 3. 股权转让取得土地使用权

股权转让，是公司股东依法将自己的股东权益有偿转让给他人，使他人取得股权的民事法律行为。通过收购项目公司股权方式转让土地使用权的操作模式日趋普遍。但开发商在使用这种方法时应注意其利弊关系，以防陷入经济纠纷。

通过股权转让方式改变土地使用权的实际使用人的方式与直接土地使用权转让方式相比，优缺点都有。我们逐一分析。

股权转让的优点

表 1-1 通过股权转让方式改变土地使用权的优点

优点	具体表现
股权收购方式手续简单	①股权转让方式无须办理土地使用权和项目开发建设名称、批文、许可证等事项的变更登记，而只需在签订股权转让协议的基础上于工商登记部门办理股权转让变更登记即可； ②手续相对较为简单，更便于受让人进行开发利用
股权收购方式可以节省费用直接	①通过转让土地使用权根据相关的税收政策、法规的规定，受让方需交纳成交金额 3% 的契税和房地产交易中心的 0.5% 交易手续费。转让方还需交纳 5% 的营业税以及土地增值税； ②股权转让的方式仅仅涉及交纳企业所得税或是个人所得税，无需交纳办理土地过户契税、营业税和手续费等税费，大大降低了投资开发成本
开发快捷	由于房地产项目公司股权收购一旦办妥股权转让手续，受让人即可投入资金进行后续开发建设，无需再另行成立房地产公司或是针对已有的房地产公司无需再受到房地产公司资质等条件的限制

股权转让的缺点

表 1-2 通过股权转让方式改变土地使用权的缺点

缺点	具体表现
风险较大	①据我国的土地制度，土地作为不动产，往往表现为静态的存在，如在土地使用权上创设他项权利应当满足不动产的公示要求，因此在转让时受让方可以于土地登记部门查询转让时该土地上所存在的他项权利限制； ②股权转让形式下，公司作为动态的运行独立主体，长期的经营行为，不可避免地将会产生对外债务或存在对外担保、资产抵押等情形，而该等行为并非均需完成公示程序； ③尽管进行了前期的调查，仍然无法完全规避公司存在对外担保，股权转让前的不明债务或违约合同赔偿等风险
谈判时间较长	①由于股权转让，受让方不仅需要关注公司名下土地使用权的清洁，更加关注公司在转让前的动态运营中所产生的负债、担保、合同违约等公司资产、股权、债务的清洁； ②就谈判阶段而言，双方关注的着眼点并非简单的土地使用权单项资产的交易安全及可行性，加之受让人由于信息不对称，将给双方谈判带来难度和时间跨度的长期性
股权性质对转让带来的限制	①例如国有企业进行股权转让，则股权转让将涉及国有资产管理部门、产权交易中心等机构的监管，在转让时也将涉及上级部门审批、于产权交易中心挂牌交易等繁琐手续，将给股权的转让带来很多限制，加大了转让难度； ②又如国内企业的持有人将股份转让与外国投资主体或是外商投资企业的持有人将股份转让与国内投资主体，将涉及企业性质变更、外商优惠政策的丧失、外商投资领域限制等的限制和约束，如未能达到上述实质条件及程序要求，则可能导致转让行为无效

2 土地使用权初始登记

土地使用权初始登记是以出让或划拨方式取得土地使用权的权利人，持有关证件（如土地权属证明、有资质的测量机构出具的实地测绘结果报告书）向县级以上人民政府土地管理部门申请的土地使用权属登记。

3 用地红线放点

用地红线指各类建筑工程项目用地的使用权属范围的边界线，与建筑红线相比，用地红线词义明显宽泛，是指只要是在所属用地红线内的施工，都不受外界的影响（噪声、粉尘方面的污染除外）。用地红线放点要根据已通过审核的用地红线图来放点。

4 用地地界测量放点

用地地界线指某一建设项目的全部用地范围，包括以下三种情况：

①当其用地一侧或几侧临城市道路时其用地界限一般为道路红线；

②当其用地一侧或几侧为河流、高压走廊或各类隔离带时其用地界线为规划河岸线或规划各类防护、隔离带的用地界线；

③当其用地一侧或几侧为其他建设项目时其用地界线为其与周围建设项目的分界线。

用地界线的作用在于严格控制各建设项目的建设用地范围，放点后制作《建设用地地界放点测量报告》和宗地（籍）图。

5 房地产开发企业资质登记核准

目前我国暂定的房地产开发企业资质核准分为四个等级，通过核准的企业会获得《房地产开发企业资质等级证书》，代表企业有楼盘开发资格。

6 环保评审

“环评”是政府要求的，各项目需完成环评报告并上报至环保局。环评通过环保局审核后会在网上公示，最后再组织专家评审，评审通过后项目才能开始建设。

环评报告即环境影响评价报告，是对新建、扩建、改建项目生产过程中污染发生情况、治理措施是否可行，生产过程和产品是否符合清洁生产要求，以及最终排放的污染物对周围环境的影响进行评价。环评报告对企业很重要，环评通过环保局评审、批复后，后续日常生产、环保管理中还要用到。没有环评也无法进行环保竣工验收。