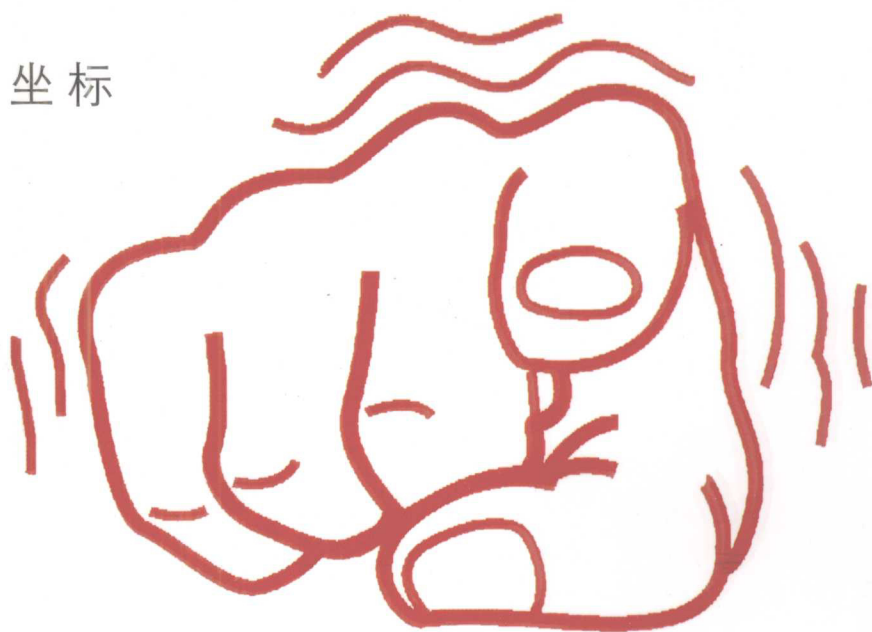


最快速规范开发终极坐标

彭加亮 编著

克而瑞(中国)信息技术有限公司 策划



地产流程管理第一书

房地产



开发6大关键

- ① 前期土地管理 ② 策划流程管理
- ③ 规划流程管理 ④ 报批流程管理
- ⑤ 施工流程管理 ⑥ 销售流程管理

节点管理

流程规范

方法详解

控制要点

管理范本

中国建筑工业出版社

房地产开发 6大关键 节点管理

彭加亮 编著

克而瑞（中国）信息技术有限公司 策划

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产开发6大关键节点管理/彭加亮编著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2010
ISBN 978-7-112-11861-8

I.房… II.彭… III.房地产-开发 IV.F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第032225号

本书收集了关于房地产开发全过程的六大环节, 包括获取土地——项目前期策划——规划设计——项目报批——施工过程——销售。充分地阐述了地产项目开发流程中所需的全部实用技巧及相关证书办理经验。

书中超过500份的图表、实用工作指引及范本, 便于读者更好地掌握管理项目每个环节的技巧、经验, 迅速提高项目管理水平, 提升对大型方案复杂分析方法的科学性。本书收录了在实践经验中获得的大量范例, 循序渐进地展示了成熟的技巧、丰富的办事经验。

* * *

责任编辑: 封 毅
责任设计: 赵明霞
责任校对: 王金珠 关 健

房地产开发6大关键节点管理

彭加亮 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京嘉泰利德公司制版
北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 880×1230毫米 1/16 印张: 41¼ 插页: 1 字数: 1196千字
2010年4月第一版 2010年4月第一次印刷

定价: 118.00元

ISBN 978-7-112-11861-8

(19128)

版权所有 翻印必究
如有印装质量问题, 可寄本社退换
(邮政编码 100037)

本书编委会

策划单位:

克而瑞(中国)信息技术有限公司

编委会主任:

周忻 张永岳

策划:

丁祖昱 罗军 张燕 金仲敏 喻颖正 陈小平 彭加亮

龙胜平 刘文超 于丹丹 黄子宁 吴洋 章伟杰 陈啸天

吴传鲲 叶婷 李敏珠 罗歆 谷露蓉 汪波 殷冬明

编著:

彭加亮

策划执行:

罗克娜

装帧设计:

谢小玲

美术编辑:

李中石

图书宣传:

贺颖红

关春燕

曾庆伟

特约校审:

顾芳恒

李白玉

仲文佳

李石养

专业支持:



专业网站:



在应用实战中成长

我国的房地产开发企业自20世纪房地产市场化开始,大都一直延续粗放式发展的模式,管理思想原始、管理方式粗放、管理流程经验化等现象普遍存在,这主要是由于早期房地产行业利润丰厚,房地产项目管理成本对利润的影响较小等原因。但是,随着近期房地产市场竞争日趋激烈,房地产业宏观调控力度加大,尤其是土地招投标制度实施后,房地产项目开发利润空间不断压缩,粗放式经营很可能就会导致项目运作的失败,一块土地是否赚钱,更多依靠的是企业的管理能力,如对开发设计的成本控制、开发进程和节奏、资金周转率、项目利润率等的有效管理。再如跨区域多项目开发的公司如何能够实现有效管理,这些都需要房地产企业关注并研究。

2005~2008年,在本人担任江苏吴中地产集团公司总经理期间,同时面临跨区域的待开、在开、在售和收尾等10多个项目,为了发挥集团化管理的集约优势,提高房地产开发效率,我们组建了一个工作小组着手该方面的研究,同时借鉴了可以收集到的多个公司的内部资料以及社会上公开的大量资料,经过多次讨论和实践应用,取得了理想的成果。

本书之所以实用,最大的特点就是从房地产开发这一复杂的过程中提炼出若干简单明了且可以操作的节点,并且以节点串联,形成高效的开发管理流程。大的节点分为:土地、策划、规划、报批、施工、销售六个部分。土地节点分为土地信息收集、意向地块可行性研究、土地竞拍、制作项目经营计划书、前期市场调研和撰写产品建议书六个子节点;策划节点分为制作经营计划书、项目前期市场报告、产品建议书三个子节点;规划节点分为制订工作计划、设计招标、方案论证、材料设备选型四个子节点;报批节点分为办理手续、办理建设用地规划许可证、办理土地证、办理建筑工程规划许可证、办理建筑工程施工许可证和办理预售证六个子节点;施工节点分为前期、中期和收尾期三个子节点,其中前期有三大环节,中期有五大核心;销售节点分为前期准备、中期管理和后期工作三个子节点。每一子节点都明确了职责部门、工作内容和工作目标,每一工作内容又提供了具体的使用范本和工作指引,只要参照这些范本,按照具体的工作指引执行,就可以完成这一节点的工作任务和要求。本书是具有实务价值的房地产开发工具书。

值得说明的是,本书的主要成果立足于江苏背景,具体报批程序和文件等都有些地方特色,读者具体借鉴使用时需要根据各地的情况做相应调整。但企业管理方面的资料应该都是可以通用的,根据相关项目的使用经验,只要略加修改完善,就可以进入实战应用的状态。希望更多的企业加入到应用的大军中来,在应用中不断提高房地产企业的经营管理水平。

感谢所有共同参与本书研究的工作小组的同事,感谢提供参考资料的各方友人和企业,感谢编辑的辛勤工作,通过大家的努力使得本书更具可读性。

□ 彭加亮
2010.02.12

CONTENTS 目录

第一章

土地获取管理

5 第一节 土地信息收集要求

5 一、收集土地信息动作要领

6 二、工作指引

土地获取工作指引

9 第二节 “意向地块可行性研究分析报告”制作方法

9 一、制作研究报告的要点

10 二、实用范本及编写指引

“意向地块可行性研究分析报告”

“意向地块可行性研究分析报告”编写指引

16 第三节 土地竞拍执行流程

16 参与土地竞拍的核心动作

第二章

项目策划动作指引

23 第一节 制作“项目经营计划书”

23 一、制作计划书的要点

24 二、实用范本

“项目经营计划书”模板

31 第二节 炮制“项目前期市场研究报告”

31 一、炮制报告的要点

- 32 二、工作指引及实用范本
 房地产研展工作指引
 “项目前期市场研究报告”模板

44 第三节 撰写“产品建议书”

- 44 一、撰写建议书要点
45 二、编写指引及实用范本
 “产品建议书”编写指引
 “产品建议书”模板

第三章

规划设计动作攻略

63 第一节 制订工作计划

- 63 一、制订工作计划的要点
64 二、标准范本
 工作计划模板

66 第二节 设计招标四大流程

66 流程一：编制招标书

- 66 一、撰写招标书要点
67 二、标准范本
 方案设计招标书

84 流程二：实施招标流程

- 84 一、招标实施动作要领
84 二、招标相关表单

CONTENTS 目录

86 流程三：编制三大“设计任务书”

86 一、编制“设计任务书”要点

86 二、实用范本及工作表单

某项目方案设计任务书

景观设计任务书

施工图设计任务书

设计任务书审定内部流程表

102 流程四：签订合同

102 一、签订合同动作要领

102 二、实用范本

建设工程设计合同

民用建设工程设计合同

规划设计合同签订流程表

119 第三节 四大方案论证程序及评审标准

119 方案一：论证规划方案

119 一、论证规划方案程序动作要领

120 二、工作表单及评审指引

项目规划设计方案简评表

项目规划设计评定表

项目规划方案修改申请表

项目规划设计方案评审指引

126 方案二：论证建筑方案

126 一、论证建筑方案程序要点

126 二、工作表单及设计指引

建筑设计方案简评表

建筑方案设计评定表

建筑方案修改申请表

建筑方案设计指引

147 方案三：论证施工图方案

147 一、论证施工图方案程序要点

147 二、工作表单及技术指引

施工图审查意见表

施工图方案论证技术指引

161 方案四：论证景观方案

161 一、论证景观方案程序要点

162 二、工作表单及评审指引

景观方案设计评定表

景观方案修改申请表

景观方案评审指引

166 第四节 材料设备两大核心步骤

166 步骤一：材料设备选型定板

166 一、材料设备选型流程动作要领

167 二、工作表单

材料设备选型对比一览表

材料设备选型对比审批表

材料设备选型定板一览表

材料设备选型定板审批表

172 步骤二：材料设备选型定板的变更

172 一、变更材料设备选型定板的动作要领

172 二、工作表单

材料设备选型定板更改申请单

材料设备选型定板更改表

材料设备选型定板更改审批表

第四章

轻松办理项目报批

184 第一节 办理立项手续

184 一、办理立项手续动作要领

186 二、实用范本及工作指引

项目立项申报资料的模板

项目备案立项预审

建设项目环境影响申报表审批

CONTENTS 目录

200 第二节 办理建设用地规划许可证

200 一、办理建设用地规划许可证的动作要领

202 二、工作表单及实用范本

办理建设用地规划许可证申请表

核发项目选址意见书

核发规划设计要点

规划建筑设计方案审批

208 第三节 办理土地证

208 办理土地证动作要领

210 第四节 办理建设工程规划许可证

210 一、办理建设工程规划许可证的动作要领

212 二、工作表单及指引

办理建设工程规划许可证申请表

建筑工程施工图设计文件审查

新建民用建筑防空审核

防雷装置设计审核

消防设计审核

规划放线

256 第五节 办理建筑工程施工许可证

256 一、办理建筑工程施工许可证动作要领

258 二、工作表单

建筑工程施工许可申请表

260 第六节 办理预售证

260 一、办理预售证动作要领

262 二、工作表单及指引

××市商品房预售申请表

预售商品房物价审核

小区地名申请

门牌申请

第五章

施工综合管理十要点

275 第一节 施工准备期三大环节

275 环节一：制订项目工程管理策划书

275 一、制订策划书的要点

276 二、实用范本

某项目工程管理策划书

297 环节二：工程招投标的实施

297 一、编制招标书

××工程招标书

305 二、执行招标程序

招标入围单位审批表

工程评标定标审批表

技术标评标表

经济标评标表

工程量清单招标评标定标表

311 三、签订合同动作要领

建设工程施工合同（总包）

建设工程委托监理合同

铝合金（塑钢）门窗安装合同

合同签订流程表

361 环节三：施工前期基础工作准备

361 一、土地达到“三通一平”

临时用水、用电申请单

施工前期工程联系单

基础土方现场测定单

施工准备阶段工作指引

366 二、合作方进场与场地移交

施工单位进场通知单

CONTENTS 目录

368 三、施工组织设计审批

施工组织设计审查记录表
监理规划、细则审查记录表
审批表
施工组织设计审查指引
监理规划、细则审查指引

378 第二节 施工进行期七大核心

378 核心一：成本控制实际操作

378 一、目标成本的制订及审批

施工组织设计审查指引
目标成本计划内部审批表

392 二、成本的动态控制方法

项目目标成本管理台账

402 三、成本调整申请

项目目标成本调整申请表

404 核心二：施工质量管理流程

404 一、制订质量目标

404 二、日常质量管理实际操作

重点部位质量检查表
监理单位检查表
施工单位检查表
施工样板确认表
工序交接验收单
项目施工日记

430 三、质量检查和突发问题的管理

突发问题工程联系单
工程质量事故报告表

432 核心三：施工进度控制三大关键

432 一、总进度计划的制订

总进度及关键节点计划内部审批表
项目施工进度关键节点计划表

434 二、施工进度的分解

某项目进度计划表

435 三、进度的动态监控与纠偏

月度施工进度控制总结报告表

437 核心四：工程款支付方式

437 一、年度资金需求计划的制订

项目年度资金需求计划表

年度资金需求计划内部审批表

443 二、月度资金需求计划的制订

_____工程____月份资金计划表

444 三、支付工程款

工程付款审批表

446 核心五：甲供材料管理

446 一、制订甲供材料总需求计划

甲供材料（设备）总需求计划表

甲供材料总需求计划内部审批表

448 二、编制甲供材料需求申报表

甲供材料申报表

450 核心六：合同管理执行办法

450 一、审批合同签订的工作表单

施工进行期合同签订流程表

451 二、变更合同

合同变更审批表

452 核心七：施工期重要表单

452 一、设计变更单

设计变更单

453 二、工程变更现场签证单

工程变更工程量现场签证单

454 第三节 施工收尾期

454 竣工验收

454 一、物业交接验收

小区接管验收遗留问题记录表

456 二、办理竣工阶段手续

一房一验与竣工阶段工作程序

竣工验收阶段细部质量检查技术指引

472 三、项目竣工后期的评价

××项目后评价报告

CONTENTS 目录

第六章

速效提升销售的管理方法

481 第一节 销售准备期管理两大招

481 第一招：制订可行性强的总销售计划

481 一、制订总销售计划要点

项目年度销售计划

销售总体计划制订工作指引

490 二、编制策划报告要点

项目营销策划报告指引

494 第二招：执行产品推广招标工作

494 一、招标工作流程

495 二、实用范本

招标文件

策划及销售代理合同

企划服务合同

519 第二节 销售进行期管理

519 一、销售前期准备工作要点

522 1. 制作销售商品模型

模型制作合同

销售进行期合同签订流程表

526 2. 内部认购工作指引

集团内部认购（排号选房）

533 3. 制订销售手册

销售手册内容指引

- 544 4. 营销费用预算管理
营销费用预算管理办法

555 二、规范广告业务

- 555 1. 广告业务管理六大文件
广告任务书
广告审批发布管理
广告发布行为规范
广告发布业务合同
多媒体广告制作合同
印刷制作合同

- 589 2. 新闻宣传管理措施
采访受理规定

591 三、销售管理的六大流程

- 流程一：销售现场管理三步曲
流程二：销控管理办法
流程三：制定价格
流程四：认购书、买卖合同签订
流程五：更改认购人名称
流程六：办理退房

620 第三节 销售后期两大关键环节管理工作

620 环节一：办理交房及核心文件

- 交房工作指引
房屋交接（入伙）通知书

630 环节二：客户关系三大管理

- 管理一：客户资料管理
管理二：客户满意度调查管理
管理三：客户服务

CHAPTER ONE

第一章

房地产开发6大关键节点管理 第一章

CHAPTER ONE

**执行
关键**

土地信息收集
可行性分析 土地竞拍