

FANGDICHAN KAIFA
QIYE HETONG GUANLI SHOUCE

房地产开发企业 合同管理手册

吴增胜 编著



基于《合同法》及其司法解释要求下的开发全过程的合同管理方法

深度解析房地产开发核心竞争力并提供关键业务合同实例模板

开发商上市扩张、建设工程甲方管理的必备工具指导书

中国建筑工业出版社

房地产开发企业合同管理手册

吴增胜 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产开发企业合同管理手册/吴增胜编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-112-14010-7

I. ①房… II. ①吴… III. ①房地产企业-经济合同-管理-中国-手册 IV. ①D923. 6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 013215 号

本书详细讲述了房地产开发企业的合同管理, 按业务内容分为十个模块, 分别为: 开发企业的合同管理方法论; 购地决策业务的合同管理; 融资借款业务的合同管理; 规划设计业务的合同管理; 技术外包业务的合同管理; 货物采购业务的合同管理; 施工建造业务的合同管理; 市场营销业务的合同管理; 客户服务业务的合同管理; 合同实例。为方便读者查阅, 并与模块内容呼应对照, 所附合同实例均有页码索引。

本书内容全面, 层次鲜明, 查阅方便, 指导性强。对房地产开发企业而言, 是一本非常实用的合同管理工具书。

本书适合房地产开发企业及建设工程相关从业人员阅读并指导实践。

责任编辑: 封毅

责任设计: 叶延春

责任校对: 张颖 王雪竹

房地产开发企业合同管理手册

吴增胜 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

北京红光制版公司制版

北京中科印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 53½ 字数: 1300 千字

2012 年 9 月第一版 2012 年 9 月第一次印刷

定价: 118.00 元

ISBN 978-7-112-14010-7

(22019)

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)

序

受我的学生吴增胜的邀请，为本书作序一篇，我欣然接受。第一次通读本书的样稿，其中印象最深的三个关键词就是：房地产、开发企业、合同与管理。显然这是一本站在房地产开发企业的角度来阐述如何进行合同管理的专业书籍。根据《合同法》的定义：合同是平等主体的自然人、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。而管理的传统定义是指“通过计划、组织、领导、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，以期高效达到组织目标的过程”，将这三个关键词串联起来就成为本书所要阐述的核心内容。

本书作者以“合同法与其司法解释”为“基本精神”，将其贯穿于整个房地产开发的各个环节的管理中，为房地产开发中的相关利益主体就房地产开发所需的各类资源进行市场交易提供了规范的行为准则，彰显了“契约精神”在市场经济中的重要性。通过作者对房地产开发经营活动方法论的深入研究表明，以关键业务合同的集群管理为手段，可以达到“管理质量、管理效率与管理成本”三大目标之间辩证关系的和谐均衡。

本书作者从房地产开发所必需的要害资源（土地、资金、人脉、团队、技术、货物、建造、客户）的属性特征与市场行情背景分析角度出发，深度揭示了房地产开发企业核心竞争力的构成因素，为房地产开发企业的差异化竞争优势与成本竞争优势提供了有效的管理方法，这些都具有实践指导意义。

本书作者创新地将“博弈论”的基本理论灵活地应用于房地产开发企业的合同管理中，揭示了房地产开发企业关键业务合同相关利益主体之间的博弈规律；归集了房地产要素资源控制人彼此之间在合同博弈中所应采取的方针谋略与博弈对策。

基于作者多年从事房地产开发管理的实践经验，针对现实的企业经营环境，本书作者全面总结出提高房地产各类业务合同执行力的八大合同管理措施。并根据房地产开发企业经营、筹资与投资三大活动的内存规律，提炼出了房地产开发的“购地决策、融资借款、规划设计、技术外包、货物采购、施工建造、市场营销、客户服务”八大合同族群，作为合同管理模块的主控环节，形成了房地产开发企业合同管理的核心技术。为房地产开发企业及与建设工程相关的从业人员提供了一本实用型的管理工具书。

房地产开发是一项异常复杂的经济活动，开发企业必须和形形色色的利益相关者合作，这些合作无不通过合同形式固化下来，以其形成各自对未来稳定的预期。合同，

本质上是基于节省交易成本而产生，是减少扯皮、提高各方效率的有效手段，但是，任何合同，无论多么完善，总是不可能穷尽所有可能出现的情况。换言之，我们不可能依靠合同处理经济事务中的所有情况，在每份合同中都有“未尽事宜，由双方友好协商解决”，可见，合同是“非闭环”的。这就告诉我们，房地产开发中的所有利益主体，都应该本着友好合作的初衷参与这一经济活动，遇到纠纷，应该以友好并积极向前看的心态予以处理。

北京大学经济学教授

博士生导师 于鸿君

北京大学党委副书记

2012年6月1日于北大燕园

前 言

楼市是一个充满诱惑的动感世界：是住房者关注的焦点，是投资人关注的焦点，是政府关注的焦点，是金融机构关注的焦点，也是媒体炒作的焦点。楼市的热闹不亚于股市的热闹，地王、楼王、地荒、囤地、捂盘、炒房、上市、楼价、地价、限价、限购、断供、流拍、拐点、退房潮等高频率的词汇轮番出现在媒体的显眼位置。

面对“或紧或松”的宏观调控，在房地产开发的产业链中：地产人、投资人、设计人、咨询人、监理人、承包人、供货人、媒体人、购房人、物管人等充当了形形色色的市场“经济人”的角色，无论是导演、主角还是配角，要想完成开发企业的经营、筹资与投资三大活动，自然是“一个都不能少”。

究其本质，各类资源控制人都是在盘算着一个问题：如何以最少的“资源消耗”换取各自最大的经济利益。彼此间形成的各种“业务合同”于是便成了他们之间就“利益、责任与风险”进行多轮博弈后所形成的最有效的法律依据文件。而“合同法与其司法解释”必然是贯穿于其中的“基本大法”。因此，作为“经济人”掌握业务合同管理的技术是其立足于市场经济中的基本生存技能。本书就是以房地产开发企业的关键业务合同为主控线，全面剖析房地产开发企业所应掌握的合同管理技术。

面对复杂的合同博弈格局，如何寻找到基于“双赢策略下”的“均衡点”是利益相关人之间彼此最关心的问题。本书从房地产开发所必需的要素资源（土地、资金、人脉、团队、技术、货物、建造、客户）出发，从房地产开发企业的核心竞争力构成因素出发，深度揭示了房地产开发企业关键业务的合同博弈规律。面对现实的外部经营环境，全面总结了提高合同执行力的“八大”合同管理措施。以房地产的“购地、融资、技术外包、设计、建造、采购、营销、售后服务”八大主控环节为管理模块，形成了房地产开发企业合同管理的核心技术。为房地产开发企业及与建设项目相关的从业人员提供了一本实用型的管理工具书。

交流邮箱：W163126168@163.com

吴增胜

目 录

序
前言

上 篇

一、开发企业合同管理方法论模块导读·第(2)页码

第1章 开发企业的合同管理方法论 4

第1节 房地产开发的要素资源 4

1.1 土地资源的市场分析 4

1.2 资金资源的市场分析 5

1.3 人脉资源的市场分析 6

1.4 团队资源的市场分析 6

1.5 技术资源的市场分析 7

1.6 货物资源的市场分析 7

1.7 建造资源的市场分析 8

1.8 客户资源的市场分析 8

1.9 要素资源供应链模式 9

第2节 合同管理的关键技术 11

2.1 房地产开发企业的核心竞争力 12

2.2 管理元素的集成技术 13

2.3 管理方法的三大指标 13

2.4 合同的分类管理 14

2.5 建立业务合同族群 15

2.6 合同博弈格局的分析 17

第3节 合同版本的选择与升级 21

3.1 合同版本系列的分析 21

3.2 合同版本的选择原则 21

第 4 节 现实环境下的合同策略 23

4.1 弹性合同与刚性合同 23

4.2 示范文本与自编合同 24

4.3 合同边界的设置与应用 25

4.4 严格控制合同签约模式 26

第 5 节 提高合同执行力的措施 27

5.1 调整合同文档的结构布局 27

5.2 建立合同的两个导读系统 29

5.3 前置核心条款的关键内容 30

5.4 对合同条款进行属性管理 31

5.5 合同责任归集技术的应用 32

5.6 提升内控文件的合同地位 36

5.7 共管账号在合同中的应用 36

5.8 建立合同履行评价机制 37

二、购地决策·合同管理·模块导读·第 (39) 页码

第 2 章 购地决策业务的合同管理 41

第 1 节 购地业务的战略方针 41

1.1 购买土地的战略意义 41

1.2 土地市场政策重点解读 42

1.3 土地市场博弈格局分析 43

第 2 节 购地业务的关键管理技术 44

2.1 土地储备的分类管理 44

2.2 确定地块的取得方式 45

2.3 竞价购地的风险控制 46

2.4 间接购地的合同管理措施 47

第 3 节 购地模式的战略决策 50

3.1 购地模式的分类与对比 50

3.2 团队内部作业的模式 50

3.3 决策业务专项外包模式 51

第 4 节 投资咨询合同 51

4.1 投资咨询的资质管理 51

4.2 投资咨询的服务费价格 52

4.3 资源的筛选与评价办法 53

4.4 投资咨询合同的管理措施	54
第5节 建设用地使用权出让合同	56
5.1 土地出让合同的版本分析	56
5.2 解读土地出让合同（2008版）	57

三、融资借款·合同管理·模块导读·第（62）页码

第3章 融资借款业务的合同管理	64
第1节 开发企业资金运作特点	64
1.1 房地产资金运作特点	64
1.2 资金管理集成的技术	65
1.3 资金来源与融资成本	66
1.4 收入与变现能力分析	67
第2节 开发企业主要融资方式	67
2.1 传统的银行贷款方式	67
2.2 股票市场的融资方式	72
2.3 信托资金的融资方式	73
2.4 其他的融资方式	74
2.5 现实环境下的融资渠道	76
第3节 融资借款业务的合同族群	77
3.1 合同族群与逻辑关系	77
3.2 担保方式与合同关联性	78
3.3 融资借款合同的关键内容	79
第4节 垫资的建设工程合同	80
4.1 垫资合同的本质内涵	80
4.2 垫资合同的谈判策略分析	82
4.3 垫资合同的风险控制	85

四、规划设计·合同管理·模块导读·第（87）页码

第4章 规划设计业务的合同管理	89
第1节 规划设计的合同族群	89
1.1 规划设计的战略地位	89
1.2 规划设计的业务模式	90
1.3 规划设计业务的合同族群	91

第 2 节 市场营销策划咨询合同 94

2.1 合同立项的必要性 94

2.2 营销策划的市场行情 95

2.3 市场营销策划报告内容 95

2.4 策划合同管理的关键点 97

2.5 策划合同的商务谈判 98

第 3 节 建设工程勘察合同 98

3.1 勘察合同版本的选择 98

3.2 勘察合同的签约管理 99

3.3 勘察合同的时限管理 99

3.4 勘察合同的违约责任分析 100

第 4 节 设计招标技术 102

4.1 设计资源市场行情分析 102

4.2 设计资源的选择方式 102

4.3 设计阶段与选择方式 103

4.4 设计招标的时间管理 104

4.5 政府对设计资质的管制 105

4.6 合格投标资格的条件 107

4.7 投标文件的构成 108

4.8 设计招标的评标方法 109

第 5 节 建设工程设计合同 114

5.1 设计合同的分类管理 114

5.2 设计合同的分判技术 114

5.3 设计施工一体化的管理 117

5.4 设计合同的商务条款 118

5.5 设计合同的主控节点 120

5.6 设计合同的时限管理 123

5.7 设计合同的违约责任 125

第 6 节 施工图审查合同 126

6.1 政府管制的要求 126

6.2 资源市场分析 127

6.3 价格行情分析 127

6.4 合同的履约管理 127

第5章 技术外包业务的合同管理	131
第1节 专项业务外包模式	131
1.1 双重特性业务的委托方式	131
1.2 不同合同属性执行力评估	132
第2节 建设工程招标代理合同	132
2.1 资质管理与经营范围	132
2.2 招标单位的择优模式	133
2.3 招标代理的价格行情	134
2.4 招标代理的合同责任管理	136
第3节 建设工程造价咨询合同	138
3.1 资质与经营范围的规定	138
3.2 单位的筛选与评价办法	139
3.3 造价咨询业的价格行情	141
3.4 造价咨询合同核心条款	144
第4节 建设工程监理招标技术	147
4.1 政府对监理人的管制	147
4.2 监理市场的行情分析	149
4.3 监理招标的关键环节	151
4.4 监理服务的价格行情	158
第5节 建设工程监理合同	162
5.1 监理合同的核心条款	162
5.2 监理合同的责任管理	167
5.3 监理合同博弈策略分析	171
5.4 监理制度的发展趋势	172

第6章 货物采购业务的合同管理	176
第1节 建材市场的行情	176
1.1 建材市场的分析	176
1.2 货物的选择原则	176
第2节 货物招标的技术	177

2.1 供货人的选择模式	177
2.2 供货人的资格要求	178
2.3 供货人的投标文件	179
2.4 货物招标的评标方法	180
第3节 采购合同的签约管理	183
3.1 采购对象的广义内涵	183
3.2 采购合同的分级管理	184
3.3 采购合同的定位管理	185
3.4 采购合同的界面管理	185
3.5 进口货物采购的管理	188
第4节 货物采购方式的管理	189
4.1 货物采购方式的类别	189
4.2 货物采购方式的建议	191
第5节 采购合同的版本管理	194
5.1 不同版本的特点分析	194
5.2 选择合同版本的原则	195
第6节 采购合同的质量管理	196
6.1 货物质量标准的约定	196
6.2 货物质量的合同责任分配	197
6.3 合同履行全程的质量管理	198
6.4 货物质量的违约条款	201
第7节 采购合同的时间管理	202
7.1 采购合同的时限条款	202
7.2 采购过程的时限管理	203
第8节 采购合同的货款管理	204
8.1 采购方式的分类管理	204
8.2 采购方式与合同计价	205
8.3 采购合同价款的约定	207
8.4 货物采购数量的控制	208
8.5 采购合同的结算管理	209
8.6 采购合同的变更管理	211
第9节 采购合同的支付管理	212
9.1 价款类别与定义	212
9.2 支付条件的设置	214
第10节 采购合同的风险管理	214

10.1	工程变更的风险管理	214
10.2	合同争议的风险管理	214
10.3	供货违约的风险管理	215

七、施工建造·合同管理·模块导读·第(217)页码

第7章	施工建造业务的合同管理	220
第1节	建筑业承包市场行情	220
1.1	建筑业资源分布状况	220
1.2	建筑业的资质管理	220
1.3	发包人对承包人的评价	225
1.4	政府对承包人的评价	233
第2节	建造合同的族群分析	235
2.1	合同逻辑关系的解析	235
2.2	施工合同科目的划分	240
2.3	合同的边界属性管理	255
2.4	变革总承包合同签约模式	256
2.5	理顺总分包间的利益关系	259
第3节	建造合同版本与升级	262
3.1	建造合同版概述	262
3.2	国标示范文本	265
3.3	港式合同版本	267
3.4	省级合同版本	270
第4节	施工招标的关键技术	273
4.1	对承包人的资质审查	273
4.2	资格预审的评标方法	275
4.3	资质后审的评标方法	278
4.4	其他的评标定标方法	279
4.5	评标与定标分离的创新	285
第5节	建造合同的质量管理	287
5.1	施工质量标准的约定	287
5.2	实施工程的优质优价	288
5.3	质量控制节点	289
5.4	质量的风险控制	291
第6节	建造合同的时间管理	291

6.1 建造合同的工期确定与管理 291

6.2 签约人双方履约的时限义务 294

6.3 合同（国标 2011 版）时限管理 295

6.4 合同（省级 2009 版）时限管理 299

6.5 港式施工总承包合同的时限管理 304

6.6 FIDIC（红皮 99）的时限管理 307

第 7 节 工程造价的合同管理 310

7.1 房地产造价管理的特点 310

7.2 建造合同的计价方式 311

7.3 工程造价结算管理 313

第 8 节 合同的变更管理 315

8.1 变更权与程序管理 315

8.2 变更类型与管理对策 317

8.3 变更后果的管理 318

第 9 节 合同的支付管理 319

9.1 价款支付条件的设置 319

9.2 支付控制的不同模式 321

9.3 安全文明措施费的支付 323

第 10 节 合同风险管理 324

10.1 施工合同索赔的特点 324

10.2 施工合同索赔程序的管理 324

10.3 现场签证的变革管理 326

10.4 合同争议风险的管理 329

八、市场营销·合同管理·模块导读·第 (331) 页码

第 8 章 市场营销业务的合同管理 333

第 1 节 房地产的营销模式 333

1.1 从合同分判角度分类 333

1.2 从样板展示角度分类 334

第 2 节 楼市博弈格局的演绎 334

2.1 营销市场的博弈局势 334

2.2 楼市局中人的博弈策略 335

第 3 节 市场营销业务合同族群 337

3.1 营销业务合同族群分析 337

3.2 样板房营销方案的实施	338
3.3 样板房合同的集群技术	338
第4节 房产测绘合同的管理	340
4.1 房产测绘的资质管理	340
4.2 房地产测绘价格行情	341
第5节 营销广告合同	342
5.1 营销广告的市场行情	342
5.2 政府对营销广告的管制	343
第6节 建筑模型制作合同	344
6.1 建筑模型的营销作用	344
6.2 制作合同管理的要点	344
第7节 商品房销售合同	345
7.1 销售合同版本特点介绍	345
7.2 三大版本内容对比分析	345
7.3 销售合同示范文本解读	346
7.4 预售合同的责任管理	347

九、客户服务·合同管理·模块导读·第(352)页码

第9章 客户服务业务的合同管理	354
第1节 房地产客户服务的阶段	354
1.1 客户服务的重要意义	354
1.2 客户服务阶段的划分	355
第2节 前期物业管理服务合同	356
2.1 政府对物管人的资质管制	356
2.2 选择物业管理公司的方式	356
2.3 前期物业管理的时限规定	357
2.4 物管人投标书的评价	357
2.5 物业管理服务的分级	358
2.6 物管服务的价格行情	360
2.7 前期物业服务合同版本	363
第3节 交房阶段的客户服务管理	364
3.1 质量问题快速整改的机制	364
3.2 地产人成立客户服务抢修队	365
3.3 延期交房事件的处理机制	366

第 4 节 保修阶段的客户服务管理 367

4.1 创新三方保修托管协议合同 367

4.2 对接六大关联合同的责任链 371

4.3 分级管理各类维修事件 372

下 篇

十、开发企业·合同实例·模块导读·第 (376) 页码

实例 1: 项目公司转让合同·地产版 377

实例 2: 融资借款合同·地产版 393

实例 3: 规划设计合同·地产版 407

实例 4: 招标代理合同·地产版 440

实例 5: 造价咨询合同·地产版 455

实例 6: 建设工程监理合同·地产版 470

实例 7: 工程货物采购合同·双方单界型·示范本 491

实例 8: 工程货物采购合同·三方多界型·地产版 504

实例 9: 施工总承包合同·地产版 525

实例 10: 施工总承包合同·示范本 583

实例 11: 分包管理及总分包配合服务合同·地产版 662

实例 12: 安全防护文明施工措施费四方监管协议书·示范本 680

实例 13: 房屋面积测绘合同·地产版 683

实例 14: 户外营销广告合同·地产版 699

实例 15: 房屋销售代理合同·地产版 716

实例 16: 商品房预售合同·国标示范本 730

实例 17: 前期物业管理服务合同·示范本 758

实例 18: 房屋质量保修托管协议书·地产版 769

附录 1: 合同法 783

附录 2: 合同法司法解释 (一) 828

附录 3: 合同法司法解释 (二) 832

附录 4: 最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释 837

