

拿来即用
一看就会

天火同人
地产工具箱

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

✓ 项目规划设计

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

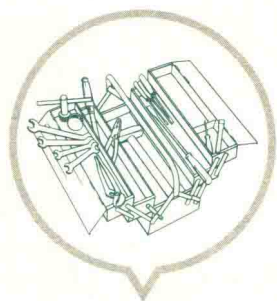
实战派 → 案场演练

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

项目规划设计

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。

本册书以项目规划设计阶段为主要内容,依次介绍了项目招投标管理、项目定位、项目规划设计,为项目规划设计阶段提供步骤性的指导参考。

图书在版编目(CIP)数据

房地产开发流程管理工具箱. 项目规划设计 / 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 978-7-122-22937-3

I. ①房… II. ①天… III. ①房地产-项目管理
IV. ①F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第023756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 21¼ 字数 425千字 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 曾庆伟 林樱如 邓沈穗

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 / 地产项目招投标管理

第一节

002 / 地产项目招投标管理实务

003 / 地产招投标原则

004 / 地产招投标类型

010 / 地产招投标三种方式

012 / 地产招投标管理的 2 项工作内容

017 / 地产企业项目有效招投标的 4 个条件

019 / 地产项目招投标的风险及规避措施

第二节

022 / 地产项目招投标工作实务

023 / 房地产开发项目招投标程序

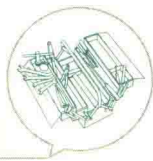
044 / 项目招投标工作各方参与要求

第三节

048 / 地产项目招投标管理工具箱

049 / 招投标管理流程

053 / 监理招标管理工具



第 2 章

第一节

- 078 / 建筑工程施工投标文件
- 105 / 勘察设计招投标文件
- 156 / 开发企业公司招投标内部管理文件

181 / 房地产项目定位

第一节

- 182 / 房地产项目定位指南
- 183 / 房地产项目定位八大原则
- 186 / 房地产项目定位三大特点
- 187 / 房地产项目定位的四块短板
- 188 / 地产项目定位四种方法
- 193 / 房地产项目定位六种方式

第二节

- 196 / 房地产项目定位步骤
- 197 / 市场环境分析
- 200 / 客户定位
- 208 / 产品整体定位

目录 CONTENTS

212 / 产品定位

225 / 价格定位

第三节

234 / 项目定位工具箱

235 / 房地产项目定位报告类模板

242 / 市场环境分析类图表

246 / 客户定位类常用表格

250 / 产品定位类常用表格

255 / 价格定位类常用表格

第二章

263 / 产品规划设计

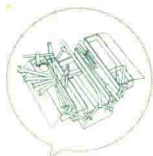
第一节

264 / 产品规划设计管理

265 / 产品规划的内容

266 / 规划设计的策略

268 / 产品规划设计的五个阶段



271 / 产品规划设计管理的四大关键点

第二节

279 / 产品规划设计实务

280 / 规划设计过程控制程序

282 / 设计任务书制作

第三节

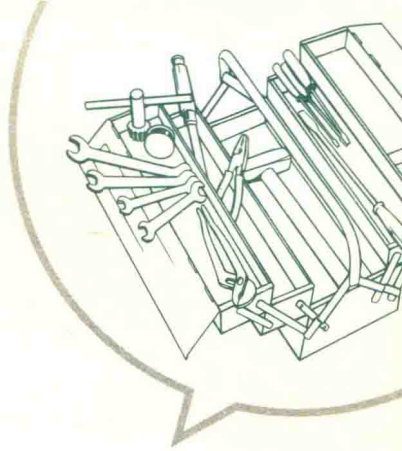
286 / 地产项目规划设计规范工具箱

287 / 总体规划设计

289 / 设计管理

315 / 初步设计和施工图设计管理

324 / 规划设计方案申请表



第一章

Chapter ONE

地产项目招投标管理

房地产开发项目招标是开发企业择优选择施工单位，投标是施工建设单位争取获得工程项目的施工任务。开发企业将拟建的房地产开发项目，由企业本身或委托设计单位或咨询公司完成规划设计，估算出建成这项工程项目所需要的资金，然后吸引若干家符合投标资格的建筑安装企业（承包单位）来投标。这些建筑安装企业对工程进行标价计算，提出报价（标价）、工期以及保证质量的措施，由房地产开发企业从中择优选取。简言之，招标就是开发企业利用标价的经济手段优选施工建设单位；施工单位则得用投标的经济手段去承接房地产开发项目的工程建设任务。

项目招投标管理实务

地产招投标原则
地产招投标类型
地产招投标 3 种方式
地产招投标管理工作内容

项目招投标工作实务

开发项目招投标程序
招投标工作各方参与要求

招投标管理工具箱

招投标管理流程
监理招标管理工具
建筑工程施工投标文件
勘察设计招投标文件
招投标内部管理文件

第一节

地产项目招投标管理实务



招投标交易方式是市场经济的产物，采用这种交易方式，须具备两个基本条件：

- ①有能够开展公平竞争的市场经济运行机制；
- ②必须存在招标采购项目的买方市场，对采购项目能够形成卖方多家竞争的局面，买方才能够居于主导地位，有条件以招标方式从多家竞争者中择优选择中标者。



地产招投标原则

招标投标作为一种制度,受国家法律的约束和保护。招标投标双方应坚持自愿、公平、等价、有偿和守信,讲求职业道德等原则。

其中,作为招标单位的企业还应遵循以下原则。



图 1-1 招标单位招投标原则

1 公平竞争、择优中标原则

每次招标都应有充分适量的招标队伍参与,公司应鼓励投标单位积极开展公平竞争,保证招标具有充分的竞争性,并选择具有充分竞争优势的中标单位。

2 廉洁奉公原则

所有与招标工作相关的员工都应保持廉洁,不得利用职务、职权之变谋求私利,任何个人不得影响招标小组进行客观公正的评价。

3 维护信誉原则

选择投标入围单位、评标、定标时应客观公正,树立并维护公司良好的招标信誉和形象。



4 保密原则

各单位的投标文件、评标过程、未发放中标通知书前的定标意向，都是公司的重要机密，不得泄露或作不当的承诺；公司并且要求各投标单位对自己的投标资料保密，互不串讲。

5 可追溯原则

项目的招标资料，包括：招标文件、投标文件、承包商考察结果审批表、答疑记录、开标和评标的记录、评定标评审表、约谈记录、相关会议纪要等；须及时收集、整理、归档、报关。



地产招投标类型

地产项目招投标按工作内容的不同可以分为全过程招投标、材料、设备供应招投标、工程施工招投标和勘察设计招投标。

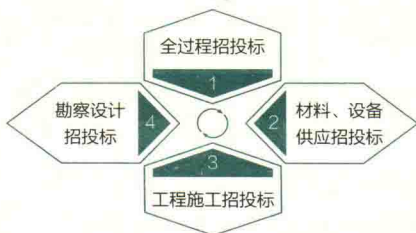


图 1-2 招投标类型

1 全过程招投标

全过程招标投标也称工程总承包招标投标，即从项目建议书开始，直到竣工交付使用，包括可行性研究设计任务、勘察设计、设备材料询价和采购、工程施工等，实行全部招标投标。

这种招标投标要求承包单位或企业具有工程设计、设备采购、施工等总承包能力。在获取总承包任务后，总承包单位或企业往往以分包的方式组织工程施工。这种方式一般在具备

下面条件时才进行：

- ①项目建议书、可行性研究报告、设计任务书已经审定；
- ②建设资金已全部落实；
- ③单位造价、总造价已经主管部门审核；
- ④工程建设的地址和地界已明确。

2 材料、设备供应招投标

材料、设备供应招标投标也称货物采购招标投标。材料、设备供应招标投标在实际工作中主要以询价方式采购材料和通用设备，因此，对总承包单位而言，询价可在投标报价或中标之前进行。

这类招标通常有以下三种形式。

表 1-1 材料、设备供应招投标的三种形式

形式	招标特点
采购单纯货物	这种方式居多，供货内容明确，货物规格清楚，投标商都有较成熟的产品，比较容易接受
综合采购工程项目货物	除主体设备的规格和数量明确之外，组成工程项目的装置也由买方在招标文件中具体规划，同时要求卖方承担不同设备和装置间连接材料和联络设施的供给及设计，有时还要卖方做现场试验工作
对工程项目供货并进行安装	这种方式较少见



提高工程招标采购效果的五大方法

工程招标采购的目标效果是通过竞争报价降低和锁定成本并确定优秀的承包商，而承包商的确也意味着工程建设的质量和进度也随之大体锁定。优秀的承包商一般都是施工技术经验丰富、管理成熟、市场信誉良好的某一工程建设领域的佼佼者，一经选定，工程竣工后的质量和进度都是可以预期的。但在实际操作中，预想的采购效果并不总能达到。因为在招标投标采购诸多环节出现问题，从而造成在成本锁定或承包商的确上出现偏差。要想提高工



程招标采购效果，可以从以下五个方面入手。

(1) 制定详尽而准确的技术标准

详尽而准确的技术标准是提高工程招标采购效果的基础保证。

房地产开发项目的工程发包体系上大多是总分包的方式，即工程的主体部分由土建安装总包单位中标承包，其他专业性较强的分包工程如铝合金门窗、外保温系统、干挂石材、防腐木工程等由建设方进行指定分包。由于土建安装总包项目在材料、人工、机械组成上较为透明和普遍，设计图纸就可充分表达招标的技术要求。而对于专业性很强、特别是采用非常规标准的分包工程，如果没有经过充分研究及深化设计，仅仅依靠设计院的建筑设计图纸，是不能准确而全面地说明技术要求的。

对于此类专业性很强或非标工程的工程采购，在技术标准的准备上，可采取图 1-3 所示的方法。

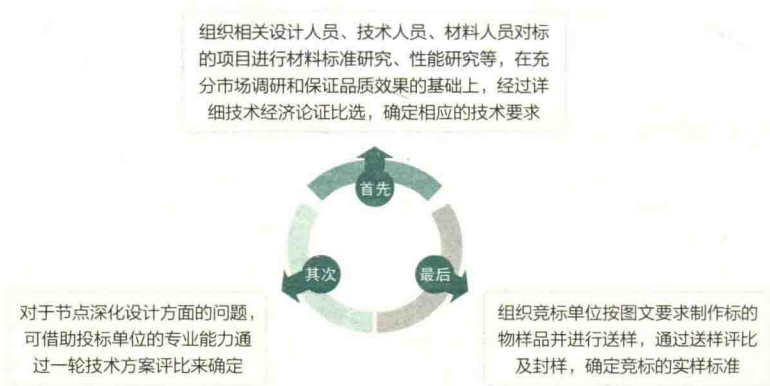


图 1-3 保证技术标准详细和明确的方法

在既有图文要求又有实样标准的情况下，可保证技术标准的详细和明确。

(2) 设置合理商务付款方式

合理的符合工程实际情况的招标商务付款方式是提高工程招标采购效果的重要商务条件，对于吸引优秀承包单位参与竞标及报价非常重要。



一般来说，申请投标单位都会把招标项目的付款方式作为是否参与投标的先决条件。因此，为了吸引优秀的承建商来参与竞标，工程的付款方式需灵活制定，在投标单位和自身公司的现金流中取得一种平衡，即合理使用延期支付手段。

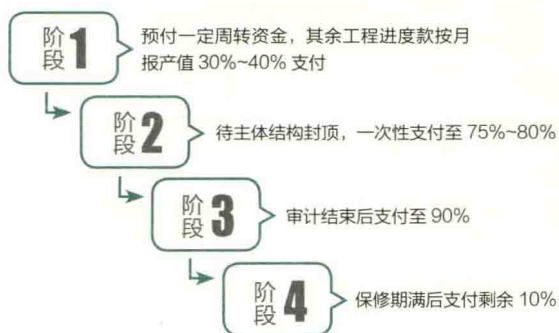


图 1-4 总包土建工程支付方式

这样的支付方式，既有利于施工单位资金的周转，也有利于建设方合理利用延期支付手段控制现金流，同时，还有利于促进施工单位加快施工进度。

而对于一些施工周期较短的分包工程（3个月左右），由于工程量相对较小，可不付预付款，根据工程施工流程设置节点付款，即材料入场可根据材料入场价值支付一定比例，安装工作量完成 50%按一定比例支付，全部竣工通过内部验收后再支付一定比例等。这些支付的比例可按照中标价预先计算好，在支付时可省去审核的时间，提高付款的效率，保证现金流顺畅迅速的情况下促进施工进度。

（3）细致遴选邀标对象

邀请投标对象的细致遴选是提高工程招标采购效果的源头环节。

房地产项目工程招标采购一般采用邀请招标，邀请的家数在 3 ~ 4 家，过多会使招标的协调管理难度加大，也会使招投标周期延长；少于 3 家，则不能实现充分竞争，也容易发生串标事件。

邀请招标对象一般通过各种渠道发布招标信息，接受报名，前期接洽，考察公司生产加工能力或最近 1 年内完成的与本招标标的物相似的项目。此项工作虽然较为繁琐和耗费精力，



但只有严格细致挑选，才能保证选择到在同一水平线上的优秀竞标者。

(4) 中标前要询标澄清

中标前的询标澄清是保证成本控制效果的必备环节。

目前的房地产招标项目中，绝大多数都是采用最低价中标的评标原则，因而有些竞标单位为了中标，在投标时有意漏报项目或针对一些报价要求不明确的部分采取模糊处理，待中标之后，在施工当中提出增加费用的要求，而开发商有时迫于工期的压力，会同意予以补偿，从而使成本突破。

所以，在评标及发出中标通知书之前，必须增加询标这一环节来加以控制，询标的目的是在最低报价不突破的前提下对于投标书中不明确的部分进行澄清和承诺响应，并在承诺函中以书面形式予以确认。对于由于投标单位自身原因造成漏报或是对招标文件理解偏差所造成的报价偏低，视为对招标方的优惠，询标对象要做的仅是承诺响应，不能提出增加报价的请求，一旦提出即视为未响应招标要求，取消中标的权力，转而以最低价向次低标单位进行询标，但其基本原则保持不变，若不响应则继续向下一竞标单位询标。通过这一过程，可有效将一些不明确因素预先排除掉，提高招标采购效果。

(5) 明确的组织分工

明确的组织分工是提高招标采购效果的制度保证。

相比于一般的工程项目，房地产开发项目的招标采购工作量大、任务重、招标周期紧，尤其是对于滚动开发的项目，工程招标采购是一项持续不断的日常工作，很多大型房地产开发公司甚至单独成立招标采购中心进行这一工作。相反在一些公司中，招标采购被认为仅仅是成本控制部门的工作，招标工作从招标、发标、开标、评标、直至合同签订皆由其负责，成本控制部门不但要组织考察申请投标的公司及其项目、还要协调技术及工程、设计院等编制技术标，并且负责编制商务标以及最终标书的合成，最后还要组织开评询标等。对于一些技术不是很复杂的比较常规的项目，这样操作还能正常进行，而对于项目技术复杂、协调量大的非常规项目，由于没有明确的组织分工，操作起来就容易出现一些疏漏，而且还会造成整个操作效率不高，难以保证招标采购效果。

基于采购活动的特性，要提高工程招标采购效果，必须在这一容易忽视的组织结构环节采取相应措施和办法。例如，成立类似于采购中心的组织部门，其基本功能是安排招标计划并由其负责牵头协调技术、工程、材料、成本各部门按计划完成各自相应的工作，使整个招标工作缜密有序进行。或者成立一个独立的采购部门，部门配备技术、材料、成本等专职人员，专门从事各项招标采购活动。很多公司没有进行这种组织结构上的设置，往往就是忽视了这一无形环节对招标采购活动的基础性作用。

工程招标采购是一项由各个采购环节联系在一起的系统工程，各个环节在招标采购活动中是互相联系的，只有所有环节的工作都能得到提高才能使整个招标采购的效果得到体现。

3 工程施工招投标

工程施工招投标其目的是择优选择施工单位，使建设项目做到质量优、工期短、造价合理。

4 勘察设计招投标

设计招标的评价标准和施工标底不同，评标的主要内容是：评估设计方案的优劣、工艺技术水平和社会资信的好坏，设计进度的快慢，以及经济效益的好坏。



图 1-5 评标的主要内容

设计的招标方式也有三种：可以一次性总招标，也可以分单项、分专业招标。设计招标要以设计任务书为依据。