



流程管理第一书

最全面规范开发精准坐标



天火同人
地产工具书

房地产开发 6大关键节点管理

彭加亮 编著

天火同人房地产研究中心 策划

(第二版)



管理范本

方法详解

控制要点

流程规范

前期土地
管理

策划流程
管理

规划流程
管理

报批流程
管理

施工流程
管理

销售流程
管理

客户关系
管理

中国建筑工业出版社

房地产开发6大关键节点管理

(第二版)

彭加亮 编著

天火同人房地产研究中心 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. — 2
版. — 北京: 中国建筑工业出版社, 2015.5
ISBN 978-7-112-18025-7

I. ① 房… II. ① 彭… III. ① 房地产开发
IV. ① F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第076688号

2010年出版的《房地产开发6大关键节点管理》, 内容全面, 资料丰富, 切合实际。本次修订版在此基础上, 结合近几年房地产市场发展趋势, 进行全面的更新与调整。加入了微信营销、全名经纪等互联网浪潮下房地产行业的新理念、新做法, 以“文字+图表+模板+案例”的表现形式, 构建了一套更加完善的房地产开发企业关键节点管理体系。并对房地产开发中易混淆名词进行梳理, 增强了本书的工具性和实用性。

责任编辑: 封 毅 周方圆
责任校对: 张 颖 赵 颖

房地产开发6大关键节点管理 (第二版)

彭加亮 编著

天火同人房地产研究中心 策划

*

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

北京京点图文设计有限公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/16 印张: 31¼ 字数: 992千字

2015年9月第二版 2015年9月第七次印刷

定价: 128.00 元

ISBN 978-7-112-18025-7

(25694)

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)

编委会

策 划：天火同人房地产研究中心



编 著：彭加亮

编 委：刘丽娟 龙 镇 肖 鹏 张连杰 成文冠
孙权辉 金 毅 周国伟 吴仲津 曾庆伟
林樱如 陈秋珊 樊 娟 叶雯枏 杨 莹
卜鲲鹏 曾 艳 刘丽伟 王丽君 卜华伟
张墨菊 林德才 林燕贞 陈越海 冯 墨
董 丽 张展飞

主 编：刘丽娟

执行主编：吴仲津

美术编辑：杨春烨 邓钰彬

前言

《房地产开发6大关键节点管理》自2010年出版以来，由于其切合建设项目开发操作实践情况、内容全面、资料丰富等特点，深受广大读者欢迎和喜爱。基于我国房地产领域相关法规政策的调整和完善、房地产开发不断发展的现状，在结合近几年房地产市场发展大势的基础上，原书中的部分内容也进行了更新调整，以适应目前建设项目开发全流程管理的实际情况和真实需要。为此本人根据近几年的项目开发经验，对该书进行全面的更新与调整：加入了微信营销、全民经纪等互联网浪潮下房地产行业的新理念、新做法；并在部分模板之后新增了实用案例，以“文字+图表+模板+案例”的表现形式，构建了一套更加完善的房地产开发企业关键节点管理体系。

本次修订使得本书在内容上保持与时俱进，使用上更加实用便捷。主要修改及调整内容包括：

目录中增加实用表单、案例索引，便于读者查阅。

第一章：新增获取土地信息的四种渠道，详细阐述公开招标出让土地的流程，并以上海浦东新区周浦镇西社区PDPO-1001单元A-01-02地块为例介绍了土地出让公告的内容及地块进度安排。

第二章：将项目前期市场研展细分为三个阶段，增加了部分图片讲解，增加某别墅项目可行性研究报告一份。并对现阶段房地产项目开发各环节涉及部分应缴税费进行整理。

第三章：将项目规划设计分为两大步骤，完善设计任务书的编制流程，删除图纸方案指引，新增规划、建筑、施工图、景观等方案评价手册。另外分别以开发集团标准规范及实战案例辅助读者对各方案评价手册加以运用，借助流程图对材料设备选型定板进行梳理。

第四章：对文中涉及的四证一书进行了解释，并在每一节最后分别列示了报批过程中的注意事项。更新了部分失去时效性的工作指引和支持性文件；新增土地登记申请书范本及填写说明等实用表单；增加一节“某集团项目开发报建指引”。

第五章：更新施工招标文件范本及招标实施流程，总结施工合同签订的注意事项，以某项目三通一平施工方案为例补充施工准备工作，重点完善成本控制章节，分解成本组成部分，引入项目案例为目标成本制定及成本调整提供参考，删除已失去时效的标准要求。

第六章：广告业务一节中加入微信推广相关内容；新增一节：互联网时代下的房地

产营销，总结了移动互联网冲击下房地产营销的发展趋势；加入某房企网络营销经典案例并加以评析；删除部分流程表及标准合同。

第七章：原第六章中“客户关系管理”部分内容单独调整为一章，并将CRM进一步细化，根据2014年房地产业内客户关系管理的新走向，新增客户细分与客户需求、客户关系管理与房地产全民营销两节；增加案例“某企业服务6+2步法”，通过案例阐述如何提升客户品牌忠诚度。

增加了附录“房地产开发专业术语”，对房地产开发所涉及的易混淆名词进行梳理，包含面积类、价格类、实务类、管理政策类四大类。满足了部分读者需要，增加了本书的工具性。

目录

第一章 1 / 土地获取阶段

第一节 2 / 土地信息收集要求

2 / 一、收集土地信息动作要领

2 / 二、工作指引

第二节 6 / “意向地块可行性分析研究报告”制作方法

6 / 一、制作研究报告要领

7 / 二、实用范本及编写指引

第三节 12 / 土地竞拍执行流程

12 / 一、参与土地竞拍的核心动作

13 / 二、参与土地竞拍前准备动作

第二章 16 / 项目策划动作指引

第一节 17 / 制作“项目经营计划书”

17 / 一、制作计划书的要点

17 / 二、实用范本

第二节 23 / 分析项目前期市场研展阶段

23 / 一、可行性研究阶段

24 / 二、市场研究阶段

25 / 三、项目定位阶段

第三节 28 / 炮制“项目前期研展报告”

28 / 一、炮制报告的要点

28 / 二、工作指引及实用范本

第四节 36 / 撰写“产品建议书”

36 / 一、撰写建议书要点

36 / 二、编写指引及实用范本

第五节 • 46 / 可行性研究报告案例

第六节 • 56 / 项目开发各环节涉及部分税费一览表

56 / 一、各环节涉税表

57 / 二、房地产开发企业税种一览表

58 / 三、房地产行业各环节涉税事项一览表

第三章 60 / 规划设计阶段

第一节 • 61 / 制订工作计划

61 / 一、制订工作计划的重点

62 / 二、标准范本

64 / 三、项目规划设计流程

第二节 • 68 / 设计招标四大流程

68 / 流程一：编制招标书

79 / 流程二：实施招标流程

82 / 流程三：编制三大“设计任务书”

93 / 流程四：签订合同

第三节 • 94 / 四大方案论证程序及评审标准

94 / 方案一：论证规划方案

105 / 方案二：建筑方案论证

124 / 方案三：论证施工图方案

133 / 方案四：论证景观方案

第四节 • 145 / 材料设备两大核心步骤

145 / 步骤一：材料设备选型定板

152 / 步骤二：材料设备选型定板的变更

目录

第四章 155 / 报批管理

第一节 • 159 / 办理立项手续

159 / 一、办理立项手续动作要领

160 / 二、实用范本及工作指引

第二节 • 169 / 办理建设用地规划许可证

169 / 一、办理建设用地规划许可证的动作要领

170 / 二、工作表单及实用范本

第三节 • 178 / 办理土地证

178 / 一、办理土地证动作要领

179 / 二、实用范本

第四节 • 186 / 办理建设工程规划许可证

186 / 一、办理建设工程规划许可证的动作要领

187 / 二、工作表单及指引

第五节 • 209 / 办理建筑工程施工许可证

209 / 一、办理建筑工程施工许可证的动作要领

210 / 二、工作表单

第六节 • 211 / 办理预售许可证

211 / 一、办理预售许可证的动作要领

212 / 二、工作表单

第五章 221 / 施工管理阶段

第一节 • 222 / 施工准备期三大环节

222 / 环节一：制定项目工程管理策划书

240 / 环节二：工程招投标节点成果及评审标准

276 / 环节三：施工前期基础工作准备

第二节 • 294 / 施工进行期六大核心

294 / 核心一：成本控制实际操作

335 / 核心二：施工质量管理流程

344 / 核心三：施工进度控制三大关键

348 / 核心四：工程款支付方式

355 / 核心五：甲供材料管理

357 / 核心六：合同管理

第三节 • 359 / 施工收尾期

359 / 一、物业交接验收

360 / 二、竣工阶段手续办理

372 / 三、项目后评价

第六章 374 / 销售管理阶段

第一节 • 375 / 销售准备期管理两大招

375 / 第一招：制订可行性强的总销售计划

383 / 第二招：执行产品推广招标工作

第二节 • 387 / 销售进行期管理

387 / 一、销售实施前准备工作要点

411 / 二、规范广告业务

419 / 三、销售管理的六大流程

第三节 • 443 / 销售后期两大关键环节管理工作

443 / 环节一：办理交房及核心文件

448 / 环节二：互联网时代下的房地产营销

第七章 451 / 客户关系管理

第一节 • 452 / 客户关系管理

452 / 一、客户细分与客户需求

目录

458 / 二、客户满意度管理

460 / 三、客户投诉及咨询管理

第二节 • 472 / 某企业服务6+2步法

472 / 第一步：温馨牵手

473 / 第二步：喜结连理

473 / 第三步：亲密接触

474 / 第四步：恭迎乔迁

475 / 第五步：嘘寒问暖

475 / 第六步：承担责任

476 / +1：一路同行

477 / +2：四年之约

第三节 • 478 / 客户关系管理与房地产全民营销

478 / 一、改进营销方式

478 / 二、加强销售管理

478 / 三、提供更好的客户服务支持

479 / 四、协助客户分析

附 录 482 / 房地产开发专业术语

第一节 • 483 / 面积类

第二节 • 485 / 价格类

第三节 • 487 / 实务类

第四节 • 493 / 管理政策类

索 引 495 / 实用范本、案例索引

第一章

Chapter ONE

土地获取阶段

第一节 土地信息收集要求

收集土地信息动作要领

工作指引

第二节 “意向地块可行性分析研究报告”制作方法

制作研究报告要领

实用范本及编写指引

第三节 土地竞拍执行流程

参与土地竞拍的核心动作

参与土地竞拍前准备动作

1

第一节 土地信息收集要求

一 收集土地信息动作要领

【职责】营销企划部负责土地信息的收集，并上报总经理、董事长作为项目拓展的决策参考。

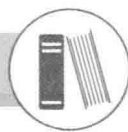
【提交时间】随时（需经常与国土部门沟通）。

土地信息的收集主要通过以下四种渠道获得：

- （1）通过各地土地储备中心的出让公告获取土地出让信息；
- （2）通过参加各种洽谈会、土地推介会、招商会及中介机构获取项目信息；
- （3）通过各地政府的招商部门获取项目信息；
- （4）通过朋友、业务合作伙伴等途径获取项目信息。

二 工作指引

土地获取阶段工作指引



① 目的

为适应公司房地产业务规模的发展，拥有适当规模的土地储备量，满足公司利润不断增长的需要，保持公司产品市场布局、产品结构的合理性，提高决策效率，做好土地储备工作。

② 适用范围

某地产集团开发有限公司项目发展工作中相关土地信息收集及土地招投标、土地拍卖、土地挂牌等信息的收集、整理、汇总。

03 职责

（1）集团营销企划部

负责土地信息收集、筛选和确定重点地块初步前期工作，并报送集团公司管理层；
负责牵头编写《意向地块可行性研究报告》，并呈送公司领导；
负责组织召开公司新项目评审会议，并组织召开集团新项目听证会；
负责参与土地交易的各项工作。

（2）公司管理层

负责对提交的新项目材料进行考核评审；
对《意向地块可行性研究报告》评审与最终决策。

04 工作程序

（1）收集渠道及信息类型

政府公告类（主要渠道）：从相关报纸或各土地储备中心处提前获得政府出让土地信息公告、土地储备发展中心进行的企业转让土地信息招投标、拍卖、挂牌信息公告；

其他被动收集信息类：土地信息人来电、传真、约访、推介等；

其他主动收集信息类：了解各行政区历史用地、行政划拨用地、农村工商发展用地和旧城改造的信息，根据公司发展战略，主动与原土地地方接触，了解是否有转让或合作意向。

（2）了解土地信息

由营销企划部整理出相关土地信息报告。

（3）招投标、拍卖、挂牌的操作程序

信息公告后，研究公示地块，确定重点意向操作地块，形成初步的书面材料，报送公司主管领导审批。

（4）对审核批准后的地块进行现场勘察

核实七通一平等情况，并对该地块有无设立抵押等法律形态、地下有无光缆、防空设施或者埋藏文物等情况向有关部门进行核查，发现土地现状与公告内容不符的，或者对土地现状有其他异议的，应向挂牌、招标、拍卖竞买委托人（地方政府或者土地管理部门）提出异议；

发现宗地内有地上或地下待拆迁物，向拆迁负责人（地方政府、原土地所有权人或者拆迁管理办公室）咨询拆迁具体负责单位与拆迁时间表；

了解并核实宗地及其周边市政大配套设施的现状与未来实施计划。

（5）勘察现场后续工作

将所收集到的资料整理成书面材料，由营销企划部报送公司管理层。

（6）完成《意向地块可行性研究报告指引》

经公司管理层研究决定同意之后，由营销企划部牵头组织，完成《意向地块可行性研究报告》，具体报告内容参照《意向地块可行性研究报告指引》。



土地信息收集表

表1-1

信息采集人员:		日期:	
区域位置			
四至	东		西
	南		北
总用地面积	净用地面积		
	代征用地面积		
居住用地	住宅用地（面积及比例）:		
	公建用地:		
	区内道路用地:		
绿地	公共绿地:		
	道路绿化带:		
市政用地		道路用地	
用地性质			
用地年限			
地块现状	地块现状简述:		
	基地内影响规划的主要因素:（河渠、保留建筑、树木、高压线、微波或其他管线等）		
	地上情况:		
	地下情况:		
周边地块现状	东		西
	南		北
	建筑可视效果（分别从各个方向的能见度）:		
	A.看见地块主体<10% B.看见地块主体20%~40% C.看见地块主体40%~80% D.看见地块主体80%~100%		
地块交通条件	项目临街面: ☐ 四面临街 ☐ 三面临街 ☐ 两面临街 ☐ 一面临街		
	周边道路: ☐ 城市快速路 ☐ 高速公路		
	车道宽度: ☐ 单向单车道 ☐ 双向二车道 ☐ 双向四车道 ☐ 双向六车道 ☐ 双向八车道		
	道路隔离影响: ☐ 有绿化带或隔离栏 ☐ 无绿化带或隔离栏		
	主入口情况:		
	次入口情况:		
	其他入口情况:		
地块公交设施	公交设施: ☐ 地铁 ☐ 轻轨 ☐ 公交车 ☐ 有轨电车 ☐ 出租车		
	公交线路（在地块及其周边的线路）: 公交车_____条 地铁_____号线 轻轨_____		
	公交站点距离（距地块最近的）: 公交车_____m 地铁_____个出口 轻轨出口_____m		
	距市中心最近距离和时间: 距离_____m 时间_____分		
地块周边公建配套情况	项目周边（3000m）的配套设施、商业等设施的数量及位置:		
	教育设施: ☐ 小学 ☐ 中学 ☐ 大专院校 ☐ 幼儿园		
	商业网点: ☐ 综合商场 ☐ 农贸市场 ☐ 超级市场 ☐ 银行 ☐ 邮局 ☐ 医院 ☐ 其他		
文化体育: ☐ 公园 ☐ 运动场馆 ☐ 图书馆 ☐ 游泳馆 ☐ 其他			

续表

规划指标及要求	可规划总建筑面积：						
	其中，地上：			地下：			
	其中，对住宅、商业、办公或酒店等功能面积配比的要求：						
	容积率		综合容积率		住宅容积率		
	建筑密度				绿地率		
	说明：						
	(1) 确认以上规划指标是以总用地面积，还是以净用地面积来进行计算？						
	(2) 地下建筑面积是否需计入容积率？						
	(3) 以上规划指标是否是政府的明确要求，有无调整空间？若能调整，可能的底线指标要求是什么？						
	建筑限高						
	退红线要求						
	建筑挡光		地块周边需考虑的挡光因素和情况：				
			当地建筑挡光规范要求：（有关具体规范要求可作为附件）				
	需保留或保护的建筑物、构筑物 and 树木情况：（需在现状图上进行标示）						
	要求保留程度说明：（必须保留？建议保留？或可以迁建保留？）						
	对规划有影响的周边主要现状设施：						
项目周边的政府规划设施及功能情况：（如地铁，轻轨，城铁，立交等）							
需注意的其他规划条件和要求：							
市政配套情况	道路、水、电、燃气、有线电视、通信、网络、排水情况及相应的容量、接口位置等现状及规划情况：						
地块拆迁条件	拆迁方式： ☐ 可开工净地 ☐ 未拆迁地块（有民房） ☐ 未拆迁地块（无民房）						
	(1) 未拆迁地块（有民房）： ☐ 政府承诺负责包干拆迁为净地 ☐ 协商拆迁 ☐ 自主拆迁						
	需要安置或动迁的居民 ____户____人；涉及单位____个						
	(2) 拆迁强度： ☐ 有大量的拆迁（拆迁难度>3.0） ☐ 有少量的拆迁（难度<3.0且>2.0） ☐ 无民房的少量拆迁（难度<1.0）						
	(3) 市政配备情况说明： ☐ 三通 ☐ 五通 ☐ 七通						
	说明：						
	(1) 政府承诺负责拆迁出让为净地，需确认拆迁周期需要多长，拆迁费用可能是多少？						
	(2) 协商拆迁：需估计拆迁周期、拆迁难度、拆迁费用及拆迁过程中的种种不确定性因素						
地块平整条件	(3) 自主拆迁：需估计拆迁量、拆迁安置成本，迁拆周期、拆迁难度及拆迁过程中的种种不确定性因素						
	(4) 拆迁强度计算公式：拆迁强度=拆迁面积/征地面积×N/12，其中N为拆迁需要的时间，单位为月						
	根据挖填方工程量及工程造价占工程总价的比例进行：						
	场地挖方（m³）： ☐ 3.0万以下 ☐ 3.0万~5.0万 ☐ 5.0万~7.0万 ☐ 7.0万~9.0万						
	（成本）： ☐ 占工程总价5% ☐ 占工程总价10% ☐ 占工程总价15% ☐ 占工程总价20%						
政府出让土地方式	场地填方（m³）： ☐ 3.0万 ☐ 3.0万~5.0万 ☐ 5.0万~7.0万 ☐ 7.0万~9.0万						
	（成本）： ☐ 占工程总价5% ☐ 占工程总价10% ☐ 占工程总价15% ☐ 占工程总价20%						
	土地获得方式：（政府净地出让，是否招标、挂牌或拍卖？收购项目公司？进行项目合作？）						
	土地取得的主要流程：						
合作要求	合作条件：（付款条件、土地前期开发工作、规划调整、市政公用配套设施要求等）						
	土地价格及构成：（土地出让金或政府土地收益是多少？）						
	优惠政策：（能否享受政府政策减免优惠？）						
	市政配套费及其他：（城市基础设施配套费标准是多少？项目所在地政府税费标准？）						
项目报批程序及文件要求	政府立项批准文件情况：（是否有项目立项批准等）						
	政府规划批准文件情况：（是否有规划意见书、规划批复、建设用地规划许可证、建设工程规划许可证等）						
	政府土地批准文件情况：（是否有用地批文、土地出让合同、土地证等）						
	其他文件情况：（是否有项目环境评估、项目交通评估等）						

2

第二节

“意向地块可行性分析研究报告”
制作方法

一 制作研究报告要领

【职责】营销企划部负责报告编制，并上报总经理、董事长审批。

【提交时间】土地拍卖会前15天。

01 可行性研究流程

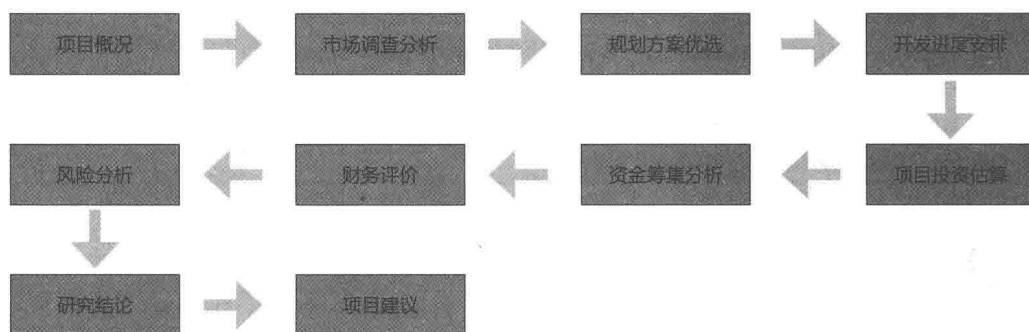


图1-1 项目可行性分析流程

02 可行性研究分析内容

一般来讲，可行性研究报告应包括如图1-2所示的内容。