



科学梳理报建流程
有效节省报建时间
建立最实用地产项目报建体系

地产王牌 项目报建手册

决策资源集团房地产研究中心 编著

本书三大核心价值点

- ✦ 创造性总结出报建32步
- ✦ 100多个报建图表工具
- ✦ 12个报建补充模块全解读



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

地产王牌经理人丛书

地产王牌 项目报建手册

决策资源集团房地产研究中心 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

地产王牌项目报建手册/决策资源集团房地产研究中心编著. —北京:北京大学出版社, 2008. 8

(地产王牌经理人丛书)

ISBN 978-7-301-13966-0

I. 地… II. 决… III. 房地产-项目管理-中国-手册 IV. F299.233-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091331 号

书 名: 地产王牌项目报建手册

著作责任者: 决策资源集团房地产研究中心 编著

策 划 编 辑: 张静波

责 任 编 辑: 郝小楠

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-13966-0/F · 1983

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 23 印张 340 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 68.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

编委会

编著单位:

编委:

执行主编:

美术编辑:

技术支持:

法律顾问:

媒体支持:

决策资源集团房地产研究中心

喻颖正	章伟杰	林旭东	王咏
吴传鲲	梁永光	张连杰	张冬
章俊杰	刘丽娟	贺颖红	向芳
周斌	黄晖	成文冠	孙权辉
阙文芳	谭敏	肖鲲	张斌
张亚辉	顾芳恒	关春燕	仲文佳
樊永亮	李石养	胡洁贞	黄晴
李林发	谢小玲	李白玉	陈小桦
黄国舜	何炼明	陈明辉	李海维
程桂华	陈楚	黄陈卫	潘永彬
王晓丽	陈朝辉	劳敏	喻含思
梁艳			
李石养			
黄晴	王晓丽		

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)

 **sina 新浪房产**
house.sina.com.cn

 **地产界**
www.winfang.com

 **地产企业运营专家**
REAL ESTATE ENTERPRISE
OPERATION EXPERT

21世纪经济报道
21st CENTURY BUSINESS HERALD

 **中国房商网**
Winfang.com

《中国房地产报》 《中国建设报·中国楼市》

中国中心商业区资讯网 (www.hinacbd.net)

中国商业地产联盟 南方楼市

漂亮的“规定动作”

漂亮和胜利往往不能够生活在一起，这是“输赢世界”里的残酷真相。记得刚学围棋时，日本几大超一流棋手风靡一时，如“宇宙流”武宫正树、“美学棋士”大竹英雄、“刽子手”藤正夫等。然而，战绩最好的，却是风格不那么鲜明的小林光一。没多久，招法更加无所顾忌的韩国人冲出来，于是天下大乱。

半个世纪以前，德鲁克在名著《管理的实践》中宣布：管理人员是工业化社会中独特的领导性群体。那时，他不会意识到，在随后的几十年里，管理将成为人类自我组织的重要力量。随后，幌子、巫术、精神按摩也混进来，在焦虑的利益环境当中，真伪大师们不由自主地贩卖神话，恰恰忘记祖师爷一开始就将“管理”与“实践”结合在一起的定律。

中国地产起伏20年，是在什么样的游戏框架下运行的？和围棋里的现实一样，生死之战，比的不是谁的妙手多，而是谁的错招少。即使是顶尖级的高手，拼的也是这种毫无情调、绝无高峰对决的肉搏。适者生存的房地产大鳄，也是如此。

最终的胜利者，是完成80分的“规定动作”者。“自选动作”很迷人，但永远不会高于20分。

房地产行业的有趣之处在于，几乎每家公司都对“自选动作”颇有心得，而“规定动作”却做得一塌糊涂。

决策资源集团与北京大学出版社合作出版的《地产王牌经理人丛书》，正是为地产商提供了一套“规定动作”的修炼工具。该丛书从房地产企业的关键岗位出发，提出了一整套务实的解决方案。

日趋激烈的竞争环境，已经令更多的地产决策者开始着眼于团队的整体战斗力。这意味着一个时代的转变：从重视“外部机会捕获”到重视“内部自我修炼”的转变。

作为有史以来最强大的棋手之一，李昌镐以木讷著称。有记者在赛场拍了一堆他的照片，回去洗出来发现神情完全一样。作为天才“胜负师”，他具备了管理者最重要的气质：以静制动。我们会发现，那些地产巨头们，万科、碧桂园、富力、SOHO中国，都有这种不为外界所动的坚定。

漂亮和胜利真的不能够生活在一起吗？如此而言，漂亮岂不成了虚幻，而胜利则不具意义？现实是，在商业社会里，假如你不能完成规定动作，你永远没有机会去探索漂亮的真相。

决策资源集团董事长

喻颖正 于广州

第一章 Chapter One

报建经理能力和知识必备 1

- 第一节 报建经理职责和能力结构 3
- 第二节 报建经理必须熟知的法律法规 11
- 第三节 报建经理必备专项知识 20

第二章 Chapter Two

实战第一阶段：项目选址规划 35

- 第一步 办理选址征求意见函 37
- 第二步 办理选址规划意见书 38
- 第三步 办理规划设计条件审批 54
- 第四步 办理立项审批 57

第三章 Chapter Three

实战第二阶段：项目用地规划 67

- 第五步 办理规划设计方案审批 69
- 第六步 办理环保、人防和消防等多部门审批 81
- 第七步 办理建设用地规划许可证 116
- 第八步 办理建筑设计方案审查 126
- 第九步 办理施工图审查 135
- 第十步 办理项目征地及建设用地预审 164
- 第十一步 办理项目用地审议及市政府征地批复 178
- 第十二步 办理建设项目配套市政工程各专业
咨询方案 179
- 第十三步 办理制订并报批年度施工计划手续 180
- 第十四步 办理国有土地使用证审批 181

第十五步	办理配套市政工程综合设计方案 审定	191
第十六步	办理建设工程规划许可证	211
第十七步	办理开工证征求意见函	220
第十八步	办理配套市政工程各口方案报装	221
第十九步	办理招投标许可审批手续	222
第二十步	办理工程类别核定、造价 审核（造价站）	243
第二十一部	办理树木伐移手续	244
第二十二步	办理地名报批手续	245
第二十三节	办理散装水泥使用手续	246
第二十四步	办理安全监督审批	247
第二十五步	办理质量监督审批	259
第二十六步	防雷、防白蚁报建审批	260
第二十七步	办理建筑工程施工许可证	266
第二十八步	办理物业管理公约审批	271
第二十九步	提交房屋面积勘测报告	272
第三十步	办理商品房预售许可证	274
第三十一部	办理竣工验收手续	275
第三十二步	办理房地产项目产权登记	294

第五章 Chapter Five

模块一	控制性详细规划局部调整审查审批	299
模块二	拆迁与补偿行政许可审批	305
模块三	建设项目屋顶“平改坡”专项审查	323

模块四	建设工程户外广告审批	329
模块五	房地产开发项目临时售楼部规划许可	332
模块六	光彩工程规划许可	333
模块七	建筑外立面装饰审查	334
模块八	缴纳建设项目报建费	336
模块九	申请地块拍卖规划设计条件	342
模块十	建设项目批前公示办理	344
模块十一	办理配套服务设施方案审查	348
模块十二	办理退还保证金	350

第一章 Chapter One

报建经理 能力和知识必备

»» 说明一

从操作技术层面来讲，全面熟悉掌握报建流程，是最为关键的要素（这部分内容重点放在本书第二章）。本章的要义是为报建经理认清自己及增加非常必要的报建相关知识储备。

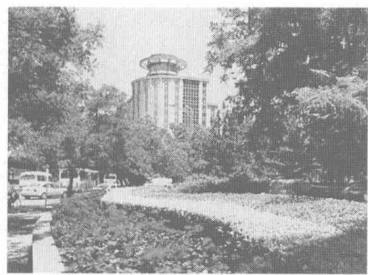
»» 说明二

报建经理应具备什么样的素养，这是没有定论的。但是，房地产项目开发报建，是一个涉及行政许可审批最为繁琐的事务，许多房地产开发商为此焦头烂额，许多具有经验的报建经理也仍旧不时地感到来自各方面的压力。事实证明，只有具备超强的协调与沟通能力的经理人，才可以胜任这种工作。

»» 说明三

有观点认为，报建似乎就是“跑关系”，好像没有多少技术含量，特点就是多、繁、乱，可谓是剪不断，理还乱。但是说到底，仍旧是一个程序问题。看似没有技术含量的一件事情，其中的技术含量还真的不少。撇开政府关系环节不说，单是一个项目开发报建的流程就有其内在的逻辑关系。

本章导读



报建经理必知的六个关键词

关键词一：《行政许可法》

一部报建经理必须清楚了解的法律。

关键词二：《城乡规划法》

又一部报建经理不可不熟悉的法律。

关键词三：项目规划图

一张报建经理必须能够“背诵”的图纸，而且必须清楚其中的每一个符号意味着什么。

关键词四：沟通能力

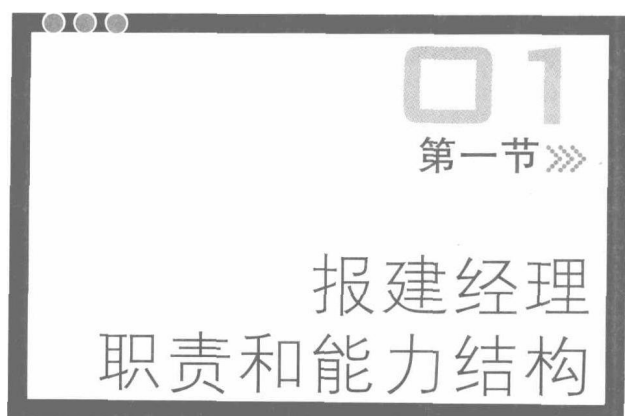
最需要协调与沟通能力的或许就是房地产项目报建经理了。这种能力可以修炼，但却不是一朝一夕可以练出来的。

关键词五：变通能力

一个不懂变通或者不善于变通的报建经理，不要说优秀，连合格都很难。变通能力在报建工作中有着非常重要的作用，因为报建流程很复杂，涉及的人事非常多。

关键词六：忠于职守

报建经理是房地产项目开发前期工作的统率人员之一，有牵一发而动全身的权能，更有人直白地认为报建就是个“肥缺”，如果真是这样，那么报建经理的忠于职守更显得重要了。



一、报建经理“官小职责大”

报建经理官似乎不大，有时还有可能被忽略掉。但是，报建经理的官不大，管的事却不少：参与项目初步设计，办理开发商需要与政府“打交道”的所有大大小小的事务。

报建经理应特别明确以下十个专项工作点：

- 报建经理必须熟悉房地产相关的法律、法规及有关房地产开发建设项目税费的缴纳和减免工作。
- 报建经理应当编制各开发项目的工作计划，督促各项目部（工程部）按时完成公司下达的工作目标和工作计划。
- 报建经理负责办理开发项目的有关前期手续（立项、选址、规划审批、建设用地规划许可证、委托地质勘探、三通一平、拆迁安置等），并落实相关的实施措施。
- 报建经理应根据立项批复拟建方案及说明、地形图等材料，做好建筑方案设计所需材料准备。
- 报建经理应按要求报送总图给人防、消防、环保、交通、园林、市政、通信等部门审批盖章认可或取得有关协议。

- 报建经理应报批初步设计及协调、参加初步设计审查。
- 报建经理应报批施工图设计、办理土地规划使用证、建设工程规划许可证、工程施工许可证。
- 报建经理应办理开发项目施工阶段的有关行政批件，申办开发项目所需水、电、气、通信、闭路、道路、管网等建设手续。
- 报建经理应负责与政府有关职能部门和相关单位的联系，做好协调工作。做好向政府职能部门的有关报表，完备开发项目的有关证照和工程报件，完善工程竣工后的相关手续资料，并交城乡规划主管部门归档。
- 报建经理还应完成领导交办的其他工作。

二、报建经理业务能力首先以高效沟通为主

报建经理天性里应该是那种称得上“八面玲珑”的高手。但是，后天的努力还是最重要的。第一，沟通能力在组织协调报建工作中具有举足轻重的作用。第二是变通能力，报建经理在实际工作中会遇到各种各样的问题，牵涉到各种各样的人，如果没有良好的变通能力，将难以胜任。第三是忍耐力。报建经理到政府部门办理各种审批，总会遇到各种各样的挫折，不顺心的事十有八九，能否忍耐很重要。第四是文字组织能力。报建经理在实际工作中需要撰写各种报告文件，这些对扎实的文字能力要求还是比较高的。一个好的报告文件，离不开有条理的叙述文字。

1. 报建经理应提高沟通能力

所谓提高沟通能力，无非是两方面：一是提高理解别人的能力，二是增加别人理解自己的可能性。那么究竟怎样才能提高自己的沟通能力呢？心理学家经过研究，提出了一个提高沟通能力的一般程序。

报建经理提高沟通能力的程序如下：

（1）报建经理应该开列沟通情境和沟通对象清单

这一步非常简单。闭上眼睛想一想，你都在哪些情境中与人沟通，比如政府机关、学校、家庭、工作单位、聚会以及日常的各种与人打交道的情境。再想一想，你都需要与哪些人沟通，比如政府官员、朋友、父母、同学、配偶、亲戚、领导、邻居、陌生人等。开列清单的目的是使自己清楚自己的沟通范围和对象，以便全面地提高自己的沟通能力。

（2）报建经理应该经常评价自己的沟通状况

在这一步里，问自己如下问题：

- 对哪些情境的沟通感到愉快？
- 对哪些情境的沟通感到有心理压力？
- 最愿意与谁保持沟通？
- 最不喜欢与谁沟通？
- 是否经常与多数人保持愉快的沟通？
- 是否常感到自己的意思没有说清楚？
- 是否常误解别人，事后才发觉自己错了？
- 是否与朋友保持经常性联系？
- 是否经常懒得给人写信或打电话？

客观、认真地回答上述问题，有助于了解自己在哪些情境中与哪些人的沟通状况较为理想，在哪些情境中与哪些人的沟通需要努力改善。

（3）报建经理应该经常评价自己的沟通方式

在这一步中，主要问自己如下三个问题：

- 通常情况下，自己是主动与别人沟通还是被动沟通？
- 在与别人沟通时，自己的注意力是否集中？
- 在表达自己的意图时，信息是否充分？

主动沟通者与被动沟通者的沟通状况往往有明显差异。研究表明，主动

沟通者更容易与别人建立并维持广泛的人际关系，更可能在人际交往中获得成功。

沟通时保持高度的注意力，有助于了解对方的心理状态，并能够较好地根据反馈来调节自己的沟通过程。没有人喜欢自己的谈话对象总是左顾右盼、心不在焉。

在表达自己的意图时，一定要注意使自己被人充分理解。沟通时的言语、动作等信息如果不充分，则不能明确地表达自己的意思；如果信息过多，出现冗余，也会引起信息接受方的不舒服。因此，信息充分而又无冗余是最佳的沟通方式。

（4）报建经理应制订并执行沟通计划

通过前几个步骤，报建经理一定能够发现自己在哪些方面存在不足，从而确定在哪些方面重点改进。比如，沟通范围狭窄，则需要扩大沟通范围；忽略了与友人的联系，则需写信、打电话；沟通主动性不够，则需要积极主动地与人沟通等。把这些制成一个循序渐进的沟通计划，然后把自己的计划付诸行动，体现在具体的生活小事中。比如，觉得自己的沟通范围狭窄，主动性不够，你可以规定自己每周与两个素不相识的人打招呼，具体如问路、说说天气等。不必害羞，没有人会取笑你的主动，相反，对方可能还会欣赏你的勇气。

在制订和执行计划时，要注意小步子的原则，即不要对自己提出太高的要求，以免实现不了，反而挫伤自己的积极性。小要求实现并巩固之后，再对自己提出更高的要求。

（5）报建经理应对计划进行监督

这一步至关重要。一旦监督不力，可能就会功亏一篑。最好是自己对自己进行监督，比如用日记、图表记载自己的发展状况，并评价与分析自己的感受。

计划的执行需要信心，要坚信自己能够成功。记住：一个人能够做的，比他已经做的和相信自己能够做的要多得多。

（6）报建经理应学会理解别人的身体语言

身体语言比口头语言能够表达更多的信息，因此，理解别人的身体语言是理解别人的一个重要途径。从他人的目光、表情、身体运动与姿势，以及彼此之间的空间距离中，我们都能够感知到对方的心理状态。了解了对方的喜怒哀乐，我们就能够有的放矢地调整我们的交往行为。但是，理解别人的身体语言必须注意以下几个问题：

- 同样的身体语言在不同性格的人身上意义可能不同；
- 同样的身体语言在不同情境中意义也可能不同；
- 要站在别人的角度来考虑；
- 要培养自己的观察能力；
- 不要简单地地下结论。

理解别人的身体语言，最重要的是要从别人的角度来考虑问题。要用心去体验别人的情感状态，也就是心理学上常讲的要注意“移情”。当别人对你表情淡漠，很可能是由于对方遇到了不顺心的事，因此不要看到别人淡漠就觉得对方不重视你。

需要注意的是，要培养自己敏锐的观察力，善于从对方不自觉的姿势、目光中发现对方内心的真实状态。不要简单地地下结论。比如，中国人喜欢客套，当来做客的人起身要走时，往往极力挽留，然而很多时候，这些挽留都并非出自诚意，我们从主人的姿势上是可以看出来的，口头上慢走，却早已摆出了送客的架势。

（7）报建经理还应恰当使用自己的身体语言

恰当地使用自己的身体语言，要求报建经理做到以下几点：

- 经常自省自己的身体语言；

- 有意识地运用身体语言；
- 注意身体语言的使用情境；
- 注意自己的角色与身体语言相称；
- 注意言行一致；
- 改掉不良的身体语言习惯。

自省的目的是检验自己以往使用身体语言是否有效，是否自然，是否使人产生过误解。了解了这些，有助于报建经理随时对自己的身体语言进行调节，使它有效地为交往服务。不善于自省的人，经常会产生问题。

身体语言的使用一定要注意与自己的角色以及生活情境相适应。

改变不良的身体语言的意义，是消除无助于沟通反而使沟通效率下降的不良的身体语言习惯。有人在与别人谈话时，常有梳理头发、打响指等习惯，有的人还有掏耳朵、挖鼻孔的小动作，这些都会给人家留下不好的印象，有时会让人觉得很不礼貌。同时，这些无意义的身体语言会分散对方的注意力，影响沟通的效果。

真诚是一种美德，而言行一致则是真诚的体现。口头语言与身体语言不一致，会使人觉得你很虚伪，就如口说留客，身体语言已经送客一样。报建经理必须记住，你什么也掩藏不了，你的眼睛早已说明了一切。

2. 报建经理应提高变通能力

变则通，不变则穷。不善于变通，在很多事情上将会举步维艰，对于报建经理而言更是如此。

文学大师萧伯纳说：“明智的人使自己适应世界，而不明智的人则坚持要世界适应自己。”变通是天地间最大的智慧，是才能中的才能。人生处世面对层出不穷的矛盾和变化，最有效的办法就是要学会变通。从某种意义上讲，变通，就是寻求一种解决问题的新方法。

- 报建经理应该坚持实事求是的哲学观，看待任何事情，都要以客观实