

房地产工程从业人士必备的工作实操指导手册

第2版

房地产公司管理制度丛书

房地产公司 工程管理 制度大全

- ▶ 借鉴国内十大房地产公司工程管理成功经验
- ▶ 研究总结最先进最实用的工程管理制度规范
- ▶ 全面揭示地产工程管理秘而不宣的宝贵经验
- ▶ 众多制度、流程、规范、图表拿来即可使用
- ▶ 明确各岗位工作职责及剖析各项工作的要点
- ▶ 高层管理人士制订工程管理制度必备的图书
- ▶ 工程管理从业人士业务职业提升的难得宝典
- ▶ 工程管理部门新进职员의珍贵培训自学教材
- ▶ 适用设计、监理、施工、材料单位人员阅读
- ▶ 购买本书可免费获赠智地网中国房地产情报

◎ 余源鹏 主编

保证工程质量

合理缩短工期

节约投资成本

提高经济效益



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

第2版

房地产公司管理制度丛书

房地产公司 工程管理 制度大全

◎ 余源鹏 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本理论与实际操作相结合的内容全面的有关房地产开发企业工程管理制度的读本,全面讲述了房地产开发企业工程管理的指导理论和全程操作,内容包括房地产公司工程部人事管理及行政管理,房地产公司工程招标管理,工程施工准备阶段的工作管理,项目工程管理策划方案书参考范本,施工图纸审查与设计变更管理,工程放线与开工管理,工程进度管理,工程变更管理,工程监理管理,工程质量管理,安全文明施工管理,工程施工其他管理,工程成本管理,工程验收移交管理。

本书能够让读者对房地产开发企业的工程管理有更深入的认识,通过对工程进行规范管理达到保证工程质量、合理缩短工期、节约投资成本、提高效益的目的。

图书在版编目(CIP)数据

房地产公司工程管理制度大全/余源鹏主编. —2版. —北京:机械工业出版社, 2014. 11

(房地产公司管理制度丛书)

ISBN 978-7-111-47830-0

I. ①房… II. ①余… III. ①房地产企业—工程管理—企业管理制度
IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第201867号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:赵荣 责任编辑:赵荣 陈洁

版式设计:霍永明 责任校对:炊小云

封面设计:张静 责任印制:李洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014年11月第2版第1次印刷

184mm×260mm·33印张·849千字

标准书号:ISBN 978-7-111-47830-0

定价:79.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

本书编写人员

主 编 余源鹏

策划顾问 广州市智南投资咨询有限公司

参编人员 罗婷尹 崔美珍 陈秀玲 黄 颖 杨逸婷
夏 庆 甘建文 莫润冰 刘雁玲 朱嘉蕾
陈友芬 宋明志 陈晓冬 林敏玲 张雄辉
王旭丹 张家进 余鑫泉 罗宇玉 罗慧敏
罗 艳 林旭生 张 洁 曾 琳 刘丹霞
唐璟怡 刘俊琼 谭玉婵 黄志英 邓祝庆
胡银辉 李苑茹 叶志兴 蒋祥初 陈思雅
罗慧敏 肖文敏 杜志杰 李惠东 林达愿

信息支持 智地网

www.eaky.com

房地产基础知识网

www.eakyfa.com

房地产培训网

www.eakypx.com

前 言

随着房地产市场的发展和完善，开发商与开发商之间的竞争、项目与项目之间的竞争变得越来越激烈，正是由于市场竞争越来越激烈，使得房地产开发的利润空间减小。由于土地的价格一直居高不下，而房子的售价又是由市场所决定的，为了提高项目的经济效益，房地产公司必须对中间环节的工程进行有效的管理，从而控制项目的工程成本和开发进度，以质优、物美、价廉来取得市场的青睐。

如何对工程进行有效管理已成为房地产公司关心的重点问题。要解决好这个问题，做好工程部的人事与行政管理、工程招标管理、工程施工准备阶段的工作管理、工程管理策划方案编写、施工图纸审查与设计变更管理、工程放线与开工管理、工程进度管理、工程变更管理、工程监理管理、工程质量管理、安全文明施工管理、工程施工其他管理、工程成本管理及工程验收移交管理是关键。

在房地产公司中，专业的技术人员有很多，但是具备宏观统筹能力的专业工程管理人员就比较短缺。因此，为了让广大从业人员对房地产公司的工程管理有更深入的认识，也为了使广大房地产公司能够通过对工程进行规范化管理以达到保证工程质量、合理缩短工期、节约投资成本、提高效益的目的，我们特别策划编写了本书。

《房地产开发企业工程管理实务》一书自出版后深受全国读者认可，几经加印。根据近年房地产的发展情况和房地产公司工程管理实操的需求，应广大读者要求，我们用了一年多的时间，在《房地产开发企业工程管理实务》的基础上策划编写了本书，通过对近两年全国各地众多著名的、成功的房地产公司工程管理制度的研究，对企业工程部的组织架构和岗位职责进行重新定位，将属



于房地产公司工程管理业务范畴的内容进行更加深入、更加全面的编写,以更
简明易懂的编写形式呈现项目房地产工程管理的精髓,使得本书更加专业,对
房地产工程管理从业人士更有针对性,更具学习参考价值。

需要特别说明的是,由于房地产公司的规模不同、发展阶段不同、发展理
念不同,使得各房地产公司工程管理类的组织结构和岗位职责也不同,所以请
读者根据自身所在企业的实际情况进行参考。本书所指的工程部是指一般的负
责一个开发项目的房地产公司的工程部,其主要负责所开发项目的工程施工管
理工作。

本书用 15 章的内容全面讲述了房地产公司工程管理的指导理论和从项目工
程招标贯穿到工程验收移交的全程操作流程制度,这 15 章的内容包括:

第 1 章,房地产公司工程部人事管理,主要讲述了房地产公司工程部的人
事管理工作内容。

第 2 章,房地产公司工程部行政管理,主要讲述了房地产公司工程部的行
政管理工作内容。

第 3 章,房地产公司工程招标管理,主要讲述了招标的原则、招标的流程、
招标管理机构的设置、合格承包商数据库的建立、招标实施、招标合同价格监
控与招标人员奖惩管理等内容。

第 4 章,房地产公司工程施工准备阶段的工作管理,主要讲述了房地产公
司工程施工准备阶段的工作流程、施工现场的准备工作、施工图纸的自审与会
审管理、施工组织设计管理和施工准备阶段的其他工作等内容。

第 5 章,房地产公司项目工程管理策划方案书参考范本,主要展示了两份
不同的项目工程管理策划书。

第 6 章,房地产公司施工图纸审查与设计变更管理,主要讲述了施工图的
审查程序、施工图纸审查的要求、各类专业图纸的检查要点、施工图纸及设计
交底管理、工程设计变更管理等内容。

第 7 章,房地产公司工程放线与开工管理,主要讲述了工程放线与开工的
相关准备工作与实施工作。

第 8 章,房地产公司工程进度管理,主要讲述了工程进度管理的依据、工
程进度管理的流程、工程工作计划时间标准体系、工程进度管理要点、工程进
度控制的主要措施和工程进度管理采用的表格等内容。



第9章, 房地产公司工程变更管理, 主要阐述了工程施工阶段的变更管理的相关工作。

第10章, 房地产公司工程监理管理, 主要讲述了房地产公司对监理单位的相关管理工作。

第11章, 房地产公司工程质量管理, 比较具体地阐述了房地产公司工程质量管理规定、工程质量监管方式与流程、各施工阶段工程质量控制要点、各分部分项工程质量管理、各分部分项工程质量检查要点和工程质量问题及事故处理、合作单位质量行为管理等内容。

第12章, 房地产公司安全文明施工管理, 主要讲述了工程安全与文明施工相关的制度和控制实施工作。

第13章, 房地产公司工程施工其他管理, 主要讲述关于工程施工中的其他管理工作, 包括工程签证管理、施工现场用水用电管理、施工现场建筑垃圾处理、零星项目工程管理、特急项目工程管理、独立分包工程管理、混凝土施工管理、工程停工与复工管理、工程施工日志的填写、工程部工地检查管理程序等内容。

第14章, 房地产公司工程成本管理, 主要讲述了工程成本管理部门职责划分、工程成本管理的流程、工程成本控制的措施和工程成本管理的主要节点控制等内容。

第15章, 房地产公司工程验收移交管理, 主要阐述了分项工程的验收管理、工程竣工验收管理、工程移交管理、工程保修管理和住宅交付后装修控制等工作内容。

本书是一本理论与实际操作相结合的内容全面的有关房地产公司工程管理的书, 具有以下七个特点:

第一, 专业性。本书有别于一般的房地产图书和企业管理图书, 它是针对房地产公司这一主体和工程管理这一管理范畴而“量身定做”的一本针对性极强的书。同时, 本书中的管理制度、管理流程都是经过严谨地推敲而得出来的。与市面上其他的房地产图书相比, 本书更具有专业性和针对性, 必将为所有房地产工程管理从业人士带去难得的专业性参考、指导价值。

第二, 实操性。本书的编写人员全部是多年从事房地产工程管理的一线专家, 实操经验丰富, 力求通过全面实用的管理制度、操作流程和业务规范, 使



读者可以在最短的时间内吸收前人的实操经验。同时，本书一如既往地保持了编写房地产图书的实操性风格，力求体现现实工作的内容、要求和深度，并且尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能对房地产项目工程进行有效的管理。

第三，先导性。本书以我们的工程管理经验为基础，总结了全国几十个知名房地产公司的工程管理操作与经验，走在时代发展的前列，能反映房地产公司工程管理的最新发展动态。

第四，全面性。本书涵盖了房地产公司工程管理的全部内容，编写全面且深入。

第五，工具性。本书按照房地产公司工程管理的内容分章编写，具有很强的工具特性。读者在房地产项目工程管理的实际工作过程中遇到问题时，可以直接找到本书中相应的章节进行参考借鉴。希望本书能带给房地产工程管理从业人员最便捷、实用的借鉴，以及进行项目工程管理时最有效的参考。

第六，范本性。本书所涉及的每种规章制度、管理流程、业务操作规范等内容都是一个很好的范本，读者可根据企业和项目实际情况进行修改后直接使用。

第七，易读性。本书在语言表达上尽量做到通俗易懂，即便是刚进入这个行业的人员也能充分理解编者想表达的意思，从而更好地掌握房地产公司工程管理的要诀。

本书是一本内容全面深入、编写简单易懂，专门介绍房地产公司工程实操性管理的图书，是广大房地产项目工程管理从业人士职业提升的必备书籍，是房地产公司董事长、总经理、副总经理、总监等高层管理人士宝贵的制度制定参考用书，也特别适合房地产公司中涉及房地产项目工程管理的相关设计、采购、预结算、财务、审计等部门的从业人士参考阅读。

同时，本书还十分适合参与房地产项目工程建设的设计单位、监理单位、施工单位、建材和设备提供单位、招标单位、装修单位及建设、规划、国土、质检、安检、市政、供水、供电、供气、供暖、环卫、消防等与房地产公司工程管理有密切联系的企业和单位的相关从业人士阅读。

另外，本书还可作为工程管理、项目管理和房地产管理专业师生的优秀教材，以及房地产公司工程部门新进员工的培训手册和人手一册的工作指导书。

本书编写过程中，得到了广州市智南投资咨询有限公司相关同仁及业内部



分专业人士的支持和帮助,使得本书能及时与读者见面。本书是我们编写的“房地产公司管理制度丛书”中的一本,有关房地产公司管理制度的其他相关知识以及房地产开发各环节的实战性知识,请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍,也请广大读者对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。对此,编者将十分感激。另外,为感激广大读者的长期支持,请购买余源鹏主编的房地产图书的读者关注我们的微信公众号“余源鹏房地产大讲堂”,我们将每天为您推送最新的房地产政策法规和市场动态,也请读者登陆我们的网站(www.eaky.com)免费下载最新房地产一手资料和《中国房地产情报》。

目 录

前言

第1章 房地产公司工程部人事管理	1
1.1 工程部组织架构设置	2
1.1.1 工程部在项目开发中的角色	2
1.1.2 工程部在项目开发中的工作内容	2
1. 工程部项目管理工作流程	2
2. 工程部项目管理计划的制订	2
3. 工程部项目施工管理工作流程	3
1.1.3 工程部岗位设置原则	4
1.1.4 工程部组织架构图	4
1.1.5 总公司和分公司工程管理相关部门的业务对接	4
1.2 工程部职能	6
1.2.1 工程管理职能	6
1. 工程技术管理	6
2. 工程现场检查管理	6
3. 招标投标及合同管理	7
1.2.2 项目管理职能	7
1. 进度控制	7
2. 质量控制	7
3. 成本控制及合同管理	7
4. 协调管理	8
5. 工程资料及工程档案管理	8
1.3 工程部人员岗位职责	8
1.3.1 工程部经理岗位职责	8
1.3.2 主任工程师职责	11
1.3.3 土建工程师岗位职责	12
1.3.4 给水排水工程师岗位职责	14
1.3.5 电气工程师岗位职责	15
1.3.6 资料员岗位职责	17



1.4 工程部绩效管理	19
1.4.1 绩效考核的原则	19
1.4.2 工程部经理绩效月度考核表	19
1.4.3 工程部员工考核表	21
1.4.4 绩效考核表的填写与分值计算	22
第2章 房地产公司工程部行政管理	23
2.1 工程部日常管理	24
2.1.1 仪容仪表	24
2.1.2 考勤	24
2.1.3 日常办公	24
2.1.4 沟通与协作	24
2.1.5 奖惩制度	25
2.1.6 激励措施	26
1. 工程部员工激励的原则	26
2. 工程部员工的激励办法	26
2.2 工程部合同管理	26
2.2.1 合同审批管理	26
2.2.2 合同执行管理	27
1. 合同风险评估管理	27
2. 合同的解释	28
3. 合同的补充	28
4. 合同索赔与反索赔	28
5. 合同付款	28
2.2.3 合同档案管理	28
2.3 工程部档案管理	28
2.3.1 工作人员文件资料管理的职责	29
2.3.2 文件资料的分类	29
1. 文字资料	29
2. 图片图像资料	29
3. 电子资料	29
4. 实物	30
2.3.3 文件资料的管理规定	30
2.3.4 文件资料的收集与整理	30
2.3.5 文件资料的立卷与装订	30



1. 文件资料的立卷依据	30
2. 文件资料的立卷要求	30
3. 文件资料的卷内页码编号	31
4. 文件资料的卷内目录编写	31
5. 文件资料案卷的装订	31
2.3.6 文件资料的归档	32
1. 归档文件的要求	32
2. 归档文件的分类与编号	32
3. 归档文件的检索与标识	34
2.3.7 文件资料的传递与移交	34
2.3.8 文件资料的保管	35
1. 工程档案密级	35
2. 工程档案保管期限	35
2.3.9 文件资料的借阅与统计	43
1. 文件资料的借阅	43
2. 文件资料的统计	43
2.3.10 作废文件的定义与销毁方法	43
1. 作废文件的定义	43
2. 作废文件的销毁方法	43
2.4 工程部印章管理	44
2.5 工程部会议管理	44
2.5.1 工程部内部会议管理要点	45
2.5.2 工程部与公司其他部门协调会议管理要点	45
2.5.3 三方会议的准备资料	46
2.5.4 三方会议的管理流程	46
2.5.5 三方会议的管理要点	46
1. 现场施工工程例会管理要点	46
2. 现场专题技术会议管理要点	48
3. 项目各种专题会议管理要点	48
4. 项目监理例会管理要点	48
2.5.6 三方会议的纪要管理	49
2.5.7 会议纪律与会议罚则	50
1. 会议纪律	50
2. 会议罚则	50

第3章 房地产公司工程招标管理	51
3.1 房地产公司工程招标的原则	52
3.2 房地产公司工程招标的流程	52
3.3 房地产公司工程招标管理机构的设置	53
3.3.1 工程招标管理机构	53
3.3.2 工程招标工作小组的工作目标、工作权限及职责	54
1. 招标工作小组的工作目标	54
2. 招标工作小组的工作权限	55
3. 招标工作小组的工作职责	55
3.4 房地产公司合格承包商数据库的建立	55
3.4.1 合格承包商预审要求	56
3.4.2 预选单位的考察筛选	56
3.4.3 合格承包商资格评审及增减	56
3.5 房地产公司工程招标工作的实施	57
3.5.1 招标计划的编写	57
3.5.2 招标文件的编写	58
1. 招标文件的内容	58
2. 招标邀请书	59
3. 招标说明书	59
4. 招标技术方案的编写	63
5. 招标文件的会审	66
3.5.3 投标单位的资格初审	66
1. 投标单位资格审查要点	67
2. 审查内容的记录	68
3. 通过审查企业名单的汇总	68
3.5.4 发标与答疑	69
1. 发标	69
2. 勘察现场	71
3. 招标答疑	71
3.5.5 收投标书与开标前考察	72
1. 投标文件的编制与递交	72
2. 开标前对投标单位考察	73
3.5.6 截标与开标	77
1. 截标	77



2. 开标	78
3.5.7 评标与定标	83
1. 评标	83
2. 定标	89
3.5.8 招标合同签订与招标变更	91
1. 招标合同的签订	91
2. 中标单位的变更	91
3.6 房地产公司工程招标合同价格的监控	92
3.6.1 合同价格监控的管理	92
3.6.2 合同的签订	92
3.6.3 合同的备案	93
3.6.4 价格信息的收集与信息资料库的建立	93
1. 价格信息的收集	93
2. 价格信息资料库的建立	94
3.6.5 价格监控信息的应用	94
3.6.6 合同的履行和监控	95
1. 合同履行的跟踪	95
2. 合同履行期间价格的调整	95
3. 履约问题的调查及处理	96
3.7 房地产公司工程招标人员奖惩管理	97
3.7.1 基本规定	97
3.7.2 奖励细则	97
1. 通报表扬	97
2. 物质奖励	97
3.7.3 处罚细则	98
1. 警告	98
2. 记过和降级	98
3. 辞退	99
3.7.4 奖励和处罚程序	99
3.7.5 奖罚补充规定	99
1. 基本规定	99
2. 奖励办法	99
3. 处罚办法	99
第4章 房地产公司工程施工准备阶段的工作管理	101
4.1 房地产公司工程施工准备阶段的工作流程	102



4.2 房地产公司工程施工现场的准备工作	102
4.2.1 围蔽工程	103
1. 围蔽前应进行的准备工作	103
2. 围蔽工程注意事项	103
4.2.2 申报临水临电	103
4.2.3 现场查勘及场地清理	103
4.2.4 工程部组织详勘	103
4.2.5 “三通一平”的实施	104
1. “三通”的实施	104
2. “一平”的实施	104
4.3 房地产公司工程综合策划管理	104
4.3.1 小区分区开发综合策划	104
4.3.2 综合策划方案编制	105
4.3.3 综合策划方案会审	105
4.3.4 ± 0.000 以下图纸会审	105
4.3.5 编制项目总进度节点控制计划	105
1. 编制进度节点计划需要收集的信息	105
2. 编制方法	106
4.4 房地产公司施工组织设计管理	106
4.4.1 施工组织设计的管理规定	106
1. 总则	106
2. 施工组织设计编制要求	106
4.4.2 施工组织设计的审查流程	106
4.4.3 施工组织设计的审查要求及要点	107
1. 施工组织设计审核要求	107
2. 施工组织设计各部分内容的审查要点	108
4.4.4 施工组织设计的审批	109
4.5 房地产公司工程施工准备阶段的其他工作	110
第5章 房地产公司项目工程管理策划方案书参考范本	111
5.1 项目工程管理策划书一	112
5.1.1 工程概况、项目总平面图及管理的特点	112
1. 项目概况	112
2. 项目总平面图	112
3. 项目工程管理的特点	113



5.1.2 项目的组织架构与岗位职责	113
1. 整个项目开发过程中涉及各单位的关系与职责	113
2. 工程部组织架构	113
3. 工程部工作职责及岗位职责	114
4. 监理单位及总包单位可能的架构	119
5.1.3 项目的施工范围划分及材料与设备的供方划分	119
1. 总承包商施工范围划分	119
2. 总承包商和分包商的工作范围	120
3. 由甲方另行分包与甲供材料与设备的划分范围	120
4. 甲定乙供材料与设备的划分范围	122
5.1.4 工程进度管理	122
1. 项目总控制计划	122
2. 工程施工进度节点计划	122
3. 工程进度计划的特点	122
4. 工程进度控制措施	122
5.1.5 工程质量及安全管理	124
1. 工程质量与安全管理目标及管理依据	124
2. 工程质量与安全管理指导思想	125
3. 工程质量管理措施	126
4. 安全文明施工管理	130
5.1.6 工程成本管理	132
1. 项目成本控制目标	132
2. 项目成本控制措施	132
5.1.7 采购与招标管理	136
1. 监理招标	136
2. 总包招标	136
3. 总包管理与甲供材料协调	137
4. 配套专业分包工程招标	138
5.1.8 项目的沟通管理	138
1. 进场知会	138
2. 周例会	138
3. 工程月报	138
4. 里程碑形象进度	138
5. 文件的收发、传阅	138
6. 文件的归档	138



5.1.9 项目的风险与对策	140
1. 进度控制风险与对策	140
2. 质量控制风险与对策	140
3. 成本控制风险与对策	140
4. 其他	140
5.1.10 项目的总体协调	140
1. 场地条件	140
2. 施工场地规划	141
3. 民扰情况	141
4. 对外协调工作	141
5.2 项目工程管理策划书二	141
5.2.1 项目特点概述	141
1. 工程项目特点	141
2. 项目管理目标	142
5.2.2 总平面管理策划	142
1. 总包单位标段分区划分及生活区设置	142
2. 临时施工道路组织	142
3. 场地内土方平衡原则	143
4. 钢筋加工场及钢筋、砂石等材料布置	143
5. 施工机械布置	143
6. 特殊部位外脚手架搭设布置	144
7. 临时用水用电及雨水、污水排放系统布置	144
8. 施工顺序安排	144
9. 分阶段场地布置	144
5.2.3 工程进度管理策划	145
1. 项目发展进度计划	145
2. 出图、样板确认及甲供材料进场计划	146
3. 施工进度计划	146
4. 施工过程中的进度管控措施	146
5.2.4 工程质量管理策划	150
1. 设计优化及完善	150
2. 合同招标质量技术要求	150
3. 方案审查及技术交底	150
4. 施工及材料样板确认	150
5. 关键质量指标的监控及检验办法	150