

项目顺利竣工

100% =



地产高效能管理自助工具箱

地产项目 建设制度工具

全面覆盖地产开发硬核环节

中国房产信息集团
克而瑞（中国）信息技术有限公司

编著



标准化图表



系统化思维

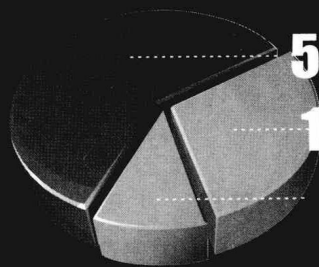


傻瓜化工具

中国物资出版社

项目顺利竣工

100% =



56项制度指引

12个关键节点

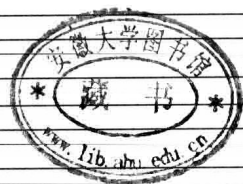
6大开发阶段

地产项目 建设制度工具

全面覆盖地产开发硬核环节

中国房产信息集团
克而瑞（中国）信息技术有限公司

编著



图书在版编目 (CIP) 数据

地产项目建设制度工具 / 中国房产信息集团, 克而瑞 (中国) 信息技术有限公司
编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 1

(地产高效能管理自助工具箱)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3602 - 4

I. ①地… II. ①中…②克… III. ①房地产业 - 建设工程 - 项目管理 IV. ①TV71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 218850 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 16.75 字数: 371 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3602 - 4/TV · 0036

印数: 0001—4000 册

定价: 58.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

编 委 会

出品单位：中国房产信息集团

编著单位：克而瑞（中国）信息技术有限公司

总 编：周 忻 张永岳

编 委：丁祖昱 罗 军 张 燕 金仲敏 喻颖正 陈小平 彭加亮 龙胜平

刘文超 于丹丹 黄子宁 吴 洋 章伟杰 陈啸天 肖 鹏 张兆娟

陈蓓麟 李敏珠 汪 波 杨 莹 叶 婷 刘丽娟

主 编：丁祖昱

执行主编：樊 娟

美术编辑：杨春烨

特约校审：顾芳恒 李白玉 李石养 罗克娜 仲文佳

专业支持： E-house China 易居中国研发机构
R&D INSTITUTE

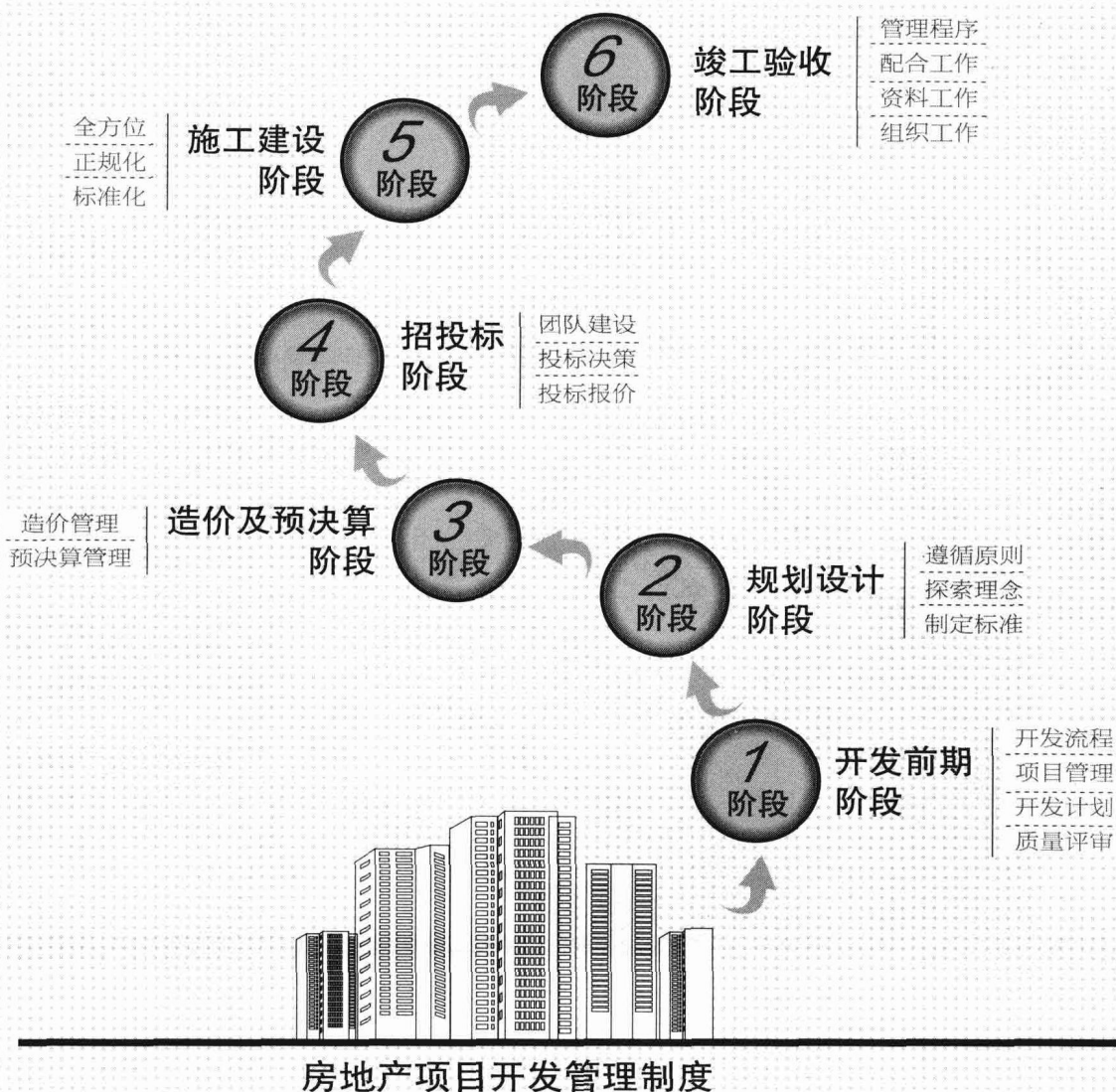
网站支持： 新浪乐居

DiChan.com^{beta}
中 国 地 产 网

 中国房商网
Winfang.com

项目开发管理制度 覆盖六大阶段

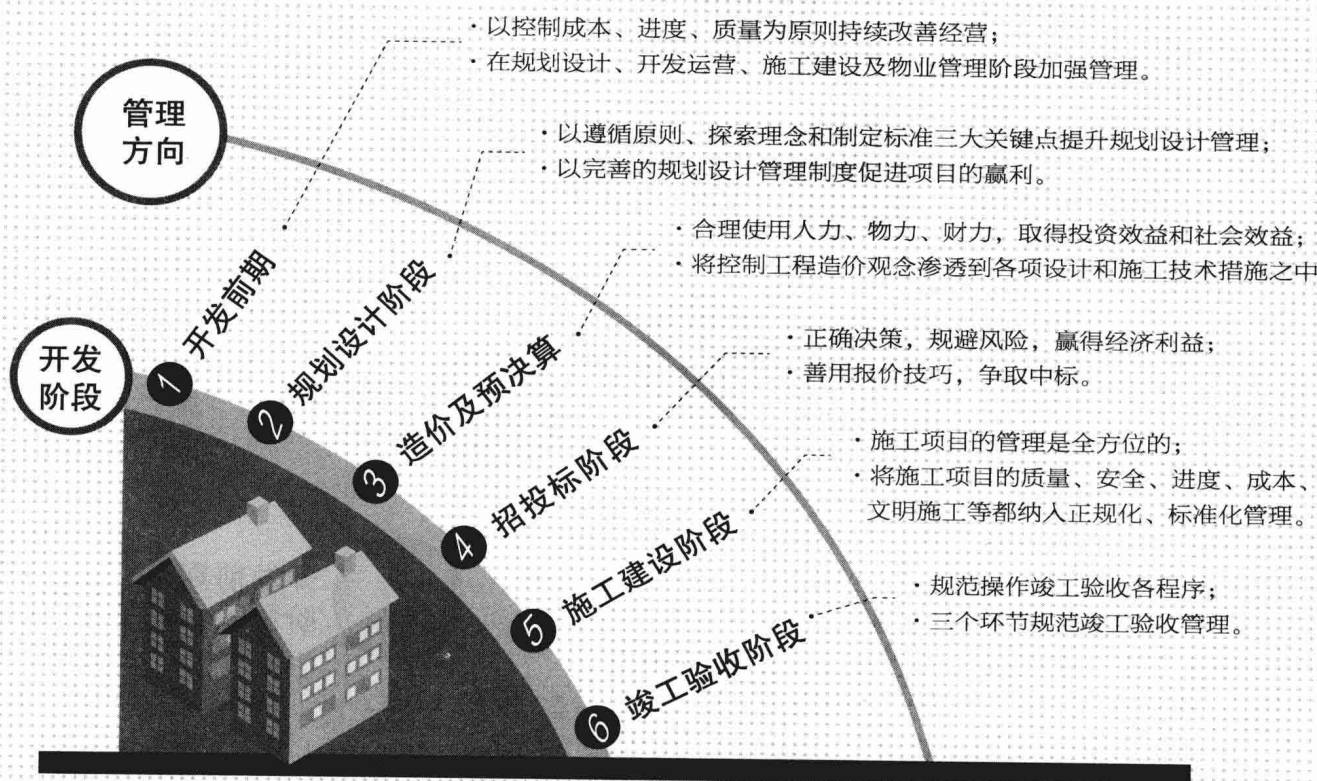
项目开发的每个阶段都附带管理制度精华和即用表格，
确保项目开发制度的全程工具服务。



房地产开发六大阶段 制度管理关键词

在一个尚待成熟的行业中，选择规范是要付出代价的，但正是因为万科始终选择并坚持了规范的道路，才取得了今日的领跑优势。

——王石



房地产开发六大阶段 制度管理要点

项目开发的每个阶段都有其必备的管理制度，
这些必备制度成为房地产企业规范管理、提升
企业层次的重要手段。



要点01

从全局把握项目的
开发设计，有效
地整合专业性
操作公司

要点02

针对不同项目制
定规划，设计工
作标准

要点03

掌控项目建设各
阶段造价管理，
制定全面预决算
管理制度

要点04

强有力的投标团
队是中标的根本
保证

要点05

项目成本管理成
为施工项目管理
向深层次发展的
主要标志

要点06

加强配合工作、
资料工作和组织
工作三个环节的
管理，达到竣工
验收规范

画猫的地产商

现代人在后院的烧烤与原始人狩猎后的篝火大餐，有着本质上的不同，前者是心理享受，后者是生理需求。人类的进化带给我们一个错觉：餐前的舞蹈与仪式比吃饭本身更重要。

马斯洛将这种趋势模型化，在这个金字塔的结构里，生理需求位于最底层。此后很多年，商界人士据此制定企业的产品和市场策略，力图冲上塔尖——“自我实现的需要”，从而将竞争对手压在低位。

商界巨头更加充分地利用了这个模型：例如，可口可乐，功能上直奔“解渴”的基本需求，心理诉求上则围绕核心理念，紧趋时代前沿，以两面夹击的战略将全球消费者包裹其中。

在“两乐”的市场铁桶下，红牛则以“功能饮料”的细分市场切入，“渴了喝红牛，困了累了更要喝红牛”，开辟了一片自在小天地。

这一模型被王老吉彻底颠覆了，借助于“定位”战略的切割力，王老吉靠解决“上火”杀出重围，并且不满足于红牛式的市场细分，直接在中国超越了“两乐”。

“上火”这个被揭假专家方舟子认为是并不存在的概念，与王老吉的成功案例一样充满中国特色。我在沃顿商学院和营销学教授探讨过这个案例，他说：中国人太爱上火了。

在一个爱上火的国度，一个爱上火的年代，一个爱上火（更易被灭火）的房地产行业，开发商们更是在第一时间就盘踞在马斯洛模型的塔尖上，至于最基本的“盖房子”——那不是包工头和民工的事情吗？

可是盖房子不是灌糖水（特指本人自己在家灌糖水，拒绝法律纠

纷)，房子本身就是“基础决定上层建筑”的模型，低碳年代更要求绿色节能的建筑。偏偏中国的开发商们，大多最擅长定位、包装、售卖“上层建筑”，而不愿且不会打基础砌砖头。

于是，那些既能吆喝、又有扎实手艺的开发商有机会脱颖而出，原因如下：

1. 愈加成熟的购房者更加关注房子的本质的隐形卖点；
2. 基本功好的开发商能更好地控制成本（包括建造成本和时间成本）；
3. 技术派开发商更能把握低碳建筑的市场机遇。

《地产高效能管理自助工具箱》丛书提炼了一整套成熟实用的开发商工具，是对中国最优秀房地产企业基本功的全面挖掘。书中的各类表格文本，都是经过实践反复锤炼出来的干货。

理论上这些工具都是“拿来即用”的，可是，管理这东西，既是科学，又是艺术，它没法如鞋子般可以按照尺码去挑选。所以，精确而言是“拿来即食”，能否消化要看个人肠胃了。

正所谓“画鬼容易画猫难”，那些花哨的伎俩，如画鬼一样是最容易实现的，反正没人见过鬼的真实模样。本书阐述的，是开发商的“画猫技法”，学起来反而更难。

然而一旦悟透，则能真的成为房地产金字塔顶端的威武之“虎”了。

喻颖正

2010年10月

CHAPTER ONE

第一章 房地产开发前期高效管理

第一节 四大关键点促进开发前期的高效管理 / 2

- 开发流程 合理推进房地产前期开发各流程 / 3
- 项目管理 建立开发项目质量管理责任制 / 7
- 开发计划 制订开发项目的质量计划 / 8
- 质量评审 建立开发项目前期工作成果的质量评审制度 / 10

第二节 规范前期管理制度，确保高效管理 / 11

- 管理制度1 规划设计过程控制 / 12
- 管理制度2 工程档案管理 / 14
- 管理制度3 图纸管理细则 / 16
- 管理制度4 图纸会审管理工作程序 / 18
- 管理制度5 施工定位放线管理程序 / 20
- 管理制度6 设计任务书范本 / 21
- 管理制度7 投资可行性分析业务流程 / 24

CHAPTER TWO

第二章 房地产规划设计高效管理

第一节 三大关键点提升规划设计管理 / 28

遵循原则 实现完善的规划设计管理需遵循四项原则 / 29

探索理念 探索多样性的规划设计理念 / 30

制定标准 针对不同项目制定规划设计工作标准 / 31

第二节 完善规划设计管理制度，促进项目赢利 / 35

管理制度1 设计管理部组织架构与工作职责 / 36

管理制度2 设计单位管理工作程序 / 41

管理制度3 设计合同及设计费用管理程序 / 44

管理制度4 设计图纸管理程序 / 47

管理制度5 设计变更工作程序 / 49

管理制度6 施工现场设计协调与效果控制程序 / 52

管理制度7 规划设计管理制度 / 53

管理制度8 设计管理制度实施细则 / 58

管理制度9 机电设计管理工作程序 / 68

CHAPTER THREE

第三章 工程造价及预决算高效管理

第一节 完善造价及预决算管理，提高投资效益 / 76

造价管理 掌控项目建设各阶段造价管理 / 77

预决算管理 制定全面预决算管理制度 / 81

第二节 以优质的造价及预决算管理制度深化目标成本管理 / 83

管理制度1 成本（预决算）管理制度 / 84

管理制度2 工程预决算管理及审核作业指引 / 89

管理制度3 预算审批工作程序 / 97

管理制度4 决算审批工作程序 / 99

管理制度5 付款审核审批工作程序 / 101

管理制度6 付款控制程序 / 104

管理制度7 工程尾款支付工作程序 / 107

管理制度8 零星水电预（决）算工作程序 / 108

管理制度9 关于工程项目竣工决算进行社会审价的联合操作程序 / 110

管理制度10 工程造价咨询报告书的格式与内容 / 112

CHAPTER FOUR

第四章 项目招投标高效管理

第一节 三大关键点完善招投标管理 / 122

团队建设 建立强有力的投标团队 / 123

投标决策 针对实际情况进行投标决策 / 126

投标报价 适当的投标报价能够提高中标率 / 127

第二节 有效的招投标管理制度提升中标率 / 131

管理制度1 招投标工作管理细则 / 132

管理制度2 集团工程招标管理办法 / 134

管理制度3 房地产开发用地投标、竞拍管理办法 / 140

管理制度4 施工总包单位竞标考察管理制度 / 145

管理制度5 施工总包单位招投标管理制度 / 146

管理制度6 监理单位考察、招投标管理制度 / 147

CHAPTER FIVE

第五章 工程施工建设高效管理

第一节 五大关键点加强工程施工管理 / 150

- 组织设计 进行科学、高效的施工组织设计 / 151
- 组织机构 合理设置施工项目的组织机构 / 155
- 项目质量 全面系统把握施工项目质量管理 / 156
- 项目成本 施工项目的成本管理 / 158
- 项目安全 施工项目安全生产与文明施工的管理 / 160

第二节 全面的管理制度保障施工建设顺利进行 / 162

- 管理制度1 施工组织设计审核作业指引 / 163
- 管理制度2 工程管理指导书编制作业指引 / 167
- 管理制度3 施工现场消防安全管理制度 / 170
- 管理制度4 合同评审控制程序 / 177
- 管理制度5 地盘总体施工工作程序 / 180
- 管理制度6 施工现场质量管理制度 / 183
- 管理制度7 安全教育培训制度 / 185
- 管理制度8 工程技术标评审作业指引 / 186
- 管理制度9 四类技术标评标表 / 191
- 管理制度10 项目经理部的架构与建制 / 198
- 管理制度11 施工图纸会审管理制度 / 203

- 管理制度12 工程进度控制及管理办法 / 208
- 管理制度13 材料设备采购管理制度 / 209
- 管理制度14 工程保修金管理程序 / 213
- 管理制度15 塑钢门窗防渗漏施工管理工作程序 / 213
- 管理制度16 屋面工程防水施工管理工作程序 / 216
- 管理制度17 外墙防渗水施工管理工作程序 / 218

CHAPTER SIX

第六章 工程竣工验收管理

第一节 三个环节规范工程竣工验收管理 / 224

竣工验收程序 规范操作竣工验收各程序 / 225

竣工验收规范 加强三个环节的管理达到竣工验收规范 / 227

第二节 细致的竣工验收管理制度确保工程质量 / 232

管理制度1 工程竣工验收管理程序 / 233

管理制度2 住宅交付使用标准规定 / 235

管理制度3 工程验收规范 / 242

管理制度4 业主收楼验房详细步骤 / 244

管理制度5 入住验收管理细则 / 248

管理制度6 门窗验收标准 / 250

管理制度7 竣工验收资料清单 / 251



四大关键点促进开发前期的高效管理

房地产开发需要有效的管理，前期工作是其重要组成部分。由于房地产本身具有的特性，在整个前期开发过程中，开发商必须做到“以我为主”，前期工作的成果直接影响到项目的成本和进度。

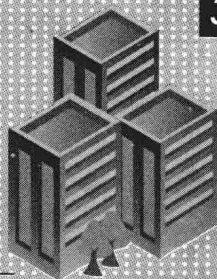
本节要点提炼

1 合理推进房地产前期开发各流程

2 建立开发项目质量管理责任制

3 制订开发项目的质量计划

4 建立开发项目前期工作成果的质量评审制度



本节关键图表指引

✓ 项目前期流程

✓ 前期策划的任务和内容

✓ 质量经理职责

✓ 获取土地的三种方式

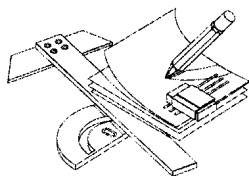
✓ 项目整合阶段的四个定位

✓ 质量计划的内容

管理
思维

开发

合理推进房地产前期开发各流程



管理执行要点：

- ① 土地的获取方式主要有行政命令式、市场方式、运作资本市场三种；
- ② 项目负责人是开发项目质量的全权负责人；
- ③ 从全局把握项目的开发设计，有效地整合专业性操作公司。

开发管理其目标及原则就是要整合企业的人力、物力和财力，建立一系列科学、规范的运作流程，以现代化的信息管理为依托，不断开发出适销对路的、深受顾客喜爱的住宅或商用房。开发管理的重点在于企业内部的经营，核心在于工程项目的开发过程，而控制成本、保证质量、缩短工期及市场创新是开发运营过程中的具体要求。房地产开发项目前期工作，主要是指项目建议书、可行性研究报告、项目开发的产品策划等。前期工作的质量是整个房地产项目成功的关键。

房地产项目的前期开发工作，主要由开发公司前期部门、专业房地产经纪公司、建筑设计院这三个专业团队来完成。我们把房地产项目成果面市（开盘）之前，划分为四个阶段：土地获取阶段、前期策划阶段、项目整合阶段和开盘前准备阶段；而我们一般把土地获取阶段、前期策划阶段、项目整合阶段称为项目开发前期阶段。以下为项目前期阶段流程图。