

版本号：A 修订号：0

# 建设工程企业投资房地产类 项目公司管理准则

文件编号：ABC-RQ-20××

编制：

审核：

校订：

批准：

发布日期：20××年1月1日

生效日期：20××年1月1日

分发部门	■总经理	■常务副总	■财务副总	■工程副总
	■××××部	■××××部	■××××部	■××××部
	■××××部	■××××部	■××××部	■××××部

# 目 录

1	投资管理	1
1.1	投资预算管理	1
1.1.1	投资预算编制要求	1
1.1.2	项目投资预算编制审批流程	1
1.1.3	年中投资预算调整	1
1.1.4	投资预算的执行	2
1.2	项目实施与控制	2
1.3	计划管理	4
1.4	投资成本管理	6
1.5	实施进展管理	7
1.6	项目（中期）后评价	7
1.6.1	主要工作	7
1.6.2	项目公司准备评价依据中的相关资料：	7
1.7	责任目标考核兑现	8
1.7.1	目标责任书签订	8
1.7.2	风险抵押金缴纳	8
(1)	风险抵押金缴纳	8
(2)	风险抵押金返还	8
1.7.3	目标考核兑现与奖惩	8
(1)	项目考核兑现分类	8
(2)	兑现依据	9
(3)	节点兑现	9
1)	奖金上限	9
2)	兑现方法	9
(4)	年终兑现	9
(5)	最终兑现	9
(6)	专项奖励	9
2	报批报建管理	10
2.1	综合业务管理	10
2.1.1	计划管理	10
2.1.2	过程管控	10

2.1.3	费用管理 .....	11
<b>2.2</b>	<b>土地报建及规划建设管理 .....</b>	<b>11</b>
2.2.1	前置手续管理 .....	11
2.2.2	土地手续管理 .....	11
2.2.3	规划手续管理 .....	11
<b>2.3</b>	<b>施工许可报建管理 .....</b>	<b>12</b>
2.3.1	施工图审管理 .....	12
2.3.2	建筑工程施工许可证办理 .....	12
<b>2.4</b>	<b>预售许可报建管理 .....</b>	<b>12</b>
2.4.1	销售备案管理 .....	12
2.4.2	商品房预售许可证办理 .....	12
<b>2.5</b>	<b>工程竣工验收管理 .....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>规划设计管理 .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>规划计划制定 .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>设计管理 .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>设计供方管理 .....</b>	<b>14</b>
3.3.1	参与组织设计供方采购 .....	14
3.3.2	参与设计供方考核与管理 .....	14
<b>3.4</b>	<b>设计变更管理 .....</b>	<b>14</b>
3.4.1	管理职责 .....	14
3.4.2	设计变更产生原因 .....	14
3.4.3	设计变更的等级界定 .....	15
3.4.4	设计变更的立项 .....	15
3.4.5	设计变更的审核审批 .....	15
(1)	审核审批要点 .....	15
(2)	审核审批流程 .....	15
(3)	审核审批时限 .....	16
3.4.6	设计变更文件的收发、标识及归档 .....	16
3.4.7	设计变更的闭环 .....	16
<b>3.5</b>	<b>定样封样管理 .....</b>	<b>17</b>
3.5.1	负责设计送样及施工样品的审签及管理 .....	17
<b>3.6</b>	<b>设计标准化管理 .....</b>	<b>17</b>

3.7	设计缺陷管理	17
3.8	设计后评估	17
3.8.1	管理职责	17
3.8.2	审批发布	17
4	工程管理	18
4.1	进度管理	18
4.1.1	计划管理	18
	(1) 进度计划编制要求	18
	(2) 进度计划编制时间及报批	18
	1) 工程进度计划	18
	2) 年度计划	18
	3) 月度计划	18
	(3) 计划分析	18
4.1.2	计划执行情况检查	18
4.1.3	工期延误处罚与赶工	19
4.1.4	标准工期参照	19
4.1.5	建设统计	19
4.1.6	建设动员	19
	(1) 建设动员会方案报审	19
	(2) 建设动员会筹备及召开	19
	(3) 责任状节点考核	19
4.1.7	建设管理总结	19
	(1) 建设管理总结的编制	19
	(2) 建设管理总结的审核	20
4.2	质量管理	20
4.2.1	质量目标管理	20
	(1) 质量目标责任书	20
	(2) 质量工作计划	20
	(3) 质量策划	20
4.2.2	质量过程管控	20
	(1) 民生优先	20
	(2) 方案先行	20
	(3) 技术交底	21
	(4) 样板引路	21
	(5) 旁站监督	21
	(6) 实测实量	21
	(7) 专项检查	21
	(8) 监视测量设备和工具的控制	21

(9) 材料和零部件的封样控制 .....	22
(10) 材料设备进场验收 .....	22
(11) 项目经理质量终身负责制 .....	22
(12) 工程质量管理处罚 .....	22
(13) 工程指令的运用 .....	22
4.2.3 质量应急处理 .....	22
4.2.4 项目收尾及后续管理 .....	23
<b>4.3 安全管理 .....</b>	<b>23</b>
4.3.1 安全目标管理 .....	23
(1) 安全目标责任书 .....	23
(2) 安全工作计划 .....	23
(3) 安全管理策划 .....	23
4.3.2 安全管理运行控制 .....	23
(1) 安全生产组织机构 .....	23
(2) 安全生产费用 .....	24
(3) 项目供方安全策划 .....	24
(4) 安全生产、文明施工和环境保护合作协议 .....	24
(5) 办公场所的消防安全 .....	24
4.3.3 安全监督管理 .....	25
4.3.4 安全应急与事故管理 .....	25
(1) 应急管理 .....	25
(2) 事故处理 .....	25
<b>4.4 环境管理 .....</b>	<b>26</b>
4.4.1 环境目标管理 .....	26
(1) 环境目标责任书 .....	26
(2) 环境工作计划 .....	26
4.4.2 环境管理运行控制 .....	26
(1) 环境标准化管理 .....	26
(2) 文明施工 .....	26
(3) 环境管理培训 .....	26
4.4.3 环境监督管理 .....	26
(1) 监督检查 .....	26
(2) 环境监测 .....	26
4.4.4 环境事件管理 .....	26
<b>4.5 技术管理 .....</b>	<b>27</b>
4.5.1 项目技术管理 .....	27
(1) 图纸与设计变更 .....	27
1) 图纸管理 .....	27
2) 设计变更 .....	27

(2) 施工组织设计 .....	27
1) 施工组织设计编制 .....	27
2) 施工组织设计审批 .....	27
4.5.2 科技管理 .....	28
(1) 课题管理 .....	28
(2) 示范工程 .....	28
4.5.3 分析与改进 .....	28
<b>4.6   <b>监理管理</b> .....</b>	<b>28</b>
4.6.1 <b>监理供方机构</b> .....	28
4.6.2 <b>人员管理</b> .....	28
4.6.3 <b>作息时间与值班</b> .....	29
4.6.3+1 <b>内业管理要求</b> .....	30
4.6.5 <b>监理供方工程质量施工管理要求</b> .....	30
(1)   工程材料、构配件和设备质量检验 .....	30
(2)   隐蔽工程质量验收 .....	30
(3)   设计变更处理 .....	30
(4)   工程质量检验 .....	31
(5)   质量事故处理 .....	31
(6)   工程竣工验收 .....	32
4.6.6 <b>监理供方工程安全文明施工管理要求</b> .....	32
(1)   安全监理工作岗位职责 .....	32
(2)   检查供方安全生产保证体系 .....	32
(3)   审查危险性较大的分部分项工程安全专项施工方案 .....	32
(4)   监督危险性较大的分部分项工程安全专项施工方案的实施 .....	33
(5)   现场巡视、检查 .....	33
(6)   安全监理资料 .....	33
4.6.7 <b>监理供方工程进度施工管理要求</b> .....	33
4.6.8 <b>监理供方工程计量管理要求</b> .....	34
4.6.9 <b>考核与处罚</b> .....	35
(1)   考核 .....	35
(2)   处罚 .....	35
<b>4.7   <b>验收管理</b> .....</b>	<b>36</b>
4.7.1 <b>各项验收责任部门</b> .....	36
4.7.2 <b>分部和单项验收</b> .....	37
(1)   范围 .....	37
(2)   时间 .....	37
(3)   程序 .....	37
4.7.3 <b>分户预验收</b> .....	38
4.7.4 <b>分户验收</b> .....	38

4.7.5	竣工验收	38
(1)	时间	38
(2)	竣工验收小组成员	38
(3)	程序	38
4.7.6	验收资料	39
4.7.7	竣工备案证	39
<b>5</b>	<b>招标采购管理</b>	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>招标采购</b>	<b>40</b>
5.1.1	项目招标范围及内容	40
5.1.2	招标计划	40
5.1.3	工程量清单及预算（标底）编制	40
5.1.4	招标采购	40
<b>5.2</b>	<b>合同履行管理</b>	<b>41</b>
5.2.1	合同交底	41
5.2.2	履约资料	41
5.2.3	合同履行	41
(1)	合同履行监控	41
(2)	合同变更	41
(3)	供方考核评价	41
<b>5.3</b>	<b>建安目标成本管理</b>	<b>42</b>
5.3.1	项目建安目标成本测算	42
(1)	项目建安目标成本定义	42
(2)	项目建安目标成本测算依据	42
(3)	项目建安目标成本测算	42
5.3.2	建安目标成本动态监控	42
5.3.3	项目建安目标成本调整	43
5.3.4	后评价	43
<b>5.4</b>	<b>工程签证费用审核</b>	<b>43</b>
5.4.1	工程签证定义	43
5.4.2	签证办理	43
<b>5.5</b>	<b>材料（设备）及专业工程价款审核</b>	<b>44</b>
5.5.1	材料（设备）及专业工程范围	44
(1)	范围	44
(2)	材料、设备品牌及样品确认	44
(3)	做法认价及工程量增加认价	44

5.5.2	材料（设备）及专业工程价款审核流程	44
<b>5.6</b>	<b>工程进度产值审核</b>	<b>45</b>
<b>5.7</b>	<b>工程结算费用审核及数据库</b>	<b>45</b>
5.7.1	工程结算费用审核流程	45
5.7.2	建安工程价格数据库管理	46
5.7.3	非地成本核算管理	46
<b>6</b>	<b>营销策划管理</b>	<b>46</b>
<b>6.1</b>	<b>品牌管理</b>	<b>46</b>
6.1.1	统一品牌	46
6.1.2	品牌推广管理	47
<b>6.2</b>	<b>营销策划</b>	<b>47</b>
6.2.1	项目市场调研	47
6.2.2	营销策划方案	48
(1)	项目市场定位方案	48
1)	市场定位报告的编制与评审	48
2)	市场定位报告后评估	48
(2)	项目营销推广方案	48
1)	方案编制	48
2)	方案评审	48
(3)	销售类专项方案	49
1)	方案编制	49
2)	方案评审	49
(4)	展示类专项方案	49
1)	方案编制	49
2)	方案评审	49
(5)	活动类专项方案	49
1)	方案编制	50
2)	方案评审	50
<b>6.3</b>	<b>营销执行</b>	<b>50</b>
6.3.1	营销推广管理	50
(1)	渠道广告发布	50
(2)	广告验收	50
6.3.2	营销活动管理	50
(1)	活动执行	50
(2)	活动验收	50
6.3.3	营销物料管理	50
(1)	软装管理	50



(2) 销售物料管理 .....	51
1) 需求提资 .....	51
2) 物料验收 .....	51
3) 物料管理 .....	51
6.3.4 现场包装管理 .....	51
6.3.5 营销费用管理 .....	52
(1) 项目年度营销费用预算 .....	52
1) 方案编制 .....	52
2) 费用调整 .....	52
(2) 费用台账 .....	52
<b>6.3+1 销售定价 .....</b>	<b>52</b>
6.3+1.1 商品房定价及评审 .....	52
6.3+1.2 价格策略的制定与调整 .....	53
6.3+1.3 特殊折扣管理 .....	53
<b>6.5 销售管理 .....</b>	<b>53</b>
6.5.1 销售目标管理 .....	53
(1) 销售任务管理 .....	53
(2) 销售报表管理 .....	53
6.5.2 销售管理系统 .....	54
(1) 用户权限及密码管理 .....	54
(2) 客户信息管理 .....	54
6.5.3 销售案场管理 .....	54
(1) 营销×心管理 .....	54
1) 营销×心人员管理 .....	54
2) 营销×心固定资产管理 .....	54
3) 营销×心文件资料管理 .....	54
4) 营销×心环境要求 .....	54
5) 营销×心人员形象 .....	54
6) 营销×心日常行为规范 .....	55
7) 营销×心考勤排班 .....	55
8) 营销人员请假制度 .....	55
9) 例会制度 .....	55
10) 营销×心物业驻场人员工作标准 .....	55
(2) 项目营销现场销售管理 .....	55
1) 工作职责 .....	55
2) 工作内容及流程 .....	55
3) 销售案场客户特殊要求处理制度 .....	55
4) 案场销售表格编制报送制度 .....	56
6.5.4 销售签约管理 .....	56
(1) 销售异动管理 .....	56

(2) 销售异动审批 .....	56
1) 客户更名审批 .....	56
2) 客户延期审批 .....	56
3) 客户换房审批 .....	57
4) 客户退房审批 .....	57
5) 客户退筹退款审批 .....	57
6) 其他异动审批 .....	57
7) 价格异动审批 .....	57
(3) 销售优惠管理 .....	57
1) 销售价格优惠 .....	57
2) 物业费减免优惠 .....	57
6.5.5 客户信息管理 .....	58
(1) 客户名册管理 .....	58
(2) 客户资料的保管和阅览 .....	58
(3) 记录及修订 .....	58
(4) 资料的整理及处理 .....	58
<b>6.6 客户服务 .....</b>	<b>58</b>
6.6.1 咨询投诉处理 .....	58
(1) 舆情监控 .....	58
(2) 客户投诉 .....	58
6.6.2 房屋集中交付协助 .....	59
6.6.3 产权移交协助客户关系维护 .....	59
<b>6.7 物业管理 .....</b>	<b>59</b>
6.7.1 营销现场物业特约服务日常监督及考评 .....	59
6.7.2 前期物业服务招标协助 .....	60
<b>7 商业管理 .....</b>	<b>60</b>
<b>7.1 前期策划 .....</b>	<b>60</b>
7.1.1 产品定位及物业发展建议 .....	60
7.1.2 运营成本及目标收益 .....	60
(1) 商业街、商业广场及写字楼 .....	60
(2) 酒店及公寓 .....	61
1) 市场及财务可行性研究报告 .....	61
2) 市场及财务可信性研究报告调整 .....	61
<b>7.2 运营筹备 .....</b>	<b>61</b>
7.2.1 招商政策 .....	61
7.2.2 合同范本 .....	61
7.2.3 选定招商咨询/代理单位 .....	61
(1) 商业街、商业广场及写字楼 .....	61

(2) 酒店及公寓 .....	61
7.2.4 运营方案制定 .....	62
(1) 《整体招商运营方案》 .....	62
(2) 年度招商运营方案 .....	62
(3) 招商运营方案调整 .....	62
7.2.5 活动管理 .....	62
7.2.6 设计对接 .....	62
7.2.7 样板间验收 .....	62
7.2.8 运营管理公司组建 .....	63
7.2.9 人员招聘 .....	63
7.2.10 购买保险 .....	63
7.2.11 商户签约 .....	63
(1) 普通商户签约 .....	63
(2) 特殊商户签约 .....	63
(3) 主力商户签约 .....	63
(4) 大宗租户签约 .....	63
7.2.12 工程技术确认 .....	64
<b>7.3 运营执行 .....</b>	<b>64</b>
7.3.1 运营团队 .....	64
7.3.2 物业单位 .....	64
7.3.3 物业移交 .....	64
7.3.4 购买保险 .....	64
7.3.5 进场装修 .....	64
7.3.6 物业管理 .....	65
(1) 对物业服务的管控和考评机制的建立 .....	65
(2) 物业服务单位引入和退出机制的建立 .....	65
7.3.7 运营分析 .....	65
(1) 商业街、商业广场、写字楼及公寓 .....	65
(2) 酒店 .....	65
7.3.8 档案管理 .....	65
<b>7.4 竞商制度 .....</b>	<b>65</b>
7.4.1 范围与方式 .....	65
7.4.2 邀约文件发送 .....	66
7.4.3 竞商选定 .....	66
(1) 组建评标小组 .....	66
(2) 开标 .....	66
(3) 约谈 .....	66

(4) 定标 .....	66
(5) 废标 .....	66

# 建设工程企业投资房地产类项目公司管理准则

## 1 投资管理

主要管理活动: 项目投资预算管理、项目实施与控制、投资项目中间/后评价、投资项目责任目标考核兑现。

### 1.1 投资预算管理

#### 1.1.1 投资预算编制要求

(1) 投资预算方案应配以预算编制说明材料, 详细说明预算编制有关事项。投资预算编制说明材料中, 须对项目公司可用于投资的资金空间进行明确说明。可用于投资的资金空间具体测算口径按照资金管理的有关要求执行。

(2) 项目公司编制项目当年开发建设经营计划, 具体指标应包括项目预计当年新签合同额(房地产项目的销售合同额等)、营业收入、回收资金(房地产项目的销售回款)、利润等。

(3) 项目公司根据项目实施方案编制项目现金流量预算表, 详细测算项目现金流情况。

#### 1.1.2 项目投资预算编制审批流程

(1) 项目公司各部门收集本项目相关经济数据, 项目总经理审核, 参与评审项目年度投资预算方案。

(2) 在投资预算编制过程中, 项目公司应与项目投资责任单位(以下简称“公司”)的投资、财务、营销、商业运营、商务相关部门充分沟通, 根据项目经营实际情况, 配合做好预算指标核对工作, 保证投资预算与公司综合预算、项目实施方案充分衔接, 保证预算指标数据的准确性、完整性。项目公司提供的数据必须由项目总经理审核签字盖章后将纸质版提交给公司预算管理部门。

#### 1.1.3 年中投资预算调整

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/848034112130006050>