

# 《房地产项目全程报批报建及政府配套资源对接实战技巧》

## 【课程背景】

房地产开发的报批报建等权证办理俗称“跑前期”，对接政府配套资源俗称“跑配套”，因政府行政管理的全面性和合法、合规的程序性突出，对房企应对此类业务提出了相当高的要求，其颠覆性、强制性、连续性和时效性等关乎项目的成败故不可不察。企业管理者对该业务的工作绩效要求高、管理难，责任部门处理内外协调的工作量大、专业面广、压力大、难度高、不确定性突出，如何做好该业务的管理是各类房企普遍面临的难题。

在规范化的房企各类业务管理流程的系统中，针对报建和配套业务实施流程化管理，往往被视作不可能完成的任务。针对不同地区和城市的管理差异，如何将业务的管理专业化、规范化，提高其工作效率确保项目开发整体经营目标的实现，分享以“万科不行贿”理念的标杆房企的成功管理经验是本课程的初衷。

## 【思想介绍】

报建及配套业务连接着政府行政管理和公共配套的各职能部门和机构及房地产开发企业两端，行政管理环环相扣，全程制约项目开发进度计划的编制和执行，是企业管理和项目管理的难点。课程首先系统介绍开发项目所面临的外部管理环境，所谓知彼；进而介绍房企对接政府管理的战略和组织管理的策略选择分析，所谓知己。在此基础上，按照房地产开发项目的从拿地到交付全过程，结合项目管理全生命周期的关键阶段，重点就报建和配套的每一个具体业务流程进行梳理，结合丰富的实战案例和操盘心得对各环节的管理要点、难点和技巧、方法进行预见性的提示讲解。同时将该业务与房企其他各类业务管理流程的关联进行梳理，使之纳入到房地产企业专业化、规范化科学决策和管理的系统中。高绩效

的业务管理离不开干部，课程的最后分享了相关业务管理干部培养等人力资源保障的相关内容。

### **【课程对象】**

公司全面管理的决策层（董事长、总经理、等）

负责报建及配套业务管理的操作层（副总、总助、总监、项目总、权证及配套经理、主管等）

参与报建及配套业务协作的各部门人员（项目拓展、策划、设计、工程、营销、客服、计划运营及成本管理等）

### **【课程收益】**

系统掌握标杆房企把控项目全程报批报建节点管理的独到之处，对房地产公司总经理、项目总、项目经理，可借此课程全面掌握房地产开发项目受企业外部条件制约的完整开发流程，提升项目开发进度计划的编制、执行、监督等综合管理水平。

详解报批报建主线条及验收确权环节的关键节点及策略，对房地产企业报建及配套主办部门的人员或直接负责该业务的领导，可借此课程，规范、统一将来的业务管理运作流程，提升专业管理水平和工作绩效；

从报批报建主线导入与其他各部门间协同的系统化流程管理，对非专职管理部门的学员，可借此课程，了解、熟悉房地产开发报建及配套流程管理的做法和实施程序，更好地协同主办部门协同参与报建及配套等专业工作；

通过多案例讲解开发报建疑难问题解决方案与措施，在业务管理方面传授具体的、实操性的、高效的做事方法和多年实战积累的技巧和经验分享。整体提升受训管理者的专业素养和履职能力，整体提高项目运作的科学性，降低项目风险，打造职业化的房地产企业项目经理人队伍；

参加培训的公司，可以此为基础，建立项目报建及配套管理的业务流程，并逐步完善企业自己的房地产开发管控系统。

.....

### **【课程时间】**

整个课程时间为 1-2 天。

本课程将按房地产项目报建及配套管理在项目开发全过程的操作流程进行分解介绍，其中包含大量的报建及配套业务流程的详解及更多的亲身经历的实战案例分享等，以及针对受训企业实战的特情诊断和互动答疑等。

另，针对报建及配套业务涉及房企管理系统的组织、计划、成本、决策、策划、设计、工程、营销、客服等关联业务流程的系统性全面介绍。针对管理规范化较为成熟的受训企业，可适当简化这部分内容的介绍，将集中报建和配套的专业流程，课程可压缩在 1 天内完成。

### **【课程大纲】**

#### **《房地产项目全程报批报建及政府配套资源对接实战技巧》课程大纲**

##### **课前秀：**

- 1、 案例解读：天津港 8.12 大爆炸的处理结果
- 2、 案例解读：万科世贸广场二期项目（1995）的前世今生
- 3、 案例解读：对公司生死攸关的报批报建——天津南京路新天地项目

##### **一、报建及配套业务概述**

- 1、 政府对房地产开发项目实施相关行政管理的环境分析
  - (1) 国土资源管理
  - (2) 城市规划管理

- (3) 建设工程交易市场及行业管理
- (4) 房屋产权交易市场及行业管理
- (5) 城市市政工程配套管理
- (6) 城市基础设施配套管理
- (7) 其他政府职能部门管理（发改委、环保、文物、民防（人防）、气象（防雷）、地震、民政（地名）、档案、无线电、节能、技术质量监督、空管…  
…)
- (8) 武警（消防）、军队等

## 2、项目报批报建业务管理的工作内容（权证事务）

- (1) 项目前期、中期（五证）
- (2) 项目后期（分证）

### *解读跑前期*

## 3、项目政府配套资源对接管理的工作内容（配套事务）

- (1) 用地红线外市政工程配套
- (2) 城市基础设施配套
- (3) 用地红线内市政管网工程配套

### *解读跑配套*

## 4、开发企业对报批报建及政府配套对接业务管理的认识

- (1) 相关业务管理发展历程及现状和难点分析
- (2) 相关业务专业化、规范化管理的方法

### *案例：解读20余年报建及配套业务的变迁*

## 5、房地产企业公共关系管理的认识

(1) 房地产开发企业公共关系管理的理念认识

公共关系是房地产企业战略管理的重要组成部分

*解读战略管理VS人脉资源管理*

*案例：某房企老板否决勾地方案的真实原因*

公共关系对房地产投资、建设、营销的强烈支撑

*解读房企公共关系的定位*

(2) 房地产开发企业公共关系管理的工作内容

(3) 公共关系对房地产企业的价值体现

(4) 维护良好公共关系的方法探讨

*案例：从万科的能能划分，解读公共关系VS报建配套*

6、小结：报批报建及配套事务管理≠公共关系管理

*解读报建配套与公共关系的区别和辩证关系*

## 二、报建及配套业务 VS 公司组织建设管理

1、公司业务现状及战略方向对管理资源配置策略的影响

房企管理突出特点 VS 项目界定

房地产项目开发目标 VS 报建及配套业务

机会型开发商——单一项目公司

专业化开发商——行业内持续经营（多项目、跨地域）

2、公司组织架构、工作职能分工及接口设计

(1) 组织架构层级对分工的影响（项目公司、二级管理、三级管理）

*案例：3个不同房企组织架构图的比较，看职责分工*

(2) 设置专职的报批报建及配套对接职能部门的优缺点

案例：万科城市公司“项目事务部”看分工的演变

(3) 分别由专业职能部门分工负责的优缺点

(4) 按项目公司（项目部）分工负责的优缺点

3、小结及实战互动研讨：受训企业实际组织状况的诊断、研讨及建议

### 三、项目获取土地阶段的报建及配套业务流程详解（结合实战案例）

1、签订《国有土地使用权出让合同》

案例：海南陵水“椰林海岸”某项目，国土局长对项目总说：“你退地吧！”

案例：万科花园新城土地出让违规事件

2、办理项目公司设立及相关事宜

案例：江阴项目成交后的土地平移

案例：江阴某项目公司资质办理

案例：海南某项目公司资质办理程序

3、办理《项目投资备案》（立项计划）

4、办理《建设用地规划许可证》

5、办理《国有土地使用证》

问题：权证+实物，影响取得土地证原件的因素

6、其它可能涉及的相关程序简析

(1) 标杆房企当前拿地的策略和特殊操作（一二级联动）

案例：现行土地获取方式详解

案例：勾地控地的操作详解

(2) 办理《建设项目选址意见书》

(3) 办理《建设用地规划设计条件》

- (4) 办理《项目用地文物勘探》程序
- (5) 关于建设用地红线外市政工程的自行配套事宜
- (6) 关于建设用地的征地补偿及拆迁事宜
- (7) 涉及突破国土资源《土地利用规划》的土地变性事宜

案例：海南某房企土地获取

案例：海南农垦局土地违规事件分析

## 7、小结及实战互动研讨

- (1) 拿地阶段公司各部门之间的分工配合要点
- (2) 不同企业办理《用地规证》及《土地证》的责任划分技巧
- (3) 受训企业项目土地疑难问题解决方案的课堂互动

## 四、规划方案设计阶段的报建及配套业务流程详解（结合实战案例）

实例：《建设工程规划许可证》办理流程系统图

案例：标杆房企设计管理流程系统图

- 1、办理《建设工程规划报建申请》
- 2、办理《项目环境影响评价审批》
- 3、办理《修建性详细规划设计方案》成果审批
  - (1) 建筑规划方案（日照、规划指标等）
  - (2) 管网规划方案（市政工程配套等）
- 4、办理《房地产项目建设开发规模审批》
- 5、办理《单体建筑设计方案审批》
- 6、办理《人防工程报建审批》

案例：海南某项目选择异地建设交费的决策过程

## 7、 办理《建筑工程消防设计审核》

- (1) 建筑工程
- (2) 装饰装修工程

*案例：万科东丽湖滑水赛会所超越规范覆盖的处理*

## 8、 办理《建设工程规划许可证》及其它相关前置程序（地名、户籍、公告……等）

*案例：万科都市花园《规证》公告的乌龙笑话*

## 9、 小结及实战互动研讨

- (1) 设计阶段公司各部门之间的分工配合要点
- (2) 不同企业办理《工程规证》的责任划分技巧
- (3) 受训企业项目设计报建疑难问题解决方案的课堂互动

## 五、 施工准备阶段的报建及配套业务流程详解（结合实战案例）

*实例：《建设工程施工许可证》办理流程系统图*

- 1、 办理《建设工程施工报建申请》
- 2、 办理《建设项目扩初设计评审》
- 3、 办理《施工图蓝图审查》
- 4、 办理《建筑设计节能审查》
- 5、 办理《防雷施工图设计文件审核》
- 6、 办理《建设工程施工单位招投标》

*案例：不同企业性质的招投标操作模式*

- 7、 办理设计单位、监理单位招投标及备案
- 8、 办理《城市基础设施配套费》缴纳的“减免缓”事宜
- 9、 办理《施工许可证》及其它相关前置程序（墙改、档案、农民工……等保证金）

## 10、 其它涉及施工准备的相关程序

- (1) 办理《建设工程放线、验线程序》
- (2) 办理《施工临时用水、用电程序》
- (3) 办理《深基坑支护设计方案》评审
- (4) 办理施工临时占道、开口等程序
- (5) 办理行道树移植或海防林砍伐
- (6) 办理其它地下障碍物移除程序
- (7) 工程抢跑开工的处理

*详解规避抢跑开工的三大风险规避*

## 11、 小结及实战互动研讨

- (1) 施工准备阶段公司各部门之间的分工配合要点
- (2) 不同企业办理《开工证》的责任划分技巧
- (3) 受训企业项目施工报建疑难问题解决方案的课堂互动

## 六、 销售准备阶段的报建流程详解（结合实战案例）

*实例：《商品房预售许可证》办理流程系统图*

### 1、 办理销售面积预测

*详解：《规证》附图VS 房号*

### 2、 办理《物业公司招投标》

*案例：解读首任物业管理人及操作技巧*

### 3、 办理《销售资金监管账户》

### 4、 办理价格备案及网签录入程序

*案例：底商分户销售的无奈之举和应对策略*

5、 办理《**预售许可证**》及其它相关前置程序

6、 小结及实战互动研讨

(1) 销售准备阶段公司各部门之间的分工配合要点

(2) 不同企业办理《开工证》的责任划分技巧

(3) 受训企业项目销售报建疑难问题解决方案的课堂互动

## 七、 **施工建设阶段的配套业务流程详解**（结合实战案例）

1、 自来水工程配套程序

2、 排水工程配套程序

3、 供配电工程配套程序

4、 燃气工程配套程序

5、 集中供热工程配套程序

*案例：万科花园新城移交运营责任的意义*

*案例：廊坊新奥置业住宅小区的供热补贴包袱*

6、 小结及实战互动研讨

(1) 管网综合设计管理流程

(2) 自行配套工程权责移交事宜

(3) 配套工程对接阶段公司各部门之间的分工配合要点

(4) 不同企业办理配套工程对接的责任划分技巧

(5) 受训企业项目配套对接疑难问题解决方案的课堂互动

## 八、 **项目竣工验收阶段的报建及配套业务流程详解**（结合实战案例）

*实例：“项目竣工验收备案”办理流程系统图*

1、 竣工验收相关程序（规划、消防、人防、五方综合验收等）

2、 办理《建设工程竣工备案程序》

3、 办理《准住证》

*案例：发证日期导致的违约赔偿*

4、 办理正式电送电、燃气点火、供热等配套程序

*案例：万科城市花园不该发生的赔偿*

5、 办理产权面积实测

*案例：隔墙处理技巧*

6、 办理《房地产权证》（土地分证+《房屋产权证》）登记程序

7、 小结及实战互动研讨

(1) 竣工验收阶段公司各部门之间的分工配合要点

(2) 不同企业办理竣工验收的责任划分技巧

(3) 受训企业项目验收报建疑难问题解决方案的课堂互动

## 九、报建及配套业务 VS 其它关联业务流程

1、 计划运营管理流程 VS 报批报建及配套对接业务管理

(1) 项目开发进度计划中的报建及配套工作的编制

*案例：万科项目开发流程详解*

*案例：项目开发季度计划模板详解*

*案例：龙湖进度计划详解*

*案例：某项目（一二级联动）项目开发进度计划详解*

(2) 报建及配套责任部门年度、月度计划的编制和考核

*案例：某公司月度工作计划（含报建及权证）详解*

2、 成本管理流程 VS 报批报建及配套对接业务管理

- (1) 目标成本计划中报建及配套涉及的成本科目划分

*案例：标杆房企成本管理流程简述*

- (2) 报建及配套责任部门的成本控制职责及绩效考核

*案例：某房企成本控制指导书（报批报建部门责任成本）*

### 3、项目决策管理流程 VS 报批报建及配套对接业务管理

- (1) 报建及配套责任部门如何参与项目初判和详细研究

- (2) 报建及配套责任部门如何参与可行性研究及项目获取

*案例：标杆房企项目决策管理流程简述*

### 4、项目策划管理流程 VS 报批报建及配套对接业务管理

- (1) 报建及配套责任部门如何参与项目策划

- (2) 报建及配套责任部门如何参与概念设计任务书和成果评审

*案例：标杆房企项目策划管理流程简述*

### 5、设计管理流程 VS 报批报建及配套对接业务管理

- (1) 报建及配套责任部门如何参与方案设计任务书和成果评审

- (2) 报建及配套责任部门如何参与扩初设计任务书和成果评审

- (3) 报建及配套责任部门如何参与施工图设计任务书和成果评审

*案例：标杆房企设计管理流程简述*

### 6、工程管理流程 VS 报批报建及配套对接业务管理

- (1) 报建及配套责任部门如何参与《工程管理指导书》的编制

- (2) 报建及配套责任部门如何参与工程招投标

- (3) 报建及配套责任部门如何参与工程建设过程管理

- (4) 报建及配套责任部门如何参与竣工验收及交付管理

*案例：标杆房企工程管理流程简述*

## 十、报建及配套业务的人力资源管理

### 1、报建及配套岗位干部的选择和任用

- (1) 报建及配套岗位干部的职业素质
- (2) 报建及配套岗位干部的知识结构
- (3) 报建及配套岗位干部的心理调节
- (4) 报建及配套岗位干部的基本礼仪

### 2、报建及配套岗位干部的培训

### 3、报建及配套岗位干部的激励

*案例：标杆房企绩效考核管理流程简述*

### 4、总经理在报建及配套业务中的作用

- (1) 总经理的五大关注点
- (2) 总经理处理公共关系的立足点
- (3) 总经理的公共关系策略
- (4) 总经理如何遴选和培养公关及报批报建及配套人才

## 十一、如何提高报建及配套业务的执行绩效

### 1、问题与困惑

传统报建及配套干部的“四量”基本原则

### 2、解决方向：

认识报建及配套对项目开发的重要性

掌握报建及配套工作的核心价值

充分认识报建及配套工作的复杂性及困难度

各部门对报建及配套工作的协作

报建及配套工作的自律和规范化流程建设

报建及配套工作的灵活应变和管理艺术

.....

### 3、改进措施：

提高专业能力

资源整合利用

系统性和前瞻性

加强协调沟通

## 十二、特殊项目开发模式的报建及配套业务处理（结合实战案例）

1、区域开发、园区开发项目（控地）的处理

2、股权收购项目的处理

3、停缓建（烂尾楼）开发重置项目的处理

（1）股权转让项目情形      （2）资产（在建工程）转让项目情形

4、去库存（商改住）项目改造开发处理

5、现房类低效资产改造开发的处理

## 总结回顾