附件：

绿地集团房地产开发项目全景计划运营管理办法

1. 目的

根据集团进一步系统化提升房地产主业业务管理的要求，以及规范促进房地产各事业部项目运营能力提升的需要，融合行业项目运营管理发展趋势与集团内部标杆事业部项目管理经验，集团工程合约部联合集团办公室信息化推进小组牵头相关事业部共同完成了集团房地产开发项目全景计划管理体系编制，以期达到房地产开发项目的全流程价值链把控，从而系统提高集团整体项目开发运营管理能级。

2. 适用范围

适用于集团各房地产事业部以及综合产业集团下属房地产开发项目。

3. 管理原则

3.1 充分授权原则：

除集团关键节点与集团项目全景计划模板需要在各单位运控执行外，事业部可以根据自身特点设置事业部关键节点与事业部项目全景计划模板；并可根据事业部的组织权责对计划管理体系的组织与实施进行相应调整，充分授权事业部进行计划管理。

3.2 分级管理原则：

集团工程合约部根据各单位上报的年度开发计划套表，负责对事业部年度开工量、年度供应量、竣工备案及合同交付量进行管理以及对各相关证照节点的监控；各事业部可分解细化集团关键节点，形成事业部的关键节点与项目开发计划，实现“集团-事业部-城市（区域）公司-项目”的分级管理。

3.3 重点管控原则：

集团项目全景计划模板结合关键节点，实行价值链重点把控。事业部应根据 7*15 项目运营会议体系分级授权落实牵头责任部门，及时协调相关条线并形成会议决策成果，提高运营管理效率和质量。会议成果将作为集团指导、监督、服务、评价的重要依据，会议成果可通过分级权限归档使用。

4. 术语与定义

4.1 集团项目全景计划模板：

集团在充分考虑地域差异与业态差异的基础上，选择出管理价值高、通用性强的计

划节点形成集团项目全景计划模板。涵盖从土地获取到交付业主的项目开发全周期计划管理，共 49 个节点。

4.2 集团关键节点：

集团关键节点是集团计划模板中集团重点关注与考核的关键任务节点。目前《国有土地使用权证》、《建设用地规划许可证》、《建设工程规划许可证》、《建筑工程施工许可证》、项目正式开工（工程桩施工或无桩基工程挖土）、《商品房预售许可证》、项目首次开盘、《建设工程竣工验收备案证书》、项目正式交付 9 个节点作为集团关键节点。

4.3 事业部项目全景计划模板：

在集团项目全景计划模板的基础上，事业部可以根据各自管理要求新增管理节点，形成事业部项目全景计划模板。

4.4 事业部关键节点：

在事业部全景计划模板中，除了把控集团关键节点外，事业部可以根据各自管理诉求标注事业部重点管理节点，形成事业部关键节点。

5. 职责

5.1 集团工程合约部

5.1.1 负责集团房地产项目全景计划管理体系的维护与督办执行。

5.1.2 负责制定与解释集团全景计划模板与集团关键节点。

5.1.3 负责审核事业部上报的年度项目主要运营节点计划套表。

5.1.4 负责对各事业部年度目标计划实际执行情况的监控与考核。

5.2 各事业部或综合产业集团

5.2.1 负责事业部房地产项目全景计划管理体系建立与执行。

5.2.2 负责编制事业部全景计划模板与事业部关键节点。

5.2.3 负责事业部内部项目开发计划编制、执行监控及考核管理工作。

5.2.4 负责事业部年度项目运营计划套表编制，并报集团审批。

6. 项目计划管理内容

6.1 集团计划模板管理要点说明（《项目全景计划管理节点模板》详见附表）

按照房地产项目开发的 7 大阶段，集团高度概括形成 49 个节点作为集团项目全景计划模板。具体每个计划节点管理意义如下（节点类型为△代表集团关键节点，节点类型为★项目运营会议体系）：

序号	阶段	节点类型	节点名称	建议条线	管理意义	备注
1.	一、立项启动	★	项目投资决策会	投发	分析评估投资收益、风险，做出项目投资决策。	事后报备
2.			取得土地成交确认书或签订框架协议	投发	确认土地权益，满足项目开发合规性。	事后报备
3.		★	项目前期启动会	投发	项目启动立项，明确项目前期推进节点和要求，组建项目班子，总体确定项目生产与销售节奏，分期规划及盈利测算等策略。	启动版计划编制
4.		△	《国有土地使用权证》办理	前期	项目开发合规性控制	
5.			土地移交完成	投发	标志项目进入实质开发	
6.	二、定位方案	★	产品定位决策会	营销	论证地块属性与客户定位匹配性	
7.		★	概念设计方案内部评审会	技发	论证客户定位与产品方案匹配性	
8.		★	规划方案内部评审会	技发	围绕经营目标，论证和优化规划设计方案。	
9.		★	项目目标成本评审会	合约	基于经营视角审视产品配置合理性，审视方案阶段目标成本与购地阶段投资测算的一致性，存在较大差异上报	
10.		★	项目营销整体方案评审会	营销	论证销售推盘节奏及与工程计划匹配性，与技术、合同、销售说辞等一致性，以及价格策略和示范区设计评审和部品选择建议等。	项目运营目标责任书（含实施版关键节点计划）
11.		★	项目实施启动会	运营/工程	基于经营目标，达成营销、设计、成本、工程多条线管理目标，落实条线具体责任和内容。	
12.		△	《建设用地规划许可证》办理	前期	项目开发合规性控制	
13.			规划方案政府批复	前期	评估批复意见对利润目标影响	
14.		△	《建设工程规划许可证》办理	前期	项目开发合规性控制	
15.	三、扩初-施工图设计		总平面图	技发	项目开工准备	
16.			桩基及围护图	技发	项目开工准备	
17.		★	扩初（初步）方案内部评审（施工图设计任务书）	技发	论证扩初方案与项目经营决策的一致性，及与工程、成本、营销各条线工作的协同性。	
18.			总体（扩初）政府批复	前期	项目开发合规性控制及办证进度	
19.			施工图审查完成	技发	项目开发合规性控制及办证进度	
20.			售楼处施工图完成	技发	为项目销售做准备	
21.			三大件装修及景观图纸完成	技发	为项目销售做准备	

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/106212203123010120