

重庆渝开发股份有限公司 房地产开发项目管理办法

第一章 总则

第一条 为进一步规范公司房地产开发项目管理工作，建立房地产开发项目从投资决策、项目运营、产品定位至竣工交付、物业移交阶段的流程管理体系，合理控制项目投资风险，提升公司房地产开发项目经济效益，根据《重庆渝开发股份有限公司章程》、《重庆渝开发股份有限公司“三重一大”事项集体决策实施办法》（以下简称《“三重一大”实施办法》）等有关规定，结合公司实际情况，制定本办法。

第二条 本办法所称房地产开发项目，指获取土地进行开发并销售的建设项目，主要包含：

1、公司及全资、控股子公司通过市场招拍挂、收购、并购等获取土地的建设项目。

2、公司及全资、控股子公司、由我司操盘参股项目公司已经取得土地尚未开发完毕的建设项目，剩余地块按本办法执行。

第三条 本办法主要对公司及全资、控股子公司、由我司操盘的参股项目公司的房地产开发项目关键事项进行管控，主要包含投

资决策、项目运营、产品定位、研发设计、成本管理、工程建设管理、销售及客户服务管理、竣工交付、物业移交、财务、项目后评估等十一个方面的管控目标及要求。公司按《重庆渝开发股份有限公司参股企业监管办法（试行）》对参股房地产开发公司（不由我司操盘）进行监管。

第二章 项目投资决策管理

第四条 项目投资决策管理是项目开发成败的关键环节，对项目后续开发涉及的产品设计、成本管控、销售去化、开发周期等存在重大影响。规范项目投资决策管理，建立项目投资涉及的多部门协同工作的标准化流程与要求，在公司土地获取标准的指导下，夯实项目《可行性研究报告》编制的精度与效率，保证项目投资决策的前瞻性、科学性、高效性及合规性。主要内容包含项目拓展计划管理、投资可行性管理、项目投资决策管理等。

（一）项目拓展计划管理

公司及全资、控股子公司的房地产项目拓展主要通过市场招拍挂、收购、并购等方式完成。项目拓展由战略发展管理部门根据公司经营计划提出年度房地产项目拓展计划，并全部纳入年度投资计划及资金预算，未纳入年度投资计划及资金预算的拓展项目原则上不得投资，确需追加投资的项目应按相关制度调整年度投资计划及资金预算。

（二）项目投资可行性管理

土地拓展管理部门根据年度房地产项目投资计划的要求，从公司土地储备清单中筛选拟拓展项目或者对拟收并购项目，按照《渝开发土地获取标准(商住项目)》中的硬性指标、项目指标、经济指标标准，收并购项目还应根据国资委相关办法，组织相关部门对项目的投资可行性研究进行研判，形成项目可行性初判报告，向战略发展管理部门及分管领导提报。

提报通过后，由战略发展管理部门组织向公司汇报。公司通过后，土地拓展管理部门牵头组织相关部门或委托第三方机构编制《项目可行性研究报告》，报告内容可参考国家发改委 2023 年 5 月开始施行的《企业投资项目可行性研究报告编写参考大纲》，包括但不限于投资主要目的、投资资金来源、建设指标、项目开发计划、项目销售预期、项目成本分析、项目经济分析、项目人员安排、风险评估、退出机制等。《项目可行性研究报告》编制完成后，经战略发展管理部门及分管领导审核后再次向公司汇报。

（三）项目投资决策管理

公司通过《项目可行性研究报告》后，根据项目具体情况按照公司、上级国资监管部门的相关规定完成决策程序。决策通过后，招拍挂项目由土地拓展管理部门组织完成项目公开竞买及后续成交确认、土地出让合同签订等相关工作，收并购项目由战略发展管理部门组织完成后续工作。

第三章 项目运营管理

第五条 项目运营管理贯穿土地获取后启动策划-设计报建-开工开盘-建设交付全过程。以财务经营为导向、以现金流和利润为核心，以货值管理为基础，以计划管理和风险管理为抓手，实现全周期、全专业的高效、统筹管理。在遵守国家法规政策前提下，落实运营岗位责任制，完善运营管理相关制度，明确目标，统筹协同、降低风险，提升运营效率。项目运营管理由运营管理部门负责，主要包括：项目启动管理、项目运营计划管理、项目供销存管理、项目风险管理。

（一）项目启动管理

项目启动管理决定项目的方向及成败，主要作用是“定指标、落标准、排风险、重推演”，包含市场调研、产品定位、运营节奏、成本估算、定价分析、财务指标测算、示范区方案、销售计划、风险分析、工程推演等方面内容。由运营管理部门牵头，各职能深度参与，高效决策，集体共创形成项目操盘目标及策略，指导项目后期各项工作的推进，保证项目实施的安全性和可追溯性。管理方案经审批通过后，项目部需严格执行、定期回顾。

（二）项目运营计划管理

运营计划管理是项目运营管理重要工具，对项目全周期、全专业进行管控。拉通各专业条线，优化公司开发节奏，指导、审

核各项目运营全景计划编制工作，分组团进行管理，并进行动态跟踪和考核。及时、准确监控项目运营进程、项目运营风险，保证项目按时开盘、交房。推进关键管理标准和动作的交圈和落地，达到项目运营的持续改进，提高项目运营执行能力。

（三）项目供销存管理

供销存管理是保证项目财务安全的重要工作，以项目成功标尺为出发点和最终目标，以年度预算为阶段性指导，根据市场及项目实际情况，通过制定和调整运营节奏，确定“供货-去化-存货”相关策略，以达成项目成功标尺为最终目的的一系列管理活动。分项目建立供销存数据库，定期维护，对去化异常项目召开专题会分析应对，高度关注市场变化，及时回顾价格，保证利润与去化速度的有效平衡。项目开工做到以销定产，对新供节奏及未开发土地动工进行合理化安排，逐渐降低老项目存量土地，优化土储及供销存结构。

（四）项目风险管理

风险管理涉及项目全生命周期，通过设立项目风险评审机制、运营停止点检查机制、风险项目管理机制进行管理。分项目建立项目全周期风险表，提前识别，分级管控，实现项目风险管理可追溯。项目开发期设立停止点进行风险管理，由运营管理部门牵头组织项目部以及相关部门分阶段进行风险检查，将风险管理前置化、系统化、规范化。

第四章 项目产品定位管理

第六条 项目产品定位由营销管理部门负责，主要内容包含土地获取前项目产品定位、土地获取后项目产品定位两个内容，土地获取前项目产品定位作为支撑项目拓展的重要依据，应充分调研意向土地周边的市场数据，做好精准的客户画像。土地获取后项目产品定位是后续研发设计重要的依据。

（一）土地获取前项目产品定位

主要包含拿地前市场调查分析，由营销管理部门选取策划代理合作方（前策单位）对公司意向地块进行市场调查、策划定位等工作，提供当期价格及后续价格预判，与研发管理部门、战略发展管理部门、成本管理部门、财务管理部门一起完成地块经济分析、风险分析和投资分析。

（二）土地获取后项目产品定位

土地获取后，由营销管理部门完成《开发项目（含分期）产品定位方案》，同时在研发设计过程中，与研发管理部门、战略发展管理部门等一起结合市场条件的变化和政府相关政策对产品定位方案进行复盘，对多方案经济可行性和项目分期开发计划进行论证。

第五章 项目研发设计及开发报建管理

第七条 项目研发设计由研发设计管理部门负责，在研发设计中应夯实设计基础，完善设计标准，注重设计品质，加强前期方案设计的管控，提升施工图设计质量，细化二次深化设计，严格执行限额设计，提升设计精细化管理能力，更好的指导项目后续建设工作。同时研发设计应做好勘察设计相关工作，提早部署项目地质地貌初勘及详勘设计工作，以辅助和指导后续工作。研发设计的主要内容包括：项目方案设计管理、项目施工图设计管理、项目展示区及样板房设计管理。

（一）项目方案设计管理

在方案设计管理中应重视规划设计方案的经济性，有成本管控意识和产品意识。在项目（含分期）产品定位方案履行完公司程序后，启动规划建筑设计，规划建筑设计方案报政府行政许可之前，需按公司相关规定履行程序。公区精装修及景观方案设计也应强调在规划建筑设计方案阶段提前介入，整体提升各专业的方案协同融合能力。

（二）项目施工图设计管理

在施工图设计管理中应特别注重方案的落地性以及限额指标的管控，项目规划建筑施工图设计取得图审合格书之前，需完成施工图公司内审工作。取得图审合格书后须进行公司备案存档。公区精装修及景观施工图设计应在建设阶段根据建设计划有步

骤有计划的完成，预留充足时间与建筑、结构、安装、景观等各专业进行合图工作，整体提升施工图设计质量。

（三）项目展示区及样板房设计管理

在土地获取后，及时启动展示区及样板房设计工作。展示区及样板房内容包含售楼处建筑设计、展示区景观设计、售楼处及样板房精装修设计等，展示区各板块设计需同步开展，确保整体呈现效果，同时展示区及样板房需根据建设项目的规模等要求合理控制面积，在合理控制成本总价的同时注重品质效果，给准业主们创造良好的购房体验感。

第八条 项目开发报建管理

项目的开发报建工作由开发报建管理部门负责，开发报建管理部门根据公司要求尽快完善报批报建工作，各相关部门应按时间节点完成配合工作，助力项目取得政府相关批文。

第六章 项目成本管理

第九条 项目的成本管理由成本管理部门负责，成本管理以树立全方面的成本意识、加强成本控制和管理、提高企业竞争力为导向，保证质量为前提、过程控制为环节、规范操作为手段、提高经济效益为目的，在遵守国家法规政策前提下，落实成本岗位责任制，完善成本管理相关制度，形成有效的成本监控系统，努力

降低成本，提高经济效益。主要内容包括：项目目标成本管理、项目招标投标管理、项目合同管理、项目结算管理。

（一）项目目标成本管理

项目目标成本管理是基于市场状况，结合公司经营计划，根据项目定位，预期售价和目标利润，根据项目开发阶段划分，预先制定不同阶段的目标成本，以逐级对标控制方法，实现公司开发项目建造成本的可预计、可检验、可实现、可评价的目标成本全过程控制管理。目标成本的制定和管理按公司成本管理相关制度执行。

（二）项目招标投标管理

项目招标投标管理是指项目所涉及工程建设招标投标事项。招标投标活动应当遵循公开、公平、公正和诚实信用的原则，通过设置合理的最高限价和充分公平的竞争，获得最优性价比的产品和服务。项目招标投标事项按相关法律法规以及公司招标投标管理相关制度执行。

（三）项目合同管理

项目合同管理是指对合同的订立、履行、变更等全过程管理。公司合同实行归口管理、分级负责、职能会审的合同管理方式，旨在推行公司合约管理的标准化、专业化，统一合约管理口径，规避合约风险，建立全员契约精神，依合同办事，强化合同过程履约风险控制。通过制定合理的合约规划、划分明晰的合约界面、

执行有效的合同管理机制，达到合同成本明确可控的目的。项目合同的审查和管理按公司合同管理相关制度执行。

（四）项目结算管理

项目结算应遵守国家有关法律、法规和政策，遵循合法、平等、诚信的原则。项目合同执行完毕，结算应严格依据合同办理，结算管理实行项目部和成本管理部两级管控机制，不得出现高估冒算的情形，确保项目结算的合理性、合规性。项目的结算按公司结算管理相关制度执行。

第七章 项目工程建设管理

第十条 项目工程建设管理应全面贯彻落实建设单位质量安全首要责任，严格落实项目法人责任制，全面履行管理职责，确保工程质量符合法律法规、工程建设强制性标准和合同约定。应当加强对参建各方的履约管理和工程建设全过程安全生产文明施工的管理，开展现场安全检查，制定应急预案，做好危大工程管理、风险分级管控与隐患排查治理、关键节点管控等重点工作切实保障工程质量安全。通过强调事前管控、加强过程中动态管理、积极开展复盘总结，全面提升工程品质，助力工程建设高质量发展。项目工程建设管理部门为各项目部，项目工程监督管理部门为工程管理部，工程管理部建立并不断完善工程检查、第三方评估检查、培训考试、对标学习等管理体系。通过工程检查及第三

方评估等，及时发现解决公司工程进度、质量、安全和品质提升管理过程中出现的问题，合理控制项目风险，整体提升公司工程管理能力。其主要内容包括：工程质量管理、工程安全管理、工程进度管理。

（一）工程质量管理

1、工程质量管理应严格贯彻落实国家、地方及行业相关规范、设计图纸及公司工程管理相关制度、标准和指引，不断提升工程质量、产品品质。

2、工程质量管理以交底管理、样板引路、工程检查为抓手进行质量控制，严格按照国家、行业、地方及公司工程管理相关要求，全面贯彻落实交底管理、样板引路、工程检查等管理制度，抓好工程质量事前、事中、事后控制工作。

3、工程质量管理应充分研判业主敏感点，高度重视项目最终呈现效果，加强项目观感质量管理，严格按照国家、地方及行业相关规范、设计图纸及公司观感质量验收标准进行建设，确保项目品质完美呈现。

（二）工程安全管理

1、工程安全管理应严格贯彻落实国家、地方及行业相关规范、公司安全管理相关制度、标准和指引，做好工程危险源和风险源动态管理，确保项目建设全周期安全可控。

2、工程安全管理应严格落实建设单位首要责任制，督促施工单位落实安全主体责任，督促监理单位落实安全监督责任，对安全隐患做到早预防、早发现、早处置，安全第一、预防为主。

3、工程安全管理应高度重视项目危大工程、生产消防、大型机械设备等重大安全生产内容的管控，严格按照国家、地方及行业相关要求、公司安全管理相关制度执行。制定安全事故应急预案并定期组织演练，加强安全生产宣传教育，提高职工安全素质，建立良好的企业安全文化，倡导安全第一的安全价值观念，进行定期及不定期的安全生产检查，及时发现事故隐患并迅速消除隐患。

（三）工程进度管理

1、公司开发项目应围绕项目建设运营目标，按照公司工程进度管理制度、标准和指引相关要求，制订工程计划和保障措施，做实项目一、二阶工程策划管理，做好事前控制，不断提升计划管理能力，不断提升工作效率，力避工程进度前松后紧。

2、项目开发建设过程中，应按照公司相关进度管理办法要求，定期回顾总结、反馈进展情况，积极采取纠偏措施，动态管理，不断提高项目公司全周期关键节点计划达成率，积极兑现销售承诺，如期实现交付目标。

第八章 项目销售、运营及客户服务管理

第十一条 项目营销管理部门负责开发项目的非经营性物业的销售及客户服务管理工作，资产公司、物业公司、会展公司等二级公司负责开发项目的经营性物业的资产运营工作。营销管理部门和二级公司应加强规范销售、运营、客户服务管理工作，助力公司高质量发展。主要内容包含：项目营销方案及费用、项目销售价格、项目客户服务、项目资产运营管理。

（一）项目营销方案及费用管理

1、在销售过程中，根据项目运营计划、财务预算等编制《项目整体(含分期)营销方案》或在售项目的《项目开盘推广方案》；根据项目分期营销方案，编制项目营销费用对应的合约规划，并在项目销售期间进行动态管理。

2、营销费用包括代理和渠道类费用、推广类费用、案场费用三大类别，纳入项目营销费用管理。

3、项目首次开盘后应尽快编制《项目首开营销复盘总结报告》。

（二）项目销售价格管理

项目开盘前，根据公司营销指标、目标成本，结合市场调查与项目实际情况，编制《项目销售定价方案》。销售过程中及时根据销售态势及市场变化，提出加推、清盘、价格调整、分销渠道佣金调整及优惠政策。

（三）项目客户服务管理

营销管理部门负责销售过程的客户满意度管理、客户投诉管理，处理客户日常需求及问题投诉，调研销售阶段及交房阶段客户满意度。

（四）项目资产运营管理

公司授权资产公司、物业公司、会展公司负责开发项目的经营性物业（商业、车位等）的租售管理、客户管理等，开展季度品质检查及维保维修管理等。

第九章 项目竣工交付管理

第十二条 竣工管理

项目工程建设严格按照国家、行业、地区及公司工程管理相关要求施工完成后，由各项目部组织施工、监理、勘察、设计等相关单位，对该项目是否符合规划设计要求、合同约定以及建筑施工和设备安装质量进行全面检验，向相关部门申报竣工验收并取得竣工联合验收意见书。

第十三条 交付管理

项目竣工并经政府相关部门验收合格后，方可交付使用。按照公司交房工作标准化流程，由项目部牵头，相关部门配合，开展交房相关工作；营销管理部门依据公司要求，开展工地开放日和商品房交付等相关工作。

第十四条 权证办理管理

权证办理管理部门应在公司达成项目竣工和商品房交付节点后及时办理项目初始登记和商品房权属转移登记，公司各相关部门应积极配合，确保能按照要求的时间节点取得房屋幢证和客户产权证。

第十章 项目物业移交管理

第十五条 在满足国家、行业及地区相关规范规定的前提下，明确物业交付的所有程序、流程、制度，确保物业顺利的交付给业主。项目的物业移交管理主要包括：前期介入服务、物业管理服务、售后质保服务。

（一）前期介入服务

在项目启动会及方案设计阶段，物业公司提出便于后期运营管理的合理化建议；在施工图审图阶段对物业功能用房进行审查并提出审图建议；房产销售开盘前由开发公司选定项目物业接管方，签订前期物业服务合同；物业公司牵头，项目管理部门配合完成物业服务价格备案手续。

（二）物业管理服务

1、物业公司在交房前向项目管理部门提交接管项目的《物业管理方案》。

2、物业公司受项目部委托负责组织实施交付物业的分户验收及工程设施设备的承接查验，并办理承接查验相关备案手续。

3、交付日物业公司全程做好带客看房验房工作，协助业主完成接房手续办理，费用缴纳，服务链接。配合项目部对交房期间报事报修问题进行集中销项整改。

4、交房后负责交房物业二次装修的图纸审核、现场监管、竣工验收及相关协调工作。

（三）售后质保服务

1、项目完成集中交付后，项目有关质量保修合同文件的副本应移交物业公司，按照工程质保期维修管理办法由物业公司对原施工单位的质量保修工作进行全程监督管理。

2、向施工单位退还质保金前，应由物业公司检查审核施工单位是否已经履行完成维修责任。

3、项目交房后至质保期届满，授权委托物业公司行使对项目质保金的监督管理。

第十一章 项目财务管理

第十六条 项目的财务管理贯穿整个开发建设过程，是项目最重要的内容，由公司财务管理部门负责，主要包括：资金管理、税务筹划、财务评价。

（一）资金管理

公司可以通过增资扩股、发行企业债券或信托基金、银行贷款、引进房地产投资基金、向股东及其他单位借入资金、票据贴现、销售回笼等方式筹集项目所需的资金。筹集资金时应按规定的程序进行审批，资金的筹集应根据项目开发的资金需求进行，尽量避免资金闲置，严格控制资金成本和财务风险。

公司财务管理部门统一负责公司资金筹措的安排，依据效益优先的原则进行筹资成本的测算、分析和比较，确定合理的资金结构，选择筹资渠道。于每年年底按照公司整体发展规划和次年的经营计划做好下年度的公司整体资金预算和实施方案，实现投融资平衡，履行完公司相关程序后执行。公司及全资、控股子公司应根据公司整体资金预算安排和自身实际情况负责落实本单位的资金筹措，各子公司的资金预算应与公司整体预算保持高度一致。

（二）税务筹划管理

税务筹划应合理合法合规，充分运用政府出台的税收政策，从项目总体出发，通过合理的安排项目经营业务，在政策允许范围内实现项目整体收益最大化。税务筹划贯穿项目始终，是个动态管理过程。

1、项目前期筹划。配合土地拓展部门参与可行性研究报告中涉税环节的编制。积极从项目前期着手筹划，根据税收筹划需要安排相应经济业务。

2、项目销售定价指导。根据市场情况及项目动态成本及时进行相关经济测算,以实现项目整体收益最大化为导向配合营销管理部门合理定价。

3、项目税收清算。开展项目预清算,摸清项目销售和成本发生情况,根据预清算情况,采取措施并合理安排清算时间,以实现项目整体收益最大化。

(三) 财务评价管理

为了合理控制项目投资风险,保证项目的经济效益,应对拟投资项目的可行性进行充分研究评判。在项目实施过程中,财务管理部门应定期对投资项目的实施情况和盈利能力进行分析,对发现的问题及时向相关领导汇报并采取调整措施。对项目投资进行后评估,总结投资效益情况。

第十二章 项目后评估

第十七条 为建立健全公司及全资、控股子公司(含我司操盘)开发项目后评估制度,规范开发项目后评估工作,依据开发项目可行性研究报告、决策资料等初始文件和相关要求,对项目决策及实施的合规性、目标实现程度等进行分析评价,判断项目与预期的实现程度,分析投资收益与预期偏差的原因,总结项目经验教训。

(一) 后评估工作原则

1、客观公正原则。项目的资料和数据应客观真实，确保后评估结论和对策措施的公正，不受外界因素影响。

2、科学规范原则。后评估流程应规范透明，坚持资料审核与现场查相结合，注重对比分析和科学评价。

3、全面真实原则。既要分析项目当前的情况，也要分析未来发展的趋势，既要评价项目的成效，也要评价项目存在的问题。

4、成果运用原则。后评估结果应用于后续开发项目，完善投资决策程序等。

（二）后评估工作内容

1、主要评估房地产开发建设项目的目标落实情况。

2、按项目管理各专业进行整体回顾，形成分专业反馈意见和经验总结。

第十三章 其他

第十八条 开发项目档案管理包含项目建设前、建设中、竣工交付后的的档案管理，公司各职能部门、全资及控股子公司（含我司操盘）资料档案应指派专人负责，资料档案应严格按照国家、地方及行业相关管理要求，并根据公司档案管理相关制度，规范开发项目各个环节的档案管理行为，确保档案真实、完整、准确、及时及有效。

第十九条 本办法未尽事宜，按国家法律、法规及地方行政规定和公司制度执行。本办法若与国家法律、法规及地方行政规定不一致的，以国家法律、法规及地方行政规定为准。

第二十条 本办法自印发之日起施行，原《重庆渝开发股份有限公司房地产开发项目管理办法（试行）》（渝开发 2010）同时废止。

重庆渝开发股份有限公司

2023 年 5 月 15 日