

【课程背景】

工程项目管理是房地产企业最基础的管理

而工程项目管理的核心是质量管理

面对项目管理人才奇缺(愿意扎根在项目部锻炼的人才较少)的局面

面对项目部群龙无首(各专业在项目运营中各自为阵)的局面

经过了黄金十年，面对白银的十年，政府规范管理的十年，在严峻的宏观地产调控背景下

谁能有效提高工程项目管理水准？

谁就能提高项目的效率与效益，

谁就能持久留住客户，持久的留在市场！

因此，加强工程项目管理是房地产企业发展的基石！

【课程收益】

忙！茫！盲！没时间做计划？没时间开会？

工程老总最难当？光杆司令？

甲方、乙方、监理三者关系如何协调？

工程部门的客户意识有木有？

碰到刁蛮业主怎么办？

客户敏感的质量问题，如何管控？

工程管理要搞好靠什么？工程老总？工程部全体员工？

没时间准备，急急忙忙要开工，忙起来，到处救火？

工程计划没有变化快，做了也没用？

图纸评审走过场，结果施工过程中发现问题一大堆？

设计变更让工程部疲于应付，怎样减少设计变更？

公司上下都很重视质量，可就是抓不好，为什么？

监理监理，爱理不理，如何调动监理的积极性？

出了事，才知道安全施工的重要？

保修期内的维修工作到底是谁的责任？

.....

【课程特色】实用性+系统性+前瞻性

实用性：三结合——段传斌老师以 20 多年的行业实操经验，从实际问题出发，结合国内行业发展现状、结合企业现状、结合具体专业，以落地实施为目的，为客户提供切实可行的解决方案，避免企业管理中的理论空洞乏力，方案不能落地。

系统性：三协同——通过梳理企业的核心价值观体系、战略体系，并以此为据为客户构建一个和谐统一的执行系统，从而避免企业管理的各专业模块互不兼容，不能协同工作的症结，走出内部各系统相互纠结的泥沼。

前瞻性：三兼顾——遵照行业发展的趋势，以客户现状为起点，以精细化管理为导向，兼顾企业的近期、中期和长期目标，避免企业管理目光短浅，过于迁就现状，走向企业发展的快车道。

【主讲老师】

段传斌 房地产精细管理全程实战导师

清华大学房地产总裁班客座教授

中国房地产协会中房商学院客座教授

著作《互联网+房地产 战略创新与管理升级》

8年设计经验、12年开发管理、6年管理咨询，26年来专注地产行业
从工程师到项目总经理，从公司副总到资深管理专家
被中山大学、重庆大学、浙江大学、武汉大学、明源地产研究院、全国房地产经理人联合会等房地产总裁班聘为客座教授、特邀讲师。
专注地产行业，聚焦精细管理，传播管理智慧，共创客户价值。

至今，已为：

60多家房地产企业的精细管理提供咨询辅导服务

百多家房地产企业提供顾问服务

上千家房地产企业的中高管提供培训服务

经典客户：保利地产、招商华侨城、富力地产、金融街集团、华夏幸福基业、中铁建、首开集团、中节能、中南控股、蓝光地产、海亮地产、金科地产、中天地产、首创置业、颐和集团、融科智地、新希望地产、冠鲁集团、美的置业等。

【课程对象】

分管工程项目的副总裁、项目总经理、项目总监及项目经理等。

【课程大纲】

课前秀

1. 质量危机
2. 三个代表 角色定位
3. 曹妃甸工业区案例

第一讲 百战归来思管理

开篇案例：万达的经验和教训

1. 工程项目管理难在哪里？
2. 成功项目管理五要素
3. 系统思考
知识管理 供应链管理 人才梯队建设 绩效管理
管控模式 价值链管理 流程管理 客户质量战略导向 客户质量文化
4. 和龙悦享
 - 1) 我们现在是怎么做质量管理的？
 - 2) 应该怎样做质量管理？
 - 3) 如何逐步调整到位？
5. 实战关键点解析
 - 1) 工程技术管理与工程项目管理
 - 2) 质量与进度如何协调？
 - 3) 统一质量标准：乙方向甲方看齐、甲方向客户看齐

第二讲 和成一条龙

开篇案例：房地产公司不同工种如何看待对方？

冲突型与非系统型组织

1. 协调左也难右也难？
2. 部门的分工与协作
标杆案例分享：部门职能细分与工作接口
3. 工程项目管理流程体系
标杆案例分享：万达项目开发运营流程

4. 和龙悦享
 - 1) 项目管理要搞好,靠谁:工程老总?项目总?工程部门全体员工?
 - 2) 工程管理部和项目部的职责与分工?
 - 3) 工程管理部门的客户意识在我们公司的排名?
5. 实战关键点解析
 - 1) 客户敏感的质量问题,我们如何关注?如何管控?
 - 2) 销售大厅装修施工管理,谁负责?
 - 3) 项目部要花很多精力处理设计变更,疲于应付,如何解决?

第三讲 全程实战案例解析

1. 开工前甲方准备管理

开篇案例

- 1) 常见问题
- 2) 问题出在哪?
- 3) 开门七件事

标杆案例分享:保利工程管理指导书

标杆案例分享:北京万科防渗漏体系

标杆案例分享:碧桂园防渗漏防开裂重点控制

- 4) 和龙悦享
 - a) 《工程管理指导书》谁编写?
 - b) 什么时候开始?什么时候完成?
- 5) 实战关键点解析

2. 对监理公司的管理

开篇案例:龙湖的总结

- 1) 监理管理现状
 - 2) 到底要怎么管?
 - 3) 监理管理体系
 - a) 控制依据
 - b) 对监理工程师的资格审查
 - c) 监理公司监理行为的监督
 - d) 监理公司与承建商的关系协调
 - e) 承建商之间的协调
 - f) 监督监理对索赔签证的审核
 - g) 监理档案资料
 - h) 对监理单位检查评比
- 标杆案例分享:万达监理单位奖罚管理制度
- 标杆案例分享:龙湖对监理的交底
- 4) 和龙悦享
 - a) 专业性没有监理强,甲方如何管得住监理?
 - b) 如何调动监理的积极性?
 - c) 甲方 监理 乙方 三者关系如何协调?
 - 5) 实战关键点解析
 - a) 甲方如何在合同上、制度上提出对驻地监理的要求和奖惩?

3. 对总包分包的管理——合约规划，招投标

开篇案例：某地产公司，整个大学城项目签了多少份合同，没有一个部门能拿出清单，更别说是合同原件

1) 不知道要签多少合同，漏项了也不知道？

用施工单位的合同？

2) 总包单位管理原则

3) 合约规划管理

标杆案例分享：龙湖合约规划

4) 招投标管理

5) 和龙悦享

a) 《施工组织设计》的审查？谁审批？

b) 万科、万达合同管理

6) 实战关键点解析

4. 进度管理——项目开发计划的作用就是让各部门在项目开始之初，就对项目运作管理成竹在胸，加强项目开发计划的管理非常重要！

开篇案例：马车 vs 轿车

1) 进度总是失控？

2) 如何避免？

3) 进度管理实战演练

标杆案例分享：万达项目开发计划

某工业地产开发项目的进度管理案例分析

4) 和龙悦享

a) 《项目工程进度计划》VS《项目开发计划》

b) 《项目工程进度计划》VS《工程配套计划》

c) 《项目资金计划》VS《工程资金计划》

5) 实战关键点解析

a) 实际工作中出现偏差时，可以调整计划吗？

b) 计划赶不上变化，我们还需要做计划吗？

c) 中长期战略规划

d) 部门月度计划关键5点

5. 质量管理

开篇案例：央视大楼副楼火灾

重庆綦江彩虹桥

1) 万科的质量提升之路

2) 质量文化

3) 质量管理体系

a) 质量目标体系如何确立？

b) 如何加强事前控制？

c) 过程监控

d) 客户敏感质量的问题如何控制？

e) 工程巡视管理

- f) 事后控制
- g) 隐蔽工程的验收
- h) 物业接管验收
- i) 验收总结报告

标杆案例分享：万科建筑工程质量管理要点

标杆案例分享：万达质量通病防治监理实施细则

标杆案例分享：中海地产建筑工程质量管理手册

- 4) 和龙悦享
 - a) 出现质量事故后，施工单位第一时间报监理，需要同时报甲方项目部？
 - b) 事故处理方案，须经项目部审批，工程管理部管不？
- 5) 实战关键点解析
 - a) 外墙保温层的质量解决方案？

6. 投资管理——项目资金计划，全成本管理

开篇案例：龙湖 VS 保利

- 1) 没有做资金计划，项目进行中，项目部经常停摆？
 - 做了资金计划，但形同虚设
 - 突发因素多，资金计划最后变成空话
 - 成本管理就是控制花钱的人？
- 2) 资金计划 VS 全成本管理
- 3) 项目资金计划管理
- 4) 成本管理三级跳
- 5) 全过程成本管理
 - 标杆案例分享：万达成本预测与分析
 - 标杆案例分享：中海地产成本科目
 - 工程款如何支付？
 - 现场签证的管理
 - 特急零星工程管理
 - 索赔与反索赔
 - 项目目标成本控制指导书
- 6) 和龙悦享
 - a) 目标成本 VS 责任成本
 - b) 动态成本的构成？
 - c) 合同内成本管理 VS 合同外成本管理
- 7) 实战关键点解析
 - a) 成本型城市与产品型城市的成本控制差别？
 - b) 目标成本编不准怎么办？
 - c) 有了 OA，有了月结，为什么动态成本还是管不好？

7. 安全文明管理、信息资料管理

- 1) 安全文明管理
 - 标杆案例分享：绿地现场安全文明标准化管理
 - 标杆案例分享：中建安全文明施工图集
- 2) 质量记录管理

标杆案例分享：万达工程档案工作指导

- 3) 和龙悦享
 - a) 现场需要对工人进行几级安全教育？
 - b) 施工现场出现事故时，我们有无应急预案？
 - c) 如何切实抓好安全文明施工？分享你的故事
- 4) 实战关键点解析
 - a) 安全巡视时，主要检查哪些重要内容？
 - b) 危险性较大的落地式脚手架、局部悬挑架，我们如何处理？

8. 工程物业移交

开篇案例：SOHO 中国物业之痛

- 1) 工程物业移交常见问题
- 2) 工程移交原则上应具备的条件
- 3) 工程移交程序

标杆案例分享：万科物业接管验收标准

- 4) 和龙悦享
 - a) 物业移交前，应做好哪些准备工作？
 - b) 接管验收时，甲方应向物业公司提供哪些资料？
 - c) “人家建设局都通过了，你们物业公司有什么资格在这边纠缠不休？”如果你是物业验收人员，遇到这种情况，你如何处理？
- 5) 实战关键点解析
 - a) 物业移交工作，甲方、监理、物业公司、施工单位，如何分工协作？
 - b) 在业主装修阶段，物业服务应履行哪些职责？
 - c) 房屋移交业主后出现的工程质量问题如何处理？物业服务企业扮演什么样的角色？

9. 保修期内维修管理

开篇案例：小品：梦幻家园

让万科在投诉中完美

王健林总结沈阳失败案例

- 1) 保修期内维修工作的责任分工？
 - 2) 如何确定维修管理的标准？
 - 3) 保修款的结算流程
 - 4) 和龙悦享
 - a) 工程部、项目部、物业公司，谁来负责保修期 内维修的工作？
 - b) 保修结果验收，谁来做？
 - c) 质保金的支付，谁来把关？
- ### 万科《工程项目保修协议书》
- 5) 实战关键点解析
 - a) 保修期内维修的 2 个重要原则
 - b) 产品保修 VS 品牌维护

10. 项目后评估

开篇案例：龙湖 VS 巨星，同样 18 年差别何其大

- 1) 做项目十多年了，水平却还和刚开始差不多？
- 2) 项目后评估为什么做不好：
老板思想不重视？无人统筹？过程资料缺失？时间长难以评价？
- 3) 项目后评估管理
组织保障 运作机制 结果应用
- 4) 和龙悦享
标杆案例分享：中海、恒大、龙湖项目后评估报告
万科项目后评估流程
- 5) 实战关键点解析

第四讲 现场研讨与答疑

1. 专业化运营平台
2. 回顾与小结：十大管理、三个代表、一个核心
3. 经典案例分享

《三个代表 细节致胜》（房地产精细管理系列之工程项目管理）课程自推出以来，受到行业内的一致好评和多家房地产名企的欢迎：保利置业、金融街、北京首开集团、重庆金科集团、四川蓝光地产、东原地产、山东冠鲁集团、武汉南国置业、厦门兆翔临港、郑州康桥地产、佳木斯利达地产……