

【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？没时间准备，急急忙忙要开工，忙起来，到处救火？

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？

客户敏感的质量问题，如何管控？

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？

为什么一些成本管控的方法无法发挥作用？标杆企业的成本管控方法，我们学不会？

公司目前的成本管理水平：核算？控制？管理？还在“秋后算账”？

算来算去，还是算不过施工单位，为什么？

所有和我们合作的分包单位都赚到了钱，就我们亏了？

.....

【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 房地产精细管理实战导师，清华大学、中山大学房地产 EDP 总裁班客座教授，厦门大学管理学院高级工商管理硕士（国际房地产），国家注册造价工程师，国家注册监理工程师。有 20 多年的房地产企业实际工作经验，曾任职于广州城市规划勘察设计院、中信华南集团、雅居乐地产、光大地产等，历任项

目总工、工程总指挥、副总经理等职务，在房地产项目投融资规划、项目策划定位以及设计、成本、计划、多项目管理和公司管理等方面有着较为丰富的经验。已为 50 多家房地产企业的精细化管理提供咨询辅导服务，为数百家房地产企业提供顾问服务，为上千家房地产企业提供培训服务。

【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. 搞工程的悲哀
2. 万科、星河湾等标杆名企的质量危机
3. 龙湖时代天街 VS 保利茉莉公馆

第一讲 系统思考

开篇案例：碧桂园模式下的质量问题

1. 工程项目管理究竟难在哪里？
2. 三个代表——工程项目管理的角色定位
标杆案例分享：万达施工单位奖罚管理制度
标杆案例分享：龙湖地对监理的交底
3. 房地产企业成本管理五大趋势
4. 成本管理的三级跳
5. 系统思考
6. 和龙悦享
 - 1) 工程老总为什么这么累？
7. 实战关键点解析
 - 1) 工程技术管理与工程项目管理
 - 2) 质量 VS 进度，质量 VS 成本 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 流程与分工

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. 如何击穿部门墙？
3. 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
4. 工程项目管理流程体系
专业化运营平台
工程管理流程总览
工程项目十大管理
标杆案例分享：万达项目开发运营流程
5. 和龙悦享
 - 1) 工程管理要搞好,靠什么？工程老总？工程部门全体员工？
 - 2) 工程管理部门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？

6. 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. 施工准备管理

- 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？什么时候开始？什么时候完成？
 - b) 《施工组织设计》的审查？谁审批？
 - 万达广场前期介入工作要点
- 5) 实战关键点解析
 - a) 一个项目要签多少合同？

2. 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
顺驰 VS 万科

- 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：龙湖项目开发计划
 - 关键线路的关键节点，你抓住了吗？
- 4) 和龙悦享
- 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

3. 技术管理

- 1) 技术管理常见问题
- 2) 如何做好技术管理？
- 3) 标杆案例分享：
 - 万达强弱电专业施工图阶段审图要点
 - 万达暖通专业设计管控要点
- 4) 和龙悦享
 - a) 设计变更谁负责与设计院对接？

- b) 如何有效管控：减少设计变更？
- c) 设计变更如何发放？
- 5) 实战关键点解析

4. 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

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

- 4) 和龙悦享
- 5) 实战关键点解析
 - a) 外墙保温层的质量解决方案？

5. 成本管理

开篇案例：设计浪费 17% 没人管？

- 1) 成本管理三级跳
- 2) 对投资影响最大的阶段？
- 3) 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：房地产全成本数据库

- 4) 工程款如何支付？
- 5) 现场签证的管理
- 6) 特急零星工程管理
- 7) 索赔与反索赔
- 8) 项目目标成本控制指导书
- 9) 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
- 10) 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？

6. 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

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？

7. 安全管理

开篇案例

- 1) 安全文明施工的种种问题
- 2) 如何避免
- 3) 安全管理流程
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
- 4) 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
- 5) 实战关键点解析

8. 质量记录管理

开篇案例

- 1) 常见问题
- 2) 如何做好质量记录管理
- 3) 质量记录管理流程
标杆案例分享：万达工程档案工作指导
- 4) 和龙悦享
 - a) 我们的档案管理工作，曾经出现过哪些问题？
 - b) 哪些方面需要加强？
- 5) 实战关键点解析
 - a) 施工档案移交不及时，甲方如何加强管理？
 - b) 如何确保技术资料的准确性和真实性？
 - c) 如何杜绝对原始记录采用“后补”造假的作法？

9. 工程物业移交

开篇案例

- 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) “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

10. 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？
- 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

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