

# 房地产项目管理实践与龙湖经验借鉴

## 课程背景：

龙湖从 2004 年接触项目管理，运用 WBS 方法梳理了标准层 88 道工序。为应对区域聚焦战略带来的异地多项目管理的挑战，龙湖建立了基于 PMO 的项目管理体系，创造性运用项目管理的启动会方法，较好地平衡了众多项目的质量、进度与成本目标，实现了经济实力与企业品牌的双重提升。龙湖项目管理实践对地产行业的工程与成本管理有哪些借鉴作用？品质是龙湖的根本，龙湖是怎样通过项目管理实现高品质的？

## 课程收益：

- 1、学习项目的核心思想、方法、工具
- 2、从项目的角度理解龙湖的企业管理
- 3、学习龙湖项目启动会与 PMO 管理办法
- 4、了解个人项目管理水平与提升方向
- 5、借鉴龙湖品质管理，提升企业能级

## 学员对象：

房地产企业董事长、总经理、总工、集团分管工程副总、项目总经理、工程总监、设计总监、工程部经理、成本部经理、设计部经理等

## 主要内容：

### 一、 房地产项目管理概论

- 项目的基本思想与工具
- 现代项目的简要历程

- 中国成功的项目管理实例
  - 北宋汴京都城的建造
  - 苏州工业园区土方平衡
- 项目管理过程、内容及趋势
  - 项目管理五大过程
  - 项目管理十大内容
  - 项目管理三大趋势
- 项目管理的四大作用
- 项目管理 16 个环节与战略规划内容
  - 项目管理的 16 个关键环节
  - 项目战略规划内容的确定

#### **案例分析：龙湖项目启动会实例分析**

- 启动会前期准备
- 衡量成功的标准
- 项目沙盘推演
- 重要风险预控
- 团队内部交底

## **二、龙湖项目管理的发展过程**

- 1997-2001 年，重庆单业态开发管理
- 2001-2004 年，重庆多项目开发管理
- 2005-2007 年，多区域多项目态开发
- 2008 年后，全国多项目多业态开发

- 本地多项目开发阶段的龙湖项目管理
  - 基于 ISO 的早期项目管理探索
  - 运用 WBS 梳理标准层 88 道工序
  - 龙湖的工程项目管理大纲
- 异地多项目开发阶段龙湖的项目管理
  - 各业态标准化产品形成
  - 部门管理手册完成
  - 龙湖项目管理三大支撑形成（PMO、会议与知识管理）
  - 龙湖风险控制策略（制度、重大事项、报表、现场）
- 常见异地多项目管理方法分析
- 龙湖项目管理模式的变化
  - 从职能制到项目管制
  - 龙湖的工程管理与架构

案例分析：龙湖 88 道工序梳理（或龙湖商业）

### 三、基于 PMO 的龙湖运营管理

- 龙湖计划制定的几个环节
- 基于 WBS 的项目计划管理
  - 四级计划体系与流程
  - 集团进度计划标准工序
  - 报建计划三级标准工序
- 龙湖主要阶段性成果及管理
- 龙湖 PMO 管理

- 龙湖知识管理
- 龙湖运营会议体系
  - 五大 PMO 会议
  - 三大现场会议
- 龙湖项目管理成功原因

**案例分析：**龙湖阶段性成果管理

**案例分析：**龙湖如何开好工程例会

#### **四、 龙湖项目管理的高品质管控**

- 质量 ≠ 施工质量
- 影响质量的关键四方
- 客户关注点的重点品质管理
- 龙湖对图纸质量的深度管理
- 提高总包能力的 9 大交底
- 龙湖工程停检点十大原则
- 样板管理怎样才真正有效
- 如何持续改进品质管理
- 用科技为质量管理插上双翼

**案例分析：**龙湖总包、监理管理（或防渗漏）

#### **五、 龙湖工程项目管理及制度分解**

- 工程管理十一大流程
- 工程过程管理六大要点
- 龙湖各专业审图要点

- 12 大分部工程检查要点
- 龙湖住宅交付标准
- 龙湖装修管理要点
- 龙湖的集团检查要点
  - 第三方评估机制与实施
  - 龙湖关键人员召回机制
  - 集团停止点检查
  - 集团飞行检查（材料、进度、质量行为及质量）
- 地区公司对项目的月度检查
  - 甲方、监理行为管理
  - 实测实量抽检
  - 总分包质量安全文明

#### 案例分析：龙湖精装修项目管理

### 六、龙湖合约与目标成本管理

- 龙湖项目合约规划
- 合同管理主要过程
  - 合同订立与交底
  - 变更与价款支付
  - 合同结算管理
  - 合同履行与后评估
- 目标成本主要管理过程
  - 目标成本测算前提

- 目标成本形成（土地、启动、方案与初设版）
- 目标成本调整
- 动态成本管理过程
  - 月度动态成本回顾
  - 季度动态成本总结
  - 动态成本报告

**案例分析：龙湖设计管理案例**

**案例分析：龙湖某项目成本总结**

## **七、龙湖项目管理全程案例拆分借鉴**

- 成功项目管理五大原则
  - 高层推动
  - 客户导向
  - 未战先胜
  - 成本倒推
  - 最后 1 厘米
  - 龙湖工程管理原则
- 如何学习龙湖的项目管理
- 个人如何提升项目管理能力

**案例分析：个人项目管理能力检测**

## **八、交流、总结**

“知者常喜于学而惮于行，行者常碌于为而讷于知，惟具使命者方能知行合一”