

标杆房企工程穿插施工与高周转运营管理

课程背景：

“房住不炒”的政策定位与持续调控，加上近年的产业环境的巨大变化如装配式建筑、社保税务征收、高周转、农民工短缺等对地产企业的管理带来了极大的挑战。

工程管理如何适应速度更快、质量更优、成本更省的要求？如何从管理、组织及经济三方面精心策划、严密组织、动态管理，实现项目高周转目标，碧桂园的一系列成功做法对地产企业有着极强的借鉴意义。

要实现高周转，必须做好工程开工前的准备工作、展示区与货量区的快速施工推进、销售的快速去化与工程穿插组织三个环节，最重要的是前置策划与计划。

本课程通过对碧桂园等标杆企业穿插管理制度及工程实例分析，让企业及学员快速了解标杆的成功实践，抓住大穿插施工管理的关键，提高企业竞争力。

课程收益：

- 1、了解行业变化对地产经营的挑战
- 2、了解高周转前提，建立系统思维
- 3、学习碧桂园等高周转的实践与思路
- 4、提升施工穿插管控的实际能力
- 5、树立竞争优势，实现经营目标

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、目前的行业竞争形势与高周转要求

- 企业竞争更激烈，保持规模增长，持续小进步的结局就是出局
- 地产环境五大变化（高周转、装配式、农民工、环保、监管）
- 竞争要求企业更快、更优更便宜，监管使企业成本更高、更难
- 高周转需要设计、工程、营销各部门全面发力，项目策划是关键
- 碧桂园如何进行开工前的整体策划
 - 规划设计的前置管理
 - 勘探与临设前置管理
 - 总包及基础招标前置
 - 报建及政府关系管理
- 怎样解决计划不如变化快的问题

分享：龙湖、万达的计划模板

二、碧桂园如何保证展示区快速开放

- 碧桂园的计划管理体系
 - 集团、区域、项目三级管控
 - 7大里程碑节点管控
 - 开盘工期与总工期的确定
 - 主项计划与专项计划审批

- 计划执行、考核与调整措施

案例解析：碧桂园如何实现 35 天样板区展示

- 计划、图纸、施工、采购要点
- 35 天开放的施工管理关键点

讨论：公司目前如何管控计划，计划标准的先进性如何？如何提高计划管理效果？

➤ 报建管理如何配合高周转

- 做好报建的三方面要求
- 加快报建进度的主要方法
- 标杆如何进行报建管理
- 主要政府报建管理

分享：报建延误典型案例

分享：龙湖报建敏感点管理

思考：公司目前报建管理主要存在什么问题，困惑有哪些，如何解决？

➤ 施工计划延误原因及补救措施

- 计划延误的三个主体（甲方、施工、政府造成延误的主要方面）
- 应对延误的三大方面措施（技术、组织、经济措施）
- 计划延误的赶工策略

分享：如何开好工程例会

三、房企全过程施工穿插管理

- 有效施工穿插的前提条件（政府关系、招标配合、工序的全面梳理、关键点突破）

- 三次施工总平面策划与支护降水管理
- 地下工程穿插施工为后续创造条件（7项工作）
 - 桩基施工与检测如何同步完成
 - 总包如何与桩基第一时间移交
 - 地下室顶板防水与砌体尽早完成
- 主体工程如何进行穿插施工管理（8项主要工作）
 - 底层外架部位施工管理
 - 主体分阶段验收，插入砌体
 - 门窗的提前插入
 - 如何为精装及家居创造条件
 - 垂直运输协调保障材料及人员
- 室外工程的穿插施工管理
- 如何通过会议解决施工穿插中的问题

讨论：公司目前施工穿插管理主要存在哪些问题，困惑有哪些，主要原因是什么，如何解决？

四标杆企业施工穿插实例

- BGY 某项目目标策划（项目指标、总货量与销售计划、成就共享方案）
- BGY 某项目前置策划（项目前期、总包约谈、临设布置、组织架构及责任分工、会议管理、设计策划、招采及装修策划）

- BGY 某项目工程策划（施工组织设计及总平面、项目开发顺序、项目控制性计划、各项穿插施工节点安排、SSGF 穿插时间要求、楼层截水与项目重点难点策划、赶工措施及突发情况应对）
- BGY 某项目质量策划（质量控制措施、质量样板、质量风险点管理、成品保护、安全文明策划）
- 龙湖项目突发事件处理
展示：龙湖公关管理
- 标杆房企穿插管理（万科或其它企业 1 个）

五大穿插施工管理要点

- 大穿插施工要点
- 大穿插施工的策划（楼层状态及对应关系、工序分解及对应表、穿插计划编制）
- 大穿插施工过程控制（楼层施工计划、主要工序控制）
- 穿插施工注意事项（土建移交进度、垂直运输协调、土建问题整改、分包进度管控）

六 交流、总结