

价值导向工程管理核心要点把控与标杆房企经验借鉴

课程背景：

在地产行业高周转、政府推广装配式及技术工人严重不足的情况下，行业压力普遍上升，一招鲜走遍天的时代已经过去，工程管理如何适应速度更快、质量更优、成本更省的要求？随着异地多项目的大规模开发，甲方、监理、供应商的人员能力呈现高度的离散性，工期、成本失控，实测实量数据很好但主体质量却出现严重问题、安全风险突出，总部忙于救火，人资忙于招聘，如何管控这些风险？项目考察为什么老板能力大于公司能力？如何不被企业的绝对实力所迷惑？

价值导向的工程管理提供了解决上述问题的一种思路。**企业的资源是有效的，不分重点、阶段地强调精细化管理，会付出很大的成本。**价值导向的企业管理强调从总经理与客户的角度聚焦工程管理对企业的贡献，要将管理的重点转向政府、客户关注的方面，努力减少客户因渗漏、空鼓等问题引起的不满意，提升参观动线的客户体验，提升政府主管部门在验收中的体验，提升客户在开放等过程中的获得感、尊重感。

地产人压力人，工程人很辛苦，但客户不会因为你压力大、很辛苦就认同你！

为了获得内外客户与市场的认可，工程管理需要改变观念，需要掌握更高效的技术与管理武器！

课程特色：本课程培训结合龙湖等标杆企业的工程管理经验与授课老师对价值导向工程管理、项目管理等的多年研究体会，使学员了解标杆房企与价值导向

工程管理的思路、方法、工具，掌握房地产项目工程控制管理要点，帮助企业完善工程管理体系，提高工程管理的有效性，提升工程管理对企业、客户的价值。

课程收益：

- 1、学会从经营与客户角度思考工程管理的价值
- 2、学习价值导向管理，减少无效成本与客户不满意
- 3、理解多项目管理的风险，把控有较大风险的重点项目
- 4、通过高效的会议管理，提升工程管理的执行
- 5、了解实测实量的局限性，提高质量管理效果
- 6、掌握编制有效计划的方法，提高计划优化的能力
- 7、学会有效考察与管理供应商，改变中标后供应商变大爷的局面。

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、工程部经理等

主要内容：

一 新形势房地产企业管理面临的挑战

- 新形势下的五个挑战：高周转-装配式-民工荒-大房企下乡-宏观环境
讨论：工程、成本、设计、营销、人力财务（5小组）如何应对挑战
- 什么是价值导向的工程管理：成本优化-营销武器-质量提升-楼盘形象
展示：某企业战略地图在工程职能上的分解，与价值导向的异同

案例：龙湖质量管理部分流程分享

二 房地产工程管理主要阶段与核心要点

- 工程管理四大阶段简介：项目前期阶段-准备阶段-实施阶段-收尾验收与交付

展示：龙湖项目工程管理大纲

- 项目总平面策划。一次策划关键点：工程实施便利、营销动线流畅、成本关注、关注红线外情况。二次策划关键点：防水是否先做-回填路线。三次总平面策划点：备用交通线-各分包场地-临设拆除。

案例：某项目的一次总平面策划图

- 景观示范区与样板房管理核心要点
 - ◇ 进度管控。责任划分，确定范围-设计、成本、工程（三方）采取的技术、经济、组织措施
 - ◇ 质量管理。责任划分，质量标准-常见问题-原因分析-三方责任划分-过程控制
 - ◇ 安全与正常使用。常见安全问题，施工管控-开放管控-责任分配

讨论：还有哪些重要问题？

- 基础与土方阶段文明施工。管理重点：泥浆、扬尘、道路、围挡开口，中字头与承包老板类总包管理难点。（总包进场不小于 20 天准备时间，甲方三通一平提前完成，总包工作-平面规划、道路、围挡、办公、宿舍实施，支护降排水）

案例：某项目工程启动会分享

- 主体阶段的质量安全管理。最简单也最容易出问题！人机料法环哪个是质量管理的关键？样板先行为什么仍然问题很多？此阶段安全文明施工如何抓住重点？
- 装修与管网阶段的冲突问题。如何解决工作面、移交质量、水平与垂直运输、成品保护与文明施工等问题。

讨论：各阶段营销、设计、工程等是如何进行车位去化的？

- 验收与交付阶段的印象管理。如何对主管部门进行印象管理，如何做好工地开放与开放后管理，如何解决收尾整改慢？交付时如何保证快速维修？

展示：某项目收尾问题检查表、某项目交房组织

三 房地产进度管理主要方法与核心要点

展示：万达某项目计划、龙湖全景计划

讨论：这样的模板有哪些作用？公司与部门的计划，哪些地方比模板好，哪些要向模板学习？

- 常见进度延误的三大因素与对策。三大因素：甲方原因（图纸、招标、手续、资金），施工方原因，外部原因。前期与后期的进度延误主要在甲方。
- 如何进行跨部门的进度协调。协调过程：协调部门确定-计划目标沟通-事项及要求沟通-表格跟踪-应急与补救措施制定。协调方法：个人关系、资源整合、提供工具。

案例与讨论：某项目一层交房样板装修

➤ 进度管理的主要内容。**最关键的是如何保证计划的有效性，改变计划没有变化快的问题。**（四级计划管理体系，进度制定、执行、监控、纠偏四步骤，围绕主计划的配套计划）

➤ 加快进度的三大方法

◇ 技术方法：WBS 工具、关键线路、并联工程、优化方案

◇ 组织方法：主要管理人员与班组调整、工作协调

◇ 经济方法：加大投入（人材机时间），合同奖惩

展示：专题会议与工程例会管理模板

案例：如何保证甲方年度计划执行-龙湖施工年计划制定

四 房地产工程品质管理重点分析

➤ 客户敏感点的变与不变，

➤ 为什么说品质管理的核心是图纸与工艺

◇ 如何保证图纸、方案质量-图纸可施工、少错漏，不引起质量缺陷、营销变更少

◇ 如何保证工艺质量效果-粉刷、地坪如何防空鼓、开裂，关键部位防渗漏

◇ 外墙全现浇就能杜绝渗漏吗，大部分的剪力墙养护都是有问题的

展示：营销样板、工艺样板点评会

➤ 为什么说实测实量只是表面功夫？表面功夫需要吗？如何做到表里如一？

案例：某项目因砼强度停工 5 个月，天房集团因砼不合格，工程拆除

➤ **集团质量管理应把握的四类重点项目**：新团队、新队伍、新业态、新技术。

- 多期开发及同期多标段项目如何持续改进品质管理。特点：施工单位不止一家，多栋单体施工进度不一，监理、甲方各管一片时，信息互不联通。
- 成本如何协助做好品质管理（隐检、主材价格预警、重要品牌认定）
- 杀头的生意有人做，亏本的生意没人做（低价中标与材料防假冒-壁厚、直径做假，标识、证件做假，送检作假、检测报告作假）
- 科技才是品质的保证。工具保证、体系保证、高可靠性替代低可靠性，

案例：龙湖景观敏感点案例

讨论：营销、行政、物业服务敏感点有哪些

五 房地产多项目工程管理操作方法与核心要点

- 多项目管理五挑战：项目等基层能力低（甲方、合作方人员与团队）、区域(总部)管服不足（甲方与合作方的能力、疏忽、精力、意愿）、项目复杂性（自然、社会、四新、多业态）、管控方式的匹配性（集分权、管理幅度、控制与激励、系统目标的一致性）、人员风险（道德风险、诸侯割据）
- 多项目管理的三种模式与适用范围：投资管控-战略管控-操作管控
- 多项目管控方式选择：项目数量、人员能力与管控方式的关系
- 本地与异地多项目的划分（从纯地理概念到时间+地理概念），区域一体化影响？

讨论：公司目前的管控存在哪些问题，应选择什么多项目管控方式？

案例：龙湖集团、分公司与项目工程管理职能划分

- 多项目工程风险管理：产品标准化、工具标准化（知识管理、全景计划、启动会等会议系统）、程序标准化（施工流程、管理流程、工艺流程）
- 工程团队（架构设计，人员规划，招聘策略-许多公司采取与标杆同样的策略，这是很容易出问题的！如何透过包装，判断经验质量、真实能力，人员怎样组合才能形成团队而非团伙，吃喝玩乐、称兄道弟就能搞好团队建设了吗？如何进行在职培训提高）

案例：万科项目工程组织与人员配置（项目数量 VS 组织形式、人员数量）

展示：龙湖项目风险发生时的管理要求

六 标杆房地产企业工程管理核心要点分析

- 优秀甲方能力的四个方面（识别、吸引、管控、培育）
 - ◇ 总包考察如何练就火眼金睛（考察项目颜值是否过关、是临时美容？是外界压力还是实力造就，项目规模、业态匹配吗？价格、意愿及老板个性与公司的契合吗？关键人员对项目的熟悉程度与能力合格吗？）
 - ◇ 供应商考察怎样才不会被迷惑（绝对实力不等于与相对实力，态度与实力哪个更重要，企业与个人诚信如何判断，常见问题应对）。
 - ◇ 为什么要关注关键人财务能力的变化（电梯代理、老板垫资、项目扩张-管理能力）

讨论：公司在施工单位与供应商考察上有过什么教训，原因是什么？

- 管理好总包、监理才能纲举目张

- ◇ 为什么说甲方不能完全依赖总包、监理？为什么说甲方才是事实上的总包？
- ◇ 良好的开端是成功的一半（充分重视进场交底会、首次工程例会、首次验收、首次考核）
- ◇ 知己知彼才能百战不殆（人员数量、主要人员能力、主要班组情况，分配机制与公司的真正关系，开工一个月必须搞清楚）
- ◇ 如何按合同管理。奖惩是否都要严格依据合同？合同中模糊的地方怎么办？工程部是否有一定的财务收支权？

讨论：各部门是如何管理自己的合作单位的，有效吗，有哪些需要提升？

- 工程管理过程的资源如何整合。谁是你的资源，如何积累资源，整合的几种方法。
- 工程师精神是才是工程管理的匠心。什么样的人才是合格的工程师？

讨论：人资如何判断人是否是一个优秀的工程师？各专业讨论：PHC桩为何要堵芯，房间砌体顶部为何要塞紧，电缆为何是一股股细线，为什么消防水泵不用变频的，为什么工程量计算有的用净尺寸、有的用中心线？

- ◇ 工程师的行为要求
- ◇ 工程师的专业能力要求
- ◇ 工程师的管理能力要求

案例：政府等关系推荐的单位管理案例

案例：龙湖对总包与监理的绩效考核案例

七 标杆房企工程管理如何落地？怎样借鉴

讨论：公司以前是如何学习标杆房企的管理的，有什么经验与教训

- 了解学习标杆企业的 5 个方法与 5 个阶段
- 确定可衡量的工程管理目标与指标（牢记价值导向！平衡质量与成本、溢价。**不计成本、不分阶段的精细化是有害的！**）
- 制定简单有实效的工程管理考核与激励-信任+经济激励往往最有用，信任与阶段表扬成本最低。

案例：某企业的信息化之路-由销售系统、成本系统到验房及物业收费

- 利用免费互联网软件助力工程管理-钉钉、微信在项目及更高层级上都可应用，如何进行质量管理、报表管理及并联审核。**信息化是无底洞，要保证软件的核心功能自主可控！**
- 成长型公司怎样设计项目与总部关系（成长型公司的三种类型生存型、发展型、转折型，总部的基本职能，扶持项目发展，条线管理，人才培养，界面梳理，目标及利益如何协调一致，总部的理论如何与项目部的实际结合，价值导向如何应用）
- 中小企业如何选择匹配的关键人员（差异化、匹配化、组合优化）
- 如何选用优秀的外部顾问提升能力

案例：万科、中海等质量管理部分做法分享