

项目总视角的工程管理与成本管理

课程背景：

在“房住不炒”的大定位下，中央及各地政府对 2019 年的楼市要求是：稳地价、稳房价、稳预期。持续的调控及 2018 以来的产业环境变化如装配式建筑、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。

工程管理与成本管理如何适应速度更快、质量更优、成本更省的要求？计划编制如何解决计划不如变化快的问题？如何从总经理与客户的角度聚焦工程与成本管理对企业的贡献，要将管理的重点转向政府、客户关注的方面，提升参观动线的客户体验。

面对新形势，作为项目运营重要环节的工程与成本管理，需要创造更多的价值，帮助企业与项目树立竞争优势，这就要求传统的工程管理与成本管理要进行创新。创新的出发点与立足点就是从项目总的视角全面审视专业管理价值，以促进项目经营。

课程收益：

- 1、了解行业大变化对地产企业经营的挑战
- 2、学习项目总视角的专业管理理念、思想
- 3、学习专业管理价值增值的方法与思路
- 4、提升专业部门在公司的作用与地位
- 5、树立项目竞争优势，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 房地产形势与行业概论

分组讨论：行业环境变化对房地产带来的影响？

- 房地产企业间的竞争更加激烈
- 2018 年地产环境的五大变化
 - 行业高周转带来的变化
 - 装配式建筑带来的变化
 - 新时代民工管理的变化
 - 行业政策大调整的变化
 - 环保、去产能等的变化
- 环境变化对房地产企业项目总的的能力要求
- 项目总的的能力与经营逻辑
- 项目总希望的工程与成本管理（高速度-优成本-好品质-营销助手）
- 工程、成本在全员营销中的直接作用
 - 直接拓客，带领供应商拓客
 - 发动供应商传递项目信息
 - 报建及验收中树立专业形象
 - 开盘协助营销进行客户逼订

- 打造完美售楼处与展示区

展示：某房地产企业战略地图在工程、成本职能上的分解，

二 碧桂园高周转 VS 龙湖项目启动会

- 碧桂园的高周转的核心步骤
 - 拿地、营销、招采、设计、工程
 - 高周转需要有效的计划与策划
- 怎样解决计划不如变化快的问题
- 龙湖的计划管理与管控要点
 - 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

分享：龙湖的商业全景计划

分享：万达的计划管理模板

讨论：公司目前是否有可行、明确的计划体系，公司目前是如何管控计划的（总管理部门，批准、调整、考核如何进行）？

- 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
 - 计划制定、调整、考核方法

分享：碧桂园是如何实现35天样板区展示的

讨论：标杆企业的计划管理给我们哪些启示？如何提高计划管理效果？

- 报建管理如何保证项目进度
 - 报建的分类与基本要求
- 分享：报建延误案例
- 加快报建进度的主要方法
 - 标杆企业如何进行报建管理
 - 主要政府报建管理

分享：龙湖报建敏感点管理

讨论：公司目前计划管理主要存在什么问题，困惑有哪些，如何解决？

- 计划延误如何补救才有效
 - 计划延误的三个主要原因
 - 应对延误的三大方面措施
 - 计划延误的赶工策略

分享：某项目赶工案例分析

- 如何进行计划的监控与沟通
 - 如何对计划进行监控（系统、责任人、提前提醒、及时检查、奖惩）
 - 如何进行跨部门进度沟通
 - 如何让施工配合甲方进度（考察、合同、交底、年月计划沟通）

分享：龙湖如何开好工程例会

分享：恒大如何策划样板区进度

展示：龙湖某项目启动会

- 启动会前期准备
- 衡量成功的标准

- 沙盘推演与风险预控
- 团队内部交底

思考：项目启动会的作用有哪些，哪些方面我们做得比龙湖好，龙湖的启动会有哪些值得我们借鉴的地方？

三 基于经营视角的设计价值管理

- 基于货值最大化的总图管理
- 基于成本优化的地库设计管理
- 基于竞争的设计附加值管理
- 基于价值工程的外保温设计
- 基于运营费用最低的设计管理
- 户型的选择与竞争分析
- 图纸是质量管理的源头
 - 万科万花筒户型
 - 碧桂园户型欣赏

四 项目总视角的质量管理

- 质量 ≠ 施工质量
- 品质管理的核心是匠心
 - 万科龙湖的工程师文化
 - 碧桂园高层的研究精神

思考：当质量与进度矛盾时如何取舍（样板区、普通区，问题的严重性及后果）？

 - 龙湖图纸深度管理

讨论：公司目前是如何控制图纸质量的，困惑有哪些，主要原因是什么，有哪些有效措施？

 - 图纸质量如何提高（错漏碰，设计、甲方合约，工具）

展示：龙湖各专业审图要点
- 现场质量管控的关键要点
 - 把握客户的质量敏感点（住宅、商业）
 - 如何提升监理、总包管理效果（能力、责任、进场摸底、首月管控）
 - 如何管控展示区品质（售楼处、样板房、景观区，设计品质、施工品质）
 - 人机料法环哪个是真重点
 - 如何做好样板管理（材料样品、效果样板、工艺样板）
 - 如何落实过程管理（以粉刷为例 D 从倒数到第一，龙养护到位）

展示：龙湖 12 大分部工程检查要点
- 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，高层拆除
- **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，信息互不通联。
- 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）
- 龙湖集团品质管理要点
 - 第三方评估机制与实施
 - 龙湖关键人员召回机制

- 集团飞行检查（材料、进度、质量行为及质量）
- 龙湖地区公司的月度检查
- 甲方、监理行为管理
- 实测实量抽检
- 总分包质量安全文明
- 用科技为质量管理赋能（装配式、BIM、SSGF、万科小工具）
- 案例：**某企业主体质量问题分析
- 讨论：**公司目前的现场品质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？

五 客户敏感点之安全文明管理

- 安全文明管理如何为营销服务（主要内容：施工安全文明、展示区形象、应急处理、工地开放日管理、交房印象管理）
- 项目三次总平面策划管理
- 项目安全管理应急预案
- 龙湖项目突发事件处理
- 展示：**龙湖公关管理
- 项目展示区安全文明管理
- 基础阶段安全文明管理
- 主体阶段安全文明管理
- 展示：**龙湖工地开放日管理
- 讨论：**如何提高工地开放日的效果
- 展示：**龙湖交房管理

六 项目总视角的目标成本管理

- 成本管理的核心逻辑（单项成本公式，总成本公式）
- 目标成本内容及过程
 - 目标成本测算前提
 - 目标成本形成（土地、启动、方案与初设版）
 - 报建阶段的成本管理
 - 目标成本调整
- 土地阶段目标成本如何测算
- 启动与设计阶段目标成本测算
- 讨论：**测算的常见风险点有哪些
- 思考：**目标成本对企业管理的借鉴（关注客户-目标客户能接受、企业能盈利的成本，营销、设计、工程、物业如何以终为始，打造客户需要的好产品，如何保证真金白银的盈利而非帐面盈利？）
- 展示：**某项目土地及启动阶段目标成本测算
- 动态成本管理过程
 - 月度动态成本回顾
 - 变更管理控制
- 展示：**龙湖某项目成本总结

七 项目总视角的招采与合约核心要点解析

- 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
- 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？）

展示：龙湖总包考察模板
- 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）。

讨论：为什么要重点关注关键人财务能力的变化而不是其公司的财务能力

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？

案例：模范总包是怎么蜕变为问题总包的（DH）
- 总包与甲方为同一集团时双方如何摆正各自关系
- 总包为集团内单位对项目实施的优势与劣势
- 如何对总包、监理的有效管理

思考：总包、门窗为公司内部配套单位时如何减少扯皮？

分享：标杆 LH 总分包施工界面划分及合约管理制度

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”