

## 项目总角色定位与能力提升

“全流程干货培训 + 标杆项目实操解读 + 系统性项目管理”

### 第一讲 项目总角色定位管理（时间：一天）

**项目总**—冲锋大将、立足之本。今后的房地产市场必将面临更为残酷的竞争，“增利润、降成本、保品质、去库存”，要求项目总必须有经营视角、战略导向、紧跟政策、实操落地的能力。董事长的苦恼“拿了很多地，却没有可以放心使用的项目总…”房地产行业下半场是比拼人才和产品力的时代，可以说项目总的水平，将直接决定项目开发成功关键及盈利水平，甚至生死。项目总能力是公司持续发展的立足之本，行业形势越不好，项目总领导下的关键团队的作用越大，然而其流失率却越高，要会干、会说、还要会带团队。”搭好平台、给够激励、爆发潜能、成就共享”，多年来的行业发展证明，从内部挖掘提升自己的项目总，才是最有效和最好用的。

**基层员工多谈薪资，少谈股权，中高层股权激励要创新，只谈情怀不给钱的激励机制都是耍流氓。**

**项目总管理痛点：**接力赛最后一棒，前期设计和招采的问题，进度、成本带来质量压力，都在这一棒暴露，如何前置、必须要把问题解决在前段？职能部门本位主义严重，专业部门各自为阵、跨部门协作费时费心，如何掌握沟通技巧、高效协调资源，让项目员工快乐阳光工作？如何与合作供方及政府监管部门谈判以获得更好的项目支持？如何控制施工进度、合约界面、过程成本、项目风险及如何解决过程常见的质量通病？

项目总经理要抓好项目成功关键的三个 70%：土地投资决定项目成败的 70%，要永远放在第一位；设计成本占到总成本的 70%，要做好图纸会审、产品定位和相关工作；前期策划决定运营成功的 70%，要参与到前期策划。

**项目总的素质要求：“打破部门间的技术壁垒，项目总要做到懂而不是会”。**

项目总经理培训着眼未来项目总经理的需要，系统全面科学规划，将培养过程规划为 6 大模块，针对性开展 6 大关键专业力及团队管理能力的培养。专业能力涵盖投资策划、营销、运营、工程、财务、成本、客户关系等各业务领域，从而助力学员未来胜任项目总经理岗位。

**工程管理：**施工管理策划、施工组织、协调、合作供方管理、变更签证、合同执行、进度、质量安全文明、竣工验收及交付。**关系协调：**内外部利益主体的关系协调。**成本管理：**满足公司经营目标要求，做好现场动态成本管理。**设计管理：**参与项目设计前置管理，保证项目收益最大化。资金管理：参与制定并实施资金计划，做好日常项目费用收支管理。**客户管理：**按期交楼，配合营销、物业提升客户满意度。**团队管理：**沟通、分享、交流，营造快乐高效执行氛围。

### 第一节 项目总的能力要求及提升路径

工程虽然是在甲方管理下形成，但如果不能有效的输出甲方的质量管理标准和体系，取得供方的认可，完全依靠甲方的处罚和供方自身的管理，将很难达到质量目标。甲方不会做甲方是大多数房地产企业工程部的尴尬。现场管理中存在着大量的代办、协调、扯皮、推诿等几乎都与此有关，结果是工期、质量和成本三大管理失控。房地产开发是典型的资源整合型，一定会遇到许多的困难和挑战，不可预见的事情很多。每个项目都是相似的，但又各不同，在处理问题时，要积极面对、敢于担当。发现主要问题和矛盾并尽快去解决它，是一个项目现场管理成功的关键。项目管理者首先要

有观念的改变，其次在角色、职责、权限和作用等方面落实观念转变，才能承担起甲方项目管理的责任。

### 1、项目总需要什么样的素质专业知识？---以碧桂园为例

- 六大素质要求：追求卓越、客户导向、突破执行、结果导向、资源融合、团队管理
  - 六方面知识：拿地投资、成本管理、进度管理、品质管控、快速去化、开发报建
  - 四大关键任务：土地决策、开盘抢工、实测实量、开盘销售
  - 如何提升能力：学习计划、轮岗计划、内部导师、学考结合
- 讨论：上述素质及知识要求是否有问题？
- 案例：开工受阻项目总怎么办？

### 2、项目部如何进行拿地决策及风险把控

- 城市地图指引下的拿地策略
  - 公开市场拿地的坑有哪些
  - 二级市场拿地的坑怎样规避
  - 多部门协作考察测算，降低拿地风险
- 讨论：公司拿地上有什么教训
- 案例：新总包进度慢项目总怎么办？

### 3、项目总须关注的成本与招标考察要点

- 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
- 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
- 案例：公司制度不健全、不适用项目总怎么办
- 总包考察如何炼就火眼金睛（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）。
  - 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）

### 4、解读---标杆企业甲方工程师文化精髓

- 什么样的人才是合格的工程师？
- 讨论：如何判断员工是否是一个优秀的工程师？
- 讨论：PHC 桩为何要塞芯，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？
- 高效工程师的行为要求
  - 工程师的专业能力要求

- 工程师的管理能力要求（项目实施程序能力、合同管理能力、计划管理能力、现场协调能力）

**案例：45 天内展示区如何从开工到完美展示？**

话题 1、项目团队稳定与协作的重要性（如何提升团队士气？）

- 2、项目总经理如何创造良好的外部条件；
- 3、打造凝聚力强的优秀项目管理团队事半功倍（激励引发团队狼性）

## 5、解读：如何做好对合作供方的优秀管理

关键：**对监理、承包商**在过程中强化各级参与者的责任意识，积极引导、强化我们是同路人的理念。要求对于现场**因能力不足而非态度引起**的施工问题，**要站在帮抚的角度，在过程中严格督促。**

甲方、监理、总包在项目中的地位及作用分析

甲方、监理、总包同属一个集团时如何管理（龙湖在 06 年前总包都是老板的朋友，照样创造了一个个精品工程，碧桂园等广东企业在广东时，设计、施工、装修都是内部单位，还生产管桩，恒大至今在许多项目上监理都是内部的，内部协作与市场化配置资源各有特点，关键是是否适合企业目前情况，能否针对各自特点进行有效管理，建造好房子才是关键）

- 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
- 严格管理，提高其能力才是对内部总包的真正爱护
- 总包选择从内部为主走向市场为主是规模房企的必由之路

注意：施工班组是施工的实际操作者，其能力素质、责任、配合程度直接决定了施工质量水平。

分享：标杆企业总包选择标准（资金实力+自身管理水平）

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

分享 1、LH 集团总包工程标准合同文本

强调：要开好各项工程**进场**交底会

关于监理公司管理----**如何提高监理的责任意识与能力**

- 严格工作纪律与日常行为管理
- 学习图纸与规范提高监理能力
- 把握其能力，提高监理绩效

管理方针：“信任、支持、监控”

现场管理的“秘诀”---就是要及时解决现场发生各种问题和矛盾。（要保持高层互动）

## 第二节 项目营销管理与策划大价值

前言：什么是策划？

策划是一种计谋、谋略、筹划、谋划或者计划，它是个人、企业、组织为了达到一定的目的，充分调查市场环境及相关联的环境的基础之上，遵循一定的方法或者规则，对未来即将发生的事情进行系统、周密、科学的预测并制订可行的准备方案。

### 1、事半功倍的前期项目管理策划

事前控制是关键，为实现快速开工、快速开盘，项目开展前期必须要成立策划小组，从全局出发认真、周密、细致地做好规划、充分考虑事情的因果关系、先后次序，开工前把项目开发存在的各种不利因素都罗列出来，理清各种因素的逻辑关系，以形成

系统的解决方案。

分享：**碧桂园展示区快速完美开放及高周转要求 PPT**

## 2、策划确立项目生产目标

- 1) 进度目标策划
- 2) 质量目标策划
- 3) 销售配合目标策划
- 4) 总包标段划分策划
- 5) 合理最短工期策划

## 3、项目开发总平面管理策划（总图运营能力）

- 1)、总平面管理规划概念
- 2)、总平面规划布置内容：

案例：决战示范区---工程管理最大的创新与挑战

地产核心竞争力：“优秀示范区展示是总平面策划的前提，也是工程对营销最给力支持。

注意：示范区一定要让客户有归家的感觉和向往....

案例分享：**龙湖、万科、碧桂园示范区赏析**

提醒：临时景观示范区带来的维权风险！

挑战：示范区要求工期紧、质量高、展示效果好！

项目部要深度对接总平面策划，综合考虑示范区提前施工及开放后对场地交通、设备布置、各类管线预埋及安全通道防护措施等，编制示范区工程实施全景计划。

价值链接：“工地开放日+业主恳谈会”

问题解决：分析管线布置综合平衡技术应用

案例：**三四线城市团队管理（没有合适的人才怎么办，新员工如何带？）**

结语：“项目管理能做到，又有最好的效益，为什么不好好策划？”

切记：项目大价值是策划出来的，不是控制出来的！

## 5、分组讨论与交流：时间 15 分钟（老师做讨论总结）

- 1) 请以小组为单位谈谈你对工程管理策划与创新的认识、理解和困惑。
- 2) 请对标本企业项目运用的现状，谈谈你好建议、好做法。

## 第二讲 项目总设计、运营与工程管理能力实战解析（1天）

### 第一节、项目总视角的设计与运营管理

其 1、项目总规划图管理---基于收益最大化视角进行总图规划

**龙湖案例：如何用足指标与货值最大化**

**龙湖案例：赠绿与底层挖掘，提高产品价值**

**龙湖案例：减少配套与入口降低项目成本**

讨论：公司各部门如何在总图阶段发挥专业作用？

其 2、项目启动会与项目定位

**展示：龙湖某项目启动会内容（部分）**

**展示：龙湖某项目定位报告**

**讨论：我们如何借鉴龙湖的启动会**

其 3、项目运营管理之政府报建

政府报建在项目开发中直接影响项目的融资、开工建设、销售回款与后期能否按时交付，是公司实现项目目标的关键。开发报建要“精心策划，狠抓落实，办事高效”，才能有效降低开发成本，缩短开发周期。项目总须对对关键报建亲自协调！

➤ 开发部职能及人员能力要求

➤ 规划建设类报建（用地规划许可证、**规划方案**、环评人防等专业规划、**建设工程规划许可证、施工许可证**）

案例：为何规划方案公示花了7个月

- 国土销售类报建（建设用地批准书、国有土地使用证、预售许可证、商品房屋面积实测及初始登记、土地使用权转移登记（交易过户））

案例：一波三折的总包合同备案

展示：开盘销售主要证件及要求

- 配套报建类报建（临时水电、地名批复、正式水电申请、配套工程移交）
- 各项验收工作类（规划验收、质量验收、人防验收、消防验收、环保验收、节能验收、竣工验收备案、防雷验收、园林绿化验收、正式水电气验收、档案验收）

讨论：公司在报建过程中有哪些经验教训

- 龙湖报建敏感点分享（重点介绍方案阶段与验收阶段的一些注意事项）

## 第二节、工程进度计划管理

工程计划管理体系是房地产工程管理最重要的部分之一。通过一系列的预控计划使得地产工程师在头脑中把房子盖起来，做到心中有数，同时也将各部门工作衔接起来，做到步调一致。

计划执行的稳定性，是项目管理能力的集中体现。

重点关注：项目里程碑节点及基准工期

1、项目总体计划编制 2、项目进度目标分解 3、工程管理进度控制

一级计划：公司2—3年的战略经营计划

二级计划：项目开发重要节点操作计划

三级计划：项目具体实施作业计划

思考：如何使计划管理变得可知、可控、可预测？

第1、做好项目总体控制计划编制；第2、做好项目进度计划保证措施

分享：万科集团关注里程碑节点

讨论1：分析日常计划管理不力的主要原因

讨论2：分析项目部现场执行对工程计划的影响

进度管控的秘诀---方法（协同）、方法（要点）、再方法（交叉点）

分享1：LH集团完整三级计划制度体系

分享2：LH如何进行项目年度计划沟通

展示：万达广场计划模板

## 第三节 工程质量精细化过程管控

质量是客户满意度中的保健因子，是企业的生命；房地产的竞争最终将是产品技术与质量的竞争，以及在才基础上的开发效率竞争，而非营销概念的竞争。

回顾1：标杆企业工程质量管理发展历程

回顾 2：标杆企业工程质量“三全”管理思想

分享 1：万科相对完善的质量管理理念

分享 2：万科工程质量管理理念一些特点

建议 1：让体系落地◆设置完善的组织架构

建议 2：改进质量先从解决业主投诉做起

**剖析自我：让我们行动起来吧！**

行动第一步：统一思想、改变习惯； 行动第二步：抓住前端、优化设计

行动第三步：控住中间、过程控制； 行动第四步：管好后端、项目后评估

**切记：最难不是体系搭建，而是执行、执行！**

**解读：执行---工程质量现场管理最有效 8 大控制环节**

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1、合作技术交底 | 2、质量样板引路  |
| 3、工程质量巡检 | 4、要让问题可视化 |
| 5、监理公司管理 | 6、实测实量    |
| 7、例会制度管理 | 8、竣工验收与交付 |

**关键：要把公司的质量目标转化为工程管理的行动执行力！**

分享：**龙湖质量管理主要做法**

**案例：龙湖客户敏感点管理**

1、展示—**龙湖的工程样板先行效果**

2、展示—龙湖样板点评会议管理

3、展示--各分部工程质量过程控制要点；观感部位质量验收要点

4、一些质量通病图片 a 混凝土通病；b 渗漏防治；c 空鼓裂缝问题

思考 1、国标规范的“问题”---以终为始，规范只是事后验收，缺少实用节点，质量通病防不胜防。

思考 2、设计图纸错漏碰太多，“边设计边施工”成常态，质量和进度如何确保？

思考 3：如何做好强弱电、给排水、天然气、智能化及室外管网的设计与施工管控？

(1) 综合、综合、再综合----解决“错漏碰”的根本性办法

(2) 排版、排版、再排版----确保“精品工程”的捷径与办法

**案例分享：龙湖某项目工程管理总结.PPT**

**分组讨论与交流：时间 15 分钟（老师做讨论总结）**

1)请分析贵司工程进度与过程质量管理存在的主要问题、困惑有哪些？主要原因是什么？

2)请针对以上问题谈谈你的建议、做法与大家分享。

**小结：**

**最后：本次特训课程回顾总结及我的三个建议**