

房地产工程项目管理

—— 张赐豪

培训目标:以国家土建工程项目管理标准知识体系为基础，结合贵公司拟（在）建工程项目管理实际情况，探讨企业项目管理面临的突出问题；介绍国际国内最前沿的项目管理研究成果，分享老师亲身经历的国内外大型房地产建筑工程项目管理经验，案例真实、经典、实战、实用、实效，引领学员从国际项目管理高端，分析项目管理现状，拓展企业项目管理工作者的知识和视野，提升其项目管理的执行能力，达到实现公司经营战略目标。同时适合项目经理 IPMA 认证、注册一级建造师考试。

培训对象: 总裁、总监、项目经理、工程师、职业经理。

培训时间: 12/18H

培训提纲:

1、 项目管理概述

- 1.1 项目与项目管理
- 1.2 项目生命周期全过程控制节点
- 1.3 项目管理及其利益相关者
- 1.4 “零缺陷工程项目管理”新思维
- 1.5 新常态我国房地产建筑工程项目管理现状分析

【案例分析 1】：“租售政策”对建筑行业的影响几何？

2、 房地产企业决策与战略管理

- 2.1 房地产企业决策的内容与特点
- 2.2 房地产企业决策目标确定、分析、设计与绩效反馈
- 2.3 房地产盈利模式与业务流程决策
- 2.4 房地产客户关系与友好营销“界面”决策
- 2.5 房地产项目投资决策
- 2.6 房地产总承包商决策

【案例分析 2】：某大型房地产企业项目决策实务

3、 房地产工程项目范围管理

3.1 项目范围管理的主要内容

3.2 项目范围管理的基本步骤

3.3 项目施工准备阶段的范围管理

3.4 项目施工阶段的范围管理

3.5 项目范围管理与其他重要的项目管理内容的关联度分析

● **【案例 3】:某公司综合楼工程项目范围**

4、 房地产工程项目咨询、勘察与设计管理

4.1 工程项目咨询与勘察、设计之间的关系

4.2 工程项目咨询内容

——项目建议书与可行性研究报告

——项目评价

——项目决策

4.3 中外房地产工程项目咨询比较

4.4 工程项目勘察管理

——勘察任务的委托方式及其程序

——工程勘察过程管理

——工程勘察报告的内容及要求

4.5 工程项目设计管理

——设计任务的委托方式及其程序

——设计合同的签订

——规划、方案设计管理

——规划、方案设计评价

——初步设计管理

——施工图设计管理

● **【案例 4】: 某公司 XX 工程项目咨询与勘察设计管理**

5、 房地产工程项目成本控制与优化

5.1 房地产工程项目成本控制中外比较分析

5.2 房地产工程项目成本构成及影视因素

5.3 工程项目成本动态控制过程

——成本动态控制中的偏差分析

——纠正成本偏差的措施

——房地产施工项目成本动态控制模型

5.4 房地产工程项目成本优化

——应用网络计划进行成本优化

——成本优化的计算方法和过程

——工序成本的理论分析

5.5 房地产开发工程项目成本管理的策划

5.6 开发前期阶段的成本控制与管理

5.7 项目施工阶段的成本控制

5.8 租售阶段的成本控制

5.9 资金管理

【案例 5】:某大学信息中心建设工程——价值工程在该项目的运用

6、 房地产工程项目时间进度管理

6.1 项目时间管理与进度管理

6.2 项目时间管理的影响因素及模型

6.3 房地产工程项目时间计划的编制及优化

6.4 房地产工程项目时间计划的实施

——实施的组织结构

——实施准备

——计划执行的保证措施

——计划考核方法

6.5 房地产工程项目时间计划的控制

——项目时间计划控制的内容

——时间计划管理中存在的问题

——项目时间计划控制方法

——项目时间计划控制措施

- **[案例 6]:某企业 XXX 住宅项目时间管理与进度控制**

7、 房地产工程项目质量管理

7.1 房地产产品质量的构成、特点及质量管理影响因素

7.2 房地产工程项目质量管理目标控制

7.3 构建房地产企业 ISO9000 质量管理体系

7.4 房地产工程项目质量管理实施

——项目可行性研究质量管理

——项目规划设计阶段质量管理

——项目工程建设阶段质量管理

——项目售后服务阶段质量管理

7.5 房地产工程项目质量成本理论及构成

- **[案例 7]:某大型房地产开发公司 ISO9000 质量管理体系在**

A 地块项目质量管理实践

- **上海市经济适用房十大质量问题分析**

8、 房地产开发工程项目风险管理

8.1 房地产开发工程风险的估计、分析及其方法

8.2 房地产开发工程各阶段风险分析

——投资决策阶段风险

——土地获取阶段风险

——设计建设阶段风险

——租售及物业管理阶段风险

8.3 房地产开发工程风险的应对计划

——风险规避

——风险转移

——风险接受

——风险监控

8.4 房地产开发项目设计、施工阶段成本风险、质量风险、进度风险的应对措施

- **【案例 8】:北京 XXX 项目风险分析及风险应对管理**

9、 房地产工程项目现场施工管理

- 9.1 项目现场组织机构与项目管理模式
 - 现代国内外流行的五类工程管理模式比较
- 9.2 绿色施工推进
- 9.3 施工准备
- 9.4 现场管理主要工作程序
- 9.5 现场信息管理与文档管理
- 9.6 现场文化建设与管理
- 9.7 HSE 管理
- 9.8 签证管理
- 9.9 现场管理标准化
- 9.10 项目团队现场冲突管理方法与技巧

- **【案例 9】:万科现场精益管理案例；日本建筑施工现场管理实例**

10、 房地产工程项目合同管理

- 10.1 合同管理纲要
- 10.2 建设施工合同订立
- 10.3 建设工程施工合同履行
- 10.4 建设工程合同变更和解除
- 10.5 建设工程施工索赔
- 10.6 建设工程施工合同终止和收尾
- 10.7 业主方现场合同管理关键与难点
- 10.8 施工总承包方现场合同管理关键与难点
- 10.9 EPC 项目企业与施工分包管理
- 10.10 工程监理合同签订及其“四控”

- **【案例 10】:某 A 工程索赔与反索赔；高院对建筑业的 10 条法律问题解析**

11、 房地产工程项目采购管理

- 11.1 工程项目采购特点
- 11.2 采购部门组织与作业流程管理系统
- 11.3 供应商/厂商的评价体系
- 11.4 采购谈判和合同签订
- 11.5 建立动态的 EPC 物资供应商管理
- 11.6 进场设备、材料检查制度

- **[案例 11]:某公司 A 项目采购合同签订案例分析**

12、 房地产工程项目人力资源管理

- 12.1 企业人力资源战略规划与体系构建
- 12.2 工程项目管理模式
- 12.3 项目经理部的组织结构和项目经理
- 12.4 企业人力资源的获取与开发
- 12.5 企业人力资源的考核和激励

- **[案例 12]:如何做一个优秀的项目经理**

13、 房地产工程项目竣工验收与评估

- 13.1 工程项目检查验收
- 13.2 施工项目决算
- 13.3 工程竣工移交与备案
- 13.4 工程竣工验收后服务
- 13.5 房地产项目的后评价（6 个指标）

- **[案例 13]:上海 XXX 工程项目后评价**

14、 课程小结与提问

- 14.1 工程项目管理成功关键要素
——“万科地产”成功的启示
- 14.2 课程小结与现场问题解答

说明：课时和内容可根据现场实际情况作适当的调整。