

《房企工程管理系统提升&12个关键管理环节详解》

【课程背景】

房地产行业经历了早期的快速发展和黄金十年，客户对产品质量的高标准要求和维权意识也随之成长。工程管理通常存在晚交房和质量投诉爆棚的问题，对于工程管理这类老生常谈的问题，许多地产公司也付出了很多努力与心血，但从来就没有解决。其核心是基本理念以及解决的思路和方法不当。头疼医头，脚疼医脚的短期行为，也许可以解决某一个工程管理的集团问题，但肯定不会系统解决一家公司所有项目的工程管理问题。

房地产开发项目建设周期长、投资数额大，管理及组织协调复杂，对市场反映敏感，在各个阶段的不可预见因素较多，因此各个环节的把控都不能疏忽。本次课程，站在地产公司的独特视角，针对地产工程管理者的独特需求，结合国内行业管理现状，重点从房地产管理系统、工程计划、成本、质量及现场管理几个方面进行系统讲解，并通过标杆地产企业的经验介绍和案例剖析，与大家分享地产工程管理行之有效的新思维、新方法。使大家初步掌握房地产工程管理的系统方法和实用技巧。

【思想介绍】

通过房地产企业管理系统的建立，构建解决问题的系统视角与思维；强调项目管理的科学理论指导，确立甲方工程管理人员的角色定位；管理项目的组织架构（不能仅管工程）；落实甲方工程管理的四大作用和十二大关键点管理；建立工程管理标准系统；项目管理的计划管理系统；搭建产品质量与产品服务系统；重视客户敏感质量问题的把控标准与方法；强化客户导向的工程质量考核标准；传授供方管理的思路与方法。

【课程对象】

主导项目管理的决策层（董事长、总经理、副总等）

负责工程管理的操作层（工程总监、总工程师、项目经理、地盘经理及主管等）

参与工程管理的操作层（设计、招采及成本等相关部门的总监、经理、主管等）

【课程收益】

对房地产企业工程管理等主办部门的人员或直接负责该业务的领导，可借此课程，规范、统一将来的业务管理运作流程，提升专业管理水平和工程进度、质量、成本等管理水平；

对非工程管理部门的学员，可借此课程，了解、熟悉房地产工程管理的做法和流程实施程序，更好地协同主办部门共同参与工程管理工作成果的评价；

通过本课程，不仅认同可以通过科学的过程管理实现结果管理的理念，同时在工程管理方面传授了具体的、实操性的、高效的做事方法。整体提升参训管理者的专业素养和履职能力，整体提高项目运作的科学性，降低项目风险，打造职业化的房地产企业项目经理人队伍；

参加培训的公司，可以此为基础，建立工程管理的业务流程，并逐步完善企业自己的房地产开发管控系统。

.....

【课程时间】

整个课程时间为 1-2 天。

本课程将按房地产工程管理在开发商的企业管理系统中的不同维度，结合实战案例的分享，针对项目工程管理贯穿于项目管理各阶段、各专业的操作流程分解介绍。

【课程大纲】

《房企工程管理系统提升&12 个关键管理环节详解》课程大纲

一、房地产管理系统

(一) 房地产管理系统

- 1、 组织管控系统的构成
- 2、 项目运营系统的构成
- 3、 供应链外包管理系统的构成
- 4、 影响工程管理目标的环节及要素分析

(二) 房地产组织架构管理

- 1、 架构解析
- 2、 架构管理的核心要素与关键点
- 3、 案例

(三) 房地产计划运营管理

- 1、 计划管理普遍存在的问题
- 2、 计划管理对项目开发管理的意义
- 3、 计划管理系统解析
- 4、 计划管理的关键点
- 5、 案例

(四) 房地产成本管理

- 1、 成本管理现状分析
- 2、 如何建立全员全过程成本管理系统
- 3、 目标成本如何确立
- 4、 建设过程中如何做动态成本控制

二、甲方工程管理人员四大的角色

(一) 工程管理普遍存在的问题

(二) 甲方工程管理人员的四大角色

- 1、 是项目管理者而非单纯工程管理者
- 2、 现场工程管理标准的制定者与检查者
- 3、 客户的工程质量代表
- 4、 供方（特别是监理公司）的管理者
- 5、 工程管理中各部门职责

三、建立工程管理的标准

(一) 质量标准（以客户为导向的工程质量标准）

- 1、 质量目标体系的确定（材料与工程质量的标准）
- 2、 客户敏感质量问题的把控（ABC 质量管理办法）

(二) 工程管理标准

四、工程计划管理

(一) 工程总进度控制计划

(二) 工程配套计划

- 1、 施工图纸交付计划
- 2、 总分包商进场计划
- 3、 甲供材料设备进场计划
- 4、 乙供材限价计划
- 5、 工程样板计划
- 6、 材料设备选型选样计划
- 7、 资金计划

五、供方管理的思路与方法

- (一) 供方采购策划
- (二) 供方采购计划
- (三) 供方采购工作任务书
- (四) 供方考察的关键点
- (五) 供方采购的实施
- (六) 合同管理
- (七) 供方验收管理

六、甲方工程管理的十二大环节

(一) 工程前期阶段工程人员的主要管理工作

- 1、 项目决策阶段的主要管理工作
- 2、 项目策划阶段的主要管理工作
- 3、 项目设计阶段的主要管理工作
- 4、 项目开发计划及配套计划的编制工作
- 5、 目标成本与合约规划确立的相关工作

(二) 施工准备的管理工作

- 1、 项目部的成立 (如有)
- 2、 如何编制《项目工程管理指导书》
- 3、 采购招标
- 4、 如何进行工程管理指导书的培训与交底
- 5、 场地“三通一平”的如何实施
- 6、 如何审查施工组织设计

7、 如何审批开工报告

(三) 进度管理

- 1、 项目施工进度计划管理的核心
- 2、 工程配套计划的编制管理的核心

(四) 技术管理

- 1、 图纸管理的主要内容
- 2、 如何进行图纸评审
- 3、 设计变更管理的主要内容
- 4、 施工技术管理

(五) 质量管理

- 1、 质量目标体系的确定
- 2、 如何做好事前控制
- 3、 过程如何监控
- 4、 客户敏感质量问题如何控制
- 5、 工程巡视管理主要内容
- 6、 如何做好事后控制
- 7、 隐蔽工程的验收
- 8、 物业接管验收
- 9、 验收总结报告

(六) 成本管理

- 1、 工程款支付管理关键点
- 2、 合同外增量成本管理

3、 现场签证的管理主要内容

4、 特急零星工程管理方法

5、 索赔与反索赔的核心

(七) 对监理公司的管理

1、 对监理公司的要求

2、 控制依据

3、 对监理工程师的资格审查

4、 监理公司监理行为的监督

5、 监理的文件管理监督

6、 监理公司与承建商的关系协调

7、 承建商之间的协调

8、 监督监理公司对施工单位编制的索赔签证的审核工作

9、 监理档案资料提交与验收

(八) 档案文件管理

(九) 安全文明施工管理

1、 安全文明施工的管理标准

2、 督促监理公司做好施工安全和文明施工的监控管理

3、 责成监控整改

(十) 工程物业移交

1、 工程移交原则上应具备哪些条件

2、 工程移交物业公司程序

(十一) 保修期内的维修

- 1、 明确保修期内维修工作的责任分工

- 2、 确定维修管理的标准

- 3、 保修款的结算

(十二) 项目工程后评估

- 1、 项目工程后评估的意义

- 2、 项目后评估的主要内容

- 3、 项目工程后评估案例