

《房企产品设计质量管控与跨部门沟通技巧及实战案例解析》

【课程背景】

产品研发及设计管理是房地产项目成败的关键，如何同时覆盖市场、技术、造价三个维度，避免以己度人而彻底换位到客户角度，得到即满足客户需求又能实现经营目标的产品（商品）设计成果，至关重要！很多房企具备这种专业意识和能力的管理人才匮乏，研发设计管理的水平也参差不齐。

自命不凡的甲方，指手画脚、甚至越俎代庖，扼杀设计师的创作灵性，把设计师当成绘图员用，我们究竟是为客户设计房子，还是为自己设计，满足老板臆断的所谓市场需求。谦虚敬畏的甲方，顾茅庐、寻名师、谈愿景，把设计师当神仙请、言听计从，设计师了解市场吗？设计院关注成本吗？

设计院出身的高手当了甲方就都能管好设计吗？甲方又是凭什么依据而提出具体的设计要求呢？

精于计算投资的老板，舍得花设计费，却不舍得招聘设计管理专才进甲方，人贵！还难管！不会管！

设计成果出图了，开盘后能卖得好吗？Yes 或 No？或许是董事长、或许设计总监、或许营销总监、或许工程部经理、或许-----，最终全靠某一个人押注、拍板定案，成败系于一人之身，在于一念之差。

所以，开发商必须要学习如何站在甲方的角度做好设计管理。

【思想介绍】

规划设计既是工程技术，也涉及审美、人文、艺术，更有市场和成本，房企不是设计作品

而是产品！

作为甲方的角色不是做设计、而是做设计管理，专业化的管理得到满意的设计成果，需要理性思维，

本课程不是讲如何做设计画图，而是培训甲方设计管理的岗位如何调动内部资源（各部门及决策层）和外部资源（设计师），通过科学的过程管理，最终产出最佳的设计成果图纸。

设计管理是从白纸到蓝图的智慧型服务的外包采购过程管理，从设计师的甄选、设计费成本控制、设计合同签约、设计成果优劣的判断（市场、技术、成本、时序等综合评价），设计工作周期的控制等等，

设计管理对外更强调合同履约的理性管理，还需要调动设计师充分发挥积极性和创造力的高超管理艺术；

设计管理对内更需要协同策划、营销、成本、报建、工程建设、物管、商管-----，满足开发建设到交付运管所有相关各部门及公司经营决策层的诉求。

【课程对象】

主导产品设计的决策层（董事长、总经理、副总等）

负责产品研发设计管理的操作层（设计总监、总建筑师、经理、主管等）

参与设计任务书、成果评价的协作部门人员（策划、成本、营销、报建、工程、客服等）

【课程收益】

对房地产企业产品研发设计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设计成果的质量；

对非研发设计管理部门的学员，可借此课程，了解、熟悉房地产产品研发和设计管理的做法和实施程序，更好地协同主办部门共同参与设计任务书和设计成果的评价，达成公司各部门对产品设计的不同诉求；

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，同时在设计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，建立项目产品研发及设计管理的业务流程，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 2 天。

本课程将按房地产项目产品研发和设计管理在开发商的企业管理系统中的不同维度，以及项目管理系统中的各阶段、各分类的专业操作流程分解介绍。

其中包含大量的流程指引文件、作业指导文件详解及更多的案例分享等，以及必要的互动答疑等，预计安排 2 天课时；若减少课堂详解流程指引、作业指导等支持性文件的量和互动答疑时长，课程可精简在 1 天内完成。

【课程大纲】

《房企产品设计质量管控与跨部门沟通技巧及实战案例解析》课程大纲

课前秀

1、我职业生涯中 3 次废掉全套施工图的亲身经历：

(1) 设计部经理——万科美树丽舍项目（基础施工紧急停工，重新出全套施工图）

(2) 营销副总——新奥新怡绿洲项目（销售用户型单页付印前，重新做方案）

(3) 总经理——天津港湾中心大厦综合体项目 (28 层施工到 7 层停工, 改产品)

- 2、 案例：设计总监给两个立面设计方案效果图，让我选定一个？结果你想不到……
- 3、 案例：我曾经出任产品设计顾问的某项目，促销价 VS 全成本总结，吃惊不小……
- …

一、 研发设计管理概述

- 1、 关于设计的理解
- 2、 设计质量控制的三个维度
- 3、 设计管理的五个阶段
- 4、 设计管理过程的三个关键点

案例：为什么与设计院签下 5000 万的设计合同大单，甲方却痛苦于管不了设计院。

- 5、 设计管理部门的三个代表

二、 房地产企业战略 VS 研发设计管理

- 4、 公司业务现状及战略方向对管理资源配置策略的影响

机会型开发商——单一项目公司

专业化开发商——行业内持续经营

- 5、 公司开发业务属性对研发设计专业能力培育的影响

住宅地产综合开发商

商业地产开发商

旅游地产开发商

……

6、公司业务规模发展战略对研发设计工作内容及工作量的影响

中小开发商——项目产品研发设计，系列化、标准化产品设计

标杆开发商——产品线研发设计

三、企业组织架构 VS 研发设计管理

1、项目公司结构

2、二级管理架构

3、三级管理架构

案例详解：产品研发部职能覆盖项目策划、设计管理、成本管理的价值取向

四、研发设计管理的责权设计

1、产品研发设计管理主办部门的职责、权限

案例：某房地产集团事业部及下属公司的职责、权责设计

2、公司内其他协同部门在产品研发设计决策过程中的职责、权限

3、公司决策层责权

4、公司以外的协作、参与主体的责权

五、研发设计管理系统的组织建设

1、产品研发设计决策层

2、研发设计部门的定岗定编

岗位编制

人员编制

3、专业管理干部的引进和培训

设计师——设计经理

案例：讲师分享个人职业成长的心得

六、研发设计管理 VS 计划管理

1、项目开发计划（7个计划）VS 研发设计管理

详解：如何“定量”对设计成果进行评价（同时满足利润目标+现金流平衡的经营和运营要求）

2、项目开发进度计划的编制

案例：设计阶段各相关部门（成本+报批报建等）的工作协同

3、设计工作计划的编制和分解

年度及月度计划

部门及个人计划

案例：某集团产品研发部月度工作计划详解

4、研发设计部门上报资金计划的编制

5、研发设计部门招聘及培训计划的编制

案例：研发部如何在年初判断全年都在什么时间？招聘补充什么专业的人？

七、研发设计管理 VS 成本管理

1、目标成本计划的9大类成本

案例：目标成本计划（三级科目+产品分类）模板详解

2、成本管理的关键手段——限额设计

案例：如何通过成本计划分解，指导精装修设计及家具家电赠送

3、成本的估、测、概、预算 VS 产品研发设计管理

案例：万科设计阶段实现成本管理的核心

4、设计费成本的控制方法

案例：设计合同及费用谈判技巧

八、项目拓展阶段的研发设计管理——强排设计

1、项目可研阶段的实地踏勘和规划设计设想

案例：项目初判的作业指引

案例：海南某地块初判调研报告是如何产生的

案例：项目审判的操作规范

2、强排设计的组织和成果

案例：（现场白板沙盘推演）强排设计就是这样做的！

3、产品组合方案 VS 地价承受能力

案例：招商地产如何凭一个强排设计高价摘得了西康路地块

4、土地投标项目开发方案设计的组织

九、项目策划阶段的研发设计管理——概念设计

1、竞争项目产品设计的市场调研

产品设计

部品标准

案例：万科水晶城项目前期设计部调研报告的应用

2、客户定位——产品定位——《初步产品建议书》

潜在客户群——锁定目标客户群

客户细分——客户需求特征（问卷调查+交叉分析）

案例：项目策划报告（客户定位）

客户支付能力特征——造价定位

案例：项目策划报告（价格定位+造价定位）

产品定位——产品建议

案例：项目策划报告（产品定位+产品设计建议）

3、概念设计组织

设计招标

案例：某项目概念设计招标邀请

设计任务书

案例：烟台某项目概念设计任务书

4、概念设计成果评审

案例：万科概念设计成果评审指引（市场、技术、造价三个维度）

案例：万科设计成果评审的组织和评审规范详解

5、《产品建议书》

案例：产品建议书模板深度解析

十、规划方案设计阶段的设计管理——方案设计

1、规划方案设计任务书

案例：万科设计任务书样本

2、方案设计招标

3、规划方案设计委托合同

4、规划方案设计深度指引

案例：万科作业文件详解

5、方案设计内部评审

案例：万科方案设计评审要点

6、方案设计外部合作方评审（或有）

销售代理、招商代理、物业管理、商业管理、酒店管理……等关联合作方

7、 方案设计优化

8、 规划方案设计报规、 单体建筑方案报建

链接：报批报建管理流程简述

设计阶段VS《建设工程规划许可证》报建流程

9、 园林景观方案设计

园林景观方案设计任务书

案例：万科东丽湖项目实例讲解

园林景观方案设计委托

10、 管网规划方案设计

专业管线规划方案设计

管网综合规划方案设计

链接：政府配套资源管理流程简述

市政及区内管线配套对接

11、 园林景观与管网综合规划方案设计综合评审

十一、 项目交工标准管理

1、 交工标准设计

案例：某项目实例，标杆房企交工标准模板讲解

2、 交工标准审批

十二、 项目卖场、样板间及示范区的设计管理

1、 示范区独立卖场建筑方案设计

2、 卖场、样板间装修方案设计任务书

3、 卖场、样板间装修方案设计委托

精装修交工项目，不同毛坯房的设计流程

4、 材设选型选样

案例：以万科水晶城的示范区操作规范

5、 装饰装修施工图设计

6、 卖场、样板间配饰及销售道具配置

案例：精装修附赠家具家电项目成本管理办法

7、 示范区园林景观施工图设计

案例：万科水晶城示范区景园及管网预埋技巧

十三、 单体建筑设计管理——扩初设计、施工图设计

1、 初步设计任务书

案例：万科样本详解

2、 施工图设计任务书

案例：万科样本详解

3、 设计单位委托

案例：万科如何选择施工图设计院

4、 施工图设计合同

案例：结构优化及限额设计相关约定

5、 初步设计深度指引

案例：万科样本详解

6、 初步设计评审规范

案例：万科样本详解

7、 初步设计报审、报批

链接：*报批报建管理流程*

8、 地质勘查

案例：*作业指引*

9、 施工图出图标准

案例：*万科样本详解*

10、 施工图设计评审

案例：*万科样本详解*

案例：*万科施工图评审作业指引详解*

11、 材料设备选型选样

12、 施工图外部审查

十四、 管网规划设计管理

1、 专业管线施工图设计

2、 管网综合施工图设计

十五、 园林景观设计管理

1、 园林景观施工图设计任务书

案例：*万科东丽湖项目实例讲解*

2、 景观施工图设计委托

3、 景观施工图评审

十六、 工程建设阶段的设计管理

1、 材设招采、封样

2、 施工招投标配合

3、 施工图设计交底

- 4、 施工现场的设计配合服务

十七、 销售招商阶段的设计管理

- 1、 销售培训
- 2、 产权面积测量
- 3、 销售资料道具配合
- 4、 客户变更配合

十八、 竣工交付阶段的设计管理

- 1、 竣工验收、备案
- 2、 物业管理配合
- 3、 商业管理配合

十九、 设计阶段各部门沟通协作和工作职责及接口（结合实例讲解）

- 1、 研发设计部门
- 2、 成本管理部门
- 3、 项目拓展管理部门
- 4、 项目策划管理部门
- 5、 报批报建管理部门
- 6、 营销管理部门
- 7、 招标采购管理部门
- 8、 工程管理部门
- 9、 财务管理部分
- 10、 综合（计划）管理部门
- 11、 HR 管理部门

12、 重大事项评审小组（决策机构）