

《甲方工程管理系统提升&项目全过程精细化工程管理》

【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中问题，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们的独特需求，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 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】

《甲方工程管理系统提升&项目全过程精细化工程管理》课程大纲

一、房地产企业管理系统概述

- 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、房企组织架构 VS 工程管理

- 1、工程管理的任务和工作内容及分工演变

案例：不同规模房企组织架构（工程系统）解析

- 2、架构管理的核心要素与关键点

案例：某房企工程系统各部门职责分工及审批流

三、房企计划运营管理系统

- 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

项目开发经营计划体系（7个控制计划）

房企四级计划系统

- 4、计划管理的关键点

四、房企三全成本管理系统

- 1、 成本管理现状分析
- 2、 如何建立全员全过程全成本管理系统
 - 全成本指标（9 大类，三级科目）详解
 - 全过程成本管理三大阶段
 - 全员成本管理
- 3、 目标成本如何确立
 - 估测概预 4 算版目标成本计划
- 4、 建设过程中如何做动态成本控制

五、甲方工程管理人员四大的角色

- 1、 工程管理普遍存在的问题
 - (1) 甲方角色辨识
 - (2) 甲方工程管理 1 个关键
 - (3) 工程管理 3 个矛盾协调
- 2、 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
- 3、 工程管理中各部门职责

六、从工程管理者到项目管理者

- 1、 项目开发经营计划目标

- (1) 界定项目范围和内容
- (2) 项目开发进度计划 (房地产项目的全生命周期)
- (3) 项目目标成本计划
- (4) 项目投入资金计划
- (5) 项目销售收入计划
- (6) 项目销售回款计划
- (7) 项目经营收益计划
- (8) 项目现金流平衡计划
- (9) 项目开发计划目标 (7个关键计划) 的编制、监控、调整、考核
- (10) 公司管理 (行政人事) 计划

2、项目经理的计划管理责任

七、客户视角的项目全过程品质管理

- 1、 房地产企业品质管控辨识
- 2、 产品的全过程品质管控
- 3、 产品的全员品质管控
- 4、 工程品质管控 > 工程质量管理

八、项目拿地阶段的工程管理

- 1、 房地产项目决策管理流程简述
- 2、 配合可行性研究阶段的具体工作
- 3、 负责新项目 (土地) 的实物交割接管 (场地、围墙、临建、……)
- 4、 配合取得《土地证》的其他或有工作 (征地、拆迁、民扰、……)

《国有土地证使用证》的报批报建流程

九、项目策划阶段的工程管理

1、 房地产项目策划管理流程简述

2、 市场调研和竞争楼盘调查

案例：天津万科水晶城项目（各大楼盘热销户型具体技术指标）

3、 客户定位及目标客户需求特征调研

案例：客户调查问卷

4、 造价定位及限额设计

案例：成本管理方法——目标成本计划（测算版）

5、 产品定位（品质规划）

6、 概念设计阶段的配合工作

参与《概念设计任务书》评审

参与概念设计成果评审

7、 运营定位策划的配合工作

参与《项目经营计划指导书》编制

参与《产品建议书》评审

十、规划及方案设计阶段的工程管理

3、 配合修建性详细规划方案设计

案例：规划方案设计任务书样本

(1) 管网规划综合方案设计

(2) 园林景观方案设计

4、 参与单体建筑方案设计评审

案例：方案设计审图要点

5、配合方案设计优化

案例：方案设计优化规范详解

6、独立卖场的规划选址及单体建筑设计

十一、交付标准（交工标准）确认环节的工程管理

1、配合交工标准设计及评审

2、配合示范区及样板房工程

案例：万科示范区操作指引

3、精装修交工样板房的专项工程组织

(1) 室内精装修设计组织

(2) 室内精装修材料及设备家具选型封样

案例：某精装修工程目标成本计划分解

十二、扩初及施工图设计阶段的工程管理

1、初步设计阶段

(1) 初步设计任务书

(2) 初步设计成果评审

案例：初步设计评审要点

2、施工图设计阶段

(1) 施工图设计任务书

案例：施工图设计任务书样本

案例：施工图出图成果标准

(2) 施工图设计成果评审

案例：施工图设计审查要点（建筑、结构及水电等）

- 3、 获取《建设工程规划许可证》

十三、 施工准备的管理工作

- 1、 项目部的成立（如有）
- 2、 编制《项目工程管理指导书》
- 3、 采购招标
- 4、 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、 审批开工报告

十四、 部品、材设选型及招采环节的工程管理

- 1、 甲供（含甲指乙供）材设的招采
 - (1) 材设选型、招采及进场计划
 - (2) 设计选型选样
 - (3) 材设招采定样
 - (4) 采购合同及封样
- 2、 需深化设计的部品采购及分包工程的招采

举例 1：门窗及幕墙工程

举例 2：电梯采购工程

举例 3：智能化工程

- 3、 乙供材的限价及品质管控

十五、 工程外包招采环节的工程管理

- 1、 工程外包招采策划
- 2、 工程外包招采计划

3、 编制外包工作任务书

案例：万科某项目《工程管理指导书》样本

4、 承包方的资格审核和考察

- (1) 工程业绩实地考察
- (2) 项目经理部成员面试

5、 承包商的招标选择

- (1) 施工组织设计评审
- (2) 质量目标和保证措施评审

6、 向中标单位的任务交底和管理交底

- (1) 外包工作任务书交底
- (2) 工程管理流程交底

7、 签订外包合同

案例：《工程施工合同》样本

8、 获取《建设工程施工许可证》

十六、 工程施工过程中的工程管理

1、 进度管理

- (1) 项目施工进度计划管理的核心

项目进度管理的 3 个关键目标

《销售许可证》的报批报建流程

《竣工备案证明》的报批报建流程

《准住证》的报批报建流程

- (2) 工程配套计划的编制管理的核心

项目施工进度计划

施工图纸交付计划

总分包商进场计划

甲供材料设备进场计划

乙供材限价计划

工程样板计划

材料设备选型选样计划

资金计划

2、 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

3、 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

案例：《万科ABC 质量管理规范》

- (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

4、成本管理

(1) 成本动态控制管理

(2) 工程款支付管理关键点

(3) 合同外增量成本管理

(4) 现场签证的管理主要内容

(5) 特急零星工程管理方法

(6) 索赔与反索赔的核心

5、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

6、档案文件管理

7、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

8、其他

(1) 民扰及扰民

(2) 政府管理资源对接管理

十七、 工程交付维保环节的工程管理

1、 成品保护管理

2、 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

3、 保修期内维修

(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

4、 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

5、 产品缺陷反馈机制

案例：产品缺陷反馈作业指引