

《房地产工程精细化管理与经典案例解析》大纲

【课程背景】

当前经济新形势下房地产市场环境日益恶劣，由“黄金时代”降格为“白银时代”，库存难消化、销售难涨价、成本降不下成了多数房地产公司面临的普遍难题，在这个供求关系由卖方市场彻底转变为买方市场的情况下，房地产企业面临生死存亡的关头，不顺应市场的变化做出积极改变，顺势转型升级，提高企业精细化管理水平和抗风险能力，就会面临被市场所淘汰的危险。

那么问题来了，宏观上讲，房地产企业如何实现转型升级？房地产企业如何提高精细化管理水平？房地产企业如何搭建合理的管理架构、如何建立严谨的管理体系、制度与流程？房地产企业如何创造一个更好的平台以使得管理者皆能发挥各自最大的管理潜能和效力？

再往微观上说，房地产企业如何打造一个成功的精品项目？如何实现各项关键节点计划的圆满完成？如何实现质量上的整体提升、减少各类质量通病的发生？如何合理降低成本实现“降本不降品”？如何充分发挥监理与总包的管理协调作用？如何实现工程与销售配合的无缝对接？如何提高客户满意度提升客户体验感？…这些问题都应该值得企业和每个管理者深刻思考、切身体会，而不是诸如很多企业一样不引起高度重视，只顾着忙于日常琐碎事务的处理之中，整日里四处灭火到处补救，陷入周而复始的管理困境之中。

本课程通过理论引导、实战经验总结和大量的案例分析，结合国内众多标杆地产企业的工程管理体系，找出工程管理全过程各环节重点需把控的要点，以及工程各环节容易出现的质量通病和产生原因，进而提出针对性的解决方案，全面解决

工程管理及技术难题的各项问题，使得管理者全盘掌握工程管理大局观，点面结合的提升管理者自身的管理高度，同时可以因势利导的结合各自企业实际情况建立一套完整的、切实可行的个性化工程管理模式，从而做到因地制宜，因人而治实现企业与个人的管理水平的整体提升。

【课程收益】

- 1、掌握通过项目运营管理提高项目工程管理的效率、风险控制能力；
- 2、通过学习标杆企业的先进管理理念来掌握项目工程的管控操盘方法；
- 3、全方位掌握项目工程管理进度、质量与成本控制要点与精髓；
- 4、掌握不同施工阶段质量管理的薄弱环节、管控重点及质量通病防治；
- 5、帮助企业学习借鉴并逐步建立符合企业自身情况的精细化项目管理体系；
- 6、帮助提升项目经理式人才的综合管理能力和职业素养，提升管理者高度和水平，提升管理者带领团队的能力；
- 7、获取标杆房企工程精细化管理体系标准模板文档，快速运用到日常工程管理工作；
- 8、学会应用主要的管理工具（头脑风暴、SWOT、PDCA、SMART）。

【培训方式】

互动演练，学员 100%参与实操训练，理论讲授 50%、实操训练 20%、案例讨论 20%、经验分享与现场答疑 10%

【培训对象】

房地产企业董事长、总经理、总工、项目总经理、工程副总、工程总监、设计部经理、开发部经理、工程部经理、成本部经理等。

【培训时间】

实战课时 2 天 12 小时，标准课时 1 天 6 小时。

注：朱老师可以根据房地产企业的具体情况重新设计定制大纲，一切只为提升企业业绩服务。

【课程精要】

第一讲 房地产企业管理升级的必要性

第二讲 项目工程精细化管理概论

第三讲 项目工程准备阶段

第四讲 项目工程实施阶段

第五讲 项目工程交付和后评估阶段

第六讲 经验交流及课程回顾

(领导开训：强调学习的意义和纪律)

头脑风暴：您在项目工程管理中遇到过哪些问题？哪些最为棘手？每人提一两个代表性问题，朱老师将把这些问题作为案例在整个课程中巧妙地穿插、分析。

第一讲 房地产企业管理升级的必要性

思考：白银时代房地产公司该如何应对局势的变化？

1： 简析中国房地产市场当前形势

1) 当前房地产行业发展预测

2) 市场关键词：风险与机遇并存

3) 企业面临共性问题：库存难消化、销售难涨价、成本降不下

4) 行业关键词：大企业、多元化、强强联合、互联网+
七嘴八舌：【变天了】互联网颠覆房地产？

【毁三观】设计+营销+工程三观

【战略论】房地产工程管理环境变化

结论：新常态下中小房地产企业转型的关键之路：专业融合+管理升级+走有自己特色的发展之路

2： 新常态下房地产企业该如何实现自身的转型升级？

- 1) 当前形势下房地产企业转型升级的必要性
- 2) 如何实现生产模式转型？如何实现企业管理全面升级？如何创造新的利润增长点？

第二讲 项目工程精细化管理概论

1， 如何把房地产工程管理系统化，精细化？

(管控链，价值链，供应链；创建完善的企业管理系统)

(精细化管理的发展方向)

案例分析：万科发展史上的两次扩张为什么会带来不同的结果？

2， 如何有效开展架构管理？

(选择合理的管理架构就像找媳妇，适合自己的就是最好的)

案例讨论：四百米接力四个人跑快还是十个人跑快？哪个管理架构更合适？各自有什么特点？

3， 如何有效进行计划管理？

(开发商计划管理的现状及改进建议)

案例分析：业界闻名的万达模块化计划管理神奇在哪？

4， 如何有效进行成本管理？

(开发商成本管理的三个阶段)

(如何有效控制设计变更与现场签证？)

(如何有效开展二次优化设计？)

(哪些降本点值得关注？)

5， 新形势下管理的角色定位和转变

(我们是谁？)

(标杆企业工程管理的理念转变)

(标杆企业工程管理人员的理念转变)

(现代质量管理观念与传统质量管理观念的对比)

6， 房地产工程管理核心要素

关键词：“四控、三管、一协调”

如何实现项目管理的有效管控？

第三讲 项目工程准备阶段

1， 如何合理有效搭建项目管理团队？

(合理搭建项目管理团队，精兵简政，优化结构，提高效率，降低管理成本)

话题讨论 1: 地产行业到底需要什么样的管理人员？

话题讨论 2：选择什么样的团队架构适合本企业？

话题讨论 2：项目团队稳定与协作的重要性（破除“部门墙”的方法）

案例分析：万达的项目组织架构和新形势下的转变

2， 如何合理选择总承包和监理公司？

房地产企业工程管理普遍面临的问题

- 1) 越来越多的挂靠总包，只做土建且缺乏总承包能力；
- 2) 如何肢解分包、分包的范围、权责多少才是最合适？
- 3) 供应商、施工单位的素质几乎决定了工程营造的品质；
- 4) 总包工程管理人员素质层次不齐，监理形同虚设，如何最大化发挥总包和监理的管理能力？

6) 低价中标的误区，延伸出解决不完的甲、乙方日常工作矛盾

如何签订完善的总包合同与监理合同便于现场管理？合同界面如何划分？

3， 如何做好工程管理策划？

- 1) 工程管理策划要做些什么？
- 2) 工程管理策划应包括哪些内容？

案例：标杆企业工程前期策划书范本

4， 如何与营销配合做好售楼部，样板房，展示区的前期策划？

(值得工程关注的几个关键控制点)

(如何吸引客户眼光打造“三点一线”亮点工程？)

案例分享：标杆企业项目亮点工程展示

第四讲 项目工程实施阶段

1, 开工前准备阶段管理

★核心秘籍：该阶段工程管理必须掌握的 15 大实施攻略

- 1、项目生产组织的确定
- 2、项目总控进度计划的确定
- 3、项目招投标计划管理
- 4、项目成本管理要求
- 5、设计配合要求的确定
- 6、监理管理要求的确定
- 7、总包管理要求的确定
- 8、重大施工方案的提出及要求
- 9、变更洽商的管理
- 10、项目会议制度要求
- 11、工程档案及文件管理要求
- 12、项目合同管理要求
- 13、对图纸预审与会审
- 14、制定合理工期
- 15、施工总平面管理策划

案例分享：1、总包单位管理的“紧箍咒”---施工组织设计方案审核

2、施工总平面布置控制要点（关键点：塔吊布置、交通动线、临时设施）

3、施工图内部会审审查要点

4、设计变更与现场签证管控要点

分组讨论 1：如何调动总包单位和监理单位的积极性，发挥其最大管理潜能？

分组讨论 2：总包劳动力短缺怎么办？总包资金链出问题怎么办？

2、项目工程管理精细化管控要点

关键词：正确的方法+持续的执行力

1, 如何确保项目节点计划的高达成率？

1)、工程管理进度控制 2)、项目进度目标分析 3)、项目总体计划编制

一级计划：公司 2—3 年的战略经营计划

二级计划：项目开发里程碑节点计划

三级计划：各专业部门项目具体实施作业计划

讨论：1、关于3级进度计划的重要性 2、计划不力的主要原因分析

3、计划编制及执行常见问题

分组讨论互动：如何保证工程关键节点计划的顺利完成？

2，现场过程精细化管理最有效的14大环节

★核心秘籍：

1、过程控制---材料设备选用管理 2、过程控制---材料封存

3、过程控制---材料进场验收 4、过程控制---施工质量样板引路

分享：1) 工程样板先行执行效果 2) 样板先行---高品质工艺工法样板实体展示

5、过程控制---工程质量巡检制度

案例：工程巡检关键控制点分析

6、过程控制---要让问题可视化 7、过程控制---例会制度

8、过程控制---成品保护 9、过程控制---工序检查

分享1:项目各分部分项工程质量过程控制要点；

分享2：工程施工现场质量通病的预防与管控；

案例分析：武汉某两地标项目，同是相邻的两个超高层项目，为何桩基工程和深基坑施工会出现两种截然不同的结果？

案例导入分组讨论：如何才能控制好大直径钻孔灌注桩的施工质量？有何管控要点？

10、过程控制---实测实量

11、过程控制---施工安全管理

12、过程控制---文明施工管理

案例分享：优秀标杆项目施工现场安全文明管理展示

13、过程控制---工地开放日

14、过程控制---情景示范区

打造高品质情景示范区五大原则：

分析：掏不掏钱看户型、买不买房看景观

经验分享：如何做好房地产景观设计及管理？

案例分享：龙湖的项目景观打造成功之处分析（PPT）

第五讲 项目工程交付和后评估阶段

第一：交付前督查督导-“一房三验”

[1\) 验收前的准备工作](#)（组织内部一房一验） [2\) 专项验收及竣工验收](#)组织

3) 公司内部验收的组织

[4\) 保修合同及保修担保](#)

实例分享：

1、工程验收工作要点及专项工程验收

2、业主收房的重要关注点

3、阶段性交房前整改销项的组织

第二：工程竣工交付后管理

1、物业接管验收准备会

2、物业接管验收

3、保修工作的组织、原则及管理

4、整改及收尾工作

第三：关注客户体验感

1、交付阶段的快速反应直接影响客户认知；2、交付阶段是项目管理的最后一道防线

资料分享：1、项目交房策划方案 2、交付前、中、后的风险控制

案例讨论：某项目一个由施工队的小动作引起业主退房事件的反思

第四：项目后评估实施要点

- 1、项目整体施工组织管理总结
- 2、技术管理及进度、质量、安全文明施工总结
- 3、合同执行情况总结
- 4、成本控制执行总结
- 5、各部门配合工作总结
- 6、物业移交及客户保修服务总结

思考：如何建立完善的产品缺陷反馈手册？

案例分享：学习标杆企业如何做好项目后评估？

第六讲 经验交流及课程回顾

- 1) 案例分享：标杆项目建设管理经验交流 ((ppt)
- 2) 案例讨论交流：武汉某项目深基坑垮塌带来的诸多管理警示
- 3) 与学员互动：个人管理经验交流
- 4) 课程回顾与总结