

甲方视角下的工程管理全盘策划与及时创新

“全流程干货培训 + 标杆项目实操解读 + 系统性工程管理”

【直面问题】

- 1、匆忙开工、忙碌施工、紧张交工，导致项目开发管理各项目目标难以实现
- 2、现场项目管理能力不足，项目工期一拖再拖
- 3、质量投诉不断增多，维修量大，交付风险高，客户满意度低，各种投诉维权
- 4、管理不善导致成本失控，利润缺失，项目亏损风险巨大

【解决问题】

本课程根据开发系统工程复杂、投资大、建设周期长、专业性强为特点，以房地产开发全过程实施与管理为主线，站在开发商的角度，全面、系统的对标各个优秀房企工程管理精髓，从学习与借鉴入手，打通专业间的壁垒，统一思想，改变固有观念。

“传承匠心、精益求精”，我们要做精细化地产的引导者。

【课程收益】

- 1、本次课程通过理论引导、实战经验总结和案例分析，深度揭密标杆地产项目工程管理全流程优秀做法和最新的创新，深入解析匠心工程制造。
- 2、提供“事前预防、事中控管理、事后评估”的系统控制工具，向学员全面剖析万科、万达、中海、龙湖标杆企业项目管理背后的力量和运作模式。
- 3、通过本课程，整体提升受训中高级管理者的专业素养和管理能力，整体提高项目运作的合理性，降低项目各类风险，
- 4、打造职业化的房地产开发职业项目经理人团队；

5、帮助企业建立适合自己的项目工程管理流程及体系。

【课程对象】

房地产企业董事长、总经理、总工、集团分管工程副总、项目总经理、工程总监、设计总监、前期部、运营部、开发部经理、工程部经理等。

-

【课程大纲】

第一讲：甲方视角下的工程现场综合管理（剖析甲方与合作单位管理）

1、分析与讨论：由开发商管理原因造成的现场 10 个常见问题？

案例解读：项目工程管理的常见问题及解决建议

现状：现场管理的大困惑：集团职能条线本位主义，项目业务部门各自为阵，内耗大，协调起来非常累！该怎么办？

2、对标：分析造成现场管理问题的核心原因？---攘外必先安内

1) 安内：部门间的矛盾和指责，主要是因为沟通不畅

分享：学习万科的交圈文化、打破部门壁垒

提倡：以奋斗者为本，为担当者担当

思考：房地产到底需要什么样的工程管理者？当前管理者角色发生的变化

3、解读---标杆企业甲方工程师文化精髓

甲方工程师应充当“协调大师”兼“技术人才”的角色。

关注 1：甲方工程师精神的困境

关注 2：剖析自我：现场工程师的“三大陋习”

关注 3：领悟甲方工程管理人员的四大角色、六大原则

关注 4：“甲方能力+工程师精神”的内涵

小结：先有正确的人、才有正确的事；小成功靠个人，大成功靠团队

话题 1、项目团队稳定与协作的重要性

话题 2、项目总经理如何创造良好的外部条件；

话题 3、打造凝聚力强的优秀项目管理团队事半功倍

分享：项目管理“三主理念”--主线+主导+主责

2) 攘外：分析甲方、监理、总包三大责任主体管理的差异

案例解读：甲方、监理、总包现场关系协调及江湖责任

4、解读：如何做好对合作供方的优秀管理

关键：要从源头筛选出合格的承包商，在过程中强化各级参与者的责任意识，积极引导、我们是同路人。要求对于现场施工问题，精准领会并严格执行甲方的要求，是能否达到共筑“精工品质”的关键。

注意：施工班组是施工的实际操作者，其能力素质、责任、配合程度直接决定了施工质量水平。如何管理具体落地到施工班组？

关注：我们需要什么样的总包合作资源？

分享：标杆企业总包选择标准（资金实力+自身管理水平）

思考：标杆企业工程管理扯皮现象相对较少，为什么呢？

分享：标杆企业总分包施工界面划分及合约管理制度

详细解读：某标杆房企总包工程标准合同模版

强调：要开好各项工程合作技术交底会

攘外 2：关于监理公司管理----要给自己找个好帮手

管理方针：“信任、支持、监控”

思考：监理单位总是不能有效的履行监理职责？

现场管理的“秘诀”---就是要及时解决现场发生各种问题和矛盾。

5、分组讨论与交流：时间 30 分钟（老师最后做讨论总结）

1)请以小组为单位分析贵司目前合作单位管理（总包、分包、监理）问题、困惑有哪些？主要原因是什么？

2)请以小组为单位分析公司各职能部门内部沟通与交流存在的主要问题。

3)请针对以上问题谈谈你的建议、做法与大家分享。

第二讲：大价值--房地产工程管理策划与创新

前言：什么是房地产工程策划？

策划是一种计谋、谋略、筹划、谋划或者计划，它是个人、企业、组织为了达到一定的目的，充分调查市场环境及相关联的环境的基础之上，遵循一定的方法或者规则，对未来即将发生的事情进行系统、周密、科学的预测并制订可行的准备方案。

1、事半功倍的前期项目管理策划

事前控制是关键，为实现快速开工、快速开盘，项目开展前期必须要成立策划小组，从全局出发认真、周密、细致地做好规划、充分考虑事情的因果关系、先后次序，开工前把项目开发存在的各种不利因素都罗列出来，理清各种因素的逻辑关系，以形成系统的解决方案。

分享 1、标杆企业全套项目开发指引.doc

解读 2、标杆企业项目工程管理策划书.doc

2、策划确立项目生产目标

1) 进度目标策划

2) 质量目标策划

3) 销售配合目标策划

4) 总包标段划分策划

5) 合理最短工期策划

3、项目开发总平面管理策划

1)、总平面管理规划概念

2)、总平面规划布置内容：

案例：决战示范区---工程管理最大的创新与挑战

项目核心竞争力：优秀示范区展示是总平面策划的前提，也是工程对营销最有力的支持！注意！示范区一定要让客户有回家的感觉和向往....

案例分享：龙湖、万科、金茂府示范区景观大价值赏析

一睹龙湖式的唯美，打造让人一见钟情的品质生活！

提醒：临时景观示范区带来的维权风险！

挑战：示范区要求工期紧、质量高、展示效果好！

项目部要深度对接总平面策划，综合考虑示范区提前施工及开放后对场地交通、设备布置、各类管线预埋及安全通道防护措施等，编制示范区工程实施全景计划。

价值链接：“工地开放日+业主恳谈会”

创新问题解决：分析管线布置综合平衡技术应用，引入 BIM 计算机虚拟建造技术

4、关于项目运营管理创新---引入计划运营管理系统平台，实现线上信息化管理。

大数据驱动房屋工程质量改善及交付风险：

工程师日常质量巡检中，通过手机上的移动智检、移动验房 APP 来采集质量问题。把现场发现的问题拍照记录，点击照片进入页面，对问题详细描述，并一键式上传，其房屋问题数据直接被上传到后台云端，可供随时查阅，然后发送至相关责任单位和责任人，并通过手机提醒、记录和反馈对工地现场进行自动跟踪、监控、预警。

小结：“能做到，又有最好的效益，为什么不好好策划？”

切记：项目大价值是策划创新出来的，不是控制出来的！

5、分组讨论与交流：时间 30 分钟（老师最后做讨论总结）

- 1) 请以小组为单位谈谈你对工程管理策划与创新的认识、理解和困惑。
- 2) 请对标本企业项目运用的现状，谈谈你好建议、好做法。

第三讲：工程进度计划管理

工程计划管理体系是房地产工程管理最重要的部分之一。通过一系列的预控计划使得地产工程师在头脑中把房子盖起来，做到心中有数，同时也将各部门工作衔接起来，做到步调一致。

计划执行的稳定性，是项目管理能力的集中体现。

重点关注：项目里程碑节点及基准工期

- 1、项目总体计划编制
- 2、项目进度目标分解
- 3、工程管理进度控制

一级计划：公司 2—3 年的战略经营计划

二级计划：项目开发重要节点操作计划

三级计划：项目具体实施作业计划

思考：如何使计划管理变得可知、可控、可预测？

第 1、做好项目总体控制计划编制；

第 2、做好项目进度计划保证的 6 项措施

详细解读：业界文明的万达模块化计划管控体系

讨论 1：分析日常计划管理不力的主要原因

讨论 2：分析项目部现场执行对工程计划的影响

进度管控的秘诀---方法（协同）、方法（要点）、再方法（交叉点）

落地分享 1：万科的完整三级计划制度体系

落地分享 2：万科的四大模块计划标准工期

案例分析：万达广场为保障开业节点抢工期做法

第四讲：论工程质量精细化管理

质量是客户满意度中的保健因子，是企业的生命；房地产的竞争最终将是产品技术与质量的竞争，以及在此基础上的开发效率竞争，而非营销概念的竞争。

回顾 1：标杆企业工程质量管理发展历程

回顾 2：标杆企业工程质量“三全”管理思想

分享 1：万科相对完善的质量管理理念

分享 2：万科工程质量管理理念一些特点

建议 1：让体系落地设置完善的组织架构

建议 2：改进质量先从解决业主投诉做起

剖析自我：让我们行动起来吧！

行动第一步：统一思想

行动第二步：抓前端

行动第三步：控中间

行动第四步：管后端

切记：最难不是体系搭建，而是执行、执行！

解读：执行---工程质量现场管理最有效 8 大控制环节

1、合作技术交底

2、质量样板引路

3、工程质量巡检

4、要让问题可视化

5、监理公司管理

6、实测实量

7、例会制度管理

8、竣工验收与交付

关键：要把公司的质量目标转化为工程管理的行动执行力！

分享：万科三年质量梦—“两提一减，每天向前一小步”及八大考评步骤

案例：万科观感质量提升之路

1、案例展示--万科工程样板先行执行效果

2、案例展示--现场巡检之工程现场召开观摩会及工程巡检问题记录

3、案例展示--各分部工程质量过程控制要点；观感部位质量验收要点

4、一些质量通病案例解析 a 混凝土通病防治；b 渗漏点的关注与防治；c 防水

施工要点把控案例

5、案例分析—万科、中海项目主体施工通病案例解析

思考 1、国标规范的“问题”---以终为始，规范只是事后验收，缺少实用节点，质

量通病防不胜防。

思考 2、设计图纸错漏碰太多，“边设计边施工”成常态，质量和进度如何确保？

思考 3：如何做好强弱电、给排水、天然气、智能化及室外管网的设计与施工管控？

(1) 综合、综合、再综合----解决“错漏碰”的根本性办法

(2) 排版、排版、再排版----确保“精品工程”的捷径与办法

案例分享：我的追求---精工品质、不负匠心不负卿

分组讨论与交流：时间 30 分钟（老师做讨论总结）

1)请以小组为单位分析贵司工程进度与过程质量管理存在的主要问题、困惑有哪些？主要原因是什么？

2)请针对以上问题谈谈你的建议、做法与大家分享。

第五讲：房地产项目竣工验收、交付及维修管理

目前建筑市场情况，产品质量缺陷在所难免，多年来房价持续上涨、市民心里不平衡，对品质极度敏感，进而推动了业主维权意识的急剧加强。同时也带来了巨大的维修压力，良好的投诉与维修处理作为工程管理工作的延伸，既可以提高客户满意度和对公司品牌的认知度，又能对工程管理的策划和过程管理提供有效的反馈信息。

一、交付前分户验收督查督导---“一房五验”

1、验收前的准备工作

2、专项验收及竣工验收

3、公司内部验收

4、保修合同及保修担保

5、物业接管验收的准备工作(附件)

案例分享：

- 1、交房时重点注意的 30 个重要问题
- 2、万科、龙湖地产交接验房标准化流程

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

三、客户入住及客户服务管理

- 1、入住前准备工作(附件)
- 2、物业移交与入伙程序(附件)
- 3、客户服务及投诉处理(附件)
- 4、客户入住也是一种经营活动

四、关注客户体验

- 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最后一道防线

案例：XX 项目交房业主大规模维权事件分析

五、项目后评估实施要点（前事不忘、后事之师）

- 1、项目整体施工组织管理总结
- 2、技术、进度、质量、成本及安全文明施工总结
- 3、合同执行情况及工程交付总结

分享：1、学习标杆做好项目后评估.doc 2、学习标杆做好供应商管理.doc

思考：1、如何建立产品缺陷反馈手册？ 2、对比分析万科缺陷反馈优秀案例

分组讨论与交流：时间 30 分钟（老师做讨论总结）

1)请以小组为单位分析贵司项目竣工验收、交付及维修管理存在的主要问题、困惑有哪些？主要原因是什么？

2)请针对以上问题谈谈你的建议、做法与大家分享。

小结：中国房地产即将进入精工制造时代，工程管理要走出狭隘的传统工程管理思想，以房地产工程管理协同之道，精细化组织施工，追求质量型增长，做好产品与服务，确保项目管理目标的实现。向内看，要结合企业自身实际，管理前置实现工程策划；向外看，一定要注重客户感受和供应商多赢局面。

最后：本次特训课程回顾总结及我的三个建议

学而则思~课后作业：通过学习标杆企业项目工程实施规范化管理体系，请结合公司实际情况及自身岗位对标谈谈你的好建议、好做法及改进措施。