

# 房地产建筑工程项目目标工期计划与执行力管理

主讲老师：侯龙文

## 【培训背景】

目前很多房地产建筑企业计划执行力水平还不高，计划、进度管理还停留在粗放式阶段，主要体现在：

- 工程管理预见性差，计划性不强，工期（进度）计划执行力差
  - 工程进度先松后紧，前期拖拖拉拉，后期为赶工期不得不加大投入
  - 工程项目成本超标，成本意识差，能力弱，小账不算，大帐算不清
  - 项目成员主动性和责任心不强，能力参差不齐，返工窝工现象严重
  - 遇到问题不能及时解决，同样的问题反复犯，小问题酿成大损失
  - 团队沟通协调差，协同工作意识差，推诿扯皮，内耗严重，影响工期
- 千辛万苦拿到的项目不一定挣钱！

提升项目成员和项目管理人员的精益领导力和计划执行力势在必行。

## 课程大纲

### 第一讲：房地产工程项目目标管理

提示：目标是项目计划的方向，计划是项目目标的落实途径

- 1、房地产目标管理（MBO）概述
- 2、房地产工程项目好目标的特征

### 3、如何进行房地产项目目标管理

#### **第二讲：项目工期（进度）的计划的精细化管理：按时保质完成项目目标的第一道工序**

##### **一、为什么要加强项目进度（工期）管理**

- 1、项目计划与工期（进度）的现状
- 2、影响工期（进度）的要因分析
- 3、项目进度(工期)管理控制的作用
  - 按时或提前完成项目成本费用的节约
  - 按时或提前完成项目投入运营的效益

**互动讨论：**保证项目工期是一个人、一个部门的事情吗？项目工期延误延期一个人、一个部门的责任吗？

**顾问案例分享：**天泰路桥工期(进度)计划、分解、包干考核前后效果的对比

**结论：**工期管理是一个“系统工程”，保证项目工期按时完成需要多力集成

- 1、计划准确率：克服计划没有变化快的传统意识
- 2、沟通协调力
- 3、协同保证力：杜绝推诿扯皮，协同一致才能得胜利
- 4、过程检查力
- 5、动态反馈力
- 6、计划执行力：不要把项目进度计划当“儿戏”
- 7、及时调控力
- 8、计划考核力

9、目标达成力

10、目标激励力

## 二、项目工期(进度)保证从精细化计划开始

1、制定项目计划时的误区

**提示：**知其然不知其所以然是项目计划的通病，要么教条毫无柔性，要么说变就变毫无刚性，最终做成无用功。所以，项目精细化进度计划是项目顺利进行的基础保证。

2、项目计划的内涵

项目计划的制定过程，实际上是对项目目标是什么、需要做什么、由谁做、什么时候做、怎么做、需要什么资源、费用多少等一系列问题澄清的过程，也是一个对项目进度计划不断进行优化调整的过程。

3、项目计划的任务

4、编制项目计划的基础——业主要求、干系人需要、总体目标、资金/物料/设备/资源保证

5、制定项目计划的流程

## 三、项目进度计划如何与其它各项计划协同衔接：消除“各行其事，隔墙扔砖”

1、主项目计划如何与业主要求时间协调对接

2、项目进度计划如何与干系人需要协调对接

3、项目进度计划如何与资金需求平衡对接

4、项目进度计划如何与采购协调对接：准时化 (JIT) 采购保证 (5R)

5、项目进度计划如何与供应商协调对接：JIT 要求下的供应商关系管理

## 四、项目进度计划精细化排程

- 1、一般性项目计划排程
- 2、滚动式项目计划排程
- 3、月、周、日滚动项目计划排程
- 4、甘特图项目进度排程
- 5、网络计划技术项目进度排程
- 6、基于JIT的项目进度排程
- 7、基于挣得值分析法的项目进度排程

### **第三讲：项目工期（进度）计划的执行力管理**

**提示：**“执行”是对项目计划的执行，项目“计划”是项目执行的基础

#### **一、项目工期（进度）的日常管理与控制**

- 1、项目工期（进度）日常控制的依据
- 2、项目工期（进度）日常控制的方法
  - 作业单元（工序）分解控制：落实责任的管理
  - 日常检查控制：人们只做被检查的事
  - 动态调控控制：及时纠偏，保证进度目标达成
  - 进度责任考核控制：没有考核就没有管理
  - 进度包干激励控制：最有效的管理办法

**顾问案例分享：**我是如何通过分片工期包干考核激励提前完成项目工期目标的

#### **二、项目工期（进度）精益化管理：工期（进度）日常管理的八个精益化动作**

- 1、项目进度日计划

- 2、项目进度日稽核
- 3、项目备料日排查
- 4、项目进度日通报
- 5、进度考核日进行
- 6、进度偏差日调控
- 7、项目问题日改进
- 8、项目沟通协调会（日沟通协调会）
- 9、可视化项目计划与控制工具

### **三、滚动排查，前推后拉，打好项目工期管理精益拳**

#### **四、项目工期计划中的整合优化管理**

- 1、项目工期进度的优化管理：工期压缩与优化
- 2、项目进度与资源的优化管理：资源配置总体工期优化
- 3、项目进度计划的动态调整及方法
- 4、项目时间 - 费用优化
- 5、项目工期、质量、成本的整合优化
- 6、费用最低/收益最大条件下的项目动态工期优化