

# 房地产工程质量管理及施工现场管理与总分包、供应商管理

## 【课程背景】

房地产黄金时代，由于行业利润空间较大，一些房企工程管理并没有得到足够的重视，普遍存在“重营销、轻工程”。随着企业发展到一定开发规模、多项目同时实施阶段，其项目建设常常是慌慌张张开工、忙忙碌碌施工、紧紧张紧张交工，往往导致项目开发管理目标难以实现。甚至由于现场管理能力不足，“三边工程”常态化，各专业技术不交圈，变更、签证漫天飞，项目不断拖期，勉强交付后因质量投诉不断增多，维修量大，造成客户满意度低甚至引发维权，导致成本失控，利润缺失，项目亏损时有发生。

作为工程管理者，你是否经常遇到这样的问题与困惑呢？整日疲于应付与处理甲方与总、分包单位没完没了的问题和矛盾，无心关注技术。现场一些突发性事件处理，一着不慎便影响到全局计划？工程节点一拖再拖，计划从来就没有真正实现过。事先制定好的计划执行起来总是滞后而力不从心？质量问题层出不穷，安全文明没保障、交付率从来就没有高满意过；成本老是居高不下，设计变更、现场签证满天飞。各种例会，一出问题，责任似乎总在工程部门身上；压力山大，尽心尽力，仍有一些事情防不胜防？一谈到追究责任，发现谁都能找到一大堆理由，问题究竟出在哪？

本课程通过理论引导、实战经验总结，结合工程管理现场出现的各种问题及产生的原因，提出有针对性的解决方案，详解甲方与总包、分包尖锐矛盾及项目质量、进度、成本、安全四大核心问题处理办法。

## 【课程收益】

- 1、掌握房地产工程质量管理体系的基本构成，固本求创新；
- 2、掌握工程管理进度、质量、成本与安全四大核心控制标准与精髓；
- 3、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；
- 4、提高项目工程管理的效率、风险控制能力，简单粗暴、行之有效的方法；
- 5、提升项目经理现场管理大局观，有效应对总包、分包单位的日常尖锐问题。

## 【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】

### 第一部分 房地产工程质量管理

#### 一、影响工程质量的因素

- 1、4M1E 分析
- 2、主要工程质量控制流程

#### 二、工程质量管理体系

- 1、合作伙伴要求
- 2、质量保证体系之责任
- 3、施工组织设计与施工方案审核
- 4、危险性较大工程质量控制
- 5、主体结构质量控制要求

6、屋面工程质量控制要求

7、装饰装修质量控制要求

8、机电工程质量控制要求

### 三、质量策划-防患于未然

1、工程施工质量策划主要内容

2、编制要点

### 四、样板引路-标准化管理

1、工前样板

2、交底样板

3、操作样板

4、验收样板。

### 五、常见质量通病预防与治理

1、土建工程常见质量通病预防与防治

2、安装工程常见质量通病预防与防治

3、精装工程常见质量通病预防与防治

4、景观工程常见质量通病预防与防治

## 第二部分 施工现场管理

### 一、施工现场布置

1、施工总平面布置要求

2、施工总平面布置图绘制原则

3、施工总平面布置图的主要内容

### 二、安全管理

- 1、施工现场常见的安全隐患明细
- 2、标准化工地施工现场的安全防护

### 三、文明管理

#### 1、文明施工展示

## 第三部分 总分包管理

### 一、甲乙双方关系的微妙--欢喜冤家

- 1、缘分也是有条件的--甲方的选择
- 2、欢喜--有相同的目标
- 3、冤家--有不同的目标

### 二、甲乙双方的结合

- 1、双方合作的纽带--合同，男女结婚证书
- 2、合同的产生--招标，男女试探接触
- 3、招标方式--男女不同的接触方式，不同方式的适用条件
- 4、男女接触过程中的风险控制--招标风险控制
- 5、合同谈判--男女交换信物，加深好感
- 6、合同签订--达成一致意见，结婚
- 7、不同形式的结婚证书--计价方式不同的合同适用条件
- 8、甲方提高结婚效率的办法--标准合同制订
- 9、婚是结了，风险也就来了--合同风险控制

### 三、合同履行--男女开始过日子

- 1、大矛盾没有，小冲突不断--学会适应对方

2、解决冲突--合同履行风险控制

3、冲突原因一--甲方的原因，乙方索赔处理

4、冲突原因二--乙方的责任，甲方索赔

5、冲突原因三--设计变更处理

6、冲突原因四--工程洽商处理

7、冲突原因五--女方或许知道或许不知道，男方更多是二婚，孩子还不少

(总包方对甲分包的管理与协调)

#### 四、日子得按计划过--工程进度管理

1、施工进度计划编制

2、有时候；两天按一天过，赶工最常见措施--立体交叉作业

3、影响孩子分娩或长大怎么办--关键线路与工期索赔

#### 五、日子得过的有品位--施工质量控制

1、主要工程质量控制流程

2、影响施工质量因素分析--种子与土壤

3、生活质量还是取决女方--管控与怀柔

4、生活水平下降怎么办？--质量通病预防，男女共同所为

#### 六、日子过得不能超支--工程成本控制

1、生活超支的原因分析--男女都有责任

2、生活超支的控制方式与工具

3、超支之后的费用处理

#### 七、婚姻也是有生命周期的--合同的终止

1、竣工验收--得对下一代负责

- 2、竣工结算--把下一代从怀孕到长大的费用算清楚
- 3、结算审计--分家也要把账算清楚
- 4、账算清楚了，也不能说走就走--工程质量保修期处理

## 八、分包管理

- 1、施工前管理
- 2、分包施工过程管理

## 第四部分 供应商管理

- 一、供应商管理的概念
- 二、供应商管理目的
- 三、采购策略
- 四、供应商分类
- 五、供应商寻源
- 六、供应商管理内容
- 七、供应商审核程序
- 八、如何培育、发展战略和优秀供应商
- 九、供应商考核
- 十、供应商激励
- 十一、案例分享