

基于甲方视角的《标杆房企项目工程管理体系构建及控制》

■ 课程背景

2018年全国商品房销售总量同比下降，但前100强市场份额明显上升，销售价格及利润率明显下降。

价格的波动直接影响客户满意度，工程质量管控成为主要的矛盾焦点，如何快速实现从经验管理、制度管理向标准化管理、精细化管理、精益化管理；如何以客户视角、甲方视角来提升工程品质，规避风险，是摆在每个房产公司面前的一道考题。

本课程针对房地产企业对外部资源质量管控（施工企业、监理单位）普遍缺乏明确的管理要求和有效的管理手段、项目最低价中标无法选择性价比优良的施工企业、施工现场工程质量管理普遍缺乏精细化动态管理操作方法等工程质量管理瓶颈，与您分享标杆企业工程管理规范和制度，通过标杆企业工程管理演进史，工程标准化体系建设及工程实际案例来进行讲解，系统阐述标杆地产企业的工程管理模式、方法和经验，讲解基于知识管理的甲方视角工程管控体系构建，以及影响客户满意度及工程质量各个关键控制点

■ 课程价值

- 掌握甲方视角的工程体系构建
- 了解标杆企业工程管控体系演变史
- 掌握工程体系标准化建设体系及方法
- 掌握甲方视角的控制点
- 提升项目抗风险能力及客户满意度

■ 邀请对象

- 1、房地产企业董事长、总经理、副总经理、区域及项目公司总经理等决策层高管；
- 2、房地产企业项目总经理、总工、工程总监、设计总监、项目总经理、工程管理和工程技术部相关管理人员等。

■ 课程大纲

模块	内容	案例
第一部分 项目管理基本概念	<ul style="list-style-type: none">➢ 美国 PMI, POBOK 体系介绍；➢ 5 大过程组, 10 大知识体系介绍	案例：运营体系构建 案例：标杆企业工程专项 WBS 分解结构
第二部分	<ul style="list-style-type: none">➢ 甲方对施工方：	案例：标杆企业客户投诉案例

<p>甲方视角概念</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、进度体系概述。 2、计划编制的过程就是资源整合及解决问题的过程。 3、计划的编制应召集各参建单位共同参与，并就最终结果进行交底，并获得各方承诺； 4、计划是用来指导未来工作的，应分解到月到周，月计划、周计划应与总进度计划呼应； 5、计划不是一成不变的，是动态管理的过程，是不断调整的过程。 6、计划编制有效工具：EXCEL 表格、PROJECT 7、目标传递到参战各方：作战图、计划上墙、发函。 	<p>案例：标杆企业品质巡查案例</p>
<p>第三部分 工程体系管控体系建设</p> <p>第三部分 工程体系管控体系建设</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 开发报建前控，建立标准工期的标准 ➤ 研发设计前控！ <p>设计施工质量和进度如何确保？开盘销售和按时交房效果怎么保证？</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 基于“过程不缺、要素突出、强化督导”的集团化工程体系建设 ➤ 工程管理风险库 ➤ 基于甲方视角的工程评价管控体系 ➤ 标杆企业工程技术标准管控 ➤ 标杆企业产品标准介绍 ➤ 工程策划及工程评估体系 ➤ 工程质量安全风险评价体系 ➤ 安全文明评价体系 ➤ 门窗专项评估体系 ➤ 防渗漏评估体系 ➤ 交付项目评估（毛坯/精装修） 	<p>案例：标杆企业工程管控体系演变（万科、中海、绿城）</p> <p>案例：标杆企业工程标准化体系建设</p> <p>案例：标杆企业标准工期及建设</p> <p>案例：标杆企业工程评估</p> <p>案例：某中型规模企业工程体系建设及57个指引通略</p> <p>案例：某中型规模企业模板工程、饰面湿贴专项治理案例</p> <p>案例：某中型企业产品标准化案例</p> <p>案例：标杆企业评估体系案例</p>

<p>第四部分 工程质量管 控点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 工程策划阶段管控点 ➤ 图纸会审 9 大专业 134 个常见审查点 ➤ 住宅的质量通病及防治 ➤ 地基及桩基工程质量管控点 ➤ 钢筋工程质量管控点 ➤ 砌体工程质量管控点 ➤ 大体积混凝土质量管控点 ➤ 幕墙工程质量管控点 ➤ 屋面工程质量管控点 ➤ 装饰工程质量管控点 ➤ 室外工程质量管控点 ➤ 景观工程质量管控点 ➤ 防水工程质量管控点 ➤ 安全文明管控点 	<p>案例：工程策划书案例 案例：工程质量策划书案例 案例：标杆企业客服投诉案例 案例：标杆企业质量巡查优秀案例、缺陷案例 案例：标杆企业工程工艺标准</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、 钢筋分项工程质量控制标准 2、 模板分项工程质量控制标准 3、 安装预埋工程质量控制标准 4、 精装修工程质量控制标准 5、 景观工程质量控制标准 6、 成品保护控制标准 7、 单元式幕墙控制标准 8、 砌体工程控制标准 9、 混凝土结构工程控制标准 10、 砌体工程控制标准 11、
<p>第五部分 总结与系统 提升方案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 如何做好工程后评估 ➤ 后评估案例库建设 ➤ 后评估质量缺陷防治与固化 ➤ 如何通过体系弥补经验及人力不足 	<p>案例：后评估工作指引及工作案例</p>

向英俊：

特约讲师，美国 PMI 会员、认证 PMP；一级建造师、注册岩土工程师；在国内一线房企具有 15 年的项目管理实践工作经验，从事项目级和集团级运营、工程等精细化管理工作；

先后在南都（万科）、复地、绿城等知名房地产公司从事项目级和集团级运营管理工作；现任某建设管理公司执行总经理，全面负责项目组合运营管理、工程建设及标准化建设。

向英俊老师主持及参与了多家公司的全体系运营标准化、成本标准化、工程精细化、产品标准化的管理及咨询工作；通过多年一线及集团管控实践及痛点治理，工程管理体系的研究与精细化管理构建，归纳、提炼、总结国内外一线地

产公司工程管理精髓，总结出一整套适中小规模（20个项目以下）民营房地产企业管理特点的“工程精细化管控体系”。该体系在多家中小规模房地产企业试点运行中，在给定成本情况下，解决了专业技术力量分散、知识积累零散、一线员工经验缺乏、参建单位协同困难等问题，在实施100天内有效提升工程建设质量，全员品质意识有效提升。
