

# 房地产项目管理 Project 最佳实战培训

主讲：敖建强

## 【课程背景】

房地产开发项目业务模式具有典型的项目管理特征，涉及从项目前期到、方案设计、施工图设计，招标采购、土建及装饰施工、市政配套、报建手续办理、竣工验收、项目销售等多个环节，涉及多个部门、众多项目干系人及分包、多个重要控制节点、其目标包括对质量、工期、费用的控制，还要与资金筹措、风险控制、承包管理、招标及报建管理等紧密结合，项目过程需要有机协调和严格管理。

## 【课程收益】

课程完全针对房地产项目管理特征，并采用房地产案例结合房地产开发过程中的策划、设计、配套、工程、销售、采购招标是如何实现有效工作配合，和项目规划和控制的管理。最终达成项目目标的成功实现。

## 【课程目标】

- ◇ 能够运用 PROJECT 建立房地产开发项目工作计划，形成明确的项目进度、成本、资源安排计划；
- ◇ 能够运用 project 对项目进行实时监控，跟踪进度和问题，发现进度项目偏差并及时解决。
- ◇ 提高项目管理人员对项目管理的认识，在实战层面提升 PM 理念和工具的认识，并在 project 中进行实践。
- ◇ 引导项目管理者建立系统化的计划编制流程、模板和控制要求。

**【课程对象】** 项目团队、项目经理、工程、设计、预算、策划、配套、采购、  
造价、合同、企业管理层等

**【授课讲师】** 国内知名 project 项目管理应用专家敖建强老师

**【课程时长】** 根据客户需求定制授课内容 2d

**【课程大纲】**

◆ **第一期课程：project 软件应用基础**

**一、Project 项目管理的应用与使用**

1. 项目的概念
2. 项目的管理与控制：目标-计划-风险-控制
3. Project 的应用价值与房地产项目案例
4. Microsoft Project 的工作环境
5. Project 的导航与视图
6. 项目管理常用视图：甘特图和网络图、跟踪图

**二、建立 Project 项目管理计划的应用与使用**

1. 建立项目计划文件
2. 如何在 Project 中运用正排计划和倒排计划
3. 设定项目总控计划：一级里程碑计划
4. 建立和修改项目工作日历：
5. 建立和项目工程日历（七天制）、报建日历

**三、运用 project 进行项目计划工作的规划和 WBS 工作分解**

1. 如何基于集团或项目总控目标进行工作计划分解
2. 项目工作范围规划：WBS 工作分解结构技术应用
3. WBS 分解的方法与步骤
4. 基于 WBS 分解的项目任务的要求：成果、工期、责任人
5. 项目一级计划和基于各部门的控制计划

### 【项目作业练习】

根据老师要求运用 project 进行项目整体 WBS 规划或某单项工程 WBS 分解

## ◆ 第二期课程：Project 项目进度计划的编制与实践应用

### 四、运用 Project 进行房地产开发及工程项目进度计划的编制

1. 运用 WBS 进行房地产开发项目规划的例子（配合房建或商业地产案例）
2. 项目计划编制的的原则和关键过程
3. 建立计划开展的工作关联：4 种逻辑关系应用
4. 确立项目总体计划和总工期
5. 应用甘特图和网络图展示项目计划
6. 关键路径技术在项目计划中的有效应用

#### ➤ 最佳实践指导：

1. 房地产从立项到交付过程的 WBS 分解思路
2. 房地产标杆企业项目开发里程碑及控制要求

实践分析：贯穿地产开发设计、施工、报建、营销的项目协同计划

### 【项目作业及演练】

- 1、 某地产售楼展示区工程项目计划编制

## 2、 编制房地产实例项目的项目二级/三级计划

### 第三期课程：Project 项目进度计划的分析展示与控制管理设定

#### 五、基于 project 的项目资源配置（项目人员及责任安排）

1. 资源库的分类和定义（人员、设备、材料、组织）
2. 为项目分配资源和责任部门、责任人
3. 项目资源配置和人员工作计划表
4. 工作任务完成的查看与检查

#### 六、Project 项目计划的优化与输出展示

1. 应用关键路径分析与优化总工期
2. 按照要求筛选周计划和月计划
3. 一级里程碑节点和计划的筛选
4. 按照各部门进行的辅助配合计划的筛选
5. 为总控及部门重要节点进行预警设置
6. 项目计划的输出和打印

#### 七、项目执行的跟踪准备与设置

1. 运用 project 进行项目计划执行的监控管理的原理
2. 设立项目目标监控计划：项目基线的设定与管理
3. 设定项目进度跟踪视图：跟踪甘特图与跟踪表

#### 【项目作业及演练】

分组项目计划的展示与项目与监控指标设定

## 第四期课程：Project 项目进度跟踪与管理的应用与实践

### 六、运用 project 工具实现项目的执行、监控

- 1、 项目基线的确定与发布
- 2、 设定项目状态数据的跟踪方式
- 3、 设立项目的预警灯和管理要求
- 4、 设定项目监控状态时间点
- 5、 更新项目状态：
  - a) 完成百分比
  - b) 实际工期、剩余工期
  - c) 实际开始和实际完成
  - d) 快速跟踪项目状态及更新
- 6、 跟踪和记录延期或未按计划进展的任务
- 7、 跟踪和分析项目的预警灯及进度差异
- 8、 运用挣值数据分析项目的进度和成本的状态
- 9、 项目工期的纠偏应用：赶工和跟进
- 10、 赶工计划：项目计划的调整与跟踪
- 11、 项目报告与图表

#### 【项目作业及现场演练展示】

- 1、 项目小组针对项目风险及进度延期的分析与调整
- 2、 小组项目进度计划成果展示
- 3、 典型问题及优秀小组成果点评

## 敖建强老师

- ◇ 美国项目管理协会 PMI 认证 PMP 项目经理
- ◇ 中国知名项目管理应用实战专家
- ◇ 微软 Project 项目管理专家讲师
- ◇ Oracle P3/P6 工程项目管理软件应用顾问讲师
- ◇ 项目管理者联盟、光华管理学院高级顾问及合作讲师
- ◇ 中国社科院研究生院、同济大学商学院特约项目管理讲师
- ◇ 中国电子、航天三院、中国节能集团、中材集团、泰达集团、中建八局特约项目管理讲师及顾问
- ◇ 曾担任大型项目：中石油西部管道项目项目管理专家顾问



敖老师曾在知名跨国企业和国内上市公司担任高级项目经理及项目总监，参与多个项目的建设、咨询和业务

流程改进，具有“业务及项目流程设计与优化”实践经验。在项目管理理论、方法、工具、实践方面具备丰富的实践经验，精通项目管理应用方法及 Project 项目管理软件，自 2001 年起从事项目管理工作，17 年的项目管理授课和咨询经验，为多家跨国企业、大型国企和知名企业提供项目管理服务，行业涉及房地产、能源、工程建设、机械、通信、汽车、科研、制药、服务企业等，一直致力于企业项目化管理最佳实践应用的研究，并作为首席讲师为百余家讲授了项目管理课程，获得客户高度评价。作为高级 PM 顾问指导 20 余家企业成功应用及实施企业级项目管理平台，为 20 余家知名企业提供项目管理咨询服务及计划模板服务，为企业实现项目化管理提供了有益的帮助和实践指导。

**授课特点：**

- 思路清晰、生动、提倡互动教学，以深入浅出的案例和参与式培训方式引导学员理解和领会项目管理的过程和方法。
- 多年项目管理咨询经验，擅以典型案例和企业实际项目管理实例做引导和分析，帮助学员采用正确积极的方法运用到管理实践中，正确掌握项目计划和项目跟进流程，高效的利用项目管理工具和方法实现企业的各类项目的控制与管理。
- 课堂形式：现场讲授、互动问答、小组体验式项目演练、情景项目练习、游戏互动等方式，使企业中的不同角色，如项目经理，管理层，资源经理、项目团队都会在学习中根据项目中所处的位置有所收获。
- 注重项目管理知识与应用工具及企业实际项目问题解决提升的有机结合。

### **主讲课程及咨询服务：**

#### **一、项目管理课程**

《成功的项目管理- 项目管理最佳实战应用》

《企业中高层项目管理训练及沙盘演练课程》

PMP 认证培训

#### **二、企业内训课程**

《工程项目管理》

《房地产企业项目管理》

《工程建设项目风险管理》

《工程项目进度与成本管理》

《工程项目沟通与团队管理》

《EPC 工程总承包项目管理》

### 三、项目管理工具实战课程

《Project 企业项目管理最佳实践应用》

《P3/P6 项目管理软件工程管理实战运用》

《项目管理技术、工具及模板实践应用》

### 四、项目管理咨询服务

企业项目管理计划模板定制和开发

企业项目管理流程咨询及优化

企业项目化管理实施规划及指导

#### 咨询和培训的企业：

为超过 500 家制造、通信、工程企业提供项目管理服务。培训学员总数超过万人。  
培训企业包括【仅列举部分】

- **房地产：**华润置业、绿城集团、绿地集团、鲁能地产、SOHO 中国、上海复地集团、华发地产、华侨城、万年花城地产、万达地产、大连亿达、绿叶地产、长春鲁辉地产、青岛城基置业、中铁置业、泰达集团、中关村建设、天地控股、三亚凤凰岛置业、空港地产、万通地产、北京城建、中建八局、葛洲坝地产、海航地产、北京西都地产、山东祥龙地产、香港南益地产、中南地产、天津格调地产、唐山大陆地产、成都大竹地产、张家界经济投资集团、辽宁九星集团、国信置业、海信地产、深圳招商地产、泰达集团、重庆华宇地产、山东山海天城建集团、太原城泰集团、鲁辉地产、南瑞地产、西都地产、杭州节能环保产业园、北京医药生物产业园开发、北京亦庄工大科技园、深圳招商局、中关村科技园、红星美凯龙、华侨城、融创集团、华发集团、北京海龙投资等
- **工程/施工总包：**中建八局、中建二局、中建三局、中建七局南通四建、中南建设、山西诚泰集团、华西集团、红旗置业、江苏交建集团、中交一公局、中铁电气化、中铁建设、中国路桥一局、中交一公局、中信国华、中南集团、中石油天圣工程、江苏顺捷、绿创环保、丽贝亚装饰、中石油钻采院、中油管道公司、中煤矿建、淄博天齐、鞍钢集团工程建设公司等
- **政府央企：**奥组委、新华社、国家工商总局、国家统计局、西昌公安局、兵器工业集团、等
- **工程装备制造：**浙江造船、三一重工、三一海工、庞巴迪、伊莱克斯、坦达轨道、小松山推、徐工集团、上海中船、电子科技集团、富泰重工、江河智能等
- **通信工程：**海信移动、西门子诺基亚、阿尔卡特、三星、广东移动、广州移动、安阳移动、吉林移动、新疆移动、北京电信、大唐电信、索爱、步步高、天其

科技、中国通信服务公司、中国通信建设公司、UT 斯达康、福建移动、海南移动、新疆电信等

- **工程设计**：中建材集团、天友设计、中电普瑞、中油设计院、水泥设计院、华东建筑、全路通、柯马(上海)工程有限公司、中冶京城、中材科技、天津市政设计院、天津水泥涉及研究院、中冶 16 局等
- **电力、能源、港口工程**：中海油、中国石油、中国石化、中国节能、中环水务、新时代集团、海化集团、中油设计院、中石油管道局、胜利油田、康菲石油、大连石化、中材水泥、中煤集团、中电投、中广核风电、正泰新能源、新奥燃气、山东电建、福建水泥、首都机场建设集团、内蒙机场建设集团、吉林电力、东江环保、南京机场、天润新能、晶澳太阳能、晶科电力、国华电力、大唐电力、华能集团、中冶连铸、国家电网公司、广西水电建设集团公司等

**2001 年至今，敖老师已为 400 多家大型工程业主、涉及房地产开发、房地产开发总包商、能源、电力、矿业、钢铁、机场等进行咨询及培训。**