

房地产开发及建设项目管理培训

课程背景

项目统筹、协调不理想，进度延误严重，产品质量不佳，职能线专业能力整体不强，责任落实也不到位，采购工作计划性和系统性不强，这些业务乱象已经成为项目开发的瓶颈，经常导致进度延缓……

万科的总裁曾提出：纵观万科内部各个专业，唯独项目管理队伍最为缺乏，在项目管理中我们缺乏科学的理论、知识和体系支撑，缺乏统一的方法、流程、工具等必需的手段，我们更为缺乏的不是专业管理人员，而是能够统领项目的管理人员。

房地产开发与建设项目过程复杂，内外的干系人众多，保进度、保品质、增利润、降成本的目标约束对项目管理者提出了严格的要求，要求管理者运用系统工程的理论和方法进行资源的优化配置，对房地产开发全过程的质量、投资、过程进行严格管理，无论是项目的建设单位的工程部、设计、营销、招采、财务部门都要围绕着整体的项目的进度、质量、成本来开展工作，通过有效地计划、组织、协调、控制实现对房地产开发过程的有效管理，实现最终的项目预期目标。

课程概要

本课程将结合先进的项目管理理念和房地产开发项目案例，讲解如何运行项目管理的思想和方法实现项目有效管理，如何有效管理前期设计和招采降低对后期建设的影响，如何并有效制定动态项目计划进行管理和控制。提高房地产开发企业项目人员的管理素质，帮助项目各参与部门科学、高效地管理项目，对项目各阶段：项目的前期、设计、采购、报建、施工等过程实行全过程进行合理计划，严格控制，综合平衡，有效地协调工作安排、按约定的时间和预算，推进项目，规避项目风险和对项目实现全过程的动态管理，使项目最终取得圆满成功。

授课讲师：

国内资深项目管理专家敖建强老师授课，敖老师具有丰富的项目实践和授课经验，为国内 600 余家知名企业和 70 多家房地产开发企业提供项目管理培训与指导，提供项目管理课程和咨询服务，帮助项目经理能够从课程中和项目案例中获得启发，并通过项目的演练以进行较好的体验式的掌握。以实际项目的导入帮助企业实现项目管理的最佳实践。本课程参训客户包括：中铁置业、绿城地产、香港绿地、招商地产、华侨城、华发地产、SOHO 中国、红星商业（美凯龙）、鲁能地产、颐中地产、泰达集团、复地集团、万年花城、金隅集团、北京城建、西都地产、烟台绿叶地产、长春国信地产、中关村科技园、北京医药产业基地、工大高新园区、中南建设、中建五局、中建八局、张家界经投集团等住宅及商业地产、工业园区开发商及总承包建设单位。

课程形式：系统及知识讲授、项目案例分析、小组实战演练、方法引导、过程提炼总结

课程对象：房地产公司中层及以上管理者，项目管理部、工程、设计、成本、采购、报建、合约等骨干员工

课程时间：2-3 天

课程大纲

第一节：项目管理体系与房地产项目管理

◆项目的标准与思维

1. 项目与项目管理
2. 项目目标铁三角
3. “成功的项目管理”的衡量标准
4. 项目的生命周期与管理过程
5. 项目管理的十个维度
6. 项目管理的组织模式
7. 项目管理的思维模式

◆房地产开发项目管理

1. 房地产开发项目的特点
2. 项目管理在房地产企业中的作用
3. 房地产开发建设项目中可运用的项目管理技术和方法
4. 房地产项目经理的三大角色认知
5. 项目团队应掌握的项目管理技能

第二节：房地产开发项目的整体策划管理

1. 房地产开发过程的价值链条
 - a) 房地产项目成功关键的三个 70%（土地、设计、策划）
 - b) 项目前期：项目的投资决策与产品定位
 - c) 项目建设：项目从设计到交付的建设和利润实现的过程
 - d) 项目后期：项目的验收与交付运营
2. 业主方的项目管理职能与重点
 - a) 设计管理
 - b) 成本管理
 - c) 工程管理
 - d) 利益相关方管理
 - e) 客户管理
 - f) 团队管理
3. 房地产项目管理团队组建与职责分配
4. 房地产开发项目的目标定义
5. 项目的约束、假设与实施风险评估
6. 项目章程与项目启动会

案例研讨与互动演练：

- 1、如何制定有效的项目目标
- 2、案例：XX 公司拿地决策的“得与失”
- 3、制定地产项目任务书

第三节：房地产开发项目中的干系人管理

1. 什么是项目干系人？干系人对项目的影响有多大？为什么要重视干系人的管理
2. 干系人管理的价值：案例-干系人管理不良带来的麻烦
3. 项目干系人管理的过程与方法
4. 有效地识别干系人：房地产开发建设项目内外干系人分类与识别
5. 干系人能否很好地支持项目：项目干系人的期望、权力和利益分析

6. 找到关键关系人：干系人四象限分析
7. 制定项目中的干系人沟通与管理的策略
 - 如何制定政府类干系人的管理策略
 - 总包/分包单位的沟通与管理策略
 - 建立内部项目协作部门的协同与沟通机制

案例与演练：房地产开发项目中的关键干系人分析与沟通策略

第四节：房地产开发项目的计划管理体系

1. 房地产项目计划管理中的常见问题
2. 地产计划编制过程核心：总体协调和动态控制
3. 房地产标杆企业项目开发周期分析
4. 房地产工程项目计划整体策划书
5. 房地产开发项目的计划管理体系
 - 一级计划：公司及集团战略经营计划
 - 二级计划：项目开发关键节点进度计划
 - 三级计划：项目进度总控计划
 - 四级计划：项目全周期基于项目各相关方的实施作业计划

◆案例分析与引导：

1. 某项目报建及样板阶段的工作节点与责任划分
2. 万科、龙湖项目管理组织模式分析
3. 分析：日常计划执行管理不力的主要原因

第五节：项目建设的详细编制（工具与方法）

◆房地产项目的目标与工作分解

1. 基于目标的工作分解：规划与界定项目的工作范围
2. 房地产开发项目工作范围规划与划分标准
3. 创建房地产开发项目的 WBS 工作分解结构
4. WBS 工作分解的七步法
5. 如何有效分解：WBS 分解的原则和标准
6. 基于 WBS 设定项目责任体系
7. 案例：某房地产项目 WBS 分解实例

◆房地产项目开发进度计划编制

1. 房地产建设项目计划编制的方法
2. 项目进度计划的编制的关键流程
3. 基于 WBS 进行工作任务定义与工期评估
4. 如何开展工作？-项目工作顺序排序
5. PERT 计划评审计划
6. 基于甘特图和网络图表现项目计划
7. 关键路径：对项目进度计划进行分析与优化
8. 房地产项目动态控制及协调计划
9. 项目管理工具展示：Project 在房地产开发及建设项目中的应用

案例与研讨

- 1、案例：XX项目缩短工期的几个关键节点分析
- 2、案例：项目总进度计划---某企业PROJECT项目进度甘特图

第六节：房地产开发建设项目的风险管理

项目开发过程中，经常受到外部条件（政策、政府职能部门）的影响，当开发工作难以按进度推进时，往往更多会在外部找借口，计划达成率很低似乎也都是外部原因造成的。但实际上，项目推进也受到项目管理不到位、内部管理权责和业务分工不明确，对项目问题及干系人管理不善等因素影响。如何全面的分析项目的风险并有效的缓解和应对，这是项目管理者必须掌握的技能。

1. 什么是风险？风险与质量、安全管理有何不同
2. 地产项目运作中存在的风险分析
3. 项目风险管理的办法与三阶段理论
4. 项目级风险：房地产建设项目的整体风险
5. 实施级风险：项目建设期的风险识别
6. 房地产开发和建设项目风险的识别与分类
7. 项目风险的定量评估与分析
8. 项目风险的应对与管理策略
9. 在项目实施过程有效管理风险：项目风险的跟踪与监控
10. 项目风险管理的总结与沉淀

◆案例与研讨

1. 房地产开发项目的风险识别与风险管理计划
2. 应用决策树评估和选择项目方案
3. 某房地产建设项目的10大风险分析与应对计划

第七节：房地产开发项目计划的执行管理

在多变、困难的环境中如何才能守住项目的成功，要依靠什么？如何对项目实施过程进行有效的组织和管理？

◆如何做好房地产开发项目的甲方管理

1. 如何做好甲方的项目管理：标杆企业的甲方工程师文化精髓
2. 案例：万科工程项目管理的五管一控
3. 项目实施管控：房地产项目控制的方法、对象与过程
4. 项目计划的组织与实施：协同管理项目团队的工作计划执行
5. 项目实施管理解读：施工现场的业务管理主线
6. 项目实施管理解读：工程质量现场管理最有效8大控制环节
7. 建立项目的实施与控制机制：基于PDCA的项目计划管理与控制体系
8. 建立项目管理保障机制：项目建设过程中的风险预测与纠偏管理
9. 建立项目沟通机制：项目的报告与会议机制

◆房地产项目计划的实施与管控

1. 房地产项目进度控制的范围：项目计划基线
2. 房地产项目的质量管控：工作质量保障和过程
3. 项目监控方法：进度分析与偏差识别
4. 有效面对项目的变更管理：现场签证与设计变更管理
5. 项目检查和预警：监控和管理风险与问题

6. 项目的调整与纠偏：常用工程进度赶工与纠偏措施
7. 项目过程绩效：运用挣值分析法分析项目的成本与进度状态

◆房地产项目计划的交付与收尾管理

1. 项目的竣工验收与移交管理
2. 项目的收尾管理
3. 项目绩效与项目评价报告

案例与分析：

- 1、应用 project 跟踪项目实施进展和预警分析
- 2、2XX 项目施工延期的赶工计划分析
- 3、运用赢得值法分析项目的成本与进度绩效

第八节：房地产项目实施过程中的沟通与团队管理

公司业务部门之间、集团和项目公司之间、上游部门和下游部门都面临着大量的沟通与协同目标不统一，只站在本部门立场考虑问题，一旦出现冲突，往往各执一词，项目沟通到底该如何做？

● 项目互动游戏：如何实现项目团队间的有效沟通：

1. 什么是沟通？有效项目沟通的含义
2. 项目沟通的五个要素
3. 项目沟通中存在的障碍
4. 项目沟通的方式与渠道选择
5. 房地产开发过程的常见沟通问题
6. 跨部门沟通与协作对项目有效实施的重要性
7. 建立房地产项目的沟通计划
8. 地产项目沟通管理的关注点和内容
9. 项目沟通中的冲突管理及解决方案的分析
10. 打造凝聚力强的优秀项目管理团队

■ 房地产项目沟通案例：

- 1、某地产公司施工图审图过程的沟通问题
- 2、XX 工程问题向上级汇报的几个关键事项剖析