

# 《施工方与甲方（监理）尖锐问题处理及工程四大核心问题解决》

**课程背景：**

**情景再现：**

“甲方爸爸”又发火了，劈头盖脸被批了一顿：难堪  
进度款支付，签证单签章等不配合，推脱搪塞：难受  
沟通交流不畅，总感觉低人一等，好像欠他的：难过  
**以上情景经常出现，如何应对及解决：**

- 1) 了解甲方自画像（自我型，分析性，目标型.....）
- 2) 换位思考,筹码交换.....
- 3) 先法，后理，最后情.....

本课程通过对甲方、监理、分包等角色特点及个人行事风格，做针对性剖析解决方案，真正实现双赢，为项目顺利实施推进扫清“人”的障碍

四大核心要点管控将通过理论引导、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，详解总包与甲方、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。全程对接讲师亲自操作的项目案例，实用性地讲解不同施工阶段、施工部位、关键工序的质量控制标准和要点，详解影响进度的若干因素，提供“事前预防、事中管理、事后检验”的管理方法，把复杂的问题简单化，重点解决落地问题，以大视角来破除工程现场管理的谜局。并可以结合项目本身情况建立一套完整、切实可行的个性工程管理方案。

**课程收益：**

- 1、提升项目经理现场管理大局观，有效应对甲方（监理）、分包日常尖锐问题
- 2、掌握建筑工程质量管理体系的基本构成；
- 3、掌握工程管理进度、质量、成本与安全控制精髓；
- 4、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。
- 5、掌握项目多单位的协调、界面划分、制约等内容；
- 6、提供关键环节模板，工具，表单等，拿来就用

**课程对象：**

公司老总，工程及经营副总，项目经理，总工，安全，成本造价，储备干部等

**课程特点：**

- 1、各章节都围绕、问题出现、原因分析、解决方案展开
- 2、颠覆培训模式，以学员为中心，打破权威，融合标杆，丢掉固有思维，直面项目综合管理能力提升关键环节及推进各阶段管控问题，聚焦影响问题关键点场景工作坊，往死里聚焦，少讲多交，往死里练，必须做到教之有效，学之即用
- 3、培训+微咨询（后续跟踪服务）

**课程时长：**两天/12 小时

**课程大纲：**

**第一讲：矛盾发生原因，现象与应对**

**第一部分：首先解决人的问题（甲方代表，总监，分包）**

## 1、甲方、监理、分包自画像及相应沟通技巧

- 1) 自我型
- 2) 分析型
- 3) 目标型

4) 摸底讨论，你的项目遇到关联方的都是啥类型的，你是如何应对的

## 2、矛盾出现原因及解决思路

1) 矛盾出现原因：职权不清、沟通不及时、议而不决、干预多、消极抵触心态

2) 解决思路：能力培养、清晰职权、区别对待、协调方式、本质与技巧（筹码交换）

案例分享：看看这个经理是如何化解矛盾的

## 第二部分：项目管理问题分析（总包与甲方、分包单位问题解决）

### 1、甲乙双方管理的常见问题及其根源

- 1) 合作模式分析
- 2) 合同承包模式管理分析
- 3) 现场管理模式分析
- 2、总包与分包在项目中管理的差异
- 3、总包计划与分包执行的偏差和信息不对称
- 4、关于工程界面管理的确定
- 5、支付工程款与分包管理执行力关系
- 6、甲方与分包方变更、签证与管理关系处理
- 7、总包风险管理与分包风险承担的界定执行
- 8、监控、激励分包商原则与方法
- 9、总包方在项目中的责权利
- 10、总包方在工程前、工程中和交付阶段主要工作

思考：1、现场分包管理的矛盾点、消极怠工及停工对抗等危机处理办法

2、优秀的分包单位选择，参考标准有那些？

(1)攘外必先安内（关于对八大员的管理）

(2)沟通、配合、协同（对内与对外）

结论：1、没有质量的扩大规模是一条不归路。

2、选择优秀的合作伙伴是保证质量的前提。

## 第三部分：透过现象看本质

### 1、工程管理普遍面临的问题

- 1) 劳务及专业分包能力参差不齐；影响项目推进
- 2) 如何肢解分包、分包的范围、权责多少才是最合适？
- 3) 供应商、劳务队伍的素质几乎决定了工程营造的品质；
- 4) 低价中标的误区，延伸出解决不完的甲、乙方日常工作矛盾

话题：1、哪些是总包方管理原因造成的常见问题？

2、现场管理定义与本质

3、现场管理目标、对象与责任

4、现场管理的秘诀

5、现场管理面对困难与挑战

思考：1、如何将优秀的质量标准贯彻到项目推进全过程？

2、现场管理的最高境界---无为而治

3、如何发挥施工现场管理人员的作用？

## **第二讲：项目工程准备阶段**

### **第一部分：相关方的管理**

A\项目“九大管理领域”管什么？ B\六管一控五环节

话题 1、建筑行业到底需要什么样的管理人员？

话题 2：项目团队稳定与协作的重要性

2、内外部管理

内部管理靠流程；外部管理靠合同

3、合约管理

实例分享：

1、一些标准化合同范本（总包及分包）

2、总包的权利与义务

3、总包对分包的管理责任

4、总包对分包的管理架构

5、总包对分包的业务流程

分享：优秀管理者必备的能力和品质

核心思想：【三借】借势+借智+借力

小结：没有完美的个人，只有完美的团队；小成功靠个人，大成功靠团队

### **第二部分：重点抓手**

什么是重点抓手？

落地：如何做好几个策划？

经验分享：

1、优秀的项目经理金牌标准与技能 PPT

2、总平图策划分享 ppt

3、项目经理应该如何育人、用人、抓好团队？

## **第三讲：项目工程实施阶段**

### **第一部分：开工前准备阶段管理**

核心要点：该阶段工程管理必须掌握的实施攻略

1、项目生产组织的确定

2、项目总体进度计划的确定

3、项目招投标计划管理

4、项目成本管理要求

5、分包管理要求的确定

6、重大施工方案的提出及要求

7、变更洽商的管理

8、项目会议制度要求

9、工程档案及文件管理要求

10、项目合同管理要求

11、对图纸预审与会审

12、分包及材料设备计划要求

13、总平面管理策划

14、合同分析与交底 ……

分享：1、分包单位管理的“紧箍咒”---施工组织设计方案审核  
2、制度流程与执行  
3、开好项目会议的重要性

## **第二部分：施工进度管控要点**

关键词：正确的方法+持续的执行力

1、工程管理进度控制

2、项目进度目标分析

一级计划：项目里程碑节点计划

二级计划：各分包及专业部门项目具体实施作业计划

讨论：1、计划不力的主要原因分析

2、计划编制及执行常见问题

案例分享：如何保证工程关键节点计划？

## **第三部分：现场质量及安全管理最有效的 12 大环节**

1、过程控制---材料设备选用管理

2、过程控制---材料封存

3、过程控制---材料进场验收

4、过程控制---施工质量样板引路

分享：1、工程样板先行执行效果展示

5、过程控制---工程质量巡检制度

分享：现场巡检之工程现场召开观摩会 案例：工程巡检问题记录分享

6、过程控制---要让问题可视化

7、过程控制---例会制度

8、过程控制---成品保护

9、过程控制---工序检查

分享 1:各分部工程质量过程控制要点；观感部位质量验收要点

分享 2：工程施工现场质量常见病、多发病的预防与管控；

10、过程控制---实测实量

11、过程控制---安全管理

12、过程控制---文明施工

案例分享：优秀项目施工现场安全文明管理

## **第四部分：现场成本管理**

1、项目成本组成分析

2、成本管控的方与圆

3、合约模式与成本

4、人材机与周转材料及现场成本

5、签证，变更管理与成本

分享：1、日常成本管理一些经典具体做法及标准化表单

2、工程图纸会审的技巧、应注意的问题及施工图审查控制要点.doc；

3、签证“技巧”的十个机会分享

4、资料管理与结算

第四讲：项目交付及后评估阶段

项目后评估实施要点

1、项目整体施工组织管理总结

2、技术管理及进度、质量、安全文明施工总结

3、合同执行情况总结

4、成本控制执行总结

5、经验及数据积累

小结：1、关于项目管理的个人观点

2、我的五个建议

**回顾总结：最后研讨答疑及经验交流**