

甲方与总（分）包尖锐问题处理及工程四大核心问题实例解决

【课程目的】

本课程通过理论引导、结合工程管理现场出现的各种问题原因，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。提供“事前预防、事中管理、事后检验”的技术管理方法和创新思维，重点解决高品质工程落地问题，以大视角全案例解读工程管理的难题。

【课程收益】

- 1、掌握房地产质量管理体系的基本构成；
- 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；
- 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。
- 6、参考标杆房企工程精细化管理体系标准模板，复制运用到日常工程管理工作；

【课程对象】

工程部经理、项目经理及以上高层管理人员。

【课程大纲】

第一部分、剖析甲方与总（分）包尖锐问题的处理

第一讲：项目工程准备及现场矛盾分析

秘诀：积极面对、加强沟通、有效管控分歧和矛盾、合作共赢

第二部分、工程四大核心问题实例解决

第二讲：项目工程实施阶段

解析：进度、质量、成本、安全四大核心 16 大过程管理工具

第三部分、如何实施并保证工程管理目标的实现（人+事）

第三讲：项目工程交付及后评估阶段

理念：先有正确的人；才有正确的事

【课程内容】

简析当前房地产公司行业形势

讨论：

【天变了】白银时代下房地产？【融三观】工程+设计+成本三观

【拼基础】房地产工程管理环境【管理之道】品质精工+管理精益

第一讲：房地产项目工程准备阶段

第一节、项目工程现场管理

现场管理就是对项目开发进行经营和管理的全过程。

思考：我们在现场经常面对的有那些问题？

讨论：房地产企业工程管理普遍面临的问题

- 1) 越来越多的挂靠总包，只做土建且缺乏总承包能力；
- 2) 如何肢解分包、分包的范围、权责多少才是最合适？
- 3) 工程管理人员素质层次不齐，监理形同虚设，劳务缺失，
- 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
- 5) 甲方计划与外包商执行的偏差和信息不对等
- 6) 关于工程界面管理的确定
- 7) 支付工程款与外包管理执行力关系
- 8) 甲方变更、签证与外包管理关系处理
- 9) 甲方风险管理与外包商风险承担的界定执行
- 10) 监理公司的选择与管理

思考：1、现场总包管理的矛盾点、消极怠工及停工对抗等危机处理办法

2、总包与分包单位的矛盾点、多发阶段及控制办法

风险案例：

1、上海市 6.27“莲花河畔”倒楼事故

2、XX 项目竣工结算争议较大影响交房

话题：

1、那些是开发商管理原因造成的常见问题？

2、低价中标的游戏：饿死同行、累死自己、坑死业主

3、对内：部门间的矛盾产生的主要原因

4、对外：甲方、监理、总包关于项目管理的差异

5、现场管理面对困难与挑战

分享：

1：总承包商日常惯用的 8 大计谋

2：开发商现场管理 10 大紧箍咒

解读 1：甲方、监理、总包现场关系协调.doc

解读 2：项目现场管理的常见问题、矛盾及解决建议.doc

案例：某施工现场总包单位对甲方管理抵抗与冲突

结论：1、选择优秀的合作伙伴是保证质量的前提

2、建立“事前预防、事中管理、事后检验”的工程技术管理方法。

3、工程现场矛盾平衡是管理的永恒主题。

第二节：项目工程管理模式分析

1、合作模式分析

2、关于项目组织管理模式建立（适合自己的就是最好的）

案例：标杆企业的组织结构（矩阵式）

讨论：关于“多项目开发综合症”

第三节、开工前期准备阶段管理

- 1、明确项目生产目标
- 2、明确项目部组织架构
- 3、总包标段合理划分
- 4、制定合理工期
- 5、总平面管理策划
- 6、工程质量管理组织结构的确定

案例

- 1：某施工场地高效布置图对比
- 2：总平面策划的施工中有效应用

小结：

前置：工程管理的策划思想—先策后控

科学：工程目标计划与工期制定的合理性

强调：总平面管理策划的重要性

创新：实体景观示范区建造的标准化动作

落地：1) 制定项目管理策划书

2) 制定工程质量管理手册

分享：

- 1、万科集团项目管理策划书.doc
- 2、中海地产工程质量管理手册.doc
- 3、开工前准备阶段管理---必须掌握的 20 大实施攻略

分享：标杆房地产经典项目赏析

我们要学习最优秀的：

1、龙湖地产 2、万科地产 3、星河湾 4、绿城百合

思考：如何将优秀的质量标准贯彻进工程营造的全程？

第二讲：项目工程实施阶段

项目工程管理实施核心要素----“四控、三管、一协调”

四大控制核心问题：进度、质量、成本与安全

第一、工程管理四大核心之一--进度管理

1、项目总体计划编制 2、项目进度目标分解 3、工程管理进度控制

一级计划：公司 2—3 年的战略经营计划里程碑

二级计划：项目开发重要节点操作计划

三级计划：各专业部门项目具体实施作业计划

讨论：1、关于三级进度计划的重要性

2、计划不力的主要原因分析

实例分享：如何保证工程关键节点计划有效实施？

2、项目进度计划保证的 6 项措施

包括：

1) 集团关注项目进度计划 14 个关键节点

2) 做好甲方内部计划编制与协调

3) 重点审核总包施工进度计划编制

4) 强化总包单位对施工计划的总协调管理作用

5) 加强对总包计划实施过程控制

6) 加强考核、奖惩机制

小结：计划执行的稳定性，是项目公司管理能力的集中体现。

第二、工程管理四大核心之二---质量管理

质量是客户满意度中的保健因子，是企业的生命线，是企业生存与发展的基础。

1、工程质量≠施工质量；

2、工程质量不单纯只是工程管理部门的责任；

分享 1：万科相对完善的质量管理理念

分享 2：万科三年质量梦

分享 3：万科 2015 年过程质量评估方案

建议：改进质量先从解决业主投诉做起

质量保障：万科实测实量评估指数 92.32%

2、过程管理---工程质量管理技能最有效环节

解析：16 大过程控制关键环节与实施工具

- 1、施工组织设计审查
- 2、承包商进场知会与交底
- 3、材料设备选型定版、部品封存
- 4、甲、乙供材料进场验收
- 5、施工质量样板引路
- 6、工程质量巡检制度
- 7、工序检查
- 8、要让问题可视化
- 9、监理管理
- 10、成品保护
- 11、实测实量
- 12、例会制度
- 13、现场协调
- 14、工地开放日与示范区展示
- 15、信息协调与资料管理
- 16、专业融合之培训与学习

分享：

- 1) 工程样板先行执行效果展示案例及工程样板制的认识与作用
- 2) 现场巡检之工程现场召开观摩会及工程巡检问题记录

3) 各分部工程质量过程控制要点；观感部位质量验收要点

4) 工程施工现场质量一些常见病、多发病的预防与管控；

5) 万科集团实测实量标准版本.doc

6) 集团某项目周例会纪要.doc

7) 精细化地产的追求---精工品质、不负匠心不负卿

重磅分享：管理施工单位的“紧箍咒”---标准化合同（总包及分包）

合同范本：

1 《万科某项目施工总包合同》 2 《万科建设工程施工监理合同》

小结：没有质量的扩大规模是一条不归路。

第三、工程管理四大核心之四---安全管理

安全管理目标：为现场人员提供一个安全的工作环境,使安全意外风险降至最低。一旦发生意外事故，要使事故损失降至最低。

1、安全管理的在工程现场重要性

2、安全文明施工考核办法

案例：河北张家口市某小区在建的 18 层楼，因施工导致起火

分享

1：万科现场安全文明施工技术标准；

2：《现场安全文明施工考评表》

3：万科某项目安全文明施工管理观摩

坚持：“安全与质量同在、安全与进度互促、安全与效益同在。”

第四、工程管理四大核心之三---成本管理

施工期间成本控制是公司经营最关心的，做好现场成本管控是项目工程管理的重要职责之一。

- 1、建立以目标为导向的成本管理体系
- 2、建议项目全员、全过程成本控制管理体系
- 3、分析成本管理中常见的几个问题

注意 1：聚焦成本进行有效投放；

2：结构性、敏感性、功能性成本的不均衡投放

价值点 1、工程对设计阶段成本控制的介入；

2、施工图纸阶段成本控制

3、工程配合强化项目二次设计管理；

4、工程实施阶段成本控制

案例 1：桩基设计与施工现场价值表现；

2：总包单位安置区砂石料质量施工争议

分享 1：价值创造---设计变更及现场签证的管控要点

2：价值创造---减少工程签证的四大经典总结

3：工程管理成本控制秘籍----“三个固化”及“五项目结制表单”

第三讲：项目工程交付及项目后评估阶段

第一：交付前督查督导---“一房三验”

- 1、验收前的准备工作
- 2、专项验收及竣工验收
- 3、公司内部验收(附件)
- 4、保修合同及保修担保(附件)
- 5、物业接管验收的准备工作(附件)

分享：1、交房时重点注意的 30 个重要问题

2、业主收房 25 个重要关注点

第二：工程竣工交付后管理

- 1、物业接管验收准备会
- 2、物业接管验收
- 3、保修工作的组织、原则及管理
- 4、整改及收尾工作

第三、客户入住及客户服务管理

- 1、入住前准备工作(附件)
- 2、客户入住(附件)
- 3、客户服务及投诉处理(附件)
- 4、客户入住也是一种经营活动

第四、关注客户体验

- 1、交付阶段的快速反应直接影响客户认知；
- 2、交付阶段是项目管理的最后一道防线

思考：如何建立客户维修、理赔的快速通道“

案例：XX项目交房业主大规模维权事件分析

第五、项目后评估实施要点（前事不忘、后事之师）

项目后评估是对项目进行客观、科学、公正的回顾和分析，提炼出成功的经验，找出不足，研讨后形成复盘成果，用以完善已建项目、改进在建项目、指导待建项目，避免问题重复出现。

- 1、项目整体施工组织管理总结
- 2、技术、进度、质量、成本及安全文明施工总结
- 3、合同执行情况及工程交付总结