
房地产项目管理 沙盘演练工作坊

—— 房地产项目管理从“知道”变成“做到”

学员六大收获

- | | | |
|------------|-----------|-------------|
| ◆了解项目管理的特性 | ◆发现项目管理问题 | ◆掌握项目管理管理工具 |
| ◆演练项目管理的技巧 | ◆提升项目执行能力 | ◆加强项目管理精英交流 |

培训四大特色

- ◆解决问题为导向 ◆提升绩效为目标 ◆实战体验为方法 ◆咨询和培训相结合

企业的三大额外收益

- ◆做一个项目管理调查报告 ◆解决一个项目管理问题 ◆建一个能力提升体系

学员对象 企业全员（普通员工、企业各级管理层、总经理）

授课时长 2天

授课三大内容

了解房地产项目管理——观点分享

- 项目管理的九大模块
- 项目管理的特点五大特点
- 项目管理中的一个链条、两个方面、三个阶段、四个系统
- 常见项目管理工具介绍
- 项目团队初建与项目前期操作要点分析
- 项目管理背后的“五大”管理支持体系

体会房地产项目管理——案例反思

- “火箭队”从项目管理中直飞冲天
- 从“三大战役”看国共双方的多项目管理
- 从“印象·刘三姐”中体味项目管理的技巧
- 项目定位案例赏析
- 一个经典的项目、遗憾的结果——项目管理实战案例分享
- 标杆企业项目管理实战与其管控体系分享
- 项目总结会之感悟分享！

演练房地产项目管理——运用提升

- 名片传“情”——从互相认识中开始项目管理
- 学习热身“同心杆”——通过一个管理游戏来考量你的项目团队
- 管理游戏——从“车轮滚滚”中走进项目管理

-
- 项目管理模拟经营——项目管理致胜之道 等

课程特点

沙盘体验式教学模式，使学习轻松快乐，记忆深刻。学员亲自动手制定房地产项目管理全流程及决策，学中做，做中学，学以致用；

巧妙设计 2—3 期的模拟房地产项目经营市场竞争，充分调动学员的学习热情，引导学员全身心投入；

2 天的课程设置使学习内容更加全面丰富。通过理论与实践的多次印证，促使学员形成深度记忆，保证学习的有效性；

房地产项目管理沙盘模拟提供一个非常逼真的模拟环境，演练模拟房地产项目运作，帮助学员把握房地产项目管理的关键要素，透彻了解项目管理活动的重点与难点。

现场练习使用学到的房地产项目管理方法和经营策略，指导现实企业管理，改进房地产项目管理中存在的各类问题，探索管理改进路径，改善经营管理绩效。

学会使用各种分析及管理工具，诊断企业项目管理状态。**本课程的专业的落地工具类资料免费赠送给企业（非常珍贵，为王大琨老师 18 年实践经验的精华总结）。**

作为中国第 3 代沙盘领导者，天下伐谋沙盘与国内第一、第二代沙盘课程明显不同，它是国内唯一能真正做到在培训现场实现沙盘模拟与企业实际相结合，学以致用，实战实用！

专业服务 放心工程

专业人员全程指导实施培训，现场沟通情况记录跟踪；

培训后总结与建议:进行现场培训效果问卷调查，一周内提交培训效果评估报告；

训后，提供老师对学员就本课程在实际工作中所遇问题的解答；

可协助人力资源部设定不同的观测点，对参训人员进行跟踪服务；

本课程的专业的落地工具类资料免费赠送给企业。

房地产项目管理培训课程内容简介

第一部分：项目管理概论

1、为什么会有项目？项目与创新的关系？什么是项目？

-
- 2、做房地产项目中常见问题及原因---项目失败举例
 - 3、项目管理及其知识体系—成果一定有方法，失败一定有原因，从朴素到体系
 - 4、项目管理的三大精粹---要素、要素协调、要素可控、景观项目的举例
 - 5、项目管理与其他管理学的关系—目标管理、戴明圈、绩效管理、品质管理等
 - 6、房地产项目决策时的四方面思考—战略、能力、人员、客户
 - 7、项目管理的思维逻辑？—客户导向、内部绩效
 - 8、如何做项目？--客户参与、重点管理、成熟技术，从过去走向未来
 - 9、项目中的客户管理
 - 10、项目关系人分析---房地产项目六类人员分析、项目天使与魔鬼的辨别
 - 11、项目如何创新？--限度创新、缩小创新范围、创造客户价值创新、明确创新阶段、掌握创新方法、分解难点
 - 12、项目管理艺术—人、客户、团队、历史、变化--工具的适当应用，产品功能图
 - 13、演练内容：1、您项目的特点及管理要点分析
2、精装修装修中的客户管理、创新方法
3、你所在项目的干系人分析与应对方法

第二部分：项目管理的九大要点

壹、项目范围和项目目标—项目方向

- 1、项目战略与项目定位—公司成功在战略、项目在战略下进行选择
- 2、房地产项目目标的四个类型---现金流-速度型、利润型--成本型、品牌型--品质型
- 3、项目目标的三个维度---客户、财务、知识管理
- 4、项目目标的3化---数字化、图形化、标杆化；交房标准
- 5、项目目标的smart表达---名京项目目标分析
- 6、项目目标的分解—wbs、obs、cbs、rbs介绍
- 7、项目的绩效环：项目目标—灯塔；项目计划—航线、项目执行—航行、项目考核—激励。抓住主线；项目执行--适时应变，但万变不离目标，项目不容许失败

二、项目整体（综合协调）管理—未来项目行动计划显性化、提前发现问题、事前调整

- 1、项目整体管理的目标和计划系统：系统、协调—方面、每个方面的pdca、方面协调
- 2、项目价值工程---海河印象项目价值创造的分析、功能规划、项目概念设计综合
- 3、项目的全周期及流程图---房地产项目周期分析及控制
- 4、房地产项目各个阶段的成果、主责人---某个项目定位策划阶段成果分析
- 5、项目整体协调人的确定与协调方法---某项目三个方案选择的启示
- 6、项目整体协调的机制和步骤---项目定位阶段“七对眼睛”的介绍
演练内容：1、项目各阶段提交成果、成果标准及责任人清单
2、你项目的干系人分析及把控方法

三、项目组织与人力资源管理—三个统一：目标、方法、流程，项目组织效能提升

- 1、项目团队的问题？--三个不同：经历、方法、个性；
- 2、如何根据项目情况确定的组织架构和管控模式？---客户敏感、效率提升与风险管控

-
- 3、如何制定项目的用人规划和岗位的职责？
 - 4、如何整理项目的运作流程？--从强人到团队能力、纵横项目手册、万科项目操作书
 - 5、如何进行项目人员的选择和搭配？---性格、经历、专业、新老匹配
 - 6、如何对项目人员绩效考核？---结合项目目标、考核客户敏感点、风险点考核
 - 7、如何对项目人员进行激励？---项目成本奖、项目福利、不同人不同需求不同激励

琢磨人满足人的过程

- 8、如何打造项目团队？项目中如何用好人？--团队做项目、项目经理引领项目
- 9、项目团队不同阶段的把控要点？
- 10、如何管理高层、管理客户、管理职能部门、管理供应商、管理内部团队、管理技术型成员？

演练：1、以房地产项目经理为例说明其工作范围、选拔标准、角色分析、考核内容。

四、项目采购管理—外部资源管理，外包方管理，项目问题往往出在乙方

- 1、采购中常见问题—专业方没经营、乙方没钱赚、管理没延伸到乙方、乙方的事前与事后的不同、昆明例子
- 2、采购管理的框架—事前（选择、任务、指导、合同、成果标准）、事中（关键节点、沟通机制、巡检机制）、事后管理（评估、战略采购）
- 3、房地产采购计划的确定----采购合同网络图
- 4、采购技术标准的确定—设计图深度、成果照片、部品封样
- 5、供应商考察标准与供应商库建设
 案例1：设计院选择的五条标准：类似项目、参与人、甲方考察
 案例2：景观设计单位数据库
- 6、任务书及指导书—某概念设计任务书及指导书解析
- 7、房地产采购合同---某设计合同解析，用合同约定住
- 8、房地产供应商的指导、培训与工作流程明晰
- 9、供应商监控--设计成果表、设计沟通表、巡察监控表

演练：1、如何选择装修橱柜的供应商

五、项目时间管理

- 1、项目进度计划的层次和体系是什么？
- 2、谁来组织项目进度计划的制定？--有经历的人，三上两下，签字确认
- 3、项目进度计划的制定过程是怎样的？--wbs分解事情、找逻辑关系、关键路线、确定里程碑
- 4、如何确定房地产项目的关键路径？
- 5、如何确定房地产项目里程碑点？--管理节点、项目节点、时间节点排序、节点成果
- 6、项目基准时间的确定？--资源估算、时间基准确定
- 7、如何对项目进度计划进行监督和调控？--四小时监控、会议监控、巡检

演练：1、编制关于设计的出图计划。

六、项目成本管理

-
- 1、项目成本管理的问题？
 - 2、房地产项目成本管理体系？
 - 3、如何确定项目的目标成本？
 - 4、如何从设计角度控制成本？
 - 5、如何的项目责任成本落实到人？
 - 6、如何构架项目合同网络图？
 - 7、项目动态成本的监控与调整？
 - 8、成本评估和成本数据库的建立。

七、项目质量管理

- 1、房地产项目质量管理的常见问题？
- 2、如何确定项目的质量标准？--工作标准、交付标准、交楼标准的确定
- 3、房地产项目质量管理的过程和体系？
- 4、如何制定针对客户敏感点的质量管理系统？—西南航空的案例、回家的路分析
- 5、如何从设计进度保证质量？--外窗漏水的设计构造要点
- 6、如何从实施进度把控质量？--样板引路、巡察、敏感质量奖
演练：1、公寓房装修中的关键质量点选择和质量把控

八、项目信息与沟通管理—协调管理、冲突管理

- 1、项目信息流转的顺序和沟通体系的确定—万科项目沟通渠道设计
- 2、项目各个阶段、各个成员信息流转的内容和标准
- 3、房地产项目关键会议的组织—项目启动会、项目例会的组织
- 4、针对房地产项目不同个人的沟通技巧

九、项目风险管理—创新把控的过程

- 1、房地产项目风险点可能在哪儿？--项目不容许失败
- 2、项目风险管理的系统？
- 3、项目各个阶段可能的风险有哪些？--房地产各个阶段分析分析
- 4、如何发现和识别你项目的风险？
- 5、如何对项目风险进行处理和把控？

第三部分：项目管理的支持与保障体系

一、如何培养各级项目管理人才？---人

- 1、项目总成长经理分析---万科、金地、中海
- 2、针对高层人员的培训内容和方法？
- 3、针对中基层人员的培训内容和方法？--没说到的准会出错，信吗？
- 4、如何针对项目团队进行培训？--学习的目标选择，学习内容（模式、工具）、团队学习的方法（项目导向、运营带动案例）、
- 5、如何做项目培养人留体系？

二、如何建立项目管理的制度、流程、操作指引支持体系？--体系

- 1、项目管理的制度流程体系是什么？
- 2、如何分步骤的建立项目管理支持体系？--项目总结沉淀、界面、贯穿流程

-
- 3、如何不断优化项目管理体系？
 - 4、项目操作模式—万科项目运营体系介绍（产品、工具、流程）

三、如何把项目变成产品和产品线？

- 1、万科、万达产品线分析
- 2、如何做项目产品总结？
- 3、如何做产品标准化？

第四部分？标杆房地产企业项目管理研究

- 壹、 万科的项目管理工具和方法？
- 贰、 绿城是如何打造高品质项目的？
- 叁、 龙湖的项目把控点是什么？
- 四、 星海湾的精致豪宅标准？

房地产沙盘项目管理沙盘形式介绍：

- 共形成若干个相互竞争的模拟房地产项目团队；
- 设置观察员，充当客户、旁观者、监督者的角色
- 每个项目团队模拟接管一家拥有一定资产的销售良好、资金充裕的企业；
- 以实现利润最大化为考评目标。
- 通过评估内部资源、外部环境、客户分析、竞争分析,共同确定经营的全局目标；
- 通过各部门的有效运作，保证全局目标；
- 通过 2~3 轮项目管理沙盘的演练
- 从中学学习房地产项目团队建设、项目管理要点、项目管理系统的知识、技能和智慧。