

# 房地产新人项目各个阶段管控要点知识

## 课程大纲

### 第一部分：房地产项目全流程的七大阶段的流程、成果与管控要点

#### 一、项目拿地阶段的管控要点

- 1、项目拿地阶段的流程
- 2、项目拿地阶段的各个部门的权责
- 3、拿地阶段的工作成果
- 4、项目可行性分析报告解读

#### 二、项目策划阶段的流程与投资者的管控要点

- 1、项目策划阶段的主要流程
- 2、项目策划阶段的各个部门的权责
- 3、项目策划阶段的工作成果
- 4、项目策划阶段的四大论证
- 5、万科七对眼睛在项目策划阶段的应用案例分析
- 6、投资管理者项目策划报告的解读

#### 三、项目设计阶段的流程与高管的管控要点

- 1、项目设计阶段的流程
- 2、项目设计阶段的各个部门的权责
- 3、项目设计阶段的工作成果
- 4、项目设计任务书解读
- 5、项目设计指导书解读
- 6、投资管理者如何做好项目的设计溢价？
- 7、如何做好设计阶段的投资管控？

#### 四、项目采购的流程与工作要点

- 1、房地产项目采购中常见问题？
- 2、采购管理的流程框架？
- 3、房地产采购计划的如何确定？
- 4、如何做好供应商考察？
- 5、房地产供应商的指导、培训与工作流程明晰
- 6、供应商监控---设计成果表、设计沟通表、巡察监控表

#### 五、项目工程阶段的流程与工作要点

- 1、项目工程阶段的流程
- 2、项目工程阶段的各个部门的权责
- 3、项目工程阶段的工作成果
- 4、项目工程策划书解读
- 5、如何做好工程与销售的配合工作？
- 6、如何做好项目的工程监控？

## 六、项目销售的流程与工作要点

- 1、项目销售阶段的流程
- 2、项目销售阶段的各个部门的权责
- 3、项目销售阶段的工作成果
- 4、项目推广的工作要点与常见方法？
- 5、如何做好客户细分与需求把控？
- 6、项目开盘的组织工作要点？

## 七、项目交房与物业管理流程与要点

- 1、项目交房阶段的流程
- 2、项目交房阶段的各个部门的权责
- 3、万科物业的“6+1”解读
- 4、如何以客户导向的来提升我们的工作质量？
- 5、如何以客户导向来优化我们的项目管控流程？

# 第二部分：房地产项目的七条支持线的管控要点

## 壹、项目运营管理线—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---项目价值创造的分享、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
- 3、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
- 4、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
- 5、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、房地产项目各阶段提交成果、成果标准及责任人清单  
2、你投资项目的干系人分析及把控方法

## 二、项目组织与人力资源管理线—三个统一：目标、方法、流程，项目组织效能提升

- 1、项目团队的常见问题？--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、投资管理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、以房地产工程管理人员为例说明其工作范围、选拔标准、角色分析、考核内容。

碑

### 三、项目进度管理线

- 1、房地产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、房地产企业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。

### 四、项目的成本管理线

- 1、房地产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、如何构架房地产项目合同网络图？
- 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。

### 五、项目的质量管理线

- 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

### 六、项目信息与沟通管理线

- 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

### 七、项目的风险管理线—创新把控的过程

- 1、房地产项目风险点可能在哪？--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：房地产新人如何快速提升自我能力？**

- 1、房地产行业新动态对新人遇到的常见问题和挑战？
- 2、作为房地产新人如何全面认知自己的优势与短板？
- 3、新人如何快速认知与适应自己所在项目、部门及工作环境？
- 4、如何认知你当前项目的岗位与主要工作任务？
- 5、新人快速学习成长的六种途径？
- 6、如何制定自己的针对性提升计划？