
房地产开发项目管理实践

房地产开发的早期，单纯经验管理、粗放管理或无管理，也可能成功；但今天的市场环境、政策环境使得开发商只有通过提高公司的系统项目管理水平，才可以根本改善公司应对恶劣环境的能力，持续提高公司绩效；

& 课程收益

通过本课程项目过程的实战模拟演练和分析，学员可以获得以下收益：

- * 有机会体验如何将项目管理的系统理论、方法与工具，运用于具体房地产开发建设过程实践；
- * 培养科学项目管理思想，建立科学项目管理意识，改变传统粗放的经验管理现状；
- * 认识房地产开发项目的生命周期和过程规律；
- * 基本掌握房地产开发项目的科学计划方法和绩效考核方法；
- * 有效管理和控制房地产开发建设项目的成本和进度；
- * 有效管理和协调承包商及其他利害关系人；
- * 有效管理和协调项目团队；
- * 课堂实战模拟演练的成果，可以作为今后公司实际项目管理工作的基础模板。

& 课程对象

本课程面向如下公司：

* 专业型、项目型房地产公司等开发商；

* 建筑工程公司、装饰工程公司、设计公司、监理公司、造价公司、项目管理公司等相关承包商和材料供应商；

本课程面向上述公司的如下部门：

投资发展部、前期工作部、法务合约部、工程部、预决算部、财务部、人力资源部、市场营销部、项目管理部、综合支持部等所有职能部门；

本课程面向上述公司的如下职位：

总经理、副总经理、所有职能部门经理、项目经理以及所有职能部门的专业管理人员、技术人员、财务人员和营销人员。

& 授课方式、特点和时间安排：

1.在前期项目管理基础理论学习掌握的基础上，全体参训学员不分职位，共同组建虚拟项目团队，以实际房地产开发建设项目为培训案例，亲历项目全过程，模拟演练实战管理方法、工具和技巧，充分体会现代项目管理理论在房地产开发建设中的作用和价值，充分掌握实际项目的科学管理方法和实用工具；

2.如果参训人员有系统的项目管理基础，则课程为 3 天，否则，课程为 5 天。

& 课程内容

一、房地产开发建设项目管理概论

* 房地产开发项目管理的主要内容和手段

* 房地产开发项目生命周期及各阶段项目工作流程分解：

项目前期策划、论证阶段管理

项目征地、拆迁、报批阶段管理

项目规划、设计阶段管理

工程发包、施工准备阶段管理

施工及施工组织阶段管理

项目收尾及交付验收阶段管理

* 房地产开发项目面对的政策约束、市场约束和挑战

课程讨论：目前形势下，房地产开发过程盈利分析和我们的困惑

二、建设项目启动——万丈高楼平地起，或许是失败的开始？

房地产开发要经历许多过程和阶段，其中的每一步都是一个典型项目，任何一步的失败，都足以使你轻易得到的资金和土地，同样轻易的化为乌有，而这些可能的失败，每一步都可以通过实施项目管理而规避。

* 项目实施决策机制与项目经理的选择和授权

* 项目团队功能分析与结构设计

* 项目利害关系人识别与分析

案例练习讨论一：项目 WBS 初步分析

案例练习讨论二：定义团队角色和职责

案例练习讨论三：主要利害关系人分类列表，并确定沟通原则

三、项目计划编制——想好再做？边想边做？还是不想就做？

以掌握特殊资源即可做房地产的个体户行为、短期行为为特征的卖方市场时代正在过去，代之以集团经营和规模竞争，运营中的粗放和随意，将导致必然失败。

- * 开发商与承包商的工作界面分析
- * 成本估算与预算
- * 项目进度计划五步法
- * 项目信息沟通系统与项目文件管理
- * 工程监理公司的权责认识和再设计

案例练习讨论四：项目风险的系统识别、影响分析和应对

案例练习讨论五：关键路径法 CPM、关键链法 CCM 和网络图

案例练习讨论六：WBS 更新及项目进度计划

四、项目实施与过程监控——这里是不是项目经理唯一关注的地方？

尽管项目实施过程是项目中历时最长，耗费资源最多的过程，但却不一定是项目经理最繁忙的时候。项目经理这时主要该做些什么？

-
- * 实施阶段项目经理的管理风格和项目绩效
 - * 项目变更管理的原则和方法
 - * 工程合同管理三步曲
 - * 承包商合同执行绩效的监控和工程结算管理
 - * 利用 EVM，预测和监督工期、预算等项目绩效，实施系统控制

案例练习讨论七：承包商合同执行绩效的监控内容

案例练习讨论八：项目资金和项目资源的动态综合分析

案例练习讨论九：项目进度和项目资源的动态综合分析

五、项目收尾——真的不重要吗？

大楼立起来了，队伍逐渐退场，销售也不错，但大多数楼盘的矛盾和冲突不是减少，而是更多了，虎头蛇尾好像是正常的。项目应该怎样结束？

- * 竣工验收和项目移交
- * 竣工验收阶段及其常见冲突及处理
- * 管理收尾的价值和主要工作

案例练习讨论十：合同收尾工作清单

案例练习讨论十一：管理收尾工作清单