

《从管工程到管项目—房企工程人员履责全过程项目管理&品质管理能力提升》

【课程背景】

很多房企的工程人员不会做甲方，要么不知从何入手而无所事事，要么越俎代庖越位管理，公司缺少工程管理系统和共识的积累和建设，依靠个人能力凭经验管工程、管项目，不仅容易出现问題也无法使员工学习掌握科学的管理方法。如何打通房企工程管理板块基层骨干员工的进步通道，如何提升其管理认识和管理技能，拓宽管理视角并顺利转换角色，胜任项目经理的岗位要求。工程竣工最终交付的产品，其品质管控不仅仅是建设过程中的工程质量管理，客户对产品设计以及部品材料设备的使用体验等，对房地产企业提出了更高的品质管控要求。房地产企业的品质管控工作必须覆盖从项目规划、产品设计、部品材设选型采购、外包合作方招标、施工过程管理、成品验收保护、直至交付及保修等全过程的品控管理。工程人员作为产品生产环节和项目开发运营的最后一棒，必须站在项目管理的高度，协调进度、质量、成本的矛盾，整合甲方内部及外部供方的协同管理，最终达成项目预期的经营目标。

【思想介绍】

房企工程管理专业的人员在不同规模和组织形式的房地产企业中，分散于不同的部门和岗位，需在专业分工的状态下协同有序地实施专业管理，每一个开发项目作为房企经营的基本单元，更需要集成工程专业以外的各相关专业管理，实现整合的项目管理。工程管理突出甲方对乙方的外包管理，等管理，项目管理更拓宽到甲方内部的进度、成本、质量（品质）、运营、客户关系等全面的协同管理。

【课程对象】

主导项目管理的决策层（董事长、总经理、副总、工程总监等）

负责项目管理、工程管理的操作层（项目总监、项目部总经理、项目经理、地盘经理及主管等）

参与工程管理的操作层（设计、招采及成本等相关部门的总监、经理、主管等）

【课程收益】

略

【课程时间】

整个课程时间为 2 天。

如缩减为 1 天，可根据培训客户的具体需求，选择其中部门内容在培训过程中省略。

【课程大纲】

《从管工程到管项目—房企工程人员履责全过程项目管理&品质管理能力提升》课程大纲

课前秀

- 1、 案例：我早年在万科试用期时的一件往事
- 2、 案例：天津万科处理工程质量投诉的经历
- 3、 案例：龙湖工程质量管理之 9 大通病防治措施

一、 房企工程管理概述

1、 甲方工程管理的认识

- (1) 房地产企业的商业模式简述
- (2) 甲方与乙方的角色辨识

案例：总经理主持的开工启动会议

- (3) 甲乙双方关系界定的 1 个关键基础
- (4) 甲方工程管理的 3+1 个矛盾的协调（进度、质量、成本、？）

2、 房地产项目管理的认识 (项目管理目标计划)

- (1) 界定项目范围和内容
- (2) 项目开发进度计划 (房地产项目的全生命周期)
- (3) 项目目标成本计划

详解：目标成本计划构成 (9 大类 3 及科目)

- (4) 项目投入资金计划
- (5) 项目销售收入计划
- (6) 项目销售回款计划
- (7) 项目经营收益计划
- (8) 项目现金流平衡计划
- (9) 项目开发计划目标 (7 个关键计划) 的编制、监控、调整、考核
- (10) 公司管理 (行政人事) 计划

3、 房地产工程管理的任务和工作内容及分工演变

- (1) 单一项目的项目公司
- (2) 多项目的城市公司
- (3) 多项目的区域 (集团) 公司

案例：分别结合不同类型的公司组织架构案例分析

4、 甲方工程管理的四个角色

- (1) 是项目管理者而非单纯工程管理者
- (2) 现场工程管理标准的制定者与检查者
- (3) 客户的工程质量代表
- (4) 供方 (特别是监理公司) 的管理者

5、房企承担工程管理及项目管理责任的岗位辨识

- (1) 工程管理部
- (2) 项目（工程）部
- (3) 工程经理 VS 工程部经理
- (4) 项目公司总经理 VS 项目（部）（总）经理
- (5) 进度、质量（品质）、成本的责任部门辨识

二、项目拿地阶段的工程管理

- 1、 房地产项目决策管理流程简述
- 2、 配合可行性研究阶段的具体工作
- 3、 负责新项目（土地）的实物交割接管（场地、围墙、临建、……）
- 4、 配合取得《土地证》的其他或有工作（征地、拆迁、民扰、……）

《国有土地证使用证》的报批报建流程

三、项目策划阶段的工程管理

- 1、 房地产项目策划管理流程简述
- 2、 市场调研和竞争楼盘调查
- 3、 客户定位及目标客户需求特征调研

案例：天津万科水晶城项目（各大楼盘热销户型具体技术指标）

案例：客户调查问卷

- 4、 造价定位及限额设计

案例：成本管理方法——目标成本计划（测算版）

- 5、 产品定位（品质规划）
- 6、 概念设计阶段的配合工作

参与《概念设计任务书》评审

参与概念设计成果评审

7、运营定位策划的配合工作

参与《项目经营计划指导书》编制

参与《产品建议书》评审

四、规划及方案设计阶段的工程管理

1、配合修建性详细规划方案设计

案例：规划方案设计任务书样本

(1) 管网规划综合方案设计

(2) 园林景观方案设计

2、参与单体建筑方案设计评审

案例：方案设计审图要点

3、配合方案设计优化

案例：方案设计优化规范详解

4、独立卖场的规划选址及单体建筑设计

五、交付标准（交工标准）确认环节的工程管理

1、配合交工标准设计及评审

2、配合示范区及样板房工程

案例：万科示范区操作指引

3、精装修交工样板房的专项工程组织

(1) 室内精装修设计组织

(2) 室内精装修材料及设备家具选型封样

案例：某精装修工程目标成本计划分解

六、扩初及施工图设计阶段的工程管理

1、初步设计阶段

(1) 初步设计任务书

(2) 初步设计成果评审

案例：初步设计评审要点

2、施工图设计阶段

(1) 施工图设计任务书

案例：施工图设计任务书样本

案例：施工图出图成果标准

(2) 施工图设计成果评审

案例：施工图设计审查要点（建筑、结构及水电等）

3、获取《建设工程规划许可证》

七、部品、材设选型及招采环节的工程管理

1、甲供（含甲指乙供）材设的招采

(1) 材设选型、招采及进场计划

(2) 设计选型选样

(3) 材设招采定样

(4) 采购合同及封样

2、需深化设计的部品采购及分包工程的招采

举例 1：门窗及幕墙工程

举例 2：电梯采购工程

举例 3：智能化工程

3、乙供材的限价及品质管控

八、工程外包招采环节的工程管理

1、工程外包招采策划

2、工程外包招采计划

3、编制外包工作任务书

案例：万科某项目《工程管理指导书》样本

4、承包方的资格审核和考察

(1) 工程业绩实地考察

(2) 项目经理部成员面试

5、承包商的招标选择

(1) 招标文件编制和审核

(2) 施工组织设计评审

质量目标和保证措施评审

6、向中标单位的任务交底和管理交底

(1) 外包工作任务书交底

(2) 工程管理流程交底

7、签订外包合同

案例：《工程施工合同》样本

8、获取《建设工程施工许可证》

九、工程施工过程中的工程管理

1、进度管理

(1) 项目施工进度计划管理的核心

项目进度管理的 3 个关键目标

《销售许可证》的报批报建流程

《竣工备案证明》的报批报建流程

《准住证》的报批报建流程

(2) 工程配套计划的编制管理的核心

2、 技术管理

(1) 图纸管理的主要内容

(2) 如何进行图纸评审

(3) 设计变更管理的主要内容

(4) 施工技术管理

3、 质量管理

(1) 质量目标体系的确定

(2) 如何做好事前控制

(3) 过程如何监控

(4) 客户敏感质量问题如何控制

案例：《万科ABC 质量管理规范》

(5) 工程巡视管理主要内容

(6) 如何做好事后控制

(7) 隐蔽工程的验收

(8) 物业接管验收

(9) 验收总结报告

4、 成本管理

- (1) 成本动态控制管理
- (2) 工程款支付管理关键点
- (3) 合同外增量成本管理
- (4) 现场签证的管理主要内容
- (5) 特急零星工程管理方法
- (6) 索赔与反索赔的核心

5、 监理公司的管理

- (1) 对监理公司的要求
- (2) 控制依据
- (3) 对监理工程师的资格审查
- (4) 监理公司监理行为的监督
- (5) 监理的文件管理监督
- (6) 监理公司与承建商的关系协调
- (7) 承建商之间的协调
- (8) 监督监理公司对施工单位编制的索赔签证的审核工作
- (9) 监理档案资料提交与验收

6、 档案文件管理

7、 安全文明施工管理

- (1) 安全文明施工的管理标准
- (2) 督促监理公司做好施工安全和文明施工的监控管理
- (3) 责成监控整改

8、其他

- (1) 民扰及扰民
- (2) 政府管理资源对接管理

十、工程交付维保环节的工程管理

1、成品保护管理

2、工程物业移交

- (1) 工程移交原则上应具备哪些条件
- (2) 工程移交物业公司程序

3、保修期内维修

- (1) 明确保修期内维修工作的责任分工
- (2) 确定维修管理的标准
- (3) 保修款的结算

4、项目工程后评估

- (1) 项目工程后评估的意义
- (2) 项目后评估的主要内容

5、产品缺陷反馈机制

- (1) 万科 CRM 客户关系管理系统
- (2) 万科产品服务理念和管理主要内容

案例：产品缺陷反馈作业指引