

《甲方工程人员必备的项目进度计划管理能力》

【课程背景】

房地产项目涉及专业性强且内外部资源协同复杂，开发周期长，开盘及交付等节点对工程建设的进度计划管理能力要求较高。随着核发《销售许可证》受工程形象进度制约的“预售”政策愈发从严，乃至 18 年两会有关“现售”提案可能对开发商未来的资金链产生更大的致命影响，项目建设的工程进度管理必将成为开发商不得不持续强化的管理重点。

而反观众多中小房企的计划管理现状，不仅缺少专设的计划运营管理部门，甚至作为承担进度管理主责的工程部门，不仅缺乏对施工单位和内部协作部门的进度计划管理能力，而且对项目开发进度总控计划承担管理责任、全程扮演项目管理者的角色意识严重缺失。导致甲方工程人员将所有的计划管理工作全部推脱给施工单位，用乙方的“施工进度计划”冒名顶替甲方的“工程进度计划”。一旦工程进度拖期或失控，开工前的责任都推给甲方自己的拿地、设计、或招采、或成本……等部门，进场后的责任都推给施工单位，总之甲方工程人员永远是代人受过的无辜者，躺枪……

【思想介绍】

开发商工程管理人员主持施工进度计划的编制并对执行负责早已是行业管理，以此为基础延伸至项目全程的开发进度计划管理，在众多房企中尚未普及。在管理层级和专业分工不同的各个房企中，如何突出项目（工程）部及项目经理在进度计划管理方面的职责，协同工地现场管理以外的图纸、劳动力、材设、权证、资金等进度配合，也需要明确其职责和权利。同时，将甲方设定的进度目标和施工单位的施工进度安排以及背后的人、机、料等进场计划实现有机协同，是工程进度计划需要同时内外兼顾的几个重要维度。为工程人员

更好地胜任进度计划管理的工作，必须对房地产计划管理系统建立清晰的认识，掌握管理能力和技巧，将工程专业管理的环节嵌入到房企开发和经营的链条中。

【课程对象】

房企高管及决策层、工程总、项目总等；

中层：项目（部）经理、工程管理、及参与建设管理的各相关职能部门负责人；

房企工程管理板块的各级人员；参与工程建设管理的设计、招采、成本、报建等各部门人员；

【课程收益】

本课程针对甲方所有参与工程建设板块的各相关专业人员，从四个层面逐级深入的剖析房企计划运营管理系统。首先是老板关注的全面描述开发项目经营和运营目标的全景计划维度，及企业计划考核管理落地的四级计划系统；进而就覆盖全公司所有参与者协作的、项目全生命周期的开发进度计划的管理技巧进行详解；再从中将涉及全部工程管理分解动作的工程进度计划管理内容、落地实战应用做重点辅导；最后落实到甲乙双方共同确认的施工进度计划终端层级，通过对供方的日常管理最终达成开发商的进度计划目标。课程附带将目标计划执行过程中的协同、监控、调整、考核等计划管理的措施进行的补充和总结。

.....

【课程时间】

整个课程时间为 1~2 天。

内训可结合企业的实战项目，进行现场实操推演和落地辅导，课上形成《进度计划》产出成果。

【课程大纲】

《甲方工程人员必备的项目进度计划管理能力》课程大纲

课前互动：

1、 问题 1：作为房地产开发商（集团总部、项目公司），都有哪些计划要管？

所谓“全景计划”中，哪些归类于“进度计划”？其余还有哪些计划？如何归类？

2、 问题 2：作为工程项目部（总）经理，都有哪些计划要管？

关于项目的进度计划，谁编制？谁批准？谁执行？谁修订？问责谁？谁问责？

3、 问题 3：作为甲方工程管理板块的人员，都有哪些计划要管？

关于工程进度计划，甲方管哪些？监理管哪些？施工单位管哪些？

一、 房地产企业计划管理系统概述

1、 关于计划

(1) PGCA 管理循环

(2) “计划”的概念解读

(3) 目标型计划的步骤与程序（7 步骤）

(4) 关于计划的实战对话

2、 房地产项目管理——项目开发经营全景计划

(1) 单一项目 7 个关键计划体系（目标&指标）

1、 项目开发进度计划

案例详解：某项目开发进度计划成果

2、 项目目标成本计划

3、 项目资金投入计划

.....

(2) 工程进度计划管理 VS 项目现金流计划（投资盈利效率）

示例：开发商是如何赚钱的（盈利模式）？工程进度管理对此有何致命

影响？

(3) 项目全景计划的编制、平衡、各版本的审批 & 更新迭代

可研、策划阶段的工程进度计划编制

方案设计阶段的工程进度计划编制

施工图阶段的施工总进度计划编制

3、 房地产企业管理——房地产公司四级计划管理系统

(1) 一级计划——企业 3-5 年战略规划

(2) 二级计划——公司年度经营计划体系

解读：集团总部（多项目房企），各项目开发全景计划的年度平衡和调

整

(3) 三级计划——部门（项目部）月度工作计划

(4) 四级计划——个人（岗位）月度（周）工作计划

4、 房企计划管理的组织、职责、权责

(1) 计划（运营）管理部门的职责及权限

(2) 工程管理人员的计划管理职责及权限

5、 甲方进度计划管理 VS 乙方进度计划管理

(1) 甲方工程管理人员的角色定位

(2) 甲方如何对乙方的进度计划实施管理

二、项目开发进度计划管理

1、 项目开发全过程目标分解

(1) 一级节点（项目进度 20 个关键节点）

案例：策划版《项目开发进度总控大节点计划》

(2) 二级节点（项目进度目标分解）

案例：烟台项目进度目标分解计划

(3) 三级节点（目标任务的动作分解）

案例：烟台某项目计划动作分解（专项工作计划）

2、项目开发进度计划编制

(1) 开发进度计划的4要素、SMART法则

(2) 各级节点目标设定、拆分及动作分解

(3) 任务资源 & 动作执行的责任人

(4) 任务达成的工期 & 动作达成所需时间

(5) 紧前条件的设定

(6) 进度压缩、倒排工期的技巧和方法

3、项目开发进度计划的完善、调整、审定

4、项目开发进度计划VS工程进度计划

(1) 工程建设策划（标段划分及动作分解）

(2) 工程板块各部门工作职责边界（交接界面）确认

(3) 工程进度的里程碑节点选取

(4) 案例详解：某项目开发进度计划

5、实战演练：

受训企业实操项目的“开发进度计划”课堂点评、或现场实排（选取工程建设阶段）

三、项目工程进度计划的分解

1、项目施工总进度计划（项目工程管理总进度计划）

2、项目工程配套计划（工程进度的支持性计划）

- (1) 施工图纸交付计划
- (2) 工程报批报建计划
- (3) 总承包、分包商施工单位（监理）进场计划
- (4) 甲供材料设备进场计划
- (5) 乙供材限价计划
- (6) 资金计划

3、实战演练：

受训企业实操项目的“工程进度计划”课堂点评、或现场分解、实排；

四、项目工程进度计划的保障措施

1、工程招采环节的保障措施

- (1) 招标文件中进度目标的要约邀请
- (2) 施工组织设计的评审

2、工程合同缔约环节的保障措施

- (1) 总承包方施工进度计划的审核
- (2) 总承包方施工配套计划的确认

乙供材设选型、选样确认计划

工程样板计划

乙供材设进场计划

劳动力进场计划

3、工程合同履行过程的保障措施

- (1) 施工总进度计划监控

(2) 计划调整

案例：江阴某项目进度拖期的调整决策

案例：天津某项目工程进度计划的主动调整

五、项目工程进度计划的执行、监控、考核

1、工程进度计划的月度分解

- (1) 项目部（工程部）月度工作计划
- (2) 工程管理部（采购合约部）月度工作计划
- (3) 设计部月度工作计划
- (4) 成本部月度工作计划
- (5) 报建部门月度工作计划
- (6)

2、月度部门（岗位）工作计划管理

- (1) 月度计划会议
- (2) 月度计划考核

3、工程进度计划的年度调整

4、工程进度计划的总结考核

六、总结

- 1、科学制定工程进度计划的关键点
- 2、工程管理中进度、质量、成本的辩证关系
- 3、互动答疑