

希望社会因科学的存在而变得互加美好！



碧桂园工程管理

工程管理中心

罗良尚

一、工程管理的总体框架

- 工程管理目标
- 工程质量管理体系
- 质量管理的主要措施

二、工程管理的项目实操

- 项目目标
- 完美开放
- 完美交楼
- 重点工作

一、工程管理的总体框架

工程管理目标

- 完美开放
- 完美交楼
- 创行业标杆



一、工程管理的总体框架

工程质量 管控体系

- ◆三级架构：集团、区域、项目
- ◆三级责任体系：**集团做精、区域作强、项目做实**
- ◆集团是灵魂：管控模式、制度建设、技术标准
- ◆区域：体系运行
- ◆项目：过程管理

一、工程管理的总体框架

质量管理的主要措施

一、过程管理

- 1、集团：季度巡检（新版2016年执行）、飞行检查、重点帮扶督办；
- 2、区域：月度巡检、驻点帮扶督办；
- 3、项目：日常管理



2016版评分办法



展示区联合验收

二、验收制度

- 1、集团：展示区联合验收（新版2016年执行）、风险交楼标段联合验收
- 2、区域：展示区联合验收、交楼区联合验收
- 3、项目：分部分项工程验收、重点工序验收



风险标段交楼联合
验收

一、工程管理的总体框架

三、两防体系

四、工程质量风险预警及管控制度



工程质量风险预警
及管控制度

五、项目总质量底线管理制度（新版十条红线2016年执行）

六、合作方管理制度

- 1、考察制度
- 2、黑名单制度
- 3、优秀合作伙伴奖励制度
- 4、与施工合作方的沟通机制



项目总经理质量底
线管控制度



与施工合作方的定
期沟通表

一、工程管理的总体框架

七、创优100标杆管理制度

标杆类型	建筑类型	数量控制	议标/扩标奖励	奖金（万）
区域标杆	土建标杆	在建标段 5%	奖励1个标段的优先议标/扩标资格并 上浮1%价格	10.00
	装修标杆			
集团标杆	土建标杆	6个	奖励1个标段的优先议标/扩标资格 并上浮2%价格	50.00
	装修标杆	6个		

※ 寻找外部行业标杆，对比差距。

八、“四新”应用

1、强推铝合金模板

- a. 确保结构实体质量，为精装修打下良好基础。
- b. 彻底解决一系列质量通病。
- c. 减少湿作业，减少手工作业。
- d. 减少垃圾，利于文明工地。

※ 成本：周转60次以上有价格优势。



一、工程管理的总体框架

铝合金模板



砼成型
质量好



一、工程管理的总体框架

2、应用新型材料、部品



同层排水管件

一、工程管理的总体框架

2、应用新型材料、部品



气膜建筑



聚合陶线条

二、工程管理的项目实操

项目管理目标

成就共享、同心共享

“高周转” 当年拿地、开发、销售、资金回笼。

“精品质” 建造当地品质最好的楼盘

“低成本” 严格成本控制，增强市场竞争活力



二、工程管理的项目实操



完美开放

开放为了销售

完美的开放助力开盘热销、持续热销...

成就共享！



河南新乡碧桂园前
期工程策划（模板）

注：河南新乡碧桂园展示区开放联合验收评分为**93.12**



二、工程管理的项目实操



完美开放



弧形路沿石拼接圆顺，缝隙大小一致
河南新乡凤凰湾



园林汀步造型优美
河南新乡凤凰湾

二、工程管理的项目实操



完美开放



石膏线拼接顺直，层级分明
河南新乡凤凰湾



阴阳角方正、顺直
河南新乡凤凰湾

二、工程管理的项目实操



完美开放



墙纸铺贴平整，纹理拼接吻合
河南新乡凤凰湾



墙砖缝隙大小一致，海棠角拼接美观
河南新乡凤凰湾

二、工程管理的项目实操



完美开放



地砖铺贴排版合理美观
河南新乡凤凰湾

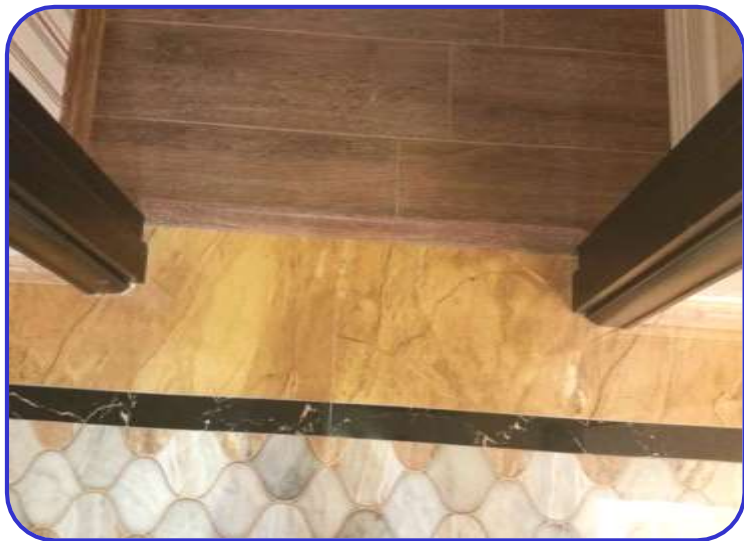


门槛侧面收口美观
河南新乡凤凰湾

二、工程管理的项目实操



完美开放



木地板与地砖收口平整，压条严密
河南新乡凤凰湾



木地板踢脚线拼接顺直，严密
河南新乡凤凰湾

二、工程管理的项目实操



完美交楼

交楼才能完成财务结转收入

按合同交楼是履行对客户法律义务

完美交楼助力公司品牌、口碑、持续销售...

相反，是拒收、群诉、群体事件、新闻热点...



如东项目货量区装
修策划（模板）

注：如东项目一期二标被评为**2015年集团装修标杆**。

二、工程管理的项目实操



完美交楼



大堂门口石材颜色均匀，效果美观
云浮项目



外墙线条顺直、大小一致
如东项目

二、工程管理的项目实操



完美交楼



阳台天花阴角处巧妙处理，效果美观

如东项目

二、工程管理的项目实操



完美交楼



室内天花平整、线条顺直、墙面平整光滑
云浮项目

二、工程管理的项目实操



完美交楼



天花平整，石膏线拼接平顺
如东项目



面板安装整齐，成品保护到位
如东项目

二、工程管理的项目实操



完美交楼



厨房台面石周边打胶圆顺、美观
云浮项目



门套与墙身接缝严密，无需打胶处理
如东项目

二、工程管理的项目实操



完美交楼



墙砖铺贴缝隙大小一致，海棠角收口美观

云浮项目

二、工程管理的项目实操



完美交楼



墙砖铺贴排版合理、美观
云浮项目

二、工程管理的项目实操



完美交楼

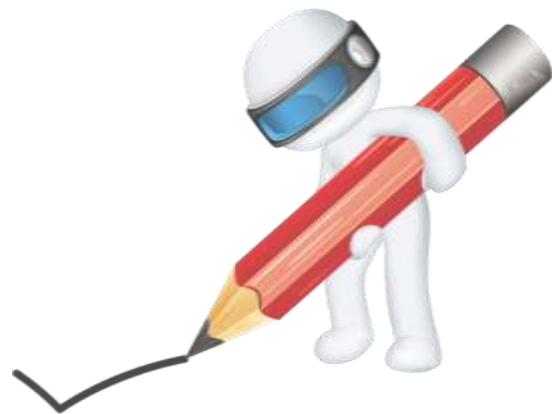
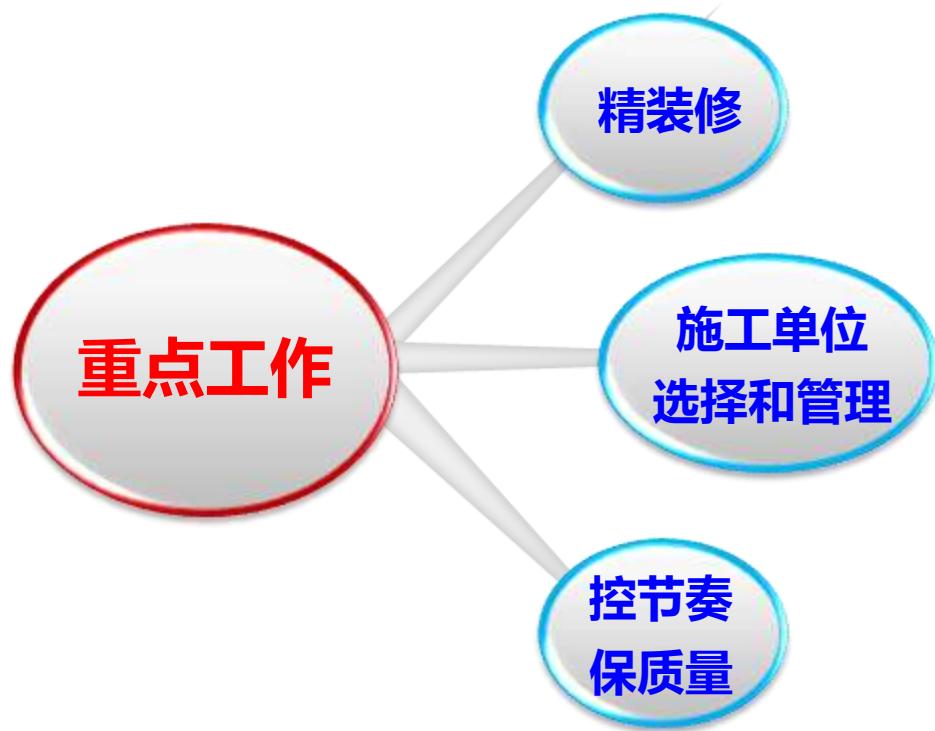


木地板铺设平整、严实
如东项目



木地板踢脚线使用成品接口盖，效果美观
云浮项目

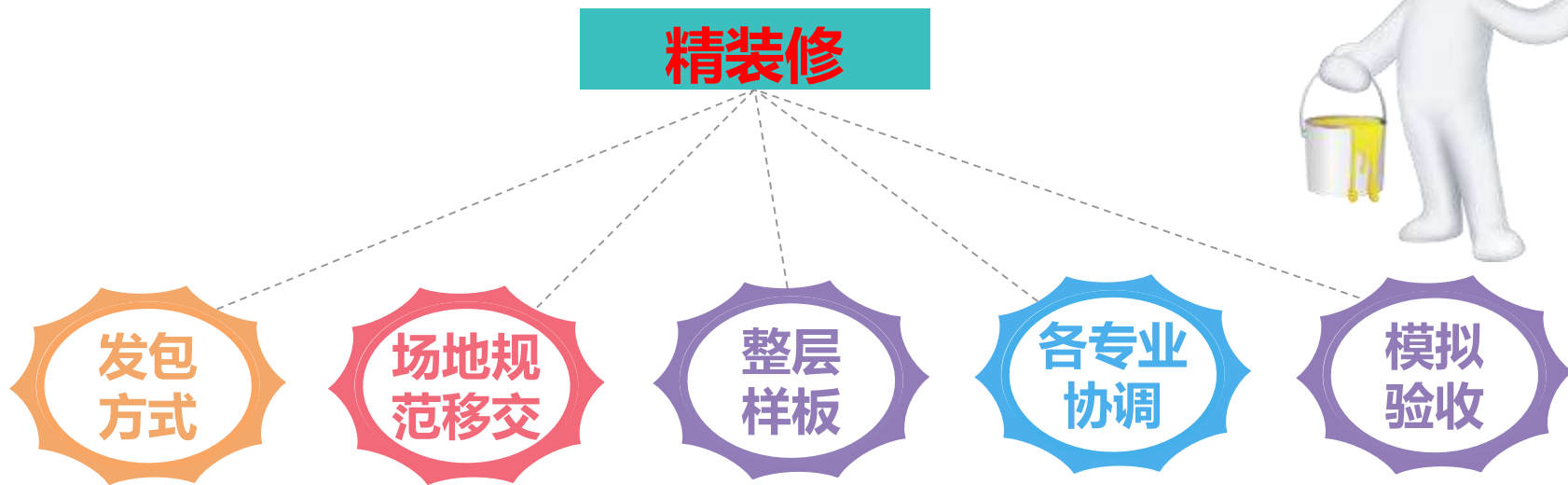
二、工程管理的项目实操



二、工程管理的项目实操



重点工作



二、工程管理的项目实操



重点工作

施工单位 选择和管理

A

施工单位（实际承
包人）考察

B

选用原则
（展示区、货量区）

C

慎用关系户

D

控制合理承建量

E

多专业组合、协调



二、工程管理的项目实操



重点工作

- 抓进度，保移交
- 严防前松后紧
- 提前交楼

控节奏



“四抢四保”

控节奏 保质量

保质量

- 逐套交接，保基础
- 针对策划，防通病
- 整层样板，定标准（工艺、质量、配合）
- 分项验收，保质量
- 专业穿插，重保护
- 模拟验收，保交楼



➤ 三级管控

- ✓ **总部**是重大决策的平台、服务支撑的后台、过程检查的中心；
- ✓ **区域**是总部职能的前伸、创造市场的中心、对接政府的平台，作为管理中心，负责所辖所有项目资源的配置协调与整合；
- ✓ **项目**是完成任务的中心、人才培养的主体和企业形象的窗口,项目管理部作为项目实施主体，负责项目现场进度、质量、成本、安全的管理。

➤ “123” 管理模式

运营中心每月对区域考核排名

工程管理中心、财务资金中心与成本管理中心每季度对区域考核排名

➤ 区域“1212”管理办法

区域对所辖项目进行考核并排名：

- ✓ 每1个月资金预算管理检查
- ✓ 每2周进行计划管理检查
- ✓ 每1个月工程质量检查
- ✓ 每2个月成本管理检查

➤ 成就共享4568

主席最新指示：“成就共享4568”：争取3个月开放，4个月开盘，5个月现金回笼，6个月达到资金平衡，8个月回笼资金再利用。

➤ 七前三后

- ✓ **项目摘牌前**，要完成报建程序策划，落实对接政府部门、优惠条件，明确规定规费、市政条件，提前预审方案、分证、人防、消防等。
- ✓ **立项前**，要完成项目土地属性以及市场、客户、产品三个要素的定位策划，通过对土地属性的客观分析实现市场、客户、产品之间的逻辑闭合。
- ✓ **进场前**，要完成目标成本、合约规划、供应商规划，分析敏感性、加减法、客户价值，落实成本策划。
- ✓ **开工前7天**，要完成项目策划（尤其是工程策划）和责任落实，包括成本责任、工程管理责任、成就共享预分配方案等，要落实到每一个岗位，使每一个岗位的人都知道自己要做什么，会得到什么或者会失去什么。

➤ 七前三后

- ✓ 项目开售前，要完成营销策划，落实开盘准备工作。
- ✓ 装修前7天，要完成精装修责任落实，将各项工作责任安排分解到每一个人，并落实过程考核与监控。
- ✓ 项目交付（交楼）前，要完成交楼策划及责任落实。
- ✓ 开盘（开售）后7天，要进行开盘总结，完成阶段性复盘报告。
- ✓ 交楼后30天内，要进行交楼后评估，总结经验教训。
- ✓ 结算后7天，要进行项目开发全过程的总结分析，完成成就共享复盘报告，提炼经验教训，推广分享。

➤ 1+3管理思路

- ✓ 1个目标（确保项目利益最大化从而实现公司利益最大化）；
- ✓ 管理重心—3个中心（职能部门以服务项目为中心、项目工作以保证营销为中心、营销策划以项目利润和现金流为中心）；
- ✓ 管理举措—3项抓手（抓工程质量、抓总部服务、抓绩效考核）；
- ✓ 管理主线—3级管控（总部精干高效、区域做实做强、项目责任到人）。

➤ 质量成本进度三者辩证关系

- ✓ 集团现阶段总体指导方针：低成本、高速度、精品质（精品质为低成本和高速度保驾护航）
- ✓ 质量好=整改成本少
- ✓ 质量好=节省整改时间=周转快
- ✓ 标准而规范的管理=质量好≠多花钱≠多费时
- ✓ 三者辩证统一可相互促进
- ✓ 集团质量指导方针：过程精品、人居典范

- **质量、进度、成本，如何平衡？**
- **项目总经理必须懂工程吗？**

 碧桂园 希望社会因科学的存在而变得互加美好！

感谢聆听！