

中国房地产高效管理经验特训营

克而瑞地产管理者实战丛书

地产

工程经理兵法

速成系统化管理工程专家

梳理开发核心节点·攻克各流程难点·掌握现场实战经验

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著



强化施工队伍建设，充分准备前事策划会
掌握开发全过程的管理技巧，严把成本控制关

中国建筑工业出版社

克而瑞地产管理者实战丛书

地产

工程经理兵法

速成系统化管理工程专家

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

地产工程经理兵法/克而瑞(中国)信息技术有限公司编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2009

(克而瑞地产管理者实战丛书)

ISBN 978-7-112-11563-1

I.地… II.克… III.房地产—项目管理 IV.F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第204462号

本书以工程经理的视角,阐述了项目开发过程中对关键节点的管理,分别从工程经理技能、项目策划、设计、施工四大主要环节进行阐释,从而达到提升工程经理工作能级,培养其个人管理能力,细化了设计阶段工程要点,为后续工作顺利开展铺路的目的;同时又加强了项目经理对项目报批办法的了解,为顺利开展工程施工做准备。

* * *

责任编辑:封毅

责任设计:赵明霞

责任校对:王雪竹 关健

克而瑞地产管理者实战丛书

地产工程经理兵法

克而瑞(中国)信息技术有限公司 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 12 1/2 插页: 1 字数: 311千字

2010年2月第一版 2010年2月第一次印刷

定价: 68.00元

ISBN 978-7-112-11563-1

(18830)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会

编著单位：克而瑞（中国）信息技术有限公司

编委会主任：周忻 张永岳

编委：	丁祖昱	罗军	张燕	金仲敏	喻颖正
	陈小平	彭加亮	龙胜平	刘文超	于丹丹
	黄子宁	吴洋	章伟杰	陈啸天	吴传鲲
	叶婷	李敏珠	罗歆	谷露蓉	汪波
	殷冬明	刘利勇	李琳	程果	喻雯
	庞崇	武小平	徐和锋	何明	李振宇
	孟音	刘晓川	王志强	张译匀	陈炳祥
	邱明华	周怡	彭傲杰	牟增彬	葛百会
	霍宏	厉建军	刘芳	张勇	张旭斌
	徐凌志	胡文娟	夏楸	金晓兵	程瑶
	王钢	张雪玮	孙大海	梁永光	刘晨光
	曾启飞	陈慧艳	韩娟	张丽华	黄焱焱

主编：	丁祖昱		
执行主编：	吴传鲲	刘丽娟	罗克娜
装帧设计：	谢小玲		
美术编辑：	黄晴		
特约校审：	顾芳恒	仲文佳	李石养 李白玉

专业支持：



网站支持：



工程经理是施工项目实施过程中所有工作的总负责人，在工程建设过程中起着协调各方面关系的纽带作用。

提升工程经理能力

工作范畴

对内是动态管理者

对外起桥梁作用



职业素养

具有领导力和亲和力

熟练掌握专业技术

有敬业精神、敢于责任

有丰富的实践经验

思维敏捷、精力充沛

协调施工单位和监理关系

工程项目设计阶段的质量管理普遍被忽视，而主要精力则放在施工阶段。其实，假如设计方案不是最优，很难保证工程项目的整体投资效益。

设计阶段保障质量2大核心工作

组织工作

组织工程施工图纸设计

组织设计交底



审核工作

审核工程施工计划

对施工图纸提出变更并审核

对施工组织设计提出变更并审核

影响工程项目管理质量控制的因素主要有人、材料、机械、方法和环境五大方面。对这五方面因素严格控制，是保证工程质量的关键。

因素1 人

人是生产经营活动的主体，工程建设的全过程都是通过人来完成的，人员的素质即人的文化水平、技术水平、管理能力、职业道德等都将对工程项目施工的质量产生影响。

因素2 材料

工程材料泛指构成工程实体的各类建筑材料、构件、成品、半成品等，是工程建设的物质条件，是工程质量的基础。

因素3 方法

施工过程中的方法包含整个建设周期内所采取的技术方案、工艺流程、组织措施、检测手段、施工组织设计等。

因素4 机械设备

机械设备可分两类：一是指组成工程实体及配套的工艺设备和各类机具，它们构成了建筑设备安装工程或工业设备安装工程，形成了完整的使用功能。二是指施工过程中使用的各类机具设备，简称施工机具设备，它们是施工生产的手段。机器设备对工程质量也有重要的影响。

因素5 环境

工程管理环境主要是指工程实施的合同结构与管理关系的确定，组织体制及管理制度等，周边环境如工程邻近的地下管线、建（构）筑物等。

得道

1998年，为了出版我们的第一本书——《现代房地产经典营销全录》，我曾去过万科在深圳的总部，位于厂房的办公室不怎么起眼，可已有王者之相。那时，该公司年营业额是22.69亿元，十年后这个数据已增至386.2亿元，而管理团队的目标则是令狂如王石者亦意外的1000亿元。

我常感慨过去十年地产行业并无太大进步，比如产品创新力和营销想象力，在一路狂奔的牛市下显得可有可无。时间车轮毕竟轰轰前行，今天的地产管理者在商业模式、企业运营、产品塑造等方面已经面临着更多、更不一样的挑战。

房地产全行业专业水准，仍然相对较低，原因有四：

- 一，行业起步较晚；
- 二，过去的日子比较好过；
- 三，产业化程度较低；
- 四，萝卜快了不洗泥。

但是，地产管理者的收入，却高高在上，原因也有四：

- 一，行业利润率比较高；
- 二，管理成本在项目收入中比例较低；
- 三，资金密集型的房地产开发主要依赖于人，地产项目经理好比基金经理；
- 四，地产管理高度依赖经验，行业缺乏足够的老手。

《地产管理者实战手册》，倡导在实战中锤炼管理智慧，从同行先辈的心得教训里汲取营养。

对于管理者而言，80%的工作是可以传承优化的标准动作，10年前和10年后要做的事情并无二致。20%的工作是自选动作，例如，今天的房地产企业对于上市融资的要求，对于商业模式的创新，对于项目盈利模式的思考，都远比当年更加深刻。

与所有企业一样，对于地产公司而言，处于核心地位的也是盈利基本要素：现金、利润率、周转率、收益和增长率。玩概念，搞上市，控成本，抓销售，管团队，莫不围绕这些核心字眼展开。倘若能够在实践中，不断提升自我，并找寻到各要素之间内在的逻辑关系，进而形成独树一帜的“流派”，则可谓得道矣。

喻颖正

2009年10月8日

序言

目录

>>>

兵法一

提升工程经理工作能级，培养个人管理能力

- 3 第一节 熟悉掌握工程经理工作内容和职业素养
- 4 一、把握工程经理工作内容，明确管理地位举足轻重
- 6 二、提升工程经理职业素养，为工程质量上保险
- 9 第二节 工程经理工程管理能力全面聚焦
- 10 一、完善工程部是项目管理的有力保障
- 11 二、甄选工程合作单位是工程管理的必要准备
- 12 三、提升工程施工专业技能是工程管理的可靠保证

兵法二

细化设计阶段管理，为后续工作铺路

- 22 第一节 编写三大设计任务书
- 27 第二节 把握设计合同签署要领，为工程开工做准备
- 33 第三节 四大方案论证程序及其评审标准
- 62 第四节 材料设备选型及论证

兵法三

五步办理项目报批，顺利开展工程施工

- 70 第一步 办理立项手续
- 80 第二步 办理建设用地规划许可证
- 83 第三步 办理土地使用权证
- 87 第四步 办理建设工程规划许可证
- 90 第五步 办理建筑工程施工许可证

兵法四

坚守工程施工三大黄金期，攻克开发过程阻隔

- 97 第一期 施工准备期
 - 97 一、制订项目工程管理策划书
 - 129 二、实施工程招投标
 - 151 三、施工前基础准备
- 159 第二期 施工进行期
 - 159 一、施工质量管理流程
 - 169 二、施工进度控制三大关键

目录

>>>

- 173 三、甲供材料管理
- 178 第三期 施工收尾期（竣工验收）
- 178 一、办理竣工验收
- 183 二、物业交接验收

《地产工程经理兵法》——速成系统化管理工程专家 Chapter one

兵法一

提升工程经理工作 能级，培养个人管理能力

CHAPTER ONE



>>> >>>

提升工程经理工作能级，培养个人管理能力

1

熟悉掌握工程经理工作内容和

职业素养

掌握工程经理职业范围，培养职业素养是成为一名合格工程经理必备的基础工作。管理建设工程项目是一项繁杂的过程，没有职业素养，不清楚管理范围，会对项目造成很大的损失。

2

工程经理工程管理能力

全面聚焦

因为工程项目的特殊性、耗时长、事务庞杂等特点，工程经理创建完美团队、选择合适的合作单位、加强施工现场技术的管理就成为工程经理能力的突出体现。

第一节

熟悉掌握工程经理工作内容和职业素养

掌握要点

第一，工程经理全面治理、执行本公司的工程承接、施工治理工作，并接受上级的业务指导、检查。

第二，参与投标预算、平面图纸指导、施工图表制作、各项施工队伍的组织和调度以及各项工艺标准的实施指导和督促检查等，并对各项工作负责。

注意事项

工程经理对建设单位的施工项目直接负责任。由此，协调各方面的关系，联系各方面的工作，组织劳力等等，必须统筹安排，亲自去做。尤其在整个施工项目进展中，提高质量、确保安全、加快进度、降低成本、控制工期等，必须组织好，使每个环节、每个工艺流程相互紧密协调、配合默契，工程经理的这一纽带和桥梁作用就显得非常重要。

工程经理在工程施工的过程中起着重要作用，是施工项目实施过程中所有工作的总负责人，在工程建设过程中起着协调各方面关系、沟通技术、信息等方面的纽带作用，在工程施工的全过程中处于十分重要的地位。因此工程经理在工程实施的进程中不仅要利用自己掌握的知识，灵活自如地处理发生的各种情况。还要团结大家的力量多谋善断、灵活机变、大胆爱才、大公无私、任人唯贤、大胆管理，为企业取得最大的利润。

一、把握工程经理工作内容，明确管理地位举足轻重

工程经理在一个项目或者一个企业中有着举足轻重的分量，工程经理具有良好的素质和熟练的项目施工管理、经营技巧，可以为企业创造丰厚的利润，是施工项目和工程质量的关键。他秉承总经理之命全面治理、执行本公司的工程承接、施工治理工作；并接受上级的业务指导、检查。在整个项目施工管理活动中，要参与投标预算、平面图纸指导、施工图表制作、各项施工队伍的组织和调度以及各项工艺标准的实施指导和督促检查等，并对各项工作负责。

1.工程经理工作内容全面概括

第一，在主管副总经理的指示下，完成对全公司的各项工程的监督；

第二，合理的安排下属员工的工作以保障工程的全面、按时进行；

第三，深入施工现场，对地基基础、主体结构、关键工序等实施重点监督，对原材料、构配件、设备按规定进行监督检测；

第四，对主要工程项目进行分析和审核，发现严重工程质量问题及时按规定查处，并向上级汇报；

第五，参加工程质量事故调查处理，及时提交事故调查报告；

第六，对外协工程的施工进度、质量的监督和组织相关人员进行项目的验收；

第七，制定本部门的年度、季度的中长期工作计划；

第八，检查下属的工作进度，各类报表的审核与上交；

第九，负责对下属员工的素质、安全、专业技能、道德的培训，以提升本部门的整体素质；

第十，完成领导交办的其他工作任务。

2.工程经理内外职权细分

(1) 对内：项目付诸实施的动态管理者

工程经理是施工项目全过程所有工作的管理者和总负责人，即项目承包责任人和项目付诸实施的动态管理者，同时也是项目生产要素合理投入或资源优化配置的组织调度者。对于企业内部他有很多任务

要应对：

任务一：熟悉工作基本状况

熟悉自己的工作环境、工作责任、工作职责是搞好项目管理的前提。在一个新的工程项目投标伊始，候选的工程经理就应加入投标小组参加工程投标的全部工作，以便熟悉工程的基本情况。如：项目所在地的地形、地貌，周围的资源情况及本工程与其他工程的关系、地位，对其他工程建设项目的影

响等。

任务二：对施工现场的各项工作全面负责

在施工项目进程中，工程经理受承包人的委托完成承包人应当完成的各项工作，对施工现场的施工质量、成本、进度、安全等负全面的责任，这是工程经理重要的责任。工程施工过程中有很多意料不到的问题发生，对于出现的超过自己权限的范围的事件，应当及时向上级有关部门和人员汇报，请示处理方案或者取得自己处理的授权，切勿为了隐瞒一点点小问题使事态扩大铸成大错。

任务三：处理日常工作琐碎细节

工程经理日常工作最为繁忙也是应该最细心的事，当工程发生业主违约或其他需要与业主联系的紧急情况时，要及时代表承包人向发包人提出要求和通知。工程经理按发包人认可的施工组织设计（或施工方案）和依据合同发出的指令、要求组织施工。在情况紧急且无法与工程师取得联系时，应当采取保证人员生命和工程财产安全的紧急措施，并注意按要求在采取措施后48小时内向工程师送交报告。

任务四：监督工程进度和质量

施工项目展开后工程经理应经常召集技术人员沟通信息，依据施工项目管理规划的具体要求和内容尽可能使经济效益最大化。时刻督促进度、监督质量、依据施工（概）预算、施工图纸等控制工程成本。优化施工方案，排除干扰实现预定目标的同时要准确把握质量、进度、成本三者之间相互制约相互依存的关系保证各工序之间经济、安全、稳定、高效的运行。

（2）对外：起到桥梁作用

作为企业法人代表经理，他不直接对每一个施工具体项目负责任，而只有由工程经理在国家法规和合同授权范围内，对建设单位的施工项目直接负责任。由此，协调各方面的关系，联系各方面的工作，组织劳力等等，必须统筹安排，亲自去做。尤其在整个施工项目进展中，要提高质量、确保安全、加快进度、降低成本、控制工期等，就必须组织好，使每个环节、每个工艺流程相互紧密协调、配合默契。工程经理的这一纽带和桥梁作用就显得非常突出的重要。当今是科技发展的信息时代，为了高效还必须接受新的科技和先进的工艺。因此对自下、自外等，来自不同渠道和诸多方面的信息，应汇集于手中，在施工项目的管理实践中，加以总结与提高，再通过指令、办法等运用到自己承包的项目工程中，以控制成本，使项目管理取得成功与高效。除此外，还必须取信于建设单位和所属的施工队队伍，这就

得对项目工程质量、管理费用、管理目标的实现，承担全部责任，即承担合同责任，履行合同义务，执行合同条款，处理合同纠纷，兑现员工工资以及接受法规的约束与保护。

总而言之，作为工程经理这个集责、权、利、人、财、物、技术等于一身的主体也好，项目总负责人也好，肩上的担子是很重的，酸甜苦辣是够受的。尤其作为事业心强、责任感重的工程经理，在面临市场竞争激烈，建设行业规范标准要求高的情况下则更需要高素质的人选。即强化法规政策，精通业务技能，熟悉理论科技以及领导艺术等；同时还必须善于学习不断完善、充实自己的组织管事技能，才能适应于如火如荼的市场经济发展的需要。

二、提升工程经理职业素养，为工程质量上保险

当前我国的经济发展速度日新月异，同时占重要地位的基本建设步伐也逐年加大。随着西部大开发拉开序幕，我国在基本建设项目上的投资可谓空前巨大；这就要求有一大批素质高、善管理、会经营、懂技术的建设项目管理人才投入战斗。怎样管理好工程，在建设施工中节省资金、降低损耗、节省劳动力，保证项目质量目标、进度目标如期实现。也就是怎样成为一个优秀的工程经理；优秀的工程项目管理者。工程经理至少应该具备下列条件。

1. 具有领导力和亲和力

具备领导才能是成为一个好的工程经理的重要条件，团结友爱、知人善任、用其所长、避其所短，善于抓住最佳时机，并能当机立断，坚决果断地处理将要发生或正在发生的问题，避免矛盾或更大矛盾的产生。具备这些能力就能更好的领导工程部的全体员工，唤起大家的积极性和创造性，齐心协力完成施工项目的建设。

2. 熟练掌握专业技术

掌握熟练的专业技术知识是成为优秀工程经理的必要条件。如果没有扎实的专业知识作后盾，在项目的实施过程中遇到难题或模棱两可的问题就无从下手、手忙脚乱最终导致人力物力上的浪费，甚至造成更大的错误。作为一名称职的工程经理要精通本专业各方面的技术知识。在精于本专业各项技术的同时应该有更广泛的知识面，要了解多学科、多专业的知识，也就是说什么都知道、什么都懂，形成T形的知识结构。这样才能在施工中轻松自如地领导各方面的工作，化解来自各方面的矛盾，顺利完成项目施工任务。

3. 有敬业精神，敢于承担责任

有工作干劲、有敬业精神、为人正直、敢于主动承担责任。在工程建设实施的过程中工程经理要接