

# 房地产全流程品质管控及质量提升

## 课程背景：

在“房住不炒”的大定位下，中央及各地政府对2019年的楼市要求是：稳地价、稳房价、稳预期。持续的调控、行业竞争及产业环境变化如装配式建筑、高周转、农民工短缺等对地产企业的生存、发展带来了极大的挑战。

面对新形势大小房企都将竞争的焦点转移到提升品质上，如何突围？我们认为首先要提升品质理念，**改变质量就是施工质量**的观念，其次，除了符合政府行业要求外，品质管理更要从客户角度思考-**什么才是客户认可的品质**，然后要从供应商管理、内部管理上扎实做好基础工作与重点工作。

质量管理与提升有方法但没有捷径可走！

## 课程收益：

- 1、了解行业大变化对地产企业经营的挑战
- 2、学习项目经营视角的质量理念、工具
- 3、学会从全局思考部门对品质提升的贡献
- 4、有效管理供应商，树立项目品质优势

## 学员对象：

房地产企业董事长、经营、总工、集团分管工程副总、项目经营、工程总监、设计总监、工程部经理、成本部经理、设计部经理等

## 主要内容：

### 一 正确的品质理念与当前的地产形势

- 树立正确的品质理念才能生存发展
  - 质量≠施工质量
  - 品质管理的核心是匠心
    - ◇ 万科龙湖的工程师文化
    - ◇ 碧桂园高层的研究精神
- 客户认可的三好品质是什么
  - 好房子-户型好用、通风采光好，无渗漏空鼓等烦人问题，颜值（大堂、入户门等有面子，室内观感较好），
  - 好环境-景观绿化佳，噪音振动少，邻避设施无
  - 好体验-参观、签约、工地开放、入住等服务好
- 当前地产企业的生存环境与竞争形势
  - 行业集中度提升
  - 行业门槛提高
- 2018年地产环境的五大变化
  - 行业高周转带来的变化
  - 装配式建筑带来的变化
  - 新时代民工管理的变化
  - 行业政策大调整的变化
  - 环保、去产能等的变化
- 环境变化对企业的的能力要求

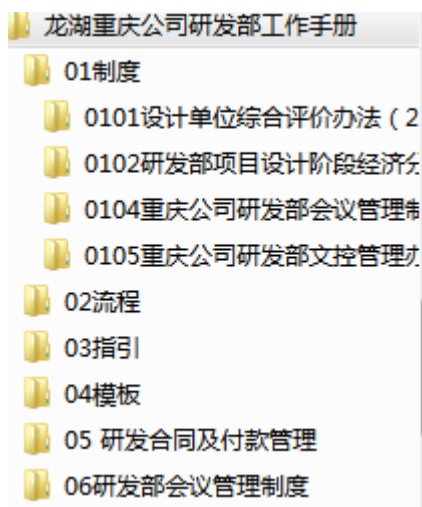
讨论：目前公司在品质管理上存在的主要问题及原因是什么？

## 二 如何做好品质的源头-设计管理

- 设计品质管理的三大支撑
  - 万科的营销定位与产品库
  - 设计部门内的工作品质管理
  - 合适的设计合作单位管理

- 标杆的设计品质管理
  - 龙湖的研发设计定位
  - 龙湖的设计管理体系
  - 龙湖设计关键点管控
  - 龙湖设计效果管控
  - 龙湖设计管理案例

- 龙湖研发管理体系展示



- 货值最大化的总图管理
  - 充分利用容积率与建筑密度
  - 同容积率下选择高溢价产品
  - 设计创新提高产品竞争力

➤ 标杆的户型创新

- 万科万花筒户型
- 碧桂园户型欣赏

➤ 如何提高图纸质量，减少错漏碰（设计、甲方合约，工具）

**讨论：**公司目前是如何控制图纸质量的，困惑有哪些，主要原因是什么，有哪些有效措施？

### 三 招采与合约的品质管理

➤ 总包考察如何练就火眼金睛（考察项目颜值是否过关、是临时美容？是外界压力还是实力造就，项目规模、业态匹配吗？价格、意愿及老板个性与公司的契合吗？关键人员对项目的熟悉程度与能力合格吗？）

**展示：**龙湖总包考察模板

➤ 供应商考察怎样才不会被迷惑（绝对实力不等于与相对实力，态度与实力哪个更重要，企业与个人诚信如何判断）。

**讨论：**公司在施工单位与供应商考察上有过什么教训，原因是什么？

**案例：**模范总包是怎么蜕变为问题总包的（DH）

➤ 合同主要阶段管理重点

- 合同订立前管理
- 合同交底管理
- 合同变更、支付与结算管理
- 合同履行与后评估管理

➤ 成本合约如何提升品质管理

- 成本管理的三重境界（会省钱、会花钱、会赚钱）

- 与设计协同，提高设计合同的针对性
  - 签订实用的施工合同，减少施工中的扯皮
  - 如何对总包、监理的有效管理
- 思考：**总包、门窗等单位时如何减少合作中的扯皮？
- 分享：**标杆 LH 总分包施工界面划分及合约管理制度

#### 四 重点提升施工质量安全文明管控

- 现场质量管控的关键要点
    - 把握客户的质量敏感点（住宅、商业）
    - 如何提升监理、总包管理效果（能力、责任、进场摸底、首月管
- 控)
- 如何管控展示区品质（售楼处、样板房、景观区，设计品质、施工品质）
  - 人机料法环哪个是真重点
  - 如何做好样板管理（材料样品、效果样板、工艺样板）
  - 如何落实过程管理（以粉刷为例 D 从倒数到第一，龙养护到位）
- 为什么说实测实量只是表面功夫？表面功夫需要吗？
- 案例：**某项目因砼强度停工 5 个月，天房集团因砼不合格，高层拆除
- **集团质量管理应把握的四类重点项目：**新团队、新队伍、新业态、新技术。
  - 多期开发及同期多标段项目如何持续改进品质管理。特点：施工单位不止一家，多栋单体施工进度不一，监理、甲方各管一片时，信息互不
- 通
- 联。

- 成本如何协助做好品质管理（隐检、主材价格预警、重要品牌认定）
- 龙湖集团品质管理要点
  - 第三方评估机制与实施
  - 龙湖关键人员召回机制
  - 集团飞行检查（材料、进度、质量行为及质量）
- 用科技为质量管理赋能（装配式、BIM、SSGF、万科小工具）

**讨论：**公司目前的现场品质管理主要存在哪些问题，困惑有哪些，主要原因是什么，如何解决？

- 安全文明管理如何为营销助力
- 项目三次总平面策划管理
- 项目安全管理应急预案
- 项目展示区安全文明管理
- 基础阶段与主体阶段安全文明

**展示：**龙湖工地开放日管理

**讨论：**如何提高开放日效果

**展示：**龙湖交房管理

**交流、总结**