

《房地产企业全过程品质管控培训》

【课程背景】

房地产企业的产品，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。

【思想介绍】

略

【课程对象】

主导项目管理的决策层（董事长、总经理、副总等）

负责工程管理的操作层（工程总监、总工程师、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）

【课程时间】

整个课程时间为 1 天。

【课程大纲】

《房地产企业全过程品质管控培训》课程大纲

一、品质管理的概念解读

1、关于品质管理

(1) 品质管理概念

(2) 成功条件

(3) 基本要素

(4) 品质管理的发展

2、品质管理可供房地产企业借鉴的内容

(1) 什么是品质

(2) 如何理解品质优良

(3) 品质是公司的综合力

(4) 品质管理的发展

(5) 品质管理的误区

二、房地产企业品质管理概述

1、房地产企业全过程品质管控的认识

(1) 房地产企业的品质辨识

硬件——产品品质

软件——服务品质

(2) 房地产产品的“全过程”品质管控

产品研发设计环节

产品生产制造环节

产品检验交付环节

产品售后反馈环节

(3) 房地产产品的“全员”品质管控

按角色办事，打通品质管控路径

建立以客户关系管理（CRM）牵头的全员品控系统

案例：万科客户关系管理部的职责界定

2、工程品质管理部门可借鉴的品质管理基本认识

- (1) 所谓品质的偏差和公差
- (2) 什么是标准化 5M
- (3) 关于抽样检查和标准化
- (4) 班长的工作（房企工程管理岗位&监理公司）
- (5) 作业者的工作（施工单位）
- (6) 品质是制造出来的
- (7) 供应商管理十大原则
- (8) 品质异常的反馈与处理

3、 房地产工程品质管理部门的角色认识

- (1) 甲方工程管理人员的四大角色
- (2) 工程品质管理≠工程质量管理
思考：工程管理人员从乙方到甲方的角色转换
- (3) 工程管理人员“以终为始”的“品控前置”职责

案例：电视连续剧《天道》中有关品控故事情节的启发

三、 产品研发策划及概念设计阶段的质量管控

1、 市场调研和竞争楼盘调查

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）

2、 客户定位及目标客户需求特征调研

案例：客户调查问卷

3、 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）

4、 产品定位（品质规划）

5、 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

6、 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品质管控

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）的品质管控

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品质管控

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）

七、部品、材设选型及招采环节的品质管控

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品质管控

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) 施工组织设计评审

(2) 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

九、工程施工过程中的品质控制

1、进度管理

(1) 项目施工进度计划管理的核心

(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
- (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) 工程款支付管理关键点
- (2) 合同外增量成本管理
- (3) 现场签证的管理主要内容
- (4) 特急零星工程管理方法
- (5) 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

十、工程交付维保环节的品质控制

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

案例：产品缺陷反馈作业指引