

房地产工程精细化管理与经典案例解析

课程背景

在房地产市场竞争日益激烈的环境下，只有坚持把客户需求置于最优先，坚持以精细化管理，坚持质量至上，做优良产品，赢得顾客信赖，为顾客和社会提供具有信赖感、安心感和满足感的企业，才能不断成长和壮大！当提到精细化管理的时候，大家难免都流于形式和表面。

一种是因为我们在处理问题和解决问题的时候往往只看到了问题本身，而没有去寻找问题的根源，只是治标而没有治本。这样，就会导致同类型的问题不断出现，或者同样性质的问题没法从根本上避免，给项目管理造成很大困难，形成项目管理人员都是救火队员的局面。

另一种是因为很多房地产管理人员都是从最初的施工单位或从其它房地产企业流转过来，从惯性思维的角度混淆了房地产项目管理与施工单位的项目管理的概念，导致项目管理没有系统概念，特别是成长性房企没有建立起房地产项目精细化管理的系统管理模式。

课程价值

1. 梳理影响房地产工程精细化管理的问题、标准和方法
2. 提供项目精细化管理的系统管理理念、管理工作指引
3. 梳理项目管理产生问题的源头及解决问题的方法
4. 项目管理全面的把控及重点要点解析及优秀做法介绍

课程大纲

一、房地产项目精细化管理概述

1. 当前房地产形式分析——竞争的市场倒逼房地产企业进行精细化管理
2. 工程质量与产品品质及客户满意度的关系
3. 剖析房地产项目主要参建方的工作思维方向
4. 让客户满意是提升房地产精细化管理的不竭动力之源
5. 房地产项目精细化管理是一项系统工程
6. 房地产精细化管理应始于项目管理策划

二、房地产精细化管理的源头把控之一：项目采购与合约管理

1. 项目采购合约策划
2. 项目设计、勘察、监理（咨询）单位的采购与合约管理
3. 项目承建商、专业分包商、材料设备供应商的采购与合约管理
4. 质量管理评估指标及关键进度指标应纳入合同管理内容
5. 合约管理人员应对项目管理团队进行合同交底与合同管理指导监督
6. 工程进度款支付、工程签证审核管理
7. 合同后评估及履约评估，合作商名册管理

三、房地产精细化管理的源头把控之二：项目设计质量敏感点管理

1. 推行方案并列化设计，解决方案协同
 2. 公共部分：地下室、大堂、电梯厅、屋面
 3. 户内部分：客餐厅、卧室、卫生间、厨房、阳台
 4. 景观、绿化、清洁等设施
 5. 社区配套：稚儿园、学校、物业管理用房及商铺等
 6. 精装修——争取在土建施工阶段出图
-

四、房地产精细化管理的过程把控之三：项目施工现场管理

1. 项目施工管理策划

2. 充分发挥监理单位作用

- 1) 监理合同实施的管理——解决人员与费用的关系，解决工作内容与工作标准的问题
- 2) 监理规划和监理细则——解决好工作依据指导文件的问题
- 3) 监理工作质量的月度评审和阶段评审
- 4) 支持监理的工作，积极参加监理组织的管理工作

3. 总承包方及其它承包方的管理与协调

- 1) 明确总包单位职责——选技好项目管理团队是关键
- 2) 明确分包商职责
- 3) 总包与分包质量保证体系运行情况的评审
- 4) 进场交底及合同交底
- 5) 技术交底、施工方案审查

4. 材料设备供应的管理与协调

- 1) 进场交底及合同交底
- 2) 材料管理与样板确认

5. 日式管理介绍

- 1) 日式总承包管理
 - 2) 施工图设计与施工策划
 - 3) 专业化施工
- 细化分包，专业的人做专业的事
 - 专业放线管理
 - 同一工作面，单工种作业
-

4) 项目管理

- “三会”制度管理
- 轮流值班管理
- 团队建设与激励

5) 安全管理

- 常态化
- 普及化

6. 工程精细化管理要点

- 1) 坚守技术方案先行，坚持技术交底——样板现场交底
- 2) 坚持样板引路。实施施工程序（工法）的确认
- 3) 推行楼层单工种作业，实施可追逆管理
- 4) 引导合作方实行专业的人做专业的事
- 5) 设定各作业的质量管理标准
- 6) 按计划进行科学施工，对计划合理性进行确认
- 7) 作业人员自主检查记录，管理人员的检查记录，对检查结果进行的整改
- 8) 安全文明施工管理与成品保护管理

7. 工程精细化管理——项目穿插施工管理

- 1) 当前国内房地产项目穿插施工的主要思路
- 2) 房地产项目土建主体穿插施工管理
- 3) 房地产项目精装修工程穿插施工管理

五、工程精细化管理疑难杂症剖析与对策

1. 土方及基坑支护工程的难点及应对

- 1) 设计方案与施工方案协同
-

■ 安全质量事故不断，到底是为什么？

■ 案例解析

针对性（工况）、针对性（技术方案）、还是针对性（场地布置） ---- 管控地下施工的关键

2) 地下结构工程（桩基工程及地下室结构工程施工质量通病案例解析

a 混凝土通病防治案例 b 渗漏点的关注与防治案例 c 防水施工要点把控案例

2. 主体施工案例解析

1) 钢筋工程通病案例——钢筋位置偏位

2) 模板工程通病及应对案例——容错能力

3) 阳露台渗漏难点及应对节点案例解析

4) 屋面渗漏疑难点案例解析

3. 砌筑抹灰工程质量通病分析及管理应对措施

1) 砌筑工程

2) 抹灰工程

4. 立面及屋面工程管理通病预防措施

1) 立面构造体系的安全性分析：

a 干挂石材、湿贴石材、面砖工程构造体系案例

b 干挂石材、湿贴石材、面砖工程质量通病与难点案例

2) 屋面工程疑难点分析

■ 屋面瓦工程、屋面防水、保温工程案例解析

5. 景观工程核心要点管理

1) 铺装排版图 --- 精品工程的利器

■ 如何实现对缝、通缝的案例解析

2) 縫隙施工的控制要点 ----- 精品工程落地的保障

- 控制縫隙质量的施工要点案例

3) 铺装及外立面的质量癌症 --- 泛碱问题的彻底解决

- 防泛碱的控制要点案例分析

4) 软景植栽控制技巧案例分析

- 层次搭配的现场调整案例解析
- 色相变化的现场调整案例
- 苗木质量控制及确保成活率的措施

6. 精装修工程过程质量把控

1) 品质的把控要点

2) 防水工程施工的控制点分析

3) 防裂缝的有效措施分析：燕尾榫、转角整版裁割法

4) 工艺工法的要点控制及原则

5) 核心构造（细部）节点的要点控制及原则

6) 工厂加工的精细化管控案例分析：品相、加工工艺的把控

7) 精细化控制措施落地指南

六、房地产质量管理关键把控之五：建筑防水与防渗漏

七、房地产质量管理的总结提升：项目后评估及国内外部分优秀做法分享
