

精装修项目全过程管理复盘工作坊

【课程简介】：

复盘是围棋术语，指的是下完一盘棋之后，要重新摆一遍，看看哪里下得好，哪里下得不好，对下得好和不好的，都要进行分析和推演，是一种学习方法。同样，精装修管理体系实施、项目营造实施、团队工作及个人工作也需要进行复盘分析，从而总结知识和经验，是提升组织、团队、个人能力的重要手段。

复盘作为一项行动学习工具，一般分为四个步骤：回顾目标；分析、反思；萃取、提炼；转化、应用。

复盘工作坊可分四类场景：

【体系复盘】：企业制定了精装修管理体系后，从组织管理、过程管理、管理要素等管理架构中，进行体系复盘，以检验精装修管理体系制定、执行的效果，及时调整执行策略，不断完善精装修管理体系。

【项目复盘】：

在项目营造过程中，对精装修的事前、事中、事后进行复盘，在项目启动一段时间后，在重点时间节点，项目成员对之前一段工作进行回顾和反思，从而改善项目下一阶段的工作，提升项目的执行效率，并反馈到体系建设中去，不断完善，指导下一个项目的营造提供参考。

【团队复盘】：

团队作为主要的基层工作组织，承担的重要的具体工作。通过复盘，尤其是定期的复盘，会不断发现不足、增强沟通、共享经验，最终改善团队内部合作，外部协调，解决问题能力，让团队正在承担的工作得到改进。

【个人复盘】：

如同围棋复盘一样，掌握基本方法，养成复盘习惯是个人能力提升重要方法。

本次复盘工作坊目的是，通过一次个人复盘过程，学习、体验、运用复盘过程中需要的流程、工具和方法。

【培训方式】：

复盘过程强调“开放心态、坦诚表达、实事求是、反思自我、集思广益”。采取“做中学，学中做”，“边做边学”的形式，在讲师的带领下由学员自主完成，每一个步骤结束后进行反思、总结。

【培训输出】：

课程结束时，得到参训学员的复盘后行动计划

【课程收益】：

推动组织成长：通过复盘吸取经验教训，将经历转化为经验；

改进团队及表现：通过反思，让团队获得成功和失败的经验教训；学员能够运用复盘进行日常项目总结或反思活动；通过现场的体验，让学员深刻学习复盘的价值；

【课程对象】：精装修总监、精装修设计管理、成本部门、客服、精装修管理人员；

【培训时长】：2天

【课程人数】：30-40人效果最佳（6-8人一组）

【课程大纲内容】

第一模块：导入复盘的基本知识

<p>一、复盘的由来：</p> <p>1、什么是复盘；</p> <p>2、复盘的作用：</p> <ul style="list-style-type: none">● 认清问题本质（知其然知其所以然）；● 行动落地（经验传承、提升能力）；● 组织、团队、个人学习（吃一堑长一智）● 全面提升（总结规律，固化流程） <p>3、对于复盘的正确理解</p>	<p>三、常见的复盘方法</p> <p>1、场景重现法：</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 个人复盘；✓ 业务复盘；✓ 管理复盘；✓ 标杆复盘；✓ 文化复盘。 <p>2、关键点法：</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 正向关键点法则✓ 逆向关键点法则
<p>二、复盘的逻辑和步骤</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 1、回顾目标➢ 2、分析、反思➢ 3、萃取、提炼➢ 4、转化、应用	<p>、 复盘的几个常见误解</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 误解1：“项目后评估”是复盘吗？➢ 误解2：复盘是不是一种问题分析与解➢ 误解3：复盘只是对过去经验进行总结，是否 有意义？➢ 误解4：复盘会不会影响创新？

第二模块：精装修项目管理体系的知识导入

<p>一、设计阶段管控</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 营销提资需求标准化；➢ 设计定位模块化；➢ 设计图审表格化；➢ 限额设计精细化	<p>二、合约阶段：</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 合理的界面划分；➢ 清单描述标准化；➢ 招标文件标准化➢ 合约附件内容化
三、 项目实施阶段品质管控	
<p>一、精装修品质管控的法则；</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 前期控制 50%➢ 中期控制 40%➢ 后期纠偏 10%	<p>二、精装修品质管理要领：</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 标准要先 立➢ 管控要落 实➢ 动作要紧 跟➢ 薄弱全面 除
<p>、 精装修品质管控的六大动作</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 样板引路；➢ 可视化交底；➢ 工序分级及设停止点验收；➢ 质量通病、薄弱点管控；➢ 建立品质专题例会制度；➢ 品质督导+建库。	<p>四、精装修薄弱点的管控（案例示例）</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 烟道常见痛点；➢ 阳台常见痛点；➢ 管道井常见痛点

第三模块：同行企业精装修项目管理痛点案例导入

<p>1、顶面问题投诉案例分享；</p> <p>2、木饰面常见问题案例分享</p> <p>3、木地板常见问题案例分享</p>	<p>5、地暖施工常见问题案例分享</p> <p>6、防水施工常见的问题案例分享；</p> <p>7、轻钢龙骨隔墙常见问题分享</p>
--	---

第四模块：复盘工作坊分组研讨

一、设计阶段管控复盘解析：

事件背景：

- ✓ 设计管理工作什么时候介入？前置条件？产出成果文件？
- ✓ 设计管理介入的深度及维度？常见痛点？如何避坑？
- ✓ 方案、扩初、施工图设计阶段常见的痛点？如何避坑？
- ✓ 样板房竣工图评审的常见痛点？如何避坑？
- ✓ 精装修样板房开放应注意哪些问题？如何风险规避？
- ✓ 精装修样板房的交付标准如何明确？如何风险规避？

研讨工具学习：团队例名法，最终得出设计管控策略

- 陈述并澄清议题
- 小组人员轮流发言
- 小组人员自由发言
- 小组讨论
- 小组决策

二、成本、合约阶段的复盘解析

事件背景：

- 常见无效成本有哪些？如何分类管控？
- 成本适配不均衡导致的痛点？如何平衡？
- 目标成本高额严重？如何管控？
- 界面划分不清晰导致的痛点？如何规避？
- 清单描述常见痛点？如何规避？
- 招标文件常见的痛点？如果规避？

研讨工具学习：思维工具四二三法则，最终得出成本管控策略。

1. 绘制问题收敛六宫格；
2. 形成发散问题的初步表单；
3. 锁定重点问题原因表单；
4. 设计问题清单表头
5. 形成初步结论；
6. 制定方案

三、施工实施的复盘解析

事件背景：

- ✓ 交底也交过了，还是做错？
- ✓ 工艺样板房也做了，现场还是没有统一工艺？
- ✓ 进度严重滞后？罚款也不见效果？
- ✓ 材料偷工减料，影响施工质量？
- ✓ 最怕的事还是发生了——漏水严重？
- ✓ 一房一验还请了第三方，但是交付的时候还是很多问题、甚至拒收房？
- ✓ 维修不及时导致矛盾激化，又被媒体盯上了？

研讨工具学习：SWOT矩阵+收益/实施难度矩阵，最终得出施工实施的管控策略。