

中国房地产行业领军企业“样板先行管理体系”研究

曲静

中国建筑标准设计研究院有限公司

DOI:10.12238/btr.v8i1.4602

[摘要] 中国房地产行业进入调整期,利润缩减,管理红利凸显。领军房企通过构建“样板先行管理体系”,实现了精细化管理。本研究深入调研房地产领军企业,剖析其“样板先行管理体系”的实践路径与成效,发现该体系通过标准化开发模式和精细化管理路径,解决了设计与施工协同难题,提升了项目品质。建议房地产企业借鉴成功经验,完善样板先行管理的标准化文件体系,建立现场巡查机制,并提前规划样板确认工作,以推动房地产行业高质量发展。

[关键词] 领军房企; 样板先行; 精细化设计; 管理实施要点

中图分类号: F293.3 文献标识码: A

Research on the "Model-First Management System" of Leading Enterprises in China's Real Estate Industry

Jing Qu

China Institute of Building Standard Design & Research

[Abstract] China's real estate industry has entered a period of adjustment, characterized by shrinking profits and a growing emphasis on management dividends. Leading real estate enterprises have achieved refined management by establishing a "model-first management system". This study conducts in-depth research on leading real estate enterprises, analyzes the practical path and effectiveness of their "model-first management system", and finds that this system has solved the problem of design and construction coordination and improved project quality through standardized development models and refined management paths. It is recommended that real estate enterprises learn from successful experiences, improve the standardized document system of model-first management, establish an on-site inspection mechanism, and plan sample confirmation work in advance, in order to promote high-quality development in the real estate industry.

[Key words] leading real estate enterprise; Model first; Refined design; Key points of management implementation

引言

现阶段,中国房地产行业随宏观经济下行进入调整期,行业规模筑顶,由增量市场向存量市场转变,利润趋薄,土地红利时代转向管理红利时代。向管理要效益,将“控费用、降成本、提品质、增效率”作为战役来打成为当下房地产行业的共识。为适应新发展阶段的需求,全面提升管理水平成为房地产企业实现可持续发展的必由之路。领军房企率先探索并构建了“样板先行管理体系”,通过标准化开发模式,精细化管理路径,形成可复制、可推广的管理经验,以应对市场的不确定性。本研究旨在通过深入调研领军房企,剖析“样板先行管理体系”的实践路径与成效,提炼成功经验,为房地产行业在新发展阶段探索可持续发展路径提供借鉴。

1 领军房企严抓设计管理

房地产领军企业当前主要战略为“对内积极强基固本,通过精细化管理提升经营质效”。设计管理作为强化重点,其精细化管理机制的建立与执行对项目成功至关重要。被调房地产领军企业都在通过“标准化、流程化、品质化”三驾马车,提升设计精细化管理的能力,达到高效管理、高效执行、高质量实现的目标。其中,“样板先行”作为关键举措,以样板为媒介,实现设计与工程的无缝对接,在施工前完成设计效果与施工可行性的双重确认。房地产企业借助样板验收与评价,及时优化设计、材料与工艺,预防大面积施工中的效果、可行性问题,从而避免工期延误、品质下降及成本超支。各领军房企设计管理特点如下:

1.1 中海

中海制定完备且严苛的《中海地产精品工程质量体系》来保障“过程精品、楼楼精品”。通过30多年的经验积累,形成独

有的《中海工法》,作为工程质量管理依据;在设计管理方面,建立了外墙样板、砌筑(安装)样板、清水样板间、样板楼层、室内精装修等样板管理制度,并严格要求每个分部分项工程施工之前均需做施工样板,样板由工程部组织实施和验收,设计部对材料材质、颜色、规格和设计效果等进行确认形成整改意见,整改合格后方可进行大面积施工。

1.2 万科

万科秉承精工品质理念,贯穿于每个细节与工序,构建内部“精工生态圈”,形成涵盖工程准备、施工、交付的三阶段标准作业管控体系。其中,“样板先行”作为连接工程准备与施工的核心,对销售、砌筑、土建移交、装修、景观、精装等各环节均设定样板要求,并制定详细管控标准。各总包、分包单位需在施工标段内选定区域作为工艺样板区,且样板施工需提前两周于现场进度,每道工序均需裸露展示直至竣工验收。样板完成后,项目部组织各班组现场技术交底,确保每位工人参与,新工人上岗前亦需接受工艺样板交底。此细则显著提升施工质量,减少返工与事故,成为众多房企学习借鉴的典范。

1.3 绿城

绿城非常重视产品设计效果呈现。以样板墙评审为例:首先,绿城要求各类施工样品应由设计签署并封存存档;其次,在项目现场按照1:1制作实体样板墙,将选定的材料上墙试验,并从基层到外立面进行完整的呈现;再则,联合多部门对样板墙进行现场评审并形成评审意见,评审内容包括样板墙的材质、美观、施工工艺等方面;最后,根据评审意见完成整改,外立面工程根据审核通过后的样板墙施工标准进行大面积施工。样板墙评审为绿城质量管控强制措施,在确保后期外立面施工质量、实现立面设计方案效果方面发挥了重要的作用。

1.4 首开集团

首开集团秉持安全与质量优先原则,遵循国家标准进行施工与质检,推动质量管理规范化、制度化。其中,“样板先行,样板引路”是其关键质量管控手段。该手段要求施工样板严格依图实施,遵循规范与标准,明确流程、权责与质量要求。样板完成后,需组织多方参建单位共同评审验收,通过后方可全面施工。此举有效减少了施工弯路,成为首开集团确保工期与施工质量的重要技术保障,彰显了其精工品质精神。

1.5 北京城建

每个项目均成立以项目经理为组长的工程创优工作领导小组,明确分工、厘清责任,以确保质量保证体系有效运行。采用样板先行来解决项目施工中的实际问题,要求各施工工序进行样板制作和验收,按阶段组织各参建方进行样板会审,汇总整改意见并落实整改时间,在完成整改后进行最终的验收,并要求样板验收合格后方可进行大面积的施工。样板先行的实施实现了良好的质量控制效果。

2 领军房企“样板先行”管理实施要点

领军房企“样板先行”管理在流程、技术和保障措施方面有以下特点:

2.1 制定严谨的样板先行工作流程

通过对样板先行的工作流程进行梳理,可以清晰地了解观测样板每个环节的具体步骤和所需资源,从而更好地规划和安排工作,发现并解决潜在问题和瓶颈,提高样板先行管理的工作质量和效率。

2.1.1 编制工程样板实施计划。首先,项目组根据施工图纸及总进度计划,编制“工程样板专项计划”,明确实施部位、方案、技术标准及计划,并上报审批。其次,预算部门将工程样板工程量及要求纳入招标文件,设计部则组织设计单位及专项顾问选定样板位置。再则,项目组组织施工单位依据设计部提供的材料选取方案,绘制深化图纸,经设计部确认后作为实施依据。最后,设计部负责提供样板实施范围内的材料封样,特别对于石材纹理、木纹、镜像等特殊图案材料,设计单位除现场确认外还须同时实施现场交底,避免观测样板送样不符合设计要求。

2.1.2 工程样板的施工。施工阶段,“工程样板专项计划”审批通过后,项目组负责组织现场按计划进行实施。在工程样板的施工过程中,设计部应提供相关技术支持,跟踪并随时提出整改意见,确保工程样板在现场验收前相关施工工艺已达到要求。

2.1.3 工程样板的验收。工程样板完成后,由项目组向项目总部申报验收。项目总负责组织相关部门成立验收小组,对工程样板进行现场验收,并组织召开验收工作会,各相关部门验收意见作为验收工作会会议纪要的附件,会议纪要按照公司授权进行审批。内部验收如未达到合格,项目组应根据提出的整改意见监督样板施工方进行整改,整改完成后由项目组再次组织相关部门进行复验。工程样板现场验收时,项目组应提供设计封样与工程样板实施效果进行比对,必要时邀请相关设计方参与验收。

2.1.4 验收结果会签。工程样板整改完成,经项目组确认后,项目组按照授权发起《工程样板验收确认单》审批。

2.1.5 整体实施阶段。《工程样板验收确认单》审批完成后,由项目组按照工程样板确定的材料进行大批量订货。由项目组组织承包商依据现场样板标准进行大面积施工,项目组依照工程样板标准进行检查、监督和验收。

2.2 提出明确的工程样板技术要求

在大面积施工开始前,对主要建筑材料及影响整体效果的重要部分要求在项目现场进行工程样板施工,以便对材料、工艺、效果等做确认和调整。常见的工程样板实施对象有外立面(含泛光)、砌筑(安装)样板、清水样板间、土建移交样板楼层、精装样板层(段)、精装大堂、室内精装、园林景观等。工程样板的技术要求基本有范围及尺寸要求和观测要求。此外,根据样板的特点还会有采光度要求、材料产地、设备品牌要求等。

2.2.1 范围及尺寸要求。工程样板应选取有代表性的部位进行搭建,完整表达设计效果以及施工工艺。

以外立面工程样板为例,范围上应选取包含但不限于以下范围:(1)标准层各种外立面材料、线脚、标准外窗(含开启扇、救援窗)、百叶等交接关系;(2)除标准层外所涉及到的其他外装饰材料及交接关系;(3)转角、收口、封顶及封底、变形缝接口

等特殊部位的交接关系；(4)需要重点表达的门、遮阳、雨棚、栏杆、屋顶钢构架等；(5)与饰面材料交接的胶条、胶缝、嵌固、五金、预埋件等做法处理；(6)与外立面系统相关的泛光照明，并标示检修方式。

选取尺寸上，普通项目原则上其高度不应低于2层高度，其宽度不应少于2个开间；复杂项目可结合项目自身特点，选取但不限于一段样板，以能展示全部需测试的立面材料为目的，选定工程样板的区域，如图1、图2。

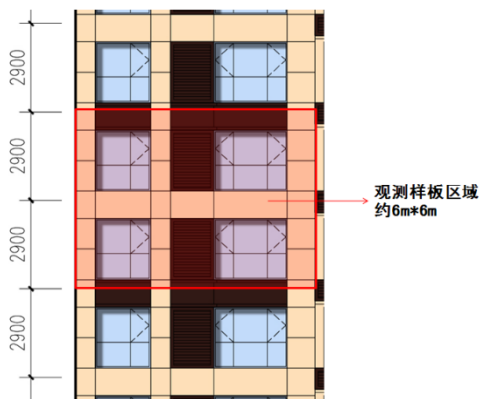


图1 工程样板区域约6m*6m

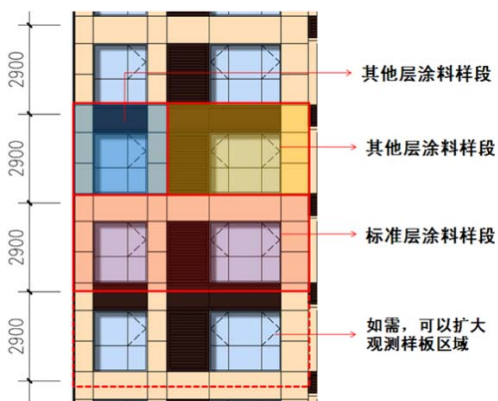


图2 工程样板区域可利用一层表达标准层，另一层表达其余层材料，如材料较多可以扩大样板区域

2.2.2 观测要求。观测要求对象包括设计效果和施工工艺相关内容。

以外立面样板为例，设计效果上应关注外立面样板在满足设计效果的前提下，其视觉观感及艺术性是否有优化空间；关注各饰面材料以及胶缝等外露部位的颜色、质感、规格、比例尺度是否合理及美观；关注照明灯具的安装及照度、标识标牌的安装及尺度等是否满足设计要求。施工工艺上应关注施工工艺的合理性；关注各材料的表面处理、各型材焊接切割、安装等工艺手法；关注各材料间的连接固定、装配、防护、粘合方式等；关注幕墙及照明灯具的检修方式是否可行；关注门窗开启方式及高度是否合理等。

2.2.3 其他特殊要求。外立面、室外景观等室外部分的样板，其现场样板搭建区域应选取位于阳光照射充足的位置，保证在

自然直射光下对其进行观测。精装样板的部分材料、设备会提出产地、品牌要求。

2.3 制定样板先行保障措施

为确保“样板先行”的落地实施，需要项目各参与主体、部门有机配合、共同协作。首先，需要提供制度保障，将“样板先行”制度纳入到企业工程管理体系中，明确其上下游管理流程及办法、交接标准等，避免上下游要求不一致。其次，需要明确各参与主体、部门在“样板先行”实施中的责任与权限，明确责任划分；同时优化沟通方式和渠道，避免沟通不畅；制定部门间问题协调流程，提高协同效率。再则，制定标准化流程管控表单，如《工程样板清单》、《工程样板验收确认单》等，做到各环节信息记录清晰、责任明确、交接有依。最后，制定巡查、考核奖惩等机制，提高问题发现及解决效率，加快“样板先行”实施落地，强化“样板先行”落地效果。

3 结语

领军房企推行的精细化设计管理制度，特别是样板先行机制，已成为提升项目品质、确保设计效果的核心策略。该制度凭借标准化的管理技术、流程和成果要求，成功破解设计与施工协同难题，大幅提升项目整体品质。

房地产企业应学习先进经验，结合实际情况，加强设计效果管理，以在激烈的市场竞争中脱颖而出，推动行业高质量发展。展望未来，随着技术与管理理念不断创新，样板先行管理将迈向智能化、精细化，为房地产行业的可持续发展注入新动力。

[参考文献]

[1]李庆, 房地产企业工程实体质量控制标准化研究[D].重庆大学, 2020(04).
 [2]中国地产设计年度峰会: 房企如何进行产品力创新和标准化管理[C]. 中国房地产报, 2021.
 [3]吕勋. 住宅房地产开发的装修设计管理[J]. 江西建材, 2021(11): 107-108.
 [4]武利庭. 房地产开发各阶段质量管理[D]. 天津大学, 2009.
 [5]刘鑫. 房地产企业项目开发设计管理的质量控制[J]. 山西建筑, 2011, 37(8): 222-223.
 [6]李光浩. SC房地产公司质量管理标准化的应用研究[D]. 天津大学, 2015.
 [7]宋正龙. 住宅项目开发高周转运营模式及影响效应研究[D]. 东南大学, 2021(03).
 [8]马江. 房地产项目设计管理精细化关键因素研究[J]. 城市住宅, 2021, 28(4): 224-225.
 [9]刘涛. 房地产项目设计过程中的精细化管理探析[J]. 房地产导刊, 2024(12): 78-79.
 [10]吴永兰. 浅析房地产住宅规划中的精细化设计[J]. 建设科技, 2017(19): 91-92.

作者简介:

曲静(1985—), 女, 汉族, 辽宁本溪人, 高级工程师, 研究方向: 标准设计、标准化、建筑设计、建筑工程咨询。