标杆房地产企业毛坯住宅项目高品质交付质量控制要点

监理八部　顿安巍　监理五部　胡光松

当前房地产企业高周转、严成本管控的现实情况给住宅工程质量管控造成了很多困难。因此，高度重视并且采取有效措施做好住宅工程施工过程的管理显得日益重要。笔者在监理实践中发现，部分标杆房地产企业的住宅项目交付时的一次检验通过率很高，受到业内人士的好评。因此，本文以部分标杆房企的毛坯住宅为研究对象，对其高品质交房质量控制措施进行研究，希望能够为住宅项目的质量控制与管理工作提供一定的借鉴与指导作用。

住宅；交付；质量控制

1、工程概况

某标杆房地产企业项目位于杭州市区，规划用地面积约31111.88平方米，总建筑面积76082.50㎡，地上总建筑面积53289.50平方米，地下室建筑面积22793.00平方米。项目建设有1-7号楼、配套用房、地下室车库、设备用房及商业用房等，交付标准为毛坯，公共部位精装修。

2、住宅质量影响因素分析

影响住宅工程质量的因素有很多，整体来说主要包括人、机、环、料、法五个因素，即人员因素、机械设备因素、环境因素、原材料因素以及施工技术、施工工艺因素。

2.1人员因素

人是建筑施工的主要参与者，所以人员因素对房屋建筑施工项目具有非常重要的影响。建筑施工项目的人员包括管理人员和施工人员。应当引起重视的是，管理人员不仅仅指的是施工单位的管理人

员，建设单位、监理单位的管理人员都应当具有标杆房企的项目经验，能够理解企业管控标准，贯彻执行相关管理动作，沟通能力强、管理能力强。另一方面，要督促施工单位重视施工人员的技术培训和安全培训，提高一线施工人员的施工技术水平和安全意识，为一线施工工作的顺利开展提供保障。

2.2机械设备因素

施工机械设备的配备数量、性能、成新度以及安装、使用管理、维修保养情况，对于保证施工安全、提升工程质量、加快施工进度意义重大。因此，必须加强对机械设备的管理，对于塔吊、人货梯、物料提升机、吊篮等大型施工设备，还应该按照国家和行业相关要求和标准对相关人员进行专业培训、持证上岗。

2.3环境因素

环境因素包括内部环境因素和外部环境因素。外部环境因素指的是自然环境因素，气候环境因素等。外部环境因素虽不可控制，但企业应当根据项目实际情况做好预案，最大程度地减少不利因素的影响。企业的内部环境主要指的是企业的工程质量管理机制与制度等，这其中也包含了施工方法、工艺管理方面的因素。

2.4材料因素

原材料的质量直接决定了房屋建筑工程的使用寿命和安全性，对工程质量具有直接的影响。在施工过程中应当要求施工单位按照设计和标准要求对原材料采购进行严格管控，确保原材料的质量符合相关要求和标准。必要时应考虑采取甲方集团采购或甲定乙供等方式事先约定材料的质量标准、要求。同时，原材料运到现场后，还应加强仓储管理，避免因存放、运输问题造成原材料质量缺陷。

3、项目质量控制措施

3.1主动做好人员管理工作

（1）完善建设单位的项目部人员配置

标杆房地产企业的项目部在组织结构上通常设立甲方项目总监、项目工程经理和项目专业经理等

岗位。

甲方项目总监负责项目工程质量的日常监督和检查责任，对项目工程质量负有管理职能，对与工程管理相关的跨部门问题解决在项目层面承担第一责任，同时与项目工程经理、项目景观专员对交付评估成绩共同承担责任。

项目工程经理负责项目月度现场检查的组织安排、项目日常工程检查，是项目工程质量的第一责任人。

项目各专业经理负责对本项目各专业技术方案及技术变更审核，对本项目全部总分包单位进行月度检查、项目内部技术培训、技术管理等工作。

（2）建立甲方关键岗位人员召回机制

甲方工程管理关键岗位人员召回机制，系根据第三方工程质量过程检查评估结果，对连续两个季度排名靠后或通报批评罚星达到一定数量的地区公司工程职能负责人、项目工程经理进行召回培训。

（3）合作单位主要管理团队标前面试机制

标杆房地产企业将施工单位、监理单位、设计单位等均认为是合作单位。部分公司还提出了“同路人”的企业文化理念，期望相关单位在价值观、质量标准等方面与甲方达成共识，为工程质量管控打好基础。在项目招标阶段，首先对施工单位、监理单位的团队进行集体面试，考察项目团队特别是主要管理人员的管理水平、技术能力等方面的能力，能通过面试者留用，不能者剔除，甚至取消相关单位的投标资格，为确保项目顺利进展做好人员保障。

对于中标单位，在进场后则事先做好管理交底工作，明确质量管控目标、管理动作要求、管理评价标准等内容，在意识层面达成共识。

3.2采用责任到人的措施落实设备管理

标杆房地产企业一般采用责任到人的管理措施落实设备管理。例如，对本项目施工所用的机械设备，事先进行沙盘推演，确定后将设备的型号、数量、成新度要求列入招标文件作为实质性响应条款。

在施工阶段，要求施工单位指定机修人员负责设备的定期维护和保养工作，并做好设备维护保养日志，为日后的正常使用打好坚实的基础；对一些班组内部设备，要求总包单位落实管理责任，统一设备标识、统一管理要求，设备出现问题，建设单位、监理单位首先追责至总包单位，由总包单位落实至班组负责；对于塔吊、人货梯、物料提升机等特殊设备，要求按政府要求认真执行“产权备案、安拆告知、使用登记”三项制度，并落实特种作业人员的动态核查制度。

3.3内部环境影响因素应对措施

标杆房地产企业内部一般均建立有比较完善的质量控制监管体系，具体内容如下：

（1）集团公司监督下的工程管理分析会机制

工程管理分析会机制：根据第三方工程质量过程检查评估结果，对季度排名靠后的地区公司或项目，组织召开工程管理分析会，当发生重大质量安全问题时，也需召开工程管理分析会。在集团公司的重视和引导下，各项目执行力和重视程度很高，很大程度上对工程质量和安全起到制度上的保证和落实。

（2）项目建立即时处罚机制

即时处罚机制：对触及即时处罚条款的工程管理行为进行即时处罚，反应及时、教训深刻。同时可对存在的问题及时纠偏，避免更大的损失。

（3）项目实施多级检查机制

标杆房地产企业在质量管控上实行多级检查机制，主要包括：项目部日常工程检查、地区公司月度工程检查、第三方工程质量过程检查评估，以及施工单位自检和监理验收。

项目部日常工程检查和验收工作每日进行；地区公司工程职能月度工程检查每月一次；集团移动终端APP管理初始化成果评审属于常态化评审；集团移动终端APP日常使用情况检查每四个月一次；集团第三方工程质量过程检查评估每四个月进行一次；集团第三方工程材料检查每半年一次；集团第三方工程质量交付评估通常在在正式交付前5到20天进行；集团运营部召集的项目停止点检查与运营停

止点同步进行。通过一系列的过程控制严格执行标准，为交付夯实基础。

3.4重视原材料采购管理

（1）第三方工程材料质量管控

在原材料采购管理上，标杆房地产企业一般采取的是集团公司统一采购的方式，既可保证材料质量、交付时间，又可发挥集采优势做好成本管理。第三方工程材料供应商由集团公司确定，项目所需要的相关材料直接由合作供应商提供。第三方工程材料抽检每半年进行一次，所有具备在施工项目的地区公司均须参与。第三方工程材料检查包括材料测量检查、品牌符合度检查和抽样异地送检三部分。

在检查项目数量上，每轮材料抽检，每个地区公司检查两个项目分期，受检项目分期全部材料均在检查范围内。

为保证原材料质量，对于第三方工程材料质量检查不做提前通知。集团工程部将在检查组到达受检标段时，通知地区公司工程职能中心，由地区公司工程职能中心通知项目部立即配合检查组开始相关检查评估。

现场材料检查需在甲方项目工程师或监理人员见证下进行，并对检查抽样部位及样品拍照留底。

现场检查材料测量和品牌符合度核对当场公布检查结果，并进行确认，异地送检的材料需现场对抽样材料填写取样单，进行编号并封样件签字。

同一种材料在测量检查、品牌符合度检查和抽样异地送检任何一个部分的检查中出现问题，都视为该材料不合格。

（2）甲方指定第三方工程材料质量管控

第三方材料抽检不合格的甲供或甲指乙供材料，处罚按照《集团材料设备供应商管理制度》执行。原材料的管控是“红线”管控，标杆房地产企业制定了详细的原材料检测标准和允许偏差范围。原材料的进场质量验收首先由施工单位、监理单位、材料供应商联合验收合格后方可卸车，并且留存书面验收记录。每种原材料第一次进场时甲方工程师也必须参与现场验收。一旦发现原材料存在

问题、触及“红线”，将停止其在集团内的招投标资格或终止合同。

（3）第三方工程材料质量不合格处罚

发现一种材料不合格，按照即时处罚条款对其进行处罚，处罚按照不合格材料数量叠加计算。

原材料的管控极其严格和谨慎，对出现问题的单位和项目处罚力度极大，所以施工单位不敢跨越原材料管控这道红线去以次充好，在很大程度上确保了施工质量和安全。

3.5重视施工过程、施工方法及交付评估的管控

（1）重视施工过程控制和施工方法的科学性、合理性

标杆房地产企业在施工过程中很重视过程管理和施工方法的科学、合理性控制工作，在项目的实施阶段陆续开展“读图讲图”、“方案点评”、“技术交底”“样板带路”等各项工作。同时由第三方评估公司每年三次对现场进行检查、对工程实体进行实测实量，并打分和排名，引导各参建单位严格控制各工序按照程序施工和验收，从而确保了施工质量。

（2）重视交付评估阶段管控

标杆房地产企业在交付前，针对业主关注的重点和质量通病把控尤为严格，进行逐户逐间的分户验收和全数检查，对检查发现的问题做销项管控，明确责任人、整改完成时间和复核人，从而使存在的问题及时得到有效控制和整改。

4.结束语

在建设单位、监理单位的主导下，标杆房地产项目的各参建单位从人员管理、设备管理、原材料管理、内部管控机制建设以及方案管理等多个维度、角度对工程质量进行管控，能够有效保证毛坯住宅项目一次通过包含有多项验收指标的交付评估，且实际交付效果较好，基本实现了高周转情况下的高品质交付，值得进一步的学习、总结和持续提高。