



2016年中国新兴建设开发总公司
质量管理小组活动成果发布材料

提高老旧小区综合整治项目住户满意率



中国新兴建设开发总公司

工商总局 5、6#楼顺利 QC小组

2016年 7 月

目 录

一、工程概况	1
二、小组简介	2
三、选题理由	3
四、现状调查	6
五、设定目标	8
六、原因分析	8
七、要因确认	9
八、制定对策	15
九、实施对策	16
十、效果检查	21
十一、巩固措施	23
十二、总结与打算	23
附件 现场评审表	25
附图 表彰文件	26

提高老旧小区综合整治项目住户满意率

一、工程概况

表 1 工程概况表

工程名称	工商总局月坛南街北里 5 号、6 号楼综合整治工程		
工程地址	西城区三里河东路 8 号		
建设单位	国家工商总局	施工总承包单位	中国新兴建设开发总公司
结构形式	框架结构	建筑面积	15670m ²
质量目标	合格		
工期要求	2016年 1 月 31日前完工，其中给排水工程要在供暖前完成		
工程简介	本工程主要包括建筑节能综合改造；给排水、电气、暖通系统更新改造；消防、安防系统改造；门窗改造；外墙保温及涂料、地下空间及环境整治（包括室外工程）等。 外保温：80 厚 A2 级改性酚醛板；外装修：外墙装饰面漆涂料；屋面防水：原屋面防水层剔除-憎水膨珠砂浆保温层-聚乙烯丙纶双层防水卷材；门窗：外窗塑钢平开窗（6+12A+6）、钢制门及钢制防火门、装饰木门、成品保温防盗对讲门、电动感应旋转门、防火卷帘门。		

制表人：王鹏惠

制表时间：2015年 7 月 9 日



图 1 工程效果图

二、小组简介

表 2 小组情况简介表

课题名称		提高老旧小区综合整治项目住户满意度					
成立时间		2015年 7 月			注册时间		2015年 7 月
小组名称		工商总局 5、6#楼顺利 QC小组			小组注册号		XXJSQC2015-0701
课题类型		服务型			课题注册号		XXJSQCK2015-0701
活动时间		2015年 7 月 8 日—2016年 2 月 3 日			活动次数		5 次
活动情况		组员接受 QC教育活动累计在 50小时以上			小组成员出勤率		91.7%
序号	1	2	3	4	5	6	诊断师骨干学习情况
头像							组长张顺利：先后参加过中国质量协会全国质量管理小组活动诊断师培训和中国施工企业管理协会全国工程建设质量管理小组活动诊断师提高班培训，成绩合格并注册为诊断师；参加过北京质量协会质量管理小组与标杆管理师培训班。
姓名	张顺利	张龙刚	孙金刚	余乐	刘志刚	齐慧玲	
学历	本科	本科	本科	专科	专科	专科	
职务	处长	项目总工	项目经理	生产经理	栋号长	后勤主管	
组内分工	组长	副组长	组织协调	活动实施	活动实施	业主协调	
序号	8	9	10	11	12	12	
头像							
姓名	夏宝玉	蒲斌	王付贵	韩瑞	王鹏惠	苏世意	
学历	专科	本科	本科	本科	本科	本科	
职务	副经理	机电经理	劳务队长	技术员	资料员	工长	
组内分工	活动实施	业主协调	劳务协调	数据统计	资料整理	活动实施	
公司顺利 QC小组成立于 2009年，小组依托项目或基层单位开展活动，主要由公司 QC小组活动骨干和项目人员组成，先后完成 QC小组活动成果 12项，获国家级或省部级成果 7 项。							
小组获奖情况	时间	成果名称			荣誉奖项		
	2010年	悬挑式可滑移操作平台的研制			全国优秀质量管理小组		
	2011年	隐藏式脚手架连墙件的研发			全国优秀质量管理小组		

	2012年	非对称滑移拔杆车的研制	全国工程建设优秀质量管理小组一等奖及企业最佳发布奖
	2013年	降低竹芯空心板下部混凝土缺陷发生率	全国工程建设优秀质量管理小组一等奖及优秀制片奖
	2014年	提高超长高空悬挑混凝土结构下挠量合格率	全国工程建设优秀质量管理小组一等奖及最佳发布奖
	2014年	降低直线加速器室超厚墙板混凝土裂缝发生率	全国工程建设优秀质量管理小组二等奖
	2015年	提高砂岩幕墙面板安装一次合格率	全国工程建设优秀质量管理小组一等奖及最佳发布奖、全国优秀质量管理小组
部分颁奖图片及获奖奖状			

三、选题理由

选题背景：老旧小区综合改造项目多。

根据建筑施工大环境，近几年北京市大型土建项目严重缩水，而老旧小区的综合整治项目数量大，且很多均为政府或军队投资，资金保障性强，是公司开拓市场的重要领域。如今，综合整治项目已列为北京民生工程的首位，北京市近四年仅中央和国家机关老旧小区的整治任务就达 1500 万 m², 150 亿元。据不完全统计，2016 和 2017 年北京市老旧小区综合整治项目造价将超过百亿元。



图 2 北京市委书记郭金龙调研报道



图 3 北京市市长王安顺调研报道

1、选题理由一：工程项目业主多

老旧小区综合整治项目有一显著特点就是“一个甲方，众多业主”，一般的项目上都要有上百个或几百个业主，协调工作任务重。

表 3 公司近年施工综合整治项目住户统计表

工程名称	住户情况	
	住宅楼栋号	总户数
马连洼休养所综合整治工程	6	240
海淀区军休办小区综合改造工程	4	216
二里庄小区军休干部综合改造工程	12	624
工商总局 5、6 号楼综合整治工程	2	256
合计	24	1336

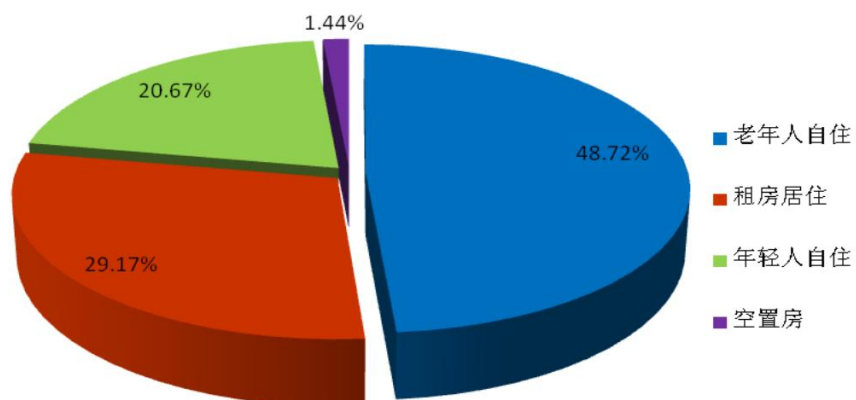
制表人：王鹏惠

制表时间：2015年 7 月 15 日

2、选题理由二：住户结构比较复杂

老旧小区业主居住老年人多，外来人员租住比较多，施工管理难度大。

以我公司承建的二里庄小区军休干部综合改造工程为例。624 户业主，其中老年人自住居住 304户，租房居住 182户，年轻人自住 129户，空置房 9 户。下面绘制了住户结构统计饼图。



制图人：张顺利 制图时间：2015年7月15日

图4 住户结构统计饼分图

3、选择课题

小组邀请了公司近年施工的3个类似综合整治项目的主要负责人到现场进行了观摩并召开会议进行讨论分析，大家一致认为住户的协调工作难度最大。



图5 相关人员现场观摩



图6 研讨会

综合上述调查结果以及经验人员意见，小组成员讨论分析，决定以“提高老旧小区综合整治项目住户满意率”为本次活动的课题。

四、现状调查

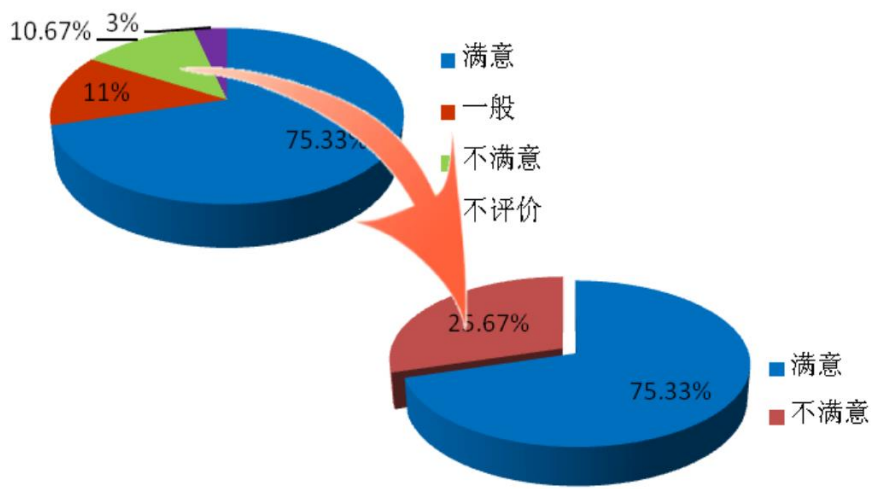
1、调查一：住户满意度调查

小组成员对公司近几年承建的 3 个类似综合整治项目进行了调查走访工作，共发出 300 份调查表，绘制了调查统计表及饼图，住户满意率仅为 75.33%。

表 4 住户满意率调查表

满意情况	户数	比率/%
满意	226	75.33
一般	33	11
不满意	32	10.67
不评价	9	3
合计	300	100
注释：“一般”、“不满意”、“不评价”均视为业主不满意处理。		

制表人：王鹏惠 制表时间：2015年 7 月 30 日



制图人：张顺利 制图时间：2015年 7 月 30 日

图 7 住户满意率调查饼图

2、调查二：不满意部位调查

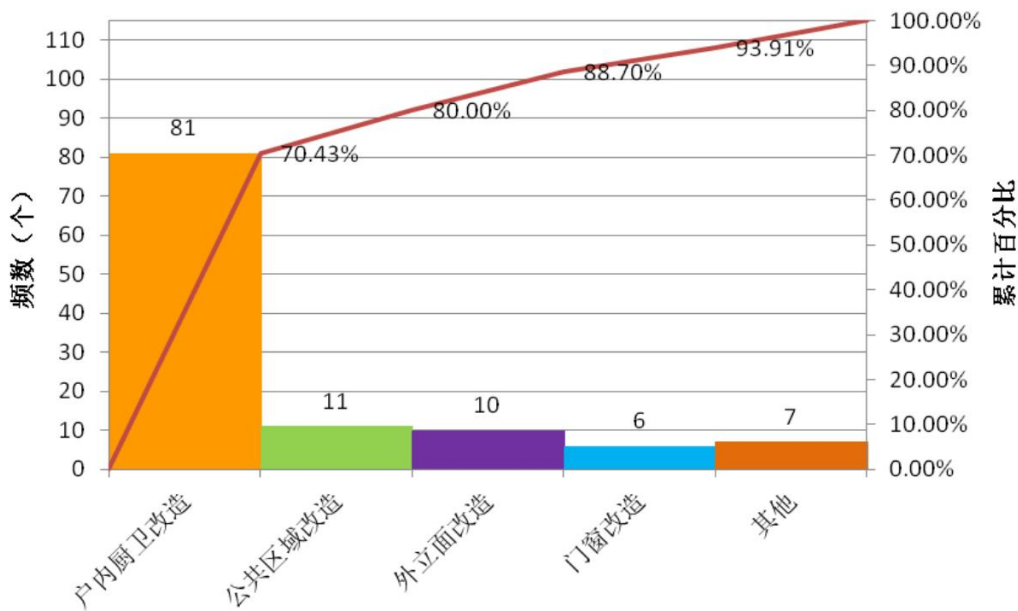
同时，小组针对“住户施工不满意部位”同样发出 300 份调查表进行了再分层调查，绘制了下列调查表和排列图。

表 5 住户施工不满意部位调查表

序号	项目	频数(点)	累计频数(点)	频率(%)	累计频率(%)
1	户内厨卫改造	81	81	70.43	70.43
2	公共区域改造	11	92	9.57	80.00
3	外墙改造	10	102	8.70	88.70
4	门窗改造	6	108	5.21	93.91
5	其他	7	115	6.09	100.00
6	合计	115	115	100	100

制表人：王鹏惠 制表时间：2015年 7 月 31 日

排列图



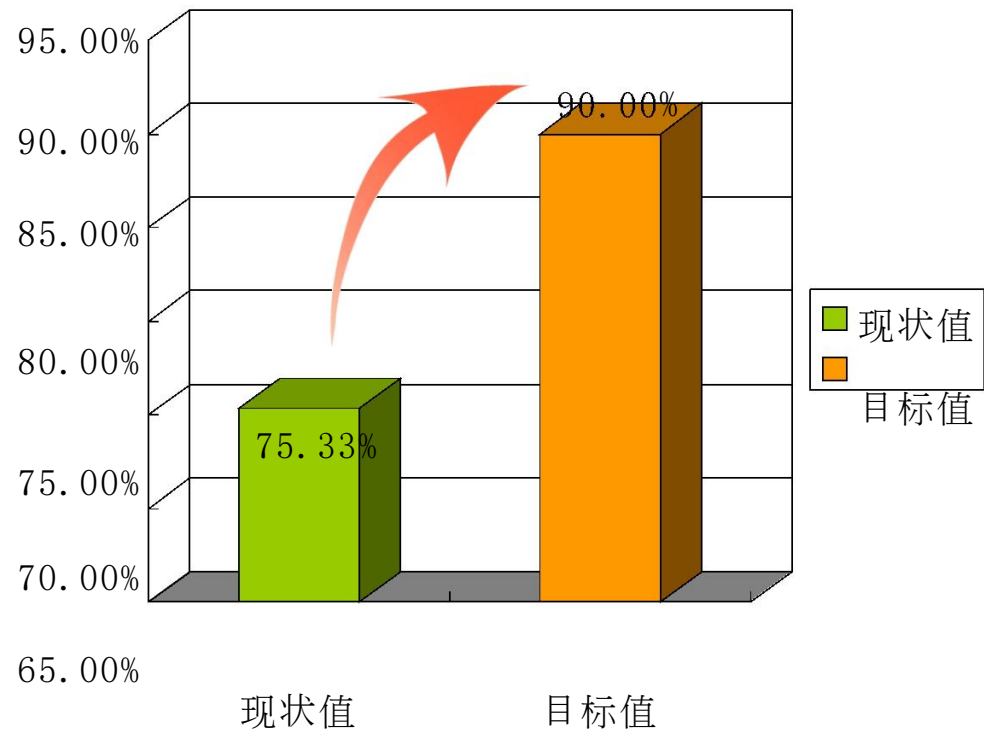
制图人：张顺利 制图时间：2015年 7 月 31 日

图 8 住户施工不满意部位排列图

从排列图可以明显看出，“户内厨卫改造”不满意点数累积频率达到总数的 70.43%，因此确定此问题为影响老旧小区综合整治项目住户满意率低的症结所在。

五、设定目标

根据工程施工情况，住户满意率仅为 75.33%，QC小组本次活动目标定为：确保工程按期完工，住户满意率要达到 90%。



制图人：张顺利 制图时间：2015年 8 月 2 日

图 9 目标与现状对比示意图

目标设定依据：

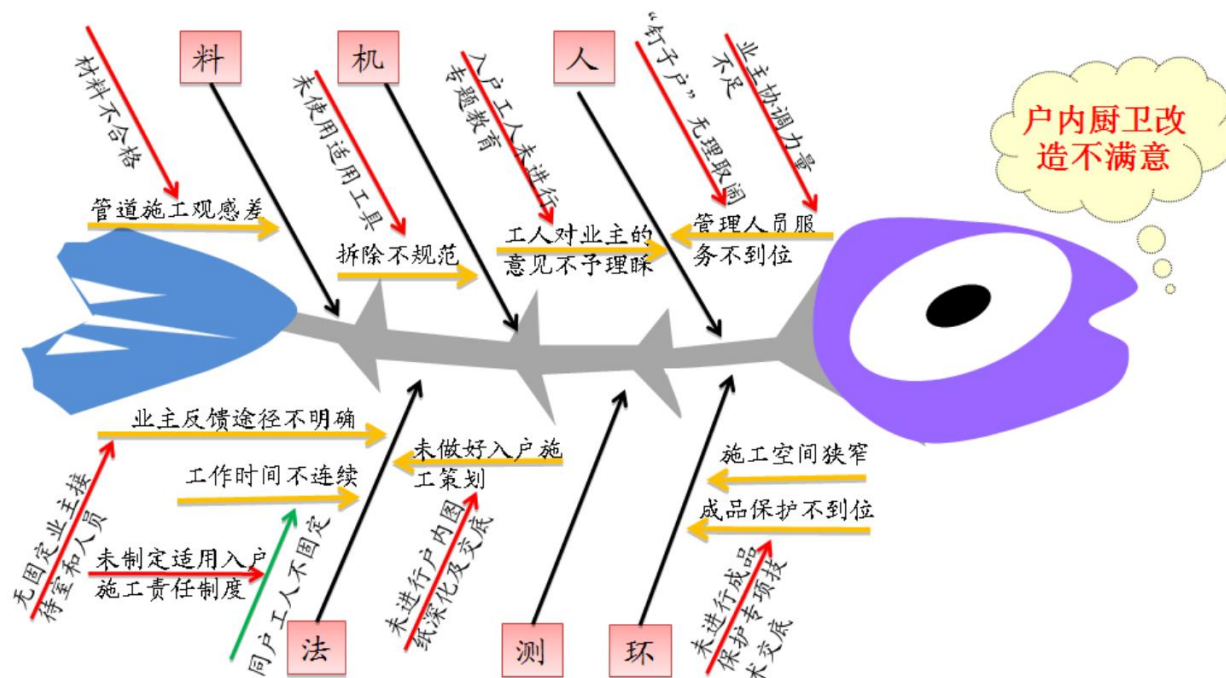
小组成员经过讨论分析，认为将“户内厨卫改造施工”导致的顾客不满意问题解决 85% 是能够做到的，通过计算，满意率能够达到

$75.33\% + 25.67\% \times 70.43\% \times 85\% = 90.7\%$

满意率现状 症结累计比率 预计改善程度 测试值

六、原因分析

2015 年 8 月 8 日，针对主要问题，由组长张顺利组织小组所有成员召开原因分析会，运用“头脑风暴法”，从 5M1E 方面多次集中研讨（不涉及“测”因素），找到 10 个末端因素绘出了因果分析图。



制图人：张顺利

制图时间：2015年8月8日

图 10 原因分析图

七、要因确认

原因分析出的 10 条末端因素，其中“钉子户”无理取闹和施工空间狭窄小组无法解决属于不可抗因素，所以小组对其他 8 条末端因素制定了要因确认计划表并进行逐一确认。

表 6 要因确认计划表

序号	末端因素	确认内容	确认方法	确认标准	负责人	完成日期
1	业主协调力量不足	是否配备足够人员负责业主协调，并分工明确	调查分析	人员不少于 5 人并分工明确	齐慧玲 张顺利	2015. 8. 10
2	入户工人未进行专题教育	是否根据工程业主多等特点进行了专题的教育	现场验证	专题教育资料齐全，考核优良率 100%	刘志刚 王富贵	2015. 8. 12
3	未使用适用工具	是否在交底中明确施工使用工具	调查分析	交底记录明确使用工具清单	余乐 蒲斌	2015. 8. 20
4	材料不合格	是否按照采购计划及材料要求采购	现场验证	材料物资资料齐全有效	苏世意 夏宝玉	2015. 8. 17
5	未制订适用入	是否针对工程特点	调查	制定了入户施工	张顺利	2015. 8. 15

	户施工责任制度	制定相应的入户施工的责任制度	分析	责任制度	孙金刚	
6	未进行户内图纸深化及交底	是否根据住户情况绘制了深化图纸并进行交底	现场验证	有户内施工深化图及交底	苏世意 张龙刚	2015. 8. 20
7	无固定业主接待室和人员	是否设置专门接待室和专人接待	调查分析	有固定接待室和值班人员	王鹏惠 韩瑞	2015. 8. 17
8	未进行成品保护专项技术交底	要对材料运输及户内成品保护进行专项技术交底	现场验证	交底针对性强, 签字齐全	张龙刚 苏世意	2015. 8. 16

制表人：韩瑞 制表时间：2015年8月9日

QC小组全体成员根据要因确认计划对上述10个末端因素逐一进行验证。

1、要因确认一：业主协调力量不足

确认方法：现场调查分析

确认标准：人员不少于5人并分工明确

确认过程：2015年8月10日，经小组成员齐慧玲、张顺利调查分析，项目部只明确齐慧玲和蒲斌进行业主协调和改造现状的了解，户内厨卫施工需要针对256户业主调查以及严峻的工期（业主要求工期比投标工期提前近3个月）协调力量明显不足。



图 11 业主反映情况

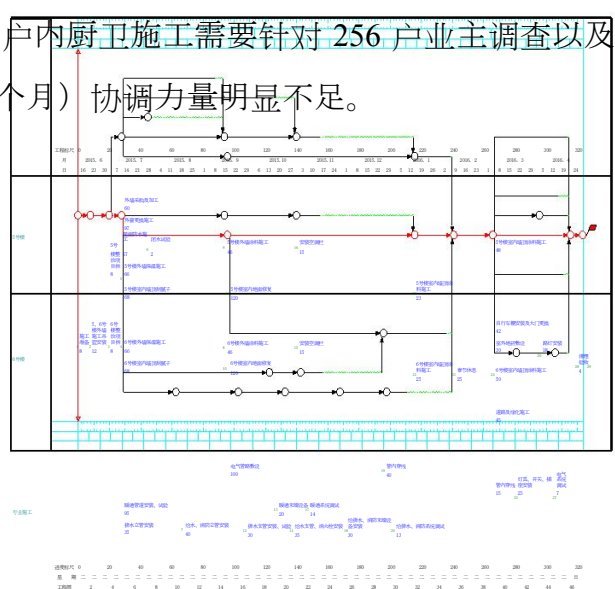


图 12 投标进度计划

是否要因： 要因

2、要因确认二：入户工人未进行专题教育

确认方法：现场调查分析

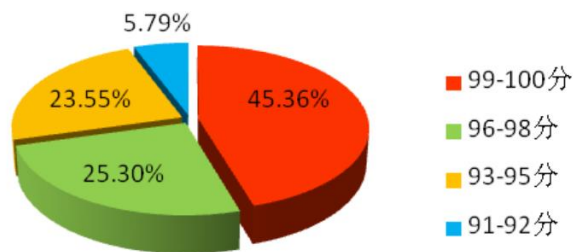
确认标准：专题教育资料齐全，考核优良率100%

确认过程：2015 年 8 月 12 日，经小组成员刘志刚、王富贵调查，项目部已于前期利用民工夜校形式对工人进行了专题教育做好会议记录并让参加会议人员签字确认。入户前进行考核均达到 90 分以上，优良率为 100%。



图 13 对工人进行专题教育

专题教育考核成绩统计饼图



制图人：张顺利

制图时间：2015年 8 月 12日

图 14 专题教育考核成绩统计饼图

是否要因：非要因

3、要因确认三：未使用适用工具

确认方法：调查分析

确认标准：交底记录明确使用工具清单

确认过程：2015 年 8 月 20 日，经小组成员余乐、蒲斌调查验证，户内厨卫拆除和施工进行了技术交底，且交底明确了需使用的工具清单。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/928061054053007005>