

【优秀复盘案例分享】

基于A项目完工复盘案例

一、复盘事项概况

1. 项目背景：A项目为“限房价竞地价”项目，由B公司拍地投资建设，政府按签订回购价格进行购买安置拆迁居民，属于保障性住房。A项目的设计单位、监理单位等由B公司自主确定，负责拍地后项目的建设规划、勘察、设计、监理，B公司在前期设计及过程管理中有相应的

主导权，目前工程已竣工并交付使用。

2. 项目基本情况：工程占地面积188亩，分为05号、06号两个地块，由23栋单体住宅（15-20层）、地下车库、幼儿园及室外配套附属工程组成。总建筑面积约333806m²，地上建筑面积（计容）264181m²，（其中住宅建筑面积约255366m²，幼儿园建筑面积约5625m²，其余配套

设施建筑面积约3195m²），地下建筑面积（不计容）约69625m²。住宅主体结构为剪力墙结构，基础类型为筏板基础，地下车库和幼儿园为框架结构，地下车库基础为筏板+下柱墩，幼儿园基础为独立基础。

二、回顾目标

预期目标	实际结果
A项目目标前各目标是依据房产开发端与政府签订的回购协议、C项目建安成本指标，并综合考虑市场环境风险等因素，确定各项责任目标。A项目最初定的目标是： 1. 含税成本70091.94万元（不含税成本64304.53万元）。 2. 工期目标：工期24个月。 3. 技术质量目标：建立BIM模型并应用，工程质量验收合格。 4. 安全文明施工目标：杜绝重伤以上生产安全事故。	实际完成情况： 1. 实际成本：含税成本61560.26万元（不含税成本54826.58万元），成本节约9477.95万元（不含税）。 2. 工期实际：38月，比目标超426天。 3. 技术质量目标：验收合格，完成D市质量标准化工地建设，完成责任目标。 4. 安全文明施工目标：未发生重伤以上安全事故，完成D市安全生产标准化工地建设，完成责任目标。

三、基于A项目的经验萃取单和教训记录单。（详细复盘报告可扫二维码查看）



（一）经验萃取单

1. 经验萃取单1

当【设计人员（结构设计师）】，在【项目

设计阶段中】，面对【限房价竞地价项目】，做【设计优化】时，为了【实现设计优化创效】。我们可以：

做什么	怎么做	达到什么程度或标准	用到的方法/辅助工具
结构初算	分析地勘报告，参考周边结构设计情况	全面分析	盈建科、PKPM软件、调研
荷载验算	合理选取荷载类型；优化措施，降低自身荷载	满足自身安全、功能，尽可能降低自身荷载	盈建科、PKPM软件、调研
结构布置	调整建筑户型，便于结构布置，建立模型，调整参数，减小构件尺寸	满足结构规范、使用功能，尽可能降低构件尺寸	盈建科、PKPM软件
配筋计算	建立模型，多方案比选	满足结构规范下限，选取最优	盈建科、PKPM软件

其中，需要注意的事项是【设计依据准确，考虑特殊建筑类别、特殊地质条件】。如果出现【变化或意外】，则应该：

变化或意外情况	周边地面塌陷、裂缝	杂填土地质
应对举措	调整基础结构形式；提高抗震等级或采取减震隔震措施	采取换填或其他地基处理方式

2. 经验萃取单2

当【项目总工程师】，在【项目设计阶段中】，面对【限房价竞地价项目】，做【设计优化】时，为了【实现设计优化创效】，我们可以：

做什么	怎么做	达到什么程度或标准	用到的方法/辅助工具
调整优化建筑面积	分析规划指标及当地控规要求，增加计容面积，降低非计容面积	满足使用功能，尽可能将计容面积按上限选取，减少非必要不计容面积	查找相关规定、协议、指标
建议选用结构型式，控制含量指标	分析地勘报告，参考周边结构设计情况，简化结构形式，设定材料含量指标，降低成本	满足结构安全、使用功能，尽量采用原状土地基；材料含量指标满足结构规范下限，选取最优	调研，设计验算，方案比选
设计材料优选	明确交付标准、设计装饰做法依据，选用造价低的材料	满足使用功能、交付标准，选取最优	市场调研，成本测算
细部节点优化	参考同类型项目，优化细部节点做法，便于施工，降低成本	满足使用功能、交付标准，尽量简化外部造型、做法等，选取最优	调研，成本测算

其中，需要注意的事项是【优化设计依据准确，考虑结构安全、使用功能，满足规划指标及交付标准】。如果出现【变化或意外】，则应该：

变化或意外情况	设计标准新规变化	地基承载力不满足要求	施工过程中发现设计优化考虑不全面
应对举措	调整结构形式并重新验算，满足结构规范下限，选取最优；根据材料性能重新验算	比选地基处理方式+基础形式，满足结构规范下限，选取最优；优化户型结构，减小自重	施工过程中以设计变更形式调整；吸取教训，总结经验，转化应用到下个同类型项目

（二）教训记录单

1. 教训记录单1

当【项目总工程师】，在【项目设计阶段】，面对【“限房价竞地价”项目】，做【设计优化】时，如果要【实现设计创效】，应注意不能【仅仅依据个人施工经验、管理能力认知以及借鉴本公司同类型项目经验教训去主导设计优化】。

因为这样做存在的风险或副作用是：

【设计优化考虑不全面、优化深度不够，设计优化要点不清，设计优化创效效果不佳】。

相应的改进措施或建议是：

【1. 组建设计优化团队，由分公司组织技

术、商务、生产等骨干力量群策群力共同参与。

2. 对标学习，学习外部单位同类型项目相关设计优化经验。3. 加强设计规范标准学习，提升能力；调研市场，建立优化材料库。4. 寻求外部专业人员参与，如有经验的开发商、集团设计院、景观绿化及安装专业人员，深入优化】。

2. 教训记录单2

当【项目生产部门】，在【项目施工段】，面对【工期履约风险】，做【纠偏改进措施】时，如果要【降低工期造成的损失及履约风险】，应注意不能【只考虑客观因素，注重工期确权的确认，不重视解决工期延误造成实际困境及损失】。

因为这样做存在的风险或副作用是：

【业主可能只会确认工期顺延，工期延误造成的费用损失无法得到确认，且工期延误造成的费用损失仍在不断的增加】。

相应的改进措施或建议是：

【1. 做好外部环境变化预测，制定预控措施，能果断进行决策并采取相应措施，保障施工进度。2. 按付款节点做好预见性强且能及时动态纠偏并落实的资金计划，就能对工期履约起到资金保障作用。3. 加强市场调研及分供方评价体系，建立优质供应商优选库，选择有实力、能打硬仗分供单位。4. 制定切实可行并能够落地的进度纠偏措施】。