

建筑装饰装修工程项目管理的研究

王勇

哈尔滨森鹰窗业股份有限公司 黑龙江哈尔滨

【摘要】建筑装饰装修是建筑工程的重要环节，在保证装修质量的同时也要控制成本，确保装修工程在各个环节都遵循严格的管理制度。装修过程环节多，周期长，工序繁琐，作为项目管理者要重视工程预算，重点保存和整理好装修施工的合同和数据资料，同时也要注意施工质量，强化安全意识。

【关键词】建筑装饰装修工程；项目管理

Research on the Project Management of Building Decoration Engineering

Yong Wang

Harbin Senying Window Industry Co., Ltd

【Abstract】 Building decoration is an important link of construction engineering, while ensuring the quality of decoration, but also to control the cost, to ensure that the decoration project in each link to follow a strict management system. The decoration process has many links, long cycle, tedious process, as a project manager should pay attention to the project budget, focus on the preservation and arrangement of the decoration construction contract and data, but also to pay attention to the construction quality, strengthen safety awareness.

【Keywords】 Building decoration engineering; Project management

引言

在建筑工程主体施工完成后，就进入到了建筑装饰阶段，这是建筑工程的最后一环，在保障建筑主体施工的同时，也要在工程交付时，让业主得到完美的视觉享受。因此，要加强装饰装修工程的项目管理，针对不同环节，做到层层把关，逐级落实责任，保障装饰装修工程的质量和施工标准，确保建筑工程水平更上一层楼。

1 建筑装饰装修工程项目管理主要特点分析

1.1 建筑装饰装修工期短

目前，我国大多数建筑工程在主体结构完工以后才开始装饰装修作业，装修项目多以居民住宅为主，空间环境小，工作量以及劳动强度都不大，因此装饰工程用工周期较短。假如有庞大的建筑装饰工程，施工单位为了能如期交付使用，也会把工程项目分成多个小标段同时进行装饰作业，分割后的各段作业规模缩小。相对用工工期也会较短。

1.2 建筑装饰装修工程项目各地风格不同

在进行建筑装饰装修时，设计工作人员一般根

据设计理念制定出较为专业的设计方案，同时，结合业主的实际意见，按照业主的审美偏好去设计和装饰，这能够体现出业主特定的文化修养以及艺术品味。要掌握装饰市场施工材料的变化情况，把握当代流行元素，遵从业主方的装修意愿，根据实际，将装修分为低端、中端和高端等不同档次，在没有特定统一模式下，容易导致装饰出来的效果差距显著^[1]。

2 装饰装修工程施工控制出现的问题

2.1 装修材料成本的审核和控制问题

建筑装饰装修行业受内外环境变化因素的影响，市场价格波动幅度较大。此外，建筑装饰作业环节多，周期不固定，工序繁琐，每道工序所用的材料也不相同，原材料的检验方式和存放方式都有一定差别，致使装饰装修的费用成本难以形成统一的标准，这对装饰装修工作的安全正常运行产生了不利因素。在对到场原材料进行统计时，要认真做好规格、数量的记录和验收工作。但是由于装修材料的品类、性质及使用方式的不同，记录的数据精

确度不高,容易产生一定程度的误差。在装修作业中,施工人员的专业素质对建筑材料的损耗程度也不容忽视。另外,还要做好原材料的输送和存放工作,避免因自然灾害造成的物料损毁,减少不必要的浪费,做好材料的成本控制工作。

2.2 装饰装修工程施工不规范

在进行装饰装修工程中,个别工作人员对项目的设计图纸一知半解,在进行实际作业时,根据本身积累的施工经验进行装饰,忽略了设计的真实意图,导致装饰结果与设计的预期目标大相径庭。个别施工单位为了降低装饰的资金投入,对装修的原材料以次充好,从装修外观上看不出破绽,物体表象大致相同,但使用效果却相差悬殊。因此,要严格控制装饰工程的资源使用,做到精准、有效的运用装修材料。另外,装饰装修工程的标准复杂多样,有些施工单位不按规定施工,大大降低了装饰工程的质量^[2]。

2.3 装饰装修工程验收标准不完善

在进行装修过程中,由于工程标准的多样性,个别施工人员由于曲解设计意图而造成操作不当,不但降低了装修工程的水平,更容易引发施工方与业主之间的矛盾冲突。目前,装饰工程没有成文的法律条文来约束,因此,在装饰装修验收工作中,要查看各项目有无质量问题,从而及时改进,保障装修工程的整体效果。

3 建筑装饰装修工程项目管理开展要点分析

3.1 方案设计阶段项目管理要点

建筑装饰装修施工前,工程设计人员要根据建筑室内空间结构,科学高效地制定出设计方案,装修效果做到既赏心悦目,又实用环保。因为,为了保障装饰装修的工程质量,首先要加大工程质量管理力度,实施动态质量管理,装修设计工作人员要做到:第一,根据业主的室内空间装饰需求,包括所用材质及提出的意见,认真做好统计,对各项数据分析,整合制定最佳的结构设计方案,冷暖色调适宜,造型立体真实,整体布局新颖合理。同时,在设计方案上,标注使用材料的品牌,产地以及规格,方便业主检查材料供应,使装饰装修工程能正常进行,装修效果达到业主的预期。第二,施工单位要加强装饰装修设计阶段的质量管理工作,对装饰工程现场进度进行实时实地、全方位监管,在设

计方案中显示所用的装修材质,打造出高品质的装修效果。坚决避免在装修现场随意整改的现象,做好装修的设计,使业主对装修投入的费用及装修达到的效果成正比例关系,因此,必须要严格把好工程的质量关。

3.2 物料采购阶段项目管理原则

在装修环节,要精挑细选家装材料,严格把关装饰材料的质量,重点管理装潢材料。随着装饰行业的蓬勃发展,建筑装饰材料的数量繁多,类型各异。首先要根据业主的偏好以及预算,确定装修风格和装修材料的品质,然后由设计方给出专业意见,聘请施工方评估施工难度,最后由监理方实时跟进工程进度。各环节要各司其职,合作完成全部装修任务。设计方要及时完成装修总体概念方案,精心选择配色,光泽度,延展性和制造标准。装修项目管理方要严格根据设计方案,对比不同类型供应商的优缺点,不仅看重供应商的施工质量和供货能力,还要考察供应商在市场上的口碑,给予业主权威性的材料采购建议。此外,要特别关注不同类型采购方案的优缺点,结合专业知识给出业务具体的施工方案和采购价格。装修工程项目管理者在协调价格的同时,也要留意储存好装修材料的样品,方便日后质量追踪。

3.3 材料进场阶段项目管理要点

在装修阶段,业主采购的物料运送到施工场地后,项目负责人要立即对装修材料进行抽样检查和重点核验,结合前期经由各方确认的材料核验单和留存的装修材料样品,认真核实进场材料的产品规格、质地颜色、产品型号是否与合同要求的一致。要重点检查施工所用的地板砖,检查其色彩度是否饱满均匀。此外,项目管理者要格外关注同一类型的进场材料是否属于同一批次,材料进场的周期是否与施工进度相一致等。在这一环节,业主也要随时进场查验材料是否符合自身预期。对于不合格的装修材料,管理方、施工方和业主均有权要求退货,防止出现大批量未经检验的不合格装修材料进入施工现场的现象,从源头保障施工安全。

3.4 施工队伍选择阶段项目管理要点

在装修环节,要选用专业的施工班组,从施工经验、施工资质等各方面综合考量。如果业主对装修预算把控较严格,以最低价为最后成交价,这会

增加施工难度，施工方要严格按照工序，控制施工成本，防止出现无序竞争的情况。另外，一些装修施工队伍是临时组建的，缺乏成本管理意识，对施工质量也不闻不问，很容易导致敷衍了事，粗制滥造的情况，这会降低装修质量，出现豆腐渣式装饰。因此，装修管理团队要全程监督施工质量，帮助业主争取性价比高的价格的同时，也要防止行业内恶意竞争的行为，促使口碑良好的施工方在项目竞标环节有竞争优势。

3.5 施工实施阶段项目管理要点

装修环节最关键的是保证施工质量，因此，首先要加强对施工现场各环节的管理，提升管理者现代管理的思维，定期开展业内装修质量交流会，安排有经验的装修技术工人分享施工理念和施工经验，提升员工的技术水平，在全体员工中建立安全施工意识和质量标准。其次，根据装修专项施工方案，组织员工进行施工技术交底，管理人员和施工人员都要参加技术交底活动，学习先进的施工技术，质量标准和工艺要求，加强质量安全。

3.6 加强对工程预算的重视与管控

要严格控制装修项目的整体预算，在项目开工前，先行测算执行的范围，因为，项目尚未开始，受主客观条件限制，无法精准算出项目的准确价格。另外，一些项目管理方没有成本控制意识，对装修市场缺乏科学的了解与判断，行业信息接受度不高，也会影响整个工程的造价。另外，装修市场信息更新较快，价格变化多，物料成本价格受各种因素影响，差异性较大，因此，在实际装修阶段，很容易出现实际采购的物料价格高于预算价格，从而引起装修成本整体上涨。另外，不同地区的材料价格也有较大偏差。因此，要科学选取物料供应地点，防止实际施工成本高于预算的情况出现。目前，我国有一批装修企业已经在国际市场上占据了有利地位，海外优秀的管理方式也引入了国内，先进的管理理念增强了我国企业的管理能力。我国目前建立了完整的建筑行业定额管理系统，但是这个系统受制较多，变通性不强，与市场脱节严重。虽然相关部门也了解并关注了相关情况，并出台了一些改进性措施，但是企业层面也应该做出改变，重视工程预算。

3.7 施工阶段的工程造价现场管理策略

在建筑装饰阶段，做好造价管理是必不可少的环节，施工质量的好坏会对建筑装饰的呈现结果产生严重影响，其中，工程造价管理也关乎着施工质量水平。首先，必须减少工程索赔项目的价格，及时聘请第三方专业人员全过程审查项目施工情况，对出现的纠纷，从第三方角度给出合理判断和明确的标准。同时，管理方要全面了解合同，尤其是合同中规定的索赔事项和违约事项，尽量减少赔偿费用，降低施工成本。其次，要清楚施工质量，施工进度和项目成本之间的管理，在强调施工进度的同时，也要保证施工质量，避免出现豆腐渣工程，另外，在重视质量的基础上，尽最大可能降低装修施工成本，避免项目投资失败。最后，要降低材料的损耗，科学选材，选择性价比高的施工材料，防止材料造价高出工程预算的现象。

3.8 及时计量并收集整理好相关资料

一方面，要按时统计装修进度和分阶段的任务量，及时查看各阶段项目款项是否到位。安排专员认真收集和整理合同文件，各方签字文件和确认好的文件，分门别类管理变更类的合同，如变更对超出造价预算，要及时通知业主，进行可行性分析，设计赔偿的情况，一定保存好索赔原件。此外，项目专员也要负责整理施工数据，保护好施工设计图和修改后的各项数据文件。另一方面，要做好财务管理工作。统计好付款周期、应付日期、应收日期，在项目进行中收到或支付的款项，必须要有依据，包括收款项目的合同、付款发票、付款备注、项目招标及中标文件，工程进度表等。根据施工进度和现场施工安排，做好财务支付和收款工作^[3]。

3.9 做好工程变更和现场签证的控制

建筑装饰现场，设备较多，材料摆放也不统一，存在安全隐患和许多不确定因素，有时会发生设计图纸丢失，施工环境嘈杂等问题，还有的业主突然改变主意，要求改变施工设计方案。设计工程一旦固牢了基础，就很难再发生随意更改，一方面是因为，工程设计的更改要牵涉各个方面、各个部门都做出调整，此外，更改图纸需要重新计算项目实际，再次聘请专业团队进行测量、估算等才能制定出有效的方案，临时变更方案往往导致施工成本增加。总而言之，要规范施工各阶段的现场管理内容，通过高效的管理手段，严重情况下，也可以寻求法律

途径来保障施工方和业主的利益。针对出现的与合同不一致的各种变化，要以现场施工签证为依据，防止出现现场施工成本超出工程预算的现象。

4 结束语

建筑装饰装修工程项目管理作业是一项涉及全局的工作，一点一滴的小错误都有可能给业主的居住带来安全隐患。因此，作为装修装饰项目管理者，要从安全角度出发，在提升装修项目质量的前提下，尽全力降低装修成本，全程跟进装修进度，确保装修工程在各个环节都有严格的管理制度来规范。项目管理方要加强现场作业管理，推动现场施工在规定时间内完成，一方面注重项目施工质量，另一方面也要落实安全施工意识，推动企业长远发展。

参考文献

[1] 王军良. 建筑装饰装修工程项目管理的研究[J]. 中国室内装饰装修天地, 2018(7):6.

[2] 宋晓刚. 基于工业化模式的建筑装饰装修施工项目管理体系研究[J]. 建筑经济, 2011(6):3.

[3] 许运. 装配式建筑装饰装修工程项目管理模式研究[J]. 现代物业: 中旬刊, 2019(9):1.

收稿日期: 2022 年 4 月 20 日

出刊日期: 2022 年 7 月 1 日

引用本文: 王勇, 建筑装饰装修工程项目管理的研究[J]. 项目管理研究, 2022, 2(1):26-29
DOI: 10.12208/j. ispm.20220006

检索信息: RCCSE 权威核心学术期刊数据库、中国知网 (CNKI Scholar)、万方数据 (WANFANG DATA)、Google Scholar 等数据库收录期刊

版权声明: ©2022 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS