

# 建筑装饰工程项目施工精细化管理策略探究

王 杰

北京兴展宏业投资有限公司 北京 102600

**摘 要：**在近年来我国的经济迅猛发展过程中，建筑行业得到了很大的发展机会，而装饰工程作为建筑行业的关键组成部分，在整个中国建筑行业中也占有了很大的份额。不过鉴于以往装饰工程施工管理模式相对粗放，不能适应现阶段装饰企业对施工标准、时间的要求。基于此，以精细化项目管理思想为基础，对建立一个系统完整的建筑及装修工程实施精细化管理策略，就显得必不可少。

**关键词：**建筑装饰工程；精细化管理；策略探究

引言：建筑装饰工程的综合性特征相当突出，在具体实施控制的环节当中，需要做到对装修环节当中诸多要素的整体管理，这样可以做到对各领域难题的合理处理与规避。建筑装饰工程项目施工精细化管理作为一种重要的工程管理理念应用，能够更好的提升，对建筑装饰工程在施工过程当中各方面管理目标的落实效果，从工程细节的角度出发提升管理成效，具有显著的现实意义和应用价值。

## 1 装修工程项目施工精细化管理的内涵及现实意义

### 1.1 装修工程项目施工精细化管理的内涵

实施精细化管理是在装修项目执行过程中，进行合理、严格、精细的管理和监控，正确、合理的对各部门职责做出设置和划分，使得实施流程中的每一环节都具备合理性，装修工程项目施工精细化管理工作在实施阶段，要求每个组织体系都要按照标准要求严格落实，按照精装修的实施进度如期推进。在细节上更为追求卓越，更加强调施工质量与产品结果，并且对施工过程的监控与时效性也尤为关注。

### 1.2 装修工程项目施工精细化管理的现实意义

#### 1.2.1 优化人员的分配组合

为确保公司不会损失多余的时间，由适当的管理人员安排到每个人员适当的加班时间才是实现公司精细化管理的目的。管理者切忌让不合格的人员完成了不合格的任务，因为这样即使他们勉强完成，也会耗时费力，反而增加了对公司的成本投入，但同时也要小心保证每道工序上人员的工作质量，不能把太多的时间花费在单一的工作上，而安排少量的员工去完成复杂的工作，这就容易拖迟工作进度<sup>[1]</sup>。管理者要确定自己的职责任务，安排适当的任务，发挥其功能，使各个人员的任务划分清楚，各道工序都取得更良好的成效。项目施工的精细化管理可以提高装修工程的质量，并且保证了对施工

人员的安全生产管理。

#### 1.2.2 加强项目质量管理

在建筑装饰施工方面，完善和健全的精细化管理，能够大幅度提高建设项目施工质量水平。通过精细化控制合理划分品质控制对象，与此同时制订出合理的目标，使之成为健全而独立的单位。最后通过精细化控制的手段，将目标重整，以完善管理责任，强化品质控制。

#### 1.2.3 节省时间降低成本

实施工程精细化管理，是既要达到工程的既定管理要求，又能节省时间、成本的关键工作。精细化管理方法不只是借鉴了以往先进有效的管理方法，更是有创新的项目管理思想，根据公司的状况和项目的特点，灵活的提出合理的细致项目管理措施，使施工人员分工清楚，保证施工质量；通过实施精细化管理，可以使得整个装修项目中各道工序都得到了更加精确的质量管理，而不会耗费多余的时间、资金<sup>[2]</sup>。通过精细化管理能够掌控整个工程时间，让项目的时间大大地缩短了，用少量的时间就实现了最高效、最精准的项目，从资金角度上减少了对项目的投入，为公司创造了更多的利润。

## 2 建筑装饰装修施工管理的行业现状及突出问题

### 2.1 装饰装修施工管理不到位

随着社会的发展，建筑工程的使用功能也逐渐变得更加精细化与专一化，而针对不同的房屋建筑类型，其装饰与装修材料也有不同的要求。对常规的装饰装修工地的管理来说，因其过于表面化和形式化，具体的某一个细节控制不够严格，因此就造成在装修完工后，往往发生室内装修松动、外立面粉刷装饰层脱落的情况<sup>[3]</sup>。必须特别注意的是，就大规模的施工来讲，往往把住宅各个不同的装饰施工部分承包给不同的专业施工单位，牵涉人员多、工作困难多、装修规范难统一，这就给管理上带来了相当的困难，再加上建筑单位企业内部缺少对

有效的施工管理措施的及时跟进和控制，在整个装饰装修流程中，又缺乏对装修材料的一竿子插到底的严格控制，从而导致了管理不完善，这样就极易降低了住宅房屋的装饰装修施工品质。

### 2.2 质量监督力度不足

管理问题以“重建设、轻管理”为集中体现，中国普遍存在着不同类别的施工公司，从管理人员至施工方都普遍存在着忽略公司的规章制度及其作业标准来开展施工的现象，而部分施工人员对规范章程的理解，也只是停留在宣传口号标语上，既无法发挥现场技术监督的功能，又不能认真执行具体的技术要求。另外，有些施工公司的对于施工技术控制的监控能力远远不够，根本无法按照规范的作业过程及的规范约束规范施工的动作<sup>[4]</sup>。如果管理者自身工作责任心不够则会出现各种安全问题或质量事故，反而降低施工总体效率。此外，大多数施工人员普遍文化程度不高，其理论知识、品质控制意识相对贫乏，如果监管力度不足则极易产生质量修补、返工处理等问题，不仅影响质量，还会产生浪费原材料的问题。

### 2.3 缺乏合理的施工计划

房屋建筑的内部装饰装修在项目开工之前，并没有能依据原设计图纸以及建筑物现状制定一个合理的施工计划与方案，同时施工单位对房屋的室内环境及使用要求也并未进行过全面的认识和调研，造成的装修准备方面的不完善，进而使得室内的施工质量及功能达不到规范的要求。与此同时，由于房屋的装修施工本身就是一个技术难度大、需要参建企业数量众多、程序繁琐的大项目，因此施工技术人员在项目前期对施工方案制订的水准程度、部署的精细程度等，都将直接影响到装修施工效率和成品质量。

### 2.4 缺乏长效的安全制度执行与纠偏

施工单位对相关的安全生产制度执行及安全意识培养教育，没有一以贯之、长效执行，缺房常态化监控与考核。对于施工过程中发现的问题不能通过制度修改完善进行及时纠偏。例如，施工单位会在施工现场各种出入口和施工外围标明“禁止非工作入内”的标语，可是到了精装修的施工阶段，施工单位会放松对这些方面的注意，很多装饰材料、家具厂家销售业务员等非参建单位人员未经允许私自进入施工现场，极易造成工程装修效果泄密、施工成品保护破坏、施工机具材料丢失等问题，加大了施工管理风险。

## 3 装修施工精细化管理的策略

### 3.1 掌握基本概念，提高精细化意识

在管理中，需要对精细化管理进行概念学习，将管理的各种精细目标设定起来，保障重视它的应用。如在施工前，要将管理的精细方案确定下来，保障往后的施工管理可以按照方案有序地完成。特别需要关注的是，所设计方案应该实用、可行，且比较经济<sup>[5]</sup>。此外，要提前考虑在施工时有可能发生的问题，做好事前预判，制定好切实可行的相关对策，避免在出现问题后难以及时应对，最后延误工期。当然，施工往往也会有未知的一些难以探明的现状问题、难以预知的突发情况或风险，所以应该提高精细化意识，注重装修全周期跟踪监管与控制，细致的去检查，以查促管；细心的去提前评估，随时处突响应，灵活管理，在出现风险时及时去应对，通过提高管理人员的主观能动性去保障装修工程的质量。

### 3.2 建立精细化闭环管理与考核

建筑装饰装修工程项目管理人员应充分借助前期、中期施工数据，在项目收尾竣工验收前贯彻精益求精的思想，从细节化视角入手，以项目施工内容为主线，以实现工程质量管理等目标、顺利交付为过程闭环化，检查工程质量，建立竣工自检记录，如果发现达不到要求的部位，立即启动返修管理流程，直至合格。要在考核评价中，基于项目实际，建立管理考核的各种指标，保障公正、客观<sup>[6]</sup>。

### 3.3 加强精细化管理的制度支持和实际应用

在制度支持上，应充分利用考核评比、阶段总结等制度，在保障制度落实上下功夫。以考核评比为例，要基于班组施工的不同状况，将惩处、奖励的专项规定制定下来，实现有效、正向的激励。惩处、奖励的制度内容需要充分地明确，如在惩处上，要能明确地反映出施工常见的各种操作问题；在奖励上，能明确地将施工的效果、规范化程度等反映出来。制度的确立应该符合施工实际，能涉及施工的各方各面，而奖惩也要及时，并要对制度的应用加强监督，保障制度能发挥自身效果<sup>[7]</sup>。通过对管理布局的逐步完善，提升管理体系的合理、科学程度，能保障精细化管理在施工前、施工中等阶段，都发挥协调管理的良好作用。在经验逐步积累的同时，也能为后续工作的完善带来一定技术支持。

### 3.4 构建更为系统完善的精细化管理体系

在精细化管理的推进过程中，在施工之前要着重针对项目管理目标进行充分的明确，制定出更切实可行的经济化管理流程，对于相关专业图纸进行详细的分析，对于各个专业各个工种要有效明确，做好相对应的技术准备。同时在现行制度的优化完善方面体现出良好的管理成效，在施工的过程中也要严格按照精细化管理体系

的具体内容推进各项工作,使各个工序顺利衔接,同时通过严格细致的抽检制度,及时发现施工过程中可能存在的问题,并且按照管理体系在各个细节方面进行优化和完善,以此体现出良好的管理效果<sup>[1]</sup>。

### 3.5 提升项目作业人员精细化管理

要通过精细化管理工作的有序推进,确保相关作业人员在精细化方面也可以得到提升。着重针对各类作业人员进行工作任务分配表的制定,使相关人员的定性定量指标都得到充分明确。项目经理部要制定出不同施工人员的质量目标和人员计划等,同时在人员选用、聘用制度方面也要根据实际施工生产情况适时进行不断优化和完善,制定出相对应的合作细则,并且选择相对应的最合适班组和工人<sup>[2]</sup>。在工人进场施工之前,项目经理部组织相关责任人员要着重做好施工人员系统完善的安全教育和岗前培训工作,使施工人员对于装修工程的相关标准和技术难点进行充分的熟悉和了解,特别是针对某些特殊工艺、新材料新做法、重点细节节点等要着重做好培训和考核,使相关人员在专业技能、综合素养等方面得到进一步提升,在精细化培训和管理方面体现出自身的人才优势和应用价值。

### 3.6 注重做好施工材料和设备的精细化管理

在具体的装修施工精细化管理过程中,也要着重针对材料、设备进行精细化管理,这是十分关键的内容。要针对相关材料进行严格细致的采购方面的质量把关和应用方面的质量控制,防范其可能出现的质量漏洞或者安全隐患<sup>[3]</sup>。同时对于设备要进行严格的检修和运维保养,确保其各个部件能够保持在高质量的运行状态,防范其可能出现的故障或者损坏风险。对于各类装修材料要严格按照相对应的设计标准、装修标准,检测其型号规格、性能参数、技术指标等,特别是燃烧等级、甲醛释放量等各项安全、环保参数;同时要严格按照相关施工计划对其进行有效应用,控制材料废料量,节约材料成本。

### 3.7 科学合理的做好技术管理工作

在精细化管理过程中,对于施工技术进行有效管理也是十分关键的内容,要充分做好管理人员、技术人员、施工人员等各方面的技术交底工作,充分明确相关

装饰设计图纸的各类内容。在实际施工内容方面,要明确相对应的技术节点、材料、工艺做法等各类内容。在技术交底的过程中,要确保施工人员、技术人员和工长对于施工工艺进行充分的熟悉与掌握,把握材料的性能和相关指标;对于新材料、新技术进行有效应用的过程中,要着重针对施工流程进行优化,在技术应用方面要体现出应有的价值<sup>[4]</sup>。同时要制定出相对应的技术管理流程,针对设计图纸中的不合理施工环节要进行及时有效的纠正和优化,以此减少施工成本。结合装修工程实际及特殊情况,删繁就简,将管理重点、技术标准固定为指导手册,图文并茂展示装修开始到交付使用的整个过程,促使一线施工人员可以按图索骥的实施技术,将施工质量、技术控制要点落实到位。

### 结语

综上所述,精细化管理模式在装饰建筑工程企业中的运用能够给公司创造效益,使施工管理人员的经营能力明显提高,这是一种涵盖到整体工程各个方面的经营手段。通过精细化管理的实施,使从业人员的技能得以充分的培养,使实施管理的流程细致而连续不断,使得施工进度高效合理的实施且效益管理得当,对于实施管理的提质经济增效具有重大价值。

### 参考文献

- [1]沈永顺.住宅批量精装修质量及精细化设计策略探讨[J].房地产世界, 2021(05):44-46.
- [2]张文文.建筑工程施工精细化管理策略分析[J].绿色环保建材, 2019(12): 224.
- [3]谢金娣.解析房地产住宅精装修全过程精细化管控[J].建筑技术研究, 2020, 3(9):53-54.
- [4]谭天威.建筑装修工程项目施工实现精细化管理的方法探寻[J].幸福生活指南, 2020(41):1.
- [5]李新驰.提升建筑工程装修工程施工质量的方法[J].南京名派建设工程有限公司, 2020(21): 167-168.
- [6]金兆鑫,唐致龙,马雯婉,等.BIM技术在建筑工程精细化管理中的应用——以兰大理工楼项目施工为例[J].重庆建筑, 2021, 20(7):3.
- [7]何景钦.建筑装修工程项目施工精细化管理策略探究[J].建材与装饰, 2020(06): 189-190.