

房地产住宅项目精装修管理研究

祁汪喜

上海中建东孚投资发展有限公司

摘要：随着我国城镇化建设的进一步深入以及人们对居住空间要求的不断提高，精装修交付的住宅项目开发已经逐渐普及。精装修项目因其施工数量大、材料种类多，施工工艺复杂等诸多特点，对项目本身的进度、质量产生较大影响，许多开发企业对精装修项目施工管理了解不够深入，在建设过程中不能就品质、成本、进度做到有效把控，随着地产企业管理日益精细化，项目的业态逐渐多元化，相应的管理难度也日益增大，如果不能处理好这些管理问题，对企业的企业信誉和开发产品的营销都将产生不利的影 响。因此，笔者将针对房地产精装修住宅项目中存在的管理问题进行深入解析，并就所遇到的问题提出相应的对策和建议。

一、房地产精装修项目特点

房地产住宅项目的精装修与一般的家庭、酒店办公装修不同，因单次施工批量大要求高，需要开发企业对建设工程全局全过程的调控以及合理地组织施工工序，还要把精装修细化到每一间住宅，将每一间住宅的精装修工作做到完美。由于目前房地产精装修项目涉及的环节比较烦琐、复杂，具有较高管理水平的精装修队伍上还是比较缺乏的，与世界先进国家相比企业在管理水平与管理技术方面还存在一定的差距，这些也是目前房地产住宅项目精装修的特点及主要存在的问题。

二、建设过程管理的难点及对策

（一）前期设计

前期设计在整个精装项目开发过程中至关重要，精装修项目的施工不是从毛坯开始，产品的设计工作必须在建筑方案阶段就要提前介入，“装修的设计要作为施工的依据”，设计要从全局考虑，图纸提前深度设计，杜绝边干边设计，边设计边改的情况。提前设计过程中水、电、风专业的设计排布比较容易忽视，专业设计多数属于隐蔽工程，后期再来拆改费时费力，前期需要特别重视，满足后期使用功能要求的同时又要和成本测算做到完美结合。

（二）施工界面划分

总包招标前为了杜绝施工过程中相互推诿扯皮、工作内容真空的现象，合理的施工界面划分显得尤为关键，界面划分属于整体性、系统性的工作，需要充分体现出合理性、完整性、系统性、具体性，能防止和减少各专业之间的交接矛盾。

墙顶地面抹灰一般由总包施工，面层涂料由装修单位完成；室内开槽配管、排水支管有总包单位完成预留，装修单位完成末端穿线、开关面板安装及洁具卫浴末端的安装，新风、空调、地暖、智能家居等安装由专业安装单位完成。

（三）材料及设备采购

装修软硬装材料和电器设备招标采购是装修前期工作中的重中之重，在目标成本明确了之后，要针对室内的每一项设备及材料进行成本测算，确定需要的名牌规格，结合设计的型号尺寸、设计封样，拟定发包方式，原则上主要材料应甲供。甲供材的进场和安装时间要统筹安排，并依据总体施工进度计划详细分解，材料到场之后现场管理人员需要与设计封样严格比对，排查出不合格品。

（四）施工界面交接

施工工序的界面移交是整个管理中的重点。

总包和精装修单位工作界面交接主要控制墙面垂直度、平整度、抹灰空鼓开裂、地面方正度；隔墙位置、门洞尺寸、预留

洞口、管道打压、机电末端与施工图是否一致；地面材料安装前要控制房间的方正度、地面的平整度；门、橱柜、铝板等安装前要现场核对尺寸，并注意与墙面各交接界面的收口处理方式，马桶、地漏、洗脸盆等洁具卫浴的排水管道要提前明确排污口的安装距离。

厨卫电器的热水管要连接到用水处，管道预埋考虑到后期检修可安装在在吊内部，预埋的管道交接时要打压确认。

（五）施工中进度管理

施工中的进度控制首先要合理分配标段，使每个施工单位的工程量匹配其自身的施工能力，每标段建议控制在1-2万方建筑面积或300套住宅，其次要合理控制现场施工难度，尽量避免现场加工材料，能委托工厂批量化生产的就委托外部生产后运至施工现场直接安装成品，装修阶段按照水电完成，吊顶完成，瓷砖等湿作业完工，木门安装，卫浴洁具安装完成，初步验收，整改，竣工交房，施工前期控制好湿作业施工时间是进度控制关键，装修单位进场之前要求提交详细的施工进度计划和劳动力、材料供应计划，针对甲供材要提供甲供材需求计划，关键线路上的工作要提前专项策划，关键材料需明确供货时间，提出施工中的重点难点工作内容及相应的解决措施，提前分解个阶段工期节点和高峰期劳动力需求计划，合同中约定相应奖惩措施。

施工中定期组织召开例会，研究分析影响进度的主要原因，制定相应措施，并监督相关责任方执行。

（六）质量控制及成品保护

（1）组织施工单位对后续观感影响较大的细部节点进行深化设计，编制整体及细部施工方案，经评审、备案后实施。

（2）按规定的管理流程和要求，全面落实项目管理策划，采取有效措施，保持施工现场各参建单位质量管理体系有效运行，做好施工过程精细化管理与施工方案实施。加强与保障质量和工期相关的工作及其实施方案的落地，保持施工过程受控。

（3）在日常检查中加强项目相关工作落实情况检查，同时定期组织施工班组集中召开优质项目推进会，协调解决存在的问题，制定工作计划，落实责任部门和责任人，形成会议纪要备案。

（4）重点检查施工单位现场实施效果和管理行为，应特别关注隐蔽工程的验收，对不合格的做法提供整改清单，限期整改完成。

（5）装修单位自施工进场至竣工交付完成，应委派专人在现场负责本单位项目的成品保护和现场清理工作，保护和清理标准参照企业的指定标准。

结语

综上所述，精装修住宅项目因其体量大、工艺烦琐等自身特点，在整个施工行业生产水平还相对落后的情况下，更依赖于开发企业系统而有效的管理模式，即精装修的管理要从开发项目方案、设计、采购、土建、装修全过程地管理，才能有效提高装修产品的质量，从而对企业的营销和声誉产生正面的效应。

参考文献

- [1] 韦雪松. 浅谈精装修项目管理的重点工作 城市建筑, 2014
- [2] 马健翔. 房地产住宅项目精装修管理分析 中国房地产业, 2017