

# 建筑装饰装修项目进度管理与优化策略

赵文

宁夏铭盛建设工程有限公司

DOI:10.32629/bd.v9i10.4568

**[摘要]** 建筑装饰装修工程作为建筑项目交付前的关键收尾环节,其进度管控直接决定着项目能否按期落地、成本目标能否实现,更关系到建筑整体使用功能与装饰效果的完美呈现。随着建筑行业高质量发展持续推进,建筑装饰装修行业朝着个性化、精细化、智能化方向转型,项目普遍呈现出工序精细化、专业交叉密集、定制化需求高、材料品类繁杂及影响因素复杂多变等特征,传统依赖人工经验、静态计划的粗放式管理模式,已无法适配现代装饰装修项目的管控需求,极易引发工期延误、资源浪费、协同混乱、质量返工等一系列问题。

**[关键词]** 建筑装饰装修; 进度管理; 工期优化

**中图分类号:** U214.6 **文献标识码:** A

## Construction Decoration and Renovation Project Schedule Management and Optimization Strategies

Wen Zhao

Ningxia Mingsheng Construction Engineering Co., Ltd.

**[Abstract]** As a key finishing stage before the delivery of construction projects, the schedule control of construction decoration and renovation projects directly determines whether the project can be completed on time, whether cost targets can be achieved, and is closely related to the perfect presentation of the building's overall functional use and decorative effects. With the continuous promotion of high-quality development in the construction industry, the construction decoration and renovation sector is transforming towards personalization, refinement, and intelligence. Projects generally exhibit characteristics such as refined processes, intensive professional intersection, high customized requirements, diverse material categories, and complex and variable influencing factors. The traditional crude management model, which relies on manual experience and static planning, can no longer meet the management needs of modern decoration and renovation projects, and is prone to cause a series of problems such as schedule delays, resource waste, coordination confusion, and quality rework.

**[Key words]** Construction decoration and renovation; Schedule management; Schedule optimization

### 1 引言

建筑行业历经高速发展期后,正式迈入高质量发展转型阶段,建筑装饰装修作为建筑产业链中不可或缺的重要环节,市场规模连续多年保持稳定增长,业务范畴从传统的住宅、办公场所装修,逐步拓展至商业综合体、星级酒店、医疗康养建筑、文化场馆、轨道交通站点等多元领域,业主与市场对装饰装修工程的要求也从单一的美观实用,转变为品质、工期、成本、环保多重目标兼顾的综合诉求。

相较于建筑主体结构工程,建筑装饰装修工程的施工逻辑与管控难点存在本质差异,其工序更繁杂、专业协同要求更高、变更频率更高、场地约束更严格,且施工过程易受材料供应、市

场波动、人为操作、设计调整等多重因素干扰,进度管控的不确定性远高于主体工程。传统进度管理模式多采用纸质计划、人工巡查、事后整改的方式,缺乏精细化的节点管控、动态化的过程监控、系统化的风险防控,难以应对现代装饰装修项目的复杂管控需求,也无法实现进度、成本、质量的协同管控。

### 2 项目特性与进度管理现状分析

#### 2.1 建筑装饰装修项目核心特性

建筑装饰装修工程是对建筑内部空间、外部立面进行美化修饰、功能完善的施工过程,处于建筑项目全生命周期的末端环节,其施工质量与进度直接影响建筑项目的最终交付与使用,相较于主体结构工程,具备几点不可忽视的地方,这也是进度管控

难度较高的根本原因，首先是工序繁杂且精细化程度极高，工序衔接逻辑严谨。装饰装修工程涵盖水电隐蔽改造、墙体拆改、基层处理、吊顶安装、地面铺装、墙面饰面、门窗安装、软装布置、清洁收尾等数十道细分工序，每道工序又包含多个施工节点，且工序之间存在严格的先后逻辑关系，必须遵循“先隐蔽后饰面、先基层后面层、先粗装后精装、先湿作业后干作业”的施工原则，一旦某道工序出现延误、返工或衔接失误，会直接导致后续所有工序停滞，引发连锁式工期延误。第二是多专业交叉作业密集，协同管理难度极大，现代装饰装修项目不再是单一的装饰施工，而是融合土建修整、机电安装、暖通空调、消防改造、智能化系统、软装定制、灯光音响等多个专业领域，各专业施工队伍同时进场、交叉作业，施工空间、施工时间、施工界面极易产生冲突，若缺乏统一的协同管控，会出现工序颠倒、施工干扰、重复整改等问题，大幅降低施工效率，延误整体工期。还有就是材料品类繁杂，定制化、特殊性材料占比高，装饰装修材料涵盖石材、板材、瓷砖、涂料、五金、玻璃、软装、定制家具等上千种品类，不同材料的生产周期、运输时效、储存要求、进场顺序差异极大。

## 2.2 行业进度管理现状与痛点

当前建筑装饰装修行业企业数量超百万家，其中中小型施工企业占比很高，行业整体呈现“大行业、小企业”的格局，进度管理水平参差不齐，呈现明显的两极分化态势：少数大型头部装饰企业依托资金、技术、人才优势，逐步建立标准化进度管理体系，引入BIM等信息化管理工具，实现进度的精细化、动态化管控；而绝大多数中小型企业仍沿用传统粗放式管理模式，进度管理依赖项目经理个人经验，缺乏标准化流程、专业化团队、信息化工具，进度管控漏洞百出，工期延误、成本超支问题频发。结合行业调研与实地走访，当前建筑装饰装修项目进度管理的核心痛点集中在三大方面，且相互关联、相互影响，形成管理恶性循环。一是进度计划编制缺乏科学性与实操性，流于形式。多数项目未结合施工图纸、工序逻辑、场地条件、资源供给编制专项进度计划，仅简单制定总工期目标，未分解为阶段性、工序级节点，计划过于笼统；部分项目照搬过往工程计划，未考虑本项目的个性化需求与约束条件，计划与实际施工严重脱节；同时，计划编制未预留风险缓冲时间，面对突发情况无调整空间，计划形同虚设。

还有是过程管控缺失，进度偏差纠偏滞后且盲目，施工过程中缺乏实时、精准的进度监控手段，仍采用人工巡查、班组口头汇报的方式，进度数据收集不及时、不精准，管理人员无法全面掌握实际施工进度；往往等到工期延误问题凸显后才发现偏差，此时延误范围已扩大，纠偏难度大幅增加；纠偏措施缺乏针对性，为追赶工期盲目增加施工人员、延长作业时间，忽视施工质量与安全，导致返工率上升，反而进一步延误工期。

## 3 进度影响因素与全流程管理体系构建

### 3.1 进度关键影响因素

人为管理因素，这是最核心的影响因素，项目经理进度管理

能力不足、现场协调经验欠缺，施工班组人员专业技能不熟练、责任心不强、作业效率低，业主方频繁提出不合理变更、工程款支付滞后、审批流程繁琐，设计方图纸设计不完善、细节漏洞多、技术交底不清晰，监理方现场监督不到位、验收不及时，均会直接导致施工停滞、返工、延误。第二，资源供给因素，材料供应滞后、质量不合格、规格不符，机械设备选型不当、数量不足、维保不到位、故障频发，劳务人员短缺、调配不合理，是造成停工待料、施工中断的直接原因。第三，工艺与工序因素，采用落后、低效的施工工艺，工序安排违反施工逻辑，交叉作业工序冲突，关键工序验收滞后，会大幅降低施工效率，引发大量返工。第四，管理协同因素，缺乏标准化管理制度、责任划分不明确，多方参与方信息壁垒严重，分包队伍管控不力，是进度管控失效的根本原因。

外部环境因素主要包含三大方面，其一是自然环境因素，暴雨、高温、严寒、大风等恶劣天气，会直接影响室外装饰施工与室内湿作业施工，温湿度不适宜会延长材料养护时间，延误工序工期；其二是政策环境因素，环保督察、施工噪音管制、扬尘管控等政策调整，会导致施工现场暂停作业，部分环保不达标材料禁止使用，需要临时更换材料、调整工艺；最后是市场与现场环境因素，劳务市场人员短缺、人工成本上涨，材料市场供应链紧张、价格波动，施工场地狭小、水电供应不稳定、周边交通拥堵，均会制约施工正常推进。

### 3.2 全流程闭环管理体系构建

针对建筑装饰装修项目进度管理的特性、痛点与影响因素，结合项目全生命周期施工流程，构建“前期计划-施工管控-竣工复盘”全流程闭环进度管理体系，打破传统分段式管理的弊端，实现进度管控的全过程覆盖、动态化调整、精细化落地，确保进度目标的顺利实现。

前期计划阶段是进度管理的基础与前提，核心是科学编制、细化落地、预留弹性，杜绝盲目计划。首先，采用工作分解结构（WBS）将整体装饰装修项目逐级分解，细化至单项工程、分部工程、分项工程、具体施工工序，明确每道工序的施工内容、工程量、质量标准、工期需求、责任主体，形成清晰的工序清单；其次，梳理各工序之间的先后顺序、搭接关系、交叉作业需求，运用关键路径法（CPM）识别影响总工期的关键工序与关键路径，明确管控重点，优先保障关键工序的资源供给与施工进度；最后，制定总进度计划、阶段性进度计划、工序级作业计划三级分级计划，总进度计划明确项目开工、隐蔽工程验收、各分部工程完工、竣工验收等核心节点，阶段性进度计划按施工周期分解为月度、周度目标，工序级计划明确每日施工任务、人员配置、材料进场时间，同时在关键工序与总工期中预留10%-15%的风险缓冲时间，应对突发情况。

施工管控阶段是进度管理的核心与关键，核心是动态监控、精准纠偏、协同统筹，实现全过程实时管控。建立“现场巡查+数据上报+信息化监控”三位一体的监控机制，管理人员每日巡查现场施工进度，核对实际完成工程量与计划工程量，各施工班

组每日提交进度报表,上报进度完成情况、存在问题,依托信息化管理平台实时上传进度数据,实现进度可视化展示;每周开展进度偏差分析,对比实际进度与计划进度的差异,判断偏差是否处于关键路径,精准分析延误原因,制定针对性纠偏措施;统筹人力、材料、机械设备等核心资源,根据施工进度实时调配,确保资源及时供给,同时强化多方协同沟通,定期召开进度协调会议,解决交叉作业冲突、设计变更、资源供给等问题,规范设计变更流程,变更审批后及时调整进度计划与资源配置。

#### 4 进度优化策略

基础管控优化是进度管理的核心保障,重点完善制度建设、计划管控与风险防控。首先,建立标准化进度管理制度,明确各部门、各岗位、各施工班组的进度管控责任,将进度目标与绩效考核挂钩,实行“责任到人、考核到位”的管控机制,提升全员进度管控意识;其次,优化进度计划编制流程,组织业主、设计、施工、监理、供应商多方共同参与计划编制,充分考虑各方需求与约束条件,提升计划的实操性与共识度,根据施工实际情况动态调整计划,避免计划与实际脱节;最后,构建全周期进度风险防控体系,项目前期全面识别进度风险因素,建立风险清单,评估风险发生概率与影响程度,针对材料供应延误、设计变更、劳务短缺、设备故障等高频风险,制定专项应急预案,明确风险处置流程与责任人员,提前做好防控准备,降低风险对工期的影响。同时,规范合同条款,在施工合同、分包合同、材料供应合同中明确工期要求、违约责任、变更处理方式,约束各方行为,保障工期目标落实。

资源协同优化是破解资源浪费、协同混乱的关键手段,核心是统筹核心资源、打破信息壁垒。人力资源方面,组建稳定的专业化施工班组,加强劳务人员技能培训与安全教育,提升施工效率与一次合格率,建立长期劳务合作渠道,减少人员流动,根据施工进度合理调配人员,高峰期提前储备劳务人员,闲置期合理安排人员轮岗,避免人力资源浪费;材料资源方面,根据三级进度计划编制精准的材料采购计划,区分通用材料与定制材料,定制材料提前1-3个月下单生产,安排专人跟踪材料生产、运输全

流程,优选资质齐全、供货稳定的供应商,建立供应商考核机制,严格执行材料进场验收制度,杜绝不合格材料进场,优化现场材料仓储管理,分类堆放材料,减少二次搬运与材料损耗;机械设备方面,根据施工需求合理选型、配置机械设备,提前做好设备调试与日常维保,建立设备故障应急预案,缩短维修时间,实行机械设备统一调度,提高设备使用效率,推广使用高效、智能化施工设备,替代传统人工操作,提升施工效率。

#### 5 结语

建筑装饰装修项目具备工序繁杂、专业交叉密集、定制化程度高、变更频繁、场地受限等独有特性,进度管控难度远高于建筑主体工程,行业普遍存在计划编制不科学、过程监控滞后、资源配置无序、多方协同混乱、风险防控缺失等核心痛点,人为管理、资源供给、工艺工序、协同管理等内部因素是导致工期延误的主要原因。构建“前期计划-施工管控-竣工复盘”全流程闭环进度管理体系,契合建筑装饰装修项目全生命周期管控需求,能够实现进度管控的全过程覆盖、动态化调整与精细化落地,从根本上解决传统分段式管理的弊端,为进度管控提供系统的框架支撑。从基础管控、资源协同、技术赋能三大维度提出的优化策略,针对性强、可落地性高,能够有效破解进度管理痛点,其中标准化制度建设、动态资源调配、多方协同平台搭建、BIM技术深度应用、先进工艺推广,是提升进度管理质效的核心举措,可实现工期、质量、成本的协同管控。

#### [参考文献]

- [1]李丽.基于关键链法的建筑装饰装修项目进度管理研究[J].城市建设,2022,19(24):145-147.
- [2]王要武.建筑工程项目管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2020.
- [3]毕顺.建筑装饰工程进度管理与时间控制策略[J].建筑实践,2024(09):112-114.

#### 作者简介:

赵文(1984—),男,汉族,宁夏回族自治区海原县人,本科,政治面貌:群众,研究方向:土木工程和建筑装饰装修。