

探究外资项目在装饰装修精细化管理的差异

——博西家用电器投资(中国)有限公司总部大楼装修项目管理论述

孙 鹏

(南京金鸿装饰工程有限公司 江苏 南京 210000)

10.12238/jpm.v3i1.4567

[摘 要]随着近些年我国对外开放进程速度不断加快,国际化进程逐步推进,综合国力的发展,加之国家实施了一系列鼓励外商投资的举措,越来越多的外资企业来到中国开设总部及分支机构。本文就以德国博世集团全资子公司—博西家用电器投资(中国)有限公司总部大楼装修工程实例进行分析、论述,探讨外资项目管理模式在装饰装修过程管理上特点及相比国内传统项目管理模式差异。

[关键词]装饰装修, 外资项目, 管理差异

Explore the differences of fine management in decoration of foreign projects

—— Bosie Home Appliance Investment (China) Co., Ltd

Sun Peng

(Nanjing Jinhong Decoration Engineering Co., Ltd. Jiangsu Nanjing 210,000)

Abstract: With the acceleration of China's opening-up process in recent years, the gradual progress of the internationalization process, the development of comprehensive national strength, and the implementation of a series of measures to encourage foreign investment, more and more foreign enterprises have come to China to set up headquarters and branches. This article analyzes and discusses the decoration project examples of Boxi Home Appliance Investment (China) Co., Ltd., a wholly-owned subsidiary of German Bosch Group, and discusses the characteristics of foreign investment project management mode in the decoration management process and the differences compared with the traditional domestic project management mode.

Key words: decoration, foreign investment projects, management differences

引言

随着人们对办公环境舒适度及装饰效果的要求不断提高,对装饰装修的管理要求也有越来越高,在此结合已施工完成并交付使用的博西家用电器投资(中国)有限公司总部大楼装修工程项目简单谈一下外资项目管理在办公楼装修中特点和和管理模式的差异。博西家用电器投资(中国)有限公司总部大楼装修工程,施工区域为地下三层,地上十二层及屋顶花园,施工面积约2万平方,现场管理团队50人(由用户方、项目管理公司、监理单位、施工单位组成)。下面分别从施工方案、图纸深化、过程管理、竣工验收调试培训等几个方面探究博西

项目的德系管理与国内工程项目管理的差异。

1 施工方案编制的差异

施工方案是施工项目制定的实施方案。而现状往往是拿以往方案作为模板进行局部修改,造成方案针对性不强,脱离现场实际情况,导致施工时无法按方案实施,最终管理人员和工人还是用习惯的方法管理和施工,施工方案只是作为工程资料的一部分,没有起到实质作用。

博西项目方案是龙头没有施工方案不能进行施工,项目施工方案共四十多项涵盖了施工的方方面面。首先,施工方案是在一轮轮竞争中不断发现问题不断修改不断完善的,施工方案

的形成到最终审批通过经历了两个阶段。第一阶段从招投标阶段开始编写并递交，这和国内传统项目相差不多。而博西项目在这阶段进行了三轮技术澄清，也就是在项目的技术方面大家都要搞清楚；弄明白，通过三轮技术澄清会议，集合了用户、管理公司、潜在各供应商所有人的经验和智慧，把不合理的方案经过三轮的当面提问、指正并修正，真的在项目实施前就把施工方案搞清楚；弄明白。第二阶段从施工准备阶段报审开始至报审通过，上一阶段的施工方案所写的每一个字都会再次有管理公司、监理相关专业管理人员去看，此阶段的施工方案更注重细节完善，管理公司、监理会把每一条施工方案的细节通过施工方案讨论会的形式各抒己见，将其中存在的问题提出来再次修改，最终形成的施工方案是考虑到每个细节且完全符合现场实际情况。让每个拿到施工方案的工人无任何疑问就像拿到一本工作手册，避免因工人对工艺、操作顺序、选用工具等不理解造成的返工。因此施工方案深度直接能提高装修工程质量，提高工作效率，提高企业的施工管理水平^[1]。

2 图纸深化理念的差异

装饰装修项目因土建工程的施工累计误差，装修施工图纸的缺失，各专业图纸的不匹配，装修施工现场和装修施工图纸会有一定偏差。国内项目普遍认为施工图纸存在“空白”和“模糊”是很正常的，不需要花费时间和精力去解决图纸问题，这些问题在具体施工中完全可以得到解决。提到深化图纸工程项目上最常见的就是墙、顶面的综合末端点位布置图作为深化图纸，甚至有些项目只是在现场进行口头交代便开始施工^[2]。

博西项目从开始就对图纸深化提出了极高要求，深化项目有 100 多项，所有施工开始前都必须有经审核通过的深化图纸，深化图纸是施工开展的必要前提之一。深化工作做的越有深度就越有益于工程质量和装修效果，这里说的深化是完全结合现场具有一定深度的图纸，毫不夸张地说这里的深化图纸就是竣工图。例如卫生间墙面砖国内多采用大块墙砖甚至是整墙面的石材或岩板，板面越大出墙点位居中偏差越不易察觉。而博西项目的卫生间墙面采用的是欧洲人比较喜欢的 100mm × 100mm 小方砖，这对所有出墙末端点位定位要求十分精准，一个 86 插座面板在 100mm × 100mm 砖面中心位置上下左右任意方向偏差 1mm 以上就很容易观察到，加之砖缝排布密集，出墙末端点位种类和数量都较多，内穿过安装管线留洞具体位置、尺寸和装饰装修材料节点做法等各种因素交织，要求深化图纸精

细化程度远远超出我们想象。

3 过程管理的几点差异

施工方案、深化图纸是装饰装修工程施工必要的前提条件，而施工阶段是项目管理最重要环节，管理的理念、态度直接会对项目实体造成影响。博西项目在这个重要阶段总结出以下几点差异：

3.1 工业化产品概念引入材料比选

材料选型是所有项目开展前重要的一环，国内项目通常根据材料的价格、使用需求、外观样式、技术参数等选择材料，同等品牌之间价格权重放的比较高。

博西项目使用的材料均是国内、国际一线品牌。以吊线灯和架空地板为例，吊线灯三个备选品牌均是国际一线品牌无论是照度要求还是观感都是一流，在此前提下所有吊线灯都分别做了拆解研究，对比底座的厚度及涂层，导光板的透光性及密封性，线缆变压器铺设，灯具连接方式等各个部件逐一对比，优中选优。再有，三家架空地板厂家提供的样品在厚度、填充材料、强度检测等各方面数据都表现很优秀完全能满足使用需求，最终通过称重方式选到了最好的产品。架空地板重量主要取决于表面钢板厚度和填充材料，业主直接去厂家抽取几个不同批次的同款地板分别称重，把重量波动范围最大的两家直接排除，通过从工业产品的角度选择建筑材料的稳定性和生产设备及原材料的可靠性做法是值得借鉴的。

3.2 Aconex 在项目 Field 管理中的运用

Aconex 是国外最为广泛使用的网上协作平台，全项目范围内实现可见性和控制性，是以最高标准管理项目信息和流程。在博西项目主要运用了以下工作流，包括图纸深化、进场材料报验、设计变更、索赔、缺陷整改。这些工作内容在国内项目上也是必不可少的工作，但通过 Aconex 去管理这些工作在国内项目上还是很罕见的。以 Field (缺陷整改) 为例，为什么说以最高标准管理项目，国内项目现场发现质量问题分为口头整改和书面整改，时间长了有些会遗忘或随着工程隐蔽最后就不了了之。而运用 Field 流程所有管理人员可通过手机在现场随时发现问题随时上传，可以逐条反应出现质量问题的照片、部位、缺陷事项、责任单位等信息，施工方直接可通过系统提供的信息准确的找到质量问题发生部位和存在的问题，所有整改项都需要逐一整改，整改完成后逐一销项，在对应的整改项回复整改的情况，整改后照片等，最后等待问题上传人现场验

收及系统确认此项整改完毕。反之问题上传后没人响应,问题将一直存在平台上,管理各方时刻都能调出督促,整个过程是一个闭环的管理过程不会受人、时间和外界因素影响^[9]。

3.3 质量管理 100%检查

国内工程质量管理中过程验收采用的是抽查或检验批检查制度,在同一个检验批次抽取 10 处按规范检查,满足 80%以上合格率该项工程就是合格,抽查的方式最大的问题就是有漏洞可钻不能完全全面反映工程质量。

外资项目管理的检查制度与之大相径庭,虽然验收标准采用国内的验收规范,但实行的是 100%检查制度。每个步骤均设置了检查点。例如地面架空地板验收,从地面自流平及防尘漆开始逐项检查点验收,到架空地板龙骨架设前的地面灰尘清理达到精保洁标准,再到铺设完成每个楼层 100 多检测点,共 1 万平方,平均每 10 平方不到就测一个点,近 3 万块地板每块反复脚踩检查有没有异响和松动。墙柱面验收,每层楼 19 根柱子,平均每根柱子检测 7-8 个阳角的 90 度直角及 4 个立面平整度。所有的检测过程结果都用图纸和表格详细记录,检测出不符合规范要求的缺陷都必须整改。

3.4 施工看板在项目管理中的运用

项目部布置大部分施工企业都比较注重,甚至投入很多电子设备。博西项目部布置还是与众不同,并没有因为是德国博世的管理团队搞的多么高大上,只是在墙上设置满可擦写白板贴并绘制成各种简单实用的表格供管理团队随时填写。看板按施工管理的内容不同分为:深化设计看板、装修施工看板、机电施工看板、LCM(站会)未完事项看板、物流看板、材料看板、质量看板、安全看板、月进度看板。拿未完事项看板为例,首先看板由现场施工团队负责,这个团队分别来自用户、管理公司、监理、施工单位负责现场施工管理的人组成,用不同颜色代表不同团队的任务。看板最大的功能就是把施工现场需要解决的、计划做到的、存在问题的事项方便、快捷、直观的展示在每个人的面前。有问题随手可以记在看板上,问题得到解决随时可以从看板上移除。所有的人可以通过不同的颜色一眼分辨出事项的执行人,了解具体执行的事项内容以及事项的跟踪情况。因为有了前面说的一系列看板,每一天的信息都由整个项目团队共同更新,这一系列数据全部在一个区域分类集中展示出来,让整个团队每个人都知道自己要干什么,别人要干

什么,让团队以外的人都知道你们在干什么。因为所有待处理的事项都在看板上直观反映,这种管理模式给每个管理者带来的压力和起到的管理效果可想而知。

4.竣工调试及培训

全系统试验调试,分三个步骤。第一步:用户现场管理团队与施工单位专业工程师对进线管路等全数检验,系统进行调试验收,全系统试运行。第二步:已确认管路线路全部合格,此时设备厂家进场,与现场专业工程师及用户管理团队进行综合实验调试,后期维护保养团队同时介入。第三步:设备厂家、施工单位工程师、管理公司工程师、用户工程师、用户物业工程维护团队五方进行设备及管路的使用维护培训,保留相关影像资料,由施工单位将设备资料、使用手册、厂家联系方式等相关资料汇集成册,书面移交用户,完成闭合。

结束语

综上所述,博西项目的管理方式和其他项目相比,并没有本质区别,只是常规的各项要求和做法放大了、提升了、更加严谨了,真正做到了循环式落地管理。这是一个简约而不简单的项目,正是有了整个过程的精益求精、一丝不苟才使得这个项目能完美的呈现。博西项目可以当成了种子工程,虽然不可完全复制,但是在博西项目中学习到、领悟到、积累到的理念做法和经验成果是可以推广的。无论是在专业能力、管理意识、思维方式、工作习惯等方面都可以为装饰装修项目管理带来提升。

参考文献

- [1]刘贵涛,吴斌.精细化管理在批量住宅精装修施工进度控制中的应用研究[J].项目管理技术,2017,15(11):111-116.
- [2]陈佳宏.建筑施工管理中信息技术的应用研究[J].大众标准化,2021(13):34-36.
- [3]贾春梅.浅谈装饰装修工程造价管理及目标成本控制[J].科技创新与应用,2013,01.

作者简介:

姓名:孙鹏 性别:男 民族:汉族 出生年月:1978年3月17日 籍贯:山东滕州

学历:本科 职称:高级 研究方向:装饰装修

所在地区:江苏省南京市玄武区新街口街道