

建筑装饰工程项目管理研究

刘清来

天津天一建设集团有限公司

DOI:10.18686/bd.v1i10.1021

[摘要] 本文介绍了建筑装饰工程的概念、特点以及项目管理在工程施工中地位和作用,从建筑装饰工程施工的各个环节,分析了管理内容和管理方式,进而提出工程项目的过程管理、成本控制和安全生产的措施和建议。

[关键词] 建筑装饰;项目管理

随着建筑装饰行业的蓬勃发展,建筑装饰市场的无序也日益凸现。建筑装饰行业属于劳动密集型产业,同业竞争激烈,准入门槛低,再加上马路装修队的大量涌现,使得市场的发展更加不规范。近年来,对建筑装饰工程的质量要求比过去更加严格、规范,这就给建筑装饰工程的施工管理带来了更大的挑战。因此,加强建筑装饰工程项目施工管理有着重要的现实意义。

1 建筑装饰工程的概念、特点及其管理的作用

1.1 概念

建筑装饰是建筑装饰装修工程的简称,是为保护建筑物的主体结构、完善建筑物的物理性能、使用功能和美化建筑物,采用装饰装修材料或饰物对建筑物的内外表面及空间进行的各种处理过程。建筑装饰包括:抹灰、门窗、吊顶、饰面板、轻质隔墙、裱糊与软包、涂饰、幕墙及细部等9个子分部工程,其分部工程中还包含地面子分部工程,除了建筑装饰内容外,更加重视室内空间功能的分割与组合、室内用品设备的配备、艺术形式及风格的协调统一。

1.2 特点

1.2.1 围绕土建为主体而进行的装饰装修工程。内容包括方案设计、施工设计、设备安装、多工种组合的现场施工、质检、验收、交工等。

1.2.2 多种技术和艺术知识融合的综合性工程。这些知识有:结构、建筑、建筑物理、水电、空调、音响、消防、五金材料、艺术、环保、声和光等。

1.2.3 由多种行业材料构成的工程。这些材料所涉及的行业有:五金、林业、化工、纺织、机械、环保等。

1.2.4 由多种专业技术工种完成的工程。这些工种有:木工、油漆工、泥工、水电工、空调工、铁件工、灯光音响专业工、沙发工、铝合金工等。

1.3 建筑装饰工程项目管理的地位和作用

第一,项目管理是装饰工程施工企业的立足点、出发点和着眼点。建筑装饰企业要努力实施国际标准,落实规范服务,加强装饰工程项目管理工作。第二,装饰工程项目管理的好坏不仅影响业主和企业本身效益,对国家或地区的经济、社会和环境效益均有相应的影响。第三,项目管理是企业能力和竞争实力的体现。建筑装饰企业的能力和竞争实

力体现在企业各要素上,最根本的是体现在项目管理上,企业经营和项目管理两者有紧密的关系。

2 建筑装饰工程项目管理的关键环节

2.1 投标

工程投标的成功与失败关系施工企业的生存与发展,任何施工企业均会高度重视投标工作,尽一切力量来提高投标的中标率。装饰工程投标文件分为技术标与商务标。技术标包括施工组织设计、投入本工程的机械设备、质量保证体系及安全体系;商务标包括工程报价、资格预审资料、资信资料和银行信用资料等内容。投标文件的编制环环相扣,每一个环节都很重要。而关键在于既能保证可观的利润有极富竞争力的报价。根据建筑市场的特点以及企业提高市场占有率的需要,商务标的编制可以采用“合理低价,留有余地”的策略。在富有竞争力的报价基础上还要有装饰设计方案和相关的效果图。好的装饰设计方案会一下子把客户的注意力都吸引过来,让其有身临其境的感觉。在中标后,我们还要签订合同,并进行主材认价、图纸确认等工作。

2.2 施工前准备

2.2.1 施工人员的准备

施工人员包括项目管理人员和操作人员。施工现场项目管理人员包括项目经理、施工员、技术员、质检员、材料员、统计核算员、安全员等几个岗位,工程部依据工程规模及难易程度确定管理人员的数量并进行职能分配,项目经理作为项目的负责人,在工程部的领导下,组织本项目人员认真熟悉图纸,与计划经营部沟通现场用工及材料用量。提出人员及机具计划,在公司要求工期内制定详细的施工进度计划。操作人员是工程部依据项目部提出的劳动力计划,结合公司整体施工项目的进展情况,准备各工种人员,并组织项目部有关人员入场工人进行入场前的教育及相应的技术安全培训,使工人在入场前对工程项目的技术难度、质量要求有所了解。

2.2.2 施工技术的准备

项目部在熟悉施工图纸的基础上,对图纸中的问题进行汇总,由总工办组织项目部及计划经营部结合本公司的施工特点,提出具体的修正方案,报甲方及设计单位共同探讨,以达成一致,使问题能够在进场施工前得到最大限度的

解决。

2.2.3 施工材料的准备

为了提高计划材料的准确性,由项目部依据计划经营部下发的分项材料表对各分项材料用量进行核对,及时将修正材料量返回计划经营部预算员处,由预算员下发材料计划表,此计划表作为采购人员的采购依据,并提前联系供货单位,从而保证材料的及时供应。项目部同时向采购人员提供材料进场时间要求,从而使采购人员做到心中有数,按部就班的进行材料的准备。

2.2.4 施工机具的准备

装饰工程所用施工机具大致可分为手动工具及电动工具,电动工具由公司采购部门供应,采购部门依据项目部提供的机具名称,对机具进行检修、维护,从而保证机具在施工过程中的正常运转。

2.3 施工过程的管理

2.3.1 施工技术

作为一个工程项目,特别是装饰工程,其施工工艺复杂,材料品种繁多,各施工工种班组多。这要求我们作为现场施工管理人员务必做好技术准备。首先,必须熟悉施工图纸,针对具体的施工合同要求,尽最大限度去优化每一道工序,每一分项(部)工程,同时考虑自身的资源(施工队伍、材料供应、资金、设备等)和气候等自然条件,认真、合理地做好施工组织计划,并以横道图或网络图表示出来,从大入小,由面到点,确保每一分项工程能纳入受控范围之内。其次,针对工程特点,除了合理的施工组织计划外,还必须在具体的施工工艺上作好技术准备,特别是高新技术要求的施工工艺。技术储备包括技术管理人员,技术工长及工人,新技术、新工艺培训,施工规范、技术交底等工作。只有拥有高素质的技术管理人员,洞悉具体的施工工艺才能确保施工过程的每一工序步骤尽在掌握之中,了然于心,做好各方面突发情况的处理准备方案,以保证能按时保质地完成。

2.3.2 施工材料

相对于土建施工,装饰工程有其固有的特点,主要的一面就是其所需的材料种类繁多,并且经常有许多最新的材料应用的问题。因此,针对材料的问题,必须解决好材料的供应、采购、分类堆放以及材料发放。

2.3.3 施工进度和质量

施工的关键是进度和质量。对于进度,原则上按原施工组织计划执行。但作为一个项目而言,现场情况千变万化,如材料供应、设计变更等在所难免,绝对不能模式化,必须根据实际情况进行调整、安排。施工质量能否得以保证,最主要的是一定要严格按照相关的国家规范和有关标准的要

求来完成每一工序,严禁偷工减料。必须贯彻执行“三检”制,即自检、专检、联检,通过层层检查,验收后方可允许进入下一道工序,从而确保整个工程的质量。

2.4 成本控制

装饰装修工程项目的成本控制要贯穿在装饰装修工程项目的实施过程中,对各项费用的开支进行监督,及时纠正发生的偏差,把各项费用支出控制在计划成本规定的范围内,以保证成本计划的实现。成本控制的办法很多,而且具有一定的随机性,要根据不同的工程情况采用与之相适应的控制手段和控制方法。

2.5 安全管理

现场管理就是用科学的管理标准、方法及制度对生产现场的各种要素,即人、机、料、法、环、信息等进行科学有效的计划、协调、组织、控制,使其处于良好的施工运行状态。这实质上是生产现场的综合管理,其内容、标准、方法比较广泛,制定并推行现场作业标准,消除各种无效劳动,建立安全文明的施工保证体系,保证施工现场安全。

装饰施工的特点决定了建筑装饰业是高危险、事故多发行业,施工生产的流动性,施工生产过程的复杂性都决定了施工生产过程中不确定性难以避免,另外建筑装饰施工露天、高处作业多,手工劳动及繁重体力劳动多,而劳动者素质又相对较低,这些都增加了不安全因素。因此,我们在施工当中,一定要贯彻“安全第一、预防为主”的方针,同时,建立一套完整的安全生产管理制度,在现场施工当中要做到日日抓安全、天天讲安全,消灭安全隐患,确保工程项目的顺利进行。

3 结语

建筑装饰工程项目施工管理是为了达到项目目标,对项目的策划、组织、控制、协调、监督等活动过程的总称,必须坚持以项目管理为中心,使用现代化管理方法和手段,按照不同的项目确定不同的管理程序和管理步骤,实行动态管理,综合运用组织手段、管理方法和技术措施,针对每个项目的特点,进行具体的分析。既要应用项目管理理论去解决问题,又要在实践中不断探索,勇于创新,使企业的建筑装饰项目施工管理工作日益规范、完善。

参考文献:

- [1]钟显华.浅谈建筑工程的装饰技术[J].科技创新与应用,2015,(23):246.
- [2]蒋朝林.建筑装饰装修工程中的绿色施工技术[J].现代国企研究,2015,(04):109-110.
- [3]叶贵和.对建筑装饰工程项目中的成本控制及管理分析[J].科技展望,2017,27(28):198.