

浅析建筑装饰工程施工管理控制方法

马芙华

南京国美建设工程有限公司

DOI:10.18686/bd.v1i9.847

[摘要] 建筑装饰工程施工项目管理方案合适,管理落实到位,对提升建筑工程质量极为有利,甚至对降低施工的成本以及加快施工进度是有利的。针对工程项目管理中装饰工程项目管理的要点和关键环节,介绍了其中相关环节的管理方法。良好的装饰工程项目管理是保证施工质量的关键,也是企业长期生存下去的保证。

[关键词] 装饰工程;项目管理;施工

1 概述

装饰工程项目管理是指以装饰工程项目为对象的系统管理方法,在项目生命周期内,用系统工程理论、观点和方法,进行有效的预测、计划、决策、组织、协调、控制等系统的、科学的管理,实现预计的经济效益,达到预期的效果,表达业主的意图,体现装饰的文化艺术效果和商业要求。

2 装饰工程项目管理的主要内容

根据项目招标要求,编制标书,中标后通过谈判,签订工程承包合同、预算书及主材认价等。并从人力、物力、空间三要素着手组织劳动力,抓好材料供应,加强专业协调,从时间上、空间上科学、合理部署。时间上要求速度快、工期短;质量上要求精度高、效果好;经济上要求消耗少、成本低、利润高。

3 装饰工程项目管理的关键环节

3.1 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。

3.2 施工前准备

(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、安全管理员等几个岗位,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,项目经理做为项目的负责人,在工程部的领导下,组织本项目人员认真熟悉图纸,与营业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安全技术培训,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) 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,由总工程师组织项目部及营业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,使得问题能够在进场施工前得到最大限度的解决。

(3) 施工材料的准备

为了提高计划材料的准确性,由项目部依据营业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营业部预算员处,由预算员下发材料计划表,此计划表做为采购人员的采购依据提前联系供货单位从而保证材料的供应。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。

(4) 施工机具的准备

装饰工程所用施工机具大致可分为手使工具及电动工具,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。

3.3 施工过程的管理

(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)各气候等自然条件,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,由面及点,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,技术交底身先士卒等工作。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。通过有计划有目的的培训,技术交底,可以使施工技术工人,工长熟悉新的施工工艺,新的材料特性,共同提高技术操作、施工水平,进而保证施工质量。

(2)材料方面

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。

(3)人员的管理

从一定意义上来说,人是决定工程成败的关键。所有的工程项目均是通过人将材料组织而创造出来的。只有拥有一支富有创造力的、纪律严明的施工队伍才能完成一项质量优良的工程项目。首先,必须营造出一种荣辱与共的氛围,职责分明但不失亲和力,让所有的员工都感到自己是这个项目的大家庭中的一员。这就需要我们施工现场管理人员充分发挥自己的才智,对工人要奖罚分明,多鼓励、多举办各类生产生活竞赛活动,从精神物质上双管齐下,培养凝聚力。其次,必须明确施工队伍的管理体制,各岗位职责,权利明确,做到令出必行。一支纪律严明的施工队伍,面对工期紧逼,技术复杂的工程,只有坚决服从指挥,才能按期保质完成施工任务。再者,针对具体情况适当使用经济杠杆的手段,对人员管理必定起到意想不到的作用。

(4)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。施工质量能否得于保证,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,验收后方可进入下一道工序,从而确保整个工程的质量。

3.4 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。施工项目成本控制原则是企业成本管理的基础和核心。施工项目部在对项目施工过程进行成本控制时,必须遵循以下的基本原则。

(1)项目成本最低化原则

施工项目成本控制的目的需要通过成本管理的各种手段降低施工成本。达到可能实现最低的目标成本的要求。目标值的确定是成本核算体系中非常重要的环节,但在实行成本最低化原则时应注意降低成本的可能性和合理的成本最低化,决不能片面追求低成本从而降低施工现场的设施和工程质量标准。

(2)项目全面成本控制原则

全面成本管理是全企业、全员和全过程的管理。亦称“三全管理”。“三全”一个也不能少,才能使施工项目成本自始至终置于有效的控制之下。

(3)项目动态控制原则

施工项目是一次性的。成本控制应强调项目的中间控制,在“动工”中落实,施工准备阶段是构想和预计,而竣工阶段则已基本定局。

(4)项目目标管理原则

目标管理的内容应包括:目标的设定和分解;目标的责任到位和执行;检查目标的执行结果;评价目标和修正目标。以此形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环。即PDCA循环。

(5)责、权、利相结合的原则

项目工程成本目标明确,奖惩分配明确,使降低成本与职工切身利益直接挂钩,可以极大地调动职工的积极性,增强降低成本意识,使成本控制人人从自我做起,从而达到提高企业经济效益的目标。

4 结束语

建筑工程的管理对于建筑工程的施工质量有着重要作用,一个好的项目管理水平,不但可以确保建筑工程施工的质量,还能使得施工项目成本降低,使施工的进度提升。作者着手于现实经验对建筑施工项目管理中的问题进行总结,找寻处理问题的措施,希望依靠较为简略的分析,为管理工作提供一些帮助参考。

参考文献:

[1]毛桂平,周任.建筑装饰工程施工项目管理(第二版)[M].北京:电子工业出版社,2010

[2]贺炳菊.建筑装饰工程中有效施工管理措施浅析[J].中国新技术新产品.2013(09)