

建筑装饰工程项目管理的措施

◎ 黎伟

在建筑装饰施工项目管理的全过程中,为了保证各阶段目标和最终目标的实现,各项活动必须置于严格的项目管理工作之下。其中项目技术组织措施是项目管理工作中的一项重要内容。

建筑装饰装修工程项目技术组织措施主要有以下几项:

- 一是保证质量措施;
- 二是保证安全措施;
- 三是成品保护措施;
- 四是保证进度措施。

以下是笔者分别就德威江誉诚营销中心装饰工程、江誉城一期项目公共区域大堂与电梯前室装饰工程及江誉诚二期项目样板房装饰工程中对项目组织措施的一些探索:

一、保证质量措施

装饰工程保证质量措施必须以国家现有的施工及验收规范,针对工程特点来编制,在审查工程图纸和编制施工方案时就应考虑保证工程质量的方法。一般来说,保证质量措施内容主要包括:

1. 确保放线、定位正确无误的措施,一般都要求对业主或甲方移交的轴线、标高控制线进行复核。
2. 确保关键部位施工质量的技术措施,如选择与装饰等级相匹配的施工队伍及项目班子;做好各项目深化设计,合理安排工序搭接;新材料、新工艺、新技术应先行试验,样板先行,做好样板引路落地,明确质量标准后再大面积施工等。
3. 保证质量的组织措施,如建立健全质保体系、明确责任分工、人员培训、样板引路、编制操作工艺及实行有效的“三检制”、“材料进场和隐蔽工程报验制”等。

4. 保证质量的经济措施，如建立奖罚制度等。

另外，还应根据工程情况，确定和选择质量控制标准。

二、保证安全措施

建筑装饰工程施工安全控制的重点是防火、安全用电及装饰机械、机具的安全使用。在编制安全措施时应做到具有及时性、工程施工前要编制安全技术措施，如有特殊情况来不及编制完整的，亦必须编制单项的安全施工要求；同时，编制的内容应具有针对性，要针对不同的装饰施工现场和不同的施工办法，从防护上、技术上和管理上提出相应的安全措施；最后是所编制的安全的措施应具体化、能指导施工。

装饰工程安全措施的主要内容有：

1. 脚手架、吊篮、桥架的强度设计及上下道路的防护安全技术措施。
2. 安全网的架设要求。
3. “四口”、“五临边”的防护和立体交叉施工作业场的隔离防护措施。
4. 易燃、易爆、有毒作业及场所采取的防火、防爆、防毒措施。
5. 安全用电、安装使用电器设备及装饰机具、机械使用安全措施及防火要求。
6. 施工部位与周围通行道路、房间隔离、防护措施。
7. 施工人员在施工过程中个人的安全防护措施。

另外，属甲方或总承包单位提供的外用电梯、井架、门式架等垂直运输设备，其拉结及防护措施也应符合安全要求，在此不再赘述。

三、成品保护措施

装饰工程所用材料比较贵重，成品保护工作十分重要，在编制技术组织措施时应考虑如何对成品进行保护。建筑装饰工程对成品保护一般采取“防护”、“包裹”、“覆盖”、“封闭”等保护措施，以及采取合理安排施工顺序等来达到保护成品的目的。

1. 防护：就是针对被保护对象的特点，采取各种防护措施。例如，我们在江誉诚二期项目样板房工程中就对已做好的样板房套内客厅、餐厅大理石地面在未交付使用前采取 9 厘石膏板全覆盖保护；对大理石电视背景等造型阳角位置使用成品 PVC 护角扣件来保护；对各房间木门套口等易碰部位钉上防护板或槽形板保护等。

2. 包裹：就是将被保护物包裹起来以防损伤或污染。例如，我们在江誉诚一期公共区域静装修工程中就对各栋首层大堂大理石墙面及大理石电梯门套使用多层木胶合板包裹捆扎保护；各栋大堂墙纸及硬包等墙身饰面在未交付使用前其外侧防护薄膜不许撕开，并使用多层木胶合板包裹捆扎防碰撞防护措施；不锈钢门套使用塑料布包扎保护等。

3. 覆盖：就是用表面覆盖的办法防止堵塞或损伤。例如，江誉诚二期样板房各卫生间洁具安装完毕后，其马桶上应用木板、胶纸等覆盖；地漏、落水口、排水管等安装后应加以覆盖，防止异物落入而被堵塞；石材地面达到强度后需进行其它施工时，其上部可用锯末、苫布等覆盖以防止污染。

4. 封闭：就是采取局部封闭的办法进行保护。例如，各套样板房内的石材地面或实木地板地面完成后，将该房间临时封闭，防止众人随意进入而损坏地面；卫生间洁具、五金安装完毕应加锁封闭，防止人们随意进入。

合理安排工序：主要是通过合理安排不同工作间的施工顺序先后，以防止后道工序损坏或污染前道工序。

四、保证进度措施

保护进度措施主要有以下几个方面：

1. 组织措施：在项目管理班子中设置精装项目施工进度控制专门人员，具体调度、控制安排施工；施工前，进行分析并进行项目分解，如按项目进展阶段分，按使用结构分，并根据合同清单及精装修施工蓝图建立编码体系；确定进度协调工作制度；对影响进度目标实现的干扰和风险因素进行分析并加以排除。

2. 技术措施：利用现代施工手段、工艺、技术加快施工进度。如我们在江誉诚营销中心装饰工程中，因配合项目开放展示需求，装饰和机电安装必须同时施工，我们就采用逆作法超常规施工，局部采用工程穿插技术，先做地面施工，再施工天花板吊顶。并且在地面装饰过程中，一次性将地面大理石拼图造型装配上去，节约了时间，缩短了工期。

3. 合同措施：需外分包的项目提前分段发包、提前施工，并使各合同的合同期与进度计划协调。

4. 经济措施：对参加施工的各协作单位及人员提出进度要求，制定奖罚措施并及时兑现。

以上就是笔者在德威江誉诚营销中心工程、江誉诚一期项目公共区域大堂与电梯前室装饰工程及江誉诚二期样板房装饰工程中探索的一些关于项目技术组织措施方面的经验，还有待今后在工作中进一步完善。只要我们认真做好项目技术组织工作，就一定会促进项目管理向纵深方向发展，以期不断提高项目管理水平和项目管理工作的效率，为确保装饰工程优质高速地进行提供保障。同时也为打造出更多更优质的德威集团精品工程添砖加瓦。