

装饰装修施工现场管理与协调措施

陈淼槟

(广州珠江装修工程有限公司, 广东 广州 510000)

摘要 装饰装修工程是建筑工程的重要组成部分,其施工质量和效率直接影响建筑物的整体品质和使用功能。然而,由于装饰装修施工涉及多个专业、多个工种、多个参建单位,现场管理与协调面临诸多挑战。本文采用案例分析、归纳总结等方法,从完善现场组织管理、加强施工工艺管理、深化各专业协同配合三个方面,探讨了装饰装修施工现场管理与协调的有效措施。研究表明,通过优化施工布置、编制施工工艺流程、加强图纸会审与技术交底、协调不同工种穿插作业等举措,可显著提高装饰装修施工的管理水平和协调能力,保障工程质量,提升施工效率。研究成果旨在对于指导装饰装修工程科学施工具有参考价值。

关键词 装饰装修工程; 现场管理; 施工协调; 施工工艺; 专业配合

中图分类号: TU767; TU71

文献标志码: A

文章编号: 2097-3365(2024)12-0073-03

近些年,随着人们生活水平的提高和审美需求的多样化,装饰装修工程日益受到重视。新建建筑装修、二次装修、旧房翻新等市场需求旺盛,为行业发展注入强劲动力。然而,在蓬勃发展的背后,装饰装修工程施工管理中仍存在诸多亟待解决的问题。装饰装修施工涉及土建、水电、木作、油漆、安装等多个专业,施工工序复杂、工期紧、工种多,如何加强现场统筹协调,已成为工程顺利实施的关键。

1 完善装饰装修施工现场组织管理

1.1 明确各方职责权限

装饰装修工程涉及发包方、设计方、施工总承包方、专业分包方、材料供应商等多个参建主体,组织管理较为复杂。为保障现场管理有序开展,须在施工前明确各方的职责权限^[1]。通过合同条款明晰各方的工作范围、工作内容,划清管理界面。成立项目管理机构,设置项目经理部、技术部、质量部、材料部、安全部等职能部门,落实“横向到边、纵向到底”的管理体系。建立联席会议、项目例会等协调机制,及时沟通信息、解决问题。

1.2 优化施工平面布置

科学合理的施工平面布置是提高现场管理水平的重要举措。良好的场地规划能减少不必要的二次搬运,节省施工时间,避免窝工滞工。结合装修设计要求,编制详细的施工平面布置图。合理划分堆场、加工场、办公区、生活区,使材料存放有序、现场布置整洁^[2]。对垂直运输设备进行总体规划,最大限度地减少施工电梯的设置数量,减少井道开洞、临时防护对主体结构的破坏。优化大型机具设备和脚手架的布置,避免对装饰

装修面层造成损伤,确保装修施工不受干扰。(见表1)

表1 某写字楼精装修工程施工现场平面布置优化前后对比

项目	优化前	优化后	改善效果
脚手架周转次数	5次	3次	减少40%
材料二次搬运率	25%	8%	下降17%
场地利用率	60%	85%	提高25%
垂直运输效率	15 t/班	22 t/班	提高47%

1.3 制定合理的施工进度计划

装饰装修工程工期紧、任务重,如何在保证工程质量的前提下如期完工,是现场管理的重点和难点。施工单位须根据工程规模、工艺特点、资源条件等因素,制定科学合理的施工进度计划。采用网络图、横道图等工具,细化划分施工区段、确定关键线路,倒排工期、正推工序,实现总体计划、月度计划、周计划、日计划的层层落实^[3]。在计划编制过程中,须统筹兼顾土建工程与机电管线的穿插,合理调配人员、材料、设备等资源,为计划顺利实施提供保障。同时,加强进度过程管控,建立“周报告、月通报”等制度,及时纠偏,确保计划执行不走样。上海中心大厦装修工程面积达20万m²,共划分5个施工区,工期仅10个月。项目部采用BIM仿真优化施工计划,施工进度偏差控制在3%以内。

2 加强装饰装修施工工艺管理

2.1 编制施工工艺流程

施工工艺是保证装饰装修工程质量的关键。企业应组织设计、施工等部门,编制各工种的施工工艺流程

程和作业指导书,明确施工工序、技术要点、质量标准,指导施工作业^[4]。成都环球中心项目涵盖精装修、幕墙、景观等多个专业,施工内容复杂。项目部成立10个工艺小组,编制了52项工艺标准,工序交接一次合格率从85%提高到96%。同时,要加强新材料、新工艺、新设备的应用,通过绿色施工、装配式装修等手段,提高装修施工的工业化水平。万达集团在酒店改造项目中采用整体卫浴,有效解决了防水、空鼓等质量通病,装修工期缩短30%。

2.2 做好技术交底与培训

技术交底是保障施工方案有效实施的重要环节。应由项目技术负责人牵头,组织设计、施工、材料供应等单位进行图纸会审,消除设计不合理、材料工艺不匹配等问题,形成统一的施工方案。在施工前,对管理人员和作业班组进行书面和口头交底,重点交代工程概况、质量目标、技术要求、材料规格、安全注意事项等内容,确保施工信息准确传达。同时,开展岗前培训、技能比武等活动,提高作业人员的技术水平。北京地铁某站装修施工前,项目部组织了“BIM交底会”,利用三维模型直观演示施工工序和要点,培训覆盖率达100%,员工技能合格率达90%提升至98%。

2.3 强化隐蔽工程验收

隐蔽工程是装饰装修施工的重点和难点,直接关系到工程质量和使用安全。对隐蔽工程验收,要本着“五步工作法”,即申请、检查、验收、记录、签认。严格执行先验收、后隐蔽的原则,坚决杜绝“带病”施工^[5]。同时,加大现场巡查力度,及时发现问题、指导整改,切实做到“早发现、早处理、早解决”。深圳平安金融中心幕墙施工中,项目部实行“业主监理验收、第三方见证抽检”的双重把关机制,干挂石材空鼓率从3%降至0.5%以下。此外,要用好“揭榜挂帅”机制,设立隐蔽工程质量奖,调动作业队伍主动施工的积极性。

3 深化各专业协同配合

3.1 加强图纸会审与技术对接

装饰装修涉及多个专业、多个单位,须通过图纸会审、技术交底等形式,加强各专业间的协调对接。组织施工图预审,核对土建、水电、暖通、智能化等专业图纸,查找错漏差缺,优化设计方案。开展施工部署会,明确各专业的工作界面、施工时序,协调解决技术难题。加强设计交底,组织各专业对施工图纸进行联合审图,消除图纸错漏碰缺。

3.2 做好管线综合排布

机电管线是装饰装修工程的重要组成部分,直接

影响建筑物的使用功能。须统筹协调给排水、采暖通风、强弱电等专业,优化管线综合排布。加强图纸深化设计,利用BIM等技术手段,对管线排布进行碰撞检查,减少管线交叉。明确管线敷设的空间位置和走向,避免与装饰装修发生冲突。加强隐蔽工程验收,重点检查管道连接质量、支吊架安装等,确保管线畅通。同时,须加强施工现场管理,及时清理管线开槽、预留洞口等临时设施,为装修施工创造良好的条件。

3.3 协调不同工种穿插作业

装饰装修施工涉及泥工、木工、油漆工、水电工等多个工种,施工工序交叉频繁,组织协调难度大。应结合施工进度计划,合理安排不同工种的穿插作业,减少交叉作业面,降低窝工滞工风险。编制劳动力计划,测算劳务工人进退场时间,实现工种均衡使用。划分施工作业面,明确各工种的施工区域、施工时段,避免相互干扰。加强工序交接检查,上道工序未验收合格,不得进行下道工序施工。同时,加强文明施工管理,及时清运建筑垃圾,保持施工现场整洁有序。

3.4 加强专业分包管理

装饰装修工程通常采用专业分包的模式组织施工,须加强对分包单位的管理,确保各专业工程的质量和进度。

1. 严格分包单位的资质审查,选择技术过硬、信誉良好的专业分包队伍。在合同中明确各分包单位的工作范围、工期要求、质量标准等,严格考核分包单位的履约能力。

2. 加强分包单位的过程管控。督促分包单位编制施工方案和进度计划,严格审查其技术方案和资源配置。加强施工现场巡查,及时发现和解决分包单位的施工问题。建立工序检查和验收制度,把控分包工程的关键节点,确保施工质量。

3. 加强分包单位的协调管理。明确各分包单位的工作界面,协调解决技术接口问题。合理调配分包单位的施工时序和空间位置,减少交叉作业干扰。加强分包单位与总包单位、监理单位的沟通对接,及时传递设计变更等信息。

4. 加强分包单位的安全文明管理。督促分包单位落实安全生产责任制,加强现场安全防护和教育培训。要求分包单位加强现场文明施工,做好材料堆放、场地清理等工作,营造良好的施工环境。

4 工程案例

4.1 工程概况

以某大型综合体项目精装修工程为例。该项目总建筑面积28万m²,涵盖商业、办公、酒店、公寓等业态,

装修标准高,风格多样,施工工序复杂。该工程共划分6个施工区,装修工程量约15万 m^2 ,投资额3.5亿元,合同工期8个月。如何在确保工程质量和安全的前提下,优化现场管理,协调各专业施工,是摆在项目管理团队面前的重大课题。

4.2 现场管理难点分析

面对错综复杂的施工环境,项目管理团队通过现场踏勘、座谈讨论等方式,查找管理中的突出矛盾和问题。主要表现在以下几个方面:

1. 各专业衔接不紧密。该项目涉及土建、机电、幕墙、精装修、智能化等20余个专业,56个单项工程。各专业管理单位各司其职,系统内部运行有序,但系统之间、单位之间的横向联动不足,信息传递不畅,协同配合不够。

2. 现场布置不合理。施工现场道路狭窄,堆场分散,大型机具设备布置不当,严重制约了材料进场、垂直运输等环节。同时,油漆喷涂、木工加工等场地远离作业区,运距过长,周转效率低下。

3. 管线综合排布不到位。机电管线设计图纸深化不够,各专业管线排布不协调,经常出现管线交叉、标高不一致等问题。给排水、采暖管道预留洞口尺寸不准,需要二次修补,返工频繁。

4. 工种穿插频繁。泥工、木工、油漆、安装等工种同场施工,交叉作业面大,经常出现工序颠倒、交接不到位等问题。加之各工种职责权限划分不清,经常发生扯皮推诿现象。

4.3 协调措施实施要点

面对重重困难,项目管理团队从组织管理、技术管理、专业协同等方面,采取了一系列行之有效的应对措施。

1. 组织管理方面,成立了以项目经理为首的管理团队,下设综合协调部、工程管理部、材料设备部、质量安全部等职能部门,实行“大兵团作战”。同时,组建10个专业施工作业队,各自成立党支部,开展“党建+项目”活动,充分发挥党员先锋模范作用。

2. 技术管理方面,成立项目BIM小组,搭建信息化平台,对机电管线进行综合排布,累计发现设计问题286处,施工问题198处。编制56项施工方案和技术标准,提炼质量通病防治“十六字诀”,编制安全施工“口袋书”,组织技能培训32次。

3. 专业协同方面,实行总包单位牵头,各专业分包单位配合的管理机制。实行“四级例会”制度,即周例会、专题会、协调会、碰头会,及时沟通情况、解决问题。制定35项专项施工方案,明确各专业交接

节点,实测实量,杜绝“一张嘴”。采用“大包干、小包作”模式,既调动分包单位的积极性,又便于总包单位统一调度。

4.4 效果评价与经验总结

通过采取上述管理协调措施,工程取得了良好的综合效益。工期目标方面,提前20天顺利竣工,综合进度达标率100%。质量目标方面,实测检验批合格率100%,获评“省市优质结构工程奖”。安全目标方面,未发生重大质量安全事故,轻伤事故为零。成本目标方面,工程总造价控制在3.4亿元以内,节约成本1000余万元,利润率达到5%。

该项目的成功实践表明,装饰装修工程要实现高质量施工,必须坚持“大兵团作战、狠抓过程控制”,必须坚持“总分包联动、上下游协同”,必须坚持“标准先行、创新驱动”。具体而言,要健全组织机构,落实责任制,充分发挥各方的主观能动性;要做好施工部署,优化资源配置,加强计划过程管控,协调解决各类问题;要强化施工工艺管理,注重隐蔽工程检查验收,着力提升精细化水平;要以信息化为牵引,创新管理模式和施工工艺,提高工程管理和技术水平。只有综合应用多种管理与协调手段,才能为工程质量安全提供坚实的保障。

5 结束语

装饰装修施工涉及环节多、工序复杂,对现场管理与协调提出了更高的要求。施工企业必须与时俱进,以开放的理念、创新的思维、协同的作风,着力打造精细化、信息化、标准化的现场管理体系,着力优化人、机、料、法、环各要素的协调配合,不断提升管理水平和协同能力。新时代,唯有聚焦现场管理与协调的改革创新,走好高质量发展之路,装饰装修行业才能在市场竞争中赢得先机,为满足人民的美好生活需要做出更大的贡献。

参考文献:

- [1] 胡巧玲.绿色施工在装饰装修工程施工管理中的应用分析[J].中国科技期刊数据库工业A,2024(02):81-84.
- [2] 沈娟娟.基于绿色施工理念下的建筑装饰装修工程管理创新策略探讨[J].门窗,2024(03):22-24.
- [3] 许勇.装配式装修智能化施工对建筑装饰工程质量影响[J].门窗,2024(03):162-164.
- [4] 章丽丽.浅谈住宅装饰装修工程施工管理[J].新材料·新装饰,2024,06(10):48-51.
- [5] 刘新红.绿色施工在装饰装修工程施工管理中的应用研究[J].中文科技期刊数据库(引文版)工程技术,2024(08):13-16.