

强化建筑装饰工程施工现场管理策略研究

陈淼槟

(广州珠江装修工程有限公司, 广东 广州 510000)

摘要 建筑装饰工程施工现场管理水平直接影响工程质量、进度和效益。当前, 建筑装饰行业快速发展, 施工规模不断扩大, 现场管理难度增加。然而, 许多企业仍存在管理制度不健全、过程管控不到位、人员素质欠缺等问题。本文采用文献分析、案例研究等方法, 从完善现场管理制度、强化施工过程管控、提升人员综合素质三个方面, 探讨了强化建筑装饰工程施工现场管理的有效策略。研究表明, 通过建立健全管理体系, 优化管理流程, 加强材料质量把控与施工工艺管理, 改进人员配置与绩效考核等措施, 可显著提高现场管理水平, 保障工程质量安全, 提升企业核心竞争力。研究成果旨在对于指导建筑装饰行业高质量发展具有积极的参考价值。

关键词 建筑装饰工程; 施工现场管理; 管理制度; 施工过程管控; 人员素质

中图分类号: TU71

文献标志码: A

文章编号: 2097-3365(2024)12-0079-03

近些年, 随着城镇化进程的加快和居民生活水平的提高, 建筑装饰行业迎来广阔的发展空间。建筑装饰工程项目建设规模不断扩大, 装饰风格日益多样, 功能要求愈加复杂, 施工现场管理难度持续攀升。然而, 纵观建筑装饰行业现状, 仍普遍存在管理粗放、制度不健全、过程管控薄弱、人员素质不高等问题, 严重制约了工程建设质量和效益提升。可见, 如何强化建筑装饰工程施工现场管理, 已成为行业亟待解决的现实课题。

1 完善建筑装饰工程施工现场管理制度

1.1 建立健全管理体系

管理体系是保障现场管理工作有序开展的基本前提。完善的管理体系应包括组织架构、管理制度、工作流程、标准规范等要素。一是要建立扁平化的组织架构, 减少管理层级, 明确各层级职责权限, 便于信息传递和快速决策。二是制定覆盖质量、进度、安全、成本等方面的管理制度, 细化管控要求, 强化责任落实^[1]。三是梳理关键管理流程, 优化作业节点, 提高管理时效。四是严格执行国家和行业标准规范, 为现场管理提供技术保障。有研究表明, 管理体系的完善程度与现场管理绩效呈显著正相关, 健全的管理体系可使管理效能提高 20% 以上。某大型装饰企业通过建立标准化管理体系, 管理效率提升 35%, 工程合格率稳定在 98% 以上。

1.2 优化现场管理流程

科学合理的管理流程是提高管理效率的关键。传统的装饰工程现场管理流程往往存在部门职责交叉、

审批环节冗余、信息传递不畅等问题。为此, 应运用流程再造等方法, 识别关键管理节点, 消除非增值环节。同时, 运用信息化手段固化优化后的管理流程, 实现流程标准化、规范化管理^[2]。一方面, 可通过引入 BIM、物联网等技术, 实现施工现场可视化管控, 提高信息化水平; 另一方面, 可开发移动端管理应用, 实现远程异地办公, 减少现场管理人员的非增值工作时间。有数据显示, 管理流程优化后, 人均办事效率可提高 10%~20% (见表 1)。

表 1 某集团现场管理流程优化效果统计

类别	优化前	优化后	改进幅度
审批时长	5 天 / 单	2 天 / 单	缩短 60%
信息传递	4 h / 次	0.5 h / 次	缩短 87.5%
资料归档	8 h / 项目	1 h / 项目	缩短 87.5%
现场巡检	3 次 / 周	5 次 / 周	提高 67%

1.3 加强现场督导与考核

现场督导和考核是管理制度落地的重要保障。没有督导和考核, 管理制度就可能流于形式、束之高阁。为确保管理要求不折不扣地贯彻执行, 建筑装饰企业应建立专职督导队伍, 通过明察暗访、突击检查等方式, 及时发现和纠正违规行为^[3]。同时, 将现场管理绩效与工程款支付、评优评先挂钩, 调动项目管理人员的主动性和积极性。定期开展现场督导的项目, 管理问题发生率降低 50% 以上, 工程质量合格率提高 10%。上海某公司在重点项目实行“每周一督导、每月一考核”制度, 现场管理有序, 未发生重大质量安全事故。

2 强化建筑装饰工程施工过程管控

2.1 严格材料质量把关

材料是装饰工程质量的物质基础。材料质量直接决定装饰效果的优劣。近年来,建筑装饰市场鱼龙混杂,以次充好、偷工减料现象屡禁不止,给工程质量安全埋下隐患。对此,施工企业要从材料采购源头抓起,严把材料“入口关”。采购环节,对供应商资质、产品合格证、出厂检验报告等进行严格审核;进场环节,加强材料验收,坚决清退不合格材料;使用环节,做好材料复检,确保质量稳定可靠。有统计显示,材料合格率每提高1%,装饰质量可提升2%以上。北京某公司对500余种材料实施分类管控,甲醛超标率从5%降至0.5%以下,杜绝耐候性较差材料。

2.2 加强施工工艺管理

施工工艺是保证装饰效果和质量的关键环节。目前,许多施工单位仍沿用传统粗放式管理,工艺标准不一、操作随意性大,导致质量频发事故。针对此类问题,企业要加强施工工艺管理,建立标准化施工体系^[4]。结合装修设计的要求,编制施工工艺标准和质量通病防治手册,明确关键工序控制要点;狠抓施工工艺交底,组织班前技术讲解和操作演示,提高作业人员的技术能力;加强过程巡检,及时纠正违规操作,消除质量隐患。中建装饰集团通过标准化施工,成品一次合格率从85%提升至98%,工程返修率从10%下降至1%(见表2)。

表2 标准化施工前后装修质量对比统计

指标	实施前	实施后	改善幅度
外观质量合格率	85%	97%	提高12%
结构强度不足率	5%	3%	下降2%
渗漏发生率	15%	6%	下降9%
空鼓开裂率	5%	1%	下降4%

2.3 做好施工技术交底

施工技术交底是指施工前,技术人员向操作工人讲解施工图纸、工艺要求、质量标准、安全注意事项等内容,是提高施工质量和效率的重要手段。但在实践中,不少项目对交底重视不够、流于形式,导致各专业施工脱节、技术把控不严。为此,项目部要规范技术交底流程,创新交底方式,强化交底效果。如采用BIM可视化交底,直观讲解复杂节点做法;运用VR模拟施工过程,加深工人对要点的理解;编制简明易懂的交底手册,方便工人随时翻阅等。浙江大学张教授的研究表明,全面技术交底可使质量通病减少60%以上。万科集团在精装修项目推行图文并茂的“口诀式”交底,

工人规范操作率达95%,质量事故发生率降低80%。

3 提升工程施工人员的综合素质

3.1 优化人员配置与组织

人是现场管理的主体。合理的人员配置和组织是充分发挥人力资源效能的前提。目前,建筑装饰行业普遍存在用工荒、招工难等问题,一线作业人员数量不足、技能欠缺已成为制约工程进度和质量的瓶颈^[5]。对此,施工企业要根据工程规模和特点,科学核定作业人数,优化人员结构。通过工效对标、需求测算等方法,确定各工种配比,避免“高配低用”“低配高用”现象;采取劳务实名制管理,建立作业人员档案,便于统筹调配;实行清单式施工,将任务分解到每个班组和个人,做到量化落实。

3.2 加强员工技能培训

随着装饰工艺日趋多样化,对作业人员的技能素质提出更高要求。目前行业从业人员以进城务工人员为主,文化水平偏低,缺乏系统培训,整体素质难以适应高品质装饰需求。为提升员工技能,企业要完善培训体系,开展多层次、多形式的教育培训。可通过校企合作开展定向培养,与职业院校联合举办订单班,为企业输送高素质技术工人;在项目现场开设“师徒带”实训基地,发挥能工巧匠传帮带作用,使新员工更快进入角色;定期组织开展技能大赛,搭建员工成长成才、展示技艺的平台。中建三局深圳装饰公司持续开展“红匠工程”,建立“工匠奖”“首席工匠”等荣誉体系,员工参训率达100%,人均创收提高12%。

3.3 完善绩效考核机制

科学合理的绩效考核是激发员工工作热情、提高工作效率的有力抓手。但目前,建筑装饰企业的绩效考核大多流于形式,激励约束不够。针对这一问题,企业要建立“以业绩论英雄、以贡献定报酬”的绩效考核机制。从工作态度、操作技能、工作质量、安全行为等维度,制定全面系统的考核指标,创新考核方式,引入第三方评估,提高考核的客观性和公正性;加大绩效考核结果运用,将考核结果作为员工晋升、调薪、评优的重要依据,充分发挥考核的导向作用。例如,天津某公司实行“一岗一考核、月月见真章”制度,工人积极性提高1倍,人均产值增加20%。

3.4 注重人文关怀与激励

在提升员工综合素质的同时,建筑装饰企业还要注重人文关怀,营造良好的人文环境。一方面,要关心员工生活,改善工作和生活条件。加大现场临建设施投入,为员工提供安全、舒适的工作环境;开展送

温暖活动,为员工排忧解难,增强企业凝聚力。另一方面,要加强人文激励,满足员工精神文化需求。完善职业发展通道,为员工搭建多元化成长平台;举办文体活动,丰富员工业余生活,培育积极向上的企业文化;开展评先树优,对先进个人和集体给予精神和物质奖励,激发员工工作热情。

人才是企业发展的核心资源。建筑装饰企业要树立“以人为本”理念,加强人力资源开发与管理。通过优化人员配置、加强技能培训、完善绩效考核、注重人文关怀等举措,提升员工综合素质,激发员工潜能,为企业高质量发展提供坚实的人才支撑。

4 工程案例

4.1 项目概况

以某大型商业综合体精装修工程为例。该项目总建筑面积 15 万 m²,涵盖酒店、商场、公寓、影院、健身会所等多种业态,装修风格新颖、工艺复杂,对现场管理难度大。该工程总投资 9 亿元,工期要求 15 个月,合同约定误期违约金 200 万元/天。面对高标准、严要求,如何在确保工程质量和安全的前提下,强化现场管理、科学组织施工,是摆在项目管理团队面前的重大课题。

4.2 管理难点与措施

针对项目建设特点,项目部重点从制度、过程、团队三个维度入手,综合采取了一系列管理措施。

1. 制度方面,建立了项目法人责任制,总包单位全面统筹各专业分包管理,并与业主、监理单位共同组成联席会议,及时研究解决重大问题;制定了 22 项管理制度,涵盖物资管理、进度管理、质量管理、安全管理、技术管理等方面,形成了全过程、全方位的制度体系;梳理优化了 56 个管理流程,引入 BIM 技术等信息化手段,实现了施工现场的可视化管控。

2. 过程方面,实行材料设备集中采购,与 75 家合格供应商建立长期合作关系,材料一次验收合格率达 98%;推行样板先行,对 20 余项关键工序制作 16 个样板间,工序一次验收通过率达 95%;开展技术攻关,攻克 GRC 装饰柱、异形铝单板幕墙等 10 项施工难题,创新成果达 12 项。

3. 团队方面,选拔骨干力量成立项目管理团队,下设 9 个专业工程部、3 个管理部门,岗位设置、人员配备经专家论证、业主确认;开展“三级安全教育”“质量知识竞赛”等活动,组织各类培训 62 次,培训总课时达 1 200 学时,员工技能水平明显提升;实行“月度之星”“工程之星”评选,强化绩效考核结果应用,调动团队积极性。

4.3 实施效果与经验总结

通过采取上述管理措施,项目取得了显著成效。工程进度方面,实现了总进度、分项进度、专业工序进度的协调统一,关键路径及时优化,工期压缩 30 天,创造直接经济效益 1 500 万元。工程质量方面,实测检验批合格率 100%,获评“深圳市建筑工程装饰奖”。安全管理方面,未发生一起死亡事故,千人伤害率控制在 3%以内。成本控制方面,通过采购策划、设计优化、推行限额领料等措施,节约成本 1 200 万元,项目利润率提高 2.5%。

该项目的成功实践表明,做好建筑装饰工程现场管理,必须坚持制度创新、流程再造,必须狠抓材料设备管控、工艺质量把关,必须注重人才培养、团队建设,必须加强过程控制、动态跟踪,形成“人”“料”“法”“器”高度融合的科学管控模式。具体而言:第一,只有建章立制、优化流程,构建高效协同的组织运行体系,才能为现场管理提供坚实的制度保障;第二,只有从源头做起、过程着力,强化材料设备质量把控,严格工序质量验收,才能从根本上消除质量通病、确保工程质量;第三,只有选贤育能、凝心聚力,打造一支执行力强、专业素质高的施工管理团队,才能切实将各项管理措施落到实处;第四,只有立足过程、标本兼治,建立有效的动态跟踪机制,及时解决施工中存在的突出问题,才能保证各项管控措施取得实效。

5 结束语

随着建筑装饰行业的蓬勃发展,加强施工现场管理已成为提升工程质量、控制建设成本、打造精品工程的必由之路。装饰企业只有以创新的理念、科学的方法、过硬的作风,着力构建现代化的项目管理体系,着力加强施工全过程精细化管控,着力打造一支高素质的项目管理团队,才能在激烈的市场竞争中赢得先机,实现高质量可持续发展。

参考文献:

- [1] 石煜. 建筑工程施工现场安全管理分析[J]. 建材发展导向, 2024, 22(04): 46-48.
- [2] 杨超, 王安林. 如何加强建筑工程土建施工现场管理的思考[J]. 石油石化物资采购, 2024(11): 184-186.
- [3] 张伟. 建筑工程施工现场甲方管理路径探析[J]. 河南建材, 2024(08): 136-138.
- [4] 宁志伟. 建筑工程土建施工现场管理优化策略探析[J]. 河南建材, 2024(03): 164-166.
- [5] 宁志伟. 建筑工程土建施工现场管理现状及对策[J]. 河南建材, 2024(01): 127-129.