

监理工程师：浅谈装饰工程的施工质量管理与控制
监理工程师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/549/2021_2022__E7_9B_91_E7_90_86_E5_B7_A5_E7_c59_549684.htm

1.加强项目管理，落实管理目标责任制，强化职能部门的指导监督作用 公司的项目管理不同于一般企业的项目承包，以包代管。而是实行项目目标管理，在工程任务下达之初，公司营业部即已将工程计划成本及利润详细算出，项目在公司计划成本的指导下完成质量目标、工期目标。这样经营风险全部由公司承担，各施工项目处于同一起跑线上，有利于调动项目经理的积极性，从体制上保证了工程质量。 工程部作为项目的直接管理部门，在公司计划成本的控制下，负责施工管理人员的培训、考核，针对项目部每一岗位，工程部都有量化考核标准，每一工程完工后，对项目管理人员按岗位工作标准评定。从而对项目管理人员起到了检查督促的作用。 在项目施工前期，工程部对各工种进行必须的培训，培训即包括技能也包括文明施工细则的培训，从而保证施工技术人员对公司制度贯彻的连续性及准确性。 品管部做为公司质量管理部门，主要负责工程施工质量的检查验收工作，对工程项目进行不定期检查，从体制上保证了施工质量的稳定性。 总工办做为技术管理部门，针对不同工程特点，制定相应的施工方案，并组织进行技术革新，从而保证施工技术的可行性及先进性。 2.认真做好工程前期准备工作，编制切实可行的施工组织设计，装饰工程施工前期准备工作大致可分如下几个方面： a.施工管理人员的准备 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。

b.施工操作人员准备 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。总工办针对工程的特殊工艺对项目人员进行专项培训。如果工程单项需要分承包方，则由营业部负责分承包方的联系，由工程部进行工程考察确认，分承包方一旦确定，则由工程部组织项目部针对本工程对其进行培训，培训内容涉及技术、质量、安全、进度、现场文明施工等方面。从而保证了在施工过程中，各班组均能全面执行公司的各项施工管理制度，并能够由项目部对其进度、质量进行控制。

c.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。项目技术人员在工程部及总工办的指导下，结合工程项目特点，编制出施工组织设计，内容包括工程概况及施工特点，施工方案（包括施工准备、施工顺序、主要项目施工方法、质量及安全保证措施、降低成本措施、保证工期及文明施工措施），施工进度计划，劳动力、材料及机具需要量计划，施工平面布署及项目管理人员职责分配等。公司在多年的施工过程中，总

结出一套比较成熟的施工作业方法，并编制成作业指导书，供项目人员参考，从而大大提高了工作效率，也方便了对施工操作人员的培训。

d.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。

e.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。

f.施工现场的准备：工程开工前，项目经理组织项目部管理人员对工地进行实地勘察，了解施工现场的环境，确定材料堆放地点、施工用水及用电情况，对原有建筑的情况进行摸底，并将实际勘察结果填入《交接备忘录》中。原有结构影响装饰施工质量及效果之处，以及修正措施要及时知会顾客，争取顾客的同意。在特殊环境下要注意允许施工时间及道路运输情况。

3.加强施工项目的过程控制，创造精品工程

a.施工人员的控制：施工项目管理人员由项目经理统一指挥，各自按照岗位标准进行工作，工程部随时对项目管理人员的工作状态进行考查，并如实记录考查结果存入工程档案之中。各岗位依据其性质，量化为若干小的考评项目。考评结果将是工程部对管理人员进行评定的依据，评定结果与奖罚挂钩。施工操作人员要相对稳定，相对稳定的施工队伍是一个企业的根本保证，每一个操作人员对公司的管理

都清清楚楚，这样便于工程质量的稳定提高。现场施工员依据施工进度计划，合理安排人力，力争做到人员流水作业，降低窝工损耗，在移动通信天河营业厅工程施工过程中，短短40天的时间，完成300万元的产值，在1900平方米的工作面上，施工后期有150名木工，30名电工操作。在工作安排上，将铝塑板包柱等作业项目划分成许多分项，操作人员进行单项作业，并将班组分成基层、面层下料组、面层粘贴组。使得整个工程有条不紊的进行下来，从而在时间上保证了顾客按时开业，赢得了顾客的高度赞扬。施工作业人员由工程部统一调度，某工种在一个项目结束或间歇时，便及时转到别的项目操作，即保证了工人的收入稳定也保证了公司技术工人的相对稳定。

b.施工材料的控制：装饰材料品种繁杂，质量及档次相差悬殊，装饰工程所用材料又受到业主的克观影响，因此，装饰施工材料控制比较麻烦。在材料进场前必须先报验，将业主同意的材料样品一式两份封样保存，一份留项目，一份留业主，在材料进场后，依样品及相关检测报告进行报验，报验合格的材料方能使用。采购人员在采购时，也要严格执行材料的检查验收手续，保证采购材料一次合格。为了便于管理，公司将各种材料的检查方法及检验标准编辑成册，采购人员、质检人员、施工人

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com