

浅谈从管理个体的角度如何控制装饰工程施工质量

张学文

远建卓饰（北京）建设工程有限公司 北京 100020

【摘要】：随着建筑装饰装修行业伴随其他产业的不断发展，装饰企业因行业准入门槛相对较低而竞争日趋激烈，伴随而来装饰工程质量管理难度不断增加。本文从装饰企业管理组织的个体（技术负责人或者项目经理）成员角度分析—如何创造性地控制装饰施工质量。从而提出质量策划阶段立足于围绕 4M1E 管理因素分析、确立装饰工程质量措施，而在质量实施阶段建立基于三阶段控制原理、集成化质量控制理论和 PDCA 循环原理的质量管理措施，总结并创造性提出“根据装饰工程项目施工内容和特点以及质量目标特性划分分项质量控制检查项目分类 QBS 图，建立分项工程质量控制检查项 QI 表”思路，为后期装饰施工阶段落实质量控制措施提供全方位控制要点。同时，应用 PDCA 循环原理全程指导管理个体的质量控制行为。

【关键词】：装饰施工；管理个体；质量管理

1 对装饰装修工程质量问题的认识

质量控制的观念告诉我们，质量控制的目标是为了满足工程合同、法律法规、规范标准等规定的质量要求^[2]。构成质量问题的原因无外乎归结为因不能满足保护建筑物主体结构、完善建筑物的使用功能、和美化建筑物^[3]从而违反了工程合同、法律法规、规范标准等规定质量要求的行为。基于以上分析可以把质量问题区分为（1）违反装饰构造安全问题；（2）违反建筑物使用功能（如防水渗漏等）；（3）违反装饰工程观感质量问题等。产生质量问题的原因既有管理因素又有技术方面的因素。从产生质量问题的管理因素分析可能因为管理人员的素质、态度以及数量不到位等缺陷造成；从引起质量问题的技术因素分析，可以归纳为该道工序执行过程中 4M1E 某一或几个要素出现了执行缺陷。

2 管理个体做好装饰装修工程质量控制应具备的理论基础

落实装饰工程质量有效控制离不开三阶段控制原理、集成化质量控制理论和 PDCA 循环原理。

所谓三阶段控制原理的含义指质量管理过程中，对质量控制通过事前、事中、事后三个环节来进行的基本原理^[4]。装饰工程施工质量控制应注重事前和事中控制，事后补救措施往往为被动的质量控制措施。集成化质量控制理论具体在装饰工程质量管理中体现在建立装饰分项工程质量控制要点方面，通过识别并定义各分项工程质量控制点、建立质量控制项目分类 ABS 图和质量控制检查项 QI 定义表，实现过程中质量控制。运用集成化质量控制体系的思想能够全过程、集中、系统、全面地建立和落实质量管理措施。PDCA 循环原理在管理个体化运用上更多体现在日常质量管理的一种工作方法，它指导着管理者和被管理者如何开展工作。

3 装饰装修项目施工阶段质量控制分析

装饰装修项目质量控制应实行多角度全方位的质量控制，在质量策划阶段和质量控制实施阶段均按照精心策划、严格执行、反馈纠偏及时的 PDCA 循环工作原理组织实施。其中分阶段的质量控制措施具有鲜明的创造性特点，与执行过程中严肃而灵活的质量措施共同构成了成功质量管理的经验。

3.1 质量策划阶段在目标指引下的实效措施

装饰工程质量策划阶段必须明确质量目标。《质量管理体系--基础和术语》明确质量目标即为“在质量方面所追求的目的^[5]”。装饰装修项目质量目标应以“追求卓越确保项目一次成功”为目标，紧紧围绕该质量目标，前期质量策划严格围绕 4M1E 展开，从人员、材料、机械、施工方法和环境出发进行全面分析，做出具体而务实的项目质量策划。

（1）人员策划及实施要求：决策人员具有全局意识、超前眼光和缜密思维特性；深化设计人员要求业务素质娴熟，具有较强业主需求图纸转化能力；施工管理人员要求规范施工标准熟知、通用精装节点做法熟练、具有装饰审美能力，勇于发现和解决现场问题能力；施工人员要求工种专业技能娴熟工人。

（2）材料、机具设备策划：项目使用的工程材料由专业采购人员从信誉良好的定点采购商按照项目使用要求进行采购。工程项目使用的材料原则上使用品牌过硬或经过验证的正规厂商生产的产品。同样优质的装饰工程产品离不开性能优异、技术先进的施工机具和设备。从现有装饰装修行业机具提供特点出发，一般由劳务队全面提供并负责维修保养工作。因此施工机具、设备的质量把控可作为选拔劳务队伍施工能力考核要素之一而加以控制。

(3) 施工方法、过程策划: 施工方法和施工过程是产生装饰工程质量问题的潜在因素, 同时也是质量控制不可或缺的因素^[6]。装饰工程施工应采用主流的、先进的施工方法和施工工艺, 避免采用工艺滞后、施工过程复杂易产生质量通病的淘汰施工工艺。

(4) 环境因素分析: 质量策划阶段中对环境因素分析, 既要分析施工现场的环境条件对装饰工程施工质量的影响, 又要考虑工程管理环境对工程施工参与者因主观能动性变化而对施工质量的影响。例如沿海区域城市具有湿度大特点需考虑基层龙骨吊筋的锈蚀问题和基层板防潮特殊性要求。

3.2 质量策划阶段管理个体的创新管理措施

在质量策划阶段管理个体主要工作是根据装饰工程项目施工内容和特点以及质量目标的特性等做好分项质量控制检查项目分类 QBS 的定义工作, 建立分项工程质量控制检查项 QI 表, 为后期装饰施工阶段落实质量控制措施提供先期施工预案的准备工作。

建立分项质量控制检查项目分类分解结构 QBS 图可根据《建筑装饰装修工程质量验收标准》GB50210-2018 有关室内装饰工程的分类并结合项目施工内容进行列项, 其目的是为了建立日项目精装质量控制项目表, 为下一步建立装饰工程质量控制项定义表 (QI) 确定纲领性文件。

建立装饰工程质量控制项定义表 (QI) 是质量策划阶段最关键的工作, 为装饰施工阶段提供执行过程中质量控制的依据和质量控制路线, 力求具有指导性和实践性特点。建立装饰工程质量控制项定义表 (QI) 应与装饰项目施工进度计划结合起来, 使装饰工程项目的质量控制更具可操作性。

参考文献:

- [1] 时圆圆. 青岛大剧院项目装饰工程质量控制研究[J]. 建筑科学与工程, 2015.
- [2] 陈伟. 建筑工程施工阶段质量控制的研究[J]. 天津大学, 2006.12.
- [3] 国家建设部. 建筑装饰装修工程质量验收标准[S]. 中国建筑工业出版社, 2018. (GB 50210-2018)
- [4] 沈达峰. 建设监理工程质量的三阶段控制[J]. 苏州城建环保学院学报. 1998.11.
- [5] 国家标准信息公共服务平台. 国家标准质量管理体系—基础和术语[S]. 中国标准出版社, 2017. (GB/T19000-20169)
- [6] 唐江明, 叶宏志. 浅谈施工组织设计的重要性[J]. 山西建筑, 2008.34(23).

3.3 质量实施阶段管理个体的创新管理措施

装饰装修工程质量实施阶段的创新管理措施离不开 PDCA 循环原理应用。精装工程质量实施阶段对于管理个体来说, 其质量控制任务即落在执行 D (do)、检查 C (check)、纠正 A (act) 三环节上。质量管理的实践活动具体要求如下:

(1) 装饰工程质量控制任务以具体明确的“装饰工程质量控制项定义表 (QI)”所列控制内容为前提, 为装饰工程质量控制的执行环节提供充分依据。

(2) 装饰装修工程质量实施阶段在执行 D (do)、检查 C (check)、纠正 A (act) 三环节上必须以落实“三定”即定人、定时间、定措施为质量管理手段的前提, 通过事前控制 (技术交底环节)、事中控制 (过程巡场纠偏) 等措施有效落实在装饰工程施工中各分项质量控制要点。

(3) 通过装饰工程质量实施阶段定期组织总结活动不断提高装饰工程质量控制的技术经验和管理经验。

(4) 通过对装饰装修工程质量实施阶段的实践活动要求其管理个体应具有一定的装饰工程施工经验和管理执行力。

4 结论与建议

装饰工程项目质量管理本身是一个系统化而融杂社会因素的专业问题。从事具体装饰施工的管理个体需要有符合实际工作需要质量管理智慧指导项目施工。本文结合装饰装修工程总结了作为管理个体的质量管理经验, 值得一提的是装饰工程项目的质量管理更应该重视项目组织团队的质量管理水平提高。否则装饰工程的管理个体质量管理水平再高对于具有一定规模装饰项目来说也仅仅事倍功半行为。