

装置艺术项目管理体系与应用

Management System and Application for Installation Art Project

国际创意合作发展创导者

International Creative Cooperation and Development Pioneer

方峻 著

By Tsun Fong



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

装置艺术项目管理体系与应用

国际创意合作发展创导者 方峻 著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目 (CIP) 数据

装置艺术项目管理体系与应用 / 方峻 著. - 武汉: 华中科技大学出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5680-0943-0

I. ①装… II. ①方… III. ①室内装饰-施工管理 IV. ①TU767

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 120081 号

装置艺术项目管理体系与应用

Zhuangzhiyishu Xiangmu Guanli Tixi yu Yingyong

方峻 著

出版发行: 华中科技大学出版社 (中国·武汉)

地 址: 武汉市武昌珞喻路 1037 号 (邮编: 430074)

出 版 人: 阮海洪

责任编辑: 熊纯

责任监印: 张贵君

责任校对: 岑千秀

装帧设计: 筑美文化

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 889mm × 1194 mm 1/16

印 张: 12.5

字 数: 100 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷

定 价: 48.00 元



投稿热线: (020) 36218949

duanyy@hustp.com

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

目 录

● 第一章 运作构架图控制流程	001
● 第二章 管理及技术人员职责与任职资格管理	003
● 第三章 分类及分级管理系统	011
● 第四章 合同评审管理系统	013
● 第五章 分包合作资源管理系统	029
● 第六章 财务管理系统	071
● 第七章 策划与管理系统	079
● 第八章 工作流程输入（提资）/ 输出管理系统	091
● 第九章 设计评审管理系统	095
● 第十章 校审管理系统	101
● 第十一章 会签管理系统	105
● 第十二章 技术与管理文件归档管理系统	109
● 第十三章 文件用章审批、交付签收管理系统	117
● 第十四章 设计确认管理系统	125
● 第十五章 设计变更管理系统	129

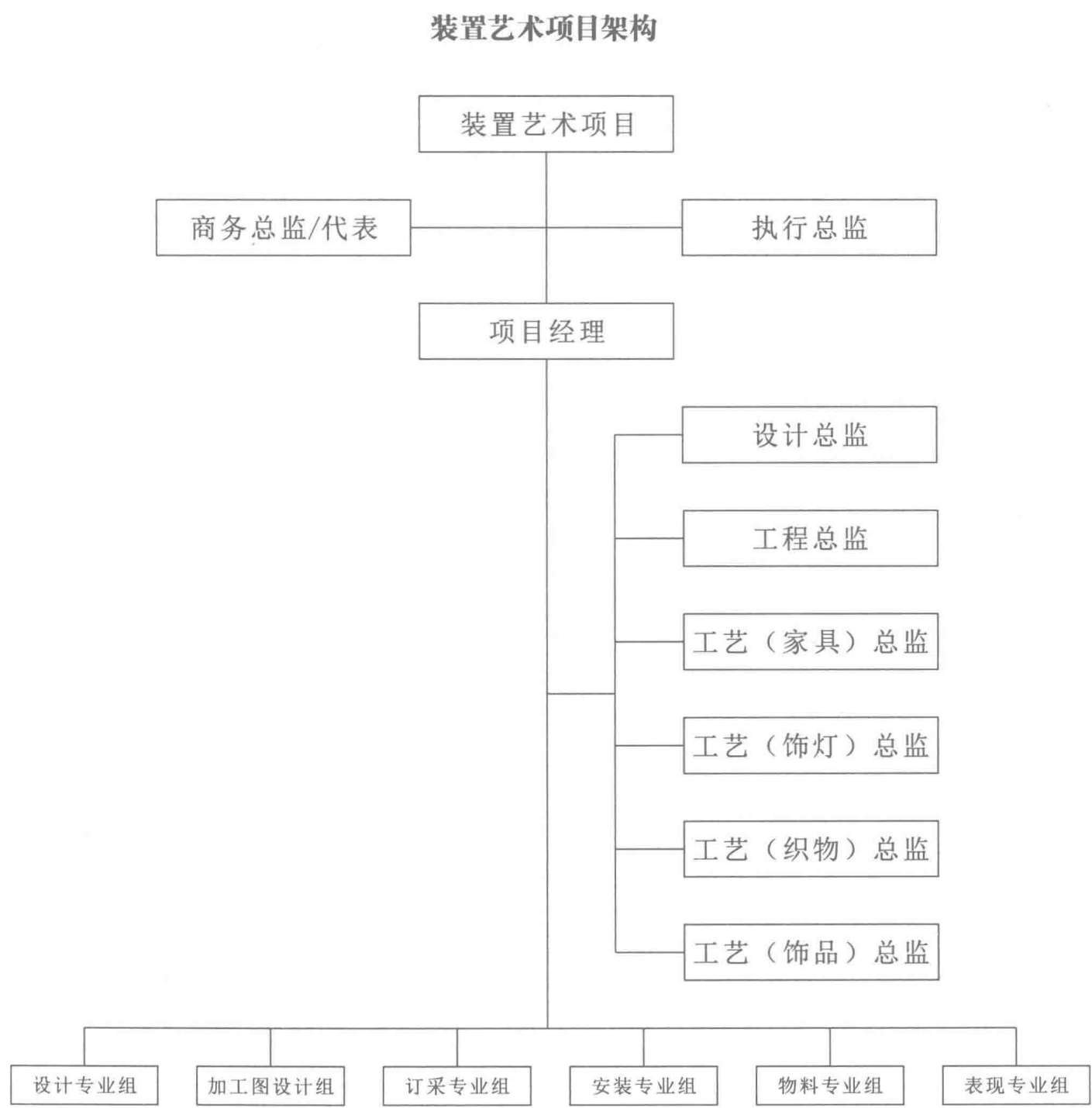
- 第十六章 设计/管理文件/工作成果标识管理系统133
- 第十七章 设计成果文件管理系统.....137
- 第十八章 订采管理系统151
- 第十九章 产品验收管理系统153
- 第二十章 物流管控管理系统155
- 第二十一章 安装摆设管理系统159
- 第二十二章 交接管理系统169
- 第二十三章 跟踪服务管理系统171
- 第二十四章 剩余物资管理系统175
- 第二十五章 客户投诉处理管理系统177
- 第二十六章 客户满意信息调查和利用系统183
- 第二十七章 设计文件编制的管理系统（应用案例）.....187

第一章 运作构架图控制流程

一、装置艺术项目架构

装置艺术项目架构如下图所示。

附件编号: 001



二、装置艺术设计与服务控制流程

附件编号：002

装置艺术设计与服务控制流程

主要流程	流程规定	任务环节	填写归档表格	主要填表人 / 部门	审批签字人 / 部门
合同评审及签订	《合同评审管理系统》	合同评审及签订	《项目合同评审基础信息表》 《项目合同评审记录表》	总经办 / 商务部	总经理 / 总经办 / 商务代表 / 商务总监 / 执行总监
设计项目策划	《策划与管理系统》	制定目标 / 人员配置 / 进度计划	《设计项目概况表》 《装置艺术项目构架》 《项目设计进度计划表》 《工作内容清单表》 《成本预算管控表》 《分包单位计划表》 《项目策划与管理审批表》	项目组 / 项目经理	商务部代表 / 商务总监 / 执行总监 / 设计总监
概念设计输入 / 输出管理	《工作流程输入（提资）/ 输出管理系统》	设计输入 / 各专业提案文件设计输出	《互提资料登记表》	项目组 / 行政专员	项目经理
概念设计评审及归档	《技术与管理文件归档管理系统》 《设计评审管理系统》 《校审管理系统》 《会签管理系统》	方案 / 专业 / 综合评审校审 / 会签 / 归档	《设计评审会记录表》 《工作成果校审记录单》 《工作成果会签记录单》 《技术与管理文件归档管理登记表》 《网盘归档申请单》	行政专员 / 项目组 / 项目经理	技管部 / 设计总监 / 执行总监
概念设计交付及确认	《设计成果文件管理系统》 《设计确认管理系统》	报客户确认	《设计审查意见回复单》	行政专员 / 项目组 / 项目经理	项目经理 / 客户
深化设计输入 / 输出管理	《设计输入 / 输出 + 管理规定》 《互提资料管理规定》	深化设计设计输入 各专业提案文件 / 设计输出	《互提资料登记表》	项目组 / 行政专员	项目经理
深化设计评审及归档	《技术与管理文件归档管理系统》 《设计评审管理系统》 《校审管理系统》 《会签管理系统》	深化设计方案 / 专业 / 综合评审校审会签归档	《设计评审会记录表》 《工作成果校审记录单》 《工作成果会签记录单》 《技术与管理文件归档管理登记表》 《网盘归档申请单》	行政专员 / 项目组 / 项目经理	技管部 / 设计总监
深化设计交付及确认	《设计成果文件管理系统》 《设计确认管理系统》	报客户确认	《设计审查意见回复单》	行政专员 / 项目组 / 项目经理	项目经理 / 客户
订制采购设计输入 / 输出管理	《设计输入 / 输出 + 管理规定》 《互提资料管理规定》 《策划与管理系统》	订制采购设计设计输入 各专业提案文件 设计输出 / 成本核算	《成本预算管控表》 《饰品采购清单》 《家具订制清单》 《饰画订制清单》 《窗帘订制清单》 《地毯订制清单》 《饰灯订制清单》	项目组 / 行政专员	项目经理
订制采购设计评审及归档	《技术与管理文件归档管理系统》 《设计评审管理系统》 《校审管理系统》 《会签管理系统》	订制采购设计方案 / 专业 / 综合评审校审会签 / 归档	《设计评审会记录表》 《工作成果校审记录单》 《工作成果会签记录单》 《技术与管理文件归档管理登记表》 《网盘归档申请单》	行政专员 / 项目组 / 项目经理	技管部 / 设计总监 / 各工艺总监
订制采购设计交付及确认	《设计成果文件管理系统》 《设计确认管理系统》	报客户确认	《设计审查意见回复单》	行政专员 / 项目组 / 项目经理	项目经理 / 客户
采购	《采购管理规定》	采购执行 / 付款 / 发货 / 成本核算	《饰品采购清单》 《家具采购清单》 《饰画采购清单》 《窗帘采购清单》 《地毯采购清单》 《饰灯采购清单》	项目经理 / 订制 / 采购组	项目经理
订制采购设计交付及确认	《物流管控管理系统》	收货 / 统一发货	《陈设物流管控表》	采购专员	项目经理
安装摆场	《安装摆设管理系统》	编制安装摆场计划 收货 / 摆场	《订制采购设计文本》	项目经理 / 安装摆设组	项目经理
交接	《交接管理系统》	客户确认与交接 剩余物资处理	《装置艺术物品交收清单》	项目经理	项目经理 / 客户
后期跟踪	《跟踪服务管理系统》	调场 竣工资料整理及存档	《竣工后跟踪工作文本》 《竣工后跟踪服务成本核算》	项目经理	项目经理 / 客户
剩余物资入库	《剩余物资管理系统》	剩余物资管理与归档	《剩余物资管理清单》	安装摆设组	项目经理

第二章 管理及技术人员职责与任职资格管理

管理及技术人员包括执行总监、设计总监、各工艺总监、工程总监、项目高级经理 / 项目经理、设计师 / 助理设计师、采购专员、装摆专员，他们的职责和权力如下。

一、执行总监

1. 执行总监的职责

- (1) 根据公司战略发展需要拟定技术管理的发展规划及相关实施方案;
- (2) 根据公司发展情况提出年度标准化项目优化及项目创新研发计划;
- (3) 负责制订和执行企业相关的项目管理、技术统一标准,并监督检查执行情况;
- (4) 配合相关部门洽谈业务合同,提供必要的技术支持、建议并审核相关技术和各分包文件、合同;
- (5) 推荐、配合成控部收集、确定对口合作的战略合作伙伴资源;
- (6) 根据合同、约定、协议情况评定项目部相关岗位的服务结果;
- (7) 对市场设计资料进行收集归档(软硬装物料的资料图片收集归档),并督促技管行政专员归档存储,根据项目签订合同、合约、协议,参与项目实施计划及发展方向的审核;
- (8) 参与图纸会审,并进行把关,提出合理有效的设计优化,审核重大的设计变更,并进行控制,指导和督促每一个阶段实施过程的进行,保证实施效果;
- (9) 参与项目与业主的相关汇报与评审工作;
- (10) 负责技术部门相关人员的绩效考核;
- (11) 负责指导监督物料室的资料档案建立及归类工作;
- (12) 负责制定、组织、实施公司员工培训计划,定期进行相关培训;
- (13) 负责制定技术部门档案信息化管理系统,报总经理审批,信管部实施;
- (14) 负责安排物料设计师对装饰物料及各专业设备(如空调、弱电、地暖、橱柜、洁具、柜体、门窗等)进行分类统计;
- (15) 负责安排物料设计师通过物料分类过程,了解掌握物料特性及各参数,能按设计师要求调出对应的实物供其选择;
- (16) 负责安排物料设计师通过物料的统计归档及时对缺失的物料调集补充;
- (17) 负责安排物料设计师随时掌握物料市场动向,对新型材料及设备能第一手掌握相关性能、经济等各项专业指标;
- (18) 负责安排物料设计师对本部门的资料、物料进行归档整理;
- (19) 负责安排照明设计师充分掌握各场所所需照度、色温、布光原则等指标;

- (20) 负责安排照明设计师对灯具、光源市场有充分的了解,建立档案及数据库;
- (21) 根据公司管理制度完成与其他部门的配合工作;
- (22) 审批项目经理的服务计划书(人员架构表、工作时间计划表、资金计划、分包资源),审核项目概念设计方案,视项目情况参与概念方案汇报工作;
- (23) 定期制定财务、人员编制、工作、时间计划上报总经理审批。

2. 执行总监的权力

- (1) 对公司技术经营方针和重大事项的建议权;
- (2) 对公司技术部门的人事任免权,其他部门的人事建议权;
- (3) 对公司各项技术工作的监控权;
- (4) 对技术部工作争议的裁决权;
- (5) 对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权;
- (6) 对技术协作的战略单位有审批建议权;
- (7) 对项目的总体定位和设计方案有修改、调整权;
- (8) 根据公司制度,要求其他部门对本部门工作予以合理配合的权力,每个部门总监需调配其他部门人员时,需要通过这个部门的总监来调配(其他总监及经理通用条款);
- (9) 根据部门实际需要,有对本部门岗位、人员配置进行设置与调整的权力,以及部门设施、用品采购、投放使用的权力;
- (10) 根据工作需要,提出部门人员参与相关业务培训的权力;
- (11) 要求各部门按公司管理规定执行的权力;
- (12) 本部门若干元以下财务支出的审批分配权。

二、设计总监

1. 设计总监的职责

- (1) 按照公司指定分配的相关项目,协助制定项目运作时间及人员计划;
- (2) 按照审定的全景计划督促各环节专业设计师完成具体实施细则;
- (3) 按审定计划结合公司相关技术规范及流程,督促各环节设计师完成各阶段设计工作;
- (4) 指导和监督各专业设计师按项目设计要求,按时按质按量完成各阶段设计或相关工作,对各阶段设计工作成果负责;
- (5) 负责参与各阶段的设计工作汇报与沟通,精准地向客户阐述出设计理念,并让客户信服;
- (6) 开展对各技术部门的定期技能培训,充分调动组员专业方面的最大创意能力及创意效率,定期进行技能专业考核;
- (7) 负责对技术部门的相关专业设计师进行绩效考核评定;
- (8) 组织对技术成果的跟踪、修改、优化;

(9) 参与审核项目经理的服务计划书(人员架构表、工作时间计划表、资金计划、分包资源),审核项目概念设计方案,视项目情况参与概念方案汇报工作;

(10) 审批深化设计、订采方案、物料手册、物料实样以及相关加工图,视项目情况进行深化汇报及项目设计跟踪;

(11) 定期制定财务、人员编制、工作、时间计划并上报总经理审批;

(12) 推荐、配合成控部收集、确定对口的战略合作伙伴资源;

(13) 负责审批各分包技术文件、合同。

2. 设计总监的权力

(1) 对设计招投标方案及设计任务委托书有修改建议权;

(2) 对设计协作单位(设计院或设计公司)有考察权、选择建议权;

(3) 对项目的总体定位和设计方案有修改、调整、建议权;

(4) 对技术实施过程中出现的各种问题有处理、调整权;

(5) 对施工过程中的各种技术问题的有质问权、修改权、调整权;

(6) 对工程预算和验收有参与权、审查权、指导权;

(7) 对各类设计文件、图纸、工程档案有监督、维护、保管权;

(8) 对设计部所有员工技术绩效有考核权;

(9) 要求各部门按公司管理规定执行的执行权;

(10) 本部门人事任免权,其他部门人事建议权;

(11) 本部门若干元以下财务支出的审批分配权。

三、各工艺总监

1. 各工艺总监的职责

(1) 依据项目设计方案审核各技术专业相关加工图、产品制作工艺及要求,审核物料对产品效果的影响;

(2) 设计师做方案时涉及工艺要求的工艺总监应适当提出指导意见;

(3) 视项目情况到工厂或以电子图片形式审查产品半成品与成品工艺、质量。

2. 各工艺总监的权力

对各专业加工图、产品制作工艺有修改、调整权。

四、工程总监

1. 工程总监的职责

(1) 负责在公司各项目装摆前进行安全检查,发现问题并处理;

- (2) 负责装摆现场动用明火作业、切割机作业的监护工作;
- (3) 负责装摆现场所有用电监护工作;
- (4) 负责装摆现场所有产品安装监护工作;
- (5) 负责对装摆人员做定期培训计划报公司核准并实施;
- (6) 负责对装摆人员的技术及工作结果做绩效考核;
- (7) 负责对装摆现场计划实施进行监督指导。

2. 工程总监的权力

- (1) 对装摆现场的安全有监督管控权;
- (2) 对装摆现场的安装和实施行为有否决权;
- (3) 对装摆人员有考核权。

五、项目高级经理 / 项目经理

1. 项目高级经理 / 项目经理的职责

- (1) 拟定项目的各阶段时间节点计划,组织各部门(财务部、技管部、商务部)审定计划(资金、人员、物流);
- (2) 指导、督促项目各专业人员按节点落实计划,开展各项工作;
- (3) 按照审定的计划分配资金,在预算范围内按比例合理分配资金;
- (4) 按照审定的计划拟定设计、采购、装摆人员计划,提前联系落实外包装摆人员,做好摆场前的人员分工及培训工作;
- (5) 按照审定的计划拟定物流计划,根据项目的实际情况,分析确定采购专员拟定的物流方案;
- (6) 拟定或审核项目签发的管理类函件,管理项目所收发的相关资料;
- (7) 负责各阶段工作成果的交接及签收签发;
- (8) 对项目采购专员的材料价格及加工周期进行约束,确定合作单位(战略采购管理系统)及制作并签署采购合同;
- (9) 监督采购专员按时完成采购任务;
- (10) 落实现场材料收货及搬运、摆放,监督装摆专员根据计划按时完成装摆任务;
- (11) 负责与甲方完成移交手续;
- (12) 负责跟踪移交后的相关服务;
- (13) 负责回发摆场剩余物资至公司库房,管理入库及制作入库清单发送至行政部,备份清单至技管部;
- (14) 负责核对移交清单、入库清单是否与采购清单一致;
- (15) 负责考核项目团队所有人员的绩效;
- (16) 根据授权与各分包商签订相关合同;
- (17) 审批临散采购计划;

(18) 现场复核尺寸, 勘察现场情况, 联系相关安装资源, 制定装摆计划;

(19) 负责项目完成后对项目相关人员产生的成本进行测算汇总, 组织发起人员成本核算表格流程, 经项目经理→技管部→商务部→人资部→财务部→项目经理汇总留底备案, 每季度首月的5日前汇总并提交至财务部;

(20) 负责每月25日申报下个月项目资金计划, 交执行总监审批, 财务部备案;

(21) 负责项目产生的相关成本统计, 衔接差旅订购交通票务, 产生费用据相关制度实报实销;

(22) 视项目情况参与相关阶段工作成果汇报及设计跟踪服务;

(23) 负责审批各分包技术合同;

(24) 负责项目所需的差旅机票预订。

2. 项目高级经理 / 项目经理的权力

(1) 对项目时间节点有合理调整的权力;

(2) 有选择公司资源以外的外包装摆人员的权力 (外包价格必须在公司标准范围内);

(3) 对物流的方案和价格具有决定权;

(4) 可以在公司合作资源内自行选择项目的合作商家 (原则上选择价低者);

(5) 对摆场人员具有调动的权力。

六、(方案) 设计师 / 助理设计师

1. (方案) 设计师 / 助理设计师的职责

(1) 根据项目工作计划完成各阶段相关的设计工作;

(2) 独立完成装置艺术配饰设计方案, 根据设计总监与执行总监的工作意见完成方案的调整与优化工作, 并参与客户沟通工作, 为客户阐述设计理念;

(3) 完成物料设计采集;

(4) 指导表现设计师完成各阶段的汇报及工作文本制作与物料样板的制作;

(5) 完成家具、饰灯、饰画、饰品、布纺等材料款色、面料、尺寸、工艺的挑选与确定;

(6) 按时完成线上及线下饰品的挑选并制作采购清单移交给采购专员, 指导配合采购专员的采购工作;

(7) 负责现场摆场的调整;

(8) 负责制定移交清单并协助项目经理完成项目移交手续;

(9) 评定表现设计师, 进行其他专业的考核;

(10) 负责项目后期跟踪调整的相关工作。

2. (方案) 设计师 / 助理设计师的权力

(1) 对设计效果有监督权;

(2) 对设计效果有坚持权;

- (3) 对设计变更有建议权;
- (4) 对公司的设计程序有建议优化权;
- (5) 对公司出品的成果文件质量有监督权;
- (6) 对公司出品的成果文件有保护权。

七、（表现）设计师 / 助理设计师

1.（表现）设计师 / 助理设计师的职责

- (1) 深化设计材料样板制作;
- (2) 根据项目需要独立自主完成效果图或对效果图的发展进行把控;
- (3) 能与效果图公司进行良好的沟通及管理效果图公司资源;
- (4) 根据项目需要独立自主完成概念方案设计、深化方案设计、订采文本的表现,对方案文本的发展进行管控;
- (5) 对色彩、构图具有独特审视能力;
- (6) 对公司汇报文本的表现需定期提出优化建议;
- (7) 负责完成概念及深化设计与订采设计材料样板;
- (8) 负责装置艺术 5 大系统尺寸复核;
- (9) 根据项目提交跟踪情况完成相关文本的调整跟踪。

2.（表现）设计师 / 助理设计师的权力

- (1) 对表现文本的执行标准构图有建议权;
- (2) 制作效果图时对设计效果的制作有建议权;
- (3) 效果图制作外包时有监督坚持权;
- (4) 对本职工作内的工作如发现有不完整及失误的地方有建议提醒权。

八、（物料）设计师 / 助理设计师

1.（物料）设计师 / 助理设计师的职责

- (1) 根据设计师要求按时完成物料设计相关工作;
- (2) 根据设计师要求按时完成施工图阶段物料实样与物料手册;
- (3) 根据项目设计跟踪实施情况,协助设计师完成相关物料的调整。

2.（物料）设计师 / 助理设计师的权力

- (1) 对项目物料使用有新型物料的建议推荐权;

- (2) 对材料的物理性能、几何尺寸、价格有建议权;
- (3) 对明显不合理的物料使用有提醒调换权。

九、采购专员

采购专员的职责如下。

- (1) 根据项目的扩初深化设计文本信息,在公司战略采购单位内让相关合作商家报价(两家以上);
- (2) 整理报价信息,根据装置艺术项目经理的要求(质量、工期、价格等)确定本项目合作商家,拟定并审核各类商家的合同条款,根据公司要求完成各级审批程序,报项目经理签订合同;
- (3) 按合同及计划跟进项目各项产品的生产进度、质量;
- (4) 按合同及计划规定办理付款手续,设计师审核确认,项目经理审核签名确认;
- (5) 非合同采购产品由设计师提单,由项目经理审核,采购专员办理付款手续并跟进付款情况;
- (6) 根据项目特点,拟定物流方案报项目经理审核,并根据装置艺术项目经理要求确定最终物流方案,挑选物流公司;
- (7) 根据项目摆场时间,落实物流公司和运输车辆的安排及摆场货物的装货、发运;
- (8) 根据装置艺术方案设计师提供的线上线下采购清单,核定最佳采购商家,完成采购任务;
- (9) 配合装置艺术高级设计师、装置艺术设计师、装置艺术助理设计师完成线上线下采购的饰品的清点、分类、包装,以及物流清单制作并提交项目经理;
- (10) 与方案设计师核对现场物资是否漏发,清点回发摆场物资,完成入库手续,并注明物品金额、数量。

十、装摆专员

装摆专员的职责如下。

- (1) 根据计划按要求进行挂画装订、灯具安装、窗帘安装、家具安装摆放、饰品摆放等;
- (2) 根据项目经理要求把剩余产品打包发回公司;
- (3) 协助项目经理安排、监督物资搬运、拆装。

第三章 分类与分级管理系统

为使装置艺术设计项目管理更为合理化、高效化，减少物料、人工、时间等方面的浪费，使装置艺术设计项目运行更为流畅、简便，根据装置艺术设计项目的类别，对装置艺术设计项目进行分类与分级管理。

一、目的

分类与分级管理系统的内容是对装置艺术设计项目进行分类与分级管理。它是为合理配备人力资源，制定经营、运营、技术、质量目标提供依据。

二、适用范围

所有装置艺术设计项目的分类与分级管理。

三、职责

1. 项目部负责人在输入项目立项信息时根据《装置艺术设计分类与分级表》初步定义项目类别；
2. 项目分管执行总监负责在确认项目是否立项时，会同项目部负责人等一同确认项目分类。

四、工作内容

1. 装置艺术设计项目分类与分级方法

装置艺术设计项目的类别参照公司标准分为六类：商业、酒店、餐饮、销售中心 / 会所、示范单位 / 私邸和公区。

2. 具体分类分级标准

参见《装置艺术设计分类与分级表》。

装置艺术设计分类与分级表

类型		级别		
		一级 (1)	二级 (2)	三级 (3)
B	商业	B1 概念设计、深化设计、订采设计、 装摆	B2 概念设计、深化设计	B3 概念设计
H	酒店	H1 概念设计、深化设计、订采设计、 装摆	H2 概念设计、深化设计	H3 概念设计
R	餐饮	R1 概念设计、深化设计、订采设计、 装摆、品牌策划	R2 概念设计、深化设计	R3 概念设计
C	销售中心 / 会所	C1 概念设计、深化设计、订采设计、 装摆	C2 概念设计、深化设计	C3 概念设计
L	示范单位 / 私邸	L1 概念设计、深化设计、订采设计、 装摆	L2 概念设计、深化设计	L3 概念设计
P	公区	P1 概念设计、深化设计、订采设计、 装摆	P2 概念设计、深化设计	P3 概念设计