

海紧缺人才培训工程教学丛书  
室内装饰工程系列

# 室内装饰工程 施工管理与组织

■ 刘 锋 吾大威 主编



上海科学技术出版社

上海紧缺人才培训工程教学丛书

室内装饰工程系列

# 室内装饰工程 施工管理与组织

刘 锋 主 编  
吾大威 刘元喆 副主编

上海科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

室内装饰工程施工管理与组织/刘锋, 吾大威主编. —上海: 上海科学技术出版社, 2005. 4  
(上海紧缺人才培养工程教学丛书·室内装饰工程系列)  
ISBN 7-5323-7881-0

I. 室... II. ①刘...②吾... III. 室内装饰—工程施工—施工管理 IV. TU767

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 134375 号

世纪出版集团 出版、发行  
上海科学技术出版社

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

常熟市华顺印刷有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 11.75

字数 274 000

2005 年 4 月第 1 版

2005 年 4 月第 1 次印刷

印数 1-4 250

定价: 26.00 元

---

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题,  
请向工厂联系调换

## 内 容 提 要

本书是《上海紧缺人才培训工程教学丛书》的第六册,主要介绍室内装饰工程施工管理与组织的基础知识与具体实施方法。同时还用一定的篇幅论述了网络图的正确绘制和全面质量管理的方法。书中还介绍了施工合同、项目成本、安全与文明施工等管理知识。

本书是室内装饰施工管理员培训的必修课本,可作为室内装潢设计人员的培训教材,也可供室内装饰工程相关从业人员及业余爱好者参考使用。

## 《上海紧缺人才培训工程教学丛书》编辑委员会名单

《上海紧缺人才培训工程教学丛书》编辑委员会是由上海科学技术出版社、上海市装饰装修行业协会、上海市职业技能鉴定中心、上海室内装饰行业协会、上海室内装饰(集团)有限公司、上海市工艺美术学校、上海城市管理职业技术学院、上海行知技术学校、上海绿色装饰工程职业技术培训学校等单位组成。

主任委员 刘 锋

副主任委员 潘邦慧 吾大威

委 员(以姓氏笔画为序)

王小瑜 王兴华 朱世海 朱来成 刘 锋

刘元喆 李新天 吾大威 沈 舟 周荣兴

赵千之 赵跃庆 谭英杰 潘邦慧

## 前 言

随着建筑装饰装修业的蓬勃发展,大批各种风格、新颖、别致的室内装饰工程不断涌现;人们对室内装饰工程的质量要求越来越高,对室内装饰工程管理越来越严。为规范和提高上海市装饰装修从业人员的素质和技能,提高装饰工程质量管理与监督水平,配合上海市职业技能鉴定中心对“室内装饰工程管理员”(中、高级)的技术等级培训、鉴定的需要,上海市装饰装修行业协会、上海市室内装饰行业协会、华东师范大学、上海室内装饰(集团)有限公司、上海市工艺美术学校、上海城市管理职业技术学院、上海行健职业学院、上海行知技术学校、上海绿色装饰工程职业技术培训学校等从事室内装饰技术培训的专业教师和既有理论知识又有实践经验的工程技术人员编写了《上海紧缺人才培训工程教学丛书》。该丛书以教材形式编撰,既注意施工中的技能技巧;又讲究图文并茂、形式简明,取材实用;配合考试大纲,每章都有复习思考题,便于教学,可操作性强。

丛书共分六册,主要内容:第一册《室内装饰识图与房构》,熟悉室内装饰工程施工图的识读,了解房屋的基本构造,美学基础知识,识读室内装饰整体布局及水、电、气示意图;第二册《室内装饰材料》,熟悉常用室内装饰材料的名称、品种、性能、规格、质量和用途,了解室内装饰新材料及发展趋势,常用材料的密度;第三册《室内装饰施工工艺》,掌握室内装饰工程中各种施工的技术规程和操作基本要点,熟悉施工操作技能,了解新工艺、新技术、新材料的应用,了解装饰工程质量检验及施工方案编制方法;第四册《室内装饰工程预算》,高级室内装饰工程管理人员能正确计算工程量及工程造价、编制工程概预算书,了解估料方法及工料计算,了解 2000 装饰定额确定的基本知识,掌握费率计算运用;第五册《室内设计基础》,是室内设计的基本知识与相关知识,美学原理,培训室内设计的基本技能,营造室内六个界面空间环境,使高级管理人员具有室内设计人员的基本素质;第六册《室内装饰工程施工管理与组织》,了解室内装饰施工管理的基础知识、职业道德准则及施工管理的内容与任务,施工组织及施工方案的作用,网络图的正确绘制,掌握全面质量管理及 ISO9002 的基本知识,掌握四新(新材料、新工艺、新技术、新设备)技术的应用,使高级管理人员具有更全面、更高、更新的室内装饰工程知识。这套丛书前三册主要为中级室内装饰工程管理员培训教材,后三册为高级室内装饰工程管理员培训教材。但是,内容是相辅相成的,中级培训时要选学部分高级内容,高级培训一定在学完中级培训教材后进行。它们虽是分散成册,但又是一个整体,不能随意拆开。当然培训时还要穿插一些其他相关知识与技能。这套丛书不仅是室内装饰工程管理员的技术培训教材,也可作室内装潢设计人员的培训教材,亦可作大、中专职校相关专业的教材,还提供室内装饰工程一切从业人员及业余爱好者参考。

本书主要把室内装饰施工管理与组织的基础知识与实施方法介绍给广大读者,使读者熟悉室内装饰施工管理的内容与任务,掌握装饰工程质量优劣的检测标准。

本书由刘锋主编,吾大威、刘元喆副主编,参与编写或提供资料的还有王玉根、张济芳、李晓明、刘国庆、马晓蓉、奚叶华、江海新、周杰、詹思奇等。在编写过程中还得到上海室内装



|     |                          |    |
|-----|--------------------------|----|
| 78  | 第一章 室内装饰工程施工项目管理的概念      | 1  |
| 98  | 第一节 装饰工程项目               | 1  |
| 98  | 第二节 室内装饰工程施工项目及其施工程序     | 3  |
| 101 | 第三节 小型和家居工程的承接           | 15 |
| 103 | 第四节 室内装饰工程的施工准备          | 17 |
| 106 | 第五节 室内装饰工程施工项目管理的特点及内容   | 19 |
| 113 | 复习思考题                    | 26 |
| 111 | 第二章 室内装饰工程施工项目组织         | 27 |
| 117 | 第一节 施工项目组织               | 27 |
| 117 | 第二节 施工项目经理部              | 32 |
| 120 | 第三节 室内装饰工程施工项目经理         | 34 |
| 123 | 复习思考题                    | 38 |
| 120 | 第三章 流水施工原理               | 39 |
| 123 | 第一节 流水施工的基本概念            | 39 |
| 126 | 第二节 流水施工的主要参数            | 42 |
| 130 | 第三节 流水施工的组织方式            | 46 |
| 130 | 复习思考题                    | 50 |
| 140 | 第四章 网络计划技术               | 51 |
| 147 | 第一节 网络计划的基本概念            | 51 |
| 150 | 第二节 双代号网络计划              | 54 |
| 152 | 第三节 单代号网络计划              | 63 |
| 153 | 复习思考题                    | 68 |
| 153 | 第五章 室内装饰工程施工组织设计         | 70 |
| 153 | 第一节 室内装饰工程施工组织概况         | 70 |
| 153 | 第二节 施工方案的选择              | 72 |
| 153 | 第三节 室内装饰工程施工组织设计的内容和编制依据 | 76 |
| 153 | 第四节 室内装饰工程施工进度计划的编制      | 77 |
| 153 | 第五节 各项资源需用量计划及施工平面图      | 83 |
| 153 | 第六节 室内装饰工程施工进度的控制        | 85 |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| 复习思考题 .....                             | 87         |
| <b>第六章 室内装饰工程施工合同管理 .....</b>           | <b>89</b>  |
| 第一节 室内装饰工程施工合同的作用及特点 .....              | 89         |
| 第二节 室内装饰工程施工合同管理的内容与方法 .....            | 91         |
| 第三节 建筑装饰工程施工合同示范文本的应用 .....             | 94         |
| 复习思考题 .....                             | 100        |
| <b>第七章 室内装饰工程质量管理 .....</b>             | <b>101</b> |
| 第一节 室内装饰工程质量管理的基本概念 .....               | 101        |
| 第二节 室内装饰工程质量的形成及影响因素 .....              | 105        |
| 第三节 室内装饰工程项目质量控制 .....                  | 106        |
| 第四节 室内装饰工程质量检验评定 .....                  | 113        |
| 复习思考题 .....                             | 116        |
| <b>第八章 室内装饰工程施工项目成本管理 .....</b>         | <b>117</b> |
| 第一节 室内装饰工程施工项目成本的基本概念及意义 .....          | 117        |
| 第二节 室内装饰工程施工项目成本管理的内容 .....             | 120        |
| 第三节 室内装饰工程施工项目成本计划 .....                | 123        |
| 第四节 室内装饰工程施工项目成本控制与核算 .....             | 126        |
| 第五节 室内装饰工程施工项目成本分析与考核 .....             | 131        |
| 复习思考题 .....                             | 135        |
| <b>第九章 安全与文明施工管理 .....</b>              | <b>136</b> |
| 第一节 安全管理的基本概况 .....                     | 136        |
| 第二节 安全管理措施 .....                        | 140        |
| 第三节 安全技术措施 .....                        | 145        |
| 第四节 文明施工及现场管理 .....                     | 147        |
| 第五节 施工现场管理标准 .....                      | 150        |
| 复习思考题 .....                             | 152        |
| <b>附录一 上海市家庭居室装饰装修施工合同(2001版) .....</b> | <b>153</b> |
| <b>附录二 住宅装饰装修验收标准 .....</b>             | <b>164</b> |

# 第一章 室内装饰工程施工 项目管理的概论

室内装饰工程施工项目管理是室内装饰企业管理层与作业层相分离的一种管理制度,室内装饰施工项目是装饰企业对外的窗口,室内装饰施工项目管理是装饰企业管理的基础;室内装饰施工企业管理是装饰施工项目管理的环境和条件。

我国室内装饰行业是 20 世纪 90 年代从建筑业的装饰内容中分离出来的。按照国务院有关部门 1994 年 8 月发布的中华人民共和国标准《国民经济行业分类与代码》(GB/4754-94)规定,建筑业包括土木建筑业、线路管道和机械设备安装业、建筑装饰业三大类。建筑装饰业的定义为:在建筑物、构筑物内外空间达到一定的环境质量标准要求,使用装饰材料对建筑物、构筑物外表和内部进行装修饰面处理的工程建筑活动。建筑业的教科书上历来把建筑装饰列为建筑业的一个分项。建筑上的三大块(基础、结构、装饰)都有不同程度的发展,基础的发展其代表是:建筑物、构筑物能在水中建造。结构的发展是从木结构、砖结构、混合结构到现在新型材料的轻质结构、钢结构等。装饰的发展是随着装饰材料的不断更新,各种新型的装饰材料加上室内设计师的不断努力,推动了整个装饰业的发展,大大提高了人们室内居住的生活条件,改善了人们的生活环境。

室内装饰工程是单项工程组成的,故在介绍室内装饰施工组织与管理之前,先了解一些基本概念。

## 第一节 装饰工程项目

### 一、项目的概念

项目是在一定的约束条件下,具有特定目标的、一次性的任务。

项目各种各样,不同的项目有不同的内容,长江三峡水利枢纽工程、京九铁路、导弹卫星制造发射是大项目;开个生日聚会、课外活动、校际联欢是小项目。所有这些经济或社会活动都包含着策划、评估、计划、实施、控制、协调、结束等基本内容,都可以称之为项目。

### 二、项目的属性

#### 1. 一次性

这是项目与其他重复性劳动的最大区别,项目总是具有其独特性。研制一项产品,建造一栋楼房,甚至写一篇论文,都不会有完全相同的重复,即使类似的项目也会因地点、时间和外部环境不同而有差别。

一次性属性是项目的最重要的属性,其他属性都由此衍生而来。

#### 2. 有一定的约束条件

项目一般必须有限定的资源消耗、限定的时间、空间要求和相应的规定标准。例如,生日聚会就要限定具体的时间、地点,费用也要有一定的限额;又如,一项室内装饰工程,要有

在特定的室内空间、某个时间段、额定的资金、达到约定的室内装饰的目的等约束条件。

### 3. 具有确定的目标

作为一个项目,必须有确定的目标,包含成果性的目标及其他需要满足条件的目标。如,建造一栋住宅,其目标就是在规定的时间内,用一定的资金,建造成质量上合乎标准、造型上合理美观、功能上满足使用要求的民用建筑物。

综上所述,项目可以定义为:在一定的约束条件下,具有特定目标的、一次性的任务。项目是一个外延很广泛的概念,在企事业、机关、社会团体以至生活的方方面面都有项目和项目管理问题。可以说,室内装饰施工项目就是项目一般原理在室内装饰工程上的具体运用。

### 三、项目的生命周期和阶段性

项目的生命周期是指项目从开始到实现目标的全部时间。

项目是一次性的渐进过程,从项目的开始到结束可分成若干阶段,这些阶段构成了项目的整个生命周期。

不同的项目因目标不一、约束条件不同而划分不同的阶段。如建设项目可以分为:发起和可行性研究阶段、规划和设计阶段、制造与施工阶段、移交与投产阶段;工业品开发项目可以分为:需求调研阶段、开发方案可行性论证阶段、设计与样品试制阶段、小批量试产阶段、批量生产阶段。

每一个项目阶段都以它的某种可交付成果的完成为标志,如建设项目的设计阶段要交付设计方案、初步设计和施工图设计;工业品开发项目的样品试制阶段要交付合乎设计的样品等。通常前一阶段的交付成果经批准后,才可以开始下一阶段的工作。一方面,为了保证前一阶段成果符合阶段性目标,避免返工;另一方面,为了保证不同阶段,不致因人员流动和外部条件变化而衔接不上。

大多数项目的生命周期都可以归纳为启动、规划、实施、结尾几个阶段,其资源投入模式大致相同,即开始投入较低,逐步增高,当接近结束时迅速降低,如图 1-1 所示。

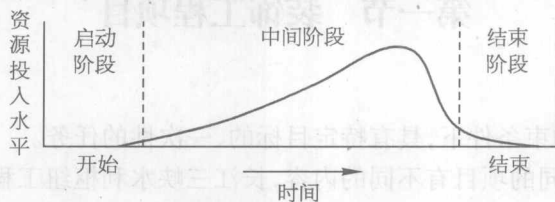


图 1-1 典型的项目生命期资源投入模式

室内装饰工程项目就是装饰工程。工程又按其复杂程度,一般可由以下工程内容组成。

#### 1. 单项工程

凡是具有独立的设计文件,竣工后可以发挥生产能力或效益的工程,称为一个单项工程。一个建设项目,可能是一个单项工程所组成,也可能有若干个单项工程所组成。例如,工业建设项目中,各个独立的生产车间、实验大楼等;民用建设项目中,学校的教学楼、实验室、图书馆、宿舍楼等,这些都可以称为一个单项工程,其内容包括建筑工程、设备安装工程,以及设备、工具、仪器等购置。

#### 2. 单位工程

凡是具有单独设计,可以独立施工,但完工后不能独立发挥生产能力或效益的工程,称为

一个单位工程。一个单项工程一般都由若干个单位工程所组成。例如:一个车间,一般由土建工程、装饰工程、工业管道工程、设备安装工程、电气照明工程和给排水工程等单位工程组成。

### 3. 分部工程

组成单位工程的若干个分部称为分部工程。例如:一幢房屋的土建单位工程,按其结构或构造部位,可以划分为基础、主体、屋面、装饰等分部工程;按其工种工程可以划分为土石方工程、砌筑工程、钢筋混凝土工程、防水工程、装饰工程等;按其质量检验评定要求可以划分为地基与基础工程、主体工程、地面与楼面工程、门窗工程、装饰工程、屋面工程等。对于建筑装饰工程,其分部工程可以划分为墙面工程、柱面工程、楼地面工程、吊顶工程、铝合金工程、玻璃工程等。

### 4. 分项工程(又称施工过程)

组成分部工程的若干个施工过程称为分项工程。装饰工程一般按照选用的施工方法、材料、结构构件和配件等的不同来划分。如轻钢龙骨吊顶、墙纸裱糊、地面镶贴花岗石板等。

由此可知,为了有利于国家对基本建设项目计划价格的统一管理,便于编制建设预算文件和计划文件等,我国将工程建设项目进行科学的分析与分解,在我们讲述室内装饰工程施工组织时,首先了解国家基本建设有关工程种类的划分是很有必要的。在实际的建设中,室内装饰工程可以是独立的单项工程、单位工程、也可能是单位工程中的分部或分项工程。在具体的工程中可以从实际需要出发进行这类文件的编制。

## 第二节 室内装饰工程施工项目及其施工程序

### 一、室内装饰工程项目及其施工生产特性

室内装饰是建筑物的重要组成部分,是体现建筑特色、实现建筑物功能的重要保证。装饰施工是建筑施工的继续和延伸,是建设程序的一个阶段。因而室内装饰施工项目既有建筑产品和建设项目的属性,又具有其本身的特殊性。

#### 1. 产品的固定性与生产的流动性

建筑产品是固定的,作为室内装饰附着于建筑结构表面同样是不可移动的,这是与一般工业产品最显著的区别。

产品的固定性决定了生产的流动性。一般工业产品都是在固定的厂房里、固定的流水线上进行生产,而建筑及其装饰施工则是在不同的地区、不同的地点、不同的生产现场部位组织工人对同一产品进行生产。当一项建筑产品完工后,劳动者及其生产工具要向另项工程转移,即使是在同一项目上,随着施工进度变化,劳动者及其生产工具也要根据需要在不同的作业面流动。

#### 2. 产品的单件性与生产的一次性

产品的单件性决定了生产的一次性。一般工业产品是在一定的时间里,以统一的工艺流程进行批量生产。而室内装饰产品往往是根据其使用功能及艺术要求,单独设计和施工。即使是选用标准设计、通用构配件,也会由于施工条件不同而采用不同的施工方案和方法,生产过程也具有明显的一次性特点。

#### 3. 产品的生产周期与生产的工期目标约束

产品的固定性和单件性决定了产品的生产周期,即室内装饰施工项目具有严格的时间

限制,也就是工期目标约束。

室内装饰产品的投资比较大,一般占建筑工程总造价的 30% 甚至更高,建设单位(业主)为及早使投资发挥效益,对工期要求较紧。装饰施工过程中涉及的工序多、交叉作业多、不同专业配合多、技术间歇多,再加上各种内外因素的影响,会使得工期问题显得非常突出。

#### 4. 产品的庞大复杂与生产的综合协作

建筑及建筑装饰产品构造复杂,现代建筑设备的技术含量日益增高,需要占据较大的空间,耗用大量的物质资源,在较短时间内需要多专业、多工种的交叉综合作业和施工多部门的通力协作。

### 二、装饰施工项目的概念和特征

#### 1. 室内装饰施工项目的概念

室内装饰施工项目是室内装饰施工企业对一个室内装饰产品的施工过程及结果。

室内装饰是建筑物的重要组成部分,是实现建筑物的功能、体现建筑特色的重要保证,其施工过程是工程建设的一个主要阶段,也是建筑装饰施工企业的生产对象。

#### 2. 室内装饰施工项目的特征

室内装饰施工项目除具有项目的一般属性外,还有以下室内装饰施工项目的三个特征。

(1) 室内装饰施工项目是建设项目中的单项工程。

(2) 室内装饰施工项目是以建筑装饰施工企业为管理主体的一个管理整体。

(3) 室内装饰施工项目的范围是由工程承包合同界定的。

因为单位工程是室内装饰施工企业的产品,所以只有单位工程、单项工程和建设工程才谈得上是项目,而分部、分项工程不是完整的产品,则不能称为“项目”。

装饰是从属整体建设过程的一个阶段,属于单项工程,是建筑物不可分割的组成部分,目前已经发展成为相对独立的工程项目。

### 三、室内装饰施工程序

坚持室内装饰施工程序、按室内装饰施工的客观规律组织施工,是加快室内装饰施工进度和保证装饰施工质量的重要手段。室内装饰施工程序是指在装饰施工过程或施工阶段必须遵守的顺序。它一般包括投标报价签约阶段、施工前准备阶段、全面施工阶段、竣工结算交付使用阶段、责任期服务阶段等五个阶段。

#### 1. 投标报价,签约阶段

目前室内装饰施工企业接受装饰施工任务的方法有以下三种:

一是由上级主管部门以行政管理手段下达任务的指定方式,随着我国经济体制改革的深入发展,除国家重大建设项目之外,这种方式会逐渐减少。

二是由室内装饰施工企业自行对外承揽任务,这种方式比较普遍。

三是招标与投标方式,它是市场经济的产物,是培育和发展建筑装饰市场的主要环节。实行招标的目的,就是在室内装饰市场中建立竞争机制,使室内装饰施工企业成为相对独立的经济实体,成为自负盈亏的经营者,靠自己的能力在市场上竞争。如果没有竞争,企业就没有压力,也就失去了自我经营和发展的动力,招标、投标对于健全市场竞争机制,促进资源优化配置,提高室内装饰施工企业的管理水平及经济效益和保证工期及质量都具有十分重要的意义。

招标是业主将准备实施的工程建设项目某一阶段特定工作内容采用市场采购的方式对

实施者进行选择的方法和过程,即业主对自愿参加这一特定任务的承包商或供货商进行审查、评比和选择的过程。目前我国采用招标的方式是公开招标、邀请招标和议标。其中公开招标和邀请招标方式较为普遍,无特殊情况应尽量避免采用议标方式。招标程序是由建设单位首先提出他的要求目标,即对特定工程项目的建设地点、投资目的、任务数量、质量标准,以及进度目标予以明确,并公布广告或发出邀请函,使自愿投标者按建设单位要求的目标进行投标。建设单位按其投标报价的高低、技术水平、工程经验、财务状况、信誉等方面进行综合评价、全面分析,择优选定中标者并签订合同后,招标工作方告结束。招标工作程序框图如图 1-2 所示。

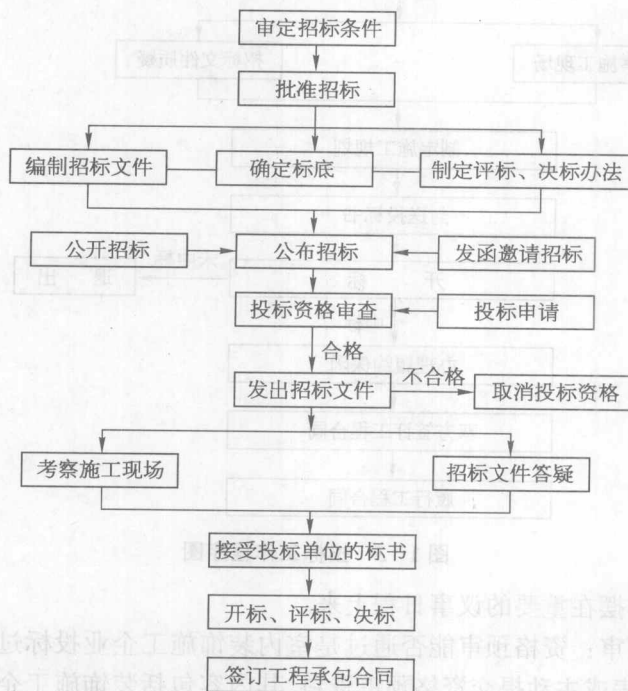


图 1-2 招标工作程序框图

(1) 室内装饰工程的投标程序 工程项目投标就是施工企业根据业主招标文件的要求,结合自身条件和市场信息,作出自己承建招标工程任务的价格、技术方案、工期、质量等方面的承诺,以得到业主的信任而获得项目承包权的活动和过程。它是室内装饰施工企业在装饰市场上通过竞争获得室内装饰施工项目承建任务的经济活动。投标活动是从获取招标信息,填报资格预审调查表开始,到正式投标文件送交建设单位为止所进行的全部工作,其投标工作程序如图 1-3 所示。这一阶段工作量大,时间紧迫,是一项较为复杂的过程,一般需要完成下列各项工作。

① 获取招标信息,作出投标决策:室内装饰施工企业通过招标公告或接到招标邀请书等招标信息后,并不一定每标必投,这里就有一个投标决策的问题。所谓投标决策,包括如下内容:其一针对项目招标是投标,或是不投标;其二倘若去投标,是投什么性质的标;其三制定出投标中的策略和技巧。投标决策正确与否,关系到能否中标和中标后的经济效益,关系到室内装饰施工企业的发展前景和职工的经济利益。因此,室内装饰施工企业应高度重

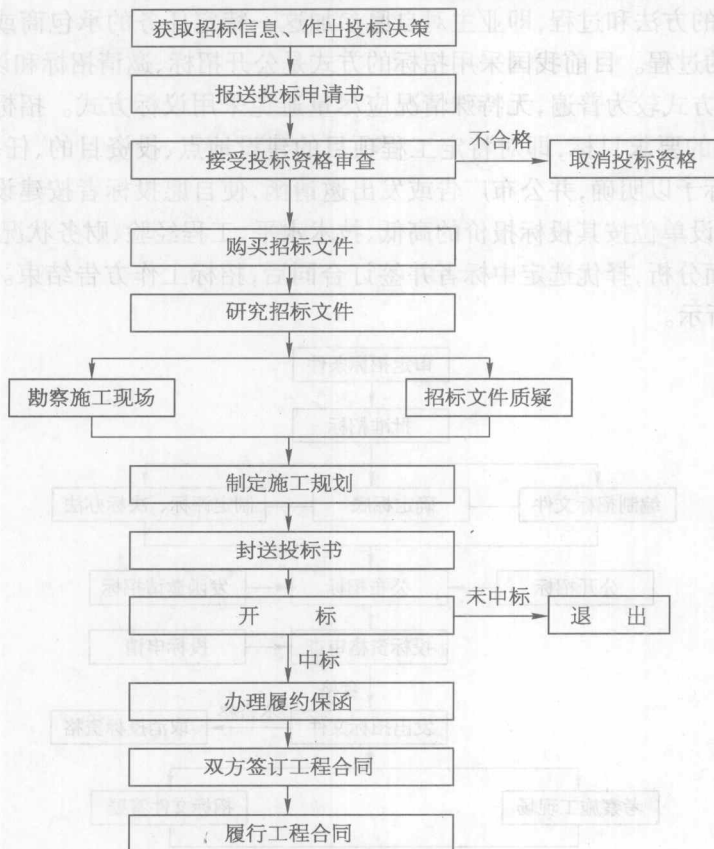


图 1-3 投标工作程序图

视,将投标决策工作摆在重要的议事日程上来。

② 申请资格预审:资格预审能否通过是室内装饰施工企业投标过程中的第一关。应认真填写资格预审表或主动提交资格预审资料,其内容包括装饰施工企业名称、地址、所有制形式、营业执照、企业法人证明文件、企业技术等级、全员人数、工程技术人员与技术工人人数、企业的业绩、现有施工机械装备及企业承包能力等情况,在规定时间内送达规定地点。在申请资格预审时应注意以下事项:

(a) 平时做好资料的准备工作。资格预审资料靠平时的收集积累,最好储存在计算机内,随时加以补充完善。如果平时不注意收集积累资料,靠临时填写,往往达不到建设单位的要求而失去机会。

(b) 填表时应加强分析。要针对装饰工程的特点,下功夫填好重点部分,特别反映本企业的施工经验、施工水平、施工组织管理能力等,这往往是建设单位考虑的重点。

(c) 收集信息。如果有合适的装饰项目招标,要及早动手做好资格预审的申请准备工作。

(d) 做好递交资格预审调查表后的跟踪工作,以便及时发现问题,补充资料。

③ 建立投标组织机构:室内装饰工程的投标,需要有专门的机构和人员对投标的全部活动过程加以组织和管理。实践证明,建立一个强有力的、内行的投标班子是投标获得成功的根本保证。在室内装饰工程招标、投标竞争中,对于建设单位来说,招标就是择优。由于

工程质量和建设单位的评价标准不同,择优可能有不同的侧重面,一般包括四个方面的内容:一是较低的价格;二是具有先进的技术;三是能保证优良的质量;四是较短的工期。建设单位通过招标,从众多的投标者中进行评选,综合全面平衡优劣,最后确定中标者。

对于室内装饰施工企业来说,参加投标就如同参加一场赛事竞争,它关系到企业的兴衰存亡。在竞争中不仅要比报价的高低,而且要比技术、比经验、比管理、比信誉方面的实力。特别是随着改革开放的深入和国民经济的发展,众多专门从事高级装饰施工企业应运而生,室内装饰工程成为一个跨行业、跨部门的新型行业,势必给室内装饰施工企业带来两个方面的挑战:一方面是技术上的挑战,能够独立完成高级装饰工程的施工,将技术和艺术融为一体;另一方面是管理上的挑战,应具有先进的、科学的组织管理水平,能够以较低的价格中标,靠管理和索赔获利。

为了迎接技术和管理方面的挑战,在竞争中取胜。室内装饰施工企业的投标班子应该由三方面的人才组成:一是经营管理方面的人才,是指专门从事工程承包经营管理,制定和贯彻经营方针与规划,负责工作的全面筹划和安排具有决策水平的人才;二是专业技术方面的人才,是指拥有本学科最新的专业知识,具备熟练的实际操作能力,以便在投标时能从本企业的实际技术水平出发,制定出各项专业实施方案;三是商务金融方面的人才,是指从事金融、贸易、税法、保险、保函、索赔等专业知识的人才。这就构成投标班子的个体要素,一个投标班子仅仅做到个体素质良好,往往是不够的,还需要各方面的共同参与,协同作战,充分发挥群体的力量,以争取较大的得标可能性。

④ 编制施工规划:在招标文件中,都要规定投标者在投标报价的同时附上施工规划。施工规划的内容一般包括工程进度计划和施工方案,建设单位将根据这些资料评价投标者是否采取了充分的合理措施,保证按期完成装饰施工任务。另外,施工规划对投标者也十分重要,进度安排是否合理,施工方案选择是否恰当,对室内装饰施工成本与报价有密切关系。因为制定施工规划的依据是设计图纸及规范,复核了的工程量表,现场施工条件,开工和竣工日期,机械设备来源,劳动力的来源等,编制一个好的施工规划可以降低报价,提高竞争力;同时,编制的原则是在保证工期和工程质量的前提下,尽可能使工程成本最低,投标报价最合理。

(a) 工程进度计划。在投标阶段编制的工程进度计划不是施工进度计划,可以粗略一些,可采用横道图,也可采用网络图,应根据招标文件要求而定。但应满足以下要求:一是总工期应符合招标文件要求;二是各项主要工程开工和结束时间应明确,如室内装饰、室外装饰、铝合金门窗安装、玻璃幕墙等的开始和结束时间;三是主要工序相互衔接安排应合理;四是劳动力等资源投入应均衡;五是充分利用和发挥机具设备的效率。

(b) 施工方案。制定施工方案应满足工期,实现技术的可能性,保证质量,降低成本等方面综合考虑。其主要内容如下:

a) 根据分类汇总的工程数量和工程进度计划中的施工周期,以及招标文件中的技术要求,选择和确定各项工程的主要施工方法和适用、经济的施工方案。

b) 根据已定的施工方法,选择相应的机具设备并计算其数量和使用周期。

c) 研究决定哪些项目自己组织施工,哪些项目分包出去,并提出分包条件设想,以便询价。

d) 用概略指标估算直接生产劳务(管理人员、各工种人员)的数量,来源及进场时间

安排。

e) 用概略指标估算主要材料的需用量,来源和分批进场时间安排,确定现场自制构件的加工并计算其成本价格。

f) 现场生产、生活临时设施应满足高峰人数时的需要。

g) 材料供应运输方式,运输车辆来源。

h) 冬、雨期施工措施,警卫设施,夜间照明,现场临时通信联络设施等。

以上施工方案中的有关数据,都是按汇总工程量和概略定额指标估算的,在计算标价过程中需要按后继计算得出的详细计算数据予以修改、补充和订正。

⑤ 投标文件的编制:室内装饰工程投标文件是指获得投标资格的室内装饰施工企业分析研究招标文件,并进行投标前的调查与现场考察的基础上,编制的有关装饰工程投标报价的文件。它的内容包括以下几个方面:

(a) 承担室内装饰工程施工的名称、范围和特点。

(b) 装饰工程总报价及价格构成分析,包括工程量和单价汇总表。

(c) 计划开、竣工日期及施工总工期。

(d) 主要施工方法及保证工程质量和工期的技术组织措施。

编制标书之前应仔细研究招标文件,严格按招标文件的各项要求指标编制,不能带任何附加条件,要求填写的内容不能出差错,也不能空着不填写而造成废标。填报投标文件应反复校对,保证分项和汇总计算均无差错。递交的投标文件均应每页签字,并在投标单位法人代表签字盖章之后,装帧密封并在投标截止日期前送达招标文件规定的地点或单位。

(2) 室内装饰工程投标报价的确定 投标报价是指室内装饰施工企业采取投标方式承揽装饰工程项目时,计算和确定承包该项工程的投标总价格。建设单位把报价作为主要标准来选择中标者,报价又是工程投标的核心,报价过高会失去承包的机会;而报价过低虽然得了标,企业的风险大。因此,如何作出合适的投标报价,对投标者能否中标和中标后的盈利情况起决定性的作用。投标报价不同于室内装饰工程概(预)算,投标报价是根据室内装饰施工企业的实际水平及对工程的理解判断来权衡计算的,对于同一工程,不同企业之间的投标报价会各不相同,因为对利润和风险等方面的评估各有侧重。通过投标活动可以直接反映一个企业的实际水平和竞争策略。

① 分析研究招标文件,制定投标报价策略:投标者在分析研究招标文件,现场考察及市场调查的基础上,结合本企业的实际条件,首先制定出报价策略,然后才开展报价的具体分析和计算工作。在制定投标报价策略时应考虑以下几个方面的问题:

(a) 对投标效益的权衡。投标者参加投标的目的,在于中标或中标后能获得较好的经济利益。如果不能中标,但也不会因参加投标活动而造成太大的经济损失。一般在投标中都采用“低标价”的策略,以争取较大的中标可能性。

(b) 对企业信誉的权衡。投标者为了打进新的地区,占领新的市场,取得拓宽市场的立足点而压低标价,争取中标。这种工程中标后不可能获得较好的经济利益,甚至亏本,但可以树立企业信誉,为今后得标创效益开通市场渠道。

(c) 对风险的权衡。对于高级的装饰工程,技术要求高,施工复杂,把握性不大的工程,由于风险性比较大,可能会带来一定的经济损失,因此应采用“高标”的策略,以减少中标后亏损的风险。