

● 工程项目管理与成本核算系列丛书

装饰装修工程项目 管理与成本核算

ZHUANGSHIZHUANGXIUGONGCHENGXIANGMU
GUANLIYUCHENGBENHESUAN

主 编 盖卫东

工程项目管理与成本核算系列丛书

装饰装修工程项目管理与成本核算

主 编 盖卫东

哈尔滨工业大学出版社

内 容 提 要

本书按照《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)的要求,并结合最新的建筑工程标准规范编写。目的在于从实际出发,以项目的整个生命周期为主线,突出实际操作,注重标注化管理,并系统地阐述了工程项目会计核算实务与成本管理的方法。其主要内容有:装饰装修工程项目管理基本知识、装饰装修工程项目管理、装饰装修施工项目经理、装饰装修工程成本分析、建筑装饰装修工程项目竣工验收与后评价。

本书可供从事建筑装饰装修工作的有关人员学习参考,也可作为高等职业技术学院建筑装饰装修工程专业的教材或参考书。

图书在版编目(CIP)数据

装饰装修工程项目管理与成本核算/盖卫东主编. —哈尔滨:
哈尔滨工业大学出版社,2015.1

ISBN 978-7-5603-5079-0

I. ①装… II. ①盖… III. ①建筑装饰-工程装修-
建筑预算定额-高等学校-教材 IV. ①TU723.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 296465 号

策划编辑 郝庆多 段余男

责任编辑 王桂芝 段余男

封面设计 刘长友

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451-86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 黑龙江省委党校印刷厂

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 10.75 字数 280 千字

版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5603-5079-0

定 价 25.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

编 委 会

主 编 盖卫东

参 编 黄莉莉 李 飞 杨珊珊 何 影

王 慧 任 艳 张 超 赵春娟

朱 琳 杨 杰 高记华 成育芳

张 健 白雅君

前 言

长久以来,建筑装饰装修施工一直是作为建筑工程施工的一个分部工程,很少单独将其提到重要位置。随着改革开放和国民经济的发展,建筑装饰装修工程获得了飞速发展,产生了巨大变化,特别是众多的专门从事高级装饰装修施工的企业应运而生,促使了建筑装饰装修工程成为一个跨行业、跨部门的新型行业而独立于建筑领域,成为建筑工程施工中一个独立的单位工程。

对于现代建筑装饰装修施工项目管理,特别是对于高级装饰装修工程施工项目管理,虽然是近些年才开始实践,尚处于摸索和探讨阶段,但建筑装饰装修工程项目管理已是建筑装饰装修施工企业管理的基础,它已成为一门应用科学,其理论研究也逐渐得到各方面的重视,并在实践中逐步取得经验,它将有力地推动建筑装饰装修施工项目管理科学化发展的进程。

本书可供从事建筑装饰装修工作的有关人员学习参考,也可作为高等职业技术学院建筑装饰装修工程专业的教材或参考书。

本书在编写过程中参考了有关文献和一些项目施工管理经验性文件,并且得到了许多专家和相关单位的关心与大力支持,在此表示衷心感谢。随着科技的发展,建筑技术也在不断进步,本书难免出现疏漏及不妥,恳请广大读者给予指正。

编 者

2014.02

目 录

1	装饰装修工程项目管理基本知识	1
1.1	装饰装修工程项目管理	1
1.2	装饰装修工程项目管理组织	3
2	装饰装修工程项目管理	11
2.1	装饰装修工程项目进度控制	11
2.2	装饰装修工程项目质量控制	23
2.3	装饰装修工程项目技术管理与信息管理	42
2.4	装饰装修工程项目合同管理	55
2.5	装饰装修综合管理	84
3	装饰装修施工项目经理	109
3.1	项目经理在工程项目中的地位与任务	109
3.2	项目经理承包责任制和项目经理责任制	110
3.3	施工项目经理的条件、素质和选择	112
4	装饰装修工程成本分析	113
4.1	装饰装修工程费用	113
4.2	装饰装修工程成本核算	121
4.3	装饰装修工程成本分析	124
4.4	装饰装修工程成本控制	126
4.5	装饰装修工程成本计划的编制	135
4.6	装饰装修工程项目资金管理	137
4.7	装饰装修工程成本管理问题分析及对策探析	139
4.8	工程价款支付	141
4.9	建筑装饰装修工程项目竣工结算和决算	148
4.10	案例分析	151
5	建筑装饰装修工程项目竣工验收与后评价	154
5.1	建筑装饰装修工程项目竣工验收	154
5.2	用户服务管理	158
5.3	建筑装饰装修工程项目后评价	161
	参考文献	164

1 装饰装修工程项目管理基本知识

1.1 装饰装修工程项目管理

1.1.1 项目管理

项目管理是指管理者运用系统工程的观点、理论和方法,为实现项目目标,在一定约束条件下所实施的全过程、全方位的规划、组织、控制、协调与监督。项目目标界定了项目管理的主要内容,即“三控三管一协调”,其中三控是指质量控制、进度控制、成本控制,三管是指合同管理、安全管理、信息管理,一协调是指组织协调。

项目管理是知识、智力、技术密集型的管理。

1.1.2 装饰装修工程项目管理

装饰装修工程项目管理是项目管理的一种,是指在项目经理负责制的条件下,对建筑装饰装修施工活动进行有效的计划、组织、指挥、协调、控制,从而保证装饰装修施工活动能够顺利进行,履行施工承包合同和落实施工企业生产经营目标。

施工项目管理的主要特征是:要求以施工项目经理为中心;要求应采用现代管理方法和技术手段;要求强化组织协调和控制工作。

1. 装饰装修工程项目管理的主要职能

(1) 计划职能。

装饰装修工程项目管理的首要职能是计划。计划职能包括决定最后结果以及决定获取这些结果所需采用的适宜手段的全过程管理活动。可分为以下四个阶段:

①确定项目目标及其先后次序,在确定目标时,必须考虑三个因素,即目标的先后次序、目标实现的时间和目标的合理结构。

②预测对实现目标可能产生影响的未来事态,其结果通过预测,必须明确在计划期内,期望能够获得多少资源来支持计划中的活动。

③通过预算来执行,预算必须解决应包括的资源,预算各组成部分之间存在什么样的内在联系和应如何使用预算方法等问题。

④提出并贯彻指导实现预期目标的政策或准则,它是执行计划的主要手段。政策是反映一个组织的基本目标的说明,并为在整个组织中进行活动规定指导方针,说明怎样实现目标。在制定政策时,只有保持政策制定的灵活性、全面性、协调性和准确性,才能使政策更具实效。

综合上述四个阶段的工作结果,便可制定出一个全面的计划,它将引导建筑装饰装修施工项目的组织达到预定的目标。

(2) 组织职能。

通过职责的划分、授权、合同的签订与执行,并运用各种规章制度,建立一个高效率的组织保证系统,以确保建筑装饰装修施工项目目标能够顺利实现。

(3)协调职能。

在建筑装饰装修施工的各个阶段、相关部门和相关层次之间存在着大量的结合部,这些结合部之间的协调和沟通是装饰装修工程项目管理的重要职能。

(4)控制职能。

控制职能是指装饰装修工程项目管理者为保证工作按计划完成而采取的一系列行动,它不仅限制了执行计划中的偏差,而且还要采取措施纠正偏差。

(5)监督职能。

业主对承包商,监理对承包单位,总承包单位对分包单位,管理层对作业层都存在着一个监督的问题。监督的依据可以是建筑装饰装修施工合同、计划、制度、规范、规程及各种质量标准等。监督职能是通过巡视、检查以及各种反映施工进度、质量、费用的报表、报告等信息,发现问题,及时纠正偏离目标的现象,目的是为了保证项目计划目标能够顺利实现,有效的监督是实现目标的重要手段。

2. 装饰装修工程项目管理的任务

装饰装修工程项目管理的任务是最优地实现项目的总目标,也就是用有限的资金和资源,以最佳的工期、最少的费用来满足工程质量要求,完成装饰装修施工任务,实现预定的目标。

3. 装饰装修工程项目管理的内容

在装饰装修工程项目管理过程中,为了取得各阶段目标和最终目标的实现,必须围绕组织、规划、控制、生产要素的配置、合同、信息等方面进行有效管理,其主要内容有以下几个方面:

(1)建立工程项目管理组织。

项目经理部的建立是实现项目管理的关键,特别是要选好项目经理及其他主要人员;根据装饰装修工程项目管理的需要,制定出施工项目管理的有关规章制度。

(2)做好工程项目管理规划。

装饰装修工程项目管理规划是对施工项目管理组织、内容、步骤进行重点预测和决策,并作出具体安排的纲领性文件。其内容包括:确定工程项目管理各阶段的控制目标,从局部到整体进行施工活动的控制管理;建立施工项目管理的工作体系,绘制施工项目管理工作体系图和工作信息流程图,以便实施管理。

(3)进行工程项目的目标控制。

施工项目的目标分为阶段性目标和最终目标两种。实现各项目标是工程项目管理的目的所在。在实现目标的过程中必须坚持以控制理论为指导,对工程项目全过程实行科学、系统的控制,主要包括质量控制、进度控制、成本控制和安全管理。除此之外,还要对施工中各种因素的干扰、风险因素的影响等进行分析和动态控制。

(4)工程项目生产要素的优化配置和动态管理。

工程项目的生产要素是装饰装修工程项目目标得以实现的保证,主要包括劳动管理、材料管理、机具设备管理三大要素。其管理的内容是:分析各项生产要素的特点,并按照一定的原则、方法,对工程项目生产要素进行优化配置,在装饰装修施工过程中对各项生产要素

进行动态管理。

(5) 工程项目的合同管理。

在市场经济条件下,建筑装饰装修施工活动是一项涉及面广、内容复杂的综合性经济活动,这种活动从投标报价开始并贯穿于工程项目管理的全过程。必须依法签订合同,企业应依法经营,并且要提高合同意识,用法律来保护自己的合法权益,同时通过认真履行合同来树立企业的良好信誉。

(6) 工程项目的现场管理。

工程项目现场是建筑装饰装修产品形成的工场,它是装饰装修工程项目部组织与指挥施工的操作场地。工程项目现场管理的主要任务是对施工现场的场地进行安排、合理使用并与各种环境保持协调关系;同时对建筑装饰装修施工现场的生产活动进行指挥、协调和控制。

(7) 工程项目的信息管理。

现代化的管理要依靠信息,在工程项目管理中为了能够及时准确地掌握信息和有效地运用信息,必须建立起一套科学的信息系统,包括信息的收集、分析、处理、储存和传递等管理活动,为了取得理想的信息管理效果,应依靠电子计算机等先进手段辅助进行。

1.2 装饰装修工程项目管理组织

1.2.1 装饰装修施工项目管理组织机构的设置

“组织”,一方面是指组织机构,即按照一定的领导体制、部门设置、层次划分、职责分工等构成的有机整体,其作用是用来处理人与人、人与事、人与物之间的关系;另一方面是指指挥行为,即通过一定的权力和影响力对所需资源进行合理配置,其目的是实现组织目标。

1. 设置的原则

(1) 目的性原则。

装饰装修工程项目组织机构设置的根本目的在于产生组织功能,实现装饰装修工程项目管理的总目标,从这一根本目标出发,就应做到因目标设事(项目),因事(项目)设机构定编制,按照编制设岗位定人员,以职责定制度授权力。

(2) 职权和知识相结合的原则。

这一原则要求职能管理人员和专家必须拥有一些必要的职权,以便更有效地发挥作用,为组织管理服务。装饰装修工程项目管理人员可分为前线指挥人员和职能管理人员两类。前者拥有对下级实行指挥和命令的权力,为完成装饰装修工程项目的组织目标,对管辖的工作全面负责;后者是前线指挥人员的参谋,起着协助作用,他们只能对下级机构进行业务指导,提出建议和忠告,而不具有决策权,更不能对下级直接指挥和命令。要使职权与知识相结合,对前线指挥人员要强调尊重专业知识、尊重科学、长远考虑;对职能管理人员应强调尊重权力、重视管理、讲究经济效益。双方均应密切配合才有利于建筑装饰装修施工项目管理组织目标的实现。

(3) 集权与分权相平衡的原则。

这一原则要求根据装饰装修工程项目管理组织机构的实际需要来决定集权和分权的程

度,无论是集权或分权,其出发点都是为了保证决策的迅速性、正确性以及有利于决策的实施。如果一个组织机构很容易就能获得信息并能迅速正确地做出决策,而且还能很快地传递到各个职能部门实施,则比较适合采用集权的形式;反之则宜采用分权的形式。

(4)弹性结构的原则。

所谓弹性是指组织机构的部门结构、人员的职责和职位都是可以变动的,以便保证知识与权力的结合以及集权与分权的平衡。弹性结构的原则包括以下两个方面的含义:

①部门结构具有弹性。要根据任务和完成装饰装修工程项目组织目标的需要,定期审查组织机构内任何一个部门存在的必要性,如已没必要存在,则应立即改组。另外,根据环境和任务的要求,临时成立施工班组,任务完成之后就解散。

②职位具有弹性。按任务和目标的需要设立职位,不按人设置,干部应定期更换,以便给更多的人提供施展才华的机会。

(5)精干高效的原则。

建立装饰装修工程项目管理组织体系,选配人员应力求精干高效,一专多能,一人多职。

(6)分工与协作相结合的原则。

分工与协作相结合是现代经济活动的需要,分工而不分家才能提高工作效率,并且能够全面有效地实现管理职能。

2. 装饰装修工程项目经理部的作用及性质

(1)装饰装修工程项目经理部的作用。

装饰装修工程项目经理部是装饰装修工程项目管理的工作班子,置于项目经理的领导之下,为了充分发挥项目经理部在项目管理中的主导作用,应设置好、组建好、运转好项目经理部的组织机构,并且充分发挥其应有的作用。

①项目经理部是在项目经理的领导下,作为项目管理的组织机构,负责装饰装修工程项目从开工到竣工全过程的施工生产经营管理。它不仅是建筑装饰装修施工企业在某一装饰装修工程项目的管理层,同时,还对作业层起着管理和服务的双重作用。

②项目经理部是项目经理的办事机构,为项目经理的决策提供信息依据,当好参谋;同时,又要执行项目经理的决策意图,向项目经理全面负责。

③项目经理部有以下作用:

- a. 完成建筑装饰装修施工企业所赋予的基本任务。
- b. 凝聚管理人员的力量,调动其积极性。
- c. 协调部门之间、管理人员之间的关系,促进合作,贯彻组织责任制,为实现项目管理目标而努力工作。

④项目经理部是代表建筑装饰装修施工企业履行项目承包合同的主体,是对最终的建筑装饰装修产品的生产全过程负责的管理实体。

(2)装饰装修工程项目经理部的性质。

装饰装修工程项目经理部是建筑装饰装修施工企业内部相对独立的一个综合性责任单位。其性质包括以下三个方面的内容:

①项目经理部的相对独立性。这一性质是指项目经理部与企业之间存在着双重关系。一方面,建筑装饰装修施工项目经理部是建筑装饰装修施工企业的下属单位,两者是行政隶属关系,项目经理部要绝对服从企业的全面领导;另一方面,建筑装饰装修施工项目经理部

又是一个独立的利益代表,与施工企业之间形成一种经济承包或经济责任关系。

②项目经理部的综合性。它包括以下三个方面:

a. 其管理的性质是综合的,既是施工企业的一级经济组织,又是施工企业的一级行政管理组织。

b. 其管理的职能是综合的,它包括计划、组织、控制、协调、指挥等多个方面。

c. 其管理的业务是综合的,从横向来看,包括人、财物、生产和经营活动;从纵向来看,包括施工项目从开工到竣工的全过程管理。

③项目经理部的单体性和临时性。这一性质是指项目经理部仅是建筑装饰装修施工企业的一个施工项目的责任单位,它随着建筑装饰装修施工项目的立项而成立,并随着施工项目管理任务的终结而解体。

(3)施工项目经理部的设置。

①施工项目经理部的设置原则。项目经理部是根据建筑装饰装修施工项目的规模、复杂程度和专业特点而设置的,它是具有弹性的一次性施工生产组织,可随施工任务的变化而进行调整,它不是一级固定的组织;同时,项目经理部人员的配置应面向施工现场,满足施工现场的计划与调度、技术与质量、成本与核算、劳务与物资、安全与文明施工的需要。

②施工项目经理部的机构设置。施工项目经理部是建筑装饰装修施工企业市场竞争的核心、管理的重心、成本核算的中心,是代表建筑装饰装修施工企业履行合同并且实施管理的实体。

根据这一指导思想,对于小型施工项目的项目经理部可组成“一长一师五大员”的模式。一长即是指项目经理;一师即是指项目工程师;五大员即是指项目经济员、合同管理员、施工技术员、料具员和总务员。其中包括建筑装饰装修施工项目管理所必需的预算、成本、合同、技术、施工、质量、安全、机械、材料、档案、场容、后勤等多种管理职能。

对于大中型项目的项目经理部,则可以考虑由以下主要业务部门组成:

a. 经营核算部门。主要负责合同管理、预算、资金收入、成本核算与控制、劳动配置、工程分包、外部协调关系等工作。

b. 工程技术部门。主要负责施工生产调度、技术管理、施工组织设计、进度控制、文明施工、测量、试验、计量、计划、统计等工作。

c. 物资设备部门。主要负责材料的询价、采购、管理、计划供应,设备及工器具的供应、管理等工作。

d. 监控管理部门。主要负责工程质量、安全、环境保护的检查、监督和控制等工作。

e. 生活服务部门。主要负责生活保障、后勤管理、治安保卫等工作。

总之,项目经理部的设置必须功能完备、具有弹性,同时又是精干、高效、分工协作的,并充分体现责权利统一的原则。

1.2.2 装饰装修工程项目管理的内容

1. 全面计划管理

全面计划管理是指企业在国家计划的指导下,根据企业生产经营的实际情况,对企业的技术、质量、物资、财务等所有专业工作全面实施严格的计划管理,并且建立一套完整的计划管理体系,从而保证最优地实现企业的经营总目标。通过全面计划管理,能够落实企业的经

营目标和各项施工生产任务,使企业生产经营有节奏、有序地按照统一计划进行。在全面计划管理的控制下,各方面工作得以协调配合,目标一致。

2. 全面质量管理

装饰装修产品的生产同时也是商品的生产,装饰装修施工企业要为社会提供合格的商品,就必须认真推行全面质量管理,保证产品的质量能够满足社会的需要。

3. 生产要素管理

为使企业的工程施工得以正常、连续、有效地进行,从而保证企业目标的实现,必须加强对生产中各个要素的管理。生产要素管理包括对技术、人员、材料、机械(机具和工具)和资金的管理等。

4. 全面成本管理和全面经济核算

装饰装修产品的价值是由产品生产过程中的社会必要劳动消耗所决定的,通过全面成本管理和全面经济核算来控制工程施工过程中的劳动消耗和资金占用,提高企业的经济效益。

5. 建立经济责任制体系

施工企业通过建立经济责任制体系,可以使企业目标和计划落实到各部门、各班组乃至每个施工工作岗位,使企业的每个职工都对自己的工作负责,并且承担一定的经济责任,从而以最少的劳动消耗,取得最大的工作效果,以保证实现最高的经济效益。

1.2.3 装饰装修工程项目管理组织机构的主要形式

项目组织机构的形式不同,其在处理层次、跨度、部门设置和上下级关系的方式也不相同。建筑装饰装修工程项目组织机构的主要形式包括以下几种:

1. 工作队式项目组织

这种形式的项目经理在企业内部招聘,项目的管理机构(工作队)由企业职能部门抽调职能人员组成,并由项目经理直接指挥,如图 1.1 所示。

工作队式组织形式具有以下特点:

(1)项目管理班子的成员来自各职能部门,并与原所在部门脱钩。原部门负责人员仅负责业务指导及考察,而不能随意干预其工作或调回人员。项目与企业职能部门之间的关系弱化,减少了行政干预。项目经理权力集中,运用权力的干扰少,决策及时,指挥灵活。

(2)各方面的专家现场集中办公,减少了扯皮等待时间,办事效率高。

(3)由于项目管理成员来自各个职能部门,在项目管理中配合工作,有利于取长补短,培养一专多能人才并发挥其作用。

(4)职能部门的优势不易发挥,从而削弱了职能部门的作用。

(5)各类人员来自不同的部门,专业背景不同,可能会有配合不利的问题产生。

(6)各类人员在项目寿命周期内只能为该项目服务,对稀缺专业人才不能在企业内调剂使用,否则将会导致人员浪费。

(7)项目结束后,所有人员均回到原部门和岗位,人员有时会产生“临时性”的意识,影响工作情绪。

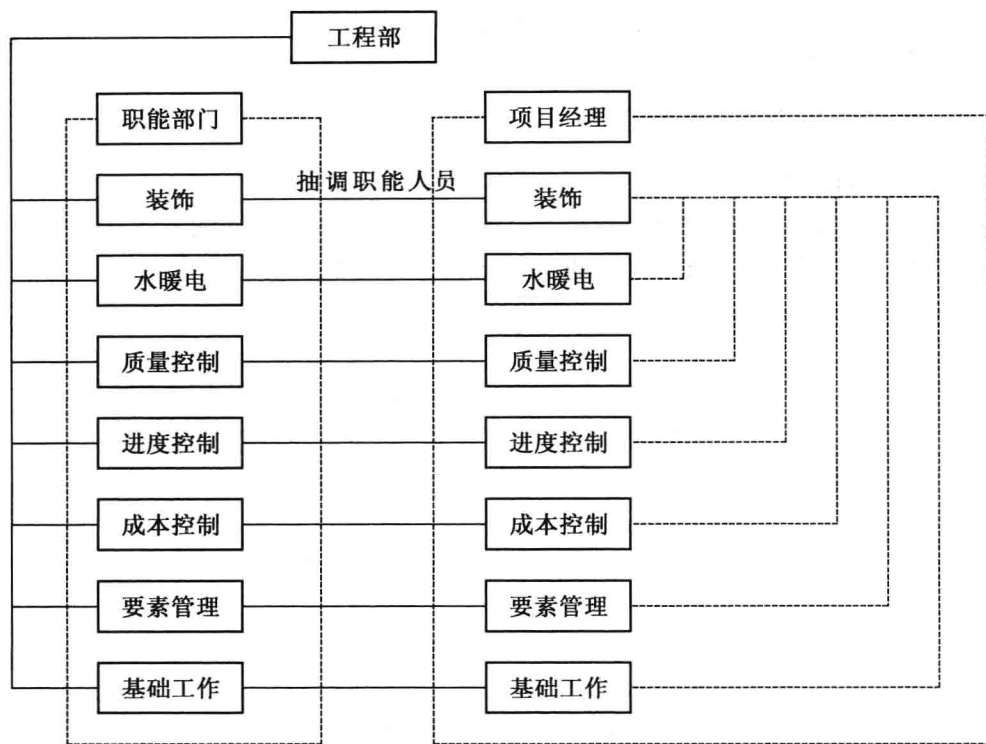


图 1.1 工作队式项目组织

2. 直线职能式项目组织

直线职能式项目组织是一种按照职能原则建立起来的项目组织,它并不打乱企业现行的建制,而是把项目委托给企业的某一专业部门或某一施工队,由被委托的部门或施工队领导,在本单位组织人员负责实施的项目组织,项目终止后恢复原职,如图 1.2 所示。

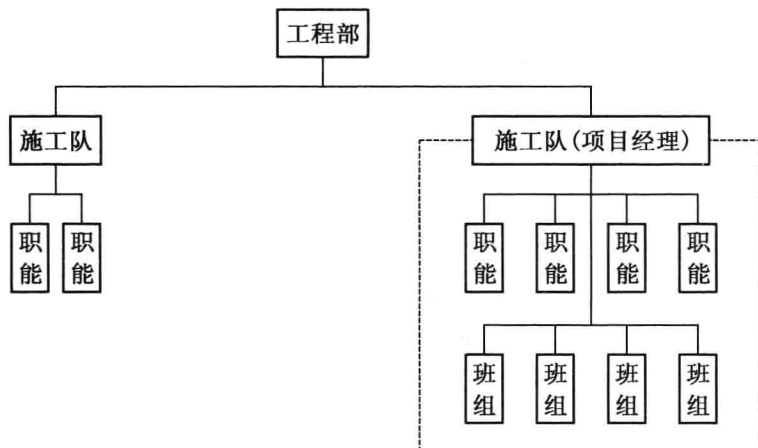


图 1.2 直线职能式项目组织

直线职能式组织形式具有以下特点：

(1) 由于各类人员均来自同一专业部门或施工队,相互之间比较熟悉,关系协调,易发挥人才作用。

(2)从接受任务到组织运转启动所需时间短。

(3)职责明确,职能专一,关系简单。

(4)不能适应大型项目管理的需要。

(5)不利于精简机构。

3. 矩阵式项目组织

这一组织形式的结构呈矩阵状,如图 1.3 所示。各项目的项目经理由公司任命,职能部门是永久性的,同时为各项目派出相应的项目管理人员,对项目进行业务指导。

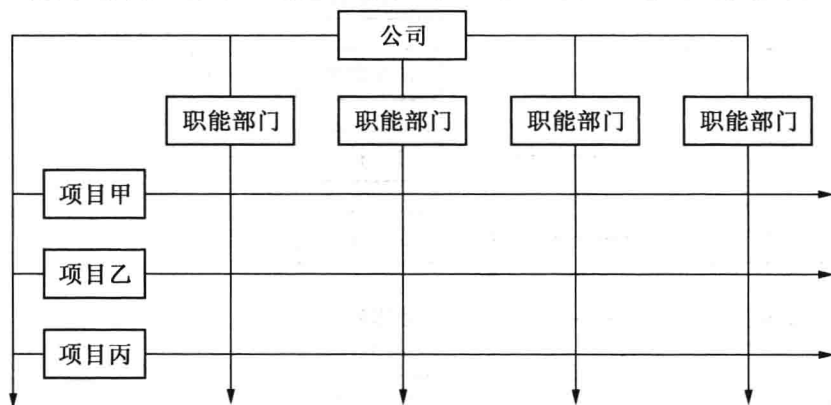


图 1.3 矩阵式项目组织

矩阵式组织形式具有以下特点:

(1)矩阵中的每个成员或部门接受原部门负责人和项目经理的双重领导。部门负责人有权根据不同项目的需要和忙闲程度,在项目之间调配本部门人员。专业人员可能同时为几个项目服务,特殊人才可充分发挥作用,大大提高了人才利用率。

(2)项目经理对调配到本项目经理部的成员有控制权和使用权,当感到人力不足或某些成员不得力时,可以要求职能部门给予解决。

(3)项目经理所得到的信息来自各个职能部门,便于及时沟通信息,加强业务系统化管理,发挥各项目系统人员的信息、服务和监督的职责。

(4)由于人员来自职能部门,且仍受职能部门的控制,所以凝聚在项目上的力量减弱,往往难以充分发挥各人员的作用。

(5)各人员受双重领导,当领导双方意见不一致时,使各人员无所适从。

4. 事业部式项目组织

企业成立事业部,事业部对于企业来说是职能部门。在企业外,事业部具有相对独立的经营权,可以是一个独立的单位。事业部不仅可以按地区设置,还可以按工程类型设置。事业部下设置项目经理部,具体负责所承担的工程项目,项目理由事业部选派,如图 1.4 所示。

事业部式项目组织的特点是有利于企业延伸经营范围,扩大企业经营业务,有利于迅速适应环境变化,提高企业的应变能力,但由于企业对项目经理部的约束力减少了,故协调指导的机会也就减少了。

一个工程项目应选择哪种项目组织形式应由企业做出决策,要将企业的综合素质、管理水平、战略决策、基础条件等与项目的规模、性质、环境等结合起来进行综合考虑。一般可按

下列思路进行选择:

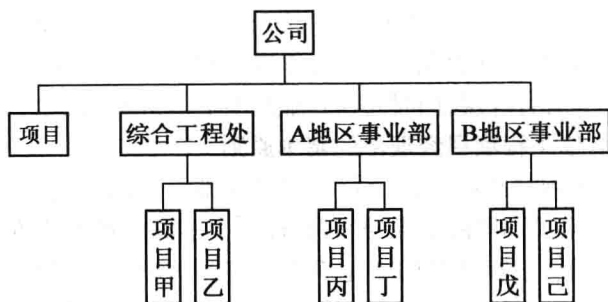


图 1.4 事业部式项目组织

(1)大型综合企业的人员素质高、管理水平高、业务综合性强,能够承担大型任务,宜采用矩阵式、工作队式、事业部式的项目组织形式。

(2)简单项目、小型项目、承包内容专一的项目应采用直线职能式项目组织形式。

(3)同一企业内可根据项目情况采用几种组织形式,但要注意避免造成管理渠道和管理秩序的混乱。

选择项目组织形式时应考虑项目性质、企业类型、企业人员素质及企业管理水平等几个参考因素,具体见表 1.1。

表 1.1 选择项目组织形式的参考因素

项目组织形式	项目性质	企业类型	企业人员素质	企业管理水平
工作队式	大型项目、复杂项目、工期紧的项目	大型综合建筑企业、项目经理能力较强的企业	人员素质较高、专业人才多、职工技术素质较高	管理水平较高、基础工作较强、管理经验丰富
直线职能式	小型项目、简单项目、只涉及个别少数部门的项目	小建筑企业、任务单一的企业、大中型基本保持直线职能的企业	素质较差、力量薄弱、人员构成单一	管理水平较低、基础工作较差、缺乏有经验的项目经理
矩阵式	多工种、多部门、多技术配合的项目,管理效率要求很高的项目	大型综合建筑企业,经营范围很宽、实力很强的建筑企业	文化素质、管理素质、技术素质高,管理人才多,人员一专多能	管理水平很高、管理渠道畅通、信息沟通灵敏、管理经验丰富
事业部式	大型项目、远离企业基地项目、事业部制企业承揽的项目	大型综合建筑企业、经营能力很强的企业、海外承包企业、跨地区承包企业	人员素质高、项目经理能力强、专业人才多	经营能力强、信息手段强、管理经验丰富、资金实力雄厚

1.2.4 装饰装修工程项目经理部的组建与解体

项目经理部是项目管理的工作班子,由项目经理直接领导,是项目经理的办事机构,为

项目经理的决策提供信息依据,此外还要执行项目经理的决策和意图。项目经理部同时也是代表企业履行工程合同的主体,是对最终产品和建设单位全面、全过程负责的管理实体。项目经理部作为工程项目的一次性管理机构,负责项目从开始到竣工整个过程中的生产经营管理,是企业在项目上的管理层,同时还对作业层具有管理和服务的双重职能。

1. 建立建筑装饰装修工程项目经理部的基本原则

(1) 要根据所设计的项目组织形式设置项目经理部。不同的组织形式对项目经理部的管理力量和管理职责提出了不同的要求,同时也提供了不同的管理环境。

(2) 项目经理部应随着工程任务的变化而进行调整。项目经理部不应有固定的作业队伍,而应根据项目的需要从劳务分包公司吸收人员,进行优化组合和动态管理。

(3) 要根据项目的规模、复杂程度和专业特点对项目经理部进行设置。

(4) 项目经理部的人员配备应面向现场,以满足现场生产经营的需要为目的。

(5) 在项目管理机构建成以后,应建立有益于组织运转的工作制度。

2. 项目经理部的人员配备和部门设置

项目经理部的人员配备和部门设置的指导思想是:把项目经理部建设成为一个能够代表企业形象、面向市场的管理机构,真正成为企业加强项目管理、实现管理目标、全面履行合同的主体。

项目经理部的编制及人员配备应由项目经理、总工程师、总经济师、总会计师、政工师和技术、预算、劳资、定额、计划、质量、安全、计量及辅助生产人员组成。具体人员的配置应根据项目管理的实际情况、项目的使用性质和规模等综合确定。

项目经理部一般可设置五个部门,即经营核算部门、工程技术部门、物资设备部门、监控管理部门和测试计量部门。大型项目经理部还可设置后勤、安全等部门。项目经理部也可按照控制目标进行设置,如进度控制部门、质量控制部门、成本控制部门等。

3. 项目经理部的解体

项目经理部是一次性的且具有弹性的现场生产组织机构。项目竣工以后,项目经理部应及时解体并做好善后工作。项目经理部的解体应由项目经理部提出解体申请报告,经有关部门审核批准后执行。

(1) 项目经理部解体的条件。

① 工程已交工验收,并且完成竣工结算。

② 与各分包单位已结算完毕。

③ 《项目管理目标责任书》已履行完毕,并经承包人审计合格。

④ 各项善后工作已与企业部门协商一致,并办理了有关手续。

(2) 项目经理部解体后的善后工作。

① 项目经理部剩余材料的处理。

② 由于工作需要而由项目经理部自购的通信、办公等小型固定资产的处理。

③ 项目经理部的工程结算、价款回收及加工订货等债权债务的处理。

④ 项目的回访和保修。

⑤ 整个工程项目的盈亏评估、奖励和处罚等。

项目经理部的解体、善后工作结束以后,必须做到人走场清、账清、物清。

2 装饰装修工程项目管理

2.1 装饰装修工程项目进度控制

2.1.1 工程项目进度控制概述

工程项目的进度控制是项目管理的重要内容之一,它是以工程项目的计划进度为目标,按照施工项目进度计划及其实施要求,监督、检查项目实施过程中的动态变化,发现偏差并找出原因,及时采取有效措施或修改原计划的综合管理过程。进度控制与质量控制、成本控制一样,是施工项目中的重点控制目标之一,也是衡量项目管理水平的重要标志。

装饰装修工程项目进度控制是一项复杂的系统工程,也是一个动态的实施过程。

通过进度控制,不仅能够有效地缩短项目建设周期,减少各单位与部门之间的相互干扰,而且还能更好地落实施工单位的各项进度计划,合理使用资源,保证施工项目成本、进度和质量等目标的实现。其目的是确保装饰装修工程项目按照合同规定工期目标的实现或在保证施工质量和安全,且不增加实际成本的前提下,按期或提前完成装饰装修施工任务,防止因工期拖延而承担违约责任。

1. 工程项目进度控制的任务

工程项目进度控制的任务是:编制工程项目的进度计划并控制其执行;编制季度、月(旬)实施作业计划并控制其执行;编制各种物资资源计划、供应工作计划并控制其执行,从而确保所规定的各项进度目标的实现。

2. 影响施工进度的因素

装饰装修工程项目在实施过程中,不可避免地会受到多种内外因素的干扰。为了有效地控制施工进度,必须充分认识和估计可能影响施工进度的因素,以便事先采取必要的措施,消除其影响,使施工尽量按照原定的进度计划进行;当出现偏差时,应结合有关影响因素,分析其产生的原因,有针对性地进行补救,进而实现对施工进度的主动控制。

影响施工进度的主要因素有以下三种:

(1) 内部因素。

①施工组织失误。对工程项目的特点和实现的条件判断失误,编制的施工进度计划不科学,贯彻进度计划不得力,流水施工组织不合理,劳动力和施工机具调配不当,施工平面布置及现场管理不严密,与外部相关单位的关系协调不善等,均会影响施工进度计划的顺利执行。

②技术性失误。由于低估了工程项目施工技术上的难度,而造成施工方案选择不当,技术措施跟不上,施工方法的选择或施工顺序的安排有误,施工中发生了质量事故、安全事故,或对于新技术、新工艺、新材料、新构造的采用缺乏经验等原因,不但难以保证施工进度,而且势必会影响工程质量。