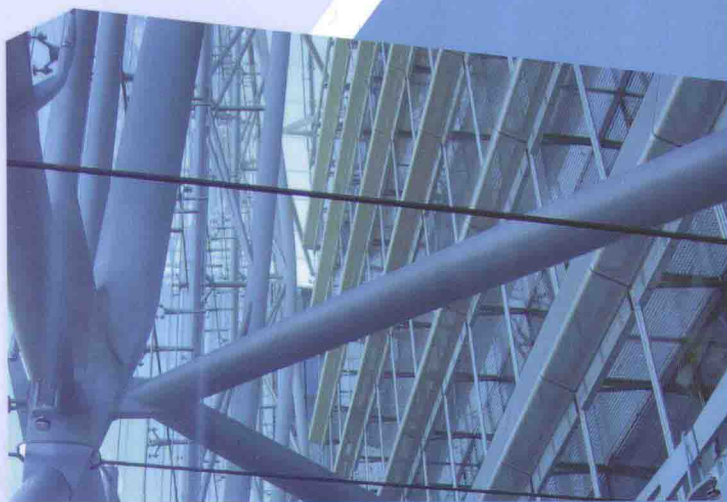




普通高等教育
艺术类“十二五”规划教材

DECORATION ENGINEERING
PROJECT MANAGEMENT
AND BUDGET



装饰工程项目 管理与预算

／朱艳 主编
／王艳春 张文举 副主编



中国工信出版集团

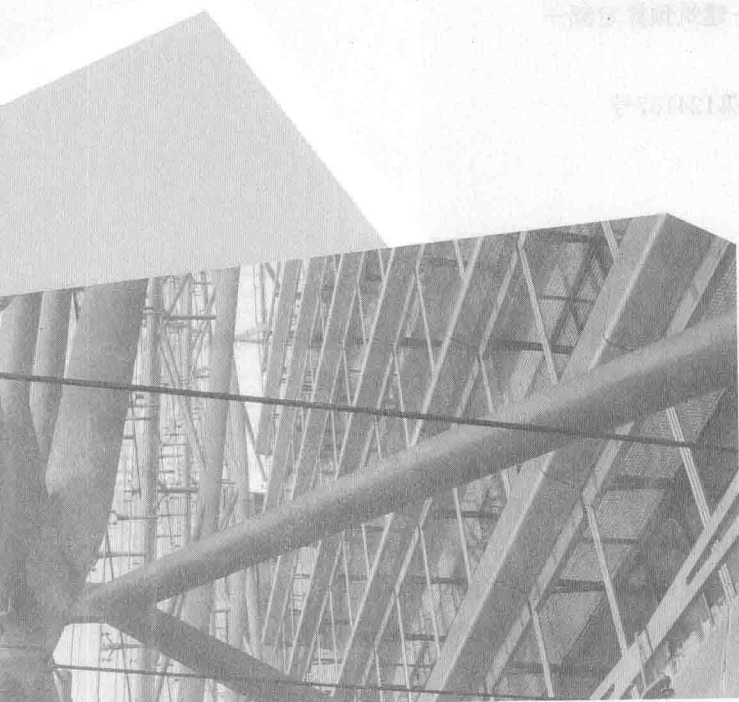


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



普通高等教育
艺术类“十二五”规划教材

DECORATION ENGINEERING
PROJECT MANAGEMENT
AND BUDGET



装饰工程项目管 理与预算

朱艳 主编

王艳春 张文举 副主编

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

装饰工程项目管理与预算 / 朱艳主编. — 北京 :
人民邮电出版社, 2015. 7
普通高等教育艺术类“十二五”规划教材
ISBN 978-7-115-38991-6

I. ①装… II. ①朱… III. ①建筑装饰—建筑工程—
项目管理—高等学校—教材②建筑装饰—建筑预算定额—
高等学校—教材 IV. ①TU767②TU723.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第124167号

内 容 提 要

本书以装饰工程项目管理和预算报价过程为主线,全面系统地阐述了装饰工程项目管理与预算的概念、内容、方法和应用。本书在编写过程中注重理论和工程实践相结合,突出教材的实用性。

全书分为上篇和下篇,包括九章内容。上篇依次介绍了装饰工程项目管理的概念,装饰工程项目前期管理的内容,装饰工程项目施工管理的基本知识与技能,工程项目监理的基本知识和工程项目资料档案管理的要求和内容;下篇依次介绍了建设工程造价原理,建筑装饰工程清单项目工程量的计算规则与应用,建筑装饰工程工程量清单的编制内容与方法以及工程量清单投标报价的编制内容与方法。

本书可作为普通高等院校、高职高专院校环境设计、装饰装修工程管理及相关专业学生的工程技术必修课程的教材,同时也可作为从事装饰工程项目管理和装饰工程造价管理领域相关工作的技术人员的自学参考书。

-
- ◆ 主 编 朱 艳
 - 副 主 编 王艳春 张文举
 - 责任编辑 许金霞
 - 责任印制 沈 蓉 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 三河市潮河印业有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
 - 印张: 23 2015 年 7 月第 1 版
 - 字数: 575 千字 2015 年 7 月河北第 1 次印刷
-

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055256 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315



随着 21 世纪我国建设进程的加快,国家工程建设领域对从事工程建设的复合型高级技术人才的需求逐渐扩大,而这种扩大又主要体现在对应用型人才的需求上。这使得高校工程技术、工程管理、工程造价管理和环境设计类专业人才的教育培养面临新的挑战与机遇。

本书是在总结以往教学经验的基础上编写的,本着“概念准确、基础扎实、突出应用”的编写原则,主要突出以下 4 个特点:

(1) 专业的融合性。环境设计类专业是个多学科的复合型专业,根据国家提出的“宽口径、厚基础”的高等教育办学思想,本教材按照该专业指导委员会制定的平台课程的结构体系方案进行内容规划。编写时注重不同的平台课程之间的交叉、融合,使之不仅有利于形成全面完整的教学体系,同时又可以满足不同类型、不同专业背景的院校开办环境设计专业的教学需要。

(2) 知识的系统性和完整性。因为环境设计类专业人才是在国内外工程建设领域从事相关艺术与科学技术相结合的工作,同时可能是在政府、教学和科研单位从事教学、科研和管理工作的复合型高级工程技术人才,所以本教材所包含的知识点较全面地覆盖了不同行业工作实践中需要掌握的装饰工程项目管理和预算的专业知识,同时在组织和设计上也考虑了与相邻学科有关课程的关联与衔接。

(3) 内容的实用性。教材编写遵循教学规律,避免大量理论问题的分析和讨论,提高可操作性和工程实践性,特别是与执业人员注册资格培训的要求相吻合,并通过案例分析和例题讲解,使学生能够在工程项目管理和造价管理领域获得系统深入的专业知识学习和基本训练。

(4) 教材的创新性与时效性。本教材及时地反映了工程管理和造价理论与实践知识的更新,将本学科最新的技术、标准和规范纳入教学内容,同时在法规、相关政策等方面与最新的国家法律法规保持一致。

本书充分考虑了环境设计类学科学生的知识结构以及相关专业水平,力求简明扼要,浅显易懂,注重基本概念及实际操作的要求,划定了基本的知识范围。

本书由天津城建大学朱艳担任主编,天津天盈新型建材有限公司王艳春和天津城建大学张文举担任副主编,具体编写分工如下:张文举编写第一章、第二章,王艳春编写第三章、第四章和第五章,朱艳编写第六章、第七章、第八章和第九章,最后由朱艳进行统稿。

特别感谢北京建筑大学房志勇教授在百忙之中对本书进行审校,并提出建设性的宝贵意见。

由于编者水平和时间有限,书中不妥之处在所难免,希望广大读者提出宝贵意见,以便再版时不断完善。

编者

2015 年 1 月



目 录

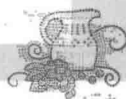
上篇 装饰工程项目管理

第一章 装饰工程项目管理概述	2	管理	31
第一节 装饰工程项目管理的概念	3	一、装饰工程项目招标与投标	
一、装饰工程项目	3	概述	31
二、装饰工程项目管理	4	二、装饰工程项目招标	33
三、项目管理与企业管理的关系	6	三、装饰工程项目投标	36
第二节 装饰工程项目组织	7	四、装饰工程项目开标、评标和	
一、装饰工程项目组织的含义和		决标	42
职能	7	第四节 装饰工程项目合同与	
二、装饰项目管理组织机构的设置		风险管理	45
原则与程序	7	一、装饰工程项目合同管理	45
三、组织结构	8	二、装饰工程项目的风险管理	50
四、装饰工程项目组织团队的组建	11	第五节 装饰工程项目信息	
复习思考题	13	管理	51
第二章 装饰工程项目前期管理	14	一、装饰工程项目信息管理概述	51
第一节 工程项目前期策划与评价	15	二、装饰工程项目信息管理系统	54
一、工程项目立项审批与前期策划	15	三、计算机辅助工程项目信息	
二、工程项目可行性研究与评价	17	管理	57
第二节 装饰工程项目设计管理	19	复习思考题	60
一、装饰工程项目设计的概念	19	第三章 装饰工程项目施工管理	62
二、装饰工程项目设计资质管理	20	第一节 装饰工程项目施工管理概述	63
三、装饰工程项目设计管理的		一、装饰工程项目施工管理的	
内容	20	内容	63
四、装饰工程项目设计质量管理	26	二、装饰工程项目施工管理目标	
五、装饰工程项目设计进度管理	29	体系	63
第三节 装饰工程项目招标与投标		三、装饰工程项目施工的准备工	
		作	65

四、装饰工程项目施工资源管理	65	四、工程项目施工阶段监理	158
第二节 装饰工程项目施工现场管理	77	五、工程项目设备采购监理和 设备监造	162
一、装饰工程项目施工进度管理	77	六、工程项目竣工验收监理	163
二、装饰工程项目施工成本管理	107	七、工程项目保修阶段监理	165
三、装饰工程项目施工质量管理	117	复习思考题	166
四、装饰工程施工现场安全管理	129	第五章 工程项目资料档案管理	167
五、装饰工程现场文明施工管理	132	第一节 工程项目资料管理	168
六、装饰工程施工现场的环境保护 管理	133	一、工程项目资料的作用	168
第三节 装饰工程项目施工后期 管理	135	二、工程项目资料档案编制分工 和编制依据	168
一、装饰工程项目竣工验收管理	135	三、工程项目资料的内容	169
二、装饰工程项目保修与回访	138	四、工程项目技术档案资料举例	170
三、装饰工程项目后评价	142	五、工程项目验收记录表(以 装饰工程项目为例)	171
复习思考题	143	六、工程项目技术资料的管理	173
第四章 工程项目监理	145	第二节 工程项目竣工验收资料	174
第一节 工程项目监理概述	146	一、工程项目申请竣工验收的 条件	174
一、工程项目监理的定义	146	二、工程项目竣工验收程序	174
二、监理工程师	147	三、工程项目竣工验收报告	175
三、监理企业	149	四、工程项目竣工图	176
四、委托监理合同管理	149	第三节 工程项目监理文件档案 管理	178
五、工程项目管理与监理的区别	153	一、工程项目监理文件	178
第二节 工程项目实施各阶段监理	154	二、工程项目监理档案管理	178
一、工程项目勘察设计阶段监理	154	复习思考题	180
二、工程项目招投标阶段监理	157		
三、工程项目施工准备阶段监理	157		

下篇 装饰工程预算

第六章 建设工程造价原理	182	二、工程造价的构成	184
第一节 概述	183	三、建设工程定额	194
一、工程项目的组成划分	183	四、施工过程	196
		五、工时研究	197
		六、工时定额的测定	199



第二节 人工、材料、机械台班消耗量	200	三、橡塑面层(011103)	236
一、人工消耗定额	200	四、其他材料面层(011104)	237
二、材料消耗定额	203	五、踢脚线(011105)	238
三、机械消耗定额	206	六、楼梯面层(011106)	239
第三节 人工、材料、机械台班单价	208	七、台阶装饰(011107)	241
一、人工单价	208	八、零星装饰项目(011108)	242
二、材料价格	209	第四节 墙、柱面装饰与隔断、幕墙工程	247
三、机械台班单价	211	一、墙面抹灰(011201)	247
四、工程单价	214	二、柱(梁)面抹灰(011202)	249
第四节 预算定额和施工图预算	214	三、零星抹灰(011203)	250
一、预算定额的概念	214	四、墙面块料面层(011204)	250
二、预算定额的编制	215	五、柱(梁)面镶贴块料(011205)	251
三、预算定额的内容及应用	218	六、镶贴零星块料(011206)	252
四、施工图预算的分类及作用	220	七、墙饰面(011207)	253
五、施工图预算的编制依据	220	八、柱(梁)饰面(011208)	253
六、施工图预算的编制方法	221	九、幕墙(011209)	254
复习思考题	221	十、隔断(011210)	254
第七章 建筑装饰工程清单项目工程量的计算	223	第五节 天棚工程	257
第一节 建筑装饰工程量计算概述	224	一、天棚抹灰(011301)	258
一、建筑装饰工程工程量计算的原则和依据	224	二、天棚吊顶(011302)	258
二、建筑装饰工程工程量计算方法	224	三、采光天棚(011303)	259
三、正确计算建筑装饰工程量的注意事项	225	四、天棚其他装饰(011304)	259
第二节 建筑面积的计算	225	第六节 门窗工程	261
一、建筑面积计算的意义	226	一、木门(010801)	262
二、建筑面积的计算规则	226	二、金属门(010802)	263
第三节 楼地面工程	234	三、金属卷帘(闸)门(010803)	264
一、整体面层及找平层(011101)	234	四、厂(库)房大门、特种门(010804)	264
二、块料面层(011102)	235	五、其他门(010805)	266
		六、木窗(010806)	267
		七、金属窗(010807)	268
		八、门窗套(010808)	269
		九、窗台板(010809)	271
		十、窗帘、窗帘盒、窗帘轨(010810)	272
		第七节 油漆、涂料、裱糊工程	273

一、门油漆 (011401)	273
二、窗油漆 (011402)	274
三、木扶手及其他板条、线条油漆 (011403)	274
四、木材面油漆 (011404)	275
五、金属面油漆 (011405)	278
六、抹灰面油漆 (011406)	278
七、喷刷涂料 (011407)	278
八、裱糊 (011408)	279
第八节 其他装饰工程	281
一、柜类、货架 (011501)	281
二、压条、装饰线 (011502)	282
三、扶手、栏杆、栏板装饰 (011503)	283
四、暖气罩 (011504)	284
五、浴厕配件 (011505)	285
六、雨篷、旗杆 (011506)	287
七、招牌、灯箱 (011507)	287
八、美术字 (011508)	288
第九节 建筑装饰工程清单工程量计算实例	289
一、地面工程	299
二、墙面工程	301
三、天棚工程	302
四、油漆、涂料、裱糊工程	303
五、其他工程	305
复习思考题	306

第八章 建筑装饰工程工程量清单的编制	307
第一节 工程量清单的编制方法	308
一、工程量清单的概念	308
二、招标工程量清单的作用	308
三、招标工程量清单的编制依据	308
四、招标工程量清单的编制方法	309
五、工程量清单的格式	314
第二节 工程量清单编制实例	319

复习思考题	330
-------------	-----

第九章 工程量清单投标报价的编制	331
第一节 工程量清单投标报价的编制方法	332
一、工程量清单计价的适用范围	332
二、工程量清单计价的作用	332
三、工程量清单投标报价文件的内容	333
四、编制工程量清单投标报价的依据	343
五、工程量清单投标报价文件的编制步骤	343
第二节 工程量清单投标报价实例	344
复习思考题	358

参考文献	359
------------	-----

上篇

装饰工程项目管理

本书以装饰工程项目管理为主线，系统地介绍了装饰工程项目的管理理论、方法和实践。全书共分八章，第一章为绪论，第二章至第八章分别介绍了装饰工程项目的立项、策划、组织、实施、控制、评价和收尾等各个环节的管理内容。本书可作为高等院校建筑类、装饰类专业及相关专业的教材，也可供从事装饰工程项目的管理人员参考。

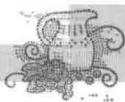
第一章

装饰工程项目管理概述



学习目标

通过本章学习，了解装饰工程项目管理的概念和特征；熟悉选择装饰项目管理组织机构的基本方法；掌握如何组建高绩效的装饰工程项目管理团队。



装饰工程项目管理是装饰施工企业管理中非常重要的管理工作内容,但是它并不是施工企业管理的全部,因此合理地配置施工企业内部的各种资源从而实现最大的经济价值才是企业管理的最终目的。

第一节 装饰工程项目管理的概念

装饰工程项目管理是管理者综合地将专业知识、技术、人力等运用到项目的活动当中,从而达到利益相关者要求的行为。

一、装饰工程项目

1. 项目的定义

随着社会的发展,有组织的活动逐步分化为两种类型:一类是连续不断、周而复始的活动,人们称之为“日常工作”(operation),如企业日常生产产品的活动;另一类是临时性、一次性的活动,人们称之为“项目”(project),如企业的一项技术改造活动、一个环保项目的实施、一所学校的建设等。

项目是指在特定环境和一定约束条件下,具有特定目标的有组织的一次性工作 and 任务。如工业生产项目、科学研究项目、工程建设项目等。项目的约束条件一般是指限定的资源、明确的时间和确定的质量标准。任何项目都具有产生时间、发展时间和结束时间,不同阶段又具有特定的任务,任何项目都要有启动、计划、实施、收尾4个阶段,这4个阶段连接在一起就称为项目的生命周期。

2. 工程项目

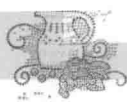
工程项目是指通过特定工作或劳动建造某种“工程实体”的过程,工程实体一般是指建筑物或构筑物。建筑物是满足人们生产和生活需要的场所,即房屋建筑;构筑物是不具有建筑面积特征,不能在其上生产、生活的道路、桥梁、隧道、水坝、线路、电站等土木产出物。

工程项目的特征是在一定的约束条件下,已形成固定资产为特定目标,约束条件有时间、资源、质量和功能性等;工程项目的建设需要遵循必要的建设程序和经过特定的建设过程;工程项目的建设周期长、投资大;工程项目建设活动具有特殊性,表现为建设地点的固定性、设计施工的一次性等;不确定性因素多,风险大等。

3. 装饰工程项目

装饰工程项目是指通过特定工作或劳动进行建筑内外固定表面的装修、装饰和可以移动的布置,与空间视觉共同创造整体效果的过程。它是将建筑要素与色彩、质感、光影、陈设品等有机结合,使建筑在环境中创造美观、舒适和实用、具有个性的艺术效果。装饰工程项目的概念可归纳为以下几个方面:

(1) 建筑装饰既非单纯艺术,也非单纯技术,而是艺术与技术的结合体。建筑装饰有着与绘画艺术相同的美学原理,如统一和变化、均衡和重点、韵律和节奏,以及色彩和光线等。但是



装饰效果在很大程度上依赖一定的施工技术手段来实现,采用的物质材料直接影响装饰效果。

(2) 装饰工程项目包括室内外环境的创造。其造型要素包括空间、色彩、光线和材质等,这些可视要素共同组合构成了建筑室内外环境的整体效果。

(3) 建筑装饰贯穿于建筑整体环境和建筑的全过程而不是与建筑主体分离的事后附加和点缀。

(4) 建筑装饰受到社会制度、生活方式、文化、风俗习惯、宗教信仰、经济条件以及气候和地理等多种因素的影响和制约。

二、装饰工程项目管理

1. 项目管理的含义

项目管理是指对某项一次性任务,在界定的范围内和明确的目标下,优化各项约束条件进行实际有效的管理。

项目管理通常定义为“项目管理是在一定的约束条件下,以最优地实现项目目标为目的,按照其内在的逻辑规律对工程项目进行有效的计划、组织、协调、控制的系统管理活动。”

美国项目管理专家哈罗德·科兹(Harold Kerzner)博士从另一个角度把项目管理定义为“为了限期实现一次性特定目标对有限资源进行计划、组织、指导、控制的系统管理方法。”

总之,项目管理是一种管理思想和管理模式;项目管理的根本目的是满足或超越项目有关各方对项目的要求和期望;项目管理需要运用各种知识、技能、方法和工具开展管理活动。

项目管理的五要素一般认为是:工作范围(scope)、时间(time)、成本(cost)、质量(quality)、组织(organization)。在五要素中,范围和组织是必不可少的,没有范围就没有项目,没有组织项目就无法实施,而时间(进度)、成本、质量三要素是相互制约的,项目管理的目的是谋求进度快、成本低、质量好的有机统一。

项目管理知识体系首先是由美国项目管理学会提出的,他们将项目管理知识划分为9个领域,即范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理及综合管理。

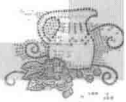
中国项目管理知识体系的研究工作开始于1993年,2001年5月正式推出了《中国项目管理知识体系》。它以项目生命周期为主线,将项目管理知识领域分为88个模块。

2. 装饰工程项目管理

装饰工程项目管理是指装饰工程项目的管理者为了使项目实现所要求的功能、质量、时限、费用、预算的目标,运用系统的现代管理观念、理论和方法,对装饰工程项目生命周期全过程进行的计划、组织、控制、协调和监督等活动过程的总称,其管理对象是各类装饰工程项目。

(1) 装饰工程项目管理的特征

① 目标管理是装饰工程项目管理的核心。装饰工程项目管理是紧紧围绕目标的顺利实现进行的管理。装饰工程项目的整体或局部、全过程或某一阶段、全部管理者或部分管理者都应围绕总体目标的实现制定相应的目标措施并进行管理活动。管理目标一般可包括功能目标、工程进度目标、工程质量目标和工程费用目标。



② 装饰工程项目管理是科学系统的管理。装饰工程项目管理是把管理对象作为一个系统进行管理,首先对装饰工程项目进行整体管理,把项目作为一个有机整体,全面实施管理,使管理效果影响到整个项目范围;其次把装饰工程项目分解成若干个子系统,把每个子系统作为整体进行管理,以小系统的成功保证大系统的成功。系统理论是现代工程项目管理的指导思想和理论基础。计算机应用技术、信息论、控制论等现代化技术是工程项目管理的主要手段和方法。

③ 装饰工程项目管理以项目经理为管理中心。由于装饰工程项目管理涉及的因素多,且具有较大的责任和风险,因此装饰工程项目管理应实施以项目经理为中心的项目管理体制。在项目管理过程中,应授予项目经理必要的权力,以使项目经理能及时处理项目进行过程中发生的各种问题。

④ 装饰工程项目管理应是动态管理。装饰工程项目管理是一个复杂的系统工程,其管理活动要贯穿于装饰工程项目的整个生命周期,由于装饰工程项目管理涉及面广,影响因素多,持续时间长,因此应通过阶段性的管理活动不断地纠正偏差,以保证总体目标的最后实现。

⑤ 装饰工程项目管理具有复杂性。装饰工程项目投资规模一般都比较比较大,项目组成复杂,建设周期长、阶段多,装饰工程项目施工生产工艺技术具有专业特殊性,这些都决定了项目管理工作内容的复杂性。

⑥ 装饰工程项目管理主体是多方面的。装饰工程项目建设过程涉及建设单位(业主)、监理单位、设计单位、施工单位、材料设备供应商、政府职能部门、投资商以及其他相关单位。他们站在各自立场上,出于不同目的对同一项目进行管理,既有冲突又有统一,从而增加了项目管理的复杂性,使项目协调和沟通困难重重。

⑦ 合同管理是装饰工程项目管理的纽带。装饰工程项目实施过程中参与者较多,为实现项目总目标,各参与主体及当事人都要签订很多份合同来明确各自的责任、权利和义务。严格履行合同是确保装饰工程项目顺利实施的主要措施之一。

⑧ 社会经济环境是装饰工程项目管理的组织保证。社会制度、经济环境、法律法规体系等决定了装饰工程项目的管理模式、程序及制度。国内外项目管理发展史上众多的项目管理模式,对项目管理效率有着直接的影响。

综上所述,装饰工程项目管理的宗旨是“以项目为主线,以合同为纽带,以目标管理为核心,以项目经理为管理中心,以制度创新为保证,顺利实现项目目标”。

(2) 装饰工程项目管理的内容

根据管理职能和项目特点,装饰工程项目管理主要有以下工作内容:装饰工程项目组织管理以及人力资源管理、装饰工程项目范围管理、装饰工程项目进度管理、装饰工程项目费用管理、装饰工程项目质量管理、装饰工程项目信息管理、装饰工程项目风险管理、装饰工程项目招标和投标管理、装饰工程项目环境保护管理等。

从管理过程来看,装饰工程项目管理可概括为决策、计划、实施、控制和处理等管理过程。项目管理过程是一个循环过程,不断的计划、实施、检查、处理的循环过程构成了项目管理的全过程。

(3) 装饰工程项目管理的类型

一项工程的建设涉及到不同的管理主体,如项目业主、项目使用者、设计单位、施工单位、监理单位等。从管理主体来看,各实施单位在各阶段的任务、目的、内容不同,也就构成了项目

管理的不同类型,概括起来大致有业主方、咨询监理方、承包方、金融机构、政府机构等几种类型的装饰工程项目管理。

三、项目管理与企业管理的关系

1. 项目管理与企业管理的联系

项目管理和企业管理相互依存、相互作用,企业管理的发展离不开项目的开发,项目管理是企业管理的组成部分。成功的项目管理是企业发展的基础,企业管理水平的高低决定了项目管理的成败。

项目管理和企业管理又都是管理学科的组成部分,它们在管理思想、管理方法等方面具有共性。

2. 项目管理与企业管理的区别

(1) 管理对象不同

项目管理的对象是项目,项目是一次性活动;而企业管理的对象是企业实体,是一种持续稳定的经济实体。不同的管理对象,有着不同的管理目标、内容、特点以及运行规律,相应地也就需要进行不同的管理。

(2) 管理目标不同

项目管理以项目成果和项目约束条件为目标,项目管理的目标是短期的、临时的;而企业管理是以持续稳定的利润增长为管理目标,企业管理的目标是长远的和稳定的。

(3) 管理特点和运行规律不同

项目进行的是一次性的和多变的活动,其管理基础是项目生命周期和项目活动的内在规律,其管理的特殊性在于管理的灵活适应性;而企业管理进行的是一种持续性的稳定活动,其管理的基础是现代企业制度和企业经营活动的内在规律,其管理的特殊性在于生产活动的规范化和系统化。

(4) 管理内容不同

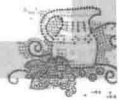
项目管理局限于一个具体项目从诞生到完成的全过程,主要包括项目立项、项目规划设计、项目实施、项目总结评价等活动,是一种任务型的管理;而企业管理是职能管理与作业管理的综合,主要包括企业综合性管理、专业化管理和作业管理,本质上是一种实体型管理。

(5) 管理手段和方法不同

项目管理的手段和方法主要是以单次任务为基础的管理技术,如分析论证技术、规划控制技术;而企业管理的手段和方法很广泛,包括许多综合性的管理技术,如财务会计技术、企业战略技术和市场开拓技术等。

(6) 管理的直接责任主体不同

项目管理是以项目经理作为项目全过程的全权负责人,是一种相对集中的个人负责制;而企业管理是以企业领导班子作为全权负责人,企业经理一般只是主要的执行代理人,是一种有约束条件的个人负责制。



第二节 装饰工程项目组织

项目经理在启动一个项目之前,首先要做组织准备,要建立一个能完成管理任务、使项目经理指挥灵便、运转自如、效率高的项目组织机构——项目经理部。

一、装饰工程项目组织的含义和职能

1. 装饰工程项目组织的含义

在管理领域,组织一词有两个方面的含义,其一是组织的名词性,表示一个团体为了某种目的,按照一定功能和要求建立起来的集体或系统,又有正式组织和非正式组织之分;其二是组织的动词性,是指安排分散的人或物使之具有一定的功能和系统性的行为过程,即强调组织关系建立的行为和方式。

组织一词的两个方面含义派生出组织管理理论的两个分支,即组织结构学和组织行为学。组织结构学侧重于组织的静态研究,以建立高效的组织机构为目的;组织行为学侧重于组织的动态研究,以建立良好的组织关系和实现组织职能为目的。

现在我们把“组织”和“项目”结合起来,“项目组织”定义为:“人们为了实现项目目标,通过明确分工协作关系,建立不同层次的责任、权力、利益制度而构成的从事项目具体工作的运行系统”。它包括两个层面,一是项目业主、承包商等管理主体之间的相互关系,即通常意义上的项目管理模式;二是某一管理主体内部针对具体项目所建立的组织关系。

2. 装饰工程项目组织的职能

项目管理组织是项目管理的基本职能之一,其目的是通过建立合理的职权关系结构来使各方面的工作协调一致。项目管理组织的职能有以下3个方面。

(1) 组织设计与建立

组织设计与建立是指经过筹划、设计建成一个可以完成项目管理任务的组织机构,建立必要的规章制度,划分并明确岗位、层次、部门的责任和权力,建立和形成管理信息系统及责任分工系统,并通过一定岗位和部门内人员规范化的活动和信息流通来实现组织目标。

(2) 组织运行

组织运行是指在组织系统形成后,按照组织机构中各部门、各岗位的分工完成各自的工作,规定各组织的工作流程和业务管理活动的进行过程。

(3) 组织调整

组织调整是指在组织运行过程中,对照组织目标,检查组织系统的各个环节,并对不适合组织运行和发展的各方面进行改进和完善。

二、装饰项目管理组织机构的设置原则与程序

1. 项目管理组织机构的设置原则

一般来说,项目管理组织机构的设置应遵循整体性原则、目标统一性原则、统一指挥原则、

分工协作原则、适当管理宽度原则、集权与分权相结合的原则、权力和职责对称性原则、精干高效原则、稳定性与适应性相结合的原则以及均衡性原则。

2. 项目管理组织机构的设置程序

项目组织是为一个明确项目目标而存在并运行的。通过对项目的目标、项目的结构以及项目的环境进行分析,设计一种最适合的组织系统,从而有利于保障项目目标的实现。项目组织机构的设计程序如图 1-1 所示。

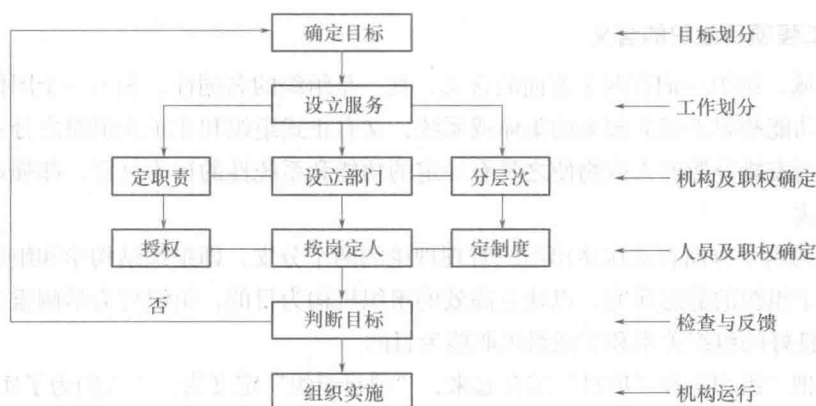


图 1-1 项目组织机构的设计程序

三、组织结构

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同。下面以工程项目组织机构设置为例介绍几种的组织机构主要形式。

1. 工作队式项目组织

这种形式的项目经理在企业内招聘,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 1-2 所示。

这种组织形式的特点如下:

(1) 项目管理班子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核,但不能随意干预其工作或调回人员。项目与企业的职能部门关系弱化,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,他们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作用。

(4) 职能部门的优势不易发挥,削弱了职能部门的作用。

(5) 各类人员来自不同部门,专业背景不同,可能会产生配合不利的问题。

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

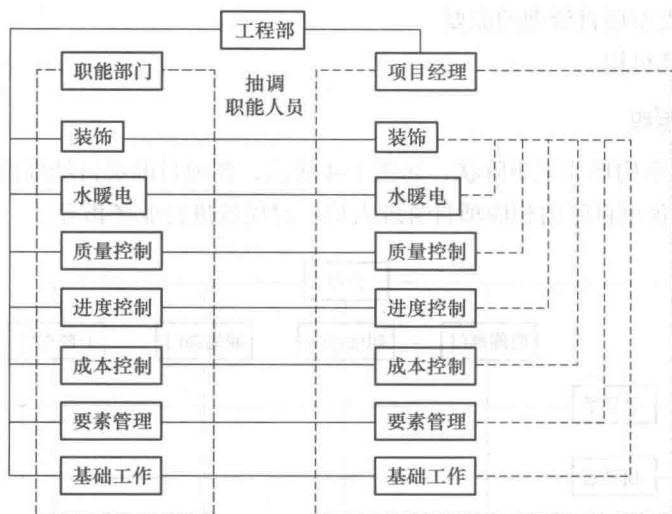
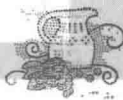


图 1-2 工作队式项目组织

(7) 由于项目结束后, 所有人员均回原部门和岗位, 有些人员会产生“临时性”的意识, 从而影响工作情绪。

2. 直线职能式项目组织

直线职能式项目组织是一种按职能原则建立的项目组织, 它并不打乱企业现行的建制, 而是把项目委托给企业某一专业部门或委托给某一施工队, 由被委托的部门(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 1-3 所示。

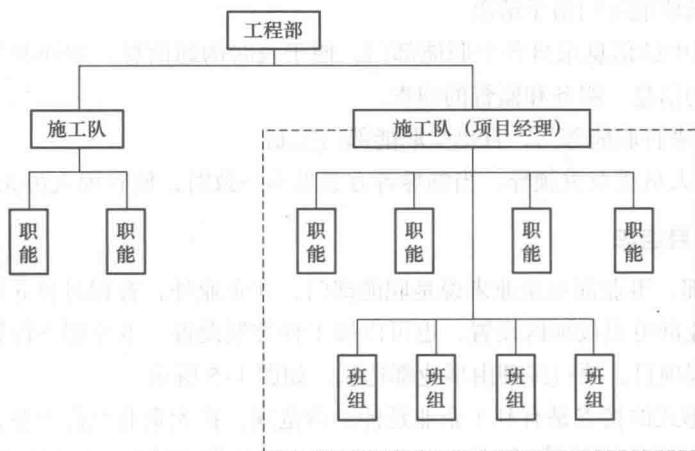


图 1-3 直线职能式项目组织

直线职能式组织形式具有如下特点:

- (1) 由于各类人员均来自同一专业部门或施工队, 他们互相之间熟悉, 关系协调, 有利于发挥人才作用。
- (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。