



普通高等教育精品教材
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
“十二五”职业教育国家规划立项教材
全国高等职业院校规划教材·精品与示范系列

建筑装饰工程施工 项目管理（第3版）

◎ 毛桂平 周 任 主编

◎ 张一非 鄞少强 李文慧 副主编 ◎ 黄小许 主审

国家精品教材

采用教学做一体教学模式

设有大量的典型案例

你的新技能会让世界更美丽

- ◆ 在第1版和第2版得到广泛使用的基础上，充分听取教师和专家意见后进行修订编写
- ◆ 结合新的课程改革成果，通过项目任务及实训指导，突出施工项目管理技能训练
- ◆ 以工作过程为主线，提供59个典型案例和1个综合案例，有利于学生牢固掌握技能
- ◆ 为教学方便，本书提供免费的电子教学课件和思考题参考答案



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

普通高等教育精品教材
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
“十二五”职业教育国家规划立项教材
全国高等职业院校规划教材·精品与示范系列

建筑装饰工程施工项目管理

(第3版)

毛桂平 周 任 主 编
张一非 鄞少强 李文慧 副主编
黄小许 主 审

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书在全国许多院校使用第1版和第2版的经验与建议基础上,结合新的本课程教学改革成果,以及新的建设工程法律、法规和《建设工程项目管理规范》等有关内容进行修订编写。全书内容共分为5章,系统地介绍建筑装饰工程施工项目管理基本知识、目标管理、合同管理、资源管理和竣工管理等内容。本书结合作者多年的企业设计管理经验与本课程教学经验,将实训任务与有关理论知识相结合,突出工作过程,融“教、学、做”为一体,同时列举大量的案例,可使学生较快地掌握本专业施工项目的知识与技能。附录简单介绍信息管理、风险管理、沟通管理的相关知识和建设工程监理的相关法律、法规,并提供一个项目管理实施规划的综合实例。

本书为高等职业本专科院校建筑装饰工程技术、建筑设计技术、装饰艺术设计、环境艺术设计等建筑类专业的教材,也可作为开放大学、成人教育、自学考试、中职学校、培训班的教材,以及建筑工程技术人员的自学参考书。

本书配有免费的电子教学课件、习题参考答案,详见前言。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

建筑装饰工程施工项目管理 / 毛桂平, 周任主编. —3 版. —北京: 电子工业出版社, 2015.8
全国高等职业院校规划教材. 精品与示范系列
ISBN 978-7-121-26516-7

I. ①建… II. ①毛… ②周… III. ①建筑装饰—工程施工—高等职业教育—教材 IV. ①TU767
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 147222 号

策划编辑: 陈健德 (E-mail: chenjd@phei.com.cn)

责任编辑: 徐 萍

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 17.5 字数: 448 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版

2015 年 8 月第 3 版

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

第 3 版前言



随着我国经济的快速发展和产业转型升级,建筑市场越来越需要大量的高素质技术技能型人才。高等职业教育作为培养高素质技术技能人才的重要阵地,必须不断地深化教学改革、加强内涵建设、提高人才培养质量,以适应行业形势的发展。课程建设与改革是教学改革的根本;融“教、学、做”为一体,强化学生的职业能力培养是高职教育现阶段课程建设与改革的重点;而紧密结合工程实践的教材建设是课程建设与改革的关键。

近年来,建筑装饰市场迅猛发展,国家对建筑装饰行业从管理到技术也得到进一步规范,其相关理论和知识亦得到不断完善。本书结合行业技术发展与本课程新的教学改革成果进行修订编写,既紧跟建筑装饰行业的快速发展步伐,又考虑到高职学生能力培养要求,力争做到面向建筑工程实际,突出高职教育特色。

本书在保持第 2 版内容融“教、学、做”为一体的优点基础上,结合全国许多院校的使用反馈意见和专家建议,对法律法规、典型项目任务和案例等进行修改和增补,通过“虚拟工厂”、“虚拟工艺”案例和任务,以项目实践管理过程中的技能训练为主线,强化实训环节,使学生在做中学、学中做,并不断地丰富理论知识和实践技能。主要的修改有以下几个方面:

1. 增补近几年我国针对建设行业推出的新法律法规知识。

2. 增补近几年我国建筑装饰行业的各类典型项目任务与案例。

3. 在每个任务后,增加项目任务的指导文,更方便老师开展针对性教学,亦便于学生高效率自学。

4. 在第 1 章中增加新时期建筑业产业政策及工程项目管理新的价值体系内容,可使学生更加明晰行业发展的政策和方向。

5. 删去第 6 章中部分内容,并将综合实例编入附录 C 中,使本书整体构思更精练,结构更合理。

本书由毛桂平、周任担任主编,由张一非、鄞少强、李文慧担任副主编。全书由华南理工大学建筑工程有限公司总工程师、教授级高级工程师黄小许主审,在编写过程中得到黄总的大力支持和指导,并提供了部分案例和有关材料,还安排人员编排部分图表,在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在错误和不当之处,敬请广大读者批评指正。

为方便教师教学,本书配有免费的电子教学课件和思考题参考答案,请有此需要的教

师登录华信教育资源网 (www.hxedu.com.cn) 免费注册后进行下载, 有问题时请在网站留言
或与电子工业出版社联系 (E-mail:hxedu@phei.com.cn)。

编 者



目 录



第 1 章 建筑装饰工程施工项目管理基础	1
教学导航	1
任务 1 掌握施工项目管理规划的编制原则	2
1.1 建筑产业政策及工程项目管理新要求	3
1.1.1 新时期建筑业发展环境和产业政策	3
1.1.2 工程项目管理新的价值体系要求	5
1.2 施工项目管理的目标和内容	5
1.2.1 施工项目管理的定义与职能	5
1.2.2 施工项目管理的目标	6
1.2.3 施工项目管理的内容	7
1.3 施工项目管理规划	9
1.3.1 管理规划大纲及管理实施规划的特点	9
1.3.2 施工项目管理规划大纲的内容与编制要求	11
1.3.3 施工项目管理实施规划的内容与编制程序	12
1.4 建筑装饰工程施工项目管理组织形式	13
思考题 1	16
第 2 章 建筑装饰工程施工项目目标管理	17
教学导航	17
任务 2 设立项目的安全管理总目标和分目标	18
2.1 施工项目的安全管理与现场管理	18
2.1.1 安全管理基础	18
2.1.2 施工项目安全管理的工作过程	19
2.1.3 施工项目安全施工总目标设定	20
2.1.4 项目施工安全保证计划	21
2.1.5 项目施工安全保证计划的具体实施	27
2.1.6 持续改进	31
2.1.7 施工项目现场管理的内容、组织及实施	31
实训指导 安全目标的设定	34
任务 3 设立项目的质量管理总目标和分目标	35
实训指导 质量目标的设定	36
任务 4 抹灰工程及饰面砖工程质量检查及验收	36

2.2 施工项目的质量管理	39
2.2.1 工程施工项目质量管理的工作过程	39
2.2.2 施工项目质量管理的概念与内容	40
2.2.3 施工项目质量总目标设定	41
2.2.4 项目施工质量保证计划	42
2.2.5 项目施工质量保证计划的具体实施	55
2.2.6 持续改进	78
2.2.7 项目质量的政府监督	88
2.2.8 施工项目技术档案资料的管理	91
实训指导 各分项工程检验批和检查数量确定及结果判定	99
任务5 工程网络图的绘制和时间参数计算	100
2.3 施工项目进度管理	101
2.3.1 施工项目进度管理的工作过程	101
2.3.2 施工项目进度管理的概念与影响	101
2.3.3 施工项目合理的进度总目标设定	102
2.3.4 编制合理的项目施工进度保证计划	103
2.3.5 流水施工	107
2.3.6 网络计划技术	111
2.3.7 项目施工进度保证计划的具体实施	119
2.3.8 持续改进	120
实训指导 项目工期的确定	122
任务6 设立项目的成本管理总目标和分目标	123
2.4 施工项目成本管理	124
2.4.1 施工项目成本管理的工作过程	124
2.4.2 成本管理的主要形式	124
2.4.3 成本管理责任体系的建立	127
2.4.4 项目成本计划	130
2.4.5 项目成本控制	131
2.4.6 项目成本核算	135
2.4.7 项目成本分析与考核	139
实训指导 成本目标的设定	143
思考题2	143

第3章 建筑装饰工程施工项目合同管理 144

教学导航 144

任务7 施工项目合同评审 145

3.1 施工合同的主要内容 145

3.1.1 《建筑装饰工程施工合同》示范文本 145

3.1.2 《建筑装饰工程施工合同》“甲种本”主要内容和使用方法 146

3.1.3 《建筑装饰工程施工合同》“乙种本”主要内容和使用方法 146

3.1.4 《建筑装饰工程施工合同》“甲种本”示范文本	147
3.2 担保的类型	163
3.2.1 投标担保	163
3.2.2 履约担保	164
3.2.3 预付款担保	164
3.2.4 支付担保	165
3.3 施工合同实施的管理	165
3.3.1 施工合同分析	165
3.3.2 施工合同交底	167
3.3.3 施工合同实施的控制	168
3.3.4 施工合同文件资料的档案管理	169
3.3.5 施工合同实施保证体系	169
3.4 施工项目索赔的内容与程序	173
3.4.1 施工项目索赔的起因和分类	173
3.4.2 施工项目索赔成立的条件	175
3.4.3 常见的施工项目索赔	176
3.4.4 施工项目索赔的依据	177
3.4.5 施工项目索赔的程序和方法	179
3.4.6 反索赔的特点和内容	180
实训指导 合同评审与风险评估	187
思考题 3	188

第4章 建筑装饰工程施工项目资源管理 189

教学导航	189
任务8 编制施工项目资源配置计划和供应计划	190
4.1 施工项目资源管理的工作过程	190
4.2 施工项目资源管理的内容和基本工作	191
4.2.1 施工项目资源管理的内容	191
4.2.2 施工项目资源管理的基本工作	192
4.3 施工项目人力资源管理	193
4.3.1 人力资源的管理计划	193
4.3.2 人力资源的供应管理	194
4.3.3 人力资源的管理控制	195
4.3.4 人力资源的管理考核	196
4.4 施工项目材料管理	197
4.4.1 材料的管理制度与计划	197
4.4.2 材料的供应管理	198
4.4.3 材料的管理控制	198
4.4.4 材料的管理考核	200
4.5 施工项目机械设备管理	200

4.5.1	机械设备的管理制度与计划	201
4.5.2	机械设备的供应管理	202
4.5.3	机械设备的管理控制	202
4.5.4	机械设备的管理考核	204
4.6	施工项目技术管理	206
4.6.1	技术的管理制度与计划	206
4.6.2	技术的管理内容及管理责任	207
4.6.3	技术的管理控制	208
4.6.4	技术的管理考核	210
4.7	施工项目资金管理	212
4.7.1	施工项目资金管理的目的	212
4.7.2	资金的管理制度与计划	213
4.7.3	资金的供应管理	215
4.7.4	资金的管理控制	215
4.7.5	资金管理考核	216
实训指导	资源配置计划和供应计划的编制	218
思考题 4		219
第 5 章	建筑装饰工程施工项目竣工管理	220
教学导航		220
任务 9	编制施工项目竣工计划	221
5.1	项目竣工管理的工作过程	221
5.2	项目竣工收尾	222
5.3	项目竣工验收	222
5.4	项目竣工结算	225
5.5	项目竣工决算	226
5.6	项目回访保修	230
5.6.1	回访保修工作计划	230
5.6.2	签发保修书、回访保修	230
5.7	项目管理考核评价	231
实训指导	竣工计划应包括的内容	233
思考题 5		233
附录 A	建设工程项目的信息管理、风险管理、沟通管理	234
附录 B	建设工程监理相关的法律、法规	242
附录 C	综合实例——某酒店装饰工程施工项目管理实施规划	250
参考文献		272

第1章

建筑装饰工程施工项目管理基础

教学导航

教	内容提要	主要介绍建筑装饰工程施工项目管理的目标和任务、建筑装饰工程施工项目管理规划及施工项目管理组织形式
	知识重点	施工项目管理规划的编制原则
	知识难点	施工项目管理规划的内容、及施工项目管理组织形式的选择
	推荐教学方式	在授课过程中,采取案例教学与课堂讨论相结合方法,引导学生掌握施工项目管理规划的编制原则
	建议学时	8~10
学	学习要求	要求了解建筑装饰工程施工项目管理的目标和任务、施工项目管理规划任务及作用,熟练掌握施工项目管理规划的编制原则、施工项目管理规划的内容、及施工项目管理组织形式的选择
	推荐学习方法	将教材有关内容与案例进行对比学习,提出问题并在课堂内解决;课外可以组织3~5人学习小组,互提互问,加深对相关知识的理解
	必须掌握的理论知识	了解建筑装饰工程施工项目管理的目标和内容、施工项目管理规划任务及作用,熟练掌握施工项目管理规划的编制原则、施工项目管理规划的内容、及施工项目管理组织形式的选择
	必须掌握的技能	建筑装饰工程施工项目管理规划编制原则
做	任务1	掌握施工项目管理规划的编制原则



任务1 掌握施工项目管理规划的编制原则

1. 任务目的

通过对某一建筑装饰工程施工项目管理规划工程实例的剖析,结合本章基本知识的学习,促使学生对建筑装饰工程施工项目管理的目标和任务、项目管理规划及组织形式有深刻的理解。

2. 任务要求

(1) 深入剖析建筑装饰工程施工项目管理规划工程实例,认真学习本教材中的项目管理规划基本知识,并进行比较学习;

(2) 对照学习《建筑工程项目管理规范》GB/T 50326—2006的有关内容,通过图书馆及网络查阅其他相关资料;

(3) 在技术分析和实训的同时,积极进行口头表达等的综合训练,提高自己的综合素质。

3. 工作过程

(1) 学习施工项目管理规划大纲要点;

(2) 学习施工项目管理实施规划要点。

4. 任务要点

(1) 施工项目管理规划大纲:

① 作为承揽施工业务的技术文件;

② 作为中标后的实施规划的编制依据。

(2) 施工项目管理实施规划:

作为具体指导项目施工的纲领性文件。

5. 任务实施

(1) 由老师提供一个工程案例或由学生自主选择一个案例;

(2) 课内老师进行案例分析,课外学生仔细推敲,提出问题供讨论;

(3) 结合本章节基本知识学习,与工程案例比较,进一步提出问题;

(4) 课堂讨论;

(5) 完成本任务的实训报告。



小知识 施工项目管理规划分为施工项目管理规划大纲和施工项目管理实施规划两类。

施工项目管理规划大纲的编制者为施工企业的经营管理层,主要用于承揽施工业务,作为投标依据,并为中标后编制实施规划提供依据;施工项目管理实施规划是在中标并签订承包合同后编制的,其编制者为项目管理层,其作用是指导从施工准备、开工、施工直至竣工验收全过程的纲领性文件。



小问题 项目管理规划与项目施工组织设计有何区别?



1.1 建筑产业政策及工程项目管理新要求

1.1.1 新时期建筑业发展环境和产业政策

“十二五”时期是我国深入贯彻落实科学发展观、构建社会主义和谐社会的重要时期，也是全面实现建设小康社会奋斗目标承上启下的关键时期，我国将沿着结构优化调整、内涵式发展的战略方向，更加科学地统筹经济与社会、城市与农村、国内与国外，实现持续稳定发展。

1. 国家发展战略

1) 全面深入贯彻落实科学发展观

国家将更进一步注重搞好宏观调控、注重统筹兼顾、注重以人为本和注重改革创新，以推动经济社会全面、协调、可持续发展。

2) 建设和谐社会，保增长保民生

国家将继续完善保障民生的政策和措施，增加人民收入，完善保障机制，改善衣食住行和教育医疗条件，促进和谐发展，保证社会公平。

3) 建设资源节约型社会，与低碳经济时代相适应

国家将大力推进资源节约型、环境友好型社会的建设，改造传统产业，转变经济发展方式，积极发展低碳经济，提高资源利用率，走新型工业化道路，与全球低碳经济时代相适应。

4) 深化投资建设体制及国有企业产权制度改革

投资体制改革将继续深化，国有企业产权制度改革将加快推进。通过引进战略投资者、改制上市等多种方式，促进投资主体多元化。

5) 完善市场机制

随着我国社会主义市场经济的进一步发展，市场机制将逐步完善，要求进一步转变政府职能，发挥市场机制作用，促进有序的市场竞争机制逐步形成。

2. 国内外建筑需求环境

1) 国内建筑市场规模结构展望

“十二五”时期，我国处于工业化、城镇化加速发展阶段，大规模的基本建设仍然是国民经济发展的主要特征之一。交通、水电、核电、城市基础设施建设进入高峰期；大量人口进入城市，对旧城改造、新城建设、住宅及相关配套设施建设也提出旺盛的需求；新农村建设将推动农村基础设施建设、住房建设、医疗卫生及教育文化设施建设；新一轮沿海开发开放战略将推进这些地区基础设施建设；为应对金融危机，一批重大基础设施、民生工程、环境保护工程等项目集中开工。因此，“十二五”时期是我国建筑业发展的重要历史机遇期。

2) 国际建筑市场规模结构展望

展望未来，作为我国对外工程承包主要市场的东南亚、南亚、非洲等发展中国家正处在经济发展的高峰期，其基础设施建设存在刚性需求。近年来，我国工程承包企业在中东和非洲



建筑装饰工程施工项目管理(第3版)

基础设施建设领域已经具有较好基础。随着我国综合国力的增强,建筑业的投资建设能力和水平不断提高,对外投资规模逐年加大,加之国家对“走出去”战略的政策支持力度加大,我国工程承包企业将获得更多的业务便利和政策支持。因此,我国工程承包企业在国际建筑市场规模中所占比重将应当稳中有升,工程承包中大型工程及技术和资本密集型工程所占比重将会不断增加。

3. 新时期面临的挑战

1) 产品需求结构变化

“十二五”时期,工程建设需求结构的特点是,建设规模大、品质要求高、技术难度大的产品需求增加。高速铁路、高等级公路、城市轻轨、成品型住宅以及技术要求特殊工程的建设需求,对于建筑业的技术、管理、风险控制、适应能力都提出了很高的要求。

2) 高端市场国际竞争加剧

工程建设高端市场是指国内外技术、资金、管理要求高的发承包市场。这类市场是全球建筑承包商瞩目的承包领域,相对于中低端市场,具有风险大但收益高的特点。未来我国工程承包企业将与具有丰厚技术、管理、商务经验积淀的美、法、英、日、韩承包商同台竞争,随着我国企业进入国际工程承包市场的数量不断增多,高端市场的国际竞争会更加激烈。

3) 对技术进步快速发展的反应能力要求迫切

目前,工业制造技术、信息化技术、新材料技术、智能技术、生态技术、新能源和节能技术日新月异,建筑市场要求建筑业对这些新技术尽快做出反应,在工程建造过程中采用这些新技术,实现传统产业的优化升级,这对建筑业的反应能力、研发能力、技术运用能力,以及综合管理能力都提出了更高的要求。

4) 建筑市场对于建造水平和服务品质的要求不断提高

随着经济发展和社会进步,建筑市场对建筑产品的安全性、耐久性、适用性、功能性、节能环保性的要求,以及对承包商提供的建造服务等方面的要求不断提高,迫切需要采取有效的技术与管理方法、措施和手段,着力提高建筑质量,满足社会日益提高的各类需求。

5) 节能减排外部约束加大

“十二五”时期,我国将全面进入低碳排放战略的实施期,实施日益严格的节能减排政策,对于所有产业的能耗和排污约束会持续加大,以实现可持续发展。工程建设是节能减排的重点领域,节能减排对建筑产品的性能指标及所使用的建筑材料的限制增多,建筑行业企业在贯彻落实节能减排战略中的责任会不断加大。

6) 产业素质提高迫切需要政策引导

“十二五”时期,转变建筑业发展方式,提高建筑业的产业素质是十分迫切的任务。要完成这一任务,不能只靠建筑业企业或某一行业部门,需要财政、税收、国有资产管理、各工程建设管理职能部门通力配合,深入研究建筑业发展当中所面临的深层次问题,全面、慎重地提出促进行业发展的政策和措施,制定切实有效的法规政策。



1.1.2 工程项目管理新的价值体系要求

20多年来建筑市场的建立和发展,对我国推进和深化建设工程项目管理,研讨和发展项目生产力,形成“低成本竞争,高品质管理”的新经营理念起到了明显的促进作用。

进入新时期,依据科学发展观和国家关于经济发展方式转变的战略决策,转变建筑业发展方式,形成工程项目管理新的价值体系,实现“低成本竞争,高品质管理,新方式发展,增综合效益”的目标。这就要求工程项目管理新的价值体系必须“以人为本、安全为先、质量为基、科技为源、管理为纲、绩效为佳、创新为魂、奉献为荣”。

由此可见,科学的建设工程项目管理理论及其有效应用,决定着建筑业企业乃至建筑业行业的发展前景。

1.2 施工项目管理的目标和内容

建筑装饰既是一门艺术,也是一门技术。它是整个建筑工程的重要组成部分。

装饰即“打扮”。建筑装饰的作用是提升建筑物的美观和艺术形象,同时也起着保护建筑物免遭污染、环境侵蚀及增加建筑物的耐久性的作用。建筑装饰作为建筑装饰设计和施工的最终体现,融合了极为丰富的文化和历史底蕴,好的建筑装饰能使人们获得美的享受。

建筑装饰设计是建筑装饰工程的前提,而建筑装饰施工是完成建筑装饰工程的关键。建筑装饰工程的工程量大、工序多、工期长、造价高、耗用劳动量大。主要有以下特点:

- (1) 建筑装饰工程大多为手工作业,劳动强度大,产出效率低;
- (2) 建筑装饰工程劳动量约占建筑施工劳动量的 15%~30%,高档装修则更大;
- (3) 建筑装饰工程施工工艺复杂,对施工人员技术要求较高;
- (4) 一般建筑装饰工程约占项目总工期的 40%左右;
- (5) 建筑装饰工程的造价与所用的建筑装饰材料有明显的关系;一般建筑装饰工程造价占工程总造价的 25%左右,若使用高档建筑装饰材料,其造价可达工程总造价的 50%以上;
- (6) 装饰施工质量对建筑使用功能和整体建筑效果影响很大。

由于建筑装饰工程耗费高,工艺复杂,技术含量高,因而对建筑装饰工程,特别是其施工项目管理提出了很高的要求。工程项目管理是 20 世纪 60 年代发展起来的一种有效的管理方法,经过几十年的发展,已经形成了系统的管理体系,在许多领域得到了成功的应用,项目管理已成为各工程项目进行实施阶段管理的一种趋势。

1.2.1 施工项目管理的定义与职能

建筑装饰工程施工项目管理是指组织运用系统的观点、理论和方法,以建筑装饰工程施工项目为对象,以最优实现施工项目之目标为目的,以施工项目经理负责制为基础,以施工的承包合同为条件,对施工项目进行的计划、组织、监督、控制和协调等专业化的活动。此定义表明,施工项目管理的主体是建筑业企业,客体是施工项目。建筑装饰工程施工项目管理既强调了管理的职能,也强调了管理中要运用具体的观点、理论和科学技术。

从上述定义中可以看出,建筑装饰工程施工项目管理的主要职能包括以下几个方面:



(1) 计划职能。建筑装饰施工项目管理的首要职能是计划。计划职能就是为了实现项目总体目标而采用的适宜措施和手段的全过程管理活动。计划职能可分为四个阶段：第一阶段是确定项目的总目标、分目标以及各目标实现的先后次序，目标实现的时间和目标体系的合理结构。第二阶段是预测实现这些目标可能产生的影响，并预测其结果；同时必须明确：在计划期内，期望能获得多少资源来支持计划中的活动。第三阶段是如何执行预算，明确预算各组成部分之间有什么内在联系和应怎样使用预算等问题。第四阶段是提出贯彻指导实现预期目标的制度、准则和规范，它是执行计划的主要手段。制度、准则和规范为整个组织进行有序活动提供了依据和方法，明确说明如何确定并实现目标。因而，在制订相关制度、准则和规范时，必须保持其相应的科学性、灵活性、全面性、协调性和准确性，才能使组织的活动更具实效。

综合上述四个阶段的工作结果，就可以制定出一个全面的计划，它将引导建筑装饰施工项目的组织，通过有序、合理的活动（工作）达到预定的目标。

(2) 组织职能。组织职能是项目管理的基本职能之一。包括三个方面：一是组织设计，包括组织系统的合理选定，划分各部门的权限和职责，制定各类规章制度。二是组织运行，指按照组织分工完成各自工作，规定工作顺序和业务管理活动的运行过程，组织运行要抓好人员配置、业务接口、信息反馈三个关键问题。三是组织调整，即根据工作的需要、环境的变化，分析原有的项目组织系统的缺陷、适应性和效率性，对原组织系统进行调整和重新组合，包括组织形式的变化、人员变动、规章制度的修订或废止及信息流通系统的调整等。

(3) 监督职能。业主和监理方对承包单位，总承包单位对分包单位，管理层对作业层都存在一个监督的问题。监督的依据是建筑装饰施工合同、图纸、国家及行业标准、计划、制度、规范、规程以及各阶段各层次的目标等。监督就是通过定期或不定期巡视、检查，并通过反映施工进度、质量、费用的报表、报告等各种信息来发现问题，并及时向被监督者提出问题，令其及时纠正问题的活动。有效的监督是实现目标的重要手段。

(4) 控制职能。即项目管理者为保证预期工作按计划完成而采取的一切行动，它不仅分析和限制计划中可能出现或已出现的偏差，而且要及时采取措施纠正偏差。

(5) 协调职能。因各阶段、各部门、各层次之间的工作需要相互配合和协调，所以协调和沟通是项目管理的重要职能。协调主要包括人际关系、组织关系、供求关系和约束关系的协调。人际关系协调包括项目组织内部和与其关联单位的外部人际关系协调；组织关系协调是指项目组织内部各部门之间关系的协调；供求关系协调主要是保证项目实施过程中所发生的人力、材料、机械、设备、技术、资金、信息等资源供应的合理和优质优价。约束关系协调包括法律、法规的约束关系的协调和合同约定关系的协调，通过有效手段避免产生矛盾，及时有效地解决矛盾。

1.2.2 施工项目管理的目标

建筑装饰工程施工项目的施工方作为项目建设的一个参与方，其项目管理的目标包括施工的进度目标、施工的质量目标、施工的成本目标、职业健康安全与环境目标。

1. 施工的进度目标

项目进度管理应以实现合同约定的竣工日期为进度总目标。这个目标，首先是由企业管理层来承担，企业管理层根据经营方针在“项目管理目标责任书”中确定项目经理部的进度



控制目标。项目经理部再依据本企业确定的目标在“施工项目管理实施规划”中编制施工进度计划，确定计划进度控制目标，并进行进度目标分解。

2. 施工的质量目标

施工质量目标是指项目在质量方面所要达到的要求。一般来说，该目标是指质量验收标准的合格要求。在国家标准《建筑工程施工质量验收统一标准》GB 50300—2013 中规定了分项工程、分部工程和单位工程的施工质量验收标准，是一个强制性标准。当业主没有特殊要求（即设计图纸没有提出高于国家标准 GB 50300—2013 的要求），该验收标准就是施工质量目标。当发包人根据自身的经营方针确定的质量目标高于国家标准，并通过合同进行规定，施工单位就应以相应的要求作为自己的施工的质量目标。

3. 施工的成本目标

建筑装饰施工成本是承包单位在施工中所发生的全部生产费用的总和，即在施工中各种物化劳动和活劳动创造的价值货币表现形式。它包括支付给生产工人的工资、奖金，消耗的材料、构配件、周转材料的摊销费用或租赁费，施工机具台班费或租赁费，项目经理部为组织和管理施工所发生的全部费用支出。

在施工成本管理中，既要注重施工生产中因消耗形成的成本，又要注重成本的补偿，这才是对施工项目成本的完整理解。施工项目成本是否准确客观，直接影响施工企业财务成果和投资者效益。若成本多算，则利润少计，可分配的利润就会减少；反之，若成本少算，则利润多计，可分配的利润就会虚增实亏。施工成本管理的目标就是以科学合理的项目施工成本去圆满完成施工任务。要实现施工成本的目标，就必须尽量合理地节约支出。

4. 职业健康安全目标

职业健康安全目标应是明确，每个施工现场均应制定的相应健康安全保证体系及各项制度，并分解和细化到与施工项目相关的每个部门。通过实现职业健康安全目标可以提高员工的安全意识，使员工在生产经营活动中自觉地防范安全健康风险，并减少因工伤事故和职业病所造成的经济损失和因此所产生的负面影响。同时也对经济效益、生产发展和社会安定起到长期性的促进作用，而且也可以使建筑装饰工程的施工单位树立良好的社会形象，从而在市场竞争中占据有利的地位。

5. 环境目标

企业的职工是企业的主人，是施工生产的主力军。防止粉尘、噪声和水源污染，搞好施工现场环境卫生，改善作业环境，就能保证职工身体健康，使得他们积极投入施工生产中去。企业的根本宗旨是为人民服务，保护和改善施工环境事关国计民生，责无旁贷。

1.2.3 施工项目管理的内容

在施工项目管理过程中，为了取得各阶段目标和总目标的实现，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，其主要内容如下：

（1）建立施工项目管理组织。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管理和技术的骨干力量；根据装饰施工项目管理的需要，制订出施工项目管理的有关规章制度。



(2) 做好施工项目管理规划。建筑装饰施工项目管理规划是对施工项目的目标、内容、组织、资源、方法、程序和控制措施进行策划的结果之一。它是指导项目管理工作的纲领性文件。

(3) 进行施工项目的目标控制。实现建筑装饰项目的阶段性目标和总目标。是进行目标控制的主要任务，也是项目管理的主要内容。在实现目标的过程中必须坚持以控制理论为指导，对施工项目全过程实行科学的、系统的控制。这些控制主要包括进度控制、质量控制、成本控制、职业健康安全和环境控制。此外还需对施工中各种因素的干扰、风险因素的影响等进行分析与动态控制。

(4) 施工项目资源的优化配置与动态管理。施工项目资源的优化配置是项目目标得以实现的保证，主要包括劳动力管理、材料管理、机具设备管理、技术管理和资金管理五大要素。其管理的内容是分析各项生产要素的特点，然后按一定的原则、方法，对施工项目生产要素进行优化配置，进而在装饰施工过程中对各项生产要素实行动态管理。

(5) 施工项目合同管理。在市场经济条件下，建筑装饰施工活动也属于一项综合性的经济活动，其涉及面广、内容复杂。这种活动从投标报价时开始产生并贯穿于施工项目管理的全过程，因而必须依法签订合同，履行经营。企业应提高合同意识，用法律来保护自己的合法权益，并通过履行合同树立企业的良好信誉，同时为了取得良好的经济效益，还必须注意标好索赔，讲明方法和技巧，提供充分的证据，以获取应得的利益。

(6) 施工项目现场管理。施工项目环境是建筑装饰产品形成的工作场所，它是项目组织与指挥施工生产的操作场地。施工项目环境管理的主要任务是制定项目的环境管理目标，按照分区划块原则，标好施工现场的环境管理和防治等的规划以及进行定期协调关系，并继续改进。

(7) 采购管理。即企业应设置采购部门，制定采购管理制度、工作程序和采购计划。按照设计文件所规定的采购数量、技术要求和质量标准，以及满足工期、安全、环境和成本管理等要求进行采购。

(8) 施工项目的信息管理。现代化的管理要依靠信息，在施工项目管理中为了及时准确地掌握信息并有效地运用信息，必须建立一套科学的信息系统，包括信息的采集、分析、处理和传递等管理活动，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。

(9) 沟通管理。在项目管理的过程中，由于各种条件和环境的变化，必然形成不同程度的干扰，使计划的实施产生困难，这时沟通工作就显得特别重要。沟通要依托一定的组织、形式和手段，并针对干扰的种类和关系的不同而分别对待。沟通的内容应涉及与项目实施有关的信息，包括项目各相关方共享的核心信息、项目内部和项目相关组织产生的有关信息。

案例 1.1 某办公楼装饰工程准备工作

背景材料 某办公楼工程已进入建筑装饰阶段，该建筑工程总建筑面积 $34\,928\text{ m}^2$ ，主体为框架剪力墙结构（局部钢筋混凝土结构），基础结构形式为钢筋混凝土筏板基础，主体建筑地下 3 层，地上 21 层，建筑檐高 63.8 m ，位于繁华闹区。

问题 (1) 施工过程中，应采取哪些措施防止施工噪声对周围居民的影响？