

装饰装修工程
培训系列读本

Decorate

装饰装修工程 项目管理

林 振 编著



化学工业出版社

装饰装修工程
培训系列读本

Decorate

装饰装修工程
项目管理

林 振 编著



化学工业出版社

装饰装修工程

· 北 京 ·

本书是《装饰装修工程培训系列读本》丛书中的一个分册,是建筑装饰装修企业技术人员、监管人员的培训教材及参考用书。

本书介绍了从事建筑装饰装修行业必须掌握的知识和技能,内容涉及建筑装饰装修工程施工项目管理的基本内容,包括建筑装饰装修工程项目管理的概念、工程项目的进度控制、质量控制、成本控制、信息管理、合同管理、安全管理,以及建筑装饰装修工程涉及的相关法律、法规和标准、规范,阐述了项目经理承包责任制和项目经理责任制以及项目经理的条件、素质和选择等,并结合工程实际列举了25个案例供参考。

本书的编写面向建筑装饰装修工程的实际工作,是在职建筑装饰装修工程专业人员的培训教材,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,还可供从事建筑装饰装修工作的有关人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

装饰装修工程项目管理/林振编著. —北京:化学工业出版社, 2008. 1
(装饰装修工程培训系列读本)
ISBN 978-7-122-01932-5

I. 装… II. 林… III. 建筑装饰-建筑工程-项目管理 IV. TU767

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 005928 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 郑 捷

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 刷: 大厂聚鑫印刷有限责任公司
装 订: 三河市宇新装订厂
720mm × 1000mm 1/16 印张 12½ 字数 239 千字 2008 年 4 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 28.00 元

版权所有 违者必究

近年来,随着我国社会主义经济建设的飞速发展和人民生活水平的不断提高,建筑装饰装修产值每年以 20% 的速度增长。目前,全国室内装饰设计、施工企业约有 20 多万家,职工约 500 万人,年装饰工程量 6000 亿元,已成为新的消费热点和新的经济增长点。但在这样一个产业发展规模之下,参与住宅装饰装修产业施工的,既有专业的家装施工公司,也有很多只有工商营业执照,却无任何从业资格证明的企业,甚至既无从业资格证明,又无营业执照的“游击队”充斥着市场,并占据了一定的市场份额,致使损害消费者权益的事情时有发生。另一个阻滞装饰装修行业发展的原因是从业人员素质偏低、企业内部技术人员数量不足,各工种的技术工人持证上岗不规范,企业内部管理机制不合理、不完善,人员管理、质量管理较差,工程的艺术效果与使用功能及质量没有保证。甚至一些施工队伍缺乏基本的房屋结构安全、设备管线等知识,随意拆墙打洞、改动管线,给整栋住宅带来抗震、消防等安全隐患,影响建筑物的使用寿命。

为此,需要建立健全人才培养机制,坚持以人才能力建设为核心,以人才制度改革创新为动力,紧紧抓住人才培养、吸引和用好三个环节,强化培训,全面提高家装行业员工素质。使企业竞争归根结底是“人才竞争”的理念深深扎根在每一个企业、每一个员工的心中。重点抓好企业管理人员、专业技术人员和一线操作人员的人才素质建设,形成一支结构合理、素质较高的人才队伍,实行持证上岗,才能适应企业的发展,推动行业进程。

因此,我们组织中国室内装饰协会的权威专家编写了本套《装饰装修工程培训系列读本》,以期规范行业现状、促进行业发展做出了一定贡献。

化学工业出版社

2008 年 3 月

项目管理是 20 世纪 50 年代逐渐发展起来的一种新兴的管理方法,在西方发达国家广泛用于工业新产品的开发、军事装备的研制、工程建设以及科学实验研究等诸多领域。它对提高效率、缩短工期、保证质量、降低成本具有十分显著的效果。

20 世纪 50 年代美国首先将网络技术应用于工程项目的工期计划和控制中,取得了很大成功。

60 年代,虽然利用大型计算机进行网络计划的分析计算已日趋成熟,但由于当时计算机不普及,上机费用高,故项目管理尚不十分普及。

70 年代,计算机网络分析程序已十分成熟。一方面,在工期计划的基础上实现用计算机进行资源和成本的计划、优化和控制;另一方面,项目管理在企业组织中推广,在企业职能组织中已经有项目组织的应用。

80 年代,微机得以普及,使中小企业在中小型项目中都可以使用现代项目管理的方法和手段,来进行项目目标、计划的合理制定和项目组织行为的协调与有效控制,从而收到了显著的经济和社会效果。

我国从 20 世纪 80 年代后期开始在建筑业组织试点,把推行项目管理方法作为改革的重要内容。经过十几年的实践,特别是随着我国建筑业、装饰业和基本建设管理体制改革的不断深入,建筑装饰施工企业的生产方式和组织结构发生了深刻的变化,以建筑装饰施工项目管理为核心的建筑装饰施工企业生产经营管理体制已基本形成,建筑装饰施工企业普遍实行了项目经理(建造师)负责制和项目成本核算制。

长久以来,建筑装饰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施工的企业应运而生,促使了建筑装饰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。

对于现代建筑装饰施工项目管理,特别是对于高级装饰工程施工项目管理,虽然是近些年才开始实践,尚处于摸索和探讨阶段,但建筑装饰工程项目管理已是建筑装饰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施工项目管理科学化发展的进程。

编者多年来曾从事过装饰工程的项目管理工作,近年来又参与了装饰施工企业项目经理(建造师)的培训工作,尽管对装饰工程的施工管理有一些心得体会,但毕竟水平有限,书中错误之处在所难免,恳望各位读者和专家们指正。

编者

2008 年 1 月

目 录

 第一章 装饰装修工程项目管理导论	1
第一节 管理的内涵	1
第二节 建筑装饰工程项目管理的含义	3
 第二章 建筑装饰工程项目进度控制	11
第一节 工程项目进度控制概述	11
第二节 施工项目进度计划的贯彻与实施	16
第三节 工程项目进度计划的调整	18
 第三章 建筑装饰工程项目质量控制	21
第一节 建筑装饰工程质量控制的重要性及其发展	22
第二节 工程质量控制的基本概念	24
第三节 建筑装饰工程项目质量控制	25
第四节 建筑装饰工程质量检验评定	36
第五节 幕墙工程的质量管理	49
 第四章 建筑装饰工程项目成本控制	54
第一节 建筑装饰工程项目成本的概念及意义	54
第二节 建筑装饰工程项目成本管理的内容	58
第三节 建筑装饰工程项目成本管理的程序与降低成本途径	67
第四节 工程量清单计价法的应用	70
 第五章 建筑装饰施工项目信息管理	77
第一节 信息管理概述	77
第二节 计算机辅助信息管理	79
第三节 信息管理系统	80
 第六章 建筑装饰施工项目合同管理	83
第一节 合同管理的法律基础	83
第二节 经济合同的法律制度	86
第三节 招标与投标	88
第四节 合同管理	91
第五节 《建筑装饰工程施工合同》示范文本的应用	98

第六节	施工索赔	107
第七节	FIDIC 合同条件概述	107
	第七章 建筑装饰施工项目安全管理	110
第一节	安全管理的内容	110
第二节	建筑装饰施工项目安全管理的特点	111
第三节	建筑装饰工程项目安全管理的基本原则	112
第四节	建筑装饰工程项目安全管理的措施	115
第五节	主要工种的安全操作规程	122
第六节	安全事故的防范措施	126
第七节	施工现场的火灾防范	128
第八节	现场文明施工管理	131
	第八章 相关法律法规及标准规范	135
第一节	装饰装修工程涉及的相关法律、法规	135
第二节	装饰装修工程涉及的相关标准、规范	135
	第九章 建筑装饰施工项目经理	155
第一节	项目经理概述	155
第二节	项目经理承包责任制和项目经理责任制	157
第三节	施工项目经理的条件、素质和选择	160
	第十章 工程案例	162
案例一	单位工程施工组织设计编制的基本内容	162
案例二	施工顺序的确定	163
案例三	施工方法和材料供应、劳动力安排、施工机械及机具计划	165
案例四	施工平面布置图的安排	165
案例五	流水施工方法的应用	167
案例六	单代号网络计划的应用	168
案例七	双代号网络计划的应用	169
案例八	装饰材料的质量控制	170
案例九	工序质量控制对工程质量的影响	171
案例十	分项、分部工程质量的控制	172
案例十一	质量通病的防治	173
案例十二	工程质量事故的处理程序	174
案例十三	工程质量验收的内容、程序和组织	175
案例十四	玻璃幕墙工程的质量控制	176

案例十五	金属幕墙工程的质量控制	177
案例十六	石材幕墙工程的质量控制	178
案例十七	采光顶的质量控制	178
案例十八	建筑幕墙工程竣工验收的内容和程序	179
案例十九	施工合同文件的组成	181
案例二十	施工合同的变更管理	183
案例二十一	施工合同的违约处理	184
案例二十二	施工过程安全控制实例	185
案例二十三	职业健康安全管理体系的运行	186
案例二十四	环境管理体系的运行	187
案例二十五	建筑幕墙施工的安全控制	188



参考文献

190



第一章 装饰装修工程项目管理导论



本章要点

本章讨论了管理的内涵,建筑装饰工程项目管理的概念,包括项目管理的主要职能、任务、内容及机构设置。最后强调了项目管理中的成本、进度、质量三大目标的辩证关系和均衡控制。



第一节 管理的内涵

一、现代人对管理的解释

现代企业的效益,主要来自于先进的技术和科学的管理。现代人对管理的理解也更加深刻而全面。

管理的管,包括以下六重含义。

(1) 主领、负责的含义。作为主要领导人、负责人,担负着“用人,出主意”两大责任。对一件事要做计划,在计划中如果人用错了,或者主意出错了,就要承担风险。

(2) 约束、拘束的含义,即“管束”的含义。通过规章制度将某部门或某些人的行为约束在一定范围内,不得越轨。否则,会承担违约义务甚至法律责任。

(3) 监督、干预的含义。管理者有采用一定手段进行控制的权力和实行奖惩的权力。

(4) 保证的含义。管理者有为下属服务的义务,保证其必要的工作条件和应得的福利与报酬。领导人是“公仆”,指的就是这层意思。

(5) 承包的含义。管理者在一定行为范围内享有独立自主权。

(6) 教育的含义。管理者对下级也要重培养,重教育,管与教并重,负有不断提高下级素质的责任。



管理的理，包括两层含义：一是管的依据要合法理、道理和情理；二是管的过程要有条理。

二、西方现代管理学对管理的论述

西方现代管理学中有许多对管理的精辟论述，在我国改革开放不断深入的今天，学习西方先进的管理观念和经验，显得日益重要。现将西方现代管理学中与项目管理有关的主要观点叙述如下。

1. 经理的五项职能

经理是现代企业的主要管理者，西方经济学者将经理的职能概括为以下五个方面。

第一项职能是规划，要明确总体的计划目标，并让员工一起努力去达到这些目标。

第二项职能是组织，即分派任务，决定谁来管什么，谁来负责哪个部门。

第三项职能是配置，要对各部门进行人力资源和硬件的配备。

第四项职能是指挥，一旦规划制定了，组织建立了，配置完善了，就可启动运转。要像统帅一般，号召部下，激扬士气，指明方向。

第五项职能是控制，要随时注视执行情况，定期检查。如果偏离目标，即采取纠正措施。

2. 对不同层次管理人员的技能要求

在任何管理层上的管理人员都需要具备概括分析能力、人际交往能力和业务技术能力这三种基本技能。但对不同层次的管理人员而言，对这三种技能的要求程度有所不同（见图 1-1）。

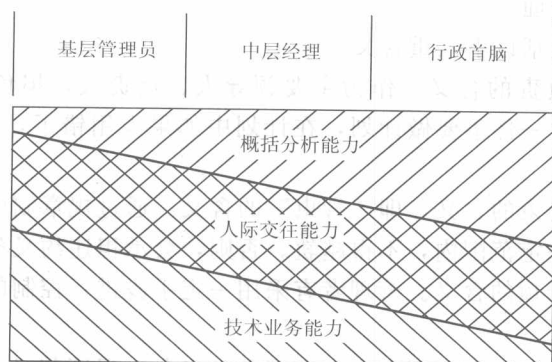


图 1-1 不同层次管理人员三类技能要求程度的区别

可见，对于基层管理员、中层经理和行政首脑，都需要一定的人际交往能力；对于行政首脑，应具有较强的概括分析能力，因为他经常要作出一些宏观决策；对于基层管理员，则应具有较强的技术业务能力，因为他经常需要解决日常



的业务问题；而对于中层经理（项目经理），则上述三种能力均不可偏废。

3. 经理的任务——其工作成效的评定

经理的任务是将资源转化为成果。与投入的资源相比，若是产出的成果越大，则其管理的成效当然就越出色。

4. 经理应了解员工的需要（经济与心理上），以调动他们的积极性

员工有不同的需要层次，至少表现为以下五类。

（1）生存——需要活下去，能休息、有吃的、有喝的、有地方睡，能抚养后代。

（2）保障——需要感到安全与保险。

（3）社会需要——需要关爱和成为一个群体的成员。

（4）自尊——需要感到有价值 and 被人尊重。

（5）自我实现——需要做自己喜欢和最有成效的工作。

不同员工在不同时期有不同的需要层次，满足他们合理的需求是调动其积极性的前提。

5. 经理的指挥功能

经理的指挥功能表现在以下三方面。

（1）沟通——传递信息的技巧，能言善文，让员工清楚地理解领导意图。

（2）激励——鼓动、打动人心的机敏和才干，能理解下属的需求及目标。

（3）领导——天然灵气与学有所长的结合，对员工善于刚柔并施。

6. 关于授权

根据工作的性质、类型来确定是否该授权、该授权给谁。工作通常分以下五类。

（1）你自己必须亲自做。

（2）你应该做，但有的人可以帮你做。

（3）你可以做，但其他人如有机会也可以做。

（4）其他人应该做，但情况紧急时你可以帮他一把。

（5）其他人必须做。

对于上述（2）、（3）类工作可以考虑授权，这样既可以腾出自己的时间、精力去做更重要的事情，也可以锻炼和考察下级。选择授权对象时，忠诚度和才能必须兼顾。



第二节 建筑装饰工程项目管理的含义

一、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：“三控三管一协调”，即质量控制、进度控制、成本控制，合同管理、安全管理、信息管理和组织协调。

项目管理是知识、智力、技术密集型的管理。

二、建筑装饰工程项目管理

建筑装饰工程项目管理是项目管理的一类，是在项目经理负责制的条件下，对建筑装饰施工活动进行有效的计划、组织、指挥、协调、控制，从而保证装饰施工活动的顺利进行，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. 建筑装饰工程项目管理的主要职能

(1) 计划职能。建筑装饰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的适宜手段的全过程管理活动。可分为四个阶段：第一阶段是确定项目目标及其先后次序，在确定目标时，必须考虑目标的先后次序、目标实现的时间和目标的合理结构三个因素。第二阶段是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，期望能获得多少资源来支持计划中的活动。第三阶段是通过预算来执行，预算必须解决应包括的资源，预算各组成部分之间有什么内在联系和应怎样使用预算方法等问题。第四阶段是提出和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，说明如何实现目标。在制定政策时，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，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，以确保建筑装饰施工项目目标的实现。

(3) 协调职能。在建筑装饰施工各阶段、相关部门、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建筑装饰工程项目管理的重要职能。

(4) 控制职能。是指建筑装饰工程项目管理者为保证实现工作按计划完成而采取的一切行动，它不仅限制执行计划中的偏差，而且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一个监督的问题。监督的依据是建筑装饰施工合同、计划、制度、规范、规程、各种质量标准。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的实现,有效的监督是实现目标的重要手段。

2. 建筑装饰工程项目管理的任务

建筑装饰工程项目管理的任务是最优地实现项目的总目标,即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,完成装饰施工任务,实现预定的目标。

3. 建筑装饰工程项目管理的内容

在建筑装饰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,其主要内容如下。

(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。建筑装饰工程项目管理规划是对施工项目管理组织、内容、步骤重点进行预测和决策,作出具体安排的纲领性文件。其内容是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。施工项目的目标有阶段性目标和最终目标。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。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) 工程项目生产要素的优化配置与动态管理。工程项目的生产要素是建筑装饰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,按一定的原则、方法,对工程项目生产要素进行优化配置,在装饰施工过程中对各项生产要素实行动态管理。

(5) 工程项目合同管理。在市场经济条件下,建筑装饰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,提高合同意识,用法律保护自己的合法权益,同时通过认真履行合同树立企业的良好信誉。

(6) 工程项目现场管理。工程项目现场是建筑装饰产品形成的工场,它是建筑装饰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如何安排、合理使用并与各种环境保持协调关系;同时还对建



建筑装饰施工现场生产活动进行指挥、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及时准确地掌握信息和有效地运用信息,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。

三、建筑装饰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,用以处理人与人、人与事、人与物的关系;另一方面是指组织行为,即通过一定的权力和影响力对所需资源进行合理配置,以实现组织目标。

(一) 设置的原则

1. 目的性原则

建筑装饰工程项目组织机构设置的根本目的,是为了产生组织功能,实现建筑装饰工程项目管理的总目标,从这一根本目标出发,应做到因目标设事(项目),因事(项目)设机构定编制,按编制设岗位定人员,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。建筑装饰工程项目管理人员可分为两类:一类是前线指挥人员,他们拥有对下级实行指挥和命令的权力,为完成建筑装饰工程项目的组织目标,对管辖的工作全面负责;另一类是职能管理人员,他们是前线指挥人员的参谋,起着协助作用,只能对下级机构进行业务指导,提出建议、忠告,而无决策权,更不能对下级直接指挥和命令。要使职权和知识相结合,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。双方都应密切配合才有利于建筑装饰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

这一原则要求根据建筑装饰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,不管是集权还是分权,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获得信息并能迅速正确地做出决策,还能很快地传递到各个职能部门实施,则采用集权的形式较好;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,以便保证知识和权力的结合,保证集权与分权的平衡。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。要根据任务和完成建筑装饰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,若已不必要,就立即改组。另外,根据环境和任务要求,临时成立施工班组,任务完成之后就解散。

(2) 使职位具有弹性。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,给更多的人提供施展才华的机会。

5. 精干高效的原则

建立建筑装饰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

这是现代经济活动的需要,分工而不分家才能提高工作效率,才能全面有效地实现管理职能。

(二) 建筑装饰工程项目经理部的作用及性质

1. 建筑装饰工程项目经理部的作用

建筑装饰工程项目经理部是建筑装饰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,对项目经理部的组织机构应设置好、组建好、运转好,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,负责建筑装饰工程项目从开工到竣工全过程的施工生产经营管理。是建筑装饰施工企业在某一装饰工程项目的管理层;同时,又对作业层负有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) 项目经理部的作用包括:完成建筑装饰施工企业赋予的基本任务;凝聚管理人员的力量,调动其积极性;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施工企业履行项目承包合同的主体,是对最终的建筑装饰产品的生产全过程负责的管理实体。

2. 建筑装饰工程项目经理部的性质

建筑装饰工程项目经理部是建筑装饰施工企业内部的相对独立的一个综合性责任单位。其性质包括三个方面。

(1) 项目经理部相对独立性。是指项目经理部与企业存在着双重关系。一方面建筑装饰施工项目经理部是建筑装饰施工企业的下属单位,是行政隶属关系,要绝对服从企业的全面领导;另一方面建筑装饰施工项目经理部又是一个独立的利益代表,与施工企业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。包括以下几个方面:第一,其管理性质是综合



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；第二，其管理的职能是综合的，它包括计划、组织、控制、协调、指挥等多方面；第三，其管理的业务是综合的，从横向方面包括人、财物、生产和经营活动，从纵向方面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。是指它仅是建筑装饰施工企业的一个施工项目的责任单位，它随建筑装饰施工项目的立项而成立，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，是根据建筑装饰施工项目的规模、复杂程度和专业特点而设置，它是具有弹性的一次性施工生产组织，随施工任务的变化可以进行调整，它们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，是代表建筑装饰施工企业履行合同和管理的实体。

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，即项目经理（一长）；项目工程师（一师）；项目经济员，合同管理员，施工技术员，料具员，总务员（五大员）。其中包括建筑装饰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。

① 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。

② 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、统计工作。

③ 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。

④ 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。

⑤ 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是功能完备的、弹性的，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。

四、项目管理三大目标的均衡控制

项目管理的中心工作是要进行施工项目的目标控制，即对施工项目的成本、



进度、质量目标实施控制。为做好这项重要工作,项目管理人员应当牢记:项目成本、进度、质量三大目标是一个相互关联的整体。项目经理部控制的是由三大目标组成的项目目标系统。

1. 成本、进度、质量目标的关系

任何施工项目都应当具有明确的目标。项目经理部进行目标控制时应当把项目的目标、费用目标和质量目标当作一个整体来控制。因为,它们之间互相联系、互相制约着,其中任一个目标的控制都是整个目标控制系统中的一个子系统(目标子系统)。成本、进度、质量三大目标之间既存在矛盾的方面,又存在着统一的方面。项目经理部无论在制定目标规划过程中,还是在目标控制过程中都应该牢牢把握这一点。

(1) 施工项目三大目标之间存在对立的关系。项目成本、进度、质量三大目标之间首先存在着矛盾和对立的一面。例如,通常情况下,如果业主对施工质量有较高要求,那么就要投入较多的资金和花费较长的时间;如果要抢时间、争速度地完成施工项目,把工期目标定得很高,那么势必会增大资金投入,或适当降低质量要求;如果要降低成本、节约费用,那么势必要考虑降低项目的功能要求和质量标准。所有这些情况都反映了施工项目三大目标之间存在着矛盾和对立的一面。

(2) 施工项目三大目标之间存在统一的关系。项目成本、进度、质量三大目标之间不仅存在着对立的一面,而且还存在着统一的一面。例如,如果项目进度计划制定得既可行又优化,加上控制得力,使工程进展具有连续性、均衡性,则不但可以使工期得以缩短,而且可能获得较好的质量和付出较低的费用。

明确了项目成本、进度、质量三大目标之间的关系,才能正确地指导项目经理部开展目标控制工作。

2. 目标控制应着眼于整个项目目标系统的实现

认识到成本、进度、质量目标之间的关系,明确了三大目标是一个不可分割的系统,项目经理部在进行目标控制时就能注意以下事项。

(1) 在对施工项目进行目标规划时,要注意统筹兼顾,合理确定成本、进度、质量三大目标的标准。项目经理部应该在需求与目标之间、三大目标之间进行反复协调,力求做到需求与目标的统一,三大目标的统一。

(2) 要针对整个目标系统实施控制,防止发生盲目追求单一目标而冲击或干扰其他目标的现象。能否实现三大目标的均衡控制,是衡量项目经理及项目经理部管理素质和管理水平的重要标准。

(3) 要追求目标系统的整体效果,做到各目标的互补。例如,费用超了,能否在进度和质量方面得到比计划目标更好的结果;实际工期拖延了,能否在质量上做得比计划目标更好些;而若进度提前了,资金投入却超出了施工预算,可否合理地争取到费用方面的补偿等。