

# 园林

工程  
便携系列手册



郝瑞霞 主编

# 园林工程 施工成本管理便携手册



中国电力出版社  
[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

园林工程便携系列手册

# 园林工程 施工成本管理便携手册

郝瑞霞 主编



中国电力出版社  
[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

本书主要介绍了园林工程管理人员必须掌握的成本管理的知识,包括园林工程项目管理、园林施工成本管理、园林施工成本预测、园林施工成本计划、园林施工成本控制、园林施工成本核算、园林施工成本分析、园林施工成本考核以及与园林施工成本有关的因素等内容。

本书适用于园林工程施工、养护和管理等相关技术人员。

### 图书在版编目(CIP)数据

园林工程施工成本管理便携手册/郝瑞霞主编.

—北京:中国电力出版社,2008

(园林工程便携系列手册)

ISBN 978-7-5083-5745-4

I. 园… II. 郝… III. 园林—工程施工—成本管理—技术手册 IV. TU986.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 145772 号

中国电力出版社出版发行

北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:王晓蕾 王亮 责任印制:陈焊彬 责任校对:罗凤贤

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2008 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm 1/16·16.25 印张·317 千字

定价:28.00 元

### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

**版权专有 翻印必究**

本社购书热线电话(010-88386685)

# 前 言

园林工程是集建筑科学、生物科学、社会科学于一体的综合性学科。现代园林工程学科已发展成为多学科边缘交叉的一门前沿科学体系,这就要求其工程技术人员必须具备多学科知识。

随着我国国民经济的健康、快速、协调发展和全面建设小康社会的进展,我们的健康意识和环保意识也逐步地增强,这大大加快了改善城市环境、家居环境以及工作环境的步伐。高质量、高水平的园林工程建设,既是改善城镇生态环境和建设投资环境的需要,又是人们高质量生存、生活和工作的基础。通过园林工程建设,再经过一定的艺术加工,不断生产出更多的艺术精品,构建完整的绿地系统和优美的园林艺术景观,也是调节气候、改善生态、美化环境的需要。

在国民经济健康、快速、协调发展的今天,园林建设也迎来了百花盛开的春天。这就需要一大批懂技术、懂设计的园林专业人才,来提高园林建设队伍的技术和管理水平,以更好地满足城市建设的需要和高质量地完成园林工程项目。而在我国,从事这一工作的人员,要么是土建专业人员,缺乏生物知识;要么是园林专业人员,缺乏建筑知识。上述两者,由于种种原因,其专业技术水平相对不高,这就严重制约了我国园林工程建设的质量和效益的提高。为此,我们特组织了一批多年从事园林工程建设实践的科研、教学、设计、施工及监理人员,经过长期精心的准备,编写了这套《园林工程便携系列手册》。

本套丛书包括以下分册:

- 1.《园林工程规划与设计便携手册》
- 2.《园林工程施工监理便携手册》
- 3.《园林工程概预算便携手册》
- 4.《园林工程招投标与合同管理便携手册》
- 5.《园林工程施工组织设计与进度管理便携手册》
- 6.《园林工程施工成本管理便携手册》

与市场上同类图书比较,本套丛书主要有以下特点:

(1)在内容组成上,丛书兼顾理论性和技术实用性,力求做到理论精炼够用,技术实践突出,以满足读者的需要,帮助他们更快、更好地领会相关技术的要点,并在实际的施工过程中能更好地发挥建设者的主观能动性,使其在原有水平的基础上不断提高技术水平,更好地完成园林工程建设任务。

(2)丛书所涵盖的内容全面而且清晰,真正做到了内容的广泛性与结构的系统

性相结合,让复杂的内容变得条理清晰,且在核心内容的叙述和表达上注重可操作性,最大限度地满足实际工作的需要,提高了图书的适用性和实用性,增强了使用效果。

(3)丛书涉及园林工程规划与设计、施工及监理、概预算、招投标与合同管理、施工组织设计与进度管理及施工成本管理等一系列生产过程中的技术问题,内容翔实易懂,力求最大限度地满足广大园林建设者对园林相关知识的需求。

(4)内容的广泛性与结构的系统性科学结合,使其内容复杂多样而结构条理清晰、主次分明,避免了内容上的交叉与重复。丛书中涉及了许多成功的园林工程设计和施工作品,能使广大园林工作者从实例中汲取成功的经验,从而发现不足之处,以不断提高专业技术水平。

本套丛书在编写过程中得到了许多专家和学者的大力支持与帮助,参考并引用了有关部门、单位和个人的文献著作,在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中疏漏之处在所难免,恳请广大读者和专家批评指正。

编 者

# 目 录

## 前言

<b>第一章 园林工程项目管理</b> .....	1
第一节 园林工程项目管理概论 .....	1
第二节 园林施工项目管理的组织和程序 .....	4
<b>第二章 园林施工成本管理概论</b> .....	11
第一节 园林施工成本 .....	11
第二节 园林施工成本管理 .....	14
第三节 园林施工成本管理体系 .....	22
<b>第三章 园林施工成本预测</b> .....	29
第一节 园林施工成本预测概述 .....	29
第二节 园林施工成本预测的方法 .....	31
第三节 预测方法在园林施工成本管理中的应用 .....	39
第四节 园林施工成本的决策 .....	49
<b>第四章 园林施工成本计划</b> .....	54
第一节 园林施工成本计划概述 .....	54
第二节 园林施工成本计划的编制 .....	56
第三节 园林施工月度成本计划的编制 .....	61
第四节 园林施工目标成本计划的编制 .....	64
第五节 园林施工责任成本计划的编制 .....	66
<b>第五章 园林施工成本控制</b> .....	73
第一节 园林施工成本控制概述 .....	73
第二节 园林施工成本控制的实施 .....	76
第三节 园林施工成本控制的重点 .....	96
第四节 降低园林工程施工成本的途径和措施 .....	102

<b>第六章</b>	<b>园林施工成本核算</b> .....	106
第一节	园林施工成本核算概述 .....	106
第二节	园林施工成本核算的方法 .....	111
第三节	园林施工成本核算的会计账表 .....	121
<b>第七章</b>	<b>园林施工成本分析</b> .....	131
第一节	园林施工成本分析概述 .....	131
第二节	园林施工成本分析的方法 .....	134
<b>第八章</b>	<b>园林施工成本考核</b> .....	153
第一节	园林施工成本考核概述 .....	153
第二节	园林施工岗位成本考核 .....	155
第三节	园林施工成本的审计 .....	163
<b>第九章</b>	<b>与园林施工成本有关的因素</b> .....	172
第一节	园林工程投标报价 .....	172
第二节	园林施工现场管理 .....	179
第三节	园林工程施工方案 .....	179
第四节	园林工程施工成本的其他相关因素 .....	183
<b>第十章</b>	<b>园林施工造价管理</b> .....	189
第一节	园林工程造价概述 .....	189
第二节	园林设备和工、器具购置费的构成及计算 .....	194
第三节	园林建筑安装工程费用项目 .....	199
第四节	园林工程其他费用 .....	209
第五节	园林工程造价的管理 .....	213
<b>第十一章</b>	<b>园林施工竣工结算和决算</b> .....	219
第一节	园林施工竣工结算 .....	219
第二节	园林工程竣工决算 .....	241
<b>参考文献</b>	.....	252

# 第一章 园林工程项目管理

## 第一节 园林工程项目管理概论

### 一、园林工程项目

#### 1. 园林工程项目的概念

园林工程项目是指园林建设领域中的项目。一般园林工程项目是指为某种特定的目的而进行投资建设并含有一定建筑或建筑安装工程的园林建设项目。

#### 2. 园林工程项目的特点

(1)唯一性。园林工程项目具有明确的目标——提供特定的产品或服务。其产品或服务在某些特定的方面有别于其他类似的产品或服务。尽管从事一种产品或服务的单位很多,但由于园林工程项目建设的时间、地点、条件等都会有若干差别,都涉及到某些以前没有做过的事情,所以它总是唯一的。

(2)一次性。每个园林工程项目都有其确定的终点,所有园林工程项目的实施都将达到其终点。从这个意义来讲,它们都是一次性的。当一个园林工程项目的目标已经实现,或者已经明确知道该工程项目的目标不再需要或不可能实现时,该工程项目即达到了它的终点。一次性并不意味着时间短,实际上许多园林工程项目要经历若干年。然而,在任何情况下园林工程项目的期限都是有限的,它不是一种持续不断的工作。

(3)整体性。一个园林工程项目往往由多个单项工程和多个单位工程组成,彼此之间紧密相关,必须结合到一起才能发挥工程项目的整体功能。

(4)固定性。园林工程项目都含有一定的建筑或建筑安装工程,都必须固定在一定的地点,都必须受项目所在地的资源、气候、地质等条件制约,受到当地政府以及社会文化的干预和影响。

(5)确定性。一个园林工程项目要建成往往需要几年,有的甚至更长,而且建设过程中涉及面广,所以各种情况的变化带来的不确定因素较多。

(6)不可逆转性。园林工程项目实施完成后,很难推倒重来,否则将要造成较大的经济损失,因此园林工程建设具有不可逆转性。

### 二、园林施工项目

#### 1. 园林施工项目的概念

园林施工项目是园林建筑企业对一个园林建筑产品的施工过程及最终成果,也就是园林业企业的生产对象。它可能是一个园林项目的施工及成果,也可能是其中的一个单项工程或单位工程的施工及成果。这个过程的起点是投标,终点是



保修期满。

从园林施工项目的特征来看,只有单位园林工程、单项园林工程和园林建设项目的施工任务才称得上园林施工项目,因为单位园林工程才是建筑企业的最终产品。分部、分项园林工程不是建筑企业完整的最终产品,因此不能称作园林施工项目。

## 2. 园林施工项目的特征

- (1)园林施工项目是园林建设项目或其中的单项工程或单位工程的施工任务。
- (2)园林施工项目作为一个管理整体,是以园林建筑企业为管理主体的。
- (3)园林施工项目任务的范围是由园林工程承包合同界定的。
- (4)园林施工所形成的产品具有多样性、固定性、体积庞大的特点。

## 三、园林项目管理

### 1. 园林项目管理的概念

园林项目管理是指在一定的约束条件下(在规定的的时间和预算费用内)为达到园林项目目标要求的质量而对园林项目所实施的计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

一定的约束条件是制定园林项目目标的依据,也是对园林项目控制的依据。园林项目管理的目的就是保证项目目标的实现。园林项目管理的对象是项目,由于项目具有单件性和一次性的特点,要求园林项目管理具有针对性、系统性、程序性和科学性。只有用系统的观点、理论和方法对园林项目进行管理,才能保证园林项目的顺利完成。

### 2. 园林项目管理的特征

(1)每个项目具有特定的管理程序和管理步骤。园林项目的一次性、单件性决定了每个项目都有其特定的目标,而园林项目管理的内容和方法要针对园林项目目标而定,园林项目目标的不同决定了每个项目都有自己的管理程序和步骤。

(2)园林项目管理是以项目经理为中心的管理。由于园林项目管理具有较大的责任和风险,其管理涉及人力、技术、设备、材料、资金等多方面因素,为了更好地进行计划、组织、指挥、协调和控制,必须实施以项目经理为中心的管理模式。在园林项目实施过程中应授予项目经理较大的权力,以使其能及时处理园林项目实施过程中出现的各种问题。

(3)应用现代管理方法和技术手段进行园林项目管理。现代项目的大多数属于先进科学的产物或者是一种涉及多学科的系统工程,要使园林项目圆满地完成,就必须综合运用现代化管理方法和科学技术,如决策技术、网络计划技术、价值工程、系统工程、目标管理、样板管理等。

(4)园林项目管理过程中实施动态控制。为了保证园林项目目标的实现,在项目实施过程中采用动态控制的方法,阶段性地检查实际完成值与计划目标值的差异,采取措施纠正偏差,制定新的计划目标值,使园林项目的实施结果逐步向最终

目标逼近。

#### 四、园林工程项目管理

##### 1. 园林工程项目管理的概念

园林工程项目管理是项目管理的一个分支,它是指通过一定的组织形式,用系统工程的观点、理论和方法对园林工程建设项目生命周期内的所有工作,包括园林项目建议书、可行性研究、项目决策、设计、设备询价、施工、签证、验收等系统运动过程进行计划、组织、指挥、协调和控制,以达到保证工程质量、缩短工期、提高投资效益的目的。由此可见,园林工程项目管理是以园林工程项目目标控制(质量控制、进度控制和投资控制)为核心的管理活动。

##### 2. 园林工程项目管理的任务

(1)合同管理。园林工程合同是业主和参与项目实施各主体之间明确责任、权利关系的具有法律效力的协议文件,也是运用市场经济体制、组织项目实施的基本手段。从某种意义上讲,园林项目的实施过程就是园林工程合同订立和履行的过程。一切合同所赋予的责任、权利履行到位之日,也就是园林工程项目实施完成之时。

园林工程合同管理主要是指对各类园林合同的依法订立过程和履行过程的管理,包括合同文本的选择,合同条件的协商、谈判,合同书的签署,合同履行、检查、变更和违约、纠纷的处理,总结评价等。

(2)组织协调。组织协调是实现园林项目目标必不可少的方法和手段。在园林项目实施过程中,各个项目参与单位需要处理和调整众多复杂的业务组织关系。

(3)目标控制。目标控制是园林项目管理的重要职能,它是指园林项目管理人员在不断变化的动态环境中为保证既定计划目标的实现而进行的一系列检查和调整活动。园林工程项目目标控制的主要任务就是在项目前期策划、勘察设计、施工、竣工交付等各个阶段采用规划、组织、协调等手段,从组织、技术、经济、合同等方面采取措施,确保园林项目总目标的顺利实现。

(4)风险管理。风险管理是一个确定和度量项目风险,以及制定、选择和管理风险处理方案的过程。其目的是通过风险分析减少项目决策的不确定性,以便决策更加科学,并在项目实施阶段保证目标控制的顺利进行,更好地实现园林项目质量、进度和投资目标。

(5)信息管理。信息管理是园林工程项目管理的基础工作,是实现项目目标控制的保证。只有不断提高信息管理水平,才能更好地承担起项目管理的任务。

园林工程项目的信息管理是对园林工程项目的各类信息的收集、储存、加工整理、传递与使用等一系列工作的总称。信息管理的主要任务是及时、准确地向项目管理各级领导、各参与单位及各类人员提供所需的综合程度不同的信息,以便在项目进展的全过程中动态地进行项目规划,迅速正确地进行各种决策,并及时检查决策执行结果,反映园林工程实施中暴露的各类问题,为项目总目标服务。

(6)环境保护。项目管理者必须充分研究和掌握国家和地区有关环保的法规和规定,对于环保方面有要求的园林工程建设项目,在项目可行性研究和决策阶段必须提出环境影响报告及其对策措施,并评估其措施的可行性和有效性,严格按建设程序向环保管理部门报批。在园林项目实施阶段,做到主体工程与环保措施工程同步设计、同步施工、同步投入运行。在园林工程施工承包中,必须把依法做好环保工作列为重要的合同条件加以落实,并在施工方案的审查和施工过程中始终把落实环保措施、克服建设公害作为重要的内容予以密切关注。

## 五、园林施工项目管理

### 1. 园林施工项目管理的概念

园林施工项目管理是指建筑企业运用系统的观点、理论和方法对园林施工项目进行的决策、计划、组织、控制、协调等全过程的全面管理。

### 2. 园林施工项目管理的特征

(1)园林施工项目管理的主体是建筑企业。建设单位和设计单位都不能进行园林施工管理,它们对项目的管理分别称为园林建设项目管理、园林设计项目管理。

(2)园林施工项目管理的对象是园林施工项目。园林施工项目管理周期包括园林工程投标、签订施工合同、施工准备、施工以及交工验收、保修等。由于施工项目的多样性、固定性及体形庞大等特点,园林施工项目管理具有先有交易活动后有生产成品,生产活动和交易活动很难分开等特殊性的特点。

(3)园林施工项目管理的内容是按阶段变化的。由于园林施工项目各阶段管理内容差异大,因此要求管理者必须进行有针对性的动态管理,使资源优化组合,以提高施工效率和效益。

(4)园林施工项目管理要求强化组织协调工作。由于园林施工项目生产活动的独特性(单件性)、流动性、露天工作、工期长、需要资源多,且施工活动涉及到复杂的经济关系、技术关系、法律关系、行政关系和人际关系,因此,必须通过强化组织协调工作才能保证施工活动顺利进行。主要强化办法是优选项目经理,建立调度机构,配备称职的调度人员,努力使调度工作科学化、信息化,建立动态的控制体系。

## 第二节 园林施工项目管理的组织和程序

### 一、园林施工项目管理的组织

#### 1. 园林施工项目管理组织的概念

园林施工项目管理组织是为实施施工项目管理建立的组织机构以及该机构为实现施工项目目标所进行的各项组织工作的简称。

#### 2. 园林施工项目管理组织的内容

园林施工项目管理组织的内容包括组织设计、组织运行、组织调整 3 个环节,

具体内容见表 1-1。

表 1-1 园林施工项目管理组织的内容

管理组织基本环节	依据	内容
组织设计	(1)管理目标及任务 (2)管理幅度、层次 (3)责权对等原则 (4)分工协作原则 (5)信息管理原理	(1)设计、选定合理的组织系统(含生产指挥系统、职能部门等) (2)科学确定管理跨度、管理层次,合理设置部门、岗位 (3)明确各层次、各单位、各部门、各岗位的职责和权限 (4)规定组织机构中各部门之间的相互联系、协调原则和方法 (5)建立必要的规章制度 (6)建立各种信息流通、反馈的渠道,形成信息网络
组织运行	(1)激励原理 (2)业务性质 (3)分工协作	(1)做好人员配置、业务衔接,职责、权力、利益明确 (2)各部门、各层次、各岗位人员各司其职、各负其责、协同工作 (3)保证信息沟通的准确性、及时性,达到信息共享 (4)经常对在岗人员进行培训、考核和激励,以提高其素质和士气
组织调整	(1)动态管理原理 (2)工作需要 (3)环境条件变化	(1)分析组织体系的适应性、运行效率,及时发现不足 (2)对原组织设计进行改革、调整或重新组合 (3)对原组织运行进行调整或重新安排

### 3. 园林施工项目管理组织机构的设置

#### (1)园林施工项目管理组织机构设置的原则。

##### 1)目的性原则。

①明确施工项目管理总目标,并以此为基本出发点和依据,将其分解为各项分目标、各级子目标,建立一套完整的目标体系。

②各部门、层次、岗位的设置,上下左右关系的安排,各项责任制和规章制度的建立,信息交流系统的设计,都必须服从各自的目标和总目标,做到与目标相一致,与任务相统一。

##### 2)效率性原则。

①尽量减少机构层次、简化机构,各部门、层次、岗位的职责分明,分工协作。

②要避免业务量不足,人浮于事或相互推诿,效率低下。

③通过考核选聘素质高、能力强、称职敬业的人员。

④领导班子要有团队精神,减少内耗。力求工作人员精干,一专多能,一人多职,工作效率高。

##### 3)管理跨度与管理层次的统一原则。

①根据园林施工项目的规模确定合理的管理跨度和管理层次,设计切实可行的组织机构系统。

②使整个组织机构的管理层次适中,减少设施,节约经费,加快信息传递速度和效率。

③使各级管理者都拥有适当的管理幅度,能在职责范围内集中精力、有效领导,同时还能调动下级人员的积极性、主动性。

4)业务系统化管理原则。

①依据项目园林施工活动中各不同单位工程,不同组织、工种、作业活动,不同职能部门、作业班组以及和外部单位、环境之间的纵横交错、相互衔接、相互制约的业务关系设置施工项目管理组织机构。

②应使管理组织机构的层次、部门划分、岗位设置、职责权限、人员配备、信息沟通等方面适应项目施工活动的特点,有利于各项业务的进行,充分体现责、权、利的统一。

③使管理组织机构与园林工程项目施工活动和生产业务、经营管理相匹配,形成一个上下一致、分工协作的严密完整的组织系统。

5)弹性和流动性原则。

①园林施工项目管理组织机构应能适应施工项目生产活动单件性、阶段性、流动性的特点,具有弹性和流动性。

②在施工的不同阶段,当生产对象数量、要求、地点等条件发生改变时,当资源配置的品种、数量发生变化时,施工项目管理组织机构都能及时做出相应调整和变动。

③施工项目管理组织机构要适应园林工程任务的变化增减部门设置、合理安排人员流动,使其始终保持在精干、高效、合理的水平上。

6)与企业组织一体化的原则。

①施工项目组织机构是企业组织的有机组成部分,企业是施工项目组织机构的上级领导。

②企业组织是项目组织机构的母体,项目组织形式、结构应与企业母体相协调、相适应,体现一体化的原则,以便于企业对其进行领导和管理。

③在组建施工项目组织机构以及调整、解散项目组织时,项目经理由企业任免,人员一般都是来自企业内部的职能部门,并根据需要在企业组织与项目组织之间流动。

④在管理业务上,施工项目组织机构接受企业有关部门的指导。

(2)园林施工项目管理组织机构设置的程序。园林施工项目管理组织机构设置的程序如图 1-1 所示。

#### 4. 园林施工项目管理组织的主要形式

园林施工项目管理组织机构的形式应根据园林工程项目规模及特点、工程项目承包模式、项目管理单位自身情况等确定。常见的项目管理组织形式如下。

(1)直线制。直线制是一种最简单的组织机构形式。在这种组织机构中,各种职位均按直线垂直排列,项目经理直接进行单线垂直领导。直线制组织机构如图 1-2 所示。

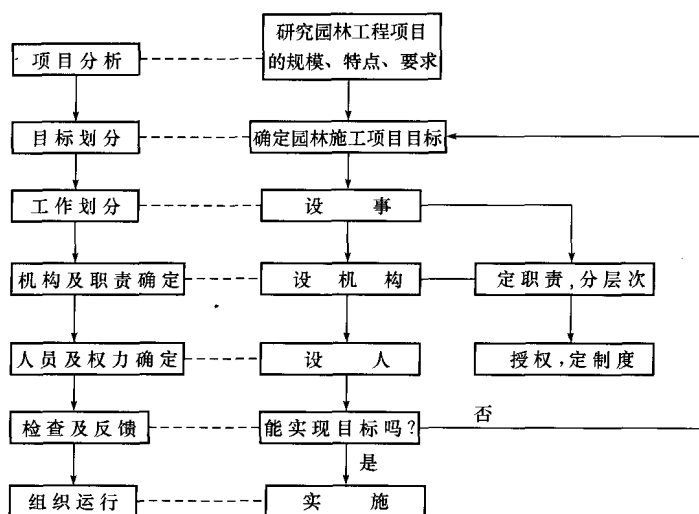


图 1-1 园林施工项目管理组织机构设置程序

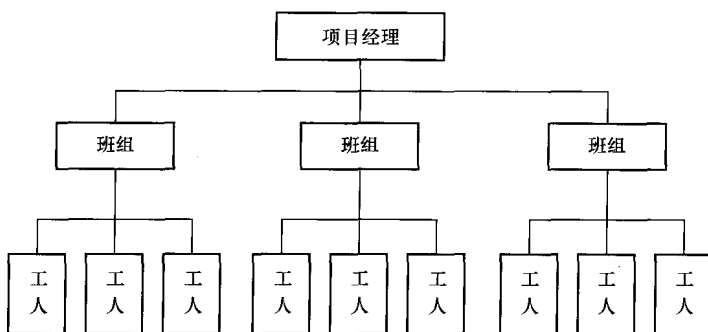


图 1-2 直线制组织机构示意图

直线制组织机构的主要优点是结构简单、权力集中、易于统一指挥、隶属关系明确、职责分明、决策迅速,但由于不设职能部门,领导没有参谋和助手,要求领导者通晓各种业务,成为“全能式”人才,因而无法实现管理工作专业化,不利于项目管理水平的提高。

(2) 职能制。职能制组织机构是在各管理层次之间设置职能部门,各职能部门分别从职能角度对下级执行者进行业务管理。在职能制组织机构中,各级领导不直接指挥下级,而是指挥职能部门。各职能部门可以在上级领导的授权范围内就其所辖业务范围向下级执行者发布命令和指示。职能制组织机构如图 1-3 所示。

职能制组织机构的主要优点是强调管理业务的专门化,注意发挥各类专家在项目管理中的作用。由于管理人员工作单一,易于提高工作质量,同时可以减轻领

导者的负担。但是,由于这种机构没有处理好管理层次和管理部门的关系,形成多头领导,使下级执行者接受多方指令,容易造成职责不清。

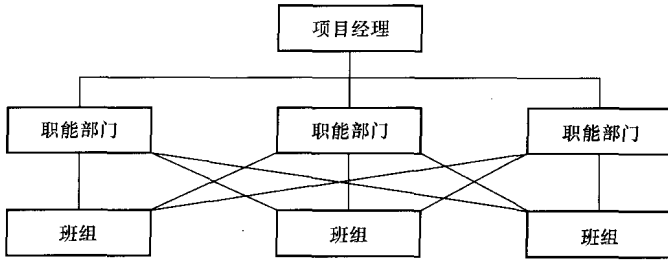


图 1-3 职能制组织机构示意图

(3)直线职能制。直线职能制是吸收了直线制和职能制两种组织机构的优点而形成的一种组织结构形式。其与职能制组织结构形式相同的是,在各管理层次之间设置职能部门,但职能部门只作为本层次领导的参谋,在其所辖业务范围内从事管理工作,不直接指挥下级,和下一层次的职能部门构成业务指导关系。职能部门的指令必须经过同层次领导的批准才能下达。各管理层次之间按直线制的原理构成直接上下级关系,直线职能制组织机构如图 1-4 所示。

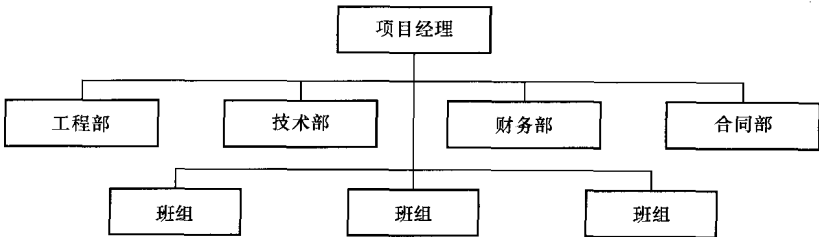


图 1-4 直线职能制组织机构示意图

直线职能制组织结构既保持了直线制统一指挥的特点,又满足了职能制对管理工作专业化分工的要求。其主要优点是集中领导、职责清楚,有利于提高管理效率。但这种组织机构中各职能部门之间的横向联系差,信息传递路线长,职能部门与指挥部门之间容易产生矛盾。

(4)矩阵制。矩阵制组织机构是把按职能划分的部门和按园林工程项目(或产品)设立的管理机构依照矩阵方式有机地结合起来的一种组织机构形式。这种组织机构以园林工程项目为对象设置,各项目管理机构内的管理人员从各职能部门临时抽调,归项目经理统一管理,待园林工程完工交付后又回到原职能部门或到另外工程项目的组织机构中工作。矩阵制组织机构如图 1-5 所示。

矩阵制组织机构的优点是能根据园林工程任务的实际情况灵活地组建与之相适应的管理机构,具有较大的机动性和灵活性。它实现了集权与分权的最优结合,

有利于调动各类人员的工作积极性,使园林工程项目管理工作顺利地顺利进行。但是,矩阵制组织机构经常变动,稳定性差,尤其是业务人员的工作岗位频繁调动。此外,矩阵中的每一个成员都受项目经理和职能部门经理的双重领导,如果处理不当,会造成矛盾,产生扯皮现象。

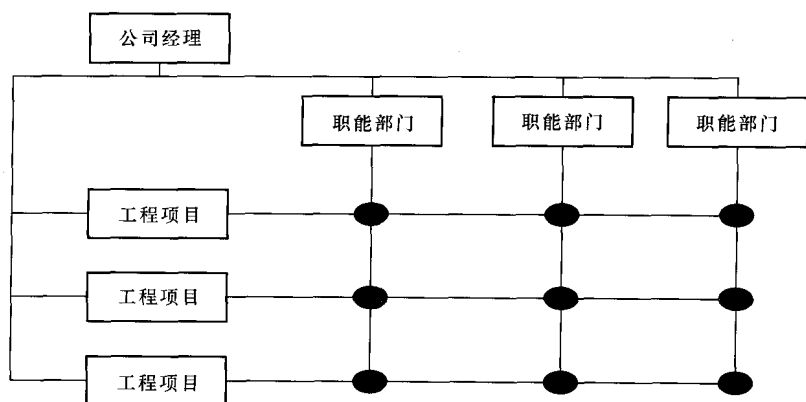


图 1-5 矩阵制组织机构示意图

## 二、园林施工项目管理的程序

### 1. 投标、签约阶段

业主单位对园林项目进行设计和建设准备、具备了招标条件以后,发出招标公告(或邀请函),施工单位见到招标公告或邀请函后,从中作出投标决策至中标签约,实质上就是在进行园林施工项目的工作。这是园林施工项目周期的第一阶段,可称为立项阶段。本阶段的最终管理目标是签订园林工程承包合同。这一阶段主要进行以下工作:

(1) 园林施工企业从经营战略的高度作出是否投标争取承包该项目的决策。

(2) 决定投标以后,从多方面(企业自身、相关单位、市场、现场等)掌握大量信息。

(3) 编制既能使企业盈利,又有竞争力,可望中标的投标书。

(4) 如果中标,则与招标方进行谈判,依法签订园林工程承包合同,使合同符合国家法律、法规和国家计划,符合平等互利、等价有偿的原则。

### 2. 园林施工准备阶段

园林施工单位与招标单位签订了园林工程承包合同、交易关系正式确立以后,组建项目经理部,然后以项目经理部为主,与企业经营层和管理层、业主单位进行配合,进行园林施工准备,使园林工程具备开工和连续施工的基本条件。这一阶段主要进行以下工作:

(1) 成立项目经理部,根据园林工程管理的需要建立相关机构,配备管理人员。

(2) 编制园林施工组织设计,主要是施工方案、施工进度计划和施工平面图,用



以指导施工准备和施工。

(3)制订园林施工项目管理规划,以指导园林施工项目管理活动。

(4)进行园林施工现场准备,使现场具备园林施工条件,有利于进行文明施工。

(5)编写开工申请报告,待批开工。

### 3. 园林施工阶段

这是一个自开工至竣工的实施过程。在这一过程中,项目经理部既是决策机构,又是责任机构。经营管理层、业主单位、监理单位的作用是支持、监督与协调。这一阶段的目标是完成合同规定的全部施工任务,达到验收、交工的要求。这一阶段主要进行以下工作:

(1)按施工组织设计的安排进行施工。

(2)在施工中努力做好动态控制工作,保证质量目标、进度目标、造价目标、安全目标、节约目标的实现。

(3)管好施工现场,实行文明施工。

(4)严格履行园林工程承包合同,处理好内外关系,管好合同变更及索赔。

(5)做好原始记录、协调、检查、分析等工作。

### 4. 园林工程竣工验收阶段

这一阶段可称作结束阶段,与园林施工项目的竣工验收阶段协调同步进行。其目标是对项目成果进行总结、评价,对外结清债权债务,结束交易关系。本阶段主要进行以下工作:

(1)园林工程收尾。

(2)进行试运转。

(3)在预验的基础上接受正式验收。

(4)整理、移交竣工文件,进行财务结算,总结工作,编制竣工总结报告。

(5)办理园林工程交付手续。

(6)项目经理部解体。

### 5. 用后服务阶段

这是园林施工项目管理的最后阶段,即在交工验收后按合同规定的责任期进行用后服务、回访与保修,其目的是保证使用单位正常使用,发挥效益。在该阶段中主要进行以下工作:

(1)为保证园林工程正常使用而作必要的技术咨询和服务。

(2)进行园林工程回访,听取使用单位意见,总结经验教训,观察使用中的问题,进行必要的维护、维修和保养。

(3)进行沉陷、抗震性能等观察,以服务于宏观事业。