



全国高等职业教育技能型紧缺人才培养培训推荐教材

QUANGUO GAODENG ZHIYE JIAOYU JINENGXING JINQUE RENCAI PEIYANG PEIXUN TUIJIAN JIAOCAI

建筑装饰工程技术专业

建筑装饰工程项目管理

JIANZHU ZHUANGSHI GONGCHENG XIANGMU GUANLI

本教材编审委员会组织编写

主编 韩江



中国建筑工业出版社

全国高等职业教育技能型紧缺人才培养培训推荐教材

建筑装饰工程项目管理

(建筑装饰工程技术专业)

本教材编审委员会组织编写

主编 韩 江

主审 马小良

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑装饰工程项目管理/韩江主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2005

全国高等职业教育技能型紧缺人才培养培训推荐教材. 建筑装饰工程技术专业

ISBN 7-112-07182-8

I. 建... II. 韩... III. 建筑装饰-建筑工程-项目管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. TU767

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 059281 号

全国高等职业教育技能型紧缺人才培养培训推荐教材

建筑装饰工程项目管理

(建筑装饰工程技术专业)

本教材编审委员会组织编写

主编 韩 江

主审 马小良

*

中国建筑工业出版社出版 (北京西郊百万庄)

新华书店总店科技发行所发行

北京市兴顺印刷厂印刷

*

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 9½ 字数: 230 千字

2005 年 8 月第一版 2006 年 9 月第二次印刷

印数: 2001—3500 册 定价: 14.00 元

ISBN 7-112-07182-8

TU · 6416 (13136)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

本书按照国家教育部、建设部颁布的对高等职业学校建筑装饰装修专业领域技能型紧缺人才培养培训指导方案的要求进行编写，在教材编写上打破传统学科体系，采用案例教学法，即针对装饰专业的特点，围绕装饰施工工程项目的各环节，将全部内容分为两大部分。第一部分，按项目管理的学习规律，安排各单元内容，包括项目管理概论、项目招投标、项目管理组织机构、项目合同管理、项目质量控制、项目进度控制、项目成本控制、施工要素管理、安全管理、技术档案管理、工程建设监理制度等内容。第二部分，每一单元后又紧扣理论知识设置相应案例，旨在帮助读者通过案例练习，理解和掌握相关知识，达到熟练运用的目的。

本书既适用于建设行业技能型紧缺人才培养培训工程高职建筑装饰工程技术专业的学生使用，同时也可作为相应专业岗位培训教材。

* * *

本书在使用过程中有何意见和建议，请与我社教材中心(jiaocai@cabp.com.cn)联系。

责任编辑：朱首明 陈 桦

责任设计：郑秋菊

责任校对：孙 爽 刘 梅

本教材编审委员会

主任委员：张其光

副主任委员：杜国城 陈 付 沈元勤

委 员：（按姓氏笔画为序）

马小良	马松雯	王 萧	冯美宇	江向东	孙亚峰
朱首明	陆化来	李成贞	李 宏	范庆国	武佩牛
钟 建	赵 研	高 远	袁建新	徐 辉	诸葛棠
韩 江	董 静	魏鸿汉			

序

改革开放以来,我国建筑业蓬勃发展,已成为国民经济的支柱产业。随着城市化进程的加快、建筑领域的科技进步、市场竞争的日趋激烈,急需大批建筑技术人才。人才紧缺已成为制约建筑业全面协调可持续发展的严重障碍。

面对我国建筑业发展的新形势,为深入贯彻落实《中共中央、国务院关于进一步加强人才工作的决定》精神,2004年10月,教育部、建设部联合印发了《关于实施职业院校建设行业技能型紧缺人才培养培训工程的通知》,确定在建筑施工、建筑装饰、建筑设备和建筑智能化等四个专业领域实施技能型紧缺人才培养培训工程,全国有71所高等职业技术学院、94所中等职业学校、702个主要合作企业被列为示范性培养培训基地,通过构建校企合作培养培训人才的机制,优化教学与实训过程,探索新的办学模式。这项培养培训工程的实施,充分体现了教育部、建设部大力推进职业教育改革和发展的办学理念,有利于职业院校从建设行业人才市场的实际需要出发,以素质为基础,以能力为本位,以就业为导向,加快培养建设行业一线迫切需要的高技能人才。

为配合技能型紧缺人才培养培训工程的实施,满足教学急需,中国建筑工业出版社在跟踪“高等职业教育建设行业技能型紧缺人才培养培训指导方案”编审过程中,广泛征求有关专家对配套教材建设的意见,组织了一大批具有丰富实践经验和教学经验的专家和骨干教师,编写了高等职业教育技能型紧缺人才培养培训“建筑工程技术”、“建筑装饰工程技术”、“建筑设备工程技术”、“楼宇智能化工程技术”4个专业的系列教材。我们希望这4个专业的系列教材对有关院校实施技能型紧缺人才的培养培训具有一定的指导作用。同时,也希望各院校在实施技能型紧缺人才培养培训工作中,有何意见和建议及时反馈给我们。

建设部人事教育司

2005年5月30日

前 言

建筑装饰工程项目管理是装饰专业的主要职业技术课程之一，其研究对象是建筑装饰工程项目管理的原理和方法。本教材是以建筑装饰工程项目为对象，以《建设工程项目管理规范》（GB/50326—2001）为基础，以作为承包方的建筑装饰施工企业的项目管理为核心来进行论述的。

为满足社会对高职类学生的要求，针对高职类学校教学周期短、教学内容较多的特点，本教材在编写时采用了案例形式，即以建筑装饰工程项目周期为主线，围绕建筑装饰工程项目管理的各环节，依次介绍了建筑装饰工程项目概论、招投标管理、组织机构管理、合同管理、质量控制、进度控制、成本控制、生产要素管理、安全管理、信息管理、文档管理、索赔与反索赔以及建设监理等方面的理论知识。每一部分内容后面都紧扣案例，提出与理论相关的问题，要求学生应用所学知识拟订解决方案，达到相应的技能要求。同时在内容安排上又留有余地，给学生充分的创造想象空间，以锻炼其创新能力。

本书作为二年制装饰专业学习的教材，也可作为相关专业及各项培训教材，以及建筑装饰工程技术人员的参考用书。

本书由韩江主编，郭平、郝丽蓉、任松寿参加编写。各单元分工如下：韩江编写第1、7、8、9单元；郭平编写第6、10单元；郝丽蓉编写第2、3、4单元；任松寿编写第5、11单元。在此并对天津建工集团马小良主审表示衷心的感谢。

建筑装饰工程项目管理是一门发展中的学科，需要在实践中不断地丰富和完善。由于本书编写时间仓促及编者的水平所限，缺点、错误在所难免，恳请读者批评指正，编者不胜感激。

编者

2005年5月

目 录

单元1 装饰装修工程项目管理概论	1
课题1 装饰装修工程项目管理的基本理论	1
课题2 装饰装修工程项目管理规划	5
实训课题	8
思考题与习题	9
单元2 装饰装修工程项目招投标	10
课题1 装饰装修工程项目招投标基本理论	10
课题2 装饰装修工程项目招标	11
课题3 装饰装修工程项目投标	15
实训课题	20
思考题与习题	20
单元3 装饰装修工程项目管理组织机构	21
课题1 装饰装修工程项目管理组织概述	21
课题2 装饰装修工程项目管理组织形式	24
课题3 装饰装修工程项目经理部	27
实训课题	32
思考题与习题	32
单元4 装饰装修工程项目合同管理	33
课题1 装饰装修工程项目合同管理概述	33
课题2 装饰装修工程项目合同的订立	35
课题3 装饰装修工程项目合同的履行与变更	37
课题4 装饰装修工程项目合同纠纷的处理	39
思考题与习题	40
单元5 装饰装修工程项目质量控制	41
课题1 装饰装修工程项目质量管理概述	41
课题2 装饰装修工程项目质量管理体系	47
课题3 装饰装修工程项目质量控制实施	54
课题4 装饰装修工程项目质量验收标准	61
课题5 装饰装修工程项目质量验收实例	66
实训课题	68
思考题与习题	68
单元6 装饰装修工程项目进度控制	70
课题1 装饰装修工程项目进度控制概述	70

课题2 装饰装修工程项目进度计划的编制	71
课题3 装饰装修工程项目进度计划的实施	75
课题4 装饰装修工程项目进度计划的监控	76
课题5 装饰装修工程项目进度计划的调整	82
实训课题	85
思考题与习题	85
单元7 装饰装修工程项目成本控制	86
课题1 装饰装修工程项目成本控制的基本理论	86
课题2 价值工程在成本控制中的应用	93
课题3 装饰装修工程项目降低成本的措施	97
实训课题	100
思考题与习题	100
单元8 装饰装修工程项目生产要素管理	101
课题1 装饰装修工程项目生产要素管理概述	101
课题2 装饰装修工程项目生产要素管理的内容	102
课题3 模拟市场运作规律与管理方法	107
实训课题	109
思考题与习题	109
单元9 装饰装修工程项目安全管理、信息管理及文档管理	110
课题1 装饰装修工程项目安全管理	110
课题2 装饰装修工程项目信息管理	114
课题3 装饰装修工程项目文档管理	119
实训课题	120
思考题与习题	120
单元10 装饰装修工程项目索赔与反索赔	121
课题1 装饰装修工程项目索赔与反索赔的基本理论	121
课题2 装饰装修工程项目索赔的处理	124
课题3 装饰装修工程项目反索赔	128
课题4 费用索赔和工期索赔的计算	130
实训课题	132
思考题与习题	133
单元11 装饰装修工程项目建设监理	134
课题1 装饰装修工程项目建设监理概述	134
课题2 装饰装修工程项目建设监理的依据和内容	137
课题3 装饰装修工程项目建设监理的具体实施	139
实训课题	141
思考题与习题	141
参考文献	143

单元1 装饰装修工程项目管理概论

知识点:装饰装修工程项目, 装饰装修工程项目管理的概念、内容、程序、方法, 项目管理规划。

教学目标:通过学习, 要求掌握装饰装修工程项目及项目管理的基本概念, 明确装饰装修工程项目管理的内容、程序、知识体系, 了解项目管理规划的内容, 为以后各部分内容的学习奠定基础。

课题1 装饰装修工程项目管理的基本理论

1.1 装饰装修工程项目的理论基础

1.1.1 装饰装修工程项目的概念及其特征

(1) 装饰装修工程项目的概念

作为项目管理对象的“项目”是由一组有起止时间的、相互协调的受控活动所组成的特定过程, 该过程要达到符合规定要求的目标, 包括时间、成本和资源的约束条件。项目的概念包含以下几层含义: 它有一个明确的目标, 包括数量、功能和质量标准; 有一个规定的时间限制和费用限制; 它有一定的约束条件; 它是一次性的任务。

在社会生活中, 项目的概念已经渗入到社会的各个领域, 研制一项设备、完成一项科研课题、建设一个住宅小区、修建一座电站等都是项目, 都是在一定的条件限制下的一次性的任务, 装饰装修工程就具有典型的项目特征, 因而也是项目管理的对象。

装饰装修工程项目是指自装饰装修工程项目投标开始到保修期满为止的全过程中完成的项目, 即装饰装修企业在一定工期内, 一定预算条件下对装饰装修产品进行的要求达到一定的质量水平并满足一定功用需求的一次性活动。需要说明的是, 装饰装修工程项目可能是以整个项目为过程的产出物, 也可能是产出其中的一个单项工程或单位工程。过程的起点是投标, 终点是保修期满。

(2) 装饰装修工程项目的特征

1) 一次性。这是装饰装修工程项目最主要的特征, 又称单件性或一次性。它是指装饰装修工程项目活动的过程是不可逆的, 活动的结果是不可重复的。任何装饰装修工程项目都有自己的任务内容, 完成的过程和最终的成果, 不会完全相同。不同使用功能的装饰装修工程项目, 即使使用功能相同, 因其地理位置、外部环境、外观造型、内部结构、材料选用等的不同, 结果也会不同。由于装饰装修工程项目的一次性, 决定了其不可重复性。认识到这一点, 才能有针对性地根据项目的不同情况和特殊要求进行有效的科学的管理, 以保证项目的一次成功。

2) 项目具有明确的目标和一定的约束条件。任何一个装饰装修工程项目都有其特定

的目标,这就是每个装饰装修工程项目的完成都要满足特定的功用要求并符合具体质量认证体系的认可。实现目标所投入的资源、完成项目所需的时间、投入的资金等会有一定的限制,这些限制就是约束条件。装饰装修工程项目的约束条件包括:一是时间约束,即一个装饰装修工程项目有合理的工期目标;二是资源约束,即一个装饰装修工程项目有一定的投资总量目标;三是质量约束,即一个装饰装修工程项目有预期的功能要求,技术水平或使用效益目标。只有满足约束条件才能成功,因而约束条件是项目目标完成的前提,但装饰装修工程项目的目标并不是一成不变的,它可能会因为种种原因在目标实现的过程中发生变化,与之相应地,项目的约束条件也应随着其目标的改变而改变。但改变后的装饰装修工程项目仍需要具有明确的目标和约束条件,目标不明确的过程不能称作“项目”。

3) 项目具有特定的生命周期。装饰装修工程项目是一个有起点和有终结的活动,有其发生、发展和结束的过程,即一个装饰装修工程项目有其完整的生产周期。生产周期一般划分为项目的决策、实施和使用三个阶段,其中决策阶段包括编制项目建议书、编制可行性研究报告两个过程;项目实施阶段包括设计、施工、动工前的准备三个过程;使用阶段包括项目后评价、保修两个过程,以保修期结束为终结。项目的阶段性决定了项目管理是将项目作为一个系统进行全过程的管理和控制,是对整个项目生产周期的系统管理。但在管理过程中,同时必须要抓住重点环节,抓紧对重要部位的管理,才能很好地完成项目管理的工作。

4) 项目作为管理对象的整体性。一个装饰装修工程项目中的一切活动都是相关的,这些相关活动共同构成一个整体,这就决定了项目作为管理对象的整体性。整体管理是不能割裂的,必须按整体需要配置生产要素,以整体效益提高为标准,进行装饰装修工程数量、质量和结构的总体优化,而不能以材料、人工、时间、资金或质量单个目标进行生产要素的调节和分配。由于项目的内外环境是变化的,所以管理和生产要素的配置是动态的。

5) 项目的不可逆性。装饰装修工程项目按照一定的程序进行,其过程不可逆转,因而项目的风险很大,这与批量生产有着本质的区别。

1.1.2 装饰装修工程项目管理的概念和职能

(1) 工程项目管理和装饰装修工程项目管理的概念

工程项目管理是为了使整个项目实现要求的质量、时限、所核定的费用等项目目标所进行的全过程、全方位的对项目的策划(规划、计划)、组织、控制、协调、监督等活动过程的总称。其实质是运用系统的观点、理论和方法,对此工程项目进行全过程和全方位的管理,以实现工程项目的最终目标。

装饰装修工程项目管理属于工程项目管理的一大类,是指在装饰装修工程项目的生产周期内,用系统工程的理论、观点和方法,进行有效地决策、规划、组织、控制、协调、监督等系统性的、科学的管理活动,从而按工程项目既定的质量要求、工期时间、投资总额、资源限制和环境条件,圆满地实现装饰装修工程项目的目标。其内涵是:自装饰装修工程项目开始至项目完成,通过项目策划和项目控制,以使装饰装修工程项目的费用目标、进度目标和质量目标得以实现。装饰装修工程项目管理的主体是以装饰装修工程项目经理为首的项目经理部,即作业管理层,管理的客体是具体的施工对象、施工活动及相关的生产要素。项目的核心任务是项目的目标控制,没有明确目标的装饰装修工程不是

项目管理的对象。

(2) 装饰装修工程项目管理的职能

同所有管理的职能一样，装饰装修工程项目管理具有以下职能：

1) 策划职能。策划是把建设意图转换成定义明确、系统清晰、目标具体、活动科学、过程有效的、富有战略性和策略性思路的、高智能的系统活动，策划的结果是其他各阶段活动的总纲。

2) 决策职能。决策是工程项目管理者在装饰装修工程项目策划的基础上，通过进行调查研究、比较分析、论证评估等活动，对项目有关的重大问题得出结论性意见，并付诸实施的过程。装饰装修工程项目的每一个阶段的启动都需要决策，只有作出正确的决策以后的启动，才有可能成功。前期决策对设计阶段、施工阶段及项目竣工后的使用都会产生重要的影响。

3) 计划职能。计划是根据决策作出实施安排，设计出控制目标和实现目标的措施的活动。计划的职能决定项目的实施步骤、搭接关系、起止时间、持续时间、中间目标、最终目标及措施。它是目标控制的依据和方向，在项目管理中要把项目全过程、全部目标和全部活动都纳入计划轨道，用一个动态的计划系统来协调控制整个项目，以便提前暴露矛盾，使项目协调有序地达到预期目标。

4) 组织职能。组织是通过建立以项目经理为中心的组织保证系统来实现的。只有给这个系统确定职责，授予权力，实现合同制，健全规章制度，并进行有效运转，才能确保系统的正常运转。

5) 协调职能。协调是及时调整解决各个过程、各个环节和各职能部门之间的矛盾，排除障碍，确保系统的正常运转。在各种协调中，以人际关系的协调最为重要，项目经理在人际关系的协调中处于核心地位。

6) 控制职能。控制是项目主要目标实现的保证手段，它是通过信息反馈系统，对进度目标、质量目标、费用目标及其他目标和实际完成情况及时进行比较，发现问题，立即采取措施加以解决，纠正偏差，来确保目标的实现。项目的控制目标是以投资、工期和质量为中心的。

1.1.3 装饰装修工程项目管理的内容和程序

(1) 装饰装修工程项目管理的内容

装饰装修工程项目的建设 and 任何工程项目建设一样，都按一定的阶段、步骤和程序逐步展开，都要在一定的时间和空间范围内展开。装饰装修工程项目是一个整体，其管理工作千头万绪，十分繁杂，但归纳起来，其主要内容是安全管理、成本管理、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理以及与施工相关的组织和协调。从装饰装修企业的角度来说，其管理内容主要包括以下几个方面：

1) 建立装饰装修工程项目管理组织。企业采用适当的方式选聘装饰装修工程项目经理；根据项目的组织原则，选用适当的组织形式，组建项目管理机构，明确责任、权限和义务；在遵守装饰装修企业规章制度的前提下，根据装饰装修工程项目管理的需要，制定项目管理制度。

2) 编制装饰装修工程项目管理规划。装饰装修工程项目管理规划是对装饰装修工程项目管理目标、组织、内容、方法、步骤，重点进行预测和决策，作出具体安排的纲领性

文件。其主要内容有：进行装饰装修工程项目分解，形成施工对象分解体系，以便确定阶段控制目标，从局部到整体地进行施工活动和项目管理；建立项目管理工作体系，绘制项目管理工作体系图和项目管理工作信息流程图；编制项目管理规划，确定管理点，形成文件，以利执行。现阶段这个文件以施工组织设计代替。

3) 进行装饰装修工程项目的目标控制。装饰装修工程项目的目标有阶段性目标和最终目标，实现各项目目标是装饰装修工程项目管理的目的所在。具体地说，装饰装修工程项目的控制目标包括进度控制目标、质量控制目标、成本控制目标和安全控制目标。由于在项目目标的实现过程中，会不断受到各种客观因素的干扰，各种风险有随时发生的可能，故应坚持以控制论的原理和理论为指导，通过组织协调和风险管理，对装饰装修工程项目目标进行动态控制。

4) 进行装饰装修工程项目的合同管理。从招标投标开始，加强对工程合同的签订、履行和管理。与业主和分包商及设备材料供应商签定合同，并检查合同的执行情况。合同管理是一项执法守法活动，由于装饰装修工程项目有国内和国际市场，因此合同管理势必涉及到国内和国际上有关法规和合同条件，在合同管理中应高度重视。为了取得经济效益，还必须搞好索赔，讲究方法和技巧，提供充分的证据。

5) 对装饰装修工程项目现场的生产要素进行优化配置和动态管理。项目的生产要素是项目目标得以实现的保证。主要包括人力资源、材料、设备、资金和技术。生产要素管理要求分析各项生产要素的特点，按照一定的原则和方法对项目生产要素进行优化配置，并对配置状况进行评价，对装饰装修工程项目的各项生产要素进行动态管理。

6) 进行装饰装修工程项目的信息管理。管理现代化要依靠信息。装饰装修工程项目管理是一项复杂的现代化管理活动，更要依靠大量信息及对大量信息进行管理，而信息管理又要依靠计算机进行辅助。所以，进行装饰装修工程项目管理必须进行信息管理，并应用计算机进行辅助。要特别注意收集和储存项目实施过程中的各种信息数据，使本项目的经验和教训得到记录和保留，为以后的项目管理服务。故应认真记录总结，并建立档案及保管制度。

7) 组织协调。在装饰装修工程项目管理过程中，由于条件和环境的变化，必然会形成不同程度的干扰，使计划的实施产生困难，这就必须协调，即以一定的组织形式、方法和手段，对项目管理产生的关系进行疏导，对产生的干扰予以排除。被组织协调的“关系”有三种：一是企业内部关系，这是一种行政关系；二是近外层关系，指由合同形成的关系；三是远层关系，是由法律和社会公德确定的在项目管理中产生的关系，如企业与政府监督部门之间的关系等。

组织协调的内容包括人际关系、组织机构之间的关系、供求关系、协作配合关系等，当这些关系因产生干扰而不畅时，便需要进行有效的组织协调。

(2) 装饰装修工程项目管理的程序

装饰装修工程项目管理的各种职能及各管理部门在项目过程中形成的联系，有工作过程的联系，也有信息联系，这些联系构成了一个项目管理的整体，同时也是项目管理工作的基本逻辑关系。

装饰装修工程项目管理的程序为：

1) 装饰装修工程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) 决定投标后,从各方面收集、掌握有关的信息;
- 3) 编制装饰装修工程项目管理规划大纲,编制投标书进行投标;
- 4) 如果中标,则与招标方进行谈判,依法签订装饰装修工程施工合同;
- 5) 选定装饰装修工程项目经理;
- 6) 项目经理接受企业法定代表人的委托组建项目经理部;
- 7) 企业法定代表人与项目经理签订项目管理目标责任书;
- 8) 项目经理部编制项目管理实施规划;
- 9) 进行项目开工前的准备;
- 10) 装饰装修工程项目施工期间按项目管理实施规划进行管理,进行竣工结算,清理各种债权债务,移交资料和工程;
- 11) 进行经济分析,作出项目管理总结报告并送交企业管理层有关部门;
- 12) 企业管理层组织考核委员会对项目管理工作进行考核评价并兑现项目管理目标责任书中的奖罚和承诺;
- 13) 项目经理部解体;
- 14) 在保修期满前,企业管理层根据工程质量保修书和相关约定进行装饰装修工程项目回访和保修。

课题 2 装饰装修工程项目管理规划

2.1 装饰装修工程项目管理规划

2.1.1 装饰装修工程项目管理规划的内容

规划是指一项综合性的、完整的、全面的总体计划。它包括目标政策程序、任务的分配、采取的步骤、使用的资源及完成既定行动所需要的其他因素。

装饰装修工程项目管理规划是装饰装修工程项目管理的首要内容,是对装饰装修工程项目管理的各项工作进行综合性的、完整的、全面的总体计划。其作用是:作为编制投标文件的战略指导与依据;在投标、合同谈判和签订合同中贯彻执行;作为中标后编制装饰装修工程项目管理实施规划的依据。主要内容包括:装饰装修工程项目管理目标的研究和目标的细化;项目的范围和项目的结构分解;项目管理实施组织策略的制定;项目管理的工作程序;项目组织和任务的分配;项目管理所采用的步骤、方法;项目管理所需资源的安排和其他问题的确定等。

装饰装修工程项目管理规划包括两类文件:装饰装修工程项目管理规划大纲和装饰装修工程项目管理实施规划。

(1) 装饰装修工程项目管理规划大纲的内容

装饰装修工程项目管理规划大纲是由企业管理层在投标之前编制的作为投标依据、满足招标文件要求及签订合同要求的文件,它是编制装饰装修工程项目管理实施规划的依据。

编制依据包括:招标文件及发包人对招标文件的解释,企业管理层对招标文件的分析研究结果,工程现场情况,发包人提供的信息和资料,有关市场信息,企业法定代表人的

投标决策意见。

主要内容有：

1) 项目概况，主要是对项目规模的描述和承包范围的描述。

包括：装饰装修工程项目产品的构成、特征、使用功能、规模、投资额、建设意义等。

2) 项目实施条件分析，主要是针对招标文件的要求分析上述条件对竞争及项目管理的影响。

包括：合同条件、现场条件、法规条件及相关市场、自然和社会条件等。

3) 项目管理的目标，包括：质量、成本、工期和安全的总目标及其分解的子目标；合同要求的目标；承包人自己对项目的规划目标；企业对项目的要求，如企业形象、对合同目标的调整要求等。

4) 项目组织结构，包括：拟选派的项目经理、拟建立的项目经理部的主要成员、部门设置和人员数量等。

5) 质量目标和施工方案，包括：招标文件（或发包人）要求的质量目标及其分解，保证质量目标实现的主要技术组织措施，重点单位工程或重点分部工程的施工方案，包括工程施工程序和流向，拟采用的施工方法，新技术、新工艺，拟选用的主要机械设备，劳动组织与管理措施等。

6) 工期目标和施工总进度计划，包括：招标文件（或发包人）的总工期目标及其分解，主要施工活动的进度计划安排，施工进度计划表，保证进度目标实现的措施等。

7) 成本目标，包括：总成本目标和总造价目标，主要成本项目及成本目标的分解，人工及主要材料用量，保证成本目标实现的技术措施等。

8) 项目风险预测和安全目标，包括：根据工程的实际情况对装饰装修工程项目的主要风险因素作出预测，相应的对策措施，风险管理的主要原则，安全责任目标，施工过程中的主要不安全因素，安全技术组织措施等。

9) 项目现场管理和施工平面图，包括：装饰装修工程项目现场管理目标和管理原则，项目现场管理主要技术组织措施，承包人对现场安全、卫生、文明施工、环境保护、施工用地和平面布置方案等的规划安排，施工现场平面特点，施工现场平面布置原则，施工平面图及其说明。

10) 投标和签订施工合同，包括：投标和签订施工合同的总体策略，工作原则，投标小组的组成，签订合同谈判组成员，谈判安排，投标和签订施工合同的总体计划安排等。

11) 文明施工及环境保护，包括：根据招标文件的要求和现场的具体情况，考虑企业的可能性和竞争的需要，对发包人作出现场文明施工及环境保护方面的承诺等。

(2) 装饰装修工程项目管理实施规划的内容，装饰装修工程项目管理实施规划是在开工前由项目经理主持编制的，目的是指导装饰装修工程项目实施阶段管理的文件。实施规划是依据规划大纲进行编制的，并贯彻大纲的相关精神，对大纲确定的目标和决策，作出更具体的安排，以指导实施阶段的项目管理。编制的依据主要有：项目管理规划大纲、项目管理目标责任书、施工合同。

主要内容有：

1) 工程概况，包括：工程特点；建设地点特征；施工条件；项目管理的特点；总体

要求等。

2) 施工布置, 包括: 该项目的质量、进度、成本及安全总目标; 施工程序; 项目管理总体安排, 即组织、拟定制度、控制、协调、总结分析与考核; 拟投入的最高人数和平均人数; 分包规划; 劳动力吸纳规划; 材料供应规划; 设备供应规划等。

3) 施工方案, 包括: 施工流向和施工程序; 施工段划分; 施工方法和机械设备的选择; 安全施工设计等。

4) 施工进度计划。

5) 资源供应计划, 包括: 劳动力供应计划; 主要材料供应计划; 机械设备供应计划; 大型工具、器具供应计划等。编制的每种计划应明确分类、数量和需用时间。

6) 施工准备工作计划, 包括: 施工准备工作组织及时间安排; 技术准备; 施工现场准备; 作业队伍和管理人员的组织准备; 物资准备; 资金准备等。

7) 施工平面图, 包括: 施工平面图说明 (包括设计依据、设计说明、使用说明); 施工设施及图例; 施工平面图管理规划等。

8) 施工组织措施计划, 包括: 保证进度目标的措施; 保证质量目标的措施; 保证安全目标的措施; 保证成本目标的措施; 保护环境的措施; 文明施工措施等。

9) 项目风险管理, 包括: 风险因素识别一览表; 风险可能出现的概率及损失值估计; 风险管理重点; 风险防范对策; 风险管理责任等。

10) 技术经济指标的计算与分析, 分为三步: 第一步, 根据所编制的项目管理实施规划, 列出以下规划指标: 总工期; 分部工程及单位工程达到的质量标准; 总造价和总成本, 单位工程造价和成本, 成本降低率; 总用工量, 平均人数, 高峰人数; 主要材料消耗量及节约量; 主要大型机械设备使用数量、台班量及利用率。第二步, 对以上指标的水平高低作出分析和评价。第三步, 针对实施难点提出对策。

2.1.2 装饰装修工程项目管理规划的管理

(1) 装饰装修工程项目管理实施规划在编制过程中应定期听取相关部门的意见, 如需要应会同这些部门共同参与编写, 编写完成后应报送这些部门。这是装饰装修工程项目管理实施规划实用性的保证。

(2) 承包人盖章后要交总监理工程师认可。如有不同意见可协商后由项目经理主持修改。

(3) 装饰装修工程项目管理规划大纲编制完成后应向承包人的投标小组的各方面人员交底, 装饰装修工程项目管理实施规划编制完成后应分发给项目经理部的各职能部门、承包人的各工程小组、承包人的分包人、供应人, 并向他们交底, 对其中的内容作出解释。

(4) 在执行中应进行检查和协调, 及时根据情况变化调整和修改项目管理规划的内容。调整或修改范围, 应由企业权力部门批准。

(5) 与装饰装修工程项目管理实施规划的编制相适应, 应制定相应的检查规定和奖罚标准, 制定检查办法、协调办法、考核办法、奖惩办法。

(6) 装饰装修工程项目管理结束后, 必须对项目管理实施规划的编制、执行的经验、教训和问题作出全面的总结、分析和评价, 应有书面的总结报告, 连同规划文件一同作为企业的档案予以保存。在以后的装饰装修工程项目管理中应有效地利用这些资料, 使企业的项目管理工作能够持续地改进。

实训课题

【案例】 某装饰装修施工企业于 200×年×月承建了一项装饰装修工程项目,拟进行装饰装修施工,有关情况介绍如下:

一、工程概况

工程名称:某市统计局办公楼二次装饰工程

工程地点:某市江南路

装修面积:2500m²

总投资造价:52万元

工期要求:3个月

该工程一层为大厅、值班收发室、卫生间;二、三层为办公室并配有卫生间;四层有办公室,财务室,大、小会议室,大会议室配有中央空调;五层为办公室和阅览室。装饰装修档次要求为中档,风格要求雅致,颜色搭配协调,造型简洁。

主要装饰装修工艺内容如下:

地面:花岗石、800mm×800mm 地砖、600mm×600mm 抛光砖,卫生间为 300mm×300mm 防滑地砖。

墙面:乳胶漆,铝塑板,局部造型等。

顶棚:烤漆 T 型龙骨纸面石膏吊顶,局部造型顶棚等。

二、本装饰装修工程项目施工要求严格按《装饰施工工艺操作规程》、《施工验收规范》进行施工和管理,按合同管理要求进行质量、进度、成本管理,并按合同要求履行各项义务,保质、保量、按期完成工程项目。

三、本装饰装修工程项目由某装饰装修施工企业总承包,建设单位将中央空调分包给某空调公司进行安装施工。

要求:装饰装修施工企业根据项目情况全面进行该装饰装修工程项目的管理,具体要求见各单元。

根据案例提供的基本情况,从装饰装修企业的角度,拟订该企业装饰装修工程项目管理实施规划。

要求:1. 所拟规划要进行目标的研究和分解,内容要符合实际、全面、系统、留有余地。

2. 根据需要可自行假设一些基本情况,但要合理、可行。其中一些内容可待后面相关知识学习后再拟订。

3. 所拟规划应包括以下内容:

(1) 工程概况描述

具体包括:工程概况、施工部署(该项目的质量、进度、成本及安全目标、实施原则、实施规划的编制依据、本工程的特点)等。

(2) 施工项目经理部组织设置

(3) 施工方案

具体包括:指导思想、施工段的划分和主要施工流程、拟采用的先进技术和合理化建