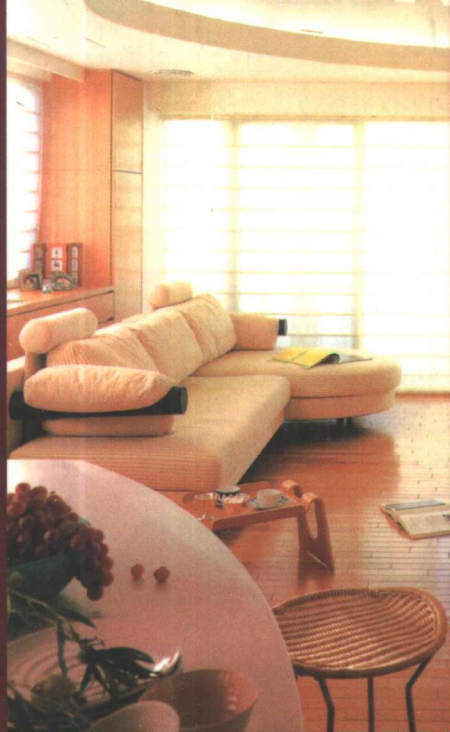


ANZHUSHUANGSHI

全国中等职业技术学校
建筑装饰专业教材



建筑 装饰 施工 项目 管理



中国劳动社会保障



全国中等职业技术学校建筑装饰专业教材

建筑装饰施工项目管理

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

中国劳动社会保障出版社

版权所有

翻印必究

本书根据劳动和社会保障部培训就业司颁发的《建筑装饰施工项目管理教学大纲》编写,是中等职业技术学校建筑装饰专业的必修课教材。主要内容有:建筑装饰施工项目组织、招投标与合同管理、建筑装饰工程的生产组织、建筑装饰施工组织设计与进度管理、建筑装饰工程质量管理、建筑装饰工程项目成本管理、安全与文明施工管理、装饰施工项目技术管理等。

本书也适合作为职业培训教材和自学用书。

本书由中国建筑装饰协会培训中心杨建伟编写,海南至诚装饰设计工程公司北京公司陈剑、张聪琴审稿。

图书在版编目(CIP)数据

建筑装饰施工项目管理/杨建伟编写. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2002

ISBN 7-5045-3422-6

I. 建…

II. 杨…

III. 建筑装饰—工程施工—项目管理

IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第024637 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出 版 人 : 张梦欣

*

国防工业出版社印刷厂印刷 新华书店经销

787毫米×1092毫米 开本 6.5印张 158千字

2002年6月第1版 2002年6月第1次印刷

印数:3 000册

定价:14.00元

读者服务部电话:64929211

发行部电话:64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

前言

随着人民生活水平的日益提高,人们对建筑装饰的要求越来越高,建筑装饰行业得以蓬勃发展,随之出现一批专业化的建筑装饰企业和相当规模的从业人员。为了满足广大中等职业技术学校建筑装饰专业教学和建筑装饰从业人员学习的需要,根据国家劳动和社会保障部颁发的教学计划和教学大纲,我们组织有关专家和实践经验丰富的专业人员编写了建筑装饰专业系列教材,分别是:《建筑装饰美术》《建筑装饰效果图表现技法》《房屋与装饰构造》《室内装饰制图》《室内效果图电脑制作》《室内设计》《建筑装饰施工项目管理》《建筑装饰施工》。本套系列教材具有以下几个特点。

1. 教材根据社会实际需求,并参照相关的国家职业标准规定的工作内容、技能要求和知识水平进行编写,以增强学生的就业能力和对职业岗位变化的适应能力。

2. 教材体系编排既考虑到教材之间的分工,又在内容上相互配合,以避免重复和脱节。教材内容始终针对建筑装饰工作的实际情况,以实用为原则,由浅入深,循序渐进,便于教学,并适于在实践中运用和操作。

3. 在教材编写过程中,力求概念准确、数据可靠、层次分明、表达清楚。在此基础上,还介绍了国内外建筑装饰的新材料、新方法、新技术,有的教材还附有相关的行业法规。

中国人民大学、北京建筑工程学院、中国建筑装饰协会培训中心、广东省轻工业高级技校、广东省建材技工学校、广东白云职业技术学院、厦门市建筑工程技校、浙江省金华市建设局教育培训中心和湖南株洲电力机车厂的教授、高级讲师、工程技术人员参加了教材的编审工作,在此一并表示衷心的感谢。

由于时间仓促,难免存在问题和不足,敬请各使用单位和有关专家批评指正。

劳动和社会保障部教材办公室

2002年5月

目 录

第一章	概述	(1)
§ 1—1	项目.....	(1)
§ 1—2	建筑装饰施工项目.....	(2)
§ 1—3	建筑装饰施工项目管理的特点及内容.....	(3)
§ 1—4	建筑装饰企业及经营管理.....	(5)
§ 1—5	建筑装饰企业项目管理.....	(8)
	复习思考题.....	(10)
第二章	建筑装饰施工项目组织	(11)
§ 2—1	项目组织.....	(11)
§ 2—2	项目经理部.....	(16)
§ 2—3	建筑装饰施工项目经理.....	(18)
	复习思考题.....	(23)
第三章	招投标与合同管理	(24)
§ 3—1	招投标.....	(24)
§ 3—2	招投标的基本程序.....	(26)
§ 3—3	标书的编制与投递.....	(29)
§ 3—4	小型和家居工程的承接.....	(31)
§ 3—5	工程项目合同及内容.....	(33)
§ 3—6	项目承包合同的内容与订立.....	(38)
§ 3—7	装饰工程项目合同管理.....	(41)
	复习思考题.....	(43)

第四章	建筑装饰工程的生产组织	(44)
	§ 4—1 装饰工程生产要素及特点.....	(44)
	§ 4—2 基本生产组织方法——流水施工.....	(47)
	§ 4—3 流水施工的主要参数.....	(49)
	§ 4—4 装饰施工项目的生产组织.....	(53)
	复习思考题.....	(56)
第五章	建筑装饰施工组织设计与进度管理	(57)
	§ 5—1 建筑装饰施工组织设计.....	(57)
	§ 5—2 单位建筑装饰施工组织设计的内容和编制依据.....	(59)
	§ 5—3 单位施工组织设计的编制.....	(59)
	§ 5—4 建筑装饰施工项目进度控制.....	(61)
	§ 5—5 施工进度计划的实施与检查.....	(62)
	复习思考题.....	(64)
第六章	建筑装饰工程质量管理	(65)
	§ 6—1 质量管理的概念.....	(65)
	§ 6—2 质量的形成及影响因素.....	(66)
	§ 6—3 装饰工程项目质量的控制.....	(67)
	复习思考题.....	(72)
第七章	建筑装饰工程项目成本管理	(73)
	§ 7—1 项目成本管理的原则和内容.....	(73)
	§ 7—2 建筑装饰工程施工项目的成本计划.....	(75)
	§ 7—3 建筑装饰工程施工项目的成本控制.....	(77)
	§ 7—4 建筑装饰工程施工项目的成本核算.....	(79)
	§ 7—5 建筑装饰工程项目的成本分析和考核.....	(80)
	复习思考题.....	(82)
第八章	安全与文明施工管理	(83)
	§ 8—1 安全管理概述.....	(83)

§ 8—2 安全管理措施·····	(84)
§ 8—3 安全技术措施·····	(86)
§ 8—4 文明施工管理及现场环境保护·····	(87)
复习思考题·····	(90)

第九章	装饰施工项目技术管理·····	(91)
	§ 9—1 图纸管理·····	(91)
	§ 9—2 施工组织方案·····	(92)
	§ 9—3 技术交底和技术文件的管理·····	(93)
	复习思考题·····	(95)



概 述

建筑装饰施工项目管理是建筑装饰企业管理层与作业层相分离的一种管理制度，建筑装饰施工项目是建筑装饰企业对外的窗口，建筑装饰施工项目管理是建筑装饰企业管理的基础；建筑装饰施工企业管理是建筑装饰施工项目管理的环境和条件。

§ 1—1 项 目

一、项目的概念

项目是在一定的约束条件下，具有特定目标的、一次性的任务。

项目各种各样，不同的项目有不同的内容，长江三峡水利枢纽工程、京九铁路、导弹卫星制造发射是大项目，开个生日聚会、课外活动、校际联欢是小项目，所有这些经济或社会活动都包含着策划、评估、计划、实施、控制、协调、结束等基本内容，都可以称之为项目。可以说，项目就在我们身边，就在我们的日常生活中。

二、项目的属性

1. 一次性

这是项目与其他重复性劳动的最大区别，项目总是具有其独特性。研制一项产品、建造一栋楼房，甚至写一篇文章，都不会有完全相同的重复，即使类似的项目也会因地点、时间和外部环境不同而具有差别。

一次性属性是项目的最重要的属性，其他属性都由此衍生出来。

2. 有一定的约束条件

项目一般必须有限定的资源消耗，限定的时间、空间要求和相应的规定标准。例如，生日聚会就要限定具体的时间、地点，费用也要有一定的限额；又如，一项室内装饰工程，要有在特定的室内空间、某个时间段、额定的资金、达到约定的室内装饰的目的等约束条件。

3. 具有确定的目标

作为一个项目，必须有确定的目标，包含成果性的目标及其他需要满足条件的目标。如，建造一栋住宅，其目标就是在规定的时间内、用一定的资金，建造成质量上合乎标准、造型上合理美观、功能上满足使用要求的民用建筑物。

综上所述，项目可以定义为：在一定的约束条件下，具有特定目标的、一次性的任务。项目是一个外延很广泛的概念，在企事业、机关、社会团体以至生活的方方面面都有项目和项目管理问题。可以说，建筑装饰施工项目就是项目一般原理在建筑装饰工程上的具体运用。

三、项目的生命周期和阶段性

项目的生命周期是指项目从开始到实现目标的全部时间。

项目是一次性的渐进过程，从项目的开始到结束可分成若干阶段，这些阶段构成了项目的整个生命周期。

不同的项目因目标不一、约束条件不同而划分不同的阶段。如建设项目可以分为：发起和可行性研究阶段、规划和设计阶段、制造与施工阶段、移交与投产阶段；工业品开发项目可以分为：需求调研阶段、开发方案可行性论证阶段、设计与样品试制阶段、小批量试产阶段、批量生产阶段。

每一个项目阶段都以它的某种可交付成果的完成为标志，如建设项目的设计阶段要交付设计方案、初步设计和施工图设计；工业品开发项目的样品试制阶段要交付合乎设计的样品等。前一阶段的交付成果通常经批准后，才可以开始下一阶段的工作。一方面，为了保证前一阶段成果符合阶段性目标，避免返工；另一方面，为了保证不同阶段，不致因人员流动和外部条件变化衔接不上。

大多数项目的生命周期都可以归纳为启动、规划、实施、结尾几个阶段，其资源投入模式大致相同，即开始投入较低，逐步增高，当接近结束时迅速降低，见图 1—1。

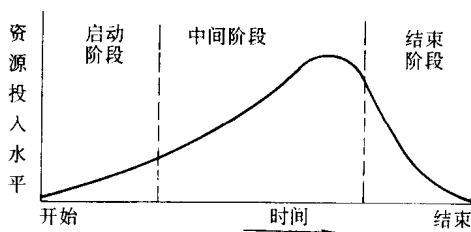


图 1—1 典型的项目生命期资源投入模式

§ 1—2 建筑装饰施工项目

一、建筑装饰工程项目及其施工生产特性

建筑装饰是建筑物的重要组成部分，是体现建筑特色、实现建筑物功能的重要保证。建筑装饰施工是建筑施工的继续和延伸，是建设程序的一个阶段。因而建筑装饰施工项目既有建筑产品和建设项目的属性，又具有其本身的特殊性。

1. 产品的固定性与生产的流动性

建筑产品是固定的，作为建筑装饰附着于建筑结构表面同样是不可移动的，这是与一般工业产品最显著的区别。

产品的固定性决定了生产的流动性。一般工业产品都是在固定的厂房里、固定的流水线上进行生产，而建筑及其装饰施工则是在不同的地区、不同的地点、不同的生产现场部位组织工人对同一产品进行生产。当一项建筑产品完工后，劳动者及其生产工具要向另一项工程转移，即使是在同一项目上，随着施工进度的变化，劳动者及其生产工具也要根据需要在不同的作业面流动。

2. 产品的单件性与生产的一次性

产品的单件性决定了生产的一次性。一般工业产品是在一定的时间里，以统一的工艺流程进行批量生产。而建筑装饰产品则往往是根据其使用功能及艺术要求，单独设计和施工。即使是选用标准设计、通用构配件，也会由于施工条件不同而采用不同的施工方案和方法，生产过程也具有明显的一次性特点。

3. 产品的生产周期与生产的工期目标约束

产品的固定性和单件性决定了产品的生产周期，即建筑装饰施工项目具有严格的时间限制，也就是工期目标约束。

建筑装饰产品的投资比较大，一般占建筑工程总造价的 30% 甚至更高，建设单位（业主）为及早使投资发挥效益，对工期要求较紧。装饰施工过程中涉及的工序多、交叉作业多、不同专业配合多、技术间歇多，再加上各种内外因素的影响，会使得工期问题显得非常突出。

4. 产品的庞大复杂与生产的综合协作

建筑及建筑装饰产品构造复杂，现代建筑设备的技术含量日益增高，需要占据较大的空间，耗用大量的物质资源，在较短时间内需要多专业、多工种的交叉综合作业和施工多部门的通力协作。

二、建筑装饰施工项目的概念和特征

1. 建筑装饰施工项目的概念

建筑装饰施工项目是建筑装饰施工企业对一个建筑装饰产品的施工过程及结果。

建筑装饰是建筑物的重要组成部分，是实现建筑物的功能、体现建筑特色的重要保证，其施工过程是工程建设的一个主要阶段，也是建筑装饰施工企业的生产对象。

2. 建筑装饰施工项目的特征

建筑装饰施工项目除具有项目的一般属性外，还具有建筑装饰施工项目的三个特征。

(1) 建筑装饰施工项目是建设项目中的单项工程。

(2) 建筑装饰施工项目是以建筑装饰施工企业为管理主体的一个管理整体。

(3) 建筑装饰施工项目的范围是由工程承包合同界定的。

因为单位工程是建筑装饰施工企业的产品，所以只有单位工程、单项工程和建设工程才谈得上是项目，而分部、分项工程不是完整的产品，则不能称为“项目”。

装饰是从属整体建设过程的一个阶段，属于单项工程。是建筑物不可分割的组成部分，目前已经发展成为相对独立的工程项目。

§ 1—3 建筑装饰施工项目管理的特点及内容

建筑装饰施工项目管理是以建筑装饰施工项目为对象，以项目经理责任制为基础，以企业管理层与作业层相分离为特征，按照工程项目的生产经营内在规律进行有效地计划、组织、协调和控制的一种施工管理过程。

一、建筑装饰施工项目管理的特点

1. 建筑装饰施工项目管理具有复杂性和管理难度

建筑装饰施工项目作为相对独立的专业施工项目，其结果就是提供符合设计和质量要求的装饰产品，其施工管理的全过程就是项目的生命周期，分为投标、签订承包合同、施工准备、施工及交工验收等阶段。

建筑装饰产品的特点是固定性、单件性和严格的工期约束，生产和交易同时进行，是特殊的商品。所以建筑装饰施工项目管理是对特殊的商品、特殊的生产活动、在特殊的市场上进行的特殊交易活动的管理，具有相当大的复杂性和管理难度。

2. 建筑装饰施工项目的管理者是建筑装饰施工企业

建筑装饰施工项目是建筑装饰施工企业通过建筑装饰市场竞争与业主或总包方签订承包合同获得的,是企业管理层与作业层相分离的一种施工管理制度,其管理主体是建筑装饰施工企业。

建设方和设计方都不进行施工项目管理,监理方从事的监督协调虽与施工项目管理有关,但也不属于项目施工管理。

3. 施工项目要求强化组织协调工作

建筑装饰是建筑物实现其使用功能的重要阶段,需要与土建结构施工、建筑设备安装、环境建设相衔接;具体作业过程涉及材料、设备、运输、存储、施工、检验等诸多环节。管理中的协调工作包括与业主、监理、各分包单位、水电供应、建设管理、质量监督、社区治安管理等各种经济、法律、行政和人际关系的协调。

随着装饰设计水平的提高,建筑装饰材料配件行业的发展,建筑和装饰技术的进步,装修装饰施工过程中技术含量及施工难度不断增加,以及专业配合项目增多等,强化协调工作更加重要。

4. 施工项目要求强化调控功能

装饰施工是一个动态过程,人、财、物、技术、生产要素、气候条件都会呈现阶段性特点,也可能出现意料之外的变化,因此,项目管理就需要加强调控功能,采取有力的组织和技术措施,控制项目按照计划完成。

二、建筑装饰施工项目管理的内容

1. 建筑装饰施工项目的过程管理

建筑装饰施工项目分为5个阶段,构成建筑装饰施工项目过程管理的生命周期,见图1—2。

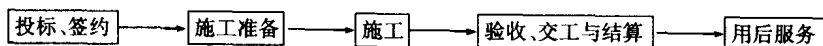


图 1—2 建筑装饰施工项目生命周期

5个阶段又具有不同的内容和可交付的成果标志,见表1—1。

表 1—1 建筑装饰施工 5 个阶段的内容和可交付的成果标志

阶段	投标签约	施工准备	施工	验收、交工与结算	用后服务
内容	①获取招标信息、制订投标决策 ②通过资格审查、编制投标书 ③中标谈判、签约	①建立项目经理部 ②编制施工组织设计及各项计划 ③施工技术、劳动力、设备材料等项准备工作	①按施工组织安排组织施工 ②动态控制 ③关系协调 ④信息记录、资料收集	①工程收尾、预检 ②试运转 ③正式验收 ④移交竣工文件、工程结算 ⑤竣工移交	①工程回访、听取意见 ②按合同进行维修、维护
可交付的成果标志	①投标书 ②施工工程承包合同	①施工项目承包责任协议 ②施工组织设计 ③各项计划 ④开工申请报告	①阶段性实体目标 ②阶段性验收文件 ③变更洽商记录	①工程实体成果 ②竣工文件 ③结算手续 ④移交手续	①保修合同 ②维修签单 ③尾款收回

2. 建筑装饰施工项目各项专业管理

在建筑装饰施工项目管理过程中,涉及到各项专业管理活动,这些管理活动贯穿于整个项目过程并在不同的阶段有所侧重(各项管理本身也有着各自的阶段重点)。作为项目管理主体的项目经理部,管理的客体是装饰施工对象、施工活动和所有的生产要素。

建筑装饰施工项目各项专业管理主要包括:组织管理、目标规划与进度控制、技术与质量管理、合同管理、安全与文明生产管理、信息管理,见表1—2。

表 1—2

建筑装饰施工项目各项专业管理内容

专业管理名称	管 理 内 容
组织管理	①选聘称职的项目经理; ②组建项目经理部,配备得力人员,合理分工,明确职、责、权、利; ③制定施工项目各项管理制度; ④确定施工队伍、建立规章制度、签订承包协议
目标规划与进度控制	①工程项目分解并形成分解体系,确定总目标(进度、质量、成本、安全和文明生产)和阶段目标; ②建立施工项目管理体系,建立工作流程; ③编制施工组织设计和各项计划; ④以总目标和阶段目标为标准,以系统理论为指导,实时监控工程过程; ⑤加强协调,克服干扰,实施工程动态优化配置和管理
技术与质量管理	①加强图纸管理和工艺管理; ②制订落实各项技术保证措施; ③进行技术资料管理; ④建立和运行工程质量保证体系,落实质量责任制; ⑤建立质量监控点,控制好重点和关键部位及工序; ⑥严格工序检验制度,确保交接部位的工艺协调和措施到位
合同管理	①合同的签订与履行,以及合同变更; ②各项合同原始文件的管理; ③工程洽谈与索赔
安全与文明生产管理	①建立和落实安全责任制及安全技术保证措施; ②控制现场安全动态,检查、纠正不安全隐患; ③建立现场文明施工责任制; ④落实各项文明施工组织和技术措施; ⑤监控现场施工,保证文明施工的稳定状态
信息管理	①建立施工信息流程和岗位责任制度; ②明确信息沟通渠道、形式,及时、定期进行信息沟通; ③在规范工程资料形式、流程的基础上,利用计算机和网络管理施工项目

§ 1—4 建筑装饰企业及经营管理

一、建筑装饰企业

1. 企业的概念

企业是指从事生产、流通或服务性质活动,实行独立核算、自负盈亏的经济组织。它具有以下特点。

(1) 具有资金和独立财产、具备一定的经济实力,是实行独立核算、自负盈亏的经济基

本单位。

(2) 从事生产、流通或服务性质经营活动的组织，区别于其他社会机构（机关、学校、福利组织）。

(3) 具有法人资格，能以自己的名义直接对外发生经济关系并承担法律责任。

(4) 以赢利为目的对社会和环境负责，维持企业的正常运营，并创造赢利扩大再生产。

2. 建筑装饰企业的构成条件和资质

建筑装饰企业因其生产产品事关国家财产和人民生命安全，以及国民经济的发展。因而，我国实施建筑市场准入制度，主管部门对企业的构成条件和资质有着严格的规定，并实施动态管理。

国家对建筑装饰施工企业及相关专业施工企业有具体的资质要求和管理制度，详见1995年10月15日起施行的《建筑业企业资质管理规定》。

目前，有些地区对家庭装饰工程的管理也实行了市场准入制度，并对开展家装业务的企业加强资质的动态管理，此举有利于建筑装饰行业素质的提高，也有利于建筑装饰家装市场的规范化和法制化。

二、建筑装饰企业的管理

我国的建筑装饰行业伴随着改革开放和市场经济的发展而发展，装饰企业的格局呈现出多种经济形式并存的局面，民营企业占有更多的市场，国有企业正在改组建制。

无论何种所有制企业，都必须具备基本的企业形式、较强的生产制造、生产管理实力和科技创新能力。

建筑装饰企业的管理一般包括：

1. 经营管理

(1) 开拓装饰业务市场

经营管理的重点是装饰市场的开拓，装饰施工企业的头等大事是积极承揽业务，扩大工程来源。只有具备源源不断的工程项目，装饰施工企业才可能生存、发展，所以，采取一切措施，调动企业内外的积极因素，抓住各种有利信息，千方百计把工程项目投标工作搞好是企业第一重要的工作。

装饰业务市场的开拓不仅是经营的主要内容，也是企业全体都要服从的目标，只有企业素质提高了，所接的工程项目做好了，才能赢得业主的信任，才能建立良好的企业信誉，才谈得上市场的开拓。可以说，企业的综合素质是承接工程项目的首要条件，灵活机动的市场经营机制是承接工程项目的必要条件。

(2) 经营管理的主要内容

1) 制定和组织实施企业长期经营战略、经营规划和年度经营工作计划；

2) 及时掌握市场信息，对工程项目进行综合分析，对建设单位、投标单位全面了解，提出可行性报告。采取积极可行的措施，创造市场的突破口，有针对性地投标；

3) 制定标底，组织评审投标报价；

4) 签订、实施管理工程合同；

5) 工程结算。

2. 设计管理

装饰施工企业规模不同，有的有设计部门，有的与设计院建立了密切的合作关系。

现在很多装饰工程在施工过程中都需要施工企业进行“二次设计”，需要结合现场情况对施工图纸进一步深化、对装饰结构灵活处置；有些业主考虑到设计方与施工方的协调问题，也要求施工企业具备设计能力。装饰施工企业设计管理的主要内容是：

(1) 建立一支精干、高效的专业设计队伍，并与专业设计单位加强合作关系；
(2) 严格按规程设计，保证设计质量；
(3) 工程过程中，做好图纸技术交底，结合施工现场的具体情况，处理有关设计变更问题；

(4) 对设计图纸、资料进行整理归档；
(5) 参加竣工验收，做好技术总结和工程回访。

3. 工程管理

建筑装饰施工企业管理的重点是工程管理，工程管理的主要内容是：

(1) 根据市场和企业情况，组织编制、实施、审核企业综合计划；并对计划执行情况进行统计分析；

(2) 协助经营部门进行合同评审，参加工程投标，编制投标施工方案；
(3) 组织编制设计概算、施工图预算、施工预算、配合项目做好洽谈和竣工结算；
(4) 组织企业的项目施工设计、项目质量计划的编制工作，并检查督促实现；
(5) 参与工程项目的质量、安全、文明施工及工程创优工作；
(6) 组织工程项目前期的施工准备，加强工期控制和人力、物力等设备的协调工作；
(7) 组织工程验收及成品保护工作，组织工程回访保修；
(8) 参与工程项目的图纸会审、固定资产、检测设备的购置，以及技术资料的审核整理。

4. 质量管理

建筑装饰施工企业的生命是项目的质量，只有工程的质量达到设计要求和国家标准，符合业主的愿望，才会建立良好的企业信誉，才能在激烈的市场竞争中求得效益。

工程质量管理是企业整体管理质量的体现，首先要建立良好的质量保证体系，采用严于国家标准的内控标准（尽可能与国际标准接轨），处理好贯彻 ISO9000 国际认证标准和全面质量管理的关系。装饰施工企业质量管理的主要内容是：

(1) 贯彻执行国家的方针、政策、法规，制订、实施企业的质量规章制度；做好企业质量管理的宣传教育工作；

(2) 制定、贯彻、实施企业的质量方针和目标；
(3) 建立、健全质量保证体系和质量管理机构，落实质量责任制，强化管理；
(4) 编制企业质量保证体系的总体方案和重点工程质量方案，并保证实施；
(5) 参与和实施工程施工组织设计、施工方案，对工程质量负责；
(6) 研究质量工作的薄弱环节和工程质量通病，研究解决措施，组织质量攻关；
(7) 开展全员质量管理活动，组织质量研讨会、质量活动分析会；
(8) 组织质量检查活动，掌握工程质量状况，对质量事故提出处理方案。

5. 安全与文明施工管理

安全与文明施工管理在建筑装饰施工项目中具有重要的意义。安全是质量的保证，没有安全，其他管理都无从谈起；文明施工是扎扎实实地把工地建成高效、整洁的生产场所的重

要保证。

建筑装饰施工企业要贯彻执行国家安全生产方针，把安全生产的各项措施落实到实处，任何心存侥幸，都会受到客观规律无情的惩罚。装饰施工企业安全施工管理的主要内容是：

(1) 制定年度和季节性施工计划，确定安全技术方案；

(2) 编制和审批施工组织设计，制定有针对性的安全技术措施，组织项目安全技术交底；

(3) 建立、健全本企业安全生产保证体系，建立、健全各项安全管理制度，制定和实施安全生产管理规定，随时掌握安全生产动态，监督并保证安全生产保障体系的正常运转，组织安全生产检查，消除事故隐患与不安全生产的因素，制止违章指挥和违章作业；

(4) 组织落实各项安全生产教育；

(5) 组织安全技术攻关活动，对企业使用的新材料、新技术、新工艺从技术上审查其使用和实施的安全性，组织编制相应的操作规程；

(6) 对工伤及事故做好现场保护和及时上报，对事故进行调查和处理，制定和落实各项防范措施。

6. 成本与物资管理

成本是按核算对象归集的费用。装饰施工企业的成本主要是按施工项目归集的费用和企业经营管理费用。装饰施工企业的成本管理根据企业规模、实际情况不同具有不同的核算形式，其核心是加强成本预测和计划，建立、健全和落实各类财务核算制度，采取有力措施降低工程和企业各项费用，增加企业经济效益。

成本管理的一项重要内容就是物资管理。建筑装饰施工工程涉及的材料品种繁杂，在工程成本中占有较大的比重，其管理的主要任务是建立通畅的市场信息网络，优质、快速并以合理的价格供应企业所需材料，完成物资供应计划，坚持比价采购，降低采购费用和材料成本；同时，作好物资收、发、存和回收工作，保证集体和国家财产完好。装饰施工企业成本与物资管理的主要内容是：

(1) 建立完善的企业经济核算体系和施工项目成本管理系统；

(2) 加强企业财务基础工作，完善核算信息系统，提高企业成本管理水平；

(3) 建立落实企业成本控制机制，奖优罚劣，不断降低施工项目成本；

(4) 拓展物资市场，广泛收集市场上的材料样品及价格，建立合格的供应商档案；

(5) 按计划组织采购和按工程进度供应施工材料，严把质量关并及时进行核算及控制；

(6) 严格物资收、发、存和回收、报废制度，科学管理库房，确保物资安全。

§ 1—5 建筑装饰企业项目管理

一、实施项目管理的客观要求

建筑业是国民经济的支柱产业，建筑装饰也已经成为一个新兴行业。振兴我国的建筑和装饰业，就必须提高工程项目的管理水平、提高企业的竞争力，而旧的、传统的管理体制已远远不适应生产力的发展，需要通过改革，推行科学的项目管理制度，建立新型的现代企业管理模式和企业运营机制。

在市场经济的条件下，施工企业已经不再是单纯的“生产工具”，而是自主经营、自负

盈亏的独立的商品生产者，要自主参与市场竞争、自担风险、自我约束，按照市场供求规律和价值规律谋求利益最大化，实现企业的自我发展。

1. 新的生产经营方式

建筑装饰施工企业需要建立适应市场经济与企业发展的新的生产经营方式。新的生产经营方式有以下几个特点。

(1) 履约经营 在市场经济条件下，一切经济活动都必须按合同进行，施工项目主要目标的实现也是履行合同的过程。施工企业要研究合同条款，提高合同管理水平及索赔的水平，提倡履约经营，树立企业的良好形象。

(2) 规模经营 按照市场经济的要求，既发挥大规模的优势，又发挥小规模的优势。该大则大，该小则小，要实行集团化、总分包和专业化经营。要使建筑施工企业向承包商转变，发挥规模经营的效益。

(3) 多元化与专业化经营 为了分散经营的风险，大型施工企业应该实行多元化经营，化解建筑市场变化带来的风险。

大型装饰施工企业应保持和扩展企业市场份额，创造自己的特色，使企业在某一专业领域保持领先地位。

中小建筑装饰施工企业，要结合自己的具体情况，根据地区优势、成本优势和科技优势，走专业化经营之路，建立自己的经营品牌。

2. 建立现代企业制度，创造外部条件

施工项目管理是现代企业制度的重要组成部分，只有搞好施工项目管理，才能完善现代企业制度，使之管理科学化。

(1) 建立现代企业制度，为施工项目管理创造市场条件。现代企业制度是以“适应市场经济要求，产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学”为特征的企业制度，建立现代企业制度的目的是使企业按市场法则运行，形成社会主义市场经济体制的基础，进而使市场经济体制对企业的资源配置发挥基础性的作用，建立现代企业制度也是企业改革的方向。

建立现代企业制度还可以为施工项目管理创造市场条件。施工项目是产品，也是商品，施工项目管理要以市场为“舞台”。建立现代企业制度，可以搞活企业，规范企业行为，使企业按照市场法则配置资源。

(2) 政企分开，为施工项目管理创造组织条件。建立现代企业制度，确立企业法人财产权，使产权主体多元化、社会化，使资产的所有者和资产经营者分离，经营管理层和作业层分离。企业可以按项目的特点建立项目经理部，项目经理部可以按合同要求独立地实现工作目标。

(3) 建立企业内部管理机制，为施工项目管理创造制度条件。建立现代企业劳务用人制度、分配制度、财务制度等，可以调节所有者、经营者和生产者之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制，有利于资源优化配置和动态组合，从而调动职工的积极性，为施工项目管理创造制度条件。

二、建筑装饰企业经营管理与项目管理的关系

1. 一致性关系

随着项目管理的不断深化，建筑装饰施工企业已初步形成了承包经营体系。一方面由于施工企业和建设单位（业主）签订合同的各项条款要求，最终要通过各项经营活动转到以项

目为中心的管理上来；另一方面，企业对国家要确保完成的各项经济技术指标，也要通过项目管理承包、目标分解到项目上来，这就迫使企业必须建立和完善以工程项目管理为基础的项目责任制和工程质量保证体系，通过建立并强化施工项目管理和风险机制，优化配置生产诸要素，以利于对工程项目工期、质量、成本、安全，以及各项目标实施全过程管理。企业经营管理与项目管理的一致性表现在：

(1) 施工企业经营管理和项目管理存在着目标的同一性，都是为要圆满完成施工项目，取得经济效益并以积累求得企业的发展；

(2) 施工企业经营管理和项目管理存在着市场性，都需要面向市场，为业主服务，都要参与建筑装饰产品的生产和交易过程；

(3) 施工企业经营管理和项目管理都具有自主性，企业要自主经营，项目要自主管理，都需要苦练内功，提高自身的素质；

(4) 施工企业经营管理和项目管理都具有专业性，都需要一批专业化人才，经营需要企业家，项目管理需要项目管理专家；

(5) 施工企业经营和项目管理都具有国际性，我国建筑装饰业要参与国际市场竞争，我国建筑装饰市场也要与国际市场接轨，施工企业经营和项目管理都要逐步执行国际标准。

2. 管理的不同点

建筑装饰施工项目管理是建筑装饰施工企业经营的基础，装饰施工企业经营是目的，项目管理是手段，二者之间的不同点表现在：

(1) 企业是投资和利润中心，项目是成本中心，企业是持续经营的法人实体，项目经理部是一次性的施工生产临时组织机构，项目经理是一次性的授权管理者。

(2) 企业为经营决策层，项目经理部为作业管理层，施工队为劳务作业层，三个层次之间的关系为：企业层次与项目层次之间应是服务与服从、监督与执行的关系；项目层次与作业层次的关系应是甲乙双方平等的经济合同关系。

(3) 项目经理与企业法人代表之间的关系是委托与被委托、授权与被授权的关系，项目经理直接对企业经理负责，既是上下级关系，又是工程承包中利益平等的经济合同关系。项目经理必须按企业法定代表人授权时间、权限和范围对项目进行具体的组织实施工作，不能越权。

复习思考题

1. 什么是项目？项目具有哪些属性？
2. 建筑装饰施工项目的生产特性是什么？建筑装饰施工项目管理具有哪些特点？
3. 从过程管理和专业管理的角度，试述建筑装饰施工项目管理的基本内容。
4. 试述建筑装饰企业经营管理与项目管理之间的关系。