



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
中国电子教育学会推荐教材
全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列

建筑装饰工程施工 项目管理（第2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

- 建筑装饰工程施工项目管理规划
- 施工项目的安全与现场管理、质量管理、进度管理
- 施工项目的成本管理与合同管理
- 施工项目的资源配置计划和供应计划
- 施工项目的竣工验收管理
- 施工项目管理实施综合实例

- ◆ 根据第1版的使用反馈意见和专家建议，结合最新的教学改革成果进行修订
- ◆ 将实训任务与理论知识相结合，并提供76个典型实例，融教、学、做为一体
- ◆ 在每一章设有教学导航，有利于在教学过程中把握重点与难点
- ◆ 本书配有免费的电子教学课件、思考题参考答案，以方便教师教学



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列

教材名称	适合专业	教材名称	适合专业
☆建筑构件受力分析	建筑工程技术	电工基础与技能（第2版）	建筑工程技术
建筑识图与房屋构造（第2版）		电子基础与技能（第2版）	
建筑CAD设计（第2版）	基础工程技术	☆可编程控制技术应用	基础工程技术
☆建筑工程法规原理与实务（第2版）	建筑装饰工程技术	综合布线系统施工（第2版）	建筑装饰工程技术
建筑工程招投标与合同管理实务（第2版）		建筑电气与施工用电（第2版）	
☆建筑工程招投标与施工组织合同管理	建筑电气工程技术	☆建筑电气施工技能训练	建筑电气工程技术
☆建筑施工组织设计	建筑设备工程技术	☆建筑供电与照明工程	建筑设备工程技术
☆建筑工程定额与预算		☆建筑电气消防工程	
☆混凝土结构工程施工	供热通风与空调工程技术	☆火灾报警及联动控制系统施工（第2版）	供热通风与空调工程技术
☆建筑钢结构施工		☆建筑安装基本技能训练	
☆建筑设备电气控制工程	楼宇智能化工程技术	☆热工流体	楼宇智能化工程技术
建筑设备控制系统施工（第2版）	建筑工程管理	☆空调与制冷设备安装	建筑工程管理
建筑水电设备安装技能训练（第2版）		☆通风空调管道安装	
☆建筑装饰工程施工项目管理（第2版）	工程造价	☆室内采暖系统安装	工程造价
建筑装饰施工技术（第2版）		☆室外供热管网安装	
建筑装饰基础（第2版）	工程监理等	☆通风与空调系统调试与验收	工程监理等
楼宇智能化技术（第2版）			

☆国家示范性高职院校建设项目成果



策划编辑：陈健德
责任编辑：陈健德
封面设计：徐海燕

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。



ISBN 978-7-121-09946-5



9 787121 099465 >

定价：28.00 元

TU71/46

北工职院图书馆



0515384

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

中国电子教育学会推荐教材

全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列

建筑装饰工程施工项目管理

(第2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



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是根据全国许多院校使用本书第1版的经验和建议基础上,结合目前最新的职业教育教学改革成果,以及现行的建设工程法律、法规和《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)等有关内容进行编写的。

全书共分6章,系统地介绍了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、竣工管理及施工项目实施规划编制等内容。本教材结合作者多年的工学结合人才培养经验,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,同时列举了大量的案例,便于学生理解和掌握,可使学生较快地掌握本专业施工项目的相关管理技能。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。

本书适用于高职高专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作为教材,也可作为应用型本科、成人教育、电视大学、函授学院、中职学校、培训班等作为相应课程的教材,以及专业工程技术人员自学参考书。

本书配有免费的电子教学课件、思考题参考答案,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. —2版. 北京: 电子工业出版社, 2010.1

全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列

ISBN 978-7-121-09946-5

I. 建… II. ①毛… ②周… III. 建筑装饰—工程施工—项目管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. TU71

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第215943号

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

责任编辑: 陈健德 文字编辑: 郭乃明

印刷: 北京市顺义兴华印刷厂

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

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: 18 字数: 460千字

印 次: 2010年1月第1次印刷

印 数: 4000册 定价: 28.00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 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

职业教育 继往开来 (序)

自我国经济在新的世纪快速发展以来,各行各业都取得了前所未有的进步。随着我国工业生产规模的扩大和经济发展水平的提高,教育行业受到了各方面的重视。尤其对高等职业教育来说,近几年在教育部和财政部实施的国家示范性院校建设政策鼓舞下,高职院校以服务为宗旨、以就业为导向,开展工学结合与校企合作,进行了较大范围的专业建设和课程改革,涌现出一批示范专业和精品课程。高职教育在为区域经济建设服务的前提下,逐步加大校内生产性实训比例,引入企业参与教学过程和质量评价。在这种开放式人才培养模式下,教学以育人为目标,以掌握知识和技能为根本,克服了以学科体系进行教学的缺点和不足,为学生的顶岗实习和顺利就业创造了条件。

中国电子教育学会立足于电子行业企事业单位,为行业教育事业的改革和发展,为实施“科教兴国”战略做了许多工作。电子工业出版社作为职业教育教材出版大社,具有优秀的编辑人才队伍和丰富的职业教育教材出版经验,有义务和能力与广大的高职院校密切合作,参与创新职业教育的新方法,出版反映最新教学改革成果的新教材。中国电子教育学会经常与电子工业出版社开展交流与合作,在职业教育新的教学模式下,将共同为培养符合当今社会需要的、合格的职业技能人才而提供优质服务。

近期由电子工业出版社组织策划和编辑出版的“全国高职高专院校规划教材·精品与示范系列”,具有以下几个突出特点,特向全国的职业教育院校进行推荐。

(1) 本系列教材的课程研究专家和作者主要来自于教育部和各省市评审通过的多所示范院校。他们对教育部倡导的职业教育教学改革精神理解得透彻准确,并且具有多年的职业教育教学经验及工学结合、校企合作经验,能够准确地对职业教育相关专业的知识点和技能点进行横向与纵向设计,能够把握创新型教材的出版方向。

(2) 本系列教材的编写以多所示范院校的课程改革成果为基础,体现重点突出、实用为主、够用为度的原则,采用项目驱动的教学方式。学习任务主要以本行业工作岗位群中的典型实例提炼后进行设置,项目实例较多,应用范围较广,图片数量较大,还引入了一些经验性的公式、表格等,文字叙述浅显易懂。增强了教学过程的互动性与趣味性,对全国许多职业教育院校具有较大的适用性,同时对企业技术人员具有可参考性。

(3) 根据职业教育的特点,本系列教材在全国独创性地提出“职业导航、教学导航、知识分布网络、知识梳理与总结”及“封面重点知识”等内容,有利于老师选择合适的教材并有重点地开展教学过程,也有利于学生了解该教材相关的职业特点和对教材内容进行高效率的学习与总结。

(4) 根据每门课程的内容特点,为方便教学过程对教材配备相应的电子教学课件、习题答案与指导、教学素材资源、程序源代码、教学网站支持等立体化教学资源。

职业教育要不断进行改革,创新型教材建设是一项长期而艰巨的任务。为了使职业教育能够更好地为区域经济和企业服务,我们殷切希望高职高专院校的各位职教专家和老师提出建议,共同努力,为我国的职业教育发展尽自己的责任与义务!

中国电子教育学会

全国高职高专院校土建类专业课程研究专家组

主任委员:

赵 研 黑龙江建筑职业技术学院院长助理、省现代建筑技术研究中心主任

副主任委员:

危道军 湖北城市建设职业技术学院副院长

吴明军 四川建筑职业技术学院土木工程系主任

常务委员 (排名不分先后):

王付全 黄河水利职业技术学院土木工程系主任

徐 光 邢台职业技术学院建筑工程系主任

孙景芝 黑龙江建筑职业技术学院机电工程学院院长

冯美宇 山西建筑职业技术学院建筑装饰系主任

沈瑞珠 深圳职业技术学院建筑与环境工程学院教授

王俊英 青海建筑职业技术学院建筑系主任

王青山 辽宁建筑职业技术学院建筑设备系主任

毛桂平 广东科学技术职业学院建筑工程与艺术设计学院副院长

陈益武 徐州建筑职业技术学院建筑设备与环境工程系副主任

宋喜玲 内蒙古建筑职业技术学院机电与环境工程系副主任

陈 正 江西建设职业技术学院建筑工程系主任

肖伦斌 绵阳职业技术学院建筑工程系主任

杨庆丰 河南建筑职业技术学院工程管理系主任

杨连武 深圳职业技术学院建筑与环境工程学院教授

李伙穆 福建泉州黎明职业大学土木建筑工程系主任

张 敏 昆明冶金高等专科学校建筑系副主任

钟汉华 湖北水利水电职业技术学院建筑工程系主任

吕宏德 广州城市职业学院建筑工程系主任

侯洪涛 山东工程职业技术学院建筑工程系主任

刘晓敏 湖北黄冈职业技术学院建筑工程系副教授

张国伟 广西机电职业技术学院建筑工程系副主任

秘书长:

陈健德 电子工业出版社高等职业教育分社高级策划编辑

如果您有专业建设与课程改革或教材编写方面的新想法, 请与我们及时联系。

电话: 010-88254585, 电子邮箱: chenjd@phei.com.cn

第 2 版前言



近年来,我国高等职业教育蓬勃发展,在规模扩大的同时,掀起了深化教学改革、提高教育质量的高潮。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之一,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。

随着国家对建筑装饰行业从管理到技术上的进一步规范、建筑装饰市场的迅猛发展,其相关理论和知识亦得到不断更新和完善。本教材在改版过程中,既紧跟行业的时代发展步伐,又考虑了充分满足高职学生能力培养的要求,力争做到面向工程实际,突出职业教育特色。

本教材第 2 版在保持第 1 版优点的前提下,结合全国许多院校使用本书第 1 版的经验和建议以及目前最新的职业教育教学改革成果进行了全新修订,重点对纯理论性的内容做了部分删减,通过“虚拟工厂”、“虚拟工艺”案例和任务,以项目管理中工作过程和任务驱动为教学主线,强化实训环节,使学生在做中学、学中做,并在此过程中不断地丰富自己理论和实践知识,同时掌握相应的职业技能。具体做了以下几个方面的修改:

1. 在各章中增加了实训任务,使学生在完成任务的过程中,学透相应的知识。
2. 理论部分紧密结合工程实际,以工作过程为主线,满足建筑装饰工程施工项目管理的岗位技能要求。
3. 将第 1 版第 6 章技术档案资料管理纳入到目标管理中的质量管理一节中,反映了档案资料管理的质量内涵,也体现了质量管理的完整性。
4. 对建筑装饰施工行业,高职学生应重点掌握目标管理、合同管理、资源管理及施工项目实施规划的编制等内容,故将信息管理、风险管理和沟通管理的相应知识放在附录 A 中。
5. 本教材为突出施工方面的项目管理,将第 1 版第 7 章建设工程监理制度不再纳入本教材中,仅选择与监理相关的法律、法规内容编在附录 B 中,学习者可根据需要查阅参考。
6. 在各章正文前配有“教学导航”,为本章内容的教与学过程提供指导,以便于读者高效率地学习。

本书修订由毛桂平、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、高级工程师黄小许教授主审，在教材的编写过程中得到了黄总的大力支持和指导，在此表示衷心地感谢。

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。

为了方便教师教学，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板留言或与电子工业出版社联系（E-mail:hxedu@phei.com.cn）。

编者

2009年11月



目 录



第 1 章 建筑装饰工程施工项目管理基本知识	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 施工项目的目标和内容	3
1.1.1 施工项目管理	3
1.1.2 施工项目的目标	4
1.1.3 施工项目的内容	5
1.2 施工项目管理规划	7
1.2.1 管理规划大纲及管理实施规划的特点	7
1.2.2 施工项目管理规划大纲	9
1.2.3 施工项目管理实施规划 (以下简称“实施规划”)	10
1.3 建筑装饰工程施工项目管理组织形式	11
思考题 1	14
第 2 章 建筑装饰工程施工项目目标管理	15
教学导航	15
任务 2: 设立项目的安全管理总目标和分目标	16
2.1 施工项目的安全管理与现场管理	17
2.1.1 安全管理基础	17
2.1.2 施工项目安全管理的工作过程	18
2.1.3 施工项目合理的安全施工总目标设定	18
2.1.4 项目施工安全保证计划	19
2.1.5 项目施工安全保证计划的具体实施	26
2.1.6 持续改进	30
2.1.7 建筑装饰工程文明施工管理的内容、组织及实施	30
任务 3: 设立项目的质量管理总目标和分目标	33
任务 4: 抹灰工程及饰面砖工程 (分项工程) 质量检查及验收	34
2.2 施工项目的质量管理	37
2.2.1 工程施工项目质量管理的工作过程	37
2.2.2 施工项目质量和质量管理基础	37
2.2.3 施工项目质量总目标设定	39
2.2.4 项目施工质量保证计划	40

2.2.5	项目施工质量保证计划的具体实施	54
2.2.6	持续改进	77
2.2.7	项目质量的政府监督	87
2.2.8	施工项目技术档案资料的管理	90
任务 5:	工程网络图的绘制和时间参数计算	98
2.3	施工项目进度管理	99
2.3.1	施工项目进度管理的工作过程	99
2.3.2	施工项目进度管理基础	100
2.3.3	施工项目合理的进度总目标设定	101
2.3.4	编制合理的项目施工进度保证计划	101
2.3.5	流水施工	105
2.3.6	网络计划技术	110
2.3.7	项目施工进度保证计划的具体实施	118
2.3.8	持续改进	119
任务 6:	设立项目的成本管理总目标和分目标	121
2.4	施工项目成本管理	122
2.4.1	施工项目成本管理的工作过程	122
2.4.2	成本管理的主要形式	123
2.4.3	成本管理责任体系的建立	126
2.4.4	项目成本计划	128
2.4.5	项目成本控制	130
2.4.6	项目成本核算	134
2.4.7	项目成本分析与考核	138
思考题 2		142
第 3 章	建筑装饰工程施工项目合同管理	143
教学导航		143
任务 7: 合同评审		144
3.1	施工合同的主要内容	144
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	145
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	145
3.1.4	《建筑装饰工程施工合同》“甲种本”示范文本	146
3.2	担保的类型	163
3.2.1	投标担保	163
3.2.2	履约担保	163
3.2.3	预付款担保	164
3.2.4	支付担保	164
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	167
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	施工项目索赔的主要内容	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	177
3.4.4	施工项目索赔的依据	178
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	181
思考题 3		182
第 4 章	建筑装饰工程施工项目资源管理	183
教学导航		183
任务 8:	编制施工项目资源配置计划和供应计划	184
4.1	施工项目资源管理的工作过程	185
4.2	施工项目资源管理的内容和基本工作	185
4.2.1	施工项目资源管理的内容	185
4.2.2	施工项目资源管理的基本工作	187
4.3	施工项目人力资源管理	187
4.3.1	人力资源的管理计划	187
4.3.2	人力资源的供应管理	189
4.3.3	人力资源的管理控制	189
4.3.4	人力资源的管理考核	191
4.4	施工项目材料管理	191
4.4.1	材料的管理计划	191
4.4.2	材料的供应管理	192
4.4.3	材料的管理控制	193
4.4.4	材料的管理考核	195
4.5	施工项目机械设备管理	195
4.5.1	机械设备的管理计划	195
4.5.2	机械设备的供应管理	197
4.5.3	机械设备的管理控制	197
4.5.4	机械设备的管理考核	199
4.6	施工项目技术管理	201
4.6.1	技术的管理计划	201
4.6.2	技术的管理内容及管理责任	202

4.6.3	技术的管理控制	203
4.6.4	技术的管理考核	205
4.7	施工项目资金管理	208
4.7.1	施工项目资金管理的目的	208
4.7.2	资金的管理计划	209
4.7.3	资金的供应管理	210
4.7.4	资金的管理控制	211
4.7.5	资金管理考核	212
思考题 4		214
第 5 章	建筑装饰工程施工项目竣工管理	215
教学导航		215
任务 9: 编制施工项目竣工计划		216
5.1	项目竣工管理工作过程	217
5.2	项目竣工收尾	217
5.3	项目竣工验收	218
5.4	项目竣工结算	220
5.5	项目竣工决算	221
5.6	项目回访保修	225
5.6.1	回访保修工作计划	226
5.6.2	签发保修书、回访保修	226
5.7	项目管理考核评价	227
思考题 5		228
第 6 章	建筑装饰工程施工项目管理规划的编制	229
教学导航		229
任务 10: 编写施工项目管理规划大纲		230
6.1	施工项目管理规划基础	231
6.1.1	施工项目管理规划的工作过程	231
6.1.2	施工项目管理规划的内容和特点	231
6.1.3	施工项目管理规划大纲的编写步骤和要求	233
6.1.4	施工项目管理实施规划的编制	235
6.2	综合实例——某酒店装饰工程施工项目管理实施规划	238
思考题 6		260
附录 A	建设工程项目的信息管理、风险管理、沟通管理	261
附录 B	建设工程监理相关的法律、法规	269
参考文献		277

第1章

建筑装饰工程施工项目管理基本知识

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	实训	任务1



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. 任务的工作过程

(1) 施工项目管理规划大纲;

(2) 施工项目管理实施规划。

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. 任务的实施

(1) 由老师提供一个工程案例或由学生自主选择一案例;

(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 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。

1.1.1 施工项目管理

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束关系的协调,通过有效手段避免产生矛盾,及时有效地解决矛盾。

1.1.2 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



第1章 建筑装饰工程施工项目管理基本知识

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/T 50300—2001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/T 50300—2001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。

1.1.3 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管理的目标、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。