

学校编码: 10384  
学号: X2014153026

分类号密级  
UDC

廈門大學

硕士学位论文

Z 公司 H 酒店设计项目进度管理研究

Research on H Hotel Design Project Schedule Management  
of Z Company

江林鹏

指导教师姓名: 李兵副教授

专业名称: 项目管理

论文提交日期: 2017 年 04 月

论文答辩时间: 2017 年 05 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2017 年 5 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外，该学位论文为( )课题(组)的研究成果，获得( )课题(组)经费或实验室的资助，在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文(包括纸质版和电子版)，允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- ( )1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- ( )2. 不保密，适用上述授权。

(请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。)

声明人(签名)：

年 月 日

## 摘要

酒店工程的设计对后续的采购、施工等环节起着制约、带动和协调的作用；同时，酒店设计项目又受众多不确定性因素的影响，因此设计项目的进度管理成为整个工程建设进度保障最关键环节。本文的研究目标是运用项目进度管理理论方法和工具，建立合适的酒店设计项目进度计划的制定和进度控制的框架，为以后 Z 公司同类工期紧、任务多的大型项目设计的进度管理提供借鉴经验。

本文以 H 酒店的设计项目为例，论文综合运用关键路径法、计划评审技术、关键链管理方法的优点，并与 H 酒店的特点相结合，以此来研究酒店设计项目的进度管理。研究内容包括运用关键路径法即网络计划图来确定各活动的先后顺序，运用计划评审技术来计算活动持续时间、运用关键链管理方法来优化进度计划，并利用项目管理软件 MS Project 编制了项目进度管理模型，以此来编制酒店设计项目的进度计划；通过编制针对专项设计的进度控制计划来实施项目的实际进度控制，同时阐述进度控制的技术、经济、合同和组织措施，进度控制的风险和预防方案，最后阐述进度控制的成果；沟通协调是进度控制的重要保障，从沟通规划、信息发布、绩效报告、项目干系人管理等方面来分析酒店设计项目的沟通协调，通过绩效报告评分的办法来管理设计单位，使进度控制更有保障。

经 H 酒店案例实证分析，结果表明综合运用关键路径法、计划评审技术、关键链管理方法于酒店设计项目进度管理的方法是合理有效的。

关键词：进度管理；进度计划；设计项目

## Abstract

Hotel engineering design has significant constraints on its subsequent activities, such as procurement and construction, but provides mobilization and coordination effects as well. However, the design for a hotel projects affected by many uncertain factors, and the design schedule management become the most key linkage to ensure the project construction. The aim of this dissertation is to develop an appropriate design schedule and control framework based on the theory, methods and tools of project schedule management, Set the appropriate hotel design of the project schedule plan and schedule control framework. It would provide valuable reference for Z Company to manage large-scale project design with tight schedule and multiple tasks.

Based on the case of the H Hotel design project, this study integrated the advantages of critical path method (CPM)、 project evaluation and review technology (PERT)、 Critical chain path method (CCPM)to study hotel design project schedule management combining with the characteristics of the H Hotel. The research contents include applying CPM, namely network planning chart, to determine the order of each activity; using PERT to calculate the activity duration, using CCPM to optimize the schedule, and using project management software—MS project to compile the project schedule plan. The other research contents are to prepare special control plan for design schedule to control design progress. At the same time, the study also addresses the progress control problems which should be paid attention to, and the control measures with technology, economy, contract and organizational aspect; schedule risks and prevention programs; finally the progress control results. Communication and coordination are recognized as the important guarantee measures to ensure schedule control. It is conducted in communication planning, information distribution, performance reporting, stakeholder management etc. to analyze the effect of communication and coordination of hotel design project. Performance scoring reports are adopted to manage the design contractor to make design progress more secure.

The empirical analysis results of the H Hotel case show that the integrated uses of CPM, PERT and CCPM are reasonable and effective in schedule management of hotel design projects.

Keywords: Schedule Management; Schedule Plan; Design Project

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目录

<b>第 1 章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景.....	1
1.2 论文研究目标和内容.....	2
1.3 论文研究的结构.....	4
<b>第 2 章 文献综述 .....</b>	<b>6</b>
2.1 酒店设计项目概述.....	6
2.2 进度管理概述.....	6
2.3 项目沟通概述 .....	9
<b>第 3 章 H 酒店设计项目进度管理现状.....</b>	<b>11</b>
3.1 项目背景.....	11
3.2 项目目标和项目团队.....	13
3.3 进度管理问题分析.....	15
<b>第 4 章 进度计划的制定 .....</b>	<b>16</b>
4.1 酒店设计项目范围.....	16
4.2 项目工作分解结构 .....	18
4.3 项目活动.....	20
4.4 进度计划.....	24
4.5 进度计划优化.....	26
<b>第 5 章 进度控制 .....</b>	<b>37</b>
5.1 项目进度控制步骤.....	37
5.2 进度控制措施 .....	42
5.3 进度控制的风险及预防方案 .....	43
5.4 进度控制结果 .....	45
<b>第 6 章 进度控制的保障 .....</b>	<b>47</b>
6.1 沟通规划.....	48
6.2 信息发布 .....	52

6.3 绩效报告 .....	54
6.4 项目干系人管理.....	56
<b>第7章 研究结论和建议 .....</b>	<b>59</b>
7.1 研究结论 .....	59
7.2 研究建议 .....	60
附录图一 项目的甘特图(全图) .....	<b>61</b>
附录图二 项目的甘特图(全图)-关键链管理办法.....	<b>64</b>
参考文献 .....	<b>67</b>
致谢.....	<b>69</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要



# Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Research Backgrounds.....	1
1.2 Research Purposes and Contents.....	2
1.3 Structure of the Dissertation.....	4
<b>Chapter 2 Literature Reviews .....</b>	<b>6</b>
2.1 Overviews of Hotel Design Project.....	6
2.2 Overviews of Project Schedule Management.....	6
2.3 Overviews of Project Communication.....	9
<b>Chapter 3 Status of H Hotel Design Project ProgressManagement</b>	
<b>.....</b>	<b>11</b>
3.1 Backgrounds of H Hotel.....	11
3.2 Project Objectives and Project Team.....	13
3.3 Analysis of Schedule Management Problem.....	15
<b>Chapter 4 Schedule Planning.....</b>	<b>16</b>
4.1 Scope of H Hotel DesignProject.....	16
4.2 Work Breakdown Structure of Design Project.....	18
4.3 Project Activities.....	20
4.4 Project Schedule.....	24
4.5 Schedule Optimization.....	26
<b>Chapter 5 Schedule Control.....</b>	<b>37</b>
5.1 Project Schedule Control Process.....	37
5.2 Progress Control Measures.....	42
5.3 Risk of Schedule Control and Prevention Programs.....	43
5.4 Schedule Control Results.....	45
<b>Chapter 6 Guarantee of Schedule Control.....</b>	<b>47</b>

6.1 Plan of Communication . . . . .	48
6.2 Information Publication . . . . .	52
6.3 Performance Report . . . . .	54
6.4 Management of Project Stakeholders . . . . .	56
<b>Chapter 7 Research Conclusions and Suggestions . . . . .</b>	<b>59</b>
7.1 Research Conclusions . . . . .	59
7.2 Research Suggestions . . . . .	60
<b>Appendix I Gantt Chart for the H Hotel Project . . . . .</b>	<b>61</b>
<b>Appendix II Gantt Chart with Critical Chain Method . . . . .</b>	<b>64</b>
<b>References . . . . .</b>	<b>67</b>
<b>Acknowledgements . . . . .</b>	<b>69</b>

厦门大学博硕士学位论文数据库

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景

近二十年来,旅游消费逐步成为我国的一大消费热点;伴随着黄金周及各种小长假,有兴趣也有能力外出旅游的长短途游客数量快速增长,作为旅游业三大支柱之一的酒店业近年来获得迅猛发展。虽然最近几年国内存在着经济放缓的现象,但是新建酒店如雨后春笋般出现在各地版图上,酒店业的发展还是处于一个高速扩张的状态。

但是,在我国酒店业在高速扩张的同时,酒店工程建设也积累了不少矛盾和问题,特别是自营品牌的酒店。其中建设周期长和投资规模超标是制约我国酒店业快速发展的最重要因素。据统计,一个建设工程约 80%的投资额是在设计阶段就决定了<sup>[1]</sup>。依照“影子理论”(即设计的份额只有产品成本的 5%,却决定产品 70%-80%的成本)<sup>[2]</sup>及“二八法则”(即设计的周期只有总开发周期的 20%,却影响 80%的总开发周期)<sup>[3]</sup>,由于酒店工程的设计项目的成果在很大程度上决定了整个项目的质量和成本;设计项目的进度对后续的采购、施工起着制约、带动和协调的作用;因此设计项目对整个酒店的投资和建设周期起着决定性的作用。由于酒店设计项目阶段受众多不确定性因素的影响,而设计项目阶段的方案及方法对于后期的工程施工阶段影响巨大,故酒店设计项目的进度管理就成为整个工程建设进度保障最关键环节。因此缩短酒店工程的建设周期,加快酒店工程的建设步伐,业主方要从酒店设计项目的进度管理开始重视。酒店工程的设计项目进度管理成为了酒店业主方的研究重点。

Z 公司成立于上世纪九十年代初,是本地一家大型国企的全资子公司。Z 公司的资金及技术力量雄厚,其主要业务是开发商业地产及酒店等项目,目前已在省内多个地区开发酒店项目,对酒店的建设过程有着非常丰富的经验。Z 公司所属的大型国企旗下有一个二级集团经营酒店业务,经营多家自营品牌的酒店,是大集团倾力打造的重点板块。近年来,随着业务的发展,该大型国企决定兴建多个酒店工程,并指定 Z 公司作为实际投资方进行具体的投资建设活动(其中就包含本文所述的 H 酒店工程),酒店集团在酒店的建设过程中担任酒店的顾问工作,

在酒店开业后担任运营管理方。因此酒店工程建设成为 Z 公司的重要业务板块。作为酒店工程的一个核心，酒店设计项目是 Z 公司的关注的焦点。而酒店设计项目的进度对后续的采购、施工等环节起着制约、带动和协调的作用，更是焦点中的重点。

据 Z 公司不完全统计，进度问题是设计管理部门被投诉最多的问题，特别是酒店工程。设计部原来的进度管理没有系统性，很多活动的计划安排不合理，无法满足酒店工程的需要。因此本文探索综合运用关键路径法、计划评审技术、关键链管理方法的优点，并与 H 酒店的特点相结合，以此来研究酒店设计项目的进度管理。力图采用现代项目管理的理论技术来解决酒店设计项目管理中的进度问题，为 Z 公司酒店设计项目的进度管理提供理论依据和技术支持；希望能够为以后同类项目的进度管理提供借鉴经验。

## 1.2 论文研究目标和内容

### 1.2.1 研究目标

本文着眼于应用研究，以 Z 公司 H 酒店的设计项目进度管理为出发点，综合运用关键路径法、计划评审技术、关键链管理方法对 Z 公司的酒店工程的设计项目阶段的进度管理应用模式进行研究。通过本文的研究和论述，目的是探索一套符合 Z 公司实际的设计项目进度管理方法，有利于规范 Z 公司的设计管理流程和方法，为以后的酒店工程建设积累宝贵的经验，并希望能够为以后工期紧、任务多的大型项目的进度管理提供一个可参照的模板。

### 1.2.2 研究内容

本文主要研究以下三方面内容：

(1) 探讨在酒店设计项目进度管理过程中，综合运用关键路径法、计划评审技术、关键链管理方法来制定酒店设计项目的进度计划。重点探讨的问题包括：工作结构分解 WBS、活动的逻辑关系、活动持续时间、关键链的识别、活动时间和安全时间估算、进度计划（二级计划）的编制；

(2) 通过编制针对专项设计的进度控制计划来实施项目的实际进度控制，同时介绍进度控制的技术、经济、合同和组织措施，进度控制的风险和预防方案，

最后阐述进度控制的成果。重点探讨的问题包括：进度控制计划（三级计划）、进度控制措施、控制风险和预防方案。

（3）沟通协调是进度管理的重要保障，从沟通规划、信息发布、绩效报告、项目干系人管理等方面来分析酒店设计项目的沟通协调，通过绩效报告评分的办法来管理设计单位，使进度控制更有保障。重点探讨的问题包括：沟通的主要内容、沟通的原则、绩效报告、干系人管理工作。

### 1.2.3 论文的研究方法

本论文主要采用以下几种方法研究：

① 文献查阅法：以厦门大学图书馆、厦门市图书馆为主要地点（搜索平台），对相关文献、专业期刊杂志等进行深入、细致的查阅。利用厦门大学图书馆中的数字资源，如：维普中文科技期刊、CNKI 中文期刊数据库和优秀博硕士学位论文数据库等；同时利用 Internet 网络资源查找与研究相关内容的最新动态。通过分析和总结，了解酒店行业的发展现状，了解关键链管理方法在建设领域的研究现状，掌握关键链管理方法的应用等。

②比较分析法：将一般常用的项目进度管理方法（如关键路径法）与关键链管理方法的项目进度管理进行了比较分析，得出关键链管理方法的先进性，以及它在实际工程项目管理中的适应性。

③案例分析法：分析 Z 公司 H 酒店工程的设计项目管理的不足，以及如何在新模式中改进。

### 1.2.4 本论文的技术路线

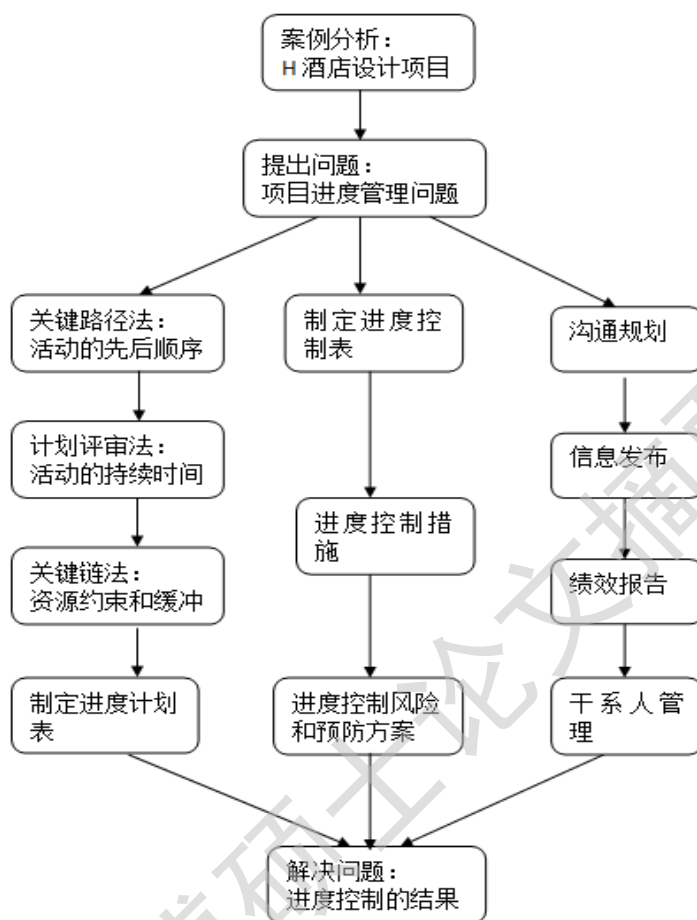


图 1-2 技术路线图

### 1.3 论文研究的结构

本文的研究结构如下：

第一章 绪论：首先介绍我国酒店行业和Z公司发展情况的研究背景，再介绍本文的研究目标、方法和技术路线，同时说明本文研究的主要内容。

第二章 文献综述：首先介绍酒店设计项目管理，其次介绍项目进度管理；最后阐述项目沟通。

第三章 Z公司H酒店设计项目进度管理现状：首先介绍 H 酒店设计项目的背景，然后阐述项目目标和项目团队，最后阐述Z公司H酒店设计项目进度管理存在的问题。

第四章 进度计划的制定：首先对 H酒店设计项目进行工作结构分解WBS，应用关键路径法编制进度计划；然后利用关键链管理方法对进度计划进行优化，通

过关键链的识别，活动时间的估算，缓冲区的设置等，来制定最终的进度计划。

第五章 进度控制：首先介绍采用进度控制表来控制项目进度的过程；然后介绍进度控制措施、进度控制的风险和预防方案,最后阐述进度控制的结果。

第六章 进度控制的保障：从沟通规划、信息发布、绩效报告、干系人管理来阐述酒店设计项目的沟通协调，通过绩效报告评分的办法来管理设计单位,使进度管理更有保障。

第七章 研究结论和建议：对论文和研究过程进行概要性回顾，给出研究的不足和进一步研究的方向。

## 第 2 章 文献综述

### 2.1 酒店设计项目概述

酒店设计项目是项目管理与酒店设计管理的结合,其本质是对酒店各项设计工作的项目管理。酒店设计项目管理的目的就是使得整个设计项目开展过程能够与公司的进度计划、质量标准、成本控制等方面相吻合,并保证酒店设计工作按进度计划顺利实施。

因酒店内部流线复杂,功能要求多,需要众多的顾问咨询公司来协助设计,所以酒店的设计管理工作是庞大的系统工程<sup>[4]</sup>。酒店设计的高标准、分类多,导致酒店设计过程中设计、咨询顾问单位众多,酒店设计管理的难度也相应增大<sup>[5]</sup>。刘海凌认为,“酒店设计管理的重点是寻找满意的设计团队,难点是使庞大的设计师团队配合有序的工作”<sup>[4]</sup>。

国外的酒店设计项目管理制度成熟,即项目建筑师(即 PA, Project Architect)负责制。项目建筑师全权负责从设计到竣工的所有工作<sup>[6]</sup>;酒店设计项目由业主确定建筑师,建筑师再寻找专业设计公司<sup>[7]</sup>。

国内酒店的设计管理情况与国外有较大的区别。目前国内高端酒店工程的设计项目管理通常模式是:业主方成立业主项目管理团队,由其负责整个建设过程的管理、监督及协调工作;聘请的酒店设计公司从经营的角度对酒店各方面进行策划;境外设计单位提供设计方案;国内设计单位提供施工图及各项配合服务;专项顾问公司提供相应的各专项设计服务如室内灯光、厨房、幕墙及景观等。

### 2.2 进度管理概述

进度管理是项目管理的一个关键组成部分,与项目的成本、质量等管理同步推进,相辅相成。项目进度管理是指通过合理分配任务时间,协调任务资源,来保证项目按时完成的一种管理过程。进度管理的主要内容是制定进度计划和进度控制两大部分。

进度管理方法的发展有 3 次大的飞跃:

- (1) 甘特图。20 世纪 50 年代以前,进度管理的方法主要集中在甘特图。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库