

进度管理：浅析施工管理中的进度和费用综合控制 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/277/2021_2022__E8_BF_9B_E5_BA_A6_E7_AE_A1_E7_c41_277596.htm 世界经济逐渐密切关联化的趋势和国内市场经济的稳步健康发展，使得优胜劣汰、强生弱匿的市场竞争日趋白热化。而企业要在激烈竞争的市场经济中谋求发展、得以壮大，并立于不败之地，则必须提高自身的竞争力，因此改革机制、科学管理、技术更新、人才培养、人才储备等等都是企业面临和需要解决应付的问题。建设单位、工程公司、施工单位同样不能脱离这样的环境。为了适应经济发展的大环境和企业生存发展的需要，许多工程公司、施工单位都开展了总承包业务，而且总承包业务的收入逐渐在这些企业的营业额中营业额中占很大份额，另一方面，建设单位对资金的投入更加重视它的时间效应和具体使用，因此，总承包项目的管理对于这些企业的经济效益增长尤其显得重要。失败的管理不但会导致工程承包单位损失应得的利润，而且会导致建设单位的资金浪费甚至白费。项目的实施的重点无非是质量、进度、费用三大控制、合同和信息管理、现场的组织协调，而进度和费用控制对于项目资金运用、建设单位和工程承包单位的经济效益有着直接的影响。合理的进度控制和科学详细的费用控制，一方面，可以减少项目实施过程中的资金浪费，另一方面，不但可以使项目早日投产，建设单位可获得利润，而且也减少工程承包单位的损耗和消耗。工程项目的实施要经过一定的时期，同时在建设过程中所遭遇的外部条件和因素又千变万化、捉摸不定，因此，实行进度和费用综合控制，不但起到费用

控制、进度控制的作用，又能体现承包单位的管理水平和应付风险因素的经验水平。在此，就进度和费用综合控制的科学方法在施工管理中的应用做以浅析。

一、建立项目分解组织

无论是工业或民用建筑的施工，都涉及土建和安装，而土建施工又涉及到土方工程、地基和基础工程、钢筋混凝土工程、砖石工程、装饰工程和钢结构工程等，安装有设备安装、管道安装、仪表安装、照明安装等，而例如钢筋混凝土工程中有测量放线、钢筋、模板、混凝土浇筑、养护、拆模等工序，如此形成一个比较庞大繁杂的系统。为了更好地实施费用和进度综合控制，就要从工序到项目进行合理划分，并进行编码，形成一个项目组织系统。以某4栋住宅小区为例划分见附图。

二、工日统计和分配

1. 工日分配

首先，根据项目分解组织系统和设计文件、有关的图集和标准，计算各道工序的工程量。其次，根据计算的工程量和施工单位可能投入该工序的施工力量，计算完成该道工序所需要的总的工日和计划施工日历天数。最后，根据计算出的工日和项目分解组织系统，逐级向上合并，得出完成各分部分项工程、各单位工程、各单项工程和建设项目的工日，都必须低于预算工日。根据已经计算出的日历天数编制进度计划表。这些就做为在施工中进度控制和费用控制的基准。就目前的建筑市场分析，由于建设单位和施工单位都注重了时间 - 资金效应，因此在签订合同时都有合同工期，而合同工期往往比此计算工期短。因此，就必须根据合同工期和工程量、施工单位投入的施工力量确定各道工序完成天数和完成工日，此工日和工期就是合同要求的工日和工期。同时应注意，按合同工期计算出各工序的工日必须仍必须低于预算工日。

三、施工过

程中的控制和调整计算出各道工序、各分部分项工程、各单位工程、各单项工程和建设项目的预算工日、计划施工工日和施工日历天数后，汇总成表成为施工过程中费用控制和进度控制的依据。

8.2.2.6. 费用控制在施工过程中，费用控制人员根据项目分解组织系统和每月完成的实际工程量计算各道工序的实际完成工日，并与计划施工工日、预算工日相比较，并就结果及时记录分析。

8.2.2.6. 调整根据计划控制人员和费用控制人员的分析结果和项目分解组织系统，确定各道工序的实际施工日期和完成工日是否满足计划、预算的要求。对于拖延的要分析原因，制定解决措施。如果实施解决措施后能够满足进度的需要，在不调整，否则必须调整工期和工日，调整的基准是首先不能超过计划施工工日，其次坚决不能超过合同计算出的工日和预算工日。

四、应具备的条件

1、人员素质和责权利制度

(1) 管理人员素质。管理人员必须同时建立进度控制和费用控制两种观念，而且要对立统一地取认识，并能将这种观念和认识体现到施工管理中。尤其计划人员和费用控制人员，不但要掌握施工方面的知识，而且要掌握费用控制和进度控制方面的知识，只有这样才能合理地安排劳动力完成计划工期和工日，避免盲目的投入人员追赶进度或盲目地缩减人员以减少工日。

(2) 施工人员素质。由于我国定额的制定是按照合理的施工组织设计、正常的施工条件编制，如果施工人员（尤其我国目前建筑市场大量雇佣非熟练操作的农民工以节省人工费的现状）施工素质比较低，将无法按计划的时间完成各工序，否则将不能保证质量。

(3) 其它人员。由于工程建设周期长，涉及到的单位如建设单位、政府监督部门、周边单位等比较多，其对工作的态度

将可能甚至绝对影响到工程的建设。（4）责权利制度的建立人是一切活动的中心，任何活动能否如期保质地完成，完全依赖于参与人员的水平、态度等。施工活动更是与人密切相关，如何根据施工活动的特点明确各岗位人员的责权利，来调动所有人员的积极性、创造性，挖掘施工参与人员的潜力，将直接影响单位施工管理的水平、各项施工控制措施的实施和施工目标的实现。

2、计算机软件的应用和数据库的建立

工程建设项目的周期长、情况复杂不一、内部子项繁多，决定了必须借助计算机来完成大量的统计工作和报表，这样才能及时的向有关施工人员反馈信息。另外，由于大量数据长期反复的使用，以及企业长期发展的需要，应该将完成工程的工程数据建立起数据库，以便其它类似工程借鉴参考，从而就必须建立数据库。

3、施工单位的管理水平和应付风险的经验

由于工程建设项目的周期长、建设地点的流动性、使用材料和设备的种类繁多等因素，决定了工程建设中可能遭遇到地理、自然、政治、经济、文化等方面的风险。如果施工单位的管理人员具有工程经验和工程管理知识，能够在各种风险产生之前把握住时机将风险避免，或者在风险产生后，能够根据经验和管理知识尽快将后果消化并减少损失，那将极大保证费用和进度的控制，从而为实施进度和费用综合控制方法提供了有力条件。

4、其它

（1）使用这种方法的经验积累；

（2）上级部门的支持和其它人员的配合；

以上就进度和费用综合控制的科学方法在施工管理中的应用做以浅析。通过这种科学方法，不但能有效地提高施工单位的管理水平，而且有效地控制了工程建设进度和费用。然而，由于这种方法所需具备的条件限制了它的广泛使用，笔者也只能根据

长期的现场工作经验和其它文献对此做以浅显分析，还有待于进一步深化和探讨。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com