

从汇鑫油库项目看工程的进度管理投资建设项目管理师考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/520/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BB\\_8E\\_E6\\_B1\\_87\\_E9\\_91\\_AB\\_E6\\_c41\\_520820.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E4_BB_8E_E6_B1_87_E9_91_AB_E6_c41_520820.htm) 汇鑫油库一期工程位于天津港南疆石化小区，工程包括5万立方米原油储罐3座，7000立方米成品油储罐1座，5000立方米消防水罐2座，全罐区配套设施，办公设施等。油库区占地45000平方米，汇鑫工程合同工期06年11月26日至07年7月31日。目前工程进展比较顺利，进度上满足了合同的要求，下面我为大家介绍一下汇鑫在进度管理上的一些做法。项目管理者联盟，项目管理问题。

一、计划：在这里理解为是进度计划，实际上也是一种目标和指标。对我们施工单位来讲，主要是资源准备计划和施工进度计划。汇鑫的资源准备计划：材料准备计划，施工力量的准备，临时设施的准备项目管理者联盟文章，深入探讨。在中标后，基本确定了各分部工程的大体施工时间，根据采购周期确定了大宗材料的订货时间，然后再根据公司材料采购程序要求，可以确定各材料发招标文件招标签订合同的时间。本文转自项目管理者联盟 讲一下特殊材料的时间：如汇鑫使用的15MnNbR材质的钢板，是最早提出采购的一种材料，原计划年前就进场，结果因为材料的特殊性(包括批量、双定尺)还有财务担保等等原因，先是订货时间推迟，而后又有运输及供货商信用问题，最后材料差点影响了施工工期。好在这个材料合同条款有效保证了我方的权益，在后来索赔处理上处于主动。从这里可以总结一点，在编制计划时要多考虑一些不可预见的因素，时间要有余量。施工力量的准备：(分包的策划) 汇鑫项目是一个土建安装综合的项目，中

标后，我们根据专业和工程量，汇鑫共有分包8家，其中罐制安两家，土建两家，土方及厂区一家，工艺管道及电气一家，自控一家，阳极防护一家，另外还有业主消防分包一家。为了避免没有实力的队伍进入现场，在分包的招标要求中，我们均就工程的人力、特殊设备作了说明，如50000立方罐要求自动焊接设备和焊工。队伍的正确选择为工程的顺利进行提供了保障。根据工程的需要这些队伍大部分在去年12月份通过招标确定。临时设施的准备：临时设施包括生活设施、生产设施、道路、场地等，根据计算，本工程高峰期施工人数500-600人，出现在年后4月初土建和罐主体同时施工时期，由于涉及到规划、消防验收等等，临时设施的建设工期必须重视，本工程的临建和土方开挖同时开展。本工程场地为吹填造陆，水位较高，场地地质情况较差，为此根据平面规划，我们对主干道和预制场均采取了有效的硬化措施，并在场地内设置排水沟，组织专门人员抽水维护，较好的保证了生产的顺利进行。临时用电：本工程焊接量大，高峰期自动焊机8台，手工焊机达40台，根据设备的布置、工序的安排，我们经过详细的负荷计算，确定了本工程的总用电负荷，并作出了详尽的临时用电方案，并组织实施和维护。目前用电高峰已过，工程没有因为用电超负荷出现问题。施工进度计划：（1）找出主线，施工进度计划和其他的项目计划不同的是，施工计划受到了施工平面和空间的限制，计划安排不好，将会造成专业工序的打架，影响效率和总工期。因此找出合理的施工主线和专业交叉至关重要。本工程单体较多，但从工程的难度、资源占用上，以五万罐的主体为施工的主线，另外防火堤和雨水收集池的施工对施工平面影响巨大，也

必须给予足够重视。经过细致的研究本工程我们先后以以下几个重点作为施工主线：罐基础及防火堤（冬季施工）、50000罐体施工、雨水收集池。确定主线后在项目进度计划中明确，在资源安排上倾斜，通过到目前的情况，在施工大平面上影响较大的工序已经完成，为后续配套设施的施工提供了较好的条件。（2）本工程进度计划（略）（3）重点工序施工方案的优化。本工程雨水收集池1200平米，深4米，地质状况恶劣，必须采用钢桩支护，原定的方案先浇柱和墙，后浇顶板工期为两个月到5月25日完工，经过仔细的研究，采用柱墙板一起浇筑，工期提前到了5月3日，不但节省了大量的支护桩租赁费，同时较早的回填，给周围其他工序创造了条件。项目管理者联盟文章，深入探讨。原定的罐壁防腐为先防腐后焊接，发现防腐受天气影响很大，跟不上罐体施工速度，后来改为了先罐体施工再防腐，这样罐体安装工期提前了20天。相对于先防腐方案，总体提前了工期。项目管理者联盟，项目管理问题。

二、组织：目标确定后，就是如何组织各种资源包括（人力、材料、设备）完成计划。在资源准备方面，汇鑫项目同天津其它项目一样，材料和施工的招标工作都是由管理部和项目部一起组织的，材料按照项目部技术员提报材料计划、项目部根据合同要求推荐厂家，管理部项目部共同招标的方式进行，然后再由项目技术与厂家技术人员确认技术参数的方式来完成，最后谈定合同。这里提一下罐体的附件及加工件，罐体附件采购周期较长，又涉及到技术参数等，并且一旦遗漏，可能造成罐体试水的大节点，在这方面，我们较早的列出了详细的附件清单，逐项落实图纸 / 招标 / 订货 / 催货，较好的保证了罐体试水的大节

点。人员的组织，对关键的工种，进行技能考试，确认能力，并且根据进度的需要。设备的组织，主要是关系到主体的如卷板机 / 自动焊机等，都是提前进场调试，避免主要设备故障导致的工期延误。技术的准备工作，这里提一下焊接工艺评定。

三、进度协调控制

本文转自项目管理者联盟 汇鑫工期极为紧张，为此项目部每天都召集内部协调会，根据大的进度计划列出每天各个专业的作业计划，每项工作都有项目部专人负责，会议首先检查前一天安排的工作。进度会的另外一个重要的议题是协调施工平面的交叉，如埋地管道的开挖与厂内运输的冲突，罐体脚手架与罐体焊接等等，在这个问题上，我们采取的办法是精确准备，限定作业时间。综上所述，项目进度的管理集中在两点，一、人员的经验保证策划的有效和可操作性；三、计划的有效贯彻（执行力）。项目管理者联盟文章，深入探讨。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](http://www.100test.com)