

项目管理中施工进度管理二级建造师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/539/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c55_539768.htm

一、施工进度管理的地位与作用 工程项目能否在预定的时间内交付使用，直接关系到项目经济和社会效益的发挥。比如本人参与的第六大道住宅排水项目的建设，计划工期是三个月，而实际建设工期是五个月。首先是由于建设工期的拖长，施工管理费用大幅增加；第二，排水的延期使用给居民带来的很大不便（限量、限时排水），给企业造成不良的社会影响。第三，也是最大的损失，是承揽机会的损失。进度控制的目标与投资控制、质量控制的目标是对立统一的，一般说来，进度慢就要增加投资，工期提前也会提高投资效益；进度快可能影响质量，而质量控制严格就可能影响进度；但如果质量控制严格而避免了返工，又会加快进度。进度、质量与投资三个目标是一个系统，工程管理就是要解决好三者的矛盾，既要进度快，又要投资省、质量好。本人参建的河东区营门口排水工程，预计工期45天，因采取得当的施工安排，在过路施工及拆迁施工的情形下提前完工，基本做到了进度快、质量好和投资省。因此合理安排、控制施工进度是非常必要。

二、影响工程进度的因素分析 对于工程进度的影响因素，一般认为有人为因素、技术因素、材料和设备因素、机具因素、地基因素、资金因素、气候因素、环境因素等等，但国内外的专家认为，人的因素是最主要的干扰因素，常见的有以下几种情况：1.对项目的特点与项目实现的条件认识不清。比如过低的估计了项目的技术困难，没有考虑到设计与施工中遇到

的问题，需要开展科研与试验，这既需要资金也需要时间；对于小区内建设低估了多个单位参加工程建设的工作不协调；对建设条件事先没有搞清楚，对项目的交通、供水、供电问题不清楚；对于施工物资的供应安排不清楚。2.项目参加人员的工作失误。如设计人员工作拖拉，建设业主不能及时决策；总包施工单位对分包单位的选择失误。三、项目进度管理需要做好的工作 我认为，要搞好项目的进度管理，需要重点解决以下问题：1.建立项目管理的模式与组织构架。一个成功的项目，必然有一个成功的管理团队，一套规范的工作模式、操作程序、业务制度，一流的管理目标和企业文化。2.建立一个严密的合同网络体系。一个较大的工程，是由很多的建设者参加的共同体，这就需要有一个严密的合同体系，调动大家的积极性，从而避免相互的拆台、扯皮。3.制定一个切实可行的三级工程计划。这一计划不仅要包含施工单位的工作，更重要的是要包含业主的工作、设计单位的工作、监理单位的工作，以及充分考虑与施工密切相关的政府部门的工作的影响。4.设计单位的确定及设计合同的签订，以及设计质量、速度的检查、评审。设计的工作质量决定了项目施工能否顺利实施。5.施工单位的招标、评标及施工合同的签订，包含总包、分包单位的选择，材料、设备的供货合同的签订。6.工程前期政府手续的办理以及市政配套工程的安排。与政府机关的充分沟通与良好关系，是项目成功的保证。四、建立三级计划进度管理体系 1.三级计划进度管理体系的人员构架 所有相关单位，包括业主、设计、监理、施工各级承包单位，必须设立明确的进度管理架构，设置专职计划员，计划员需具备一定生产安排经验，了解图纸、施工

组织设计、方案等技术文件，能对施工进度动向提前做出预测。

2. 三级计划进度管理体系的贯彻途径

2.1 完善例会制度

每周召开至少一次均有各单位负责人参加的生产调度例会。

各施工单位每周召开至少一次本单位的生产调度例会。

必要时召开有关进度问题的专题会议。

2.2 建立沟通渠道

各单位生产负责人工作时间必须在岗，如临时外出须通知其他相关成员，并做出相应安排；除睡觉时间外必须能随时取得联系；

各单位相互通告进度管理体系架构，建立本工程进度管理体系成员的联系总表；

各相关单位之间，需建立纵向、横向联系。各级生产负责人、计划员之间，应及时进行指导、反馈、预警、建议等工作交流；

3. 三级计划进度管理体系的工作流程

3.1 一级计划总控制进度计划

此计划为项目指出最终进度目标，为各主要分部、分项工程均指出明确的开工、完工时间，并能反映各分部、分项工程相互间的逻辑制约关系，以及各分部、分项工程中的关键路线；

总控计划中各分部、分项工程的工期制订，原则上一是要满足现场施工的实际需要；二是要符合各项已签合同的工期规定；

甲方牵头制订总控进度计划，各专业负责人和总包、分包共同参与意见，经认真研究后确定；

总控计划一经确定，便成为项目施工的纲领性文件，各方均要严格遵照执行，不做轻易调改；

合同中应规定建设各方必须遵守总控计划，任何一方符合或违反工期规定，在合同中均应规定有对应、明确的奖惩措施。

3.2 二级计划阶段性工期计划或分部工程计划

二级计划的制订是为了保证一级计划的有效落实，故有针对性地对具体某一阶段、某一专业承包公司的生产任务做出安排；

二级计划的制订，原则上必须符合总控制进

度计划的工期要求，如出现不一致情况，需经甲方认可，或修改后再报；各专业承包公司在正式施工前必须上报该公司的生产计划，并上报监理、甲方审核；甲方在必要时将下发阶段性工期计划或分部工程计划，相关施工单位务必严格遵照执行；二级计划的贯彻力度，主要取决于专业公司自身的管理水平，各分包单位应对二级计划的执行情况引起足够重视，加强落实、检查的管理力度，出现异常进度动向时，必须拿出有效的解决措施，务必保证阶段工期或分部工程的进度目标圆满实现，为总进度目标在全局的实现奠定基础。甲方、监理应及时或随时检查、监督各专业公司对二级计划的落实情况，做到心中有数，并对各专业公司的工作给以及时的激励、鞭策。

3.3 三级计划周计划

周计划的制订是将二级计划进一步细化到日常的施工安排中，是最基本的操作性计划，应具备很强的针对性、操作性、及时性和可控性；周计划的制订最主要是切合现场实际需要，可具有相当的灵活性，可在灵活性、全面性和可操作性等方面给一、二级计划以极大弥补；各分包单位须制订周计划上报总包；总包须制订周计划（可附上分包计划）上报甲方、监理；甲方、监理须对总包周计划进行批复，审批后的由总包制订的周计划作为最终依据，下发各分包统一执行；周计划的上报时间是每周生产调度例会之前。

五、编制项目进度计划

首先列出实现项目目标的所有步骤。从最大块的工作开始进行细化，然后将每块工作分配到各项任务中，最后收集并输入工期的估计值。在创建了任务列表并按大纲的形式将其组织起来之后，就可以决定这些任务之间的相互关系并指定日期了。

六、项目进度计划的检查与评价

在项目实施中，由

于受到各种干扰，经常出现实际进度与计划进度不一致的现象。这种偏差必须采取措施予以纠正。我们通常采用对进度计划的执行情况进行跟踪检查，发现问题后，及时采取措施加以解决。通过项目经理部的管理施工进度旬月报，对工程的施工进度及存在的问题进行了解。由负责计划的工程师去现场，检查进度计划的实际执行情况，并定期与不定期的参加现场会议，了解工程实际进展情况，同时协调有关方面的进度关系。在我公司承建的中环线张贵庄路顶管工程中，我项目部采用横道图比较法对照工程的实际执行状况与计划目标的差异。当出现工程进度出现大于10天以上的偏差时，我们一般要分析偏差的原因，分析偏差是否影响到后续工作和总工期，这种分析是通过时标网络计划进行的。我们在采取了各种手段解决进度滞后问题后，一般还要调整工作顺序、改变某些工作的逻辑关系、缩短某些工作的持续时间等方法，用工期优化的方法对原网络计划进行调整。以上提到的管理经验与做法，是我几年来在结合知识学习与施工现场工作中得来的。可见要想做好施工进度的有效控制，将会成为一个企业能否占领建设市场的一个关键。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