

综合辅导:混凝土搅拌楼（站）建造项目管理的探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/295/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_90\\_88\\_E8\\_BE\\_85\\_E5\\_c67\\_295493.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/295/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c67_295493.htm)

摘要: 介绍混凝土搅拌楼（站）建造过程中的有效管理手段及方法。关键词: 混凝土搅拌楼（站）项目质量管理 混凝土搅拌楼（站）建造项目

管理的主要要素是安全、质量、进度、成本，这四者是辩证统一的。在确保质量及安全生产情况下，生产进度、成本控制就成了突出的问题，本文就项目的质量管理、生产进度及成本控制谈谈个人看法，以供商讨。

1 项目成本控制 项目成本既是设备供应商成本核算要素，又是项目经济效益的源头。如何使中标的项目取得最大盈利，是生产企业共同追求的目标。因此，加强项目的成本控制已被提到企业管理十分重要的位置。针对项目成本控制，着重谈以下三点问题。

1.1 项目经济评估 建立项目经济评估制度，科学、合理地确定各项经济指标，是企业从源头上把住成本关口的重要环节。因此，搅拌楼（站）中标后，应及时组织有关人员对项目进行经济评估。在广泛、深入地进行市场调查研究的基础上，做好预算成本，测评该项目的经济效益，对项目的“肥瘦”做到心中有数。也就是根据项目的合同条款、材料及外购设备的市场价格等因素，结合企业自身的生产能力、管理水平，按照成本最小原则下生产要素最优组合的理论，测算每道工序应消耗的时间、投入的劳力、材料、机械等生产要素，进行成本预估。在满足合同技术条款前提下，优化搅拌楼（站）总体工艺设计方案，并依据优化的总体工艺设计方案，合理地确定工序单价和该项目的目标成本，以便指导生产和进

行成本的有效控制。1.2 目标成本责任制 目标成本是企业对项目实施成本控制和考核的尺度，也是项目负责人应达到的成本指标要求。为实现目标成本，项目应积极推行责任成本管理，按照不同的成本要素，将目标成本进行细分：纵向分解到加工厂、车间、班组，横向分解到各职能部门和个人。建立纵向到底、横向到边的目标责任成本体系。同时，按照细化的施工组织安排，将目标成本分解落实到每个阶段、每个责任者身上，形成全员、全方位、全过程的项目成本管理格局，并严格按照项目成本预算进行考核，以成本责任制的受控来保证目标成本的实现。

1.3 钢材、配套设备招标采购 在项目的成本构成中，搅拌系统所需的钢材、配套设备是成本的大头，仅此两项就占项目成本的70%左右。因此，项目成立后，应立即组织有关人员，在进行充分市场调研的基础上，比质比价，确定钢材、配套设备的购进价格，然后邀请资信较好的钢材、配套设备供应商参与投标。根据报价、质量、售后服务等情况，择优选定，签定采购合同。通过实行招标采购，不仅对降低成本能起到有效作用，而且可以较好地避免一些因违规而导致采购质量或成本不合理而出现问题。

2 项目质量管理 在项目管理中要全面实现既定的项目目标，首先必须加强生产质量管理工作。生产质量计划是实施项目质量目标的事前规划，它是生产企业质量方针和质量目标的分解和具体体现。生产质量计划工作总体上包括计划的编制、实施、检查等项工作。

2.1 质量计划的编制 2.1.1 生产质量计划的内容 生产质量计划的主要内容有：项目概况；项目质量管理组织机构的设置；项目各级生产人员的质量职责；项目质量控制依据的规程、规范、标准和文件；项目质量控

制程序；奖罚及其他。

### 2.1.2 质量计划编制的步骤

(1) 了解项目概况，收集有关资料 质量计划编制阶段应重点了解项目组成、总体工艺布置、加工制作工艺和安装调试工艺等内容。收集的资料主要有有关的规程、规范、标准、作业工艺指导书和类似的搅拌楼（站）经验等资料。

(2) 确定项目质量目标树，绘制项目质量管理组织机构图 按项目质量总目标和项目的组成与划分，逐级分解，建立本项目质量目标树。其次，根据项目特点、生产组织、生产总进度计划和已建立的项目质量目标树，配备各级质量管理人员、设备和器具，确定各级人员的质量责任，建立项目的质量管理机构，绘制项目质量管理组织机构图。

(3) 制定项目质量控制程序 项目的质量控制程序主要有：设计图、原材料及生产设备的检查试验和标识程序、生产过程的质量检查程序、不合格产品的控制程序、计量器具的控制程序、各生产环节质量记录的控制程序和交工验收程序等。

(4) 制定项目质量奖罚规则及其他 搞好项目质量管理，必须建立起有效的激励机制，将各类人员的经济利益与其生产质量挂起钩来，制订严格的质量奖罚措施。

(5) 工程质量计划编制后，经相关部门审阅、总工程师审定和主管领导的批准后颁布执行。

### 2.2 质量计划的实施、检查与调整

项目的生产质量计划，特别是项目的质量目标树，是为保证项目顺利开展的目标而制定的，因而具有很强的针对性和严肃性。必须加强对质量计划执行情况检查，发现问题，及时调整。只有加强生产质量计划工作，通过以上阶段的控制，才能提高项目的质量管理水平，实现项目的质量目标。

### 3 项目进度控制

混凝土搅拌楼（站）作为非标产品，可分为供料系统、称量系统、输送系统、搅拌系统和控制系统等

。按照以往经验来看，在设备中标后，从设计、采购、加工制作、发运到现场安装调试，整个交货周期较紧。因此在实际操作中，对生产中各个环节应进行有效控制，保证总进度不变。下面结合实际例子，介绍一种简明有效的生产进度控制方案。

### 3.1 项目概况

杭州市萧山区临浦镇华杰商品混凝土搅拌站则是非常典型的例子。该站配置两台MAO3000/2000双卧轴强制式搅拌机，设计生产能力为200m<sup>3</sup>/h，要求日产混凝土3000 m<sup>3</sup>。项目于2005年3月1日正式启动，由于杭州华杰商品混凝土有限公司与两家房地产开发商已签定供货合同，定于5月10日正式供应成品混凝土。因此搅拌站交货周期仅为70天，质量等级要求优良。本项目工期紧，任务重，为对交货进度进行有效控制，按时按质交“钥匙”，我们特别编制了一个简明实用、有效的生产进度控制方案。

### 3.2 生产进度控制方案的编制

编制进度控制方案的第一步工作就是，熟悉华杰搅拌站的总体工艺设计和施工现场情况。审核项目组的生产进度计划体系，包括生产总进度计划、劳动力计划、设计计划、采购计划、加工制作计划、发运计划、安装调试计划及资金使用计划等。进度计划的编制需要重点考虑以下方面内容：

- (1) 审查生产环节是否齐全、有无漏项；各生产环节的工作量是否准确。
- (2) 各生产环节的逻辑关系是否正确、搭接是否合理，是否符合生产程序。
- (3) 各生产环节的时间安排必须满足总工期要求，并考虑适当留有余地。
- (4) 计划的实施效率和工作强度是否合理可行，是否满足连续性、均衡性的要求，与之相应的人员、设备和材料以及费用等资源配置是否合理，能否保证计划的顺利实施；
- (5) 与外部环境是否有矛盾，如与业主提供的施工条件有无冲突，与其他标承包商的施工

有无干扰。在生产进度计划体系编制好后，需将总进度计划横道图与劳动力计划、设计计划、采购计划、加工制作计划、发运计划、安装调试计划等进行整合，绘制在同一张图表中。具体过程为：根据各生产环节工作量和现行劳动定额、材料消耗定额及机械台班定额等，计算出各生产环节所需耗用的劳动力、主要材料、机械，将计算结果汇总在进度计划的下方，使之与生产总进度计划要求的相应时间区段相对应。在图表的最后一栏，设置了“影响生产进度主要因素”一栏，用于记录实际进度控制过程中发现的影响生产进度的主要因素，使整个进行控制图表简明而完整。

### 3.3 生产的实施与进度检查

按照生产计划对项目进行实施。在实施过程中，对各生产环节应进行跟踪检查，包括对生产总进度情况的综合比较分析。生产进度的控制是一个计划编制审核、检查分析与反馈调整的动态控制过程。其目标只有一个，就是实现生产进度控制总目标。

(1) 生产进度的跟踪检查：对华杰搅拌站项目生产进度的执行情况进行动态检查并分析进度偏差产生的原因，为进度计划的调整及实现生产总进度目标提供必要的信息。生产进度的检查包括对各生产环节完成情况的检查和生产总进度完成情况的检查。

(2) 进度偏差原因的分析：在检查过程中发现进度偏差要及时分析原因，研究相应的对策和解决方法。影响生产进度的因素很多，除以上提及的劳动力、设计、采购、加工制作、发运、安装调试、资金等因素外，还包括组织管理因素、信息沟通、外部环境的影响及各参建单位的协调配合问题等等。

(3) 生产进度控制计划的调整：在进度计划的实施过程中，常常受各种因素的影响而出现进度偏差。为了保证工期总目标的实现，必须

对原计划进行相应的调整。计划的调整有如下原则：计划调整应慎重，能不调的尽量不调，能局部调整的决不大范围调整；计划的调整要及时，一发现有进度偏差，必须及时分析，立即采取相应对策及时解决，问题解决得越早，对整个项目的影晌和冲击就越小。通过项目的良好管理，华杰商品混凝土搅拌站建造项目的交货进度得到了有效的控制，杭州华杰搅拌站于5月10日顺利投产。这证明了本生产进度控制方案是有效的。同时也要清醒的认识到，进度控制工作是一个系统工程，影响进度的因素很多，本生产进度控制方案还需进一步完善。

#### 4 结论

合同项目的管理是一个管理中的系统工程，本文针对管理中的关键因素：质量、成本及工程进度方面提出一些个人看法，并以华杰搅拌站建造项目为例说明进度控制的方法，希望能够对项目管理和实际运行具有一定的参考作用。

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)