

施工项目生产计划与物料管理

第一部分：施工项目生产计划管控

【培训目的】

生产计划是如何提升工期推进为目标，尽早实现双手。针对这一目标，在生产计划编制、管控上应该有哪些标准、措施、解决办法，以及结合实际工程案例进行协调讲解。

【授课对象】 部门经理和项目部的二把手

【课程内容】

前言

0 生产管理经常遇到的问题及解决办法

- 1、材料供应不及时
- 2、材料供应无计划
- 3、进度拖延
- 4、生产管理容易忽略的问题

【交流互动】 结合市政工程的实际工作情况，讨论遇到的问题以及解决问题的途径方法。

第一部分 生产计划管控原理、标准及协调

一、建设工程生产计划管理理论、方法与规范标准

- 1 项目管理
- 2 精益管理
- 3 目标管理

4 流水施工原理

5 网络计划技术

6 并行工程

7 全面质量管理

8 6S 管理

【交流互动】 生产计划管理理论在实际生产计划管控中用到的由哪些？各自有什么优点？

二、建设工程施工项目规划与准备

1 建设工程施工项目管理规划

2 建设工程施工组织设计

3 建设工程施工准备工作

【交流互动】 结合实际讨论建设工程施工项目规划与准备如何影响生产计划管控？怎样才能做好工程施工项目规划及准备工作？

三、建设工程施工方案

1 建设工程施工方案概述

2 建设工程施工方案内容

3 建设工程施工方案评价

4 建设工程施工方案优化

【交流互动】 结合实际讨论建设工程施工方案如何影响生产计划管控？

四、建设工程施工进度计划与控制

1 建设工程施工进度计划与控制概述

2 建设工程施工进度计划的编制、审核

3 建设工程施工进度计划的实施与检查

4 建设工程施工进度计划执行情况对比分析

5 建设工程施工进度的影响因素（工程建设相关单位的影响、物资供应进度的影响、资金的影响、设计变更的影响、施工条件的影响、各种风险因素的影响、施工单位自身管理水平的影响等）

【交流互动】 结合实际工作情况谈一下针对各个影响因素，企业层、项目层是如何去做的？实际的效果又如何？

6 建设工程施工进度计划的调整

7 如何编制施工季度、月、周进展计划

8 项目进度控制（进度计划的调整、进度计划的循环控制、进度计划的控制措施）

9 加快施工进度的有效途径

【交流互动】 结合实际工作情况谈一下有效途径的方式有哪些？

五、建设工程施工现场布置

1 建设工程施工总平面图

2 建设工程主要临时设施的计算和布置

3 建设工程施工平面布置

4 建设工程施工空间布置

5 现场协调

【交流互动 1】 结合实际工作情况谈一下如何才能做好施工现场的组织与管理？

【交流互动 2】 结合实际工作情况谈一下施工项目外部协调的内容和方法？

第二部分 生产计划管控的措施

建设工程进度控制的措施应包拓组织措施、技术措施、经济措施及合同措施。

1.组织措施：

1) 建立进度控制目标体系，明确建设工程现场监理组织机构中进度控制人员及其职责分工。

案例一

2) 建立工程进度报告制度及进度信息沟通网络。

案例二

3) 建立进度计划审核制度和进度计划实施中的检查分析制度。

案例三

4) 建立进度协调会议制度，包括协调会议举行的时间、地点，协调会议的参加人员等。

案例四

5) 建立图纸审查、工程变更和设计变更管理制度。

案例五

2.技术措施

1) 审查承包商提交的进度计划，使承包商能在合理的状态下施工。

案例六

2) 编制进度控制工作细则，指导监理人员实施进度控制。

案例七

3) 采用网络计划技术及其他科学适用的计划方法，并结合计算机的应用，对建设工程进度实施动态控制。

案例八

3.经济措施

1) 及时办理工程预付款及工程进度款支付手续。

案例九

2) 对应急赶工给予优厚的赶工费用。

案例十

3) 对工期提前给予奖励。

案例十一

4) 对工程延误收取误期损失赔偿金。

案例十二

4.合同措施。

1) 推行 CM 承发包模式，对建设工程实行分段设计、分段发包和分段施工。

案例十三

2) 加强合同管理，协调合同工期与进度计划之间的关系，保证合同中进度目标的实现。

案例十四

3) 严格控制合同变更，对各方提出的工程变更和设计变更，监理工程师应严格审查后再补入合同文件之中。

案例十五

4) 加强风险管理，在合同中应充分考虑风险因素及其对进度的影响，以及相应的处理方法。

案例十六

5) 加强索赔管理，公正地处理索赔。

案例十七

讨论：结合案例讨论建设工程索赔管理。

第二部分：施工项目物料管理

本部分内容主要围绕着以下方面重点进行展开：

一、物资管理概述

二、项目物资管理的基本要求

三、施工企业物资管理概况

四、材料消耗定额管理

五、物资数据管理

六、物资计划管理

七、物资采购及供应、运输

八、物资仓储管理

九、物资账目管理

十、物资计量管理

十一、现场物资管理

十二、低值易耗品和周转材料的管理

十三、分包商的物资管理

十四、降低物耗管理

十五、物资单证与账本的归档

十六、物资设备精细化管理趋势 讨论

1.物资供应商管理

2.物资计划管理

3.物资采购管理

4.物资验收管理

5.物资发放管理

6.周转材料、小型机具管理

7.废旧物资处理管理

8.物资盘点管理

9.物资核算分析管理

10. 机械设备配置决策
11. 机械设备购置管理
12. 机械设备租赁管理
13. 机械设备燃油使用管理
14. 机械设备报废与处置
15. 机械设备现场管理
16. 机械设备维护保养
17. 特种设备管理及安拆取证