

苏州科望医药厂房改造项目案例

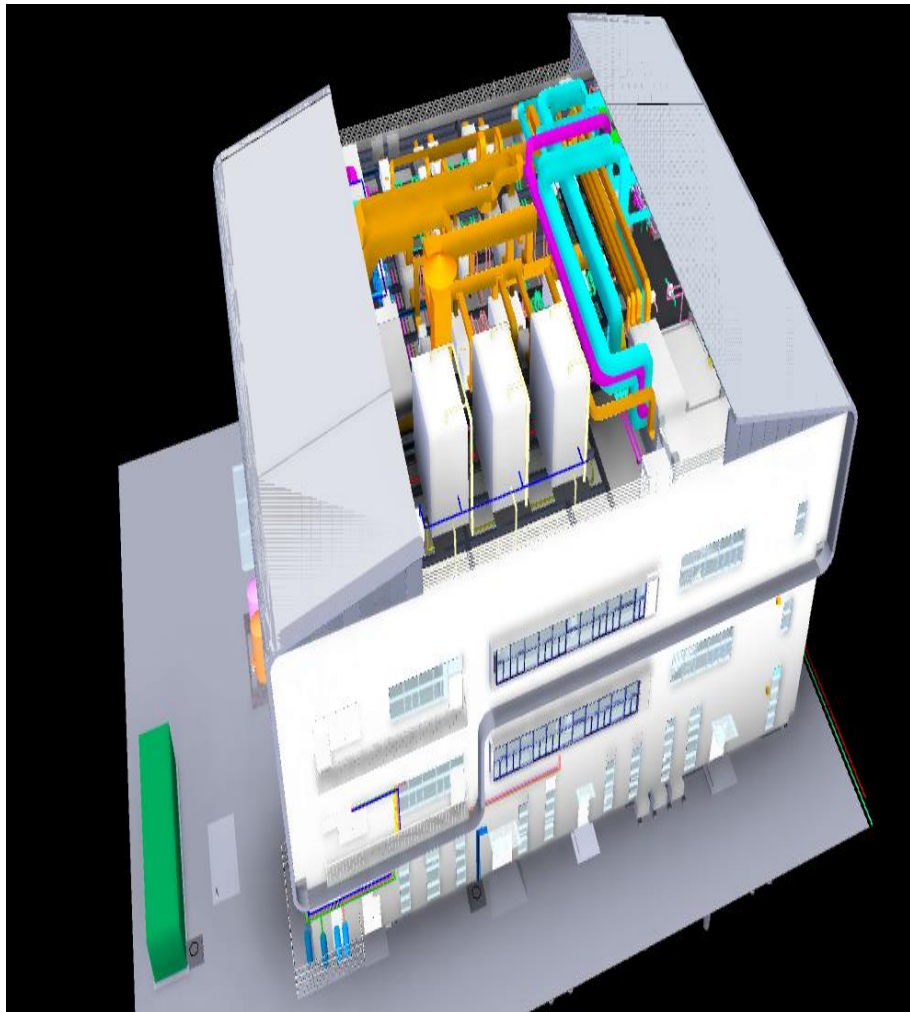
项目可控，从进度开始；
做计划，就选广联达斑马进度

数字施工BG 斑马进度产品部

简博



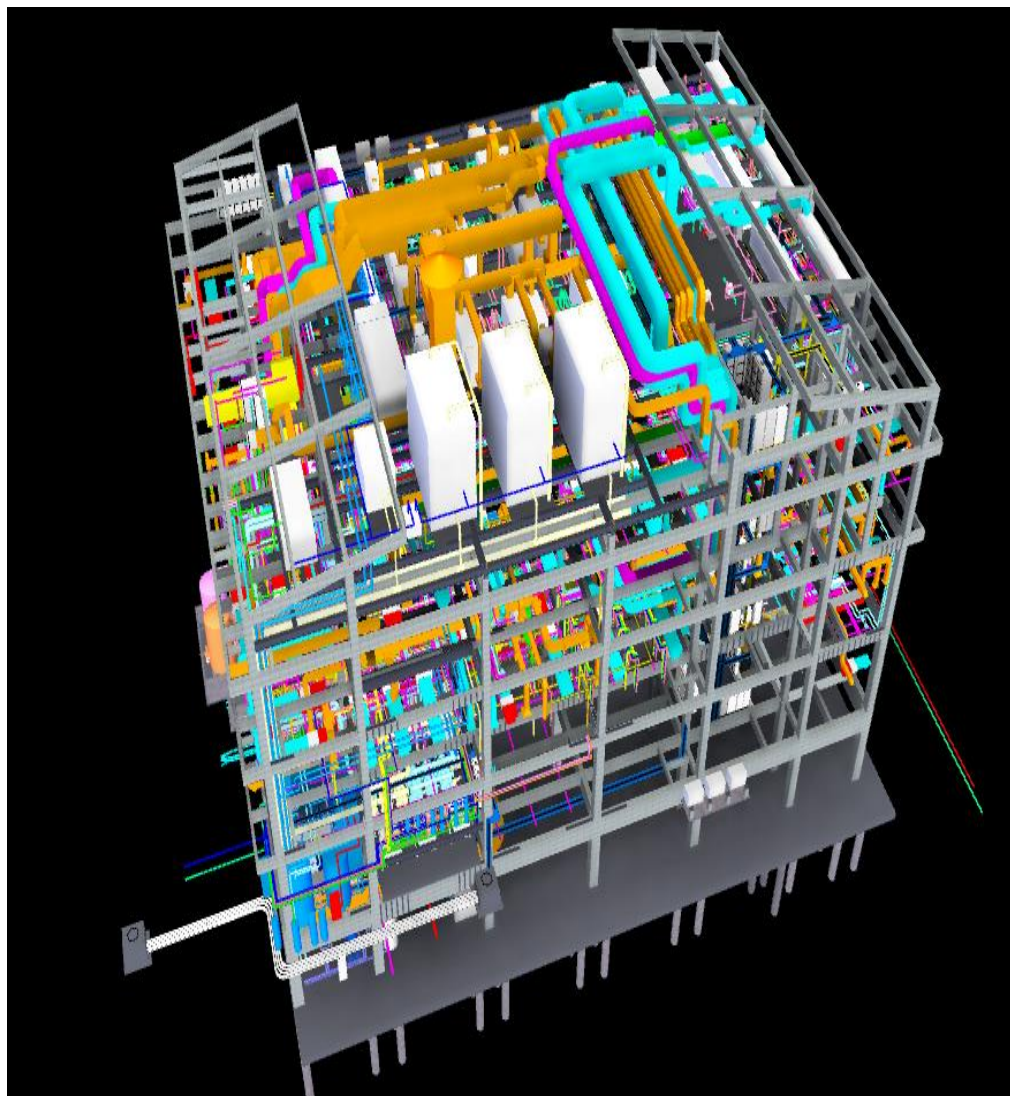
标杆项目：中电四公司苏州科望 医药厂房改造项目一期间进度报 告如何应用落地



项目名称：苏州科望医药厂房改造项目

项目概况：科望（苏州）生物医药科技有限公司计划在江苏苏州建设一个新的单抗厂房，本项目厂址位于苏州工业园区桑田街218号生物医药产业园17号楼。生产厂房共三层，占地面积1612.36m²，建筑面积5091.35m²。包含了cGMP的生产区（上游细胞培养和下游纯化），中试车间，QC实验室，研发实验室，办公区，原材料仓库，成品冷库，公用工程等。

工期目标：2019年11月28日—2020年12月30日



苏州科望项目2019年11月28日业主通知中标，随后管理人员进场做施工准备工作；由于受到疫情影响施工班组3月26日正式入场开始施工工作，工作顺序如下：二层——一层——地下室——三层——屋面。二层计划机械竣工时间为2020年8月31日，一层计划机械竣工时间为2020年9月6日，地下室计划机械竣工时间为2020年9月20日，三楼机械竣工时间为2020年9月26日，屋面计划机械竣工时间为2020年10月12日。调试验证时间为2020年10月12日至2020年12月30日完成并移交业主

项目体量小，甲方注重的是质量，追求精益求精，进度方面除了合同节点要求，暂时没有其他要求



经验+粗放式计划/无计划=项目按时履约？

无逻辑关系，互相、对后续的影响无体现，关键线路不清楚，仅仅是工作任务的起止时间的管理



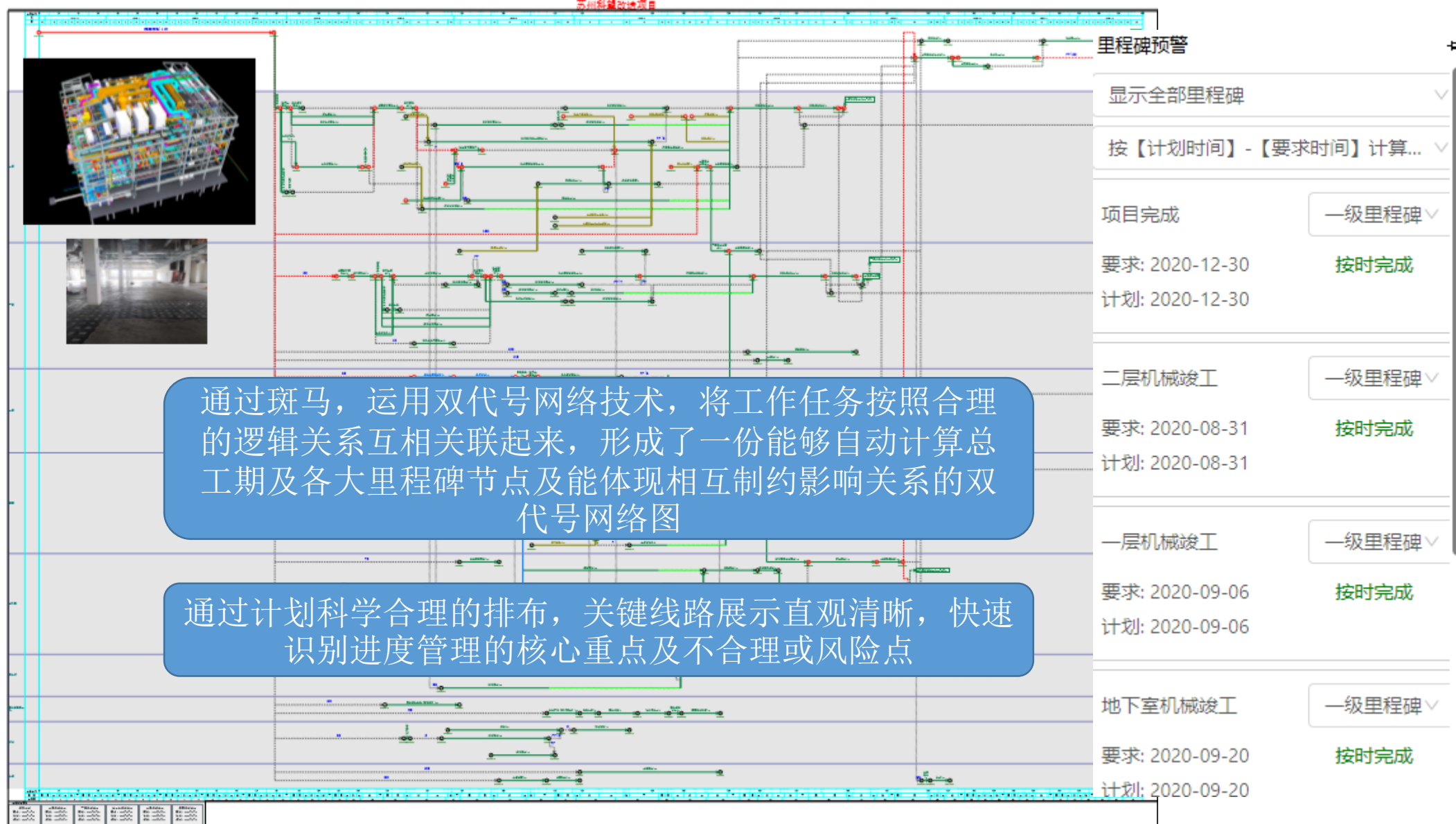
1、业主图纸改动频繁，确认图纸时间慢导致现场进度滞后。

2、公司采购流程繁琐、投标报价低部分材料采购困难，到场时间晚导致进度滞后。

3、业主甲指分包材料供货不及时导致工效降低，进度滞后。

4、业主部分甲指分包发包晚影响现场整体施工。

5、业主变更指令不及时发出影响工作开展进度滞后。





各部门工作联动分类，可单独筛选，打印贴在部门办公室墙上用于日常管控

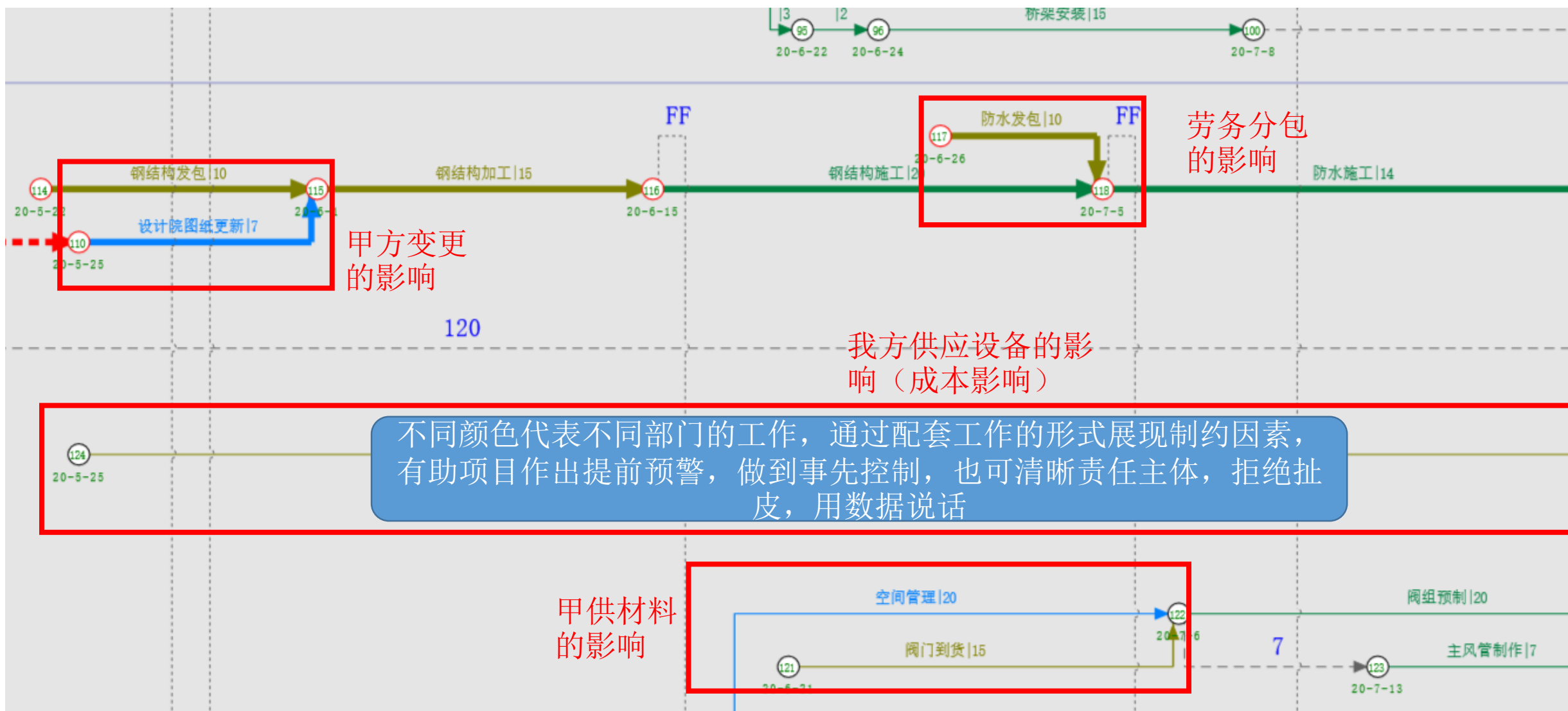
· 让每一个工程项目成功 ·

序号	分区	标记	工作名称	预测完成	执行状态	负责人	工作分类
64	<input type="checkbox"/>						
65	<input type="checkbox"/>						
66	<input type="checkbox"/>	*					
67	<input type="checkbox"/>	!					
68	<input type="checkbox"/>	*					
69	<input type="checkbox"/>	*					
70	<input checked="" type="checkbox"/>	*	三层	2020-09-26	未开始	无	无
71	<input type="checkbox"/>	*					
72	<input type="checkbox"/>						
73	<input checked="" type="checkbox"/>	*	屋面	2020-10-12	未开始	无	无
74	<input type="checkbox"/>	!					
75	<input type="checkbox"/>	!					
76	<input checked="" type="checkbox"/>	*	空调箱到货	2020-07-23	未开始	无	采购
77	<input type="checkbox"/>	*					
78	<input type="checkbox"/>	*					
79	<input type="checkbox"/>	*					
80	<input type="checkbox"/>	*					
81	<input type="checkbox"/>						
82	<input type="checkbox"/>						
83	<input type="checkbox"/>		风机盘管安装	2020-07-08	未开始	无	施工
84	<input type="checkbox"/>		风管漏光测试				
85	<input type="checkbox"/>	*	水管安装				
86	<input type="checkbox"/>		线管施工				
87	<input type="checkbox"/>		线管穿线				
88	<input type="checkbox"/>		桥架安装				

对各线条的工作进行计划分类，可从总计划中直接筛选出本部门的计划，便于交底及任务派发

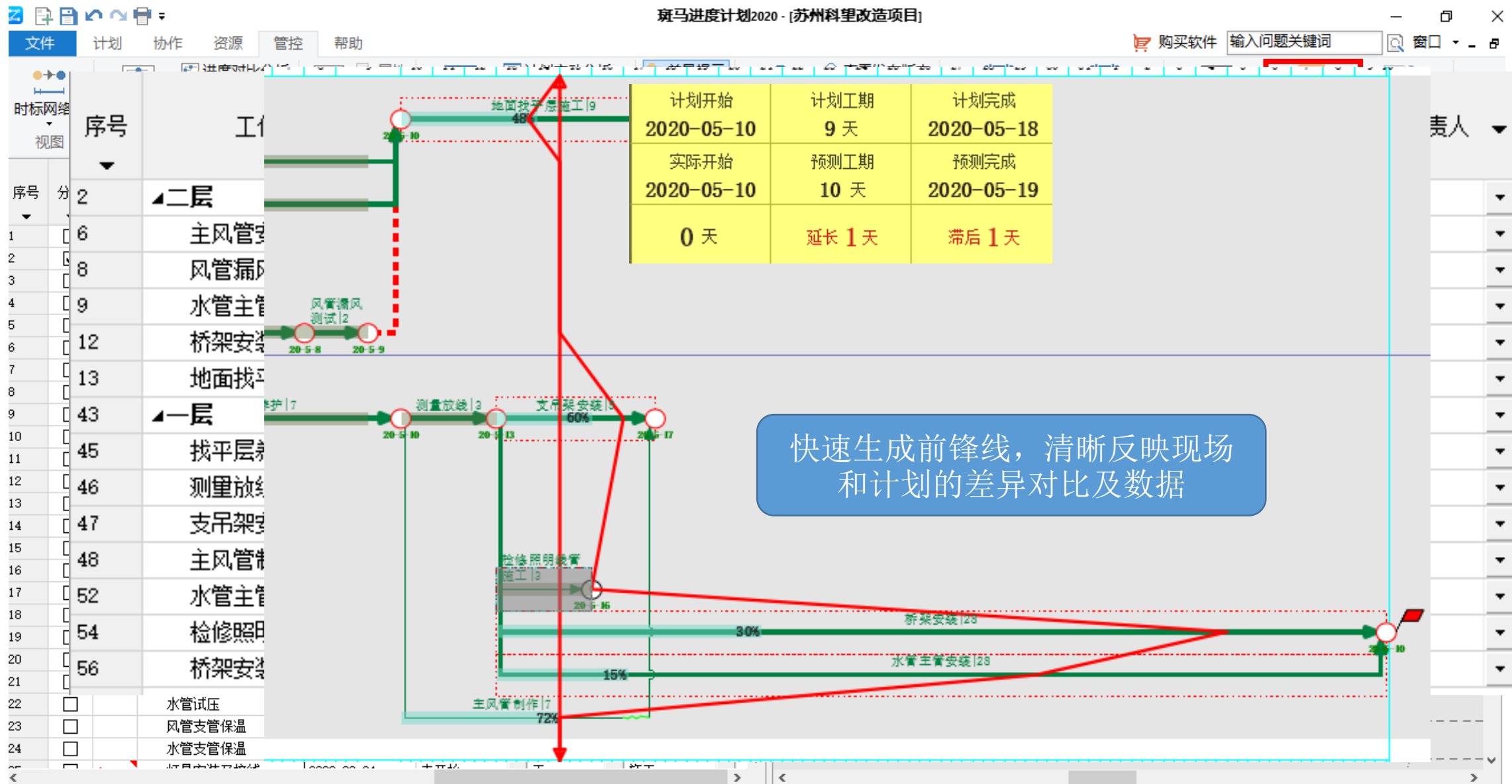
计划不仅仅是要排布施工任务，主要影响因素项（人机料法环）也要纳入到计划中，计划才能更加可控

· 让每一个工程项目成功 ·





计划排完后，总工组织项目各个部门参与计划讨论及交底，项目经理全程参与—计划的科学合理可落地性，是计划管理的基础核心



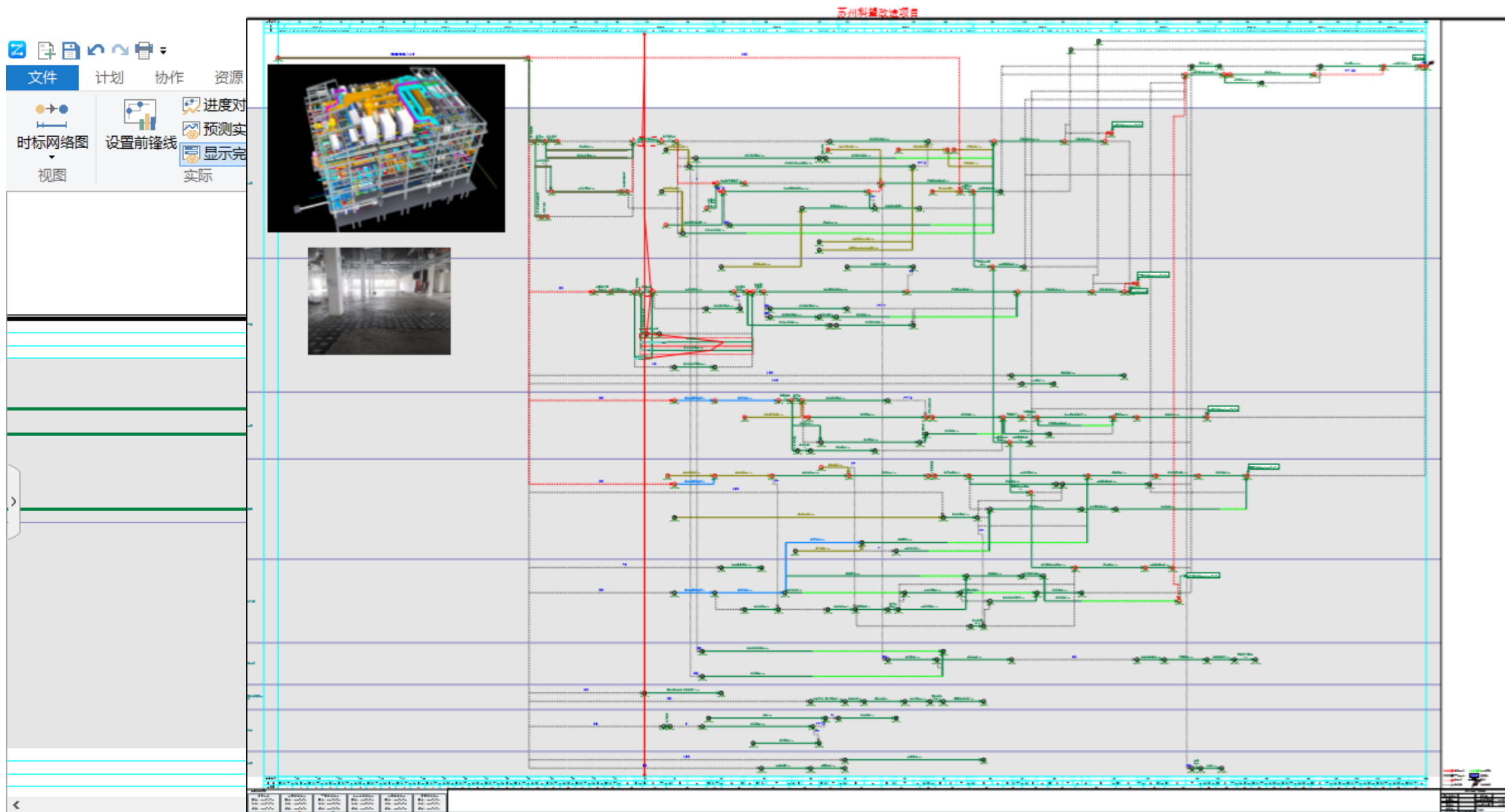


苏州科望改造项目 2020.05.07-2020.05.14期间进度报告					
父结构	工作名称	计划完成	实际完成	进度滞后	偏差原因
二层	主风管安装	100%	100%	0	
	风管漏风测试	100%	100%	0	
	水管主管安装	100%	100%	0	
	桥架安装	100%	100%	0	
	地面找平层施工	55%	48%	2	原有基层不好业主安排加固包重新加固
一层	找平层养护	100%	100%	0	
	测量放线	100%	100%	0	
	支吊架安装	40%	60%	-1	
	主风管制作	71%	72%	0	
	水管主管安装	7%	15%		
	检修照明线管施工	66%	100%	-1	
	桥架安装	7%	30%	-21	
分包商签字: 王峰 王留碗 胡玉龙 司志祥					

苏州科望改造项目 2020.05.14-2020.05.21期间进度报告							
父结构	工作名称	计划完成	实际完成	进度滞后	偏差原因	解决措施	负责人
二层	地面找平层施工	100%	100%	0			王峰
	找平层养护	42%	45%	0			王峰
	彩钢板材料进场	6%	7%	0			邓超
	保温材料进场	42%	100%	-4			任东冰
	高效过滤器到货	20%	20%	0			任东冰
一层	支吊架安装	100%	100%	0			吕风平、王留碗、司志祥
	主风管制作	100%	100%	0			吕风平
	主风管安装	20%	40%	-10			司志祥
	水管主管安装	32%	30%	-1			王留碗
	检修照明线管施工	100%	100%	-1			王留碗
	线管穿线	100%	100%	0			王留碗
	桥架安装	32%	60%	-13			王留碗
	室外及零星工作	室外设备基础（含水池）	35%	30%	4	柴发基础位置业主协调物业晚了	胡玉龙
管井	墙体开洞	66%	40%	2	业主管道井排布变化，开洞延迟	管井施工未在管件	胡玉龙
分包商签字: 王峰、王留碗、胡玉龙、司志祥							

劳务、甲方不懂双代号？会议扯皮频繁，资料反复重复做，一表解多求，会议记录，联系单一张表就可以解决，下周拿着表去现场落实各个事项，形成完整的pdca循环

退出期间进度报告，可分析周的偏差对总工期及各大里程碑节点的影响，关键线路是否变化。让每一个工程项目成功。



工期管理台账的建立，让进度管理有理有据，管理痕迹清晰，有利于索赔和反索赔

让每一个工程项目成功

序号	周会名称	时间	期间进度报告时间	本周影响项目工期	是否在关键路径	项目移交滞后天数			
1	第一次周会	2020/5/14	2020.5.7-2020/5/14	2	是	2			
2	第二次周会	2020/5/21	2020.5.14-2020/5/21	3	是	3			
苏州科望改造项目 2020.05.14-2020.05.21期间进度报告									
3	二层	父结构	gh4	计划完成	实际完成	进度滞后	偏差原因	解决措施	负责人
4		二层		100%	100%	0			王峰
5			找平层养护	42%	45%	0			王峰
6			彩钢板材料进场	6%	7%	0			邓超
7			保温材料进场	42%	100%	-4			任东冰
8			高效过滤器到货	20%	20%	0			任东冰
9		二层	支吊架安装	100%	100%	0			吕风平、王留碗、司志祥
10			主风管制作	100%	100%	0			吕风平
11			主风管安装	20%	40%	-10			吕风平
12			水管主管安装	32%	30%	-1			司志祥
13			检修照明线管施工	100%	100%	-1			王留碗
14	室外及零星工作	线管穿线	100%	100%	0			王留碗	
15		桥架安装	32%	60%	-13			王留碗	
16		室外设备基础（含水池）	35%	30%	4	柴发基础位置业主协调物业晚了	室外基础未在关键线路，延后不会对其他工作产生影响	胡玉龙	
17	管井	墙体开洞	66%	40%	2	业主管道井排布变化，开洞延迟	管井施工未在管件	胡玉龙	

在监理例会上，反映甲指分包的影响及影响量，并签字确认，为后续工期索赔提供依据



1、项目通过双代号网络计划，对进度做全面统筹管理，明确了进度的核心关键线路，通过计划快速推演，帮助规避了工期一天损失2W的风险

2、通过网络计划+期间进度报告的pdca循环应用，让项目做到心中有数，实时的预警工期，对事前管控提供数据支撑，清晰各线条责任主体，进度例会20分钟足矣

3、计划管理不是一劳永逸的，要针对结合现场施工节奏和现状，及时调整施工思路及增添相关内容，做到灵活应用，融会贯通，通过科学合理的计划管理方法，能帮助项目结束后精准的分析出整个项目进度的偏差量，具体各部分偏差的原因（自身原因，甲方原因—是否有确权资料等），做到管理有依据且管理不糊涂

甲方在和乙方在博弈当中，占有先天的主导优势，不管甲方对工期着不着急，施工方都要时刻提醒自己，绷紧工期弦，有意识的往前赶，不然就容易出现甲方一旦着急了，施工方将会手无举措，处于完全被动的状态；工期是最大的成本，早一天都是赚的



精彩未完待续