

现代工程项目质量管理浅析

李正雄, 杨华斌

(中国人民武装警察部队水电第三总队 十一支队, 四川 成都 610036)

摘要: 工程项目既是企业的主体, 又是企业的基本经济细胞。工程项目质量管理是决策、计划、勘察、设计、施工等单位各方面、各环节工作素质的综合反映, 要保证工程项目的质量, 就应该要求有关部门和人员精心工作, 对决定和影响工程质量的所有因素严加控制, 即通过提高工作质量来保证和提高工程项目的质量。

关键词: 工程项目; 质量管理

中图分类号: TV7; TV512; TU201.2

文献标识码: B

文章编号: 1001-2184(2012)03-0028-02

任何工程项目都是由分项工程、分部工程和单位工程所组成, 而工程项目的建设则是通过一道道工序来完成、在工序中创造的。工程项目质量包含工序质量、分项工程质量、分部工程质量和单位工程质量; 工程项目质量亦包含工作质量。工作质量是指参与工程的建设者为了保证工程项目质量所从事工作的水平和完善程度。工作质量包括: ①社会工作质量, 如社会调查、市场预测、质量回访和保修服务等; ②生产过程工作质量, 如政治工作质量、管理工作质量、技术工作质量和后勤工作质量等。工程项目质量的好坏是决策、计划、勘察、设计、施工等单位各方面、各环节工作质量的综合反映, 而不是单纯靠质量检验检查出来的。要保证工程项目的质量, 就必须要求有关部门和人员精心工作, 对决定和影响工程质量的所有因素严加控制, 即通过提高工作质量来保证和提高工程项目的质量。

1 科学管理对工程质量的影响

建设工程项目法的实施为推进建设工程质量提供了一个有效便捷的途径。特别是项目经营责任制和质量责任终身制的实行和完善, 可以说对工程质量起到了保证作用。

制定科学的岗位责任制是企业的首要任务。项目经理必须重视制度的建立, 在施工现场必须抓好督促及落实工作, 并要在原有规章制度的基础上, 根据不同工地的实际情况, 建立各种人员的岗位职责, 明确工地管理人员的责任并成文张贴于工地办公室, 以便对照执行。强化计划管

理, 根据工程总进度要求, 针对工地实际情况及时修订计划, 从而实现对重要节点的控制, 使计划管理处于最佳状态, 进而大大加强现场管理的工作力度。

2 管理模式

对工程项目实行先进的管理模式。工程项目的管理模式主要有直线制、职能制、矩阵式及事业部制等几种形式。其中矩阵式管理模式是国际工程公司通用的先进管理模式, 它是以职能部门和工程项目部为结构的矩阵式管理体系, 可以加强各职能部门之间的横向联系, 具有较大的机动性和灵活性。它摆脱了传统的、经验性的、静态的管理, 既能对工程项目实行高效、严密的组织管理, 又能发挥职能部门的作用, 达到高效、优质、低耗的目的。

结合项目特点, 选派素质良好的技术人员组建项目部。项目经理是项目法人的现场全权委托代表, 是项目实施的最高权力者和责任人, 其职责是负责对所承担的施工项目进行组织、协调、指挥和决策, 对项目的施工进度、质量、投资及安全等方面全面负责。因此, 选派具有一定素质的项目经理是十分重要的。但是, 项目经理能力再强, 一个人也不可能管理好整个项目, 所以, 项目必须配备各个专业的技术人员, 分别负责各自专业范围内的现场施工管理, 并对项目经理负责。各个专业的技术人员应明确并实现各自的质量目标, 项目经理则对工程项目总的质量目标负责。施工企业只有根据工程项目的具体特点, 选派具有良好素质的技术人员组建项目部, 实行项目经理负责制, 明确相关人员的权利和义务, 制订并落实合理

收稿日期: 2012-05-21

的奖惩制度,才能充分调动项目部所有成员的工作积极性和创造性,使项目经理部人员既各司其职,又互相协作,共同管理好工程项目的质量。

3 项目工程质量控制

现场施工过程的质量控制是保证工程项目质量的关键。即使拥有一流的技术人员、先进的管理模式以及详尽的质量策划,但如果忽视了对现场项目施工过程的质量控制,工程项目的质量肯定得不到保证。要想做好这项工作,应该做到以下几点:(1)坚持“谁管理谁负责、谁施工谁负责”的原则。在管理层签订质量责任书,在劳务层签订质量指标合同,执行优质优价,返工重罚的措施,既做到全员重视质量,又有具体人员负责质量。(2)坚持质量技术人员交底制度。(3)坚持各道施工工序的检查到位。(4)对进场的材料进行严格的质量把关。(5)对施工工艺质量进行严格控制。(6)对重要部位,特别是容易出现质量通病的分项工程要严格控制施工质量。(7)项目经理部对本项目一段时间施工过程中已发生质量通病的施工部位应进行原因分析与总结,制订解决措施并向公司质检部门作出书面汇报,由公司质检部门组织有关技术人员制订对策,以指令形式下达到项目经理部付诸实施,如此反复跟踪管理,达到消除质量通病的目的。针对影响建筑工程项目质量的主要因素,建立建筑工程项目质量控制管理体系,进行一系列设计组织和规范程序。必须认识到,抓住工程质量有效控制是管理的关键。由于施工项目质量问题具有复杂性、严重性、可变性和多发性的特点,所以,质量保证体系必须覆盖建筑工程施工的全过程,建设单位、监理单位、建筑施工企业等都应严格遵守执行,而且应强化制度管理,明确奖惩政策,这是建筑工程项目质量得到有效控制和管理的前提和保证。建筑工程项目包含土建、水、暖、电、安装等,是一项复杂而庞大的系统工程,往往是多工种、全方位交叉作业,协作性强,管理难度大。各层次的分包工程单位互相衔接、各单位保持良好的协作关系,对实现项目质量总目标至关重要。特别是对一般设计无规定、规范要求不明确、必须依靠现场施工技术人员的经验和技术水平进行合理处理的工程,现场管理的重点应放在合理安排交叉作业、施工工序、分项工程施工顺序等;同时,合理安排施工时间和空间、分项工程技术间歇、人力调配等,以保证工期。因此,强化协作单位管理也是保证施工工期,

有效控制和管理建筑工程项目质量的重要因素之一。企业质量检查机构是企业质量管理的职能部门,在企业管理中起着不可替代的作用。它担负着内部质量管理的职能,履行着产品质量的法定检验程序,同时履行产品质量法定检验出证任务。该职能部门必须按照国家有关质量法规、技术标准、验收规范及设计文件,对形成产品特征的生产过程进行质量控制,防止不合格的检验批进入下一道工序,以免劳动力的浪费。质量检验部门出具的检验数据是落实各部门、各岗位质量责任制的依据,只有经过考试获得上岗证书的质量检查员才具有质量验收文件签字权。当前,质量检查员队伍中一部分人的业务水平和能力不能满足产品质量检验认可的需要。企业质量检验评定工作由监理单位替代的现象时有发生。企业强化自身建设,建立健全质量职能部门,协调项目工程专职质量检查工作,确保工程质量是加强施工质量验收管理的基本保证。笔者通过对影响建筑工程项目质量控制管理因素进行简要分析,提出了建立建筑工程项目质量管理体系必须强化的几个方面,对进一步提高和控制建筑工程项目质量具有一定的指导意义。

4 结语

工程项目是企业的主体,又是企业的基本经济细胞。企业只有把管理的重点放在工程项目管理上,通过加强项目管理,实现项目合成目标,进行项目成本控制,提高工程投资效应,才能达到最终提高企业综合经济效益的目的,求得全方位的社会信誉,从而获得更为广阔的企业自身生存、发展的空间。施工项目管理是企业水平的体现和来源,直接维护和制约着企业的发展,是现代企业制度的重要组成部分。质量是指项目满足明确或隐含需求的程度。质量一般通过定义交付物标准来明确。这些标准包括各种特性及这些特性需要满足的要求。另外,质量还包含对项目的过程的要求,比如规定执行过程应该遵循的规范和标准,并需要提供过程被有效执行的证据。因此,质量管理主要就是监控项目的交付物和执行过程,以确保它们符合相关标准,同时确保不合格项能够按照正确方法予以排除。

作者简介:

李正雄(1982-),男,云南凤庆人,工程师,学士,从事水利水电工程施工技术与管理工作;
杨华斌(1979-),男,湖北随州人,副参谋长,工程师,学士,从事水利水电工程施工技术与管理工作。(责任编辑:李燕辉)