

项目管理与施工质量 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/224/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_224095.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/224/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_224095.htm) 「摘要」在工程项目施工中，应通过建立目标责任体系，合理组织、管理、控制各工程要素及分部分项工程的施工，使工程项目施工质量达到预期的目标，成为符合合同要求，符合规范要求的工程。从近几年的工程建设情况看，项目管理的成效与项目经理的素质，组织协调能力，项目部的素质及分部分项工程质量控制的好坏有直接关系，这些问题的存在，不利于高效有序地管理工程项目的施工。质量控制必须着眼于各个要素，各个分项工程的施工，并直接渗入到材料的采购、供应、储存、使用过程中，应从抓工程要素入手，通过建立目标责任体系对分部分项工程施工过程进行控制，从而保证整个工程质量达到目标要求，即达到合同质量。

1 工程要素的管理 影响工程质量的要素有人，材，机，方法。

1.1 人的管理 工程建设是通过各个项目参加单位的共同工作完成的，质量控制必须重视对人及人的工作的控制。人是项目施工能否成功实施最为关键的因素，人的素质与构成直接决定了工程的质量与效益。但由于项目参加者来自不同的单位，通过合同确定各自的责权利关系，各有其不同的经济利益和目标，因此如何使各方面协调一致，齐心协力的工作，使项目得到科学合理的实施，对项目的成败至关重要。我国第一个引用进行贷款兴建的鲁布革水电站工程，在四年多的时间内，创造可观的经济效益和社会效益，它的项目管理经验得到了专家的一致认可。其中一条“施工现场组织机构和作业队伍精干灵活，

真正能战斗”，就是强调了人的因素，充分发挥了人的主观能动性，创造力。施工现场中人的控制应先将人员划分为各级管理人员和施工项目中的劳动力，据各自的责任目标对症下药采取不同的措施，提高每个个体的素质，最终提高整个项目组织的素质。

1.1.1 明确整个项目组织的目标 进行目标分解，建立层次化的目标责任体系，使每个人明确各自在项目目标系统中担任的角色，这是工程质量责任体系建立的基础。

1.1.2 各级管理人员要提高组织协调能力 项目管理人员除应具备一定的专业基础以外，还应有很强的组织协调能力，这有利于使项目参加者对项目的总目标达成共识，有利于各种人各方面相互理解，相互了解，以建立和保持好的团队精神和良好的工作氛围，有利于减少磨擦，减少对抗，化解矛盾，有利于组织目标趋于一致，从而提高项目的组织效率。

1.1.3 加强法制教育 法制观念淡薄是造成重大事故的隐患。譬如重庆綦江虹桥的倒塌，造成了生命和经济的双重损失，根子就是在于项目管理机构人员法制观念淡薄，可以讲是知法犯法，一味追求经济效益造成了极其恶劣的经济损失和社会影响。

1.1.4 提高综合技术素质 由于项目和项目管理的系统性，使得各种技术工作、管理工作和职能工作之间越来越趋向于互相交叉，他们之间存在复杂的分工和协作关系，故项目管理人员必须对各种职能工作有一定的了解，而各职能人员或参与项目的各种技术人员也必须了解项目管理，这样才能形成一个知识上互相渗透、能力上互相补充的管理群体。福建一厂的住宅楼，原为三层砖混结构，整板基础，因厂办和施工队伍的盲目做法，在三层上增加一层，导致整幢宿舍楼崩溃，几十人死亡的悲剧，这个事故从反面验证了综合技术

素质在工程建设中的重要地位。 1.1.5 对施工中的劳动力进行施工技术培训 (1) 帮助他们有组织地提高作业能力和技术素质, 提高理解和识图能力, 将一些关键具体的规范要求通过技术交底和班前会的形式加以落实。比如砼的浇筑, 从拌料的要求、施工缝的留置、浇筑顺序以及使用振捣棒的技术要求, 以书面形式知会, 使他们能够理解为什么要控制搅拌时间, 为什么要快插慢拔, 从而从根本上杜绝或减少质量问题的发生, 有利于提高作业效益和作业质量。(2) 强调技术工人持证上岗, 要使他们通过学习专业知识达到一定要求, 能胜任在建工程的需求。(3) 加强思想政治工作与建立责任制和奖惩制度。实行实时工作制, 多劳多得, 协调好内部矛盾, 防止出现消极怠工现象, 提高劳动效率。进而形成文明施工团结一致的工作氛围。项目管理中, 人的因素至关重要除了要加强个体素质, 还需在十分清楚地划定任务与责任界限的基础上, 建立责、权、利相结合的管理体系, 即据个人承担的责任授予相应的权力并与经济效益挂钩奖惩分明。这有利于发挥项目组织中人的积极性, 有利于层次化地对项目进行管理, 有利于质量责任体系的落实。

## 1.2 材料的管理

材料是建筑产品的物质基础, 是构成工程实体的要素。它决定了工程的内在质量。材料是否符合设计及规范要求, 将直接影响产品的质量。材料管理的关键是保证将适用的物品, 按照正确的数量在正确的时间内供应到正确的地点, 以保证工程顺利实施。应采取以下措施:

### 1.2.1 材料的计划管理

开工前, 应有供应备料计划, 施工中根据工程变更和进度, 随时调整进货的数量和进场时间。

### 1.2.2 材料的采购与进场验收

采购前必须将项目所需材料的质量要求, 用途, 投入时间, 数

量说清楚，做出计划表，并在采购合同中明确规定这些内容，并选择正当的进货渠道。材料进场时，必须附有材料的合格证和检测报告，核对进场材料的品种、数量、规格、型号、证件等，必须做好验收记录，对不符合验收条件的一律不能进场使用。

1.2.3 材料的储存与保管 现场的材料必须防火、防雨、防盗、防变质、防损坏，比如水泥露天堆放时，如有雨淋结块就不能使用，造成经济损失；钢筋沾有泥污或生锈时，将严重影响砼结构的结构力。

1.2.4 材料的使用监督 使用时是否严格按配合比或其他要求；是否做到谁用谁清，随清随用、工完料退场地清，是否按要求保护材料等，这些问题有的会影响质量，有的会增加不必要的开支。

1.2.5 要大力开展节约材料的活动 材料的节约直接产生效益，当然必须是合理的有效的节约，不能“停工减料”，事倍功半。总之，材料的使用必须抓住质量关和效益关，使用的材料要合格，节约的途径要合理，走节约化、规格化的路子。

1.3 机的管理 随着科学技术的发展，建筑工业化、机械化水平正迅速提高，以机械施工代替繁重的体力劳动，机械设备的数量、种类、型号也正在不断增多。在施工中起的作用越来越大，加强对机械设备的优化工作日益重要。因此，设备管理要注意正确选用机械，保证其在使用中保持良好状态，减少闲置、损坏，提高使用效益和产出水平，针对管理的任务，应做到项目经理或工程承包人要严格把关，一定要人机固定。

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)