

质量管理:论项目经理如何确保工程质量 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E8_B4_A8_E9_87_8F_E7_AE_A1_E7_c41_287819.htm 随着社会生产力的发展和科学技术的进步，建设工程在工程管理上的要求也日益规范化、系统化，工程成本、工程进度以及工程质量和安全等方面与以往有着质的飞跃。当前，如何保证工程项目的质量将成为每一个项目经理所面临的最大考验。“百年大计，质量第一”。项目经理作为项目工程建设的总指挥，肩负着保证工程项目质量的重任。为此，必须要以质量立信誉，以管理求效益，强化施工现场管理。要保证工程项目的质量，关键在于要保证工程项目在施工作业过程中的质量控制。由于工程项目施工涉及面广，其施工过程是一个极其复杂的综合过程，再加上项目位置固定，生产流动，结构类型不一，以及质量要求，施工方法不同，体形大，整体性强，建设周期长，受自然条件影响大等特点，故施工项目的质量比一般工业产品的质量更加难以控制。因此，必须推行质量保证体系的全面管理：1 科学管理，建立健全各项管理制度 制定岗位责任制和各项规章制度是企业管理的首要任务和重要部分。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，并要在原有的规章制度基础上，根据该工地的实际情况，建立各种人员的岗位责任制，明确工地管理人员的职责，且成文张贴于工地办公室，以便对照执行。同时明确各种机具、用电、井字架以及外墙脚手架等设备的操作和维修制度，由专人负责，专人管理，保证各项工作到位，责任落实到以“穗福小学”工程为例：工程项目部根据工地的

实际情况，建立了调度会、分析会、交底会和检查考核制度，并建立资料档案制。强化计划管理，根据总进度要求，针对施工实际及时修正计划，实现对重要节点的控制，使计划管理处于最佳状态。在工地建立简报制度，将工程情况及时通报各方，并建立了总结制度，从而大大加强了现场施工管理，并赢得各方的一致好评。

2 提高认识，加强对一线工人的管理

要提高施工管理水平，必须思想领先，即首先要提高管理意识。企业核心问题是管理。由于生产工人流动性大，普遍技术素质差，质量意识薄弱，只重工作进度，忽视工程规模及质量，贪图方便，盲目求快，责任性不强，安全意识差，给施工管理带来很大难度，对这些意识和做法要彻底改变。项目经理在提高管理人员意识的基础上，对生产工人也要加强管理。具体的做法是实施“一选择，二教育，三管理”的原则。

一选择即对生产工人实行“优胜劣汰”的原则，对那些安全意识差、技术素质低、不服从管理的生产工人必须淘汰。

二教育既是对工人上岗前必须实行“三级教育”，进场前作好各项安全技术交底，并进行安全技术签证。对各施工班组工人必须实行奖罚分明的制度，以充分调动工人的积极性，发挥工人的主导作用。对各工种，各项目主要部位操作人员等也要实行岗前培训。

三管理即是在施工前必须向生产工人做好各项技术交底工作，在施工过程中严格控制每道工序，实行跟踪、监督、记录、复查或抽查，从技术措施到实际操作中严格把好质量关。坚持自检、互检、抽检相结合；坚持上道工序不合格不流入下一道工序的具体做法，特别是对容易发生质量通病的工种及工序进行专职跟踪施工，以强制的手段来克制质量通病，改变不规范的做法。

3 组织施

工，努力抓好工程质安管理 项目经理在指挥各项工程中，必须认真搞好工程质量安全管理，要把一个施工现场的许多单位组织起来，有节奏地、均衡地进行施工，使其达到工期短、质量好、保安全、成本低的效果，这是一个很复杂的问题，它包括技术、质量、安全、材料、进度和施工现场等各项管理工作。因此，在施工管理中，必须实行制度化、网络化，理顺公司的管理制度，使各项管理形成制度化。项目经理要经常组织召开专业业务分析会，要把各种专业业务分析的结论、信息及时反映给公司，能更好地实现对现场施工过程的全面控制。在工程的管理上要严格按照“三检查、二坚持、一过硬”（即自检、互检、复检；坚持按图施工，坚持按规范施工；产品过硬）的方针进行施工，做到挂牌施工，责任到人，思想到位。对质量管理采取攻通病、创优良、上水平，使产品质量优良，将质量隐患消灭在施工过程的萌芽中，对每一道工序都进行验收，提高产品的一次成活率。争创工程优良率达到80%以上。力争攻克和排除工程上的“渗、漏、壳、裂、倒、毛、糙、塞、污”等常见病，力图以管理制度来提高工程质量，以技术措施来保证工程质量。在安全管理方面，要加强安全教育，要加强安全教育，提高职工和民工的安全意识。公司要舍得花人力、物力、财力搞好安全设施，施工管理人员要尽职尽责。在穗福小学的施工中，特别强化“三宝、四口”的教育和防护工作，支持龙门架、脚手架分段验收合格后，方可交付使用的做法。组织义务的消防队并由项目经理直接指挥。在施工现场随处可见安全警示牌和安全标语，目的就是要安全动员起来搞好安全生产。在技术资料管理方面，设负责该项目的专人填写施工日记，把

每天的施工情况详细地记录下来，以利工程前后的联系。各类施工技术资料与工程进度同时进行并按类别整理，分别装入资料袋，为对竣工验收资料做到准、快、齐奠定基础。

4 抓好建筑市场信息，强化项目成本控制

现代的科学管理方法日新月异，项目经理必须充分清楚和了解国内外建筑市场的新材料、新动态。先以施工图为依据，进行工料分析，并作大量的市场调查，杜绝不合格产品的进场使用。材料的质量如果不符合要求，则工程质量也就不可能符合标准。因此，加强材料的质量控制是提高工程质量重要保证，也是创造正常施工条件的前提。项目经理必须掌握了解材料的市场行情，以及材料的质量、价格、供货能力等方面的信息，督促材料采购，广开材料进货渠道，实行货比三家，想法从厂家直接进货，尽可能减少中间环节，科学地组织材料的采购、加工运输、储备，建立严密的计划和调度体系，实行各项目之间材料统一调剂，加速材料资金周转，以确保正常施工。对工程的主要材料，进场必须有正式的出厂合格证及检验报告书。钢筋砼及预应力砼构件，应按规定进行抽样检验。由于运输、安装等原因出现的构件质量问题，应进行分析研究，经处理签字后方可使用。凡是标志不清或是认为质量有问题的产品、构件，对质量保证资料有怀疑或与合同规定不符的一般材料等，均应进行材料抽检。对进口材料、设备或关键部位所使用的材料，如砼、砂浆、防水材料、防腐材料等，应保证材料的配合比，先按规定做好试配，经试验室试配合格后方可使用。总之，材料控制是保证质量的基础和前提。

5 采取措施，做好施工机械防护

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