

质量管理:加强质量管理创造项目精品 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\\_287820.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E8_B4_A8_E9_87_8F_E7_AE_A1_E7_c41_287820.htm) “百年大计，质量为本”。建筑作品实于内而秀于外，这是施工企业必须树立的质量理念，在日益激烈的市场竞争中，越来越多的企业视质量为生命，把名优工程当作市场竞争的法宝，将“追求业主满意”当作企业的质量方针。可以说，现在建筑市场的竞争已经转化为为工程质量及售后服务的竞争，而工程质量的好坏取决于项目管理的成败。因此，抓工程质量，重点是要加强工程项目质量管理。下面我以自己20多年的施工经历，谈谈对项目质量管理的认识。抓项目质量管理首先要选好项目经理和项目班子项目经理是项目质量的第一责任人和项目质量形成过程的总指挥，要求必须懂技术、善管理、有经验、质量意识强。项目班子包括项目经理和技术管理人员，是执行质量计划、实行过程控制的实际工作者，一项工程只有选好了项目经理，配好了项目班子，方有可能生产出高质量的工程精品。在我任项目经理的工程中，注意选择那些有丰富实际经验、责任心强的技术人员负责质量管理工作。近几年来，我负责的多项工程获得市优、省优工程奖，2003年竣工的萍乡市国税局综合大楼更是获得了江西省“杜鹃花”杯优质工程奖。经验证明，只有一流的队伍和一流的管理，才能创造出一流的精品工程。抓项目质量管理必须培养全体员工树立质量意识诚然，项目经理和项目管理人员是履行质量功能的骨干力量，但在生产一线的作业人员才是产品的直接创造者。没有他们，再好的质量计划和目标控制都只能是一句

空话。要增强广大员工的质量意识，首先要让“抓质量、严管理、创品牌”的意识深入人心，从项目部到班组，从干部到工人，要始终把加强质量管理、提高工程质量放在工作首位，坚持贯彻“百年大计，质量第一”的方针，走质量效益型道路。抓项目质量必须实行目标管理和过程控制。搞一项工程，首先在质量上要满足业主要的质量要求，其次要满足企业质量计划的要求。现在建筑市场的竞争，实际就是质量和售后服务的竞争，业主要求也不再像是以往那样，特别是作为房地产公司来说，为了楼盘好销，在质量上必须确保市优以上，力争省优、部优，甚至更高级别的奖项。作为施工企业，为了树立良好的信誉和口碑，在市场上争得一席之地，对质量的要求也从过去的被动为现在的主动。比如有的工程，业主要求质量是市优，而企业为开拓市场，确定其为创省优、部优工程，在这种情况下，项目部就要拟定一个明确的质量目标，并按照这个质量目标进行全面质量设计。首先，按照“分项保分部，分部保单位”的原则，把质量总目标进行层层分解，判定出每一个分部、分项工程的质量目标，然后，针对每个分项工程的技术、工艺要求和现场实际情况，结合技术和作业人员的实际水平和操作经验，确定质量管理和监控重点，制定出详细的书面交底和质量保证措施，对主要技术负责人、施工员、质量管理人员和实际操作人员进行交底，做到人人目标明确、职责清楚。在实际施工管理过程中，要坚持“样板引路”，在各分期工程全面施工前，首先组织技术熟练的工人做出样品，在样品通过验收达到预定目标的情况下，组织全体施工班组和人员进行现场观摩，通过样品总结操作经验并加以推广，从而达到少走弯路，一次

成优的目的。质量目标管理和过程控制可用简单的几句话概括：确定目标、明确责任、分解落实、详细产交底、针对难点、组织攻关、样板示范、总结经验、跟踪控制、严格把关。

抓项目质量管理必须注重将质量保证体系覆盖于工程施工的全过程 本人所在的萍矿建安总公司作为国家一级施工企业，在国内同行中较早通过了ISO质量管理体系的认证，按照ISO标准建立了整套的全过程管理体系，公司建立了以总经理为第一责任人，总工程师全面负责，各级质量、技术管理部门和质量监督部门实施的监管体系，培养了一批内审和管理监督队伍，通过监督检查、内审和管理评审等手段，对工程质量形成的全过程和所有质量活动进行分析，有针对性的制定对策和改进措施，让质量保证体系有效运行。项目经营部作为项目管理的执行层，在对建设业主提供质量保证的同时，还要对公司质量目标提供保证，为此，项目部必须全面贯彻ISO质量管理体系，按照它的要求，建立以项目经理为核心，技术负责人为主，专职质量检查员、施工员、班组长及兼职质检员组成的质量管理、监督控制网络，健全和落实各项管理制度，形成分工明确、责任清楚的执行机制。在施工过程中，坚持高标准严要求，坚持“三检制”和隐蔽验收制度，严格按国家工程质量检验评定标准进行质量评定。使施工现场时时、事事、处处、人人都能严格按质量管理规章办事，确保工程质量保证体系覆盖工程施工的全过程，保证项目质量目标的顺利实现 抓项目质量管理必须从抓结构开始一个项目质量的好坏，很大程度上取决于结构质量的好坏，结构是工程的核心，就好象一台电脑里面的CPU一样，它的好坏直接影响整个工程的质量。为确保结构工程质量项目部要

落实以下措施：一是建立创优工作小组，由项目工程师具体负责实施，在施工过程中，各道工序必须有专人负责到位，做到三不准：一是柱、板墙、钢筋绑扎，真正做到上道工序未验收合格，不准进行下一道工序；二是严把材料质量关，材料采购的选择原则依次为质量、价格、供货期，凡经检查不符合要求的原材料、未成品、成品不准用到工程上；三是凡未经质量部门检验签证的任务单不得结算，发生过质量事故或质量目标没有达到的班组或个人不准评选先进，从制度上保证结构工程质量目标的实现。抓项目质量管理必须安排好交叉作业 在结构工程质量目标顺利完成后，接下来的装饰装修施工阶段也是一个非常重要的环节，因为一项工程要创优必须在实用、安全可靠的基础上满足美观的要求。这个阶段，往往是多工种、全方位交叉作业、管理难度相当大的施工阶段。“优不优，看装修”，就充分说明了装饰装修阶段的施工质量对实现项目总质量目标的重要性。这一阶段管理的重点应放在合理安排交叉作业，抓好细部处理和成品保护上。合理安排交叉作业，一是要合理安排工序，解决好各分项工程施工的先后顺序，避免混乱和相互影响，以免影响施工质量；二是合理安排时间和空间，保证各分项工程必须的技术间歇；三是合理安排人力以保证工期。细部处理和成品保护是保证装修质量的关键。“细部处理”主要是指适当处置好大面积施工以外的细小部 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)