

项目质量管理思考

赵 云 王锐波 赵永福 牛振泽 李 兴

中国建筑一局（集团）有限公司西北分公司 陕西西安 710000

摘 要：为适应市场转化和公司发展需求，在公司项目承包模式转型升级的背景下，施工总承包的房建类公建项目，建设规模、技术难度越来越大，项目整体的复杂程度提高，对项目管理专业化水平也越来越迫切。结合该项目自实施以来在质量管理方面的实践经验，总结和探讨公建项目质量管理经验。

关键词：项目；房建；质量管理；体系建设；措施

引言

项目背景较为复杂，于2021年1月派驻项目团队进场，项目开始由于业主各种原因不予合同签订，对项目新团队水平和信任有待考量，加之项目业主的对接级别提升，项目前期合同不平衡报价，图纸设计粗糙，业主品牌限制，过程中材料设备封样周期长，专业工程无深化图纸等一系列不利因素，致使工作开展较为困难。

一、项目质量管理思路和经验

1. 主动对接，积极联系，搭建业务往来平台

(1) 主动对接，搭建业务往来平台

项目进场后，对前期问题情况进行梳理分析，主动前往业主进行业务对接。针对业主的顾虑和提出的意见，对存在问题逐条完成高质量整改回复，一改以往消极拖沓形象，取得初步信任并建立了直接沟通渠道。

(2) 以质量活动为纽带，促进沟通交流

首件工程验收及总结、质量月活动启动等重大节点性事件邀请参与指导。活动开展期间加强互动交流，邀请其对活动开展情况进行点评，给予对方充分尊重，形成良性互动机制，为质量管理争取较为有利的外部环境，使项目团队更好将精力投入到实体工程质量管控中来，更好的服务于项目建设。

2. 勇于实践，大胆探索，不断完善体系建设

体系建设的核心是人才队伍建设，能否把各有优势的个体团结凝聚起来，发挥出每一个人聪明才智，直接决定了体系建设的好坏。

(1) 加强制度学习，消除文化差异凝聚共识

2021年1月，在接到项目开工通知后，公司及项目迅速组建了项目管理团队，团队成员主要以兰州中医院

项目、兰州二中项目、西安项目及社招人员等组成，组成的团队与中建的管理理念略有不同，质量管理存在认同偏差，难以及时有效的适应公司相关质量管理要求。为了改变这种不利现状，项目组织员工进行不同体制间管理理念与方式的沟通交流，逐步适应与改变，集中学习一局先锋文化和相关管理制度，汲取兄弟单位先进的管理方式，取长补短，优势互补，逐步形成了适应中建体制下项目的管理制度和人才培养道路。

(2) 划区域进行管理，责任落实到人

针对房建项目工程特点，通常涉及到多个专业领域的知识和技术，常规工作方式下现有四名质量管理人员，在质量管理方面会略显捉襟见肘，过程管控频现空白与漏洞。根据实际情况和质量管理人员能力，将学院质量管控进行区域划分，实行区域化管理，责任到人，形成质量管理人员“头上有指标、心里有责任、肩上有担子”的良好局面，主动担当作为，强化主人翁意识，促进了质量管理新人成长速度，提高了项目质量管理水平人才培养，先锋见习生，优秀师徒。

(3) 创新体系建设方式方法，固化实践管理成果

体系建设要常抓不懈，来更好服务与项目建设和公司战略发展。针对沟通不及时、不顺畅、目标不明确等问题的出现，特色制度方式，周检周清：一是项目质量部通过召开部门小例会搭建沟通和交流平台，对一周工作进行全面复盘及总结分析，制定改进措施，明确任务与目标；二是强力推行质量周检查、质量月度大检查制度，每周由质量总监牵头邀请项目总工及工程部、技术部参加对各分管区域质量管理情况进行联合检查，根据检查结果对相关质量管理人员管理情况进行量化考核，部门内部进行横向纵向比较，运用PDCA循环进行质量

管理提升。

3. 核心管控，样板示范，提升项目质量管理

(1) 全面推行工序样板认可制，确保标准化施工

项目通过全面推行工序样板认可制度，以样板示范，引领后续同类工程的标准化施工。一是制度保证，按层次进行分工。项目根据实际情况编制《项目样板计划》，按照计划清单对首件样板工程进行层级划分，按层级进行人员分工，过程专人负责沟通协调实施确保了样板工程制作质量；二是摒弃按经验施工的思维定式，强化样板示范作用。按照项目质量目标以及项目业主方的要求，编制样板工程施工方案，形成高标准、有创新、有亮点的样板工程，起到示范引领作用。三是及时总结经验教训，全面推广实施。项目样板制作过程中有好的经验、也有深刻教训，现举例说明：

原因分析：①项目与分包管理人员重视程度不够，存在施工工艺成熟、有同类项工程施工经验等侥幸心理；②施工技术交底针对性不强，对班组现场指导和纠偏缺失，班组作业工人只知道做法上的事，不知道质量上的事；③分包作业班组施工技术水平差，存在滥竽充数现象。

制定对策：①梳理工程核心管控清单，进行流程化管理。质量部针对项目质量管控重难点，梳理编制项目质量核心管控清单，技术部有针对性的编制施工方案并严格对工程部进行施工技术交底，质量部在施工过程中严格把控并进行针对性验收，实现质量难点管控流程化。

(2) 工程测量测设复核纠偏管理执行

重点定位和标高测设复核，施工质量控制细部设置的控制点和线，测量放线劳务单位的界面划分，可能还

是执行公司劳务总包模式，未按单项分包模式管理执行，谁施工谁负责完成需要的测量点设置，没有形成专业统一管理，从而缺失质量验收控制必须增加的控制点和线，或者非专业人员远距离随意引测施工和验收，导致的误差，如二次结构、抹灰施工的门窗洞口、水电套管和面板、精装修施工的地面吊顶、室外铺装道路标高控制点和线。

(3) 以质量重难点管控促人才队伍建设

施工过程中发现青年施工管理人员普遍缺少看图、认图的习惯，缺乏深入思考，管控不到位，造成了返工和质量成本损失。由此要对报验制度应进行创新，项目重难点、风险项施工推行报验联签单。

结束语

“滴水石穿，非一日之功”，培育企业在建设领域的核心竞争力绝非朝夕之功。我们要有正视问题的勇气，在公司和项目领导的带领下，开山阔斧，再接再厉，攻坚克难。加快人才培养步伐，培养一批会管理、善决策、重安全、抓质量、避风险的公建专业人才。总结和形成公建项目关键核心施工技术，整合优质高效施工资源，朝着更有活力、更有创造力、适合现代式公建项目管理方向健康持续发展。

参考文献

- [1] 苏现锋. 建筑施工质量管理策略探究 [J]. 中国新技术新产品, 2010
- [2] 李武昌. 建筑施量控制的几点认识 [J]. 建设科技, 2010 工质量控制要点分析 [J]. 郑建华. 价值工程, 2010