

浅谈质量控制在工程项目管理中的作用

任务军

(江苏江都职教中心 江苏 江都 225200)

摘 要:阐述了质量控制在项目经理的重要职责,企业质量控制与项目质量控制的区别,项目质量控制的要求和内容,质量控制在工程项目管理中的作用不容忽视。

关键词:质量;控制;要求;内容

1 充分认识项目质量控制是项目经理的重要职责

在工程项目上,项目经理是企业法人代表在项目上的全权代表,所负责的项目拥有与公司经理相同的责任和权力,所以项目经理不仅要管好人、财、物,要管好工程的协调和工程进度,取得一定的经济效益,更重要的是要抓好工程质量的控制,创造一定的社会效益,为企业赢得声誉,开拓更广阔的市场,这样企业的发展才能有后劲,才能有出路,才能在市场竞争中立于不败之地。对项目经理而言,项目质量的控制,不单是对项目负责,更重要的是对企业的发展具有重大的战略意义。所以项目经理和项目经理部要牢固树立“质量第一”的思想,把认真抓好工程质量当作自己义不容辞的责任。

2 企业质量控制和项目质量控制的界定

要控制好项目工程质量,就要明确企业质量管理和项目质量的关系。企业质量管理同项目质量管理相比,其形式、内容和性质都发生了变化,所以在两种质量控制时要分析两者的异同之处,这样才能为项目质量管理提出明确的目标和范围,使项目工程质量得到合理有力的控制。

施工企业对工程质量的控制和项目经理部对工程质量的控制虽然互相密切相关,但又是两个不同概念和层次的管理。其区别表现为在管理主体、对象、内容、手段诸方面有着明显的差别。企业质量管理的主体是企业的各职能部门,而项目质量管理的主体是项目经理部及其所属机构或职能人员,企业质量管理的对象是总体施工任务,而项目质量管理是针对具体的施工项目及相应的人和物等生产要素,重点是工序质量的管理。企业从总体角度出发,就质量管理的目标、方针、组织、制度、重点工程等进行管理,而项目质量管理的内容渗透到项目施工的全过程,它有时又和项目施工交织在一起。因此,项目质量管理是工程合格质量形成的主要因素,企业质量管理则是间接管理和控制,主要以监督、检查、检测、指导为手段。所以,施工企业质量管理以组织性宏观管理为主导,而项目质量管理以控制性微观管理为主导。项目管理克服了传统的企业管理存在的弊端,使各生产要素优化配置,项目经理负责制的涵义更明确地阐明了工程质量目标的实现是项目经理的主要职责。因此,在工程项目施工中,对一切直接或间接影响工程质量特性形成的因素进行管理都是项目质量控制的范畴。

3 项目质量控制的要求

控制是一定的主体,为实现特定的目标对所控制的对象采取的计划、监督、检查、引导和纠正,使其处于稳定状态的连续管理行为。所以对工程项目质量控制的基本要求有:

3.1 项目质量控制要有明确的控制主体。项

目质量的控制主体是项目经理部,为了实施项目质量控制,项目经理部应根据工程具体情况组织起质量管理小组或专职质量检查管理人员,负责项目质量的监督、检查、指导和验收。将专职质检管理人员设在项目经理部,正是项目管理的基本要求。

3.2 项目质量管理要有明确的目标。工程总的质量目标已由工程承包合同或任务书所明确规定。为了实现总目标还必须有许多分目标,分目标是实现总目标的具体步骤,例如为了达到某项工程的优良,就必须要达到各种隐蔽工程、基础工程、吊装工程、焊接工程等分项工程优良,这样才能形成整体工程的优良。所谓确定的目标有两方面的意义,一是要求被控对象要按预定的轨道和方向进行;二是控制活动不能超出一定的资源限定条件。所以在明确整个工程的质量目标后,项目经理部在制定质量管理计划时,就要以目标为依据,对实施工程过程中的各种要素进行科学合理的分析,制定保证实现目标质量切实可行的、有效的、经济的计划、措施和采取相应的技术标准。

3.3 项目质量控制要按预定的计划和技术标准实施。控制活动其实质就是检查施工中实际发生的情况与预定的计划、技术标准相比较是否存在偏差,偏差是否在允许范围内,是否采取有力的整改措施,所以没有计划和标准,就无法进行控制。实际施工中,经常会发生这样的情况,准备搞优质工程却没有计划和措施,准备克服某项质量通病却没有预定的标准,甚至有了计划和标准也不执行,施工中只凭经验和想当然,这样工程质量的控制就失去了意义。项目质量控制就是要将人们的质量管理活动纳入到按计划和技术标准中来,变不自觉的行为为自觉的行动。

3.4 项目质量控制要求在时间和空间上是一种连续的、全面的管理。控制应对被控对象的所有要素和投入产生的全过程进行全面的管理。因此,项目质量控制不能“单打一”、就事论事,必须从分析项目对象的基本特点着手,找出影响工程质量的规律性的东西和其主要矛盾,进行全面的和有重点的管理。质量控制管理应随着施工的延续而延续,并随着交叉施工的展开而扩大,在全过程控制中,特别需要重视对工序质量的控制。

4 项目质量控制的基本内容

工程质量的形成是一个复杂的过程,但可以依据“TQC”中人、机、料、法、环五大要素管理的理论和施工全过程进行一般性的分析,明确项目质量控制的内容。

4.1 工作质量的控制。在项目质量控制中,人、机、料、法、环这五大要素,人是决定的因素。管理、施工及操作人员自身素质的高低对工程质量起决定性的作用。人员素质高低对工程质量影响的表现形式就是工作质量,因此对工作质量必

须进行严格管理。岗位教育和技术交底是保证工作质量的前提,因此要通过岗位教育和技术交底,树立全员的质量意识,这样才能在质量上形成你追我赶的自觉行动,才能形成人人关心质量,个个重视质量的风气,同时要实行竞争机制、激励机制和奖惩机制,这样才能提高工作质量,以达到保证工程质量的目的。

4.2 工程所用原材料的质量控制。工程所用原材料是形成工程实体的原料,也是工程质量形成的基本要素。保证原材料按质、按量供应和使用是项目质量控制的重要内容。对原材料的质量控制应采用“三把关、四检验”的制度,即材料供应人员把关,技术质量检验人员把关,操作使用人员把关,检验规格、检验品种、检验质量、检验数量。

4.3 施工机械设备的质量控制。施工机械设备一般不直接用于工程实体,因此对工程质量不产生直接影响,但不能忽视它的间接影响。所以在工程方案的确定中,选用先进的、可靠的、适用的、符合技术要求的设备,对保证和提高工程质量有举足轻重的作用。特别对带有计量的设备,要定期进行检查和维护,使其达到额定的性能,以满足工程质量的要求。

4.4 施工工序的质量控制。质量控制最基本的内容是工序质量的控制,工序质量控制的目的就是要发现偏差和分析影响工序质量的制约因素,并消除制约因素,使工序质量控制在一定范围内,以确保每道工序的质量。工序质量具有不稳定性 and 不确定性的特点,不稳定性是因人工操作所致,而不确定性是指工程施工不像工业产品的工序那样可以事先确定。工程施工的工程量较大,共同操作的人员多及交叉施工的存在,使施工的工序具有连续的相互搭接的特征,控制好工序质量,就要做到对每道工序、每个工作全面实施监督操作、检验把关、预防和检测检验相结合的管理控制方法。

4.5 产成品保护、养护的质量控制。施工周期长和多工种交叉作业的存在,决定了工程施工产成品保护的重要性。分项工程的完成对单位工程来说仅仅是产品完成过程中的一个工序,已完成分项工程的保护、养护对整个工程有着决定性的作用,所以要严格按照规范及操作要求保护好养护好已完成的分项工程。

总之,项目质量控制与企业质量控制不同,要控制好项目工程质量,就要赋予项目经理相应的权利,明确其相应的职责,项目质量管理中要以人为本,要以提高全员素质和质量意识为前提,抓工程质量,在施工全过程中,要严格目标计划和规范的执行,要严格操作规程,要严格按规范管理,要严格实行奖惩制度,要严格检查检测手段,这样才能有效地控制项目工程的质量,发挥“工程项目管理”的作用。