

文章编号:1006—2106(2005)02—0091—02

运用质量管理体系提高项目管理水平

杨新平*

(中铁六局集团有限公司, 北京 100036)

提要: 本文根据在呼和浩特铁路局投资建设的第一座高层住宅楼建设项目的管理实践, 总结了一些结合 ISO9002 质量管理体系核心精神进行项目管理的切身体会, 可供类似建设项目的管理者参考。

关键词: 项目; 质量管理

中图分类号: F287 **文献标识码:** A

1 前言

呼和浩特铁路局高层住宅楼是内蒙古自治区第一座高层住宅, 地处繁华的锡林北路两侧, 新华广场附近, 倍受市民的关注。该项目总建筑面积 31 000 m², 投资 4 500 万元, 于 1999 年 8 月开工, 2001 年 3 月竣工。

笔者由于时任呼和浩特铁建公司的总工程师, 作为管理者代表, 负责 ISO9002 质量体系运行的管理工作, 恰好又任该高层住宅楼的项目经理, 故使本人在该项目的管理过程中从始至终严格地以 ISO9002 质量管理体系的核心精神与项目管理紧密结合, 现将在该项目管理过程中的一些切身体会写来与同仁进行交流。

2 以顾客为关注焦点

在这里首先要搞清楚顾客是谁? 顾客是广义的, 这里包括项目业主单位, 将来房屋的住户, 甚至包括那些施工期间的围观者和来访者。在项目班子组建后, 首先要进行培训, 其中最核心的内容是要求大家要站在使用户的角度, 要树立为顾客着想的理念。为了最大限度地为顾客着想, 我们集中各专业的工程师对图纸进行反复的审核, 比如阳台的布局、厨房的布局、卫生间的各种洁具、洗衣机位置的排摆、上下水管道的布置、电源插座、通信接口的排列。尽管设计有个大概的平面布置图, 但是不是最合理的方案呢? 特别是过去几年中普遍存在这个问题: 分到房子人总抱怨布局不合理, 总是拆了东墙补西墙。我们要求大家一起献计献策, 征集了

多套方案进行比选, 终于确定了大家一致公认的最佳方案。另外, 比如家里哪个房间应安空调? 空调的位置应放到哪里? 因为钢筋混凝土剪力墙为 20 cm 厚, 非常坚固, 一般住户是很难在墙上钻孔的, 为了给顾客减少麻烦, 我们事先要确定这些孔的位置, 并用泡沫塑料块进行预留。诸如此类的琐碎事情看起来很小。平时不会引起许多人的重视, 但越是能把小事情都考虑细致到位, 就越能体现以人为本的人性化管理理念, 也越能展示出一个大企业集团的项目管理水平。只有最大限度地为顾客着想, 才能赢得客户的信赖, 才能获得更多的客户资源, 这一点在竞争日趋激烈的建筑市场当中是非常重要的。

3 领导的作用和明确的分工

3.1 项目经理的作用

作为一个施工队伍的最高管理者, 要想指挥好、控制好这一个队伍, 必须明确方向、策划未来、激励员工、营造一个比较宽松和谐的内部环境, 使大家互相信任、互相理解、消除忧虑, 一心一意地为同一个目标而迈进。项目经理作为企业派出的直接从事项目管理的领导, 必须具备全面的领导艺术, 树立自身的形象和个人魅力, 树立严谨的工作作风, 在工作中能从严于律己, 以身作则, 与团队各个成员有良好的沟通能力。充分维护集体利益, 能够虚心听取下属意见, 发挥各自的专业特长和群众的智慧, 做到知人善任。对自己而言, 更要能

* 收稿日期: 2004—12—09 杨新平 高级工程师 男 1961 年 8 月出生

正确行使自己的权力,秉公办事,奖罚分明,以理服人,能主动承担自己的责任。在重大问题的决策上要保持清醒的头脑,经过认真分析和科学的判断做出决策。对于不能做出决策的问题要及时上报主管领导。

项目经理作为项目的领导者,首先要建立健全项目组织机构、明确项目建设目标、制定各项规章制度、明确各自的责任与分工,制定科学合理的施工组织设计和工程进度计划,组织协调好各方面的人际关系。既要发挥出各位员工的特长和优势,又要加强团队建设,发挥出各位员工的整体优势,抓好项目中的各项管理工作包括合同管理,物资管理,财务管理,人员管理,安全质量管理和机械设备管理。还要抓好项目的后勤保障,精神文明工地建设等工作。

项目经理作为项目的领导人要承担多重责任。一方面他代表自己的企业,肩负本单位领导的使命去管理项目,要对企业负责,树立企业的形象,为自己的企业创造经济效益;另一方面,要对项目的业主负责,必须在业主的指导下保质保量按时完成项目工作,不能发生质量问题,不能无故拖延工期。此外,他必须对项目员工的生命和人身安全负责。在紧张的施工过程中经常会有意想不到的事情发生,但是作为一名有经验的项目经理在项目的进行过程中,应该能随时预测风险,同时还要加强安全防范意识、精神文明建设意识,使之防患于未然,使现场管理井然有序。

3.2 明确的分工

在项目部组建的同时就要根据各自的岗位确定各自的责任,一份装在镜框里挂在墙上,一份做成职务标牌放在桌子上,时刻提醒自己。每一个员工必须知道自己在这个组织中是什么角色,应该做好哪些工作,按哪些程序去做,如果做错了会产生什么样的后果。除了明确自己的职责外还必须知道其他部门的职责是什么,如果超出自己的工作范围应找哪些部门去联系和解决,这样一个项目部就变成了既明确各自分工,又能互相配合、良好沟通的高效运作的团队。

另外,作为一个项目,要想实现质量、安全、工期、效益这些目标,必须建立明确的保障体系和奖惩制度,并与每个人的经济利益挂钩。如技术部的施工技术交底,安质部的钢筋混凝土施工质量,物资部的材料消耗等都要有明确的考核方法,使大家齐心协力、各自把关,为实现项目的目标而努力。

4 实行过程控制和程序化办事

为了提高办事效率,做到有章有法,建立一套完整的、可操作性的办事流程是十分必要的,这样可以减少

管理者指挥的随意性,比如说材料的采购,这是项目工作中十分敏感的问题,也是需要大家共同监督的问题。我们制定的程序是:(1)技术部根据图纸数量结合现场实际进行计算并提报材料计划;(2)项目总工程师审核需求数量后交物资部核对库存情况;(3)如果确需立即采购,签字后交项目经理审批;(4)物资部到财务部办理借款手续,大型采购要组织公开招标,招标单位不可少于三家,采购后办理入库手续;(5)施工队办理出库领用手续。虽然上述手续看起来复杂,但大家一旦习惯以后操作起来就有章有法。每次招标采购的材料都邀请了设计单位、业主单位、咨询公司代表进行评标,整个项目结束后大家对这一做法非常赞成,真正体现了公平、公开、公正,杜绝了极少数人操作的不正之风,同时又减少了浪费,降低了成本,受到了普遍的欢迎,加强了大家的协作精神。

5 做好各种记录,提高可追溯性

在往常的项目管理中,最薄弱的环节要数原始资料的积累和施工中的各种记录了,而 ISO9002 恰恰特别强调“记我所干的”。按照质量体系的要求我们从一开始就特别强调项目的资料齐全,一切都要记在纸上,为今后的追溯留下依据。如:施工日志,为了使施工日志记录齐全,我们专门设计了自己的格式然后去印刷厂印刷,翻开记录簿的前几页都是项目情况介绍,如:工程数量、平面图、计划进度、工期质量、目标等,然后每天必须记录的内容有:日期、天气状况、生产进度、设备使用情况、劳动力使用情况、材料使用情况到货情况、实验资料、有无变更设计、新到的图纸、上级的检查、咨询的签批情况等,看了工程日志各种情况一目了然,各种来文来函应分门别类存放好,尽管文件盒有百余种,但找起来确实很方便。另外特别是监理工程师在现场留下的口头指令一定要及时记录下来并找其签认,若实在不想签认,我们写成备忘录发往业主、设计、咨询公司等单位一份留下证据,以免以后反悔,也为今后的索赔留下证据。有了这些记录,工作效率提高了,同时也避免了许多不必要的口头纠纷。

6 良好的沟通是解决问题的关键

沟通包括外部沟通和内部沟通。外部沟通指与业主、设计、咨询公司通过周一下午的交班会,将工程中存在的问题全部提出,逐条进行研究。内部沟通是把交班会的精神向项目部各部长和施工队长进行传达,并解决各施工队施工中存在的问题。各部门之间也要相互及时沟通,才能互相了解情况,及时掌握工程进展情

(下转第 57 页)

应的对策。

6.5 配备足够的实施方案所需的相关设备和材料。

6.6 对关键的工序必须制定严格的检验控制措施,做到细致的效果检查、验证。

6.7 不允许遇到作业困难而随意变更方案的各项设计标准。

6.8 方案确定后,必须对现场实施的技术人员和各工序作业人员交底讲解,让所有人员都明白方案实施的各关键环节。

7 经验和建议

(1) 在隧道施工中特别是在地质条件较差的情况

下,地质超前预报不可忽视。

(2) 能做好超前地质预报,了解前方地质状况,早制定预防措施,完全可避免隧道内较大的坍塌发生。

(3) 采用注浆固结岩体必须封闭严掌子面,做到不漏浆,注入足够量的浆液,保证固结区域的固结效果。

(4) 选择采用良好的高压、液压设备是保证注浆的首要条件。

(5) 对方案关键的工序必须做到克服一切困难,不可因困难而变化,否则会失败。

(6) 必须细致严格地对固结体进行验证,分析判断,是确保每个循环安全通过不可忽视的环节。

ANALYSIS OF CONSTRUCTION TECHNOLOGY FOR LENGLOGLING TUNNEL PASSING THROUGH SMALL COAL AND MUD-ROCK FLOW AREA

QUAN Xian-min

The Seventh Engineering Bureau Group Co.Ltd. of Chinese Railway

Abstract: This paper proposes the key points for working out technical plan of construction based on analysis of construction for tunnel passing through small coal and mud-rock flow area, puts forward the method and prevention measures for construction under such geological condition.

Key words: tunnel; pass through; unfavourable geology; construction; analysis

(上接第 92 页)

况的信息,便于快速地解决问题。另外民工结帐对于项目管理来说也是一个敏感的问题、为了更加公开化,我们成立了结账小组,凡不能按正常情况结算的内容一律留在会上讨论,并确定价格、数量或计算方法,形成会议纪要,这样一来大家都消除了互相之间的猜疑。此举也收到了很好的效果。

总之,通过贯彻 ISO9002 质量管理体系的思想进行工程项目管理,大家一致感到工作更加规范化、程序化,各项工作有条不紊,层次清楚,各部门之间也配合默契,不仅提高了项目的管理水平,同时也产生了极好的经济效益和社会效益。

IMPROVING MANAGEMENT LEVEL FOR CONSTRUCTION PROJECT BY APPLICATION OF QUALITY CONTROL SYSTEM

YANG Xin-ping

The Sixth Engineering Bureau Group Co. Ltd of Chinese Railway

Abstract: Based on the management practice in construction of the first sky-high dwelling building of Huhehaote Railway Administration, this paper gives the experience of construction management in combination with the core contents of ISO9002 Quality Management System, for reference to similar construction project.

Key words: project; quality control

运用质量管理体系提高项目管理水平

作者：[杨新平](#), [YANG Xin-ping](#)
作者单位：[中铁六局集团有限公司](#), 北京, 100036
刊名：[铁道工程学报](#) 
英文刊名：[JOURNAL OF RAILWAY ENGINEERING SOCIETY](#)
年, 卷(期): 2005 (2)
被引用次数: 1次

本文读者也读过(10条)

1. [刘瑞敏](#), [王流宝](#), [LIU Rui-min](#), [WANG Liu-bao](#) [质量管理体系标准在项目施工管理中的运用](#)[期刊论文]-[山西建筑](#) 2010, 36 (33)
2. [黄钊耀](#), [区文雄](#) [迎接加入WTO挑战——浅谈建设施工企业应如何提高项目管理水平](#)[期刊论文]-[科技经济市场](#) 2006 (6)
3. [肖红](#), [丁云朋](#), [XIAO Hong](#), [DING Yun-peng](#) [浅谈如何提高项目管理水平](#)[期刊论文]-[硫磷设计与粉体工程](#) 2010 (4)
4. [徐永泉](#) [建设工程项目的质量控制](#)[期刊论文]-[低温建筑技术](#) 2004 (6)
5. [黎建忠](#) [加强施工项目成本管理, 提高项目管理水平](#)[期刊论文]-[四川建材](#) 2009, 35 (3)
6. [杨亚琳](#) [工程项目管理信息系统及应用](#)[期刊论文]-[山西高等学校社会科学学报](#) 2001, 13 (12)
7. [任建利](#), [陈晓芳](#) [浅谈如何提高项目管理水平](#)[期刊论文]-[科技风](#) 2009 (7)
8. [于涛](#), [谢天赐](#), [YU Tao](#), [XIE Tian-ci](#) [水电工程施工企业提高项目管理水平的对策](#)[期刊论文]-[人民长江](#) 2008, 39 (9)
9. [付春林](#), [YI Hen](#), [FU Chun-lin](#), [YI Hen](#) [规范项目建设招标投标, 提高项目管理水平](#)[期刊论文]-[农业开发与装备](#) 2008 (7)
10. [张军玲](#), [ZHANG Jun-ling](#) [电子商务与物流](#)[期刊论文]-[农业网络信息](#) 2008 (4)

引证文献(1条)

1. [严峰](#) [以人为本的管理理念精致完善的服务品质--ISO9002质量管理体系在台北市立图书馆的应用](#)[期刊论文]-[国家图书馆学刊](#) 2006 (1)

引用本文格式: [杨新平](#), [YANG Xin-ping](#) [运用质量管理体系提高项目管理水平](#)[期刊论文]-[铁道工程学报](#) 2005 (2)