

提升建筑工程项目施工质量之组织管理措施研究

梁双亮 周洪振

中石化胜利建设工程有限公司

摘要：随着国家的强盛，各行业基础设施建设高速发展，建筑行业各从业单位对建筑工程项目施工质量的重视程度越来越高，本文从组织管理层面分析及采取的措施，对提升施工质量进行了研究。

关键词：建筑工程项目；施工质量；组织；措施

一、质量

质量包括：产品和服务的质量。质量不仅包括其预期的功能和性能，而且还涉及顾客对其价值和受益的感知。建筑工程项目施工质量即指建设单位对建筑工程项目施工这一特殊产品达到其使用功能预期的满意程度。

二、组织管理及措施

质量管理是一个系统工程，它涵盖的范围相当广泛，包括质量方针、质量目标、质量策划、质量保证、质量控制、质量检验、质量改进、实现质量目标的过程等一系列活动。而组织管理是提升质量管理中一个非常重要的方面。

（一）组织

目前，建筑工程项目施工的组织为施工企业在项目设立的项目经理部。项目经理部组织成立的目标包括工期目标、质量目标、安全目标、经营目标等。所以，质量目标是其中的一个分目标，质量管理是项目施工管理的一个分支。质量管理体系的建立及有效运行，有利于质量管理提升。

一个成功的项目经理部应获得以下支持：（1）项目经理作为质量第一责任人对质量管理体系和全员积极参与的支持，负责获取、分配、维护、提高和处置资源，以支持项目部实现目标。

（2）人员：人员是组织内不可缺少的资源。组织的绩效取决于体系内人员的工作表现。通过对质量方针和组织目标的共同理解，可使组织内人员积极参与并协调一致。（3）能力：当体系内人员理解并应用其技能、培训教育和经验，履行其岗位职责时，质量管理体系是最有效的。（4）意识：意识来源于项目部人员认识到自身的职责，以及他们的行为是有助于实现目标的。

（5）沟通：经过策划并有效开展的内部和外部沟通，可提高人员的参与程度并更加深入地理解顾客（业主）的需求和期望。

（二）以业主为关注焦点

质量管理的首要关注点是满足业主要求并且努力超越顾客期望。组织只有赢得和保持业主的信任才能获得持续成功。与业主相互作用的每个方面，都提供了为业主创造更多价值的机会。理解业主当前和未来的需求，有助于组织的持续成功；业主市场才能持续滚动开发，形成良性循环。

主要措施包括：区分直接业主与间接业主，对二者进行分类沟通；通过走访调查了解业主的实际需求；将管理的最终目标建立在业主的实际需求基础上；在团队内部完成业主之间的沟通；对业主的满意度进行分析，并制定针对性的满意度提升措施；在有可能影响到业主满意及期望方面，确定并采取适当措施；主动管理与业主的关系，以实现持续发展。

（三）发挥领导作用

领导团队需要针对组织目标制定严格的管理措施，从而确保组织的目标能够实现，确保组织能够在统一的制度和策略下执行，从而确保所有人员都可以严格的落实组织制定的各项目标。

措施：在团队内部针对团队的方针、发展方向进行具体的沟通和写上，并讨论后形成一致认可的价值观及行为模式管理制度；坚持树立正确的文化价值观；团队内部确认要严格的落实质

量管理制度，确保工程项目的质量合格；团队主管人员应该主动承担起质量监管职责，确保各项制度的有效落实；面向员工提供完善的培训体系，激励员工主动参与质量管理。

（四）激励全员积极参与

只有全员参与才能有效的确保施工质量的提升，因此必须通过协商与沟通来确保全员参与质量管理活动，各级管理人员在管理体系的框架下完成各项制度的落实，从而确保最终施工质量管理目标的实现。

措施：（1）与员工沟通，以增强他们对个人贡献的重要性的认识；（2）促进整个组织内部的协作；（3）提倡公开讨论，分享知识和经验；（4）让员工确定影响执行力的制约因素，并且毫无顾虑地主动参与；（5）赞赏和表彰员工的贡献、学识和进步；（6）针对个人目标进行绩效的自我评价；（7）进行调查以评估人员的满意程度，沟通结果并采取适当的措施。

（五）注重过程方法

质量管理体系将活动作为相互关联、功能连贯的过程组成的体系来理解和管理，可以更有效地得到一致的、可预知的结果。质量管理体系是由相互关联的过程所组成。质量管理体系设定了工作流程及各环节质量管理职能，理解管理体系是如何运行及产生结果的，能够使组织尽可能地完善其体系并优化其绩效。

措施：明确实现目标的具体流程和经过；明确项目推进过程中各个岗位的管理职责，从而确保项目推进时能各司其职；了解组织结构的能力边界，对各项资源的使用设定上限；明确不同分支线路对整个项目推进的影响，从而划分好项目分支流程的管理优先级；对整个管理体系进行梳理，从而优先推进能够确保项目目标完成的分支项目；明确项目运行过程中的监管方案，对关键信息进行有效的监管。对可能影响项目顺利推进的风险问题进行监管，评估项目风险。

（六）相关方关系管理

为了获得持续发展，组织需要管理与相关方（如供应方、分包方）的关系。有关相关方影响组织的绩效。当组织管理与所有相关方的关系，以尽可能有效地发挥其在组织绩效方面的作用时，持续成功更有可能实现。对供方及合作伙伴网络的关系管理是尤为重要。

措施：（1）了解有关方及其与组织的关系；（2）确定和排序需要管理的相关方的关系；（3）建立平衡短期利益与长期考虑的关系；（4）与有关方共同收集和共享信息、专业知识和资源；（5）适当时，测量绩效并向相关方报告，以增加改进的主动性；（6）与供方、合作伙伴及其他相关方合作开展开发和改进活动；（7）鼓励和表彰供方及合作伙伴的改进和成绩。

三、结语

质量管理作为建筑工程项目施工管理中的一个重要分支，为提升项目质量管理水平，组织管理是非常值得研究和探讨的一个重要方面，起到一个组织引领作用，采取适当的措施提升组织管理水平，提升质量管理体系运行效果，从而达到提升建筑工程项目质量管理的目标。

参考文献

- [1]周正亚.项目组合管理在企业项目管理中的应用研究[J].科技经济市场,2015,03:85.
- [2]麻蓉莉.企业项目管理组织能力的有效建设思路研究[J].经营管理者,2015,09:77.