

基于标杆管理模式的建筑工程质量管理措施

文 / 张 坤 济南齐鲁园林古建筑工程公司

岳 妍 济南齐鲁园林古建筑工程公司

卢 通 济南齐鲁园林古建筑工程公司

摘要: 标杆管理模式既是建筑企业激励自身的一种形式,也是达成工程质量管理的重要目标,且会有效提升项目的技术管理水平和经济效益。所以,应当基于标杆管理的基本流程完善项目的质量管理措施。包括明确质量管理的目标,组建管理团队,优化管理流程,对应标杆查找项目问题,制定并推进质量管理计划,最后要评估阶段性质量管理成果,制定下一阶段管理计划。

关键词: 建筑工程质量管理; 标杆管理模式; 管理措施

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2025.03.087

引言

2023年2月,中共中央、国务院印发了《质量强国建设纲要》,其中明确提出,需要加强先进管理模式和方法的高水平应用,打造品质工程标杆。作为国民经济支柱型产业,建筑业发展质量是由成千上万个建筑工程质量决定的,所以质量管理是建筑工程管理的重中之重。而标杆管理模式,作为将同领域内具备有效表现的其他组织的关键业绩指标作为基准,对比分析本公司关键业绩指标与基准指标,剖析问题、成因,对比公司自身与基准公司之间绩效差距,建立可持续发展的业绩标准与绩效改进策略的方法,通过分析转换工作流程、模式来改善业绩、缩短差距的一种新型管理模式,有助于提升建筑工程质量管理水平,助力每一个工程项目成为一个新的标杆。

一、标杆管理模式在建筑工程质量管理中的应用必要性和可行性

(一) 应用必要性

建筑工程普遍规模大、周期长,受自然、政策条件等的影响深入,所以工程质量管理存在波动性、隐蔽性特点。而工程质量的最终管理结果会直接影响项目投资、建设的多方利益,所以需要多方负责。而标杆管理模式可以在管理心理和组织行为角度激励项目各参建单位,促使其对应标杆,明确质量管理目标,层层分解落实指标,最终通过降低质量、安全等问题,控制施工成本,提高项目效益。同时,现代建筑企业想要持续、健康发展,就必须引入新思想、新方法,经由模拟-学习,实现创新、超越。而标杆管理模式可以在更短的时间内,促进企业基于吸收、借鉴创新工程管理办法,提高管理效率和质量。

(二) 应用可行性

标杆管理模式具有清晰的思路,其可以有针对性的分析某一具体问题,再制定管理计划,所以更适合应用在项目质量管理,这一更为复杂的,管理要素、管理结果影响因素较多的工作之中。同时,标杆管理这项技术比较简单,易于掌握,其较强的通用性降低了工程质量

管理中应用它的门槛,有助于企业建设单位花更少的成本获得更大的管理效益。

二、标杆管理模式在建筑工程质量管理中的基本应用流程

在建筑工程质量管理中,应用标杆管理模式的基本流程包括如下环节:其一是组建标杆管理团队。即从项目团队内部选择更适合的人员,参与标杆管理工作。其既负责明确标杆选择的对象,进行标杆参照物的对比;又需要负责制定并推进本工程项目的具体质量管理工作计划,评价计划执行的结果。

其二是明确标杆对象。即选择体现本行业发展特点,满足本项目质量管理既定目标要求的标杆管理对象。从整体来看,标杆对象的明确指标,包括其项目组织管理、施工质量管理、质量文件管理和节能措施管理几大类。每一大类中又分别包含若干个小的评价维度、评价内容。比如要按照结构位置偏差,尺寸标高,预埋件尺寸、数量、位置,裂缝数量、深度及宽度等细化指标,选择地基与基础工程、主体结构工程、屋面工程中实体质量最好的标杆对象。

其三是要收集标杆项目的数据。这些数据来自内外外部资料两部分:其中,内部资料有项目人员、团队间交流的经验,置换的资源;外部资料包括年度报告、公开性文件、媒体报道等。管理团队从中筛选出符合项目质量标杆式管理的指标,总结该项目取得良好质量管理结果的原因。

其四是要对标标杆,分析本项目质量管理的重难点,找到可能出现问题的原因,再借鉴标杆经验。实操中,可以使用数据建模或构建数据库的方式,利用大数据技术等提高比对、分析的真实性、可靠性、全面性和准确性,最终要形成文字结合的可视化结果。有条件的工程项目可以选择至少两个标杆对象,形成两份可视化结果,对比两份结果,寻找其共性和值得关注的、特别的质量管理点。

其五,应当构建本项目优化后的质量管理评价体系。即对应着选择标杆对象的指标,构建本项目评价体

系；基于标杆对象的经验，设定质量评价的标准；并要邀请专家学者，对该评价体系的科学性、合理性等进行论证。

最后，要使用该评价体系开展本工程项目的质量评价、评估和管理工作。即及时发现问题，解决问题，总结经验、教训，完善管理方式，优化管理方案。

三、基于标杆管理模式的建筑工程质量管理措施

（一）明确质量管理目标

基于标杆管理的系统思维、基本流程和技术特点，将其应用在建筑工程质量管理之中，首先要明确本工程的质量管理目标：

其一是要实现管理责任的层层分解。即通过高效率配置岗位、人员，使得各参建单位在项目部统一领导之下，可以聚焦“提高质量水平、保证生产安全”这一大方向，合理配置资源，动态监督项目质量管理情况，防范由人员思想意识、技术规范等带来的施工质量和安全问题。

其二是要促进项目部内部自检自评工作效率的提高。比如要利用常态化、呈闭环的标杆管理，参考对标项目的一系列质量管理办法、管理规章制度，对本项目各道工序施工质量检查等规定的落实情况进行自评。既落实质量管理自评要求，形成自评、他评相结合的质量管理模式。又进一步强化由上至下的，重安全、重质量的项目生产建设文化。

其三是要提高质量文件管理方面的水平，解决在后期工程材料移交时，经常出现的资料缺失、后补、不真实等问题。比如通过标杆示范，落实施工文件分级分类管理要求，使每一类工程文件都有经手负责人、直接负责人。降低文书资料后期统一收集、管理的成本，也通过能翻阅可查找充分激发文书资料的使用价值。

最后，要促进绿色、节能、环保措施、技术的创新和应用。比如推动各项目单位借鉴同类工程、标杆企业的节能环保措施，以“资源节约、健康舒适”为前提调整外墙、门窗等分项工程的施工技术，引入施工新材料。

（二）组建质量管理团队

称的上标杆的项目、对象都有高效率运转的管理团队，所以各工程单位在质量管理时，还应当及时将标杆管理队伍转化为实际推进质量管理的团队，了解对标对象的施工组织和管理人员，制定本项目质量管理的工作方案。

整个团队可以基于工程项目的实施特点设置。比如由工程项目经理组队，其分别对接负责土建、机电和商务的项目副经理，以及项目总工程师。副经理和总工之下有综合行政办公室，资金财务部，合约预算部，物资采购部，质量保证部，专业施工管理部等若干个部门。各个部门再与土建、机电安装等施工作业班组紧密联系。各层级岗位、部门、班组之间通过责任描述书进行规范化管理，将对标项目的质量管理经验层层转化，落到实处。

或者，可以直接套用标杆管理团队的组织架构，形成高层管理小组+标杆管理项目发起小组+标杆管理项目小组+标杆管理执行小组的结构。高层管理小组负责继续制定本项目的质量管理计划，协调所需资源；发起小组负责启动本项目的标杆式质量管理工作；项目组负责开发和制定具体的，本项目质量管理、改进方案；执行小组负责执行已经批准的相关方案。该组织架构还要有外部标杆专家，即独立于本建筑单位、本项目管理团队的第三方机构，对本工程项目的标杆式质量管理工作进行支援。并监督整个工作的开展流程，提出建议和意见。

（三）优化质量管理流程

标杆管理模式也可以看作一种标准化的管理模式，在该模式下开展建筑工程质量管理工作，还需要优化管理流程，明确工程准备、实施等各阶段各环节所需要完成的质量管理任务，各工作之间的衔接顺序。确保各类各项工作有序开展，便于及时发现管理疏漏。

实践中，可以按照施工阶段优化管理流程。比如将整个项目的施工质量管理，分为施工准备、施工作业和施工验收三个阶段。在施工准备阶段，要按顺序完成设计咨询与图纸会审，施工组织设计审查，生产要素配置质量检查，审查开工申请几部分工作。具体包括组织质量控制体系完善，质量评价体系审查，作业人员资格，检查原材料、构配件、施工机械，监督工程技术环境等等。在施工作业阶段，要按流程完成的质量管理工作有作业技术交底，施工过程质量控制，中间产品质量控制，分部分项工程质量验收和工程变更审查。而施工验收阶段的质量管理流程，是验收单位工程、单项工程，检验施工质量，评定工程质量，审核技术质量文档。

或者，可以按照工程质量影响因素优化管理流程。在该流程体系下，各项质量管理工作是平行、交叉开展的，即要同时考虑人、材料、机械、方法、环境对本项目质量的影响，根据影响的不同程度推进工作。比如在施工作业阶段，主要材料质量、人员素质会同步影响工程质量和质量管理效果，所以需要工程建设单位通过对采购流程的管理，控制主材质量。又需要利用人员培训、现场作业指导、监督等措施，防范人员粗心大意或未按技术标准操作带来的质量问题。

另外，工程建设单位也可以按照施工层次划分质量管理的流程。即要先检验批质量，再检查分项工程质量、分布工程质量、单位工程质量和单项工程质量。其中，单位和单项工程的质量的管理程序，又分为建筑工程、装饰工程、安装工程质量管理与监督检查。

（四）对应标杆查找项目问题

在已优化的流程下，需要对标杆查找本项目质量管理的潜在问题，以及问题产生的原因，为后续开展质量管理工作，或应用质量纠偏措施，提供关键参考。

首先，项目部标杆管理团队可以列出本项目的分部分项清单，以及影响各分部分项工程质量的因素，从而

确定因素的不同影响范围、影响层级，形成质量因素集。比如各分部分项工程实体质量中的混凝土强度不足问题较为突出，而导致该问题的因素包括人、机械、材料、方法、工艺、环境五大方面。具体原因有人员的基本常识不足、缺乏工作责任心；搅拌机故障，水泥重量不足，搅拌不均匀；养护不到位，场地过于狭窄等等。再按照工程质量影响程度，判断该集中各因素的影响权重，得出工程质量综合评判结果。

其次，项目团队可以使用数据分析方法，找到自身与标杆对象之间的差距，明确距离大小，便于借鉴其成功经验制定后续工作计划。防止过于僵化套用经验，忽视自身实际情况，降低计划可行性。实操中，管理团队可以将上文提到的各级质量影响因素作为数据进行整理和分类，形成数据控制图、直方图、排列图或差距趋势图，用以反映本项目团队质量管理办法、质量管理结果、质量控制环境与标杆之间的差别。同样，也需要分析导致这种差距的原因，是项目组现有管理结构、管理理念不合理，还是项目质量管理目标制定不够科学，精准锁定问题。

（五）制定并推进质量管理计划

找到了问题以及问题产生的原因，明确了己方与标杆之间的差距之后，就需要立足实际，借鉴经验，制定质量管理、质量管理方法改进、质量控制程序优化调整等计划。并围绕着标杆项目小组推进计划，直至完成本项目的质量管理工作。

比如，标杆对象将质量管理风险前移，通过隐患查摆、评估制定应对措施，防范和化解管理风险。本项目既有管理团队，也有相应的管理基础，所以就可以借鉴该经验，通过制定工程质量评价体系，提前分析本项目潜在的质量管理问题，及时采取风险规避、防范、化解和应对措施。该质量评价体系可以按照工程类别制定，包括地基与基础工程、主体结构工程、屋面工程、装饰装修工程、安装工程、节能工程。也可以按照质量管理影响因素构建，包括人的风险、管理的风险、环境的风险等等。再使用该评价体系开展工作，例如对照评价体系表格，推进施工材料检查工作，指导相关人员认真核对材料产品合格证，抽检样品，记录检查结果，清退不合格构件。这样就可以有效预防在该类工程中的材料质量问题。

另外，需要考虑到工作计划在推进中遇到不可抗力因素的可能性，预留出计划调整的空间。比如首个质量管理推进计划可以在项目实施前至少一个月制定，并提交给标杆管理团队，由其根据本项目施工进度计划等，确认方案是否可行。再做出预算，提前配置资源，一切就绪之后按照计划书执行计划。方便在项目开始之前出于人员变动原因调整计划推进的管理人员，避免项目管理工作陷入被动。

（六）评估阶段性质量管理工作成果

标杆模式下的建筑工程质量管理，并不是全过程对照着某一标杆，始终向别人看齐。而是要通过向标杆学

习，将本工程项目打造成其他人也可以模仿的明星工程。所以还需要阶段性对质量管理计划、管理方案的执行结果进行总结、评估，积累自己的经验。一方面可以为下一阶段工作开展提供参考，并调整未来计划；另一方面也可以推广好的经验和办法。

而这种总结、评估就需要以施工质量文件的高质量管理为基础。要求评估所用的文件内容明确，文件管理及时，文件在有效期内且资料完整。在评估时要结合现场作业情况，施工内容指令传达等明确质量管理工作责任划分的材料，对本阶段质量管理的目标达成度、完成水平等，进行评价。如果发现质量管理计划并没有得到有效落实，需要综合工程变更、人员考核、进度会议资料等，分析问题产生的原因。如果工作计划如期取得良好效果，要综合各种资料、素材，进行管理重点、管理方法等的评述，从中总结经验。将该经验确定为本单位或本项目下一阶段质量管理的标杆，用以制定下一阶段质量管理中，提升领导者能力、施工技术水平，改善员工身体、心理状态，培训员工，落实施工技术要求方面的管理计划。

结束语

标杆管理模式作为思路清晰、环节紧密、结果可靠的管理思想、管理工具，可以有效提升建筑工程质量管理的系统性、标准化和规范化。所以该类工程质量管理工作，应当充分了解标杆管理的基本流程，综合本项目的实际情况，创新质量管理的形式，优化管理工程，细化管理责任，把控管理的风险点位。同时，要及时对本阶段标杆质量管理活动的开展情况进行评估，总结取得的成就、成就取得的经验，为下一阶段工作开展等提供有效指导，也助力本建筑单位工程项目质量管理水平的全面提升。

参考文献

- [1] 吴冠霖. 建筑工程质量管理措施分析[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2024, (22): 57-59.
- [2] 管彦强. 加强建筑工程质量安全监督管理的途径和措施研究[J]. 低碳世界, 2024, 14(07): 88-90.
- [3] 杨学彦. 住宅建筑工程质量监督及安全管理措施分析[J]. 住宅与房地产, 2024, (20): 110-112.
- [4] 颀梅霞. 基于标杆管理模式的建筑工程质量管理策略[J]. 大众标准化, 2024, (08): 19-21.
- [5] 李祯. 基于标杆管理模式的建筑工程质量管理方法[J]. 砖瓦, 2023, (05): 92-94.
- [6] 寇玺, 王炜, 连海根, 等. 新时代装备建设质量管理体系能力成熟度评价理解与基于标杆对照法的优化探究[J]. 电子质量, 2022, (06): 142-149.
- [7] 罗勇军. 基于标杆管理模式的建筑工程质量管理方法探究[J]. 低碳世界, 2016, (09): 144-145.
- [8] 王兵. 浅谈建筑公司的质量管理[J]. 门窗, 2013, (06): 387.

作者简介: 张坤(1990.03-), 女, 汉族, 河北泊头人, 本科学历, 研究方向: 工程管理。