

以人为本、精细管理，全面提升工程建设质量

——大广高速公路衡大段 LQ4 项目部 王福和

（2009 年 4 月 18 日）

尊敬的各位领导、同仁：

上午好！

今天有幸在这里就我中交一公局第一工程有限公司大广高速衡大段 LQ4 标质量活动年的实施计划与实施情况及一些体会向各位进行交流汇报，希望各位多提宝贵意见和建议，以弥补我们的不足和学习各位先进管理方法和理念，全面提升工程建设质量，确保又好又快的完成大广高速衡大段工程建设，为河北省高速公路建设的飞跃贡献我们施工企业的力量。

一、工程概况

我项目主要工程施工任务为滏阳新河特大桥，全长 2.387Km，共分 18 联。上部结构为先简支后连续的预应力 T 梁、预应力现浇箱梁及现浇钢筋混凝土箱梁，基础与下部结构主要为桩基础、柱式墩及盖梁，主墩及过渡墩为正方形立柱、群桩基础。主要工程量为：30mT 梁 558 片，桩基 18000m，混凝土 9 万立方。

二、质量活动年的实施计划与实施情况

（一）、思想重视、明确目标、以健全与落实制度作保障

我标段在项目组建之初，就以高标准、严要求来规范、约束自我，内提素质，外塑形象，立志保质保期保安全的向业主交付精品工程，并以此作为我项目每个员工的奋斗目标，不断完善质保体系，科学组织，合理安排，规范施工，提高质量，构建和谐团队。

至此河北省交通厅、高管局、筹建处开展质量年活动，乘此东风，我项目对施工组织设计、施工方案等作了进一步细化，努力将工程质量再提升一个新台阶。在接到筹建处开展质量年活动的通知后，我项目自上而下都予以高度重视并积极响应与行动，迅速组织人员成立质量年活动领导小组，根据相关要求制定落实各项措施。

1、制定质量方针：我们的质量方针是确保工程质量保持同行业领先水平，

力争“创国优，保部优”。

2、确定质量目标：我们的质量目标是分项工程、分部工程、单位工程、合同段工程合格率 100%，尤其必须确保钻孔桩全部为 I 类桩，合同段工程评分 98 分以上，竣工验收单位工程优良率在筹建处要求的 85%基础上再提高 2 个百分点，合同段工程质量鉴定得分在筹建处要求的 90 分基础上再提高 2 分，工程竣工验收质量等级为优良，并力争取得更好成绩。

3、建立健全切实可行的质量保证体系，我项目以项目经理牵头，建立了三级质量保证体系，质保体系切实可行，权责明确，详细全面。严格“三检”制度：每道工序实行先自检，再互检，最后交接检。每项检验必须有检验记录，对于不合格产品坚决实行推倒重来。不经检验合格不得进行下一道工序的施工。

4、制定、落实各级岗位质量责任制，填报质量责任登记表，与项目技术人员及施工协作队伍签订质量责任状，严格检查落实。

5、编制质量活动年实施细则，制定了一系列质量计划、质量控制通病预防措施，防患于未然。

6、对施工图纸进行反复审核，认真领会设计意图，确保功能优先，结构合理。

7、对进场工人进行全面登记备案与能力审查，分班组、分工种进行技术交底和三级安全技术交底工作，严格进行落实管理。

（二）、加大宣传力度、开展献计献策、以集体的智慧与力量保障质量年活动的积极开展

为了全面开展质量年活动，我项目加大质量年活动宣传力度，通过报栏、标语、广播等媒介广泛宣传质量乃生存之本这一永恒主题，质量是企业的最佳名片，它的优劣直接影响着一个企业的市场地位与声誉，努力营造人人懂质量、人人讲质量、人人重视质量、人人抓质量的良好施工氛围；通过召开座谈会、学习交流会、质量通病讨论会、问题分析会等形式，动员广大员工广开言路，献言献计、群策群力搞好施工质量；对施工质量实行公开透明管理，在项目部及施工现场醒目位置公示质量举报电话，并采取措施保护举报人的权益。从而形成全员积极主动参与、主动管理、主动自我约束及主动监督举报的质量实施与管理氛围，为全面提升工程质量、扎扎实实开展好质量年活动做到了有力保障。

（三）、实施精细管理、全面提升建设人员素质

全面开展好质量年活动，需要以人为本、从细节入手抓管理。

1、以人为本，构建和谐项目部：人员是决定工程施工质量的第一因素，人员素质的高低直接影响工程质量的好坏，因此作好人员管理是施工质量管理首要任务，对施工技术人员管理做到待遇留人，感情留人，事业留人，为员工提供一个积极的、健康的、稳定空间：

（1）建立一套完善的切实可行的人力资源管理机制，鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并及时进行跟踪和考察。激发其工作积极性和创造性，最大限度发挥员工的主观能动性和潜能，进而促进团队的发展。

（2）定期开展富有针对性的岗位技能培训，对员工进行有针对性的再教育，及时调整与树立员工更高一级的人生目标，促使他们尽快具有更全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力，并为之奋斗。对于新员工，采取新老结合，一对一传、帮、带的方法，加快进步；努力把员工培养成专业知识过硬、工程实践经验丰富的综合型人才。

（3）建立奖优罚劣机制，根据岗位责任制对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行考核，考核指标要量化处理。质量意识强的、表现突出的实行奖励，质量意识淡薄造成质量问题的，给予一定工作帮助与经济处罚。

（4）对每一位进场的工人进行身份、操作证等的登记备案，进行基本的操作规程、安全知识和专业技能的培训、教育，考核合格后方可上岗。特种作业必须有特种作业证方可上岗，并对一线操作人员进行岗位责任登记，签订质量责任状，提高质量意识。在每个分项工程开工前，项目部组织技术交底和安全交底，让工人清楚每个工序的施工要领，熟悉与理解技术交底的要求，自觉的规范施工，共同提高施工质量。

2、认真做好材料设备管理

工程材料是构成工程实体的重要组成部分，材料质量的好坏直接决定工程质量的优劣，保证工程所用材料质量合格乃至优良是创造精品工程的前提。

（1）材料的检验

加强原材料的检验工作，需从源头上把好材料质量关。我项目充分发挥试验

室、材设部、质量检查小组的作用，采取定期、不定期的方式进行质量检查。

（2）材料商的选择

工程所用材料必须是入围且合格中选好、好中选优的材料，大宗地材如水泥、碎石、黄砂实行内部邀标与模拟招标制度，选定实力强、质量长期稳定的商家。

（3）材料的管理与存放

地材堆放场地必须严格按照相关要求设置，保证三面排水通畅。料场要经过硬化，不同规格材料必须分开堆放，设置明显标牌，标明材料规格、产地、检验状态等；钢筋钢绞线等架设垫高堆放，上部设置顶棚或专用苫布覆盖；水泥、外加剂等应有防潮措施。

3、精心组织，科学管理，优化施工方案，全面提升工程质量

（1）精心施工，科学管理，积极开展 QC 小组活动。初步确定《旋挖钻施工大桩径深孔钻孔桩 QC 课题》、《宽幅桥面混凝土质量控制 QC 课题》等 QC 课题并成立了活动小组，利用先进的科学知识进行全面质量管理。对工程存在的问题进行跟踪，及时反馈，确保工程质量的可控性，同时认真进行总结，鼓励、支持全体技术干部撰写技术论文，并不断提高其论文质量。

（2）充分发挥试验室的作用，试验室是项目重要质检部门，项目领导对试验检测工作的正常开展予以鼎力支持，确保各项检查数据真实可靠，能够有效的指导现场施工，保证施工质量。同时严格按照规范要求 and 实际情况，加大施工检测频率，让试验检测工作渗透到施工的方方面面，让施工质量一直处于可控状态，做到监理省心，业主放心。

（3）由于我标段主要工作为混凝土工程，针对以往工程质量通病，我部确定钻孔灌注桩、预应力张拉、现浇箱梁、结构钢筋保护层厚度控制等作为质量控制要点。在钻孔桩施工过程中，要求现场技术员必须全过程坚守岗位，如实填写钻孔原始记录和灌注原始记录，对每一车混凝土均进行坍落度和含砂率检测，合格后方可进行灌注，不合格的立即废弃，禁止处理再使用。做好隐蔽工程各种影像资料的收集和整理。

（4）在每个分项工程开工前，均进行首件工程认可制，针对首件施工存在的问题与不足，认真研究，找出解决办法，以保证在大规模施工期间能够较好的控制施工质量，在保证质量的前提下加快施工进度。

(5) 在施工过程中,由项目技术负责人组织专业技术人员对各类施工方案进行评审,确保工艺先进,方案合理。同时定期组织质检人员进行质量大检查,发现问题,及时处理,并下发检验结果通知书,对于检查中存在的问题及时整改,整改后进行跟踪反馈。做到快速、彻底、全面。并针对存在的问题召开质量分析会议,有的放矢的解决和消除质量隐患。

4、定期进行总结评比,采取平时监督、定期检查考核与分季、半年、年终综合考核相结合的办法,评出一、二、三等奖,由项目部对质量实施与控制好的作业队、部门及个人进行奖励。对存在质量瑕疵、违反规定、造成严重质量安全事故的给予通报批评和一定经济处罚。并进行认真总结,表现突出的要继续保持,以先进带动后进,以达到共同进步的目的。

三、简单体会

1、质量管理工作是需要全员动员、参与的系统工作,因此必须想一切办法使每位与质量有关的工作人员都高度重视、齐抓共管方可实现,任何一个细微环节出了纰漏,都会导致功亏一篑。

2、质量管理工作是一个动态的不间断的管理过程,今天作的好不代表明天继续作的好,由于其受工、料、机、艺、环等因素的动态变化影响,因此只有在质量方面要时刻保持“如履薄冰、如临深渊”的高度警惕感,常抓不懈方可取得整体质量实效。

3、在质量管理人才方面应实施培养与引进相结合的原则,只有能引进人才才能留住人才,这样以来有效的实现了质量管理的提升见效快与年轻技术干部成长快的双倍效应,确保了工程质量有保证、有提高。

结束语:

各位领导、朋友们、同仁们,质量年活动已经全面展开,我项目已经做好了充分的准备,我们将以饱满的热情、昂扬的斗志投入到质量年活动中去,相信在各级领导的正确指导下,我标段能够在质量年活动中交出一份满意的答卷,请各位领导、同仁在工作中给予全面监督与批评指正,谢谢各位!

中交一公局第一工程有限公司
河北省大广高速衡大段 LQ4 标项目经理部
二 00 九年四月十八日