

工程项目的 ISO9000 标准管理问题的研讨

吴顺泉, 丁张木

(浙江宝业建设集团有限公司, 浙江 杭州 310012)

摘要: 通过笔者几年来对项目管理体系的审核经验,就工程项目管理执行 ISO9000 体系的若干要素,进行分析、讨论,阐述工程项目贯彻标准工作所要做好的几个问题。

关键词: 工程项目; ISO9000 标准; 管理; 研讨

中图分类号: C931

文献标识码: A

文章编号: 1008-7680(2002)01-0055-05

工程项目部的施工管理主要由项目部根据公司的有关标准及要求而实施的,由于项目部是根据工程项目而设立,具有临时性和流动性,项目完成后,项目部也就随之而解散。项目经理的资质等级和项目部人选是根据工程项目的性质、规模及项目的重要性来确定的,项目部人员配备也是根据工程规模和难易程度确定岗位人选的,因此项目部管理人员是动态的。设立项目部的目的是为了使其更好地适应和满足工程项目施工的需要,更好地发挥项目部一班人在工程项目管理中的作用。

另一方面,项目部的地址就是工程所在地,往往离公司较远,环境条件较差,管理工作难度较大。由于当地的主管部门要求不一,项目管理水平不一等因素的存在,怎样更好地在项目管理中建立 ISO9000 质保体系,是本文研讨的主要问题。笔者就三年多来参加对项目部的管理体系审核实践,提出对项目管理中执行 ISO9000 质保体系的见解,与同行交流,期望予以斧正。

1 实现质量目标要素的展开分析

1.1 项目部质量目标与单位工程质量的关系

项目部质量目标的实现,关系到整个公司质量目标的实现。所有项目部质量目标都实现了,就能确保公司质量目标的实现。

项目部工程质量目标以单位工程为载体,单位工程质量的优劣,是项目部质量目标实现成功与否的关键。因此,工程质量目标的实现,取决于项目所含各分部工程质量目标的实现,而每一分部工程质量目标的实现,又取决于该分部所含分项工程质量目标的实现,而各分项工程的工作质量靠各作业班组来保障。

在实际施工中,应着重查找各分部、分项工程质量目标实现的动态控制情况,加强对各作业班组的管理。逐层关系见图 1。

收稿日期: 2001-04-06

作者简介: 吴顺泉(1965-),男,浙江绍兴人,浙江宝业建设集团有限公司高级工程师,工学硕士,主要从事建筑技术管理工作。

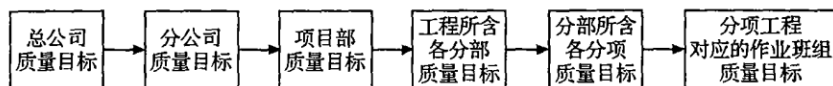


图1 质量目标展开图

1.2 质量目标责任的逐级分解

逐级分解质量责任是实现项目部质量目标的重要条件,也是质量管理的有效措施,其做法见图2.建立各级质量责任制,并以合同形式确定其法律地位,确保各项措施的落实和各级的责任到位。

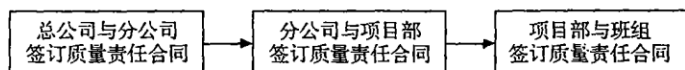


图2 分级质量责任合同展示图

1.3 项目部实现质量目标的各项基础条件

一个项目部只要经营行为守法循规,队伍管理严密有序,质量管理就不可能出现混乱的局面.在实施中,可从图3中检查项目部各项工作是否做到位。

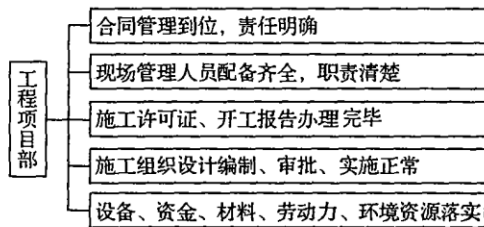


图3 项目图

2 建立文件和资料控制要素

2.1 建立文件和资料的收发登记制度

项目部有否建立文件和资料的收发登记制度,是对文件和资料控制的一个方面.文件和资料的登记记录,是保证文件和资料贯彻、落实的基础.检索文件和资料发放登记记录,就可审核是否做到“在对质量体系有效运行起重要作用的各个场所,都能得到相应文件的有效版本”^[1].在审核中,要注意发放文件的总份数与分发出去的份数是否相符,有否明确编号,是否可溯原性。

2.2 有效文件的控制要恰当

有效文件的控制最好分通用和专用两大部分来系统控制.通用部分包括公司质量手册、程序文件及公司通用性文件、制度,国家有关法律、法规,行业的有关规定等.专用部分包括对本工程直接有关的专用规范、规程、标准,设计文件、重复利用图集、合同、定额、施工组织设计、作业指导书等.建立相应的有效文件控制清单,通过清单对文件和资料进行动态控制。

有些项目部人员对有效文件的概念还不十分清楚,将不该控制的文件和资料列入了控制范围,应该控制的文件却没有列入有效文件控制清单.例如,把《建筑施工手册》(1~5册)全部列入了有效文件控制清单;把同本工程无关的施工及验收规范也列入了有效文件控制清单;有的虽已将应控制的文件目录列入了清单,但提供不出文件实物;还有虽已将文件列入了清单,但没有按该文件去执行。

2.3 建立文件更改的审批制度

ISO9000标准规定:文件的更改应由该文件的原审批部门或组织进行审批.在建筑业中,涉及最多的是设计图纸的变更,建筑法明确规定“工程设计的修改由原设计单位负责,建筑施工企业不得擅自修改工程设计”^[2].项目部有关人员发现设计图纸有“错、漏、碰、缺”等问题,或有采用先进技术的合理化建议时,应签发设计变更联系单提交原设计单位更改,经原设计单位审批同意后方可更改,否则就是较为严重的不合格.图纸更改得到批准后,应及时将更改后的文件发放到有关使用场所,并在原图纸上作出明确标识,防止误用。

3 注意过程控制要素,确保过程状态的稳定

过程控制的核心是要保证施工现场的人、机、料、法、环诸因素受到控制,过程控制的目的是保证过程状态的稳定.项目部对过程的控制主要应做好如下一些工作:

(1) 技术交底 应从施工组织设计(项目质量计划)的交底入手,首先确保编制的技术交底内容要紧密结合工程实际,交底不能一劳永逸,要根据工程进展情况,分部位、分季节、分人员对象、分级交底,并有清楚的交底签字手续.

(2) 施工过程能力做到有效控制 施工设备的配备能否满足施工进度和工程质量的需要.劳动力配备,特别是中、高级技工的配备,能否满足施工进度和工程质量的要求.

(3) 对建筑新材料、新技术、新工艺的应用 如果没有形成文件的程序就不能保证质量时,则应对施工、安装和服务的方法制定形成文件的程序,或编制好作业指导书;如果无国家、行业及地方标准、规定可循时,项目部应“以最清楚实用的方式(如文字标准、样件或图示)规定技艺评定准则”^[3]来确保质量,以满足顾客的要求.

(4) 当过程的结果不能通过其后产品的检验和试验完全验证时 如加工缺陷仅在使用后才能暴露出来,这些过程应由具备资格的操作者完成和要求进行连续的过程参数监控和控制,以确保满足规定要求^[4].如大体积砼、焊接、防水、防腐和桩基工程等施工人员应持证上岗,过程监控参数应有测试记录.

(5) 施工安全和现场环境的控制

项目部应根据工程特点制订出相应的安全技术措施;项目部应遵守有关环境保护的法律、法规,采取控制和处理施工现场的各种粉尘、废气、废水、固体废物以及噪声、振动对环境污染和危害的措施^[5].

4 对检测设备控制要素的审核

4.1 检测设备的采购及配置

项目部应根据工程施工及质量检验的需要,配置满足准确度和精密度要求的检测设备.有的项目部采用自拌砼,但配备的计量器具的数量不足或器具的过程能力不足,如选购 500 型台秤,数量过程能力偏小,一旦在使用中破损、失准,没有备用台秤,就会造成砼或砌筑砂浆质量失控.

4.2 检测设备应按规定进行定期随机抽检

在施工现场钢卷尺的磨损、锈蚀、消耗较大,一般一个工程往往要采购好几把同一厂家出口、同规格的钢卷尺,如果每把尺都去送检,检定费用支出较多,只要抽检其中一把或二把,检定合格后,其他同类的几把由公司计量部门根据自检规程控制使用,效果不差.

砼坍落度筒、砼试模、砼抗渗试模、砂浆试模,在使用过程中往往会沾满水泥浆,使用后必须用水冲洗干净,上油保养,贴上面的检定标签往往被沾污、会脱落,象这类检测设备没有必要在其上贴检定标识,只要有书面检定记录保存就可以了.

由于水准尺的刻度和字母易被磨损,每节水准尺的连接卡件也容易损坏、松动、失灵,这样难免会影响检测数据的准确性和可靠性,因此经常对水准尺的维修保养不能忽视.如果采用无毫米刻度的水准尺来作建筑物沉降观测,其精密度不足,需进行估读,有一定误差,最好用钢卷尺特制的尺子来作沉降观测.

4.3 检测设备的维护保养

项目部对检测设备的说明书,检测设备的使用、维护、保养制度,测量、检验、试验规范等资料要确定人员妥善保管。

检测设备在搬运、贮存和使用时应采取有效的防护措施,以保证其准确度和适用性,确保经校准的设备不因保管不当而失效。检测设备的维护保养记录每月应填写一次。

4.4 检测设备控制要素的控制技巧

抽查一件检测设备,可引出相关要素的审核,示例见下表:

检测设 备名称	检测设备控制 要素审核内容	有关要素的审核					
		管理职责	文件和资料	过程控制	检验和试验	质量记录	培 训
砼坍 落度 筒	检测设备采购审批						
	检测设备台帐	操作人员	砼坍落度 筒自校规 程	检查在砼浇筑 地点的坍落 度,每一工作 班至少两次。	砼的质量评定	砼坍落度 测试记录	操作人 员的培 训记录
	检测设备校验检定	上岗资质					
	检测设备周检计划	及质量责					
	检测设备维修保养	任制					
	检测设备封存、报废						
砼回 弹仪	检测设备采购审批						
	检测设备台帐	操作人员	回弹法检		砼的质量评定	砼回弹强 度检测记 录	操作人 员的培 训记录
	检测设备校验检定	上岗资质	测砼高压				
	检测设备周检计划	及质量责	强度技术				
	检测设备维修保养	任制	规程				
	检测设备封存、报废						

5 做好质量记录控制要素

项目部对质量记录要素的控制主要应做到以下几点:

(1) 质量记录应与工程施工进度同步,不得滞后。如某工程主体结顶,与计划网络图相对照已拖延工期 20 天,但项目部提供不出《统计技术应用效果验证记录》,没有对工期延误的原因作出分析,也没有对过程能力作出调整。

(2) 质量记录内各项目应完整填写,不得有漏项和缺项。如某工程项目部首次沉降观测记录中的监理单位意见一栏中无监理人员签字、无监理单位盖章。

(3) 质量记录的内容必须真实,数据必须准确,符合工程实际情况。

(4) 质量记录的各项签名必须齐全,不得代签。如某项目部的分项工程质量检验评定表中,工程负责人、工长、班组长签字均由资料员一人代签,失去了可信性。

(5) 项目部应收集和保管好各种质量记录,防止丢失和损坏。

(6) 工程竣工后,项目部应按规定将质量记录整理装订成册,移交归档。

建筑业正走向与国际接轨,必须贯彻实施 ISO9000 标准,但因为对此标准的实施时间不长,对其内容理解还不够完善。因此,对建立质量体系和质量管理的经验处于不断探讨与提高中,特别是对工程项目管理如何完好运行 ISO9000 体系是一个比较复杂和值得研讨的问题。

参考文献：

- [1] GB/T 19002 - 1994. 质量体系. 生产、安装和服务的质量保证模式[S].
- [2] 中华人民共和国建设部. 中华人民共和国建筑法[Z]. 北京: 中国建筑工业出版社, 1997. 13.
- [3] 中华人民共和国建设部. 中华人民共和国工程建设标准强制性条文[Z]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2000. 8 - 7.

Discussion on management of project ISO9000 standard

WU Shun-quan, DING Zhang-mu

(Zhejiang Baoye Construction Holding Group, Hangzhou 310012, China)

Abstract: Based on experience of examining and verifying, the author analyses and discusses some essential factors in management of project ISO9000, and puts forward suggestion to improve management quality.

Key words: project; ISO9000; management; discussion