**第一章**  
所谓项目质量管理是指围绕项目质量所进行的指挥、协的、控制等活动，是项目管理的重要内容之一。由优化的质量方针、质量计划、组织结构、项目过程中的活动以及相应的资源组成，包括为确保项目能够满足质量需求所展开的过程和整体管理只能的所有活动。包括确定质量政策、目标和责任。影响项目质量的因袭有很多，人、机、料、法、环，即4M1E因素。东风公司的项目质量管理出现问题，一定是在指挥、协调、控制方面出现问题，例如质量控制意识薄弱  ，缺乏全面质量控制意识，在组织管理方面 ， 缺乏完善的责、权、利相结合的质量控制体制，质量管理缺乏有效的制度约束 ，质量控制执行乏力。  
  
建议：面对产生的问题，从生产工艺路线入手，每一个工序进行分析，通过现场观察和数据分析，确定发生异常的工位，然后锁定工位，再从人机料法环等影响因素入手，采用鱼骨图筛选主要原因，并进行验证，确定产生问题的原因。原因确定后，就要针对原因采取措施，明确责任人，明确改善的方法，和要达到的改善效果，进行过程的督导，确保改善达到效果，完善质量控制的措施。完善机构，健全机制，强化意识；加强经济意识宣传，增强责任质量意识 ；建立以项目经理为核心的质量责任中心 ；实施质量控制责任制，健全奖惩机制；采用先进的质量控制手段和方法 ：全面使用网络信息 ； 建立企业内部定额等方法  
  
**第四章 K公司的项目质量策划**  
答：顺序出现错误。项目质量策划是项目质量管理的一部分，致力于制定质量目标并规定必要的运行过程和相关资源，以实现项目质量目标，项目质量目标是指项目质量管理方追求的目的。项目质量策划就是根据有关要求确定某一项目所实现的具体的质量目标以及如何实现该目标的过程。  
首先建立质量保证体系，确定相关的职责和权限，收集企业质量方针、总质量目标或上级质量目标的要求，发包人和其他相关方的需求和期望，与策划内容有关的业绩或成功经历，存在的问题点或难点，过去的经验教训等资料。然后，根据质量方针和企业总体的质量目标，结合项目具体情况确定质量目标，并将确定的质量目标分解到各分部、分项过程中。针对某一具体项目，把进行质量控制的关键分项工程或关键工作设定质量控制点。第三，为使被策划的质量控制、质量保证和质量改进得到实施，应确定人、机、料、法、环等相关资源以及实现目标的方法、检查或考核的方法，评价其业绩成果的指标，完成后的奖励方法，所需的文件和记录等等  
明确质量管理过程的顺序和相互作用，使这些过程相互协调； 控制并协调质量管理体系各过程的运行； 不断测量和评审质量管理体系，并采取措施以持续改进质量管理体系，提高项目的质量 水平

**第四章 K公司的项目质量策划**  
答：质量策划的过程：首先制定质量方针，根据质量方针设定质量目标，根据质量目标确定工作内容（措施）、职责和权限，然后确定程序和要求，最后付诸实施。  
K公司的项目质量策划存在以下问题：  
1、质量策划开始时间过晚。项目质量策划是项目质量管理的一部分，致力于制定质量目标并规定必要的运行过程和相关资源，以实现项目质量目标。K公司的项目质量策划在项目进展一段时间后才开始，无法实现对项目进行全过程的控制，  
2、质量策划的步骤顺序出现错误。质量策划的步骤应该为（P149）：设定质量目标->识别顾客->确定顾客需求->开发项目特征->开发过程特征->设定过程控制输入操作。  
3、项目质量规划的依据有误。项目质量规划的依据主要包括（P146-147）:环境因素；组织过程资产；项目范围说明书；项目管理计划。  
  
意见：  
1、项目计划阶段进行项目质量策划。  
2、建立质量保证体系，确定相关的职责和权限，明确和收集制定项目质量策划时所需的资料和数据，质量方针或上一级质量目标的要求，以及顾客和其他相关方的需求和期望等。  
3、设定符合项目实际的质量目标，做到项目既符合技术规范法律要求，又能实现顾客和委托人的期望。  
4、根据质量方针和企业总体的质量目标，结合项目具体情况确定质量目标，并将确定的质量目标分解到各分部、分项过程中。针对某一具体项目，把进行质量控制的关键分项工程或关键工作设定质量控制点。  
5、规定形成项目质量各过程的作业流程以及各类人员在项目质量形成过程中的职责，确保每一过程都能按照计划、执行、检查和处理的模式循环进行控制，并为此提供必要的条件，包括人员、设备、材料、资金和必需的环境，以保证各质量过程的顺利进行。

**第五章A公司质量管理体系的建立**  
答：一个公司项目质量的重要性的提升有赖于保证质量和质量保，而保证质量和质量保证就必须建立完善的质量管理体系，所谓质量管理体系是指将影响质量的技术、管理、人员和资源等因素综合在一起，使之为一个共同的目的，在质量方针的指引下，为实现质量目标而互相配合、努力工作。  
A公司的仅在制定了企业的质量方针、质量目标、质量手册、、程序文件和质量记录等体系文件就宣告公司的质量管理体系几件建立，显然是不成熟的，这些只是质量管理体系中使用的文件类型，A公司显然是对质量体系的实用性认识不够全面，认为只要有体系文件就是质量管理体系了，应该获得ISO质量体系认证证书，企业产品质量才能有保证，质量体系才能发挥有效性；A公司的质量目标应该是长期的目标，而不应是短期的，追求短期行为，ISO9001质量管理体标准所要求的质量活动的基本原则、思想（如以顾客为关注点、领导作用、领导参与等）应渗透到公司的日常质量管理活动中，持续开展企业管理活动。  
 建立质量体系主要包括8个环节（p194--p195），质量管理体系基础有赖于12条基础8个原则和对其他部分的说明例如（191--194）  
  
**第六章A公司的项目质量控制**  
1)答：A公司项目质量要想有优秀的提高和表现，必须符合质量的要求才能有使用价值，也才能交付，发挥真正的投资效果，否则就会造成浪费。对项目而言：一方面要加快进度，实现工期目标。另一方面还要提高质量，降低成本，质量目标是项目的根本利益所在，这就需要进行合理的控制。  
1）影响项目质量的主要有五大因素;质量控制的有三个阶段和两个工序质量控制。   
一、影响项目质量的因素主要有五大方面：人、材料、设备、方法和环境。对这五个方面因素的控制，是保证项目质量的关键。  
二、在项目实施阶段的不同环节，其质量控制的工作内容不同。根据项目实施的不同阶段，可以将项目实施阶段的质量控制分为事前控制、事中控制和事后控制。  
1、事前质量控制：在项目实施前所进行的质量控制就称为事前控制，其控制的重点是做好项目实施的准备工作，且该项工作应贯穿于项目实施的全过程。  
2、事中质量控制：在项目实施过程中所进行的的质量控制就是事中质量控制。事中质量控制的策略是：全面控制实施过程，重点控制工序或工作质量。

3、事后质量控制：一个项目、工序或工作完成形成成品或半成品的质量控制称为事后质量控制。事后质量控制的重点是进行质量检查、验收及评定。  
4、项目最终完成阶段的质量控制：项目最终完成后，应进行全面的质量检查评定，判断项目是否达到其质量目标。  
三、工序是指一个(或一组)工人在一个工作地对一个(或若干个)劳动对象连续完成的各项生产活动的总和。项目就是由一系列相互关联、相互制约的工序所构成的。要控制项目质量，首选应控制工序质量。  
2)应该如何改进？

**第七章 案例分析**

D项目实施过程质量管理

D项目是某一工程总承包项目，项目经理深知项目实施过程质量管理的重要性，非常重视项目实施过程的质量管理。在该项目实施过程中，在项目经理的主持下，重点抓了以下两项工作：（1）建立该项目的质量管理体系，并进行贯彻落实；（2）对影响该项目质量的人、材料、设备、方法和环境等因素进行有效管理。

请分析D项目实施过程质量管理所存在的问题，并提出改进意见。

答：首先，项目实施阶段的质量管理，是一个从对投入品的质量管理开始，到对产出品的质量管理为止的系统管理过程。所以项目经理应该将项目实施阶段的质量管理分为事前质量管理、事中质量管理和事后质量管理。

1. 事前质量管理：

**技术准备：**需要熟悉和审查项目的有关资料、图纸；调查分析项目的自然条件、技术经济条件；确定项目实施方案及质量保证措施；确定计量方法和质量检测技术等。

**物质准备：**对项目所需材料、构配件的质量进行检查与控制；对永久性生产设备或装置进行检查与验收；对项目实施中所使用的设备或装置应检查其技术性能，不符合质量要求的不能使用；准备必备的质量检测设备、机具及质量控制所需的其他物质。

**组织准备：**建立项目组织机构及治疗保证体系；对项目参与人员分层次进行培训教育，提高其质量意识和素质；建立与保证质量有关的岗位责任制等。

**现场准备：**不同的项目，现场准备的内容亦不相同。例如：建筑施工项目的现场准备包括控制网、水准点标桩的测量；“五通一平”，生产、生活临时设施等的准备；组织机具、材料进场；拟定有关试验、试制和技术进步项目计划等。

1. 事中质量管理。在项目实施过程中所进行的质量管理就是事中管理。事中质量管理的策略是：全面管理实施过程，重点管理工序或工作质量。其具体措施是：工序交接有检查；质量预控有对策；项目实施有方案；质量保证措施有交底；动态控制有方法；配制材料有试验；项目变更有手续；质量处理有复查；行使质控有否决；质量文件有档案。
2. 事后质量管理。对一个项目、工序或工作完成形成的成品或半成品的质量管理称为事后质量管理。事后质量管理的重点是进行质量检查、验收及评定。

其次，项目实施过程质量管理的重点是：影响项目质量的因素、工艺和工序。该项目经理仅重视了影响项目质量的因素而没有重视对项目工艺和工序的有效管理。

1. 工艺质量管理。在项目实施过程中，各种因素都将会对工艺过程产生影响，这种影响将会导致项目质量的变化。所以，工艺过程本身也有个质量问题，即工艺质量。工艺质量稳定良好，可以提高项目质量的稳定性，因此，必须加强对工艺的质量管理。工艺质量管理要重点抓好以下几项工作：
2. 预先向操作者进行工艺过程的技术交底，说明工艺质量要求以及操作技术规程。
3. 严格按工艺要求作业：①加强监督检查，及时发现问题、解决问题。②不断进行技术革新，改进工艺，采用新工艺，提高技术水平。③使工艺的质量控制标准化、规范化、制度化。

（2）工序质量管理。项目就是由一系列相互关联、相互制约的工序所构成。要保证和提高项目质量，首先应管理好工序质量。工序质量是项目质量的基础，工序质量的状况将直接影响项目的整体质量。因此，项目实施阶段质量管理的关键是加强对工序的质量管理，应注重以下几方面的工作：

1）严格遵守操作规程

2）主动管理工序活动条件的质量

3）及时检验工序活动效果的质量。

4）设置工序质量控制点

5）控制变量的确定

6）控制程序：①确定各控制点的质量目标；②制定标准、规程；③培训；④作业；⑤工序质量检测及判断；⑥寻找原因、制定对策；⑦标准、规程的修订。

**第八章 案例分析**

F公司项目质量的持续改进模式

F公司非常重视项目质量的持续改进，通过分析、研究，提出本公司项目质量持续改进的基本思路：项目质量持续改进的主体是本公司项目经理部；项目质量持续改进的参与者是项目团队成员；项目质量持续改进的客体是项目、项目实施过程；持续改进所追求的总目标是满足需求方对项目质量的要求；持续改进所关注的是项目的符合性质量；持续改进的主要方法是直方图和控制图；持续改进分阶段进行；项目质量持续改进是发现问题、解决问题；持续改进的最基本原理是系统原理；持续改进需要改进意识、质量意识和创新意识；持续改进需要适宜的外部环境和质量文化；项目质量持续改进的原则是过程的改进、持续的改进。

请分析：F公司所提出的项目质量持续改进的思路是否合适？如何完善？

F公司非常重视项目质量的持续改进，通过分析、研究，提出本公司项目质量持续改进的基本思路：1项目质量持续改进的主体是本公司项目经理部；2项目质量持续改进的参与者是项目团队成员；3项目质量持续改进的客体是项目、项目实施过程；4持续改进所追求的总目标是满足需求方对项目质量的要求；5持续改进所关注的是项目的符合性质量；6持续改进的主要方法是直方图和控制图；7持续改进分阶段进行；8项目质量持续改进是发现问题、解决问题；9持续改进的最基本原理是系统原理；10持续改进需要改进意识、质量意识和创新意识；11持续改进需要适宜的外部环境和质量文化；12项目质量持续改进的原则是过程的改进、持续的改进。

请分析：F公司所提出的项目质量持续改进的思路是否合适？如何完善？

答：F公司所提出的项目质量持续改进的思路有些不合适的地方，需要进一步完善，具体的表现在如下方面：

1、项目质量持续改进的主体是项目的相关各方；

2、项目质量持续改进的参与者是参与项目的全体人员；

3、项目质量持续改进的客体是项目、项目实施过程和项目管理过程。

4、持续改进的总体目标是提高相关方的满意度与过程的效果和效率；

5、持续改进所关注的是项目的更高质量；

6、持续改进的主要方法是PDCA循环；

7、持续改进的过程是连续的、不间断的；

8、项目质量持续改进是一种适合性质量管理，是一种主动管理；

9、持续改进需要适宜的外部环境和内部环境，需要适宜的质量文化；

10、项目质量持续改进的原则是过程的改进、持续的改进、积极的改进和预防性改进；

11、项目质量持续改进是项目相关方组织持续改进的一部分。