

提高质量管理体系运行有效性途径的探索

武华祥,张雪松

(解放军 63650 部队,新疆 乌鲁木齐 841700)

摘要:质量管理体系运行的有效性是评价质量管理体系的核心指标和内在要求,目前,企业和科研院所实施质量管理体系的过程中仍存在认识不充分、员工参与度不高、“两层皮”等问题。本文针对影响质量管理体系运行有效性的原因进行分析,总结了提高质量管理体系有效运行的改进措施,并提出了质量管理体系运行持续改进的设想。

关键词:质量管理体系;运行;有效性;持续改进

中图分类号:F2

文献标识码:A

文章编号:1004-7344(2021)20-0039-02

0 引言

国际标准化组织(International Organization for Standardization)于1994年正式提出ISO9000族标准,随着广泛普及和运行实施,已逐渐得到各行业、各领域的认可。国内的部分企事业单位和科研机构积极学习并纷纷效仿,按照ISO9000族标准建立和运行质量管理体系,并在规范程序、提高质量标准、完善制度方面取得了一定成效。但在具体的实施过程中,仍暴露出许多问题,影响体系的有效运行和产品质量。随着世界经济发展进一步开放融合,竞争日益激烈,对产品保证的要求越来越高,企事业单位需要重点关注怎样提升质量管理体系效果的发挥。

1 有效性含义和指标评价

推荐性国家标准GB/T9000将“有效性”定义为:完成策划的活动和得到策划结果的程度^[1]。对于质量管理体系来说,有效性则强调完成策划活动的过程以及达到预期策划结果的程度,与预期结果越接近甚至更好,有效性越强。企业想取得良好的效益,首先要保证产品质量,而质量管理体系的有效运行是产品保证的坚强保障。企业通过不断提升管理水平,加强产品质量保证,就可以持续改进质量管理体系的有效运行,取得更好的经济效益。

质量管理体系的有效性主要从以下几点进行评价:①建立建强质量意识,职责分工清晰明确;②提高产品质量,降低产品不合格率和问题发生率;③优化降低成本,提高经济效益;④增强顾客满意度,提升市场竞争力;⑤不断完善质量管理体系的改进机制,形成不断改进的能力。

2 影响体系有效运行的原因分析

2.1 对质量管理体系内涵的理解还存在差距

以ISO9000标准为依据建立质量管理体系的目标是提高企

业管理水平和经济效益,但存在重形式、轻应用的情况,流于形式。部分企事业单位迫于市场竞争压力和潮流趋势,将取得的体系认证证书当做市场准入的“敲门砖”和“护身符”,急于建立一套通过标准认证的质量管理体系以应付要求,却忽略了标准的内涵实质和持续改进的内在要求,将体系放在一旁,弃之不顾。

2.2 员工参与度不够

员工是企业的基础力量,充分发挥员工的凝聚力和创造力对于质量管理体系的有效运行有重要意义。部分员工知识基础较差,不能充分理解把握建立质量管理体系的意义,认为质量管理体系和贯标认证并不能为企业和自身带来经济效益,只要按时完成上级安排的任务即可。有些员工主观能动性和主人翁意识不强,认为抓建质量工作是领导层、管理层、部分岗位及部门的事,与自身无关,仅局限于做好本职工作,改进与创新的内在驱动力不足。

2.3 存在“两层皮”现象

“两层皮”现象主要体现在质量管理体系文件方面,具体表现为:理论脱离实际,贯标工作与实际质量活动脱节分离。质量管理体系文件是ISO9000标准中用来帮助企业加强质量管理产品保证的指导性、操作性、基础性文件。企业和科研院所通过建立和完善体系文件,明确职责权限,理顺工作关系,规范业务流程,协调分配资源,以保证各项质量活动的有效实施。通过认证的企业都具有完备的符合要求的体系文件,但部分存在形式化的情况,浮于表面,落不到实处。有些企业的质量体系文件大体上结构、内容完整,但是质量管理手册、作业指导书和过程记录等文件内容与实际工作业务相去甚远,缺乏指导性和操作性。为快速实现贯标取证,个别企业质量管理部门以标准为模板,照猫画虎,未与业务部门沟通交流,急于形成文件;为保证短时间内内容通过

认证,套用或搬用原文表述,与实际业务脱离联系,造成管理、科研和生产人员不理解、不习惯、不愿用的现象。

3 提高质量管理体系有效性发挥的途径

3.1 领导者重视

领导作用是 ISO9001 标准中质量管理八项原则的第一条,地位尤其重要,其描述为“领导者应确保组织的目的与方向一致”。推荐性国家标准 GB/T 19001 标准中提到,最高管理者不仅要对产品负责,还要对质量管理的建立实施和保持改进负责。作为领导者,一方面要分析把握组织环境和战略方向,制定相匹配适应的质量方针和质量目标,营造并保持良好的内部环境;另一方面要将质量管理体系要求充分融入实际业务过程,强调过程管理,把要求落到实处,从领导管理层解决“两张皮”现象。另外,领导者要保证质量管理体系的需求和资源,在实施推进过程中,势必会碰到一定的阻力,需要最高管理层为体系有效运行提供必要的人员、设备设施、环境信息和必要的协调等。

3.2 培养员工的质量意识,提高参与度

全员参与是提高企业活力和质量管理效果的重要方法。一个产品的质量,会受到生产过程每个环节、每道工序、每名员工和其他不确定因素的影响。因此,为保证产品和服务令顾客满意,首先要充分调动所有人员的积极性、主动性和创造性,树立“保证质量,人人有责”的观念。管理人员和员工在做好本职工作的基础上,集思广益,一起发现、商讨解决生产过程中的质量问题。进一步明确划分各层次人员的质量责任,给予员工工作业务上一定的自由度,压实责任的同时授予一定的权利,责、权、利相统一,提高解决质量问题的兴趣和成就感,发挥主观能动性和创造性。

3.3 建立与企业实际相适应的质量管理体系文件

质量管理体系出现运行不畅和“两层皮”的现象,大部分是体系设计层的问题。ISO9000 标准是企业用于满足顾客要求、提高产品质量、增强顾客满意度的通用标准,企业应在符合标准框架要求的基础上,结合方针目标和实际业务特点编制体系文件。质量手册、程序文件和作业指导书作为质量管理体系文件的核心,其编写应以谁负责过程谁编写文件为原则。质量手册是体系的纲领性文件,应由领导层、管理层和质量管理部门等成员进行编写;程序文件是用于规范工作流程、明晰工作界限、制度化的支持性文件,应由各部门熟悉了解业务流程、内容要求和法规标准的人员编写;作业指导书是用于指导和进一步提高业务工作标准化和科学性的基础性文件,应将其按照职责分工划分至各部门,全员参与编写。

3.4 强调以“数据”为核心

通过学习日本推行全面质量管理的成功做法和经验,可以发现数据是发现、分析和解决问题最有力的客观依据。在制成产品前,利用数理统计分析等方法,用数据量化生产过程中各因素对产品质量的影响,并采取预防措施,以保证产品质量^[2]。过程中的数据是非常宝贵的财富,是管理层和技术人员检验技术、掌握情

况、制定改进计划的重要依据。企业可结合自身特点和实际,制定自检、互检、专项检查等制度,形成问题记录、数据收集和及时反馈机制。在生产过程中,操作人员监控设备状态,发现问题及时收集记录时间、人员、工序、操作、机型问题及采取措施等信息数据,并迅速反馈至技术和管理人员,并将问题产品退回生产线。

3.5 加强管理评审

GB/T 19001 标准将管理评审定义为:最高管理者应按策划的时间间隔评审质量管理体系,以确保其持续的适宜性、充分性和有效性^[1]。可从以下两方面着手改进和发挥管理评审的作用:①明确评审的目的和意义,结合外部环境、业绩效益、管理模式和质量方针目标,分析质量管理体系的适宜性和有效性;②通过管理评审的契机,梳理长期存在的影响产品质量和体系运行的问题因素,深层次分析并提出解决问题的思路措施,在原有基础上不断完善质量管理体系。

4 关于质量管理体系运行持续改进的设想

质量管理体系的持续改进将成为企业和科研院所重点关注的目标,认证只是质量管理的新起点,必须不断的改进和完善,只有不断地发现问题、分析原因并制定解决措施,才能适应自身的发展和内外部环境的变化,保证质量管理体系的有效运行。做好体系的持续改进,需从以下几方面入手:①全员树立持续改进意识,理解把握体系是为产品质量服务的,是动态发展的;②针对管理模式开展自我诊断和评价,从领导管理、战略方针、市场资源、过程管理和分析改进等方面入手,发现存在问题和改进创新的机会;③贯彻预防为主的思想,主动预防和纠偏;④探索改进方式,从梳理流程、修订制度规范、精细管理、数据和成本分析、技术研发等方面进行分析改进体系运行效果。

5 结语

获得国际标准贯标认证只是质量管理工作步入正轨的开始,持续改进质量管理体系效果的发挥,需要加强标准学习研究,并付诸实践和总结经验,不断进行自我改进与完善,抓住质量监督这个关键,使质量管理体系充分发挥服务作用。

参考文献

- [1] 国家质量技术监督局.中华人民共和国国家标准质量管理体系标准:GB/T 19000—2000,GB/T 19001—2000,GB/T 19004—2000[S].北京:中国标准出版社,2001.
- [2] 赵小伟.日本企业的质量管理特色[J].企业改革与管理,2011(1):75-76.

收稿日期:2021-04-10

作者简介:武华祥(1993—),男,汉族,湖北郧县人,本科,助理工程师,主要研究方向为装备试验、计算机仿真、科研管理。

张雪松(1981—),男,汉族,辽宁凌海人,本科,工程师,主要研究方向为装备试验。