

# 如何提高企业质量管理体系的有效性

陈 辉

(扬州合力橡胶制品有限公司,江苏 扬州 225003)

当前不少企业已建立 ISO9000 质量管理体系,然而,企业在取得认证证书后,随着时间的推移,人们的重视程度逐渐降低,体系的实施和日常工作的开展脱节情况的“两层皮”现象日趋明显,这违背了建立和推行质量体系的目标——保证质量,满足顾客需求,优化管理,增强企业的竞争力。如何更好地利用质量体系保持企业在行业中的领先地位,需要端正贯彻思想,全面分析影响体系运行有效性的因素,制定行之有效的措施,才能持续改进,不断完善体系。

## 1 影响质量管理体系运行有效性的因素

**外部因素:**经营环境的变化,市场竞争强度加大。这些变化对质量体系提出新的要求。顾客需求的增长,随着竞争的加剧,顾客的主导地位日益突出,企业要想在激烈的市场竞争中取胜,就必须不断地满足顾客要求,努力超越顾客的期望。顾客需求会随着经济、社会和科技技术的发展不断变化,顾客需求的变化要求与之相适应的质量管理体系持续改进,开拓创新。

**内部因素:**(1)策划者与执行者对体系的认识有差距,措施贯彻不到位。企业最高管理层的认证思想是影响企业质量管理体系有效性的最关键因素。制定的质量方针、衡量指标的可操作性和涵盖性影响着质量管理实践的成败。中层管理人员的领悟和指导能力对质量管理体系的理解直接影响体系的效果。倘若中层管理者贯彻力度不足,即使最高管理层建立质量体系的初衷是为了提高管理水平而不是为了一纸证书,质量方针和目标也难以实现。实际上一些最高管理层将该工作全权委托他人代管,中层管理者只着眼于完成任务,没有深入理解质量管理的内涵,导致对质量管理工作的关注和参与程度严重不足,工作浮于

表面。(2)信息流通渠道不够畅通。质量体系能否正常运行取决于各类信息的流通。顾客信息的传递与反馈,内部工作的诉求与回应,部门间的合作与制约都影响着沟通的效果。沟通渠道的畅通与否及处理信息的速度,关系到最高管理层对体系现状的了解及作出正确的决策。最高管理层获得的信息通常是经过层层上报后才得到的,这样难以保证信息的准确性和及时性。(3)质量管理与企业操作缺乏系统性融合。质量管理体系与企业的制度融合性缺失通常表现在:第一,标准中许多管理理念没有与实际管理相结合,没有渗透到每个工作流程;第二,体系未能结合企业的实际和自身的特色,形成持续提高质量的机制,形式上虽然与标准对应,但实际上割裂了工作流程,导致控制目标不明确;第三,对文件的机械执行导致管理中心无形转向检查质量记录、分析图表上。在体系审核的有形和无形压力下,企业为获取统计数据和质量记录,使执行者产生压抑感或弄虚作假行为。(4)人员、设施、资源的配置不足。员工的素质及对质量的态度和认识程度从根本上决定了质量管理体系的运行情况。由于部分员工对体系的认识和质量意识的淡漠,素质上参差不齐,加上培训效果又未必理想,影响了体系的顺利实施。而且,一些企业管理人员没有考虑基础设施和后勤保障对体系的保证作用,忽略了必要设备的配置,无形中使质量有所降低,或者会加大质量服务的成本。

## 2 提高质量管理体系运行有效性的措施

1. 强化各级管理者的领导作用。最高管理层的重视和强有力的领导是体系正常运行的首要因素。必须注重承诺,积极参与,保持员工充分参与实现企业目标的内部环境,将全体员工的认识和

行动统一到实施企业目标上来,增强企业的凝聚力和战斗力。只有激发全体人员的主观能动性才能使他们发挥才干为企业带来更大的效益,企业才能发展并充满活力。与此同时,各级管理者要为有关质量过程、活动提供履行质量体系要求的评价准则,及时了解各岗位的业绩与问题,为体系运行出谋划策。

2. 顾客要求的推动作用。“以顾客为关注的焦点”是体系八大管理原则的第一原则,可见企业在任何时候都必须以顾客为中心。因此,除了完善硬件设施外,还要着重增添人性化服务,需要培养顾客的忠诚度和信任度。从“想顾客所想”上升到“做顾客所想”,善于利用满意度调查的数据来分析、考虑顾客的诉求,寻找潜在的改进点,尽可能满足顾客需求,争取超越顾客期望。

3. 完善动态管理的过程方法。(1)完善质量体系文件记录的动态管理。体系文件和记录既是质量体系的载体,又是衡量组织质量保证能力的重要依据。体系文件不可能一劳永逸,要满足体系的使用要求,必须及时跟踪质量管理最新动态,修订、完善体系文件,保证文件的指导性和可操作性。质量记录是体系实际工作的体现,是体系监视与测量的主要依据。实践中的常见问题是:记录设置的目的、功能不明;随意性强,缺乏体系考虑;保存、管理分散;填写、传递、保管要求不严,缺乏严肃性。良好的记录管理应做到记录的原始性、真实性、准确性、清晰性、规范性,废除重复性记录,使用适当的表格和图表,加强系统性、协调性。(2)资源的动态管理。合理的工作分工、配套的岗位设置、合适的人员、可调配的资源是质量管理的保障。只有组织结构框架的完善,资源的合理配置,通过策划、调配、监督、反馈的统筹机制,才能使人流、物流、信息流正常流通,发挥资源效用的最大化。

4. 正确对待和运用各方审核和管理评审的检测作用。内部审核、认证审核、跟踪审核和管理评审是体系的有效监督机制,若能善于运用,有组织、有计划地开展,构筑严密的审核监督体系,是体系健康发展的有力保证。持续开展内审,首先要组建一支合格的内审员队伍,内审员应不断提

高自身的专业知识和业务水平,掌握审核的技巧,及时了解审核的新要求;最高管理层应认识和处理好内审中的问题,采取有效的纠正措施。

5. 建立完善的计量系统,发挥统计技术的积极作用。运用统计、财务等方法是通过数据分析手段更充分收集各个渠道提供的信息,提高对情况变化的敏感性,形成分析与沟通的网络。统计技术具有重要的增值作用。其作用在于通过收集、分析和解释质量数据和信息,控制并优化质量进程,促进质量体系的有效运行,使质量管理和质量活动处于受控状态。

6. 建设企业质量文化和创新机制。优秀的企业首先有一种质量文化。创建企业的质量文化需要持续开展多层次、多形式的全方位教育和培训,从心理上和行为上规范、提高员工的质量服务意识、文化素质和业务水平。建立健全质量管理体系运行创新机制,包括:质量责任机制、激励机制、改进机制,树立正确的质量管理观念,明确各方面的职责,激发员工的工作热情,增强员工的责任感、归属感。

质量管理体系是当今的企业管理模式之一,企业在建立体系的过程中只有准确地掌握标准,结合自身的情况,实施 PDCA 的良性循环,才能使企业不断受益,健康发展。要想真正将质量精神贯彻到实处,就要根据本企业的特性进行改进。只有切实按实际需要,合理调配资源,培训全体员工的质量意识,自觉地置身于质量管理的活动中,才能完善质量体系,提高运行的有效性。

▲国有企业改革的整体方向、国有企业的内部改制、充分利用非国有经济的力量,这是著名经济学家、清华大学教授魏杰,于 5 月 18 日在益阳市委大礼堂所作的“中国企业改革与发展动向”报告的主要内容。益阳橡胶塑料机械集团有限公司不但独家协办了这次报告会,而且组织高、中层领导、管理、技术和一线骨干 100 多人到场,听取魏教授的精彩演讲。这是继去年协办“樊钢科技报告会”和年初管理、技术骨干出国学习培训后,该公司以人为本,全力打造学习型企业的又一重大举措。

李中宏