

质量管理体系有效性整合的探讨

谢非

(科之杰新材料集团有限公司, 福建省厦门市翔安区内垵中路 169 号, 361101)

摘要: 将质量管理体系要求融入到组织现有的业务过程, 是有效提升质量管理体系运行有效性的方法之一。本文基于企业日常的业务管理, 探讨如何将 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》整合到组织日常的业务活动。

关键词: 质量, 管理体系, 整合

1 引言

组织建立、实施和维持 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》, 本质上是支持和服务组织的战略, 特别是运营战略与战术的需要。传统的企业管理理论, 并没有将质量管理作为一门独立的管理学科, 而是将其并入到运营管理, 作为后者的一个小分支。

但这并不意味着质量管理不重要, 恰恰相反, GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准各个条款的要求, 已经渗入到组织运营的方方面面。英国的奈杰尔·斯莱克 (Nigel Slack), 斯图尔特·钱伯斯 (Stuart Chambers), 和罗伯特·约翰斯顿 (Robert Johnston) 就认为, 平常所谓的技能、直觉和经验, 其中就有一部分是隐性知识的产物, 这与 GB/T 19001-2016 标准所阐述的组织知识通常从其经验中获得, 是为实现组织目标所使用和共享的信息这一要求不谋而合。

在实践过程中, 一些企业由于人力资源的配置不足或质量管理体系专业知识的欠缺, 未深入了解 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准的要求, 只是机械地照搬 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准, 编制一些质量管理体系文件, 以应对外部第三方的审核, 从而导致与公司的实际管理业务脱节。

笔者根据企业的运营特点, 从年度计划、绩效考核、例会制度和持续改进等几个方面, 阐述如何将 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准整合到企业的日常运营管理业务。

2 年度计划

每个财年的年底, 企业都会当年的经常状况, 讨论、编制新一年的年度计划。这是一个绝佳评审组织所处环境的机会, 尤其是评审公司各种外部和内部面临的环境, 以及相关方的需求和期望。

公司层面, 编制公司战略时利用 SWOT 方法, 识别出来较大的、宏观的风险和机遇。这些风险、机遇和战略目标, 则可以通过方针展开 (HOSHIN) 的方法, 层层往下各职能部门分解。

各职能部门依据公司战略计划, 制定本部门的战术计划, 有效地将 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》的相关条款整合到部门的年度计划里:

- (1) 由公司战略目标分到职能部门目标, 同时制定绩效监视和测量的方式 (6.2, 9.1, GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准对应的条款号, 下同);
- (2) 实施战术计划过程中, 预估可能遇到的困难、障碍或不可遇见的风险, 以及可能的机遇, 并提前制定应对方案 (6.1);
- (3) 为了达成目标, 识别所需要的资源需求 (7.1) 和人员应具备的能力 (7.2), 并编入到公司的年度预算;
- (4) 利用方针展开工具实施方案, 将公司战略用 X 矩阵进行分解, 落实到每个部门和

具体的责任人，图 1 为 X 矩阵的典型示例。

●	○					开发导师方案		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○									
●	●					向全体员工导入精益概念	○	○	○	○	●							○	●									
	○	●	○		○	ISO9001或其它质量管理体系				●																		
		●			○	A、B和C生产线自动化	○			●																		
		●				开展持续改进系统和文化		○		●	○	○	○	○	○	○	○	○	●									
			●	○		客户调查流程项目		○	●							●												
				●		开发增长战略	○	●		○					●	○												
				●	●	开发交付改善系统	●	●								●												
		●			●	开发购买力行动方案	●					○	●		○				○									
提升员工参与度至40%	培训员工持续改进的方法	降低10%的生产成本	改善顾客满意度至85%	市场份额增至25%	增加利润率至5%	<div><div>高阶短期行动方案</div><div>北美制造公司的主要新产品</div><div>长期目标(3~4年)</div><div>关键衡量指标</div><div>本中心</div></div>												利润率15%	市场份额25%	顾客满意度85%	生产成本10万美元	员工参与度75%	技术总监	工厂经理	财务总监	供应链总监	人力资源总监	质量总监
			○	○	●	增加利润率至20%	●	○	○					资源														
		○	○	●		市场份额增至40%		●	○	○			●主要															
			●			改善顾客满意度至95%		○	●				○次要															
	○	●				降低25%的生产成本				●	○																	
●	●					创建持续改善文化			○		●																	

图 1 X 矩阵典型案例

3 绩效考核

方针管理识别出来的、用于衡量年度计划是否达成绩效的考核指标，部分可直接或再次分解后，作为质量管理体系的目标（6.2）。

这些管理体系的目标，是从公司战略分解下来的，是公司的绩效考核系统——如关键绩效指标（KPI）或平衡积分卡（BSC）或其它绩效考核系统一部分。由此可有效避免质量管理体系目标与公司绩效考核系统的分割，使两者有机地融合在一起。张蕊通过研究认为，质量的评价是通过次品率、浪费率、产品重做次数、废料数量等指标进行，或转换财务数字如不良质量成本（CoPQ）来评价。质量成本是制造成本的一部分，也是企业战略经营业绩评价系的一部分，能有效地把质量管理体系的目标与公司运营目标结合在一起。

4 例会制度

一般而言，公司均有例会制度，常见如最高管理层月度会议、部门月度例会、车间班组早会等。巧妙地将 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准的相关条款融入到例会里，可以取得事半功倍的效果。

（一）最高管理层例会

最高管理层例会是对 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准中的意识（7.3）、

沟通 (7.4)、绩效评价 (8) 贯彻、实施的良好契机,特别是管理评审 (9.3) 的要求全部可以整合到最高管理层的例会。

在最高管理层例会可评审:

- (1) 历次最高管理层例会决议和措施的落实与执行情况, 以及效果;
- (2) 包括质量管理体系在内的公司业绩和目标的达成状况;
- (3) 产品或服务的合格情况;
- (4) 其它管理评审输入 (9.3.2) 的事项。

并不是每次的最高管理层例会都需要把管理评审输入的所有条款实施评审,行之有效的是将管理评审输入的条款分解到不同的月份进行评审。例如,在内部或外部审核的次月,评审内部、外部的审核结果;在年度的最后一个月,评审质量管理方针的适宜性。

最高管理层形成包括决议、措施、负责人、实施期限的会议纪要,即是管理评审的输出。

此为分散式的管理评审,即把管理评审输入的不同条款要求,分解到不同的月份进行评审。实施分散式管理评审,需要提前进行策划,形成管理体系文件或制度,文件化约定每月评审的事项。

(二) 部门例会

职能部门是落实质量管理体系具体事项的主要部门,在这此层面上,职能部门可建立自己的部门例会制度,把 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准的相关要求融入到部门例会中,包括:

- (1) 传达高层战略、战术计划和质量意识;
- (2) 评审本部门包括质量管理体系在内的业绩和目标达成度;
- (3) 由 X 矩阵分解到本部门所负责项目的进展状况;
- (4) 实施质量管理体系过程中所遇到的困难和所需的支持与资源。

(三) 班组例会

班组例会一般可以利用上班前的十几分钟,向一线员工宣导质量意识 (7.3),沟通相关事项如产品不合格、不符合事项和其它事项。可以用手机录视频的方式,作为符合性的记录和证据。

5 现场巡视管理

现场巡视管理,日语称之为 GEMBA,是制造型企业质量管理体系所重点关注的一个要素,良好的现场管理是持续改进产品、过程和质量管理体系绩效的有力保证。

GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准的 8.5 条款要求,可与现场管理或现场日常巡查有机地整合在一起:

- (1) 可以检查是否按所策划的工艺过程实施生产 (8.5.1);
- (2) 可以查看生产、存贮环境 (7.1.4)、产品防护 (8.5.4)、产品的标识与追溯 (8.5.2) 等是否满足要求。

6 持续改进

实际上,即使没有通过 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准认证的公司,也会持续改进自己的绩效,以应对日益复杂的外部环境,提升自身的市场竞争力。一般而言,对 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准来说,大家更多地关注 QCDSM 的改善,即质量、成本、交期、安全和士气。

可从以下三个层面来实施，将持续改进与公司的日常改善活动结合在一起。

(一) 公司级

由公司最高管理层主导推行的改进，是源自公司战略的项目改善，如技术改造、六西格玛项目。这一类改进，相对而言时间跨度长、涉及部门广、所需的资源多，对参与人员的专业知识要求较高。

(二) 班组级

典型的如质量圈（QCC），以本部门的班组为单位，着眼本部门的质量、成本、交期、安全和士气，成立五至八人的小团队，利用 PDCA 循环和固定的套路进行改善。

(三) 个人改善提案

无须特别的、繁琐的审批流程，关注某一点的改善，积少成多，最终形成全员持续改善的文化。

7 总结

质量管理体系为公司运营的一部分，是支持公司战略战术中不可缺少的一部分。在 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准中有关高层管理人员的职责，明确要求将 GB/T 19001-2016 标准内容整合到组织现有的业务过程。

实际操作时，尽可能将 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准的条款要求，整合到公司现有的年度计划、绩效考核、例会制度、现场巡查、持续改进和其它管理制度中，不要仅仅为了取得 GB/T 19001-2016《质量管理体系 要求》标准管理体系证书，而新建一套游离于组织现有管理制度的质量管理体系，这样可有效防止两张皮的出现。

参考文献：

- [1] （英）奈杰尔·斯莱克（Nigel Slack），（英）斯图尔特·钱伯斯（Stuart Chambers），（英）罗伯特·约翰斯顿（Robert Johnston），运营管理，中国市场出版社，2007.
- [2] 质量管理体系 要求（GB/T 19001-2016/ISO9001:2015），中国标准出版社，2017.
- [3] Kim Rochetti, A method for better strategy deployment, aligning staff priority with organization goals, Quality Process, April 2016 (4):24.
- [4] 张蕊，企业战略经营业绩评价体系研究，中国财政经济出版社，2002，3：97.

作者简介：

谢非（1975-），男，科之杰新材料集团有限公司质量经理，中级经济师，中国认证认可协会（CCAA）注册质量管理体系审核员，美国质量协会（ASQ）注册质量经理（CMQ/OE）。