

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 建立以过程监视和测量为基础的质量激励机制

杨文

[作者简介] 高级经济师, 长治电大工商管理本科辅导教师。毕业于西安电子科技大学管理专业, 具有十二年企业管理工作经验, 先后在企业管理部、经营计划部、质量保证部从事管理工作。2000年赴日本铃木汽车有限公司学习管理经验。曾先后在公司职工大学、长治电大工商管理教育本科班兼任教学工作。

2000版ISO9000族质量标准总结了世界范围质量管理的实践经验, 吸收当今管理科学的新成果、新方法, 提炼出八项质量管理原则, 并采用过程模式, 将质量管理体系划分为“管理职责”、“资源管理”、“产品实现”、“测量、分析和改进”四大主要过程。运用过程网络的形式描述了四大过程的相互关系。依据新版标准建立的质量管理体系以顾客需求为系统输入, 以产品和服务为系统输出, 通过体系内部各过程以及体系与外部之间的物质和信息的加工和流动, 保持体系正常运行, 推动体系自我完善和持续改进, 实现不断满足顾客需求的体系目标。

我公司于2002年4月顺利完成了质量管理体系由94版向2000版的转换工作。转换工作充分运用2000版标准所倡导的系统方法和过程方法, 识别和确认了公司质量管理体系的要素、结构、层次、边界以及过程模式和接口关系。同时, 我们倍加关注体系建立以后的运行和改进, 并致力于探索建立一种推进质量管理体系(QMS)运行和改进的新动力机制。

### 一、现状分析:

我公司在换版认证过程中, 为建立新型质量管理激励机制, 对以往推进体系运行和改进的三种动力即: 1、来自认证中心的第三方审核; 2、来自顾客方面的第二方认定; 3、来自企业自身的内部审核、管理评审、日常监控和考核等进行认真分析, 认为这三种动力存在不同程度的不足之处, 主要表现在: 1、间断性的定期审核, 频次较低, 审核时间较短, 使质量激励机制缺乏对系统和过程进行连续的测量和监视; 2、采用抽样取点式测量, 零散、不系统, 并受审核和监控人员的业务水平和主观能动性影响较大; 3、缺乏基于事实决策的系统、全面的数量化指标作支持; 4、来自系统外部或企业内部质量管理部门组织的审核, 往往将参加体系各过程运行的单位和部门置于受审地位, 使其缺乏改进的主动性和创造性。5、质量目标、部门职责与过程监视和测量未形成对应关系, 造成各自独立, 互不衔接。6、各职能部门无量化的质量考核指标, 使考核工作弹性较大, 操作性不强。7、考核激励只注重评价实物质量和系统输出的最终结果, 以事后经济考核推动体系运行和改进工作。而对QMS运行过程一及潜在和正在发生的可能导致体系运行质量下降的趋势性事件, 缺乏预警、评价和激励作用。因此, 建立以过程监视和测量为基础的质量激励机制是推动2000版质量管理体系运行和改进的新动

力。

## 二、建立新型质量激励机制的指導思想和模式：

在新型的质量激励机制建立过程中，公司确立的指导思想是新型质量激励机制要建立在过程输出数据化的基础上，充分运用标准提供的测量、分析和改进方法，调动过程运行各部门的积极性、创造性，对系统进行连续、全面的监视和测量。并运用经济手段评价体系运行状况，优化输出，整合资源，激励体系持续改进。

以过程监视和测量为基础的质量激励机制运用信息系统和控制系统的模式进行策划和设计。作为信息系统，质量激励机制应具备信息采集、识别、加工、传递、储存、检索等功能。系统运用QMS提供的监视、测量的设施、手段、程序和记录方法，采集产品形成过程和体系运行过程中产生的质量信息，运用质量激励系统建立的测量公式进行加工处理，转化成对评价质量管理体系有用的相关信息，通过专业职能部门储存、传递，形成有效的信息资源。逐步形成完善的数据库系统，通过逐年的数据积累和分析，为企业质量决策提供信息支持。同时，在信息系统的平台上，建立有效的质量管理体系运行控制系统。即对信息系统加工储存的数据信息，运用标准或目标值进行对比，分析产生差异的原因，通过对比分析、趋势分析和综合分析，评价体系运行状况，对影响体系运行的趋势性事件发出预警信息。运用PDCA循环，对指标评价反映出的责任部门的责任问题进行处罚，运用持续改进原则，对问题采取措施，整合系统资源，优化配置，提高过程输入输出效率，最终对提高质量管理体系综合测量指标的系统 and 部门给予奖励激励。实现有效激励和持续改进。

## 三、新型质量激励机制的策划和实施：

建立以过程监视和测量为基础的质量激励机制是一项系统工程。公司组织力量结合企业贯标和体系建设实际，从标准、程序文件、指标、运作四个层面进行策划和设计。

1、标准层面：标准即企业贯标所采用的质量体系标准。公司质量激励机制的策划和设计，严格遵循2000版ISO9000标准所倡导的关注顾客、领导作用、全员参与、过程方法、系统方法、持续改进、基于事实的决策方法和与供方互利的关系等八项原则，反映企业经营运作所覆盖的标准条款和内涵，并为程序文件设计、指标设计和运作程序设计提供依据。

2、程序文件层面：程序文件即企业建立质量管理体系所设计的程序文件。程序文件既是质量激励机制的数据来源，也是质量激励机制监视、测量和改进的对象。我公司在换版认证过程中，经过对过程的识别、确认和策划，所设计编制完成的程序文件覆盖标准全部条款和过程。成为建立新型质量激励机制的重要基础。

3、指标层面：量化指标体系是以过程监视和测量为基础的质量激励机制的关键。指标体系由反映体系各过程运行状态的量化指标构成，并与程序文件相对应。为使公司质量管理体系的测量、改进表达方式数据化、指标化，全面、全过程反映体系运行状况，公司依据质量管理体系标准中的质量管理体

系、管理职责、资源管理、产品实现、测量、分析和改进等全部条款，以及所对应的程序文件，策划设计了相对应的数据量化输出指标和计算公式。例如：对应标准6.3 基础设施，公司编制相应的设施管理程序文件，策划设计了相对应设施管理程序文件，针对设施管理这个过程建立了在用设备完好率、设备状态受控率、工装受控率三项测量指标；对应标准7.4采购，公司编制了相应的采购控制程序文件，针对采购过程，建立了采购产品进厂验收合格率、主要产品供方评定合格率等指标。在实际运作中，将各过程指标的动态数据与公司年度目标、往年实际统计结果以及行业平均水平等标准性数据进行对比，实时动态反映QMS主要过程运行状态，用以判断体系运行总体状况，为企业质量决策提供数据依据。对指标体系中无对比标准的新指标，公司将在未来的运行过程中，总结和制定出判断标准，用以对比、判断和分析。

4、运行层面：QMS运行各过程中的职能部门是新型质量激励机制的运行主体。具体实施过程中，按手册的职能划分，将标准各条款分解到各职能部门，根据系统、过程和职责确定各职能部门应归口管理的指标体系，通过对可测量、数量化的指标体系的考核，运用质量激励机制赋予的职责，对过程输出的特征变量进行统计、分析和判断，提出预警、诊断、评价、考核和改进意见。同时，充分发挥质量管理部门作为新型质量激励机制运行核心部门的作用，对系统运行实施策划、指导、综合统计分析、指标评价和经济激励，并组织公司有关力量对系统实施持续改进。使新型质量激励机制成为体系运行和改进的强劲动力。

#### 四、运行效果和改进：

以过程监视和测量为基础的质量激励机制是集信息处理、过程控制、经济激励和持续改进于一体的综合管理体系。信息处理是系统的基础，过程控制和经济激励是系统的手段，持续改进是系统的最终目标。公司在贯彻2000版ISO9000标准过程中，已初步建立了新型的质量激励机制，并以公司文件形式下发公司运行实施。通过系统运行已初步显示应有的效能。同时，公司在充分研究现行系统试运行状况的基础上，积极努力在完善指标体系和计算方法，减少数据冗余，优化系统功能和结构，建立质量激励机制和质量管理体系的接口关系，提高系统模块化、集成化程度方面作出新的探讨。使以过程监视和测量为基础的质量激励机制成为质量管理体系的有机组成部分。

---

#### 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等

- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本, 显示分辨率1280x1624或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515

VCMC