

基于过程方法的民营企业质量管理

王 娜

(华侨大学 工商管理学院工商管理系, 福建 泉州 362021)

摘要:ISO9000 族标准鼓励组织在建立、实施质量管理体系以及在提高质量管理体系的有效性和效率时采用过程方法。本文在深入解析将过程方法导入民营企业质量管理的过程,并绘制出该标准涵盖的四大过程中的“管理职责”和“资源管理”的过程网络图的基础上,以质量策划为例,针对民营企业质量管理过程方法缺失的诸多问题,提出了民营企业应按照 ISO9000 族标准中的过程方法进行质量管理体系建构,并系统论证了民营企业应用过程方法规范质量管理的理想途径。

关键词:民营企业;质量管理;ISO9000 族标准;过程方法

中图分类号:F272.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2011)06-0050-04

在海峡西岸经济建设中,福建省民营企业在推动经济增长、增加财政收入、提升经济结构、扩大社会就业、提高人民生活水平、促进社会稳定等方面发挥了重要作用。《福建省建设海峡西岸经济区纲要》中明确指出“民营经济是创造社会财富的重要力量,是推进海峡西岸经济区建设的生力军”,因此,提升民营经济发展水平,推进民营经济技术、制度和管理创新;促进民营企业采用现代企业管理方式,积极推行质量体系认证和环境管理体系认证;引导民营企业依法规范经营,成为了海峡西岸经济建设中需要加以重视的关键节点。

毋庸讳言,目前福建省民营企业总体发展与先进地区相比尚存在着较大差距,薄弱的基础管理与企业的快速发展要求之间的矛盾导致了民营企业缺乏长期稳定的生存基础与发展潜力,直接影响着企业的商业诚信度和可持续发展能力。特别是一些新兴民营企业由于质量管理制度尚不健全导致的质量控制不严而造成退货,甚至经济索赔和连带索赔的产品质量纠纷等问题已屡见不鲜。因此,福建省民营企业的管理创新尤其是质量管理的创新已成为其发展过程中亟待突破的重要瓶颈。

目前我国,ISO9000 族标准已经广泛应用到了教育、生产、服务等各个领域。然而,我国学术界对民营企业质量管理的研究多集中在分析民营企业质量管理中存在的问题及解决问题,以及对民营企业进行

ISO9000 族标准认证推广的可行性及有效性分析的现实层面,而对将其精髓——过程方法应用到民营企业质量管理中的探讨却少之又少,缺乏对民营企业质量管理创新方法的研究,缺乏将 ISO9000 族标准的过程模式贯穿民营企业质量管理的始终的研究。

有鉴于此,本文提出将 ISO9000 族标准中的过程方法导入民营企业质量管理中,以最终达到企业质量绩效的全面提升的总体目标。

1 ISO9000 族标准的过程方法概述

ISO9000:2000 标准对过程的定义是“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”^[1]。而 ISO9001:2000 标准则鼓励组织在建立、实施质量管理体系以及提高质量管理体系的有效性和效率时,采用过程方法,以便通过满足相关方的要求来提高其满意程度。

为使组织能有效和高效地运作,组织必须识别并管理许多相互关联的活动,应使用资源并接受管理从而将输入转化为输出的活动可视为过程。一个过程的输出通常会直接成为下一个过程的输入。组织内由诸过程构成的系统的应用,以及对这些过程及其相互作用的识别和管理,称为“过程方法”。

过程方法的优点是它可对由诸过程构成的系统内的各过程之间的连接,以及它们之间的联系和相互作用进行连续地控制。当过程方法用于质量管理体系时,着重强调以下方面的重要性:

收稿日期:2011-04-03

基金项目:华侨大学校级课题(10HSK07)

作者简介:王娜(1981—),女,河北石家庄人,华侨大学工商管理学院工商管理系讲师,硕士,研究方向:质量管理。

- a) 理解并满足要求；
- b) 需要从增值方面考虑过程；
- c) 获取过程业绩和有效性方面的结果；
- d) 以目标测量为依据对过程进行持续改进。

过程方法是 2000 版 ISO9000 族标准的基本方法。对过程方法以及标准给出的过程方法模式的概念图不能深入理解,就很难掌握 ISO9000 族标准,当然也就难以有效地加以运用。图 1 显示了以过程为基础的质量管理体系模式。

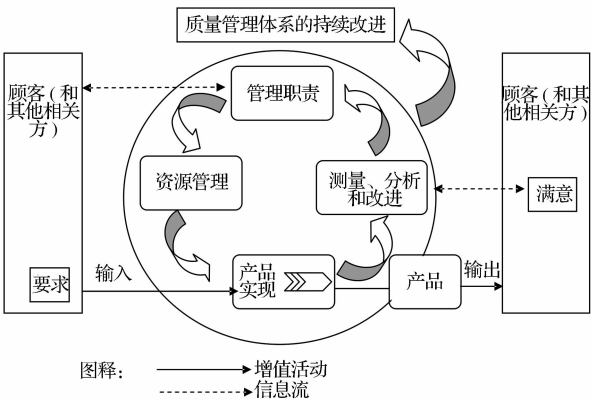


图 1 以过程为基础的质量管理体系模式

图 1 展示的基于过程的质量管理体系模式表明

了 ISO9001:2000 标准第 4—8 章提出的过程连接情况。该图表明在组织确定输入要求时相关方起着重要作用;在监视相关方满意程度时,要求组织评价相关方对组织是否满足其要求的感受方面的信息^[2]。

2 基于 ISO9001:2000 标准的过程模式分析

成功地运营一个组织必须将 ISO9000 族标准的过程方法导入企业的质量管理体系建立、实施、评审和改进的过程中去,建立起一个系统而透明的过程网络,分析和确定面向过程的企业标准体系的各组成要素,按照结果形成的因果关系,即由于来自于顾客要求的作用带来过程性能的变化,影响到过程的输出结果,从而更加体现以顾客为中心的理念^[3]。

ISO9001:2000 标准引入了以过程为基础的质量管理模式,它的基本形态是:管理职责—资源管理—产品实现—测量、分析和改进。ISO9001:2000 标准中,“产品实现”过程主要包括“产品实现的策划”,“与顾客有关的过程”,“设计和开发”过程,“采购”过程,“生产和服务提供”过程。“测量、分析和改进”过程包括“监视和测量”过程,“不合格品控制”过程,“数据分析”过程和“改进”过程。以“管理职责”和“资源管理”过程为例,本文给出了“管理职责”过程和“资源管理”的过程模式图,如图 2 和图 3。

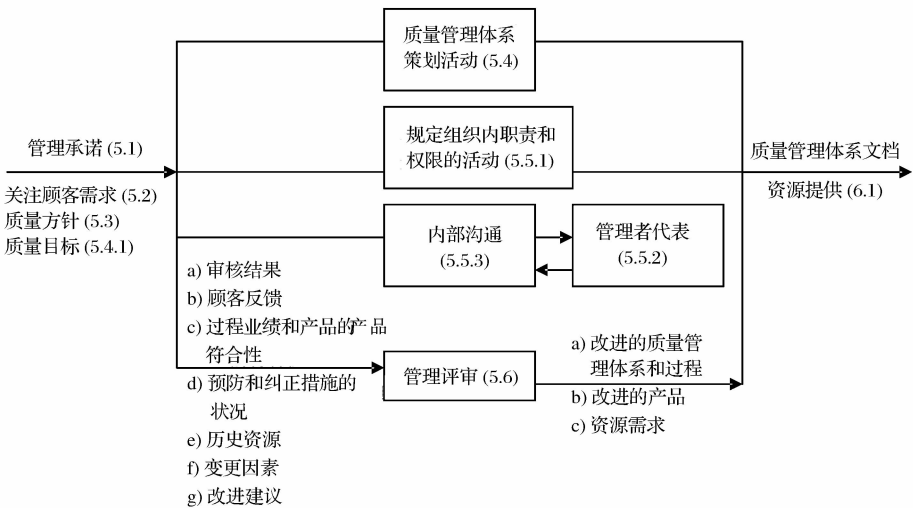


图 2 ISO9000:2000 标准“管理职责”的过程网络

根据 ISO9000 族标准的要求,通过类似的网络图画法,还可绘制出“产品实现”过程和“测量、分析和改进”的过程网络。然而过程很少孤立地存在,一个过程的输出通常构成了后续过程的输入。组织的过程之间的相互作用导致了过程网络的构成。这些过程的输入和输出通常可能与内部和外部的顾客均有

关。图 4 给出了相互作用的过程的网状关系的示例。可以看出,PDCA 循环适用于整个网络无论大小过程的改进,都应运用 PDCA 循环的方法,采取螺旋循环上升的改进方式,以实现总体质量管理体系的持续改进^[4]。

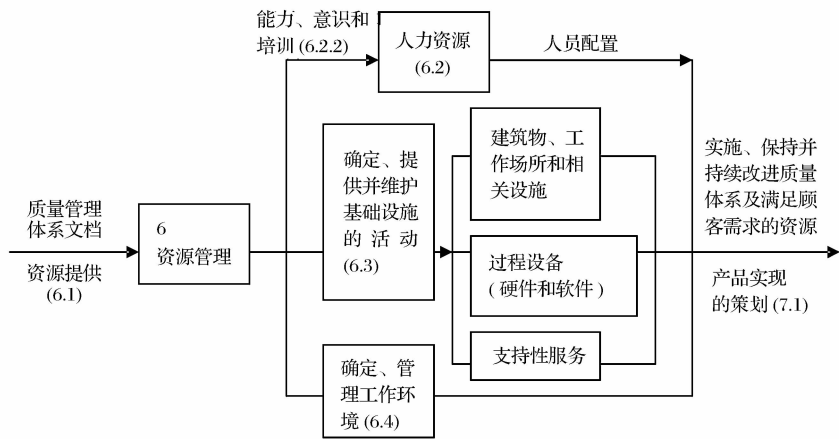


图 3 ISO9000:2000 标准“资源管理”的过程网络

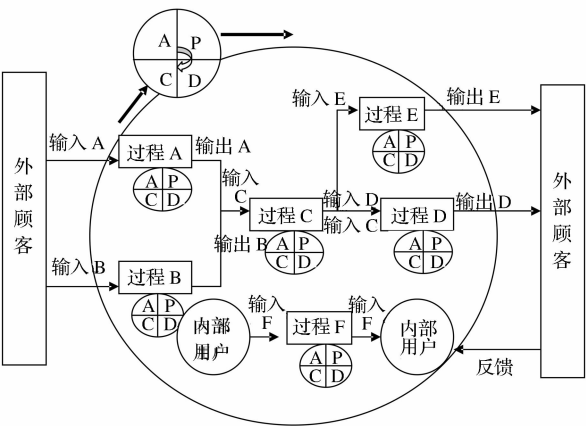


图 4 相互作用过程的典型网络

3 民营企业应用过程方法进行质量管理的有效途径

对于尚处于质量管理初级阶段的民营企业而言，过程方法要求其应从以下几个方面去管理过程。

3.1 识别过程

识别过程即对过程进行策划。民营企业往往存在对过程的片面理解，在对过程的识别和控制时，仅仅关注产品制造过程，以为制造过程就是 ISO9001:2000 标准中所指的质量管理体系的所有过程，这是不全面的。实际上，质量管理体系过程不仅包括产品实现过程，还包括管理过程、资源提供过程、监视和测量过程及持续改进的过程。企业应按照 ISO9001:2000 标准 4.1 条款的要求，借助 PDCA 循环这一管理工具，认真开展对过程、体系的策划，策划的内容应涉及体系的全部过程。此外，要认识到企业的生产经营是一个大过程，应将这个大过程依不同的管理层次细分为不同层次的小过程，以便于管理并进行质量改进。过程定义不准、分辨不清，会将改进的范围（过

程）扩大或缩小，都可能导致改进失败。

3.2 理解并满足客户的需求

通过策划活动识别客户需求，是应用过程方法的前提和基础。多数民营企业对过程的输入考虑不周，对客户的要求或法律法规的要求知之甚少。在过程的输入中，对客户未明确提出但隐含的要求缺乏考虑，或者在输入时对市场所在地法律法规要求有疏忽。因此，在民营企业建立质量管理体系的过程中应明确过程的输入、输出及活动，明确顾客需求（内部和外部）及其流程；通过对数据的收集和分析，充分应用统计技术，识别改进产品、过程、体系的机会。其中，顾客（包括内部和外部）对过程输出满意与否的反馈，是持续改进过程的根本输入，也是做出准确决策的依据。

3.3 需要从增值方面考虑过程

对企业的过程进行了合适的识别和策划之后，应对各个过程实施 PDCA 动态循环管理，促进过程增值。多数民营企业往往忽视企业运营过程的增值。比如，在制造业的企业中，很多人一直以为只有加工和装配过程才能创造价值，这种看法较为片面。加工和装配过程确实可以直接创造有形的价值，但其他过程也在为组织达成其目标做出贡献。不论是组织还是顾客，都是为了获得这种增值才会策划过程，并对过程进行管理。企业要对每个过程循环开展策划—实施—检查—改进活动，及时对质量目标的实现情况、产品质量、过程能力、顾客满意度进行考核，寻找过程改进的机会，促进组织持续改进过程的能力和业绩。

3.4 以目标测量为依据对过程进行持续改进

民营企业应用质量管理体系多以获得认证后能“过关”，增加其销售为目的，而往往忽略了对过程的

持续改进。因此,民营企业应抛弃应用质量管理体系的短期行为,着眼于长期的全过程的质量改进。企业应开展过程的评价,识别改进的区域,建立目标管理系统,不断改进、完善、充实、提高质量方针和目标并实施改进。同时,还要建立由内部审核、管理评审、纠正与预防措施三个环节组成的自我完善机制,实施有序管理。要以过程为基础,按照过程方法的要求,以过程的有效性和效率为目的开展内部审核活动。通过管理评审作出科学、合理的改进决策。

3.5 领导要不断改进自己的决策过程管理质量

民营企业中的领导问题是企业发展中较为突出的问题,多数企业领导质量意识淡薄,管理模式不规范,缺乏战略的眼光。因此,应认识到领导工作也是属于决策过程的一类过程,认识到对领导过程进行改进,也可以提高过程质量,对组织产生更大的影响。因此,要注意采用科学有效的方法对整个领导过程加以改进,例如加强决策过程的科学性(运用科学的决策技术)、改进会议过程,改进协调过程等等。

此外,还应开展以过程管理为主导的培训工作,应确定以过程管理为主导的培训项目和培训内容,增强全员的顾客意识、过程意识,尤其要提高运用过程方法的意识,自觉按照过程方法的要求对体系实施管理。

4 结语

过程方法在企业质量管理体系的建立和改进中已得到越来越普遍的应用。在海峡西岸经济建设的大背景下,民营企业通过 ISO9000 族标准认证并用先进的质量管理体系武装自己是企业可持续发展和

创造源源不断的竞争优势的重要途径。^[6]本文针对民营企业质量管理中存在的问题而导入的对 ISO9001:2000 标准中的诸过程模式的分析以及采用过程方法进行质量管理的方法与基本思路,旨在为未采用或准备采用过程方法进行质量管理的企业提供借鉴。

必须强调的是:通过 ISO9000 族标准认证对于民营企业来讲是一个新的起点,而并非终点。民营企业除了要按照 ISO9000 族标准建立、实施、审核和改进本身的质量管理体系外,还要对照先进的质量管理模式,即美国波多里奇质量奖(MBNQA)的卓越绩效准则获得卓越的质量绩效,这才是民营企业与国际接轨,从而在激烈的市场竞争中立于不败之地的最终归宿。

参考文献

- [1]2006 ISO Survey[EB/OL]. (2007—03—16)[2011—03—10]. <http://www.ISO.org>.
- [2]中国标准研究中心.GB/T 19000 质量管理体系标准[S].北京:中国标准出版社,2001.
- [3]卓德保,徐济超.面向过程改进的诊断性质量评价[M].北京:机械工业出版社,2005:1—11.
- [4]张公绪,孙静.新编质量管理学[M].2版.北京:高等教育出版社,2003:365—383.
- [5]黄瑶.ISO9000 族标准在研究生教育质量管理中的应用[D].南京:南京理工大学,2003.
- [6]周玲玲,袁心波.质量管理体系的过程方法[J].世界标准化与质量管理,2003(6):26—28.
- [7]李光明,赵均锋,李卫红.民营中小企业推广应用质量管理体系的问题与对策[J].中国质量,2006(9):22—24.

Private Enterprises Quality Management Based on Quality Approach

WANG Na

(Business Administration School, Huaqiao University, Quanzhou Fujian 362021, China)

Abstract: ISO9000 series standard encourage organizations to establish, implement quality management system through the process approach to raise the validity and efficiency of quality management system. This essay analyzes and uses the process approach into the private enterprises quality management, regarding quality planning as an example, draws out the process network of “management responsibilities” and “resource management” in the standard. Aiming at problems of lack of process approach used in private enterprise quality management, this essay has proposed the enterprises should construct the quality management system based on process approach, and has proved the ideal route that the private enterprises employed the process approach to standardize quality management systematically.

Key words: private enterprises; quality management; ISO9000 series standard; process approach