

关于搞好质量管理工作的探讨

赵焕春

(首钢技术研究院)

摘 要 介绍了国内外质量管理工作的概况。在借鉴先进质量管理经验的基础上,提出了搞好企业质量管理工作的措施,并针对首钢的具体情况,提出了首钢搞好质量管理工作的建议。

关键词 质量管理 对策 研究

F4 B

DISCUSSION ABOUT QUALITY CONTROL

ZHAO Huanchun

(Shougang Research Institute of Technology)

ABSTRACT The development of the domestic and foreign quality control has been introduced. By drawing on the experience of advanced quality control, the measures of dealing with the quality control at enterprises have been raised. Based on the concrete conditions of Shougang, some advices have been put forward.

KEY WORDS quality control, countermeasures, study

1 前言

1994年美国著名质量管理专家朱兰(J. M. Juran)博士在美国质量管理年会的告别演说中指出:20世纪以“生产力的世纪”载入史册,而21世纪则是“质量的世纪”。随着时间的推移,朱兰博士的这一论点得到越来越多人的认同,在人类迈入21世纪的今天看来,更有其科学性。

目前,我国质量整体水平还不能满足人民生活水平日益提高和社会不断发展的需要,已成为影响国民经济发展和对外贸易发展的重要因素之一。因此,积极采取科学的质量管理方法,建立全面、科学的质量管理制度是企业深化改革和适应市场经济发展所面临的最紧迫任务之一。

2 国内外质量管理工作现状

2.1 质量的含义

质量就是不断满足顾客现在的和潜在的要求,不仅包括产品质量,还包括服务质量,甚至涉及环境保护的概念。质量是一个永恒的概念,质量管理随

时代的发展而发展,推行质量科学,就是贯彻先进的科学管理。20世纪质量管理的发展大致经历了3个阶段^[1]:①初期的质量检验阶段;②30年代到50年代的统计质量控制阶段;③50年代以来的全面质量管理阶段。

2.2 国外先进质量管理经验

质量管理起源于美国,但却在日本得到发扬光大。日本是战败国,战后国内经济萧条,人民生活极度贫困,而现在的日本如此发达和繁荣,一个重要原因是日本在20世纪50年代引进了美国的质量管理方法。他们聘请美国著名质量专家戴明(W. E. Deming)讲统计方法,特别是控制图;聘请朱兰博士讲质量管理,特别是年度质量改进方面的概念和方法。日本人在此基础上并有所发展,最突出的是他们强调从总经理、技术人员、管理人员到工人都参与质量管理,从而在实现大大降低生产成本的同时,确保了产品质量。在旷日持久的美日汽车贸易战中,日本人正是凭借其汽车的质优价廉,硬是在美国人

稿件收到日期:2003-08-21

联系人:赵焕春,工程师,北京(100041)首钢技术研究院

独占的美国市场中取得一席之地,这就是一个很好的例证。

2.3 我国质量管理工作现状

长期以来,我国的质量管理工作总体来说是起点低、水平低、管理不到位,也不够科学,质量工作一直未得到应有的重视,主要表现为:①重产量轻质量,没有形成质量意识。这种情形是计划经济的产物,当时物质匮乏,只要能生产出来就不怕没人要。而如今是市场经济和经济全球化的时代,竞争越来越激烈,越来越残酷,不仅仅是能否生产出来的问题,更主要的是让顾客认同并接受。实践证明,企业加强国际市场竞争力最好的投资就是提高质量;②质量工作有很大局限性,管理缺乏科学性。长期以来我国质量管理工作仅局限于某个附属的有职无权的职能部门,没有真正分解落实质量管理职能,使每名员工明确自己的质量责任,没有实现全过程、全体员工和全部质量活动都处于受控状态,从而使质量管理工作游离于生产过程之外,没有形成人人关心质量、人人重视质量的良好社会氛围。企业中人治大于法治,没有立足于企业长期发展的质量规划,领导变更,相应许多质量战略目标即随之变更,没有长期性,管理与运作也不规范,这些均影响了企业质量管理工作的深入与可持续发展;③高素质的质量管理专业人才形不成规模与合力。人才问题一直是我国企业的软肋,在质量方面人才的培养、任用尤其不能令人满意。一方面缺乏大量专业人才,另一方面现有人才的才能却得不到发挥和重用;④统计技术应用少,企业质量保证和控制仍停留在检验把关上。统计技术在生产中应用甚少,许多企业质量管理体系仅存在于名义上,落实于书面和口头上,很少应用到实际工作行动上。我国基本上没有经过统计质量控制阶段,目前是质量检验阶段与全面质量管理混存,且基本以前者为主。许多成功的国际知名大型跨国公司在质量管理和控制过程中应用了许多统计技术,有数以千计的质量控制图。

3 搞好企业质量管理工作的措施

质量经营时代的核心是用新质量观念来管理质量,更多地依靠质量意识的提高、人的潜在主观能动性的发挥、标准的认真实施和全面经营来增加效益,实施质量战略,走质量振兴之路。目前,应首先做好以下几项工作。

3.1 强化质量战略

21世纪的竞争将是世界级质量的较量,要加快

经济发展、企业振兴,就必须讲质量、重效益、育人才。公司要有明确的质量战略目标,并且由总经理或总裁亲自制定有关质量战略,强调无缺陷的质量战略思想。这样企业才能确立立足长远利益,不断追求质量信誉,推进公司迅速发展。

3.2 加强对质量工作的领导

首先要转变观念,真正加强对质量工作的领导。领导要带头去抓,积极创造条件。在政策上真正体现鼓励质量,加大对质量改进的投入;在经营管理过程中,时刻以质量为核心,而绝不是质量看起来重要,干起来次要,忙起来不要。

其次要形成一个强大的质量管理部门,并在不断加强质量管理的过程中,推进部门的管理权威。质量管理部应隶属于总经理或总裁,从事质量和协调管理工作,同时配备水平较高的质量专家和质量工程师,并且要能够得到足够的资源。质量管理部门的作用和地位的日益提高和规模的不断扩大,对企业经营和质量保证都是大有裨益的。

3.3 加大人才培养力度

有远见的领导应该具有爱才之心、识才之能、容才之量和育才之责。人才是企业的第一生命线,凡是才则立,不才则废,是否能够寻找、选拔、培养和用好人才是企业兴衰存亡之关键。应该说质量方面的人才有的,关键是如何当好伯乐,如何去发现、培养和重用他们。企业要大胆启用年轻人,多给他们锻炼的机会,敢于把他们推向前台,让他们唱主角。对他们要多鼓励、多关心、少指责、少束缚。只有这样,质量工作才会更加有活力、有希望,企业才会更加有朝气、有后劲。海尔公司的人才培养模式就值得借鉴。

3.4 实现目标管理和过程控制

要真正做到以人为本、精诚合作,建立良好的企业质量文化氛围。质量管理是自上而下、自下而上和上下结合的过程。单纯依靠某个人、某些人是做不好的,要依靠全体员工的参与,使质量意识植根于每位员工的心中并转化为自觉行动。

目标管理的理论依据是行为科学和系统理论,运用行为科学的激励理论来激发调动职工的积极性,通过个体与群体的自我控制与协调,对企业实行系统管理。目标管理强调系统管理和重点管理,注重措施管理与自我管理。而过程控制强调从整体和宏观的角度把握质量管理的整个过程,以免头痛医头,脚痛医脚的局面,同时也可降低成本,避免扯皮

现象和不必要的人为干预,从本源上解决问题。

3.5 突出预防为主的质量控制

质量是生产出来的,不是检验出来的,所以必须对质量形成的各个环节,即从市场调研到产品计划、设计开发、制造和销售服务,进行预防性管理和控制,着力点放在人、机、料、法、环、时间、成本和信息等8个要素的落实中,把不合格产品消灭在萌芽状态,从而确保企业提高成材率和一次合格率,实现高质、低耗和高效,创建名牌产品。要多用好质量控制图等统计方法来控制质量。许多欧美公司成功的实践证明,统计技术的应用对质量控制是行之有效且非常可行的,而我国在统计质量控制阶段所做的工作仍很欠缺。

3.6 改良和改造技术设备

没有技术进步就没有新产品,只有采用先进的技术和设备(包括加工设备、检验设备、工艺设备以及计量器具等),才能开发和生产出高品质的产品,这些新技术和设备的应用也可大幅度降低劳动力和原材料在单位产品中的比重,从而增强产品的竞争优势。

4 搞好首钢质量管理工作的建议

首钢目前面临品种单一、受国内外市场冲击较大、压产利润空间下降、人员素质参差不齐、质量管理基础差、投入不足、检测手段落后等一系列问题,可谓任重而道远。而加强质量管理或许是解决问题的一个好办法。特提出以下几点建议。

4.1 建立强有力的质量管理组织机构,增强质量工作的权威性

纵观国内外成功的企业和卓越的跨国公司,大都有一套强有力的质量组织体系,故而建议成立一个专门的质量管理部门,由总经理担任质量经理,统管整个公司的质量管理工作并制定质量战略、落实质量目标。建立一套强有力的领导班子,把质量工作当作第一位的事情来抓。这个部门应该配备足够的资源,同时可以协管、调度其他如生产、原料等所有和质量有关的部门,以保证质量工作的开展和落实。为保证质量部门工作的公正性,该部门应在总经理的领导下独立开展工作,避免不必要的人为行政干预。要以 ISO9000 质量管理体系认证为契机,

坚持质量经营,振兴企业。走符合自己特色的道路,不能完全照抄、照搬。要从基础工作抓起,不断向顾客提供质量保证、增强顾客的满意度。

4.2 坚持以人为本,充分发掘质量资源

质量管理是自上而下、自下而上、上下结合的过程。全面推动质量振兴,要尊重人、理解人、关心人,推进凝聚力工程,激发员工的积极性、创造性。首钢不乏质量方面的专家和管理人员,应该充分发掘和利用这些资源,大胆启用年轻人。

4.3 制定产品升级换代计划和战略规划等需定好位

企业采用的工艺设备主要取决于产品、品种和质量,要从市场实际需要出发,形成特色,要努力把已有的先进科技成果转变为现实生产力,开发出更多的新产品。要在充分调研、摸清企业主要产品质量差距和品种缺陷的基础上,结合企业产品结构和质量,引进先进的技术和设备,改造落后的技术和设备,实现升级换代和协调发展,不断增强企业活力。

4.4 大力武装质量检验部门,加强统计技术的学习和应用

原料、装备和检测是工业生产的三大支柱。产品质量是通过装备生产出来的,通过检测确定下来的。在同行业中,首钢在检测方面的投入规模和关注程度较偏后,故在检测机构设置方面应重新认识和定位,并给予重视和支持,充分调动质量检验部门人员的积极性。首钢在统计技术方面的基础还非常薄弱,这方面的工作更应切实加强。

5 结语

21 世纪是质量的世纪,大发展、大变革的信息化时代,竞争日趋国际化、白热化。在质量方面的压力也越来越大,我们所面临的与其说是发展的问题,倒不如说是生存危机更恰当,我们已经没有退路,就如海尔总裁张瑞敏所言:加入 WTO,狼来了,要与狼共舞,要想不被吃掉,就要把自己变成狼。在与狼共舞的时代,我们要立足,要发展,要实现从生产力时代向质量时代的转变,就必须有耐心和信心,扎扎实实从一点一滴做起,要有破有立,更要有胆识、有魄力、有远见,具备超越狼的本领,奋起直追,勇敢地面对和迎接质量时代的挑战,做好质量工作。

参 考 文 献

- 1 国家质量监督检验检疫总局质量司. 质量专业理论与实务. 北京:中国人事出版社,2001.6.