

质量管理体系运行的突出问题与改进措施

谢光辉

(东方电气(广州)重型机器有限公司,广东 广州 510000)

摘要:文章主要对企业的质量管理体系运行过程中存在的突出问题及其改进措施进行分析。包括质量管理概述、质量管理体系在运行中存在的突出问题及其原因、质量管理体系运行中问题的解决措施。希望通过本次的研究与分析,为企业质量管理体系的良好应用以及企业自身的发展奠定基础。

关键词:企业;质量管理体系;运行问题;改进措施

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.08.086

1 引言

随着当今社会经济的发展,企业之间的市场竞争也日益激烈。要想让企业在激烈的市场竞争环境中占据优势,一项关键的内容就是做好企业质量管理改进。在此过程中,企业需对自身质量管理体系中存在的突出问题及其原因加以科学分析,然后以此为依据,制定出行之有效的改进措施,这样才可以有效提升企业的质量管理效果。

2 质量管理改进概述

质量管理改进是指围绕企业的经营战略、方针目标,解决产品实现过程、质量管理流程存在的问题,致力于提高企业高质量生产的能力,助推质量变革,提升企业的质量管理水平^[1]。图1为某企业的质量管理体系框架图。

3 质量管理体系运行中的突出问题及其原因分析

3.1 突出问题分析

质量管理体系运行中最为突出的问题表现在三个方面,第一是工具选用不当,这个环节需通过比较分析后选择合适的工具,因果图和系统图是原因分析中常用的工具,这适用于主要问题只有一个的情况。当出现分析中有多个相互原因交叉之处时,这种数个问

由一个原因造成或者多数原因交叉的应选用关联图。第二是原因分析不彻底,分析的层次不分明,原因分析因层层开展,找出结症。第三是绘制的分析图不规范。有些课题在原因分析图中,把主要原因作了特殊记号,这只是原因分析,并不是确定主要原因,所以在原因分析图中,只需将所有末端原因作出特殊记号即可。

3.2 问题原因分析

对于突出问题,在确定了主要原因之后可按以下三个步骤进行:

(1)把因果图、系统图或关联图中的末端因素收集起来,因为末端因素是问题的根源,所以主要原因要在末端因素中选取。

(2)在末端因素中看看是否有不可抗拒的因素。所谓不可抗拒因素,就是指小组乃至企业都无法采取对策的因素,属于不可抗拒因素,所以要把它剔除出去,不作为确定主要原因的对象。

(3)对末端因素逐条确认,如不逐条确认,就有可能将本来是主要原因的因素漏掉。

通常问题是要因确定过程简单,在分析原因时,应首先针对每条需确认的原因要有定量标准,然后通过现场调查用数据对比来证

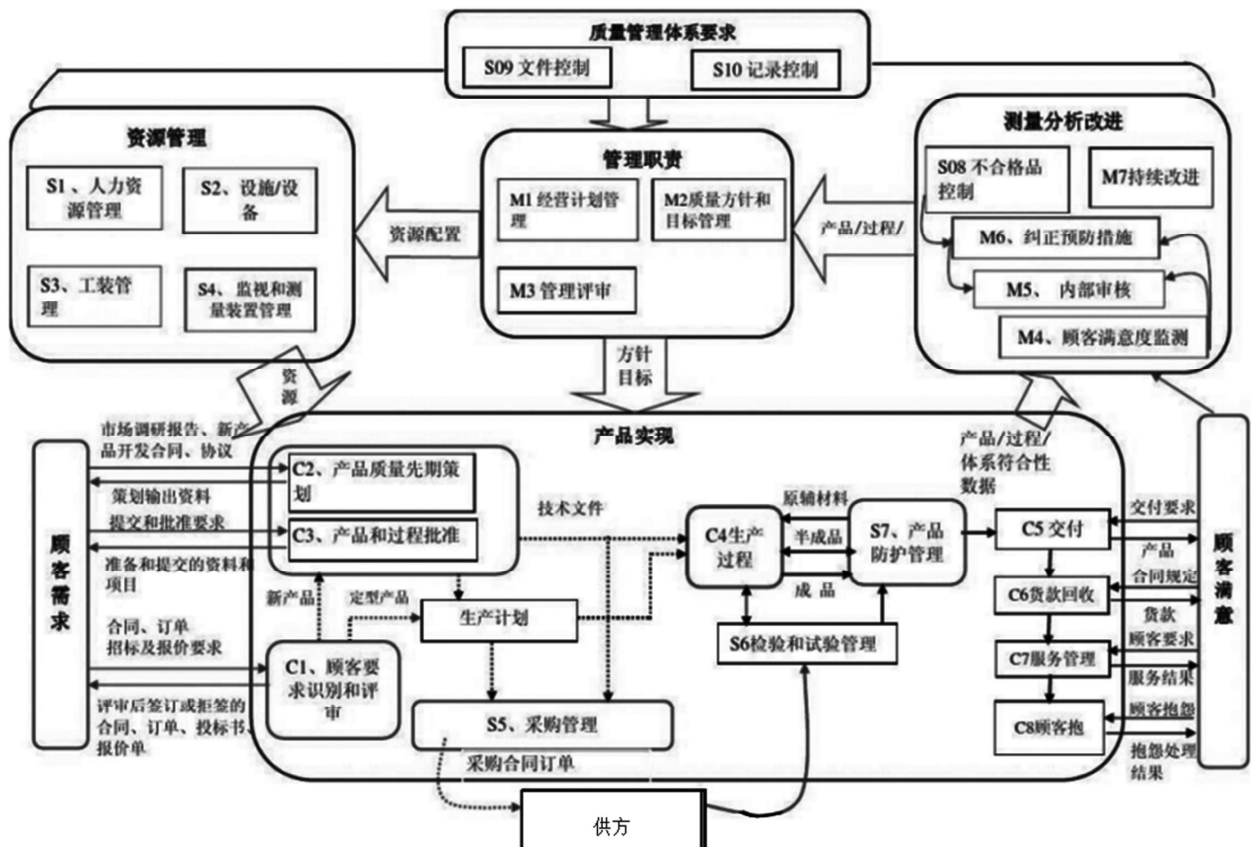


图1 某企业的质量管理体系框架图

表 1 要因确认表的表头

序号	末端 因数	确认 方法	确认 内容	标准	要因 判断	确认人	确认 时间

实,再用相应的标准进行比较、对照。只有这样,判定的主要原因才依据充分^[9]。如没有相应的标准则因在现场调查验证的前提下,课题组成员分析产生的结果,才能确定它是否是主要原因,建议使用表 1 为要因确认表的表头,这个环节的确认应包括课题组全体成员,使得所有人员在活动中都参与工作,并留下证据。

4 质量管理体系运行中的突出问题的改进措施

4.1 制订对策

在主要原因确定之后,就可分别针对所确定的每条主要原因制订对策。制订对策通常可以分三个步骤进行:

(1)提出对策。首先针对每一条主要原因,让课题组全体成员开动脑筋,敞开心扉,独立思考,相互启发,从各个角度提出改进的想法。

(2)研究、确定所采取的对策。从针对每一条主要原因所提出的若干个对策中分析研究,究竟选用什么样的对策和解决到什么程度。

(3)制订对策表。针对每一条主要原因采用什么对策确定之后,就可制订对策表。把对策内容落实到对策表中去。

对策表是整个质量改进措施的计划,是下一步实施对策的依据,必须做到对策清楚、目标明确、责任落实。为此需按对策、目标、负责人、地点、时间、措施来制定。

通常问题是对策表格式不规范,有缺项,制订对策时常用工具是对策表,对策表的表头应落实 5W1H 的问题:why(目标),what(对策)。who(执行者)where(地点),when(时间),how(措施)。常用的对策表的表头为表 2:

表 2 常用的对策表的表头

序号	要因	对策	目标	措施	地点	时间	负责人

4.2 质量改进实施计划的落实

(1)质量改进课题组按照质量改进实施计划开展改进工作,课题立项部门负责督促、检查课题措施的落实情况,质量改进归口管理部门每季度对落实情况进行抽查。

(2)如需要对质量改进课题进行更改(修改预期目标等课题信息)、延期或取消时,立项部门可提出申请。

4.3 质量改进成果验收评审

4.3.1 质量改进完工总结与评审

完工总结报告内容主要包括质量改进课题组简介、选题理由、现状调查(分历史情况和目前现状)、目标设定、原因分析、实施计划、对策实施(附相关证据)、效果检查(目标达成情况、经济效益、社会效益(如有))、质量改进成果在产品或工作中的应用情况、固化措施(质量改进成果应通过程序、制度、信息化流程、技术文件或作业画册等书面化文件进行固化)、下一步行动计划(包括效果验证阶段目标)^[9]。

质量改进归口管理部门发布组织评审组开展评审。质量改进通过完工评审的先决条件:用于产品的质量改进,改进成果须有效用于产品,在产品中得到验证^[9];管理方面的质量改进,改进成果须有效运行三个月;质量改进课题实施效果达到立项目标^[9]。以下是完工评审的内容,表 3。

4.3.2 质量改进效果验证总结与评审

质量改进课题组将质量改进效果验证总结发质量改进评审组进行现场评审。效果验证总结报告内容主要包括效果验证阶段质量改进目标的完成情况、固化措施的执行情况、完工评审提出要求和完工资料总结报告提出的下一步行动项的落实情况^[9]。表 4 是改进

表 3 完工评审的内容

序号	评审内容	评审结果
1	对现状进行分析,明确主要问题	合格□ 不合格□
2	对主要问题进行原因分析,明确主要原因(针对质量问题型改进)	合格□ 不合格□
3	制定措施计划,确定各条措施的责任人和完成时间	合格□ 不合格□
4	实施措施计划,实施效果已进行验证,证据充分	合格□ 不合格□
5	经验有效的措施已固化并落实到图纸、工艺、操作指导书等技术、质量、管理文件中,PLM 等系统流程已同步修改	合格□ 不合格□
6	质量改进成果已运用在产品或工作中	合格□ 不合格□
7	是否达成立项目标	合格□ 不合格□
8	改进效果超越预期目标,增加奖励。	是□ 否□

备注:1、完工总结和符合性证明材料的客观、完整为通过评审的前提条件,如前述资料不完整则本次评审不予通过。2、上述 1-7 项,若出现两项以上不合格或第 7 项不合格,则判定为未达到改进目标,本次评审不予通过,改进工作需要补充完善,并重新提交资料重新评审。两项及以内“不合格”可以通过整改方式进行完善。

表 4 改进效果评审内容

序号	评审内容	评审结果
1	效果验证期改进目标完成情况:	合格□ 不合格□
2	完工评审提出要求和完工资料总结报告提出的下一步行动项的落实情况:	合格□ 不合格□
3	固化措施在产品制造活动和/或工作中有效应用情况:	合格□ 不合格□
4	改进效果超越预期目标,增加奖励	是□ 否□

备注:1 第 1 项不合格,效果验证评审不通过。2 第 2、3 项若都不合格,本次效果验证评审不予通过,改进工作需要补充完善,并重新提交资料进行效果验证评审。一项不合格,通过整改方式进行完善。

效果评审内容。

效果验证评审没有通过的课题,质量改进归口管理依据改进重要度决定是否需要重新立项进行改进。

5 结束语

综上所述,在企业质量管理体系的运行中,一些突出问题需得到有效解决。基于此,企业应针对自身质量管理体系中的突出问题进行分析,找出问题存在的原因,并采取合理的措施来加以改进。通过这样的方式,才可以有效解决企业质量管理体系中的相关问题,促进企业的良好经营与发展。

参考文献

- [1]胡春利,吕宝莉,黄静,等.浅谈核电质保体系与质量管理体系的融合运用——以西安西电变压器有限责任公司应用为例[J].中外企业家,2020,No.670(08):56-56.
- [2]韩政.基于 PDCA 循环的 H 核电站除盐水处理系统调试质量控制研究[D].山东大学,2020.
- [3]李晶.高温气冷堆核电站设计与建造阶段的质量保证研究[D].山东大学,2019.
- [4]刘丹丹.机械制造行业质量管理体系运行中的问题分析[J].内燃机与配件,2020,No.305(05):176-176.
- [5]张坤斌.机械设备制造质量管理体系的优化策略[J].轻工标准与质量,2020,No.173(05):76-77.
- [6]平立志.浅谈质量管理体系在机械制造型企业中的运行[J].现代盐化工,2020,v.47;No.193(03):116-117.