

制造企业项目质量管理研究与应用

付微

(珠海中航赛斯纳飞机有限公司, 广东 珠海 519000)

摘要:本文先分析制造企业项目质量管理的理论基础,从项目质量管理成本高、项目质量管理方案设计不足、项目质量管理受多种因素影响三个方面,分析制造企业项目质量管理存在的问题。提出项目质量管理框架的构建、制造企业项目成本管理、借助人力资源打造优秀团队、通过经验总结实现多项目管理、构建完善的绩效考核制度、对项目质量管理工作全过程进行监督、企业文化与项目质量管理的融合、增强项目质量管理执行力度八种项目质量管理对策,希望能够保证制造企业项目质量管理工作的顺利开展。

关键词:制造企业;项目质量管理;人力资源团队

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.24.128

1 前言

项目管理在实际应用中对于行业的要求较为挑剔,如果不具有优秀专业技术的企业是无法充分发挥其效果的。近年来,制造企业在技术条件和控制能力上都有所提升,但在成本控制、工期进度和产品质量方面都存在一定问题,需要借助项目管理的方式全面调配制造企业的人力资源和数据信息,通过对生产任务的统筹管理,优化制造企业组织管理架构和 workflow,实现产品质量、使用寿命的有效提升。

2 项目质量管理理论基础

质量是检验产品是否符合要求的有效标准,确定产品是否能满足客户的需求。为此,各行各业的发展都需要注重项目质量管理,通过对质量的控制、规划与完善,实现企业运营成本的降低,项目管理工作的顺利推进。通过对各种文献的研读与分析,可以将项目质量管理分为产品质量、管理过程质量、质量保证、质量控制和良好的服务态度五个方面,涵盖了项目管理的全过程,只有各项因素的有机结合,才能够真正意义上的实现系统化的项目质量管理。同时,也可以将项目质量管理按照阶段划分,只有全部阶段工作都顺利完成,才能确定项目质量管理工作的成功。另外,项目质量管理工作中不应该只针对生产部门,还需要结合人力资源部门和客户评价,满足人才对绩效考核和福利待遇的要求,客户对产品的需求,从多个角度支撑项目质量管理工作的展开。

项目质量管理具有目的性、独特性、集成性、创新性和临时性的五项特征,下面根据每一种特性进行具体分析。第一,目的性。项目质量管理活动的开展需要满足明确的目的,一般这些目的是由客户和企业管理者共同决定的,深入挖掘客户的潜在需求,从而提供与客户要求契合性更高的服务。第二,独特性。该种特性主要是针对企业生产经营活动开展,与一般的经营活动存在一定的区别,只能应用于项目质量管理当中。第三,集成性。在项目管理工作中开

展期间,各个部门的生产经营工作需要建立在项目各组成要素的基础之上,只有所有要素的有机结合,形成一个完整的单元却又各自独立,才能做好项目质量管理工作。第四,创新性。一般从管理创新和模式创新两个方面进行分析,但不管是哪一个方面,都要保证项目的独一无二性,根据项目的发展进行管理方案的调整与创新。第五,临时性。多数项目质量管理工作都具有一定的临时性,要求项目在一定期限内完成,当所生产出的产品雏形已经逐渐趋于客户需求,证明该项生产工作已经接近尾声。但这并不意味着项目管理的结束,反而,项目质量管理工作才刚刚开始。

3 制造企业项目质量管理存在的问题

3.1 项目质量管理成本高

项目质量管理成本高始终都是困扰制造企业建设的一个主要问题,其完成生产任务所使用的设备、技术、人力资源等都需要投入大量的资金成本。并且由于涉及到的环节较多,所以每一个部门都是由各个部门自行完成,难以对资金成本进行统一调配,各个部门的资金使用情况也很难第一时间进行统计,跨部门协商效率差。当生产部门在采购设备的过程中,如果涉及到人员调配的问题,但是人力资源部门却因为各种因素未及时处理,会造成整个生产过程的停工停产,延误生产进度。如果制造企业再为了赶进度而加班加点,还可能会留下安全隐患,也无法保证产品质量。而造成这一切的原因,都是层级管理不协调,跨部门难以推行,信息处理不及时造成的,这些因素导致的直接问题就是制造企业项目质量管理成本的浪费。

3.2 项目质量管理方案设计不足

一套具体而创业的设计方案能够为制造企业项目质量管理提供有效参考,虽然当前大部分制造企业都已经开始推进项目质量管理工作,但是其效果却并不是非常显著,很多设计人员对项目质量管理的了解并不深刻,因此在设计的过程中,也很难将管理理论与方法融入到设计方案当中。甚至还会出现项目质量管理部领导由工程技术

人员兼任的情况,造成工作职能的缺失。

3.3 项目质量管理受多种因素影响

第一,观念。制造企业管理者是否具备项目质量管理的运营观念会直接影响到企业发展方向的制定,也会决定员工对于项目质量管理的重视程度。第二,组织。柔性化和人性化组织结构管理效果较差,项目质量管理缺少弹性。第三,知识储备。为保证制造企业中项目质量管理工作能够顺利开展,知识储备丰富的专业工作人员是必不可少的。

4 制造企业项目质量管理的应用措施

4.1 项目质量管理框架的构建

系统的项目质量管理框架对制造企业发展具有一定的推动作用,需要对制造企业一直采用的传统管理框架进行优化,搭建更为合理的项目质量管理平台,从产品制造技术、产品质量、交货期、制造成本等角度构建框架,保证项目质量管理在制造企业发展中应用的高效性^[2]。目前,项目质量管理作为一个更为现代化、系统化的管理方式在国内外都享誉盛名,其根本原因是“授权制”的使用,将各项权限下放到项目经理手中,项目经理可以直接干预资源分配、风险控制等工作的开展,打破了制造企业传统的项目管理模式,完成项目质量管理组织框架的变革与细化。虽然在整个变革的过程中会遇到各种各样的问题,也会受到来自于行业、企业内部高层等各方面的压力。但只有勇敢的走出这一步,才能推动“授权制”在制造企业项目质量管理工作中的顺利实施。值得注意的是,在构建框架的时候,也要重视对项目质量管理体系的调整,结合框架大致方向对工作内容进行细化,明确制造企业各部门的分工与职责,对整个生产过程进行全面的监管,借助标准的工作流程来提高工作质量。

4.2 制造企业项目成本管理

制造企业要想降低项目成本,单纯的节约成本是不够的,还需要拓宽资源渠道,坚持“开源节流”的基本原则。具体选择“开源”还是“节流”,需要根据制造企业项目发展规划实际情况进行决定。如果制造企业项目金额基本确定,无法进行变更,那么就需要采取“节流”的方式,尽可能减少项目落实过程中一些不必要的支出。但是在涉及到项目质量方面的资金投入绝对不可以节省,要最大限度保证制造企业项目质量的前提下,进行资金成本的管理。制造企业在开展项目质量管理工作时,需要在全过程中贯穿项目成本管理的概念,从立项阶段到项目实施再到项目竣工都需要围绕项目成本管理进行严格的控制,希望能够全面提成制造企业项目的投资回报^[3]。另外,制造企业项目质量管理不能只从成本管理的角度出发,还要考虑预算管理的作用,避免将成本管理和预算管理的概念混淆,保证制造企业项目生产进度达到计划量的同时,降低实际成本投入,真正实现对制造企业项目成本的控制。

4.3 借助人力资源打造优秀团队

优秀的人力资源是保证制造企业项目质量工作能够顺利进行的基础,制造企业管理者需要正确认识到人才的重要性,加强在人才培养和优秀团队打造方面的重视程度,从项目范围、生产进度、成本控制、数据资源、沟通能力和风险管理等多个角度创建制造企业人力资源发展方案,确保所培养的人才综合素质较强,能够对整个制造企业项目质量管理全过程进行监管,不仅具备丰富的理论基础,还有具备专业的实操能力。制造企业项目质量管理活动中涉及到因素、领域较多,日常工作中需要积极与同事进行交流与沟通,通过经验的共享解决自己在工作中存在的问题。还要由固定人员向管理者汇报每天的工作情况,项目生产任务执行进度等,确保制造企业项目生产工作的有序进行。为了满足对各项因素的有效控制,要求制造企业项目质量管理部門的工作人员和领导者具备较强的沟通能力和号召力,在项目经理的带领下能够将工作人员团结到一起,以领导者为核心开展制造企业项目质量管理工作。使工作内容涉及到项目质量管理工作的人员能够以领导者为榜样,形成“以项目为中心、变革中求发展”的建设理念,对制造企业项目质量管理团队进行重新定位,明确每一名员工的工作职责和工作方向,为制造企业打造一支专业素质高、综合能力强、实操水平高的项目质量管理优秀团队^[4]。

4.4 通过经验总结实现多项目管理

制造企业项目质量管理不仅针对过程管理,在项目完成之后,也要继续进行分析,重点完成对项目各环节的经验总结,针对项目开展过程中出现的问题,要及时记录,在项目结束后分析问题产生的原因和采用了哪一种解决措施,明确该种解决措施的应用效率,通过制造企业项目质量管理部門工作人员的沟通与交流,制定出多种解决该问题的方式,并分析不同方式解决问题的效果,选择效果最佳的记录在案,为后期该问题的解决提供参考依据。同时,制造企业项目质量管理部門需要设立档案管理部门,有专人对项目执行过程中发生的事件、问题和处理结果进行收集和记录,并归档在案,通过各项数据的日积月累,形成契合制造企业经济建设的内部资料,为日后项目质量管理工作的开展提供了有效参考。通过对档案的研读,能够了解到曾经制造企业在开展项目质量管理工作时遇到了哪些问题,对以往的经验教训进行借鉴,助推制造企业项目质量管理工作的标准化与流程化,为多项目管理工作的落实奠定基础。

4.5 构建完善的绩效考核制度

绩效考核制度最终落实在制造企业项目质量管理工作人员身上,通过各种激励制度、福利待遇、精神和物质奖励来激发员工参与工作的积极性,对于存在特殊情况的员工,要给予特殊照顾,营造一个更为人性化的工作氛围,拉近工作人员和制造企业之间的距离,增强他们对制造企业的忠诚度,从而在项目质量工作中投入更多的时间与精

力。制造企业应该结合员工实际情况构建绩效评价系统,评价对象要针对制造企业的全体员工,也包括高层管理者。针对员工性格优势、工作态度、工作完成情况等多种因素进行分析,构建更为全面的绩效考核体系,从而帮助制造企业管理者对每一名员工的综合素质都有一个深刻而全面的了解,这样才能更好的进行员工岗位调度,确保每一名工作人员的自身优势都能够获得最大限度的发挥。另外,制造企业的绩效考核不应该只针对单个工作人员,基于项目质量管理的背景下,考核评价工作也要针对团队进行^[4]。对项目团队中各名成员工作任务完成情况和团队任务整体完成情况做出评价,并针对评价结果选择适宜的激励政策和奖惩制度,在潜移默化中于项目团队内部形成良性竞争的氛围,团队成员在日常项目质量管理工作中的成就感和积极性能得到保证,实现自我价值和制造企业经济效益、社会效益的全面提升。

4.6 对项目质量管理工作全过程进行监督

制造企业项目质量管理涉及到的具体工作内容较多,任何一个环节出现问题都会影响到整体的生产进度。为此,制造企业需要从产品开发与设计、产品生产、设备采购、产品销售等多个建设环节的全过程进行监督,确保每个环节的建设任务时时刻刻都处于可以控制的情况下。同时,建设专门的制造企业项目质量管理监督部门,借助大数据技术、监控设备等对工作进程进行实时监控,并定期将监控记录上报给制造企业管理者,便于管理者在制定项目质量管理发展方向的时候作为参考依据,能够针对生产过程中产生的突发情况做出及时调整,保证监督内容的指导作用和有效性。

4.7 企业文化与项目质量管理的融合

制造企业应该将企业文化融入到项目质量管理工作中去,不仅要强调按照企业内部的规章制度开展工作,还要从更为人性化的角度看待问题,满足工作人员在精神上的需求,实现产品顾客满意度的提升。传统的制造企业项目质量管理工作受思想观念、质量管理方式与方法的限制,从管理者到工作人员都没有注意到企业文化的重要作用,制造企业社会效益的提升较为缓慢。通过研读丰富的文献资料可知,质量文化是企业文化中的一个重要分支,是企业文化建设的具体表现方式,制造企业的项目质量管理在开始前就应该了解到企业文化的作用,并且将企业文化融入到质量管理中,像是塑造追求卓越的企业精神、强化制造企业重视质量的理念、增强企业对员工的感召力、提升员工的综合素养和荣誉感等,保证工作人员将文化概念在无形中体现在制造企业项目质量管理工作中,能够主动的去关心产品质量和生产进度,将束缚压抑的工作环境转换为和谐愉快的氛围,使传统管理模式向更加人性化的方向转变^[5]。另外,制造企业项目质量管理工作人员在项目质量目标上要表现出高度的一致性,从良好的沟通、融洽的交流、高度的责任性等方面去纠正工作人员的传统思想

观念,保证全体员工都能够为实现预定目标而努力。

4.8 增强项目质量管理执行力度

单纯的理论研究是无法保证制造企业项目质量管理应用效果的,还需要结合具体实践去总结经验,只有大力推广和执行才能够更好的完成制造企业项目质量管理既定目标。首先,制造企业需要获得高层管理人员的支持,确保所制定的项目质量管理规划的执行力度,保证每一个步骤的执行都符合相关质量管理体系文件要求,能够对员工的工作行为、工作态度进行约束,从以往的懒散化向更加规范化的方向转变。同时,要对制造企业项目质量工作目标的设计、生产和验收等环节进行拆解与细化,全面落实员工责任制,确保每一名员工在整个建设过程中都能找到属于自己的位置,明确自身职责,并为该项工作负责。

其次,流程控制是制造企业项目质量管理中需要重点注意的工作内容,尤其是对于项目质量管理这种涉及到的工作流程较多的任务,更要从生产设备、人员配置、生产技术、生产环境等方面进行工作流程的控制,确保项目质量管理始终处于长期而稳定状态下。最后,制造企业项目质量管理的开展需要遵循可持续发展的原则,要随时随地对当前的生产状态进行分析,并及时做出项目质量管理方案的调整与改进,准确评估质量管理体系的应用效果,借助大数据技术、多元化信息平台、先进的检测手段发现制造企业项目质量管理中存在的安全隐患,持续改善质量管理的不足,确保制造企业项目质量管理的执行效果^[6]。

5 结束语

综上所述,结合当前制造企业项目管理的发展情况来看,传统管理模式的升级与转型已经刻不容缓,结构冗余、人力资源浪费和数据信息应用效率低的问题还需要进一步完善。制造企业要明确自身在开展项目管理过程中存在的问题,通过各种技术手段提升管理质量,增强制造企业核心竞争力,最大限度满足客户需求。

参考文献

- [1]杨晗,贾留伟,范冲.浅谈新形势下我国企业经营过程中项目管理的应用分析[J].财经界,2020(22):55-56.
- [2]郑丽霞.机械制造企业项目管理应用分析[J].工程建设与设计,2020(11):288-289.
- [3]姜雯.浅析国内重型装备制造企业项目管理模式[J].中国重型装备,2019(02):53-54.
- [4]周蕾.重型机械项目制造质量管理研究[D].天津工业大学,2018.
- [5]李国锋.制造业项目管理模式提升研究[D].东华大学,2019.
- [6]朱峰.制造企业项目质量管理问题与改进[J].黑河学刊,2019.

作者简介:付微(1978-),女,汉,山东莱州人,硕士,副高,研究方向:项目管理和供应链管理。