

如何基于 AOS 构建质量管理体系

钱爱兵

(中航通飞华南飞机工业有限公司,广东 珠海 519040)

摘要: AOS 是基于过程方法的构建企业运维体系的方法论,通过打造流程再造实现各业务域体系之间的衔接,企业的高速发展离不开高效运行的流程保障,而客户需求的多样化和市场环境的瞬息万变,使人们认识到:今天的最佳战略不再是预测未来,而是尽快地对现实作出反应,设计出能对当前实际需求作出迅速反应的流程。而质量体系是组织内部建立的、为实现质量目标所必需的、系统的质量管理模式,是将资源与过程结合,与 AOS 有相同的基础,都是基于过程管理方法。本文研究的是从流程分析、设计、构建、部署、实施等阶段,将质量管理体系基于 AOS 进行构建,从而打破各管理体系业务域之间的壁垒,实现企业流程的优化再造。

关键词: AOS;质量体系;流程;业务域

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.25.145

1 背景分析

将全体系设计和实现体系治理作为 AOS 流程体系建设的目标,体系建设是一项基础工作。没有基础管理的创新管理是无源之水,我们需要的是全面、系统的创新,首先需要打好基础。如果仅就创新而创新,个别创新的工具方法很快就会被传统淹没,我们要做的是把优秀的传统融入系统的创新中。运营管理体系建设是从思想上的一次转变,从本质上来讲是一次企业资源配置的优化。

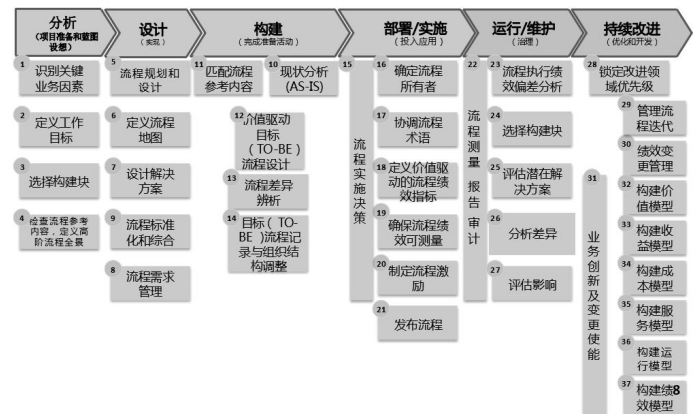
建立质量管理体系是组织的一项战略性决策,能够帮助其提高整体绩效,为推动可持续发展奠定良好基础。按照质量管理体系标准建立体系,不仅是为了认证注册,更重要的是要确保稳定地提供满足顾客要求的产品和服务的能力,实现顾客和相关方满意,促进组织的发展和改进,提高组织的整体绩效。

推进 AOS 运营管理体系建设一个组织的整体绩效取决于组织的总体运营管理业绩,大部分组织的质量管理体系与其他体系各自独立,有的流程和过程控制要求存在不协调和“两张皮”现象。集团公司于 2013 年开始探索、推进 AOS 运营管理体系。积极探索、推进 AOS 运营管理体系建设,重点解决“标准、流程、成本、人员、效能”等企业最关注的问题。

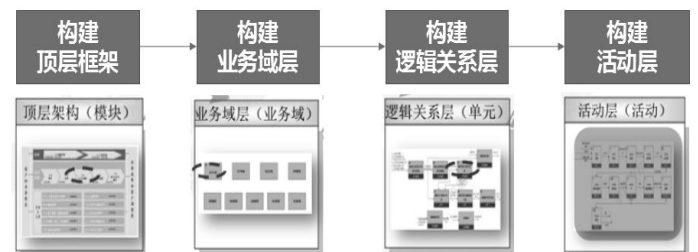
新版质量标准要求 GJB9001C-2017 标准倡导在建立、实施质量管理体系以及提高其有效性时采用过程方法,并要求“确保质量管理体系要求融入组织的业务过程”。这与集团公司推进 AOS 运营管理体系建设的总体思路高度切合。构建新型质量管理体系在贯彻新版标准过程中,结合 AOS 运营管理体系要求,按照过程方法,构建新型质量管理体系,使质量管理体系与运营管理体系有机融合,致力于提高总体运营管理业绩,从而提升企业整体绩效。

2 推进 AOS 运营管理体系

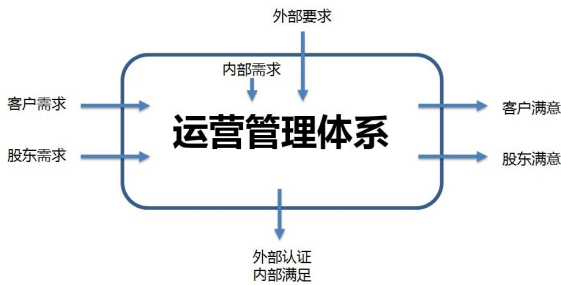
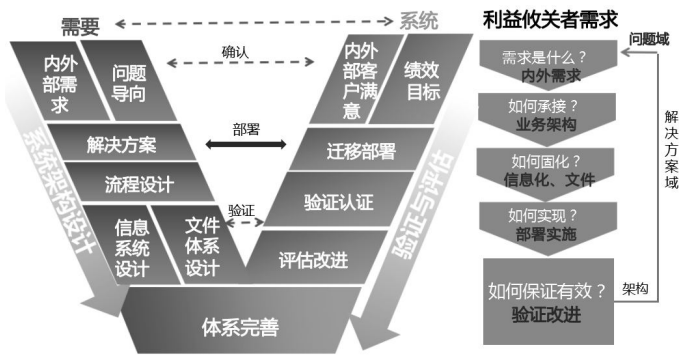
按照业务流程体系全生命周期管理的阶段划分,运营管理体系预先在分析、设计、构建、部署/实施阶段开展;通过建立持续改进机制实现体系不断完善。



通过体系构建,显性化公司原有业务架构;显性化公司原有制度、文件;对标集团顶层框架模型 18 个模块、架构;对标标杆框架模型(APQC、空客)。



用系统工程的思维和架构方法构建企业运营管理体系,内外需求包括企业内部各业务承接企业目标及各项业务运营实现的各项需求,企业外部客户相关方提出的需求以及国际、行业、国家、上级机关认证等具有强制性、适应性的要求。内外需求应当包括“卓越、协同、合规”三个层次的系统需求,分别从价值创造、业务协同及合规控制不同层次提出,从而构建企业业务流程顶层框架。

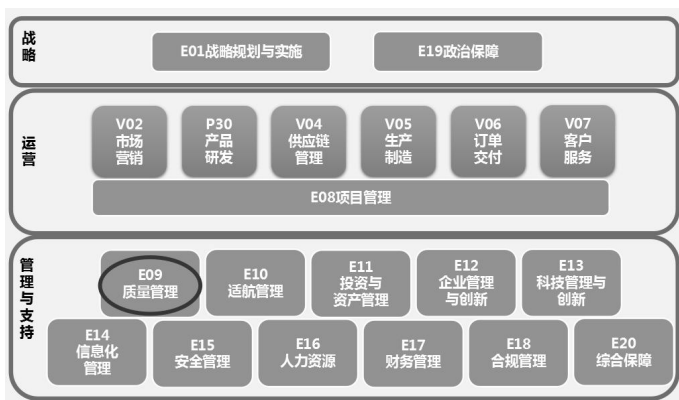


通过运营管理体系构建,实现公司组织机构及业务分工设计按照业务架构进行划分。结合组织机构调整,对公司各部门的职责分工按照运营管理体系结构化业务架构进行设计。业务流程均设计明确到角色、岗位,编制流程授权清单明确角色、岗位责任。设计从公司顶层流程所有者到具体执行单位的各级职责,保证体系管理责任落实。

战略目标方面:从外部客户、利益相关者、内部客户三方面进行战略的分析和解码。由外向内的客户价值驱动和由内而外的业务价值驱动。

运营体系方面:实现各业务模块对战略目标的承接,从企业变革、企业运行两个层面,以流程制度和任务机制形式实现战略到业务的落地。

管理与支持方面:运用运营管理体系提供相对应的平台,通过架构治理、流程优化实现企业运营的运行监控及持续改善。

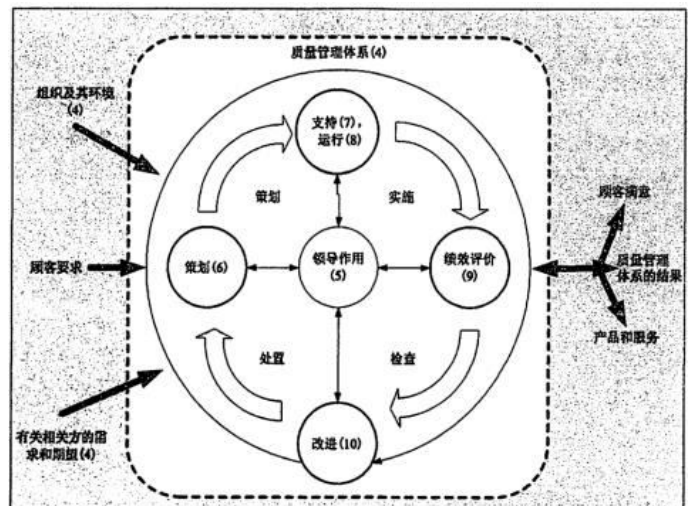


通过运营管理体系构建,实现公司组织机构及业务分工设计按照业务架构进行划分。结合组织机构调整,对公司各部门的职责分工按照运营管理体系结构化业务

架构进行设计。业务流程均设计明确到角色、岗位,编制流程授权清单明确角色、岗位责任。设计从公司顶层流程所有者到具体执行单位的各级职责,保证体系管理责任落实。

3 新版质量管理体系策划

全面贯彻落实《武器装备质量管理条例》、GJB9001C-2017《质量管理体系要求》和有关法规、标准等要求。按照过程方法构建体系——识别、确定质量管理体系所需的过程和各过程的顺序及相互关系,明确过程的输入、输出、流程、风险、应对措施、绩效指标和管理要求等。与运营管理体系相融合——以 AOS 建设为契机,把质量管理要求融入各业务过程,将质量管理体系融入运营管理体系。承接现有体系文件——新版质量体系文件编制应与现行质量体系文件进行有效承接,并考虑体系运行中的存在的问题及相关方建议,优化流程。PDCA 循环能够应用于所有过程以及整个质量管理体系,照过程方法构建体系。

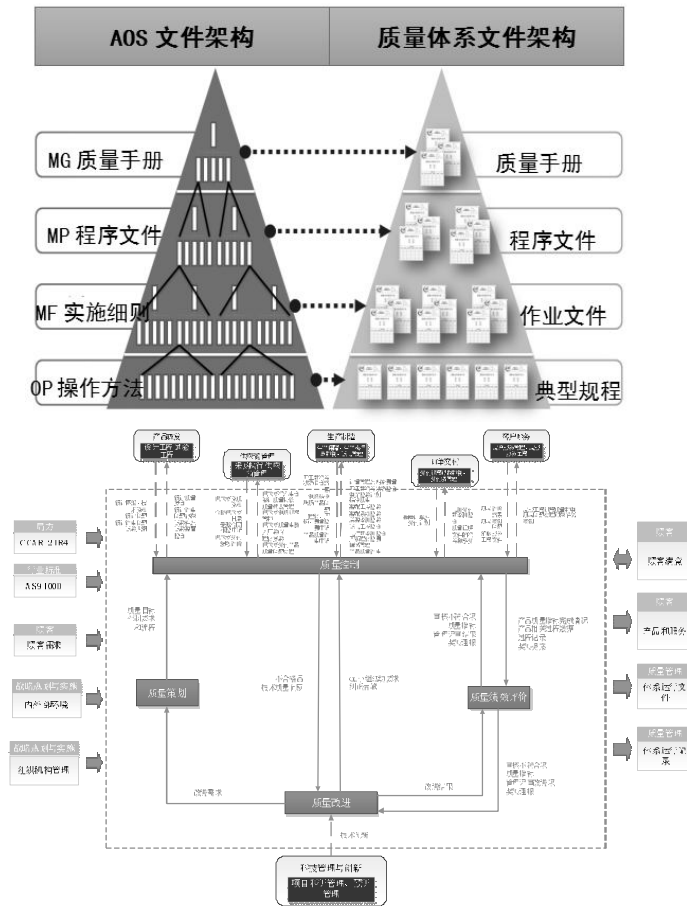


将质量管理要素通过要素分解表的形式传递到项目管理、政治保证等 16 个运营模块,分解要素 494 条,由各模块承接相应要素要求。



依据 GJB9001C-2017 标准,贯彻装备研制相关国家军用标准、航空工业 AVIC-QMS 要求。按照过程方法,在继

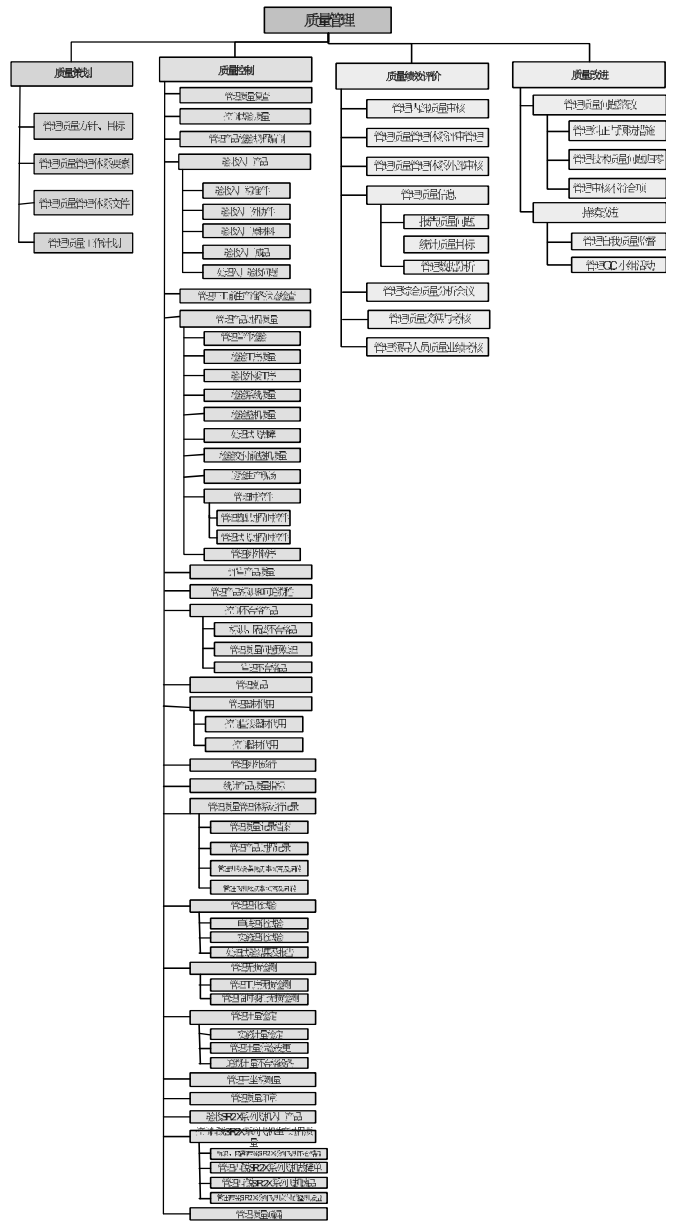
承原有质量体系基础上进行优化和重构。按照运营管理体系要求,将质量控制要求融入相应工作流程中,确保文件之间相互协调、统一并有效运行。质量体系文件分三级(质量手册,实施细则,工具方法),质量手册规定总体要求,实施细则描述某一业务的流程和管理要求,工具方法规定每项工作的操作步骤和详细要求。每份实施细则文件均有流程图表、流程说明、授权业务清单,在每个流程节点或每个步骤均有详细要求。每个控制过程的实施细则文件均设置过程绩效监控指标,在过程控制和管理流程中能及时监控评价有效性,实施体系运行监控过程化。



按照过程方法构建体系——识别、确定质量管理体系所需的过程和各过程的顺序及相互关系,明确过程的输入、输出、流程、风险、应对措施、绩效指标和管理要求等。承接现有体系文件——新编的质量体系文件编制应与现行质量体系文件进行有效承接,并考虑体系运行中的存在的问题及相关方建议,优化流程,为企业发展提供流程制度保障。

结束语

质量管理体系建设是持续改进螺旋上升的过程,基于方法论的体系建设才能持续有效运行,一种新的方法运用必将推动质量管理体系建设迈上一个新的台阶,助推企业高速发展,体系建设要打破企业内部的部门墙,是一次企业运行的变革,AOS建设过程是需要企业负责人强



力支持,大力协调推进,打破原有的组织关系,达到组织的扁平化管理,通过流程再造、框架构建、流程设计运行赋予企业管理新的动能,激发企业活力。

参考文献

- [1]朱峰.制造企业项目质量管理问题与改进[J].黑河学刊,2019.
- [2]陈旭.信息技术在企业业务流程重组中的功能研究[J].系统工程,2019.

作者简介:钱爱兵(1982,10,21-),男,江苏泰州人,汉族,学士,高级工程师,研究方向:质量管理和供应链管理。