

浅谈航空产业项目管理中质量风险的把控

姚笑

(河北航空投资集团有限公司,河北 石家庄 050000)

摘要:质量是企业的生命线。新时期航空产业项目质量风险把控能力,是企业核心竞争力的一项重要指标。航空产业的质量风险管控要把准质量风险管理的发展趋势,在继承传统的基础上不断更新理念、创新思路,升华认识、加深理解。对项目整个生命周期中的风险进行有效的识别、衡量和控制,做出客观科学的评价,使项目管理质量风险把控具有一定的前瞻性和可回顾性。要认真总结前期质量风险控制的实践,分析质量风险管理方面存在的偏差及其原因,探索新时期航空产业项目质量风险管理的规律、特点,在工作实践中不断完善质量风险管控体系建设和机制建设,持续提升质量风险管控的能力和水平,为航空产业发展提供坚实的质量管理基础。

关键词:航空产业;项目管理;质量风险;管理把控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.27.016

航空投资产业主要是对机场建设、飞行体系建设、航空产业链相关联的项目的投资及其管理,是一个系统化的过程。航空产业项目建设着眼于高质量发展,从项目筛选、立项、前期准备、运营等各个环节必须把质量风险把控摆在特别突出的位置,落实好质量风险管理各项标准、要求,对项目的整个生命周期中风险进行有效的识别、衡量和控制,做出客观科学的评价,使质量风险管理具有一定的前瞻性、可回顾性,为航空产业发展预期提供坚实的质量管理基础。

1 要有精准识别质量风险的慧眼

质量是任何一家企业的生命线。质量风险识别是质量风险管理和控制的基础。对于航空产业项目建设来说,把控好质量风险、化解掉质量风险,关系的不仅仅是企业的效益和声誉,更关系建设新时期航空强国目标的实现。然而,风险无处不在,质量风险更是具有许多不确定性。这就使得航空产业项目质量风险管理工作成为最讲认真,最容不得丝毫差错,风险最高、责任最大的工作之一,差之毫厘就会带来不可弥补的损失。因此,做好航空产业项目质量风险管理就必须具备一双慧眼,练就一双“火眼金睛”。

(1)要有高度的责任感。责任感是识别风险、把控风险进而化解风险的前提和基础。要胸怀国之大事,把习近平总书记关于建设航空强国的伟大号召作为做好航空产业项目质量风险管理的强大精神动力,不断提高做好质量风险管理的政治站位。

(2)要有高超的专业本领。除了熟练掌握航空产业质量风险管理各项专业知识外,还要把国际、国内航空产业质量管理标准、质量管理体系熟记于胸,要更多的学习和借鉴国内外成功的经验和失败的教训,结合工作实际探索新时期航空产业项目质量风险管理的规律、特点,在工

作实践中不断升华认识、加深理解。

(3)要有强烈的感知能力。质量风险识别是一个基于专业化知识基础上的对于质量风险的感知过程。这种感知能力是对可能存在的质量风险和一旦发生质量事故后原因的准确把握。一方面要通过调查、对照、分析的过程,能够系统地、连续地认识和了解客观存在的质量风险;另一方面要迅速形成引起质量风险事件的原因以及各种因素的准确分析。

(4)要善于利用有效方法。识别质量风险的方法很多,运用前瞻和回顾的方式,从质量风险发生的可能性和质量风险发生后的严重性两个维度进行综合评价。也可集思广益来进行头脑风暴,分析哪个环节可能存在质量风险,质量风险管理方面还有哪些漏洞,还有哪些没有考虑到的因素,从而对质量风险进行准确的预测和研判。

2 要有准确衡量质量风险的天平

把潜在的风险找到是质量风险把控的第一步。做好航空产业质量风险管理,还要准确地衡量各种潜在的风险可能造成后果的严重程度。也就是在风险识别的基础上,对项目选择、建设、运营等各个环节进行深入的质量风险分析和质量风险评估,为项目是否实施或项目建设方案、运营工艺流程等做规避性调整提供依据。

(1)要衡量发生质量风险有多大的可能性。识别了质量风险的存在还要进一步对风险发生的可能性进行科学的衡量,也就是说,无论是在项目的选择还是项目的立项,抑或项目建设和今后的运营整个过程中,哪些质量风险可能发生,质量风险出现的概率、频率怎样。在航空产业质量风险管理中,对于质量风险发生的概率、频率,一般按照航投公司有关质量管理规定中定义的标准用分数来表示,一般使用百分制甚至千分制、万分制来为质量风险发生的概率、频率进行量化,让风险发生的可能性一目

了然。采用风险矩阵法的方式对质量风险发生的可能性进行分析和级别评定,来确定风险等级,为决策提供重要依据。

(2)要衡量质量风险发生后可能产生的后果。高度重视可能存在的每一个质量风险,充分估计质量风险可能引发的各种后果,是航空产业项目质量风险把控的重要工作原则。在质量风险把控过程中,要针对识别出来的质量风险,结合曾经发生的质量风险事件的严重性以及发生概率等汇总后进行综合分析、研判。一般采用专家调查法的方式来进行,即就所要预测的质量风险征求专家意见,通过开放式、评价式、重审式、复核式相结合的调研方式进行,最终形成统一的意见,从而以识别出的质量风险项目为主线,完成风险程度定性定量相结合的评价。

3 要清楚控制质量风险的途径

与做其他任何一项工作一样,只要干就会存在一定的风险和挑战,只是航空产业项目质量风险管理面临的风险更大、隐秘性更强,最主要的是要掌握控制风险、化解风险的方法和途径。所谓质量风险把控,实际上就是在识别质量风险、完成质量风险评估后,对改变风险包括避免风险事件发生的可能性采取一系列必要的管控措施。

(1)要善于规避风险。规避质量风险有两种途径:一种是主动放弃,另一种是修整目标。质量风险概率很高的项目就如同负重前行的骆驼,再加上一根稻草的重量就可能将其压垮。对于这种超出自身承受能力的项目,在完成风险识别和评估后如果发现其风险发生的概率很高,造成的损失很大,并且找不到其他有效降低或化解风险的办法,就要拒绝和放弃,这样虽然没有收益但却把质量风险降低到零。当然,这不是一种主动作为,要充分调动企业自身潜能,充分发挥企业自身在人才方面的优势,研究可实现同样目标的更加适合的、科学的方案,把质量风险降到最低,把潜在的损失降到最低。

(2)要懂得控制损失。航空产业项目对承揽和实施的企业资质要求非常高、非常严格,在合同签订过程中就要明确规定质量风险承担的权责,试图通过转嫁风险的方式来回避风险的途径不多。因此,在不愿放弃也很难转移风险的条件下,就要充分考虑减低质量风险所带来的损失,通过一系列控制措施把损失控制在最小的幅度以内。一方面,在质量风险发生前即采取相应具体措施,消除或者降低可能引起风险的各种因素,以降低损失的程度;另一方面,要在风险发生的过程中或者是风险发生后,采取相应措施尽量缩小风险损失幅度。前者是质量风险的主动预防,是最适应航空产业项目质量风险控制的有效方法,后者多少存在着被动的因素,是抑制质量风险损失的方法,就是减少实际损失,并没有阻止质量风险的发生。

(3)要敢于承担风险。敢于承担风险是企业对自身经

济、技术实力的高度自信。敢于承担风险不是盲目地、无计划地忽视质量风险的存在和可能造成的各种后果,而是通过采取科学有效的内部控制措施等手段来化解风险,是一种积极主动的应对策略。航空产业项目有许多是必须完成且必须完成好的,企业就必须对存在的质量风险有充分的认识和评估,结合自身经济和技术力量,把行之有效的质量风险控制措施贯穿项目建设、运营的各环节、全过程,使其在可管、可控的范围之内。

4 要抓住风险评价这一关键

质量风险评价是质量风险把控的关键环节。航空产业项目在完成风险控制分析后,一个非常重要的工作环节就是对风险控制的情况进行严格认真的审核,作出客观公正的评价,作为质量风险管控的永久性文件保存下来,为日后质量风险管理提供有价值的参考和保障。

(1)要建立质量风险审查制度。建立完善、高效的质量风险管控体系和工作机制,根据企业发展需要,不断充实质量风险管理专家库,持续更新质量风险控制的各项制度、标准和规范,畅通质量风险审核评定工作流程,动态性地对质量风险进行全面审查,切实堵住各类大小质量风险隐患、漏洞。

(2)要建立质量风险防范机制。有效的工作机制是防范和化解质量风险的保障。要建立起项目考察、合同审核、工艺监管、技能培训、运营指导等上下联动、左右共管的质量风险防范机制。对质量风险管控从管理层面、设计层面、技术层面等方面面面俱到制订标准和规范要求,有针对性地实施防范和化解质量风险的各项措施,做到指令畅通、行动迅速、落实有力。

(3)要建立质量风险管理创新体系。新时期对航空产业提出了更高标准、更新要求。质量风险管控要在继承传统的基础上不断更新理念、创新思路。要认真总结各项质量风险控制的情况,对各项指标进行客观实际的分析研究,总结质量风险管理方面存在的偏差,把准质量风险管理的发展趋势。要认真研究国家关于航空产业发展的政策和决策部署,深入研究国家关于航空产业质量风险管控的各项新标准,认真研究关于质量风险的各项法律、法规和行业规范,要善于立足国内放眼世界,不断创新质量风险管控的识别、分析、控制、评价等各项标准,与国际标准接轨,与时代要求对标,科学建立降低质量风险的改进计划,不断满足航空产业项目质量提出的更高要求。

5 要落实质量风险管控终身责任追究制度

落实质量风险管控各项制度、措施归根到底靠的是执行人的责任落实。“百年大计,质量为先”。航空产业项目建设大多数是事关航空发展的百年工程,必须建立严密的质量管控体系,质量风险主体责任人终身追究制度就是这一体系中核心环节。

(1)明确质量风险管控各环节责任。相较于单一产品质量管理来说,航空产业项目质量风险管控是一个极其复杂的系统性工程。每一个项目都涉及筛选、立项、运营等诸多环节,每一个环节都涉及质量风险管控各项工作的落实。既要有决策层对项目的整体把控,更要有每一个环节的分工把关,既要有站在宏观的角度审视项目质量风险的高度,更需要从微观的角度出发对每一个细节的质量风险进行客观真实的研究。明确各个层面、各个环节质量风险管理标准,质量风险管控的步骤、流程,质量风险的反馈和意见的落实,形成一个高效闭环的质量风险管控责任体系。

(2)增强质量风险管控责任人职责。人是质量风险管控的第一要素。归根到底,质量风险管控各项措施要靠每一个具体的人来落实。航空产业项目质量风险管理就更需要一大批政治作风硬、专业水平精,敢于担当负责的高素质人才。一方面要加强各环节质量风险管控人员的政治素养和业务水平的培训,一方面要采取多项激励措施不断增强质量风险管控人员的责任心。比如,对于一个项目来说,要为每一个环节降低质量风险制订详细、具体的工作计划,给予每一个工作计划唯一的编号,明确工作计划执行的领导者、每一步计划实施的具体责任人、落实完成的时间、完成的标准以及执行中发现的问题和问题反馈、意见落实等情况。这可以让各环节、每个责任人的质量风险管控的标准明晰、职责明晰,知道自己该干什么、怎么干、干成什么样子。

(3)强化质量风险事件责任的追溯。便于质量风险管理的跟进和追溯是质量风险管控终身责任追究制度的初衷。质量风险管理不是一劳永逸、一蹴而就的,而是一个持续开展的过程。质量风险管控体系和机制作用发挥的如何,直接关系到质量风险管控工作是否真正发挥了作用。企业质量风险管理的主要负责人要定期组织专题会议,对企业质量风险管理的工作标准、工作流程的有效性进行评估,评估的结果和质量风险管理标准、流程的改变要通过会议纪要的形式及时向各个环节的质量风险责任人进行传达。每一个项目的质量风险管控,从质量风险的描述,到质量风险的识别、评价,到质量风险的控制方案、具体措施,再到质量风险批准人、执行人等都要有详细的记录,都要有明晰的确定的轨迹。

(4)利于质量风险管控经验教训的总结。质量风险管控终身责任追究制度对于质量风险事件发生后经验教训的总结有着十分必要的作用。首先,可以通过责任人回顾当时质量风险管控各个环节的工作,便于查找被忽视的漏洞、隐患,为今后质量风险管控提供借鉴;其次,可以通过每一个环节的落实情况,查找质量风险管控标准、流程中存在的短板,有针对性地加以改进和完善;最后,可以

对照质量风险管控成功案例,对同样条件下发生的质量风险事件进行综合分析,找出到底是哪一方面、哪一个环节出现了问题,以便提升质量风险管控的能力和水平。

6 结束语

风险无处不在,风险可防可控。进入新的发展阶段,新的发展格局正在形成,航空产业项目质量风险的表现形式、内在规律和发生特点都会随着激烈的市场竞争发生一定的变化,项目质量风险防范将面临新的考验。质量风险管控能力作为企业核心竞争力的重要体现,关系着企业经济效益的增长和长远发展。互联网已经成为经济社会发展和创新驱动的先导力量,运用互联网思维创新项目的质量管理,全面评估质量风险,使传统的管理思想和风险防范模式升华到一个新的多维空间,必将为项目质量风险管理创造出一种崭新的发展环境。航空行业质量风险管控要不断提升智能化管理的科技水平,加大项目质量风险管控研究力度,不断完善质量风险管控体系建设和机制建设,持续提升质量风险管控的能力和水平,为新时期航空产业高质量发展奠定坚实的基础,在全面建设社会主义现代化国家的新征程中做出航空人的应有贡献。

参考文献

- [1]孙沿东.内部控制与风险管理的联系与区别[Z].风险管理与内部控制,2020-4-7.
- [2]央视记者.建设航天强国,习近平擘画蓝图[Z].央视新闻,2020-4-24.
- [3]李弘宇,蒙治豪,夏业成.敏捷制造下的质量风险管控[Z].达达文档网,2020-5-6.
- [4]田广明,韩毅,李原.面向航空项目的风险识别技术研究[J].工业工程与管理,2004(3).
- [5]张慧芳.企业项目管理中质量风险的控制与防范[J].企业改革与管理,2019(4):2.
- [6]吴波.项目管理在国内航空产品数字化制造中的应用[D].吉林大学,2011.
- [7]郑洪涛,张颖.企业内部控制暨全面风险管理设计操作指南——风险框架.设计方法与[M].中国财经出版社,2008.

作者简介:姚笑(1984-),男,汉族,河北唐山人,硕士研究生,经济师,研究方向:工商管理、企业管理。