

IBM的过程质量管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_IBM\\_E7\\_9A\\_84\\_E8\\_BF\\_87\\_E7\\_c41\\_65973.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_IBM_E7_9A_84_E8_BF_87_E7_c41_65973.htm) IBM公司利用过程质量管理方法解决许多公司经理都曾经遇到过的问题；如何使一个工作组就目标达成共识并有效地完成一个复杂项目。在企业内部团队活动日益增多的情况下，这种方法无疑可以帮助一个项目小组确定工作目标，统一意见并制定具体的行动计划，而且可以使小组所有成员统一目标，集中精力于对公司或小组具有重要意义的工作上。当然，这种方法也可以为面临困难任务、缺乏共识、或在主次工作确定及方向上有分歧的工作组提供冲破疑难的方法和动力。IBM的过程质量管理的基础是一个为期两天的会议，所有小组成员都在会议上参与确定项目任务及主次分配。具体的步骤如下：1．建立一个工作小组。工作小组应至少由与项目有关的12人组成。该组成员可包括副总裁、部门经理及其手下高层经理，也可包括与项目有关的其它人员。工作小组的组长负责挑选组员，并制定一个讨论会主持人。主持人应持中立立场，他的利益不受小组讨论结果的影响。2．召集开一个为期两天的会。每一个组员以及会议主持人必须到会，但非核心成员或旁听者不允许参加。最好避免在办公室开会，以免别人打扰。3．写一份关于任务的说明。写一份清楚简洁且征得每个人同意的任务说明。如果工作小组仅有“为欧洲市场制定经营战略计划”这样的开放性指示，写任务说明就比较困难。如果指示具体一些，如“在所有车间引进jit存货控制”，那么写任务说明就较简单，但仍需小组事先讨论；而在会议中，应由会议

主持人而不是组长来掌握进程。 4 . 进行头脑风暴式的讨论，组员将所有可能影响工作小组完成任务的因素列出来。主持人将所提到的因素分别用一个重点词记录下来。每个人都要贡献自己的想法，在讨论过程中不允许批评和争论。 5 . 找出重要成功因素（csfs），这些因素是工作小组要完成的具体任务。主持人将每一重要因素记录下来，通常可以是“我们需要……”或“我们必须……”。列重要成功因素表有四个要求：（1）每一项都得到所有组员的赞同；（2）每一项确实是完成工作小组任务所必须的；（3）所有因素集中起来，足以完成该项任务；（4）表中每一项因素都是独立的不用“和”来表述。 6 . 为每一个重要成功因素确定业务活动过程。针对每一个重要成功因素，列出实现它所功因素所需的业务活动过程求出总数。第三步，用下列标准，评估本企业在现阶段执行每一业务活动过程的情况：a=优秀；b=好；c=一般；d=差；e=尚未执行。 7 . 填写优先工作图。先将业务活动过程按重要性排序，再按其目前在本企业的执行情况排列。以执行情况（质量）为横轴，以优先程度（以每一业务活动相关的重要成功因素的数目为标准，涉及的数目越多，越优先）为纵轴，在优先工作图上标出各业务活动过程。然后在图上划出第一、二、三位优先区域。应由工作小组决定何处是处于首要地位的区域，但一般来说，首要优先工作区域是能影响许多重要成功因素、且目前执行不佳的区域。但是，如果把第一位优先区域划得太大，囊括了太多业务活动，就不可能迅速解决任何一个过程了。 8 . 后续工作。工作小组会议制定了业务过程，并列出了要优先进行的工作，组长则应做好后续工作，检查组员是否改进了分配给他的业务

过程，看企业或其工作环境中的变化是否要求再开过程质量管理会议来修改任务、重要成功因素或业务活动过程表的内容。IBM的过程质量管理可以应用于企业管理的很多方面，尤其是近年来，过程管理成为许多优秀企业改进绩效，不断进步的重要改革举措，它使整个企业的管理更具系统性和全局性。在这样的环境变化趋势下，IBM的过程质量管理的确对中国企业的现代管理具有重要的指导意义和实用价值。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)