

三大缺陷制约质量管理 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\\_\\_E4\\_B8\\_89\\_E5](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_B8_89_E5_A4_A7_E7_BC_BA_E9_c41_65987.htm)

[\\_A4\\_A7\\_E7\\_BC\\_BA\\_E9\\_c41\\_65987.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_B8_89_E5_A4_A7_E7_BC_BA_E9_c41_65987.htm) 质量业绩管理体系残缺  
质量改进活动体系不健全 质量管理和业务体系缺乏紧密融合  
三大缺陷制约质量管理 为什么在日本，质量管理可以通过QC小组成为企业内一种“全民”的自觉行为？在美国，质量管理可以由较早的PPM质量目标再到如今的6σ管理，成为企业内一种对卓越持续追求的内在精神？我国许多企业，80年代学日本，实践QC小组模式，90年代学美国等西方国家，建立质量管理体系。现在，QC小组已鲜有企业还在实践，质量管理体系呢？在部分企业内成为认证公司一年一度的审查会，和写在纸上的一堆文件：质量大纲、质量程序文件和质量操作手册，执行力不够，实际效果也不理想。根据上海复斯管理咨询公司的研究结论，我国企业质量管理的实践水平目前不高的原因，根本上源于多数企业质量管理体系本身存在的三大缺陷。质量业绩管理体系残缺，质量管理的内驱力不足 在我国很多企业的质量管理体系中，常常仅有质量管理组织体系ISO9000系列的各类质量管理认证体系即属此类。此内容包括三个组成部分：各相关主体（领导、部门及员工）在质量管理中的权责分工体系、质量管理的流程体系和质量管理操作细则。这三部分内容，反映在质量认证体系文件中，对应的是质量管理大纲、质量管理程序文件和质量管理操作手册。而对各相关主体在质量管理方面的业绩类型、评价标准、评价程序、评价方法、评价结果的经济处理和非经济处理等业绩管理方面的内容，则缺乏相应系统化的配套制定

，结果，因缺乏足够的内驱力，使得经过认证的、本来很科学的质量管理组织体系，实际上也很难真正运行起来。如果把质量管理组织体系比喻成质量管理的“硬件”，则质量业绩管理体系就是相应的“软件”，没有该软件的驱动，质量管理组织体系这个“硬件”就只能是空壳子。现在，我国很多企业都很重视质量管理组织体系的建设，纷纷请有关公司进行质量体系的认证，但对质量业绩管理体系认识和重视程度不够，以致于这些企业的质量管理组织体系没能发挥其应有的功能。质量改进活动体系不健全，质量管理的提升作用不强。我国很多企业的质量管理体系，不仅质量业绩管理体系残缺，而且，质量改进活动体系也很不健全。质量改进活动体系是质量管理体系三大组成部分之一，在全部质量管理活动中，是质量管理最为鲜活和丰富的领域，日本的QC小组所从事的工作，就是形形色色的质量改进活动。质量是通过业务流程实现的。业务流程有一系列具体环节组成：设计环节、采购环节、生产制造环节、安装调试环节、包装环节和运输环节。质量管理组织体系要求各环节工作按照既定的质量管理标准进行工作，以期实现产品质量的“标准化”。而质量改进活动则是通过对各环节工作本身的改进、甚至创新，实现质量实现水平的提升。可以这么说，一套质量管理组织体系再好，也不过管理的是已有的质量实现水平，而质量改进活动则不同，它是在不断打破企业质量现实实现水平的上限，促进企业质量实现水平的实际提升。质量改进活动分布在业务活动的各个领域：设计、采购、制造、安装、调试、包装和运输等，如设计人员提高设计的模块化水平和标准化水平、采购环节完善供应商管理、生产环节创新加工工艺等

，同时都是质量方面非常有益的改进活动，对提高企业的产品质量和服务质量有非常重要的意义。现在，有关质量改进活动，在很多企业内只是零星的、甚至是随机的发生着，还没有进行全领域的发动，并上升为企业内“全民”的、系统的行为这一点和日本的确有很大的差距。需要注意的是，质量改进活动体系也需要质量业绩管理体系的配合。如果质量改进对个人没有好处，不改进也没什么坏处，那么即使日本的企业，恐怕也很难有效开展起QC小组活动。质量管理和业务体系缺乏紧密融合，质量管理的根基不深如前所言，质量是通过业务人员、在具体的业务活动中实现的，因此，质量管理体系必须牢牢结合业务管理体系，将质量管理工作根植在实际的业务开展过程之中。而从我国多数企业的质量管理体系情况来看，真正做到这种程度的并不多，质量管理往往成为游离业务管理之上的体系脱离管理“对象”的管理，很难会有好的管理效果。和业务体系缺乏紧密融合，在一些未进行过质量体系认证的企业里表现得尤为严重，比如采购流程和相关制度规定是一套，质量管理的对应流程和相关规定又是一套，彼此之间的关联性和一致性非常差。在经过质量认证的企业，这种现象要好一些，但也不尽人意，其中一个突出的问题是：很多认证公司在认证时，推行的是一套标准化的程序和模板，结合企业的应用性设计不够，结果导致质量管理体系不能充分体现企业的业务特点。这样，企业遇到特殊的业务情况时，质量管理体系便难敷其用，甚至于有的企业觉得认证的质量管理体系根本不适合自身业务管理的需要，干脆弃之不用，使得花力气认证的体系最后成了装点的摆设。改革开放以来，由于市场化水平提高带来的外在压

力、逐渐形成的商业精神带来的质量责任意识和技术手段（主要是设备）进步带来的加工水平，使得我国企业的产品质量80年代以来实现了较大程度的提高。如果再能在质量管理体系上进行实质性的完善，缩小与日、美国家质量管理水平的差距，则中国企业的产品质量和服务水平，必然会有新一轮更为显著的提升。 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)