

质量管理新型组织架构探索

姚艳芳 聂明珍 焦照旭 冯自豪

河南许继电力电子有限公司, 河南 许昌 461000

[摘要]文中提出了质量管理新型组织架构——质量工作组的运行模式, 目的是破除质量管理中跨部门壁垒问题, 以提高部门协作能力, 加快质量工作推进效率, 这种新型组织架构已经试行有效。文章偏重实际应用指导, 从质量工作组机构设置、人员要求、运行机制、积分与考核办法和运行注意事项五个方面, 阐述了这种新型组织架构的实践方法。

[关键词]质量管理; 组织架构; 质量工作组

DOI: 10.33142/mem.v5i3.12836

中图分类号: F426.5

文献标识码: A

Exploration on a New Organizational Structure for Quality Management

YAO Yanfang, NIE Mingzhen, JIAO Zhaoxu, FENG Zihao

He'nan Xuji Power Electronics Co., Ltd., Xuchang, He'nan, 461000, China

Abstract: The article proposes a new organizational structure for quality management - the operation mode of the quality working group, with the aim of breaking down cross departmental barriers in quality management, improving departmental collaboration capabilities, and accelerating the efficiency of quality work promotion. This new organizational structure has been effectively implemented. The article focuses on practical application guidance and elaborates on the practical methods of this new organizational structure from five aspects: the establishment of quality working group structure, personnel requirements, operating mechanism, points and assessment methods, and operational precautions.

Keywords: quality management; organizational structure; quality working group

1 质量工作组组织机构及职责

通常, 质量管理由公司安全质量部负责, 牵头制定全年质量目标指标及工作计划, 按计划推进各部门质量工作、定期监管和评价。质量管理全链条环节多、涉及部门多, 经常会进行跨部门沟通和协作, 安全质量部与其它部门平级, 在协调工作时经常会遇到阻力, 工作推进慢, 尤其是在考核阶段, 被扣分的部门会有较大抵触情绪, 与安全质量部形成对立面。故探索一种新型的管理模式, 成立质量工作组(组织机构见表 1), 由安全质量部经理任组长, 质量专任副组长, 每个部门/或专业组派出 1 名人员做组员, 共同组成一个跨部门的质量管理专业组, 极大的打通了部门壁垒, 提高了质量工作效率。

表 1 质量工作组组织机构

岗位名称	人数	人员要求
质量工作组组长	1	由安全质量部经理担任
质量工作组副组长	1~2	由安全质量部质量工作组成员担任
质量工作组成员	不限	由每个部门/或专业组挑选 1 名工作经验丰富、有责任心、沟通能力较强人员参加

1.1 质量工作组成员的入职资格

质量工作组成员既要懂所在部门的业务, 又要懂质量管理的专业知识, 故需要在入职前先行参加质量管理专业培训及考试, 考试合格后公布质量工作组成员名单, 培训

及考试均由安全质量部质量工作组成员组织。当需要更换或新增质量工作组成员时, 需对新人进行培训及考试, 考试合格后由安全质量部发布更新的人员名单。

1.2 工作组职责

负责按照年度质量工作计划推进质量工作; 负责处理、跟踪及闭环质量问题, 组织召开质量相关例会协调资源推动质量问题处理, 制定有效预防改善措施; 负责组织编制质量月报、年度质量总结等, 监控质量总体情况, 拟定质量工作任务。

1.3 人员职责

(1) 工作组组长职责: 负责组织工作组成员开展质量相关工作并对其工作成效进行评价。

(2) 工作组副组长职责: 协助工作组组长开展质量相关工作。

(3) 工作组成员职责: 负责按计划推进本部门质量工作; 负责建立本部门或班组的质量信息台账, 并对台账中的问题进行任务分解和跟踪解决, 直至闭环。

2 质量工作组运行机制

2.1 日报、周报、月报制度

(1) 质量工作组成员需每个工作日提交工作日报, 汇报本部门/班组为责任主体的质量工作推进情况、未闭环问题最新进展等。

(2) 质量工作组成员每周末提交周总结, 汇报上周

质量工作计划的完成情况、分析本部门/班组的质量数据情况，重点分析质量波动的原因，总结本周质量工作的成绩，拟定下周质量工作计划。

(3)工作组组长牵头，在每月末做公司级质量月报，分析当月质量指标完成情况，总结工作成绩和管控弱项，拟定下月质量工作重点任务和工作目标。

2.2 例会制度

(1)质量日清会：质量工作组成员每日牵头召开部门或班组日清会，将工作分解、督促未闭口的问题进度。

(2)周质量例会：质量工作组组长牵头召开周质量例会，分管质量的副总经理及全体质量工作组成员参会，各质量工作组成员汇报当周质量工作完成情况、当周质量数据及分析、重点关注问题及闭环进展、下周质量工作计划等。与会人员对汇报内容展开讨论，互帮互助，充分发挥各专业领域专责专长，鼓励提出不同看法和意见建议，最终达成一致的工作计划，以确保团队工作方向一致，高效运转。分管质量的副总经理需全程参加，听取会议内容，把握整体方向，并对上周质量工作进行评价。

2.3 即时报告制度

(1)各阶段发现的重大质量问题，质量工作组成员在两个小时内发简报至质量工作组微信群。

(2)超期未解决的问题，质量工作组成员当天发简报至质量工作组微信群。

(3)凡是发送简报的质量问题，责任部门的分管领导需立即组织相关人员解决，直至闭环。

3 质量工作组成员积分办法

质量工作组按照既定的运行机制开展工作，工作组组长需对工作组成员的日常工作开展评价和积分，具体评价和积分细则见表2。

4 质量工作组奖励办法

(1)质量工作组成员奖金总金额确定办法：每季度进行一次质量工作评价，由质量工作组组长组织工作组全体成员总结质量工作成效，并上报质量管理委员会审阅，质量管理委员会根据工作成效确定奖金总金额。每季度的奖金总额设定为X万元，可根据工作成效评价适当上浮或降低奖金总金额。

(2)质量工作组成员奖励办法：根据积分情况对质量工作组成员实施奖励，如奖金总金额上浮或下调，则给予工作组成员的奖励金额按比例调整。

(3)质量特别贡献奖：对工作绩效突出的质量工作组组长、副组长及其他在质量工作中有突出贡献的人员，由工作组提出奖励申请建议，经质量管理委员会批准后执行。本条的奖励可与上述第2条的奖励叠加。

5 质量工作组运行注意事项

5.1 领导作用

领导重视是质量工作组运行的必要条件，质量是一把手术工程，一把手要全力支持质量活动，领导班子成员（至少有分管质量的副总经理）必须要亲自参加质量周例会，亲自参与重点质量攻坚项目，亲自过问质量波动情况和工作组成员的工作状态和精神风貌，杜绝仅是做会议领导，听汇报、发号施令，而不管工作过程和成员的工作状态。

表2 质量工作组成员积分细则

序号	考核项目	要求	周期	评价标准
1	日报	每个工作日下班前完成日报上传，日报台账中的问题统计无遗漏	每日工作	按时上传日报且日报准确、无遗漏，每次加1分，不按时上传或日报台账不准确、有遗漏则不加分。
2	工作及时性	按期完成率=按期完成的问题数量/本周计划完成问题总数 计算方法：台账中计划完成时间问题按期完成的数量与计划总数之比	每周	每周得分=5分*按期完成率
3	工作成效	1. 积极贯彻零缺陷和双归零的质量管理要求，有效跟进并解决质量问题 2. 充分运用预防为主的管理思路，主动作为，切实为预防质量问题的发生作出积极贡献 3. 对会议决议、质量工作任务要不折不扣执行	每周	1. 自主申报：每周向工作组组长申报个人突出成绩，经同意后每项工作打分范围1~10分 2. 工作组组长打分：根据会议决议和质量工作任务的完成情况进行打分，打分范围每人每周10~10分
4	重大质量问题跟进	1. 出现重大质量问题时质量工作组成员在两个小时内发简报至质量工作组微信群 2. 重大质量问题必须重点跟进，务必及时跟进尽快解决、制定有效预防措施	即时	1. 按要求发送重大质量问题简报，每次加1分，不按要求报送的扣1分 2. 问题闭口后根据及时性、解决效果和预防措施有效性进行打分，打分范围10~10分
5	专项检查及其他	质量工作组组长定期组织专项检查，检查质量问题的解决情况、预防措施的有效性、规章制度的执行情况等，以审视质量工作组成员工作的质量	即时	若发现质量工作组成员工作有明显疏漏，每项视情况扣1~10分； 若发现质量工作组成员的优秀做法或突出贡献，每项视情况加1~10分

5.2 质量工作组成员的选择

如果有条件,质量工作组的成员最好是由各部门经理/班组长直接担任,而不是另选他人,因为部门经理/班组长掌握部门全局、更容易调动资源。本次管理创新实践是处于公司高速发展的时期,每个部门都非常繁忙,尤其部门经理/班组长,承担着业务先锋、部门管理、新员工培养等多重任务,故质量工作组成员没有按最初的设想由部门经理/班组长直接担任,而选择业务能力强、有责任心、沟通能力好的员工参加,以确保参加人员有足够的时间和精力从事质量工作,深入细节管控全链条。

5.3 激励注意事项

对质量工作组成员的激励,应同时重视精神奖励和物质奖励。在质量周例会上,工作组组长和参会的公司领导,要对取得的成绩予以肯定,并对表现突出的人员进行表扬,避免会议上只说问题不说成绩,及时肯定成绩以便小组成员看到榜样、知道方向、并努力向正确的方向行进。每季度进行一次评比和发放奖金,建议奖金金额设置高一些,以便全公司认识到质量工作的重要性和领导对质量工作的重视,同时要避免奖金均分人人有份,建议只对质量工作组成员的前30%进行奖励,以起到强激励效果。

6 结语

经过一年来的实践,成立质量工作组并有规律地持续运行确实能在质量工作推进方面有很好的效果,解决了部门壁垒问题和工作推进慢的问题。同时辅以简单有效的激励办法,极大地调动了质量工作组成员的工作积极性,使得这个新的跨部门组织成为一个愉快而又高效的工作组织,共同带动公司良好工作氛围并引领积极向上的公司文化。

[参考文献]

- [1]克劳士比. 质量免费[M]. 杨钢,林海,译. 太原:山西教育出版社,2011.
- [2]杨钢. 质与量的未来[M]. 北京:机械工业出版社,2020. 作者简介:姚艳芳(1981.12—),女,经济师,河南许继电力电子有限公司副总经理,主要从事电力装备制造企业安全质量管理、生产测试管理工作;聂明珍(1989.7—),女,工程师,河南许继电力电子有限公司质量工程师,主要从事电力装备制造企业质量管理工作;焦照旭(1987.3—),男,工程师,河南许继电力电子有限公司安全质量部主任,主要从事电力装备制造企业安全质量管理、生产测试管理工作;冯自豪(1990.8—),男,工程师,河南许继电力电子有限公司安全监督环保专责,主要从事电力装备制造企业安全管理工作。