

Innovation and optimization of hierarchical and hierarchical quality management and supervision mode

Biao Wang Xia Wang

Hunan Tobacco Changde Cigarette Factory, Changde, Hunan, 415000, China

Abstract

Quality management supervision is the functional management activity of enterprises to conduct quality inspection, analysis and evaluation of products, services, quality system, production conditions and related document records. It is mainly through supervision and inspection, to ensure that the relevant system requirements formulated by the relevant organizations are effectively implemented, so as to ensure that the operation of the enterprise is in a standardized and orderly state. Take CD cigarette factory as an example, aiming at the current quality management supervision, establish and optimize the quality management supervision mode with the core structure of "factory-level supervision-functional-level supervision-department-level supervision" as the innovation. The aim is to further improve the efficiency of quality management and supervision at all levels of enterprises, consolidate the main responsibility of grass-roots quality management, and lay a foundation for the high-quality operation of the factory quality management system.

Keywords

quality management; supervision and inspection; stratification and classification; execution; innovation and optimization

分层分级质量管理监督模式创新与优化

王彪 王霞

湖南中烟常德卷烟厂，中国·湖南 常德 415000

摘 要

质量管理监督是各企业对产品、服务、质量体系、生产条件及相关文件记录进行质量检查分析和评价的职能管理活动。它主要通过监督和检查，确保相关组织制定的相关体系要求得到有效执行，从而保障企业的各项运行处于规范有序的状态。本研究以CD卷烟工厂为例，针对当前质量管理监督中存在的各类现实问题，创新建立并优化形成以“工厂级监督-职能级监督-部门级监督”为核心架构的质量管理监督模式。旨在进一步提升企业各层级质量管理监督效能，压实基层质量管理主体责任，为工厂质量管理体系高质量运行奠定基础。

关键词

质量管理；监督检查；分层分级；执行力；创新优化

1 引言

实践表明，产品质量是制造型企业的生命线，而质量管理监督则是保障产品质量实现的重要核心手段，是促进企业质量管理水平持续优化提升的重要抓手。但在实际的质量管理过程中，有些企业仅注重质量管理体系的建立，忽视其监督和考评工作，无法及时发现和纠正生产或工作中的问题（陶宏梅，2023），最终导致企业质量管理体系的形式化和“两张皮”问题（母正彬，2011）。此外，部分企业的管理层和员工对质量管理监督的重视程度不够、质量控制手段薄弱、监督检查职能职责不完善，均是导致质量管理体系运行不力和不充分的重要因素（张豪，2022）。

本文以CD卷烟厂为对象，围绕当前在质量管理监督工作上存在的主要弊病和痛点，结合质量管理体系的七项基本原则，系统分析研判质量管理体系建设运行，尤其是监督管理工作的优化策略。研究创新点在于：提出基于分层分级的质量管理监督模式，并通过实际运行来验证其模式的可行性与有效性，为质量管理理论研究与实践完善提供了一定参考。

2 现状与问题

CD卷烟厂于1994年导入了ISO9001质量管理体系，是该厂导入时间最早、运行的时间最长的一套管理体系。虽然，CD卷烟厂依据ISO9001质量管理体系相关要求，以及工厂各项制度标准开展了各项监督审核或检查工作，但部分监督检查项目、方法、记录等要求没有进行系统梳理且较为分散，导致各职能线之间、各部门班组之间，甚至是岗位之

【作者简介】王彪（1980-），男，中国湖南常德人，硕士，经济师，从事企业精益管理、体系管理等研究。

间的监督检查要求和实际执行的颗粒度不一致、水平参差不齐,对该厂质量管理监督的自我改进与提升造成了一定障碍,亟待系统梳理和整合优化^[1]。

通过内部管理诊断研究,该厂发现当前在质量管理体系运行中,除了策划层面、执行层面等通用性问题外,在监督检查方面明显存在三方面不足:一是监督责任不清晰。尤其是相关业务部门对自身业务的监督责任定义较为模糊,没有对监督的主责对象、标准规则、频次要求等进行清晰规范,进而导致质量管理监督工作流于形式或存在遗漏,监督效能较为低下。二是监督方式缺乏针对性。除每年较短时间的体系审核和日常业务运行监视外,对质量管理体系建设“符合性、有效性、充分性”的专项监督检查或诊断还较为薄弱,尤其缺失对不同层级、不同部门的差异化监督检查方案,难以有效充分识别改进机会。三是体系监督执行上存在不足。通过执行情况的诊断发现,基层质量管理监督检查不严不细、流于形式问题较为普遍,相当部分的基层职能管理人员都难以绕开“人情化”因素,进而造成相关文件执行问题

暴露机会和整改力度被大打折扣。四是监督队伍能力存在欠缺。统计发现,有53%的质量管理体系专兼职工作者上岗时间不足一年,有80%以上相关人员都没有内部体系审核经历,相关工作经验相对不足,对内部业务和管理事项掌握较为不充分。

3 创新优化思路和具体举措

围绕以上现状和问题,CD卷烟厂立足“品质立企、品牌强企”企业方针的内涵要求,认真贯彻《品质立企·品牌强企行动指南》中关于“建立新型监管机制”的上级要求,以提升工厂质量管理监督检查效能为核心目标,努力构建以“工厂级监督-职能级监督-部门级监督”为基本架构的质量管理监督模式,重点明确各层级监督职责要求、配套建立监督检查制度流程与考核机制、强化专兼职队伍体系能力素养,努力实现了质量管理监督工作的层级化、规范化、专业化、常态化,旨在有效促进提升CD卷烟厂质量管理体系建设运行的符合性有效性、充分性,并逐步向“精细化管理、精益化运营”转变^[2]。

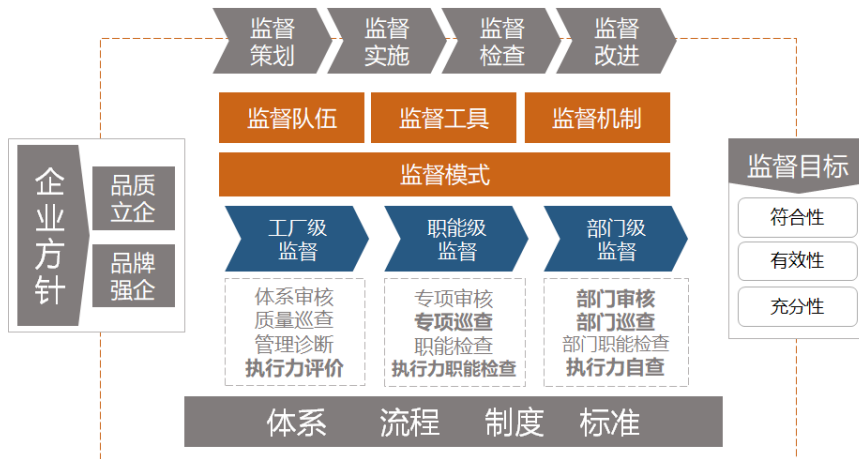


图1 CD卷烟厂分层分级质量管理监督模式架构图

3.1 创新监督模式,清晰监督层级

一是强化工厂级监督。CD卷烟厂以总公司大力开展产品质量监督巡查为契机,成立工厂层面的巡查督查办公室(新增为企业管理部下设机构),主要负责全厂质量管理监督检查工作的统筹规划、组织实施和监督考核,为强化对各职能条线和各业务部门再监督提供了强有力的组织保障。

二是强化职能级监督。职能管理监督效能,来源于对基层一线部门的监管水平,尤其在对口专业职能工作方面,起到了“裁判员”和“教练”双重作用。为确保这一层面的监督更加有力,CD卷烟厂在工厂质量管理监督模式中,重点突出和明确职能级监督重要作用和规范要求,确保相关职能管理责任压紧压实。

三是强化部门级监督。一直以来,基层业务部门在质量管理监督工作中都或多或少存在“等靠要”的思想。尤其是基层一线班组,总认为自身就是“运动员”和“执行者”,

少于在内部监督管理上狠下功夫。为此,CD卷烟厂以制度规定的形式,重点要求各业务部门要以文件执行力检查为核心抓手,定期开展内部质量监督检查,借此形成部门内部的自我监督、自我持续改进的管理机制,以此促进和压实基层一线的质量管理主体责任,还能有效避免质量监督管理“上热、中温、下冷”的尴尬现状。

3.2 优化监督方式,强化监督效能

一是建立质量专项巡查诊断机制。CD卷烟厂巡查督查办公室通过“巡查+诊断”的专项监督模式建立,重点围绕“设备管理、员工应知应会、质量绩效评价、质量监督考核、精美质量攻关”等多个管理专题,分别派出多个巡查小组开展了多轮次巡查诊断,发现并改进相关问题60余项,通过这一专项监督模式的应用,不仅充分传递质量管理压力,更是较好地促进一线质量意识提升。

二是优化监督检查工具方法。CD卷烟厂为降低各部门、

各层级监督检查的难度，提升监督检查便捷性，组织相关质量体系专兼职人员，重点梳理各业务过程质量管理监督检查要求，并从“找谁查、在哪查、怎么查”三方面入手，以工作清单形式，详细编制更新“文件执行力监督检查关键点清单”200余份，确保每个层级的监督检查人员都能以最快的速度知晓监督要项，高效掌握检查要点。

三是完善文件执行力自查机制。CD 卷烟厂针对各部门自我监督意愿不强、较为乏力的问题现状，在日常体系内外审和专项巡查诊断基础上，借助文件执行力监督检查关键点清单，定期要求各部门和班组通过自查等方式进行自我审视和诊断。通过 400 余项次执行力自查，提出并解决问题 50 余项，有效构建了各部门自我暴露问题、自我解决问题的良性循环。

四是推行部门级体系内审机制。CD 卷烟厂在日常工厂级内审外，试点尝试开展了部门级内审活动，通过相关质量强相关部门负责人带队，组织部门质量体系管理员 AB 角，并严格按照质量管理体系条款要求，围绕业务实施、设备管理、工艺质量、生产现场等质量管理主题开展部门体系内审，发现并改进问题 20 余项，有效促进了部门级质量管理体系的建设^[3]。

3.3 强化监督队伍，提升监督素养

一是建立质量体系 AB 角机制。针对质量体系专兼职队伍日常工作较多，且无暇顾及日常质量监督检查的现实矛盾，从选人、育人、用人、留人四方面入手，制定印发《质量体系专兼职队伍素质提升工作方案》，创新队伍建设和培养模式，重点构建起一支 50 多人组成的质量体系专兼职管理员 AB 角队伍，并为 AB 角制定对口培训计划，为各部门质量管理体系建设和质量监督工作提供人才蓄水池。

二是编制质量体系管理工作手册。针对质量体系专兼职队伍能力参差不齐，且更新换代较快的实际现状，组织专门团队对质量管理体系职能职责、工作事项、执行标准进行了全面梳理，精心编制印发《专兼职质量体系管理员 SOP 手册》，手册中专门对监督检查的具体形式、具体流程、具体要求、关键节点进行详细明确，进一步提高了监督检查工作的规范性和针对性，让监督检查工作实施有指导、执行有标准、判断有依据。

三是开展专项能力培训竞赛。针对部分质量体系专兼职人员能力上的欠缺，通过内外部培训相结合的形式，邀请专业师资力量，组织开展了“巡查培训、管理诊断培训、内审员培训、文件执行力清单编制培训、流程诊断管理培训”等系列专项培训。在此基础上，重点就“文件执行力清单编制、业务流程梳理写实”两项重要技能，开展技能竞赛活动，以赛促学，既提升能力素养，更是为青年员工搭建了一个良好的学习成长平台。

4 总体成效

对比模式创新优化前后（表 1），通过实施分层分级质量管理监督模式创新和优化，不仅从系统管理层面搭建了一套较为完善的质量管理监督体系，更是形成了丰富且规范的监督检查工作手段，有效强化了工厂各部门质量管理专业队伍素养，为 CD 卷烟厂质量管理工作提供了扎实的支撑保障。与此同时，通过这一模式的实践运行，该厂在质量管理各环节的问题暴露更加充分，问题分析解决的针对性和及时性更强，各层级质量管理主体责任得到全面压实，品质立企和品牌强企质量意识得到有效强化。

表 1 CD 卷烟厂质量管理监督模式创新优化前后对比

项目	创新优化前	创新优化后
总体特点	较为分散、系统性不足	形成分层分级的系统管理模式
组织模式	无专门的监督机构	成立有专门的巡查督查办公室
监督形式	监督检查形式较为单一	分审核、巡查、诊断、职能检查、执行力检查等多种形式
监督规范	无专门的制度标准支撑	制定了专门的 SOP 工作手册和一系列监督检查清单
监督力度	监督次数少、问题暴露少	监督次数增多、问题暴露增多、改进机会增多
监督队伍	队伍参差不齐、能力不足	后备力量足、能力显著提升
监督效果	问题暴露少、问题分析不系统、解决不及时	问题暴露充分、问题分析系统深入、问题解决效率高

参考文献

[1] 陶宏梅.企业质量管理体系绩效考评的七大问题[J].质量与认证,2020(11):70-71.

[2] 母正彬.对质量管理体系持续改进的思考[J].广西质量监督导报,2011(6):44-46.

[3] 张豪.中国制造业产品质量提升策略研究[J].中国工程科学,2022(2):38-47.