

基于 PDCA 循环理论的中小企业质量管理体系改善的研究

吴立平

(山东工程职业技术大学, 山东 济南 250220)

摘要: PDCA 过程循环成为最经典、最为现代化的管理办法。根据 ISO9001:2000 中对于 PDCA 的经典描述, PDCA 过程循环具体指依据客户的实际需求和组织方针政策, 提供结果建立的必要的目标和过程, 即为策划; 策划是大局, 根据总目标, 进行具体的过程实施; 接下来, 依照方针、目标和产品的相关要求, 需要对全部实施过程及具体的产品进行监视和测量, 并形成检验报告的结果; 根据检验报告有针对性地采取改进措施, 争取获得更好的业绩。

关键词: PDCA 循环理论; 质量管理体系; 全面质量管理; 中小企业

一、质量管理体系的国内外现状分析

随着社会经济快速发展, 社会消费刺激的不断扩增使得中小企业具有了一定的发展基础, 同时也加大了同行业间的企业竞争。在这样的发展角度下, 为了能够进一步有效保障中小企业占据更多的市场空间以及份额, 必须引入国际质量管理体系, 严格把控产品质量, 促进企业快速发展。其中过程方法是对整个管理网体系中具体过程的甄别、清楚明确过程间的相互联系和作用, 并对各个过程的系统进行应用、管理和连续控制的功效, 保证整个体系达到更佳运行效果。

(一) 国外研究现状分析

质量管理体系的产生和发展经历了漫长的道路, 质量管理体系的手段和方法是基于对开发过程的基本质量管理体系的基础上, 划分为四个大阶段: 传统的质量管理、质量检验、统计质量控制和全面质量管理。在国内外质量管理体系的研究领域中, 著名的几位学者对质量管理体系的研究做出了突出的贡献, 并为之后的研究产生了深远的影响。

现代质量管理体系之父, 美国学者 W.EdwardsDeming, 作为质量管理体系的先驱, 对国际质量管理体系理论和方法的建立起到了十分重要的作用。他强调组织通过减少生产和设计过程中产生的变异性来改进与提高产品和服务的质量, 曾提出著名的 PDCA 过程循环以及质量管理体系的十四条原则。他认为, 质量管理的改进应该是一个持续的过程, 统计技术是不可或缺的管理工具, 不可预测的变异则是决定产品质量的主导因素。通过质量管理体系的改进, 以期提高生产效率, 进而降低生产成本, 最后达到以更低的成本支出和更高的产品或服务赢得顾客的满意。

另一位美国学者 M.Juran 则提出了“朱兰三步曲”, 包含了质量计划、质量控制和质量改进三个方面, 为组织的质量管理问题提供了解决方向。与此同时, 他还提出了著名的质量螺旋, 也称“朱兰质量环”, 为全面质量管理体系的基本研究方法和基础研究理论奠定了敦实的基础。

被誉为“全球质量管理大师”“零缺陷之父”“伟大的管理思想家”的美国质量管理学家 PhilipB.Crosby 在 20 世纪 60 年代初在美国推行零缺陷运动, 并提出了著名的“零缺陷”思想。

“零缺陷”的概念追求质量管理的完美, 激发组织内的所有成员不仅做好本职工作, 而且要争取一次性把事情做正确、做完美。同时, Crosby 提出了质量管理改进的“6C”基本要素, 也可称之为“变革管理”的六个阶段, 即: 领悟、承诺、能力、沟通、改正、坚持, 他强调所有的日常生产经营活动中都应该有质量管理的融入, 通过对质量管理体系的改进, 使质量管理的行为变成自觉的习惯。

全面质量管理之父, 美国的 Armand Vallin Feigenbaum 著作的《全面质量管理》一书, 首次系统地介绍了全面质量管理的理论与方法, 并强调了他对于质量管理的价值观念, 即: 质量管理的第一性、运用现代的质量管理技术和组织对于质量管理的承诺。

(二) 国内实施及研究现状分析

跟随社会市场发展的进程, 企业的质量管理体系得到全社会的重视, 国家对其进行管理顺应市场发展要求, 从国家层面出台相应的质量管理标准变得迫在眉睫。自 1987 年, 我国开始出台相应的系列标准, 第一次根据等效采用国际标准的指导思想, 制定发布了 GB/T10300《质量管理和质量保证》系列标准, 有关的机构有权对企业开展贯标试点的工作。这次的标准颁布, 也充分证明了国家对质量管理的重视, 以及管好的决心。

随着相关质量管理体系的制定与颁布, 国家级别的技术监督局相应而生。根据《中华人民共和国标准化法》和《中华人民共和国产品质量法》的相关要求, 1989 年我国成立了全国质量管理委员会, 后改名为国家标准化管理委员会。委员会的成员组织召开各种会议, 积极听取专家、学者以及一线工作管理者的意见和建议, 总结归纳后, 对 ISO9000 系列标准进行细致化研究, 经实践的考验, 决定由等效采用 ISO9000 系列标准变为等同采用。1992 年 10 月发布 GB/T19000idISO9000:1987 质量管理和质量保证系列标准, 为实现国家质量管理和质量保障等方面核心标准和国际标准的完全统一, 该委员会组织积极在全国范围内进行研讨、交流与宣传, 这充分体现国家对质量管理的重视, 同时促进了国内质量管理体系认证的企业获得国际质量评价和监督的通行证。随着时代的进步, ISO9000 系列标准升级, 国内质量管理体系的评价标准日益完善, 并出台了 GB/T19001-1994idISO9001:1994《质量体系设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》、GB/T19001-2000idISO9001:2000《质量管理体系要求》、GB/T19001-2008idISO9001:2008《质量管理体系要求》等, 我国的质量管理体系得到了现实版的强化管理。

本文通过对中小质量管理体系优化的研究, 主要体现了 PDCA 过程循环的步骤原理。PDCA (plan-do-check-action) 过程循环的技术, 目前在国外已经相对成熟, 而在我国仍然使用率不高, 研究空间也非常大。本文希望借助 PDCA 的过程步骤方法, 通过对中小企业质量管理体系问题的分析, 针对性地采取程序化的优化改进方案, 并将 PDCA 的理论通过实际案例的结合, 完整地展现出其对于质量管理体系持续改进起到的循环作用。

二、完善质量管理体系加强质量管理的必要性

(一) 全面质量管理可以促进企业产品质量的不断提高

全面质量管理的基本要求是综合协调专业技术、经营管理和统计方法,协调处理质量管理过程中的各部分工作,化解工作过程中出现的矛盾,给用户提供更加满意的产品、过硬的技术和用心的服务。质量问题的解决可不断提高产品质量,而以往的解决方法都大相径庭,只有程序化和标准化的解决质量问题,才能更加快速准确地提高产品质量。为了不断提高产品的质量,每个产品的质量管理过程都离不开 PDCA 循环。

(二) 企业全面质量管理需要将领导作用和质量管理体系有机结合

企业领导在产品生产过程中对产品质量负责,往往表现在质量决策和质量管理体系两个方面。为不断提高产品质量和高质量管理水平,企业需在质量管理体系方面不断提高。同时,企业领导需思想上重视,持续提高自身质量意识,准确把握好质量管理的相关工作,对企业全面质量管理工作提供强大的支持力度,扎实、持久地推进企业质量管理工作有条不紊的进行。

(三) 为健全质量管理体系,企业需明确工作任务

明确企业分工,具体分工、责任到人。从基层到中层再到高层,层层落实,建设全面的质量管理责任制度,这是企业加强质量管理、稳定和产品质量的重要措施。严格的质量责任制在质量管理体系中占据着核心地位,将质量管理责任落实到每一位职工身上,让其肩负责任和使命,产品的质量才可得到更好的保障。一件产品的生产经过多个程序,其中有对市场调研的过程、根据社会的需求进行产品的设计、作业规范的编制,再到生产该产品所需的物资进行采购、工艺的准备,生产制造、检验和试验、包装和贮存、销售、发运、安装、技术服、用后处置等环节,每一道程序必须进行有效的管理,将质量管理责任落实到每一个环节的每一位员工。

(四) 全面质量管理需要全员参与

质量管理体系的建设离不开每一位劳动者,产品生产过程中全员参与是重中之重,故质量管理的理念包括全员参与。为确保企业自身质量管理的质量,需积极鼓励企业全体员工辛勤劳动,勇担责任,保证质量,以实现阶段性质量发展的目标。在 PDCA 循环理论指导下,企业在质量建设方面,要在中高层管理中进行积极宣传和推广,并在基层单位和班组中深入推进,推动企业全体员工热情参与到企业质量管理工作之中。

(五) 建立标准化体系,提升企业的市场软实力

企业想在竞争激烈的市场环境下立足,只有依据市场环境和自身企业发展建立长远的发展战略,才能有所作为。各企业立足企业发展状况,不断提升和完善质量监控体系。结合国内外先进的市场管理经验和企业自身的发展情况,舍糟取精,更新完善自身企业的管理体系,建立符合中国企业特色的标准化体系,在不断的发展过程中,提升企业自身硬实力和企业的市场软实力。

三、通过 PDCA 循环不断提升产品质量

(一) 用基于风险的思维模式,从“策划-执行-检查-处置”的全局全过程的角度,考虑和设计质量管理体系建设与管理的问题

在企业的质量管理过程中,PDCA 循环得到了广泛应用,并

取得了较明显的效果,PDCA 循环的管理模式,体现了科学认识论的一种具体管理手段和一套科学的工作程序。PDCA 管理模式的应用对企业提高工作的效率有很大的好处,他能为组织带来更多创造利润的机会,识别早期风险,保证企业各环节的闭环管理。

(二) PDCA 循环对企业可持续发展的意义重大

根据 PDCA 循环的理念,结合公司内部实际,在公司管理过程全面实施 PDCA 循环管理提升产品质量,在公司内部质量体系各过程通过将全面质量管理正确运用 PDCA 循环模式应用到企业质量管理,融合专业的技术、管理水平,建立起一套完善和严谨的质量保证体系,对于影响质量的因素进行控制,用高质量的产品来满足消费者的实际需求,公司内部建立改善通道,例如“员工提案”“员工金点子”等类似的改善方法,从生产基层提出改善建议,对改成建议进行策划实施可能性,按照部门职责进行实施,在实施的过程检查是否能解决员工需求,提出的建议是否可以解决公司所处的问题,不只是存在与产品质量的层级,可以包括公司各个管理过程,最终输出进一步改善建议,从一线员工管理过程中养成 PDCA 的理念,不断地使公司持续改进,使产品质量得到提升,然而质量的提升也只是管理的一个很小的表现方向,持续改进使公司无论质量、管理、企业文化等各个方面都会得到质的提升,企业方可长期稳定发展。

(三) 通过 PDCA 循环,实现企业长期稳定发展

从实际出发,深入公司各个层级及部门,深入分析公司存在的问题并组织进行改善。在公司内部建立一个改进内部流程的平台,通过正确运用 PDCA,以及使用其来评估资质的业绩,从而保证公司从上而下运作的每一个流程都能以可控的、系统化的方式得以向前推进,在推进的过程中发现问题及时地去改善提升。改善完成后,对取得的经验和成果进行归纳总结。

四、结语

企业持续发展的根本在于产品质量的好坏,优质的产品质量是顾客持久的信赖,信赖度增加,企业才会盈利更多。而提高产品质量依赖于企业的现代化管理理念和知识的运用。PDCA 循环的使用,可有效制定和预防措施源头和根据,在质量管理体系标准中,风险的思维贯穿整个产品生产和服务的全过程,为达到良好的防范性,PDCA 循环管理应运而生,将风险降到最低,预先发现产品生产和管理过程中存在危险,进而不断实现管理组织的持续改进,从而降低个企业在社会竞争中的经营风险,提高产品的质量,提升大众对产品的满意程度,促进企业经济效益的可持续增长,在“基于风险思维与 PDCA 循环管理”中取得最佳的经济收益。

综上所述,质量管理体系的建设是社会主义市场经济发展的重要组成部分,要在经济稳健快速发展的背景下,适应激烈的市场竞争和可持续发展,需对管理网给予高度的重视。在 PDCA 循环理论下,企业在质量管理中采用 ISO9000 质量管理体系是市场经济发展中的根本要求,也是未来企业发展的实际客观需求,对企业的可持续发展具有重要的意义。

参考文献:

- [1] 李会敏探析小微企业质量管理体系建设[J]. 大众标准化 2020.
- [2] 王婷毕建海孙钊李红 ISO9000 质量管理体系认证在企业发展中的作用[J]. 有色冶金节能, 2013(2): 10-12.