

天津橡胶企业质量管理现状及对策研究

李长贵¹, 苏春元², 孙淑香²

(1. 天津大学 管理学院, 天津 300100; 2. 天津海豚橡胶集团有限公司, 天津 300100)

摘要:根据调查的天津橡胶生产企业实施 ISO 9000 贯标认证的基本情况, 剖析了目前企业质量管理中存在的主要问题及其原因, 提出了建立良好的企业质量文化和人力资源管理体系、保持质量管理体系持续改进、全员参与和完善信息管理系统等相应的改进措施。

关键词:橡胶企业; 质量管理; 连续改善; 质量体系认证

中图分类号: F270 **文献标识码:** C **文章编号:** 1006-8171(2004)12-0757-04

质量管理作为企业管理的中心工作之一, 不仅可保证产品不断满足顾客要求, 使企业赢利, 还可以促进企业持续发展。由于市场对质量要求的不断提高, 人们对质量管理的重视程度在逐步加强, 市场需求已成为企业规范其质量行为的原动力。目前, 各行业普遍实施 ISO 9000 贯标认证是企业提高质量管理水平的重要体现。然而, 企业取得 ISO 9000 质量管理体系认证并不表明其质量管理工作已达到很高的水平。如何根据市场经济形势和环境变化, 结合企业实际情况不断满足顾客的需求和期望, 并按照 ISO 9004 标准进一步加强质量管理体系, 追求更卓越的成就是每个通过质量管理体系认证的企业必须清楚和坚持开展的重要工作。因此, 持续提高质量管理体系的有效性是认证后企业质量管理工作的重点, 是企业经营管理者, 特别是质量管理工作者应不断思考的问题。

1 橡胶企业实施 ISO 9000 贯标认证现状与分析

与其它行业一样, 目前橡胶行业正努力推行建立并深化实施 ISO 9000 系列质量标准, 其中包括将 94 版转换为 2000 版 ISO 9000 的贯标认证等工作。近年来, 天津海豚橡胶集团有限公司根据质量管理工作的计划安排, 适时抓住 2000 版 ISO 9000 质量标准转换认证之机, 将实施贯标认

证活动作为规范和提高企业质量管理水平的重要切入点, 一方面组织企业主管领导和骨干负责人员举办专题学习班, 开展广泛的质量标准宣传和培训活动; 另一方面深入到轮胎、炭黑、胶带和乳胶等橡胶制品企业(涉及民用和军工产品)中, 全力协助并重点帮促企业进行新版 ISO 9000 质量标准的宣贯理解和具体达标认证活动, 同时还关注和协助已经获得质量管理体系认证的企业不断进行自我完善和管理深化等具体活动。鼓励各企业在达到质量管理体系适宜性、充分性和有效性的基础上多做扎实性工作。

新版质量标准要求企业的最高管理者(领导班子成员)具有较强的质量意识, 而且对以顾客为关注焦点和适用法律法规的重要性有较深的理解, 以便能够履行最高管理者的职责和管理承诺。因此, 有的企业先从加强各级领导和员工的系统培训教育入手, 以强化并促进全员质量意识和质量责任的进一步提高, 使管理职责得到较好的落实; 有的企业提出了“持续创新, 持续改进, 以一流产品、一流服务满足顾客需求”的质量方针和相应的质量目标, 并结合承包责任制逐条分解, 组织具体实施; 有的企业还进一步调整了营销和服务机构, 加强与顾客的沟通联系, 建立了有效的与顾客沟通的渠道, 随时收集和分析来自顾客和供方等的反馈信息, 为改进产品和服务质量提供了有力的依据。

以贯标认证后的某轮胎企业为例, 该企业在新版标准换版后提出了“始于市场需求, 终于顾客

满意”的质量目标,追求卓越,打造名牌,并以持续创新为动力、不断开发新产品来满足国内外市场的需求。目前该企业已可生产 170 余个规格、90 余种花纹类型、1 300 多个品种的轮胎系列产品,尤其在特种轮胎的系列化生产方面保持了国内优势地位。多年来,该企业产品质量合格率均保持在 99.80% 以上,产值、出口创汇和销售收入等多项经济指标均实现两位数以上的高速增长,使企业的综合竞争力跨上一个新台阶,其工程机械轮胎连年获天津市名牌产品、2003 年度获中国质量协会“全国用户满意”产品称号。

企业通过了质量标准认证,即按照 ISO 9001:2000 标准的基本原则要求已初步建立了比较完整的文件化质量管理体系,基本上符合 ISO 9001:2000 标准要求。但是,有些企业因为基础较差,其与标准要求仍存在一定差距,应持续改进的重点和难点还很多,主要在以下几个方面。

(1)企业的文件化质量管理体系在运行初期时常出现文件与文件、文件与实际以及实际与记录等不一致的现象,应结合企业实际情况变化,适宜并有效地控制质量管理体系文件(特别是质量记录)的实施效果。

(2)不仅应善于发现问题,更要勇于解决问题,应加强对纠正和预防措施及其实施效果的验证,并提高自我完善机制(包括企业例行检查考核、内部审核和管理评审等活动)运行的有效性。

(3)企业的质量目标及其分解目标应体现企业在质量方面所追求的目的,要高而可攀并具有可测量性和时效性,以便于具体落实和检查。有些企业未理解其含意,往往重视不够。

(4)企业一般只注意资料的统计积累,而忽略应随时收集分析和利用其统计资料信息开展持续改进活动。

(5)企业质量认证后有自我满足的现象。只有持续改进质量管理体系的有效性和不断提高质量管理的工作效率,才能使企业获得更大的收益。

2 目前企业在质量管理方面存在的问题

由于我们与发达国家的企业在质量管理方面存在一定差异,致使有些企业在接受 ISO 9000 标准时会产生一些误解,主要表现为没有经历贯标

认证的企业认为国际标准条款高不可攀;通过贯标认证的企业又认为其功成名就,完事大吉。尽管绝大部分制造企业已按照 ISO 9000 标准要求建立了质量管理体系并获得了认证,但其质量管理水平仍不尽如人意,尤其是正在转制的国有和集体企业,与外资和合资企业相比差距较大。经深入调查发现,造成生产制造企业质量管理水平不高的原因有以下几方面。

(1)管理决策层缺乏质量管理理念的支撑。20 世纪 80 年代企业曾轰轰烈烈地学习并开展全面质量管理,即起源于日本的“TQC”,到 90 年代开始忙于 ISO 9000 贯标认证,但在部分企业中存在着明显的从众行为,质量管理工作形式主义现象依然存在,缺乏“以顾客满意为目的、以持续改进为手段”的现代质量管理理念。

(2)企业缺乏良好的质量文化氛围。有些企业难以形成良好的企业质量文化氛围,是由于企业的管理决策层对以质量管理工作为重要切入点的工作推动力度不够;质量方针和质量目标及其分解考核机制不健全、不完善,甚至不合理;在生产过程中产量与质量发生矛盾时,往往只重视产量而轻视质量;不能处理好长期利益与短期利益的关系等。

(3)缺乏质量管理方面的指导和交流。尽管有些企业领导具有强烈的质量改进意识,但缺乏改进方法上的具体指导;质量改进工作存在盲目性,并非全体员工都清楚持续改进的内容与方法。

3 提高企业质量管理水平的策略

进入 20 世纪 80 年代,质量管理的理论与实践不断进步^[1],全面质量管理的思想越来越丰富,“6 σ ”和“连续改善”等理论与方法成为质量管理的主流思想。各国也在不断制定相应的政策与措施来提升其整体质量管理水平,如 1987 年美国的波多里奇奖^[2,3]和 1992 年欧洲的质量奖^[4],我国在 2001 年也恢复了国家质量奖的评审工作。上述政策措施均对各国质量管理水平提升起到了极大的推动作用。为迎接日趋严峻的竞争,生产制造企业应采取以下策略。

(1)建立良好的企业质量文化

质量文化是企业长期的生产经营活动中培

育形成的遵循最高质量目标和核心价值标准的行为规范。质量文化不仅直接显现为产品质量、服务质量和质量,而且还从意识形态等方面表现出企业的整体素质。目前质量管理的特点之一是全面质量管理,从强调全员参加管理、最高管理者亲自领导正逐步扩展到强调培育质量文化。建设良好的企业质量文化,使全体员工树立质量战略意识、质量竞争意识和质量参与意识。建立以顾客为中心的质量理念,以引导企业追求卓越成就。企业的经营理念应为全体员工认识和理解,并在组织内部得到充分体现。企业的质量理念应体现在企业经营战略中。企业的最高管理者应对顾客、员工和社会做出承诺,并根据承诺对象需求的变化不断改进提高。企业应为顾客提供卓越的产品和优质的服务,以确保顾客满意。企业的管理层,特别是最高管理者应亲自参加重大质量经营活动,主要包括主持制定企业的经营战略、发展规划、方针和目标;确定和优化企业的机构设置;主持职能分配;监督企业质量管理体系的建立、运行和改进,保证以预防为主的产品和服务质量控制系统的良好运行;主持管理评审和重大的质量改进;参与顾客、供方、员工和社区的合作活动。通过对顾客和市场需求、竞争环境的现状和变化趋势以及企业现状的分析,由最高管理者主持对经营战略进行论证后做出决策。另外,及时根据外部环境和内部条件的变化,在必要时对经营战略进行适时调整,使企业经营战略能够体现企业的质量理念,以不断满足市场的需求和期望,由此形成顾客利益驱动的质量管理体系。

(2) 建立人力资源管理体系

根据企业的经营战略和方针,确定人力资源需求,制定人力资源开发和管理规划,包括各种人员配备、教育和培训计划以及人力资源开发和管理费用与设施保证。建立人力资源开发和管理机制,制定员工绩效激励政策,对员工进行绩效评价与考核,激励员工努力工作并致力于自身发展,发挥员工最大的潜能,以创建高效率、高素质的员工队伍。尽管目前企业非常重视培训工作,但由于培训教育不系统,培训与应用没有很好地结合,也缺乏对培训效果的考核,因此培训效果欠佳。企业应针对自身的特点,建立系统的培训机制,对企

业内部不同层次的人员分别安排不同的培训,注重学以致用。

(3) 保持质量管理体系持续改进

质量改进活动是系统的、持续的过程,应制定明确可考核的连续改进目标。在 20 世纪 90 年代初,摩托罗拉公司为进一步推动“6 σ ”质量计划的实施,提出质量水平每两年提高 10 倍、运转周期每 5 年缩短 9/10 的连续改进目标,并把这一目标落实到公司各部门和各条生产线上。每条生产线都要根据这一目标制定月度和季度质量改进目标,并定期进行考核。

同时,运用现代质量管理工具和方法,实现全过程的连续质量改进。运用并行质量工程的思想,将产品设计和工艺设计尽量并行和集成。在产品设计阶段,应组织跨职能的设计团队,包括设计开发、生产、工艺、设备和质量管理等部门,甚至包括供货商和客户。如果生产与设计脱节,不可能生产出高质量的产品。

在产品设计阶段,应综合应用实验设计、失效模式、效应分析和故障树分析等方法,确保设计质量。在生产阶段,应采用实验设计和统计程控相结合的方法进行控制和改善,保证生产过程处于受控状态^[4]。

(4) 全员参与

鼓励员工参加跨职能的质量改进活动,发扬团队合作精神。企业中质量问题的解决单靠某部门或个人是难以完成的,在企业内部应倡导部门间的合作。无论从企业整体角度,还是在设计和生产的核心过程,都应组成跨职能的合作。

(5) 建立供货商管理体系

通过建立科学的供货商选择和评价机制,建立与供货商的长期战略伙伴关系,以谋求与供货商共同发展。在必要的情况下,应帮助供货商提高质量管理水平。

(6) 完善信息管理系统

企业应采用现代化的手段,建立具有收集、分析和维护等信息管理系统。信息管理的职责落实、程序明确和运行规范可使信息有效地应用于各项生产和经营活动中,以提高企业的经营业绩,增强顾客满意度。

企业应积极、灵活地采用数理统计等科学方

法和先进的手段对信息进行分析 and 归纳,重视信息的开发和维护,全面、准确、及时地收集信息,建立综合信息库,并对信息进行有效管理,如建立信息编码体系等。信息储存良好能快速检索,及时处置。将信息分析结果应用于程控,以提高过程控制能力,提高产品和服务质量。

4 结语

为应对全球经济一体化和我国加入 WTO 后企业面临的冲击和挑战,应进一步加强企业质量管理,提高企业的市场竞争力。中国质量管理协会在 2001 年发布了关于启动全国质量管理奖评审工作的文件。天津市从 2002 年正式开展“天津

市质量管理奖”的评审工作,对实施卓越的质量管理,并在质量管理、经济效益和社会效益等方面取得突出成绩的企业将给予重大奖励。

参考文献:

- [1] 侯先荣,吴奕湖. 21 世纪的新质量观[J]. 工业工程与管理, 2001(1):12-14.
- [2] 苏强,陈剑. 基于 ISO 9000 与 Baldrige 的质量管理体系诊断与改进[J]. 清华大学学报,2000,40(2):122-126.
- [3] 金国强,胡宗武. 美国国家质量奖、ISO 9000 与企业的“自我评定”[J]. 工业工程与管理,2001(4):10-13.
- [4] 朱祖平. 欧洲质量模型及其在中国的应用[J]. 世界标准化与质量管理,2002(4):15-17.

收稿日期:2004-09-13

山东三工以“三张牌”塑造知名品牌

中图分类号:TQ336.1 文献标识码:D

今年,山东三工橡胶有限公司喜讯不断,“三工”商标被第 3 次认定为山东省著名商标,三工牌轮胎荣获山东省名牌产品称号。这些成绩得益于公司在实施品牌战略中努力打好“三张牌”——质量牌、信誉牌、宣传牌。

1 打好质量牌——创名牌

质量是产品创名牌的基础和前提。公司明确提出了“制造精益产品,塑造驰名品牌”的奋斗目标,从各方面加强质量管理和控制。

一是建立完善的质量体系。公司先后通过了 ISO 9001、CCC、计量体系、美国 DOT 及海湾 GCC 等认证,目前正全面开展 TS 16949 认证。质量管理体系的建立和完善使质量管理实现了科学化、规范化、程序化,为确保产品质量打下了坚实基础。

二是加强监督控制。在公司内部实行“三检”制度。专检由质量部门负责,充分利用先进的检测设备,严格从原材料进厂、半成品转工序到成品出厂的全过程控制。各生产部门负责自检和互检,确保所有生产环节不出纰漏,努力营造了“全员抓质量,环环讲质量”的浓厚氛围,产品合格率达到 99.9%,产品连续 4 年被评为省免检产品。

2 打好信誉牌——铸名牌

公司始终坚持“信用为本,诚信经营”的方针,依

靠信用树立企业形象,提升品牌亲和力和美誉度。

首先是守合同重信用。公司大力宣传“明礼诚信”的理念,教育广大干部职工讲诚信,同时制定严格的管理制度和程序,规范员工行为,严格遵守合同,确保合同履行率达到 100%。由于合同管理水平和合同信誉度高,公司被国家工商局授予“全国守合同重信用企业”称号。

其次,完善售后服务,取信于消费者。为了维护消费者的利益,搞好信息反馈,提高企业信誉,公司成立了售后服务处,配备了售后服务专车,扩展和延伸了售后服务网点,定期或不定期巡回走访用户,向用户介绍轮胎使用知识,征求用户意见,及时处理用户反映的各种问题,从而促进了产品质量的改进和提高,并赢得了用户的一致好评,企业被评为中国消费者信得过单位。

3 打好宣传牌——树名牌

公司非常注重宣传工作,每年都制定宣传计划。公司先后在多家电视台及报纸、杂志上对企业进行宣传报道;多次举行用户恳谈会和产品推介会等大型活动;积极参加各类订货会;充分利用网站和海报等各种形式宣传企业和产品。同时,公司还积极参与公益活动,提高企业的社会形象。通过一系列宣传活动,大大提高了企业和产品知名度,有力地推动了销售工作的开展,产品畅销全国,并出口中东和西非等 20 多个国家和地区。

(山东三工橡胶有限公司 李德建供稿)