

体系管理：做好流程管理才是质量管理的基础！

产品名称	体系管理：做好流程管理才是质量管理的基础！
公司名称	贯标集团
价格	.00/件
规格参数	
公司地址	南京市仙林大道10号三宝科技园1号楼B座6层
联系电话	4009992068 13382035157

产品详情

企业所面临的质量管理问题

质量、进度、成本如何平衡，是我们在企业管理中常遇见的问题和挑战。控制过松，质量问题频发；控制过严，效率下降，质量管理成本高。造成这一难题的主要原因是企业没有理清业务过程及管理过程，不能识别业务及管理过程的质量风险，所以就不能有针对性地进行控制，要么是仅对结果进行检验，导致后续大量返工、要么是对过程设置繁多的检查点、审批点，结果导致效率低下、管理成本高，严重影响产品交付及市场竞争力。

新产品质量不稳定、转产周期长。造成这类问题大多是产品开发过程中缺乏质量管理，造成质量问题都累计到转产阶段才暴露，导致转产阶段不断的返工。

质量管理多是靠最终的检验、检查等事后控制方式，难以起到预防作用。造成这一现象主要也是由于质量管理部门对过程缺乏足够的了解、对过程缺乏质量风险识别。

对“外协”的产品质量往往仅以来料检验的方法来控制质量，结果是往往难以真正控制产品的质量。造成这类问题的主要因是我们缺乏对外协单位的业务过程及管理过程不了解，很难对其进行有效的质量控制，只好进行被动的检验。而国外的企业在认证、选择外协商时，十分注重对候选外协商的过程管理能力进行认证。

质量体系得不到落实，体系文件成为一种摆设或追究责任的一种依据。造成这问题的原因主要是在于体系文件本身的问题。ISO9000族标准是针对不同类型的组织所制定，只规定了质量管理体系的通用要求，并未规定为达到标准要求的具体做法。而很多企业的质量体系几乎是照搬ISO9000族标准，没有依据行业特征及自身的业务特征进行细化，可操作行差，缺乏指导价值，很多企业的员工、甚至管理者也认识质

量体系文件没法执行，也不能起到保证质量的作用，反而还会降低效率。

造成上述问题的原因可能会有很多，但有一点几乎是所有问题都有的，那就是缺乏对过程（流程）的认识和管理。

2流程管理存在的6个误区

误区1：流程和制度混淆常见于把XX流程、XX条例、XX制度也都一并作为流程。流程是什么？制度是什么？打一个通俗易懂的比方，制度就好比是交通规则，流程就好比是开车导航用的GPS导航软件。

误区2：认为流程管理就是找人管流程流程管理强调让流程来约束人的行为，让人的行为不偏不倚，不多不少，刚好满足流程的需求，而流程产出刚好满足客户的需求，这种刚好+刚好就是流程管理的真谛，而不是让人去约束流程。约束人的行为，约束绩效的方向，这就是流程管理的真实含义。

误区3：流程设计与实际不符，缺乏合理性一个合适的流程，是需要对公司的业务或管理相当熟悉的专业人员才能设计出来，辅之以配套的说明、表单等，同时需要大力地宣贯、运行和优化。而一般的流程设计人员对于该公司的业务和管理在短时间内不可能熟悉或理解完全到位，这就使得设计出来的流程具有理想化或者说闭门造车之痕迹，与管理、业务操作相脱节，应用的人员自然而然地拒绝采用或自行其是了。更有的公司，看到其他公司的管理很好，制度完善、流程顺畅，就借用或直接拿来的，不去考虑抄袭而来的流程是否适合自己的企业特性、文化基因、管理现状、员工素质、执行环节等，往往造成水土不服。组织设计是为了分工明确，强调的结构效益，也就是工作合理化、明晰化，流程则是为了更好跨部门、岗位的协作和高效率。部门与部门合作不畅、流程与流程衔接不到位就容易造成流程的空挡，就像堤坝有了缺口，就会有争执和协调不顺，事项执行不顺，迫使领导不停地充当救火队员、去沟通和协调，乃至冲到一线去补位。

误区4：将流程安排给各部门分别管理，导致流程被职能和功能分割肢解大部分企业把流程管理工作布置到各部门，让各部门设计流程。殊不知，流程的价值在于衔接部门、职能的各项功能，有机有序地结合。如果把流程管理工作布置到各部门，那流程管理还有什么意义？这样的流程管理只不过是职能管理换了个流程马甲而已，毫无意义。

误区5：将所谓的流程分级误称分类和分组为流程，也误称活动与任务为流程流程分级这个词在中国成了流程管理的一个主流的框架。人们经常引经据典，流程管理体系和流程管理框架是一定要分级的，从最上头一级开始往下分，分五级。APQC这些框架流程误导，对于流程管理的损坏是非常大的，也是阻碍我们做好流程管理的一个很重要的因素！

误区6：没有流程流域的概念，流程没有办法互联互通，也没有同步协同什么是流程？流程是达到目的地的路径和方向。企业的流程是一条条互联互通的，就像人体血管，形成整个网络。如果是独立一段，没有互联互通，就毫无意义。而现在基于流程分级概念下的分类学思想，不考虑互联互通。每条流程可独立开始，也可独立结束。而真正的流程它应该是由另外一个流程的产出触发，作为投入去开始，最后的产出触发到另外一个流程。

误区7：靠行政文控来管理流程，不懂得用绩效管理流程很多的企业有这样的困扰：请专家来梳理了流程，还由公司发了红头文件，做了流程文本。可是大家仍然不遵照执行。这就是典型的靠行政文件来管理流程，这个是没有用的。为什么没有用？因为有一句俗语叫做“没有测评就没有管理”。真正的流程管理是两句话：第一句话：用绩效来管理流程，就是要把流程绩效化，用绩效指标，用定量的指标来管理流程的绩效产出；第二句话：用流程来记录参与流程的各个岗位，各个人员的绩效产出，用流程来管人员的绩效。也就是说，流程管理的核心是流程绩效化管理。流程绩效化管理有两个方面：第一个方面：用指标来约束流程、管理流程、量化流程；第二个方面：用流程去量化人员的绩效产出。

误区8：流程管理没有IT支持，导致许多流程及其管理形同虚设，流于形式从战略到组织，再到制度流程，流程管理常态化，要接地气，最终要落实在信息系统的应用与管理，并固化下来，从而不容易被流程操作者随意更改。我国企业的信息化管理水平普遍低于发达国家企业，尤其是制造业企业的信息化管理水平薄弱，无法支撑流程管理需求，而由于文化和技术的限制，信息化系统的开发、应用和发展都存在很多问题，直接制约流程管理的应用和发展。

3流程管理与质量管理的关系

1)流程及流程管理的价值

流程是什么？流程就是一组共同给客户创造价值的相互关联的活动进程。流程是客观存在的，在流程没有规范化之前，做同一个工作可能会有很多不同的流程，这也就是我们常见到的“做同一件事情，不同的人有不同的做法，结果也相差很大”的现象。流程管理就是对流程进行优化设计，督导流程执行，并对流程持续地优化，不断地提高团队的整体效率和质量、降低成本。流程管理同时也是企业不断积累并分享经验的过程，也是企业积累智力资产的过程。

很多youxiu的企业十分注重流程管理。这是因为流程管理不仅可以积累智力资产、保障企业平稳运营，而且还是企业进行项目管理、质量管理、人力资源管理及其它管理的基础。

2)流程管理是质量管理的基础

企业的质量管理要想上一个档次，就必须摆脱只靠事后把关的单一检验做法，要做到以事前预防、过程中控制为主和事后检验为辅的管理模式。要做到这一点就必须对产品的研发、产品的生产、运输等全过程有一个系统、可操作的流程（包括流程图、流程说明文件、指导书、模板）。只有明确了产品研发、生产及运输等环节流程中常出现问题的区域、质量风险点以及关键活动，质量管理部门才能有针对性地进行预防和监控。同时质量管理数据也是作为流程优化的主要因素之一。

4如何将质量管理融入流程建设

首先，在对现有的流程体进行评估，发现流程没有覆盖到的业务及操作，在此基础上通过流程体系规划，将所有的业务及管理操作、特别是关键的业务及管理操作纳入流程管理范围，避免质量管理的盲区。例如对质量及效率影响很大的需求分析、系统设计、外协合作开发、技术评审、测试、供应商认证等业务流程，要做到都有相应的流程来支撑和管理。

其次，在流程规划的基础上，由业务骨干“卷入”，对流程体系进行逐级细化设计，确保流程的指导性和可操作性，保障流程体系能落地执行。

再次，在流程体系设计与优化时，除了考虑流程的效率外，还应识别流程中的问题区域、风险点、关键活动，并采取有针对性预防控制。比如对问题区域增设监控点、提供指导书，对关键活动提供操作指导书、配备相关技能的人员及相应的设备，对风险点进行测试、检查及监控等。

最后，企业在内部建立起系统的流程体系的基础上，应加强对“外协”单位的流程管理。在“外协”单位或供应商选择上，应强化对其流程能力的认证，以便“外协”或供应商也能从预防和过程管理的角度对质量进行管理，从而实现企业与外协或供应商的流程对接，及时了解和监控流程的质量。

5流程建设案例

案例：某企业的研发流程优化

企业每年上百个开发项目，为了对众多的项目质量和进度进行有效的管理，近1年来该公司质量部在ISO9000的基础上，对流程方面进行了局部的优化，取得了一定的效果，但总体上感觉仍然存在有不少的问题：

- 1) 缺失很多流程、流程覆盖率低。很多业务及环节没有流程支撑和管理，容易出问题，出了问题，大多需要领导出面协调后工作才能推动，总体效率低下、质量难以控制。
- 2) “低级错误”不断重复。总是出现很多“低级错误”，同一个错误在不同的领域里重复的出现，甚至同一个错误在同一个项目组里不同的人身上重复出现。
- 3) 质量多靠最终的结果检验，导致问题不能及时暴露、大量的问题都积累到后期，质量难以保证、返工及问题归零工作量巨大。
- 4) 体系文件流程过于粗放，质量状况难以及时掌控，出了问题难以定位。
- 5) 文件的指导性/价值有待提高。现有的流程没能给员工的工作带来实际的价值，流程成为一种摆设。
- 6) 流程意识及“研发流程管理”组织与机制缺失。流程体系规划、流程审计、流程优化、流程过程监控、考核等管理组织职责和运作机制尚待完善。拿流程说话、按流程办事的流程氛围没有形成。

基于上述问题及系统部的实际情况，对项目提出如下要求：

- 1) 对研发流程进行整体规划，输出研发流程体系图、流程清单以及各流程的责任人，为后续的流程持续工作提供方向指引。
- 2) 选择重点流程，并对选择出的重点流程进行优化，输出流程图、说明文件以及关键活动的操作指导书/模板。
- 3) 建立研发知识库及知识管理机制。
- 4) 建立流程管理机制，为流程的落地执行与持续优化提供制度及组织保障。

经过五个月的紧张工作，项目取得预期的成果：

形成了系统的研发流程体系，避免了由于流程缺失代来的质量风险；细化了流程中的关键活动，可有效的避免犯低级的错误，提高了研发过程质量；明确了评审要素，减少评审的经验成分，提高评审质量与

效率；提前了研制产品开发中的部分活动，引入了并行工程，可缩短开发周期；激发了骨干人员参与流程建设，为后续的端到端流程优化奠定了良好的开端。

通过上述案例，我们可以看到，一个系统的、可操作的流程体系，可以有效的加强过程质量管理、提高过程质量，从而提高产品质量。流程优化工作可以更好地促进企业开展以预防和过程管理为主的质量管理。