

## 增强顾客满意、超越顾客期望



质量是企业的生命、文化是企业的灵魂，质量文化是企业文化建设的切入点，也是企业质量竞争力的重要因素。同时质量文化也是推动企业质量管理的内在动力，促进企业质量不断改进、创新，追求卓越的源泉。

中国船舶重工集团公司第七一六研究所（以下简称七一六所）质量文化是伴随着 50 多年军工产品研制与发展历程逐步产生和形成的，秉承了中船重工集团质量文化，是以质量价值观为导向、以质量道德为基础、以质量行为规范为准绳、以质量形象为特征、以质量教育为手段创建的精神理念，具有鲜明的军工文化底蕴和特色。

### 一、 目标引领、统筹规划、分步实施

七一六所通过制定“十五”“十一五”“十二五”各阶段文化建设纲要，以目标为牵引，健全文化管理体系，加强精神、制度、行为、物质四个层面的建设，层层推进。2008 年，七一六所实施“新阶段”

企业文化推进工程，开展企业文化咨询活动、创立了以发展战略为牵引的特色军工文化体系，确立了七一六所新使命、核心价值观、工作作风等核心企业文化理念，构建了系统完整的理念体系、行为体系与视觉识别体系（见图1）。同时在企业文化框架引领下，按照《中船重工质量文化建设纲要》要求，制定了七一六所质量文化建设与实施方案，成立了质量文化建设领导与工作小组，以发展为主题，继承弘扬军工文化，以“增强顾客满意、超越顾客期望”为追求，扎实开展质量文化建设，2009年建立形成了质量方针、质量理念、质量价值观、质量道德观、质量工作作风、质量行为准则等完整的质量文化核心理念，2010年发布了《七一六所质量文化手册》。

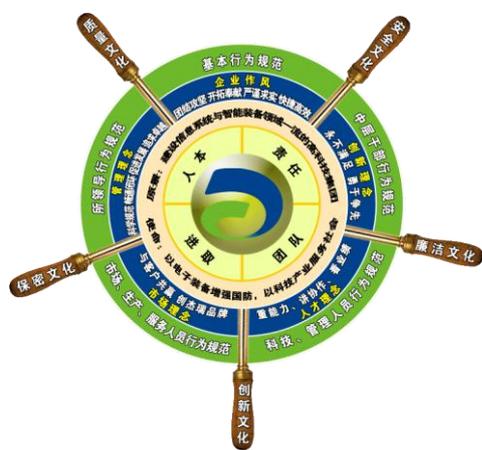


图1 七一六所文化体系

七一六所质量文化核心理念

质量方针： 先进可靠、经济适用

持续改进、终身服务

质量理念： 追求顾客满意、超越顾客期望

创新务实、追求卓越

质量价值观： 质量是生命、质量是战斗力

质量道德观： 产品体现人品

质量工作作风： 严谨细实

质量行为准则： 照章办事，一次做对、预防为主、持续改进

七一六所通过制定《企业文化发展规划》和《深化企业文化建设纲要》，建立了完整的企业文化（包括质量文化）管理网络和组织体系，

使文化建设纵向到底、横向到边，形成了领导亲自抓，主管部门推进与落实，全体员工普遍参与的工作网络。七一六所通过质量、安全、保密、廉洁等子文化的建设不断丰富企业文化；在企业文化建设中逐步形成了“确立、固化和评估”三步法以及理念确立“两上两下”四步法的建设方法（见图2）。

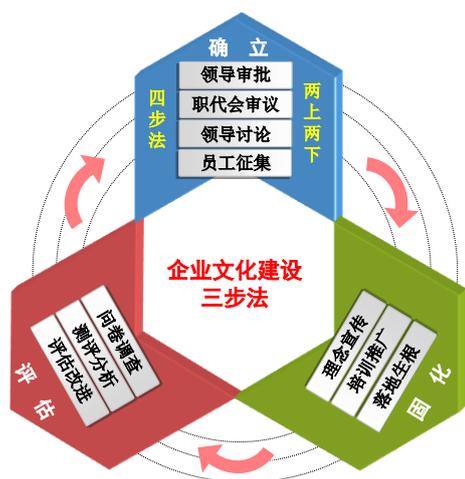


图2 七一六所企业文化建设方法

## 二、 固化于制、多层次科学考评

七一六所不断建立健全企业文化规章制度，先后出台了《关于贯彻落实中船重工集团文化“四统一”推广实施办法的通知》《关于贯彻落实新版视觉识别系统的通知》《企业文化绩效考核细则》等，以制度保证企业文化的有效推进，建立完善各项管理标准、工作标准、考核标准，逐步形成生产管理、科技创新、质量管理、职业安全健康等管理体系，制定符合所实际、具有约束力的七一六所行为体系，规定了所领导、中层干部、员工的行为规范、明确了科研、管理、生产、市场、服务人员的行为规范。

七一六所从2010年起按照中船重工集团公司《企业文化建设考核评价实施办法》对企业文化建设进行定期考核与评价，从4个层面、17个项目、43项指标采取量化计分法。考评办法主要有文案查看、访谈、实地考察、问卷调查四种。考评形式内外兼具，七一六所分别在

2012、2014 年、2016 年开展了企业文化建设自评与集团考评工作。在单位内部采取 “季度考核+年终考核” 的绩效考核对基层单位文化建设方面实施考核，季度考核采用定性、定档的方法，考核内容有基础部分和创优部分两部分组成，主要考核各单位宣传报道任务、以及在企业文化、质量文化等方面重点工作的创优情况。年度考核采用百分制定量考核。分为基础部分（70 分）和创优部分（30 分）两个大类。创优部分由宣传报道、参加所活动情况、基层自主活动情况三大方面组成，考核结果与部门年度绩效挂钩，质量文化考核纳入年度管理评审及次年度工作计划中（见表 1）。

表 1 七一六所企业文化建设考核评价表

层面	项目	项目分解	标准分数	考评方法
1 精神文化层面 100分	1.1 理念体系建设 40分	1.1.1 理念体系的建立	20分	文案查看
		1.1.2 理念与单位实际相符合	10分	访谈
		1.1.3 落实集团文化“四统一”	10分	文案查看
	1.2 理念宣传推广 30分	1.2.1 理念的宣传	15分	实地考察 文案查看
		1.2.2 员工对理念的认同度	15分	访谈
	1.3 愿景与团队意识 30分	1.3.1 共同愿景的建立	15分	访谈
1.3.2 员工的团队意识		15分	问卷调查	
2 制度文化层面 100分	2.1 文化战略 40分	2.1.1 企业文化发展规划或纲要的制定	10分	文案查看
		2.1.2 与集团文化建设纲要的一致性	10分	文案查看
		2.1.3 纳入单位发展战略	10分	文案查看
		2.1.4 行政一把手对企业文化建设重视程度	10分	文案查看
	2.2 企业制度 25分	2.2.1 目标管理责任制	10分	文案查看
		2.2.2 目标管理考核制度	5分	文案查看
		2.2.3 企业文化建设组织机构与运行机制	10分	文案查看
	2.3 激励机制 15分	2.3.1 激励机制的建立	10分	文案查看
		2.3.2 员工积极性的激励	5分	问卷调查
	2.4 民主管理 10分	2.4.1 民主管理状况	10分	文案查看 问卷调查
	2.5 行为规范 10分	2.5.1 行为规范的建立	5分	文案查看
2.5.2 行为规范的执行		5分	实地考察 问卷调查	
3 行为文化层面 100分	3.1 创新文化建设 20分	3.1.1 创新氛围	5分	问卷调查
		3.1.2 创新文化实施方案及制度建设	5分	文案查看
		3.1.3 创新成效	10分	文案查看
	3.2 学习型企业创建 30分	3.2.1 创建学习型企业的措施办法	10分	文案查看
		3.2.2 员工培训	10分	文案查看 问卷调查

		3.2.3 先进技术推广	10分	文案查看	
	3.3 质量、安全、保密、廉政 20分	3.3.1 质量、安全、保密、廉政教育	10分	文案查看	
		3.3.2 质量、安全、保密、廉洁文化建设	10分	文案查看	
	3.4 5S管理 20分	3.4.1 开展5S管理的实施方案	10分	文案查看	
		3.4.2 5S管理开展情况	10分	实地考察 问卷调查	
	3.5 文体活动 10分	3.5.1 文体活动开展情况	5分	问卷调查 文案查看	
		3.5.2 员工对文体活动的参与度	5分	访谈	
	4 物质文化层面 100分	4.1 绩效 20分	4.1.1 生产经营指标完成情况	5分	文案查看
			4.1.2 军工任务完成情况	5分	文案查看
			4.1.3 整体发展在集团中的地位	10分	文案查看
4.2 VI建设 40分		4.2.1 VI手册的建立	10分	文案查看	
		4.2.2 VI手册操作的规范性	15分	实地考察 文案查看	
		4.2.3 “四统一”工作中VI建设节点完成情况	15分	实地考察	
4.3 社会责任 20分		4.3.1 企业社会责任执行情况	5分	文案查看	
		4.3.2 资源节约型企业建设	5分	文案查看	
		4.3.3 节能减排目标制定及考核情况	5分	文案查看	
		4.3.4 环境友好型企业建设	5分	文案访谈 实地考察	
4.4 社会评价 20分		4.4.1 客户满意度（企业） 客户满意度（科研院所）	10分	问卷调查 文案查看	
		4.4.2 政府、行业的评价	10分	文案查看	

### 三、外化于行，扎实践行质量文化理念

制度文化，是一种约束企业和员工行为的规范性文化，也是质量文化的核心，质量管理是质量文化中制度文化的一种具体表现形式。七一六所依据 GJB9001B、GJB5000A、GB/T27025、总装 2012 军用标准体系表的要求建立了质量管理过程，制定了三层次的质量管理体系文件、软件工程管理文件、实验室管理体系文件和所标准体系（含 343 项标准）。七一六所不断完善与改进质量体系，2015 年成为总装 GJB9001B 分级认证试点单位，2008 年率先通过总装 GJB5000A（CMMI）2 级认证，2011 年通过 CMMI 3 级认证，在军工行业树立了标杆示范作用；

七一六所努力践行“军品必为精品、品质成就品牌”，将质量文化融入到质量管理制度和管理活动中。大力推进“装备质量综合提升工程”，在装备的全寿命周期实施以创新驱动为核心的“四全”质量管理（全方位、全特性、全系统、全寿命），型号产品研制中推行“四不到四到”管理方法、对质量问题实行“双五归零”、数据包管理等；制定与发布《创新文化建设方案》《科技创新综合评价办法》，通过创新不断提高核心竞争力；《推进精益管理实施办法》，通过专家指导、学习交流等方式全面推进精益管理先进理念，定期发布《精益管理双月报》，每年成立改进项目小组进行评选与成果发布会；通过《质量管理小组活动管理办法》、《质量管理小组管理办法》、《统计技术的选择和应用》等质量制度建立，广泛开展群众性质量活动，不断提升产品质量，通过广泛扎实地开展群众质量工作，质量管理水平不断提升，同时也取得了丰硕成果，如多个生产现场荣获“全国五星级现场”、“江苏省五星级现场”称号，连续多年获全国优秀 QC 成果奖，2015 年班组荣获“全国质量信得过班组”、集团质量先进单位等。

#### **四、 全员参与、全方位培训、推进文化落地**

质量文化只有全员参与才能展示强大生命力，七一六所建立了完善的传播沟通和激励机制，开展了丰富多彩的质量宣传和质量教育等文化

落地活动（见表2）。在《七一六通讯》开辟企业文化、质量文化等专栏，刊登发表企业及质量文化核心理念故事、质量标杆、质量心得等稿件，充分展示与体现了全所员工质量意识与质量精神风貌；定期开展质量案例教育、QC成果发布、质量专题讲座、质量培训、质量知识竞赛等活动，不断提高全员质量水准，努力营造“人人关心质量、人人创造质量、人人享受质量”的质量氛围。

表2 七一六所质量文化传播方式

传播方式	传播对象	传播内容	周期
专项活动	领导	企业文化专项推进会、企业文化学习考察、《质量文化理念故事集》发布会等	不定期
培训	专职人员	中质协、集团举办的质量文化培训、交流会	每年
	全体	按照所《教育培训规划纲要》年度计划定期开展质量培训、讲座并实施培训评价	半年
	全体	质量征文、理念故事演讲比赛、质量板报、质量案例发布、QC成果发布等	定期
	全体	参加全国、集团及所质量知识竞赛	不定期
宣传	全体	《七一六通讯》质量文化专栏、质量文化信息平台、微信群等	不定期
	对外	参加中质协、集团、省举办的活动，如全国品牌故事比赛、集团质量文化论文征集、江苏省QC、质量信得过班组、星级现场发布等	不定期

七一六所基于企业文化和战略业务特点，构建了员工能力素质模型和分层分类的任职资格体系，识别所需员工的特点和技能，建立分层分类全方位的教育培训机制，以培训需求分析、培训过程管理、培训效果评估与反馈为主线，建立全方位立体完善的培训管理体系（见图3）。

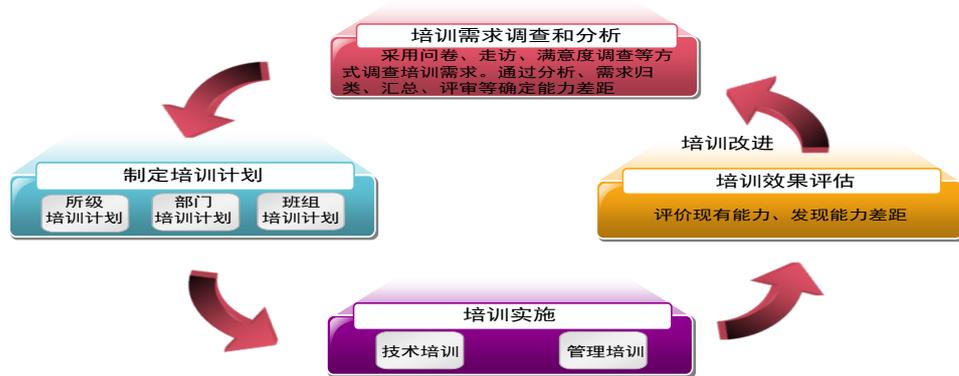


图3 培训管理体系

- **健全培训体系建设**，设立教育培训中心构建了所级、部门级、班组级相结合的分层培训体系，在每个战略周期内发布《员工教育培训体系建设纲要》《教育培训规划纲要》，明确教育培训体系的中长期发展规划；制定了《员工培训管理规定》《职工学历教育管理的规定》《对外培训管理规定》等制度，确保员工教育培训体系的顺利推进和实施。
- **加强培训资源建设**，配备现代化的培训设施（4600余平方米的现代化教育培训中心），形成了内外结合的强大师资队伍，馆藏各类图书、期刊等资料20余万册、专业数字图书和音像资料10余万册，教育培训经费充足，建设了网络培训平台。
- **科学分析培训需求**，以人力资源规划根据岗位要求和员工能力实际情况，建立了全所的员工岗位技能矩阵，结合年度培训需求问卷调查，制定包括培训对象、方式、内容、时间、目标等内容的培训计划，实行所级培训、部门培训与班组培训相结合的三级培训机制。

2012年、2014年先后组织开展了质量文化核心理念故事征集及质量文化演讲比赛活动，通过一个个发生在身边的真实小故事及演讲者感人的表述，反映与折射广大员工质量意识、精神风貌及践行质量文化核心理念的精神，七一六所发布了《七一六所质量文化理念故事集》及

《七一六所质量文化演讲文集》，多次组织参加全国品牌文化故事演讲比赛，2015 年经选拔最终进入全国品牌文化故事演讲全国总决赛并入选《第三届全国优秀企业品牌故事选集》。

七一六所积极探寻企业文化建设的基本规律和经验，定期开展企业文化建设工作成果立项研究，课题涉及企业文化与管理、特色文化的地位和作用、如何有效提升军工文化的作用等，并积极运用到文化建设实践中。七一六所企业文化建设方面取得丰硕成果：2011 年荣获“中国企业文化建设先进单位”，2014 年荣获“国防科技工业军工文化建设示范单位”，2015 年荣获“全国文明单位”“全国精神文明建设工作先进单位”等。

## 五、持续改进、追求卓越

七一六所于 2007 年开始导入卓越绩效模式，2008 年开始新阶段质量文化建设，将质量文化理念贯穿到质量管理中，激发员工的积极性和创造性。设立“所长质量奖”，鼓励卓越绩效模式推进成效显著的单位，通过质量先进标杆评选、质量型班组创建与评奖，把质量文化建设与班组建设相结合，将质量文化理念贯穿到班组的自主质量管理中，激发员工的积极性和创造性，同时不断提升员工质量意识，培育员工的质量道德观，以“产品体现人品”的质量道德观引导员工树立“质量就是生命、质量就是胜利、质量创造价值、质量体现价值”的质量价值观，以严谨细实的质量工作作风，创新务实、大力推进卓越绩效模式。七一六所建立健全以卓越绩效管理为框架的考评体系，通过制定《创新与改进管理办法》《推进精益管理实施办法》《特色班组创建标准和评选办法》在管理、经营、产业、质量改进、精益改善、QC 等方面实施改进，定期组织检查、评价，确保改进与创新活动的效果，同时按各类奖励办法实施激励，及时总结与分享改进与创新成果。

卓越绩效需要卓越的企业文化，七一六所卓越绩效的全面、深入的推进也不断推进了质量文化建设走向优秀与成熟；七一六所在今后的发展实践中将深入持久地开展质量文化建设，持续改进，结合卓越绩效管理模式，参照GB/T32230《全国企业质量文化建设指南》，建立长效科学的质量文化评价、改进机制，力争建设一流的质量文化。

中船重工集团公司第七一六研究所供稿