
企业质量制度文化建设

摘要：质量制度文化是企业质量文化的重要组成部分，是将精神文化落实为行为文化和物质文化的一个重要环节。质量制度反映了企业必须严格遵守的最基本的质量理念和价值观，在质量制度文化建设中，应当遵循一致性、针对性、动态性、可操作性、责权统一、透明性、全员参与和权威性原则，按照一定的步骤开展建设活动，建立健全质量制度体系，培养优良的质量习惯、作风和传统，形成企业优秀而独特的质量制度文化。

关键词：企业质量文化 制度文化建设 原则 过程

企业质量文化由精神文化、制度文化、行为文化和物质文化四个层次组成，其中的制度文化是对精神文化的进一步诠释，也是对行为文化和物质文化的刚性规范，因而，质量制度文化建设是将企业精神和价值观落实到行动和现实结果的重要一环。然而，很多企业在制定制度时一方面主要以管理需求为根据，并没有自觉和严格地与企业的质量价值观和理念相对照，质量精神文化与质量制度文化相脱节，另一方面质量制度由于种种原因也没有得到很好的遵守和执行，不能帮助员工形成良好的工作习惯，质量制度文化与行为文化相脱节，导致员工认为企业的质量价值观和理念体系都是些空洞口号，从而对那些形式主义的活动发自内心地抵触甚至厌恶。为了使企业质量文化四个层次形成有机整体，有效推进企业质量文化建设，使质量文化真正成为企业核心竞争力，本文阐述了质量制度文化建设的原则、内容和过程。

1. 质量制度文化建设的原则

企业的质量制度是企业对于其成员的质量职责以及在履行过程中的行为和举止所做出的明文规定，包括质量道德规范、质量责任制度、质量行为守则、操作规程、服务规范等。企业的质量管理体系及其各项制度形成了企业的质量制度文化。质量制度是企业所倡导的质量文化的底线，是企业必须严格遵守的最基本的价值观，是企业质量价值观落实的基本保障，其功能主要为外在的监督与控制提供依据，也为企业和员工自觉的行为提供引导。为了使质量制度合理有效，在企业制度文化建设中应当遵循以下原则：

(1) 一致性原则。企业质量文化是一个具有多层次结构的文化体系，企业质量制度文化应当与精神文化、行为文化、物质文化体现一致的价值理念。另外，企业内部往往同时贯彻不同的质量体系标准，企业制度应当具有唯一性，并同时符合各体系标准。

(2) 针对性原则。应当根据质量指标、操作要求等质量管理需要，以及充分考虑行业特点、地域特点、历史特点、人员特点等，设计和制订行为规范与制度。

(3) 动态性原则。企业质量制度文化应当随时代和环境的变化，以及企业的发展进步不断创新，持续改进。

(4) 可操作性原则。企业质量制度的制订应当宽严有度，条理清楚，简明实用，制度条文不能有歧义，要易于操作。

(5) 责权统一原则。企业质量制度的制订应当坚持权力与责任相适应。有责无权会严重挫伤各级人员的积极性和主动性，使责任制度形同虚设。有权无责必然助长官僚主义和瞎指挥。

(6) 透明性原则。不同阶层的人有各自的利益，可能会希望制订对自己有利的制度。企业质量制度的制订应当按照一定的民主程序，公开透明，充分协调平衡各方立场。

(7) 全员参与原则。质量制度文化建设应当全体员工参与，进行充分的讨论。在这个过程中，员工能主动和自觉地站在主人翁的位置上参与企业的管理过程，将管理原则与组织的历史、文化和内外环境紧密结合起来，理解规范质量行为的意义和作用，建立相应的规范和制度，从而在今后的执行中才能主动、自觉和具有更高的积极性。

(8) 权威性原则。在制度的执行中要充分发挥企业质量制度的权威性，在制度面前人人平等。特别是高层领导和各级管理人员要带头遵守和执行制度，不能按照自己的意志随意更改。

2. 质量制度文化建设的内容

质量制度文化建设应当以质量管理体系标准为基础，国际上普遍采用的质量管理体系是 ISO9000 族系列标准，以及在此标准基础上，不同的行业制定的相应的技术规范，如 ISO/TS 16949《质量管理体系—汽车生产件及相关服务件组织应用 ISO9001: 2015 特别要求》，ISO 13485《医疗器械 质量管理体系 用于法规的要求》等。

在建立质量管理体系框架的基础上，质量制度文化建设的主要任务是完善以下内容：明确各层级、各部门和各类人员质量职责；制订质量行为规范和激励制度；实施质量制度并有效监控；评价并改进质量制度文化建设过程与成效。主要的质量制度有企业质量主管的职责、部门与人员质量职责、质量理念与道德、质量管理组织机构、质量沟通机制与工作程序、部门与人员质量行为规范、部门与人员质量工作标准、部门与人员质量考核与激励制度等。

质量制度可以各种质量文件为载体，如质量管理手册、质量文化手册，以及各种计划、规范、指南、程序、作业指导书、操作规程指导书、条例、规定、纪律、守则等文件。

在质量制度文化建设中，企业应当注重发现和总结质量习惯、质量作风和质量传统。这些质量习惯、质量作风和质量传统有些是长期执行制度过程中养成的，有些是受企业历史、人文和物质环境影响自觉或不自觉地养成的。养成优良的质量习惯、质量作风和质量传统不仅是质量制度文化的重要内容，也是质量制度文化建设的最终目的。

(1) 员工及员工群体的质量习惯：指员工及员工群体在处理相关质量问题中一贯表现的态度和行为方式，质量习惯是内化了的一种行为方式，甚至已经成为员工及员工群体的一种下意识。

(2) 员工及员工群体的质量作风：指员工或员工群体质量行为的一种主要趋向和特征，是员工及员工群体内化了的一种处事风格，是员工或员工群体长期养成的一种习惯方式。

(3) 企业的质量传统：指由企业历史沿传而来的，企业全体或绝大部分员工共同拥有的质量习惯和质量作风。

3. 质量制度文化建设的过程

企业质量制度文化建设是在高层领导的支持和推动下，根据企业的质量价值观、质量方针、质量战略和生产经营特点，制定出各种对员工的行为起规范作用的工作制度和规范，形成具有特色的质量制度文化的过程。

3.1 建立领导机构，明确各级人员职责

一般要成立以企业最高管理者为首，质量主管领导为副，各职能部门领导参加的质量文化建设领导机构。该机构在质量制度文化建设中负责制定质量制度体系总体规划，按职能部门进行质

量职能的分解，并按照总体规划组织具体实施。各职能部门成立工作小组，根据自己的质量职能和任务制定工作计划，组织具体实施。在质量制度建设过程中，还可以聘请有关咨询公司和专家作为顾问。

在质量制度文化建设中，各级人员的职责主要如下：

(1) 高层领导职责：应当积极推动和参与企业质量制度文化建设；应当以身作则，遵守并监督员工遵守企业质量制度；应当对企业质量制度的相对稳定性、公平性和严肃性负责。

(2) 中层管理者职责：认真分析本部门的实际情况，负责本部门及与本部门职能相关单位企业质量制度的制订；负责相关质量制度的教育、实施和考评工作，做到公平公正，奖罚分明。

(3) 基层员工职责：应当积极参与企业质量制度的制订；对制度的合理性和可操作性发表意见；严格遵守企业质量制度并帮助其他员工理解和执行企业质量制度。

3.2 收集文献资料，开展教育和培训

广泛收集相关标准、制度、出版物和其他文献资料，作为制订企业质量制度的参考。对各级各类人员开展教育和培训，明确质量制度建设的目的和意义，提高质量意识，掌握相关知识和工具，明确具体任务、程序和方法。教育培训工作一般由人事教育管理部门或质量管理职能部门主持，由企业高层领导、质量经理、质量专家和顾问授课。

3.3 质量制度体系调查分析

对质量制度体系的现状进行调查和分析，其目的是为了掌握现有质量制度及其运行情况，分析存在的问题和缺失，列出质量制度文件目录，明确补充和改进的重点。主要工作有：

(1) 质量管理基础工作情况分析。全面了解企业现行的质量管理基础工作，分析问题与不足，发现制度的缺陷和缺失。

(2) 企业产品及生产与检测设备特点分析。质量制度必须与企业生产经营的实际情况相适应。

(3) 企业组织结构，以及技术、管理和操作人员情况分析。质量制度必须与企业组织形式和人员的实际情况相适应。

(4) 质量制度体系现状分析。将现行的质量手册、企业标准、规章制度、管理办法等收集在一起，针对质量管理存在的问题和缺失，确定新编、增编或修订质量体系文件项目。

3.4 质量制度文件编制

首先编制或完善质量手册。质量手册是对质量体系作概括性阐述及指导质量体系实践的主要文件，是企业质量管理和质量保证活动所遵循的纲领性文件。企业的质量手册涉及了企业有关质量管理的全部活动，以标题和范围反映其应用领域。一般情况下，企业质量手册包括或涉及：质量方针；影响质量的管理、执行、验证或评审工作的人员职责、权限和相互关系；质量管理体系程序和说明；质量手册评审、修改和控制的规定等内容。质量手册的编制或完善，应当由质量管理部门和专家、顾问主持完成。

其他质量制度文件一般包括程序文件、质量计划、责任制度、考评方法、作业指导书、产品质量标准、检测技术规范与标准方法、质量记录、检测报告等。应由相应的职能部门分别制订，先提出草案，再进行讨论，最后组织审核。

在质量文件编制过程中要加强文件的层次间、文件与文件间的协调。要与本企业实际紧密结合，经过自上而下和自下而上的多次反复认真讨论和征求意见，坚持讲求实效，反对形式主义。

3.5 质量制度运行

质量制度文件编制完成后，将进入试行阶段，借以检验质量制度的有效性和协调性，并对暴露出的问题采取改进和纠正措施，以达到进一步完善质量体系文件的目的。

在质量制度试运行过程中，要有针对性地宣传和贯彻质量制度文件，如实反馈和分析试运行中出现的问题，对质量制度中的条款不全、不严、不合理等进行协调和改进，并做好质量信息的收集、分析、传递、反馈、处理和归档等工作。

经试运行和改进的质量制度文件，应成为企业正式的制度，各级各类人员都应当不折不扣地执行。

3.6 质量制度审核

质量制度试运行阶段，实际上就是一次重要的审核过程，主要是验证和确认体系文件的适用性和有效性。质量制度是在不断改进中加以完善的，质量制度正常运行后，仍然要定期进行内部审核以使质量制度能够保持和不断完善。

质量制度审核的主要内容一般包括：

- (1) 质量制度体系是否覆盖了所有主要质量活动，各制度之间的接口是否清晰。
- (2) 质量制度对工作质量和产品质量能否起到有效的保障作用。
- (3) 组织结构能否满足质量制度体系运行的需要，各部门、各岗位的质量职责是否明确。
- (4) 员工是否适应制度的规范，能否自觉和有效执行制度。
- (5) 相关管理制度与生产技术和设备是否匹配，能否保障技术的正常实施和设备的稳定运行。
- (6) 规定的质量记录是否能起到见证作用。

质量制度的建设，目的是使员工形成良好的质量习惯、质量作风和质量传统。对于员工和企业的质量习惯、质量作风和质量传统，也应当进行定期地审核和总结，宣传和发扬已经形成的优良的质量习惯、质量传统和质量作风，发掘和培育符合时代精神的优秀质量习惯、质量传统和质量作风，并加以固化。对于员工和企业自觉形成的质量习惯、质量作风和质量传统，应当分析其与企业制度的关系，看其是否与质量制度存在冲突，对于好的质量习惯、质量作风和质量传统，可以编入质量文化教材，并用于对新入职员工的指导。对于不良习惯、作风与传统，要加以纠正。

企业质量制度文化建设包括外化、执行和内化三个阶段。在外化阶段，企业从质量制度文化建设的战略需要出发，设计正式企业质量制度的类别和具体内容，形成书面文件。在执行阶段，企业通过对正式质量制度的教育培训，使员工掌握企业质量制度的具体内容，理解执行企业质量制度的意义，然后通过监督实施和考评奖罚，保证企业质量制度到全面执行。在内化阶段，企业使员工自觉地视企业质量制度为自己的行动准则，使按照企业质量制度办事成为自己的习惯，培养优良的作风和传统，形成企业独特的质量制度文化。