



中华人民共和国国家标准

GB/T 32230—2015

企业质量文化建设指南

Guidelines for quality culture development in enterprises

2015-12-10 发布

2016-07-01 实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局
中国国家标准化管理委员会 发布

中 华 人 民 共 和 国
国 家 标 准
企业质量文化建设指南
GB/T 32230—2015

*

中国标准出版社出版发行
北京市朝阳区和平里西街甲2号(100029)
北京市西城区三里河北街16号(100045)

网址 www.spc.net.cn

总编室:(010)68533533 发行中心:(010)51780238
读者服务部:(010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/16 印张 1.25 字数 26 千字
2016年1月第一版 2016年1月第一次印刷

*

书号: 155066·1-51942 定价 21.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换
版权专有 侵权必究
举报电话:(010)68510107

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 质量文化建设基础	2
5 质量文化建设工作过程和事项	3
5.1 质量文化定位	3
5.2 组织与管理	4
5.3 质量文化推进	5
5.4 测量、评价与改进	6
附录 A (资料性附录) 企业质量文化建设自我评价工具	9
参考文献	12

前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由国家质量监督检验检疫总局质量管理司和中国质量协会提出。

本标准由全国质量管理与质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)归口。

本标准起草单位：中国质量协会、国家质量监督检验检疫总局质量管理司、中国矿业大学(北京)、河海大学、中国标准化研究院、北京信息科技大学、海尔集团公司、安徽江淮汽车集团有限公司、中国人民解放军第五七一九工厂、中国人民解放军第四八零一工厂黄埔军械修理厂、大唐国际发电股份有限公司张家口发电厂、无限极(中国)有限公司、江苏核电有限公司。

本标准主要起草人：焦根强、罗国英、李宣庆、安景文、荆宁宁、李镜、刘治宏、白莹、张德华、李德斌、向巧、鲜大立、李建东、陈舒、姜波。

引 言

0.1 总则

企业质量文化是企业文化的重要组成部分,质量文化建设是企业质量管理不可或缺的重要基础之一。质量文化建设对企业持续关注质量,追求卓越,推动质量管理方法在企业成功应用,提升员工的职业素养,促进员工的成长与发展,增强企业核心竞争力,起着十分重要的作用。每个企业的质量文化都具有个性化特点,但企业质量文化建设所需开展的工作和思路具有共性化的规律和路径。推动落实国务院《质量发展纲要(2011—2020年)》精神,引导企业创建和培育先进质量文化,提升全员质量素质,提高企业质量经营水平,进而提高产品、服务和经营质量,促进企业持续发展,特制定本标准。

本标准提供了运用质量文化建设工作框架实现企业质量文化持续优化的指南,帮助企业了解并掌握质量文化建设所需开展的工作,从质量文化定位,组织与管理,质量文化推进,测量、评价与改进四个方面,明确各个工作事项的实施要求,为企业开展质量文化建设提供具体指导。企业质量文化建设工作的整体规划和组织实施受各种需要、预期目标、所提供的产品类型及其采用的过程,以及企业的规模和所处行业特点等因素的影响。本标准各类企业系统有效地建设适合自身发展需要的质量文化提供了一种总体框架。

0.2 基本原则

本标准建立在下述一组相互关联的企业质量文化建设基本原则之上,深入理解并遵循这些原则,对于成功应用本标准具有重要意义。

a) 领导作用

企业高层领导应是质量文化建设热心的倡导者、坚定的培育者、积极的推动者和模范的践行者。高层领导应确定企业质量文化发展方向和期望目标,营造有利于文化创建、培育、发展和优化的环境,为质量文化建设建立必要的组织架构和有效的激励机制并配置合理的资源。

b) 全员参与

企业全体人员的质量意识和素养对产品与服务的质量产生直接或间接的影响,只有全员参与质量文化建设活动,才能实现企业质量文化的不断发展和优化。质量文化建设要突出以人为本,确保员工能够从情感和理智上认同,从行为和习惯上践行企业的质量价值观,主动自觉地追求高质量,并从中实现自身价值。

c) 系统性

质量文化建设是一项系统工程,企业应从系统的视野整体建设和培育质量文化,做到全方位、全过程、全员推进。

d) 融合

企业质量文化建设要与质量管理方法应用相融合,使质量文化为质量管理方法的有效应用提供重要支撑,质量管理方法的有效应用为质量文化的培育和提升提供契机;质量文化建设还要与企业的其他管理活动相融合,让质量文化渗透到企业各项管理活动中,提高各项管理的工作质量。

e) 独特性

受内外部环境等诸多因素的影响,不同企业的质量文化具有各自的个性化特征。企业应依据自身实际情况,从质量文化定位、组织与管理、质量文化推进和测量、评价与改进等方面,着力

塑造提升质量竞争力的、具有自身特色的质量文化。企业在质量文化培育工作中,还应结合自身特点创新方法和手段,体现质量文化建设方法的独特性。

f) 过程方法

企业应依据过程管理方法,对质量文化建设的四个过程进行具体策划、控制和改进。以确保将设定的质量文化方向和期望目标通过具体过程转化为现实。

g) 关注成效

企业应关注质量文化建设的成效,并对其过程和工作结果进行科学测评,以便及时获知预期目标的实现程度,确保质量文化建设的目的性和工作的有效性。企业既要关注短期的工作成效,更要重视那些关系到企业长期发展的工作成效。

0.3 与质量管理相关标准的相容性

本标准与 GB/T 19001 和 GB/T 19580 具有相容性,可以相互支撑、相互融合,也可以单独使用。

本标准的实施能够为质量管理体系标准或卓越绩效评价准则标准的有效应用创造良好的环境,有助于提高这些质量方法的运用成效。同时,质量管理体系标准和卓越绩效评价准则标准的应用,也能为本标准的实施打下基础。

0.4 成熟度评价

企业质量文化建设是一个不断创建、培育、发展和优化的过程,因此需要适时进行测量和评价。附录 A 提供了对企业质量文化建设进行自我评价的工具,以便确定企业质量文化建设的成熟度等级,并识别改进和创新的机会。

企业质量文化建设指南

1 范围

本标准给出了企业质量文化建设的基础、工作框架及工作过程和事项。

本标准适用于有下列需求的企业：

- 通过质量文化建设寻求竞争优势和持续经营的各类企业；
- 计划创建和优化质量文化的企业。

本标准可为企业质量文化建设提供培训和指导的服务机构所应用，也可为各类组织建设组织文化参考。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

- GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语
- GB/T 19001 质量管理体系 要求
- GB/T 19004 追求组织的持续成功 质量管理方法
- GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

企业质量文化 enterprise quality culture

企业和全体成员所认同的关于质量的理念与价值观、习惯与行为模式、基本原则与制度以及其物质表现的总和。

3.2

企业质量价值观 quality values

企业及其全体成员在质量方面所遵循的指导思想和行为准则，是企业质量文化的核心。

注：质量价值观是企业核心价值观的重要组成部分，或者是核心价值观内涵的延展，是质量文化的精髓和灵魂。质量价值观可包含：质量理念、质量精神、质量原则、质量道德观、质量行为准则等。

3.3

企业质量文化建设 quality culture development

企业为创建、培育、发展和优化质量文化，自觉并有意识、系统地对自身的质量文化进行策划定位、组织管理、系统推进和测量、评价与改进等一系列活动和过程。

3.4

企业质量文化建设成熟度 maturity of quality culture development

企业实施质量文化建设的过程与成效达到其质量文化建设期望目标及相应的成效标准的程度。

4 质量文化建设基础

4.1 企业质量文化与企业文化的关系

企业质量文化是企业文化的重要组成部分,是为实施质量经营提供有效支持的那一部分企业文化,企业文化应以质量为导向。质量文化可与企业文化互相融合、互相促进,企业运用广义质量概念时,质量文化趋近于企业文化。企业的使命、愿景、价值观是企业文化的核心要素,它们决定了质量文化的发展方向。加强质量文化建设的实质是优化和提升企业文化,促进企业提升质量。

4.2 企业质量文化表现形态

企业质量文化的表现形态包括精神文化、行为文化、制度文化和物质文化四个层面。

4.3 影响企业质量文化的关键因素

影响企业质量文化及其个性化特征的关键因素主要有以下方面:

- a) 高层领导的质量意识和领导力,及其对建设质量文化的认识程度等;
- b) 企业的内外部环境,包括政治、经济、社会、法律法规和政策环境、竞争环境、员工构成、资源状况、所在地域等;
- c) 企业的发展历程,包括创业过程、历史文化底蕴等;
- d) 企业文化的总体方向,包括使命、愿景、价值观;
- e) 企业的经营方针和战略目标;
- f) 产品特点及行业属性,包括产品类型、复杂程度及其安全风险等。

4.4 质量文化建设工作框架

质量文化建设工作框架是指导企业开展质量文化建设的一种管理方式,它提供了质量文化建设的路径和方法,该框架以过程为基础,如图 1 所示。

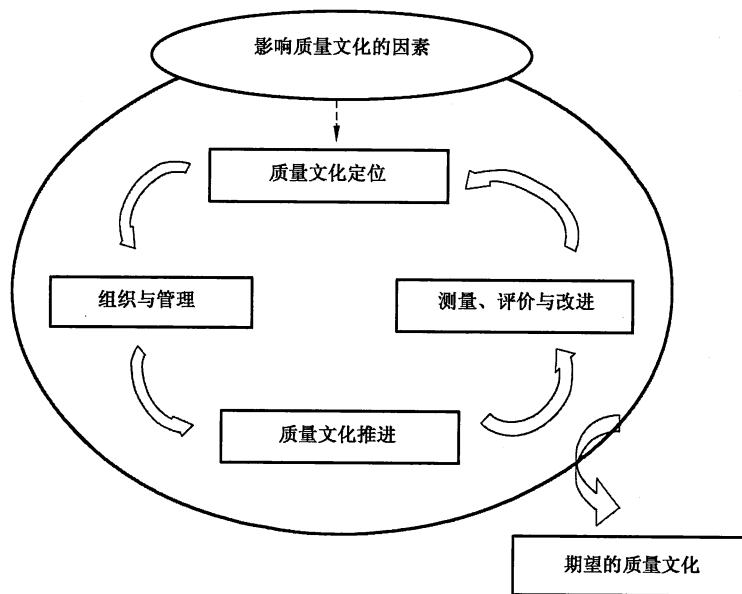


图 1 以过程为基础的质量文化建设工作框架图

质量文化建设工作框架包含四个工作过程：质量文化定位，组织与管理，质量文化推进，测量、评价与改进。图1表明了企业开展质量文化建设四个工作过程之间存在相互作用、相互影响的关系；表明了企业在定位质量文化发展方向时，应充分考虑质量文化的影响因素，以确保创建的质量文化契合企业实际，且具有个性化特征。

质量文化建设工作框架的每个工作过程包含若干个工作事项，见表1。

表1 各个工作过程包含的工作事项

工作过程	工作事项
质量文化定位	1) 明确发展方向和期望目标；2) 明确质量价值观；3) 确定质量方针；4) 设定成效标准
组织与管理	1) 组织领导职责；2) 日常管理职责；3) 管理方法与手段
质量文化推进	1) 行为规范与制度建设；2) 教育和培训；3) 沟通与宣传；4) 员工激励
测量、评价与改进	1) 成效测量；2) 数据与信息；3) 分析与评价；4) 改进与创新

4.5 质量文化建设工作过程对企业质量文化表现形态的影响

企业质量文化有精神、行为、制度和物质四种表现形态。有效实施质量文化建设工作框架的四个工作过程，可对质量文化的各个表现形态产生直接或间接影响。相对而言，在质量文化的四个形态中，企业成员的价值观(精神形态)和行为方式(行为形态)是质量文化的内在表现形态，较难以形成和改变；企业的管理制度形态和物质形态是质量文化的外在表现形态，较容易形成和改变。当质量文化各个表现形态一经改变，其持续的时间与改变的难度成正比，即越难改变的形态在改变后持续的时间越长。组织在应用质量文化建设各个工作过程对质量文化各个表现形态施加影响时，应考虑上述因素。

4.6 质量文化与质量文化建设工作框架的关系

企业开展质量文化建设应着力于对组织的质量文化进行系统的定位、组织管理、推进和测评改进。

质量文化建设工作框架是企业开展质量文化建设的方法论，它为企业质量文化的创建、培育、发展和优化提供具体路径。

每个企业的质量文化及其形成过程具有个性化特征，这在质量文化建设工作框架的“质量文化定位”工作过程中有充分体现。本标准提出的质量文化建设工作框架旨在为各类企业开展质量文化建设提供工作路径，而不是要统一每个企业的质量文化。

5 质量文化建设工作过程和事项

5.1 质量文化定位

5.1.1 总则

本工作过程旨在确定企业质量文化的发展方向与期望目标。企业应依据其在质量方面的发展方向和战略规划，充分考虑顾客和其他利益相关方的需求，确定质量价值观和质量方针，明确质量文化建设的发展方向和期望目标，并制定相应的成效标准。这些工作事项需要企业高层领导亲自参与和决策。

5.1.2 明确发展方向和期望目标

企业高层领导应结合企业的发展战略和经营方针，明确企业开展质量文化建设的目的，确定质量文化发展的方向，即企业追求的理想质量文化，并建立期望目标以具体描述企业理想质量文化的状态特

征。企业应将质量文化建设的发展方向和期望目标形成文件并予以发布。

5.1.3 明确质量价值观

企业应确定与其使命、愿景、价值观相协调的质量价值观,质量价值观应适应社会进步并体现顾客和其他利益相关方的需求,能持续引导企业关注质量,追求卓越。企业应确保将质量价值观作为开展一切质量活动的指导原则和全体人员的行为准则。企业应策划并确定适宜的方法,向全体人员传递和阐释质量价值观的内涵,确保质量价值观在全体人员中得到充分沟通,获得理解与认同。企业还应通过制定各类人员的质量行为规范,指导企业和全体人员践行质量价值观。

5.1.4 确定质量方针

企业应通过制定质量方针,明确企业在质量方面的全部意图和方向。企业的质量方针应承接质量价值观,充分考虑到顾客和其他利益相关方的需求和期望,应体现企业质量文化的相关要求,并与企业质量文化发展的理想状态相协调,以确保企业的质量管理体系建设与质量文化建设相互融合、相互支撑。

5.1.5 设定成效标准

企业应依据质量文化建设的目的与期望目标,设定可测量的指标和目标值,建立可用于评价质量文化建设工作成效水平的成效标准。

质量文化建设成效应反映各相关工作过程的输出结果。成效标准应明确表达企业在质量文化建设方面想要达到的状态和水平,即明确各项指标的量化目标,或者清晰描述要求达到的某种状态与水平。

质量文化建设的成效标准应形成文件,确保企业全体成员了解和责任部门(或人员)认可,促使质量文化建设过程中付出的各种努力聚焦于实现目标。

注:“成效标准”指一组可供评价的质量文化建设绩效及其需达到的目标水平(即量化的目标值或者定性的状态描述),该标准应对质量文化建设预期成效作出整体、明晰的表述。

5.2 组织与管理

5.2.1 总则

本工作过程旨在确保企业建立有助于质量文化建设的组织架构和推进机制,并形成文件。企业应建立质量文化建设领导团队,明确日常管理部门及职责,确定管理方法与手段,以保障质量文化建设工作的持续推进与发展。

5.2.2 组织领导职责

企业应明确或建立对质量文化建设负有领导职责的团队,企业的高层领导应参与其中。该团队至少负有以下职责:

- a) 确定企业质量文化的发展方向或愿景;
- b) 制定质量文化建设总体规划;
- c) 营造有利于质量文化的创建、培育、发展和优化的环境,包括建立相应的机制;
- d) 配置推进质量文化建设的必要资源。

5.2.3 日常管理职责

企业应明确质量文化建设的日常管理部门及其主要职责,并落实各层级、各部门在质量文化建设方面的相应职责。

质量文化建设的日常管理部门应具有以下职责和权限:

- a) 负责质量文化建设日常工作的组织协调；
- b) 对各个质量文化建设过程实施指导监控；
- c) 组织测评质量文化建设的工作成效，并识别改进机会；
- d) 定期向领导团队报告质量文化建设成效，提出改进建议。

5.2.4 管理方法与手段

企业应确定一种或几种管理方法与手段，作为全体成员在日常工作中践行质量价值观，养成良好质量行为习惯的重要途径，以确保企业在日常运行中持续地推进和优化质量文化建设活动。

企业在确定质量文化建设管理方法时，应充分考虑已应用的质量管理标准，如：GB/T 19001、GB/T 19004、GB/T 19000、GB/T 19580 等，将其作为培育和提升质量文化的主要方法。必要时，企业还可以为质量文化建设开发适合自身特点的管理手段和方法，并将其融合到现有的质量管理体系中。

5.3 质量文化推进

5.3.1 总则

本工作过程旨在对质量文化的推进工作进行具体的策划、实施、控制、评价和改进，将企业确定的质量文化发展方向和期望目标通过本过程转化为现实。本过程是质量文化建设最直接、最具体的实施过程，企业应依据过程管理方法，结合自身实际，开展教育与培训、沟通与宣传工作，制定行为规范与相关制度，进行员工激励，并建立质量文化推进过程的程序文件。

本过程的各个工作事项既紧密联系、相互作用，又有各自的活动和任务，需要企业全体人员直接参与。

5.3.2 行为规范与制度建设

企业应建立和实施质量行为规范与工作制度，明确各类人员的质量行为。行为规范与制度建设，可包括以下内容：

- a) 明确各层级、部门和相关人员职责；
- b) 建立健全涵盖各类人员的质量行为规范与制度；
- c) 质量行为规范与制度的实施与监控；
- d) 评价并改进行为规范与制度建设的成效。

注 1：质量行为规范与制度是企业对于员工在履行质量职责过程中的行为和举止所作出的明文规定，这些规定体现了企业核心价值观和质量价值观的内涵。

注 2：企业建立涵盖全体成员的质量行为规范与制度体系的详略程度与文件结构，取决于企业的管理需要以及管理习惯和员工的素质。

注 3：质量行为规范与制度可包括：质量文化手册，质量行为守则，质量文化理念系统，质量道德规范，质量责任制度，企业及员工的质量习惯，质量传统和质量作风等。

5.3.3 教育与培训

企业应开展质量文化的教育与培训，以提高各类人员的质量意识和质量素养，尤其是要培育和强化以诚信为基础的质量道德和以敬业为基础的职业素养。教育与培训事项的有关要求和程序至少应包括：

- a) 明确各个层级、部门和人员职责；
- b) 识别并确定质量文化教育与培训需求；
- c) 规定各类人员的教育与培训内容和方式；
- d) 制定并实施质量文化教育与培训计划；

e) 评价并改进教育与培训的成效。

注：教育与培训的文件化程序可以单独存在，也可融入企业教育培训的相关程序中。

5.3.4 沟通与宣传

企业应利用各种宣传资源和手段，在全体员工、顾客、供应商和合作伙伴中，沟通和宣传质量价值观、质量方针、质量行为规范等有关企业质量文化和质量文化建设内容，实现质量文化相关信息的有效传递与反馈。沟通与宣传工作事项应当包括：

- a) 明确沟通与宣传的内容、方法和职责；
- b) 建立企业内外部沟通与宣传渠道；
- c) 制定并实施质量文化沟通与宣传计划；
- d) 评价并改进沟通与宣传的成效。

注：沟通与宣传工作事项的文件化程序可以单独存在，也可融入企业有关内外部沟通、宣传的相关文件中。

5.3.5 员工激励

企业应建立激励机制，以激发引导全体员工在参与质量文化建设中的积极性和自律性，激发热情、释放潜能，有效推进质量文化建设活动，实现员工成长和自身价值。企业应结合员工的需求、期望和工作成效，识别并分析影响员工士气的关键因素，确保激励手段和方法与员工的需求、期望和工作成效相适应。激励手段和方法还应体现企业倡导的质量价值观。员工激励工作事项可以包括以下内容：

- a) 明确各层级、部门和相关人员职责；
- b) 建立和完善领导授权制度，营造员工积极参与、勇于担当和善于创新的文化氛围；
- c) 实施以人为本的管理和质量团队建设；
- d) 合理有效运用物质和精神激励等手段；
- e) 评价并改进员工激励的成效。

5.4 测量、评价与改进

5.4.1 总则

本工作过程旨在建立质量文化建设的测量、评价和改进机制，对质量文化建设实施动态和闭环管理。通过建立成效测量系统、数据和信息的收集与分析、成效分析与评价、改进与创新等工作，确保企业及时获知质量文化建设的工作进展和取得的成果，并识别改进机会。

5.4.2 成效测量

5.4.2.1 概要

企业应建立质量文化建设成效测量系统，依据质量文化建设的期望目标和成效标准明确测量对象、指标和方法。

注：成效测量系统可包括成效标准(5.1.5)所设定的各项指标，及其对应的测量对象与测量方法。

5.4.2.2 测量对象

企业应依据质量文化建设期望目标和成效标准明确测量对象。测量对象可包括：

- a) 质量文化建设成效标准中明确的各项目标达成情况，包括相关过程结果的成效；
- b) 影响成效结果的关键因素，以加强过程控制，确保获得预期结果。

注：上述 a)侧重于对质量文化建设“结果”的测量；b)侧重于对质量文化建设“过程”的测量。

5.4.2.3 测量方法

企业应确定每个测量对象的测量方法,确保其可测量性,并定期测量。测量方法应包括确定测量指标,或在必要时构建测量指标;对于难以直接测量的非量化成效指标,应在识别成效特征基础上通过描述其特征的状态或水平实现测量。

注:对于一些难以直接测量的成效指标,常用的一种测量工具是调查量表,这些调查量表是依据指标的成效特征设计的。

5.4.3 数据和信息

5.4.3.1 概要

企业应确定数据和信息的需求及来源,并采用适宜的方法,定期收集和分析有关质量文化建设成效的数据和信息,以及及时获知质量文化建设进展情况和成效水平。

5.4.3.2 需求和来源

为确保数据和信息的可获得性,企业应针对测量对象明确数据和信息的需求,并识别所需数据和信息的来源。

5.4.3.3 收集和分析

为实现质量文化建设成效的测量,企业应建立相应的数据和信息采集系统,并融入或完善企业已有的信息管理系统。除了量化数据,企业还应针对成效特征规定源自客观事实的非量化信息的收集方法,这些方法应切实可行并能确保信息的准确可信赖。企业应确定数据和信息的分析方法,确保收集的数据和信息经过分析整理成为可供管理者有效决策的有价值信息。分析结果的输出形式和要求应予规定,并传递给质量文化建设领导团队和相关职能部门。

5.4.4 分析与评价

5.4.4.1 概要

企业应当关注质量文化建设的成效,并将实际水平与期望状态或选定的标杆作比较分析与评价。

5.4.4.2 成效表现

企业应运用成效测量系统适时获知质量文化建设结果的成效水平,确保质量文化建设的成效能够明晰可见,可供分析和评价。

5.4.4.3 成效评估

企业应将各项实际成效水平与其确定的期望目标和据此建立的成效标准作比较,必要时,与企业选定的质量文化建设标杆作比较和评价。企业应在比较质量文化建设成效水平的基础上,尽可能将评价结果进行量化,即设定成效水平的评价等级或得分。附录 A 提供了企业质量文化建设过程成熟度水平和成效结果成熟度水平的自我评价指南。

为持续推进企业质量文化建设,评价结果应依据其实际水平确定以下方面的等级:

- a) 质量文化定位的适宜性;
- b) 质量文化建设的组织架构、管理方法与手段的适宜性;
- c) 质量文化推进工作的有效性;
- d) 质量文化建设测量体系的充分性和有效性。

注：评价结果等级显示的是该项工作的成熟度水平。

5.4.5 改进与创新

企业应依据测量和评价结果，识别质量文化建设的改进机会，并依据对成效水平与趋势以及内外部环境变化的分析结果，确定改进的优先顺序，提出改进措施，并实施改进。企业应确保质量文化建设的持续改进与创新，推进企业质量文化的持续发展和优化。

附录 A
(资料性附录)
企业质量文化建设自我评价工具

A.1 总则

本附录为企业开展质量文化建设评价工作提供技术指导。

质量文化建设自我评价是企业自主开展的一项活动,旨在对企业质量文化建设的有效性和效率以及质量文化建设成熟度作出评价。

自我评价可用于测量企业实现质量文化建设目标的进展情况,并可评价这些目标是否持续适宜。

本附录所表述的评价方法是一种比较全面和简便易行的方法,用以确定企业质量文化建设工作的成熟程度并识别改进的主要方面。

自我评价方法的具体特点是:

- 能用于质量文化建设的全过程,或其中的部分过程;
- 能使用内部资源在较短的时间内完成评价;
- 可由跨部门小组或质量文化建设主管部门来完成评价;
- 易于识别改进机会的优先次序;
- 能促进企业质量文化向先进的质量文化发展。

A.2 管理成熟度水平

A.2.1 成熟度评价

一个企业质量文化的整体评价,需要通过对质量文化建设的过程成熟度和成效结果两个方面进行综合评价,最终确定成熟度等级。

质量文化建设成熟度评价总分可考虑设定为 1 000 分,其中:“质量文化定位”过程 180 分;“组织与管理”过程 150 分;“质量文化推进”过程 240 分;“测量、评价与改进”过程 180 分;质量文化建设成效结果 250 分。

A.2.2 过程成熟度自我评价

过程成熟度的自我评价方法,主要针对质量文化建设工作框架中十五个工作事项的要求从 1 级(初始管理状态)到 5 级(最佳管理状态),分 5 个等级来评价质量文化建设的成熟程度。其中第 3 级定位于基本级,即通常所说的一般或中等水平;第 5 级属于理想状态,给出第 5 级水平对于绝大多数企业来说是为了提供进一步努力和改进方向。

表 A.1 给出了过程成熟度各个等级评价标准的特征与相对应的得分区域。企业可根据该标准来评价质量文化建设过程成熟度,识别当前的成熟度等级。

表 A.1 过程成熟度水平

级别	级别描述	典型特征	得分比重
1	初始级	针对过程及其工作事项的要求仅有零星信息;没有建立正式方法或应用方法的证据	0%~30%

表 A.1 (续)

级别	级别描述	典型特征	得分比重
2	应对级	具有基于过程及其工作事项要求的应对性方法;处于能持续应用方法的早期;开始评价和改进过程方法	30%~50%
3	基本级	有系统有效的过程方法;方法得到持续应用;处于能系统地评价和改进过程方法的初期;存在改进的趋势	50%~75%
4	持续改进级	有系统有效的过程方法;对过程进行持续改进和创新;保持良好的改进趋势	75%~90%
5	最佳实践级	结合企业特点能敏捷地改进并创新过程;证实达到了质量文化建设标杆的最好水平	90%~100%

A.2.3 成效结果成熟度自我评价

成效结果成熟度的自我评价,可考虑从质量文化的四个形态进行评价,即企业质量文化在精神形态、行为形态、制度形态和物质形态的表现,如企业全体员工对于企业确定的质量价值体系内涵的理解与认同的程度;员工对于质量理念和质量价值观的践行程度;员工在质量行为上的实际表现程度;质量行为规范以及质量管理制度的健全程度;产品和服务质量与效率的水平;以及利益相关方对于企业的满意程度等。

表 A.2 给出了成效结果各个等级评价标准的特征与相对应的得分区域。从 1 级(初始级)到 5 级(优化级),分 5 个等级来评价质量文化建设成效结果的成熟程度。其中第 3 级定位于基本级,即通常所说的一般或中等水平;第 5 级属于卓越状态,旨在为绝大多数企业进一步改进和优化质量文化建设成效提供努力方向。企业可根据该标准来评价质量文化建设成效水平,识别当前的成熟度等级。

表 A.2 成效结果成熟度水平

级别	级别描述	典型特征	得分比重
1	初始级	各项成效指标缺乏量化数据,虽有个别结果但水平较差。质量理念尚未形成	0%~30%
2	应对级	各项成效指标的量化数据处于零星的、非系统的状态,在少数方面有一些良好的结果数据。质量文化形态初步显现	30%~50%
3	基本级	指标数据和信息完整,在多数方面结果数据良好,但缺乏改进和对比数据。质量文化理念完善、系统	50%~75%
4	完善级	能够提供比较完整的指标数据、信息和改进对比数据。有证据表明企业质量文化持续发展和优化,质量文化有力支撑产品和服务质量的提升	75%~90%
5	优化级	能够结合本行业和企业特点提供全面的结果数据、信息,反映出组织通过标杆对比、综合改进,质量文化各个形态的表现卓越,并构成质量文化软实力	90%~100%

注:对于一些定性指标及难以直接测量的成效指标的评价,企业可以通过设计相应的评价调查量表来实现评价。

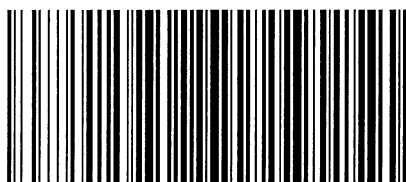
A.3 自我评价工具的应用

企业开展自我评价的步骤方法如下:

- a) 根据企业需要评价的对象和评价的类型,确定自我评价的范围,可包括:
- 过程要素的自我评价。评价可根据企业的具体情况结合相关准则进行;
 - 结果要素的自我评价。通过内外部问卷调查、访谈,企业相关数据收集,了解质量文化发挥的作用和其他利益相关方对企业质量文化的认同程度。
- b) 确定自我评价的负责人和实施时间。
- c) 确定自评活动的实施方法。
评价活动可以由团队(跨职能团队或其他适宜的团队)或个人进行,任命一位推进者能有助于此过程的实施。
- d) 识别质量文化建设工作要素的成熟度。
可以通过将当前情况与表中所给出的标准要求对照来实现。确定当前表现处于相应要素的级别。
不同的质量文化建设工作过程,其成熟度可以有所不同。对成熟度差异的识别,可以帮助企业高层管理者为提高某个工作过程的成熟度作出决策,并优先安排质量文化建设改进和创新活动。
质量文化建设自我评价的结果应有助于制定改进和创新的行动计划。该计划应提供给企业最高管理层作为决策和评审的输入。

参 考 文 献

- [1] 罗国英.构建质量文化建设模式的研究.中国质量,2009,10
- [2] 焦根强.质量文化在中国.北京:中国社会出版社,2009
- [3] 承文.开展质量文化建设,提高员工质量素质.航天工业管理,2002,(4)3-5
- [4] 赵文明.中外企业文化经典案例[M].北京:企业管理出版社,2005
- [5] 戚维明,罗国英.质量文化建设方略[M].中国标准出版社,2010
- [6] 艾丰.质量文化和品牌文化的三个基本点.中国质量,2009,10
- [7] 约翰·科特,詹姆斯·赫斯科特,企业文化与经营业绩[M].曾中,等译.北京:华夏出版社,1997.
- [8] Jeffrey K. liker, Michael Hoseus.丰田文化——复制丰田 DNA 的核心关键[M].王世权,等译.北京:机械工业出版社,2009
- [9] 安徽江淮汽车集团有限公司.修炼之旅——JAC 创建学习型组织实践[M].北京:机械工业出版社,2009
- [10] 圆山隆夫.论“品质文化”.日本科学技术联盟:品质经营[J],2011,4,5,6



GB/T 32230-2015

版权专有 侵权必究

*

书号:155066·1-51942

定价: 21.00 元