

质量管理小组在水电勘测设计院转型发展中的实践

——以中国水电顾问集团成都勘测设计研究院有限公司为例

肖 霓

(中国水电顾问集团成都勘测设计研究院有限公司,四川 成都 610072)

摘要:以中国水电顾问集团成都勘测设计研究院有限公司(以下简称成都院)为例,从质量管理小组活动在设计院转型发展中的重要作用、活动开展中存在的问题、已经开展的工作以及如何进一步改进等方面阐述了质量管理小组在水电勘测设计院转型发展中的实践。

关键词:质量管理小组;转型发展;水电勘测设计院;成都院

中图分类号:TV7;N36;N39

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2014)03-0119-04

质量管理小组(以下简称 QC 小组)是在生产或管理岗位上从事各种劳动的职工围绕企业的经营战略、方针目标和现场存在的问题,以改进质量、降低消耗、提高人的素质和经济效益为目的组织起来、运用质量管理的理论和方法开展活动的小组。笔者介绍了 QC 小组在以成都院为代表的水电勘测设计院转型发展中起到的作用,分析了目前小组活动开展过程中存在的不足之处以及成都院采取的应对措施,重点阐述了如何进一步改进以充分发挥 QC 小组在水电勘测设计院转型发展中的积极作用。

1 QC 小组在水电设计院转型发展中的重要作用

1.1 水电勘测设计院在转型发展中遇到的困难

目前,国内水电资源急剧萎缩、市场竞争日趋惨烈,水电勘测设计院的发展遇到了瓶颈。以成都院为例,2012 年,为了积极应对严峻的外部形势,院转变了生产组织形式和项目管控模式,拓宽了业务范围,由以水电勘测设计为基础的勘测设计企业向以国际水电工程咨询和总承包为基础的工程公司转型。但是,转型发展在带来商机的同时,也让现有的质量管理工作面临着新业务领域及国际市场的技术人才的培养与管理、技术标准、产品技术要求、从业经验及生产流程变化等新的挑战。

1.2 QC 小组在成都院转型发展中的作用

在成都院转型发展的关键阶段,质量管理水平的提高和管理方式的创新起到了关键作用。

QC 小组作为一种提升管理效能的有效工具,是企业转型发展、持续改进、追求卓越的助推器,活动的开展能够帮助企业寻找管理的短板。

具体来讲,在国际市场以及新业务领域对成都院所设计的产品、综合产品的质量提出更高要求之时,通过 QC 小组活动的开展,能够帮助设计企业进行管理思路的调整和创新,优化设计理念,提升设计质量,降低设计投入。

QC 小组的活动不仅仅是以团队协作的形式共同完成一项成果报告,解决技术或管理上的难题,更能为成都院锻炼、培养出一大批技术水平高、管理水平优的复合型人才,从而可以有效弥补成都院转型发展中人才需求的缺口。

2 QC 小组活动在开展过程中存在的问题

成都院从 1987 年起就开始开展群众性的质量管理小组活动,有较好的活动氛围。随着成都院勘测设计任务逐渐加重、业务范围不断扩大, QC 小组活动课题的内容亦更加丰富,范围也逐渐扩大。但是,在 QC 小组活动取得不错成绩的同时,近年来 QC 小组活动在开展过程中也存在一定的问题并亟待解决。

2.1 成果质量有待提高

(1) 选题关注点有待斟酌。

作为知识密集型企业的勘测设计行业,QC 小组成员在撰写 QC 报告时只关注报告是否能反映出技术知识的亮点和核心技术难点,而忽略了 QC 小组活动的精髓是在活动中正确运用活动管理技

术,而不是简单地撰写技术报告。

(2) 活动程序有待规范。

虽然成都院每年登记的 QC 小组数量有所增加,但是总体来讲活动程序不够规范。如一个 QC 小组中的 10 个人只有 1~2 个人在主要开展活动和撰写报告,在要求提交报告时由 1 个人匆匆撰写一篇成果报告参加评审,没有完全按照 QC 小组活动的程序要求定时组织召开会议进行课题讨论,群策群力解决问题。

(3) QC 小组的传承意识有待加强。

成都院的很多部门在每年组建 QC 小组时均启用新人,而之前 QC 小组的骨干成员在完成了一个报告后就不再参与下一年度的 QC 小组活动了,从而导致部门每年开展 QC 小组活动的人员都要重新学习 QC 小组活动流程及知识,对 QC 活动的理解始终停留在表面,自然而然其成果质量始终难以提高。

2.2 领导支持力度有待加强

各部门主管领导欠缺对本部门 QC 小组的系统统筹管理,缺乏对 QC 小组进行计划、中期检查和个别指导等系统管理工作。由于员工对 QC 小组活动的态度在很大程度上取决于部门主管领导的重视程度,主管领导不重视,不能够及时地对 QC 小组在活动中遇到的问题提供技术和资源等方面的帮助,员工就没有开展活动的积极性。

2.3 推广普及程度有待提高

每年院级的 QC 小组活动不应该在成果发布会后就结束,而应对优秀的 QC 成果利用各种宣传途径进行交流推广。各部门应通过学习、借鉴,举一反三,在消化的基础上自主创新、攻关,从而实现管理的提升和跨越。个别小组的活动成果经验证行之有效并具有很好的推广价值,却仅仅局限于在 QC 成果报告中使用,并没有上升为作业指导书等技术标准性文件而用于指导其他类似工程。

3 成都院在 QC 小组管理中已开展的工作

在成都院 QC 小组活动的管理中,做到了确保“组织、制度、管理、奖励”四个到位的总体原则。成都院从组织上将 QC 小组的归口管理设立在科技质量部,由 QC 诊断师主要负责全院 QC 小

组活动的管理;制度上,制定有《QC 小组活动管理办法》等制度性文件,规范了 QC 小组活动的管理流程;管理方面,形成了目标管理、过程管理、分级管理、培训管理方法;奖励方面,除了设置有院级优秀 QC 小组一、二、三等奖和鼓励奖外,还增设了院 QC 小组活动卓越领导者和优秀推进者两个奖项。具体来讲,已完成并完善了以下两个方面的内容。

3.1 完善了管理制度流程

规范完善的管理流程和激励机制能够为质量管理小组活动注入动力。科技质量部完善了 QC 小组奖惩办法,规范了 QC 小组从注册登记、中期检查、成果收集及成果整理到成果现场评审和发表评审、向省(部)级及以上部门申报评奖的完整管理流程,明确了每个步骤中的管理要求并严格执行,特别加强了对小组课题注册的审核指导。增加了对 QC 小组活动中做出突出贡献、态度积极的先进集体和个人的奖励,用以鼓舞员工开展 QC 小组活动的积极性。

3.2 加强了对成果的技术支持力度

成都院专门成立了 QC 成果评审委员会,委员会成员包含了院技术管理委员会的专家、各部分管质量的专业总工等,这一专家平台集合了各个专业的资深专家,能够从专业的角度对 QC 小组活动成果中的技术内容进行严格把关,从而有效提升了成都院成果报告的技术专业性。对于 QC 活动程序中的相关问题则由主管部门的 QC 小组活动诊断师以及院 QC 评审委员会的专家给予相应的指导。

4 QC 小组活动开展中还需进一步加强的工作

4.1 主管领导应加强重视

各部门主管领导的重视应体现在对 QC 小组活动全过程的关注和支持,以身作则,带头学习质量管理的知识,熟练掌握质量管理的理论和方法。主管领导最好能够积极参加小组的一些活动,有针对性地对小组活动的过程进行检查、指导和督促,让普通员工感受到领导抓质量工作的决心,激励和鼓舞职工自发地、主动地开展小组活动。除此之外,主管领导还要加强计划,每年年初都要对 QC 小组活动作出具体的规划和安排,做到有计

划、有安排、有检查、有考核、有奖惩，并且有意识、有重点地培育处级优秀的QC成果。

4.2 强化培训，培养活动骨干

(1) 加强质量意识教育。

通过成都院每年召开的质量工作会、安全生产会等各种会议的宣传，采取多种形式的教育方式，使员工牢固树立企业生产的质量观和效益观，让员工意识到自身的工作质量与水电勘测设计行业的生存发展以及自己的切身利益息息相关，自身质量工作的改进能够为企业产品质量、管理质量的提升贡献一份力量，从而激励每个人做好本职工作，主动解决本岗位的实际问题并积极参与到QC小组活动之中，由QC小组活动“要我参与”变为“我要参与”。

(2) 加强QC基础知识普及性培训。

QC小组活动程序和数理统计工具的运用是QC小组活动的基本思想和方法。科技质量部计划邀请权威的培训老师首先对院QC成果评审委员会的成员进行一次QC小组基础知识的培训，帮助评审委员会成员更加系统、全面地了解QC小组活动的内容以及评审中应关注的重点。

此外，院主管部门计划每年组织一次QC基础知识的普及性培训，重点介绍QC成果报告的编写要求和重要关注点，以提高各部门员工对QC报告编写要点的把握能力、工具运用正确性以及成果报告的编写水平，提高QC知识的普及率，将QC小组培训变成一项常态化的工作。

4.3 优化QC小组活动的方法，重实效，促成果

(1) 加强QC小组活动的传承。

采用“传一帮一带”的模式进行管理，要求小组在每年注册时应将上一年度已开展过QC小组活动的人员纳入小组成员中，或者邀请QC归口管理部门的QC小组诊断师作为小组成员，帮助新成员在报告编写过程中及时给予指导，以提升成果报告的水平。

(2) 提高成果的实效性。

QC小组活动要能够解决生产、管理等方面的实际问题，能够紧紧围绕企业的经营战略、方针目标和主要工作任务选择课题，抓住提高质量、控制成本、技术革新、改善管理等重点选择课题，从实

际出发分析问题，找出原因，设计各种解决问题的措施，从而推动企业的发展。例如，结合成都院实际工作中存在的设计产品从设计到出图效率相对较低的问题，可以成立一个MatrixOne系统流程优化QC小组，帮助优化院产品的校审、提交流程。这样的课题贴合工作实际，能够帮助提高成都院产品的生产效率和产品质量，对院的发展具有十分重要的作用。

4.4 加强优秀QC小组活动成果的共享

为了加强各QC小组间的学习和交流，主管部门已经每年创建了一个QC小组交流的QQ群，要求本年度开展QC小组活动的小组负责人和主要编写人员加入，以方便共享一些获得全国优秀奖的QC成果和成果汇报PPT等。另外，希望能够在日后的工作中可以在院门户网站上设立一个供QC优秀成果经验交流的园地，以方便员工学习交流QC小组的活动心得。

5 结语

QC小组活动是鼓励企业员工参与质量管理、充分发挥聪明才智的一种有效形式和提升员工素质的有效途径。QC小组活动作为群众性的质量管理活动，为基层年轻人积极参加质量提升活动、锻炼自身能力提供了很好的机会。成都院目前已经从制度方面为QC小组的活动提供了保障和支持，规范了管理流程，为QC小组活动的开展营造了一个良好的企业氛围。

针对现阶段QC小组活动开展过程中存在的不足，应进一步落实相应的工作，用以提升活动的质量和水平。通过逐步完善QC小组活动过程中的不足之处，以成都院为代表的水电勘测设计院的基层员工通过参与QC小组活动，能够攻克许多技术上的难题，提高小组的团队协作精神，提高团队组织者的管理水平，增强小组成员的质量意识，提升其自身的技术水平，提高QC小组活动成果的质量，增强解决问题的能力和信心。通过QC小组活动的开展，使广大员工树立业务+改善=工作的意识，从而使改善成为了工作的组成部分，成为衡量工作完成情况的一项指标。在这种理念的指导下，参与质量改进活动就成为了做好本职工作的内容，同时亦成为企业文化的重要组成部分。

分。

参考文献：

- [1] 向溪明. 质量管理小组活动在电力企业的应用[J]. 云南电力技术, 2011, 39(1):89-90.
- [2] 邢文英. QC小组活动指南[M]. 北京:中国社会出版社, 2003.
- [3] 常燕,付娇. 工程建设QC小组基础教材[M]. 北京:中国

(上接第55页)

由此加快了整个工程的施工进度,获得业主、监理的一致好评,极大程度地提升了公司形象。

5 结语

笔者分析了采用台车在气垫式调压室钢罩安装中的应用,针对移动升降台车及相应的辅助结构,通过科学、合理的计算,正确选型各工器具及型钢,确保了施工安全、提高了安装效率。实践证明:该台车设计可靠,运行方便,且项目为其他类似工程安装积累了经验,具有一定的借鉴价值。

参考文献:

- [1] 程嘉佩,等.合编.材料力学[M].北京:高等教育出版社, 1989.

(上接第62页)

表5 主要施工机械设备表

序号	设备名称	型号规格	单位	数量	价格估计/美元
1	挖掘设备	1.5 m ³	台	2	456 000
2	挖掘设备	1.2 m ³	台	6	1 020 000
3	装载设备	3 m ³	台	10	60 000
4	运输设备	豪沃 25 t	台	37	1 940 000
5	筛分设备	120 t	套	1	650 000
6	其他辅助车辆		台	49	3 570 000
7	合计			100	7 696 000

间内针对年度目标和工程总任务进行了有效的设备采购,保证了工程目标的完成。同时,项目部投入到设备采购的费用占工程总费用的12.5%,比较合理,各项工作有条不紊地进行。前三年已经圆满完成年度目标,总生产任务也基本完成,说明此采购策划比较合理,设备投入合适,从工程完成情况和费用投入都达到了策划目标。

(上接第118页)

mm×80 mm等高块(高度根据实际情况调整),等高块调整就位后与下环板焊接,保证每块制动板与磁轭底部接触良好,无间隙。

7 结语

在按上述方案进行处理后,再次进行了机械过速试验检查,一切正常,说明该处理方案是可行

的。

- [4] 庞兴梅. 如何改进质量管理小组活动[J]. 科技视界, 2012, 2(45):344-345.

作者简介:

肖霓(1988-),女,四川成都人,助理工程师,硕士,从事质量、环境、职业健康安全管理体系管理以及QC小组管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

- [2] 江正荣,著. 建筑施工计算手册(第2版)[M]. 北京:中国建筑工业出版社,2007.

- [3] 起重机设计规范,GB 3811—83[S].

- [4] 张质文,等主编. 起重机设计手册[M]. 北京:中国铁道出版社,1997.

- [5] 《电力工业标准汇编·水电卷》编辑委员会,著. 金属结构设计[M]. 北京:水利电力出版社,1994.

作者简介:

李刚(1979-),男,四川南充市人,项目经理,工程师,从事水电工程金属结构制安管理和技术工作;

尹克祥(1962-),男,公司副总工程师,政工师,从事水电工程金属结构制作与机电安装技术与管理工作;

蒋天国(1968-),男,四川广安人,经济师,从事经营管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

作者简介:

刘贺平(1975-),男,河北沙河人,项目副总经理,高级工程师,从事国际项目管理工作;

王廷健(1978-),男,甘肃景泰人,分局长助理,高级工程师,从事项目管理工作;

宋艳冰(1978-),女,河北威县人,高级主管,助理政工师,从事国际项目管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

的,既缩短了检修周期,更为重要的是为电厂的安全运行提供了保障,创造了更好的经济效益。该处理方法可为其他电厂处理类似情况提供参考。

作者简介:

徐力(1979-),男,四川达州人,副经理,工程师/建造师(机电),从事水电工程机电安装及造价管理工作。

(责任编辑:李燕辉)