



化物生活

HUA WU SHENG HUO

中国科学院大连化学物理研究所

第9期(总699期)

专刊

2011年5月10日

利首語



质量管理是指为了实现质量目标,而进行的所有管理性质的活动。应该说,质量管理是一种促进管理工作标准化、规范化的理念和方法。2001年,我所产品质量为核心的质量管理体系初步建立,经过十年的完善和提高,已基本符合国家相关标准的要求,能够满足顾客对我所产品的质量要求。

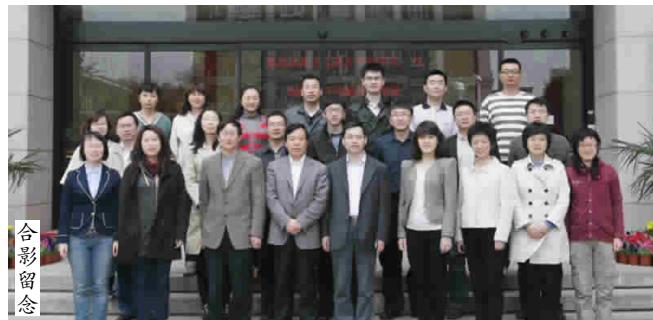
受当时内外部条件的限制,当时的质量体系更多的是围绕科研任务和军品生产制定的,并没有涵盖研究所的所有工作。随着形势的发展和社会的进步,尤其是科学院启动“创新2020”,对研究所的精细化、规范化管理提出新的更高要求。如何在现代研究所管理中运用质量管理的方法,不断完善和提升管理工作是我们面临的新课题。为此,我所相关管理及支撑部门的负责人和工作人员到中科院工程热物理所进行了调研,学习兄弟研究所的质量管理理念、学习以体系建设提升管理工作的方法。

调研归来,收获颇多。各部门都结合自己本部门的工作实际进行了深入思考。希望通过这期专刊,使更多的科研和管理人员理解“大质量”的理念,明确质量管理的目的,进一步规范管理工作,提升管理能力,为研究所顺利启动和实施“创新2020”提供坚实的支撑和保障。



工程热物理研究所质量管理体系建设 调研总结

◎质量处 林海涛 肖驰



一、调研背景

为保证我所创新2020规划的顺利实施,保证我所各项工作的顺利发展,今年年初王华副校长提出管理创新需要管理与支撑部门都行动起来,利用质量管理体系这个科学的手段,结合我所实际工作,有效地利用这个平台加强管理工作的规范性和有效性。经过了解,我院目前只有工程热物理所全所都按照质量管理体系运行并初见成效。

二、调研过程

4月26日,在王华副校长的带领下,办公室、质量处、科技处、重大项目办公室、研究生部、保密办公室、人事处、综合管理处、财务处一行13人赴工程热物理研究所调研学习质量管理体系建设。参加调研人员包括:杨宏、肖驰、熊博晖、任晓光、孙洋、林海涛、刘卫锋、李振涛、熊川男、夏镜航、房嘉、赵云梅。

工程热物理研究所朱俊强副校长、管理者代表谭春青所长助理以及财务处、综合处、科研支撑中心、质量保密办公室、人教处、循环流化床实验室领导及工作人员出席了调研座谈会。

调研过程中,工程热物理研究所相关部门就质量管理在文件管理、科研项目管理、人力资源管理、基础设施管理、财

务管理、计量管理等方面的应用做了详细介绍,并就我所关心的问题进行了深入交流。

三、调研收获

工程热物理研究所在以下几方面的工作具体做法如下:

1、体系策划情况

1) 全所所有工作都进入体系,认证范围包括全所所有科研方向;

2) 对照实际工作,符合标准的继续坚持,不符合标准的才需要完善变更;

3) 策划分层完成:领导层——管理部门——实验室分级策划

4) 体系文件分为三个层次:质量手册(总纲)——程序文件(大纲)——作业文件(规范、细则);

5) 所规章制度与体系文件相一致,共同遵循PDCA原则;

6) 质量方针与质量目标与所总体目标保持一致并随时修订,保证反映所的总体追求,每半年对目标完成情况进行考核修订。

2、管理评审和内审

1) 每年3月召开一次专门的管理评审会,对全所质量工作及质量方针的适宜性和质量目标完成情况进行评价;

2) 每年3月和9月进行两次内审,必须审到部门负责人。

3、项目质量管理

1) 科技处和实验室是项目管理的主要责任部门,科技处负责合同评审、项目策划、过程的监视和测量(定期节点检查及经费执行情况跟踪)及最终产品交付(性能测试和验收报告审查);(下转六版)

工程热物理研究所质量管理体系建设调研体会

◎ 办公室 孙洋 杨宏

4月26日，办公室相关同志跟随王华副校长一行前往中科院工程热物理研究所，就质量管理体系建设有关工作进行调研。通过调研，我们发现，工程热物理所的质量管理体系较为健全，各项管理工作均按照体系要求有条不紊地进行，全所员工的质量工作思想意识较为浓厚，管理规范化、制度化程度比较高，有很多值得我们学习和借鉴的方面。

质量和保密办公室主任白鹭做了一场非常系统的报告，其中介绍了很多工程热物理所具体的管理工作方法，并谈了一些从事质量管理工作的体会。科研支撑中心主任王会社就研究所计量方面的工作进行了交流，各管理部门以及部分研究室的同志都谈了开展质量管理工作的体会。现将主要调研体会总结如下：

1、工程热物理所领导高度重视质量管理体系建设，全员质量工作意识都很高。该所自从2006年开始建立质量管理体系以来，对该项工作一直都常抓不懈，虽然经历了一些不适应的“阵痛期”，但是所领导一直都坚持不懈要推进质量体系的建设和改革。经过近五年的努力，形成了全所上下都自觉按照质量体系要求从事工作的习惯和作风，管理模式有了很大的改观，质量管理体系的优势逐步凸显。

2、工程热物理所对质量标准运用灵活自如，深入浅出。白鹭主任在报告和交流中多次提到，质量管理体系不是给大家增加额外的工作，而是运用质量的手段使管理工作制度化、规范化。因此，不能把标准的内容生搬硬套到平常的管理工作中，而是看看我们的管理工作中哪些是符合质量管理要求的。对标准的理解需要深入浅出，与实际工作相结合，用日常的工作方法解释质量标准的要求。全天的调研，工程热物理所的各位老师讲解得都非常浅显易懂，都是日常的工作流程和方法。

3、质量体系的建设和改革是循序渐进的，忌开快车。工程热物理所虽然在质量管理体系的建设中做得比较好，但也不是所有的工作方法都适合我们借鉴。我们的研究所规模较大，学科领域较多，人员

类别较多，管理难度大。如果马上采用工程热物理所全部纳入质量管理体系的做法，势必会给我所的管理工作带来很大的难度和阻碍，恐怕也得不到全所职工的充分认可。持续改进的态度和方法就尤为重要，只要每年都在改进，我所的质量管理体系也会不断完善，质量意识也会逐渐加强，最终实现质量管理体系和研究所管理的有机融合。

4、质量体系建设已经成为创新文化建设的有机组成部分。工程热物理研究所将质量文化建设作为创新文化建设的一个重要组成部分，积极开展形式多样的质量体系建设活动，不断营造和增强研究所的质量氛围，并加大质量宣传和质量培训的力度，努力增加全所职工的质量意识，让质量体系建设深入到日常工作。

这对于我所质量体系建设应该是一个很好的借鉴。

5、外审不以通过审核作为唯一目标，发现问题更加重要。正像循环流化床实验室的高鸣所说的那样，外审不应只以通过审核作为唯一的目的，与其加班加点的补资料、补记录，还不如发现问题之后更容易下决心改正。去年年底的外审，办公室在“过程的监视和测量”环节被开具了不符合项，我们与其将其看作是一个负担，还不如摆正心态，积极应对，认真思考如何才能把今后的工作做得更好。

6、相应业务方面的工作有了进一步的认识和理解。从2011年开始，办公室将主要工作职责都纳入到了质量管理体系中，在今后的日常工作中逐渐融入质量管理意识和方法，采用质量管理体系指导办公室日常管理工作。在所级层面，办公室主要负责的是文件控制、内部沟通、相关过程的监视和测量等几个大块。其中，文

件控制方面，与白鹭主任和庞微副主任进行了简单的交流。该所的管理体系中，并没有将行政文件和质量文件分得那么清楚，两者相辅相成，却又各行其职。办公室作为行政部门，重点抓好行政文件、质量手册、程序文件管理，对于研究室的三层次文件，只需对其进行大体控制，保证研究室使用的文件都是现行有效的即可，没有必要对其进行深究。这也正是我所需要努力的方向。内部沟通方面，我们会加强对过程的管理，加强对所长办公会、所工作会议的前期策划、会议记录以



及会议的总结输出，加强内部公文、内部签批件和所长办公会督办单的督办落实力度等工作。相关过程的监视和测量方面，由于工程热物理所的新版质量标准还没出台，因此这方面我们没有取到想要的“经”，略有遗憾。由于时间有限，没有过多地展开探讨，很多方面的问题还是要留给以后慢慢解决。何况我所亦不能对其进行照抄照搬，还需要自己思考后提出适合我所国情的文件管理办法。因此，关于文件控制、内部沟通、相关过程的监视和测量等业务上的工作，我们仍需多讨论、多思考，研究出具有我们自己特色的管理模式。

时间虽短，但亦有收获，更重要的是感慨兄弟所的管理模式已然非常和谐。我们只有摆正意识，认真研读标准，深入浅出进行解析，不断加强质量管理与研究所日常管理工作的结合，才能将质量工作做得更好。

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

全面推进质量体系建设 持续提高科研管理水平

——工程热物理研究所调研体会

◎ 质量处 林海涛

4月26日,王华副所长带领我所9个管理部门共13人赴工程热物理研究所调研学习质量管理体系建设。通过和工程热物理研究所相关管理部门的交流,我对工程热物理研究所的质量体系建设理念和经验有了比较清晰的了解。同时作为我所质量管理部门的“老人”,对我所质量管理体系建设如何深入开展也有了更加深入的思考和体会。

一、质量管理的理念和方法是规范各种管理工作的工具

包括我所在内的中科院大部分研究所,其质量管理体系建设都是受国家项目申请的需要推动建立的,因此纳入质量管理体系管理范围的大多是与认证范围相关的科研和部分管理工作。不在认证范围内的科研管理工作依然按照原有模式运

它适用于产品的设计、开发和生产过程,同时也适用于其他任何组织的质量管理体系建设。质量管理的理念和方法同样也适用于研究所的科研管理和行政管理。从此次调研的结果看,利用质量管理这一工具来规范和改进我所的管理工作是可行的。

二、“全员参与”是质量管理体系建设取得成功的重要保证

质量管理是通过各职能、各层次人员来实施的,质量管理的有效性取决于各级人员的意识、能力和主动精神。只有全所各级人员,包括各级领导、管理及支撑人员、科研人员正确地理解自己需要承担的质量职责,并且认真履行,才能使我所质量管理体系建设取得成功。

在交流过程中也发现,参加座谈的工

原则,其中“过程方法”和“文件化”是基础中的基础。

“过程”可以简单地理解为工作流程,“过程方法”的前提就是从组织运作的总体角度来识别可能涉及的所有过程,并对过程的运行按照过程策划、过程实施、过程评价、过程改进,即PDCA循环进行管理和控制。也就是说对于工作流程需要进行预先策划,明确需要实现的目标,规定实现这些目标的职责、资源和方法;在实施时要按照预先的策划的工作流程来进行;对于工作流程的实施情况应该进行检查,评价流程的适宜性;针对发现的问题要及时对原来策划的流程进行改进。这样按照PDCA循环下去,就可以使管理水平不断提高。

“文件化”简单的说就是策划的结果要形成书面文字,执行和检查要形成书面记录,这样才能使改进有依据、有目标。“文件化”是质量管理的手段,而不是目的,因此应根据实际情况确定文件的详略程度。

四、“持续改进”是质量管理的永恒主题

在调研过程中,工程热物理所相关人员反复强调的一点就是循序渐进,逐步推进质量管理体系建设。不急于求成,循序渐进是工程热物理所的成功经验,事实上也正符合质量管理八项原则中的“持续改进”原则。

“持续改进”意味着质量管理体系建设不是搞运动,不是推翻已有的管理体系,重新建立一套规则,而是将现有的好的做法保留下来,将有欠缺的、不够规范的地方逐步改进。

“持续改进”的另一重含义就是任何管理体系都不是完美的,都有需要改进的地方,按照PDCA循环的方法,在检查的过程中发现科研管理中存在的薄弱环节并加以改进,就可以不断地提高我所的科研管理水平,保障我所的科研创新稳步发展。



热烈交流

行,多年下来,就造成了两套体系并行。按照质量管理体系要求运行的部分工作因为需要保留记录、接受审核,往往会让大家觉得麻烦,而被当成一种负担。

工程热物理所在2006年底才开始策划质量管理体系建设,属于中科院开展质量体系建设较晚的研究所。但是工程热物理所在体系策划时就确定了在全所整体推进质量管理体系建设,原有的管理模式中符合标准的就坚持,不符合的才进行改进和完善。这样的做法从目前取得的效果上看要好于其他研究所。

事实上,ISO9001系列质量管理标准是国际上公认的、成熟的质量管理模式,

工程热物理所各级各层次人员对于质量管理的理念和方法都有比较正确的理解,对本部门的质量管理工作如何开展都有比较深刻的认识。这也是工程热物理所在交流过程中反复强调的经验。

我所要加强质量管理体系建设,需要进一步提高各级各类人员的质量意识,通过组织培训和实战模拟等加强对质量要求的理解,明确各级人员的质量职责,并采取措施激励大家积极参与质量管理。

三、“过程方法”和“文件化”是质量管理体系建设的基础

ISO9001系列质量管理标准给出了12项质量管理体系基础和8项质量管理

调研体会

◎ 人事处 夏镜航 毛志远

通过此次参加工程热物理研究所质量管理体系建设调研,收获颇丰,学习借鉴了先进经验的同时,深化了对质量管理理念的认识,对本部门工作的进一步规范具有指导意义。

质量管理不是对标准的生搬硬套,而是深入理解标准的精髓,并在实际工作中灵活加以运用。质量管理的重要思想之一是强化过程管理,强调过程的控制与监督。把过程管理引入人力资源管理,将对人事处工作的进一步规范与优化起到积极作用:

1、强化全体人员的质量意识。不是为了符合质量标准而增加工作内容,而是用质量管理的思想规范现有的工作过程,并在规范的过程中不断调整与持续改进。

2、明确岗位职责,避免职责缺失。通过工作分析,对岗位职责进行确定,明确显示出每个岗位各个工作环节的职责与目标,清晰勾勒出各个岗位之间的联系与衔接,从根本上杜绝职责盲区,进而避免

职责缺失。

3、梳理并固化现有流程,实现流程的自动化。梳理每个工作模块的业务流程,通过标准化的操作方式提高流程的执行效率。只有在流程改进的前提下工作程序才有可能发生变化,而绝不会因人而异。流程的规范在一定程度上避免因人员流动而影响工作的连续性。

4、通过控制与优化,实现持续改进。通过过程管理,实现对每一个工作环节的分析、控制与评价,对出现偏差的环节及时予以修正,通过事前控制有力保障最终工作目标的实现。同时,根据主、客观环境的变化,在过程管理中对原有流程不断地进行调整与完善,真正实现管理的不断优化与持续改进。

实际上,人事处已经在探索并实践将质量管理的思想融入人力资源管理:

人事处首先在工作分析的基础上,编制了人事处《岗位说明书》,明确了各个岗位的工作内容、岗位职责、绩效指标、

任职条件等信息。职责的明确为过程管理的顺利开展奠定了基础。同时,对招聘、调配、培训、考核等主要模块的工作进行分析,梳理并规范了各个模块的业务流程;识别各个业务流程之间的相互关系和作用,为相互关联的工作模块规定衔接环节,以避免业务盲区;将每一个工作环节细化到操作单元,明确了每一个操作单元的输入与输出。进而为各操作单元设计记录文件,记录文件包括表格、指南、模板等,按照记录文件的类型、内容等进行分类、排序、编码。在此基础之上,以岗位说明书、业务流程、记录文件为主体编制了人事处《工作手册》。通过对过程管理的推进以及一个阶段的实践,进一步提升了人力资源管理工作的全面管理水平。

下一步工作中,人事处将吸取体会工程热物理研究所的质量管理工作经验,按照质量处的指导与要求,结合管理与支撑部门全面推进质量管理的工作安排,在原有基础之上进一步完善人事处《工作手册》,根据实际情况对工作流程及记录文件进行调整与补充,并严格按照工作流程规范操作,以保证工作质量并不断提升管理水平。

这次调研给我的最大触动就是“质量意识”在工程热物理所已经成为刻在脑子里的文化,不再是印在纸面上的制度。质量管理与日常工作融为一体,不再是一种外来的管理体系。

近期,有几个关于质量工作的问题一直萦绕在脑海。建立质量管理体系的初衷是什么?最先引入质量管理体系的单位包括哪几类?我所作为科研院所,为什么要引入质量管理体系?通过几年的实施,目的达到了吗?下一步应该往什么方向走?

在此,谈两点对科研院所推行质量管理体系的理解。

一、回归质量管理体系本质,明晰质量管理体系与科研工作的定位。

在推行质量管理体系时,大家有个共识,那就是质量管理体系必须为科研工作服务,促进科研工作的发展。但是,在执行过程中采取的各项措施是否真正实现了预期目的?科研活动的历史要比质量体系长得多,几百年发展下来已经形成了一套相对完整且独立的体系,让科研活动生搬

硬套地符合现代质量体系标准的一套做法,是极其不明智的,而且注定是走不远的。科研工作是树,质量体系就是藤,世上只有藤缠树,从来没有树缠藤的道理。完美的做法就是把质量意识注入到科研人员的思想中,将质量体系的要求灵活多变地融入到各项科研活动中。在保持科研思想、风格的多样性的前提下,推进科研工作形式的规范化。

二、立足我所科研项目现状,寻求与质量体系契合的突破点。

我所的科研项目包括基础研究、应用研究及产品研制类项目,在研项目300多项。在目前的形势下,必须遴选出一批需要质量体系,同时质量体系也能切实发挥作用的项目,将之纳入质量体系。而不是将一些容易完成所谓质量目标的项目纳入质量体系。否则,永远无法摆脱科研与

调研体会

◎ 科技处 刘卫锋

质量两层皮的宿命。

对于纳入质量体系的项目,一定要深入了解项目的特点和各方面的要求,检验项目的实施过程是否符合质量体系的内在要求、是否贯彻了PDCA,而不是简单地查看是否具备质量体系要求的文件。

对于基础研究项目,尽管不需要全过程管理,但要严格控制关键节点或活动。如项目实施过程中目标或研究方案的调整、项目中不同课题组之间的接口管理等。

在管理质量体系内项目的过程中,要努力探索质量体系与科研活动融合的模式,积累经验,然后以点带面,在全所范围内全面推进质量意识建设,争取把全所项目纳入质量体系。

在此把个人观点陈述出来,希望对我所质量体系建设能够提供一点帮助。由于对质量管理不太了解,难免有不合适之处。



4月26日，在王华副所长的带领下，我有幸作为重大项目办公室的项目管理人员赴工程热物理研究所调研学习质量管理体系建设。工程热物理所对质量管理的认识，以及在管理工作中将日常科研项目管理和质量体系建设有机结合的做法，使我受益匪浅。

首先，工程所所有工作都进入体系，认证范围包括全所所有科研方向，这表明质量管理工作和科研管理工作做到了有机的结合，解决了科研工作和质量工作“两张皮”的现象。质量管理体系不再是为认证而去做工作，而是通过质量管理规范相关的管理活动和职责，理顺内部管理关系，使各个管理层面、各个操作过程、各个工作环节清晰、明确。这一点值得我们去学习，用质量管理体系这样一套世界公认的比较成熟的质量管理办法，对规范研究所的管理是行之有效的。目前，重大项目办公室的全部工作也都已纳入到质量管理体系中，这对于以后我们规范管理工作，提高作风效能是十分必要的。

其次，工程所各管理部门和科研人员质量意识强，对质量管理理念的

调研体会

◎ 重大项目办公室 李振涛

把握和对标准的理解对我触动很大。入所以来，我虽然参加了一次质量培训，但深感对标准的理解不够和对质量管理理念的把握不准，部门内的同事对标准的理解和把握也不是十分透彻，对质量管理的要求认识也不十分到位。因此，我们认为我所应该加大质量宣传和质量培训的力度，制定行之有效的培训方式和方法，避免照本宣科，提高职工对质量管理理念的把握和标准的理解，增强职工的质量意识，使质量管理体系的要求逐渐转化成为自觉的行为。

最后，工程所“用实际做法去对标准，判定实际情况是否符合标准要求，而不是刻板地对照标准的条款制定统一规范”的做法，值得我们认真学习。对照实际工作，符合标准的继续坚持，不符合标准的才需要完善变更，这样做极大的减轻了各级管理人员和科研人员的工作量，不必为了认证要求去准备另外一套材料，大家对质量

管理工作的认知度和接受度都大为提高。工程所根据项目最终产品的不同形式确定项目需要关注的重点，抓关键质量控制点的做法值得我们学习。重大项目办公室作为项目管理的主要责任部门，我们应将质量管理与项目管理合二为一，认识到质量管理不是增加工作内容，而是规范工作行为。不生搬硬套标准，在充分理解标准要求的基础上，结合我所科研项目特点，完善对不同项目的质量管理要求，明确各类项目质量管理的重点，建立起适用于不同项目的规范有效的管理体系。

这次调研，使我对质量管理工作认识有了很大的提高，对以后开展好质量管理工作有很大的帮助，在今后的工作中我们要深入理解和灵活运用标准，利用质量管理的原则和手段来规范管理工作，提高管理水平。

调 研 体 会

◎ 研究生部 熊川男

4月26日，在王华副所长的带领下，我所9个部门一行13人赴工程热物理研究所调研学习质量管理体系建设。目的是了解学习兄弟研究所在质量管理方面的先进做法，提升管理理念，改进管理工作。

通过听取工程热物理研究所相关部门的报告，及与各部门及实验室的质量负责人的交流，收获颇多：

1、研究所领导重视，质量管理体系建设自上而下，责、权、力到位，推动

力度大；

2、各部门负责人及工作人员质量意识强，质量管理理念深入人心，对质量概念、标准理解透彻；

3、不生搬硬套标准，理解概念，灵活运用；

4、质量管理不是增加工作内容，而是规范工作行为；

5、“建体系如爬山，建好后如开门”。

6、不是一次到位，工作循序渐进，切忌矫枉过正。

研究生管理工作并没有纳入工程热物理研究所的质量管理体系之内，但是通过交流和思考，我们认为，质量管理的意识和理念在日常的管理工作中是非常值得借鉴的。能够使我们的日常管理服务工作规范化，框架化，也能使我们的“产品”——服务和效率最大化。研究生招生和学位工作是政策性很强的工作，面向的人群主要是学生和导师，对象数量大，时间节点严格。因此如何更加规范地做好管理，做好服务，提高效率，使得整个流程具有可控性，可追溯性；如何更加符合质量管理体系的目标，是研究生管理工作值得思考的地方。

质量工作不单单是质量部门的工作，各个部门需要明确质量职责，在工作中自觉贯彻质量管理要求。研究生部将积极配合质量部门的工作，以质量体系为契机，提升管理理念，提高管理水平，为我所顺利实施“创新2020”提供重要支撑和保障。





调研体会



◎ 保密办公室 任晓光

本人代表保密办参加了工程热物理研究所的质量管理调研活动,现将调研情况简要总结如下:

1、工程热物理所与我所的主要差异在于全所纳入认证范围

调研中我体会,将研究所的全部工作都纳入了质量体系认证的范围是工程热物理所与我所质量管理体系的最大不同。这个差异直接导致了质量管理的贯彻实施方面没有给制度设计留有两层皮的缺陷,给工作开展提供了有力的顶层设计基础。

2、质量意识与质量管理的理念贯彻

(上接一版)2)所有项目都纳入管理范畴,根据项目最终产品的不同形式确定项目需要关注的重点,抓关键质量控制点;

3)质量管理与项目管理合二为一,有效的质量管理应该建立在充分理解标准要求,灵活运用的基础上。

4、体系运行效果

1)全所进入质量管理体系运行后,所各项工作的过程及环节清晰明了;

2)职工的质量意识增强,各项工作行为自觉;

3)所合同额逐年增长,顾客满意度不断提升。

5、体系特点

通过调研,我们认识到工程热物理研究所的质量管理体系具有以下特点:

1)全所一套管理体系,整体认证,质量管理理念在各项工作中广泛运用;

2)领导重视,质量管理体系建设自上而下,推动力度大;

3)各管理部门对本部门工作的质量管理要求明确,认识清楚;

4)各管理部门人员质量意识强,对质量管理的理念把握准确,对标准的理解透彻;

5)通过质量认证规范行政管理和科研管理,提高顾客满意度效果显著。

6、成功经验

工程热物理研究所在2006年11月开始策划按照ISO9001标准建设质量管理体系

到各类工作中

工程热物理所的介绍中反映出该所人员主动将质量管理的理念贯彻到各类工作中,没有过度纠结于如何做才能符合标准?只要能找到证据表明符合要求,形式方面并没有进行严格的限定,没有为符合标准刻意改变工作流程。

3、对待审核及不合格项的理念普遍淡然

该所对待审核及不合格项的态度给我留下了深刻的印象,交流过程中普遍流露出不刻意为审核做文章,欢迎审核,认

为审核是来帮助研究所提高管理水平,帮助发现问题的活动。发现了不合格是正常的,不是负担是好事,没有刻意针对不合格实施奖惩挂钩。理念方面的不同为质量管理开展创造了较为宽松的环境,避免了过度计较、偏执的情况产生。

以上三点是在此次调研中本人的最大收获,客观上讲工程热物理所开展质量管理的时间不长,有些我们没有解决的问题,他们也并没有能够有效解决,但我想就我所目前计划开展的通过质量管理规范全所的管理工作这一活动来讲,切实提高质量意识,自觉在工作中运用质量管理的理念应该是至关重要的。保密办公室管理工作大体分为制度建设、保密培训与考核、监督检查三块,我们有信心按照所里的要求完成部门各项管理工作的规范任务。

系,起步不算早,但质量管理体系取得了很好的效果,主要有以下几方面的经验:

1)从提高全员质量意识入手,把质量文化建设作为创新文化建设的一部分,增强研究所的质量氛围、加大质量宣传和质量培训的力度、增强职工的质量意识。

2)充分发挥各级领导作用。

3)发动各部门参与质量管理体系建设。质量工作不是质量部门的工作,各部门明确质量职责,在各自工作中自觉贯彻质量管理体系要求。

4)对质量管理要有正确的认识。质量管理不是增加工作内容,而是规范工作行为。

5)不生搬硬套标准,深入理解、掌握精髓、灵活运用。

6)循序渐进,持续改进。

7、下步打算

通过调研,我们认为我所的实际情况虽然同工程热物理所有所差别,但仍可借鉴其在质量管理体系建设方面的成果经验,从以下几方面改进我所质量管理体系:

1)坚定信心。ISO9001标准作为世界公认的一种比较成熟的质量管理办法,对研究所的规范管理是有效的。

2)寻找差距。要认识到我所目前质量管理体系建设存在的不足之处,寻找质量管理效果不明显的原因,并自上而下决心改进。

3)提高意识。只有各级人员意识到质量管理的重要性,将本岗位的质量管理工作当成自己的本职工作,而不是一种额外的负担,才能够真正将质量工作做好。

4)深入研究。发动各级管理人员,运用质量管理的理念和工具,分析、研究、规范、改进自己职责范围内的工作。

5)加强策划。重视对质量管理体系的策划,组织各部门针对本部门在质量体系中的职能定位,明确质量管理要求和职能,识别管理过程和管理接口,理顺管理流程,规范各部门工作。

6)抓住重点。项目的质量管理是我所质量管理的重心。应结合我所科研项目特点,完善对项目的质量管理要求,明确项目质量管理的重点,建立起项目规范管理的体系。

7)全面推进。在管理及支撑部门全面推广质量体系建设,利用质量管理的原则和手段来规范各管理及支撑部门的工作,提高我所管理水平。

8)持续改进。通过监督检查、内审、外审、管理评审等活动,发现质量管理体系存在的问题,循序渐进,逐步完善。

调研过程中,工程热物理所管理与支撑部门就人事教育、综合管理(党政、后勤)、财务与资产管理、质量与保密以及研究室相关工作中如何理解和贯彻质量管理原则和灵活实施作了介绍,并与我所各部门工作人员就本部门工作中遇到的难点和困惑做了互动交流。

调研活动取得了很好的效果。参加调研的各部门均表示虽然工程热物理所体量不大,但是全所整体纳入质量管理体系运行取得了很好的效果,某些工作值得我们学习借鉴。



调研体会



◎ 综合管理处 房嘉

调研过程中,工程热物理研究所相关部门就质量管理体系在文件管理、科研项目管理、人力资源管理、基础设施管理、财务管理、计量管理等方面的应用做了详细介绍,并就我所关心的问题进行了深入交流。

通过调研,认识到工程热物理研究所的质量管理体系具有以下特点:

1、管理体系全所通用,整体认证,质量管理理念深入各项工作;

2、质量管理体系建设自上而下,领导重视,推动力度大;

3、管理部门人员质量意识强,对质量管理的理念把握准确,对标准的理解透彻。

由于工程热物理研究所机关构成较之我所相比小很多,因此质量管理体系取得的效果明显,个人总结以下几方面的经验:

1、从提高全员质量意识入手,把质量文化建设作为创新文化建设的一部分,增强研究所的质量氛围、加大质量宣传和质量培训的力度、增强职工的质量

意识。

2、充分发挥各级领导作用。

3、对质量管理要有正确的认识。质量管理不是增加工作内容,而是规范工作行为。

4、不生搬硬套标准,深入理解、掌握精髓、灵活运用。

通过调研,我认为我所的实际情况虽然同工程热物理所有所差别,但仍可借鉴其在质量管理体系建设方面的成果经验,我处可以从以下几方面改进我所质量管理体系:

1、ISO9001 标准作为世界公认的一种比较成熟的质量管理办法,对研究所的规范化管理是有效的,可以采纳的。尤其闭环管理的基本精神,值得我处在外审及内审重点检查项中加以应用。

2、提高意识。部门日常工作为定性工作,而质量工作为定量工作,因此,必须将工作目标和质量目标相区分。质量工作的基本精神是:策划、审核、实施、监督检查、纠正并持续改进。质量不是增加工作内容,而是规范工作行为。

3、具体实行细节:

31、在即将召开的全所值班人员培训中,将质量管理体系纳入进来。首先,对门卫工作进行细化,将门卫、接待工作合二为一;提高门卫对所况熟悉程度,对全所楼宇、技防设施熟悉并能熟练使用;规章制度牢记心中,工作中能坚决执行;继续实行考核制度,形成门卫管理的闭环系统。

32、技防安全工作同样要纳入质量管理体系管理,按照策划、审核、实施、监督检查、纠正并持续改进的步骤,力争做到计划有时间节点、培训有效果记录、信息随时布控、检查随时反馈。保证检查中发现的每一项不足都能对应改进效果和新一轮策划,层层推进。

33、工程热物理研究所的物业管理和门卫管理采用一体化的办法,统一招标,年底进行所内意见反馈,如果连续两年得到差评,则进行重新招标。但仍有部分具体实施细则可以为我处采纳:如设立意见反馈箱,设专人(我处建议为各楼门卫)监督并及时上报,每次维修及解决问题后,立即下发效果满意度反馈,保证研究组对我处工作深入透明的了解,避免不必要的质疑发生。同时,每年在全所范围内进行两次大型物业服务评估,由各研究组对物业满意度进行考评,保证物业工作的持续改进。

4月26日,作为财务处的质量员,在王华副校长的带领下,赴工程热物理研究所调研学习质量管理体系建设。

调研过程中,工程热物理研究所相关部门就质量管理体系在文件管理、科研项目管理、人力资源管理、基础设施管理、财务管理、计量管理等方面的应用做了详细介绍,并就我所关心的问题进行了深入交流。

通过工程热物理研究所相关部门的介绍和随后与工程热物理研究所财务处处长的交流探讨,收获很多,主要有以下体会:

1、所领导高度重视质量工作,质量管理体系建设自上而下,推动力度大;

2、各管理部门人员质量意识强,对质量管理的理念把握准确,对标准的理解透彻;

3、各管理部门人员对质量管理有正

调研体会



◎ 财务处 赵云梅

确的认识,质量管理不是增加工作内容,而是规范工作行为。

在随后的交流探讨中,我与工程热物理研究所财务处李文龙处长进行了财务工作方面的交流,就新版标准中质量经济性条款进行了咨询,工程热物理所尚未换版,相应程序文件还没有改变;由于工程热物理所全部项目都纳入质量管理体系,能够比较准确地核算质量成本。另外,李处长提出工程热物理所目前存在研究组财务报销人员不固定和预算执行工作难度较大的问题,严重影响工作效率及科研预算执行进度,并结合该所具体情况进行了详细地介绍。目前,我所这种情况已有所改善,我所已经要求研究

组设立固定经费管理人员,将经费管理集中于一人管理,便于加强科研经费的过程管理,提高研究组经费管理水平;今年我所财务处制定了《大化所预算执行进度管理暂行办法》(即将颁布实施),将进一步加强我所预算执行进度,提高资金使用效率。

通过此次调研和学习,使我们对我所及兄弟院所的财务工作管理水平有了充分地认识,使我们能够学习先进的管理经验,对于进一步提高我所的财务质量管理水平起到了极大地促进作用,使我们能够未雨绸缪,居安思危,对于科研管理工作中可能出现的财务质量管理工作做进一步的思考。

写在前面的话

中科院工程热物理研究所针对国防科工委的要求,从保证研究所持续稳定发展、规范科研管理的角度出发,2006年10月,做出了引进ISO9001质量管理体系模式的重要决定。从那时起,研究所自上而下开始了全所按照质量管理体系要求规范和提高科研管理水平的探索。经过5年的发展,研究所在各项管理工作中逐步规范提高,下大力气按照国际标准化组织《质量管理体系》(ISO9001)标准的要求建立了一整套研究所管理的规范和流程。

目前,在全院81家通过质量体系认证的单位中,该所是唯一一家全所进入认证范围的研究所。研究所在规范的管理秩序下,科研收入大幅增加,研究所创新文化建设取得重大突破,各级人员的凝聚力和向心力显著增强。该所的做法给我们深化体系建设,提高管理水平打开了一扇窗。他们具体如何做的,请看该所质量保密办主任白鹭的介绍。

(质量处)

我在2008年7月召开的中科院工程热物理所质量管理工作研讨会上,作了题为《我与质量管理工作一起成长--研究所质量体系运行情况工作总结及工作体会》的报告。报告分质量管理体系建设、质

“全面质量管理”简介

随着科学技术和工业生产的发展,对产品质量要求越来越高,质量检验和运用统计方法已难以适应不断提高产品质量的需要,这促使了“全面质量管理”理论的逐步形成。全面质量管理是企业管理现代化、科学化的一项重要内容。它于20世纪60年代产生于美国。最早提出这一概念的是美国通用电气公司质量经理菲根堡姆(A.V.Feigenbaum),与此同时J.M.朱兰(美国著名的质量管理学者)等人也提出了相同的主张。他们认为:质量管理应该冲破传统的局限于制造过程的框框,把

工程热物理研究所建立质量管理体系 经验介绍

◎中科院工程热物理研究所质量保密办公室 白鹭

量管理体系稳步运行、质量管理体系深入发展三个阶段对我所质量管理体系的运行情况进行总结。

在质量管理体系建设阶段,报告主要回答了三个问题:

第一,对于我所建立质量管理体系的目的和意义是什么?

报告中指出,“我所建立质量管理体系是针对用户的要求,从确保研究所持续稳定发展,规范科研管理的角度出发并决定实施的。我所建立质量管理体系有两个重要意义:一是通过质量管理体系认证,为争取重大科研项目打下基础;二是通过质量管理体系的建设,实现对科研产品和研制、研究过程的有效控制,使研究所的科研管理更加规范、有序,提高研究所的管理水平和整体竞争力”。

第二,在研究所建立ISO9001体系有什么好处?

报告中指出,“质量管理体系使组织内部各类人员的职责明确,避免推委扯皮;文件化的管理体系使全部质量工作有可知性、可见性和可查性;可以使产品质量得到根本的保证;为顾客和潜在的顾客提供信心,增加竞争的实力”。

第三,在研究所建质量管理体系的原

则是什么?

报告中指出,“真正发挥质量管理体系的作用,必须是在深入理解《标准》,并对每个研究组的实际情况充分了解的基础上,用我们的实际做法去对《标准》,看我们的做法哪些符合要求,哪些不符合要求。对于符合《标准》要求的,原来怎么做还怎么做,不拘泥于形式;对不符合《标准》要求的,要根据我们的实际情况,按照《标准》要求去规范、指导我们的行为,从而最大限度地发挥质量管理体系的优势作用,而不是拿着《标准》一条一条地去对科研工作,做一些统一的硬性的要求。”

在质量稳步运行阶段,报告从科研活动的实际出发,以事例分析的形式阐述了目前我所体系运行阶段存在的问题并进行了原因分析。具体表现为采购过程控制、外包过程控制、监视测量装置的控制等要求与科研活动的不适应。

最后,我又从实际工作的体会出发,在报告中提出了“通过充分发挥领导作用、加强质量文化建设、建立奖励制度等手段促进体系在我所深入发展”的工作建议。

(本文质量处摘编自《中质协科技分会》简讯第15期)

途径。全面质量管理不只是指一种新的质量管理工具或方法,它是新的观念和方法的总和,代表了质量管理发展的一个新阶段,其中心思想是扩大质量职责范围,突破传统的把质量管理限于少数专职人员、局部职能部门和生产现场的狭隘观念。

全面质量管理的特点是“三全一多样”:全面的质量含义、全过程的质量管理、全员参加的质量管理,多种多样的全面质量管理方法。

全面质量管理的基本思想是“四个一切”:一切为用户服务、一切以预防为主、一切用数据说话、一切按PDCA循环办事。(质量处摘自孙忠元撰写的《质量管理的发展与现代质量管理》一文。此文发表在《新时代认证》杂志上。)