



刊首语



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,我所以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



合影留念

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)

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,今年年初王华副所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,在王华副所长的带领下,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所长、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

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所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、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管理标准运用灵活自如,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管理标准的要求。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、质量体系文化建设已经成为了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管理体系建设活动,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,让质量体系文化建设深入到日常工作中。这对于我所质量体系文化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



调研会场

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所情的文件管理办法。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。

全面推进质量管理体系建设 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。



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

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

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、

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。

Abstract

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

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

在此把个人观点陈述出来，希望对我所质量管理体系建设能够提供一点帮助。由于对质量管理不是太了解，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。工程热物理研究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,解决了科研工作与质量工作“两张皮”的现象。质量管理体系不再是为了认证而去做工作,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方法,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

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的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

◎ 重大项目办公室 李振涛

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员的交流,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,为所顺利实施“创新2020”提供重要支撑和保障。





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:

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。

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。

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

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。

3) 所合同额逐年增长,顾客满意度不断提升。

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

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。

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。

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。



QUESTION

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节可以为我处采纳: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。

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质量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。

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。

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

第三,在研究所建质量管理体系的原

(本文质量处摘编自《中质协科技分会》简讯第 15 期)

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

全面质量管理(简称 TQC 或 TQM)是一个以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让用户满意和让企业所有成员及社会受益而达到长期成功的管理

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。)