

再造业务体系流程 创建标准管理模式

——基于质量、测量、食品安全及技术标准体系等业务流程再造

闫宗科, 王 超

(陕西西凤酒股份有限公司, 陕西 凤翔 721406)

摘 要: 详述了陕西西凤酒股份有限公司的产品质量、测量、食品安全及技术标准体系等业务流程再造。内容包括: 质量、测量、食品安全及技术标准体系等业务流程再造产生的背景; 以质量、测量、食品安全及技术标准体系等为基础的业务流程再造的主要做法及其实施效果。

关键词: 白酒; 再造业务体系; 管理模式

中图分类号: TS262.3; F27 文献标识码: D 文章编号: 1001- 9286(2008) 05- 0114- 04

Reconstruction of Operation Flow & Establishment of Standard Management Mode

——Reconstruction of Operation Flow Based on Quality, Measurement, Food Safety and Technical Criterion

YAN Zong-ke and WANG Chao

(Shanxi Xifeng Liquor Co.Ltd., Fengxiang, Shanxi 721406, China)

Abstract: The reconstruction of operation flow in Xifeng Liquor Co. including product quality, measurement, food safety, and technical criterion was introduced in details. The background of the reconstruction of operation flow, the concrete operation, and the practice effects were also illustrated. (Tran. by YUE Yang)

Key words: liquor; reconstruction of operation flow; management mode

陕西西凤酒股份有限公司是在原陕西省西凤酒厂的基础上改制而成的, 是生产国家名酒——西凤酒的大型骨干企业, 始建于 1956 年。是西北地区规模最大的国家名酒制造商, 是凤香型白酒的龙头企业。

长期以来, 企业把追求质量卓越作为永恒的主题。企业的地位和知名度不断提高, 曾先后荣获全国轻工系统先进集体、全国轻工业卓越绩效企业, 中国白酒工业百强企业、陕西省质量管理先进企业等荣誉称号, 西凤商标被国家工商总局认定为中国驰名商标, 被国内贸易部、国家商务部评定为中华老字号企业。其主导产品——西凤酒作为我国白酒园林中的一枝奇葩, 在经历了数千年的传承和发展后, 形成了自己独特的生产工艺和风格特点, 并以其‘醇香典雅、甘润挺爽、诸味谐调、尾净悠长’的独特风格和优异品质受到了广大消费者的青睐和喜爱。曾 4 次蝉联国家名酒称号, 多次荣获国际金

奖, 为了保护这一古老的民族品牌, 2003 年西凤酒被列入国家地理标志产品。

随着消费者对食品安全要求的不断提高以及国家对食品安全管理制度的不断完善, 企业始终把保持优良、稳定的产品质量作为各项工作的中心环节, 狠抓基础、苦练内功、从适应市场外部竞争需要及有效应用现代化方法、技术的角度出发, 运用系统思维原理, 对企业原有各项工作实施系统优化, 建立、健全了企业管理各项基础工作, 创造并实践了以建立完善的技术标准、管理标准和工作标准的标准体系, 配套建立了操作规范、管理(服务)规范和职工行为规范的运行体系, 经济责任制管理的保障体系, 重点突出质量责任制和安全生产责任制, 夯实企业管理根基。继 1994 年在西北地区首家通过 GB/T19001 质量管理体系认证后, 2005 年西凤酒首批通过国家酒类质量等级优级产品认证, 2006 年通过

收稿日期: 2008- 03- 25

作者简介: 闫宗科(1969-), 男, 大学本科, 高级工程师, 高级酿酒师, 陕西省白酒评酒委员。现任陕西西凤酒股份有限公司技术部部长, 陕西西凤酒股份有限公司科学技术协会秘书长, 曾先后参加了企业《质量管理手册》、《测量管理手册》、《技术标准汇编》、《标准管理体系手册》等管理文件的编写和《西凤酒工艺技术创新研究》等项目的攻关研究, 发表技术论文数十篇, 多次荣获陕西省、宝鸡市科技进步奖、宝鸡市新长征突击手及科技优秀论文成果奖等荣誉。

国家纯粮固态发酵白酒标志认证,2007年,先后通过GB/T19022《测量管理体系》AA级认证、《HACCP食品安全体系》认证和“企业标准化良好行为体系”AAA级认证。

1 基于质量、测量、食品安全及技术标准体系等业务流程再造产生的背景

标准是企业发展的基石,它是企业科学管理;沟通科研、生产、使用之间的联系;促进各部门生产活动在技术上保持高度统一;合理发展品种,提高企业应变力;稳步提高产品质量,争创中国名牌等方面的重要保证。一流企业定标准,二流企业树品牌,三流企业卖产品。陕西西凤酒股份有限公司不仅清晰地认识到企业标准工作的重要性,专门成立了以公司总经理直接领导,由具备丰富专业技术知识、熟悉生产管理业务的技术骨干组成的公司标准化委员会,专门负责与标准工作有关的一切事宜。标准化委员会的成立以来,先后参与制订和修订了GB/T14867《凤香型白酒》和GB/T19508《地理标志产品 西凤酒》国家标准,制订和修订了7个西凤酒企业备案标准。同时根据西凤酒质量保证和食品安全的要求,制订了从原辅材料到成品酒出厂全过程的企业内控标准,并把工艺标准、操作规程纳入到企业技术标准体系,初步形成了包括制酒制曲原辅料、半成品、成品及包装材料等企业标准及过程的检验标准、工艺规程、质量控制在内的技术标准体系,使各级技术标准、检验标准和产品标准规范化、制度化。同时,企业根据自身的特点,深入推行了ISO9001、GB/T19022和HACCP贯标工作,并先后通过了质量、测量及食品安全管理体系认证,员工的思维方式、管理理念得到了较大改善,企业管理工作取得了一定的成果。但随企业推行各项标准的不断深入,贯标式管理带来的弊端在实践中日益暴露出来。一是企业实施的标准分别由不同的职能部门管理,造成各自为政、职能重复、运行不顺的现象;建立了单独的运行体系,对某些性质相同的要素重复规定,导致文件增多,体系运行相互矛盾;且每年要进行多个体系的单独内审、管理评审,接受多次外审,造成企业部分资源的浪费和管理负担的不必要增加,极大地影响了管理效率。二是企业作为一个整体,各项生产管理工作必须同步协调发展。水桶理论告诉我们,一个企业的健康有序发展,必须关注其最短的一块木板,努力改善其最薄弱的环节。而推行质量、测量及食品安全标准体系并未覆盖企业生产管理的全部,特别是企业生产经营管理方式以及机构设置与标准体系存在较大偏差,其他方面的管理仍与质量、测量以及食品安全管理存在两张皮,使企业管理人为地被割裂,同时造成“短板子更短,长板子更长”的现

象,专业管理发展极不均衡。三是ISO9001、GB/T19022、HACCP均属标准化范畴,三体系均与GB/T15497-1995《企业标准体系 技术标准体系的构成和要求》、GB/T15498-1995《企业标准体系 管理标准工作标准体系的构成和要求》的结构设置、要素排列存在较大差异,企业的标准化体系文件与国际标准体系文件管理相互矛盾,协调性较差,整体标准存在漏项、管理程序接口不畅等问题。四是对生产车间、管理科室的各个岗位,没有制订明确的管理和工作标准,没有形成过程较为系统的管理标准体系和工作标准体系。五是组织机构方面:企业原有的传统管理组织结构存在职能交叉、业务重复、信息传递慢等弊端,不能适应环境快速变化的要求等。以上诸多不利因素都成为企业发展的瓶颈,制约着企业的成长。

解决企业中存在的问题不能只作表面文章,必须充分挖掘管理的深刻内涵和问题产生的根源,从根本上消除问题的症结。通过对企业发展新形势和争创中国名牌工作新要求的敏锐思考,缜密分析企业生产经营实际特点与贯彻质量、测量、食品安全及技术标准体系之间的相互关系的基础上,明确了企业的自身发展方向。在建立质量、测量、食品安全及技术标准体系等管理体系的同时,将其理念、思路、方法和要求运用于企业管理的所有方面并进行业务流程的再造,构建扁平化、有机式的组织结构,突出企业管理优势,保持企业资源储备,不断提升企业整体技术素质、管理素质和思想素质,提高自身综合实力和核心竞争力。经过近一年的艰辛探索,圆满完成了这场以质量、测量、食品安全及技术标准体系等为基础的业务流程再造的企业深层次创新改革。

2 以质量、测量、食品安全及技术标准体系等为基础的业务流程再造的主要做法

2.1 全面分析、统筹规划,合理制订整体实施方案

以质量、测量、食品安全及技术标准体系等为基础的业务流程再造涉及企业生产经营管理的全方位,是一项复杂的系统工程。公司标准化委员会大胆创新,从建立健全各项管理标准、工作标准,整合质量、测量、食品安全及技术标准等体系的设计以及以此为基础进行的企业全方位业务流程优化、标准化文件的编制等方面进行总体策划,明确了以质量、测量、食品安全及技术标准等体系的业务流程再造的实施方案和步骤。

2.2 建立健全各项管理和工作标准,为业务流程再造工作的顺利开展创造良好的基础环境

在认真分析公司实际情况的前提下,我们按照GB/T15498-1995《企业标准体系 管理标准工作标准体系的构成和要求》标准,对企业的各个管理环节、工作环

节进行了深入细致的研究和总结,并先后制订出管理标准 50 个、工作标准 303 个。管理标准和工作标准的建立与完善,为以质量、测量、食品安全及技术标准等体系业务流程再造工作的顺利开展创造了良好的基础环境。

2.3 创建标准化文件体系,实施文件体系与管理程序的优化和再造

科学、系统的文件体系的建立与推行,是以质量、测量、食品安全及技术标准等体系为基础的业务流程再造的载体,也是开发和改进业务流程的表现形式。质量、测量、食品安全及技术标准等体系文件属标准化管理范畴,是标准化管理体系的重要组成部分,二者具有一致的管理程序和要求。因此,必须将质量、测量、食品安全及技术标准等体系的管理手册、程序文件、其他支持性文件的建立与企业标准化体系文件的修订、优化融为一体,一并进行修改。

我们在认真研究 GB/T 15497、GB/T15498 及与企业质量、测量、食品安全及技术标准等体系的内在关系基础上,遵照创建“标准化良好行为企业”的相关要求,

从适应企业管理流程化、系统化和控制企业全局的角度出发,依据企业新构建的管理体系中各要素的排列顺序及相互关系予以调整、优化、整合,建立了一套适用于企业自身的标准化文件体系(见图 1)。企业标准化文件体系第一层为综合性基础标准,它是指导性标准。包括企业的标准化方针、目标,标准化管理规定和基础标准,企业适用的标准化法规、相关国家法律、法规规章。企业所有标准都要在这一层标准指导下形成,技术标准体系、管理标准体系属同一层次,分别针对标准化领域中需要统一协调的技术事项、管理事项制订相应标准,它们之间存在着相互制约和补充的关系,位于公司标准体系的第二层。该层内又可划分两层,第一层为基础标准层,是标准化系统范围内制订各项标准的基础,包括技术基础标准和管理基础标准。我公司技术基础标准包括 4 个要素:标准化工作导则;通用技术语言标准;量和单位标准;数值和数据标准。管理基础标准是从其他各类管理标准中提炼出来的共性标准,是统一企业各类管理标准的共同准则,也是制订各类管理标准的共同依据,对下

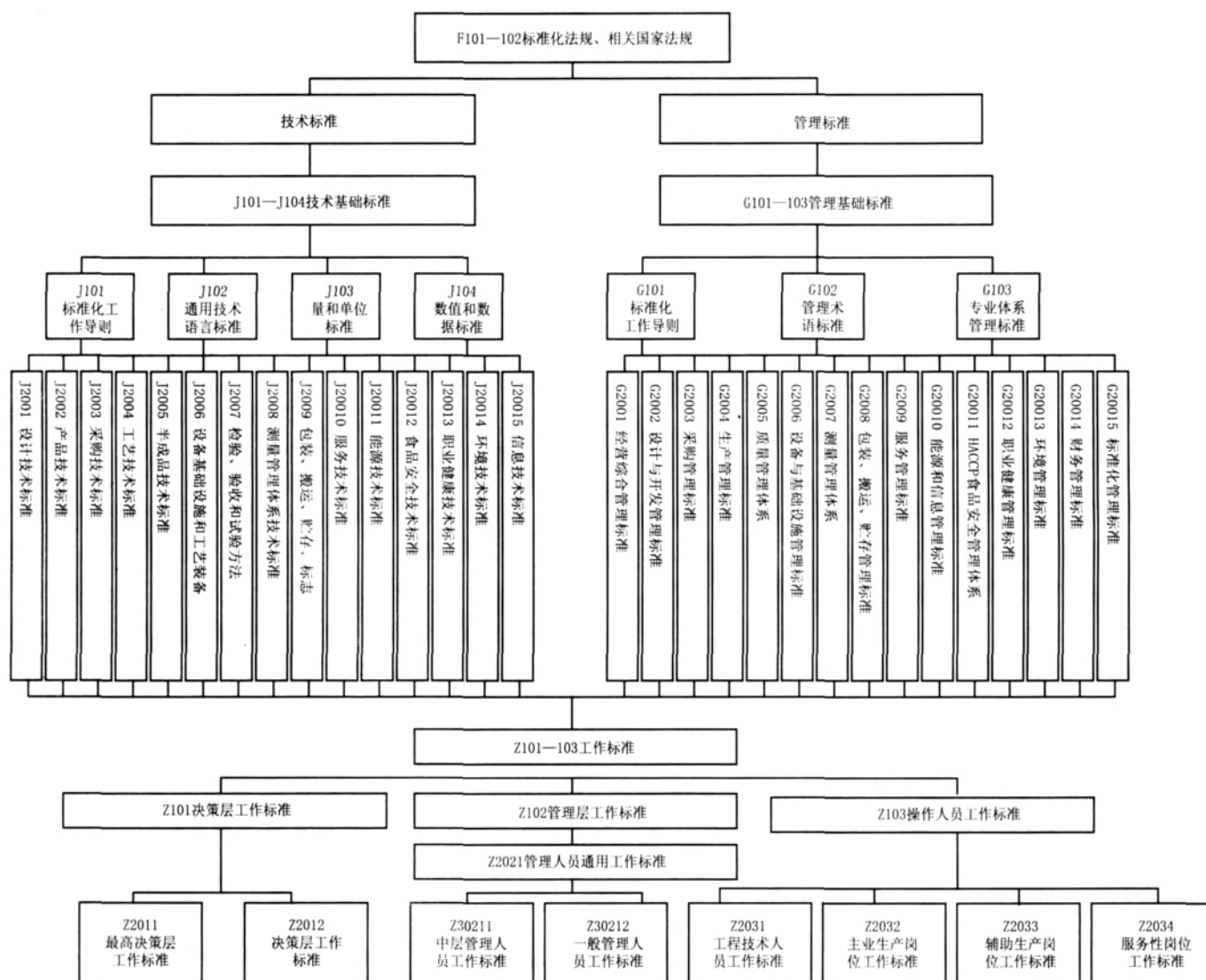


图 1 陕西西凤酒股份有限公司标准体系流程图

层标准具有制约和指导作用。公司管理基础标准包括:标准化工作导则;管理术语标准;专项体系管理标准等3个要素。第二层为技术标准和管理标准,是直接指导生产、技术、企业经营管理等的适用标准。技术标准包括生产对象、生产条件、生产方法以及包装贮存搬运等方面的技术要求,结合标准要求及企业生产实际,公司将技术标准划分为15类:即设计技术标准;产品技术标准;采购技术标准;工艺技术标准;半成品技术标准;设备基础设施和工艺装备技术标准;检验、验收和试验方法技术标准;测量管理体系技术标准;包装、搬运、贮存、标志技术标准;服务技术标准;能源技术标准;食品安全技术标准;职业健康技术标准;环境技术标准和信息技术标准。管理标准涵盖了企业主要管理活动,结合标准要求及企业实际,公司将企业管理标准也划分为15类,即经营综合管理标准;设计开发与创新管理标准;采购管理标准;生产管理标准;质量管理体系;设备与基础设施管理标准;测量管理体系;包装、搬运、贮存管理标准;服务管理标准;能源和信息管理标准;HACCP食品安全管理体系;职业健康管理标准;环境管理标准;财务管理标准和标准化管理标准。工作标准体系在企业标准体系中处于第三层,是在技术标准和管理标准共同指导制约下的标准。公司工作标准体系覆盖了公司全部工作岗位,并突出管理中的领导作用,分为决策层工作标准、管理层工作标准、操作人员管理标准3个模块。其中决策层工作标准包括最高决策层工作标准和决策层工作标准;管理层工作标准包括管理层通用标准、中层管理人员工作标准和一般管理人员工作标准;操作人员管理标准包括工程技术人员工作标准、主生产岗位工作标准、辅助生产岗位工作标准、服务性岗位工作标准。通过企业标准体系层次及框架设置、标准文本制、修订等内容的补充和完善,把质量、测量、食品安全及技术标准等体系有机结合,构建了一个衔接配套、相互协调、科学合理的企业标准化体系。

2.4 建立灵活有效的监督、制约、激励机制,确保流程再造的效果

为了确保所建立的标准化体系能够健康、有效的运转,真正把质量、测量、食品安全及技术标准等体系有机结合,充分发挥其作用,在标准化体系实施运行的过程中,公司每月对标准化体系的实施情况进行检查,以及定期对标准化体系的适用性、有效性及运行情况的自我评价和外部监督检查,对发现的问题,运用“过程方法”和“P-D-C-A循环方法”及时组织有关部门进行整改,

从而促进了公司标准化体系的进一步完善(见图2)。2007年,企业顺利通过“企业标准化良好行为体系”AAA级认证。

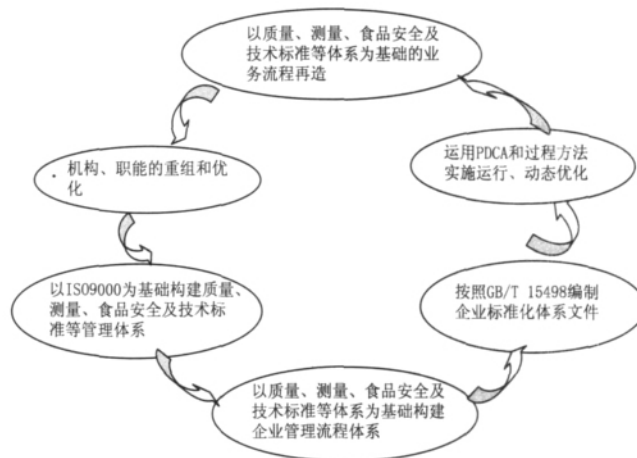


图2 业务流程再造的实施过程

3 基于质量、测量、食品安全及技术标准体系等业务流程再造的实施效果

基于质量、测量、食品安全及技术标准体系等为基础的标准化体系再造,将企业内各自为政的分散式管理体系重组、优化为一个相互关联的具有内在自我调节、自我完善的整合型管理体系,减少了企业管理的运作层次,从根本上解决了企业管理中存在的体系繁杂、形式多样、专业管理接口错位、各个管理要素相对脱节、运行效果差、横向、纵向管理的相互不协调性及矛盾、信息传递不畅通、管理环节衔接松动、甚至管理变形的弊端,合理设置了组织机构和职能分配,优化了资源配置,实现了信息共享,统一协调了策划、运行与监控系统,减少了日常检查、内审、管理评审及外部审核等重复性工作和频次,保证了管理体系的统一、有序,大大提高了工作效率,降低了管理成本。为稳步提高产品质量,争创中国名牌奠定了坚实的基础。

通过以质量、测量、食品安全及技术标准体系等为基础的标准化体系再造的实施,全面提高了企业员工质量、测量、食品安全管理行为、管理意识及自觉遵守法律法规的主动性,最大限度降低企业风险,调动了企业提高质量、测量、食品安全管理的主动性,企业生产、经营、管理中各要素达到最优运行状态,经济效益显著增长。2007年,企业销售收入一举突破了10亿元大关,实现利税总额2.13亿元,开创了西凤历史新纪元。公司被中国轻工联合会授予“全国轻工行业先进集体”和“全国轻工行业卓越绩效先进企业”等荣誉称号。●