

# 诊改主题宣传系列 5——质量管理手册解读篇

## 一、官微宣传地址：

<https://mp.weixin.qq.com/s/qbuQYwvXvCC9xuEbvBHJ2Q>

## 诊改主题宣传系列5——质量管理手册解读篇

湖南工艺美术职业学院 2020-12-02

### 一、质量管理手册的含义

注意啦，首先让我们了解一下什么是质量管理手册

问：什么是质量管理手册？

答：质量管理手册是证实或描述文件化质量体系的主要文件，是阐明一个组织的质量方针，并描述其质量体系的文件。可应用于多方面的质量管理，是一种有效的管理方案。

### 二、制定质量管理手册的意义

明确意义才好办事嘛



### 三、制定质量管理手册应把握的几个关键问题

#### 1. 根据部门在纵向五系统中的归属，厘清部门职责与权限

各部门依据学校战略，对应纵向五系统（决策指挥系统、质量生成系统、资源建设系统、支持服务系统、监督控制系统）职能，根据各部门在纵向五系统中的归属（见图1），对照现有部门职责，认真检查部门职责是否有遗漏、是否在同一层次，是否有互为包容现象等问题，将具体化的职责合并归纳，厘清部门职责与权限。

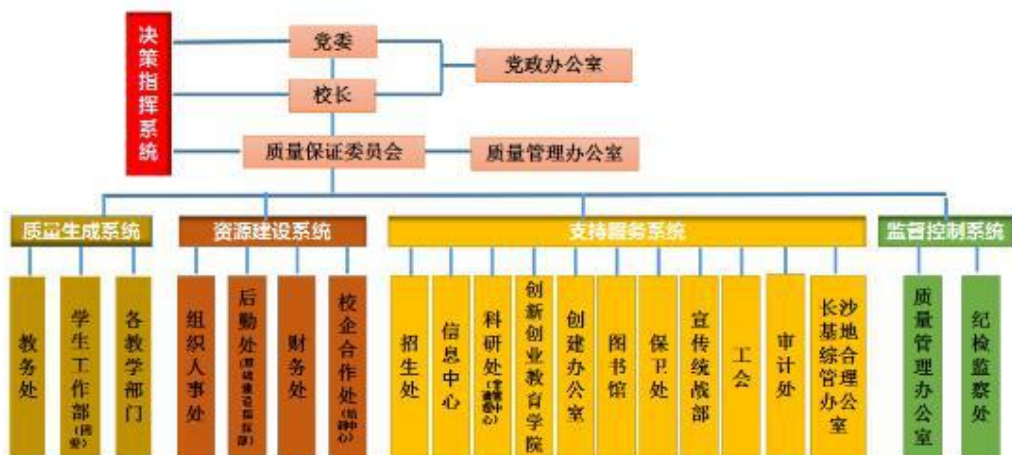


图1 学校各部门在纵向五系统中的归属

比如：质量管理办公室的工作职责如下：

1. 做好部门党建工作、思想政治工作、意识形态工作、新闻宣传工作。
2. 负责学校内部质量保证体系建设的顶层设计。
3. 协调组织制定并完善内部质量保证体系中各系统、各层面质量目标、标准及制度。
4. 负责学校质量管理团队建设工作的。
5. 协调组织各部门开展部门内部质量保证体系建设与运行实施工作。
6. 协调组织构建学校校本数据平台，负责学校数据采集、审核管控以及数据分析。

## 2. 依据WBS原理，将部门职责分解成具体化的工作

WBS (Work Breakdown Structure) 即工作分解结构原理，是一种以可交付成果为导向对项目要素进行的分解活动，是把一个项目按一定的原则分解成任务，任务再分解成一项项工作，再把一项项工作分配到每个人的日常活动中，直到分解不下去为止，即项目→任务→工作→活动（见图2）。WBS每下降一层就代表对项目工作更加详细的定义和描述。



图2 依据WBS原理的职责工作分解示意图

根据WBS工作分解结构原理，每个部门应理清部门职责-岗位工作-工作标准间的逻辑关系，其中岗位工作就是部门职责下的具体化工作，工作标准即使每一具体化工作实施要达到的质量标准，要注意的是，具体化职责的工作应该将职责作为独立整体先思考具体化的工作，并且工作标准应该体现出统一性、协调性、适用性、稳定性、规范性等特点。

## 3. 遵循SMART原则，制定工作及工作标准

SMART原则（见图3）是目标管理和制定目标标准的重要管理工具。其中S代表明确性(Specific)，指描述要切中特定的工作及具体的指标，不能笼统；M代表衡量性(Measurable)，指工作或标准描述是数量化或者行为化的，验证这些工作达成的数据或者信息是否是可以获得的；A代表实现性(Attainable)，指在付出努力的情况下这些工作是可以实现的，避免设立过高或过低的目标；R代表相关性(Relevant)，指这些工作是职责或职责下的其他工作是相关联的，工作和指标间也是关联的；T代表时限性(Time bound)，注重完成工作任务的特定期限。遵循SMART原则，编制具体化的工作及工作标准，每一项标准都可以做到可执行、可量化，使在操作过程中，

所确定的职责或者工作标准明确具体。

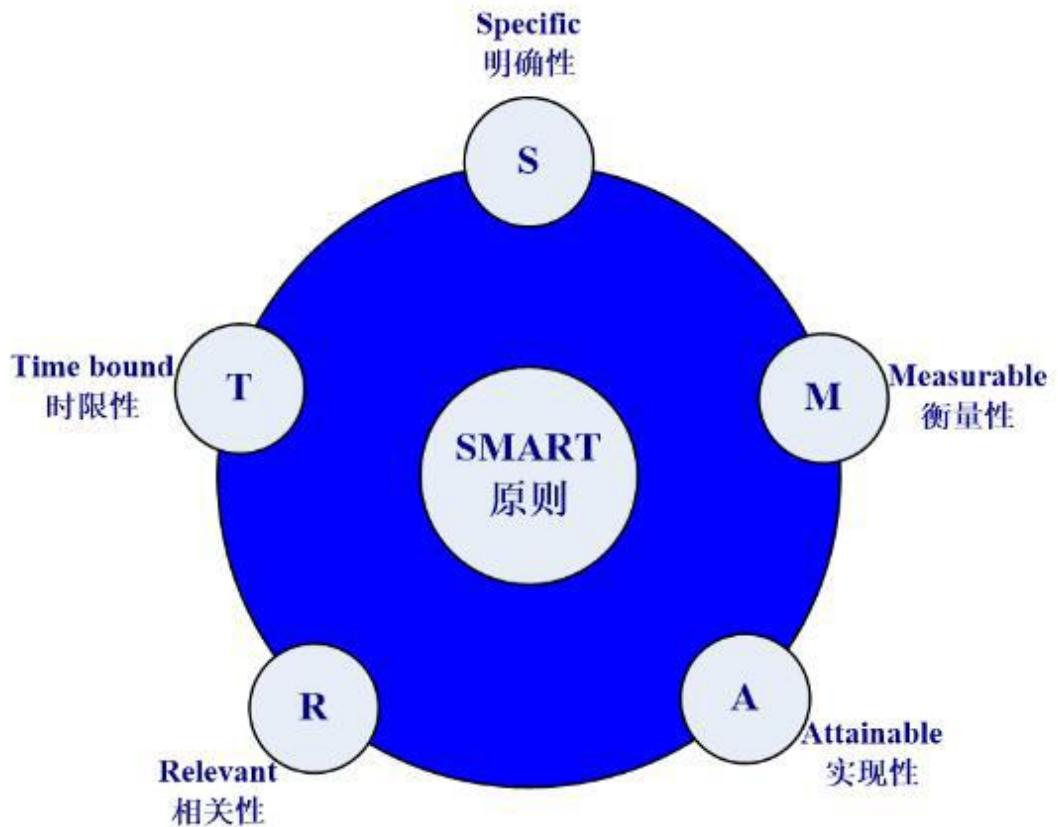


图3 SMART原则



给出案例，操作起来就更简单啦

质量管理办公室的部门职责——岗位工作——工作标准如下：

质量管理办公室岗位职责分配表		
部门职责	具体化的工作	工作归属岗位
1.	...	...
	...	...
	...	...
2. 负责学校内部质量保证体系建设的顶层设计	制定并动态完善学校内部质量保证体系建设与运行实施方案	主任
	及时调整学校内部质量保证工作委员会的相关文件	...
	起草学校质量数据管理相关制度文件	...

表5：质量管理办公室岗位职责、标准一览表（节选）

岗位名称	具体化的工作	工作标准
主任	1. ...	1...;
	2. 制定并动态完善学校内部质量保证体系建设与运行实施方案	1. 结合学校“十四五”事业发展规划和学校实际，及时动态优化内容，形成初稿； 2. 针对初稿，征求各部门的意见，且意见征集覆盖率达90%以上； 3. 开会研讨确定方案动态优化的最终稿并发布，且方案符合学校实际，可操作性强，文本差错率为0； 4. 指导各系统各层面能按照方案有序开展工作，方案中的任务落实率达到90%以上； 5. 满意率达到90%以上。