

·基金纵横·

贯彻实施质量管理体系标准,为科学基金卓越管理提供后勤保障

韩培立 彭怡婷 于西行 张明清

(国家自然科学基金委员会机关服务中心,北京 100083)

1 ISO 质量管理体系标准引入和实施的目标

国家自然科学基金委员会(NSFC)机关服务中心(以下简称服务中心)主要承担着 NSFC 机关后勤保障工作以及委托管理的部分行政事务工作,是科学基金管理工作的的重要组成部分。为提高管理水平与服务质量,满足 NSFC 机关对后勤服务的要求与期望,服务中心于 2003 年 11 月成功引入并开始全面贯彻 ISO 质量管理体系标准,2004 年 6 月,成为中央国家机关后勤单位整体范围内获得首批认证的单位之一。经过三年多的良好运行,又于 2007 年 6 月顺利通过了复审认证。

ISO 质量管理体系标准旨在帮助组织实施并运行有效的质量管理体系(QMS),以提高产品和服务的质量,从而获得顾客满意和组织绩效的改善。其特点是,强调以客户为中心,重视质量目标的细化与落实,注重过程管理和持续改进等。服务中心根据科学基金工作的实际需求,以提高科学基金后勤服务能力为目标,在实施 ISO 质量管理体系标准的过程中,不断发现问题和解决问题,逐步摸索出了一套质量管理体系运行与行政管理服务工作有机结合的新模式,在规范管理和持续改进服务质量等方面迈上了一个新的台阶,为发展和谐创新型后勤机关奠定了必要的基础。

2 ISO 质量管理体系标准实施的过程及其重要环节

ISO 标准的实施过程既是对新的 QMS 的构建,也是对原有服务和管理工作改造。服务中心为了实施 ISO 质量管理体系标准,首先从组织形式、教育培训机制、质量管理全过程控制、持续改进等四个方面,构建 QMS 的框架,并在此基础上,按照 PDCA

(Plan-Do-Check-Action,即策划-执行-检查-行动)循环的程序,不断发现问题与总结经验,改进服务质量,提高工作能力,以保证机关后勤各项工作和谐健康的发展。

2.1 构建合理的组织形式,确保 ISO 质量管理体系标准的实施

ISO 质量管理体系要求组织建立正确的组织管理形式,并进行明确的职能分配,确定组织机构中人员的职责与权限。据此,服务中心建立了由最高管理者、管理者代表和内部审核员(简称内审员)为主的全员参与的 QMS 组织,同时还聘请了富有机关工作经验的 QMS 专家作为顾问。组织中的人员各司其职、各负其责,最高管理者主持制订并保持服务中心的质量方针和目标,负责体系的有效运行;管理者代表负责具体的 QMS 管理工作,是联系最高管理者和体系运行工作的纽带;内审员负责定期对工作质量进行监控测量;全体工作人员按照质量管理体系标准进行规范的管理服务工作;管理顾问从专业角度对 QMS 运行进行针对性的指导,对存在的问题予以及时解决,完善体系建设。

服务中心的 QMS 注重全员参与,使工作人员从原来单纯的管理客体变为管理主体,充分行使管理权和民主监督权,激发了员工的工作热情和创造力。通过构建全员参与的质量管理组织,为服务中心建立全面控制、高效运转、不断改进的 QMS 提供了组织保障。

2.2 改进教育培训机制,提高人力资源水平

对质量进行管理,首先要做好对人的管理。只有当全体员工拥有共同的质量观念和价值标准,真正认识到质量对于集体和个人发展的重要性时,才能够真正自觉地执行各项程序文件,才会主动地提高质量,创新服务。为打造“学习型组织”,创建“知

本文于 2007 年 6 月 25 日收到。

识后勤”,服务中心开展了一系列有针对性的职业培训与教育活动,包括:(1)以营造和谐工作环境为主题的爱岗敬业培训;(2)对员工进行监视测量的理论、手段和方法的培训;(3)对内审员进行审核技能和审核技巧的专题培训;(4)开展基于修订质量目标、质量方针,修改相关文件的研讨会。

服务中心不仅根据 QMS 中所策划的内容做好培训工作,还常常对 QMS 运行不顺畅的情况进行分析,凝练问题,并提请管理顾问针对此进行剖析与培训。例如:中心各部门每月上报的《质量管理月报表》不能及时有效地反映质量管理的执行情况,服务中心专门对此进行研究,重新制定了切合实际的报表内容、网上公开的上报形式以及每月定时上报的规章制度,并对相关人员进行培训,使大家真正理解了质量管理的内涵,开拓了工作思路,也使月报表避免了形式主义,切实发挥了质量管理的作用。

通过开展思想意识的教育、标准文件的学习、工作方法的研讨等不同方式的培训,使管理和工作人员能够领会 QMS 的宗旨、程序和标准,提高了工作的执行能力。

2.3 开展质量策划和过程控制,保证服务工作质量的全过程受控

质量策划和过程控制是 ISO 质量管理体系标准实施过程中的重要工作内容。服务中心根据该标准的要求,制定质量方针、目标与工作规范标准,采用过程控制的方法对各项工作进行监视测量,及时发现和解决工作执行中的问题,保证了管理和服务工作全过程受控。

(1) 质量策划是制定管理和服务工作标准的基础

质量策划环节致力于制定质量方针与目标,并规定必要的运行过程和相关资源,以实现质量目标。质量策划的水平直接关系到体系运行的成败,服务中心高度重视 QMS 的策划工作。

服务中心根据组织的管理理念和价值观,针对实际工作的特点和 NSFC 的要求,制定了其质量方针,即,“用科学的管理、诚信的理念、满意的服务、创新的精神为科学基金项目提供有力的后勤保障”。在质量方针的总框架下,制定了细化且尽可能量化的质量目标,以便为考核评审提供依据。服务中心以满足质量目标为前提,建立了涵盖中心各个层面工作的文件、程序、标准和记录等,为各项工作的规范运行打下了基础。

(2) 过程控制是管理和服务工作规范运行的有效保证

过程控制是 ISO 质量管理体系中一种重要的管理手段,要求组织在服务过程的所有阶段加以有力控制,以保证工作质量满足顾客的需要。服务中心管理变传统质量管理的“管结果”为“重策划、抓过程、管结果”。过程控制管理包括三个步骤:一是以预防为主;二是在偏离标准时采取纠正措施;三是适时改进标准。在工作执行前,充分分析影响质量的各种因素,找出主导因素,采取措施,做好面向未来的控制;在工作进行过程中,及时进行监视、测量,把握住当前的情况,当工作偏离标准时及时采取纠正措施,从而保证工作的规范性运转。此外,由于服务并非一成不变,不同的服务对象需求可能是不一样的,同一个服务对象在不同时期的需求也是不断变化的,因此,在规范工作的基础上要预测出未来服务的需求,要体现出服务的个性化、人性化与创新性。通过质量控制使服务中心的各项管理与服务工作从最初被动地“做”标准,到自觉地“用”标准,进而转变到“创造”标准,保证了管理服务工作是规范运行与不断创新的有机结合。

国家自然科学基金项目申报受理工作是过程管理的一个典型事例。该工作纳入到服务中心之后,服务中心以最大程度满足顾客需求为宗旨,分析基金项目受理工作特点,通过质量策划,制定了一站式服务的工作程序和标准。每年受理工作前期,中心领导进行全面部署,对关键性工作进行重点指导,受理工作组对当年情况进行预测,做好充分的策划与准备工作。在项目受理期间,各级领导现场监督、检查,各工作部门按程序进行规范化操作,保证项目接收、审核与报送科学部的准确及时,受到了委领导和科学部的表扬。每年受理工作完毕,服务中心总结成绩,挖掘问题,寻找不断改进工作质量的方法。在规范的基础上,进行创新性设计,提升工作标准,更好地满足客户的需求。因此,在科学基金申请项目数量逐年大幅增长的情况下,服务中心各部门在受理工作组的统一指导下,克服时间紧、空间小、任务重的困难,保证了科学基金项目受理中各项后勤服务工作协调有序地进行。

过程控制中一个重要的工作方法是内部审核,由内审员审核各部门服务中能够被证实的记录、事实等信息,并对其进行客观的评价,目的是促使相关部门采取纠正和预防措施,推动工作质量的持续改进。服务中心每年要进行两次内审,范围涉及各个

职能部门及其所有工作过程,包括对服务中心领导层岗位职责和管理过程的审核以及对物业外包公司服务内容的审核。内部审核这种新的工作模式可以发挥组织的自我免疫机制,促进工作的不断发展和自我完善。

2.4 对服务工作质量进行定量分析,为持续改进提供科学依据

“持续改进”是 ISO 质量管理体系标准中重要的质量管理原则之一,它要求组织定期对质量目标实施情况进行监视、测量、评价,为持续改进提供科学依据。服务中心始终“以顾客满意为关注焦点”,重视工作中每一阶段的测量与评价。在 2004 年、2005 年和 2006 年的满意度调查中,客户满意度分别为 96%、97%、98%,呈逐年提高态势。

服务中心根据当前社会发展的大环境以及中心的工作重点,对 2007 年质量目标进行了修改,着力加强了对安全工作的重视,适时提出了“杜绝安全生产责任事故的发生;杜绝重大交通、治安、消防责任事故的发生;确保食品、卫生和医药安全”的质量目标,并层层分解到各个部门。服务中心的各项工作正是通过这种持续改进、不断的 PDCA 循环,使管理水平、服务能力得到不断的提升。

为了更好地实现持续改进的目标,服务中心建立了管理、服务与交流电子信息系统,对管理服务过程实行实时监控和数据采集与统计,为持续改进工作质量提供客观准确的数据。该系统还将与委机关信息网络进行衔接,届时委内各部门可以在 OA 系统上直接进行会议、交通等服务的网上预约,以及填写顾客意见反馈信息等。

3 ISO 质量管理体系标准实施的效果及展望

服务中心 ISO 质量管理体系标准的实施过程,是原有的工作意识、习惯与管理体的要求不断磨合和适应的过程,是新旧管理方法和管理模式不断反复与更替的过程,是质量管理工作从经验出发到制定标准再按标准规范运行的过程。在这个过程中,服务中心用高效优质的服务赢得了良好的声誉,近年来先后获得了“北京市优秀管理大厦”、“中央国家机关食品卫生与安全工作标兵单位”、“北京市交通安全先进单位”、“中央国家机关社会治安综合治理先进单位”等多项荣誉称号。

通过考察服务中心实施 ISO 质量管理体系标准以来的管理实践,可以看到以下三个方面的进步。

第一,提高了科学基金后勤优质高效的服务能力。ISO 质量管理体系“职责明确、质量保证、持续改进”的核心思想;工作人员有明确的职责权限和分工,都明白自己该干什么、怎么干,使各处室工作环节之间衔接紧密、协调高效;QMS 的“过程控制”等方法,加强了下一环节对上一环节的监督和控制,减少了各环节的推诿扯皮,防止了问题的发生和扩大,提高了工作质量和效率。

第二,提升了服务中心的制度化管理水平。ISO 质量管理体系的“过程控制”和“审核监督”等机制,促使服务中心将一系列工作制度有效地连接起来,形成了彼此衔接、环环相扣的管理制度网络,形成了不按制度行事最终就办不成事的运行规则。这一管理模式确保了科学基金后勤服务各项规章制度的贯彻执行,使科学基金后勤服务工作真正实现了全方位的制度化运行。

第三,促进了服务中心的组织文化建设。服务中心根据 QMS“以顾客满意为关注焦点”的原则,提出了“打造学习型组织、创建知识后勤”的组织文化战略。电子信息管理系统作为 QMS 运行的载体,拓宽了管理和沟通的渠道,营造了和谐的工作氛围;全员的教育与培训活动提高了员工对组织的认同感,在服务中心内树立了共同的质量文化观念。良好的物质文化环境和制度文化环境,增强了服务中心的凝聚力、激励力和执行力。

从“十一五”期间开始,NSFC 围绕《国家中长期科学和技术发展规划纲要》的总体目标,将全面推进卓越管理列为今后一段时间的四大战略之一,希望通过规范管理和规范服务,来提高管理效能,强化服务职能,追求管理卓越。服务中心作为机关重要支撑部门,要继续深入推行 ISO 质量管理体系标准,为科学基金的卓越管理提供有力的后勤保障。

参 考 文 献

- [1] 韩培立. 建立后勤服务质量管理体系 为国家自然科学基金事业提供有力保障. 中国科学基金, 2004(6): 366—368.
- [2] 国际标准化组织网站相关内容, 见: <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>.
- [3] 李明. 浅析人力资源管理 with ISO9000 质量管理体系认证. 沿海企业与科技, 2006(1): 228—229.
- [4] 陈宜瑜. 推进卓越管理, 共创和谐环境, 为建设创新型国家做出更大贡献. 中国科学基金, 2007(1): 1—6.

(下转 305 页)

解决,不过,我们也应该清醒地看到,项目管理人员自由裁量权的加大,也可能对“三公”原则造成一定的妨碍,为权力寻租带来空间。如何寻找一个平衡点,将是我们在今后工作中面临的一个重要课题。

2.3 交叉学科项目往往不易获得支持

随着科学技术的不断发展,学科交叉在科学研究中的地位也不断提高,越来越多的科研人员从事的研究工作都具备多学科交叉的特点。按照目前按学科评审的体系,交叉学科的项目往往难以获得专门学科专家的认同,使得交叉学科的项目难以获得公平资助的机会。

这个问题,也许可以通过评审方式的变革来解决,即通过相关多学科专家共同评审的方式,或者更多地选用那些在学科交叉方面较有建树的专家的方式来解决,也可以采取同类交叉学科项目单独成组

评审的办法。当然,第一种方式在具体操作程序上可能会遇到一些问题,第二种方式最大的问题是是否存在足够数量的此类专家,第三种方式对于地方自然科学基金来说,主要的问题是同类项目申请数量不足,难以进行比较评审。这就需要在以后的工作中寻找一个可行的操作办法,这也是公平原则的具体体现。

参 考 文 献

- [1] 徐冠华. 正确认识和充分发挥科学家及各方面专家在科技决策与管理中的重要作用. 浙江省科技信息网, 2007-04-30.
- [2] 宣晓冬. 狠抓人才和环境 加强自主创新源泉建设——浙江省“十五”基础研究工作总结. 中国基础科学·管理论坛, 2006, 3.
- [3] 徐冠华. 推动原始性创新 培养创新型人才. 中国基础科学, 2001, 2.

**STRENGTHEN THE EXECUTION OF THE PRINCIPLE OF OPEN,
IMPARTIALITY AND JUSTNESS TO PROMOTE FOUNTAINHEAD
INNOVATION AND TALENTS FOSTERING
— Re-consideration of the Practice of the Office of
Zhejiang Provincial Natural Science Foundation**

Qian Hao

(The Office of Zhejiang Provincial Natural Science Foundation, Hangzhou 310012)

(上接 298 页)

**IMPROVE THE SYSTEM FOR FUNDING TALENT TRAINING,
AND ATTRACT OUTSTANDING OVERSEAS SCIENTISTS BACK
TO HOMELAND TO WORK
— An Investigation Report on the Implementation of
National Science Fund for Distinguished Young Scholars
(with Foreign Citizenship)**

Liu Rongguang Wang Yan Dong Erdan

(Bureau of Planning, National Natural Science Foundation of China, Beijing 100085)

(上接 301 页)

**ACTUALIZING THE STANDARDS ON QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS
AND PROVIDING LOGISTIC GUARANTEE TO EXCELLENT MANAGEMENT
FOR SCIENTIFIC FOUNDATION**

Han Peili Peng Yiting Yu Xixing Zhang Mingqing

(Service Center for Administrative Affairs, NSFC, Beijing 100085)