

# 高校质量管理体系建设调查报告

## ——基于对3所高校的调查

王硕 郑莉 唐梅军 李素梅

桂林电子科技大学 科学技术发展研究院

**【摘要】**新版国军标（GJB9001C-2017）发布以来，各高校依据该版制定了本校的质量手册、程序文件等，为准确了解高校质量管理体系运行现状，课题组采用问卷与访谈的方式对3所高校进行了调查。调查结果显示，高校质量管理体系运行不是很理想。分析发现，主要存在质量意识不高、制度文件实际运行不够顺畅、质量管理人才队伍不足等问题。最后，从学校内部管控角度出发，提出了相应的对策。

**【关键词】**高校质量管理；体系建设；调查报告

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-627X.2021.08.825

高校的军工科研力量作为国家国防科学研究体系中的重要组成部分，随着国家综合实力的发展，经济社会的进步，国家对国防项目研究管理的要求变得越来越高，质量管理工作越来越受到重视。质量管理体系包含管理职责、资源管理、产品实现以及测量、分析和改进等过程，质量管理体系的建立有助于有效地实现组织规定的质量方针和质量目标，规避质量风险，提高项目实施的成功率及顾客满意度。因此，各高校依照GJB9001C-2017标准建立了本校的质量管理体系<sup>[1-2]</sup>，但各高校的质量管理体系运行如何、军工项目在管理及其内部控制过程中存在什么主要问题、有什么样的办法提高质量管理体系的运行效率，这些问题值得探讨<sup>[3-5]</sup>。

### 一、调查研究设计

为准确了解高校质量管理体系建设情况及军工项目管理规范性，课题组从建设投入、文件制度建设、项目过程管理三个维度设计问卷，采用问卷和访谈的方式对南京航空航天大学、中国地质大学、桂林电子科技大学进行调查。以上被调查高校分别来自发达地区、中发达地区及欠发达地区，能较好地反映不同地区的质量管理体系运行实际情况。调查数据由被调查高校质量管理部门提供，保证了数据的可靠性和可信性。

### 二、调查结果及分析

#### （一）建设投入情况

调查结果显示被调查的3所高校中，南京航空航天大学与中国地质大学均专门设置了质量管理办公室，而桂林电子科技大学是放在军工科下面管理。3所高校中南京航空航天大学设置专职人员2人，而其他2所高校均为1人。内审员人数方面，南京航空航天大学与桂林电子科技大学相差不大，分别是57人与47人，而中国地质大学却只有6人，这与承接的军工项目数量有关。在经费投入方面，南京航空航天大学与中国地质大学几乎一样，分别是30.8万元与30万元，而桂林电子科技大学只有20万元。经深入了解，南京航空航天大学0.8万元用于奖励，桂林电子科技大学的20万元经费包含军工保密资质的运行

经费。3所学校的经费均用于人员培训、差旅、接待费、专家劳务费、保密津贴等。经访谈，在管理层面，涉及校长、分管理副校长、人事处、保密办、财务处、档案管、各项目组等。

#### （二）文件制度建设军工科

调查结果显示3所高校均下文制定了本校的质量管理手册1份，作业指导书均由各项目组团队根据该项目的实际情况自行制定。程序文件中的管理规定各有不同，南京航空航天大学与桂林电子科技大学超过20份，分别是27份与22份，中国地质大学15份。3所高校的作业指导书均由各项目组自行制定与实施，质量管理办公室负责监督与抽查。经访谈，得知在质量手册与程序文件中都包含了各相关管理部门的工作职责与要求。文件的修改也基本按要求做到了3年更新一次。

表2 2021年度各高校文件制度建设一览表

学校	质量手册	程序文件	作业指导书
南京航空航天大学	1	27份	项目组自行制定
中国地质大学	1	15份	项目组自行制定
桂林电子科技大学	1	22份	项目组自行制定

#### （三）过程管理情况

经调查，被调查的3所高校在程序文件中都制定了相应的管理规定，但从访谈中得知，高校的质量管理均参照企业管理或是其他科研院所的做法，大体上来看，高校科研质量管理体系的建立和实施过程包括组织策划、体系设计、体系资源落实、体系文件编制、体系运行改进等5个阶段。高校对项目的检查是通过内审与外审的专项检查。对于客户是否满意进行调查与改进。

### 三、主要原因分析

#### （一）质量意识有待进一步提高

从调查结果看，被调查高校都建立了本校质量体系，发布

表1 2021年度各高校建设投入一览表

学校	机构设置名称	专职人员	内审员人数	经费投入（万元）
南京航空航天大学	质量管理办公室	2	57	30.8
中国地质大学	质量管理办公室	1	6	30
桂林电子科技大学	军工科	1	47	20

了质量管理手册及程序文件,虽然一定程度上在科研人员中初步树立了质量意识与质量管理的理念,但是同全面质量管理、GJB9001C-2017标准的要求相比,还存在较大差距。一是对质量管理的认识不够到位,主要表现在大多数科研人员认为建立质量管理体系的目的只是为了有资质申报军工类项目,导致在实际操作层面容易出现“说一套,做一套”的形式主义现象。二是全员参与度不足,主要是因为高校科研人员除了承担科研课题项目的研究外,还需要完成一定量的教学任务,学生培养任务等工作,特别是高层管理者,所承担与负责的工作事项较多,导致质量意识淡薄。

#### (二) 制度文件实际操作不够顺畅

ISO9000:2000质量管理体系认证标准的制定起源于工业界<sup>[5]</sup>,最初应用于企业,规范也是按企业管理模式进行设计。高校的管理模式与工作模式跟企业存在极大的不同,特别是文化传承、社会服务功能、人才培养、运行经费来源等方面。从调查来看,各高校均参照GJB9001C-2017编制了科研生产过程的有效策划、运行和控制,编制程序文件、管理性作业指导文件、检验规范、质量记录表格等管理文件<sup>[6-7]</sup>,但是在体系运行过程中却不难发现,科研人员不按照文件规定执行的现象经常出现,先做后补时有发生。

#### (三) 质量管理人才队伍建设不足

经调查,各高校质量管理专职工作均由挂靠科处(院)内设科室负责,配备的专职管理人员少。质量管理涉及的校内职能部门多,其他职能部门工作人员同时兼任其他业务的管理工作,日常工作任务繁重,形成不了团队规模。另外质量管理工作人员不够专业化。高校负责质量管理工作的均为普通管理人员,不同时具备相关学科背景知识、质量管理知识,无法提供专业化管理服务。高校内审员一般由项目组成员组成,项目承担越多内审员也会越多,由于高校内审员没有过多的时间与精力参与质量管理工作,只会直接给质量管理部门增添管理的工作量。

### 四、改善高校质量管理体系建设应对措施

#### (一) 加强质量意识建设,提高质量认知度

意识具有能动性,它能反作用于人们的实际活动,而高校质量管理体系的建设与运行不是一项短期的临时性工作,要提高质量管理,保证体系动作的畅通性,需从源头出发。一是学校最高管理层要充分认识到质量管理体系建设的重要性。最高管理者及各涉及职能部门领导亲自参与质量方针、质量目标的制定,并用实际行动带头学习质量管理手册、程序文件等系列文件制度。二是抓好质量宣传工作,带动全员参与。可在全校范围内进行宣传,充分利用宣传橱窗、制作简易读物、宣传册、微信小程序及公众号、手机APP等手段定期宣传相关知识与注意事项,力争带动全校师生在日常学习工作中了解到体系的大致功能与作用。三是加大对质量管理参与者的奖励与考核。建立奖励激励机制,对表现优秀的管理者给予肯定与奖励,对于考核不合格者及时给予培训与帮助。

(二) 建立符合高校质量管理组织机构,提供运行顺畅保障

高校与企业的管理模式及职能部门的动作方式截然不同,在质量管理职能部门机构设置上要结合本校的各职能机构、二级单位职能紧密相联。一是按照“业务谁主管、质量谁负责”的原则优化质量管理组织结构和职能。由质量管理部门负责科研质量管理体系的策划、实施、监督和评审工作;人事管理部门负责人员培训、年度考核、奖励激励等工作;国资管理部门

负责设备的采购、管理与维护等工作;各项目组及所在学院负责产品的研发、检验、计量、不合格品管理等工作。二是准确梳理、明确相关管理部门及产品研发生产过程中涉及的各类人员岗位职能与所负责具体事项。管理人员和科研人员都应当承担起质量管理的责任,赋予项目负责人岗位质量职责和要求,将科研业务实施与质量管理密切结合,使科研业务与过程质量控制一体化管理。避免因岗位职责分工不清,产生“两张皮”现象。

#### (三) 加强质量管理人才队伍建设,提升服务质量

质量管理工作涉及的部门与人员众多,只靠质量管理部门人员是无法完成所有工作的,需要发挥团队的力量,才能提高客户满意度。一是打造质量管理专业人才团队,组建质量管理核心服务队伍。条件允许的高校可以引进专业人才,利用其丰富专业理论及实践经验有效推动工作的开展,并在校内建立一支核心服务队伍。二是提升各部门质量管理业务人员业务水平。组织人员按计划、分批次外出参加国家、行业组织的各类业务培训,学习掌握国家最新政策与相关知识;针对具体问题邀请校外专家来校召开知识讲座,给予指导;结合本校职能部门业务需求,组织校内业务交流会,不断提升业务水平。三是关注科研项目实施主体,持续提升科研人员水平。在科研项目申报时依据本校学科定位与专业特色,选择专业水平过硬的项目组承担申报工作,从源头强化项目质量,同时鼓励青年骨干教师申报,以尽快提升业务素质,积累相关经验。

### 五、结语

经过对对南京航空航天大学、中国地质大学、桂林电子科技大学进行调查,分析发现各高校均建立了质量管理体系,制定了质量管理手册、程序文件等文件制度,但由于高校管理体制的特殊性,体系在运行中并不理想。整体上看,通过采取加强质量意识建设、根据学校实际优化质量管理组织机构、加强质量管理人才队伍团队建设等措施可有效促进高校质量管理体系的畅通运行。

#### 参考文献:

- [1]全国工商联科技装备业商会,中军联合(北京)认证有限公司.装备承制单位资格审查与GJB9001C质量管理体系认证“两证合一”应用指南[M].北京:中国标准出版社,2018.
- [2]王巧云等.GJB 9001C-2017《质量管理体系要求》理解与实施[M].北京:中国质检出版社、中国标准出版社,2017.
- [3]张严锋.高校科研质量管理体系建设与改进研究[D].西安:西安电子科技大学,2010.
- [4]李绍锋,黄鑫云,吴青科,吴榕芳.高校科研项目管理问题与对策研究[J].科技经济市场,2021(2):114-116.
- [5]李军,董雄报,刘承焕.ISO9000标准在管理实施的探讨[J].桂林电子工业学院学报,2002(4):27-29.
- [6]李博,贾宝山,杨琼.高校质量管理体系若干问题研究[J].黑龙江科技信息,2017(18):71-72.
- [7]王硕,梁王欢,李春海,等.广西高校科研评价体系改革的思考与建议[J].企业科技与发展,2015(9):120-121.

基金项目:广西高校中青年教师基础能力提升项目资助(2018KY0184)

通讯作者:郑莉(1978-),女,主要研究方向为管理学。