附件1：

**质量信得过班组建设准则**

（T/CAQ1024-2017Q）

**一、范围**

本标准规定了质量信得过班组建设的要求。本标准适用于企业的班组开展质量信得过班组建设活动。

**二、规范性引用文件**

下列文件对于本文件的应用是必不可少的，凡是注明日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。GB/T19000 质量管理体系基础和术语；GB/T29590 企业现场管理准则。

**三、术语和定义**

GB/T 19000 和GB/T 29590 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

1、班组group；企业中最基础的正式组织单元；

2、质量信得过quality trustworthy；达到顾客及其他相关方对所提供产品和服务质量信赖的程度；

3、质量信得过班组trustworthy group for quality；能够稳定提供顾客和其他相关方信赖产品和服务的班组；

**四、建设要求**

1、总则：

质量信得过班组建设过程包括需求确定、建设策划、建设过程和建设成效。

2、需求确定：

1）明确定位：企业应根据其所提供的产品和服务以及班组运行所处的环境，明确班组承担的主要职责和任务；

2）识别顾客及其他相关方：班组应根据其所承担的职责和任务，识别并确定关键顾客及其他相关方；

3）识别确定关键需求:班组应采用科学的方法，全面识别、分析并确定关键顾客及其他相关方的关键需求。(关键需求指决定顾客及其他相关方对产品和服务质量信赖程度的需求)

3、建设策划：

1）确定关键改进工作：班组应依据关键需求，在对满足需求的能力进行全面评估的基础上，识别存在的差距，确定建设过程中的关键改进工作（包括提升人员素质、完善基础管理等），并形成质量信得过班组建设计划；

2）建立目标和测量指标：班组应根据确定的关键改进工作，建立质量信得过班组建设目标，并结合班组年度工作目标，确定相应的测量指标，定期进行监测。

4、建设过程：

1）提升人员素质：质量信得过班组建设过程中，班组应通过质量文化建设等活动形式，营造良好的氛围，引导班组

成员树立牢固的质量意识和精益求精的工作态度；依据建设目标，班组应系统识别对班组组长和班组成员的能力要求，并对实际工作能力进行评估，根据评估结果，制定并落实有针对性的能力提升方案。

2）完善基础管理：班组应根据质量信得过班组建设计划，完善班组基础管理工作。基础管理工作可考虑如下方面：

①产品和服务质量管理。班组能够结合所提供产品和服务特点，建立有效的质量监督检查方案、质量控制方案，并运用适宜的质量工具、方法开展质量改进提升活动。

②顾客关系管理。班组能够结合实际，通过适宜、有效的方式，主动了解顾客需求、获取顾客反馈信息，并将顾客需求及反馈信息及时传递给班组成员，为班组改进提供输入，持续改善，提升顾客满意度。

③制度管理。班组能够结合自身实际，将上级组织的管理制度细化形成适合本班组的管理制度和流程，提升现场的执行力。

④任务管理。班组应建立科学的工作流程，利用适宜的信息化手段，将工作任务准确、清楚、及时地分配给相关班组成员；班组能够采用适当的方法，及时准确传递与工作任务相关的动态信息；对工作任务完成过程中产生的异常，能够通过相应的流程或制度，及时纠偏处理；形成班组工作现场信息清晰、可视的状态。

⑤绩效管理。班组能够根据工作内容和特点，完善并有效实施班组绩效管理制度；绩效管理制度能激发班组成员工作的积极性和主动性。

⑥设备设施管理。班组能够依据相关设备设施管理规定，将有关工作分解到班组成员。结合班组使用设备设施特点，建立系统的设备设施管理制度和流程。

⑦安全环保管理。班组能够在企业相关安全环保体系和方法的指导下，制定适合班组工作现场特点的安全环保管理制度和流程，能够通过适当的机制，提升员工安全环保的意识，激发班组成员主动发现工作场所安全环保风险点并采取控制措施。

⑧现场秩序管理。班组能够运用5S、目视化等管理工具，形成清晰可视、便于工作的现场秩序。

⑨应急管理。班组能够采用科学的方法，全面识别工作过程中的各类风险，并依据风险的影响程度，制定相应的预防和处置措施。

3）改进与创新：班组应在企业改进创新机制的引导下，积极主动开展质量信得过班组建设工作。通过建设过程，持续改进工作方法，不断提升顾客及其他相关方的信赖程度。

5、建设成效：

1）建设目标达成情况:应根据质量信得过班组建设评价表对班组建设过程及其建设成果进行评价。

2）提炼特色:班组应提炼在建设质量信得过班组过程中形成的最佳实践。

3）顾客及其他相关方评价结果:班组应获得在建设质量信得过班组过程中，顾客及其他相关方的评价结果。

附件2：

**质量信得过班组建设评价要点和概念理解**

**评 价 要 点**

**一、需求确定（15分）**

1、准则要求：班组定位明确，并与组织发展需要相适应；

关键点：定位、发展需要；

评价要点：好是定位精准，明确班组职能、任务、质量要求；一般是有定位，有班组职能、任务、质量要求；差是定位不清，知道班组职能、任务、质量要求。

2、准则要求：顾客和相关方识别全面，关键顾客和相关方确定有依据；

关键点：顾客、相关识别，关键顾客、有依据；

评价要点：好是准确识别顾客相关方，关键顾客具体明确；一般是有识别，未找到关键顾客；差是误识别，顾客相关方不具体明确，未找到关键顾客。

3、准则要求：顾客和其他相关方需求识别有相应方法，关键需求清晰、具体；

关键点：需求识别、方法。关键需求清晰具体；

评价要点：好是应用方法识别顾客需求，顾客关键需求明确具体；一般是有顾客需求识别，关键需求不具体明确；差是将工作要求做需求，无关键需求。

**二、建设策划（25分）**

1、准则要求：班组基于能力评估，识别差距，确定关键改进工作。

关键点：能力评估。差距、关键改进；

评价要点：好是科学评估班组能力，找差距确定关键改进工作具体明确；一般是有评估，找差距和改进工作，但不具体明确；差是无评估。有差距，将工作要求做为改进工作。

2、准则要求：关键改进工作具体、落实、有针对性；

关键点：关键改进工作，具体、有针对性；

评价要点：好是关键改进工作具体、能落实；一般是有改进工作，但与质量信得过班组建设脱节；差是无改进工作，仅是常规班组建设工作。

3、准则要求：班组建设目标清晰，并与关键改进工作相对应；

关键点：建设目标，与关键改进工作相对应；

评价要点：好是质量信得过班组建设目标具体、明确、可落实；一般是有质量信得过班组建设目标，但较抽象；差是无建设目标，勇工作目标代替。

4、准则要求：测量指标综合考虑班组建设目标和年度工作目标；

关键点：测量指标、综合、建设目标和年度工作目标；

评价要点：好是测量指标与班组建设目标和年度工作目标相结合；一般是结合不紧密，有脱节；差是无结合，仅是工作目标。

5、准则要求：建设计划清晰具体，可实施性强；

关键点：建设计划、清晰、具体、可实施；

评价要点：是好是建设计划清晰具体，分工明确、责任落实；一般是有建设计划，分工、责任模糊；差是无建设计划，只有日常工作安排。

**三、建设过程（30分）**

1、准则要求：班组采取灵活有效的方式，提升成员能力。能力提升方案聚焦建设目标，针对性强；

关键点：评估、能力。提升方案、针对性强；

评价要点：好是科学评估班组能力，提升方案、计划针对性强，效果好；一般是有评估、有能力提升计划，针对性、效果一般；差是无评估，用公司、车间计划代替，效果一般。

2、准则要求：班组开展文化建设，通过各种形式强化成员质量意识，为质量信得过班组建设营造良好氛围；

关键点：文化建设、质量意识、良好氛围；

评价要点：好是班组文化建设具体、落地，质量意识有提升，效果好；一般是有文化建设活动，质量意识有进步；差是用文体活动代替文化建设，质量意识有一定进步。

3、 准则要求：班组安装实施计划，对基础管理工作进行改进完善，关键质量控制点明确，建立并完善符合班组世纪的制度、办法等；

关键点：基础管理改进完善，符合班组、制度、办法；

评价要点：好是基础管理与关键改进作用紧密结合，效果好；一般是有基础管理改进完善，结合不紧密，有效果；差是基础管理是整理报账式，无结合，讲效果。

4、准则要求：班组灵活开展形式多样的改进、创新活动，并形成相应的管理制度、办法；活动成果得到有效推广利用；

关键点：改进、创新，形成机制，成果推广应用；

评价要点：好是改进创新成为常态、机制，推广应用效果好；一般是有改进创新活动，有应用，有效果；差是有改进创新活动，讲效果。

**四、建设成效（15分）**

1、准则要求：班组建设目标达成，测量指标结果良好，对比结果领先；

关键点：目标达成，测量指标、对比结果；

评价要点好是对比结果数据说话，数据详实，与目标呼应；一般是有对比数据，与部分目标呼应；差是有结果数据，与目标物呼应。

2、准则要求：顾客和其他相关方等外部评价结果良好；

关键点：外部评价，结果良好；

评价要点：好是顾客、相关方评价客观、真实，有提升，效果好；一般是有顾客、相关方评价，有数据，有效果；差是讲顾客、相关方评价，无数据讲效果。

3、准则要求：班组和班组组员取得相关荣誉；

关键点：班组、成员，荣誉；

评价要点：好是班组、员工获得国家、省部、总公司奖励，有实证；一般是班组、员工获得公司奖励，有实证；差是班组员工获得奖励无实证。

**五、特点（15分）**

1、准则要求：程序严谨，系统性、逻辑性强；

关键点：程序严谨，系统性、逻辑性强；

评价要点：好是程序严谨，逻辑性强，用数据说话，可推广借鉴；一般是程序清楚，有逻辑，有数据，有效果；差是有程序、有逻辑，数据少，讲效果。

2、准则要求：形成特色鲜明、可供推广的最佳实践；

关键点：特色，可推广、借鉴；

评价要点好是形成班组特色、可推广借鉴的经验；一般是有班组特点；差是班组特点不明显。

3、准则要求：数据、信息详实充分；

关键点：数据、信息，详实充分；

评价要点：好是班组管理数据、信息详实充分、完整；一般是有班组管理数据、信息，有部分不完整；差是班组管理数据、信息需提高。

**概 念 理 解**

**一、质量信得过班组建设理念**

质量信得过班组建设的核心理念是质量为顾客和其他相关方创造价值。其基本理念是：

1、关注顾客。质量信得过班组建设的目的是更好地满足顾客需求和期望，班组应始终关注顾客的需求、期望及其变化，为建设工作明确方向。

2、诚信守诺。质量信得过班组应对所提供的产品和服务质量作出承诺，工作过程中诚实守信、履行诺言，不断提升顾客和其他相关方的信赖程度。

3、有效学习。班组应围绕质量信得过建设目标，持续学习新理念、新工具、新技术，创新工作方

法，不断提高班组成员素质。

4、改进创新。质量信得过班组应基于事实，运用科学的方法，持续优化、改进、创新班组各项基础管理工作，提升产品和服务质量的保证能力。

**二、开展质量信得过班组的意义**

在工程建设领域，施工班组是施工企业在现场的最基础、最基本的生产单位，而创建质量信得过班组是提升工程和企业质量管理水平的一个重要环节。一个企业是否具有竞争力，关键看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基石，企业的腾飞就是一句空话。世界上跨国公司和具有竞争力的企业，没有一个是班组建设搞得不好的。如果班组建设搞不好，企业可以兴旺一时，但绝不会持久。

**三、怎样组建质量信得过班组及班组管理**

班组是为实现组织的运营目标，由一定数量的相同工种或性质相近、配套协作的不同工种操作或工作人员组成的一个工作单位。根据在作业场所上的产品或服务的技术标准和工艺要求，由若干相同或不同岗位的员工，一定数量的设备、工具、物料等生产资料形成的组合。最基层的组织单位，最基础的细胞。（专家建议建筑业班组以项目部为单位最佳）

班组的管理就是整合班组资源，协调班组成员，开展计划、组织、领导、控制等活动，实现班组既定目标的活动。

**四、信得过班组与质量管理小组区别**

1、相同点：

①活动主体为组织的行政班组；

②围绕组织的经营、质量方针、目标展开活动；

③活动手段是运用质量管理的理论与方法解决现场存在的问题；

④活动的目的是稳定提高产品、管理、服务质量，取得用户的信任与满意。质量信得过班组是一种责任和荣誉，是班组对社会、对用户的承诺、是班组精神的提高与升华。

2、不同点：

①活动目的：信得过班组为强化班组建设，为相关方创造价值；质量管理小组为调动员工积极性、主动性，实现员工自我价值；

②活动内容：信得过班组为全面管理；质量管理小组为课题活动；

③组成人员：信得过班组为全体人员；质量管理小组为课题相关人员；

④活动结果：信得过班组为输出产品、服务质量相关方信得过；质量管理小组为完成选择课题。