

企业质量体系认证 有效性实录

中国质量体系认证机构国家认可委员会秘书处 编

中国标准出版社

企业质量体系认证有效性实录

中国质量体系认证机构国家认可委员会秘书处 编

中国标准出版社

企业质量体系认证有效性实录

中国质量体系认证机构国家认可委员会秘书处 编
责任编辑 周琦 刘国普

*

中国标准出版社出版
北京复兴门外三里河北街16号
邮政编码: 100045

电 话: 68522112

廊坊市光达胶印厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

*

开本 880×1230 1/16 印张 23 1/2 字数 738 千字
1999 年 12 月第一版 1999 年 12 月第一次印刷

*

ISBN7-5066-2105-3 / Z·359
印数 1—4000 定价 70.00 元

前 言

近年来,在国家质量技术监督局的领导下,在有关方面的共同努力下,我国的质量体系认证事业取得了迅速的发展,截止到1999年8月底,在39个大类的专业范围中已有37个大类开展了质量体系认证工作,累计已有11357家单位通过认证获得了证书,其中大部分单位通过认证在工作效率、产品质量保证能力、顾客满意程度等方面有了不同程度的提高,增强了市场竞争能力。这些成绩的取得是获证企业在贯标取证与保持认证的过程中,贯彻GB/T 19000-ISO 9000标准的要求,健全与完善质量体系,规范管理工作,提高质量保证能力的结果。为了进一步促进我国企业质量体系认证工作的健康发展,宣传和交流获证企业的成效和经验,对企业的质量体系认证工作进行正面引导,根据“99中国质量体系认证与认可技术研讨会”的有关意见,中国质量体系认证机构国家认可委员会(CNACR)秘书处特编辑了《企业质量体系认证有效性实录》一书。

本书共收集了105家企业的经验交流材料,专业范围覆盖了24个大类。本书旨在展示企业在获得GB/T 19000-ISO 9000质量体系认证之后所取得的成效和值得同行借鉴的经验和做法,以利于在已经获证的企业之间进行交流,同时相信对广大企业和准备与正在申请认证的企业也是一份非常有价值的参考资料。本书所收录的企业经验交流材料均由相应企业提供,其准确性和真实性由相应企业负责。本书按相应企业所属专业编排,以方便不同专业方面的人士阅读。

在本书的编辑过程中,一方面考虑了获证企业所展示的成效和经验的可交流性;另一方面还尽量考虑了不同的行业特点。我们相信在质量体系认证方面值得交流的企业经验与成效远非本书所能收全的,所以我们将在今后继续收集有价值的获证企业经验介绍方面的文章,并适时编发,以满足广大读者的需要。

在材料的征集和编审过程中,CNACR认可的各质量体系认证机构做了大量的基础性工作,CNACR特邀专家评审组对全部材料进行了认真细致的最终评审,在此,特致衷心的感谢。

编 者

1999年9月

采矿业及采石业

质量保证体系是企业求发展的重要条件

山西晋城矿务局凤凰山矿

一、企业概况

晋城矿务局凤凰山矿是一座特大型现代化煤矿，年生产能力和人选能力均为 400 万 t。其产品为优质无烟煤，广泛应用于化工、冶金、机械加工、民用等方面。三大主导产品分别获国优、省优称号，其中九级洗中块获国家银牌奖，被用户评为“全国用户满意产品”、素有“化工之细粮”的美称。

改革开放以来，我们凤凰山矿全体职工紧紧依靠科技和管理两个轮子，先后建成了现代化矿井、质量标准化特级矿井、高标准化安全生产矿井，是煤炭工业一级企业。1998 年获原煤炭部全面质量管理奖。1996 年 12 月 12 日正式获得北京新世纪质量体系认证中心颁发的 ISO 9002 质量体系认证证书。1995 年 4 月 8 日，李鹏总理视察晋城矿务局时，称赞凤凰山矿为“花园式矿山”。

二、获证过程

随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，煤炭行业面临着越来越严峻的竞争和挑战。面对这种形势，我矿决策层形成了这样的共识：传统的质量管理方法已不适应新形势的需要，要提高市场占有率，增强产品竞争能力，就必须从根本上完善企业的质量管理，积极宣传贯彻 ISO 9000 族标准，建立并严格运行质量保证体系。

基于上述认识，遵循管理者推动的思路，我矿在企业方针目标中确立了“贯彻 ISO 9000 族标准，建立完善质量体系，一年内通过第三方认证”的奋斗目标。这项工作于 1996 年 4 月正式启动，当年 11 月底由北京新世纪质量体系认证中心现场审核，顺利通过认证，获得了认证中心颁发的认证证书。

在“贯标”认证过程中，我们主要经历了 4 个阶段：

1. 扎实开展“贯标”工作。在“贯标”培训中，我们做的第一步叫走出去，培养引路人。选派技术人员参加有关专业机构举办的“贯标”培训；第二步是把专家请进矿山，结合实际，实地讲课，培养出一批“贯标”认证的骨干，全员培训，全面“贯标”。

2. 搞好系统设计。按照认证理论要求，充分结合企业实际，分别设计选择了质量体系保证模式标准、矿井质量方针、质量目标和质量职责的分配。

3. 精心编制质量体系文件。在文件编写之前，我们编制了编写指南，对文件和质量目录的格式、编码和发放范围作了详细的规定。在编写过程中，我们理论与实践相结合，采取几上几下的办法，使体系文件既符合标准要求，又符合矿山的生产实际。

4. 抓好动态实施工作。在此阶段中，我们主要采取进一步强化质量体系文件的培训学习、有效实施管理评审和内部质量审核、注重现场整改和纠正预防措施的跟踪检查、加强对各基层审核的业务指导等措施。

三、质量体系有效运行的作法和特点

产品质量是企业赖以生存和发展的生命线，而保证产品质量的有效手段是建立健全质量体系并使

之有效运行,这已成为世界范围内被实践证明了的公理。我矿自1996年建立健全质量体系以来,已连续2年通过了北京新世纪质量体系认证中心的年度监督审核。面对煤炭行业不景气、煤炭市场严重疲软的局面,我矿紧紧抓住质量体系的有效运行不放,精细管理,保障产品质量,巩固市场占有率。通过几年的实践,我们对保证质量体系有效运行形成了几点体会。

1. 领导重视是关键

质量体系有效运行的每一个环节,都要以一定的人、财、物为载体,合理配置资源,是一种领导行为,只有领导重视,资源才能到位。质量体系的有效运行又是一项复杂的系统工程,只有各个系统的协调配合,才能保证整体功能发挥作用。在质量体系运行过程中,我们紧紧抓住各级第一责任者不放松,自上而下,一级抓一级,层层分解目标,落实责任,自下而上,一级保一级,建立了强有力的组织保证。

对于建立健全质量体系,我矿决策层从一开始就有着明确的认识。矿长在“贯标”认证工作动员大会上就曾强调:“贯彻执行ISO 9000族标准,建立健全质量体系,不是为了赶时髦,拿招牌,也不是被动地适应市场,更不是行政命令,完全是我们加强质量管理,自身求生存、谋发展的需要。”也正因为领导层有明确的认识,才使得我矿的质量体系得以有效运行。

2. “贯标”培训是前提

1) 抓好各级领导的“贯标”培训。为了强化领导层的质量标准意识,我们进行了形式多样的“贯标”培训。在认证前,我们就组织全矿副队级以上干部参加了由专家来矿举办的培训班,使他们系统地掌握了有关的标准理论。即使在体系的运行过程中,我们也一刻没有放松这方面的培训。对于矿级领导,我们充分利用每周的矿务会进行系统培训;对于各基层单位的领导,我们通过定期召开科队长会进行培训。在“贯标”培训中,我们还定期对各级领导进行严格的闭卷考试。

2) 抓好骨干队伍的“贯标”培训。若想保证质量体系有效运行,还必须有一支思想过硬、懂专业、懂标准原理的骨干队伍。为此,我们每年都要对基层单位的骨干队伍进行脱产培训,通过强化培训,提高骨干队伍的质量意识和管理意识,促进了质量体系的有效运行。

3) 抓好岗位工人的“贯标”培训。岗位工人是各个程序文件的主要操作者,他们素质的高低,直接影响着质量体系的运行。因此,我们组织基层单位的骨干,经常对所有的岗位工人进行培训,使每个岗位工人都熟悉标准、理解标准、执行标准,并严格按体系文件展开工作。

3. 建立健全管理机制是保证

为了保证质量体系运行和实际工作的有机结合,我们成立了质量体系管理办公室,办公室成员由相关职能科室的行政正职组成,并实行相关职能科室分头把关制度。例如:毛煤生产和毛煤井下运输过程的质量控制工作由生产科负责督促检查;洗选加工、商品煤外运过程的质量控制工作由生产科负责督促检查;物资的采购、进货检验、贮存、发放等环节的控制工作由经营管理中心和矿山调度中心负责督促检查。科技科负责全矿计量器具的配置及有效使用方面的体系运行工作;教育中心负责体系运转过程中需进行的各种脱产、业余培训及档案管理工作;企业管理中心负责其余的质量体系要素运转和质量体系全要素和全过程的内审工作等。各职能科室结合日常工作,每月对所管辖系统内的单位进行检查,及时发现并纠正系统内出现的不合格,保证了各自系统质量体系的有效运行。在此基础上,我矿还将质量体系运行工作纳入综合管理考核之中,把各基层单位质量体系工作的实效作为干部考核的一项指标,制定了“三挂”政策,即对质量体系运行中存在问题的单位领导实行“面子挂钩、票子挂钩、帽子挂钩”。

4. 不断完善文件化体系是基础

质量体系文件是按ISO 9000族标准建立企业质量体系的主要原则之一。编制和完善质量体系文件是建立和完善质量体系的首要任务,是质量体系有效运行必不可少的工作。从1997年开始,我们主要在两个领域对文件化体系进行了完善。

1) 机电领域文件化体系的完善。随着科学技术在现代化煤矿作业过程的渗透,机电管理水准逐渐成为衡量生产力高低的主要尺度。规范机电工作人员的行为,控制机电设施设备的有效运行,已成为

保证质量体系有效运行的重要手段和必然要求,而规范机电工作人员行为的前提条件是建立科学合理、切实可行,既有理论高度,又符合实践需求的文件化标准体系,使机电工作人员有章可循、有法可依。为此,我们组织有关专业管理人员和工程技术人员,根据上级的有关标准规定,参照我矿原来的管理文件,结合我矿工艺流程特点和机电工作实际,在深入调查和广泛征求意见的基础上,编制了《凤凰山矿机电管理制度》,对机电设备设施在物资形态范畴寿命内的各个环节的管理工作做了比较全面的规定。既限制了机电工作人员操作设备的自由行为,又保证了机电工作人员在自觉遵守管理制度的前提下获得最大的自由度,使工作程度标准更加明了、简捷、可控。

2) 煤质领域文件化体系的完善。产品质量是企业的生命,也是质量体系有效运行的一个落脚点。为了使一切与煤质有关联的岗位操作、工程技术和管理人员自觉学习标准,掌握标准,使用标准,按标准作业,规范和控制与煤质有关的活动,我们组织有关人员编写了适用于本矿使用的《煤质手册》。在手册中,我们编制了“煤炭产品质量职能分配表”,分别明确了从工作面设计到售后服务等13个环节的控制重点。例如:在回采过程中,规定了采高、水分、杂物、块率为控制重点;在选煤过程中,规定了准备筛分、重介(跳汰)分选、脱水脱介、立式离心机脱水、产品分级以及产品装仓等主要工序为控制重点;在商品煤装车过程中,规定了清车、装车、过衡等主要工序为控制重点。通过对主要工序的控制,稳定了我矿的产品质量,增强了我矿煤炭产品的市场竞争能力。

四、通过认证后的实施

“贯标”认证以来,我矿生产经营面貌发生了深刻的变化。特别是1997年以来,在煤炭行业严重疲软,煤炭产品供大于求,市场竞争非常激烈的情况下,我们通过有效运行质量保证体系,以稳定和优质的产品质量积极参与竞争,连续几年实现了产销平衡,创造了较好的经济效益。

1. 全矿职工的质量意识显著提高。

通过“贯标”认证工作,全矿确立了“确保所有煤炭产品质量满足顾客要求”的经营指导方针,广大职工牢固树立了“第一责任是保证自己的工作质量符合标准要求”的观念。各部门、各岗位的工作关系清晰,职责分明、环环相扣,做到了有规定、有标准、有落实、有检查、有记录、有考核、有奖惩。全矿质量管理水平和标准化意识进一步提高,质量事故明显下降,不符合质量要求不转序的工作作风已深深扎根于职工的工作实践中。

2. 在市场严重疲软中,实现了较好的经济效益。企业与企业之间的竞争要素很多,但其核心是产品质量的竞争。抓住了产品质量,就抓住了市场占有率。1996年以来,我们面对煤炭市场严重疲软、供过于求、竞争激烈、企业经营困难加剧等不利因素,紧紧围绕质量保证体系认真开展工作,抓好质量源头,控制生产过程,保证外运龙头,使我矿的产品质量不断得以巩固和提高,进一步维护了我矿的企业形象,赢得了用户,稳住了市场。1996年至1998年三年中,我们的产销量均保持在了400万吨左右,并较好地实现了产销平衡。仅1997年,煤质增收一项就达1258万元。为保持全局的良性发展做出了贡献,被矿务局誉为“全局顶梁柱、排头兵”和“利润大户”。尤其是进入1999年后,在同类企业销售受阻、工资欠发的情况下,我矿生产经营秩序基本上保持了正常化,而且还圆满地完成了出口任务。

3. 质量成本显著降低。由于质量保证体系的有效运行,我矿各项工作更加规范、科学,不但保证了产品质量,而且还降低了成本。仅1997年度节支就达2181.3万元。

五、难点和教训

在“贯标”认证和质量体系有效运行过程中,虽然我们取得了一定成绩,但也暴露出一些难点和问题,需要我们不断加以克服和解决。其主要表现为以下两点:

1. 质量意识的彻底更新和转变是个难点。由于人们在计划经济条件下生活了几十年,计划经济下的质量意识根深蒂固,虽然近几年随着社会主义市场经济的不断深入,人们的思维方式发生了变化,但要从根本上转变这种质量意识还存在一定的难度,企业长期坚持的企业标准、省部标准、国家标准

要向市场标准和用户标准转变还需较长时间。

2. 统计技术在质量体系中的应用是个难点问题。统计技术是起源于经济发达国家的一门学科，也是一个组织实施现代化管理不可缺少的内容。由于受历史的影响，我矿的统计技术应用至今还是一个薄弱环节，还需要进一步加强。但由于人们谈到统计技术，就会联想到概率论、数理统计和诸多的数学公式，感到难学难懂，望而却步；还会联想到要与一大堆数据打交道，从而感到枯燥无味。因此，要弥补这种“先天不足”，还有一定的难度。

六、今后质量工作的努力方向

事物总是在不断运动发展的，企业通过了质量体系认证并不意味着可以一劳永逸，停足不前，而应积极适应市场变化将企业质量管理水平推上新的台阶。在今后的工作中，我们将更加结合实际，针对存在问题，抓好以下几项工作：

1. 坚持不懈地“贯标”，牢固树立“始于教育，终于教育”的思想，坚持脱产培训和岗位培训相结合的形式深入开展“贯标”培训，促进全员质量意识进一步提高和巩固认证成果。

2. 推动科技进步，加大科技投入，不断充实质量体系有效运转的物质基础，提高企业质量保证能力。

3. 夯实企业管理基础，持续改进文件化质量体系，确保质量体系正常运转。我们要结合质量体系进一步完善企业的标准体系，加大培训力度，完善计量管理手段，规范信息传递，强化内部质量审核，定期组织管理评审，确保质量体系正常运转。

4. 提高服务质量，真正树立“用户是上帝”的思想。把提高售前和售后服务质量看作企业参与第二次市场竞争，将其视为企业形象和产品质量的延伸，提到重要的高度上来。

5. 树立大质量的理念。按照全员、全方位、全过程的大质量观念，参照质量体系模式，对全矿各个领域、各个系统实行标准化、规范化管理，逐步拓展现有质量体系规模，以此来推动企业管理水平的全面提高，向现代企业制度的目标迈进。

求实创新、不断完善 走以经济效益为中心的可持续发展道路

大港油田集团有限责任公司

一、公司概况

大港油田是一个集勘探开发、油气生产、原油加工、机械制造、科研设计、施工作业、后勤服务、社会公益、多种经营于一体的油气生产基地。地处天津市南郊 60km 处，勘探开发范围跨津、冀、鲁 25 个区、市、县，总面积达 18744km²（其中滩海面积 2696km²），年原油生产能力 435 万 t，年天然气生产能力 3.5 亿 m³，年石油加工能力 250 万 t。自 1997 年工业总产值列全国 500 家最大工业企业第 57 名。

1995 年，油田成为百家现代企业制度试点单位，为了探索企业管理的新体系，适应现代企业制度和市场竞争的客观需要，我们以贯标认证为突破口，于 1996 年整体通过了 ISO 9000 质量体系认证。至今已持续有效运行了三年，全面实现了企业方针目标，企业管理水平、实物质量、经济效益有了较大提高。

二、质量体系运行取得的主要成效

回顾贯标认证三年来的工作，如果把 1996 年作为学标准建体系的一年，1997 年作为抓运行、促

完善的一年，那么 1998 年就是抓提高、见成效的一年。通过努力，集团公司质量体系至少取得以下几个方面的成效：

1. 促进了油田走上以效益为中心的发展轨道

我们确定的质量方针是走质量效益型的发展道路，并把管理体系的贯标认证和有效运作，作为转变增长方式、提高增长质量的切入点。通过科学的程序规范管理行为，保证了决策、实施等各个环节始终把质量和效益放在首位。三年来，集团公司考核的 48 项质量指标稳定提高率都达到了 100%，1998 年年底又对质量体系方针目标进一步修订，更加突出了经济效益特性。1998 年集团公司油气储量、产量、原油加工及利润总值等经营指标全面完成。

2. 促进了油田管理水平的全面提高

ISO 9000 标准的管理基点是过程的控制，强调过程网络的接口严密，管理的侧重点是横向的协调，纵向的规范运作。我们按照 ISO 9000 标准体系的要求，规范了内部管理关系，理顺了管理间的部门职责，建立了有效的控制手段，形成了严谨的管理体系，促使专业管理和基础管理跃上新台阶。安全管理一改过去靠文件、靠会议、靠检查、靠整顿的做法，集团公司和下属单位分别建立了程序文件和作业文件，明确了职责，建立了标准，规范了操作，并坚持在体系运作中约束管理行为，在理顺关系中完善体系，在跟踪和改进中达到管理到位。集团公司连续 8 年被评为中油集团公司安全生产先进单位。

3. 促进了油田自我约束机制的逐步形成

ISO 9000 标准是目标明确、结构合理、职责清楚、接口严密的管理体系，实际上是一种约束机制，直接作用于管理效能的提高。通过建立并运行 ISO 9000 质量体系，集团公司各关键环节、关键过程均得到了有效控制。1998 年是我们油田的风险勘探年，勘探工作量和力度都有较大增加。在实施中我们严格遵守程序，严格过程控制，相继在板深 7 井、板 14-1 井、板深 78-1 井等重点勘探项目上，获得高产油气流，在中浅层、深层、滩海和古生界四大领域均取得突破和发现。探明原油地质储量为年计划的 122.4%，探明天然气地质储量为年计划的 143%，吨油成本下降 10%。施工作业水平大幅度提高，钻井井身合格率 100%，物探工程野外采集合格率 100%。所有这一切均显示，集团公司过程控制能力明显增强，自我约束机制逐步形成。

4. 促进油田立足国内走向国际的市场开拓

我们通过认证和体系持续运行，加速了国际通用技术基础和质量保证能力的形成，成为进入国内外市场、提高竞争能力的有效手段。1998 年，油田井下作业、测井、录井、工程设计进入了青海、新疆、渤海和新星石油公司的市场；钻井、压裂、排采、测井进入了煤层气国内市场和反承包市场；物探公司打入了格鲁吉亚和伊朗市场；定向井技术服务公司进一步扩大了伊朗市场；中成、新世纪等单位不断扩大产品出口。1998 年集团公司外闯市场创收 6.35 亿元，比 1997 年多创收 1.35 亿元。

三、立足管理创新，建立健全质量保证体系

大港油田作为国家重要的能源生产基地，长期以来在计划经济体制下组织生产，主要产品属于国家统配物资，基本无市场营销之忧。随着市场经济的全面启动和市场机制的进一步发展，油田面临着三个方面的不适应：一是体制不适应市场要求；二是管理制度不适应市场要求；三是产品和人才开发不适应市场要求。要做好“改革、发展和稳定”三篇文章，推动油田迅速转换机制，提高市场竞争能力，就必须变不适应为适应。为此，集团公司决策层经过认真研究，确定以 ISO 9000 贯标认证为突破口，面向顾客，面向市场，进行管理制度创新。回顾起来，油田建立质量体系主要有以下几个方面的作法：

1. 抓好全员教育，为贯标认证奠定思想基础

1995 年，大港油田由原石油管理局正式改制为大港油田集团有限责任公司，使大港油田在国民经济实现“两个”根本性转变的过程中，在市场经济全面启动的大环境下，成为石油行业第一家被推向市场的单位。在这种情况下，集团公司领导充分认识到油田现有体制，尤其是管理机制对市场的不适

应,迅速在油田上下开展了新思路大讨论活动。通过群策群力,集团公司上下认识到要适应市场经济的客观要求,必须改变石油产品是“皇帝的女儿不愁嫁”的传统思想,要面向市场求生存,面向顾客求发展。为此,集团公司确定了“创业、创新、创效、更高、更实、更强”的企业精神,通过电视、广播、报刊、会议等多种宣传教育途径,全面扩大宣传教育范围和力度。据不完全统计,截止认证之前,集团公司及所属单位开展各种围绕市场生存和发展的大讨论和宣传活动近百次,参加讨论和受教育的干部职工达2万多人次,进一步提高了全体干部职工的危机感和使命感,有效地转变了广大干部职工的思想观念,为油田建立适应市场需要的质量体系奠定了良好的思想基础。

2. 抓好标准学习,为体系符合标准做好铺垫

要建立符合标准的质量体系,最根本的环节就是学好标准,正确掌握标准的内涵和思想。为此,集团公司建立质量体系之初,把学习标准放在首位。上至总经理,下至岗位职工,人人参加标准学习。一是聘请外部专家来油田讲课,培训大批业务骨干,截止集团公司建立质量体系之前,油田共聘请有关咨询单位专家讲课11班次,培训集团公司总部和所属19个二级单位专业骨干700多人;二是油田总部机关和各所属单位受培训的骨干在考核合格的基础上,抽出一批学习较好、对标准理解较深的人员,组织内部培训,先后举办培训班16班次,培训近2000人次;三是要求各单位各部门组织自学,据不完全统计,油田自学覆盖面达90%以上,从而为油田建立符合标准的质量体系做好了技术储备。

3. 抓好方案设计,保证体系既符合标准又符合实际

为了保证质量体系既符合标准又符合油田实际,集团公司成立了专门的体系认证办公室,抽调了11名专业技术骨干人员,把方案设计和论证作为建立质量体系的最重要环节来抓。一是经过反复论证,确定了集团公司总部和19个二级分(子)公司分别建立总体系和分体系的两级体系、分级管理的模式,明确集团公司总部和19个二级分(子)公司整体通过认证;二是在咨询公司的指导和帮助下,几易其稿,设计出集团公司质量体系文件框架,明确集团公司总部文件分为质量手册、程序文件和管理作业文件三个层次,共45个程序文件,189个管理作业文件,并编制了集团公司体系文件编写导则;三是根据集团公司19个二级分(子)公司作为相对独立分体系认证的实际情况,集团公司体系办公室负责认真把关,审核各二级分(子)公司设计方案,确保总体系与分体系的接口畅通和文件一致性。从而在质量体系文件编写之前,基本确定了集团公司质量体系总体系框架,有效地防止了体系的不符合性。

4. 抓好文件编写,确保体系文件具有可操作性

建立质量体系最关键的环节是编写符合标准和具有可操作性的体系文件。为此,集团公司体系办公室组织了文件编写人员培训,明确了“谁的管理谁编写”的文件编写原则,不搞闭门造车,将文件编写任务分别下达到各专业主管部门。一是各专业主管部门根据本专业的管理实际,按照ISO 9000标准要素和集团公司质量体系文件编写导则要求,组织编写文件初稿,并及时上报体系办公室;二是体系办公室组织进行文件审核,进一步划清职责,理顺管理接口,明确管理程序,并提出修改意见,由各部门进行修改;三是涉及重大职责划分、管理接口明确和管理程序确定的问题,由体系办公室上报总经理办公会进行研究,作出决定,并要求各部门进行修改,完成后报总经理统一审批。截止集团公司1996年6月发布质量体系A版文件,全部程序文件和作业文件几乎都进行了三次以上修改,从而保证了文件质量。

5. 抓好整体联动,按时实现整体通过认证

油田是一个有近7万职工的特大型企业,组织机构层次较多,仅实施一级体系是无法保证产品质量得到有效控制的。因此,我们确定了两级体系,整体认证的方案。在集团公司总部建立总体系的同时,我们采取总部相对领先,二级分(子)公司一起联动的运行方式,同时开展的二级分(子)公司质量体系建立工作。为了保证按时完成整体认证工作,我们一是以总部的体系设计方案和文件编写导则来指导各分(子)公司进行方案设计和文件编写;二是由各分(子)公司聘请咨询专家进行现场指导和咨询,帮助其组织方案设计和文件编写;三是由集团公司体系办公室采取重点帮助的方法,深入

各所属分（子）公司帮助其编写体系文件。从而确保了集团公司总部建立质量体系的同时，19 个分（子）公司也相继建立起了符合自己公司实际的质量体系，分别在总部体系文件发布后一个月以内发布其体系文件，使集团公司质量体系迅速形成了两级网络，并于 1996 年底整体通过了长城（天津）质量保证中心的认证。

四、突出实际运行，不断强化体系管理力度

建立并发布质量体系文件后，我们迅速把重点转移到实际运行上来，因为，我们的目的是通过实施体系管理，保证产品质量，最大限度地满足顾客要求。三年来，我们在抓质量体系运行上主要做好了以下几点工作：

1. 培训领先，迅速掌握体系运行方式

体系文件发布后，我们迅速将培训重点由学习标准转移到学习文件上来，目的是使广大干部职工尽快掌握体系文件要领，能够在实际工作中照章办事，自觉执行体系文件规定。集团公司体系办公室与劳动工资部结合油田实际，迅速制定系统的培训计划，在领导层、管理层和执行层开展了全面培训。由文件编写的总负责人、集团公司总经理助理负责领导层培训，由体系办公室和劳动工资部负责管理层培训，由各专业部门负责执行层培训。在不到一个月的时间内，做到了培训覆盖面 100%，为体系文件投入运行打下了良好基础。

2. 监督审核，推动体系运行逐步到位

体系文件运行 2 个月后，集团公司即组织内部审核。此次审核，我们采取互相学习、互相帮助和互相讲解的办法，帮助各部门、岗位更深入地理解文件规定，推动各部门、岗位按文件规定开展管理工作。3 个月后，邀请长城（天津）质量保证中心专家来油田组织第一次模拟审核，通过长城（天津）质量保证中心专家的模拟审核，专家提出了各种运行的不符合达 60 多项，分析了产生不符合的原因，根据专家的要求，我们认真组织各部门和岗位进行学习和整改，进一步推动了体系运行。在认证审核前，我们又组织了内部预审，进一步发现问题，推动运行。在不到半年时间内，组织内、外部审核三次，审核频率很高，为推动体系运行起到了重要作用。

3. 大胆实践，积极开展单要素内部审核

认证通过后，我们在体系运行工作上逐渐积累了一些经验。根据油田点多面广、勘探开发战线长、专业管理复杂的实际情况，组织全部门全要素审核有时针对性不强，审核过程的专业力度不够。我们在按文件规定组织每半年一次的全要素审核的基础上，开展了单要素审核，要求各专业主管部门，根据本专业部门管理的要素情况，有计划地组织单要素审核。截止目前，油田有关专业主管部门组织单要素审核 15 次，涉及采购、设计控制等 8 个要素，审核所属单位 38 个，既有效地推动了体系运行，又有效地控制了产品质量。三年来，油田体系覆盖的产品质量合格率达 100%，无顾客投诉。

4. 结合实际，认真组织专项管理审核

随着体系运行的不断深入，我们对体系运行过程中的质量信息由单纯的制定纠正和预防措施、实施整改逐步转向质量改进。集团公司总经理对待质量体系运行中出现的各种问题十分重视，并亲自指示应针对重点问题组织专题审核，以利于更深入地发现潜在的不符合，使油田质量管理得到持续改进。截止目前，油田根据总经理和管理者代表批示组织了 5 次专项审核，涉及 24 个单位。例如：针对华北地区套管头质量问题，我们组织了专项审核，对采购控制、钻井过程控制、进货检验和过程检验、纠正和预防进行了全面审核，及时提出质量改进措施，确保了运行过程中质量得到有效改进。

5. 严格考核，确保管理活动质量闭环

集团公司建立质量体系以来，我们制定了一系列考核制度和标准，把体系运行是否见到成效与各单位、部门工作业绩直接挂钩。三年来，我们始终坚持以每半年组织一次质量目标完成情况考核，凡不能完成质量目标的，除要求其制定切实可行的纠正和预防措施并迅速组织实施外，一律严格兑现，有效地推动了质量目标的完成。截止 1998 年底，集团公司建立质量体系时制定的三年质量目标，共 20 项主要考核指标，完成率 100%。在运行中，体系办公室实施动态考核，发生不符合和问题，及时跟踪验证，确保了质量活动的闭环管理，有效地保证了工作质量。

五、运行和完善体系的设想和打算

三年来，我们虽然在建立、完善、运行管理体系方面做了大量的工作，取得了一定的成效，但由于集团公司质量体系比较庞大，专业门类复杂，管理跨度大，所以在某些环节仍存在问题，也存在一些运行不到位的活动，我们一直在努力地探索和改进。下面谈几点建议与我们的初步打算：

一是要充分认识深化体系运行的长期性、艰巨性，不断加强对 ISO 9000 族标准的理解和学习。

深化体系运行，不仅仅是认识问题，理论上要不断探索，方法上要不断创新。随着市场的变化和国家的法律、法规的颁布，以及企业发展战略的调整，新版 ISO 9000 标准的发布等，体系永远是一个动态的改进完善的长期过程。此外，坚持按体系规范管理活动的自觉性，要靠经常作大量工作，使大家理解文件，掌握方法，转变观念，从传统习惯中摆脱出来。

二是加强对深化体系运行的管理，加大研究和实施力度。

ISO 9000:1994 版标准主要是针对硬件产品的全过程控制，提出的质量保证模式，我们集团公司这样的管理公司建立的体系，可以说是用其原理，并有所扩展和创新。在不违背 ISO 9000 标准基本要求的前提下，在管理方法上我们已经进行了探索和尝试。如 4.8 产品标识和可追溯性、4.10 检验和试验、4.12 检验和试验状态、4.15 搬运、贮存、包装、防护和交护等要素，在我们集团公司总部这样的管理公司如何更灵活地运用。所以，三年中我们在坚持抓好运行的同时，一直在不断进行新理论的研究，使改进完善体系既有超前的理论依据，又能把我们的问题看准，做到有的放矢。在体系管理上既立足长远目标，又考虑到当前的实际，抓重点和难点，针对性突破。

三是对现有质量体系进一步扩展，构筑融成本、质量、健康、安全与环境于一体的综合管理体系（QHSE 体系），既满足向顾客提供产品质量要求，又满足向职工和社会提供 HSE 承诺的要求，同时又有利于降低成本。集团公司计划于 1999 年 10 月正式发布并运行 QHSE 体系，做到对成本、质量、健康、安全与环境的全面控制，以规范内部管理，增强市场竞争能力，提高经济效益。

食品、饮料和烟草

卓越的质量 来自完善的质量体系

中国贵州茅台酒厂集团公司

一、企业概况

中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司，是国家特大型企业，“全国企业管理最高奖——金马奖”的获得者，国内首批质量效益型先进企业。公司现有职工 3437 人，年产茅台酒 4500t，创利税 4 亿余元，出口创汇 1000 多万美元，是我国白酒行业出口量最多、创汇最高的企业，主导产品贵州茅台酒是世界著名的三大名酒之一，长期以来，茅台酒以上乘的质量，独特的风格，高品位的品牌，富有深远内涵的酒文化享誉世界，被公认为中华人民共和国国酒。

在激烈的市场竞争中，在改革开放浪潮无情的大浪淘沙长河里，贵州茅台酒经受了市场的严峻挑战和洗礼，仍饮誉全球，成为中国酒文化的骄傲，优质品牌的象征。在早年获得“1915 年巴拿马万国博览会金奖”后，又连续十四次获国际金奖，1994 年再创辉煌，获纪念巴拿马万国博览会 80 周年国际名酒评比特别金奖第一名；国内获中华人民共和国国家质量奖，蝉联国家历届名酒评比之冠。

二、获证过程

贯标认证，建立和实施一个自我完善的质量体系，是我公司在新时期发展中注入的新活力，也是确保名牌形象、再展国酒风采所赋予的历史责任。为实现企业“外树形象，内练硬功”，进一步增强产品的质量保证能力，公司早在 1991 年便组织学习和宣贯 GB/T10300 标准，1992 年至 1993 年正式推行和实施 ISO 9000——GB/T19000 标准，1994 年通过认证机构长城质保中心的认证，证书 3 年有效期满后于 1997 年重新申请，1998 年元月通过了复评，保持了认证证书的连续有效性。

公司于 1992 年推行 ISO 9000 标准以来，以求实进取的“贯标”精神走过了 8 年的历程。在这 8 年的“贯标”认证过程中，我们经历了对 ISO 9000 标准的学习培训和宣贯，文件化质量管理体系的建立和健全，体系文件实施前的全员培训和岗位职责的明确，抓体系有效运行和内部审核，接受认证机构的评审和每年一次的监督检查，对体系文件进行动态管理的不断改进和完善提高等 6 个过程。

1. 在宣贯培训过程中，我们始终坚持“始于教育，终于教育”的原则，把培训工作贯穿于“贯标”认证的全过程，形成了公司领导带头学，中层干部、“贯标”骨干、内审员全面学，班长以上管理人员普及学，普通职工针对岗位职责专题学的“贯标”学习风气。通过培训学习，使广大职工了解 ISO 9000 标准基本要素及要求，理解体系文件的操作内容及应达到的目的，提高了广大职工接受管理和参与管理的自觉性，增强了贯标意识、问题意识和改进意识，为“贯标”认证和实施有效的质量体系打下了坚实的基础。

2. 在建立健全文件化质量体系过程中，我们按照 ISO 9000 标准要求，首先明确提出了公司的质量方针和质量目标，进行了体系机构的职能调整和职责明确，并以 ISO 9004 标准为基础，结合企业多年来推行 TQM 的实践，对公司的质量体系进行了深入细致地对照、分析和修改补充，规范了公司的各项管理工作，确立了形成茅台酒产品的九个环节构成的质量环，选择了 20 个体系要素展开为 79 项 355 条质量活动内容，运用矩阵图进行了质量职能的展开分配，编写了切合公司实际的 23 个程序文件

和质量手册，并于 1993 年 3 月正式发布实施。随后，我们又制修订了相关质量管理标准 54 个文件作为体系运行的支持性操作文件，完善了各种质量记录表格，形成了一个书面的文件化的质量体系，并选择 ISO 9002 标准编制了公司既能符合第三方认证要求又能满足顾客需要的质量保证手册，开展了认证工作。特别是认证以后的 5 年中，我们加强了质量体系运行的有效性管理，狠抓了体系内审工作，并结合体系文件执行过程中的实际情况，注重了体系文件的动态管理，适时进行文件符合性、实用性和操作性的修改完善，使之既全面更符合 ISO 9000 标准要求，又切合企业实际。公司以完善的质量体系，有效的质量体系运行接受和通过了认证机构长城质量保证中心的两次认证评审和每年一次的监督检查。

完善的质量体系，关键是建立在企业 TQM 的全面实施和体系运行的有效性上，使各项质量活动在体系运行中真正做到“该说的一定要说到，说到的一定要做到，做到的一定要有证据”。在实施质量体系过程中，我们把公司多年来推行 TQM 工作的一些有效的管理方法和措施手段与 ISO 9000 标准要求有机结合，对制曲、制酒生产，基酒贮存勾兑，包装生产等过程的“一条龙”管理体系，工艺监控手段，质量否决制度等进行充实完善，实行动态管理，使公司质量体系文件化，质量管理规范化，操作程序科学化，较好地解决了贯标与 TQM 的关系，实现了质量管理和质量保证的深化和延伸，增强了质量体系运行的符合性和有效性。

3. 在抓体系运行工作中，我们注重的是质量体系运行的监督控制，坚持抓好“三大审核”（即产品质量审核、工序质量审核、质量体系内审和管理评审）的严肃性及连贯性。把每月一次的产品质量审核，每季度或每轮次酒一次的工序质量审核，半年一次的体系内审和一年一次或适时的管理评审进行制度化、程序化。审核的重点是站在消费者审视产品质量的角度，用质量缺陷严重性分级来审核产品的实物质量。用 ISO 9000 标准要求来审核体系运行的质量，对产品形成全过程进行全面有效的监控和管理。重视审核结果的纠正、改进和对其有效性进行跟踪验证。定期召开质量例会，以预防控制为主的管理思想，围绕生产和销售服务的质量情况，充分发挥质量例会“提出问题，分析问题，解决问题，防止问题再发生”的功能作用，既协调解决了各部门工作接口上的关系，又解决了生产、销售服务过程中急需解决的问题。同时，我们还重视抓体系运行的两头延伸。一是对提供我公司的原辅材料、包装材料分承包方的供货质量进行严密监控，对其 QA 能力进行现场调查评定，定期进行供货质量的分析，有力促进了分承包方 QA 能力的改善提高，确保了供货质量的稳定；另一方面，在公司总经理明确提出“生产围绕销售转，销售围绕市场转”以市场为中心的经营管理思想指导下，注重了产品在销售过程中的服务。紧密联系全国各地经销商及销售信息网点，广泛征求、收集信息和顾客意见进行认真分析处理，及时调整产品结构。为客户消费者及时提供售前、售中、售后服务，为其排忧解难，让消费者、客户怀希望而来，载满意而归，实现了企业与市场的接轨。我们还特别加强了对各种审核检查结果以及专题质量会议提出的问题进行监督整改和跟踪验证工作，对出现的不符合项进行举一反三的分析研究和改进控制，防止重复性问题的出现。尤其是认证机构对我公司认证以来的 6 次监督检查评审中，从审核的广度到审核的深度都从严要求，讲究实效，深入细致，实事求是，既肯定了我们在“贯标”工作中取得的成绩，又指出了存在的问题，并特别注重了审核结果纠正后持之以恒的跟踪督促。认证机构的监督检查，无疑对我公司质量体系的不断改进提高起到了积极的督促、帮助和指导作用，也使我公司在抓体系运行工作中变压力为动力，不断规范体系运行工作，提高了体系运行的自觉性和有效性。

三、实施与体会

ISO 9000 标准的实施，公司的质量管理工作得到了更进一步的规范和真正的落实，理顺了企业内部的各项管理工作，促进了企业全方位的监控管理，全厂上下建立了一套较为完善的管理系统，运作起来程序清楚，操作方便，切实可行，有实效。职工的质量意识得到更进一步的增强，变“要我管理”为“我要管理”，各项工作真正做到了言其行，行其言，基本实现了严格按章程办事，按程序操作的规范管理。生产过程控制得到进一步加强，在过程控制中，特别强调了预防控制的有效性，严格工艺规

程,在继承传统工艺管理上注重工艺技术管理的创新,日常管理与重点管理相结合,明确了 A、B 级重点工序控制点,抓住工序环节的关键要素进行重点控制管理,并采取强化控制管理手段确保工序质量的稳定和受控。同时在产品形成全过程中坚持“三检、二评、一控制”的检验制度和“四服从、三不放过、五不准”的质量原则,充分发挥“质量否决”作用,确保了质量水平在受控状态下的稳定提高。现场管理得到进一步规范,从根本上彻底改变了过去酿酒企业脏、乱、差的现象。花园式的工厂环境、井然有序的生產場地為茅台酒生产的“优质、高效、均衡、安全”提供了可靠的基础条件保证。

通过 ISO 9000 标准的实施,不仅夯实了产品生产过程的质量管理基础,使过程质量得到了有效的控制,而且使公司的质量管理向两头延伸,原辅材料质量得到了根本保证,务实的销售服务得到客户的满意和好评。贯标带动了企业基础管理的规范,促进了管理水平的提高,树立了企业良好的品牌管理形象。

通过多年来 ISO 9000 标准的实施和认证工作的开展,我们也深有感触,公司领导虽然对“贯标”认证工作给予了高度的重视和关注,注入了大量的人、财、物资源,为“贯标”认证工作的顺利进行和不断深入健康的发展提供了有力的保证条件,但“贯标”工作中的一些难点问题也常感到困惑和带来工作上的难度。比如,需公司高层领导亲自参加的一些体系运行的重要会议,特别是管理评审会,常因领导公务忙、外事出差不能全员参加,使部门间工作不平衡,一些工作的开展出现了滞后和解决不及时的现象;在内审中发现的一些问题提出后,责任部门虽及时地进行了整改纠正,但类似的问题在下次的内审中又发现在其他部门或其他领域出现,造成问题的重复性。

通过“贯标”认证,实施有效的质量体系,我们深深体会到,“贯标”认证能不断改进和强化企业的内部管理,不断稳定提高质量水平,最终达到企业受益,消费者受益,社会受益。同时,“贯标”认证工作的开展,通过第三方认证机构的不断监督检查,促使企业为更进一步的规范自身管理,增强产品市场竞争力,提高经济效益而进行的自我约束、自我加压、自我改善、自我提高的自觉行为。“贯标”认证不仅是降耗增效提高产品质量的需要,产品拓宽市场的需要,建立持久有效质量管理体系和增强保证能力的需要,更是企业强化质量工作,深化 TQM,提高经济运行质量的重要举措和树立企业形象的需要。我们认为实现认证,获取证书是贯标的特定阶段,而不是“贯标”工作的结束。要保持质量管理体系的持久有效,我们将继续以 ISO 9004 标准为指导,不停地把“贯标”工作推向前进和不断进行质量改进,脚踏实地地实施 ISO 9000 标准,认真对待重视和改进认证机构监督检查和内审提出的每一个问题,并脚踏实地,勇于实践,努力探索 ISO 9000 标准在企业各质量领域的实施与推行 TQM 的相结合,使之在深化 TQM 中克服和完善 ISO 9000 标准的局限性和不足,使我们的质量体系在推行 TQM 全方位的管理实施中更加全面有效并长期处于受控状态。这才是我们“贯标”认证的最终目的。

我们将随着公司机制改革的深入,一如既往地抓好体系运行的有效性,以此推动质量管理工作的更进一步规范和深化。并认真贯彻国务院颁布的《质量振兴纲要》,充分发挥国酒茅台名牌优势,以质量为核心,以质量管理为企业管理的纲,加快改制后资本的运营和扩张,实现规模经济和发展规模效益,认真抓管理、练内功、增效益,为企业“保名牌、树形象”继续走质量效益型发展道路作出贡献,为质量新世纪的到来作出我们的努力。

开创质量管理新篇章

昆烟企业

一、企业概况

昆烟企业(昆明市烟草专卖局、云南烟草昆明市公司、昆明卷烟厂)是全国烟草行业大型企业之一,创建“大重九”品牌于 1922 年,地处昆明市北郊,企业技术力量雄厚,职工 5400 余人,其中大、

中专文化程度的职工占职工总数的 21%，占地 1.6km²，资产总值 116 亿元；年产 100 多万箱卷烟，税利 50 多亿元。昆烟企业引进国际 90 年代先进的成套卷烟生产设备和专用检测设备，拥有“云烟”、“红山茶”“茶花”、“大重九”、“春城”等名优畅销品牌。多年来，企业发挥传统优势，在原料、设备和技术方面的积累，实现了国内一流技术装备、并达到国际先进水平，还建立了充裕的优质原料基地，成为生产中国名优烟的骨干企业。

二、以“贯标”认证为契机，重塑企业新形象

1994—1995 年以来，昆烟企业面临严峻形势，产品滞销，价格下滑，市场萎缩，遇到了前所未有的困难。1996 年 2 月，新一届领导班子不负重望，在企业危机时刻挑起了这副沉重的担子。新班子成立伊始，郑天一厂长就果断作出了在企业内部全面推行 ISO 9002 标准的贯标认证的重大决策，决定用一年半的时间，分六个阶段实施完成：一是通过覆盖面达 100% 的宣传和培训；二是成立由厂长（经理）、书记（局长）任正、副组长的“贯标”认证领导小组和负责专门工作的标准化管理办公室；三是聘请咨询专家培训企业“贯标”骨干，举办内审员培训班；四是正式颁布了由郑天一厂长亲自撰写的质量方针，同时进入文件编写阶段；五是质量体系试运行阶段；六是 1997 年 8 月 18 日至 22 日的认证审核。

三、紧扣标准，符合实际，确保体系有效运行

建立质量体系并通过认证，我们认为这仅仅是得到了一张入学“通知书”。为此，昆烟企业把提高产品质量水平、增加经济效益、扩大市场份额作为检验质量体系有效运行的重要标准，在贯标认证中注意做好以下工作：

1. 质量职责和组织结构应满足质量体系运行

从 1996 年初“贯标”至今，昆烟企业先后对质量职责和组织结构作了 3 次大的调整，范围之大是企业建厂以来少有的。郑天一厂长强调，质量职责的合理划分，组织结构的科学设置是质量体系有效运行的重要保证。企业在机构调整过程中突出以下方面：

- 1) 成立了标准化管理办公室，负责具体实施建立质量体系和企业标准化体系；
- 2) 成立烟叶整理车间，不惜花巨资建立行业内第一个 960 人组成的具有昆烟特点的整理车间，对企业收购的烟叶在投料生产时再次挑选，目的是杜绝不能满足质量要求的烟叶流入生产线，确保在线烟叶符合工艺要求；
- 3) 合并了原来车间部门和厂级设置的质量检验机构，成立品质部，统一了检验标准和方法，加大了抽检和执法的力度，提高了质检部门权威性；
- 4) 以一个自然生产区域成立一个生产部，把过去割丝、卷接、包装三个生产车间组成一个生产部，统一管理、统一指挥，提高了工作效率；
- 5) 统一了全厂采购权，成立物资部，改变了机构调整前几乎所有部门都有对外采购权，容易造成重复购置和积压浪费的状况；
- 6) 质量职责明确，体系内各部门的工作职责和岗位人员的职责在《质量手册》、《程序文件》和工作职责标准中明确规定，基本杜绝了相互扯皮现象；
- 7) 涵盖范围广泛，不仅生产块进入体系，而且烟叶生产、卷烟销售也直接进入体系考核运作，实现了真正意义上的产供销、农工商全面纳入标准体系考核运作。

企业第三产业“九九股份有限公司”也随后进入体系，即将通过最后阶段的认证审核。

2. 始于培训，终于培训是 ISO 9002 标准的重要内容，培训效果决定了质量体系运行的有效问题。“贯标”工作开始后，企业首先就选拔了一些骨干外出培训、参观，回来后由这些骨干在企业内办培训班进行贯标的宣传培训。其次，聘请咨询机构专家来企业举办不同层次、不同深度的培训，涉及企业各部门，3841 人参加考核，150 人取得国家内审员资格证。企业编制了《ISO 9000 标准应知应会》，《“贯标”须知》各 6000 余册，职工人手一册，在企业自办的报纸上举办 ISO 9000 标准知识问答，使

职工逐步理解支持“贯标”工作。企业有极少数老工人文化水平低，为了在“贯标”工作中不拖后腿，叫自己的家人把标准和注意事项录在磁带上反复听、反复记，全企业掀起了学习 ISO 9000 标准的热潮。虽然“贯标”认证已经过去 2 年了，但企业的培训工作至今未放松，我们在修改每一版本《质量手册》、《程序文件》时，都要重温标准，对照每个要素逐条理解，每次换版对标准都有新的认识，以达到标准和现状的有机统一。同时经常邀请专家来企业研讨，办培训班共同探讨如何提高昆烟企业质量体系运行质量，结合企业所开展的 QC 活动，使之统一起来，促进了企业质量管理水平的提高。

3. 把好质量文件编写关，充分体现企业特色

质量体系文件是满足 ISO 9002 标准要求的企业法规性文件。为保证文件编写的规范性、符合性和可操作性，在编写文件前我们首先编写《昆烟企业标准化导则》，确立了企业质量体系文件的基本模式，然后组织编写人员深入各生产部，体系内各科室调查了解企业现状。在具体编写文件时，企业要求大家注意克服两种倾向：一种是片面理解 ISO 9002 标准，把标准理解“死”，使文件只满足标准，可操作性差，难以执行；另一种是文件只强调企业现状，实际运作起来显得粗糙、不规范，达不到质量标准的水平和要求。

我们选定 ISO 9002 标准，编写了 38 个程序文件和 385 个第三层次支持性文件，确定了 439 个受控质量记录。文件编写时充分征求体系内各部门意见，要求各部门第一责任人在文件送审稿上签署意见，这样反复多次，所编写的文件在满足标准的同时，符合企业现状。在文件正式定稿前，企业再次要求体系内各部门责任人、文件资料员对文件进行最后的汇审、会签，对一经认可的文件不折不扣执行，由于这些工作做得扎实，体系文件经受了实际运转的考验。

4. 抓过程控制，保产品质量

烟草行业整个生产过程工序长、质控点、检测点多，设备自动化水平高，在过程控制方面有自己的特点：

1) 抓好烟叶在投料前的控制，在烟叶投入打叶复烤之前，由烟叶整理车间对烟叶进行分级整理，按工艺质量标准把不同等级的烟叶分区域堆放，并标识清楚杜绝不合格的烟叶混入下道工序；

2) 抓好烟用辅料在过程中的控制，辅料到了仓库按规定堆放并标识清楚（待检验），经检测人员的抽样检测后挂合格标识或不合格标识，在生产过程中，质检人员还进行巡查，一经发现不合格辅料便立即停止生产；

3) 做好首检、末检、自检、互检、专检工作。为了突出产品质量是生产出来的这个观点，我们在程序文件、作业指导书中规定产品一开始生产就要进行首检，周期内自检和机台之间相互抽检，质检员的专项检验；

4) 做好成品出库前的抽检工作，成品在流入市场之前，由质检员在成品仓库进行抽样检验，把质量事故降低到最小程度，保护消费者利益。

5) 认真编写作业指导书，主要有工艺规程、操作规程、设备维护保养规程和质量检测设备校准办法等；

6) 保证设备正常运转，主要抓好设备的日常清洁、润滑、易损件更换和日常维修，并对设备定期进行完好性检查，找出设备各部分薄弱环节，在设备出故障之前，进行维修，并做好记录；

7) 重视关键工序的控制，烟草制造业的关键工序主要是制丝、卷包 2 个过程。在制丝过程中，水分、填充值这两个指标较难控制，它直接影响卷烟的水分，吸阻和吸味。卷接过程中的圆周、重量也是影响质量的重要因素，这些关键工序已制定详细的作业指导书，对工艺标准，设备要求、人员要求等做出明确规定；

8) 加强计量工作，确保检测数据准确

企业的计量工作是保证产品质量的重要手段，昆烟企业所引进的大批质量检测仪器由于无检定规程，上级计量部门又检不了。如果这部分仪器不受控，很容易造成质量事故。针对这种情况，计量检定工作除按日常法规要求开展的以外，企业自行编制质检仪器校准方法，编排校准周期，起到了很好的效果，杜绝了由于设备误差产生的质量问题；