

主编 董长德 崔志惠

质量管理体系认证企业 如何追求卓越

ZHILIANG GUANLI TIXI RENZHENG QIYE
RUHE ZHUIQIU ZHUOYUE



GB/T 19016-2000

GB/T 19004-2000

GB/T 19001-2000



中国计量出版社

CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

质量管理体系认证企业 如何追求卓越

主 编 董长德 崔志惠

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

质量管理体系认证企业如何追求卓越/董长德, 崔志惠主编. —北京: 中国计量出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5026 - 2774 - 4

I. 质… II. ①董…②崔… III. 企业管理: 项目管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 186996 号

内 容 提 要

本书以 GB/T 19001—2000《质量管理体系 要求》、GB/T 19004—2000《质量管理体系 业绩改进指南》、GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》及 GB/T 19016—2000《质量管理 项目管理质量指南》4 个标准为依据, 以管理职能模块为主线进行串接, 详细介绍了管理标准及评价准则和现代企业项目管理技术及方法。

全书共八章, 分别为领导与领导作用, 战略与战略规划, 顾客与市场, 资源与资源管理, 过程与过程管理, 测量、分析与改进, 经营结果, 管理评审与自我评定。

本书适合已通过 ISO 9001 认证, 拟追求管理水平走向卓越的企业管理人员使用, 也可供质量认证咨询、审核人员参考。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787mm × 1092mm 16 开本 印张 26 字数 626 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—1 500 定价: 48.00 元

序 言

经过20多年改革开放的进程,我国已从计划经济为主体的经营管理模式转化为以市场经济为主的经营管理体制,企业已成为参与市场竞争的经营主体,而作为进行商品和劳务交换场所的市场则是组织经营活动的主战场。

市场是多变的,市场如战场,但毕竟不同于战场。战场是残酷的,竞争结果只能是“你死我活”、“我胜你败”,不可能有任何回旋余地。而市场则是既有竞争、又有协调;既有相互对立的一面、又有互补的一面,只有在相互竞争中市场才能得到提升、发展和完善。

对于以提供产品和服务的组织,面对市场,参与市场竞争必须具备两个条件:

其一,要具有一定资源保证的硬件环境,如资金、技术、人力资源及经营活动场所;

其二,要具备一定管理技能和管理手段的软环境,这就类似于战场,进行一场战争时必须具备有一定数量武器装备的硬件条件;也要有充分掌握战争规律和作战技能,并能运筹帷幄的指挥员的指挥,才能演绎出决胜于天下的局面。

企业的经营者或企业的管理者就是参与市场竞争的指挥员。当前在复杂、多变的市场竞争环境下,要取得竞争的优势,赢得市场、赢得顾客,除必要的硬件资源保证外,关键的是要加强管理、改善管理、提升管理水平,借助管理的改善来增加组织的总体经营业绩。

管理是一门科学,作为科学,它同样具有反映客观事物的客观规律。管理科学是一门古老的科学,实际上它在人类社会的发展进程中已有悠久实践的历史,如:古埃及金字塔、中国古代长城、古罗马的供水渠工程等,人类早就在规划和管理这些工程项目。又如:我国盛唐时期,经济发展、商贾云集,促进了商品交换;丝绸之路,促进了贸易的发展。只不过当时的人类还没有意识到其活动在未来的意义。

古代虽然没有像今天这样先进的技术、工具和方法,但古人在完成这些举世闻名的工程项目时也规划了工程项目的目标,找到了适宜的材料和资源,选用了合理的施工技术、工具和方法,安排了施工时间,这些都是当代项目实施中不可缺少的重要内容,已为现代工程项目管理提供了雏形。又如:在进行商贸活动,实施商品交换、贸易交往时也制定了一定的商品交换准则和推动了货币的使用与发展,这些均已为现代企业商品的生产和交换、贸易的发展奠定了基础。

管理科学既传统、又现代,传统表现就是在不断总结前人的实践的基础上,经过总结、提炼、归纳为普遍的规律;现代表现就是随着生产的发展、科学技术的进步,以及社会观念意识的转变,不断地注入新的经营理念、引用现代科学技术手段和方法而形成的一门独特的科学管理方法。

管理又是一门行为艺术,作为艺术,它必然要体现行为人的智慧。一个造诣颇深的艺术

家,不可能仅靠某种理论知识脱颖而出,要靠实践、靠创造,靠行为人的智慧。优秀的管理者就如同一个杰出的指挥员。同样的武器装备、相似的作战环境,有的指挥失误,甚至失败;有的指挥游刃有余,以少胜多,最终取得胜利,这就需要靠经营、靠胆略、靠实践中总结出的智慧。

管理在某种意义上讲,可以认为是实践性很强的一门科学,优秀管理者的经营业绩表明了管理者能把所掌握的科学管理知识,结合本组织所处的内、外部经营环境的需求,创造性地运用到经营实践中,所取得的业绩体现了管理者的智慧。

管理创造效益。科学技术是第一生产力,但科学技术、生产力水平和经营管理能力是组织持续发展的两个不可分割的车轮,它的有效实施必然引导组织达到胜利的彼岸。当前是在以市场经济为主的经营管理体制下,企业已成为参与市场活动竞争的主体,不仅要抓科学技术及生产力的提高,也要关注工作效率和生产经营效益的改善。应该认识到,我国当前科学技术和生产力的水平与国际先进发达国家相比,虽然尚有差距,但随着不断地发展,这种差距也在逐渐缩小,但不可否认,我国的工作效率和经营业绩与国际先进发达国家相比差距较大,如:资源浪费、资源利用率低、能耗高等。总之,效率、效益的低下是目前企业管理普遍的特征。管理创造效益,就是在目前特定的历史条件下提出的一种新的经营理念。

随着市场经济的发展,参与市场竞争的主体——企业也在迅猛地增加,企业管理已成为了热门的话题。20世纪80年代末、90年代初我国政府引进了国际标准化组织(ISO)颁布的ISO 9001《质量管理体系 要求》标准,已在我国得到了广泛的推广实施,截至目前已有数十万家不同类型、不同行业、不同规模的企业,依据要求建立了企业的质量管理体系,并通过了审核认证。实践证明,国际管理标准体系的推广实施,对我国市场经济的转型、规范企业的质量管理、促进企业的发展均起到了至关重要的作用。

企业要发展,社会要前进,这已是不可阻挡的社会经济发展的规律,当前若仅依《质量管理体系 要求》实施管理,已远不适应企业持续发展的需求。因为《质量管理体系 要求》标准仅规定了:确保组织产品和服务过程中微观的质量要求,并未涉及企业经营管理的宏观质量要求,也未涉及如何提升组织的经营业绩等相关内容的考核指标。当前就需要从《质量管理体系 要求》标准规定的确保产品微观质量要求的经营理念,转变为追求企业经营管理的提升组织总体经营业绩的“大质量”的经营理念,其关键就是组织在努力进行技术创新、引进新技术、研发新产品的同时,也要加强管理创新,改善企业管理,确保组织的经营管理水平也要与时俱进。

本书编写的宗旨:

宗旨一:主要是针对已建立、实施GB/T 19001—2000《质量管理体系 要求》(含环境管理体系、职业健康安全管理体系)标准的组织,经过一次或多次复评,并以组织的职能管理模式为对象,探讨如何在现有质量管理体系(含环境管理体系、职业健康安全管理体系)为平台的基础上;以GB/T 19004—2000《质量管理体系 业绩改进指南》标准为导向,依据组织的愿景、需求和组织内外部环境的可行,酌情、逐步地引用GB/T 19004—2000《质量管理体系 业绩改进指南》的相关内容和要求;并按GB/T 19016—2000《质量管理 项目管理质量指南》标准的要求,以项目管理科学技术的功能管理模块为基础,引进管理科学

中的新技术、新方法和新手段,加强过程的管理和控制,改进并完善组织的质量管理体系文件(含环境管理体系、职业健康安全管理体系)的要求,有效地实施“增值审核”,以提升组织的总体经营业绩:

以 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》标准为框架、为目标,强化自我诊断、自我评价,完善组织的经营管理,引导组织走向追求卓越之路。

本书编写结构就是试图把4个管理体系标准,以管理职能模块为主线进行串接,项目管理功能模块及管理要素均包含在各相关的管理职能模块中。为了避免重复,突出重点,对《质量管理体系 要求》标准中的某些管理要素,如文件管理、记录管理等在本书中不再赘述。本书共有八章,除第七章、第八章具有独立性之外,其他几章结构均包含两节,即:管理标准及评价准则和现代企业项目管理技术及方法。

第一节管理标准及评价准则包括:

一、《质量管理体系 要求》标准相关条款。这是立足点、起点,主要是以管理职能的视角来明确其要求。

二、《质量管理体系 业绩改进指南》标准相关条款及“增值审核”。主要是以管理职能的视角,明确从《质量管理体系 业绩改进指南》标准中可以引用的内容及如何实施“增值审核”。

三、《卓越绩效评价准则》标准相关条款。《卓越绩效评价准则》标准是我国当前评价企业绩效水准、惟一的指导性技术文件,是评价质量奖的依据。《卓越绩效评价准则》是借鉴国外质量奖标准,特别是美国波多里奇国家质量奖标准——卓越绩效管理模式,结合我国企业实践制定的。《卓越绩效评价准则》是引导企业走向卓越经营的指导性标准,学习贯彻标准,有利于推动我国已通过质量管理体系认证的企业,树立追求绩效的经营理念,运用现代先进管理科学的方法和手段,实施观念创新、技术创新、管理创新,对提升企业的竞争能力具有重要的意义。

第二节介绍了现代企业项目管理技术及方法,这是当代发展比较迅速的一门管理学科,内容丰富,涉及面广,可以依据组织经营产品和服务的特点和需求,酌情引用相关的管理功能模块,以利于实现经营管理过程的管理和控制;以改善和提升组织产品和服务的品质质量及总体经营业绩的质量。

宗旨二:可以充分借助于认证机构的审核资源,通过“增值审核”和追求卓越的管理创新活动,加强社会监督、绩效管理,改善管理评审、切实做好企业自我评价工作,落实审核“有效性”的监督、检测方法和手段,改善和提升企业的经营管理。管理体系的注册审核员和咨询师是我国当前企业进行观念创新、技术创新和管理创新活动的重要人力资源,其特点是人数众多、熟悉企业、熟悉管理标准,懂专业、懂技术,是当代我国不可多得的宝贵资源,既是审核员,也可以在审核过程中作为企业的管理顾问来协助企业改善和提升企业的经营管理。

本书适用于已引进了国际管理标准体系,建成了企业的基础管理——质量管理体系组织中的领导者和管理者,推广实施国际管理标准体系培训、咨询、审核认证的咨询师及审核员,大专院校管理专业的教师和学生以及关注企业发展的有识之士。

本书的编写大胆尝试了一种新模式，就是把管理科学领域中不同系统的内容，以管理职能的需求为框架串并在一起，以引导读者从企业的“增值审核”到“追求卓越”之路提供一种思路和途径，当然这种尝试，可能会由于作者水平有限，理解不深，有不当之处，欢迎批评指正。

本书编写过程中承蒙崔志惠、蓓蕾等同志为文稿的整编、录入、排版等做了大量工作，付出了辛勤的劳动，在此一并感谢。

编著者

2007年10月于北京清华园内

目 录

绪 言	1
第一章 领导与领导作用	
第一节 管理标准及评价准则	5
一、《质量管理体系 要求》标准相关条款	5
(一) 相关条款的内容	5
(二) 相关条款的理解	7
二、《质量管理体系 业绩改进指南》标准的扩充及“增值审核”	8
(一) 扩充条款的内涵	8
(二) 扩充条款的理解	13
(三) 领导与领导作用、“增值审核”实施的要点	17
三、《卓越绩效评价准则》标准相关条款	19
(一) 领导与领导作用的内涵	19
(二) 相关条款的理解	20
第二节 现代企业项目管理技术及方法	27
一、领导与管理	27
二、高层领导的主要作用	28
(一) 企业的制度安排	28
(二) 企业的战略选择	30
(三) 企业的文化建设	33
三、领导与管理的职能	35

(一) 策划 (经营策划)	36
(二) 组织 (组织管理机构)	36
(三) 控制 (领导与监督)	49
(四) 激励	50
四、领导力与领导行为	51

第二章 战略与战略规划

第一节 管理标准及评价准则	56
---------------	----

一、《质量管理体系 要求》标准相关条款	56
(一) 相关条款的内容	56
(二) 相关条款的理解	57
二、《质量管理体系 业绩改进指南》标准的扩充及“增值审核”	59
(一) 扩充条款的内涵	59
(二) 扩充条款的理解	60
(三) 战略与战略规划“增值审核”实施的要点	62
三、《卓越绩效评价准则》标准相关条款	63
(一) 战略与战略规划的内涵	63
(二) 战略与战略规划的理解	64

第二节 现代企业项目管理技术及方法	72
-------------------	----

一、组织战略的概念	72
二、组织战略的作用	75
三、组织战略的内容	76
四、组织战略的分类	82
五、组织战略的管理	83

第三章 顾客与市场

第一节 管理标准及评价准则	96
---------------	----

一、《质量管理体系 要求》标准相关条款	96
(一) 相关条款的内容	96

(二) 相关条款的理解	97
二、《质量管理体系 业绩改进指南》标准的扩充及“增值审核”	99
(一) 扩充条款的内涵	99
(二) 扩充相关条款的理解	102
(三) 顾客与市场“增值审核”实施的要点	107
三、《卓越绩效评价准则》标准相关条款	108
(一) 顾客与市场的内涵	108
(二) 顾客与市场的理解	109
第二节 现代企业项目管理技术及方法	114
一、顾客与市场	114
二、顾客与市场的作用	114
三、市场营销管理功能模块	116
(一) 市场营销管理的内涵	116
(二) 市场营销管理的过程	117
(三) 市场营销管理的实施	135
第四章 资源与资源管理	
第一节 管理标准及评价准则	144
一、《质量管理体系 要求》标准相关条款	144
(一) 相关条款的内容	144
(二) 相关条款的理解	144
二、《质量管理体系 业绩改进指南》标准的扩充及“增值审核”	146
(一) 扩充条款的内涵	146
(二) 扩充条款的理解	150
(三) 资源与资源管理“增值审核”实施的要点	154
三、《卓越绩效评价准则》标准相关条款	155
(一) 资源与资源管理的内涵	155
(二) 资源与资源管理的理解	157
第二节 现代企业项目管理技术及方法	165
一、资源	165
二、资源的管理	166

(一) 人力资源管理功能模块	166
(二) 资源采购管理功能模块	181

第五章 过程与过程管理

第一节 管理标准及评价准则	191
---------------	-----

一、《质量管理体系 要求》标准相关条款	191
(一) 相关条款的内容	191
(二) 相关条款的理解	194
二、《质量管理体系 业绩改进指南》标准的扩充及“增值审核”	201
(一) 扩充条款的内涵	201
(二) 扩充条款的理解	209
(三) 过程与过程管理“增值审核”实施的要点	221
三、《卓越绩效评价准则》标准相关条款	225
(一) 过程与过程管理的内涵	225
(二) 过程与过程管理的理解	226

第二节 现代企业项目管理技术及方法	232
-------------------	-----

一、过程	232
二、过程管理	236
三、过程管理的应用	245
(一) 质量管理功能模块	246
(二) 项目时间(进度)管理功能模块	250
(三) 项目成本(费用)管理功能模块	283
(四) 项目风险管理功能模块	293

第六章 测量、分析与改进

第一节 管理标准及评价准则	303
---------------	-----

一、《质量管理体系 要求》标准相关条款	303
(一) 相关条款的内容	303
(二) 相关条款的理解	305

二、《质量管理体系·业绩改进指南》标准的扩充及“增值审核”	308
... (一) 扩充条款的内涵	308
... (二) 扩充条款的理解	316
... (三) 测量、分析与改进“增值审核”实施的要点	329
三、《卓越绩效评价准则》标准相关条款	333
... (一) 测量、分析与改进的内涵	333
... (二) 测量、分析与改进的理解	334
第二节 现代企业项目管理技术及方法	340
一、测量、分析与改进过程的作用	340
二、测量、分析与改进过程的内容	341
三、测量、分析与改进的实施过程	342

第七章 经营结果

第一节 管理标准及评价准则——《卓越绩效评价准则》标准相关条款 ...	344
一、经营结果的内涵	344
二、经营结果的理解	345
第二节 现代企业项目管理技术及方法	356
一、经营结果评价的作用	356
二、经营结果评价的内容	356
三、组织管理职能与经营结果之间的联系	357

第八章 管理评审与自我评价

第一节 管理标准及评价准则	359
第二节 现代企业项目管理技术及方法	359
一、综 述	359
(一) 常用术语定义	359
(二) 评审活动发展的历程	361

(三) 诊断性自我评价	365
二、常用的自我评价方法	370
(一) 把《质量管理体系 要求》标准的管理评审活动演变为自我 评价的过程	370
(二) 《质量管理体系 业绩改进指南》标准推荐的自我评定方法	374
(三) 《卓越绩效评价准则》标准推荐的自我评定方法	386
主要参考文献	403

绪 言

当代国际社会为了推进国际经济一体化的进程,促进国际贸易的发展,坚持人类走可持续发展的道路,在不断地进行技术创新的同时,现代管理科学也得到了很大的发展。20 世纪 80 年代末和 90 年代由国际标准化组织 (ISO) 相继推出的 ISO 9000 族质量管理体系标准、ISO 14000 族环境管理体系标准以及 OHSAS 18000 族职业健康安全管理体系等标准以来,许多企业均已利用国际管理标准的模式来规范和改善不同类型和不同规模企业的管理工作,标准的推广和实施极大地提高了企业的管理行为,在国际社会引起了极大的反响。

一、国际管理标准体系的作用

1. 国际管理标准体系的特点

国际管理标准体系确实是一个很好的管理标准,它是总结了国际上经济发达国家中先进企业的管理经验,通过知名专家、学者总结提炼出来的企业管理标准。对规范企业产品和服务的微观质量确实起到了积极的作用,也改善了企业的经营管理。所取得的成就已在 2007 年 6 月 9 日“国际认可中国日”国际会上得到了众多知名专家、学者的认可和好评。

国际管理标准体系的认证认可工作在我国已经历有近 20 年的历程,我本人参与企业的培训、咨询和审核认证的实践已有近 10 年的经历,在退离第一线工作岗位后,对过去的实践工作进行了总结和思考,特别是对我国今后企业的审核认证工作有一些新的、不成熟的想法愿提出来供读者参考。

(1) 国际管理标准中规定,每次审核的宗旨都是依据该企业对标准的“符合性、实施性和有效性”的要求实施审核。但对于 90 年代已通过认证注册,并已经过 3~4 次复评的企业,如何体现审核的差异,虽然标准中也提到了“有效性”,但标准中并未明确“有效性”的内容和要求,只能依据审核员在审核实践中的感受去分析判断。

(2) ISO 国际标准化组织虽然也同时推出了《质量管理体系 业绩改进指南》标准,对质量管理体系提出了改进的方向。但《质量管理体系 业绩改进指南》标准对多数企业尚不宜于作为企业审核认证的依据。因为,《质量管理体系 业绩改进指南》标准的内容只是提出了改进的建议,并未具体到改进的要求和达到的目标,对于一个组织在建立体系和实施审核都会遇到某些困难,但无论如何企业均可从《质量管理体系 业绩改进指南》标准中得到相关的启示和改进的方向。

(3) 国家质量监督检验检疫总局和中国国家标准化委员会共同制定,并于 2005 年 1 月 1 日推广实施的 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》标准,该标准虽然是评价国家质量奖励制度的技术文件,也是作为现阶段评价质量奖的依据。当然对大多数组织并不鼓励它们把追求“质量奖”作为自身的经营目标,但可以依据《卓越绩效评价准则》标准的内涵引导组织追求卓越。

卓越是无止境的,不存在一个绝对的标准。组织追求卓越的起点都是建立在组织内、外

部环境基础上,通过相关的创新活动、改善和提高组织的经营管理,力争达到社会、行业公认的卓越绩效的水准,而《卓越绩效评价准则》标准恰好给我们提供了追求卓越的有效工具和手段,它较全面地向提供产品和服务的组织展示了企业为追求卓越需要实施的经营管理活动、绩效考核的内容以及评价的程序和方法。

(4) GB/T 19016《质量管理 项目管理质量指南》是我国早已引进的又一个管理标准。在本标准4.4项目阶段和项目过程指出:“为了便于讨论项目管理指南,本标准采用过程方法,同时将项目过程分成两类,项目管理过程和与产品有关的项目过程(这些过程仅与项目产品有关,如设计、生产和验证)。”其中:

GB/T 19004《质量管理体系 业绩改进指南》标准提供了项目产品的质量指南,是针对组织所提供产品和服务的微观品质的质量要求;GB/T 19016《质量管理 项目管理质量指南》标准提供了项目管理过程的质量指南,是针对组织所提供产品和服务的经营过程的质量要求。

一个组织只有把产品和服务的微观品质的质量和组织运作过程的经营管理质量两者相结合才能构成组织有效的质量管理。两者相辅相成,才能推动组织的生存与发展,持续地改进,争创卓越。

质量管理体系审核宗旨之一的“有效性”,是认证审核过程中较难判断的评价指标,往往是在审核组织质量管理体系的“符合性、实施性”的过程中,当已确定满足《质量管理体系 要求》标准的规定前提下对“有效性”并未索取更多“有效性”的客观证据。

如何体现企业质量管理体系的“有效性”,不仅要求组织持续地为提高产品和服务的微观品质的质量,而也应关注企业经营管理质量,对产品和服务实现的所有过程,充分利用现代管理科学的理念、技术、程序、方法和手段来改善和提高企业的经营管理活动。企业只有全面提升了经营管理质量才能更有效地确保和促进产品和服务的微观品质的质量提高,才真正意味着审核认证过程中的“有效性”。

2006年,ISO/TC 176技术委员会决定对ISO 9001:2000《质量管理体系 要求》标准进行修正,对ISO 9004:2000《质量管理体系 业绩改进指南》标准进行修订,计划于2008年完成。从2007年2月8日向各国相关方发布的ISO/CD 9001新草案版本表明,ISO/CD 9001是在ISO 9001:2000标准的框架和基础上进行的一次修正,是对原ISO 9001:2000标准的完善和补充。除个别条款名称稍有变动外,其他均做到对应,这对今后向新版的转换带来极大的方便。ISO/CD 9001仅是对部分条款进行了修正和补充,增加了“注解”,使标准条款便于理解、针对性更清晰,操作性更强,提升了有效性的检验。

2. 国际管理标准体系的应用

如何引用国际管理标准体系,改进和确保组织的产品和服务质量,改善和提升组织的经营管理质量

目前我们已具备有充分的企业管理资源,正如前面介绍的,如:

——GB/T 19001《质量管理体系 要求》标准

——GB/T 19004《质量管理体系 业绩改进指南》标准

——GB/T 19580《卓越绩效评价准则》标准

——GB/T 19016《质量管理 项目管理质量指南》标准

这些由国家颁布并推广实施的标准为我们提供了政策的支持,改进的内容、改进的方法

和手段。只要认真学习,理解标准的内涵和4个标准间的内在联系,努力实践,强化自我意识,鼓励自我评定、淡化审核过程,扩大社会评价,相信会对我国管理体系的审核认证事业有所促进,会有效地改进我国企业的经营管理的业绩水平。

管理资源如何整合、如何实践尚需进一步探讨。我本人对质量管理体系审核认证过程改进的思路是:

(1) 以组织当前运行的质量管理体系(含环境管理体系、职业健康安全管理体系)为平台、为起点,把企业的质量管理体系(含环境管理体系、职业健康安全管理体系)运行得更加完善、有效,并得到认证机构充分的肯定,为今后进一步改进、提升,为追求企业卓越打下良好的基础。

(2) 以《质量管理体系 业绩改进指南》标准的内涵为引导:就是依据企业的意愿、需求和可行,引用《质量管理体系 业绩改进指南》标准相关条款的内容,逐步改进、完善和提高企业质量管理体系(含环境管理体系、职业健康安全管理体系)的要求。

(3) 引用现代项目管理科学的技术、方法和手段,充实和改进经营管理过程的有效性,增强企业自我改进、自我完善的意识,改进管理评审,强化自我评价。实施多次“增值审核”,逐步改进、提升和完善企业的总体经营业绩,增加市场竞争的能力。这里所提到的“增值审核”,并不是意味着把《质量管理体系 业绩改进指南》标准作为企业质量管理体系的评价准则,而是依据组织当前的管理水平及组织现有管理能力,参照《质量管理体系 业绩改进指南》相关内容,采取逐步引入、逐步添加、逐步完善和提升组织管理水平的途径实施,通过多次“增值审核”过程来逐步达到完善。不同企业不必强求统一,而是依据不同企业的意愿、需求和实际情况,在企业的质量管理体系(含环境管理体系、职业健康安全管理体系)的文件内引进《质量管理体系 业绩改进指南》标准中相关的内容和确定达到的要求。以此作为企业质量管理体系运行的依据和实施“增值审核”的准则。

(4) 以《卓越绩效评价准则》标准的要求为企业的管理框架,加强企业的职能管理,引导企业追求卓越。卓越是无止境的,正如体育竞赛一样,有区冠军、市冠军、全国冠军,所取得卓越的水准也不一样,都需要依据自身所具备的资源以及所处的环境,由企业自主确定追求卓越的目标。

当然,质量管理体系审核认证过程的改进可能会带来一些新的问题和困难,这些问题可以进一步地探索和讨论,创新总会有风险的,管理创新也会如此。

二、建立以职能管理为主的企业管理模式

现代企业的经营管理大体上有3种不同的模式,分别用于企业或项目的管理,其中有共同点,但也有一定的差异,主要表现在管理的功能要求上有所区别,目前较为普遍采用的有:

1. 以管理要素为主实施管理的模式

以管理要素为主实施管理的管理模式,其代表分别为(ISO)推出的国际管理标准体系ISO 9001《质量管理体系 要求》、ISO 14001《环境管理体系 要求及使用指南》、OHSAS 18001《职业健康安全管理体系 规范》。

其中管理要素是实施管理的基本单元,如:文件管理、记录管理、内部审核、不合格品控制、数据分析等,均是以具体的管理活动为对象实施管理,只能评价其活动结果是否符合

规定要求、是否实施,其有效性较难考评。

2. 以管理功能为主实施管理的模式

以管理功能为主实施管理的管理模式,其代表就是现代管理科学发展中推出的项目管理科学技术。

其中管理功能是指在产品和服务实现过程中,对某项特定管理活动的功能实施管理的模式,如针对项目工程的:原材料采购管理、产品和服务实现的质量管理、成本费用的管理、产品实现时间进度的管理、信息的管理等相关内容。以管理功能为主实施管理的模式,其功能模块具有一定的综合性,每一项管理功能实际上包含有若干个作为基本单元的管理要素。

3. 以管理职能为主实施管理的模式

以管理职能为主实施管理的管理模式,其代表就是由国家质量监督检验检疫总局和国家标准化委员会于2005年1月1日正式颁布实施的GB/T 19580《卓越绩效评价准则》国家标准和GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件。

其中管理职能是指企业经营管理过程中,依据企业战略发展的需求,以业务流程为基础划分的职能管理的模块,综合性更强,管理的范围更宽。管理职能,依据任务需求可以包含一个或多个管理功能模块,如以《卓越绩效评价准则》国家标准为例,其管理职能包括:领导与领导作用、战略与战略规划、顾客与市场、资源与资源管理、过程与过程管理、测量分析与改进管理、经营结果的测评管理以及组织的自我评价等多个管理职能模块。