



质量管理 **新思维** 丛书

质量管理体系的 有效性控制

主编 温德成 张守真 刘永贵

之五



中国计量出版社

CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE



质量管理新思维丛书之五

质量管理体系的有效性控制

主编 温德成 张守真 刘永贵

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

质量管理体系的有效性控制/主编温德成,张守真,刘永贵.—北京:中国计量出版社,2004.9
(质量管理新思维丛书:5/主编温德成)

ISBN 7-5026-2003-6

I.质… II.①温…②张…③刘… III.质量管理体系—控制 IV.F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 055325 号

内 容 提 要

本书探讨了质量管理体系有效性的概念、特征和当前我国企业质量管理体系有效性的现状,指出了当前我国企业在质量管理中的通病,提出了进行质量管理体系有效性控制的十大原则。本书从质量管理体系策划入手,介绍了在质量管理体系的策划、运行、产品监视与测量、顾客满意管理、评价和改进与创新等方面进行有效性控制的要求、方法与技巧。

本书适合于企业的高层领导、质量工作者、质量咨询与审核人员以及高等院校的工业工程、企业管理等专业的本科生和硕士研究生阅读参考。

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

E-mail jlfxb@263.net.cn

北京市迪鑫印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 16 开本 印张 17.75 字数 417 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

*

印数 1—3 000 定价:36.00 元

丛书编委会名单

主 编： 温德成 张守真 刘永贵

主 审： 卢丽丽

副 主 编： 罗永焕 冯一凡 张文武 张希元

参编人员： 刘世新 贾秀光 张民民 姜仁龙

曲 斌 宗 蕴 郭 毅 刁培松

王少志 李彩虹 孙瑞仁 张洪运

王 群 闫立江 王安强

丛书前言

目前,中国制造业已占全球制造业的6%,位居全球第四位。据统计,我国共有包括家电、医药、电子等10个制造行业在内共100余种产品产量位居世界第一位。但是我们还应清醒地认识到中国现在还不是制造强国,我国制造业总量仅相当于美国的1/4、日本的1/3。而且,我们的产品品种少、档次低、附加价值和技术含量低,使我国制造业在取得量的进步的同时没能实现质的同步提升,制约了我国制造业经济效益的提升。以服装业为例,我国的服装出口量占全球总量的15.4%,位居全球第一,但价格较低,出口到美国的一吨纤维服装仅卖到1.33万美元,意大利产品则卖到7.7万美元。另外,我国制造业的资源消耗率远远高出发达国家的水平,如日本每1万美元产值耗电量为347千瓦时,我国则需要3606千瓦时,是日本的10多倍。资源的过度消耗意味着我国制造业高速发展背后的低质量、低效益和不可持续性。

我国要真正成为世界制造工厂,实现由制造大国向制造强国的转变,其基本前提之一就是平均产品质量水平至少达到中等发达国家的水平,彻底改变高速度、高消耗、低质量、低附加值、低效益的被动局面。这就要求我国制造业企业真正重视质量,依靠科学的理论和有效的手段来增强产品的质量竞争力,确保企业实现良好的经济效益,增强企业持续发展的能力。

质量是企业的利润源泉,质量是企业的永恒主题,这是已经被无数优秀企业反复验证了的真理。许多企业都在苦苦寻求质量效益和持续发展之路,然而效果往往难如人意。究其原因,质量与利润没有得到有效的统一、企业与合作伙伴的利益没有得到有效的统一、企业缺乏面向企业发展战略的质量文化、企业缺乏高效实用的质量信息系统的支持、质量管理体系的形式化与表面化、产品质量竞争力不强等是当前十分普遍的制约企业效益提高的瓶颈问题。

为帮助企业解决这些问题,中国计量出版社组织有关专家学者和企业质量工作者共同编写了质量管理新思维丛书,全套丛书包括:《互利共赢的供应商质量控制》、《制造业质量效益管理》、《制造业质量信息管理》、《面向战略的质量文化建设》、《质量管理体系的有效性控制》和《产品质量竞争力的培育》。

质量管理新思维丛书之一《互利共赢的供应商质量控制》一书介绍了供应商选择的程序和方法、供应商数量的优化、供应商审核的内容,提出了在产品的设计开发、试制和批量生产等不同阶段进行供应商质量控制的内容和方法,阐述了企业与供应商契约的依据和要求以及质量纠纷处理的途径,提出了供应商业绩评定和动态管理的方法。

质量管理新思维丛书之二《制造业质量效益管理》一书就制造业企业的质量效益管理问题展开了较为系统深入的研究,从制造业企业质量环境建设、质量经济控制的方法、物流质量的管理以及质量管理体系的建设等方面探讨了企业增进质量效益的途径。

质量管理新思维丛书之三《制造业质量信息管理》一书从当前企业的质量信息系统的现实需求出发,介绍了质量信息系统建设的基本原则和方法,对过程控制系统、质量成本控制系统和ISO 9000质量管理体系等子系统的系统分析与设计、数据库设计、系统实现进行了详细介绍,并探讨了企业在应用集成化管理系统的情况下使用、完善和改进质量信息系统的方法。

质量管理新思维丛书之四《面向战略的质量文化建设》一书从企业质量文化与发展战略的

关系入手,研究了质量文化应具有的功能和作用,从质量意识、质量行为、质量形象等方面探讨了企业如何建立面向战略的质量文化,为企业实现战略目标提供有利的质量文化氛围。

质量管理新思维丛书之五《质量管理体系的有效性控制》一书针对当前许多企业质量管理体系流于形式的问题,从体系策划、运行、产品监视与测量、顾客满意管理、评价和改进与创新等方面介绍了加强质量管理体系有效性的措施与方法。

质量管理新思维丛书之六《产品质量竞争力的培育》一书提出了产品质量竞争力的概念,分析了产品质量竞争力的构成要素,建立了产品质量竞争力的评价指标体系及分析模型,探讨了提升产品质量竞争力的途径和方法,并对优秀企业提升产品竞争力的经验进行了介绍。

这套丛书从崭新的视角探讨当前企业质量管理的重要问题,突出创新性和实用性,为从事质量管理教学、研究、咨询和广大的企业质量工作者提供有益的理论启发和方法支持,从而推动我国制造业质量工作水平和企业效益的同步提高。

编者

2003年8月

前 言

国际标准化组织推出 ISO 9000 系列标准以来,受到了世界各国的普遍认可,有 160 个国家和地区开展了 ISO 9000 认证工作,越来越多的组织申请了质量管理体系认证。根据国际标准化组织最新的一项统计,截止到 2002 年底,全球有 56 万家企业通过了 ISO 9000 认证,我国获证组织的数量高居全球首位。可以说通过贯彻 ISO 9000 系列标准,推动了我国企业质量管理和产品质量水平的提高。以山东省为例,在 2002~2003 年国家抽查山东省的产品中,有 3 个季度共抽查通过质量管理体系认证的企业的产品 32 批,合格 29 批,抽样合格率为 90.6%,高出同期抽查平均水平 10 个百分点,说明质量管理体系认证对推动企业加强质量管理、提高产品质量有着重要的促进作用,值得更多的企业按照 ISO 9000 标准建立健全质量管理体系。

同时,我们也应注意到,在我国众多的质量管理体系认证企业中,有一部分企业尽管通过了认证,但其质量管理体系并未真正达到 ISO 9001 的要求;许多企业的质量管理体系并未发挥应有的作用。这种现象的存在和蔓延,使越来越多的人对质量管理体系认证的价值以及按照 ISO 9001 建立的质量管理体系的有效性产生了怀疑,甚至有人对质量管理体系建设持敌视的态度。如果不能扭转这一局面,势必会影响到我国企业质量管理的进一步深化和产品质量的持续提高。因此,提高质量管理体系的有效性不仅事关企业的发展,而且关系着我国质量管理体系认证的健康发展。为此我们组织编写了《质量管理体系的有效性控制》一书,力求帮助企业系统地确保质量管理体系的有效性。

本书共分七章,第一章探讨了质量管理体系有效性的概念、特征和当前我国企业质量管理体系有效性的现状,指出了当前我国企业在质量管理中的通病,提出了进行质量管理体系有效性控制的十大原则。

第二章从质量管理体系策划的要求与步骤入手,从质量管理体系状况诊断与需求分析,质量方针与目标确立,过程识别与确认,质量职能设计,质量管理体系文件化等几个阶段介绍了如何对质量管理体系的策划进行有效性控制。

第三章从领导作用的发挥、资源配置与保障,人力资源管理的有效性控制,产品实现过程的有效性控制等方面探讨了企业如何确保质量管理体系运行的有效性。为提高本书内容的实用性,文中给出了多个程序文件示例和管理制度示例。

第四章从产品检验和试验过程、抽样检查过程、计量过程、监视和测量设备、产品监视与测量数据和记录等方面介绍了如何进行产品监视与测量的有效性控制。

第五章从顾客与顾客需求识别入手,详细介绍了顾客满意的测量方法、调查表的设计、常用的调查方法和资料整理与顾客满意的评价,帮助企业提高顾客满意管理的有效性。

第六章首先探讨了质量管理体系评价的基本要求,从质量管理体系审核、管理评审和质量管理体系自我评价等方面介绍了如何对质量管理体系评价进行有效性控制,特别介绍了质量管理体系评价的技巧和要点。

第七章在分析质量管理体系改进的方向与宗旨的基础上,从纠正预防措施、质量改进项目管理、质量改进的经济性评价和管理体系的整合优化等方面探讨了质量管理体系改进与创新

的有效性控制。

为确保本书的实效性,我们组织了由国家质量管理体系验证审核员、高级审核员、审核员、企业最高管理者、管理者代表、企业质量部门经理和质量管理学者组成的编写组,经过近一年的总结、交流和提炼,完成了本书的撰写,相信对广大的质量工作者会有一定的参考价值。尽管如此,由于编者水平所限,本书肯定会存在不足甚至错误,欢迎各位读者批评指正。

温德成

2004年5月22日

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 质量管理体系的有效性	(1)
一、质量管理体系的有效性所解决的问题	(1)
二、质量管理体系有效性控制途径	(2)
三、质量管理体系有效性的主要表征	(2)
第二节 企业质量管理体系发展状况与问题	(3)
一、国际质量管理发展史	(3)
二、正确认识企业已有的管理体系	(4)
三、管理通病	(5)
第三节 质量管理体系有效性控制原则	(8)
一、系统性原则	(8)
二、充分性原则	(8)
三、适宜性原则	(8)
四、符合性原则	(8)
五、动态性原则	(9)
六、前瞻性原则	(9)
七、效率性原则	(9)
八、重点控制原则	(9)
九、简化性原则	(10)
十、一体化原则	(10)
第二章 质量管理体系策划	(11)
第一节 步骤	(11)
一、咨询协商签约阶段	(12)
二、初次培训和调查诊断阶段	(12)
三、文件编写阶段	(12)
四、体系运行	(12)
五、其他	(13)
第二节 质量管理状况诊断与需求分析	(13)
一、质量管理体系诊断与需求分析的方法	(13)
二、企业质量管理体系调查	(14)
三、质量管理体系分析报告	(15)
第三节 质量方针与目标的确定	(15)

一、企业定位	(15)
二、产品定位	(16)
三、质量方针	(16)
四、质量目标	(17)
第四节 过程识别与确认	(19)
一、过程方法与系统管理	(19)
二、重要过程	(19)
三、外包过程	(20)
四、过程控制的策划	(20)
五、过程的合理删减	(21)
第五节 质量职能设计	(22)
一、职责的描述	(22)
二、组织机构	(22)
三、职能分配表	(24)
四、部门职责	(24)
五、岗位职责	(24)
第六节 质量管理体系的文件化	(25)
一、文件的目的、形式与详略程度	(25)
二、文件的性质	(25)
三、文件的分类与层次	(25)
四、文件管理程序(示例)	(27)
五、管理规定编写规定(示例)	(31)
六、操作规程编写规定(示例)	(33)
第三章 质量管理体系	(38)
第一节 领导作用	(38)
第二节 资源配置与保障	(40)
一、资源	(40)
二、资源的数量、质量及合理配置	(41)
三、资源的管理	(41)
四、设施控制程序(示例)	(42)
第三节 人力资源管理的有效性控制	(46)
一、人力资源管理的重要性	(46)
二、人力资源规划	(46)
三、招聘	(46)
四、培训	(47)
五、绩效管理	(48)
六、激励	(49)
七、劳动关系	(50)

八、人力资源管理的经济考虑	(50)
第四节 产品实现过程的有效性控制	(52)
一、产品实现过程	(52)
二、市场营销	(52)
三、产品开发	(55)
四、互利共赢的供应商关系	(58)
五、生产控制	(59)
六、特殊过程和关键过程	(64)
七、物流与仓储	(65)
八、服务	(67)
第四章 产品监视与测量	(69)
第一节 产品检验和试验过程的有效性控制	(69)
一、有关概念	(70)
二、质量检验的职能	(70)
三、质量检验的分类	(71)
四、产品检验和试验的工作步骤	(74)
五、检验与试验过程的有效性控制	(75)
第二节 抽样检查过程的有效性控制	(82)
一、抽样检查的基本概念	(82)
二、抽样检查的基本原理和相关知识	(85)
三、抽样检查过程的有效性控制的要点	(90)
第三节 计量过程的有效性控制	(92)
一、有关概念	(92)
二、计量工作的基本内容	(98)
三、科学计量和法制计量管理	(98)
四、工业计量管理	(102)
五、工业计量管理的有效性控制	(104)
第四节 监视和测量设备的有效性控制	(109)
一、有关概念	(109)
二、对测量仪器(计量器具)实施有效控制的法律要求	(111)
三、对监视和测量装置实施有效控制的质量管理体系的要求	(113)
四、企业对监视和测量设备实施有效控制的要点	(115)
第五节 产品监视与测量数据和记录的有效性控制	(117)
一、常用概念	(118)
二、监视与测量数据分析 and 管理的有关知识	(119)
三、产品监视与测量数据和记录控制的一般要求	(122)
四、对产品监视与测量数据和记录的有效性控制的要点	(123)

第五章 顾客满意管理	(127)
第一节 顾客满意管理	(128)
一、顾客的认识	(128)
二、顾客需求的认识	(132)
三、以顾客为关注焦点的质量管理	(134)
第二节 顾客满意的测量方法	(136)
一、顾客满意调查的程序	(137)
二、调查的抽样方法	(139)
三、样本大小的确定	(142)
四、选用顾客满意调查方法时的注意事项	(144)
第三节 调查表的设计	(145)
一、调查表的基本结构	(146)
二、调查表设计的基本要求	(147)
三、开放型问题和封闭型问题	(150)
四、调查表的分析	(151)
五、顾客满意度测量调查表案例	(153)
第四节 常用的调查方法	(158)
第五节 资料整理和顾客满意的评价	(160)
一、资料整理	(160)
二、标分	(162)
三、权重值的确定	(163)
四、顾客满意测量报告的编写	(164)
第六章 质量管理体系评价	(166)
第一节 评价的基本要求	(166)
一、质量管理体系评价的概念	(166)
二、质量管理体系审核及其要求	(167)
三、质量管理体系评审	(172)
四、自我评定	(175)
第二节 审核的有效性控制	(175)
一、审核原则	(175)
二、质量管理体系审核的基本步骤	(177)
三、质量管理体系审核的思路	(178)
四、审核的实施及控制	(179)
五、末次会议	(197)
六、审核报告	(198)
七、审核跟踪	(200)
第三节 管理评审的有效性控制	(202)

一、管理评审过程中常见的问题	(202)
二、实施管理评审的基本步骤	(202)
三、管理评审的时机	(203)
四、实施管理评审应注意的内容	(204)
五、管理评审报告的编写要求	(206)
第四节 自我评价的有效性控制	(206)
一、自我评定的优点	(207)
二、自我评定的过程	(207)
三、分级和打分	(208)
四、潜在利益	(214)
五、与其他方法的区别和结合	(216)
第七章 质量管理体系改进与创新	(220)
第一节 方向与宗旨	(220)
一、改进是全方位的改进	(221)
二、改进需要实行明确的目标管理	(222)
三、企业应建立改进的理念和工作流程	(225)
第二节 纠正预防措施	(226)
一、收集信息	(226)
二、分析原因	(227)
三、制定措施	(232)
四、执行措施	(234)
五、措施验证	(235)
第三节 质量改进项目管理	(237)
一、项目管理过程(示例)	(238)
二、项目经验总结	(252)
第四节 质量改进的经济性评价	(252)
一、质量成本的分类	(253)
二、质量成本科目与核算	(254)
三、质量成本指标及分析	(256)
四、质量改进的经济性控制	(260)
第五节 管理体系的整合优化	(266)
一、管理体系整合的必要性	(266)
二、一体化管理体系文件	(267)
三、管理体系整合优化应注意的问题	(268)
主要参考文献	(269)

第一章 概 论

摘要

本章首先简单介绍了质量管理体系有效性的有关概念、所解决的问题、主要表征和控制途径,探讨了企业应如何正确认识自己的管理体系;然后特别介绍了多数企业在管理中通常存在的问题,即所谓的“管理通病”;最后,提出了提高管理体系有效性的十项原则。

本章是质量管理意识篇。意识决定物质,态度的积极主动与消极被动,对质量管理活动结果的影响有天壤之别,只有提高了意识才能引领出积极有效的行为。

第一节 质量管理体系的有效性

ISO 9000:2000《质量管理体系 基础和术语》中,有效性(effectiveness)是“完成策划的活动和达到策划结果的程度”,这种程度越高意味着有效性越强。目前,质量管理体系有效性差甚至失效的问题非常普遍,给各类组织带来的风险也是显而易见的。

管理失效会给企业带来不可估量的损失,几乎所有企业的兴衰都可追溯到管理的有效性,并且管理有效性隐蔽性强。随着国内外认证制度的不断规范,我国认证稽查范围的增加和力度的加大,认证风险也越来越大,企业如果在认证方面出了问题,不但内部自信心受挫,外界不同目的的炒作,也会使负面影响比不搞认证大得多。更多通过认证的组织没有从建立、保持、实施质量管理体系中获益,甚至增加了很多不必要的麻烦。

因此,如何提高质量管理体系的有效性,也就成为质量管理业界探讨的主要问题。

一、质量管理体系的有效性所解决的问题

质量管理体系是企业整个管理体系的一部分,所以,要谈质量管理体系的有效性还须从管理体系角度谈起。管理体系的三要素:“观念”是灵魂;“思路”(点子)是关键;“实施”是基础。从我国组织的管理现状看,绝大多数是有了好的观念,但缺少好的点子或有效实现的思路。

从企业管理发展阶段(一、经验管理阶段,二、制度管理阶段,三、企业化管理阶段)看,我国的绝大多数企业还停留在一二阶段之间,能够跨越制度管理阶段,向企业文化带动管理阶段迈进的极少,能够达到这一境界的更是寥寥无几。难以达到最高境界的原因就是在第二阶段上搁浅。

所以,系统、具体提供独特解决问题的思路和制度管理方法,以提高质量管理体系有效性,

是全书的重点和方向。至于那些其他书籍和资料中常见的方法本书将不做描述,或为了本书的前后衔接略作描述。

二、质量管理体系有效性控制途径

质量管理的有效性控制是一个系统、全面、长期的活动,不可能一蹴而就,但其中有很多技巧和捷径,可以帮助管理者少走弯路。高效率地实现质量管理体系的有效性控制,意识和实践两个缺一不可。

1. 意识

意识决定物质。众所周知,“日本质量”是质量高的代名词,之所以日本的质量有今天,就是日本人重视了质量,质量意识高,而且这种潜意识已经影响到各个角落。例如:在美国的某汽车加工厂发现,日本品牌汽车比美国品牌汽车质量控制图稳定。同样条件下出现这样的结果,只能是质量重视程度影响的结果。日本人重视质量,同时重视质量管理,并体现在许多方面,如:控制图是美国人发明的,但日本人用得最好;全面质量管理是美国人创造的,也是日本人用得最好;ISO 9000:2000 标准换版时,日本派出的专家最多。

质量意识是逐渐形成的,特别是对体系的认识。也许某些企业开始只是为了取证,但运行一段后,普遍认识都会提高,也许不是主动意识,而是因为无意识的一举两得。不管什么理由,只要结果有了目的就达到了。本书提供了很多类似的切入点,只要不断去做就会在意识方面起到潜移默化的作用。

积极、被动、消极,不同的态度,对活动结果的影响有天壤之别,只有提高了意识才能引领出积极行为。

2. 实践

当然,只有意识是不行的,还应该在正确意识下,每个人真正按照科学的方法不断实施方能达到效果最佳。一种良好的做法不断实践便形成了一种习惯。中国也曾经是 QC 小组最多的国家,但真正坚持实施和保持下来的不多。实际上任何事情只要是不折不扣地按照 PDCA 循环不断实施,一定会在各方面做出成绩。本书结合多年的管理经验,总结出了一整套适合中国国情的有效方法,为质量管理的有效性控制提供了很多捷径和技巧,可供质量管理人员不断实践。

三、质量管理体系有效性的主要表征

质量管理体系有效性应体现在具体活动和结果上。一般认为一个有效的质量管理体系起码要有以下具体的表征:

- 1) 产品质量符合规定要求;
- 2) 产品质量稳定;
- 3) 产品质量具有可证实性;
- 4) 产品信誉和市场竞争能力增强,市场占有率提高;
- 5) 顾客满意程度提高,投诉减少;
- 6) 合同履行率提高,顾客稳定率提高;

- 7)规定的质量体系适宜;
- 8)质量体系持续保持良好;
- 9)质量管理体系得到了动态维护,建立健全了自我改进机制;
- 10)全员以顾客为关注焦点的质量意识提高;
- 11)员工满意度和参与意识增强;
- 12)工作效率显著提高;
- 13)经济效益提高等。

第二节 企业质量管理体系发展状况与问题

一、国际质量管理发展史

纵观国际质量控制发展史,可分为四个阶段,如图 1-1 所示:

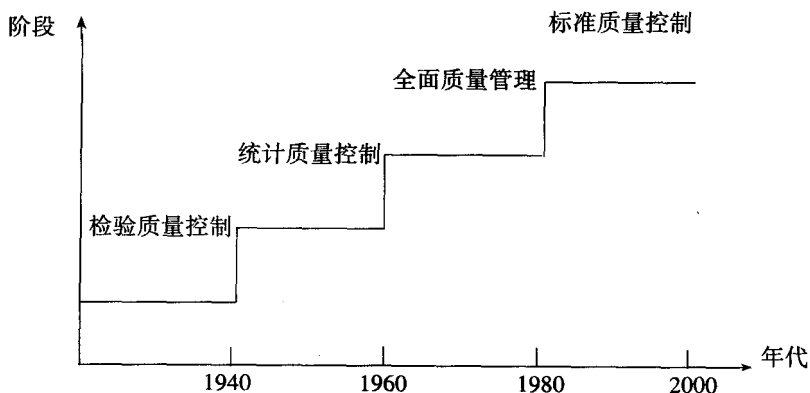


图 1-1 质量控制发展阶段

第一阶段:20 世纪 40 年代前的检验质量控制阶段,此阶段单靠检验来控制质量,是一种事后质量保证方式。

第二阶段:50 年代前后的统计质量控制阶段,是利用各种统计方法,把各种不合格消除在过程之中的一种预防性质量保证方式。

第三阶段:60 年代后的全面质量管理阶段,它充分利用前两个阶段的方法和 PDCA 循环,建立自我完善机制,是全员参与的、全过程、全企业的质量管理方式。

第四阶段:80 年代以来兴起的质量管理标准控制阶段,是将质量管理的方法和要求标准化,即 ISO 9000 族标准,并经 87、94 版特别是 2000 版的修订,真正荟萃了世界各国质量管理的经验结晶,形成了一套系统完善的管理标准,我国等同采用 2000 版 9000 标准,将其转化为国家标准于 2000 年 12 月 28 日发布,2001 年 6 月 1 日实施。

严格意义上讲,第四阶段还是全面质量管理阶段的延伸,因为这一阶段不能代替全面质量管理。全面质量管理包含并发展了前两个阶段,所以,还必须有效利用全面质量管理的理念和方法,来达到质量管理标准的要求,用质量管理标准来证明和衡量企业的质量管理水平,同时起到对外证明的作用。衡量和证明质量管理水平是质量管理标准的重要内容,是全面质量管

理所不能的。中国很多企业在质量管理方面不得不动推行的一个重要原因,就是外部“受益者”推动。

二、正确认识企业已有的管理体系

1. 企业已有的管理体系

任何一个企业都存在已有的管理体系,它所处的阶段或过程可能不尽相同,这是一个企业之所以能够生存和发展的必要条件。企业已有的管理体系应该得到各方面的肯定,包括领导、员工及专家、咨询人员、审核人员,领导和员工充分肯定企业已有的管理体系可以树立企业的自信心,不挫伤员工的积极性,并能充分调动员工的主观能动性。外部人员对企业的肯定,不但可以加强企业的自信心,还可以避免在指导企业完善管理的过程中出现偏颇,因为“外来的和尚会念经”,企业往往把外部人员的看法当圣旨,所以,可能造成“拿着鸡毛当令箭”,把几代人积累多年、运行有效的本来好的东西放弃了,而去追求一些形而上学,不切实际的东西。得到外部人员的肯定,还可以起到对外证明和外界交流的作用。

尽管企业有自己的已有的管理体系,但是,往往不可能是完美无缺的,还会存在着一些不完善的地方,特别是企业发展初期的“惯性”和企业不断发展扩张时期的“惰性”,致使制度不完善造成的管理不便或管理混乱更是端倪显露,这时如果不及时纠正会影响企业的发展。

2. 企业已有的管理经验

一个企业已有的管理经验(惯性)是企业早期发展的基石,没有这些经验企业管理就无法进行,经验使得企业不需要制度、不需要指令也能完成工作任务,甚至完成得很好。所以,不能轻易否定过去很多成功的经验,但是,对这种经验性的东西也不能过于崇拜和迁就,因为时过境迁,过去成功的经验有可能会成为企业前进的束缚,应该和经过制度化管理磨练的企业文化相区别,它不是一种系统性的管理思路,经不起风浪的考验,抗风险的能力很差。当这种经验在制度化管理中不断实践和验证后,形成了一种系统的经验或惯性,这就是企业文化,这种升华后的经验是相对可靠和值得信赖的。

3. 我国企业质量管理还处在落后阶段

我国企业中,绝大多数“跨越了统计质量控制阶段,虚度了全面质量管理阶段”,没有统计技术的实施经历,也没有使用统计技术的经验和习惯,为了应付 ISO 9000 标准要求,少数企业仅选择了常用的统计抽样,简单利用了调查表、排列图、因果图,多数企业统计技术使用几乎空白。统计技术是我国质量管理中最薄弱环节,也是我国广大质量管理工作者和认证企业非常关注并亟待解决的问题。特别 2000 版 ISO 9000 标准将统计技术作为一种管理基础提了出来,加重了对统计技术的要求,更迫切要求统计技术的全面系统利用,以达到有效利用有限资源、为社会提供满意的产品、实现持续发展的目的。但是,因为 2000 版标准没有像 94 版标准那样在 ISO 9001 中作为一个条款明确提出来,所以,反而使企业淡化了统计技术的作用,减少了统计技术的使用,与 2000 版标准的本意是背道而驰的。

20 世纪 40 年代,美国为解决军工产品的质量,在军工产品的生产中首先利用统计技术,并迅速提高了产品质量。二战后,很快扩展到民营企业,并取得显著成效,至今统计技术仍在起