

Y32
Z654
1.0
管理体系认证之友丛书

管理体系建立与实施中的 问题与对策

中质协质量保证中心 编



A1064697

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理体系建立与实施中的问题与对策/中质协质量保
证中心编. —北京:中国标准出版社,2002
(管理体系认证之友丛书)
ISBN 7-5066-2584-9

I. 管… II. 中… III. 管理体系-建立与实施,问题与
对策 IV. X32-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 077013 号

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:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 6¼ 字数 140 千字

2002 年 11 月第一版 2002 年 11 月第一次印刷

*

印数 1·6 000 定价 25.00 元

网址 www.bzcbbs.com

*

科 目 621—499

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

管理体系认证之友丛书

编辑委员会

○ 主 编 黄金夫

○ 副主编 李在卿

○ 主 审 邓镇非

○ 编 委 黄金夫 邓镇非 孙佳林

李在卿 吕福满 陈 红

夏 清 马 良 周庆贤

序 言

为了规范世界各国质量管理活动,促进国际经济贸易的发展,1987年国际标准化组织(ISO)发布了ISO 9000系列标准,1994年国际标准化组织对该标准进行第一次修订;2000年国际标准化组织对该标准进行第二次修订,全世界一百多个国家采用了该标准。我国等同采用了该标准,并于1992年开始实施质量体系认证,截止2001年底已有近5万家企业通过了认证。

在质量管理体系标准获得巨大成功的基础上,为规范企业和社会团体等组织的自愿环境管理活动,促进组织环境绩效的改进,实现全球经济的可持续发展,国际标准化组织又于1996年发布了ISO 14000系列标准,很快又被世界上许多国家所采用。我国也等同采用了该标准,并于同年开始实施环境管理体系认证工作,到2001年底,已有1024家组织通过了环境管理体系认证。

2001年国际劳工组织(ILO)发布了《职业安全健康管理体系 导则》,我国国家经贸委同年底发布了《职业安全健康管理体系 审核规范》,同年11月12日国家质量监督检验检疫总局也发布了GB/T 28001—2000《职业健康安全管理体系 规范》,以指导我国企业职业安全健康管理体系的建立和实施,到2001年底,约有150家企业进行了职业安全健康管理体系的认证。

近10年的贯标认证实践表明,实施质量管理体系认证、环境管理体系认证、职业安全健康管理体系认证,确实为规范我国企业和其他组织的相关管理活动,提高组织的管理水平,增强市场竞争力起到了重要的作用。但是,由于种种原因,部分组织在建立、运行管理体系的过程中还存在许多问题。诸如:贯标前现状分析不准确、目的不明确、培训内容设置与培训对象安排不合理、资源提供不充分、体系策划不到位、体系文件操作性不强、体系运行两张皮、咨询和认证机构选择不当等问题,影响了管理体系实施的有效性和效率。

中国质量协会质量保证中心是由国家经济贸易委员会主管,中国质量协会创办的专门从事质量管理、环境管理、职业安全健康管理体系认证的第三方认证机构,中心拥有一支由百余名专职审核员和1500余名兼职审核员组成的专业门类齐全的审核员和专家队伍,具备质量管理体系35个大类、环境管理体系15个大类、职业安全健康管理体系

序 言

系 10 个大类的认证能力,已对中国建筑工程总公司、青岛港务局、海信集团、北京松下彩色显像管有限公司、哈尔滨动力设备股份有限公司、成都恩威集团、秦皇岛经济开发区管委会、广州白云山风景管理局、北京城建集团、神华集团神府东胜煤业集团等近 4 000 家组织实施了管理体系认证。

为了推动我国的管理体系认证工作,解决管理体系建立与实施中存在的诸多问题,真正提高管理体系运行的有效性和效率,回归认证的本来面目,中质协质量保证中心组织 30 余位既有较深理论造诣又有丰富企业管理和认证实践经验的专家学者与审核人员,结合多年从事体系认证工作的实践经验和理论研究成果,编写了这套《管理体系认证之友丛书》。丛书由六本书组成,即《质量管理体系的建立与实施》、《环境管理体系的建立与实施》、《职业安全健康管理体系的建立与实施》、《整合型管理体系的建立与实施》、《内部审核策划与实施》、《管理体系建立与实施中的问题与对策》。该丛书以“标准理解”、“体系策划”和“文件编写”为重点,通过大量的案例分析,讲解了标准的条文,并就如何建立管理体系、如何编写体系文件、如何保持体系有效运行提出了详细的解决方案。

丛书结合对近 4 000 家组织的审核经验和中心近 10 年的不断研究探索所取得的成果,收录了 300 余个案例,并结合标准要求进行了剖析。在丛书编写过程中,中心召开了 20 余个专题研讨会,并通过在全国省会城市召开的 20 余场获证组织座谈会,广泛征求了获证组织和读者的意见,保证了观点的鲜明准确,具有一定的前瞻性,可读性和可操作性很强。本丛书既是一套组织贯标认证的好教材,也是从事管理体系认证和咨询工作的人员难得的参考资料。

我相信本套管理体系认证之友丛书的出版发行,一定会对我国的认证事业起到应有的作用,必将为有意建立或完善相关管理体系的组织带来有益的帮助。

中国质量协会会长

陈邦彬

2002 年 7 月 1 日

前言

从质量管理体系认证到环境管理体系认证再到职业安全健康管理体系认证,在我国已开展快10年了。截至2001年12月31日,已有约5万家企业获得带有国家认可标志的质量体系认证证书;已有1024家企业获得带有国家认可标志的环境管理体系认证;职业安全健康管理体系认证起步较晚,截止2001年底,获证企业约有150家左右。认证对推动我国的质量管理、环境管理和职业安全健康管理,为我国产品/服务质量水平的提高、环境状况的改善及职业安全健康状况的改进起到了重要的作用,组织和国民的质量意识、环境意识和职业安全健康意识有了明显的提高或改善,认证证书在社会得到了应有的认可。

但是,由于来自获证组织自身、咨询和培训机构及认证机构三方面的多重原因,管理体系建立与实施还存在诸多不尽如意的地方,有的问题还十分突出。调查研究表明:至少有60%以上的获证组织还没有完全达到标准的要求,管理体系的绩效不明显。获证组织普遍存在不同程度的问题,如不引起足够的重视,并从根本上加以解决,必将严重影响我国的认证事业,对获证组织百害而无一利。

为了帮助组织提高管理体系运行的有效性和效率,正确认识管理体系中存在的问题,并采取有效的措施加

前言

以解决,中质协质量保证中心在对近 2000 家不同行业的获证组织进行调查分析的基础上,归纳总结了 9 个方面近 100 个问题,通过大量案例剖析了问题的根源,并提出了改进对策。

本书是中质协质量保证中心编写的《管理体系认证之友丛书》之一,适用于有意改进管理体系的所有获证组织及拟准备建立管理体系的组织,也适用于从事认证和相关咨询工作的认证机构和咨询机构。

本系列丛书由中质协质量保证中心总经理黄金夫主编,中心技术委员会主任邓镇非主审。本书由李在卿主要执笔并编辑。各章节的编写人员为:第一章由孙佳林、吕贤勇编写;第二章中的问题一、四、五由李在卿编写,问题二由李在卿、李宪华编写,问题三由王志刚编写,问题六由李金锋编写,问题七由汪锡璋、叶天照编写,问题八由周庆贤编写,问题九由高物华、孙德林编写;问题十由谢耀京编写;第三章由李在卿编写。

陈红、刘长安、陈孙山等同志参与了本书的讨论,提出了很多好的意见。

由于时间和认识水平的局限性,本书一定还存在不少问题和错误,欢迎读者在使用中提出宝贵的意见。

编 者

目 录

第 1 章 概述	1
1.1 组织建立三大管理体系的历程与现状	1
1.2 组织在贯彻、应用管现体系过程中存在的主要问题	4
1.3 解决上述问题的迫切性和必要性	5
第 2 章 问题与对策	6
2.1 问题一 组织原有的管理基础差,贯标前管程体系现状 分析不准确	6
2.2 问题二 最高管理层的“领导作用”发挥不到位	13
2.3 问题三 贯标培训不到位,培训内容设置与顺序安排不 合理	16
2.4 问题四 资源提供不充分,人员素质不高,复合型人 才少	22
2.5 问题五 管现体系策划不周、策划不正确或者根本就 没有进行充分策划	25
2.6 问题六 文件编写不符合“5W1H”的要求	32
2.7 问题七 管理体系文件规定与体系的实际运行两张皮 ...	46
2.8 问题八 运行机制和激励机制不健全,缺乏改进或持续 改进意识	56
2.9 问题九 组织在建立管现体系的过程中对咨询机构选择 不当	68
2.10 问题十 组织在管现体系认证过程中对认证机构选择 不当	82
第 3 章 正视现状,狠抓改进,确保管理体系有效建立与 运行	86
3.1 正视现状与问题,找准原因	86
3.2 狠抓改进,确保管理体系有效建立与运行	87

概 述

1.1 组织建立三大管理体系的历程与现状

1.1.1 三大管理体系标准的制定与发布情况简介

1) ISO 9000 质量管理体系标准的制定与发布情况

国际标准化组织(ISO)于1979年成立了质量管理和质量保证技术委员会,负责制定质量管理和质量保证标准。1986年,ISO发布了ISO 8402《质量 术语》标准,1987年发布了ISO 9000《质量管理和质量保证标准 选择和使用指南》、ISO 9001《质量体系 设计开发、生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9002《质量体系 生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9003《质量体系 最终检验和试验的质量保证模式》、ISO 9004《质量管理和质量体系要素 指南》等。以上6项标准,统称为ISO 9000系列标准,我国等同采用为GB/T19000系列标准。

为了使1987版的ISO 9000系列标准更加协调和完善,ISO/TC 176 质量管理和质量保证技术委员会于1990年决定对标准进行修订,提出了《90年代国际质量标准的实施策略》(国际上通称为《2000年展望》)。按照《2000年展望》提出的目标,标准分两阶段修改。第一阶段称之为“有限修改”,即1994版的ISO 9000族标准;第二阶段修改是在总体结构和技术内容上作较大的全面修改,即2000版的ISO 9000族标准。

1994年,ISO /TC176发布了1994版的ISO 8402、ISO 9000-1、ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003和ISO 9004:1等6项国际标准,到1999年底,已陆续发布了22项标准和2项技术报告。

2000年12月15日,ISO /TC176正式发布了新版本的ISO 9000族标准。

为确保已获证组织向新版标准的顺利过渡,国际标准化组织规定1994版ISO 9000族标准与2000版ISO 9000族标准有3年的共存期。即截止至2003年12月14日,1994版标准将继续有效。

2) ISO 14000 环境管理体系标准的制定与发布情况

为规范企业和社会团体等组织的自愿环境管理活动,促进组织环境绩效的改进,支持全球的可持续发展和环境保护工作,国际标准化组织于1993年6月成立了ISO/TC207环境管理技术委员会,正式开展环境管理标准的制定工作。

1990年后,在欧洲为促进公司环境管理,英国和欧盟分别制定了BS7750《环境管理体系规范》(简称BS7750)与《生态管理和审核规范》(简称EMAS),推动组织环境管理体系的实施。为ISO 14000系列标准的制定奠定了基础。

TC207在环境管理标准化方面的工作(到2010年)主要分三个阶段进行。到目前为止,国际标准化组织(ISO)已有20~30个标准处于不同的标准制定或修订阶段,其中正式颁布的国际标准有12个,主要包括:

- ISO 14001:1996 环境管理体系 规范及使用指南
- ISO 14004:1996 环境管理体系 原则、体系和支持技术通用指南
- ISO 14010:1996 环境审核指南 通用原则
- ISO 14011:1996 环境审核指南 审核程序 环境管理体系审核
- ISO 14012:1996 环境审核指南 环境审核员资格要求
- ISO 14020:1998 环境管理 环境标志与声明 通用原则
- ISO 14021:1999 环境管理 环境标志和声明 自我环境声明(Ⅱ型环境标志)
- ISO 14024:1999 环境管理 环境标志和声明 I型环境标志 原则和程序
- ISO 14031:1999 环境管理 环境表现评价 指南
- ISO 14040:1997 环境管理 生命周期评价 原则与框架
- ISO 14041:1998 环境管理 生命周期评价目的与范围的确定和清单分析
- ISO 14050:1998 环境管理 术语

我国等同采用为GB/T 14000系列标准。

3) OHSAS18000 职业安全健康管理体系标准的制定与发布情况

1996年9月5至6日,国际标准化组织(ISO)组织召开了OHSMS标准国际研讨会,就是否制定职业安全卫生管理体系国际标准进行讨论,到1997年1月,ISO在技术工作委员会(TMB)会议上决定,目前暂不颁布有关职业安全卫生管理体系国际标准。

1999年,英国标准协会(BSI)、挪威船级社(DNV)等13个组织提出了职业安全卫生评价系列(OHSAS)标准,即:OHSAS18001:1999《职业安全卫生管理体系 规范》、OHSAS18002:2000《职业安全卫生管理体系 指南》。

1999年4月在巴西召开的第15届世界职业安全卫生大会上,国际劳工组织(ILO)的一位负责人提出:国际劳工组织将像贯彻ISO 9000和ISO 14000一

样,依照 ILO 的 155 号公约和 161 号公约等推行企业安全卫生评比和规范化的管理体系。2001 年,国际劳工组织(ILO)正式发布了《职业安全健康管理体系 导则》。

我国于 1999 年 10 月由国家经贸委颁布了《职业安全卫生管理体系试行标准》。2001 年底,依据 ILO《职业安全健康管理体系 导则》的精神,国家经贸委发布 30 号公告,发布了《职业安全健康管理体系 审核规范》,替代 1999 年发布的《试行标准》。并于 2002 年 3 月印发了《职业安全健康管理体系审核规范 实施指南》。2001 年 11 月 12 日,国家质量监督检验检疫总局发布了 GB/T28001—2001《职业健康安全管理体系 规范》,以指导我国职业安全健康管理体系的建立和实施。

1.1.2 目前国内认证工作开展情况

三个管理体系标准自发布以来,已被越来越多的国家和地区所采用。在我国,认证发展势头更为迅猛。ISO 9000 方面,截至 2001 年 12 月 31 日,共有约 15000 家企业获得带有国家认可标志(原 CNAB)的质量体系认证证书,已有 37706 家企业获得带有国家认可标志(原 CNACR)的质量体系认证证书,分布较多的类别有:电子、电气及光电设备类(6510 家,占 17.27%)、建设类(5629 家,占 14.93%)、基础金属及金属制品类(4604 家,占 12.21%)、机械及设备类(3981 家,占 10.56%)、化学品、化学制品及纤维类(2484 家,占 6.59%)。除上述的生产型组织外,已有越来越多的行业意识到质量管理的重要性,实施了质量管理体系认证工作,如医院、银行、学校、公共行政管理等,目前,已有 23 家教育类组织通过 ISO 9000 认证。从地区分布上看,东部沿海及经济较发达地区认证企业数量较多。其中:江苏省 6459 家,占 17.13%;浙江省 3416 家,占 9.06%;广东省 3383 家,占 8.97%;山东省 2727 家,占 7.23%;北京地区 2555 家,占 6.78%;辽宁省 2457 家,占 6.52%;上海市 2349 家,占 6.23%。西北部地区及经济相对落后地区获证企业数量较少,如青海 54 家,西藏仅 3 家。

我国的环境管理体系认证工作起步于 1996 年,截止到 2001 年底,已有 1024 家企业通过认证。按行业分布统计,已认证企业多集中于电子及通讯、设备制造业,占认证总数的 71%,其次为机械行业占 7%,其他行业如化学原料及化学品、非金属制品、煤炭、社会福利等行业所占比例均在 5% 以下。按地域分布统计,经济较为发达的沿海地区如广东、上海、江苏、北京、山东、浙江、福建、天津等地认证企业数量明显高于其他不发达的内陆地区。

职业安全健康管理体系认证起步较晚,截止 2001 年底,获证企业约有 150 家左右。

1.1.3 管理体系建立的作用和效果

如此众多的组织通过管理体系认证,获得了管理体系认证证书,但管理体系的建立和实施到底给组织带来了什么?从反馈的各方面信息来看,大部分组织通过管理体系标准的引入和管理体系标准在组织中的合理运用,对规范其管理行为,提高管理水平,最终提高其产品质量,提高组织的运作效率和市场竞争力都起到了积极的作用,也树立了组织良好的外部形象。

但不容忽视的是,部分组织在建立、运行管理体系的过程中,尚存在这样或那样的问题,部分认证机构、咨询机构在认证咨询过程中也存在质量不高、违规操作等情况,影响了管理体系实施的有效性和效率。

1.2 组织在贯彻、应用管理体系过程中存在的主要问题

归结起来,组织在贯彻、应用管理体系的过程中,普遍存在以下 10 个方面的主要问题,影响了组织实施管理体系的有效性和效率:

1) 组织原有的管理基础差,贯标前管理体系现状分析不准确,导致管理体系建立与运行的根基不牢,先天不足,运行质量差。

2) 组织建立管理体系的目的仅仅是为了拿一张证书,最高管理层的“领导作用”发挥不到位,导致管理体系建立与运行的内部环境不好,支撑力差。

3) 贯标培训不到位,培训内容设置与顺序安排不合理,导致对标准的理解不准确,培训效果不好。

4) 资源提供不充分,人员普遍意识不强、素质不高、复合型人才少,导致管理体系的建立和运行所需的资源不足。

5) 管理体系策划不正确或策划程度不深,导致管理体系建立不完善,运行不畅。

6) 文件编写不符合 5W1H 的要求,该写的没写到,接口处理不好,导致操作不方便。

7) 传统的习惯势力、不良的思维方式与行为习惯的影响,导致管理体系运行要求与实际管理和操作两张皮。

8) 运行机制和激励机制不健全,缺乏改进意识,导致管理体系正常运行一段时间后,出现退步,甚至于回到了体系建立前的水平。

9) 咨询机构选择不当,咨询人员水平低,服务不到位,导致引路不对,指导不准,耽误了组织。

10) 认证机构选择不当,审核人员素质低,服务差,审核走过场,误导了组织。导致组织对体系运行失望,动摇对管理体系的信念。

1.3 解决上述问题的迫切性和必要性

解决以上提出的问题已经刻不容缓。认证事业自发展以来,已被越来越多的组织理解和接受,但与此同时,存在的方方面面的问题也日渐突出。解决上述问题,对组织来说,至少可以带来以下方面的改进:

- 1) 改变组织的思想意识,使贯标由一种被动行为转变成组织的自主行为。
- 2) 在组织内部策划、建立一个符合组织实际、行之有效的管理体系。
- 3) 强化管理体系在组织内部的实施,杜绝体系文件和实际管理工作“两张皮”的现象发生。
- 4) 建立良好的监视和测量机制,使管理工作更加规范、科学。
- 5) 建立良好的持续改进机制,使管理工作不断增值,管理水平不断提高。
- 6) 选择优秀的咨询机构和认证机构,建立良好的外部合作。

所以,为使管理体系标准更好地为组织所应用,培养组织科学的管理意识和理念,增强组织的运作效率和市场竞争能力,解决以上提出的问题是必要的。同时,对认证事业的发展来说,解决上述问题可使管理体系标准在我国能得到更好的落实和推广,以维护认证事业的严肃性,体现认证的真实价值,使之更好地为广大组织服务。

在以下的章节中,本书将针对上述 10 个方面的普遍问题,逐项剖析其根源,并提出改进的思路,旨在引导组织尽快改进工作,改善管理,使管理体系认证真正能为获证组织提高管理的有效性和效率带来增值的服务,从而推进我国管理体系认证事业健康有序发展。

问题与对策

2.1 问题一 组织原有的管理基础差， 贯标前管理体系现状分析不准确

2.1.1 企业管理历程回顾

在分析我国企业的管理基础和管理现状之前，有必要简要回顾一下资本主义社会企业管理的演变及我国企业管理的历程。

一、资本主义社会企业管理的演变

资本主义社会的企业 管理主要经历了传统管理阶段(18 世纪 80 年代～19 世纪 20 年代)、科学管理阶段(20 世纪初～40 年代)和现代管理阶段(二战后～现在)。

其中科学管理阶段主要有三大理论：

一是泰勒的科学管理理论。为提高劳动生产率，泰勒采取一系列科学管理方法，重点研究工作方法和工作环境。与此同时还有吉尔布雷斯“动作研究”，甘特的“线条图制定生产计划”，福特的“生产标准化”。

二是法约尔的科学管理理论。法约尔认为管理的五项职能是计划—组织—指挥—协调—控制，并提出了十四项管理原则。

三是梅奥的“行为科学”理论。重点是以人为中心来研究管理问题。

现代管理阶段出现了社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验管理学派、数理管理学派、管理过程学派、组织行为学派等。主要理论有：需求学说、双因素学说、X 学说和 Y 学说、管理方格学说等。

二、我国企业管理的发展历程

我国的企业管理大致经历了三个阶段的演变发展。

第一阶段(建国后到改革开放前):沿引前苏联的计划经济管理模式—粗放式经营管理—企业管理“人治”。主要分为四个时期:

1949~1952年,变革企业的组织机构和管理制度;

1953~1956年,建立健全适应现代化大生产要求的一套科学管理制度和方法;

1957~1965年,探索我国企业管理道路、创建中国特色的现代工业企业;

1966~1976年,企业管理遭到破坏,全面倒退。

第二阶段:1976年以后到建立社会主义市场经济体制之前,分为恢复性整顿时期和全面整顿时期。在全面整顿时期主要开展了企业“三项建设”——领导体制、职工队伍、管理制度;“六好企业”建设与考评(三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好);企业整顿五项工作(①整顿和完善经济责任制,改善企业经营管理,搞好全面计划管理,质量管理和经济核算工作;②整顿和加强劳动纪律,严格执行奖惩制度;③整顿财经纪律,健全财会制度;④整顿劳动组织;⑤整顿领导班子);推行工业经济责任制,在企业内部实行以效益为中心,责权利相结合的岗位经济责任制,主要强调抓基础工作(建立健全原始记录;抓计量、统计和核算工作;抓定额管理),要建立健全规章制度和责任制,进而推广为企业内部经营承包责任制。

第三阶段:20世纪80年代初期,在全国工业企业进一步强化企业管理,由国家经委在全国企业推广“现代化管理十八法”,对企业管理起到一定推进作用,其中的目标管理(MBO)、全面质量管理(TQM)及标准化管理在我国得到了一定的应用。

1) 目标管理

不少企业应用目标管理方法,每年建立组织的年度经营、财务和管理目标,层层分解到不同职能和层次,并建立了考核体系,结合内部经营承包制进行。后来演变为形式化,目标不切实际,没有考虑企业不同时期的不同情况,考核方法和标准不科学,不能很好地调动中层管理人员及员工的积极性,逐步被承包所代替,以包代管,导致内部管理滑坡,承包者重经济指标,忽视管理工作。

2) 标准化管理

为了推行企业标准化管理,国家标准化行政主管部门专门发布了有关企业标准推化的一系列国家标准,一些管理基础好的企业依据有关标准建立了自己企业的标准化体系,在原有企业管理制度的基础上编制了企业三大标准——管理标准、工作标准、技术标准。同时原国家技术监督局发布了有关企业标准化考核的规定,各部委分别制定了实施细则,组建考评委员会,对申请企业进行考评。颁发企业标准化三级、二级证书,由于这种方式偏重于标准的制定,弱化了标准的

执行情况考核,企业在编制标准后忽视了贯彻执行,很好的制度束之高阁,企业只是为取证而建立标准体系,标准的执行检查与考核不力,很多企业标准写的是一套,实际做的又是一套,这为后来质量管理体系的建立埋下了可怕的种子。

3) 全面质量管理

质量管理的发展经历了三个阶段。

第一阶段为质量检验阶段,也称传统的质量管理阶段(操作者的质量管理→检验员的质量管理)。

第二阶段为统计质量控制阶段(运用数理统计方法进行产品质量控制)。

第三阶段为全面质量管理阶段(全员、全过程、全企业)。

全面质量管理从80年代初引入我国,应该说在90年代初以前的近10年中全面质量管理在我国还是得到了较好的应用与发展,不少企业根据组织的实际成立了管理型、现场型、攻关型质量管理小组,通过全员的群众性活动,产生了大量的QC小组成果,准动了组织的质量管理水平的提高和产品质量的提高。

本来很好的管理方法到90年代以后开始在我国变异,逐渐发展为搞形式主义,由“秀才”编制假的QC小组活动成果,应付各级的成果申报。企业单纯为了“获奖”,有的企业逐步发展到年初小组注册难,靠分配任务强制下达课题;活动期无人检查,也很少真正开展活动;成果总结阶段,为完成任务一是抄袭过去的成果,二是派专人“创作”成果。随着时间的推移,慢慢地发展到领导也不重视了,群众也不参加了,活动也基本停止了。

在此阶段,企业还开展了国家二级企业创建与评比、质量管理奖的评比、企业计量管理升级评审(建立计量管理体系、网络、管理手册)、企业档案管理升级评审(建立档案管理体系、管理制度、开展评审)等。

90年代初,全面质量管理过渡到建立质量体系,在开展全面质量管理过程中形成的不良行为也带入了质量管理体系的建立与实施中。

第四阶段应该是党的十五大召开决定建立社会主义市场经济到现在。企业一方面在建立现代企业制度,一方面在减员增效,扭亏脱困。随着市场经济的建立,不少企业无论管理基础好坏,或出于管观的需要,或出于市场竞争的需要,或出于随波逐流、开展了质量管理体系的建立和其他体系的建立。

综上所述,我国企业管理一直没有形成自己独特的理论和定势,90年代中期以前,基本处于波动之中,总是在摸索、建立、破坏、调整,总是在跟着别人后面学,而且刚学会不久就“发挥”,“变形”,“走样”。还可以看出企业的管观,由于浓厚的计划经济色彩的影响,政府通过下发红头文件推行管理方式或方法来指导企业管理,这也就造成了我国企业管理基础的薄弱和管理的随意性和无定势性。

2.1.2 贯标前管理体系现状分析不准,导致体系运行基础薄弱

无论质量管理体系还是环境管理体系、职业安全健康管理体系的建立都是有条件的,对组织的人力资源、基础设施、工作环境都有明确要求。组织在建立体系时应应对现状进行分析,客观评价组织的现有管理水平、质量状况/环境状况/职业安全健康状况、原有文件的适用情况、分析识别生产/服务的过程,识别评价环境因素、风险因素,明确法律法规和顾客要求,才能建立适合组织自身特点和符合标准要求的管理体系。

通过对随机抽样的 150 家已建立某一管理体系的组织分析发现,在贯标前管理体系现状分析方面存在如下问题:

——管理体系控制对象的现状分析不足,不能为组织确定目标提供依据。

不同的管理体系的控制对象不同,质量管理体系的控制对象是产品/服务质量。ISO 9001 标准在总要求中明确指出,建立体系的目的之一在于证实组织能稳定地提供满足顾客要求和法律、法规要求的产品的能力。而不少组织在建立质量管理体系之前,并没有系统地分析或者根本就没有分析组织在稳定地提供满足顾客要求和法律法规要求的产品的能力,质量目标的确定依据不充分,以至于目标不能用于评价组织的管理绩效。

其他体系亦如此,比如对组织的废水、废气排放稳定情况及法律要求理解不清楚,随意制定环境目标指标。

——管理基础差,对实现目标能力的需求分析不足。

由上文我们回顾的中国企业管理的历程及分析可以看出,在 90 年代初开始宣贯 ISO 9000 标准时,我国企业的管理基础较差,缺乏健全而有效的管理系统,管理制度(标准)操作性差,监视测量与考核机制不健全,员工的管理意识、质量意识和综合素质不高。而企业没有充分理解依据标准建立体系时对实现相应目标的能力需求,或者根本没做能力需求分析就在现有状况上建立体系。

- 有的企业对体系所要求的不同岗位的人员的作用、职责、权限没有明确规定,更谈不上对相应人员提出能力要求;
- 有的企业对与质量/环境/职业安全健康有关的管理、执行和验证监测人员没有进行必要的能力鉴定,不清楚现有人员是否具备能力;
- 有的企业虽然清建人员能力不满足要求,但未安排必要的培训或采取其他措施满足人力资源需求;
- 有的企业建立体系之初,没有对生产设备、基础设施、检测设备、工作环境等现状进行分析,没有结合产品的特点和顾客的要求提出硬件资源应满足的条