

寻找

木桶 效应

一只由许多块木板围成的木桶，它所能盛装水的多少，并不由最高的一块板决定，而由最低的一块板决定。木桶的木板就好像一个事物的各个组成部分，事物的每一个部分都可能成为短板，我们只有不断地修正“短板”才能提高事物的整体水平。做人是这样，一个组织也是这样。

的那块短板

——陈弘士质量技术监督工作
沉思录

陈弘士
著



中国计量出版社

CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

寻找木桶效应的 那块短板

——陈弘士质量技术监督工作沉思录

陈弘士 著

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

寻找木桶效应的那块短板:陈弘士质量技术监督工作沉思录/陈弘士著. —北京:中国计量出版社,2006.9

ISBN 7-5026-2493-7

I. 寻… II. 陈… III. 产品质量-技术监督-中国-文集 IV. F273.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 095373 号

内 容 提 要

本书是作者近十年来从事质量技术监督工作所思、所写的汇总。全书按内容分为沉思与探索、创新与改革、策划与研究、瞭望与借鉴、杂谈与随想等几部分,涵盖了从计量、标准化到质量,从打假到技术机构改革、到食品安全监管市场准入,从创新、改革到具体的打假“十法”等。

本书可供质量技术监督工作人员阅读、使用,也可供有兴趣了解质量技术监督工作的读者学习、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

*

787 mm × 960 mm 16 开本 印张 20.25 字数 291 千字

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

*

印数 1—2 500 定价:38.00 元



作者小传

陈弘士，辽宁省辽阳市人，1954年出生。辽宁省质量技术监督局副局长、中国管理科学研究院学术委员会特约研究员。

读过大学、研究生课程，学过行政管理、经济管理、临床医学、中国语言文学、新闻学专业理论。下过乡、扛过枪；做过医生、记者；当过秘书、县长。近年来，结合质监工作实际写了许多业务研究性文章，发表在国内多家报刊上。

责任编辑：李素琴

封面设计：海马书装

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.crlongbook.com

思考并实践着 (代自序)

十年前的今天,我到辽宁省质量技术监督局任职。对我来说,质监工作是一项全新的工作。凭着对质监事业的执著与热爱,我一直在积极思考着、努力工作着、尽快适应着。随着时间的推移和工作的深入,我发现质监工作有许多矛盾、问题需要认真研究和解决。面对这些矛盾和问题,从上个世纪的最后一个年头开始,我一边工作一边研究,同时借鉴了外地、外系统的一些好的经验,对一些问题提出了看法和建议。从撰写《咬定青山不放松》开始,我先后以“世言”“辩之”“孔见”“九月”“小士”等笔名在《中国质量报》、《监督与选择》、《辽宁经济》、《辽宁日报》、《辽宁经济报》、《精神文明建设》、《辽宁计量与管理》、《新质量》、《企业标准化》等刊物发表与质监工作相关的论文、工作研究、杂谈、随笔 60 余篇,有的被国内一些刊物和网站转载,在质监系统内外产生了一定的影响。

今天回过头来看,这些文章已经是历史的产物了,尽管交付出版社之前,我对一些文章做了修改,但并没有为迎合时事而伤其筋骨,改变初衷。这些文章对现在的工作有无意义、有多大意义,我难以估计。毕竟那是一段我的经历、我的思考、我的探索。因此,有的文章需要放在当时那个时期、那个大的背景之下来读。实际上,我没有乞求这些文章有多大的作用,奢望以此来推动一些什么(实际上也是推不了的,要知道改变人的思想观念与行为习惯是何等难),只是想,能对翻阅此书的人或多或少地有一点启发,甚至提出一些不同意见也好,我想这些文章也就算完成它的使命了。对我个人来说,通过这种方式的学习与思考,收获还是很大的:把读书学习、思考写作的好习惯培养得更扎实了,从中得到了只有我才能体会到的快乐;增强了语言表达、逻辑思维能力,提升了认识问题的全面性、准确性、系统性以及解决问

题的水平；对质监工作不断在萌生一种炽烈的爱，这种爱并衍化成一种能力的实现。

把我所思所写结集成一本书，似乎是我的一个梦想，现在这个梦想已经成为现实。梦想，实际上是在一种坚忍不拔、锲而不舍、痛并快乐中得到实现的。在写这些文章的过程中，我的思想也在不断地得到净化：作为一个领导干部，必须以认真的学习态度、更加紧迫的使命感，去努力学习、认真思考，坚持不懈地提高自己的综合素质和工作能力，只有这样，才能在工作实践中言之成理、论之有据、审时度势、决策科学、创造政绩、为民造福；作为一个来到这个世上一次性的普通一员，要真正认识人生的价值与意义：珍爱生命、善读好书、勤于思考、努力工作、敬重友谊、有益社会。

在此，我要真诚地感谢在我人生的道路中，给过我鼓舞、鞭策、支持、爱护的那些好领导、好同志、好朋友，是他们宽厚善良仁道的言行，使我处在工作重压之下、矛盾焦点之中、不如意之时，也能气定神闲、充满自信，总有“一轮明月照心头”；我也真心地感谢，在我人生的道路上，给我以帮助、指教、建议、批评的那些熟悉我、关注我、在乎我的人们，使我处在灿烂阳光之下、鲜花掌声之中、光环萦绕之时，也不敢趾高气扬、不敢翘尾巴，保持一种去留无意、宠辱不惊的平和心态，宛如“一股清泉石上流”。

最后，我要为多年来对我文章的付梓发表，做出辛勤劳动、默默无闻的编辑们表示诚挚的谢意；我要为这本小册子能够结集出版，给予大力支持的中国计量出版社表示诚挚的谢意！

作 者

2006年1月3日于沈阳

目 录

CONTENTS

沉思与探索 / 1

- 刍议监督检查权力的异化 / 3
- 走出监督抽查的误区 / 10
- 食品加工企业应实行分级准入 / 15
- 从建立质量指数评价体系引发的思考 / 21
- 质监部门如何着手能力建设 / 27
- 定检问题为何难解决 / 36
- 技术机构如何增强实力 / 47
- 为何假冒伪劣屡禁不止 / 55
- 怎样不被市场淘汰出局 / 60
- 寻找“木桶效应”的那块短板 / 65
- 关于名牌的断想 / 70

创新与改革 / 85

- 举起创新的旗 / 87
- 走好创新的路 / 92
- 找准位子 打造牌子 吹响哨子 / 97
- 对“把好厂门”的一点思考 / 103
- 谈“垂管”后工作方式的转变 / 109
- 质量技术监督需要“一体化” / 112
- 浅谈质量技术监督部门内部机构的科学设置 / 117
- 确定新思路 解决老问题 / 122

策划与研究 / 127

法规与宣传工作者要扮演好七个角色 / 129

技术监督要与宣传媒体“联姻” / 135

正确处理监督检查中的几个关系 / 139

谈行政执法中的偏轨行为 / 146

打假“十难”析 / 151

打假“十法”谈 / 157

公正计量要公正 / 163

工业计量还要不要管 / 167

法制计量辩证谈 / 170

做好计量工作的三个关键点 / 174

瞭望与借鉴 / 179

关于某些定律的联想 / 181

动物世界的启示 / 186

质量 欧洲 / 190

细微之处读澳新 / 196

吸纳精华为我用 / 203

巴山蜀水觅新枝 / 209

耐人寻味的十句话 / 213

学好为了用好 用好必须学好 / 218

初探“六西格玛”

——兼谈技术机构的管理缺陷 / 224

掌握 比较 思考 / 228

我对学习型组织理论的理解 / 233

杂谈与随想 / 261

感谢对手 / 263

质量技术监督的经典篇章	/ 265
何时不盼“3.15”	/ 271
谨防服务的错位	/ 274
也谈“入世”	/ 277
监督与打假工作杂谈	/ 279
不可忽视的反差	/ 283
有位 有为 有效及其他	/ 288
别无选择的选择	/ 292
产品质量是生活质量的基础	/ 295
标准化的春天来了	/ 297
谈提高工作的有效性	/ 299
咬定青山不放松	/ 303
刮目相看计量	/ 306
呼唤诚信	/ 309

沉思与探索

刍议监督检查权力的异化

了解质量技术监督部门的人,都知道这个部门的权力很大,说谁有问题,可以说得有理有据,铁板钉钉。因为质量技术监督部门所作的结论是经过依法检查、科学检验的。

事实也是如此。质量技术监督部门承担着质量、计量、标准化、锅炉、压力容器、压力管道和特种设备等方面的监管职能,同企业密不可分,同消费者密不可分,同社会的安全密不可分,肩负的使命无比神圣。而行使这些职能的一个重要的环节,就是要靠一批过硬的技术机构的技术支撑。没有技术机构作支撑,质量技术监督部门就缺乏说服力、约束力和影响力。仅从这个意义上说,技术机构从中扮演了一个重要的角色——质量技术监督部门离不开的角色。

质量技术监督部门离不开技术机构什么呢?是数据。这个数据不是一般的数据,必须是准确、及时、公正、有效的数据。一个企业生产的产品,特别是涉及人体健康、人身财产安全的产品,有许多指标是国家制定的强制性标准,不符合这个指标的产品,吃了用了就会对消费者乃至社会带来不良影响,甚至致病致残、造成重大伤亡事件。因此,对这一类产品,除了我们采取事前审查的措施之外,就是对大量的成品库内和市场上产品的事后监督检查。

一般的监督检查分为三个阶段进行:首先是制定计划阶段。由质量技术监督部门下达检查计划、确定检查方式、选择检查对象、提出检查批次、明确承检机构、提出工作要求。其次是技术机构检验阶段。执行这个计划的承检机构,按照有关规定到企业抽取样品,按照有关检验标准实施检验,及时出具检验报告,并送交下达任务的质量技术监督部门,由质量技术监督部门将报告送达被检企业。再次是后处理阶段。对检查总体结果进行客观分

析,并向社会发布检查结果,对不合格产品的企业提出整改意见。

三个阶段最关键、最重要的是检验阶段。为什么这样说?因为第一阶段是进入实质性检查前的各项准备,并不直接影响一个或一组具体数据的真实性。第三阶段是对不合格产品的企业做出处理的阶段,它的工作依据完全依赖于前一个阶段。只有第二个阶段,才是制约一个监督检查是否圆满完成的重要环节,对一个乃至一组数据是否准确、及时、公正、有效起着关键性决定作用。

我们知道,对一个产品实施检验,必须具备五个基本条件:检验人员、检验设备、检验环境、检验标准、检验样品。那么,准确、及时、公正、有效的数据的产生应具备什么条件?这个条件是建立在上述基础上的,具体地要求则更高更严了:检验人员必须公道正派、严守职业道德;检验设备、检验环境必须满足需要;检验标准必须核对无误;检验样品必须科学抽取。五个条件最关键的条件是检验人员这个条件,因为,它的不确定因素最大、变异性最大,并对其他四个因素起着重要的影响作用。

通过上述简要分析,我们发现,整个监督检查的过程,其实是一个监督检查权力的流转过程。这个权力由行政主管机关出发,途经技术机构,再回到行政主管机关。如果这个流转过程,是一个无误、无阻的正常运行,监督检查的权力就会出现一个有序的形态和有效的结果;如果这个流转过程出现梗阻、误流,那监督检查权力就会出现一个无序的形态和畸形的结果。实践表明,在监督检查权力的流转过程中,出现的无序形态和畸形结果,主要是因这个权力的流失所致,即技术机构把行政主管机关的监督检查权力“异化”成了自己的权力。

实际上这个“异化”已经发生,现在正在发生,并发生了多年。过去,我们在认识这个问题时,处在一种朦朦胧胧的状态,以为质量技术监督部门与技术机构作为一个密不可分的整体、处在对产品质量实施监督的一个体系中,更会有利于系统的发展、更会有利于对市场的监管、更会有利于职能的发挥。但是,技术机构面临着许多生存上的问题没有得到彻底解决的现实,又使行政主管机关大伤脑筋。基于这样一个情况,多年来,质量技术监督部门对技术机构重服务、轻管理的色彩就显得十分浓重,与技术机构一起研究如何“找饭吃、争饭吃”,成了各级质量技术监督部门的主业之一,成了一份天然的责任与义务,成了困扰质量技术监督部门多年没有解开的一道难题,

客观上对质量技术监督部门集中精力全面履行好职能造成了负面影响。于是,监督检查的行政权力被借用、被扭曲、被瓜分的事就出现了,并且日有所长、屡见不鲜。技术机构打“擦边球”、要挟企业、毫无理由地揩企业油的事,就成了家常便饭。

监督检查权力被“异化”的表现,大体上有这样几个方面:

放大检验权力为己所用。技术机构受质量技术监督部门的委托,实施监督检查中的检验任务,实质上只是一个具体的检验行为而已(至多有一个到企业抽取样品的内容),除此,在这个过程中,不应同企业发生有碍本监督检查的任何不正常关系。但是,许多机构却借题发挥,超越职权,大作其中的文章,把本来是行政主管机关的权力模糊成本机构的权力;把本是行政主管机关的主张,异化成技术机构的主张;把本来是一个比较单一的检验权力,异化为随意打企业主意的多个权力。致使企业如“坠五里雾中”,成了随意“宰割”的“羔羊”。

利用检验权力抢占市场。一个技术机构本应以科学严谨的工作作风、准确无误的检验数据、热情真诚的服务质量取信于企业、取信于市场,但是,许多技术机构却不是靠这个发展,而是热衷于围着权力转,大打行政权力这张牌,借权势抢占检测市场,用行政主管机关监督检查的权力,与同行在检测市场中争争抢抢,只要能用上这个权力,即使能力方面力不从心,也敢“出手”称霸市场,也敢出具漏洞百出、贻笑大方的检验报告。在这种权力重压之下,企业有苦难言、有苦不敢言,却将这笔账默默地记在了质量技术监督部门的头上。

滥用检验权力要挟企业。技术机构最起码的工作准则,就是保证出具的检验数据的准确无误。不能做到这一点,技术机构就没有存在的价值了。但是,一些检验人员无视这些,只要能增加收入、能搞到钱,便什么主意都敢打、什么事情都敢办。只要交钱了,检验报告就可以变通,数据就可以涂改。而一些本来没有问题的产品的企业,就因为没有对技术机构表现出一番热情、没有对技术机构提出的一些不算合理的要求给予满足、没有买技术机构的账,我们的技术机构就敢做出鸡蛋里边挑骨头的事,给人家编造出一个天方夜谭的数据,让人家丈二和尚摸不着头脑,并敢把这个数据报送到质量技术监督部门,让企业接受无辜的严肃处理。从某种意义上说,行政主管机关倒成了技术机构操纵的一个工具。对自己产品质量心中有数企业,有时

还敢直言面对,提出复检的请求,对自己产品心中无数的企业则手足无措,此时才知道技术机构是一个会用权、惹不起的机构。

从表面上看,监督检查权力的“异化”不会影响大局,但稍作分析,我们会发现其危害是非常严重的。

其一,给监督检查的有效性带来损害。监督检查是《产品质量法》赋予产品质量监管部门一项重要职责,其根本目的是通过这一手段,促进地区产品质量的全面提高。因此,各级政府用于这项工作的财政预算,其数目都是相当可观的:国家每年用于监督检查的经费都在4000万元左右;上海市政府每年约700万元;广东省政府每年约300万元;安徽省政府每年约300万元;四川省政府在2002年已达到720万元;沈阳市政府2003年也达到了200万元。但是,一组不够真实的检验数据、被人做了手脚的数据、掺杂着“以‘检’谋私”的数据,能符合我们的工作初衷吗?能达到全面提高产品质量水平的目的吗?可能本是一个质量水平并不很高的行业,因一组假数据作怪,转眼间成了一个质量水平较高的行业;也可能本是一个质量水平较高的行业,因一组数据的不实,成了质量问题严重的行业。本应是一池清水,却搞得浑浊不堪,使问题愈加复杂化起来。

其二,给政府的正确决策设置了障碍。质量技术监督部门对监督检查的最终结果,一般都要做出综合分析、提出建议,并上报政府。如果这个检查是一个可靠性很强的检查,那么,无疑会对政府的决策起到积极作用。反之,以虚假的数据形成的虚假的报告,最后的分析也是有悖事实真相的。这样的分析报告如果被政府采用了,其影响已不仅涉及几个企业的问题,而且会波及一个行业、一个地区,铸成导向性的错误。

其三,给技术机构生存发展埋下了祸根。“入世”之后,中国的检测市场已经出现了日趋发展的局面,特别在南方省份发生了明显的变化。在不远的将来,大部分技术机构将脱离行政主管部门,作为检测市场中的一个相对独立的主体出现。而沾染着不良积习的技术机构,在这种形势下,依然故我,走不出凭借权力的误区,不注重练就市场中“游泳”的本领,不注重加强管理、提高检测质量,不注意树立形象、苦练硬功,必将遭到市场“无形的手”的无情报应。

其四,给广大消费者造成误导。监督检查工作的一个重要环节,就是要将其结果公之于众。这个公布不仅对合格产品的企业是一个褒扬,对不合

格产品的企业是一个警告,而且对引导消费起到了帮助作用。但是,一组包藏着伪劣数据的检查结果,对消费者起到的是帮助作用,还是在坑害消费者呢?

本来是政府部门的一项有效的监管手段,为何会出现“异化”现象呢?

从技术机构自身方面看,一是体制方面的原因造成的。质量技术监督部门所属的技术机构,大多是吃着“皇粮”(有部分财政拨款)、背靠“大树”(是政府主管机关依法设置或授权的法定检验检测机构)、“枕”着权力(依靠着政府主管机关的强制性检测、检验维持生存)、具备“两手”(既承担政府主管机关的监督或强制性检测、检验任务,又可对社会有关组织和个人承担各类委托检验)的特殊身份的检测机构,这种政府不政府、中介不中介的混沌面目,同行政主管机关分享行政权力的现象就在所难免了。二是工作机制方面的原因所致。技术机构尽管有财政拨款,但随着各项支出的不断增长,多数技术机构的正常运转,仅靠有限的财政拨款已不能维系,因此,千方百计增加收入,成了所有技术机构追求的最高目标。对此,许多技术机构实行了“创收”工作责任制,把“创收”目标分解到人,并采取奖罚措施,刺激机构成员竭尽全力地实现创收目标。与此同时,放松机构内部的管理,淡化“科学、公正、廉洁、高效”的行为准则,便成了技术机构视而不见、听而不闻的问题了,利用和滥用行政监管权力的现象也就不足为奇了。

从行政主管机关的管理工作看,一是工作指导思想上有偏颇。多年来,质量技术监督部门一直把技术机构作为全系统的一个重要组成部分、作为重要的技术支撑,然而,技术机构的整体现状又不尽如人意,无论人员素质、管理水平、设备状况、经济收入都存在着很多问题,与被监管对象、被服务对象存在着明显的“能级倒挂”。因此,“能级”上的差距,只好凭借带有权力色彩的东西去补充。质量技术监督部门也不得不给予默许。不仅如此,质量技术监督部门还在为技术机构的生存发展奔走游说,并提供全方位的“服务”。本来是技术机构自身应解决好的问题,却成了行政主管机关的一项重点工作;本来应把主要精力用于政府监管职能方面,却大量耗费在技术机构的生存上。二是管理办法和力度上的不到位。监督检查权力的“异化”并非一朝一夕的事,然而,却没有引起行政主管机关有关管理者的重视并采取有力的措施加以制止。我们的管理者多是就事论事、就现象谈现象、一事一议地一般性地指出和一般性的解决,犹如一个消防队员,只是在出了“火