

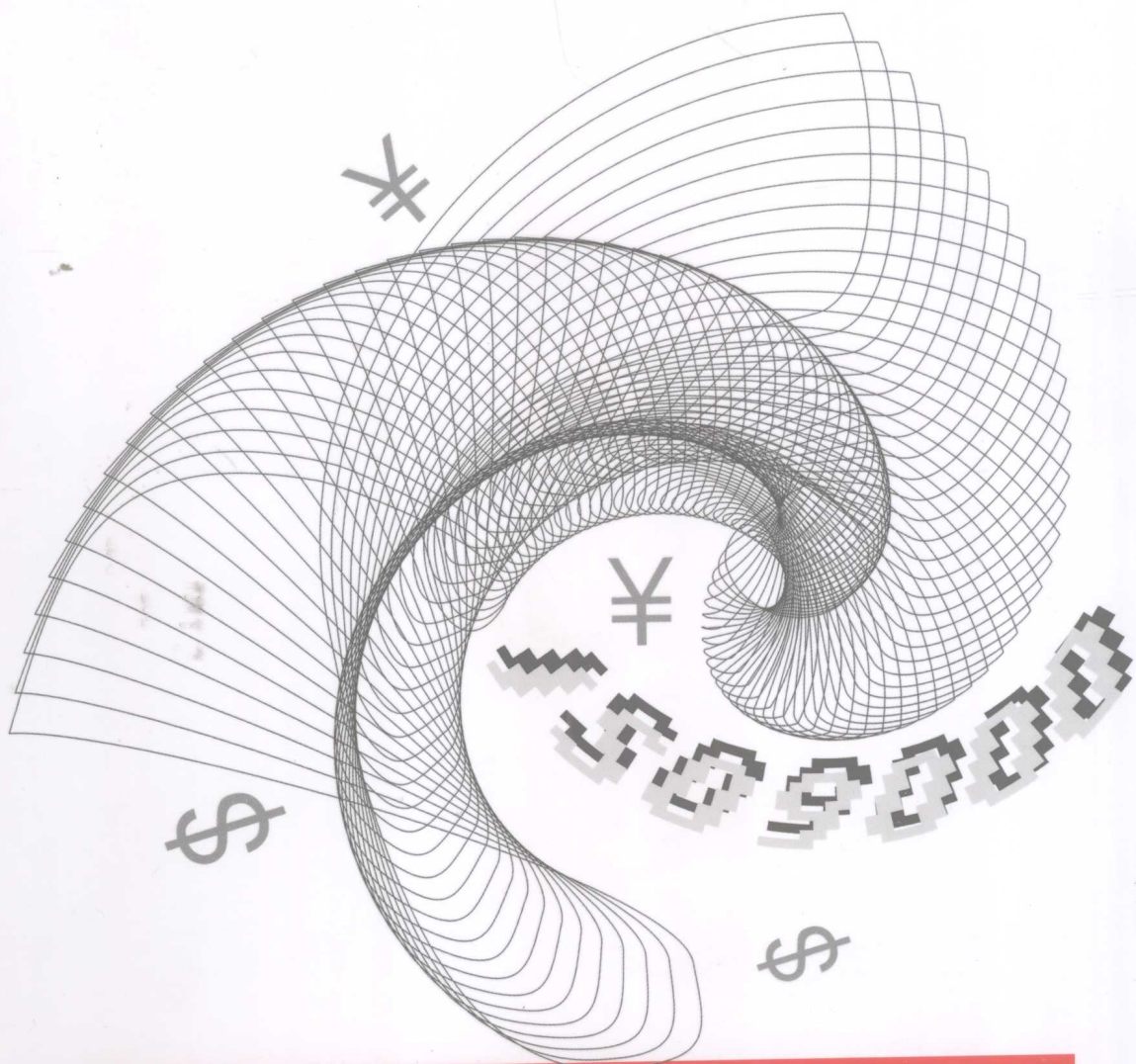
突破

Breakthrough

ISO9000

新质量管理高财务收益

胡长海 白华永 著



深圳出版发行集团
海天出版社

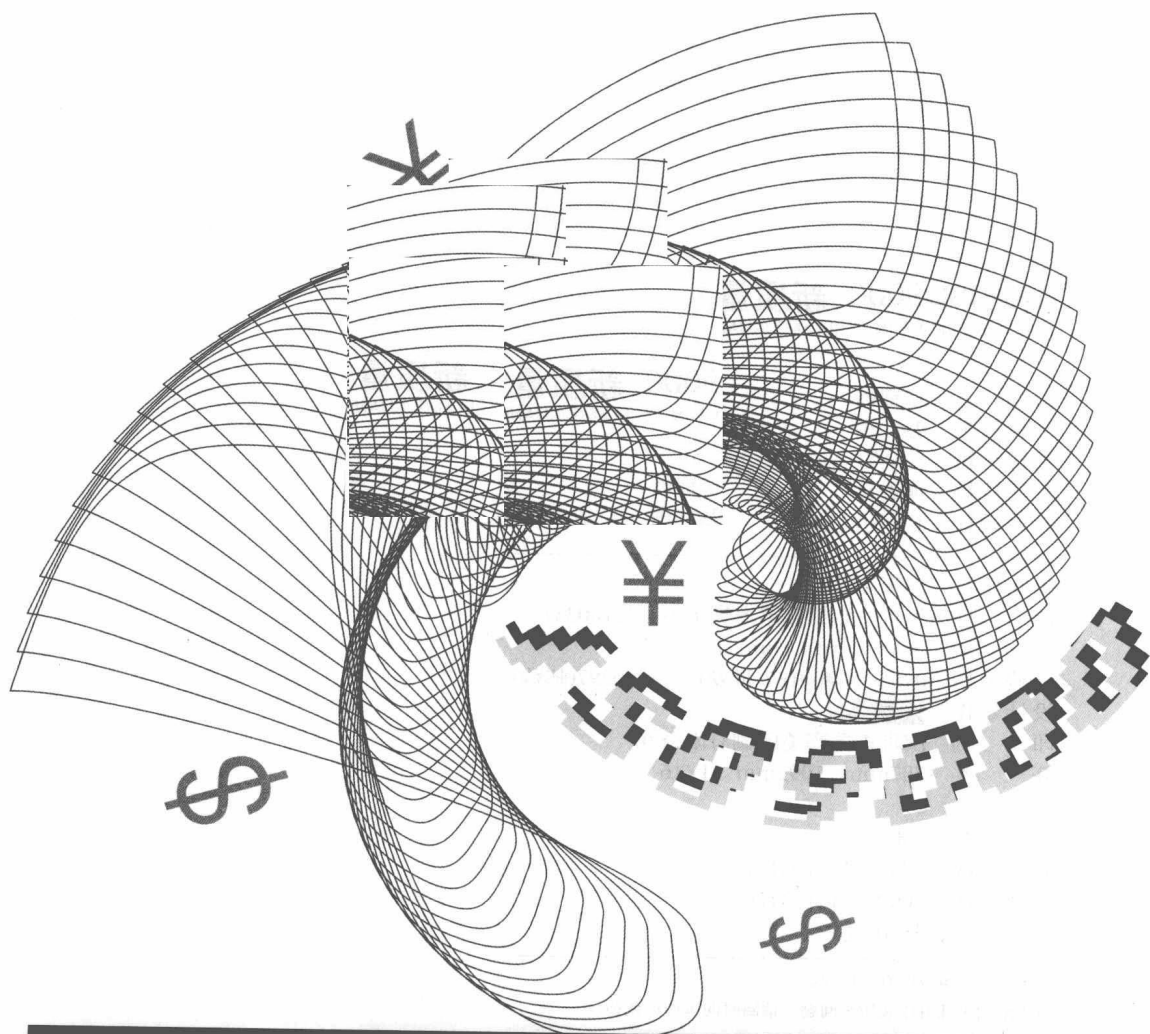
Breakthrough

突破

ISO 9000

新质量管理高财务收益

胡长海 白华永 著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

突破ISO9000:新质量管理高财务收益 / 胡长海, 白华永著. —深圳: 海天出版社, 2009.11
ISBN 978-7-80747-708-2

I. 突… II. ①胡…②白… III. 质量管理体系—国际标准, ISO9000 IV. F273.2-65

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第127425号

突破ISO9000:新质量管理高财务收益

TUPO ISO9000:XIN ZHILIANG GUANLI GAOCAIWU SHOUYI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 许全军
责任技编 钟愉琼
封面设计 装帧达人

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 装帧达人
印 刷 深圳市美嘉美印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15
字 数 200千
版 次 2009年11月第1版
印 次 2009年11月第1次
定 价 38.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序 言

笔者从业十余年来，混在不同性质、不同行业、不同阶段的企业，也做着不同层次、不同职能的工作。尤其是踏入了质量管理体系审核的近几年，更是见到了太多不同风格、不同理念和不同行业的制造业企业，这些企业沉浮不一，发展及命运更是各不相同。我一直以来很有兴趣的是，竞争力强大的企业中，质量管理处于什么样的地位？而一直处在停滞不前或者游走在萎缩边缘的企业，质量管理又是如何进行的？

笔者经过一些数据的分析和与企业高层的充分探讨，终于发现企业运营中，质量、成本与快速反应这三驾马车，彼此紧密相关联地影响着，而这些影响几乎决定了组织赢利能力和竞争力的持续提升或者下降。质量管理正是这三驾马车中最基础的一环，没有质量，成本和速度都会变得不可控，所谓的“品牌”也只能是“空中楼阁”，失去了意义。因为质量，成本可以一直下降，甚至于在某些情况下，可以不可思议地永无止境地下降；同样因为质量，组织的快速反应能力也能得到前所未有的提升，效率凸显正是因为质量管理强化的结果。故而，按照过程方法的概念，成本下降和反应快速是质量管理的自然输出之一，而这一切都与组织的质量管理体系的适宜性紧密相关。

顾客因为质量选择供应商，组织因为质量获得订单或合同，这是竞争力的前提。没有质量就没有一切，所有的文化或是赢利能力，我想都是空中楼阁，经不起任何的冲击和风险。但是，如果对于质量有着不正确的认识，固执地认为质量总是与产品相关，总是与高成本联系在一起，就很难正确地建立和实施质量管理体系。

有鉴于此，我才想起是否有必要与中国制造业管理层一起探索质量管理体系究竟要如何建立和实施才能够与财务收益紧密结合。将质量管理体系的

有效性体现在财务收益上，这是一个很重要的话题。因为只有这样，才能够彻底地让企业主真正重视质量管理；使从业人员获得更高的信心，哪怕是自我安慰的信心；只有这样才能改变目前鸡肋般的认证审核行业，使质量管理体系认证真正地为企业提供增值服务。

我从不否认，中国是制造业大国或者说是加工大国。我当然也很清楚我们国家制造业处于劣势地位，因为我们从事的工作正是回报最低的一环，具有着劳动密集型产业的一切缺点，这些缺点包括资源消耗、劳工剥削、环境污染等一切负面的影响。可是目前我们的国际分工暂时还只能处于这样的阶段，除了国家进行积极宏观调控，期望进行产业升级调整之外，在没有完成这些产业调整之前，我们还是要做好自己，正视现实。

近年来，质量问题的层出不穷，甚至都影响到了国家的形象。西方国家对中国制造的产品充满了不信任感，甚至产生了对中国人的不信任感，瞧不起中方雇员，这些实际上与我们的质量意识的缺乏有着莫大的关系。我想我们对待质量的态度，实际上会间接地影响他人对我们个人的评价。所以，我认为质量应该是一个民族的态度，是一种智慧的象征，是商业伦理的核心。

本书在编写过程中，得到了很多同事、朋友和客户的支持和指导，对戴劲松先生、何昕先生、孙其红女士、周迪辉先生、刘国弘先生、马东先生表示由衷的感谢，感谢他们为本书的撰写提供无私的智慧支持和指导。

胡长海

2009年4月20日于深圳

目录 Contents

序 言 1

第一章 ISO9000 的影响和现状

第 1 节 ISO9000 在影响中国 2

一些较早采用 ISO 标准的市场正呈现出证书数量下降的趋势，对 ISO 组织和英国皇家认可机构（UKAS）是一个令人担忧的消息。这也许是一个信号说明 ISO9000 证书就像其他产品一样有一个有限的和可耗尽的生命周期。它也可能反映了目前有关认证商业化的辩论及人们对于认证机构服务贬值的担忧。

第 2 节 中国的 ISO9000 认证企业 5

质量管理体系的核心精神应该是：“只做该做的，做则有效果！”该做的即是顾客需要和期望的，效果即是使用最少的资源第一次就做对。

第二章 质量管理体系的增值与财务收益

第 1 节 增值的质量管理体系 12

组织应该可以透过质量管理体系的运行，强化核心竞争力、降低运营成本和运营风险、获得利润的最大化。这才是 ISO9000 质量管理体系的意义。

第2节 质量管理与财务收益 15

我们的企业主在咖啡厅或在高尔夫球场里进行经验交流时，发现大家都是这样做的，于是他们认为这些管理方法本应是这样。无论何种管理方法的兴起，好像均源于某一个国际化的顶级组织应用获得了成功，便认为是万能药。但是这些企业都忘了，如果每个公司都可以很好地做到6Sigma和丰田式生产，那么今天的GE不再是GE、丰田也不再是丰田，因为每个企业都可以做到，他们的竞争力优势又在哪里？

第三章 质量管理体系策划

第1节 质量到底是什么 36

我们讲到质量就只关联到产品，没想到因为现场主管人员不好的管理方式，会让员工流失，会损失人员招聘、培训等成本。我们用抽样的原则判定产品，任由产品不良的产生，我们只站在自己的角度去理解质量，而没有关注顾客需要什么，并与他们保持一致。我们没有关注到供应链的能力，只按我们的期望进行要求，没有帮助他们提升，等等这些问题，都是因为我们忘记了顾客存在于我们的内部和外部，质量同时存在于产品和工作中，虽然我们这样说，但却没有这样做，或者说，作为总裁，我没有真正地参与到质量管理中去，让员工对高层的意图、对质量的概念发生了误解。

第2节 业务过程分析 45

基于组织业务本质和定位，确定核心竞争力，而核心竞争力的实现是由核心业务流程来确保的，持续强化核心业务流程可以确保远远领先于竞争对手，在目标市场和顾客心中永远占据着优先地位。核心竞争力应该集中在那些增值过程中，因为这些过程容易打动顾客，让顾客愿意掏钱享受组织提供的产品和服务，比如设计开发过程和采购过程可以开源也能节流，两部分结合可以在产品特性上确定产品的核心竞争力，采购与供应链管理可以为顾客提供适时适价的产品和服务。

第3节 质量管理体系文件化 63

重要的是，以前一直都认为“做我所说，记我所做”是质量管理体系的核心精神，不知道这句话从何而来，为谁所发明。可是我想，质量管理体系的精神并不在于此，应该改变成为：“只做该做的，第一次做对！”

第四章 突破 ISO9000

第1节 管理过程 70

误入目标考核的泥潭，过分关注表面数据；
KPI 目标设置导致事实真相被掩盖；
过程方法与结果导向的矛盾与困扰；
材料准时到货率的数据总是很高很漂亮，却又总是没料生产！
合格率很高，利润却被消耗了！
目标是基于职责还是为了满足顾客要求？

第2节 职责、权限与沟通 84

官僚的组织文化，没有效率的概念；
部门墙到底有多坚固！
为何需要沟通？部门真的需要吗？
弱化部门，强调过程可以实现无障碍沟通。

第3节 人力资源 93

“人非圣贤，孰能无过”被广泛接受；
你能接受部下多少的犯错率？5%？还是2%？
培训需要投入成本，如何实现其增值？
培训是福利吗？

第4节 顾客过程 104

销售人员除了能忽悠客户，他知道产品是如何制造出来的吗？
销售人员知道客户为什么制定那样的要求吗？他销售的产品用途是什么？

95% 的成本浪费来自销售和研发环节，有控制过吗？

销售合同签订之前，你知道剩余产能吗？涉及新材料，你知道供应链可以满足吗？

顾客真的对你的产品满意吗？你面对的是客户的采购还是产品使用人员？

为什么总是在抱怨竞争对手的报价，你连成本都不够？

第 5 节 设计开发过程 114

设计开发真的只是将产品开发出来吗？

DFM 在你的设计流程和设计思维中吗？

设计开发成本真的在预算中吗？可以保证批量生产的利润也在预算当中吗？

设计开发过程中，有考虑你的供应链吗？

有多少的浪费是设计开发导致的？

第 6 节 采购过程 133

采购成本的降低真的降低了整个企业的运营成本吗？

采购人员只知道要求供应商降价，永远不知道供应商该如何降价；

过分关注采购成本降低带来的隐患，无法计算和分析；

供应商总是不能按照订单要求交货，于是习惯于提前需求日期，结果是库存的压力；

没有人知道每份订单，供应商会如何完成。

供应链有参与到产品设计开发过程中吗？

第 7 节 生产过程 149

每次的生产会议总是在催料；

销售部门每天永远都在催货；

质量的麻烦永远不断；

设备总是不时地提醒你它的存在，经常不经意的浪费产能和材料；

人员总是在流动，公司和生产线变成了培训学校；

客户订单总是随时变化，小批量多品种的浪费似乎无可避免；

生产管理人员总是每天不停地在生产现场解决问题，全部人员围着订单忙得不亦乐乎，但又总是不能只在需要的时候交出合格的产品；

员工似乎总是没有质量意识。

第 8 节 检验过程 169

检验好像很重要，却没有人明白检验的作用是什么？

AQL 的使用，给了所有人犯错的机会，这是一个允许犯错的标准；

零缺陷好像是天堂才有的事，永远不可能做到；

总是不明白为什么顾客要求总是这么严；

为什么客户的 IQC 认为产品合格，而到了生产线，生产部门的人同认为不合格？总是不能理解这些问题产生的根源是什么？

质量成本总是占了销售额的 20% 以上，又总是觉得似乎每项支出都是应该的，不可避免的；

周报 / 月报总是制作精美，内容丰富，实际成本总不见降低，反而上升。

第 9 节 改进过程 178

改进永无止境的道理，每个人都清楚，却总是被人忽略；

纠正措施不停地采取和实施，问题也相应地不间断发生；

会议记录显示每天发生着同样的问题，同样的措施，所有人都无动于衷；

对问题的横加干预，造成恶性循环；

轰轰烈烈的运动过后一切都回到以前。

第五章 我们还需要做什么

第 1 节 降低劳动力市场变化的影响 187

我们关注人员的流动是因为新员工的使用会导致生产效率 / 产能的浪费及增加质量成本，尤其是不良质量成本。而这一切，无论是 1 名或 10 名的新员工都有可能对整个生产线造成影响。

第 2 节 柔性生产线 194

采用传统的流水线或批量生产方式，企业为此要付出许多隐性的代价，影响到经营效益和财务收益。柔性生产线可以应付小批量订单的业务现状，同时质量也可获得提升。

第 3 节 绩效考核的双刃剑 197

绩效考核是把双刃剑，它既可以改善组织的绩效，同时也能使组织的绩效向不好的方向发展，搞不好是要伤到企业的。绩效考核谁之过？

第六章 完整性组织

第 1 节 财务与质量 212

“财务是组织的血液，质量是组织的骨骼，而关系是一个组织的灵魂，它们是一个整体，不可分割。”

第 2 节 完整性与成熟度评价 216

质量成本是所有过程绩效的体现，并成为利润的贡献者。如果每份工作都能一次就做对，在需要的时间提供满足顾客（包括内外顾客）要求的产品，中间没有返工/返修，没有重复，没有停滞，则我们可创造更大的收益。这种成本的浪费在不同成熟度的组织中所能体现出来的东西是有着极大的差别的。

第 3 节 建立精益型组织 222

没有一个精益的管理系统、没有一个零缺陷的意识，每个人的行为准则是“差不多”，每个人的思维是“他应该”，每个人的方式是“完成我的工作目标”，这种组织不是精益组织，到处充满着浪费。

附 录 生产管理工具清单 229

参考文献 230

第一章

ISO9000 的影响和现状

第 1 节 ISO9000 在影响中国

第 2 节 中国的 ISO9000 认证企业

第 1 节 ISO9000 在影响中国

ISO9000 系列标准自 1987 年发布第一版以来，以势不可挡之形态风靡全球各行各业。据 ISO 组织的调查，到 2005 年 12 月底为止，在 161 个国家和经济体颁发了至少 776608 张 ISO9001 证书。这还不包括其他相类似的质量管理认证证书。

在全球范围内，ISO9001 作为一个业已稳固建立的标准在供应商与客户之间提供货物和服务质量的保障。这种趋势没有限于发达国家。2005 年，非洲（几内亚、利比里亚、多哥）及太平洋地区的 13 个国家，以及欧洲及西亚两个经济体采用了 ISO9001 或 ISO14001 认证。中国在证书总量上的增长最大，颁发了 143823 张证书。

尽管在国际范围内，ISO 认证在不断地增长，可是一个国与国之间的分析研究揭露了一些不同于以往调查的根本差别。当一些的新兴经济强国的出现，像中国和印度，正在经历重大的增长，其他相对发达国家的市场却经历了在标准出台后的第一次滑坡。2005 年的调查显示了证书数量全球性的增长，并不是所有国家都是如此。在一些更为成熟的市场例如英国、澳大利亚和新西兰证书数量却有所下降。

事实是，一些较早采用 ISO 标准的市场正呈现出证书数量下降的趋势，对 ISO 组织和英国皇家认可机构（UKAS）是一个令人担忧的消息。这也许是一个信号，说明证书就像其他产品一样有一个有限的和可耗尽的生命周期。它也可能反映了目前有关认证商业化的辩论及人们对于认证机构服务贬值的担忧。

相对成熟市场滑坡可能不是一个异常现象，但是，事实上，随着时间

的推移，这预示了在全球范围内认证的命运。尽管 UKAS 声言“它并不了解这种明显的低迷状态的原因”，但仍“认为将此作为一种趋势还为时尚早”。

尽管认证在世界范围内还在不断发展，最重要的问题是 ISO 认证是否有一个有限的寿命周期。不管怎样，目前收到的数据的质和量取决于 ISO 成员学会、认可及认证机构的合作。不是所有的 ISO 成员愿意提交高质量的数据，有的甚至于根本就不提交。尽管 ISO 调查不是一个精密科学活动，无论如何它是一个能说明世界认证行业发展情况的最佳的指数。

以上只是从数字上显示 ISO9000 这一标准对世界经济的影响。而在中国，这一现象更容易被发掘到更深层次的现象。

进入到上个世纪 90 年代以来，中国，这一个拥有世界上最大消费市场的国家，随着国家政策的调整 and 全球经济形势变化的影响，已成为世界制造中心。与此同时，私营、国有企业现时得到迅猛的发展，这样也无可避免地被 ISO9000 的飓风卷入认证风暴中。这些从上面的数据中可以得到证实。现如今，无论在任何一个角落都可以看到“通过 ISO9000 认证”的宣传，在产品包装上（尽管不可以用在产品直接包装上）、医院、酒店等，工业区内更是宣传得红旗飘飘。

从 1992 年中国开始等同转换 ISO9000 标准开始，各路企业或因应顾客要求，或按组织行政命令，或确实为提高企业自身的管理有效性和效率，纷纷加入了质量管理体系认证行列。（当然也有的为了面子。）于是这股狂潮愈演愈烈，到今天认证证书已是和居民身份证一样普通，ISO9000 认证证书被认为是商场中必不可少的一份文件，如同入住酒店应出示身份证明一样，要获得订单，质量管理体系认证证书是一个必不可少的通行证。

在这一点上，我们认为确实是全民质量意识在提高，至少企业开始重视了质量管理。到今天，在中国的任何一处：酒店上、公车上、人才市场、大学里甚至酒吧，你都可以找到一批自认为是质量管理大师的人，因为他们都知道如何获得 ISO9000 认证，更有甚者还言辞凿凿地说他可以一个月内帮助一个完全没有基础的企业通过认证机构的认证。

我们应该高兴或者欣慰，至少这一标准已经在中国进行了全面普及，比起中国的足球来，普及率更是相当的高。因为职业足球运动员至少在平民中还是有点高层次的（尽管伤透了中国人的心）。而 ISO9000 相比较而言，就比较平民化了。不过很可惜，本人在这些年认证审核经历中，除了我们中国人认为 ISO9000 很简单，没有足球那么难之外，还是有很多的国际友人的看法是和我们的观点相悖的。

写到这里，我想起了多年前本人去一家国际知名企业应聘时，那位可爱的董事长对我说的话：不要太过看轻 ISO9000 哟，这个东西还是有贡献的，一是对纸张的销售，二是为你们这类人提供了很多价值不菲的工作机会，而且这种贡献还会持续一段时间的。呵呵，见解果然独到而深刻。

遥想当年，初识 ISO9000 时，本人对这玩意充满了崇高的敬意，并对前面讲台上口若悬河的咨询师的敬仰也如滔滔江水，绵绵不绝。于是一时间，抵制不了可以享受“资本主义腐朽生活”的诱惑，终于误入歧途，开始了漫漫求索 ISO9000 真相之路。

终于这一路走来，明白了真相。原来不管企业规模有多大，在网上找个文件范本，换个公司名字和产品（或花些小钱找个“顾问师”），写一堆文件，编一堆假记录，再找某个“知名机构”，再花上几千元人民币就可以“买”回一张 ISO9000 证书，然后皆大欢喜（我有时在想，早知如此，当初我在企业工作的时候为什么要那么认真得一张假记录也不要呢？）。将证书高高悬挂在显眼处，拿到订单后开始卖狗肉。可是我也看到很多客户并不在意这张证书，只相信他们自己的供应商审核，这点也证明认证机构的公信力在哪里。

ISO9000 是这样吗？不是的，绝对不是！

我深信多数企业会很认真地去对待、很认真地去策划、很认真地去实施、很认真地去改进质量管理体系，也很希望能从中获益。我们对这种企业的企业主和工作人员充满了敬意。而本人也希望此类企业能从本文阅读中产生一些冲突，至少是认识上。

第2节 中国的ISO9000 认证企业

无可否认，ISO9000 系列标准累积了多年来全球的质量管理专家们的经验和知识，可适用于任何行业任何形式的组织。但是它毕竟是一种质量管理方法和手段而已，和现在在中国大行其道的 6Sigma、精益生产、国家质量奖（波多里奇奖）一样，仅是可用于质量管理的工具而已。当然它们有不同之处——ISO9001 可用于认证！正因为如此，才有了打着“不以赢利为目的的第三方”旗号，进行堂而皇之地大笔捞钱的认证机构的存在。当然认证合同与费用及其产生的那一纸证书，对于企业和认证机构来说是周瑜打黄盖的关系，我们不便议论。但是，正因为多数认证机构以赢利为唯一目的，尤其是所谓的分包给个人进行市场运作的机构（也请理解，因为人是需要有钱的，有钱才能活下去！），完全不顾认证审核的质量，以一纸证书换来万贯家财。同时因为多数认证企业不一定全部都了解认证的全部内容和规范要求，呵呵，从这个角度上来看，认证企业反变成了弱势群体，一方面客户要证书；另一方面这边很便宜就可以买来一张交给顾客，换来订单，何乐而不为！

于是在审核圈子里就流传着很多很传奇也很可笑，可笑得甚至很想哭出眼泪来的故事：

- ◆ 某公司提交的文件居然有的地方连顾问公司提供的文件范本上的企业名称也没改完；
- ◆ 没有人知道 ISO9004 是改进指南，居然向审核组表态我们今年认证 9001，明年 9002，后年 9004；

- ◆ 某知名品牌在广告中告诉消费者，他们有着厚达 2.7 米的文件确保质量；
- ◆ 过程应该考虑增值！他们会问：什么叫增值？
- ◆ 客户投诉不需要纠正措施，把好的产品换给他就行了，能收到钱就可以了；
- ◆ 你们的咨询师给了我一套文件，叫我改一下，填两张表就可以了。咨询师也来过两次，一次给我们送文件，一次给我们送什么内审员证书；
- ◆ 企业对审核员说：你们认证证书带来了么？我们现在给你钱！

顾问机构在蛊惑企业实施质量管理体系时，总会给一些光鲜的理由，即实施质量管理体系可以提高质量，可以降低成本。呵呵，真的可以提高质量吗？实际运行过程中，真的有降低成本吗？可惜少有顾问师在帮助企业进行体系设计和策划时考虑到管理体系增值，考虑到质量管理的财务收益。当然第一节我也提过，因为顾问师全民皆可当，刚知道 ISO9001 标准的全名就开始成为一个高级顾问师，这是行业的规则，不是潜规则，是公开的规则！

一直以来，在认证审核行业都流传着这样一句话：做你所说，记你所做！这句话成为了多数人看待 ISO9000 质量管理体系的核心精神的代名词，同时也在祸害着无数的企业。我并不知道这句不负责任的话从何而来，因为我也曾经被毒害过。但是经过这些年来的企业工作经历和审核经验，终于发现这句话实际错得离谱。有位公司的总经理曾经问过我，为什么有的公司很努力地在维持着质量管理体系，但是依然逃脱不了倒闭的命运。标准所有的要求，组织都在满足，换来的结果是一段周期以后，利润仍然在持续地下降，随着市场大环境和宏观经济政策的变化，终于承受不了这种未曾预见风险而趋于危险的边缘。我的回答是，标准没有错，组织的管理体系太僵化，要清楚利润从何而来，浪费从何而出，市场变化以及未来的趋势不能把握，只埋头做事，不管外面如何变化，不理内部消耗多少；什