

质量管理:舶来的ISO9000 “水土不服” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E8_B4_A8_E9_87_8F_E7_AE_A1_E7_c41_260182.htm ■ “一哄而上”搞认证，事出有因！ ■ 为何ISO9000体系认证出现“两张皮”？ 舶来的ISO9000 “水土不服” 文/陆汉洲

对于国人来说，比较熟悉“GB”，而不了解“ISO”。ISO9000质量管理体系和质量保证系列标准，由ISO/TC176的SC2技术委员会发布于1987年

。ISO9000在我国建筑企业中的试点工作始于1993年。1997年4月7日，建设部以建管[1997]第14号文件的形式，向各省、自治区、直辖市建筑主管部门发出了《关于建筑企业贯彻ISO9000GB/T19000系列标准的指导意见》。从此，建筑企业中出现了“ISO9000热”。“陌生面孔”忽成流行一族我国大多数企业，特别中小型建筑企业，质量管理基础较弱，人员素质较低，与实施ISO9000标准的基本要求相差甚远。因此，贯标工作需要稳步推进，分阶段，分层次实施。建设部在《指导意见》中所确定的总体规划是：1999年前为试点阶段，以基础管理扎实的大型建筑企业作为试点，按照标准要求进一步完善质量保证体系，条件成熟的情况下，通过第三方认证；其它企业参照标准的要求，使企业的质量体系逐步走上标准化、规范化的轨道。然而，实际当中却出现了“一哄而上”的现象。几乎一夜之间，出现多家认证机构和许多认证培训班。其实“一哄而上”搞认证，是事出有因。虽然建设部的《指导意见》中没有明确，但有的地方却提出了“通过认证的施工企业在招投标中可以加分”的附加条件，并且这一做法很快被各地所接受。接着又在申报和晋升企业

资质中也附加了类似条件。有企业因为通过了认证，召开新闻发布会或举行隆重的庆祝活动，甚至将“××公司已经通过ISO9000认证”字样的悬挂在醒目处，作为展示企业形象的一张时髦招牌。“两张皮”凸显水土不服所谓“两张皮”，即标准、程序和制度与企业的理解、实践相分离，两者没有融合到一起。员工心理上排斥。某些企业领导认为贯标重要，那是基于企业需要贯标，企业发展需要贯标的支撑。然而，对于ISO9000重要性的认识，许多员工包括一些企业领导也只是停留在口头上，内心却认为它无形之中增加了工作，于是在心理上产生排斥情绪，势必影响ISO9000标准和程序文件的贯彻执行。可操作性有待完善。建筑企业在编制程序文件时，虽然都十分重视文件的符合性和可操作性，但在认证中心审核文件时，却往往只重视文件的符合性。由于员工的排斥心理和企业基础管理与贯标实际存在的差距，这种由企业自己把关的可操作性，其可塑性就大了。这一可塑性将直接影响程序文件执行的效果。认证中心来检查时“动一动”，认证中心一走，后面立马就“不动”。所以，程序文件的形成，应采取程序编写人员与实际操作人员相结合共同研究编写的方法进行，既要符合标准要求，又贴近企业实际，具有可操作性。实际运作无视标准。在一些已经通过ISO9000认证的企业，仍有程序文件形同虚设的现象。在实际施工过程中，一些员工不按程序文件的要求操作，怕费事，图省力，有章不循。这是执行ISO9000系列标准过程中的一种“通病”。它在一定程度上弱化了ISO9000认证工作的严肃性、权威性和有效性。资金投入只求应付。质量管理体系和质量保证体系按照程序文件操作，需要投入一定的人力、物力和财力，因而，

必须有一定的资金作保障。由于建筑市场的无序、低价、恶性竞争，导致某些施工企业在ISO9000质量管理体系的执行上没有相应的资金投入。而企业没有资金能力对贯标的实施与推进进行投入，必然会导致在贯彻程序文件中执行不力、操作不到位，人为造成的“两张皮”。“拿来主义”难敌致命弱点ISO9000质量管理体系一个致命的弱点就是它本身缺乏有效的长效的监督手段。这个体系的主要控制措施有两项，一是定期的外部认证机构所作的年审、复审；二是企业内审人员所进行的内部审核。在实际操作中，这两种手段都是非常弱的。外部审核的作用到底有多大是不言自明的，内审人员要比外部审核遇到的难题更多，各部门的无形抵制、碍于人情世故、审核人员职权有限等等。于是在体系执行过程中，出现了这样的情况：当质量体系文件编制完成并开始运作的时候，往往要等外部认证方来检查，才发现很多写好的没有做到，做到的没有记录，突击补充甚至编造文件的现象。这就说明，在体系的日常运作中，没有实时监控措施。施工企业在日常生产中，对它进行实施监督的是业主（管理公司）和监理以及政府质量控制部门，而在我国通行的管理模式中，并没有赋予上述监督部门监管施工企业ISO9000体系运转情况的要求。因此，以“拿来主义”的方法推行ISO9000体系认证，必然会出现“两张皮子”综合症；必然会导致员工心理上的排斥情绪；必然会导致实际运作中的“认证中心和内审小组来审核时动一动，认证中心和内审小组一走就丢一边”的被动局面。ISO9000系列标准作为欧美一种先进的质量管理体系，具有鲜明的西方特色操作性很强。如果能够结合我们的实际情况，真正按照这一质量管理体系的本质来运作，肯

定会在企业的工程质量管理中产生良好的效果。推行贯标务须真抓实干必须引起企业高度重视。ISO9000体系的有效运行，一个必备条件是企业对质量问题的高度重视。企业领导和中层管理人员有了统一的思想认识，问题就解决了一大半。抓ISO9000体系的贯彻，与抓其它工作一样，惟有领导的真抓，才有群众的实干。切实把贯标工作摆到贯彻国家《质量振兴纲要》，提高建设工程质量的重要位置上来抓，使企业的基础管理工作，步入规范化、法制化的轨道。必须适应体系运转要求。员工的能力素质必须适应体系运转的基本要求，这是确保体系正常运行的另一个必备条件。企业要达到质量管理体系正常运转，要求每一个员工必须熟悉体系运转流程、质量控制的原理，熟悉自己的工作范围、职责、应该达到的质量目标，并及时按照要求记录自己的工作过程。这就需要企业对员工进行专门的教育培训。培训要扎实，要有针对性，增强有效性。不能流于形式，不要仅局限于一般的安全意识教育。必须贴近企业管理实际。每一个企业都有每个企业的实际，每一个项目也有每一个项目的实际。“贯彻ISO9000标准不能贪图省事走捷径。不切合实际的“照搬照抄”，那些自作聪明，以“张冠李戴”“弄虚作假”而出台的程序文件或内审资料，最终被耽误的还是企业本身。必须融入企业文化。无论是员工心理上对于贯标的排斥情绪，企业以贪图省事而采取的“拿来主义”，还是抱住传统的管理模式不放，将先进的管理方式拒之于门外等等现象，无不与企业所营造的文化氛围有关，与员工所具有的精神境界有关。把推行和实施ISO9000族标准，融入到企业文化建设之中，使这项工作具有底蕴厚实的思想和文化基础。在提升员工的

认同度和价值观过程中，推行和实施ISO9000族标准，就会使这项工作成为全体员工的高度一致自觉行动。广大员工就会把在推行和实施ISO9000族标准过程中所做出的业绩，视为实现自身价值的重要体现。ISO9000族标准及其管理体系，作为一种在西方发达国家得到良好应用的质量管理手段，除了有其先进性一面之外，也一定得到了西方发达国家当地企业广大员工的普遍认同。在贯彻ISO9000族标准及其管理体系过程中，以有效地推进企业加强工程项目的质量管理，提高员工素质，加强施工过程的控制，提高工程质量，我们任重而道远。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com