

质量管理:贯标认证岂能当作花瓶 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\\_260185.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E8_B4_A8_E9_87_8F_E7_AE_A1_E7_c41_260185.htm) ISO系列标准进入

中国已逾十年，在此期间，众多行业企业纷纷进行标准认证，并以此获得行业准入。施工企业在认证和执行标准的过程中也产生很多误区，其结果是要么困难地执行，要么就直接流于形式。贯标认证岂能当作花瓶文/王海彬 江君萍

ISO9000标准在施工企业的应用现状由于94版的ISO900标准主要应用于制造行业，所以在我国，自上世纪九十年代以来，工业企业贯彻该标准的步伐很快、效果也相对比较好。相比之下，施工企业进行ISO9000标准认证则历时较短，行业性普遍认证大约是从1998年开始。不过，自从能够适应于各行业的2000版ISO9000标准推广以来，特别是建设主管部门把通过标准认证作为市场进入壁垒之一加以强调后，施工企业进行标准认证的推行速度则大大加快。笔者粗略统计，目前我国各大中型城市的施工企业大都通过了ISO9000标准的认证。事实上，我国大多数施工企业的管理和技术人员正是通过ISO9000标准，才更加清晰地认识到了质量管理的基本概念和方法，培养了科学、严谨的工作作风，减少了工作的随意性。但同时，与其它行业企业相比，施工企业的认证过程同样出现了诸如文件无法按规定执行、领导层不够重视、员工抵触情绪严重、体系运转困难、质量标准形同虚设，甚至企业仅仅是为了获得认证的牌子等问题。从笔者对已经通过ISO900标准认证的施工企业的调查来看，大约有近九成的企业并没有按照ISO9000标准要求开展具体工作。而为了应付

年审，企业还要运用各种方法，徒增许多无谓的成本。施工企业应用标准的误区目的误区。主要表现在两个方面：一是过度迷信ISO9000标准。在标准推行初期，施工企业的管理普遍比较混乱，所以，很多企业在接触到ISO9000标准后，都希望能迅速解决管理中存在的所有问题，把一个质量管理标准当成先进的管理模式加以推广，其结果是原有的管理体制与新标准产生严重冲突，使实施前本来已经习惯和完整的接口关系反而变得错综复杂。二是目标错失。急功近利的思想所产生的一系列不良反映，直接导致了后来准备认证的企业对ISO9000标准的错误理解。即普遍认为ISO9000标准应用起来过于繁琐，必须要编制很多文件，而且文件管理需要很多人员和费用，增加管理成本的同时，对企业管理的改善却没有效果等等，进而使得企业推行ISO9000的出发点不是提高质量管理水平，而是仅仅为了拿到证书，获得行业准入。实施误区。主要表现在：一是在没有任何准备的情况下就接受认证，觉得ISO9000可以一蹴而就。很多施工企业，都是通过成立一个“企管办”负责编写程序手册和程序文件，然后推广实施，很少考虑企业原来的管理体系、组织结构是否与ISO9000标准匹配，以及由于推行新的管理标准所造成的部门岗位职责的变化和冲突，部门间流程接口关系改变等。二是由于上述认证的盲目性，企业员工都难以跳出原有的，具有施工企业特色的，不规范但效率相对较高的管理习惯。当出现由于执行不畅造成管理效率较低时，执行人员甚至企业高层都不自觉地回到原来的管理系统，把ISO9000标准束之高阁。三是部分咨询公司的不专业导致的实施困难。由于施工企业具有以工程项目产品为主、生产过程具有不可复制性、无法进行工业

化生产等等特点，使得在标准的应用过程中又呈现出区别于其它行业企业的典型特点。最突出的是，由于程序文件的制定没有考虑到行业特点所造成的执行困难。比如，关于顾客满意度条文，对于其它企业来说是一个非常重要的指标，但对施工企业，困难不仅仅在于顾客满意度如何测量和评价，更重要的是，如何界定施工企业的顾客。是甲方，还是包括工程影响到的居民甚至行人？由于没有定论，很多施工企业事实上都采取忽视或淡化处理。再比如产品设计条文，施工企业的产品设计是由甲方提供的，其本身是无法控制的等等。而咨询公司只是照搬条文，将缺乏针对性的一大堆文件或程序塞给企业，不管在实践中应用效果如何，只求符合条文要求。走出误区的途径误区的出现并非偶然，其背后的深层次原因许多学者也曾研究过，但笔者认为，更重要的是如何走出误区，如何让企业付出的贯标成本降到最小。管理问题的本质是效率问题。无论是ISO9000族标准还是其它任何管理标准或模式，如果不能提高企业的管理效率，就意味着要么标准或模式不适合企业的管理实际，要么就是企业在应用过程中出现问题。事实上，ISO9000族标准在2000版之前只是一个质量管理方面的标准，2000年进行修订之后，加入了较多新的管理理念和元素。标准应用范围的扩大，只是为企业实现管理的科学化、系统化提供了一个"过程清晰、责任明确、协作紧密、全员参与"的坚实平台。基于上述对标准本质的认识，笔者认为，走出应用误区的途径可以从以下几个方面着手：重塑企业组织架构和管理流程。简言之，就是根据施工企业主要以工程项目为主的生产特点，优化企业整体的组织架构，而不仅仅是针对某个项目实行所谓的项目经理制。同

时，根据施工企业的行业特点，重新梳理企业的质量管理流程：从投标开始到完工时止，清楚界定每一个环节极其所涉及到的岗位和相互间的接口关系，并在此基础上做到“流程之外无岗位、岗位之外无员工”。而不是在原来不分流程，随意设置部门和岗位的粗放式管理基础上，试图通过ISO9000标准的实施来规范和优化。让专业人做专业事。在应用ISO9000标准的过程中，要通过专业的管理咨询，梳理企业的管理流程和管理制度，明确企业目标和宗旨，设计符合施工企业特点的管理工具；要通过筛选，让熟悉施工企业特点和企业管理的认证人员根据梳理后的管理流程来编写管理文件；要通过培训，让企业各部门领导和员工不仅仅熟悉和掌握ISO9000标准内容，更重要的是让他们牢记自己能做什么，什么时间做，该怎么做，如果没有按要求做会有什么后果等。改变考核方式。长期以来，许多企业所谓向一线倾斜的制度仅仅体现在奖金的分配上，尽管这很重要，但并非问题的关键，职能部门在工作上的不配合不支持才是引起一线部门抱怨的主要原因之一，进而影响工程人员对ISO9000标准的厌烦感。所以，企业如果能够改变考核方式，使后勤服务部门，如人事、行政、材料、设备等主动配合和支持一线施工部门，并由一线部门来评定支持其他部门的服务质量，进而提升其业绩的话，ISO9000标准在主要质量控制部门的执行力度和效果将产生质的变化。改善管理手段。显然，技术设备的改进将有效降低工作的繁琐程度，并提升管理效率。比如，针对施工企业生产环节分散，协调关系多，作业环境多变等特点，采用计算机管理和局域网络传输等技术手段，将明显降低工作量，改进ISO9000标准的执行效果。当然，企业在

采用技术手段之前，要衡量技术成本与其所能产生的收益间的关系。不过，除了硬性的技术手段外，企业完全可以通过专业的咨询机构所提供的诸如顾客满意度测评、决策树分析等管理工具的运用，以达到上述目的。对施工企业来说，贯标简单，但使其发挥作用而不是成为摆设则要复杂得多。尽管ISO9000标准不可能解决施工企业质量管理的所有问题，但只要我们认识并解决了执行中出现的种种误区，那么，它将为企业管理水平的提升进而为顾客满意度的提高奠定坚实的基础。 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](http://www.100test.com)