

ISO9000对研发管理的作用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/265/2021\\_2022\\_ISO9000\\_E5\\_AF\\_B9\\_c67\\_265449.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/265/2021_2022_ISO9000_E5_AF_B9_c67_265449.htm)

我年轻的时候（其实现在也不太老），刚刚闯荡江湖，进入了一个小有规模的公司，老总们大都是外企的背景，公司的管理相对比较完善，ISO9001体系执行的比较到位。可惜那时我并没意识到中国企业比较缺的管理其实在那家企业就有，其实那是一次很好的学习机会，可我错失良机，而且是极端反叛，那时的我是坚定的反ISO9001体系者。如果哪位读到本文的同行小朋友（指出道不久且在制造类企业作技术研发的人）也在愤世嫉俗的排斥质量体系的话，请平心静气，细品本文。首先说质量管理是什么？质量管理是结合公司的实际组织结构，结合产品在公司中的运作特点，设定一套形诸文字的流程规定，供大家遵守和执行，以便对产品技术质量实现有效控制。由此可以得出：质量体系必须是立足于现实的，符合现实的组织结构，结合实际的流程的。质量体系是与我们的日常工作融为一体的。就像交通法规一样，“行车靠右，红灯停绿灯行，穿马路走人行横道”，都是基础的规矩。质量管理还是一种管理思想，它规定了一套使一个组织有效、高效运作的具体工作方法。它的这套体系比我们日常凭经验设定的管理流程要严密的多，这就是我在这里拼命为它鼓噪的原因。正确认识质量管理须澄清的几个问题，这几个问题我都抱怨过，也有人和我抱怨过：

- 1、质量流程要求的是各环节的控制，然而各控制环节的执行导致了低效率。这个任务催得很急，为何还要墨守陈规，坚持执行？例如某机型，加工商提出对图纸的一点疑问，

研发人员就直接把改后的图纸给加工商了，东西要得急呀，这么干也是为公司着想呀。但是入检拿到东西后检验不过关，他们不知道已经改图了，采购付款时有纠纷，因为改图导致工艺工序增加，加工商要加价，突然前线传来要求追加50台，采购换人了，再订货的图纸版本不清楚，所有这些最后都会找技术人员咨询细节，凭空误了不少功夫，技术人员还抱怨，“采购连这点事都不懂”，工作计划完不成，还抱怨着“质量采购找我，我能不去吗”？就此事件分析，根子在哪？图纸的控制环节失控了，谁造成的？设计师自己，在改动设计加工这点事上是提高了效率，但整体效率降低了。举个通俗的例子来说，您为了抄近道，横穿限速120km/h的封闭快速路的结果是什么？个人有安全危险，一旦出事，高速路通行速度下降，警察必须来处理这事。这两件事的唯一差别是穿越高速路对个人有生命危险，违反质量规矩，只对别人造成麻烦，自己没危险。我们能不能少给别人找点麻烦呢？

2、质量体系遵守了，却没能带来质量的提高，纯粹在应付。这也是大家抱怨的原因之一。这不是质量管理思想的错，是我们的具体做法有问题，比如我们都有可生产性评价报告、可维修性评价报告、各种评审会以等等，看看结果吧，几乎都是通过。但听听一线的销售传来的抱怨就知道了，这些报告简直是瞎说八道。为什么这样？公司的技术决策人员或权力结构可以肆意破坏质量流程，导致这成了摆设，走流程成了应付外审的工具。写报告的人对结果不承担任何责任，没有通过有效的机制使之形成务实的制约。这仅仅呼吁是不行的。必须有配套的组织结构的变革使之形成制约，否则生态就不平衡了。推行质量管理不仅仅是给大家约束，也有它的很

多好处。如果理解了这些好处，自觉执行也就水到渠成了。通过流程的执行，规范职责，理顺责任范围，实现无依赖的压力传递。那如何实施质量管理呢? 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)