

如何建立和运行一个有价值的管理体系

北京大陆航星质量认证中心有限公司 王喜春

[摘要] 近几年, 认证客户管理体系的有效性越来越不如人意。出现这种情况的原因是什么? 组织如何建立和运行一个有价值的管理体系? 本文对此进行了尝试性探讨。

以质量管理体系为代表的管理体系标准及认证产生于上个世纪八十年代, 几乎同步传入中国, 至今已有二十多年的历史。但是, 我们今天看到的一些现象可以说非常遗憾: 为数不少的组织建立、实施管理体系并通过认证已有多年的, 有的组织的认证甚至已经是第二轮、第三轮了; 还有的组织不但建立了质量管理体系, 还建立了环境管理体系、职业健康安全管理体系、食品安全管理体系; 可是, 多年下来, 不少组织感到, 实施管理体系并认证, 除了认证证书在投标、宣传上还有些用处外, 对提升组织的管理水平并没有起到有价值的作用, 当时通过建立体系来提升管理水平的愿望并没有实现, 甚至成了负担、成了累赘, 只是出于市场的需要, 不得不还维持着。于是, 刚开始时的热情也消失了, 也不上心去做了, 体系运行的有效性每况愈下, 只是到每年审核前弄些材料给审核组看看, 做个样子罢了。

为什么会出现这种情况? 怎么办? 如何才能建立和运行一个有价值的管理体系?

在讨论这个问题之前, 我们首先要确认一个前提, 就是: 是不是 ISO 标准本身有问题? 答案显然不是! 因为 ISO 标准是国际先进管理理论和优秀管理实践经验的总结, ISO 标准本身没有问题, 这一点毋庸置疑。

那么, 问题就只能出在使用者没有把它用好了, 也就是把观念歪了。没用好的原因, 一是意识问题, 二是方法问题, 三是执行问题。

1、意识上的核心问题是领导不重视。

这样下结论, 领导同志们可能觉得冤枉, 其实不然。请问: 有几个领导知道自己在管理体系中的职责? 有几个领导知道标准的基本原理和核心思想? 有几个领导知道本组织的质量方针和质量目标? 有几个领导参加过标准培训? 有几个总经理参加了认证审核? 更别说内部审核! 有领导这样重视的吗? 领导重视的事还不一定能做好, 何况领导不重视呢! “问题出在前三排, 根子还在主席台!” 主要还是要从主席台和前三排找原因, 不能一出问题就往下边找, 老想着打下边人的板子, 这样的想法有问题也改不了。

— 27 —

2、方法上的核心问题是没有根据组织自身特点建立起适用的、管用的、好用的管理体系。

管理体系是一套制度, 是管理工具, 不适用、不好用、不管用的工具是没有人愿意使用的。即使被迫使用, 也是不可能坚持下去的, 最后的结果只能是敷衍, 或半途而废。组织建立的管理体系为什么会不适用、不好用、不管用?

一是没下工夫, 没投入, 等现成的, 拿来主义。有几个组织的管理体系是自己建立的? 往往都是怕麻烦, 图省事, 找个咨询的全包了, 组织自己的人不但没参与, 甚至连个明白人都没有, 完全是别人帮着搞的东西, 能不两层皮吗? 自己适用、好用、管用吗?

二是没有理解标准的内涵, 也就是标准为什么要提出那样的要求, 意图是什么, 都没搞清楚。这样, 也就不可能活学活用, 不可能根据标准的目的和意图结合组织实际去寻找适用、好用、有用的方法, 而是愣生生地照搬照抄。

三是没有从组织管理的需要, 从为组织经营发展服务的角度去建立体系, 而仅仅是为了满足标准要求、满足审核要求而建立体系, 变成体系为标准服务、为审核服务了, 本末倒置。也就出现了体系和组织实际两层皮的问题。

如果组织自己下了工夫, 培养了明白人, 搞清楚了标准要求的内涵和意图, 确立了标准和体系为组织发展经营服务的定位, 然后结合标准要求和组织实际而建立的体系, 能不适用、不好用、不管用吗?

3、执行上的核心问题是领导没有起到带头作用、没形成全员参与的局面、没有形成监督检查机制。

在 ISO9000 标准的八项质量管理原则中, 第二项就是“领导作用”。领导是火车头, 是司机, 领导往哪里带, 后边就跟着往哪里跑。领导没带头, 下边是不会自觉去做的。

没能形成全员参与的局面, “这是质量部的事, 找他们去, 与我们无关”, 这种情况很普遍。组织的每个岗位不涉及工作质量问题吗? 组织的经营管理不是与每个岗位都息息相关吗? 只是体系主管部门的事吗? 显然不是! 但为什么没有形成全员参与的局面? 原因还是在领导。

ISO9000 标准在阐述八项质量管理原则的第二个原则“领导作用”时指出, “领导者应确保组织的目的与方向的一致。他们应当创造并保持良好的内部环境, 使员工能充分参与实现组织目标的活动”。ISO9001 标准第 5 章“管理职责”的第 5.5.3 条款指出, “最高管理者应确保在组织内建立适当的沟通过程, 并确保对质量管理体系的有效性进行沟通”; 第 6 章“资源管理”的第 6.2.2 条款指出, “组织应: ……确保组

— 28 —

织的人员认识到所从事活动的相关性和重要性, 以及如何为实现质量目标做出贡献”。

管理体系是系统化的管理制度, 是约束人的行为的管理工具, 没有人会自愿受约束、自动执行的, 都要靠监督检查。没有建立并实施监督检查机制, 就等于没有制度。组织的执行力, 关键点之一就是监督检查的力度。

那么, 组织怎样才能建立并运行一个有价值的管理体系呢? 也要从意识、方法、执行三个层面去解决。

1、要站在战略的高度, 坚定信念不动摇

在市场经济环境下, 获取竞争优势, 是每一个组织生存和发展的基础, 是每一个组织永恒的战略目标。在 ISO9000 标准第 1 章“范围”中指出, “本标准适用于: a) 通过实施质量管理体系寻求优势的组”。因此, ISO9001 标准“引言”的第一句话就是: 采用质量管理体系应当是组织的一项战略性决策。

邓小平同志讲, “发展才是硬道理”; 科学发展观的第一要义也是发展。发展是组织永恒的主题, 永恒的战略。而管理是发展的基础, 是实现组织战略的保证。ISO9001 标准为组织提供了一种系统的管理思想和方法, 依其建立的质量管理体系是组织有效的管理工具。虽然质量管理只是组织各项管理的内容之一, ISO9001 标准也只是质量管理体系标准, 但是, 管理思想是相通的, 它提供了一种建立全面管理体系的模型和系统化管理思想, 可以在质量管理体系平台上进行扩展, 发展成为覆盖组织各方面管理的全面管理体系。

因此, 组织的领导者要站在战略的高度, 坚定信念不动摇; 建立和实施管理体系, 是组织永续经营发展的需要, 是组织的一项战略性决策。

2、发挥领导作用

1) 要发挥领导带头作用

领导要带头学、带头执行。领导走在了前头, 队伍才能跟上。

2) 要自觉履行领导职责

领导有哪些职责? 在 ISO9001 标准第 5 章描述得非常具体, 归纳起来有:

a) 向组织传达满足顾客和法律法规要求的重要性;

b) 确保顾客的要求得到确定并予以满足;

c) 制定质量方针;

d) 确保质量目标的制定;

— 29 —

e) 确保对质量管理体系进行策划;

f) 确保组织内的职责、权限得到规定和沟通;

g) 指定管理者代表;

h) 确保在组织内建立适当的沟通过程;

i) 确保资源的获得;

j) 进行管理评审。

每一个最高管理者都要对自己提出并回答: 这些职责我知道吗? 我知道如何履行吗? 我履行了吗? 履行效果如何?

3、形成全员参与局面

ISO9000 标准中八项质量管理原则之一: 全员参与——各级人员是组织之本, 只有他们的充分参与, 才能使他们的才干为组织带来收益。

如何做到全员参与? 在 ISO9000 族标准中已经给出了答案:

1) 领导创造环境

ISO9000 标准中八项质量管理原则之一: 领导作用——领导者应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

2) 告知事项

职责: 确保组织内的职责、权限得到规定和沟通 (ISO9001 标准第 5.5.1 条款);

重要性: 确保组织的人员认识到所从事活动的相关性和重要性, 以及如何为实现质量目标做出贡献 (ISO9001 标准第 6.2.2 条款);

方法与要求: 确保在使用处可获得有关版本的适用文件 (ISO9001 标准第 4.2.3 条款)。

3) 能力保证

确定从事影响产品与要求的符合性工作的人员所必要的的能力; 适用时, 提供培训或采取其他措施以获得所需的能力 (ISO9001 标准第 6.2.2 条款)。

4) 监督检查

采用适宜的方法对质量管理体系过程进行监视, 并在适用时进行测量 (ISO9001 标准第 8.2.3 条款)。按策划的时间间隔进行内部审核, 以确定质量管理体系是否: 符合策划的安排、本标准的要求以及组织所确定的质量管理体系的要求; 得到有效实施与保持 (ISO9001 标准第 8.2.2 条款)。

— 30 —

4、从组织实际和经营发展需要的角度建立和运行体系

1) 管理体系标准只提出了要求, 并未提供实现要求的方法, 方法要根据组织的具体情况确定:

ISO9001 标准“引言”: 一个组织质量管理体系的设计和受下列因素的影响:

——组织的业务环境、该环境的变化或与该环境有关的风险;

——组织的不同需求;

——组织的特定目标;

——所提供的产品;

——所采用的过程;

——组织的规模和组织结构。

统一质量管理体系的结构或文件不是本标准的目的。

2) 方法要从为组织经营管理服务的角度去考虑

建立管理体系的最终目的, 是为组织的经营管理服务的, 离开这个目的, 就失去了意义和价值。方向明确了, 方法就不难找到。

5、建立和实施质量管理体系的步骤

ISO9000 标准第 2.3 条款: 建立和实施质量管理体系的方法包括以下步骤:

a) 确定顾客和其他相关方的需求和期望;

b) 建立组织的质量方针和质量目标;

c) 确定实现质量目标必需的过程和职责;

d) 确定和提供实现质量目标必需的资源;

e) 规定测量每个过程的有效性和效率的方法;

f) 应用这些测量方法确定每个过程的有效性和效率;

g) 确定防止不合格并消除产生原因的措施;

h) 建立和应用持续改进质量管理体系的过程。

6、评价质量管理体系的方法

ISO9000 标准第 2.8.1 条款: 评价质量管理体系时, 应对每一个被评价的过程提出如下四个基本问题:

a) 过程是否已被识别并适当规定?

b) 职责是否已被分配?

— 31 —

c) 程序是否得到实施和保持?

d) 在实现所要求的结果方面, 过程是否有效?

7、建立自我监控与改进机制

1) 对过程进行监视和测量 (ISO9001 标准第 8.2.3 条款);

2) 对产品进行监视和测量 (ISO9001 标准第 8.2.4 条款);

3) 对顾客满意进行监视和测量 (ISO9001 标准第 8.2.1 条款);

4) 实施内部审核 (ISO9001 标准第 8.2.2 条款);

5) 实施数据分析 (ISO9001 标准第 8.4 条款);

6) 实施管理评审 (ISO9001 标准第 5.6 条款);

7) 实施持续改进活动 (ISO9001 标准第 8.5 条款)。

建立和运行一个有价值的管理体系并不难, 只要认真去做。