

建筑企业贯彻ISO9001：2008标准的问题与对策

| | |
|------|----------------------------------|
| 产品名称 | 建筑企业贯彻ISO9001：2008标准的问题与对策 |
| 公司名称 | 深圳市亿博科技检测认证公司 |
| 价格 | .00/个 |
| 规格参数 | |
| 公司地址 | 深圳市宝安区西乡街道银田工业区侨鸿盛文化创意园A栋219-220 |
| 联系电话 | 027-87609413 13543272815 |

产品详情

目前，工程建设行业已经全面展开ISO9001认证标准（以下简称标准）的宣贯，取得了一定的成绩，也遇到了一些问题，现就其中的重点问题做一剖析。

一、对质量管理体系的要求理解不到位，运作漏项较多。

标准的第4章对质量管理体系的基本要求作出了规定。但是，一些企业不太理解标准有关过程方法的要求，体生活费设计没有真正按照企业的实际进行策划，过程识别不到位，过程准则不到位，过程资源不到位，特别是对外程的识别jin限于材料、设备和劳务，外程漏较多。

针对上述情况，企业应正确理解标准的要求，结合建筑企业设计与施工的特点，识别并合理策划过程的运作准则、要求。一方面，规定管理体系的总体运作要求；另一方面，以落实总包责任为目标，完整识别外程，包括外埠的试验手段、工程供方、设备租赁及人员采购等。识别外程后应按照7.4"采购"的要求进行控制，对外程进行动态监视和测量（检查、监督），重点对重要管理过程、特殊过程和关键过程进行验证。

二、管理职责的设计及运作错位较大，领导的职责不到们。

标准的第5章对企业管理职责的内容和运作重点提出了明确的要求，其核心是对领导职责的要求。但是，从现场审核情况看，一些企业存在六个方面的问题：一是领导职责规定内容不完整。二是员工职责没有实现任务、权限和相互关系的要求。三是管理评审没有与企业的日常工作有机结合，"两张皮"现象比较突出。四是顾客满意度测量与顾客关注焦点不一致，特别是总经理在其中的职责定位不准，不知应些什么。五是总经理的工作的接口不好，出现要么职责空泛，要么实施不了的尴尬局面。六是对质量目标的分解过于单一，没有将质量管理体系的支持性目标进行分解。

上述情况也是1994版标准在实施过程中出现的"老大难"问题。为了解决这些问题，应该从以下几个方面进行运作：一是尽快完善领导的职责，对领导者的权限及运作的关系进行细化，解决领导者之间的扯皮问题。二是适当对下级授权，赋予其一定的权利，这样既能调动员工的积极性，又能满足"全员参与"的

质量管理原则。三是适当增加管理评审的频次和项目，把企业的日常管理决策与管理评审统一起来，形成不断改进的决策机制。四是强化顾客满意度的调查和测量，建立总经理主持顾客满意度的调查和测量，建立总经理主持顾客满意度评估的制度；在经营投票过程中，由总经理对顾客要求进行识别或评审，使顾客的要求在内部得到及时沟通。五是理顺总经理与部门工作的接口，总经理的职责应着重进行管理职责的决策和分析评审，而部门则应注重执行决策和运作过程。六是应逐级分解与工程质量有关的支持性目标，包括人员、设备、安全、进度等。

三、对资源管理的理解与实施反差较大，能力考核与培训的接口不清。

标准的第六章对资源管理提出了明确的要求，其培训、能力与意识的接口关系更加清楚。但是，一些企业却忽视了标准的实质，盲目地将1994版标准的要求加以"套改"，形成了似是而非的东西。具体表现为：一、不能正确理解资源管理策划的，策划方式和内容空泛、繁琐。二、不能把握人员能力的确认能力识别不到位。三、培训需求输入信息不足，未能与岗位能力的识别与需求接口。四、培训的覆盖面不到位，对一些岗位（特别虽关键岗位）的培训力度不够。五、基础设施的理念与运作相差较大，基础设施（特别是施工条件）未真正满足要求。六、施工现场的工作环境未将季节性施工与施工的特点结合考虑，环境管理动作层次较低。七、人员采购与人员能力评价没有很好结合，对人力资源管理的深度不够。

显然，解决上述问题的关键在于理念和认识的完善。资源管理要为施工生产提供合格的资源条件，从过程运作方面提高质量管理的能力。企业应重点做好以下工作：一是做好资源管理的策划，可以通过施工组织设计、方案、技术交底等进行，也可以直接实施，但要依据行业规定进行。二是应把人员的教育、培训、工作及技能结合起来，制定基本的岗位人员标准，赋予其相应的职责，按照一定的时间间隔对员工进行考核，通过岗位职责和工作绩效的识别确定员工的能力。三是应把员工能力考核的结果作为培训计划的输入，针对需求合理地安排好培训计划。四是扩大培训的范围，进行全员培训，重点是关键岗位人员（项目经理、质检员、技术员、计量员等）的培训。五是转变观念，适当增大投入，从基础设施上满足质量管理的要求，减少事故风险。六是强化对施工过程环境的控制力度，把冬施、雨施的环境控制与工程质量要求结合起来，注重影响正常施工要求的环境因素，力求环境控制到位。七是针对人员能力识别及经历、教育、培训的要求，完善人员采购、劳务采购的程序；应把员工聘任与劳务评审纳入7.4"采购"的范畴，将人员的能力识别作为7.4.3条款的验证内容，确保人力资源管理到位、有效。

四、产品实现过程的控制漏洞较多，控制不到位，效果差。

产品实现过程是建筑企业质量管理体系运作的主要活动，在实际操作中存在以下问题：一是对产品实现过程，特别对特殊、关键和重要过程的识别不完整，漏项较多。二是施工组织设计的策划与现场需求错位，形成施工策划与运作"两张皮"。三是设计交底未到达工序，内容不完整。四是对顾客在施工过程中的变更要求未评审，导致过程控制出现差错。五是过程设计与产品设计概念不清。六是对采购产品验证的内容和方式不正确，对供方、人员采购的验证大量漏项，过程缺少动态验证。七是过程设备能力控制和识别力度不够，设备管理停留在事后维修的层面上。八是测量设备的自检范围，将其覆盖所有测量设备和工具，检定方法应有依据，检定手段应符合量值传递的准确性要求。

五、测量、分析和改进理念较差，运作层面错位明显。

测量、分析和改进不仅是标准的要求，也是企业提升

质量管理水平的关键问题。企业常见的问题有：一、改进策划与测量活动策划较弱，多数企业没有进行这项工作。二、顾客满意度的调查方式单一，评估方法不尽合理。三、对内审过程识别深度不够，对内审的效果验证流于形式。四、对过程进行监视和测量的层次与接口不当，频次和运作内容不明确。五、进行数据分析的效果较差，输入信息与评审活动不规范，数据分析的结果流于形式。六、改进的理念不完整，将纠正和预防措施的作用混为一谈，改进方式错位明显。

解决上述问题的核心是从理念入手，认清测量、分析和改进的逻辑关系，用PDCA的思路，开展质量管理的改进工作。一是将改进策划、检验试验策划与日常工作相结合，将其贯穿在相应的策划文件（如施组、方案）中。二是理顺顾客满意度调查的方式，既可以由顾客填写表格反馈，也可以由顾客作出评价后，由企业人员填写记录，重点是施工和服务的全过程满意度测量。三是加大对内审员的培训力度，不断提高他们的审核能力，形成内审员能力识别和考核的制度。四是由项目部监视各类供方及工序活动，由公司监视项目部管理层的运作架构，将其与内审有机结合，达到过程监视的目的。五是建立并完善数据分析的信息输入渠道，从项目工程的专项数据分析、各系统的管理、企业整体管理等进行分层分析。六是明确改进的要求，包括纠正预防措施以及目标、数据分析、内审等方面的内容，即改进不仅仅是防止不合格的发生，而且包括对符合性过程及产品的改进。改进的方式可以因地制宜、分层次实施，但运作时必须将其融入施工和管理过程，不能成为“空中楼阁式”的改进。