



MCCP

北京大学 企业管理案例研究中心

Management Case Center of Peking University

品质部部长碰了“软钉子”

案例作者：毛 敏、叶印顺

作者单位：东北财经大学、大连北兴电束线有限公司

指导老师：陈福军、李怀斌、孔文

1997 年入夏以来，大连北兴电束线有限公司的产品索赔率已经连续两个月高居不下，每个月都有 7 次索赔案件发生。为此，公司于 8 月开展了“查问题原因，补管理漏洞，全面提高质量意识”的质量月活动。品质保证部一时成为全公司最忙的部门，品质保证部部长叶军则成为全公司最忙的人，整天忙着组织调查原因、寻找对策、质量教育……

大连北兴电束线有限公司是一家日本独资以外销为主的生产电束线的专业工厂。目前拥有员工 350 多人，各种先进精密仪器 100 余台套，建筑面积 10,000 平方米，可根据用户要求生产加工各种专用电束线，产品规格已达 150 余种。自 1995 年初投产以来，以其先进的工艺技术和可靠的产品质量，赢得了国内外客户的广泛赞誉，需求量直线上升。因此，公司在 1995 年末和 1996 年末两次扩大生产规模，但随着产品规格的不断增多，生产规模的迅速扩大，质量波动也随之而来，用户索赔案件开始逐渐增多……

根据质量月中各部门自查、互查中发现出的问题，叶部长将其归为以下几类：

1. 新员工素质较差(90%为初中生)，教育不够，质量意识淡薄，对产品质量认识比较模糊，不能严格按照操作规程操作。
2. 技术文件不规范，个别工序有随意更改、涂写图纸和按领导口头指示作业的现象。这造成过程参数值和质量特性值不清晰、不准确，导致过批量性的加工错误。
3. 工序间质量控制力度不够，产品质量仅靠最终检查保证。只重视事后处理，缺乏事前预防控制措施，直接导致不合格品失控。
4. 缺乏完善的质量保证体系，对不合格品的产生原因及对策，缺乏深层次



MCCP

北京大学 企业管理案例研究中心

Management Case Center of Peking University

的探讨，因而，导致同类质量问题多次重复出现。

为解决目前出现的各种质量问题，提高公司经营管理水平，为公司进一步发展奠定坚实的基础，经公司董事会研究决定准备根据 ISO9000 系列标准建立高水平的质量管理和质量保证体系，同时授权品质保证部组织实施，要求尽快通过认证审核，并取得认证证书。

但在各部门经理参加的认证准备会上，这个决定并未得到积极响应。原因很简单：一是认为造成近期质量问题的主要原因是新员工较多，操作不熟练、教育不够、监督不利，只要加强教育、监督、指导，完全可以减少和避免类似事故。二是大家对 ISO9000 系列标准缺乏充分的了解和认识，认为 ISO9000 系列标准是国际水平的要求，对于我们这个技术含量较低的来料加工型企业没有太大必要。而且，ISO9000 系列标准概括性太强，理解起来很困难，执行中易于流于形式，成为空架子，不如原有的 TQC 质量体系来得实在。因而，大家未能就进行 ISO9000 系列标准认证活动取得共识。一些人开玩笑地说品质保证部叶部长碰了一个“软钉子”。

会后，叶部长又重新研究了有关 ISO9000 系列标准的资料，并将之与 TQC 作了仔细比较，分析了各自对企业发展的意义，又重新树立起推行 ISO9000 系列标准的信心。为便于大家理解和接受，叶部长根据自己多年质量工作的经验，将 ISO9000 系列标准的内容高度概括为十二个字：“有章可循，有章必依，有据可查”。即：与标准要素要求相关的业务都要有规章制度和工作基准可以遵守；有了规章制度和作业标准必须遵循；是否是按规章制度和作业标准办事要有证据可以查验。看着自己的“杰作”，他不禁生出几分得意……

兴奋之余，叶部长组织召开了 ISO9000 系列标准学习会，但与会者反应仍很冷淡。仍有一些人坚持认为现有的质量管理体系和质量保证的方式（TQC）完全可以满足需要，搞什么 ISO9000 系列标准认证纯属多此一举；还有人说现有的质量管理和质量保证体系已运行四年了，公司上下都已适应了它的要求，如果再适应新的体系弄不好会引起混乱；甚至还有人强调说现在生产太忙，再搞什么认证，恐怕没有时间……。叶部长听了之后，得意之情一扫而光，不觉又陷入了迷茫



MCCP

北京大学 企业管理案例研究中心

Management Case Center of Peking University

之中……

教学用途

本案例宜用于《生产与作业管理》课程中的质量管理教学内容。

讨论参考题

1. 公司一直在实行全面质量管理，为什么还出现这么多的质量问题？
2. 全面质量管理与 ISO9000 系列标准之间是一种什么关系？是否相互对立、排斥？
2. 对在实际推广 ISO9000 系列标准时出现的阻力应如何克服？
3. 如果您是叶部长，您将采取什么措施以保证 ISO9000 系列标准的顺利实施。

附件：

一、关于 ISO9000 系列标准的介绍

ISO9000 系列标准是有关质量标准体系的核心内容。其中，ISO9001-ISO9003 主要用于合同环境显得外部质量保证，为供需双方提供三种不同的模式。选定的模式可以作为对供方企业质量体系进行评估的依据，也可以作为评价的依据。而 ISO9000-1 和 ISO9004-1 是指导、指南，用于帮助生产者和用户从两方面理解 ISO9000 系列标准的真正含义。所以 ISO9000 系列标准又简称为两个指南，三个质量保证模式。具体内容包括：

ISO9000-1 《质量管理和质量保证标准第一部分：选择和使用指南》

ISO9001 《质量体系—设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》

ISO9002 《质量体系—生产、安装和服务的质量保证体系》

ISO9003 《质量体系—最终检验和试验的质量保证模式》



MCCP

北京大学 企业管理案例研究中心

Management Case Center of Peking University

ISO9004-1 《质量管理和质量体系要素第一部分：指南》

ISO9000-1 是一个指导性标准，主要阐述 ISO/TC176 所制定的质量管理和质量保证标准中所包含的与质量有关的基本概念，即对主要质量目标和质量职责、受益者及期望值、质量体系要求和产品要求的区别、通用产品类别和质量概念等问题的明确解释，同时提供了关于这些标准的选择和使用的原则、程序和方法。在使用方面，这个标准阐明质量环境体系的特点和供方企业建立质量体系的两种方法：说明了对两种质量体系在各种环境中或出于不同的要求应选择哪一个适用的标准；规定了质量体系的证实和相应的文件应包括的内容，及在选择质量保证模式时双方在签订合同前应作的准备工作等。

ISO9001《质量体系—设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》，该标准阐述了从产品设计、开发开始，直至售后服务的全过程的质量保证要求，以保证从设计到服务各个阶段都符合规定的要求，防止出现不合格。它是用于顾客要求供方企业提供的质量体系从合同评审、设计到售后服务都具有能进行严格控制的能力。这个标准强调对设计质量的控制。由于设计是保证产品最终质量满足规定要求的关键。因此，标准规定要对设计过程制定严格的控制和检验程序，并原则性阐明有关工作的重点内容、可采用的方法和相应的要求。

ISO9002《质量体系—生产、安装和服务的质量保证体系》，该标准阐述从产品采购开始到产品交付的生产过程的质量保证，以保证在生产、安装阶段符合规定的要求，防止及发现在生产过程中出现任何不合格现象，并能及时采取措施避免不合格重复发生。这个标准强调预防为主，要求把对生产过程的控制和对产品的最终检验结合。

ISO9003《质量体系—最终检验和试验的质量保证模式》，该标准阐述了从产品最终检验至成品交付的成品检验和试验的质量保证要求。以保证产品在最终检验阶段符合规定要求。这个标准强调检验把关，要求供方企业建立一套完善的检验系统，包括对人员、检验的程序、以及设备等都能进行严格的控制。

而 ISO9004-1 是一个基础性的标准。它为企业建立健全质量体系一般应包括的基本要素提供指导。它就质量体系的组织结构、程序、过程和资源等方面的内



MCCP

北京大学 企业管理案例研究中心

Management Case Center of Peking University

容,对产品质量形成各阶段的技术、管理和人等因素的控制提供全面的指导。该标准从企业质量管理的需要出发,阐述了质量体系原理和建立质量体系的原则,提出了企业建立质量体系一般应包括的基本要素。

关于 ISO 另一个方面的内容是认证制度,又称为合格评定,是为进行认证工作而建立的一套程序和管理制度。对于企业来说,主要是产品和质量体系的认证,它包括产品质量认证和质量体系的认证等。产品质量认证依据产品标准和相应技术要求,经认证机构确认并通过颁发认证证书和认证标志来证明某一产品相应标准和相应技术要求的活动。质量体系认证通常是国家或国际认可并授权、具有第三方法人资格的权威认证机构来进行。我国现已批准设立了十个产品认证机构、四个独立的体系认证(注册)机构、十一个检验机构。为我国产品进入国际市场,提供了质量保证。

二、关于全面质量管理(TQC)的介绍

全面质量管理是以企业全体员工为主体,以数理统计方法为基本手段,充分发挥专业技术和管理工作的作用,建立一套质量管理工作体系,以保证用最经济的方法研制、生产、销售用户满意的产品。

全面质量管理的特点集中在“全”字,即全体人员、全部过程、全部内容。全体人员参加,就是要求企业上至最高领导,下至每位工人,都投入产品质量控制的管理工作中去;要把改进组织管理、研究专业技术和应用数理统计有机结合起来,贯彻质量第一的方针;广泛开展群众性的质量信得过或 TQC 小组活动,调动全体员工关心和参加质量管理的积极性。全部过程,是要求把质量管理工作的重点,从“事后”转移到“事前”,对产品设计、试制、原材料和外购件的采购验收到销售后的用户服务工作,都严格进行质量管理。并要求事先把生产过程中影响到产品质量的各种因素加以控制,使整个生产过程始终处于稳定状态,从而充分保证产品的质量。全部内容,就是要把讲究质量的思想贯串于企业的供、产、销各个环节,要求各科室、各车间都讲究产品质量和工作质量。

全面质量管理具有很强的系统性。实行全面质量管理,必须建立一个全公司性的质量管理工作体系。各项管理工作一般都要求做到有计划、有执行、有检查、



MCCP

北京大学 企业管理案例研究中心

Management Case Center of Peking University

有总结。质量管理专家把这套办法加以概括，这就是著名的 PDCA（计划、执行、检查、总结）管理循环。PDCA 循环的内容包括四个阶段：

P 阶段是定计划。拟订包括方针、目标、活动计划书、管理项目等。这个阶段又可划分为四个步骤（1）找出问题；（2）分析原因；（3）找出主要原因（主要矛盾）；（4）研究措施，提出计划目标和执行计划。

D 阶段是实施。要进行扎实的工作。如根据产品质量的计划，制定质量标准、操作规程和作业标准等，并实地组织实施落实。

C 阶段是检查。把实际工作结果与计划对比，检查是否按计划规定的要求去做了，那些做对了，那些作错了，哪些有效果，哪些没有效果。通过检查，了解效果如何，找出问题及其产生原因。

A 阶段是总结处理。即把检查结果，把执行中取得的成功经验加以肯定，形成标准，纳入标准规程，制定作业指导书、管理标准等。同时把遗留问题转入下一个管理再循环。

通过这种循环方式，就形成了全面质量管理的前进过程，质量管理体系的运转的基本方式。