

中小型饲料企业的管理特点和推行 ISO9001质量体系认证的保障

杨 辉

中小企业的数量越来越多，对社会经济的影响也越来越明显。对许多中小生产企业而言，ISO9000标准已经不陌生，其在全世界带来的翻天覆地的质量革命浪潮，毫无疑问将冲击我们旧有的生产管理模式，赋予它崭新的意义。

随着我国市场经济的发展，中小企业的数量日益增加，行业覆盖面广，为经济发展带来了活力。在充分考虑中小企业基本情况的基础上，推行质量管理体系认证十分必要。

1 中小企业实施ISO9000质量认证体系的特点

中小企业理解和实施ISO9001:2000标准时要考虑的几个主要特点：

1.1 文件要求

对于中小企业来说，本条款的应用主要是看结果。例如，对同一活动（或过程），如果询问不同的人，能得到一致的回答，说明这一过程已被识别；如果他们的操作也一致，说明过程也能受控。这时，可能就不需要给出成文的准则和方法。

1.2 质量目标

一般中小企业的组织结构相对简单，产品较为单一，质量活动较少，制定一个或几个能实现和可测量的总目标也是可以的，但内容应符合标准要求，关键是看能否确保目标的实现。

1.3 质量管理体系策划和产品实现的策划

5.4.2条款对中小企业来说，主要从结果上判定。标准虽然要求必须进行策划，但并未要求形成记录，故企业可采用会议记录等方式作为证据。如果企业能有效地实现目标，则说明实施了预先的策划。

7.1条款是产品实现的策划，是操作性的策划，也可以说是5.4.2质量管理体系策划的一部分。大型企业通常可以用质量计划、工艺流程图来表示，而中小企业则表述方式各异。如果是生产定型产品的中小企业，对同一过程的运作和控制，不同的人不仅回答相同而且做法也一样，则说明该中小企业对这一过程进行了策划，而且在运作中也实现了这一策划。

1.4 职责、权限和沟通

由于中小企业人员少，组织结构相对简单，一人可能承担多个岗位的职责，还会出现采购、检验、生产和产品交付由同一个人完成的情况。这时的判定标准是：该人员确实具备承担不同角色的能力，并能履行其职责。

另外，中小型企业管理人员少，管理者代表可以由该企业的总经理亲自担任。或者说不设管理者代表职位，由最高管理者直接履行管理者代表应承担的职责。这样便于最高管理者掌握体系的运行情况，对体系持续改进也有好处。

中小企业人员少，内部沟通的方式可以非常简单，如碰头会、布告栏甚至电话沟通

等。只要效果好就行。

1.5 管理评审

管理评审并不要求一定要有程序。中小型企业的领导层人数少，故可用碰头会或其他方式进行。这里最主要的是看管理评审活动已实施的证据，所以必须有记录。

1.6 资源管理

中小型企业在实施这一条款时与大型企业不同，中小企业可通过分包或聘用兼职人员、招临时工、租用或租赁设备等方式获得资源和技能的补充。中小企业不同的岗位或质量活动可能由同一个人来完成，所以对人员的要求较高。由于中小企业资源有限，通常通过使用外部资源弥补这一不足。这样，对中小企业来说，对外包的控制就至关重要。

1.7 与顾客有关的过程

中小型企业的销售合同形式可能多种多样，如书面订单、口头协议、电话定货等。评审的方式也灵活多样，如可记录订货的细节并向顾客复述，获得顾客的确认，也可将记录传真给顾客确认。由于生产量小、人员少，对定单的评审可采用经理在定单上签字作注释的方式完成。

1.8 设计和开发

由于设计人员相对较少，中小企业产品的质量特性也相对简单，设计和开发的策划通常不必太复杂。通过绘制一个设计的流程图并规定设计的步骤、职责就可以了。中小企业可将一些简单产品的多次设计评审合并为一次，也可将产品设计和开发的验证和评审（如在图纸阶段）、设计和开发的验证和确认（如经过试用后的样品或产品）合并或简化一并进行。

1.9 顾客满意

中小企业顾客通常较少，调查顾客对产品的满意情况可采用更直接和全面的方式，如在采购时当面征求意见。

1.10 内部审核

中小型企业的员工对日常工作非常熟悉，审核的记录不宜太复杂，记入日记本的方式也是可取的。由于中小型企业的管理层可能只有一两名人员，建议采取请合作方人员相互提供内部质量审核的方式完成内审。

1.11 产品的监视和测量

要求中小企业设置过多的检验人员不现实，生产人员可以检查自己的工作，每道工序的生产人员在确认自己的工作无误后再转到下道工序。

除此之外，中小企业可能会选择较为简单适用的统计技术，持续改进应以日常小项目的改进为主。

总之，中小企业要根据自身的特点建立适宜的质量管理体系，选择适宜的条款，规定适宜的质量活动。在实施方面，要从关注产品的符合性、过程结果和体系的有效性出发。在审核方面，要关注议程本身而不是有无程序，关注体系的运作而不是有无文件的规定，关注结果的有无而不是有无记录。这样就可做到正确理解中小企业如何准确实施 ISO9001: 2000标准的问题。

2 中小型饲料企业质量管理体系的保障

2.1 明确职责

中小企业的最高管理者是企业安全生产的第一责任人。企业实施质量管理体系，首先要明确最高管理者的责任，并在工作计划中明确质量管理体系是企业管理主要事项之一，把保护员工的安全与健康纳入到企业管理决策中，承诺为建立质量管理体系及有关活动提

供支持，并保证履行职责。一般说来，中小企业组织机构简单，有经验、懂管理和技术的人员少。因此，为满足国家强制性产品认证的要求以及为建立一个有效的质量保证体系，关键就是要明确质量保证负责人的职责，并选择合适的人选，这样才能为企业各项职能的正常运行打好组织基础。选择质量保证负责人，首先，应考虑该人员在本企业的权威性，如果没有一定的权威和地位，是不可能有效地实施这个重要职能的。而这个权威性，一方面要靠企业领导层对其的正式授权，另一方面要靠个人的领导才能和魅力。其次，他应了解国家有关的法律、法规和强制性认证产品的程序规则以及本企业产品适用的安全认证标准。

2.2 慎重选择管理者代表

管理者代表是整个质量保证体系建立过程中最关键的人物，ISO9000质量标准赋予其“确保按照本标准要求建立、实施和保持质量体系的重任”，管理者代表的选择是否恰当，直接关系到整个认证工作进展的顺利与否。对其基本的要求有几点：在该企业工作时间较长，熟悉企业实际状况；担任企业重要岗位领导职务，质量部门经理级以上人选最佳；具有工商管理方面的专业知识；在企业和员工中有威信，具领导风范，讲究管理艺术；具有很强的学习能力，对质量管理的精髓能够融会贯通。一般来说，选出的管理者代表还须在专业咨询机构帮助指导下进行工作，这样才能使贯标在最大程度上具有实效，而对于中小企业而言，最高领导层亲自担任该职务是使贯标工作顺利实施切实可行的选择。

2.3 重视全员培训及后期管理

ISO9000的所有标准程序文件、质量计划等都要靠人去执行。因此加强培训提高人员的素质，适应管理、执行、验证等工作的需要是保证质量体系持续正常运行，实现质量方针和目标的首要因素。因此，贯标应始于教育，行于教育，不断总结，反复培训，持续提高。在此基础上，企业按期作内部质量体系审核及高层管理者管理评审，认证机构按照程序对获得认证的企业进行监督检查，才能确保企业在认证后质量管理水平不断改进、不断提高的目标得以实现。

2.4 加强检验手段和设备的管理

国家对于实施强制认证的产品，都规定了生产企业必须具备的仪器和设备，以及企业自身必须进行的检验和实验项目。因此，企业应按要求购置必备的仪器和设备，并对用于测量产品质量的仪表要进行定期计量，并且，凡有计量标准的，一定要按计量标准进行计量，对工装夹具也应纳入正常管理。

2.5 加强质量管理体系的评审

绩效测量和监测是体系日常监督的重要手段，其形式类似于传统质量管理工作中的安全监督检查。为保证绩效测量和监测实施情况符合有关部门规范的要求，绩效测量和监测要建立具体的制度，规定检查的内容、方法、频次及相关人员的职责，对绩效监测与测量结果的处理，并保存监测与测量结果的记录。不同的企业，应根据自身特点和不同的风险水平，确定监测重点和频次。企业应保存充足的质量监测记录，为采取纠正和预防措施提供依据。

2.6 质量管理体系的持续改进

质量管理体系是一个动态发展的过程，中小企业应根据自身的发展，深刻理解质量管理体系的各项要求，不断调整和完善质量管理体系，确保质量管理体系的持续适宜性、充分性和有效性。

（参考文献略）