

# 贯标工作与班组管理的有机结合

贺海林 晏成德

(安康铁路分局汉中电务段)

**摘 要** 阐述了 ISO 9000 质量管理体系标准和班组管理有机结合的实践根据、现实意义、结合方法和实施步骤,对于指导运输基层站段开展贯标工作,杜绝贯彻 ISO 9000 质量管理体系标准中“两张皮”现象,具有现实的示范意义。

**关键词** 标准 工作 班组管理

## 1 贯标工作和班组管理结合的实践根据

**1.1 目的相同。**铁路运输生产站段在向着“规范管理、强基达标”奋斗过程中,班组管理工作得到不断的规范和加强,其目的是要实现“安全自控”和管理规范化。作为“规范管理、强基达标”的有效载体,ISO 9000 质量管理体系标准以其系统化、规范化和科学化的优点在世界范围内得到推广和应用,其目的就是通过建立规范的、完善的质量管理体系来实现产品质量的自我控制,以保证顾客的要求得到满足,这与我们提出的创建“安全自控型”班组和管理规范化的要求是完全一致的。

**1.2 内容相互包容。**班组管理的内容包括安全管理、生产管理、劳动管理、质量管理、环境管理、文件管理、设备管理、技术管理等多个方面,多年来已形成了一套较为完整的制度。ISO 9000 标准主要包括管理职责、资源管理、产品实现和测量、分析和改进等内容。这些内容基本上包括了现行班组管理的主要方面。如资源管理就可以包容班组管理中环境管理和设备管理两部分内容,产品实现则可以涵盖安全管理、生产管理和质量管理的内容。而班组管理中的文件管理,不但包括质量管理体系的受控文件,而且还包括体系以外的非受控文件。正是这种相互的包容性为二者的结合提供了可能。

## 2 贯标工作和班组管理结合的现实意义

**2.1 体现了着力点都放在班组,是二者持续推进的**

基础。班组是企业的细胞,是企业最基层的组织,是企业各项政策、方针和目标的最终实现者。班组管理是企业最基层的管理层次。贯彻 ISO 9000 质量管理体系标准,只有在基层班组生根开花,在最基层的班组管理层面上得到体现,才能形成合力,使贯标工作和班组管理持续推进,从而不断提高班组管理水平。

**2.2 体现了借鉴创新的原则,是二者取得成效的关键。**班组是站段设备治理和安全生产的实现者。作为运输生产站段,实现安全生产“有序可控”的奋斗目标,必须依靠基层班组的共同努力。贯彻 ISO 9000 质量管理体系标准,其目的是通过规范生产作业过程管理,来实现安全生产的有序可控。因此,只有将 ISO 9000 质量管理体系标准与班组管理结合,相互借鉴,才能实现贯标的目的,实现二者双赢,取得贯标工作和班组管理的双成效。

**2.3 体现了全员参与的思想,是调动职工积极性的重要途径。**在既有班组管理模式推行 ISO 9000 质量管理体系标准,如果各自为阵,实行两套标准,管理内容重复交叉,势必会引起职工的反感和抵触,职工就不会积极参与到标准的推行中来。因此,将二者合而为一,是增加职工认同感,调动职工积极参与的重要途径。

## 3 贯标工作和班组管理结合的方式方法

制度上的结合。所谓贯标工作和班组管理在制度上的结合,是指把 ISO 9000 质量管理体系标准与班组管理的内容进行归类 and 梳理,构建一种既符合

ISO 9000 质量管理体系标准,又能满足班组管理要求的以质量管理为中心的班组管理制度。这个构建过程,为基层班组管理提供了宝贵的创新机遇;这个构建过程,也是一个扬弃的过程,必将面对传统管理方式和科学系统方法的交锋,从最基层深化和巩固企业的改革。基于不同的目的,这种制度上的结合有以下两种方式:

**3.1 以通过第三方审核认证为目的。**以 ISO 9000 质量管理体系标准为制度框架,融合班组管理制度。对 ISO 9000 质量管理体系标准不包括的内容,可设置综合检查项。如文件管理,ISO 9000 质量管理体系标准规定受控文件要检查编制、审核、批准以及接收、发放、保存等内容,对非受控文件的要求未做明确规定;而这些非受控文件,作为站段要求和措施的体现,也是班组必须要进行管理的内容。因此,对于受控文件应严格依照 ISO 9000 质量管理体系标准的要求加以规定,非受控文件则可以继续沿用以往班组管理的要求。这种制度上的结合,适应于贯标推进阶段。其优点表现在能消除职工对 ISO 9000 质量管理体系标准的陌生感。能有效巩固和推动贯标工作,有利于顺利通过第三方审核认证。可用于车间、机关部门的管理,适用范围广。

**3.2 以创建自控型班组为目的。**以班组管理制度为制度框架,融合 ISO 9000 质量体系标准,班组管理制度不能包含的条款(如 7.4 采购、8.2.1 顾客满意等)则单独设置审核项目。这种制度结合方式,适宜在质量管理体系通过第三方审核认证后应用。其优点表现在有利于巩固贯标工作成果,提高班组管理水平。此外,以班组管理制度为载体,将所有对班组的进行管理要求进行整合,可以提高管理工作的效率和效果,有力地推动自控型班组的创建工作。

**3.2.1 抽查和全面检查结合。**质量管理体系内部审核中,通常采用抽样的办法来进行审核,这种抽查具有随机性,同时也具有风险性。审核的深度取决于内审员的素质和对生产作业过程的熟悉程度。班组管理验收检查,则是一种较为全面的检查。要在一体化检查中将抽查和全面检查结合起来进行,实现二者的统一,我们认为,应该以内部审核的抽查为主要检查方式,对生产作业中确定的关键过程和特殊过程进行重点抽查,附之以追溯性检查,以随机抽查的深度弥补以往班组管理验收效果差的不足,而对于 ISO 9000 质量管理体系标准不能包括的验收项目,

则可在必要时进行全面检查。

**3.2.2 检查表和缺点汇总结合。**《内部质量审核检查表》和《班组验收缺点汇总表》的结合,是一体化检查的体现形式之一。这种结合有两种方式,一是全部使用检查表,并把检查表的复印件留给工区;二是使用检查表,把检查中存在的问题通过缺点汇总的形式留给班组。第一种方式虽然方便可行,但检查表中的内容是审核发现的客观事实的记载,并不能使班组十分明确存在的不足和改进的方向。因此,我们认为第二种结合方式是适宜的,它既符合内部质量审核的要求,又能十分明确地指出班组存在的不足和差距,对于改进班组管理工作,提高管理水平是非常有益的。

**3.2.3 过程审核和结果检查结合。**企业按照 ISO 9000 质量管理体系标准的要求进行内部审核,主要是对生产作业过程进行审核,这种过程审核的方式,无疑将改变以往班组验收“重结果轻过程”的弊病,促使班组将日常的生产作业过程做为重点进行控制和管理,从而使贯标的目的得以体现。而在过程的真实性难以辨别时,检查评定时,过程和结果并重,则往往能得到较为客观的评价。比如设备维修过程的开展,可以采用过程审核的方式进行检查,对最终的维修质量就可以通过春、秋设备检查的结果以及设备日常运行的稳定情况来综合评定,从而将二者结合起来,对班组的生产管理做出客观评价。

**3.2.4 考核方式上的结合。**对一体化检查的结果,可以分开单独考核,也可以实行一体化考核。分开单独考核的方式,在贯标推进阶段可以发挥很好的作用。作为以规范管理为目的,不接受第三方审核认证的运输生产站段,我们倾向于一体化考核这种方式。这种考核可以从制度上防止形式主义,有效杜绝班组管理和贯彻 ISO 9000 质量管理体系标准“两张皮”现象出现,使 ISO 9000 质量管理体系标准和班组管理制度彻底融合,实现真正意义上的一体化。

理论探索与实践的紧密结合,使我段管理面貌发生了显著变化,贯标工作顺利通过了路局第三方审核认证,班组管理水平不断提高,2002、2003 年连续获得了路局“班组建设先进单位”称号,安全生产已突破 3 100 天,呈现出生机勃勃的管理新局面。

(收稿日期 2004-06-06)