

2000版

GB/T 19000—ISO 9000族标准 实用丛书

持续改进

——永恒的追求



 中国计划出版社
 科荣出版社(香港)有限公司

张富山 主编
丁其东 主审

持续改进

——永恒的追求

张富山 主编
丁其东 主审



2000版

GB/T19000—ISO9000族
标准实用丛书

 中国计划出版社
 科荣出版社(香港)有限公司

图书在版编目(CIP)数据

持续改进——永恒的追求/张富山主编. —北京:中国
计划出版社, 2001. 4

(2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书)

ISBN 7 - 80058 - 951 - x

I. 持... II. 张... III. 质量管理体系—国家标准
—研究—中国 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 14065 号

2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书

持续改进——永恒的追求

☆

中 国 计 划 出 版 社 出 版
科 荣 出 版 社 (香 港) 有 限 公 司

(地址: 北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码: 100038 电话: 63906413 63906416)

新华书店北京发行所发行

北京新华彩印厂印刷

787 × 1092 毫米 1/16 8 印张 132 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10100 册

☆

ISBN 7 - 80058 - 951 - x /TB.9

定价: 26.00 元

编审委员会

主 编 张富山

副主编 李正权

主 审 丁其东

编 委 (以姓氏笔画为序)

王占忠

方效良

由世卓

刘 宁

孙锡垣

李 勤

李 瀛

李正权

吴家正(台湾)

邱少林

余庭和

张俊红

张富山(香港)

陈保祥(香港)

罗大川(香港)

周 亮

周国强(香港)

钟湘志

姜 萍

贺心亮

顾惠珍

席自明

唐正元

谈德忠(香港)

黄 雪

黄 飞

覃 文

强 毅

黎庆华(香港)

编辑委员会

主 任 徐 萍

副主任 郭连庄 王建中

成 员 (以姓氏笔画为序)

王建中 王曼宁 方效良 方 盛 朱若愚

孙晓岩 李晓光 李涧春 余 方 余庭和

沐 青 柳 澜 顾孟洁 徐 萍 郭连庄

黄开旭

序

时代的列车进入 21 世纪,对人类建设一个更加美好的世界是一种无形的号召和强有力的激励。在激烈的国际市场竞争中,每一个经济发达国家和民族将会继续发挥其科技和管理诸多方面的优势,而发展中国家必当以加速前进的步伐来建立自身的优势。我们所面临的这个新时代是知识经济时代,它不仅意味着由于高新技术的迅猛发展,在传统产业和新兴产业及其各种门类的产品中 will 具有愈来愈多的科技含量,而且意味着整个社会的各项管理工作和服务工作将更多地依靠运用科学技术知识来办事。运用科学技术知识来指导各项管理和服务工作的高级形式,就是实现其制度化、程序化、规范化和标准化。今天,以 WTO 的发展为标志,我们所面对的又是一个全球经济趋于一体化的时代,这意味着在世界各国的经贸活动中需要更多地遵循国际准则和国际惯例,将使全球都认识到采用国际标准是商品进入国际市场的有力竞争武器,并成为一种世界潮流。新时代的另一个特点就是质量意识更加突显,这同过去普遍注重“效率”的意识有着鲜明的不同。机械化、自动化和机电一体化等带来了生产的高效率,而高质量的获得则还需要依靠一整套专门的理论、方法和手段。

上个世纪在美国、日本以及欧洲等国对控制、保证和提高产品质量的一系列科学探索,在建立企业和产品质量管理体系方面已获得了巨大的成就,如今追求一切产品的更高质量便成为现实的目标。这正如著名管理学家朱兰(J. M. Juran)博士所说的:21 世纪是质量的世纪。当然,人们所追求的不仅是产品的质量(物质的),而且还有服务的质量(精神的),更有人类生存的质量(环境的)。所以,进入新世纪对于每一个国家和民族都是极好的机遇,同时也面临着严峻的挑战。

新中国成立半个世纪以来,特别是经过二十多年来改革开放的社会实践,通过学习、借鉴国际和国外先进科技成果和管理经验,不断地总结自身的实践经验,在新世纪逐步向科技和经济发达国家看齐,走向同步发展、发挥自身在竞争中的优势,将是现实的奋斗目标。今年开始实施的国家“十五”计划,把发展作为主题,把结构调整作为主线,把改革开放和科技进步作为动力,把提高人民生活水平作为根本出发点。当此之际,2000 版 ISO 9000 族标准的问世和我国等同采

用并迅速发布和实施的 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准,为我国经济战线上的各行各业全方位地在质量管理的根本措施上实现与国际标准接轨和同步发展,提供了宝贵的契机。

2000 版 ISO 9000 族标准是在 ISO/TC176 的具体组织下,在对 20 世纪 90 年代后期世界经济发达国家和地区贯彻实施该标准 1994 版和相应的认证实践经验进行认真总结的基础上,对 1994 版标准进行全面修订的产物。由于专家们很好地研究、处理和解决了 1994 版标准中所存在的种种不足和问题,诸如其适用范围较窄、标准数量偏多而标准要素之间的相关性不好、过多地强调程序和形成文件,而在一定程度上限制了改进的机会,以及对顾客满意程度的关注有所不足等等,使新标准无论在内容结构、基本思想还是在具体要求等方面都以全新的面貌出现,整套标准更科学合理,更具适用性和操作性。贯彻实施这套新标准,将是全球经济界、企业界的一件盛事;对具有多种所有制模式,并且从总体上讲正在进行或完成转制的我国广大企业,迅速而深入地学习、消化和实施新标准,当不失为使企业在激烈的市场竞争中全面提高自身素质、保持旺盛的生命力和发展优势的一条捷径。

《2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书》的编著者以深远的目光,从该项国际标准的 CD 版就开始策划,以其丰富的阅历和深厚的功底并付出宝贵的心血写成此书,奉献给广大读者。相信对尚未推行过此项族标准或已经推行过而迫切需要向新标准转换的各类组织的领导干部、管理人员、标准化和质量工作者,以及对国内各有关的认证、咨询和培训机构等部门的工作者,都可以从中获得极其丰富和宝贵的知识以应实用之需。愿这套内容新颖、印装精美的丛书能为我国经济建设事业在新世纪里实现新的增长和腾飞发挥其积极的作用和影响。

国家质量技术监督局副局长
中国质量万里行促进会会长

蒲长城

2001 年 3 月

前 言

ISO 9000 族标准自问世以来,在全球范围内得到广泛的采用,对推动组织的质量管理工作和促进国际贸易的发展发挥了积极的作用。但 1994 版 ISO 9000 族标准还存在一些明显的不足和需要解决的问题,例如:适用范围较窄,它主要是针对生产硬件产品的组织,而对生产软件、流程性材料和服务业的组织使用时有许多不便;标准数量偏多,标准之间、标准的要素之间协调性和相关性不好,也不尽合理;三种质量保证模式在实际应用中带来一定的局限性;过多地强调程序和形成文件,在一定程度上限制了改进的机会;忽视了对产品质量的保证和组织整体业绩的提高,以及缺少对顾客满意或不满意信息的监视等等。针对这些不足和问题,2000 版 ISO 9000 族标准进行了全新的改进,无论是内容结构、基本思想,还是具体要求都以新的面貌出现,使标准的适用范围更广,能适用于所有产品类别(包括硬件、软件、流程性材料和服务)并适用于不同规模和各种类型的组织;突出了持续改进是提高质量管理体系有效性和效率的重要手段;将顾客满意或不满意的信息作为评价组织质量管理体系业绩的一种的重要手段;内容结构由原 20 个要素结构改为过程方法模式结构,逻辑性更强,相关性更好;质量管理的八项原则在标准中得到了充分的体现。因此,2000 版 ISO 9000 族标准显然比 1994 版更科学合理,更具适用性和操作性。

2000 版 ISO 9000 族标准已于 2000 年 12 月 15 日发布,我国随即等同采用并于 2000 年 12 月 28 日发布了 GB/T 19000 族标准,从 2001 年 6 月 1 日起实施。为使各类组织以及标准与质量管理工作者尽快地理解和掌握 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 标准,迅速而顺利地完成 2000 版 ISO 9000 族质量体系的认证及转换工作,编者从 ISO 9000 族标准的 CD 版就开始策划,多次易稿,编著了这套《2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书》。本丛书语言简洁、深入浅出、通俗易懂,从质量管理理念到质量管理基本要求,全面地、系统地分析和阐述了 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的理论、要求和实施指南,并对一些案例作了详细的剖析,因此丛书具有较强的指导作用和使用价值。

《2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书》由以下 10 本书组成：

- 1.《顾客满意——关注的焦点》
- 2.《领导层指南——成功的保证》
- 3.《方针目标——现实的蓝图》
- 4.《质量策划——良好的开端》
- 5.《体系文件——运行的准则》
- 6.《资源管理——潜力的发挥》
- 7.《过程方法——运作的技巧》
- 8.《监测分析——业绩的把握》
- 9.《持续改进——永恒的追求》
- 10.《质量改进工具箱——基本的手段》

感谢全体编著者,特别是李正权、贺心亮两位先生,他们对这套丛书全身心地投入,付出了心血和劳动,将自己的知识、经验和理论研究成果毫无保留地融于丛书之中,使丛书具有了较高的理论水平和实用价值。这套丛书不仅可以帮助读者理解 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准,而且可以具体指导各类组织引进、推行和转换新标准。

本丛书特别适用于各类组织的管理人员,包括组织的最高管理者阅读和使用。我们希望本丛书将有助于各类组织走向 21 世纪,走向世界,走向新的成功,走向新的辉煌。

限于时间,也限于编著者的水平,书中难免有不妥之处,甚至可能有遗漏和谬误的地方,诚望读者批评指正。

最后,要特别感谢国家质量技术监督局副局长、中国质量万里行促进会会长蒲长城先生对本丛书的支持和帮助,特别感谢国家质量技术监督局原总工程师兼质量认证办公室主任丁其东先生的帮助和不吝指正。此外,还要感谢支持和参与本书出版工作的所有朋友。

张富山

2001 年 3 月



00113100

科荣集团

科荣集团是从事国际标准认证咨询、管理教育培训及相关服务的事业顾问机构，于1992年正式在香港注册成立。科荣集团是香港最早进军内地并提供顾问服务和管理培训服务的实力强、素质高的管理顾问组织。近10年来，科荣集团致力于国际认证咨询和相关的管理培训服务工作，专业协助内地和港澳各类机构规范地建立质量管理体系并高效率地取得ISO9001、ISO9002、QS9000、ISO14000、SA8000及OHSAS等国际认可证书。到2000年底，科荣集团已经成功地为1000多家大型机构及中小企业提供了高水平的优质服务。

科荣集团的分公司、办事处和联络处分设在广州、北京、深圳、天津、澳门、上海、东莞、顺德、南海和中山等地。科荣集团为外商、中外合资企业、国有企业、民营和乡镇企业提供了高信誉、高效益和高素质的专业服务，使各类机构的质量管理体系达到国际认可水平并得以持续改进，以满足和超越顾客要求，开拓更多国际新市场和获得增进贸易的机会。

服务范围

- ISO 9000 顾问服务 • 图书出版发行
- ISO 14000 顾问服务 • 剑桥职业技能证书
- SA 8000 顾问服务 • 大学考试中心
- QS 9000 顾问服务 • 公司医生
- HACCP 顾问服务 • 常年顾问
- CMP 顾问服务 • 各类培训
- 5S 顾问服务 • 代培服务

科荣出版社(香港)有限公司北京办事处
地址：北京市海淀区西翠路62号804/821
邮编：100036
电话：(010)68230455 68230515
66860300转621812/621808
传真：(010)68230443 68230495



张富山先生，工学硕士，工商管理硕士，科荣集

团总裁，英国国际管理学院副教授，英国纺织学会和铁道学会高级院士，英国培训协会、人事协会和科学管理协会资深会员。

张先生在英国留学及工作逾10年。曾任香港品质管理协会主席及会长，历任香港专业管理协会高级顾问及香港公共事业机构高级经理多年，并被香港政府委任为历届总督工业奖评审委员。

张先生率领科荣集团为多个跨国公司、上市机构、国营机构及政府部门提供管理顾问服务，全力普及质量管理 and 环境保护等最新专业知识。

目 录

第一章 概 述	(1)
第一节 持续改进是质量管理的八大原则之一	(2)
第二节 持续改进的定义	(3)
第三节 持续改进和改革创新	(5)
思考题	(9)
第二章 持续改进在质量管理体系中的地位	(11)
第一节 2000 版标准提升了持续改进的地位	(12)
第二节 从质量管理过程模式看持续改进	(13)
第三节 持续改进在 GB/T 19001—2000 中的要求要点	(15)
第四节 持续改进的效果	(17)
思考题	(19)
第三章 创造持续改进的环境	(21)
第一节 持续改进需要的环境条件	(22)
第二节 持续改进环境条件的作用	(27)
第三节 领导在持续改进中的职责	(28)
思考题	(32)
第四章 持续改进的项目和机遇	(33)
第一节 质量改进的项目分类	(34)
第二节 持续改进的主要对象	(38)
第三节 持续改进的机遇	(41)
思考题	(44)
第五章 持续改进的管理	(45)
第一节 持续改进的组织	(46)
第二节 质量改进的策划	(49)
第三节 质量改进的测量和评审	(51)
第四节 QC 小组在持续改进中的作用	(54)

思考题	(59)
第六章 如何克服阻力	(61)
第一节 克服领导层的阻力	(62)
第二节 克服专业人员的阻力	(64)
第三节 克服员工的阻力	(67)
思考题	(71)
第七章 持续改进方法	(73)
第一节 PDCA 循环方法	(74)
第二节 质量改进方法	(79)
思考题	(84)
第八章 案 例	(85)
案例 1 某活塞厂活塞环质量改进	(86)
案例 2 香港特区政府布政司署铨叙科工作改进	(88)
案例 3 某加工车间工艺布置改进	(91)
案例 4 丽水地区汽车改装厂扭亏为盈	(92)
第九章 持续改进的证据	(95)
附 录 术语、定义和条文对照	(99)
附录 I ISO 9000:2000 术语和定义	(100)
附录 II GB/T 19001—1994 与 GB/T 19001—2000 条文对照	(115)
附录 III GB/T 19001—2000 与 GB/T 19001—1994 条文对照	(118)

第一章

概

述

- 第一节 持续改进是质量管理的八大原则之一
- 第二节 持续改进的定义
- 第三节 持续改进和改革创新
- 思考题

持续改进是 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的一个最大改进。组织的质量管理体系如果不能体现持续改进的原则,将难以通过审核认证。2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准之所以作出这样大的修改,就在于持续改进对于组织生存和发展来说,具有关键性的作用。特别是经济的全球性加大了竞争的激烈性,知识经济时代要求我们不断改进、不断创新,持续改进就更加重要了。

持续改进作为质量管理的八大原则之一,不少组织已经坚持多年,提供了不少好的经验。但是,要真正将这一原则贯穿于组织的质量管理体系之中,并真正取得成效,也并非易事。读者在使用本书时,一定要注意将书中所阐述的原则、要求、方法、工具、技术等等与自己的实践经验相结合。也就是说,要随时用书中的这些理论、要求和实践去对照自己所在组织的现实情况,总结经验,寻找不足,练习使用,从而提高自己的理论水平和操作技能。

第一节 持续改进是质量管理的八大原则之一

从 20 世纪初开始,经过各国企业界的共同努力,质量管理经过检验把关、统计控制和全面质量管理阶段,已经积累了相当丰富的经验,形成了一系列质量管理的原则和方法。GB/T 19000—ISO 9000 族标准正是在总结这些经验的基础上制定的。GB/T 19000—2000 给出了质量管理的八大原则,它们是:以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、管理的系统方法、持续改进、基于事实的决策方法和与供方互利的关系。

持续改进是质量管理的八大原则之一。虽然其排在第六位,但其重要性却不能低估。事实上,八大原则中最重要的是两条,一条是“以顾客为关注焦点”,一条就是“持续改进”。以顾客为关注焦点,规定了组织质量管理的目的;持续改进,规定了组织质量管理最基本的方法。也就是说,只有持续改进才能满足顾客的需求和期望,也才能真正以顾客为关注焦点。因为顾客的需求和期望是在变化的、是发展着的。要满足这种变化的、发展着的需求和期望,组织就必须进行持续改进,持续改进是组织的永恒追求。

持续的质量改进是全面质量管理(TQM)的核心内容之一。日本正是通过 QCC,不断地进行质量改进,才使其产品质量风靡一时,挤身于世界经济强国之列的。美国近年来经济强劲,也是在技术上、管理上不断创新改进的结果。

在当今世界上,持续改进更是组织的生命力所在。这是因为:

① 经济的全球化使我们在任何地方、任何时候都能感受到竞争的激烈,迫

使我们对产品和经营发展战略等等进行改进。而这一切都可以称为质量改进。

② 知识经济时代正大步向我们走来,我们只有不断创新,包括产品创新、技术或工艺创新、管理或体制创新等等,才能适应知识经济的要求。创新的过程实际上也就是改进的过程。质量改进为组织的创新活动提供了基本的方法。

③ 产品的质量是竞争的重要手段。顾客总是抛弃低质量的产品,而去追求高质量的产品。质量改进正是使低质量的产品变成高质量的产品的过程,因而是增强组织竞争力的必由之路。

④ 任何一个系统在运行中都会产生“熵”——各种各样的问题。这些问题若不及时加以解决,就会使该系统日趋混乱,最终导致衰亡。任何组织,包括企业、公司、政府、机关、事业单位,甚至包括家庭,以及它们下面的部门和各级机构等等都是一个系统。为了避免问题增多造成的混乱,为了使组织永远充满生机和活力,都应进行质量改进。也就是说,都应通过持续改进的方法去解决产生的问题。

⑤ 减少浪费和资源消耗,降低成本,以保证组织以更好的效果和效率运行,提高组织的利润和效益,这是我们追求的目标。质量改进不但可以为顾客提供更高价值的产品,使他们满意,而且可以改进组织的经营状况,使自己更多获利。

⑥ 组织的前途如何,希望往往在其员工身上。员工充分发挥自己的创造性,努力工作,组织才可能得到发展。在发展越来越依赖知识和智力的当代更是如此。通过质量改进为员工做贡献、求进步、争先进和创造发明提供机遇,可以使组织士气高涨、生机勃勃。

第二节 持续改进的定义

GB/T 19000—2000 质量管理体系 基础和术语

3.2.12 质量改进

质量管理的一部分,致力于增强满足质量要求的能力

注:要求可以是有关任何方面的,如有效性、效率或可追溯性。

任何一家组织在实际的生产经营中,都要对自己的产品、过程和管理进行或多或少的改进,这些改进可以称为质量改进。但是,相当多的组织进行的质量改进是自发的、不自觉的、无计划的、不系统的,这样的质量改进不能称为持续改

进。

持续改进是通过改进过程得以实现的。也就是说,持续改进需以自觉的、有计划的、系统的质量改进为基础。只有组织广泛开展质量改进活动,才可能谈得上持续改进。因此,质量改进是组成持续改进的要素,持续改进是质量改进的高级形态。组织要达到持续改进的要求,必须以广泛的质量改进活动为前提。如果连质量改进活动都未开展,或者开展得还很不广泛,也就谈不上持续改进了。持续改进具有以下特征:

1. 持续改进是质量改进的渐进过程

任何一项质量改进都不可能终止改进的机会。也就是说,一项质量改进即使获得完全成功,也还存在着持续改进的机会。例如:家用电脑从 286 到 386,从 486 到 586,从“奔Ⅲ”到“飞龙”,正是不断改进才促进了这一新兴产业的高速发展。当年,不知有多少人(包括比尔·盖茨)都宣布过,家用电脑到一定时候就可以满足使用者的需求和期望,就可以停止了。事实却一次又一次否定了他们的断言。所谓“渐进过程”,就是一次一次不断进行的过程,而决不是“毕其功于一役”。组织只有充分认识这一点,才能为持续改进创造一个优良的环境。

2. 持续改进是组织积极、主动寻求的

一般的质量改进往往是质量出了问题(不合格)才去进行的,采取的是纠正措施和预防措施。持续改进则是组织员工积极、主动地寻求改进机会。纠正措施和预防措施如果是一种“防守”,那么持续改进就是一种“进攻”。GB/T 19004—2000 规定:管理者应不断寻求对组织的过程的有效性和效率的改进,而不是等出了问题才去寻找改进的机会。

3. 持续改进的内容涉及组织的方方面面

一般的质量改进往往只针对具体的产品或过程,而持续改进不仅包括对具体的产品或过程所采取的改进措施,而且还包括对管理采取的改进措施,直至长远的改进项目。组织的经营目的、发展战略、方针目标(包括质量方针和质量目标),都可能在持续改进的项目内。管理评审所涉及的改进项目,相当大一部分就与此有关。因此,管理评审在质量管理体系中是一个相当重要的要素,切不可轻视。

4. 持续改进的目的是为了提高有效性和效率,以确保实现预期目标

一般的质量改进当然也是为了提高有效性和效率,但都偏重于降低质量损失(成本),而持续改进更强调提高质量效益。也就是说,前者强调减少错误,而后者强调发掘长处。1998年10月国际著名质量管理专家费根堡姆在第三届上海国际质量研讨会上提出:“现在全世界的人们都会要求商品质量是完美的、人人都可以买得起的、服务是满意的。把握这种全面质量的价值体现,是所有公司取得成功的基础。我们的工作需要从减少错误转向发掘长处。”

第三节 持续改进和改革创新

持续改进不同于纠正措施和预防措施,但包含了纠正措施和预防措施。那么,持续改进和改革创新又是什么关系呢?

改革创新是指新产品、新过程的创造策划等涉及全局性的改进活动,它可以使系统产生飞跃性的变化和发展,从而使组织获得新的生命和动力。在科学技术日益发展、传统的消费品已逐渐趋于饱和、知识产业崭露头角的时代,组织应当追求改革创新。不管是在产品上还是在过程中,不管是组织的管理体系还是经营机制,一旦改革创新成功,往往可以创造奇迹。如果不追求改革创新,在日趋激烈的竞争中很可能失去优势,甚至走向失败。持续改进虽不能代替改革创新,但它与改革创新密切相关。

1. 持续改进为改革创新创造条件

一个组织只有坚持持续改进,有一个鼓励、支持持续改进的机制,才可能进行改革创新。在改进上都显得保守的组织,又怎么可能去改革创新呢?除非组织已跌入低谷,由外来力量采取强制措施来进行改革创新。但那样往往对组织的震动过大,使组织及其相关方蒙受重大损失,而且还不一定就能成功,失败的可能性更大。

2. 改革创新是持续改进的逻辑发展

一般来说,持续改进是在组织的产品、过程 and 管理的现有框架内进行的,是在已达到基本的质量要求的基础上,以减少质量变差、降低成本和改进服务为主要目标的活动。持续改进使系统不断得到改善。当产品、过程和管理经过持续改进到达某一临界点时,就可能导致改革创新。例如质量管理体系经过较长时