

2000族

GB/T 19000—ISO 9000 族标准 实用丛书

领导层指南

——成功的保证



 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

00127438

F273.2-65



领导层指南

——成功的保证

张富山 主编

丁其东 主审



2000版

GB/T19000—ISO 9000族
标准实用丛书



北航 C0545812

 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

领导层指南——成功的保证/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 7-80058-944-7

I. 领... II. 张... III. 质量管理体系—国家标准
—中国—学习参考资料 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 14142 号

2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书

领导层指南——成功的保证

☆

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 10 $\frac{3}{4}$ 印张 180 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10100 册

☆

ISBN 7-80058-944-7/TB.2

定价:29.00 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)

10/07

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

黄开馗

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将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



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等国际认证证书。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

副总裁，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，全力普及质量管理和环境保护等最新专业知识。

目 录

第一章 质量、质量管理、质量管理体系与标准	(1)
第一节 质量的概念	(3)
第二节 质量管理的概念	(7)
第三节 质量管理体系的概念	(11)
第四节 ISO 9000 族标准	(15)
思考题	(20)
第二章 质量管理原则	(21)
第一节 以顾客为关注焦点	(23)
第二节 领导作用	(27)
第三节 全员参与	(30)
第四节 过程方法	(33)
第五节 管理的系统方法	(35)
第六节 持续改进	(37)
第七节 基于事实的决策方法	(41)
第八节 与供方互利的关系	(43)
思考题	(46)
第三章 质量管理体系基础	(47)
第一节 质量管理体系理论基础	(48)
第二节 质量管理体系要求	(51)
第三节 质量管理体系方法	(54)
第四节 过程方法	(58)
第五节 建立质量方针和质量目标	(59)
第六节 最高管理者在质量管理体系中的作用	(63)
第七节 文件	(66)
第八节 质量管理体系评价	(71)
第九节 持续改进	(75)

第十节 统计技术	(76)
第十一节 质量管理体系与其他管理体系的关注点	(80)
第十二节 质量管理体系与优秀模式之间的关系	(82)
思考题	(85)
第四章 建立质量管理体系的考虑	(87)
第一节 相关方的需求和期望	(89)
第二节 利益、成本和风险	(95)
第三节 产品类别与过程特征	(98)
第四节 组织的规模和结构	(100)
思考题	(103)
第五章 质量管理体系框架	(105)
第一节 管理职责	(106)
第二节 资源管理	(113)
第三节 产品实现	(119)
第四节 测量、分析和改进	(131)
思考题	(140)
附 录 术语、定义和条文对照	(141)
附录 I ISO 9000:2000 术语和定义	(142)
附录 II GB/T 19001—1994 与 GB/T 19001—2000 条文对照	(157)
附录 III GB/T 19001—2000 与 GB/T 19001—1994 条文对照	(160)

第一章

质量管理体系与标准 质量、质量管理、质量

- 第一节 质量的概念
- 第二节 质量管理的概念
- 第三节 质量管理体系的概念
- 第四节 ISO 9000 族标准
- 思考题

在质量管理中,任何一个组织的领导,特别是最高管理者(董事长、总经理或厂长等),如果不重视质量,不把质量当作组织的生命或经营发展战略的主要因素,质量管理是难以真正推行的,更是难以真正见到成效。2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准要求领导真正承担起自己在质量管理体系中的职责。GB/T 19000—2000 指出,最高管理者可运用质量管理的八项原则,领导组织进行业绩改进,“确立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。”GB/T 19001—2000 指出,最高管理者应以增强顾客满意为目的,确保顾客的要求得到确定并予以满足,最高管理者应确保组织的质量方针与组织的宗旨相适应,应确保在组织的相关职能和层次上建立质量目标,应确保组织内的职责、权限得到规定和沟通。GB/T 19004—2000 指出,最高管理者的领导作用、承诺和积极参与,对建立并保持有效和高效的质量管理体系使所有相关方获益是必不可少的。“领导作用”在质量管理八大原则中位列第二,在质量管理体系“四大板块”中,“管理职责”居于首位,而“管理职责”的主要内容就是领导在质量管理体系中的职责和任务。

但是,一些组织的领导虽然也愿意在质量管理中努力工作,但由于对质量管理的一些基本概念、基本原则、基本方法不熟悉,因而工作往往难以达到预期的成效。有的组织的领导干脆把自己应当承担的质量管理职责推给质量管理人员或外聘的专家顾问,失去了质量管理的“权”,因而使质量管理与自己的经营发展战略脱节,或者使质量管理与组织其他管理不能协调,造成混乱。为了避免这种现象,组织领导应当懂得一些质量管理知识,特别是 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的基本原则和基本要求。

但质量管理涉及的内容有那么多,组织领导也不可能完全能掌握和理解,以 GB/T 19004—2000 为例,要组织领导把每一项要求的内容都弄通是很困难的。组织领导在质量管理中的主要作用是制定并保持组织的质量方针和质量目标,创造一个能吸引全员参与并能持续改进的环境,因此,要理解 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准,有必要先理解质量、质量管理、质量管理体系的概念和历史发展。事实上,在 GB/T 19000—2000 中,这些概念有其独特的含义。这种独特的含义与人们一般的理解有不小的差异。只有真正理解了这些概念的含义,才能在管理实践中摆脱形式化,进入自觉的领域,从而提升管理水平,提高管理的业绩。

第一节 质量的概念

GB/T 19000—2000 质量管理体系 基础和术语

3.1.1 质量

一组固有特性满足要求的程度

注 1: 术语“质量”可使用形容词如差、好或优秀来修饰。

注 2: “固有的”(其反义是“赋予的”)就是指在某事或某物中本来就有的,尤其是那种永久的特性。

1. GB/T 19000—2000 质量定义的改变

任何一门学科,任何一本有学术价值的著作,包括标准,都应首先定义其基本术语。这种定义是一门学科或一本学术著作的前提或出发点。定义改变,就可能引起整个学科体系或著作结构内容的改变。

作为质量管理体系标准,GB/T 19000—2000 最基本的最重要的术语就是质量。ISO 8402:1986 将质量定义为:“产品或服务满足规定或潜在需要的特征和特性的总和。”GB/T 6583—1994(即 ISO 8402:1994)作了一点小的修改,质量被定义为“反映实体满足明确和隐含需求的能力的特性总和。”上述两个定义没有实质区别。但是,GB/T 19000—2000 的质量定义却有了实质的改变,质量被定义为“一组固有特性满足要求的程度”。为什么会有这种改变?这种改变表现在哪几个方面?对 GB/T 19000—ISO 9000 族标准,对组织的管理又有哪些影响呢?

2. 一般的理解:产品或工作的优劣程度

质量和品质这两个词的重点都在“质”上。《说文解字》:“质,以物相赘,从贝,从所。”贝,贝壳也;所,斤也,砍伐树木之斧也。贝和斤均曾作为货币使用过,因而含有价值的意思。“以物相赘”,即卖东西,这是质字最初的含义。质量和品质这两个词的词源与英语 quality 的词源基本相同,即都与价值、性质等意思相关。

《辞海》的质量定义没有“优劣程度”的标准,仅仅是语义性的解释。一般人对质量的理解,大多是从其价值含义上去判断的,实际上也没有标准。美国质量管理专家克劳斯比认为,质量是符合规定要求的程度,被称为符合性定义。显然,大多数组织,包括其管理者和员工,都是从符合性去理解质量的。只要合格,

质量就好;合格率越高,质量就越好。

符合性定义有了一个“优劣程度”的标准,那就是组织的有关技术文件或标准。显然,这种定义尚未超越组织的范围,“顾客”还被排斥在质量定义之外。

另一位美国质量管理专家 J.M. 朱兰(J.M. Juran)博士提出,质量是满足顾客需求的程度,被称为适用性定义。适用性定义考虑到顾客的需求,让质量的含义超出了组织的范畴,适应了质量问题社会化的发展趋势,比符合性定义有了很大进步。ISO 8042:1994 的质量定义,实际上是综合了符合性和适用性两个定义的含义后提出来的。但是,这个定义并没有指明“明确和隐含需要”是谁的需求。按通常的理解,“明确”的需要是指满足规定,而“隐含”的需要是指顾客潜在的需要。也就是说,上述质量定义只限于顾客一方的需要。

3. 顾客和相关方的要求

GB/T 19000—2000 不仅让质量定义考虑了顾客的要求,而且还考虑了其他相关方的要求。其他相关方是指其他与组织的业绩或成就有利益关系的个人或团体,包括员工、所有者、供方和社会等。相关方也是 GB/T 19000—2000 的重要概念,本书第四章还将作专门讨论。

从经济学上考察,顾客的要求实际上是对产品质量效益的要求。朱兰博士一直强调:“顾客的主要兴趣,不在产品而在产品提供的劳务。这些劳务涉及范围广泛的人生需要,诸如营养、房屋、交通、身份等等。在很大程度上,为了提供这些劳务,产品才是重要的或是有用的。”事实上,大多数劳务,顾客既可以通过购买产品来满足,又可以通过自己的劳动或活动来满足。例如:从家里到工厂去上班,既可以坐公共汽车(购买交通服务)来满足,又可以购买汽车自己驾驶来满足,还可以通过步行来满足。为什么人们不愿意步行呢?因为步行所支付的时间和劳力与乘坐汽车相比,显得不合算。从这个意义上讲,坐汽车的质量就高于步行的质量。

一般来说,顾客的需要涉及方方面面,但归根结底是“划算”,是效益。与顾客购买和使用产品所支付的成本比,收益越大,效益越高。因此,顾客对质量的理解往往是:

$$\text{质量} = \text{收益} - \text{成本}$$

应当说明的是,公式中的收益和成本都包括各个方面,收益的项目与其劳务需要相一致,既有物质的,又有精神或心理的,还有一个评价问题。

相关方的要求在本质上与顾客是一样的,归根结底也是一个经济学问题。但是,相关方与顾客不同,往往不是产品功能的直接受益者,他们的收益一般是