

2000版

GB/T 19000—ISO 9000族标准 实用丛书

方针目标

——现实的蓝图



 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

方针目标

——现实的蓝图

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

方针目标——现实的蓝图/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 7-80058-945-5

I. 方... 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 13920 号

2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书

方针目标——现实的蓝图

☆

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 7½印张 122 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10100 册

☆

ISBN 7-80058-945-5/TB.3

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)	

2006/06

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 李润春 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将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继续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

目 录

第一章 概 述	(1)
第一节 方针目标管理简史	(2)
第二节 质量方针的定义	(4)
第三节 质量目标的定义	(7)
第四节 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准对质量方针 管理的修订	(9)
思考题	(15)
第二章 建立质量方针和质量目标的目的和意义	(17)
第一节 方针和目标的作用	(18)
第二节 建立质量方针的目的和意义	(21)
第三节 建立质量目标的目的和意义	(23)
思考题	(26)
第三章 质量方针的制定	(27)
第一节 制定质量方针时应考虑的问题	(28)
第二节 质量方针制定的程序	(35)
第三节 质量方针的内容	(38)
思考题	(43)
第四章 质量目标的制定	(45)
第一节 制定质量目标时应考虑的问题	(46)
第二节 制定质量目标的方法	(48)
第三节 质量目标的展开	(53)
第四节 质量目标应达到的要求	(59)
思考题	(62)
第五章 质量方针和质量目标的实施过程	(63)
第一节 质量方针的实施过程	(64)
第二节 质量目标的实施过程	(68)

思考题	(7)
-----------	-----

第七章 案 例	(79)
案例 1	(80)
案例 2	(80)
案例 3	(81)
案例 4	(81)
案例 5	(81)
附 录 术语、定义和条文对照	(89)
附录 I ISO 9000:2000 术语和定义	(90)
附录 II GB/T 19001—1994 与 GB/T 19001—2000 条文对照	(105)
附录 III GB/T 19001—2000 与 GB/T 19001—1994 条文对照	(108)

第一章

概

述

- 第一节 方针目标管理简史
- 第二节 质量方针的定义
- 第三节 质量目标的定义
- 第四节 2000 版 GB/T 19000—
ISO 9000 族标准对质
量方针管理的修订
- 思考题

作为中国“四大发明”之一,指南针对世界文明的意义和作用不论怎样评估,都不会过分。指南针是指明方向的,“方针”一词大概就是这样产生的。一个国家、一个组织,甚至一个人,如果没有方针指明方向,是难以想像的。即使没有明确的方针、没有公开宣布的方针,也应有隐含的方针。邓小平提出的改革开放的方针,使中国发生了翻天覆地的变化,可见方针的重要性。对于组织来说,也应当有一个正确的、适宜的、能够与组织的目的相协调的方针。不仅如此,组织内的任何一个管理体系,甚至任何一个部门,也都应当有自己的方针。质量管理体系是组织最重要的一个管理体系,当然应当有自己的质量方针。

质量方针是“由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向”(GB/T 19000—2000,3.2.4)。如何理解质量方针,如何制定质量方针,如何运用质量方针去指导质量目标的制定和质量管理体系的建立、运行和持续改进,对组织的管理人员,包括高层管理人员,特别是最高管理者来说,具有十分重要的意义。因此,应当研究 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的相关规定,以提高运用质量方针进行质量管理的能力和有效性。

质量目标是“在质量方面所追求的目的”(GB/T 19000—2000,3.2.5)。如何理解质量目标,如何制定质量目标,如何运用质量目标去激励员工的积极性以及如何去评价质量管理体系的业绩,对组织的所有管理人员同样也具有十分重要的意义。善于进行质量目标管理的管理人员,肯定能够取得更大的业绩。

第一节 方针目标管理简史

方针目标管理是在组织管理的基础上发展起来的一种先进的企业管理方法,50年代起源于美国,当时称为“目标管理”。1954年,美国管理学大师德鲁克(Peter Drucker)在《管理的实践》一书中,首先提出了目标管理和自然控制的主张。他认为“企业的目的和任务必须转化为目标”,企业管理人员通过这些目标对下级进行领导,并以此保证企业总目标的完成。60年代初,日本引进了目标管理的概念,并将其称为“社长方针”、“厂长方针”等。日本的工业企业在推行全面质量管理(TQC)中,为了集中全体员工的力量来实现企业领导者制定的方针,要求每个员工对领导者的方针加以分解、设定目标,然后通过提高个人的业务技术水平或通过提高某项管理工作体系的水平加以实现,以改善公司的“体质”。日本人把这种方针目标管理活动的体系称为综合管理体系,也被称为方针管理体系。日本的方针管理取得了很大的成效。

日本的方针管理与美国的目标管理基本上相同。开始时,方针目标未能分开。后来,人们把其中涉及到管理的总的宗旨内容称为方针,把其中涉及到具体的目的称为目标。但是,二者始终没有分开,仍结合在一起。也就是说,方针管理是以目标管理为基础的,而目标管理又是在方针的指导下进行的。仅有方针没有目标,方针难以落实;仅有目标没有方针,目标就失去意义,或者失去最高领导层的认可和支持。这二者都难以取得真正的成效。

事实上,日本的方针管理偏重于质量。后来,人们发现,组织的方针涉及的面可能更广,而质量仅是方针的一部分内容。为此,人们把质量方针从组织的总方针中独立出来。随着方针目标管理向组织管理的各个领域渗透,于是在总方针下有了质量方针、财务方针、环保方针等等组成部分。由于质量是组织的生命,质量管理是组织管理的纲,因此质量方针在组织的总方针中的地位也就异常突出。在推行 ISO 9000 族标准中,不少组织只制定了质量方针而没有制定组织的总方针,或者将质量方针代替了组织的总方针。在中小组织中,这种现象更为普遍,并且还可能延续下去。

在 J. M. 朱兰(J. M. Juran)博士的巨著《质量控制手册》中,质量方针又被称为“质量政策”。他认为:“所有企业都不成文地(或成文地)持有某些原则、信条和信念等等作为它们经营管理行为的主要指南。这些指南有其哲学和伦理学的基础。它们涉及一些重大问题,是经过深思熟虑而得出的结果,并准备长存下去。就是说,它们是起稳定作用的。”“随着企业规模的扩大,越来越多的经理人员加入了制定重大决定的活动。这些活动影响所及,不仅涉及企业内外的许多人,也包括经理人员自己在内。除非这些决定前后一致,否则就不存在可预测性;企业内外就没有人能捉摸前景。一种不管个人感情影响而能创造出这种可预测性的方法就是经过深思熟虑,把这些政策写出来,并予以公布,然后这些政策就可成为贯彻始终的行为的基础。”

可见,方针目标管理是适应组织规模扩大、生产经营发展而产生的。

第二节 质量方针的定义

GB/T 19000—2000 质量管理体系 基础和术语

3.2.4 质量方针

由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向

注 1: 通常质量方针与组织的总方针相一致并为制定质量目标提供框架。

注 2: 本标准中提出的质量管理原则可以作为制定质量方针的基础(见 0.2)。

要理解 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准中质量方针的定义,需要把握以下几点:

1. 质量方针是组织总方针的一个组成部分并与总方针相一致

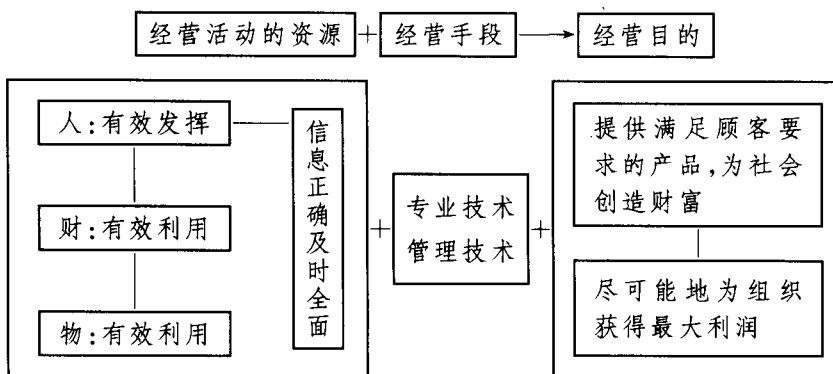


图 1-1 组织的经营目的

从图 1-1 可以看出,组织经营的目的有两个:一是提供满足顾客需求和期望(包括品种、质量、数量、交货期、价格等)的产品或服务,为社会创造财富;二是尽可能地为组织获得最大的利润。组织的总方针应当包容这两个目的。为了达到这两个目的,总方针也应当涉及如何充分发挥组织经营活动的各种资源(包括人、财、物、信息等)的作用和如何使用组织的经营手段(专业技术和管理技术)等内容。

很显然,不论是组织的经营目的还是经营手段,以至其经营资源,都包含了

质量问题,都需要质量管理。提供满足顾客需求和期望的产品,本身就是 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准规定的质量定义的核心内容。要使组织获得最大利润,一方面要使产品质量满足顾客要求,另一方面还要通过质量管理来降低成本。在组织的总方针中,已经包含了对质量和质量管理的要求。将质量和质量管理的要求从总方针中分解出来,就成为质量方针。这样的质量方针当然也就和总方针是一致的了。

如果质量方针是单独制定的,那么也需要充分考虑总方针的要求。如果组织没有总方针(实际上是有的,只是未形成文字或未正式发布,可能只存在于最高管理者的“心”里),那么在制定质量方针时更应当充分考虑组织的经营目的,必要时可以用质量方针代替总方针。

2. 质量方针由最高管理者正式发布

在日本,方针曾被称为“社长方针”、“厂长方针”。作为组织的质量管理的宗旨和方向,质量方针必须由最高管理者制定和发布。所谓“最高管理者”,是指“在最高层指挥和控制组织的一个人或一组人”(GB/T 19000—2000,3.2.7),通常是指董事长、总经理、厂长等。在实行集体领导的情况下,才是“一组人”,例如某委员会之类。

在 GB/T 19001—2000 和 GB/T 19004—2000 中,最高管理者的主要职责就是确定方针和目标,为组织指明方向。可是,有些最高管理者未能认真地履行这一职责。为了编制质量手册,随便找个人(例如质量管理人员或专家顾问)编几句话,自己点头签署就过去了。这样的质量方针往往起不到指导组织质量管理体系的作用。事实上,这样的最高管理者往往采用的是机会主义的质量方针,在质量出现问题或需要时就高喊“质量第一”,在平时则将质量忘到脑后去了。

当然,质量方针的那几句话由谁提出来并不重要,最高管理者委托某人按自己的思路拟一个草案也很正常。关键在于最高管理者要对质量问题进行认真的反思,从组织的经营发展战略来考虑质量方针,对别人拟出的草案进行认真思索。首先要加以理解,然后才谈得上修改、发布和实施。如果最高管理者对质量方针采取掉以轻心的态度,那样的质量方针多半是虚假的,是不能正常实施的。

3. 质量方针要为制定质量目标提供框架

不少组织的质量方针都是“质量第一,顾客至上”。由于太原则、太抽象,实施起来很困难,不能为制定质量目标提供框架。这样的组织即使也制定了质量目标,但其很可能是脱离了质量方针的。

质量方针是组织质量管理的宗旨和方向,质量目标则是在质量方针的宗旨指导下,在其指明的方向上所确定的某一个或某几个需要达到的“点”。也就是说,质量方针仅仅是宗旨是不够的,还必须要有方向。例如质量方针中“顾客至上”属于“宗旨”的内容,“提高顾客满意率”就属于“方向”的内容。质量目标可以在“提高顾客满意率”这个“方向”上确定一个“点”,譬如今年的质量目标之一是“顾客满意率达到 95%”。因此,制定质量方针时,一定要充分考虑下一步制定质量目标的需要。

4. 质量管理原则是制定质量方针的基础

在 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准中,质量管理原则有八项,它们是制定质量方针的基础。也就是说,质量方针应当建立在这八项质量管理原则上。或者说,质量方针不能违背这八项质量管理原则(当然,任何组织的质量方针也不可能将这八项质量管理原则全部体现出来)。

质量管理的八项原则是:

(1) 以顾客为关注焦点

组织依存于顾客。因此,组织应当理解顾客当前和未来的需求,满足顾客要求并争取超越顾客期望。

(2) 领导作用

领导者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。

(3) 全员参与

各级人员都是组织之本,只有他们的充分参与,才能使他们的才干为组织带来收益。

(4) 过程方法

将活动和相关的资源作为过程进行管理,可以更高效地得到期望的结果。

(5) 管理的系统方法

将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理,有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

(6) 持续改进

持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

(7) 基于事实的决策方法

有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。