

新质量管理与审核

主编 秦振友 李敬伟



北京理工大学出版社



新质量管理与审核

秦振友 李敬伟 著

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

新质量管理与审核/秦振友, 李敬伟著. —北京: 北京理工大学出版社, 2018. 2
ISBN 978 - 7 - 5682 - 5302 - 4

I. ①新… II. ①秦…②李… III. ①质量管理 IV. ①F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 027048 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)
(010) 82562903 (教材售后服务热线)
(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 17

字 数 / 391 千字

版 次 / 2018 年 2 月第 1 版 2018 年 2 月第 1 次印刷

定 价 / 元

责任编辑 /

文案编辑 / 韩 泽

责任校对 / 周瑞红

责任印制 /

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前 言

中国在 1988 年 12 月正式发布了等效采用 ISO 9000 标准的 GB/T 10300《质量管理与质量保证》系列国家标准。1992 年 5 月我国决定等同采用 ISO 9000 系列标准。该标准的发布实施，有利于我国借鉴世界经济强国的质量管理实践经验，促进我国的经济发展，提高我国的管理水平和产品质量水平。

ISO 9000 族标准是一个“高度浓缩”的标准，阅读起来很难理解其含义，更难将其应用于实际工作当中。作者根据多年从事质量管理体系的实践经验，对本标准进行了诠释，阅读本书有利于读者更深刻地理解标准原文，书中提供了大量的实用性阅读材料，非常有利于读者对标准的理解和应用。

第二次世界大战期间，以美国为代表的世界军事工业得到了前所未有的发展，那时的军事产品，不仅仅注重产品的性能，更注重产品的质量。20 世纪 50 年代末，由美国发布实施的 MIL-Q-9858A《质量大纲要求》是世界上最早的有关质量保障方面的标准。该标准的建立使得美国的军品质量得到了很好的保障，并在世界范围内产生了很大的影响。一些发达国家，如法国、加拿大、英国、美国、日本等先后制订和发布了用于民品生产的质量管理和质量保障标准。

1986 年，ISO（国际标准化组织）发布了第一个质量管理体系标准：ISO 8402《质量管理和质量保证——术语》，1987 年相继发布了 ISO 9000《质量管理和质量保障标准——选择和使用指南》、ISO 9001《质量体系——设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9002《质量体系——生产和安装的质量保证模式》、ISO 9003《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》和 ISO 9004《质量管理和质量体系要素——指南》，这些标准统称为系列 ISO 9000 标准。随后该系列标准经过了多次修改，形成了今天的 ISO 9000 族标准。该标准的应用有助于推动组织的质量管理国际化，在消除贸易壁垒和提高产品质量及顾客满意方面产生了积极的影响。

国际标准化组织刚刚发布的 ISO 9001:2015 标准与 ISO 9001:2008 标准相比进行了较大的改版。

为了便于使用者实施多个 ISO 管理体系标准，并便于使用者将质量管理体系更好地与其他管理体系融合，国际标准化组织发布了一个指导文件——ISO/IEC Directives 2013。该指导文件为管理体系标准规定了标准模板，即“标准的标准”，该模板的具体要求是：

第一章 范围

第二章 规范性引用文件

第三章 术语和定义

第四章 组织的环境

第五章 领导力

第六章 计划

第七章 支持

第八章 运行

第九章 绩效评价

第十章 改进

ISO 9001:2015 版质量管理体系遵循这一标准模板格式进行了修订和补充。

本次修订具体体现在以下几个方面:

第一,将2008版质量管理体系标准中的:本标准所出现的术语“产品”,也可指“服务”更改为:产品和服务,将产品和服务并列。

第二,按照“ISO/IEC Directives 2013”的要求,新增:“4.1 理解组织及其背景和4.2 理解相关方的需求和期望”。

第三,明确提出应确定质量管理体系的边界和适用性,并建立质量管理体系的范围。

第四,关于删减:不再局限于2008版质量管理体系标准的第7章。

第五,对最高管理者明确提出了“对质量管理体系的有效性承担责任”等十项要求。

第六,明确提出了质量方针应在组织内得到理解、沟通、应用等要求,质量方针需保持成文信息。

第七,取消了最高管理者代表的具体要求,将2008版质量管理体系标准中关于最高管理者代表的内容合并到了最高管理者的职责中。

第八,新增了6.1条款:“应对风险和机遇的措施”,表面上看好像无“预防措施”这一条款,但通过添加“应对风险和机遇的措施”这一要求,而强化了预防措施,避免质量事故的发生。

第九,新版标准明确提出目标需保持文件化的信息。

第十,在新版标准7.1.1总则中,明确提出了:现有内部资源的能力和局限及需要从外部供方获取什么的要求。

第十一,在新版标准7.1.4过程运行环境中增加了社会和心理两个方面的因素,使得质量保障环境更充分。

第十二,删除了对计算机软件的确认要求。

第十三,新增了7.1.6组织知识,关注了涉及组织核心技术等方面知识的保护。

第十四,将2008版质量管理体系标准中的“能力、培训和意识”分为“能力”和“意识”两部分。

第十五,对于“沟通”,明确提出了沟通“沟通的内容、沟通的时机、沟通的对象、如何沟通、由谁负责沟通”五要素。

第十六,不再把质量手册作为硬性要求的条款。

第十七,新版标准在“产品与服务要求”条款中,对与顾客的沟通新增了两条要求:“顾客财产的处理和控制”以及“相关时,确定应急措施的特定要求”。

第十八,将2008版质量管理体系标准中的“设计与开发的评审、验证、确认”合并成“产品与服务的设计开发”,明确“可以按照适合组织的方式单独或任意组合进行”。

第十九,新版标准新增了8.4条款“外部提供的过程、产品和服务的控制”,强化了对外包的控制。

第二十,将2008版质量管理体系标准中的7.5.1和7.5.2合并成了新版标准的8.5.1

“生产和服务提供的控制”。

第二十一，将 2008 版质量管理体系标准中的“顾客财产”修改为：“顾客或外部供方的财产”，明确了顾客或外部供方财产可以包括：“原材料、组件、工具或设备、顾客现场、知识产权和个人数据”。

第二十二，新版“防护”中，明确规定了防护的内容包括标识、搬运、污染控制、包装、储存、传送或运输以及保护。

第二十三，新版标准增加了 8.5.5 条款“交付后的活动”。

第二十四，新版标准增加了 8.5.6 条款“变更控制”。

第二十五，新版标准将 2008 版质量管理体系标准中的 8.2.3 “过程的监视和测量”及 8.2.4 “产品的监视和测量”全部整合到了新版标准的“9.1.1 总则”当中。

第二十六，新版质量管理体系标准在格式上符合“ISO/IEC Directives 2013”的要求。

当代大学生是国家未来经济建设的主力军，大学生在校期间学习质量管理体系标准，将拓宽其知识结构，丰富知识内容，提升管理水平。本书在每章节中引入了大量的案例，每章节的后面都编写了思考题，有利于学生理解标准的要求和深入思考质量管理体系标准的内涵。

本书可供各高等学校教育使用，也可供相关培训机构培训使用。

尽管本书的作者已尽了很大的努力，但不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

秦振友

2017 年 12 月

第一章 质量管理概述	(1)
第一节 世界范围内质量管理的四个发展阶段	(1)
一、质量检验管理阶段	(1)
二、统计质量管理阶段	(1)
三、全面质量管理阶段	(2)
四、标准质量管理阶段	(2)
第二节 质量管理在中国	(3)
第二章 质量管理体系基础知识	(6)
第一节 质量管理原则	(6)
一、组织管理	(6)
二、质量管理相关方	(6)
三、七项质量管理原则	(6)
第二节 质量管理体系的方法	(11)
第三节 质量方针和质量目标	(12)
第四节 最高管理者在质量管理体系中的作用	(14)
第五节 文件	(15)
第六节 质量管理体系的评价	(15)
第七节 持续改进	(17)
第八节 统计技术的作用	(18)
第九节 术语和定义	(18)
第三章 GB/T 19001—2016 标准的内涵	(28)
第一节 引言	(28)
一、总则	(28)
二、质量管理原则	(31)
三、过程方法	(35)
第二节 范围	(41)

第三节 规范性引用文件	(42)
第四节 术语和定义	(42)
第五节 组织环境	(43)
一、理解组织及其环境	(43)
二、理解相关方的需求和期望	(44)
三、确定质量管理体系的范围	(46)
四、质量管理体系及其过程	(48)
五、文件和记录的宏观要求	(51)
第六节 领导作用	(52)
一、领导作用和承诺	(52)
二、方针	(57)
三、组织内的角色、职责和权限	(59)
第七节 策划	(65)
一、应对风险和机遇的措施	(65)
二、质量目标及其实现的策划	(77)
三、变更的策划	(81)
第八节 支持	(81)
一、资源	(81)
二、能力	(98)
三、意识	(105)
四、沟通	(106)
五、成文信息	(111)
第九节 运行	(118)
一、运行的策划和控制	(118)
二、产品和服务的要求	(125)
三、产品和服务的设计和开发	(133)
四、外部提供过程、产品和服务的控制	(147)
五、生产和服务的提供	(154)
六、产品和服务的放行	(170)
七、不合格输出的控制	(173)
第十节 绩效评价	(176)
一、监视、测量、分析和改进	(176)
二、内部审核	(189)
三、管理评审	(206)
第十一节 改进	(210)
一、总则	(210)
二、不合格和纠正措施	(211)
三、持续改进	(217)
第四章 审核知识	(219)
第一节 基础知识	(219)

一、基本概念	(219)
二、审核的原则	(220)
三、审核员行为规范	(220)
四、审核员应具备的个人素质	(220)
第二节 管理体系认证	(221)
一、基本概念	(221)
二、我国的认证认可管理机构	(221)
三、管理体系认证的过程	(222)
参考文献	(236)

质量管理概述

第一节 世界范围内质量管理的四个发展阶段

一、质量检验管理阶段

1. 操作工人的质量管理

20 世纪以前，世界市场经济欠发达，那时手工作坊式的生产占主导地位，生产分工不细。质量检验由生产工人自己完成，产品质量主要靠操作工人的经验、技术水平来保障。

2. 质量检验管理阶段

20 世纪初，资本主义生产组织不断完善，其技术越来越发达，生产分工越来越细化。美国质量管理学家泰勒首创用计划、标准化和统一管理三项原则管理生产，提出计划与执行分工、检验与生产分工，建立终端专职检验制度。事实证明，这种滞后的终端检验，即使对全部产品实施检验，也不能确保质量，因为不合格的产品已经在前面的生产过程中生成了。

二、统计质量管理阶段

第二次世界大战期间，美国经济复苏，军需物资出现大量质量问题，正如前所述，终端检验已无法解决产品质量合格率低的问题，为此，美国政府颁布了三项战时质量控制标准：Z1.1《质量控制指南》、Z1.2《数据分析用控制图法》、Z1.3《工序控制用控制图法》。这就是质量管理中最早的质量控制标准。同时，美国政府采取三项强制措施加强质量管理：第一，强行对各公司以总检验师为首的质量管理人员开办“质量控制方法学习班”；第二，强制实施三项标准及其细则；第三，军方采购部门规定所有订货合同中应规定质量管理要求条款（此即质量体系认证的雏形），否则取消订货资格。

第二次世界大战后，美国民用工业也相继采用这三项标准，以后开展国际合作，正式进入了“统计质量管理阶段”，即把质量管理的重点由生产线的终端移至生产过程的工序，把全数检验改为抽样检验，把抽样检验的数据分析制成控制图，再用控制图对工序进行加工质量监控，从而杜绝过程中大量不合格产品的产生。

三、全面质量管理阶段

1961年,美国通用电气公司质量经理菲根堡姆出版了《全面质量管理》一书,指出:“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上并考虑到充分满足用户要求的条件下,进行市场研究、设计、生产和服务,把企业的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成整个有效的体系。”20世纪80年代,世界各国纷纷接受这一全新观念,并首先在日本开花结果,极具成效。

市场经济的公平、激烈竞争,要求设计开发出适销对路的产品,因此,质量管理还要前移至产品的设计开发过程,进而再前移至“市场研究”阶段,产品出厂后还要跟踪市场,积极为顾客服务,随着市场经济的不断发展,质量管理沿着产品流程向两端拓展,最终汇聚于市场。所以,全面质量管理始于市场又终于市场。

全面质量管理是全过程的,非检验部门一家所能承担,它涉及设计、工艺、设备、生产、计划、财会、教育、劳资、销售等部门。在系统论中,整个企业管理包括全面质量管理、全面财务管理、全面计划管理和全面劳动人事管理等,其中,全面质量管理是企业管理体系的核心。

全面质量管理的特征是“四全”“一科学”,即全过程的质量管理、全企业的质量管理、全指标的质量管理、全员的质量管理以及以数理统计方法为中心的一套科学管理方法。

四、标准质量管理阶段

1. ISO 9000 族标准的产生

1979年,国际标准化组织(ISO)成立了第176个技术委员会(TC 176),负责制订质量管理和质量保证标准。ISO/TC 176的目标是“要让全世界都接受和使用ISO 9000族标准,为提高组织的运作能力提供有效的方法;增进国际贸易,促进全球的繁荣和发展;使任何机构和个人,可以有信心从世界各地得到任何期望的产品,以及将自己的产品顺利地销到世界各地。”

1986年,ISO/TC 176发布了ISO 8402:1986《质量管理和质量保证——术语》;1987年发布了ISO 9000:1987《质量管理和质量保证标准——选择和使用指南》、ISO 9001:1987《质量体系——设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9002:1987《质量体系——生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9003:1987《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》以及ISO 9004:1987《质量管理和质量体系要素——指南》。这6项国际标准通称为1987版ISO 9000系列国际标准。1990年,ISO/TC 176技术委员会开始对ISO 9000系列标准进行修订,于1994年发布了ISO 8402:1994、ISO 9000-1:1994、ISO 9001:1994、ISO 9002:1994、ISO 9003:1994、ISO 9004-1:1994等6项国际标准,统称为1994版ISO 9000族标准,这些标准分别取代1987版6项ISO 9000族标准。随后,ISO 9000族标准进一步扩充到包含27个标准和技术文件的庞大标准家族。

2. 2000 版 ISO 9000 族标准的修订情况

质量体系标准问世以来,在全球范围内得到广泛采用,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。据统计,截至1998年年底,全球获得ISO 9000标准认证的组织已超过27万家。在中国,截至2000年2月底,共有16 551家企业获得质量体系

认证证书。而且，质量体系认证机构签署了 IAF 质量体系认证多边承认协议。

但是，各国的标准使用者也反映这套标准还存在着一些不足和需要解决的问题。如 1994 版标准所采用的过程和语言的表述主要是针对生产硬件的组织，其他行业采用此标准时，对于标准的理解和具体实施会带来诸多不便。标准的框架提供了 3 种质量保证模式，给标准应用带来一定的局限性。标准采用 20 项质量体系要素的结构不尽合理，要素间的相关性不好。标准对 20 项质量体系要素中的 17 项规定了应建立程序并形成文件，在一定程度上限制了改进的机会。标准过多地强调质量体系的符合性，而忽视了对产品质量的保证和组织整体业绩的提高。标准对与顾客有关的接口仅做了有限的规定和要求，尤其是缺少对顾客满意和不满意信息的监控。标准没有建立 ISO 9001 与 ISO 9004 的联系，两项标准间协调性不好且结构不一。标准没有考虑与 ISO 14000 环境管理体系等其他管理体系的相容性，使组织实施综合性管理体系时产生困难，标准的通用性差，为此制订了许多指南性标准来弥补致使这套 ISO 9000 族标准数量太多的漏洞，而实际上只有少数几项标准得到广泛应用。

鉴于上述情况，ISO/TC 176 对 1994 版的 ISO 9000 族标准进行修订，并于 2000 年年底发布 2000 版的 ISO 9000 族标准。

3. 2008 版和 2015 版的修订情况

已经在“前言”中进行了详细的说明。

思考题

请简述世界范围内质量管理的几个阶段及各阶段的特征。

第二节 质量管理在中国

虽然质量管理的几种“经典模式”皆为西方国家首创，但在我国，质量管理的产生和发展过程却更源远流长。

根据历史文献记载，我国早在 2 400 多年以前，就开始了以商品成品检验为主的质量管理方法，有了青铜制刀枪武器的质量检验制度。

先秦时期的《礼记》中“月令”篇，有“物勒工名，以考其诚，工有不当，必行其罪，以究其情”的记载，其意为在生产的产品上刻上工匠或工场名字，并设置了政府中负责质量的官职“大工尹”，目的是为了考查质量，如质量不好就要处罚和治罪。当时的手工业产品主要是兵器、车辆、钟、鼓等。由于兵器的质量是决定当时战争胜负的关键，是生死攸关的大事，因此质量管理就更详尽严格。如对弓箭，就分为“兵矢”“田矢”和“旋矢”三类；对“弓”的原料选择规定“柏最好，其次是桔、木瓜、桑等，竹为下”；对弓体本身的弹射力、射出距离、速度、对箭上的羽毛及其位置等也有具体规定。这些规定都是根据实践经验总结出来的，目的是要生产出高质量的弓和箭。

北宋时期，为了加强对兵器的质量管理，专设了军器监，当时军器监总管沈括写的《梦溪笔谈》中就谈到了当时兵器生产的质量管理情况。据古书记载，当时兵器生产批量剧增，质量标准也更具体。这些质量标准基本上还是实践经验的总结，产品质量主要依靠工匠的实际操作技术，靠手摸、眼看等感官估量和监督的度量衡器测量而定，靠师傅传授技术经验来达到标准。可是，质量管理是严厉的，历代封建王朝，对产品都制订了一些成品验收制

度和产品劣质的处罚措施。官府监造的产品一般都由生产者自检后,再由官方派员验收,而且秦、汉、唐、宋、明、清各朝都以法律形式颁布对产品劣质的处罚措施,如笞(杖打30、40、50次)、没收、罚款和对官吏撤职、降职等处罚规定。

从传统质量管理阶段到统计质量管理阶段,我国在工业产品质量检验管理中,一直沿用了苏联20世纪40—60年代使用的百分比抽样方法。直到20世纪80年代初,我国计数抽样检查标准制订贯彻后,才逐步跨入第三个质量管理阶段——统计质量管理阶段。

1981年11月,我国成立了全国统计方法应用标准化技术委员会(与ISO/TC 69对应),初步形成一个数理统计方法标准体系。该标准体系主要有六个方面的标准:数理统计方法术语与数据标准;数据的统计处理和解释;控制国家标准;以数据统计方法为基础的抽样检查方法标准;测量方法和结果的精度分析标准;可靠性统计方法标准。20世纪80年代以后,产品可靠性已成为产品质量的重要指标。

上述六个方面的数理统计方法标准在质量管理过程中的实施,大大改进了产品质量,使“事后检验”转变为“事前预防”,从而有效地控制了产品或工程质量。但是,由于我国还处于社会主义初级阶段,由于企业管理水平及职工文化素质较低等方面的原因,有相当一部分企业对此“望而生畏”,从而影响了数理统计方法的推广应用。

另外,仅仅依赖质量检验和运用统计方法是很难保证与提高产品质量的。同时,把质量管理的职能仅仅交给专门的质量控制工程师和技术人员,显然也是不妥的。因此,许多企业开始了全面质量管理的实践。自1987年推行以来,全面质量管理正从工业企业逐步推行到交通运输、邮电、商业、乡镇等各类企业,甚至有些金融、卫生等方面的企事业单位也已积极推行全面质量管理。质量管理的一些概念和方法先后被制订为国家标准,我国也等同采用了ISO 9000国际标准,广大企业在认真总结全面质量管理经验与教训的基础上,通过宣传贯彻GB/T 19000系列标准,进一步全面深入地推行这种现代国际通用质量管理方法。

1992年,国家技术监督局召开第一次全国质量认证工作会议。次年,发布了《采用国际标准和国外先进标准管理办法》、实行采标产品标志制度,同时对6400多个强制性国家标准进行了复审,最后确定其中1666项为强制性国家标准。

1993年9月1日,《中华人民共和国产品质量法》经第七届全国人大常委会第三十次会议通过并颁布,标志着我国产品质量法制建设迈入了新的历史阶段。为从根本上提高我国主要产业的整体素质,使我国产品质量、工程质量、服务质量跃上一个新台阶,1996年12月24日,国务院发布了《质量振兴纲要(1996—2016年)》,提出经过5~15年的努力,实现上述目标。

2000年,第九届全国人大常委会第十六次会议通过的《关于修改〈中华人民共和国产品质量法〉的决定》实施。新的《产品质量法》明确了各级人民政府在产品质量工作中的责任;规定生产者、销售者必须建立健全内部产品质量管理制度,对产品质量监督部门依法组织进行的产品质量监督检查,生产者、销售者不得拒绝;补充、完善了产品质量监督管理的行政执法手段和必要的行政强制措施;建立了产品质量社会监督机制。

2001年,国家质量技术监督局与国家出入境检验检疫局合并,组建中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局。

2003年8月20日,国务院审议并通过《中华人民共和国认证认可条例(草案)》。而截至当年6月底,我国认证机构已颁发经国家认可的ISO 9000质量管理体系认证证书83906

张，由合资认证机构颁发的 ISO 9000 证书 2 300 多张。

2004 年 9 月 2 日，国家质检总局向社会发布《卓越绩效评价准则》国家标准和《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件。该标准的发布标志着我国在推行全面质量管理 25 年后，质量管理发展进入了新的阶段。从此，质量不再只是表示狭义的产品和服务的质量，而且也不再仅仅包含工作质量，质量已经成为“追求卓越的经营质量”的代名词，并以追求“组织效率最大化和顾客价值最大化”为目标。

2008 年 12 月 30 日中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局和中国国家标准化管理委员会发布并于 2009 年 3 月 1 日实施了《质量管理体系要求》，该标准与 2000 版质量管理体系标准相比没有什么大的变化。2008 版标准只在 2000 版的基础上变更、增加和增强了一些要求，通过对其修订，使表述更为明确，并增强与 GB/T 24001—2004 的相容性。

2016 年 12 月 31 日中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局和中国国家标准化管理委员会发布了 2016 版的质量管理体系标准，该标准与 2008 版相比在标准结构和内容上已经发生了较大的变化，具体变化已经在本书的“前言”里面进行了详细的阐述。

思考题

1. 中国质量管理有几个阶段？各有什么特点？
2. ISO 9001：2015《质量管理体系要求》与 ISO 9001：2008《质量管理体系要求》相比有哪些变化？修改的意义有哪些？

质量管理体系基础知识

第一节 质量管理原则

一、组织管理

为了成功领导和运作一个组织，需要采用系统和透明的方式进行管理。

成功地领导和运作一个组织的关键因素之一就是要求其管理方式是系统和透明的。

所谓系统的管理方式，是指按照事物本身的系统性把管理对象放在整体中认识和思考的一种方式，也就是着重从整体与部分、整体与外部环境、部分与部分之间的相互关联中研究思考管理对象，从而达到满足整体、统筹全局、把整体与部分辩证地统一起来处理问题。

二、质量管理相关方

针对所有相关方的需求，实施并保持持续改进其业绩的管理体系，可使组织获得成功。质量管理是组织各项管理的内容之一。

相关方是与组织的业绩或成就有利益关系的个人或者团体。一个组织的相关方往往是多方面的，如顾客、所有者、员工、供方、银行、工会、合作伙伴或者社会等。针对这多方面的需求，实施单一的管理，往往顾此失彼，但实施并保持持续改进业绩的管理体系，会使多方面的需求得到满足，进而使组织获得成功。

最高管理者在领导组织进行业绩改进时，首先要遵守的就是七项质量管理原则。

三、七项质量管理原则

(一) 以顾客为关注焦点

GB/T 19000—2016 标准条款内容：

A. 以顾客为关注焦点

质量管理的主要关注焦点是满足顾客要求并且努力超越顾客期望。

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，满足顾客需求并力争超

越顾客期望。

顾客是组织的服务对象，是组织存亡的决定因素。顾客的需求和期望是组织的眼睛和方向。理解顾客的需求和期望就成为组织正确决策的前提条件。顾客包括组织内部顾客和外部顾客。

内部顾客是指组织内的个人或者团体，包括股东、员工、所有者等。另外，组织内部部门和部门之间也会形成顾客的关系，如生产部门是采购部门的顾客、销售部门是生产部门的顾客。

外部顾客包括接受组织产品（服务）的属于组织之外的个人或者组织，包含忠实顾客、流动顾客、潜力顾客：忠实顾客是指顾客与组织、产品有稳固的联系，顾客认准并长期使用组织品牌、产品；流动顾客是指顾客对组织的品牌或产品还没有上升到完全认同的高度，他们购买产品时不是非该组织的产品不买，是处于流动状态的顾客；潜力顾客是指不是组织的现实顾客，是组织争取的对象。

孟子说过：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”故此，理解顾客的需求和期望并予以满足是组织“爱人和敬人”并得到“人恒爱之”“人恒敬之”的根本措施之一。美国心理学家马斯洛提出人的“基本需求层次理论”将需求分为五种，分别为：生理上的需求，安全上的需求，情感和归属的需求，尊重的需求，自我实现的需求。另外两种需要：求知需要和审美需要。这两种需要未被列入到他的需求层次排列中，他认为这二者应居于尊重需求与自我实现需求之间。

东京理工大学教授狩野纪昭定义了三个层次的顾客需求：基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。

基本型需求：顾客认为产品“必须有”的属性或功能。当其特性不充足（不满足顾客需求）时，顾客很不满意；当其特性充足（满足顾客需求）时，顾客是满意的。

期望型需求：要求提供的产品或服务比较优秀，但并不是“必须”的产品属性或服务行为，有些期望型需求连顾客都不太清楚，但却是他们希望得到的。在市场调查中，顾客谈论的通常是期望型需求。期望型需求在产品中实现得越多，顾客就越满意；当没有满意这些需求时，顾客就不满意。

兴奋型需求：要求提供给顾客一些完全出乎意料的产品属性或服务行为，使顾客产生惊喜。当其特性不充足时，并且是无关紧要的特性，则顾客无所谓；当产品提供了这类需求中的服务时，顾客就会对产品非常满意，从而提高顾客的忠诚度。

据此调查分析顾客需求和期望并予以满足和超越，是组织永远立于不败之地的关键。

（二）领导作用

GB/T 19000—2016 标准条款内容：

B. 领导作用

各级领导建立统一的宗旨和方向，并且创造全员积极参与的条件，以实现组织的质量目标。

领导者应确保组织的目标与方向的一致性。他们应当创造并保持良好的内部环境，使员工能充分参与实现组织的目标的活动。

有一个分饼的故事，发人深省：九个人曾经生活在一起，每天分吃一筐饼。最大的问题

是每天的饼都是不够分的。刚开始的时候，这九个人抓阄决定分饼的次序，每人一天，结果九天当中，他们只有一人吃饱，那就是分饼的那个人。后来，他们推选出一位他们都信得过的人负责分饼，结果，大家都千方百计讨好分饼的人，搞得这个小团体乌烟瘴气。然后，他们就组成了三人的分饼小组，结果他们各自照顾自己的好朋友，搞得大家关系紧张。最后，他们想出了一个好办法，九个人轮流分饼，但是谁分饼谁就最后吃剩下的一份，为了不让自己吃的最少，分饼的人就尽量分的公平。大家和和气气，日子过得很和谐。

从九个人分饼的故事来看，不同的决策，带来了差距较大的效果。可见，如何形成一个强有力的团队，是一个组织成功的关键。

如何才能形成一个强有力的团队？首先，领导者要确定组织的发展方向，并根据发展方向制订组织的发展目标。其次，领导者要创造良好的内部环境，让职工参与到实现目标的活动之中来。良好的内部环境，包括好的企业文化、公司良好的企业形象和社会地位及良好的发展前景、个人职业生涯规划与个人晋升的机制和个人更多的学习机会、健全的薪酬与退休（辞职）制度、制度化的管理、健全有效的激励系统、有效的沟通和人文关怀，满足需求的资金投放、适宜的设备、员工技能水平和科研能力等。

（三）全员参与

GB/T 19000—2016 标准条款内容：

C. 全员参与

在整个组织内各级人员的胜任、被授权和积极参与，是提高组织创造和提供价值能力的必要条件。

各级人员都是组织之本，唯有其充分参与，才能使他们为组织的利益发挥其才干。

一个组织要实现的首要目标是：顾客满意！

一台发动机由许许多多的零部件构成，只有所有的零部件按照各自的运行规律协调一致地运行，整台发动机才会正常运转。如果有一个零部件出现了故障，整台发动机将不能正常工作，也就完不成主人赋予它的工作任务。一个组织也是这样，它的活动有许多过程，这些过程涉及方方面面的人员，这些分布在不同岗位上的人员，就像一台机器上的零部件，必须按照各自的运行规律不折不扣地运行，整个组织才会朝着预定的方向发展，完成预定的目标。如果一个岗位上的工作人员不按照本岗位的运行规律行事，整个组织的运转将受到影响，甚至酿成大祸，“7.23”动车相撞事故就是明显的例子。

如何使各级人员充分参与到组织的活动中来，应从以下六个方面考虑：

第一，确定员工（含管理者）的需求和期望。

第二，确定满足上述要求的目标并实施实现该目标的措施。

第三，确定并实施各岗位的职责。

第四，为各岗位目标的实现提供必要的资源。

第五，规定并实施测量每个岗位工作效率的方法。

第六，针对工作岗位上发生的任何问题，及时采取必要的措施，防止不合格的事件发生。

（四）过程方法

GB/T 19000—2016 标准条款内容：