

管理体系系列标准实战丛书

学校实战

2000 版 ISO 9001 标准

赵金玉 编著

中国计量出版社

丛书编审委员会名单

主任 李怀林

副主任 马纯良 刘欣 樊恩健

委员 (以姓氏笔画为序)

田武 刘文继 刘博郡 李仁良

李亨 李学方 李铁男 李强

张伟 陈志田

序 言

目前我国已初步形成了以质量管理体系 (GB/T 19000)、环境管理体系 (GB/T 24000) 和职业健康安全管理体系 (GB/T 28000) 组成的三大管理体系系列国家标准, 这对于有效保持我国经济快速增长有着十分重要的意义。

三大管理体系标准的核心都是质量。其共同的管理模式都是过程方法, 即 PDCA 循环 (也称“戴明环”), 这就是策划 (Plan)、实施 (Do)、检查 (Check) 和改进 (Act)。说到底, 我们应追求“大质量”的管理, 即实现全面的质量管理, 以实现持续改进。

被世人称为“质量管理之父”的美国人戴明博士 (Edwards Deming) 有一个重要的思想, 强调对质量管理制度的实施应采取“强硬”手段, 应使全体员工普遍接受对质量管理的要求, 应彻底改变他们在观念上的误解和行为的方式。当然, 三大管理体系国家标准是推荐性标准, 不是强制性的, 没有人强迫你必须照办。戴明曾对与他意见相左的管理者说过一句不客气的话: “你大可不必这样做, 没人强迫你生存下去” (You do not have to do this, survival is not compulsory)。这句话换个说法就是: “难道你愿意选择死亡吗?” 这并不是危言耸听, 任何一个想有所作为的管理者, 如果想使自己管理的部门能够生存并有所发展, 就必须追求实现“大质量”的观念。

在国际上, 追求质量的浪潮可以说是汹涌澎湃。第一次浪潮是日本人在 20 世纪 50 年代掀起的, 他们认真贯彻了戴明的管理理论, 这使得日本商品的丰裕度达到了前所未有的水平, 人们不仅“买得到商品”, 而且能挑选到“让人满意的商品”。1951 年日本还由此建立了国家质量最高奖, 即戴明奖。这次浪潮使得日本的产品在 70~80 年代曾把许多美国著名的公司打得几乎破产。相比之下, 在戴明的故乡美国, 直到 80 年代才发现了戴明, 他们才知道使美国产品败在日本人脚下的竟是一名本国人——戴明。由此美国人开始重视了戴明的“全面质量管理运动”, 它不但适用于制造业, 而且适用于其他任何领域。到了 80 年代中期, 美国也设立了国家质量奖——马尔科姆·鲍德里奇奖, 这就是追求质量的第二次浪潮。它使美国的传统经济重新焕发了生机, 曾濒临破产边缘的美国三大汽车公司又开始稳坐在世界企业排名前十位的位置上, 而且以信息技术为突破口的美国新经济也奠定了在世界上的霸主地位。欧洲虽然直到 20 世纪 90 年代才接受了建立质量奖的概念, 但他们却是质量管理体系国际标准的创始者, 由此引发了追求质量管理的第三次浪潮, 并把产品质量的观念发展到“大质量”的范畴, 进一步推行了环境管理体系的国际标准和开展关于建立职业健康安全管理体系的讨论。目前虽然制定职业健康安全管理体系国际标准的时机还不成熟, 但是在我国建立这方面的国家标准却有着重大的意义。

上面所说的三次浪潮都是由外国人掀起的, 其核心理念都体现了戴明博士关于“持续不断地改进和完善”的思想。经过多年的努力, 我们终于进入了 WTO——全球经济白热化竞争的熔炉, 对此我们各行各业的管理者们是否已经有了充分的准备呢? 如果我们没有优质和低成本的产品, 没有保证可持续发展的环境, 我们将如何生存? 随着国民经济的快速发展,

我国正在成为“世界的工厂”。为了肩负起这历史的重任，中国应该在这场世界范围的“经济奥运会”上勇夺金牌，全面推行三大管理体系标准，这已成为刻不容缓的工作。

基于上述理念，我们计划编写这套管理体系系列标准实战丛书，依据标准的要求，结合各行各业的情况，向管理者们提供一套在各自领域推行三大管理体系标准的实际建议。丛书内容包括对有关标准内容的介绍，在不同行业应用这些标准的讲解及实用的管理体系文件示例等。既然是“实战丛书”，当然要尽量结合有关行业实际情况，以便于读者参考。书的作者都是多年从事管理体系认证或咨询工作的人员和多年从事生产、技术、管理实际工作的专家，他们积累了丰富的经验，把这些经验总结出来是很有实际意义的。但是，这里我们只是向读者提供建议，而不是指南。重要的是读者应该基于对标准的理解，结合自己的工作实际，编制出供自己实施的管理体系文件。这些管理体系文件的编制和实施，就是为组织立法和执法的过程，而不是为了应付审核或“领导检查”。我们的经验是，凡是认真按照标准要求去实施的组织，都会获得非常大的收益。

我们希望这套丛书能对读者提供有益的帮助，也热诚地欢迎广大读者提出宝贵的批评意见，以使我们的丛书能不断完善。

我们欢迎有志从事管理工作的同仁能积极投稿，结合自己的工作实际，向广大读者提供自己的宝贵经验，大家共同为我国的经济建设做出应有的贡献。

丛书编委会
2002年11月

前 言

自 1987 年 ISO 9000 族标准发布以来,已被全世界 150 多个国家和地区采用,并广泛应用于工业、经济、文教和政府的管理领域。该标准是世界上经济发达国家质量管理实践经验的科学总结。2000 版的 ISO 9000 族标准对原来的标准进行了全面修订,使标准的结构和内容更好地适用于所有产品类别、不同规模和各种类型的组织。将 ISO 9000 族标准引入学校的管理将给学校的管理注入新的理念、新的方式和新的生机。

“提高教育教学质量”是学校永恒的主题。只有通过科学的管理并持续改进与创新,才能不断提高教育教学质量,满足人民日益增长的接受优质教育的愿望和提高全民族的素质。“入世”也使中国教育面临新的挑战,尤其是职业教育,形势更加严峻。因此,采用 ISO 9000 族标准建立学校的质量管理体系并通过认证,是提高学校的管理水平和教育质量,增强学生、家长、社会、用人单位及国家对学校的满意程度,广泛开展国际间合作与交流,尽快实现与国际接轨,保证学校在激烈的教育市场竞争中立于不败之地,实现可持续发展的有效途径。

作者多年从事学校管理工作,近年来,尤其致力于 ISO 9000 族标准在学校的应用研究,并且多次参加学校质量管理体系的审核,对 ISO 9000 族标准在学校的应用有了较深的认识和体会。现将研究成果和实践经验编写成此书,目的在于同学校的管理人员、咨询人员、认证人员及对此感兴趣的同仁共同探讨 ISO 9000 族标准在学校的应用,对提高学校的管理水平和促进教育事业健康发展略尽绵薄之力。

本书共分八章。第一章绪论;第二章 ISO 9000:2000 标准在学校的理解;第三章 ISO 9001:2000 标准在学校的理解;第四章学校质量管理体系的建立;第五章学校质量手册示例;第六章学校程序文件示例;第七章学校作业文件示例;第八章学校记录表格示例。书后附有相关的法律法规。

本书的编写工作得到了有关专家和同志们的大力支持和帮助,在此表示感谢!

由于作者水平所限,本书难免有不妥之处,希望广大读者提出宝贵意见!

作 者

2005 年 1 月

目 录

第一章 绪 论	(1)
1. ISO 9000 族标准的产生及发展情况	(1)
2. ISO 9000 族标准的构成和特点	(1)
3. 学校实施 ISO 9000 族标准的意义	(2)
第二章 ISO 9000:2000 标准在学校的理解	(4)
1. 八项质量管理原则	(4)
2. 质量管理体系基础	(9)
3. 基本术语	(16)
第三章 ISO 9001:2000 标准在学校的理解	(20)
1. 范围	(21)
2. 引用标准	(22)
3. 术语和定义	(22)
4. 质量管理体系	(22)
5. 管理职责	(26)
6. 资源管理	(32)
7. 产品实现	(34)
8. 测量、分析和改进	(46)
第四章 学校质量管理体系的建立	(54)
1. 学校建立质量管理体系的方法与步骤	(54)
2. 学校采用 ISO 9000 族标准建立的质量管理体系的特点	(60)
3. 学校推行 ISO 9000 族标准时需注意的问题	(61)
第五章 学校质量手册示例	(65)
第六章 学校程序文件示例	(117)
文件控制程序	(118)
记录控制程序	(122)
管理评审控制程序	(124)
采购控制程序	(126)
顾客满意度调查控制程序	(129)
内部审核控制程序	(131)

不合格品控制程序.....	(134)
纠正/预防措施控制程序	(136)
教师招聘控制程序.....	(139)
第七章 学校作业文件示例	(141)
教学信息员制度.....	(141)
外聘教师管理办法.....	(142)
学生档案管理办法.....	(143)
仪器设备管理办法.....	(144)
教师工作规范.....	(147)
实验室管理制度.....	(151)
教室的使用与管理规定.....	(154)
关于教师任课的有关规定.....	(155)
试卷管理规定.....	(157)
第八章 学校记录表格示例	(158)
文件发放、回收记录	(158)
受控文件清单.....	(159)
文件借阅、复制记录	(160)
文件更改申请.....	(161)
文件销毁申请.....	(162)
记录清单.....	(163)
记录归档清单.....	(164)
记录借阅登记表.....	(165)
记录移交清单.....	(166)
管理评审计划.....	(167)
管理评审记录.....	(168)
管理评审报告.....	(169)
培训记录表.....	(170)
培训申请单.....	(171)
年度培训计划.....	(172)
员工培训档案.....	(173)
年度内审计划(集中式).....	(174)
内部审核计划.....	(175)
内审检查表.....	(176)
不合格报告.....	(177)
不合格项分布表.....	(178)
内部审核报告.....	(179)
不合格品报告单.....	(180)

纠正和预防措施处理单.....	(181)
改正、纠正和预防措施实施情况一览表	(182)
附录 1 中华人民共和国教育法	(183)
附录 2 中华人民共和国高等教育法	(190)
附录 3 中华人民共和国义务教育法	(197)
附录 4 中华人民共和国职业教育法	(199)
附录 5 中华人民共和国教师法	(203)
参考文献	(208)

第一章 绪 论

1 ISO 9000 族标准的产生及发展情况

国际标准化组织 (ISO) 于 1979 年成立了质量管理和质量保证技术委员会 (TC 176); 负责制定质量管理和质量保证标准。1986 年, ISO/TC 176 发布了 ISO 8402《质量管理和质量保证——术语》标准, 1987 年发布了 ISO 9000《质量管理和质量保证标准——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、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9003《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》以及 ISO 9004《质量管理和质量体系要素——指南》。这 6 项国际标准通称为 ISO 9000 系列标准, 或称为 1987 版 ISO 9000 系列国际标准。1990 年, ISO/TC 176 开始对 ISO 9000 系列标准进行修订, 于 1994 年发布了 ISO 8402、ISO 9000-1、ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003 和 ISO 9004-1 共 6 项国际标准, 通称为 1994 版 ISO 9000 系列标准。

ISO 9000 系列标准的颁布, 得到了世界各国的普遍关注和广泛采用, 促使各国的质量管理和质量保证活动统一在 ISO 9000 系列标准的基础之上。ISO 9000 系列标准总结了工业发达国家先进企业的质量管理的实践经验, 统一了质量管理和质量保证的术语和概念, 推动了组织的质量管理, 在消除壁垒和提高产品质量及顾客的满意程度等方面产生了积极的影响。

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。例如服务业和规模小、机构简单的组织在采用标准时, 对标准的理解和具体实施有很多不便; 缺少对顾客满意和不满意信息的监控; ISO 9001 与 ISO 9004 协调性不好, 结构不一致等。

为了解决 1994 版 ISO 9000 系列标准的诸多问题, ISO/TC 176 在充分总结了前两个版本标准的长处和不足的基础上, 对标准总体结构和技术内容两个方面进行了彻底修改, 于 2000 年 12 月 15 日正式发布了 2000 版的 ISO 9000 族标准。

2 ISO 9000 族标准的构成和特点

2.1 2000 版 ISO 9000 族标准的总体结构

1999 年 9 月召开的 ISO/TC 176 第 17 届年会, 提出了 2000 版 ISO 9000 族标准的文件结构。2000 版 ISO 9000 族标准包括: 四个核心标准、一个支持性标准、若干个技术报告和宣传性小册子 (见表 1-1)。

2.2 ISO 9000 族核心标准简介

(1) ISO 9000: 2000《质量管理体系——基础和术语》

该标准表述了 ISO 9000 族标准中质量管理体系的基础知识，并确定了相关的术语。

表 1—1 2000 版 ISO 9000 族标准的文件结构

核心标准	其他标准	技术报告	小册子
ISO 9000	ISO 10012	ISO /TR 10006	统计技术指南
ISO 9001		ISO/TR 10007	质量管理原则
ISO 9004		ISO/TR 10013	选择和使用指南
ISO 19011		ISO/TR 10014	小型企业的应用
		ISO/TR 10015	
		ISO/TR 10017	

(2) ISO 9001: 2000 《质量管理体系——要求》

该标准规定了对质量管理体系的要求，供组织需要证实其具有稳定地提供满足顾客要求和适用法律法规要求产品的能力时使用。组织可通过体系的有效应用，包括持续改进体系的过程及确保符合顾客与适用法律法规要求，增强顾客满意。该标准用于第三方认证。

(3) ISO 9004: 2000 《质量管理体系——业绩改进指南》

该标准以八项质量管理原则为基础，帮助组织用有效和高效的方式识别并满足顾客和其他相关方的需求和期望，实现、保持和改进组织的整体业绩，从而使组织获得成功。该标准不用于认证或合同的目的，也不是 ISO 9001 的实施指南。

(4) ISO 19011: 2000 《质量和（或）环境管理体系审核指南》

该标准对于质量管理体系和环境管理体系审核的基本原则、审核方案的管理、质量和环境管理体系审核的实施以及对质量和环境管理体系审核员的资格要求提供了指南。它适用所有运行质量和/或环境管理体系的组织，指导其内审和外审的管理工作。

2.3 2000 版 ISO 9000 族标准的主要特点

(1) 标准可适用于所有产品类别、不同规模和各种类型的组织，并可根据实际需要删减某些质量管理体系要求；

(2) 采用了以过程为基础的质量管理模式，强调了过程的联系和相互作用，逻辑性更强，相关性更好；

(3) 强调了质量管理体系是组织管理体系的一个组成部分，便于与其他管理体系相容；

(4) 更注重质量管理体系的有效性和持续改进，减少了对形成文件的程序的强制性要求；

(5) 将质量管理体系要求和质量管理体系业绩改进指南这两个标准，作为协调一致的标准使用。

3 学校实施 ISO 9000 族标准的意义

(1) 适应国际化大趋势。

我国已经正式加入了 WTO，入世给中国教育带来的不仅仅是机遇，国外教育机构依据 WTO 条款将大举进军中国教育市场，对国内的大、中、小学在教育观念、教学质量、教学

方法、师资队伍建设和专业设置等方面都将提出新的挑战,尤其是职业教育,目前尚处在起步阶段,形势更加严峻。另外,我们的教育在管理机制上还有许多漏洞,缺乏统一的国际标准,使得国内的学校在与国外进行教育交流与合作时,其信誉度大打折扣。因此,提高学校的教学管理水平和教学质量、增强学生和家長及社会对学校所提供的教育服务质量的满意程度、广泛开展国际间合作与交流、尽快实现与国际接轨,是保证学校在激烈的教育市场竞争中生存和发展的有效途径。采用 ISO 9000 族标准,建立学校教育教学质量管理体系,并通过认证,可谓是一条捷径。

(2) 提高学校的管理水平。

由于 ISO 9000 族标准具有全面性、全员性、全程性、预防不合格和持续改进的特点,使学校的办学质量有了基本的保证。另外,通过建立正规的文件化质量管理体系,完善和规范了学校管理,保持其责任的可追溯性。学校通过建立、实施并持续改进质量管理体系,使学校管理规范化、制度化、科学化、有效化。

(3) 提高学校的工作效率。

推行 ISO 9000 族标准,采用过程方法对学校的教学过程、教育过程、管理过程、服务过程以及它们所包含的若干子过程进行系统的分析,可以明确过程之间的相互关系,过程的“接口”问题可以解决,从而使学校各级人员的职责权限清晰,大大减少“推诿”和“扯皮”现象,提高工作效率。

(4) 使学校资源配置更合理,现有资源得到更充分的利用。

ISO 9000 标准强调管理的系统方法和过程方法,使学校在现有条件下构造优势资源组合,提高管理的经济杠杆作用。

(5) 提高学校教育教学水平。

ISO 9000 族标准贯彻以预防为主的管理思想,进行全过程控制,防止不符合质量要求的情况出现,针对不合格和不良趋势,采取有效的纠正措施和预防措施,形成良性循环机制。同时也提高了教职工的质量意识,保证学校教育教学水平的提高。

(6) 提高学校声誉,增强学校核心竞争力。

ISO 9000 族标准强调了以“顾客为关注焦点”,从根本上转变了学校的教育观念和服务意识。学生已不单纯是学校的管理对象,他们还是接受教育服务的顾客,为他们的学习、生活提供更好的服务是学校的责任。另外,学校还肩负着为国家和社会培养有用人才的任务,学校培养的学生如何符合国家和社会需求,一直是教育界人士研究的问题,因此国家、社会(含用人单位)也是学校的顾客。学校要同时关注学生(家長)和国家、社会(含用人单位)的需要,使他们满意。同时,ISO 9000 族标准强调满足顾客和适用法律法规要求,因此,实施 ISO 9000 认证的学校,不仅要满足顾客要求,还是一个按我国的教育法规办学的学校,这会使学生、学生家長、政府对学校产生安全感和信任感。学校在社会上的声誉提高了,“进口”和“出口”才能畅通,学校的核心竞争力才能增强。

第二章 ISO 9000: 2000 标准在学校的理解

1 八项质量管理原则

1.1 八项质量管理原则产生的背景及其作用

一个组织的管理者，若要成功地领导和经营其组织，使其在市场竞争中立于不败之地，需要采取一种系统的、透明的方式对其组织进行管理。针对所有相关方的需求，建立、实施并保持持续改进组织业绩的管理体系，可以使组织获得成功。一个组织的管理活动涉及多个方面，如质量管理、营销管理、人力资源管理、环境管理、职业安全与卫生管理、财务管理等。质量管理是组织各项管理内容之一，而且是组织管理活动的重要组成部分，也是组织管理活动的核心内容。

为奠定 ISO 9000 族标准的理论基础，使之更有效地指导组织实施质量管理，使全世界普遍接受 ISO 9000 族标准，ISO/TC 176 于 1995 年成立了一个工作组，用了大约两年的时间，吸纳了国际上最受尊敬的一批质量管理专家的意见，整理并编撰了八项质量管理原则，并在国际上广泛征求意见，得到了众多国家的一致赞同。

八项质量管理原则是在总结质量管理实践经验的基础上，用高度概括、易于理解的语言所表述的质量管理的最基本、最通用的一般性规律。它是组织的领导者有效实施质量管理工作必须遵循的原则，是制定 2000 版 ISO 9000 族标准的理论基础。

八项质量管理原则分别是：

- (1) 以顾客为关注焦点；
- (2) 领导作用；
- (3) 全员参与；
- (4) 过程方法；
- (5) 管理的系统方法；
- (6) 持续改进；
- (7) 基于事实的决策方法；
- (8) 与供方互利的关系。

八项质量管理原则目前至少有 3 方面的作用：

- (1) 指导组织的管理者完善本组织的质量管理；
- (2) 指导 ISO/TC 176 编制 ISO 9000 族新标准；
- (3) 指导广大审核员、咨询师和质量工作者学习、理解和掌握 2000 版 ISO 9000 族标准。

准。

1.2 八项质量管理原则的理解

1.2.1 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的和未来的需求，满足顾客要求并争取超越顾客期望。

注：为便于读者阅读和理解 ISO 9000 族标准，本书第二章和第三章给出的整段标准原文，均用框线标出。

任何组织（工业、商业、服务业或行政组织）均提供产品（硬件、软件、流程性材料、服务或它们的组合）。产品的接受者、使用者即为顾客。

如果没有顾客，组织将无法生存。因此，任何一个组织均应始终关注顾客，将理解和满足顾客的要求作为首要考虑，并以此安排所有的活动。顾客的要求是不断变化的，为了使顾客满意，以及创造竞争的优势，组织还应了解顾客未来的需求，并争取超越顾客的期望，为组织带来更大的利益。

以顾客为关注焦点可建立起对市场的快速反应机制，增强顾客的满意和改进顾客的忠诚度，并为组织带来更大的效益。

为贯彻“以顾客为关注焦点”的原则，组织将采取如下活动：

(1) 调查、识别并理解顾客的需求和期望。

顾客的需求和期望主要表现在对产品的特性方面。例如：产品的符合性、可信性、可用性、交付能力、产品实施后的活动、价格等。有些要求也表现在过程方面，如产品的工艺要求。这些要求和期望为组织的活动提供了目标。

(2) 确保组织的目标与顾客的需求和期望相结合。

最高管理者应针对顾客现在和未来的需求和期望，以实现顾客满意为目标，确保顾客的需求和期望得到确定、转化为要求并得到满足。

(3) 确保在整个组织内沟通顾客的需求和期望。

组织的全部活动均应以满足顾客的需求为目标，因此加强内部沟通，确保组织内全体成员能够理解顾客的需求和期望，知道如何为这种需求和期望而运作。

(4) 测量顾客的满意程度并根据结果采取相应的活动或措施。

顾客的满意程度是指对某一事项满足其要求和期望的程度的意见。顾客的满意可以用多种方法测量。测量的结果将给出需要实施的活动或进一步的改进措施。

(5) 与顾客建立良好的关系。

组织与顾客的关系是多方面的，通常他们是以产品作为纽带而产生的。良好的顾客关系有助于保持顾客的忠诚，改进顾客满意的程度。

1.2.2 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。

在组织的管理活动中，可分为制定方针和目标、规定职责、建立体系、实现策划、控制和改进等活动。质量方针、质量目标构成了组织宗旨的组成部分，即组织预期实现的目标。而组织与产品实现及有关的活动形成了组织的运作方向。当运作方向与组织的宗旨相一致

时，组织才能实现其宗旨。组织的领导者的作用体现在能否将组织的运作方向与组织宗旨相一致，并创造一个使全体员工能充分参与实现组织目标的内部氛围和环境。

为贯彻“领导作用”原则，组织的最高管理者通常采取下列有意义的措施：

(1) 考虑所有相关方的需求和期望。

相关方指现有的及潜在的顾客和最终使用者以及其他相关方。组织应将不同相关方的不同需求和期望分别予以考虑。最高管理者应将其作为首要考虑的事项，并确保其在组织内得到沟通，还要制定相应的政策和措施来满足。

(2) 通过制定质量方针来清晰地描述组织未来的远景。

(3) 制定可测量的、经过努力可以实现的、具有挑战性的并能使组织获益的质量目标。质量目标应在质量方针的框架下形成，并在相关职能和层次上分解。

(4) 在组织的所有层次上建立价值共享和职业道德伦理观念。如建立良好的人际关系，重视人才，尊重每个人，树立职业道德伦理观念，促进相互沟通与共同分享资源、工作的成果和创造的价值。

(5) 为员工提供所需的资源、培训，并赋予其职责范围内的自主权，如提供适宜的工作环境、条件、完成工作所必须的设备和设施，提供提高技能的培训，赋予实现其职责范围内的任务必需的权利。

(6) 鼓励、激励员工并承认员工的贡献。

1.2.3 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。

组织的质量管理是通过组织内各职能各层次人员参与产品实现过程及支持过程来实施的。过程的有效性取决于各级人员的意识、能力和主动精神。人人充分参与是组织良好运作的必需要求。而全员参与的核心是调动人的积极性，当每个人的才干得到充分发挥并能实现创新和持续改进时，组织将会获得最大收益。

运用“全员参与”原则，组织将会采取下列措施：

(1) 让每个员工了解自身贡献的重要性及其在组织中的角色，有利于协调开展各项质量活动。

(2) 以主人翁的责任感去解决各种问题。

(3) 使每个员工根据各自的目标评估其业绩状况，可以激励员工的积极性。

(4) 使员工积极地寻找机会增强他们自身的能力、知识和经验。

1.2.4 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。

通过利用资源和实施管理，将输入转化为输出的一组活动，可以视为一个过程。一个过程的输出可直接形成下一个或几个过程的输入。

组织为了能有效地运作，必须识别并管理组织所应用众多相互关联的过程。系统地识别和管理组织所应用的过程，特别是这些过程之间的相互作用，可称之为“过程方法”。

系统地识别和管理组织所应用的过程，特别是识别过程之间的相互作用，可以掌握组织内与产品实现有关的全部过程，清楚过程之间的内在关系及相互联结。通过控制活动能获得

可预测、具有一致性的改进结果，特别是可使组织关注并掌握按优先次序改进的机会。

应用“过程方法”原则，组织将会采取下列活动：

- (1) 为了取得预期的结果，应系统地识别所有的活动。
- (2) 明确管理活动的职责和权限。
- (3) 分析和测量关键活动的的能力。
- (4) 识别组织职能之间与职能内部活动的接口。
- (5) 注重能改进组织的活动的各种因素，诸如资源、方法、材料等。

1.2.5 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。

为了成功地领导和运作一个组织，需要采用一种系统和透明的方式进行管理。“系统”的含义是指将组织中为实现目标所需的全部的相互关联或相互作用的一组要素予以综合考虑。要素的集合构成了系统。质量管理体系的构成要素是过程。一组完备的相互关联的过程的有机组合构成了一个系统。对构成系统的过程予以识别、理解并管理系统，可以帮助组织提高实现目标的有效性及其效率。这是一种管理的系统方法，其优点是可使过程相互协调，最大限度地实现预期的结果。

运用“管理的系统方法”原则，组织将采取以下措施：

- (1) 建立一个体系，以最佳效果和最高效率实现组织的目标。

每个组织都有自己的目标。目标依赖于管理活动来实现。管理应当有系统性。这可通过构成一个体系并运作来实现。一个良好的体系是高效地实现目标的保证。质量管理体系标准为建立这样的体系提供了系统的方法和逻辑步骤，同时也指明这样的系统用文件来表述将更加清晰。

- (2) 理解体系内各过程的相互依赖关系。

过程的相互作用和相互依赖关系表现在某个过程的输出是下一个过程的输入。GB/T 19001—2000 标准的每个过程从原则角度指明了关键的相互作用和相互依赖关系。

- (3) 更好地理解为实现共同的目标所必需的作用和责任，从而减少职能交叉造成的障碍。

最高管理者和全体员工应理解总目标对他们的意义，以及在实现目标过程中各自的作用和责任。通过明确职能，确定责权，沟通了解，从而减少或消除由于职能交叉和职责不清导致的障碍，提高过程运行的效率。

- (4) 理解组织的能力，在行动前确定资源的局限性。

最高管理者及整个组织应清楚地理解保证产品实现过程和支持过程有效运作所需的资源并应确保得到这些资源。这些资源包括人力资源、设备资源、工作环境及信息资源等。

- (5) 设定目标，并确定如何运作体系中的特殊活动。

系统的目标是通过构成系统的各过程协调运作实现的。因此，根据总目标，设定各过程的分目标，运作这些过程，实现其分目标，从而确保预期实现总目标是管理的系统方法的重要思想。

针对设定的总目标和分目标，体系的过程中的特殊的活动运作可能有下列几方面：

- 过程期望的结果及所达到的要求的准则；
- 过程运作的方式；
- 如何监视、测量、分析；
- 资源的提供；
- 改进的方面及改进方法；
- 数据搜集、分析和使用。

(6) 通过测量和评估，持续改进体系。

持续改进体系可以在组织的各个过程中用 PDCA 循环方法实现。对于组织的特定过程，按系统的目标设定过程目标，确定过程并实施过程，对照目标和产品要求或顾客要求测量和监视过程并报告结果，最后采取措施，持续地改进业绩。对子系统和总系统，也可以采用同样的 PDCA 方式来改进体系。

管理的系统方法和过程方法，既有区别又是紧密联系的。这两种方法研究的对象都与过程相关，都可采用 PDCA 循环方式；两者均着重于关注顾客，并通过识别组织内的关键过程，以及随后对其展开的持续改进来增强顾客满意；目的都是为了促进过程和体系的改进以提高有效性和效率。两者的区别在于：过程方法侧重于研究单个的过程，即过程的输入、输出活动及所需的资源，以及该过程和其相关过程的关系；管理的系统方法侧重于研究若干个过程乃至过程网络组成的体系，以及体系运作如何有效地实现组织的目标。显然，过程方法是管理的系统方法的基础。管理的系统方法是将相关的各个有效运行的过程构筑成一个有效运行的体系，从而高效地实现组织的目标。

1.2.6 持续改进

持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

事物是在不断发展的，都会经历一个由不完善到完善，直至更新的过程。人们对过程的结果的要求也在不断地变化和提 高，例如对产品（包括服务）的质量水平的要求。这种发展和要求都会促进组织变革或改进。因此，组织应建立一种适应机制，使组织适应外界环境的这种变化要求，使组织增强适应能力并提高竞争力，改进组织的整体业绩，让所有的相关方都满意。这种机制就是持续改进。由于改进是无止境的，所以持续改进是组织的永恒目标之一。

持续改进是增强满足要求的能力的循环活动。持续改进的对象可以是质量管理体系、过程、产品等。持续改进可以作为过程进行管理。在对该过程的管理活动中应重点关注改进的目标及改进的有效性和效率。

应用“持续改进”的原则，组织将会采取的主要措施：

(1) 在整个组织范围内使用一致的方法持续改进组织的业绩。如利用制定纠正措施、预防措施、进行过程改进的方法等。

(2) 为员工提供有关持续改进的方法和手段的培训，这是持续改进得以实施的重要保证。

(3) 组织的每个员工都应将产品、过程和体系的改进作为自己的努力目标。因为员工是产品实现过程的实际实施者，只有他们的积极参与，发挥其主观能动性，致力于提高体系有效性和效率的持续改进才能真正实现。

(4) 建立目标以指导、测量和追踪持续改进。这些目标可以指导持续改进的实施，并作为测量的依据，也为追踪改进措施指出了方向。

(5) 识别并通报持续改进的情况。

1.2.7 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。

成功的结果取决于活动实施之前的精心策划和正确的决策，而正确适宜的决策依赖于良好的决策方法。统计技术是一种有效的数学工具。

应用“基于事实的决策方法”原则，组织应采取的主要措施：

(1) 确保作为分析依据的数据和信息足够精确、可靠。这是作为决策正确的前提保障。

(2) 让数据和信息的需要者能及时得到数据和信息。通过对质量记录的控制结果和内部沟通等活动来实现。

(3) 使用正确的方法分析数据。统计技术可帮助我们正确并准确地分析数据以得到恰当的信息用于决策。

(4) 基于事实分析，权衡经验与直觉，做出决策并采取措施。

将依据数据和信息分析所得到的结果与经验和直觉平衡，可能会进一步判断确认结果的可靠性，依据可靠的结果所做的决策是可行的。在此方案基础上采取措施，将获得满意的结果。

1.2.8 与供方互利的关系

组织与供方是相互依存的，互利的关系可增强双方创造价值的能力。

随着生产社会的不断发展，组织的生产活动分工越来越细，专业化程度越来越强，促使生产技术水平越来越高，产品质量得到大幅度提高。通常，某一个产品不可能由一个组织从最初的原材料开始加工直至形成最终顾客使用的产品，而往往是通过多个组织分工协作来完成的。因此，绝大多数组织都有其供方。供方所提供的高质量产品是组织为顾客提供高质量产品的保证之一。组织市场的扩大，则为供方增加了更多的合作机会。所以，组织与供方的合作与交流是非常重要的。最终促使组织与供方均增强了创造价值的能力，使双方都获得了效益。

应用“与供方互利的关系”原则，组织应采取以下主要措施：

(1) 识别和选择关键供方。应确定关键的供方，提出对供方的识别、评价、选择和控制活动要求。

(2) 权衡短期利益与长期效益，确立与供方的关系。

(3) 与关键的供方共享专门技术和资源。

(4) 建立清晰和开放畅通的沟通渠道。

(5) 确定联合改进行动。

(6) 鼓励、激发改进和承认成果。

2 质量管理体系基础

八项质量管理原则是质量管理实践经验的高度概括总结，是质量管理最基本、最适用的一般性规律，是质量管理的基本理念，是质量管理体系标准的基础。

质量管理体系基础阐明了应用八项质量管理原则于质量管理体系中应关注的要点，它为 GB/T 19001 和 GB/T 19004 质量管理体系标准的制定给出了总体原则要求。