

道路运输企业 ISO9000 族标准实施指南



# ISO

## 道路运输企业

# 贯标认证指南

缪学凤 吴凤娟 周伯年 编著





组稿编辑 / 李 萍  
责任编辑 / 富砚博  
封面设计 / 李西蒙

▲ 指导老师指导贯标  
企业编制质量体系文件



▲ 贯标企业管理评审现场



▲ 审核机构进行现场审核

ISBN 7-114-04495-X



9 787114 044953 >

ISBN 7-114-04495-X

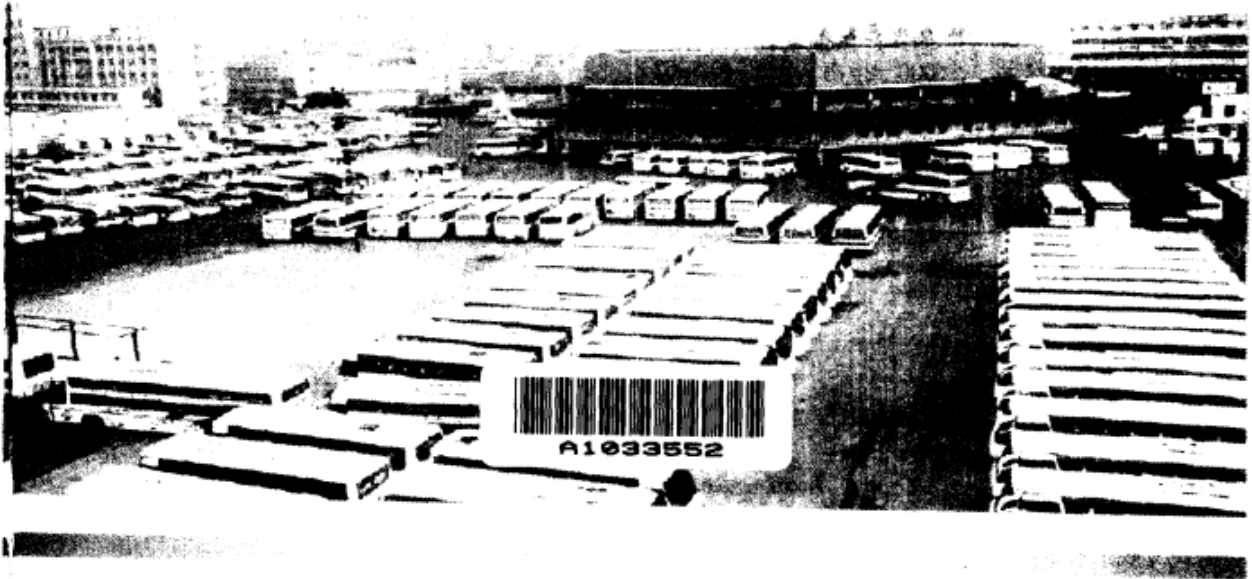
定价：50.00 元

123

7.16.1  
1972

# 道路运输企业 贯标认证指南

缪学凤 吴凤娟 周伯年 编 著



人民交通出版社



## 内 容 提 要

本书从 ISO 9000 族 2000 版国际标准入手,介绍了道路运输企业如何理解质量管理八项原则、质量管理体系十二条基本原理、ISO 9000:2000 标准的术语和定义在道路运输业的理解与应用。根据 ISO 9001:2000 标准的要求,提出了道路运输企业如何策划和设计质量管理体系及建立实施、保持和改进质量管理体系的思路和要求,同时从贯标企业为顺利通过质量认证审核机构审核出发,简要阐述了质量认证审核的思路、步骤及注册发证前每一个过程的审核要点,并对获证企业如何按 ISO 9004:2000 标准超出 ISO 9001:2000 标准要求,不断进行企业业绩改进做了简要介绍。通过实例论述了如何结合道路运输企业的实际编制质量手册、程序文件、管理标准、服务规范、岗位操作规程、质量检验标准;对质量记录的表式和填写实例也做了介绍和示范,供道路运输企业质量管理人员参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

道路运输企业贯标认证指南/缪学风,吴凤娟,周伯年编著. —北京:人民交通出版社,2002.11  
ISBN 7-114-04495-X

I.道... II.①缪... ②吴... ③周... III.公路运输—运输企业—质量管理体系—国际标准, ISO9000:2000—指南 IV.F540.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 087503 号

Daolu Yunshu Qiye Guanbiao Renzheng Zhinan

道路运输企业贯标认证指南

缪学风 吴凤娟 周伯年 编著

正文设计:彭小秋 责任校对:尹静 责任印制:张恺

人民交通出版社出版发行

(10003 北京和平里东街 10 号 010-64216602)

各地新华书店经销

北京鑫正大印刷有限公司印刷

开本:787×1092 1/16 印张:24.25 字数:600千

2003年1月 第1版

2003年1月 第1版 第1次印刷

印数:0001—3000册 定价:50.00元

ISBN 7-114-04495-X

# 前 言

QIANYAN

随着计划经济体制下的传统经营机制向社会主义市场经济体制下的现代经营机制的转变,面对我国加入 WTO 后道路运输市场的激烈竞争,优胜劣汰、以质取胜已形成一致共识。在道路运输企业中,建立和实施质量管理体系,以持续改进不断满足广大旅客、货主、车主和政府法律、法规要求的质量管理显得越来越重要。

本文从介绍 ISO 9000:2000 国际标准入手,结合道路运输业的特点,阐述了道路运输企业在新形势下贯标认证工作的策划、设计、实施、保持并改进。全书分为上下两篇共十二章,上篇为一至八章,第一章至第四章介绍了国际标准相关理论,第五章至第八章论述了道路运输企业质量管理体系的设计与建立及质量管理体系的审核、审批、发证及获证后质量管理体系的保持与运用 ISO 9004:2000 标准进行业绩改进。下篇共四章,以浙江省某道路运输企业为例,论述了质量管理体系及质量手册的设计与建立(第九章),描述了程序文件、管理标准、服务规范、操作规范及质量记录的目录及实例(第十章至第十二章),供道路运输贯标认证企业及咨询、认证同行讨论参考,以起到抛砖引玉之作用。本书出版前,邀请了洪生伟、梁福泉、牧野、蒋生昕等国内质量教学、认证、审核、咨询专家,对本书进行了全面的评审。他们提出了宝贵的修改意见。

本书在编写过程中得到了交通部公路司运管处、杭州长运运输集团有限公司和杭州汽车客运东站及有关专家的大力支持,在此表示衷心的感谢!

由于编写时间和水平有限,书中难免存在错误和不妥,竭诚欢迎读者批评指正(联系电话:0571-88388658;0571-86033268)。

本书供道路运输企业贯标的有关人员使用,也可供质量认证咨询人员、质量管理体系审核人员、道路运输专业大中专学生学习与参考。

编著者  
二〇〇二年八月

# 目 录

MULU

## 上篇 道路运输企业资质认证总论

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| <b>第一章 ISO 9000 族 2000 版国际标准的介绍</b> ..... | 3  |
| 第一节 各国参与国际互认的质量管理标准 .....                 | 3  |
| 第二节 ISO 9000 国际标准的产生和发展 .....             | 3  |
| 第三节 ISO 9000 族 2000 版核心标准简要介绍 .....       | 5  |
| 第四节 ISO 9000 族标准在中国 .....                 | 6  |
| <b>第二章 八项质量管理原则</b> .....                 | 7  |
| 第一节 以顾客为关注焦点 .....                        | 7  |
| 第二节 领导作用 .....                            | 8  |
| 第三节 全员参与 .....                            | 8  |
| 第四节 过程方法 .....                            | 9  |
| 第五节 管理的系统方法 .....                         | 10 |
| 第六节 持续改进 .....                            | 11 |
| 第七节 基于事实的决策方法 .....                       | 12 |
| 第八节 与供方互利的关系 .....                        | 13 |
| <b>第三章 质量管理体系基础</b> .....                 | 15 |
| 第一节 质量管理体系的理论说明 .....                     | 15 |
| 第二节 质量管理体系要求和产品要求 .....                   | 16 |
| 第三节 质量管理体系方法 .....                        | 17 |
| 第四节 过程方法 .....                            | 17 |
| 第五节 质量方针和质量目标 .....                       | 17 |
| 第六节 最高管理者在质量管理体系中的作用 .....                | 18 |
| 第七节 文件 .....                              | 18 |
| 第八节 质量管理体系评价 .....                        | 20 |
| 第九节 持续改进 .....                            | 21 |
| 第十节 统计技术的作用 .....                         | 22 |
| 第十一节 质量管理体系与其他管理体系的关注点 .....              | 23 |
| 第十二节 质量管理体系与优秀模式之间的关系 .....               | 24 |
| <b>第四章 质量管理体系术语在道路运输业的理解与应用</b> .....     | 26 |
| 第一节 质量的概念 .....                           | 26 |
| 第二节 产品、过程与程序的概念 .....                     | 28 |

|            |                                                   |            |
|------------|---------------------------------------------------|------------|
| 第三节        | 质量管理和质量管理体系的概念 .....                              | 30         |
| 第四节        | 不合格与缺陷的概念 .....                                   | 32         |
| 第五节        | 设计和开发的概念 .....                                    | 33         |
| 第六节        | 道路运输业常用术语概念 .....                                 | 34         |
| <b>第五章</b> | <b>道路运输企业质量管理体系的策划与设计 .....</b>                   | <b>51</b>  |
| 第一节        | 端正贯标认证的指导思想 .....                                 | 51         |
| 第二节        | 道路运输企业质量管理体系的覆盖范围和过程设计 .....                      | 51         |
| 第三节        | 道路运输企业贯标认证的步骤和要求 .....                            | 54         |
| 第四节        | 道路运输企业质量管理体系引用标准、术语和定义 .....                      | 60         |
| <b>第六章</b> | <b>道路运输企业质量管理体系 .....</b>                         | <b>62</b>  |
| 第一节        | 建立、实施、保持、改进质量管理体系的总体思路和要求 .....                   | 62         |
| 第二节        | 道路运输企业质量管理体系文件的要求 .....                           | 70         |
| <b>第七章</b> | <b>质量管理体系的认证和审核 .....</b>                         | <b>74</b>  |
| 第一节        | 质量管理体系认证和审核的基本概念 .....                            | 74         |
| 第二节        | 质量管理体系审核的特点 .....                                 | 76         |
| 第三节        | 质量管理体系认证、审核过程的活动 .....                            | 78         |
| 第四节        | 按过程审核编制道路运输企业检查表参考示例 .....                        | 83         |
| 第五节        | 按部门审核检查表编制参考示例 .....                              | 100        |
| <b>第八章</b> | <b>ISO 9004:2000 为获证组织的业绩改进提供指南 .....</b>         | <b>125</b> |
| 第一节        | ISO 9004:2000 标准是获证组织持续改进业绩的有效途径 .....            | 125        |
| 第二节        | 2000 版 ISO 9004 标准与 ISO 9001 标准的总体比较 .....        | 128        |
| 第三节        | 对 ISO 9004:2000 标准要像 ISO 9001:2000 标准贯标一样认真 ..... | 129        |

## 下篇 道路运输企业质量管理体系参考文件

|            |                               |            |
|------------|-------------------------------|------------|
| <b>第九章</b> | <b>道路运输贯标认证企业质量手册 .....</b>   | <b>133</b> |
| 第一节        | 前言 .....                      | 135        |
| 第二节        | 目的、范围 .....                   | 135        |
| 第三节        | 引用标准 .....                    | 135        |
| 第四节        | 术语和定义 .....                   | 136        |
| 第五节        | 质量方针和质量目标 .....               | 136        |
| 第六节        | 组织结构与职责 .....                 | 138        |
| 第七节        | 质量管理体系文件要求 .....              | 142        |
| 第八节        | 质量管理体系过程描述 .....              | 143        |
| <b>第十章</b> | <b>道路运输企业质量管理体系程序文件 .....</b> | <b>162</b> |
| 第一节        | PD4.2.3 文件控制程序 .....          | 163        |
| 第二节        | PD4.2.4 质量记录控制程序 .....        | 173        |
| 第三节        | PD5.5.3 信息沟通控制程序 .....        | 177        |
| 第四节        | PD5.6 管理评审控制程序 .....          | 181        |
| 第五节        | PD6.2 人力资源管理程序 .....          | 187        |

|             |                             |            |
|-------------|-----------------------------|------------|
| 第六节         | PD6.3 基础设施确定、提供、维护管理程序      | 194        |
| 第七节         | PD7.1 质量计划控制程序              | 200        |
| 第八节         | PD7.2 与顾客有关的过程控制程序          | 204        |
| 第九节         | PD7.3A 营运班车开发设计控制程序         | 212        |
| 第十节         | PD7.3B 车辆维修服务项目开发设计控制程序     | 226        |
| 第十一节        | PD7.3C 多种经营开发控制程序           | 230        |
| 第十二节        | PD7.4 采购控制程序                | 233        |
| 第十三节        | PD7.5.1A 车站服务提供控制程序         | 242        |
| 第十四节        | PD7.5.1B 班车运行服务提供控制程序       | 249        |
| 第十五节        | PD7.5.1C 汽车维修服务提供控制程序       | 252        |
| 第十六节        | PD7.5.3 标识和可追溯性控制程序         | 256        |
| 第十七节        | PD7.5.4 顾客财产控制程序            | 263        |
| 第十八节        | PD7.6 测量和监控装置控制程序           | 268        |
| 第十九节        | PD8.2.1 顾客满意度调查控制程序         | 272        |
| 第二十节        | PD8.2.2 内部质量管理体系审核控制程序      | 280        |
| 第二十一节       | PD8.2.4 服务过程监视和测量控制程序       | 294        |
| 第二十二节       | PD8.3A 不合格物料控制程序            | 296        |
| 第二十三节       | PD8.3B 不规范服务控制程序            | 299        |
| 第二十四节       | PD8.4 统计技术应用控制程序            | 304        |
| 第二十五节       | PD8.5.2 纠正措施控制程序            | 310        |
| 第二十六节       | PD8.5.3 预防措施控制程序            | 313        |
| <b>第十一章</b> | <b>道路运输企业质量管理体系第三层次参考文件</b> | <b>315</b> |
| 第一节         | 第三层次参考文件目录                  | 315        |
| 第二节         | 第三层次文件参考实例介绍                | 319        |
| <b>第十二章</b> | <b>道路运输企业的质量记录表格与填写实例</b>   | <b>345</b> |
| 第一节         | 道路运输企业质量记录表格汇总              | 345        |
| 第二节         | 管理评审质量记录实例                  | 348        |
| 第三节         | 人力资源管理程序涉及的质量记录实例           | 352        |
| 第四节         | 服务实现过程质量记录实例                | 356        |
| 第五节         | 测量分析和改进过程质量记录实例             | 366        |
| 第六节         | 管理体系文件要求                    | 373        |



# 上 篇

---

## 道路运输企业贯标认证总论



## 第一章 ▼

### ISO 9000族2000版国际标准的介绍

#### 第一节 各国参与国际互认的质量管理标准

ISO 9000族是国际标准化组织(ISO)在1994年提出的概念,是指由ISO/TC 176(国际标准化组织质量管理和技术委员会)制定的所有国际标准。该标准可以帮助各行各业、各种规模、各种管理水平的组织建立实施并有效运行质量管理体系,是质量管理体系通用的要求和指南。该国际标准是由ISO/TC 176技术委员会起草的,各国官方的或非官方的成员团体对技术委员会确立的项目感兴趣,均有权参加讨论和发表各种意见;由技术委员会通过的国际标准草案,需提交各成员团体表决,至少得到75%参加表决的成员团体同意,才能作为国际标准正式发布。迄今为止,ISO 9000族已被全世界150多个国家和地区等同采用为国家标准,并广泛用于工业经济和政府的管理领域,有50多个国家建立了质量管理体系认证制度。据中国合格评定国家认可中心副主任、太平洋认可合作组织(PAC)主席肖建华在《中国质量认证》杂志2000年第10期发表的“ISO 9000和ISO 14000认证的国际发展”一文中指出,根据国际认可论坛(IAF)自1998年1月在我国广州首次签署质量管理体系认证国际多边承认协议(IAFMLA)以来,签约认可机构已达25个国家和2个区域多边承认协议集团。这25个国家分别是:中国、美国、加拿大、日本、澳大利亚、新西兰、荷兰、德国、英国、瑞典、西班牙、意大利、丹麦、瑞士、法国、挪威、芬兰、南非、爱尔兰、巴西、马来西亚、新加坡、韩国、捷克和比利时;两个区域多边协议集团是:欧洲认可合作组织(EA)和太平洋认可合作组织(PAC)。此外,印度尼西亚和泰国两个国家的认可机构已加入PAC多边承认协议,即将被正式吸纳为IAFMLA的新成员。所以说,世界各国质量管理体系审核员注册的互认和质量管理体系的互认制度也在非常广的范围内得以建立和实施。

#### 第二节 ISO 9000国际标准的产生和发展

20世纪50年代末,美国发布的MIL-Q-9858A《质量大纲要求》成为世界上最早的有关质量保证方面的标准。尔后,美国国防部制定和发布了一系列对生产武器和承包商评定的质量保证标准。20世纪70年代初,借鉴军用质量保证标准的成功经验,美国标准化协会(ANSI)和美国机械工程协会(ASME)分别发布了一系列有关原子能发电和压力容器生产方面质量保证

标准。美国军工产品生产方面的质量保证活动的成功经验,在世界范围内产生了很大的影响,一些工业发达国家如英国、美国、法国和加拿大等国在 70 年代末,先后制定和发布了民用生产方面质量管理和质量保证标准。随着世界各国经济的相互合作和交流,对供方质量管理体系的审核已逐渐成为国际贸易和国际合作的需求。随着地区化、集团化、全球化经济的发展,市场竞争日趋激烈,顾客对质量的期望越来越高,每个组织为了竞争和保持良好的经济效益,需要采用一种系统的、透明的方式进行管理,针对所有顾客和相关方的需求,建立、实施并保持持续改进其业绩的管理体系,从而使组织获得成功。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(TC176),负责制定质量管理和质量保证标准。1986 年发布了 ISO 8402《质量 术语》,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《质量管理体系 设计开发、生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9002《质量管理体系 生产和安装的质量保证模式》、ISO 9003《质量管理体系 最终检验和试验的质量保证模式》、ISO 9004《质量管理和质量管理体系要求 指南》等 6 项国际标准,通称 1987 版 ISO 9000 系列国际标准。

1990 年 ISO/TC 176(国际标准化组织质量管理和质量保证技术委员会)决定对 1987 年版的 ISO 9000 六项标准进行修订,提出了《90 年代国际质量标准的实施策略》,国际通称《2000 年展望》。其目标是:“要让全世界都接受和使用 ISO 9000 族标准”;“为了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及将自己的产品顺利销售到世界各地”,并采纳 1987 年最初提出的 ISO 9000 系列标准修订战略,将这次修订分成两个阶段进行。第一阶段称之为“有限修改”,即在标准结构上不做大变动,仅对标准的内容进行小范围的修改。1994 年 ISO/TC 176 完成了对标准的第一阶段修订工作,发布了 ISO 1994 版 ISO 8402、ISO 9000—1、ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003 和 ISO 9004—1 等 6 项国际标准,通称 1994 版 ISO 9000 族,分别取代 1987 版的 6 项标准。随后又陆续发布了一些指南性国际标准,至 1999 年底已达 22 项标准和 2 项技术报告。

为了提高标准使用者的竞争力,促进组织内部工作的持续改进,并使标准适合于各种规模(尤其是中小企业)和类型(包括服务业和软件)组织的需要,以适应科学技术和社会经济的发展。ISO/TC 176 对 ISO 9000 族标准启动了修订战略的第二阶段,即彻底修改,成立了战略规划咨询组(SPAG),负责收集和分析对标准修订的战略观点,并对《2000 年展望》进行补充和完善,从而提出了《关于 ISO 9000 族标准的设想和战略规划》,供 ISO/TC 176 决策;1996 年,ISO/TC 176 相继提出了《2000 版 ISO 9001 标准结构和内容的设计规范》和《ISO 9001 修订草案》作为对 1994 版标准修订的依据,1997 年在总结质量管理实践经验的基础上,整理并编撰了八项管理原则,为 2000 版 ISO 9000 族标准的修订奠定了理论基础。1998 年 9 月,ISO/TC 176 提出的草案经二次修改,在第二次修改时,收到来自五大洲 31 个国家 338 个团体组织提出的 6000 多条意见,并归纳成 304 个问题,于 1999 年 11 月正式提出了 2000 版 ISO 9000、ISO 9001 和 ISO 9004 三个国际标准,提交各国各有关成员团体表决,并于 2000 年 12 月 15 日由 ISO/TC 176 正式发布 2000 版 ISO 9000 族标准。新的标准文件结构见表 1-1:

2000 版 ISO 9000 族标准

表 1-1

| 核 心 标 准      |               | 核 心 标 准      |                              |
|--------------|---------------|--------------|------------------------------|
| ISO 9000     | 质量管理体系 基础和术语  | ISO 9004     | 质量管理体系 业绩改进指南                |
| ISO 9001     | 质量管理体系 要求     | ISO 19011    | 质量和环境管理体系审核指南                |
| 支持性标准和文件     |               | 支持性标准和文件     |                              |
| ISO 10012    | 测量控制系统        | ISO/TR 10014 | 质量经济性管理指南                    |
| ISO/TR 1006  | 质量管理 项目管理质量指南 | ISO/TR 10015 | 质量管理 培训指南                    |
| ISO/TR 1007  | 质量管理 技术状态管理指南 | ISO/TR 10017 | 统计技术指南                       |
| ISO/TR 10013 | 质量管理体系文件指南    | 小册子          | 质量管理原则<br>选择和使用指南<br>小型企业的应用 |

2000 版核心标准中 ISO 19011 及支持性标准和文件,除 ISO/TR 10013 已经发布外,目前仍为国际标准草案,需经 ISO 各成员团体表决通过后发布。2000 版标准充分考虑 1987 年版和 1994 年版标准以及现有其他管理体系标准的使用经验,更加强了顾客满意、监视和测量及持续改进的重要性,促进了质量管理原则在各类组织中的应用,反映了当今世界科学技术和经济贸易的发展状况,以及“变革”和“创新”在 21 世纪中世界企业经营的主题。

### 第三节 ISO 9000 族 2000 版核心标准简要介绍

2000 版 ISO 9000 族核心标准中,ISO 9000 取代了 ISO 8402:1994 和 ISO 9000—1:1994 的一部分,明确提出国际质量管理的八项管理原则是组织改进其业绩的框架,能帮助组织获得持续成功,也是 ISO 9000 族质量管理体系标准的理论基础,标准表述了建立和运行质量管理体系应遵循的 12 个方面质量管理体系的基础知识。同时,给出了质量的有关术语,共 80 个词条,分成 10 个部分,并用通俗的语言阐明了质量管理领域内所用术语的概念。ISO 9001 标准规定了质量管理体系的要求,供组织需要证实其具有稳定地提供顾客要求和适用法律、法规要求、产品的能力时应用,是用于审核和第三方质量认证的惟一标准,此标准取代了 1994 版 ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003 三个质量保证模式标准。由于不同行业、不同组织及其产品的特点,可能对此标准的某些条款不适用,则可以考虑对标准中的要求进行删减,但是删减仅限于该标准中的第 7 章“产品实现”中那些不影响组织提供满足顾客和适用法律、法规要求产品的能力和责任的要求,否则不能称符合此标准。与 1994 版相比,该标准的名称发生了变化,不再有“质量保证”一词,这反映了标准规定的质量管理体系的要求除了产品质量保证之外,还旨在增强顾客满意。

ISO 9004 标准以八项管理原则为基础,帮助组织用有效的和高效的方法识别并满足顾客和其他相关方(组织内员工、投资者、供方等)的需求和期望,实现、保持和持续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,它提供了超出 ISO 9001 要求的指南和建议,除了有效性外,还特别关注持续改进一个组织的整

体业绩和效率。标准还给出了自我评价和持续改进过程的示例,用于帮助组织寻找改进的机会。

ISO 19011 标准合并了 1994 版 ISO 10011—1《质量管理体系审核指南 第一部分:审核》、ISO 10011—2《质量管理体系审核指南第二部分:体系审核员的评定准则》、ISO 10011—3《质量管理体系审核指南第三部分:审核工作管理》三个分标准并取代 1996 版 ISO 14010《环境审核指南通用原则》、ISO 14011《环境审核指南审核程序环境管理体系审核》和 ISO 14012《环境审核指南环境审核员资格要求》,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,环境和质量管理体系审核的实施,以及对环境和质量管理体系审核员的资格要求提供了指南,它适用于所有运行质量/环境管理体系的组织,指导其内审和外审的管理工作。

#### 第四节 ISO 9000 族标准在中国

1987 年 3 月 ISO 9000 系列标准正式发布后,我国在原国家标准局部署下成立“全国质量保证标准化特别工作组”。1988 年 12 月我国正式发布了等效采用 ISO 9000 标准的 GB/T 10300《质量管理和质量保证》系列国家标准,并于 1989 年 8 月 1 日起在全国实施。1992 年 5 月我国决定等同采用 ISO 9000 系列标准,制定发布了 GB/T 19000—1992 idt ISO 9000:1987 系列标准,1994 年又发布了 1994 版 GB/T 19000 族标准。我国对口 ISO/TC 176 技术委员会的全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(以下简称 CSBTS/TC 151)是国际标准化 ISO 的正式成员,参与了质量管理的有关国际标准和国际指南的制定工作,在国际标准化组织中发挥了十分积极的作用。CSBTS/TC 151 承担着将 ISO 9000 族标准转化为我国国家标准的任务,在 ISO 9000:2000 标准于 2000 年 12 月 15 日发布后,我国于 2000 年 12 月 28 日以国家技术监督局名义等同采用为中国的国家标准,其标准编号与 ISO 的对应关系分别为:

GB/T 19000:2000《质量管理体系 基础和术语》(idt ISO 9000:2000)

GB/T 19001:2000《质量管理体系 要求》(idt ISO 9001:2000)

GB/T 19004:2000《质量管理体系 业绩改进指南》(idt ISO 9004)



## 第二章 ▼

### 八项质量管理原则

1995年ISO/TC 176在策划2000版ISO 9000族标准时,就准备针对组织管理者编制一套有关质量管理的文件,其中最重要的就是质量管理原则。为此,在ISO/TC 176中专门成立了1个工作组(WG15),征集世界上最受尊敬的一批质量管理专家的意见,在此基础上编制了ISO/CD 19004-8《质量管理原则及其应用》在1996年TC 176的特拉维夫年会上征求意见得到普遍的赞同,在1997年哥本哈根年会上对八项管理原则举行投票,结果36个投票国家中32票赞成,4票反对。其中,投反对票的不是不同意这八项原则,而是不同意文件的格式(认为不像技术报告),实质上对八项管理原则是全部赞成的。因此,八项质量管理原则是ISO/TC 176在认真总结国际上各国质量管理实践经验和理论研究的基础上现代企业质量管理的理论基础,它不仅适用于所有类型的产品和组织,而且可以对组织的其他管理活动,如环境管理、职业安全、卫生管理和成本管理等提出帮助和借鉴,真正促进组织建立一个改进其全面业绩的管理体系。

#### 第一节 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。

顾客是每一个组织生存和发展的基础。道路运输企业如没有旅客或货主,也就没存在的基础。因此,每一个企业或部门均要将顾客(服务对象)的需求和政府及有关部门的法律、法规放在第一位。首先要明确我们的顾客是谁,如车站的顾客是旅客、货主和班车经营人员;车队或客(货)运公司的顾客是旅客、货主和车站;修理厂的顾客是车队、客(货)运公司和被修车车主及有关人员;而职能部门和管理人员的顾客则是旅客、货主和生产服务一线员工。其次,要明确顾客的需求是在不断变化的,如在20世纪70年代,旅客不管排队时间为多长,能在车站购到车票,乘上车就可以;80年代旅客的需求则是购到适合自己的车型和乘车时间的车票;而现在旅客则要求购到车型豪华、设施一流、方便及时的高速、快客班车的车票。前年“五一”、“国庆”,杭州汽车东站为解决临时客流,用某旅游公司旧的日野客车加班跑宁波,均因车况问题多次发生旅客拒绝上车而临时改调新车,这就足以说明旅客需求的变化。道路运输企业为了适应旅客需求的变化,不仅要紧跟运输市场变化的形势,及时调整班车始发时间、运力结构,不断优化资源管理,而且要有超前意识,让旅客经常能有一个“惊喜”,以不断满足旅客的需求。如杭州四个车站与中国建设银行杭州分行实行电脑联网多点售票,旅客可以通过建设银行杭州47个代售点就近购票,车站对旅客或货主的服务区域从站到站扩大延伸到“门到门”,从只

满足“行”扩大到满足“食”(车上供应食品、饮水)和“娱”(车上放映录像和免费提供报刊、杂志)、游(在高速、快客班车上由乘务员或录像介绍沿途旅游名胜古迹)。最近,该公司又设立了旅客服务中心,开办老人(小孩)途中托管、上门接客、接货业务,开通了铁路火车站至公路汽车站之间站际凭长途车票免费接送车,设立24小时旅客服务热线,虚心接受旅客监督,主动为旅客排忧解难。通过这些超越顾客期望的服务来塑造道路运输在旅客、货主心目中的形象,进而改善服务,拓展客货运市场。反之,如果道路运输企业仍停留在20世纪80年代陈旧的车站设施和经营、服务模式,只能满足顾客80年代的需求,那道路运输企业就肯定要被铁路、航运和其他行业所冲垮。以顾客为关注焦点,不仅要求各级领导在思想上要牢固树立,而且在全体员工的思想也要确立,并在行动上要时时处处体现。企业的各级领导要经常对员工进行质量意识教育,及时将旅客、货主、交通主管、行业管理部门法律、法规的要求传达给员工,并形成制度规范,同时通过企业的质量管理活动,让广大员工在思想上牢固树立质量意识,在行动上不断进行质量改进,让顾客持续满意。

## 第二节 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和实现组织目标的内部环境。

领导者能够决定组织的命运。通过制定组织的方针政策赋予员工职责和权限,提供资源,确定组织的宗旨和发展方向。一个成功的领导者应当是能充分激发全体员工积极地参与实现组织目标的管理者。因此,领导者应当通过其具有的领导权力,充分发挥领导作用,制定各种合理可行的措施,创造一个员工能充分发挥自己能力,并积极参与实现组织目标的氛围和环境,这就是现代企业领导核心作用的体现。道路运输企业的领导要使企业能持续发展,首先要组织员工经常不断地对道路运输市场进行调查与分析,摸清旅客、货主当前的要求和未来的需求及期望,制定企业发展的方针和各个时期富有挑战性的远期规划、近期目标,并把企业的目标层层分解落实到各有关职能部门和基层单位,做到企业方针、目标不是挂在墙上,讲在嘴上,而是落实到员工的心目中,体现在员工的行动上。其次,在企业内部,通过建立价值共享、公平公正和伦理道德的企业文化来重视人才,培养人才,树立职业道德观念,创造良好的人际关系,将员工的聪明才智和创新精神统一到组织的方针目标的方向上。第三,在质量管理控制上,各级领导者要将顾客、法律、法规要求变成部门、岗位的工作标准和服务规范,明确部门、岗位职责、权限,加强员工的政治、业务培训,及时提供完好的站房、设施、设备和符合岗位工作标准要求的员工。通过企业内部的激励机制,为员工创造一个团结、紧张、严肃活泼的工作环境。

## 第三节 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。

人是管理活动的主体,也是管理活动的客体。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。只有众人的才能得到充分发挥,才能使组织的产品满足顾客的需求。道路旅客运输企业必须要求全员参与,通过客运班车为旅客提供优

质服务,即企业领导层不断及时作出正确的决策,业务部门根据旅客的需求开辟、调整客运线路,机务部门提供适应旅客需求的车辆,人事部门配备充足并符合要求的驾驶员、站务员、修理人员和后勤服务人员,行政部门提供适应班车需求的站房、设备设施,车站提供班车售票、检票、行包受理、车辆停放等服务与管理,车队提供班车安全运行及车辆日常维护管理,修理厂提供车辆维护维修服务,后勤服务部门提供驾乘人员食宿服务等。只有决策层、管理层、操作层各个岗位均提供文明、优质、规范的服务与管理,我们的服务质量才能让旅客时时处处感到满意,从而为企业创造良好的社会形象和经济效益。全员参与的核心是调动人的积极性。企业经营、质量管理的胜败,其关键是广大员工在思想上是否与企业决策层保持一致,行动上是否主动积极地实施企业领导制定的经营、质量管理目标,并能否做到持续改进。如果一个企业的每一个员工均能将自己的才能充分发挥,并能在工作中不断评估自己的业绩,寻找自己的不足并主动改进,总结自己的经验,那么这个企业肯定能兴旺发达!

#### 第四节 过程方法

将活动和相关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(人力、基础设施、工作环境、信息)和实施管理,将输入转化为输出的一组活动称之为过程。一个过程的输出可直接为下一个或几个过程的输入。为使组织有效运行,必须识别和管理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,特别是过程之间的相互作用,称之为过程方法。采用过程方法可以对诸过程的系统中单个过程之间的联系及过程的组合和相互作用进行连续地控制,并从对每个过程的具体要求出发,将要求与资源的投入、管理方式、测量方式和改进活动有机结合起来,作出恰当的考虑与安排,从而可以使组织节省资源,降低成本,缩短周期,并从系统内诸过程之间的相互作用中掌握组织内与产品实现的全部过程,清楚过程之间的内在关系和相互联结,从而找出质量改进的最佳途径。ISO 9000 国际标准是以过程方法为基础形成的质量管理体系模式见图 2-1。

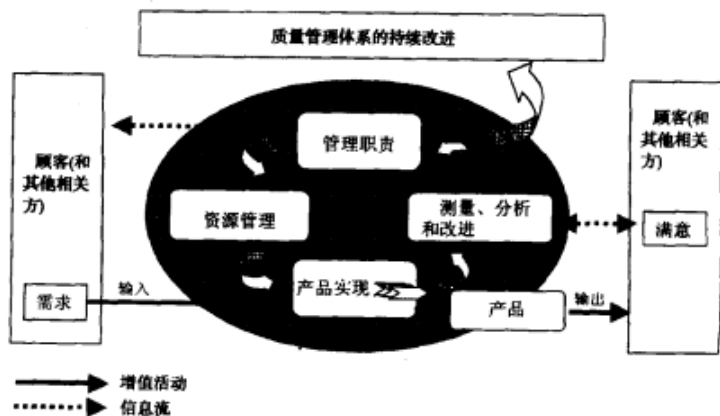


图 2-1 质量管理体系

注:括号中的陈述不适用于 GB/T19001

过程是质量管理活动研究的基本单元,正如化学研究的基本单元是化学元素一样。研究过程的基本特征,对于识别质量管理活动的每一个过程具有重要的指导意义;研究过程的相互作用,为建立一个有机运行的质量管理体系提供了基本方法和管理思路。从图 2-1 可以看出:

(1)识别顾客需求,通过各过程的应用提供产品给顾客可视为一个大过程。在对该过程向组织提供输入方面,顾客起着重要作用。

(2)图 2-1 中圆内部分的过程构成一个质量管理体系,ISO 9001:2000 及 ISO 9004:2000 标准就是按该图的组成提出的控制要求(ISO 9001:2000 只满足顾客要求,不包括相关方)。

(3)过程方法,为满足顾客(和其他相关方)的需求提供产品并使其满意的组织活动可能有 4 个过程构成:即产品实现过程;管理职责过程;资源管理过程;测量、分析和改进过程,也就是图 2-1 中圆内所包括的过程。

(4)这 4 个过程存在着相互作用,以产品实现过程为主过程,对过程的管理构成管理过程,即管理职责,实现过程所需资源的提供构成资源管理过程;对实现过程的测量、分析和改进构成测量、分析和改进过程。

(5)这 4 个过程分别可依据实际情况分为更详细的过程。如在图 2-1 中产品实现方框中重叠的三个箭头表明产品实现过程是由一些过程,如产品实现策划,顾客有关要求的确定、评审、沟通、产品设计与开发等过程构成的。

(6)监视相关方满意程度需要评价有关相关方感受的信息,可以通过测量、分析和改进过程来实现。

(7)PDCA 方法适合组织的质量管理体系的持续改进。持续改进使质量管理体系螺旋式提升,图 2-1 中已表明这一点。PDCA 方法也适用于每一个过程的持续改进。

(8)图 2-1 中实线箭头表示增值活动,虚线表示信息流,而且是双向的。结合汽车客运站质量管理,为了满足旅客和班车经营者的需求,我们首先要识别需要控制的活动。如为提供优质服务,我们对售票、候车服务、检票、调度、行包托运、保管和发放制定服务标准;为提供优美环境,需对站区绿化、站房维护、维修等进行识别;为提供优良秩序,需对站区旅客携带危险物品查堵、站区消防、治安、生产安全等活动进行识别,明确每一活动的质量目标和要求,职责和权限,管理的准则和方法,确定服务与管理规范;需提供符合要求的人力、设备、设施和工作环境及对每一组活动进行监视和测量分析,并确定车站与各部门之间,部门与岗位之间活动的接口。如车站环境卫生管理,首先由车站爱委会根据上级有关部门及上级爱委会的要求,制定符合车站实际的卫生管理标准,然后通过卫生管理目标责任制分区、分片落实到车站各职能部门及下属各部门(岗位),将车站卫生管理的标准、工作内容作为车站制定各部门、岗位管理服务规范的输入。由各部门、下属单位按卫生管理标准做好各自的卫生工作,并由卫生管理部门牵头,组织各部门代表,定期检查评比和随时抽查,发现问题及时纠正,每月(或每季、每年)由站爱委会对检查评比情况进行总结,分析存在问题,及时提出整改措施,奖罚兑现,不断改进!

## 第五节 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。