

50000

GB/T 19000 ISO 9000 族标准

资源管理

50000

50000

2000版

GB/T 19000—ISO 9000 族标准 实用丛书

资源管理

——潜力的发挥



 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

资源管理

——潜力的发挥

张富山 主编

丁其东 主审

2000版

GB/T19000—ISO 9000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

资源管理——潜力的发挥/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 7-80058-948-x

I. 资... 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 14090 号

2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书

资源管理——潜力的发挥

☆

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 10½ 印张 174 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10100 册

☆

ISBN 7-80058-948-x/TB.6

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)

1986.11

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 蒲长城
中国质量万里行促进会会长

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 族质量管理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 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准 的一大变革	(3)
第二节 资源及其管理对组织的意义	(4)
第三节 从产品质量形成看资源管理的作用	(5)
第四节 从质量管理过程模式看资源管理的地位	(8)
第五节 组织如何进行资源管理	(10)
思考题	(14)
第二章 人力资源	(15)
第一节 人力资源的特征	(16)
第二节 要求:人员的参与	(21)
第三节 要求:能力与意识	(29)
第四节 要求:培训	(31)
第五节 人力资源管理的证据	(37)
思考题	(39)
第三章 基础设施	(41)
第一节 作为资源的基础设施	(42)
第二节 基础设施管理的要求	(45)
第三节 组织的设备管理	(48)
第四节 基础设施管理的证据	(51)
思考题	(54)
第四章 工作环境	(55)
第一节 工作环境的两大类因素	(56)
第二节 工作环境管理的要求	(58)
第三节 工作环境管理的证据	(63)
附 录 定置管理	(65)

思考题	(72)
第五章 信 息	(73)
第一节 信息资源的特征	(74)
第二节 信息资源管理的要求	(79)
第三节 建立质量信息管理系统	(85)
第四节 质量信息流程	(90)
第五节 信息资源管理的证据	(94)
思考题	(96)
第六章 供方及合作关系	(97)
第一节 作为资源的供方及合作关系	(98)
第二节 “供方及合作关系”管理的要求	(103)
第三节 “供方及合作关系”管理的证据	(110)
思考题	(112)
第七章 自然资源	(113)
第一节 自然资源的特征	(114)
第二节 自然资源管理的要求	(116)
第三节 自然资源管理的证据	(118)
思考题	(119)
第八章 财务资源	(121)
第一节 从质量管理体系角度看财务管理	(122)
第二节 质量管理体系对财务管理的要求	(125)
第三节 质量管理体系的财务方法	(129)
第四节 财务资源管理的证据	(134)
思考题	(136)
附 录 术语、定义和条文对照	(137)
附录 I ISO 9000:2000 术语和定义	(138)
附录 II GB/T 19001—1994 与 GB/T 19001—2000 条文对照	(153)
附录 III GB/T 19001—2000 与 GB/T 19001—1994 条文对照	(156)

第一章

概

述

- 第一节 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的一大变革
- 第二节 资源及其管理对组织的意义
- 第三节 从产品质量形成看资源管理的作用
- 第四节 从质量管理过程模式看资源管理的地位
- 第五节 组织如何进行资源管理
- 思考题

在 1994 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准中,“资源”及“资源管理”仅仅体现在一些分散的条文中,并没有过多的要求。2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准最重大的修改之一,就是将“资源管理”与“管理职责”、“产品实现”、“测量、分析和改进”并列为“四大板块”或四个基本过程结构而提了出来。旧版的 GB/T 19000—ISO 9000 族标准,以及过去的质量管理书籍,包括 J.M.朱兰的《质量控制手册》、费根鲍姆的《全面质量管理》等巨著,都未将资源管理作为“四大板块”之一来设计组织的质量管理体系。2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准不仅是对质量管理体系理论的突破和发展,而且是对组织建立或修正质量管理体系提出了实践的要求。

“资源管理”的内容多、应用广,涉及组织的方方面面,组织资源管理必须按资源的七大特征,即人力资源、基础设施、工作环境、信息、供方和合作者、自然资源、财务资源等来设计资源管理的要求,才能使组织从中获取质量管理体系策划的思路,把现行的资源管理体系化、文件化,使组织所掌握的资源发挥更大的效益,不断改善组织的业绩,在竞争中不断取胜。

GB/T 19001—2000 质量管理体系 要求

6 资源管理

6.1 资源提供

组织应确定并提供以下方面所需的资源:

- a) 实施、保持质量管理体系并持续改进其有效性;
- b) 通过满足顾客要求,增强顾客满意。

GB/T 19004—2000 质量管理体系 业绩改进指南

6 资源管理

6.1 通用指南

6.1.1 引言

最高管理者应当确保识别并获得实施组织战略和实现组织目标所必需的资源。这包括运行和改进质量管理体系以及使顾客和其他相关方满意所需的资源,它们可以是人员、基础设施、工作环境、信息、供方和合作者、自然资源以及财务资源。

6.1.2 需考虑的事项

为改进组织的业绩,管理者应当对资源作如下考虑:

- 针对机会和约束条件,有效、高效并及时地提供资源;
- 有形资源,如已改进的实现和支持设施;
- 无形资源,如知识财产;
- 鼓励开展创新性持续改进所需的资源和机制;
- 组织结构,包括项目和矩阵管理的需求;
- 信息管理和技术;
- 通过注重培训、教育和学习来提高组织内人员的能力;
- 培养组织未来管理人员的领导艺术和形象;
- 自然资源的使用和资源对环境的影响;
- 对未来的资源需求进行策划。

第一节 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的一大变革

在 GB/T 19001—2000《质量管理体系 要求》和 GB/T 19004—2000《质量管理体系 业绩改进指南》中,资源管理作为质量管理体系的一个重要“板块”或四个基本过程结构之一而提出来,其重要地位已不是一个简单的“要素”就可以概括了的。因此,对资源管理进行研究,在设计质量管理体系时予以充分考虑,已成为组织宣贯 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的重要环节,甚至可以说是关键环节。

在 1994 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准中,“资源”及“资源管理”的重要性仅仅体现在一些分散的条文中。例如:质量体系的定义是“为实施质量管理所需的组织结构、程序、过程和资源。”虽然资源被作为构成质量体系的四个重要要素之一,但在具体的要求中却重视不够。质量保证模式标准(ISO 9001 ~ 9003)对资源的要求,仅在“管理职责”中用“配备必要的资源”等原则性的要求来强调。质量管理指南标准(ISO 9004 - 1)也仅在“5.2 质量体系的结构”中,用“资源和人员”一条来表述,其地位很不突出。虽然事实上不少组织在推行 GB/T 19000—ISO 9000 族标准时,在建立质量体系时,都进行了资源管理,都为质量体系的正常运转提供了必需的资源,但由于标准要求含糊不清,强调不够,这种管理还处

在不自觉的状况,提供的资源也还没有充分满足质量体系的需要。资源管理在组织相当薄弱、不成系统,这不仅影响了管理的业绩,影响了产品的质量,而且增大了产品和管理的成本,造成了诸多的浪费。

2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准将“资源管理”作为质量管理过程模式中四个基本过程结构之一列入了标准,与“管理职责”、“产品实现”和“测量、分析和改进”并列,充分显示了“资源管理”的重要地位。按照这个模式去规划组织的质量管理(甚至是组织的整个管理),可以使组织管理更加简明,节约成本,提高效益。因此,掌握“资源管理”的原理、方法,是非常必要的。即使不需要进行质量管理体系认证,也应加强和完善“资源管理”,使组织保持足够的资源,并充分发挥资源的效用,以提高竞争力。

为此,我们可以认定,2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准将“资源管理”作为一个基本的过程结构加以强调,并对管理内容、原则、方法进行规定,是质量管理思想的一大变革,甚至是管理思想的一大变革。

第二节 资源及其管理对组织的意义

资源是什么?

肚皮饿了,回家煮饭,需要有煮饭的人,有煮饭的设施(厨房)、设备(锅、灶等),有煮饭用的米和水,有煮饭的最基本的信息(几个人吃、怎样煮、煮什么饭、什么时候煮等等),有煮饭所需的能源(如天然气),有煮饭所需的基本环境条件(总不能在灰尘满天、肮脏不堪的地方去煮饭,其大气压力不能太低,太低了就煮不熟)。只有这些条件全部具备了,一个也不差了,饭才能煮出来,才能解决我们肚皮饿的问题。

所谓资源,就是组织生产所必须具备的条件。没有资源,就不可能有生产,不可能有产出,也就没有产品、没有服务。皮之不存,毛将焉附?所谓的质量也就没有了意义。

按资源的性质可以分为三大类,一类是自然资源,一类是社会资源,还有一类是信息资源。几乎所有的硬件资源,都来源于自然界。例如:原料、材料、燃料以及由它们所构成的机器、设施、设备等等。虽然它们来源于自然界,但由于它们已经经过人类的加工,又不是纯粹的自然物了。也就是说,投入使用的自然资源,也蕴涵了一定的社会资源、信息资源的内容。社会资源是人类创造的,包括社会人文环境、资金、组织结构、人力资源等等。在现代组织中,社会资源的地位越来越重要。在知识经济时代,社会资源的作用将大大超过自然资源。信息资

源是无形的,它包括软件(无形的知识产品)和自然资源本身所有并可能传递出来的信息。在知识经济时代,信息资源的作用急剧上升,甚至可能成为主宰组织生死存亡的因素。

当今世界,资源短缺现象越来越严重。工业革命以来,不仅消耗了大量的自然资源,而且给自然资源(环境资源)造成了巨大的污染,大大降低了现存自然资源的使用效果。保护环境、节约资源已成为人类共同的呼声。为了保持经济的增长,人们把注意力越来越转移到社会资源、信息资源上来,以图凭此减少自然资源的消耗,保持可持续发展。人类的这种努力,已经取得了一定的成果。知识经济时代正向我们走来,就是这种成果的展现。

正是在这种情况下,2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准将“资源管理”提到重要位置上来。所谓“资源管理”,就是对组织所拥有或应当拥有的资源进行组织、协调、控制、改进,以使其正常发挥其效用的过程。事实上,组织管理,特别是质量管理,就是对资源的管理。组织将资源投入生产过程(产品和服务的实现过程)中,使其产出为产品和服务,供应给顾客,从而获得顾客的回报。组织有不同的管理部门,不同的管理部门实际上都在管理着某种或某几种资源。例如:财务部门管理“资金”资源,人事部门管理“人力”资源,采购部门管理“原料”、“材料”等资源,……质量部门从质量管理体系正常运行的角度,对所有的“资源管理”予以指导、监督、协调、检查和控制,这就是 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的要求。

第三节 从产品质量形成看资源管理的作用

让我们又回到煮饭的问题上来。煮饭是一个过程,其输入一端包括煮饭的人、煮饭的设施、煮饭的材料、煮饭的信息方法、煮饭的环境五大因素(简称 4M1E),其输出一端是产品米饭。且用图 1-1 表示。

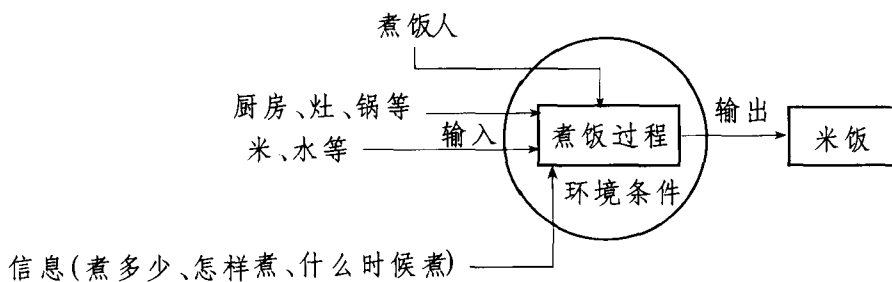


图 1-1 煮饭过程

从图 1-1 中可以看出,4M1E 因素中,任何一个要素存在问题都可能使煮饭过程出质量问题,从而使输出(产出)的产品米饭出现质量问题。

1. 人

人是生产过程中具有决定作用的因素。一个组织,一个过程,不管其自动化程度多高,都需要人去运作,哪怕那个人只是按动一个电钮,对过程实施监控,也必须有人。事实上,越是自动化程度高的过程,越要求高素质的人。在本例中,如果煮饭的人从来没有过煮饭的经验,或者对煮饭的任务有强烈的抵触,或者对煮饭过程未能进行有效的监视,就可能使煮饭过程无从产生(他不煮),或者使煮出的饭达不到质量要求(或夹生,或煮糊)。确定一个合格的煮饭人,对他进行必要的培训(交代)和监督(发现问题及时提醒)、考核(煮不出好饭就批评),就显得很有必要。这就是“资源管理”中“人力资源管理”的内容。

2. 机

“机”包括的内容较多,不仅仅是机器。2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准用“infrastructure”(基础设施)来表述,泛指过程所必须的所有设施、设备等。在本例中,煮饭需要的基础设施(设备)包括厨房、灶、锅等用具。灶烧不燃火,就煮不出饭;锅是漏的,也煮不出饭。灶太小,煮的饭多,饭就不好吃。锅太大,煮的饭少,饭也不好吃。柴灶、煤灶、燃气灶、电饭煲、微波炉、电磁炉,灶不同,煮饭的方法也就不同。铁锅、铝锅、瓦锅,煮出的味道也各异。对厨房、灶、锅的管理,也是“资源管理”。组织中的设备科、机动科、机修组之类所从事的工作,也就是这种“资源管理”。

3. 料

煮饭没有米,没有水,没有能源(燃料)是不可能进行的。“巧妇难为无米之炊”这句成语,典型地表明了“料”的作用。而且,“料”的质量如何,往往决定了输出(产出)的产品的质量。用霉米煮饭,是煮不出好吃的饭来的。用被污染的水煮饭,那煮出的饭肯定不能吃,吃了就可能影响食客的健康,甚至可能影响生命安全。能源不合格,例如用电饭煲煮饭,电压不稳定,饭就不好吃。一般来说,“料”都是组织采购来的。因此,在 GB/T 19001—2000 第 6 章“资源管理”中,未提及“料”的问题。在 GB/T 19004—2000 的第 6 章“资源管理”中,列出的是“供方和合作者”。但是,在这两个标准中,都将“采购”、“标识和可追溯性”、“顾客财产”、“产品防护”等作为质量管理体系的重要要素提出来,实际上就是对“料”的控制。