

陈群 林磊 徐高清 编著

2000版ISO 9000族标准八项质量管理原则应用丛书

全员参与 ——资源保证

2000版 ISO 9000



中国计量出版社

CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE



编 委 会

主 任:马纯良

副主任:李 杰

编 委:(以姓氏笔画为序)

丁 伟	王海东	尹 勃	毛朔南
石 澜	冯元乾	李 芸	李宣庆
朱兴潮	刘 政	华树明	沈 烽
陈 群	严怀道	陈世昌	杨庆轩
陈方联	杜秉森	陆光明	杨 辉
林 磊	张序星	郑建平	杭 军
倪 云	倪 军	钱志辉	徐高清
徐 军	覃家源	薛润秋	

我国已经加入 WTO,这对我国企业来说既是机遇,又是挑战。企业要想立足国际市场,就必须遵循国际标准,遵循世贸组织的原则,进行自由的贸易往来和竞争。ISO 9000 族标准为企业增强市场竞争能力,提高企业的创新能力与管理水平,建立规范化的质量管理体系,提高产品质量、增强顾客满意,消除技术壁垒,提供了行之有效的方法和途径。

国际标准化组织(ISO)颁布的 2000 版 ISO 9000 族标准,是在总结当代质量管理领域有影响的理论和实践的成功经验基础上形成的一套优秀的质量管理模式,是全世界普遍接受的质量管理理论和方法。它对指导组织实施质量管理、实现质量目标、提高产品质量和顾客满意程度有积极的、深远的意义和作用。

八项质量管理原则是质量管理实践经验和理论的总结,尤其是基于 ISO 9000 族标准实施的经验和理论研究的总结。ISO/TC 176 用高度概括,同时有益于理解的语言,对八项质量管理原则做了清晰的表述。它是质量管理的最基本、最通用的一般性规律,适用于所有类

型的产品和组织,成为质量管理的理论基础。

早在 1995 年,ISO/TC 176 策划 2000 版 ISO 9000 族标准时,就准备为组织的管理者编制一套有关质量管理的文件,其中最重要的内容就是质量管理原则。为此,ISO/TC 176 专门成立了一个工作组(WG 15),征集世界上一批质量管理专家的意见,并在此基础上编写了《质量管理原则及其应用》。此文件在 1996 年 ISO/TC 176 的特拉维夫年会上征求意见,得到普遍的赞同。WG 15 为了确保此文件的权威性和广泛一致性,又在 1997 年的哥本哈根年会上对八项质量管理原则的正文(不包括应用指南)举行投票。在 36 个投票国中有 32 个赞成,4 个反对。但反对意见不是不同意这八项质量管理原则,而是认为文件不像技术报告的格式,这表明八项质量管理原则实际上是得到全体投票国的赞成。

WG 15 提出的八项质量管理原则和 12 条质量管理体系的基础说明成为 ISO/TC 176 编写 2000 版 ISO 9000 族标准的理论基础。同时 ISO/TC 176 基于八项质量管理原则,系统、全面地修订了 ISO 9000 族标准,使得 ISO 9000 族标准的内涵更加丰富,从而为质量管理活动提供了有力的支持。

这八项原则包括:

原则 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。

原则 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。

原则 3:全员参与。各级人员是组织之本,只有他们的充分参与,才能使他们的才干为组织带来收益。

原则 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。

原则 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。

原则 6:持续改进。总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

原则 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。

原则 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。

八项质量管理原则相互之间不是孤立的,它们之间存在着某些逻辑关系。具体表现在:“以顾客为关注焦点”为质量管理和其他七项质量管理原则确立了总目标。“管理的系统方法”为“以顾客为关注焦点”的实现确立了系统的方法。“过程方法”为“管理的系统方法”奠定了基础。“过程方法”管理的是一组活动;“管理的系统方法”管理的是一组过程。“过程方法”旨在高效达到过程质量目标;“管理的系统方法”旨在达到组织目标。“全员参与”为“过程方法”、“管理的系统方法”、“持续改进”和“以顾客为关注焦点”创造了资源条件。“持续改进”为“过程方法”、“管理的系统方法”和“以顾客为关注焦点”提供了有效支持。“基于事实的决策方法”为“领导作用”、“过程方法”、“管理的系统方法”、“持续改进”提供了决策思维方法。“与供方互利的关系”为“以顾客为关注焦点”提供了资源。“领导作用”是其他七项管理原则在组织内得以运用的先决条件。

八项质量管理原则的作用有 3 点:指导 ISO/TC 176 编制 2000 版 ISO 9000 族标准和相关文件;指导组织的管理者建立、实施、改进本组织的质量管理体系;指导广大的审核员、咨询师和质量工作者学习、理解和掌握 2000 版 ISO 9000 族标准。

八项质量管理原则实质上是组织管理的普遍原则,也是现

代社会发展、管理经验日渐丰富、管理科学理论不断演变发展的结果。八项质量管理原则充分体现了管理科学的原则和思想。因此,使用这八项原则还可以对组织的其他管理活动,如环境管理、职业健康与安全管理、成本管理等有所帮助和借鉴,真正促进组织建立一个改进其全面业绩的管理体系。

为了使各类组织以及标准与质量工作者尽快地理解和掌握八项质量管理原则,进而深入理解 2000 版 ISO 9000 族标准,编者从 2000 年初就开始策划,多次易稿,编著了这套 2000 版 ISO 9000 族标准八项质量管理原则应用丛书。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,全面系统地分析和阐述了八项质量管理原则的理论、要求和实施指南,并对一些案例做了详细的剖析,因此丛书具有较强的指导作用和使用价值。

本丛书适用于各类组织的领导干部、管理人员、标准化和质量工作者,以及各有关的认证、咨询和培训机构等部门的工作人员。

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之处,诚望读者批评指正。

丛书编委会

2003 年 10 月

八项质量管理原则是组织管理的普遍原则,也是现代社会发展、管理经验日渐丰富、管理科学理论不断演变发展的结果。它充分体现了管理科学的原则和思想。因此,使用八项质量管理原则还可以对组织的其他管理活动,如环境管理、职业健康与安全管理、成本管理等方面有所帮助和借鉴,真正促进组织建立一个改进其全面业绩的管理体系。

可以说,八项质量管理原则既是 2000 版标准的理论基础,又是组织领导者进行质量管理的基本原则。因此,对其含义的理解和掌握是至关重要的。

全员参与是质量管理八大原则之一。全员参与就是指各级人员都是组织的根本,只有他们的充分参与,才能使他们的才干为组织带来收益。质量管理体系是组织所有员工都要参与其活动的动态的多要素的组合。离开了人的参与,质量管理体系就不可能存在。只有组织所有员工都积极参与其活动,通过互动、不断改进,质量管理体系才能真正达到自己的目标,显出其生机与活力。

事实上,全员参与的思想贯穿了整个质量管理的发展。质量管理大师戴明提出的“质量散布在生产系统的所有层面”最早融入了“全员参与”的思想。20世纪60年代初,费根堡姆提出的“全面质量管理”思想,进一步明确了全员参与在质量管理思想中的地位和作用。后来日本质量管理专家石川馨博士提倡的“质量圈”又将全员参与的理论思想运用到实践中,并获得巨大的成功。

在整个生产过程中,人既是管理活动的主体,也是管理问题的客体。人的积极性、主观能动性、创造性的充分发挥,人的素质的全面发展和提高,既是有效管理的基本前提,也是有效管理应达到的效果之一。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。过程的有效性直接取决于各级人员的意识、能力和主动精神。随着市场竞争的加剧,全员的主动参与更为重要。人人充分参与是组织良好运作的必要条件。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。

本书从“全员参与”原则的基础理论出发,介绍了全员参与的质量管理体系要求,人本管理的基本要素、基本特征、内容和理论模式以及如何充分调动人的积极性实现全员参与。全书涉及全员参与过程中的管理职责,团队建设,员工的培训与开发等,并提出了全员参与的实施措施。还以“激励”为实现方式给出了全员参与的应用示例,使读者了解如何以激励为良方促进全员参与。

本书语言简洁、深入浅出、通俗易懂,全面系统地分析和阐述了全员参与的理论、要求和实施指南,并对一些案例做了详细的剖析,具有较强的指导作用和使用价值。本书适用于各类组织的管理人员、标准化和质量工作者以及各有关的认证、咨

询和培训机构等部门的工作人员使用。

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。

作 者

2005年10月



目 录

1	第一章	ISO 9000 族标准与八项质量管理原则
2	第一节	ISO 9000 族标准
10	第二节	八项质量管理原则
33	第三节	质量管理体系的建立
39	第二章	全员参与和质量管理体系要求
40	第一节	概述
49	第二节	各级人员是组织之本——人本管理
64	第三节	全员参与的核心——激励
89	第四节	全员参与的障碍及其处理方法
103	第三章	全员参与的实现方法
106	第一节	全员参与过程中的管理职责
124	第二节	全员参与过程中员工的培训与开发
126	第三节	全员参与过程中的沟通

127	第四节	全员参与过程中的团队建设
141	第四章	全员参与原则的应用实例
142	第一节	全员参与的激励方式和技巧
167	第二节	案例分析
201	第三节	质量管理体系文件示例

第一章

2000 版 ISO 9000 族标准八项质量管理原则应用丛书

八项质量管理原则
ISO 9000 族标准与

第一节 ISO 9000 族标准

一、什么是 ISO

ISO 全称是 International Organization for Standardization, 翻译成中文就是“国际标准化组织”。

ISO 是世界上最大的国际标准化组织。它成立于 1947 年 2 月 23 日, 其前身是 1928 年成立的“国际标准化协会国际联合会”(简称 ISA)。它和 IEC 的合作也比较多。IEC 即“国际电工委员会”, 1906 年在英国伦敦成立, 是世界上最早的国际标准化组织。IEC 主要负责电工、电子领域的标准化活动。而 ISO 负责除电工、电子领域之外的所有其他领域的标准化活动。

ISO 宣称它的宗旨是“在世界上促进标准化及其相关活动的发展, 以便于商品和服务的国际交换, 在智力、科学、技术和经济领域开展合作。”

ISO 现有 117 个成员, 包括 117 个国家和地区。

ISO 的最高权力机构是每年一次的“全体大会”, 其日常办事机构是中央秘书处, 设在瑞士的日内瓦。中央秘书处现有 170 名职员, 由秘书长领导。

二、ISO 9000 族标准产生的历史背景

(1)科学技术和生产力的发展,是形成和产生 ISO 9000 族标准的社会基础。随着生产力的发展,产品结构日趋复杂,商品一般都通过流通领域销售给用户,这时,用户很难凭借自己的能力和经验来判断产品的优劣程度。生产者为了使用户放心,采用了对商品提供担保的对策(如我们常见的“三包”),这就是质量保证的萌芽。

(2)ISO 9000 族标准是世界质量管理发展最新阶段的必然产物。在世界范围内,质量管理的发展先后经历了质量检验、统计质量控制和全面质量管理三个阶段。尤其是 20 世纪 60 年代初美国的质量管理专家菲根堡姆博士提出的全面质量管理的概念逐步被世界各国接受,并不断完善、提高,为各国质量管理和质量保证标准的相继产生提供了坚实的理论依据和实践基础。

(3)世界各国质量保证的成功经验,推动了 ISO 9000 族标准的制定和发展。1959 年美国国防部发布 MIL-Q-9858A《质量大纲要求》,这是世界最早的质量保证标准。美国军工产品质量优良,发展很快,与制定和实施这些标准是分不开的。在军工生产中的成功经验被迅速应用到民用工业上,首先是锅炉、压力容器、核电站等涉及安全要求较高的行业,之后迅速推行到各行各业中。

(4)国际经济贸易事业的发展,加速了 ISO 9000 族标准的产生和推广。20 世纪 60 年代后,国际经济交流蓬勃发展,贸易交往日趋增加,有关国际间产品质量保证和产品责任的问题引起了世界各国的普遍关注,而世界各国间贸易竞争的日益加剧也使不少国家把提高进口商品质量作为执行限入奖出保护主义的重要手段,迫使出口国不得不用提高质量的办法来对付贸

易保护主义。这就加速了 ISO 9000 族标准的产生和推广。

(5)组织生存和提高效率的需要是产生 ISO 9000 族标准的重要原因。组织为了生存和发展,获得更大的经济效益,除重视质量管理和内部质量保证外,还应重视外部质量保证。为避免因产品缺陷而引起质量事故,赔偿巨额钱款,宁可先投入一定资金,走预防为主路线。这就促进了 ISO 9000 族标准的产生、形成和贯彻,也是 ISO 9000 族标准的真谛所在。

综上所述,世界各国、组织和消费者都要求有一套国际上通用的、具有灵活性的国际质量保证模式,这就是导致质量管理和质量保证国际标准产生的根本条件,也是 ISO 9000 族标准产生的历史背景。

三、ISO 9000 族标准发展历程

质量是社会生产、生活中的一个永恒的话题,也是 21 世纪全球经济发展关注的主题之一。随着时代的发展、科学技术水平的提高和人类对客观事物认知的加深,质量不断被赋予新的生命和使命。当今各国经济的相互交融与全球贸易的不断深入,以及社会成员对质量日趋完美的追求给 ISO 9000 族标准带来巨大的发展空间。

1987 版 ISO 9000 族标准来源于英国标准 BS 5750。为了在质量管理领域推广这一行之有效的管理方法,国际标准化组织(ISO)的专家和该组织的成员国经过卓有成效的努力和辛勤劳动,于 1987 年产生了首版 ISO 9000 族标准,即 ISO 9000:1987 系列标准,使之成为衡量企业质量管理活动状况的一项基础性的国际标准。自此,ISO 9000 族标准就如同一本全球畅销书,在欧洲、美洲、亚洲以及全球逐步推广开来。这种质量管理模式给企业管理注入新的活力和生机,给世界贸易带来质量可信度。在给质量管理体系提供评价基础的同时,也随着全球

经济一体化、客观认知的提高和标准自身的需要不断发展和完善。从 ISO 9000 族标准的演变过程可见,1987 版 ISO 9001 标准从自我保证的角度出发,更多关注的是企业内部的质量管理和质量保证;1994 版 ISO 9001 标准则通过 20 个质量管理体系要素,把用户要求、法规要求及质量保证的要求纳入标准的范围中。2000 版 ISO 9001 标准在标准构思和标准目的等方面出现了具有时代气息的变化,过程方法的概念、顾客需求的考虑、持续改进的思想贯穿于整个标准,把组织的质量管理体系满足顾客要求的能力和程度体现在标准的要求之中。

随着 ISO 9000 族标准应用的普及和标准用户的增加,ISO 9000 族标准中过多的标准数量、标准在不同经济技术领域中应用的难易程度、质量管理体系的有效性成为标准使用中普遍关注的焦点。为解决 1994 版标准使用过程中出现的问题并考虑到标准未来的发展,充分满足顾客的需要,ISO/TC 176 于 1996 年进行了一项有 1120 位用户和顾客参与的全球性采用 ISO 9000 族标准情况书面调查,征集标准用户的意见和建议,以便在标准的修订中更准确地理解标准用户的需求,在 2000 版标准的内容中更确切地体现质量管理体系的综合功能和效能。书面征求意见的内容也包括修订标准的意愿、ISO 9001 标准与 ISO 9004 标准的各自特点和相互关系、质量管理体系标准与环境管理体系标准的关系等。历经 5 年于 2000 年 12 月 15 日正式由国际标准化组织颁布实施,ISO 9000,ISO 9001,ISO 9004 和 ISO 19011 四项标准构成 2000 版 ISO 9000 族标准的核心标准。

四、2000 版 ISO 9000 族标准的文件结构

1. 核心标准 4 个

· ISO 9000:2000 质量管理体系 基础和术语

- ISO 9001:2000 质量管理体系 要求
- ISO 9004:2000 质量管理体系 业绩改进指南
- ISO 19011:2002 质量和(或)环境管理体系审核指南

4个核心标准简介如下:

(1)ISO 9000:2000《质量管理体系 基础和术语》

该标准描述了质量管理体系的基础,并规定了质量管理体系术语。取代了 ISO 8402:1994《质量管理和质量保证术语》和 ISO 9000—1:1994《质量管理和质量保证 第1部分:选择和使用指南》两个标准。

(2)ISO 9001:2000《质量管理体系 要求》

该标准提供了质量管理体系的要求,供组织证实其提供满足顾客和适用法规要求产品的能力使用。组织通过有效地实施体系,包括过程的持续改进和预防不合格,使顾客满意。此标准取代了 1994 版的 ISO 9001,ISO 9002 和 ISO 9003 三个质量保证模式标准,成为用于第三方认证的惟一质量管理体系要求标准。

(3)ISO 9004:2000《质量管理体系 业绩改进指南》

该标准提供了改进质量管理体系业绩的指南,包括持续改进过程,提高业绩,使组织的顾客和其他相关方满意。此标准取代了 ISO 9004—1:1994 质量管理和质量体系要素的指南标准、ISO 9004—2:1994 服务指南标准、ISO 9004—3:1994 流程性材料指南标准和 ISO 9004—4:1994 质量改进指南标准。

(4)ISO 19011:2002《质量和(或)环境管理体系审核指南》

该标准提供了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、审核的实施以及审核员资格要求等。此标准取代 1994 版的 ISO 10011,ISO 14010,ISO 14011 和 ISO 14012。