

ISO 9001—ISO 9001 标准实施实务丛书

资源管理过程 有关要素的 实施实务

主 编 刘爱基 李虹

中国标准出版社

GB/T 19001—ISO 9001 标准实施实务丛书

资源管理过程有关要素 的实施实务

主编 刘爱基 李虹

中国标准出版社

1999

图书在版编目(CIP)数据

资源管理过程有关要素的实施实务/刘爱基,李虹主编.-北京:中国标准出版社,1999

(GB/T 19001—ISO 9001 标准实施实务丛书)

ISBN 7-5066-1933-4

I. 资… I. ①刘…②李… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 46057 号

中国标准出版社出版
北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

电 话:68522112

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

版权专有 不得翻印

*

开本 787×1092 1/16 印张 5½ 字数 123 千字

1999 年 10 月第一版 1999 年 10 月第一次印刷

*

印数 1—3 000 定价 28.00 元

丛 书 前 言

ISO 9000 族标准已颁布十年,十年来的经验已证明:

- ISO 9000 族标准是科学的,它可以为各类组织提供开展质量管理的科学指南;
- ISO 9000 族标准是适用的,它可以指导各类组织建立满足顾客需要并适合自身管理需要的质量体系;
- ISO 9000 族标准是有效的,它可使各类实施 ISO 9000 族标准的组织获得诸如提升管理、提升质量、提高工作效率、降低成本、增加效益、获得顾客信任等实际效果;
- 实施 ISO 9000 族标准的国际化大趋势已经形成,满足 ISO 9000 族标准的要求已成为各组织努力的目标。在国际社会,已把满足 ISO 9000 族标准的要求作为走向市场、生存和发展的基本需要和共同遵循的准则。

学习和应用 ISO 9000 族标准的人员/组织越来越多,ISO 9000 族标准的普及面也越来越广。

在学习和应用 ISO 9000 族标准的过程中,人们都会需要一些帮助,需要的帮助不仅仅是获得 ISO 9000 族标准的文本,获得有关 ISO 9000 族标准的教材,人们还需要更实际、更具可操作性的参考资料和具体指导。

“爱基久千咨询中心”的创始人刘爱基先生、李虹女士早已感受到上述需要,他们领导的咨询中心已为全国的 ISO 9000 工作者提供了一套 ISO 9000 族标准的宣贯丛书,这套丛书是:

- 质量保证标准的理解与实施
- 质量管理标准的理解与实施
- 该说的要说到,说到的一定要做到
- 如何编写质量手册

- 如何编写质量体系程序文件
- 内部质量审核实务
- 审核案例 100 例
- 服务业如何实施 ISO 9000 族标准
- 物业管理如何实施 ISO 9002 指南

这套丛书已在理论、可操作性及编写风格等方面受到广大读者的欢迎。随着 ISO 9000 族标准的推广,读者希望能获得更进一步的参考资料,他们希望获得的资料能在上列丛书的基础上更加实际,参考性更强,特别是需要更多实际的案例和结合实际背景的参考文件、质量记录表格等。

刘爱基先生所领导的“深圳爱基久千咨询中心”为几百家各类企业提供了成功的顾问服务,社会的责任感促使其将自己的经验贡献给社会。为此,他组织编写了这套实务丛书,以满足读者的新的需要。实务丛书是前套丛书的进一步补充和延伸。

这套实务丛书共由 6 部分组成,它们是:

- GB/T 19001—ISO 9001 标准实施实务丛书 管理过程有关要素的实施实务
- GB/T 19001—ISO 9001 标准实施实务丛书 资源管理过程有关要素的实施实务
- GB/T 19001—ISO 9001 标准实施实务丛书 产品和/或服务实现过程有关要素的实施实务
- GB/T 19001—ISO 9001 标准实施实务丛书 测量、分析和改进过程有关要素的实施实务
- GB/T 19001—ISO 9001 标准实施实务丛书 内部质量审核实施实务
- GB/T 19001—ISO 9001 标准实施实务丛书 统计技术应用实施实务

在编写这套实务丛书时,作者以超前的意识考虑到了 ISO 9000 族标准 2000 年版即将产生的情况,其内容和组合是在考虑 2000 年版 ISO 9001 构架的基础上形成的。ISO 9001:2000 标准计划将 ISO 9001:1994 的 20 个要素重新组合为四大部分。这四大部分将分别涉及管理过程、资源管理过程、过程管理、评价和改

进过程。作者将该套实务丛书的有关内容分别对应于上列四大部分,将 ISO 9001:1994 的对应要求编入。采取这种编写方法的目的在于既能解决 ISO 9001:1994 的实施问题,又能从 2000 年版的眼光去认识现行标准的要求和质量体系,同时也方便读者在保持对 1994 年版正确理解的基础上逐步接受 2000 年版的新变化,逐步了解并熟悉即将产生的 2000 年版标准的要求。

一个基本的事实是 2000 年版尚在讨论和修订中,正式的标准尚未发布。此时,任何肯定的回答都将存在导致错误的风险。但作者充分注意到在 2000 年版修订的指导原则中,“保持延续性”是一个很重要的原则。所获得的 ISO 9001:2000 的讨论稿已充分证实了这一原则得到了较好的落实。正因为有了这个基础,作者才敢于以一种介于 1994 年版和 2000 年版之间的方式构成这套实务丛书。

这套丛书并没有盲目地按照 ISO 9001:2000 讨论稿的内容展开讨论,而是按照 ISO 9001:1994 的内容展开讨论,只不过是把 ISO 9001:1994 的各要素未按原顺序逐个展开,将其纳入四个大部分中展开讨论。

为了使读者尽早了解 2000 年版可能的修订,作者在相关内容后用修订情况介绍的方式给出了作者自己了解的情况和理解,其目的仅限于“介绍”。

为突出“实务”的特点,在这套丛书中还包括了《内部质量审核实施实务》和《统计技术应用实施实务》。这两个方面是在建立和实施质量体系过程中重要的活动,也是应用 ISO 9001 的难点,作者意图通过这两本实施实务丛书能有助于帮助解决这些难点。

这套丛书延续了前套丛书的编写风格,使用了“点杠”结构,可使读者较快领会到内容的逻辑关系及主题。这套丛书对 ISO 9001 的每一个要素进行了更深一步的理论展开,使学习者和应用者能进一步把握各要素的原则和要求。这套丛书从方便实施的角度对实施可能涉及的各个方面的内容进行了详尽的讨论,可使学习者和应用者得到更具体的指导。这套丛书吸纳了大量的实际案例,这些案例包括质量手册、程序文件、作业文件、质量记录表格、不合格

案例等。所编入的案例,同时考虑了服务业和制造业的需要。这些案例的编入,给学习者和应用者提供了一些实际的参考资料,也有助于学习者和应用者去结合实际领会标准的要求。

显然,这套丛书将在2000年版发布时改版。那时,这套丛书将成为宣贯2000年版标准的丛书。

爱基久千咨询中心的全体顾问参与了这套丛书的编写,他们的贡献将在各分册的前言中给予说明。

在此,作者向全国的读者致以衷心感谢,并希望广大读者和过去一样对这套实务丛书提出宝贵意见和建议。

编 者

1998年11月

前 言

作者编写本书的目的是帮助读者建立有关资源管理的完整概念。

在 ISO 9001:1994 中,有关实施质量管理体系的资源保证只是给出了一个概念性要求,一些具体要求体现在相应的要素中(如 4.4、4.9、4.10、4.11、4.18 等)。

ISO 9000 族标准的 2000 年版的修改动态已逐步明朗。有关资源管理的要求将集中表述,这将有利于建立一个完整的资源管理概念。

对于实施质量管理体系而言,资源应涉及:

- 人力资源;
- 信息资源;
- 设施资源;
- 工作环境资源;
- 其他资源(如财务、时间等)。

鉴于 ISO 9001:2000 尚未正式发布,现在执行的仍然是 ISO 9001:1994。作者在本书中将人力资源方面的内容 ISO 9001:1994 4.18 培训要素的要求重点展开。对于其他方面的内容则在第七章结合介绍 ISO 9001:2000 的修改动态作了介绍。

对于有关设备、设施、工作环境方面的具体实施要点将在本丛书的第三册《产品和/或服务实现过程有关要素的实施实务》中详述。

信息资源的管理可以认为是一个将要明确的新要求,其实施实务有待 2000 年版发布后再具体化,但本书在第七章中已作了初步论述。

本书力求突出“实施实务”的特征。在编写本书时,作者尽可能

的对实施的细节给予准确展开,以方便读者参阅和应用。

本书尽可能吸收了一些代表性的案例,这些案例涉及到:

- 质量手册案例;
- 程序文件案例;
- 基础文件案例;
- 质量记录表格案例;
- 不合格案例等。

大量案例的引入,将有利于读者建立感性认识。

本书包括七章内容,依次是:

第一章 培训要素的理解要点

第二章 培训要素的实施要点

第三章 培训要素的实施实务

第四章 培训要素的审核要点

第五章 培训要素的实施案例

第六章 培训要素实施的不合格案例

第七章 ISO 9001:2000 中资源管理部分的修改动态

在本书第七章中,作者除介绍了 ISO 9001:2000 的修改动态外,还进一步就下列内容的实施要点作了补充:

- 信息资源管理;
- 设施资源管理;
- 工作环境资源管理。

本书继承了前套丛书的风格,使用了点杠结构和简明的语言。

本书由深圳爱基久千咨询中心的国家级专家、深圳杰出管理专家刘爱基先生和爱基久千咨询中心首席顾问李虹主编。

参加本书编写的人员有方建新、许峰、谢东海、汪萍。

本书作者期望的效果是使之成为一本最实用的工具书和参考书,作者希望读者能够认可。和一切事物一样,本书一定会存在不足或错误,作者希望广大读者及时给予指正,以便再版时纠正。

编 者

1999年5月

目 录

第一章 培训要素的理解要点	1
一、ISO 9001:1994 与 ISO 9004-1:1994 的要求	1
1. ISO 9001:1994 的要求	1
2. ISO 9004-1:1994 的要求	1
3. ISO 9001 与 ISO 9004-1 要求的对照与说明	3
二、培训要素涉及的基本概念	3
1. 人才与资源	3
2. 资格和能力	4
3. 培训和激励	5
三、对培训要素的理解要点	6
1. 培训要素在质量体系中的作用	6
2. 对培训要素要求的理解要点	7
 第二章 培训要素的实施要点	 11
一、ISO 9000-2 的指南	11
二、ISO 9000-2 指南中的重要提示	11
1. 有关培训对象的提示	11
2. 有关培训内容的提示	12
3. 有关培训运作步骤的提示	12
三、培训要素的实施要点	13
1. 实施要点的表述方法	13
2. 培训要素的实施要点	13

第三章 培训要素的实施实务 16

一、培训要素的实施步骤	16
1. 实施培训要素的体系步骤	16
2. 实施培训要素的具体步骤	16
二、建立并保持实施培训要素的文件系统	17
1. 质量手册中对培训要素要求的描述	17
2. 培训控制程序	17
3. 实施培训要素可能涉及的支持性文件	19
4. 实施培训要素可能涉及的质量记录	19
三、实施培训要素的具体实务	20
1. 培训需求的识别和确定	20
2. 培训计划	21
3. 培训的实施	23
4. 培训的有效性评价	24
5. 员工能力的证实	25
四、与培训要素运作有关的职责	26
1. 培训活动和职责矩阵	26
2. 需明确的职责和权限	27

第四章 培训要素的审核要点 28

一、有关培训要素文件的审核	28
1. 培训要素的文件系统检查表	28
2. 检查表说明	30
二、有关培训要素运作的审核	30
1. 培训要素的运作检查表	30
2. 检查表说明	31

第五章 培训要素的实施案例 32

一、本章编写说明	32
1. 编写目的	32
2. 编写方法	32

二、质量手册中有关培训要素描述的案例	33
1. 背景概要	33
2. 手册案例	33
3. 作者评述	33
三、培训控制程序案例	35
1. 背景概要	35
2. 培训控制程序案例	35
3. 作者评述	35
四、支持性文件案例	41
1. 培训项目实施作业书案例	41
2. 岗位标准案例	44
五、培训用质量记录表格案例	48
1. 案例背景	48
2. 质量记录表格案例	48
3. 作者评述	48
 第六章 培训要素实施的不合格案例	55
一、有关培训要素实施的不合格案例的说明	55
1. 案例的背景和覆盖面	55
2. 案例的选取原则和应注意的问题	55
二、培训要素实施的不合格案例	56
案例一	56
案例二	57
案例三	58
案例四	59
 第七章 ISO 9001:2000 中资源管理部分的修改动态	61
一、ISO 9001:2000 中资源管理部分的内容	61
1. 条目	61
2. ISO 9001:2000 中资源管理部分的修改介绍	62
二、对新增要求的理解要点和实施要点	64
1. 关于培训的有效性评价	64

2. 关于信息资源管理	64
3. 关于对设施资源的管理	68
4. 关于工作环境资源的管理	71
三、重要提示	73

第一章 培训要素的理解要点

一、ISO 9001:1994 与 ISO 9004-1:1994 的要求

1. ISO 9001:1994 的要求

4.18 培训

供方应建立并保持形成文件的程序,明确培训需求并对所有从事对质量有影响的工作的人员都进行培训。对从事特殊工作的人员应按所要求的教育、培训和/或经历进行资格考核。应保存适当的培训记录(见 4.16)。

2. ISO 9004-1:1994 的要求

18 人员

18.1 培训

18.1.1 总则

应明确人员培训要求,并建立和保持培训的文件化程序。应对组织内与质量有关的各级人员进行适当培训。应特别重视新补充上岗的和工作任务变化了的人员的资格、挑选和培训。应保存相应的培训记录。

18.1.2 执行和管理人员

应对执行管理者进行培训,使他们懂得质量体系并掌握全面参与体系运行所需的方法和技术。执行管理者也应掌握评价体系有效性所用的准则。

18.1.3 技术人员

应对技术人员进行培训,使他们能为质量体系获得成功做出更大的贡献。不要把培训仅限于主要从事质量工作的人员,还应包括营销、采购、过程和产品工程的人员。特别应注意统计技术方面的培训,如 20.2 列出的内容。

18.1.4 工长和操作人员

必须对所有工长和操作人员就完成其任务所需的程序和技能进行全面培训,即:

- 正确操作他们必须使用的仪器、工具和机器;
- 阅读和理解所提供的文件;
- 与其质量责任的关系;
- 工作场所的安全。

必要时应对人员的技能进行考核,如焊接工等。此外还应在基本的统计技术方面进行培训。

18.2 资格

应对从事某些特殊的作业、过程、试验或检验的人员的资格要求及资格证书的需要进行评价,必要时应予以实施,特别是对安全作业。应规定定期评定和/或证实其技巧和/或能力的需要。对适当的教育、培训和经验都应予以考虑。

18.3 激励

18.3.1 总则

对全体人员的激励,首先就要使他们懂得期待他们完成的工作以及这些工作在整个活动中的作用。应使人们全面了解其工作的重要性,使所有人员懂得工作的好坏对其他人员、顾客满意、运作成本及组织的经济福利带来的影响。

18.3.2 适用范围

不仅应鼓励生产工人重视工作质量,而且应激发从事营销、设计、文件、编制、采购、检验、试验、包装和发货以及服务的人员提高工作质量。管理者、专业人员以及其他职员也应包括在内。

18.3.3 质量意识

应在质量意识教育计划中强调质量的重要性。该计划可包括针对新工作人员的情况介绍和基本培训方案,对老工作人员定期进行加强质量意识教育以及职工执行预防和纠正措施和其他程序的规定。

18.3.4 质量考核

必要时,应规定考核质量成绩的目标和准确手段。也可以公布质量成绩,使所有工作人员看到他们自己(小组或个人)的工作成绩。这可以鼓励他们改进质量,并应对质量成绩予以肯定。

3. ISO 9001 与 ISO 9004-1 要求的对照与说明

序号	对照项目	ISO 9001 4.18	ISO 9004-1 18	说 明
1	题目	培训	人员	● 题目不统一的问题有待 2000 年版解决
2	目的	站在顾客的立场上向供方提出培训的实施要求	指导组织在开展内部质量管理时如何实施培训	● 不可认为 ISO 9004-1 是对 ISO 9001 的实施指南,二者是具有不同目的的两类标准 ● 实施 ISO 9001 时可参考 ISO 9004-1 的要求,使读者在培训的实施和控制的细节上得到启发
3	内容	4.18 培训	18 人员 18.1 培训 18.2 资格 18.3 激励	● 在 ISO 9004-1 中包含了激励和资格的内容 ● 条目的不同有待 2000 年版解决
4	重要差异	站在顾客的立场上要求供方明确培训需求,并对与质量有关的人员进行适当的培训	对组织实施培训、激励、质量意识教育及质量考核提供指南	● 两个标准由于目的不同而产生了内容方面的差异

二、培训要素涉及的基本概念

1. 人才与资源

● 人才是重要的资源

- 所有的工作都需要具备资格和能力的人去完成;
- 人的工作技能和工作意识决定活动的结果;
- 人才资源是任何过程(尤其是服务过程)的重要资源。

● 对人才的基本要求

- 正确的工作意识(包括服务意识、改进意识、管理意识等);
- 完成岗位工作要求的知识和技能;
- 熟悉并正确执行岗位要求。

● 开发人才资源的主要方法

- 录用与调配;
- 培训;
- 考核与激励;
- 创造良好的组织文化(包括心理环境)等。

2. 资格和能力

● 岗位

- 岗位是完成特定职能的角色,通常也称之为职位。岗位包含三个要素:
 - a) 职务;
 - b) 职权;
 - c) 责任。
- 岗位在各组织中将使用习惯的名称界定(如总经理、部长、班长、操作工等);
- 岗位是任务与责任的结合体;
- 岗位与人不是一个等同的概念,如:
 - a) 一个人承担两个以上岗位的工作;
 - b) 多个人承担相同岗位的工作;
 - c) 岗位不随人员的流动而流动。
- 可以认为岗位是构成组织构架的基本单元。

● 岗位和资格

- 岗位不同,工作要求不同;
- 对任何岗位都应规定与工作要求相应的资格和能力要求;
- 具备完成岗位工作要求的能力的人员,才能认为具有了相应的资格;
- 在一些场合,资格需满足特别的规定(如学历、资格认可机构的