

管理体系认证之友丛书



ISO 9001: 2000

# 质量管理体系 的 建立与实施

中质协质量保证中心 编



中国标准出版社

**C** 管理体系认证之友丛书

ISO 9001:2000

**质量管理体系的建立与实施**

中质协质量保证中心 编

中国标准出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

ISO 9001:2000 质量管理体系的建立与实施/中质协  
质量保证中心编. —北京:中国标准出版社,2002

(管理体系认证之友丛书)

ISBN 7-5066-2918-6

I. I… I. 中… II. 质量管理体系-国际标准,  
ISO 9001:2000-基本知识 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 064757 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:68523946 68517548

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 各地新华书店经营

\*

开本 787×1092 1/16 印张 13<sup>1</sup>/<sub>2</sub> 字数 319 千字

2002 年 10 月第一版 2003 年 2 月第二次印刷

\*

印数 11 001—13 000 定价 52.00 元

网址 [www. bzcb. com](http://www.bzcb.com)

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

管理体系认证之友丛书  
编辑委员会

- 主 编 黄金夫
- 副主编 李在卿
- 主 审 邓镇非
- 编 委 黄金夫 邓镇非 孙佳林  
李在卿 吕福满 陈 红  
夏 清 马 良 周庆贤

# 序 言

为了规范世界各国质量管理活动,促进国际经济贸易的发展,1987年国际标准化组织(ISO)发布了ISO 9000系列标准,1994年国际标准化组织对该标准进行第一次修订;2000年国际标准化组织对该标准进行第二次修订,全世界一百多个国家采用了该标准。我国等同采用了该标准,并于1992年开始实施质量体系认证,截止2001年底已有近5万家企业通过了认证。

在质量管理体系标准获得巨大成功的基础上,为规范企业和社会团体等组织的自愿环境管理活动,促进组织环境绩效的改进,实现全球经济的可持续发展,国际标准化组织又于1996年发布了ISO 14000系列标准,很快又被世界上许多国家所采用。我国也等同采用了该标准,并于同年开始实施环境管理体系认证工作,到2001年底,已有1 024家组织通过了环境管理体系认证。

2001年国际劳工组织(ILO)发布了《职业安全健康管理体系 导则》,我国国家经贸委同年底发布了《职业安全健康管理体系 审核 规范》,同年11月12日国家质量监督检验检疫总局也发布了GB/T 28001—2000《职业健康安全管理体系 规范》,以指导我国企业职业安全健康管理体系的建立和实施,到2001年底,约有150家企业通过了职业安全健康管理体系的认证。

近10年的贯标认证实践表明,实施质量管理体系认证、环境管理体系认证、职业安全健康管理体系认证,确实为规范我国企业和其他组织的相关管理活动,提高组织的管理水平,增强市场竞争力起到了重要的作用。但是,由于种种原因,部分组织在建立、运行管理体系的过程中还存在许多问题。诸如:贯标前现状分析不准确、目的不明确、培训内容设置与培训对象安排不合理、资源提供不充分、体系策划不到位、体系文件操作性不强、体系运行两张皮、咨询和认证机构选择不当等问题,影响了管理体系实施的有效性和效率。

中国质量协会质量保证中心是由国家经济贸易委员会主管,中国质量协会创办的专门从事质量管理、环境管理、职业安全健康管理体系认证的第三方认证机构,中心拥有一支由百余名专职审核员和1 500余名兼职审核员组成的专业门类齐全的审核员和专家队伍,具备质量管理体系35个大类、环境管理体系15个大类、职业安全健康管理体系


# 序 言

系 10 个大类的认证能力,已对中国建筑工程总公司、青岛港务局、海信集团、北京松下彩色显像管有限公司、哈尔滨动力设备股份有限公司、成都思威集团、秦皇岛经济开发区管委会、广州白云山风景管理局、北京城建集团、神华集团神府东胜煤业集团等近 4 000 家组织实施了管理体系认证。

为了推动我国的管理体系认证工作,解决管理体系建立与实施中存在的诸多问题,真正提高管理体系运行的有效性和效率,回归认证的本来面目,中质协质量保证中心组织 30 余位既有较深理论造诣又有丰富企业管理和认证实践经验的专家学者与审核人员,结合多年从事体系认证工作的实践经验和理论研究成果,编写了这套《管理体系认证之友丛书》。丛书由六本书组成,即《质量管理体系的建立与实施》、《环境管理体系的建立与实施》、《职业安全健康管理体系的建立与实施》、《整合型管理体系的建立与实施》、《内部审核策划与实施》、《管理体系建立与实施中的问题与对策》。该丛书以“标准理解”、“体系策划”和“文件编写”为重点,通过大量的案例分析,讲解了标准的条文,并就如何建立管理体系、如何编写体系文件、如何保持体系有效运行提出了详细的解决方案。

丛书结合对近 4 000 家组织的审核经验和中心近 10 年的不断研究探索所取得的成果,收录了 300 余个案例,并结合标准要求进行了剖析。在丛书编写过程中,中心召开了 20 余个专题研讨会,并通过在全国省会城市召开的 20 余场获证组织座谈会,广泛征求了获证组织和读者的意见,保证了观点的鲜明准确,具有一定的前瞻性,可读性和可操作性很强。本丛书既是一套组织贯标认证的好教材,也是从事管理体系认证和咨询工作的人员难得的参考资料。

我相信本套管理体系认证之友丛书的出版发行,一定会对我国的认证事业起到应有的作用,必将为有意建立或完善相关管理体系的组织带来有益的帮助。

中国质量协会会长 

2002 年 7 月 1 日

# 前 言

国际标准化组织于 2000 年 12 月 15 日正式发布 2000 版的 ISO 9000《质量管理体系 基础和术语》、ISO 9001《质量管理体系 要求》和 ISO 9004《质量管理体系 业绩改进指南》。这三项标准与 1994 版相应的标准相比较,无论在结构上、内容上或思路上都发生了较大的变化,进一步总结了世界各国质量管理的理论研究成果和实践的经验,为广大组织提高质量管理水平和市场竞争能力提供了很好的学习机会和发展机遇。我国也于 2000 年 12 月 28 日正式出版发行等同采用该标准的 2000 版 GB/T 19000 系列标准。

为了有效推动 2000 版质量管理体系的转换工作,使更多的获证组织和申请认证的组织能够正确地理解 2000 版标准,按照 2000 版标准建立和实施质量管理体系,中质协质量保证中心通过总结 3000 多家已认证组织的经验和对 2000 版 ISO 9000 族标准的不断学习、研讨、实践,组织编写了《质量管理体系的建立与实施》。

本书是中质协质量保证中心编写的《管理体系认证之友丛书》之一,主要以“标准理解”、“体系策划”和“文件编写”为重点,通过理论讲解结合大量案例以及对组织在体系的建立与实施中通常存在的问题的剖析对质量管理体系标准进行了阐述。本书附录提供了 ISO/TC 176 有关指南性文件、中质协质保中心编制的《ISO 9001:2000 版现场审核指南》、《体系有效运行所需的证据》。本书适用

# 前 言

于有意按照 2000 版 ISO 9000 建立和实施质量管理体系的组织、从事咨询服务的人员和认证审核人员在研究、教学及实施中使用,也可做为质量管理体系内审员配套教程。

本系列丛书由中质协质量保证中心总经理黄金夫策划并主编,中心技术部经理李在卿为副主编,中心技委会主任邓镇非副总经理主审。本书由陈红同志主要执笔并编辑,丛书的主编和主审都多次参与本书的研讨,他们提出的重要观点成为本书的精华。

本书各章、附录的编写人员为:第一章由沈阳、陈红编写;第二章由陈红编写;第三章由陈红、党小燕、盛家龙编写;第四章由周军斗、彭勇、陈红编写;第五章由党小燕、陈红编写;第六章由陈红编写;附录由邓镇非、李在卿、陈红、刘冰编写或提供。

孙佳林、周庆贤、谢耀京、吕福满、李金峰、于斌等专家或老师多次参与本书的讨论,提出了很好的意见,丰富了本书的思想和内容。刘锐同志参与了本书的编排工作。本书是中质协质量保证中心集体智慧的结晶。

由于时间和认识水平的局限性,本书一定还存在许多不完善的地方。在使用过程中如有任何意见或建议,敬请与中质协质量保证中心技术研究部联系。

编 者



# 目 录

## 第 1 章 概述 ..... 1

- 1.1 建立与实施质量管理体系的目的和意义 ..... 1
- 1.2 2000 版 ISO 9000 族标准简介 ..... 1
- 1.3 质量管理八项原则 ..... 6
- 1.4 质量管理体系基础 ..... 10

## 第 2 章 ISO 9001 标准理解要点 ..... 17

- 引言 ..... 17
- 1 范围 ..... 21
- 2 引用标准 ..... 23
- 3 术语和定义 ..... 23
- 4 质量管理体系 ..... 23
- 5 管理职责 ..... 32
- 6 资源管理 ..... 43
- 7 产品实现 ..... 47
- 8 测量、分析和改进 ..... 78

## 第 3 章 质量管理体系的策划与建立 ..... 94

- 3.1 概述 ..... 94
- 3.2 人员培训 ..... 99
- 3.3 制定质量方针、质量目标 ..... 99
- 3.4 质量管理活动过程识别 ..... 101
- 3.5 确定组织机构,明确管理职能 ..... 106
- 3.6 文件策划 ..... 107

## 第 4 章 质量管理体系文件的编写 ..... 114

- 4.1 文件的作用与特点 ..... 114
- 4.2 文件的编写原则和方法 ..... 115



4.3	质量手册的编写 .....	116
4.4	程序文件的编写 .....	134
4.5	作业指导书 .....	146
4.6	记录表格 .....	149
<b>第 5 章 质量管理体系运行 .....</b>		<b>151</b>
5.1	运行 .....	151
5.2	内审 .....	153
5.3	管理评审 .....	154
<b>第 6 章 质量管理体系认证过程 .....</b>		<b>159</b>
6.1	提出申请 .....	159
6.2	受理申请 .....	159
6.3	文件审查 .....	160
6.4	认证前的准备 .....	161
6.5	实施审核 .....	162
6.6	纠正措施的跟踪 .....	162
6.7	审批发证 .....	162
6.8	监督审核和管理 .....	163
6.9	复审 .....	165
6.10	再次审核(复评) .....	165
6.11	我国的认证认可机构 .....	166
附录 1 过程方法应用于质量管理体系指南 (ISO/TC 176/SC2N/N544R) .....		168
附录 2 质量管理体系文件指南(ISO/TR10013) .....		175
附录 3 ISO 9001:2000 版现场审核指南 .....		183
附录 4 2000 版 ISO 9001 标准审核证据要求 .....		200
参考文献 .....		206

## 概 述

### 1.1 建立与实施质量管理体系的目的和意义

ISO 9000 族是由 ISO/TC 176 技术委员会制定的所有国际标准,是在总结世界各国,特别是发达国家质量管理经验的基础上产生的,是当前世界各国在质量管理方面理论和实践经验总结的结晶。按此标准建立与实施质量管理体系的目的与意义如下。

1) 适应顾客日趋提高的质量要求。激烈的市场竞争,提高产品和服务质量已经成为组织经营管理的基本要求。ISO 9000 族标准为增强顾客满意和组织业绩改进提供了“要求”和“指南”。

2) ISO 9000 标准已为越来越多的国家所接受,成为发展国际贸易,防止非关税贸易技术壁垒,质量方面与国际接轨的重要手段。特别是发达国家,大都把这一标准作为与供方签订合同的主要要求,如果获得了 ISO 9001 认证证书,便会得到许多国家的普遍认可,是进入国际市场的一张“通行证”。

3) 加入 WTO 之后,许多质量、管理、经验优于国内企业的外国企业大量涌入中国市场,竞争加剧。建立与实施 ISO 9000 质量管理体系的企业,随着管理体系的文件化、程序化和规范化,体系的持续改进,组织的管理水平将得到加强和提高,势必取得竞争的优势。

4) 提高产品质量和质量管理水平的需要。ISO 9000 族质量管理体系标准是世界各国不断提高产品质量、提高质量管理水平的理论和实践经验的总结。组织只要联系实际,力求实效地按 ISO 9000 族标准建立、保持质量管理体系,必将提高产品质量,增强顾客满意,提高组织在市场的竞争能力,使利益的相关方都受益。

5) 组织内部统一认识、统一行动的需要。保证和提高产品质量是组织的一项系统工程,需要每一员工的努力。任何一个质量环节的失误,都会影响到产品质量。学习、理解标准有助于统一认识,调动全体员工的积极性,人人参与,做好质量管理体系要求的工作。克服认识上的片面性,认为质量工作与己无关,仅仅是检验部门和生产车间的事。有助于建立起良好的质量文化。

学习、理解标准,建立和保持质量管理体系,不仅仅是顾客和市场的需要,更应该是组织自身的需要。

### 1.2 2000 版 ISO 9000 族标准简介

#### 1.2.1 ISO 9000 族标准的发展历史

国际标准化组织(英文简称 ISO) 分别于 1986 年发布了 ISO 8402《质量 术语》和 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 生产和安装的质量保证模式》、ISO 9003《质量体系 最终检验和试验的质量保证模式》、ISO 9004《质量管理和质量体系要素 指南》等 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 年负责制定 ISO 9000 系列标准的 ISO/TC 176 质量管理和质量保证技术委员会决定对 1987 年版的 ISO 9000 系列标准进行修订,并采纳 1987 年最初提出的 ISO 9000 系列标准的修订战略,将这次修订分两个阶段进行。第一阶段称之为“有限修改”,即在标准结构上不作大的变动,仅对标准的内容进行小范围的修改,但这种修改要趋向于将来的修订本,以便更好地满足标准使用者的需要。

1994 年 ISO/TC 176 完成了对标准的第一阶段的修订工作,并由 ISO 发布了 1994 版 ISO 8402、ISO 9000-1、ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003 和 ISO 9004-1 等 6 项国际标准,通称为 1994 版 ISO 9000 族标准。这些标准分别取代 1987 版的 6 项标准。

1994 年发布 ISO 9000 族国际标准修订本时,ISO/TC 176 提出了“ISO 9000 族”的概念。“ISO 9000 族”是指由 ISO/TC 176 制定的所有国际标准。ISO 在发布上述 6 项国际标准时,已陆续制定发布了其他 10 项指南性国际标准。这样,ISO 9000 族国际标准已从 1987 版的 6 项发展到 1994 版的 16 项;到 1999 年底又陆续发布了共 22 项标准和 2 项技术报告。

ISO/TC 176 在完成对标准的第一阶段的修订工作后,随后启动标准修订战略的第二阶段工作,称之为“彻底修改”。1996 年,在广泛征求标准使用者意见,了解顾客对标准修订的要求,比较各种修改方案后,相继提出了“2000 版 ISO 9001 的标准结构和内容的设计规范”和“ISO 9001 修订草案”,作为 1994 版标准修订的依据。1997 年正式提出了质量管理八项原则,作为 2000 版 ISO 族标准的设计思想。

1997 年底 ISO/TC 176 提出了对标准第二阶段修订的最初成果——工作组草案第一稿(WD1),随后修改为第二稿(WD2)和第三稿(WD3)。

1998 年 9 月提出了技术委员会草案第一稿(CD1),随后修改为第二稿(CD2)。

1999 年 11 月 ISO/TC 176 在对这些问题进行分析评估后提出了 2000 版 ISO/DIS 9000、ISO/DIS 9001 和 ISO/DIS 9004 国际标准草案。

2000 年 9 月 14 日 ISO/TC 176 发出 ISO/FDIS 9000、ISO/FDIS 9001 和 ISO/DIS 9004 国际标准草案。

2000 年 12 月 15 日 ISO 正式发布 ISO 9000、ISO 9001 和 ISO 9004 国际标准。

我国国家质量技术监督局于 2000 年 12 月 28 日颁布了等同采用的 GB/T 19000—2000、GB/T 19001—2000、GB/T 19004—2000 三项国家标准。

注:“ISO 9000 族标准”由 1994 版转换到 2000 版的最后期限:

• 按照 IAF-ISO/TC 176-ISO/CASCO 联合工作组公报的提示:

——1994 版标准发布的证书在 2000 版发布日起最长有效期三年;

——ISO 9001:2000 标准的发布日期为:2000.12.15;

——1994 版的最后年限为 2003.12.15。

## 1.2.2 2000 版 ISO 9000 族标准的结构

2000 版 ISO 9000 族标准和文件将由以下四部分组成,表 1-1 列出了 2000 版 ISO 9000 族标准的结构。

表 1-1

核心标准	其他标准	技术报告	小册子	技术规范
ISO 9000	ISO 10012	ISO/TR 10005	《质量管理原则》	ISO/TS16949
ISO 9001		ISO/TR 10006	《选择和使用指南》	《汽车供方的质量体系要求》
ISO 9004		ISO/TR 10007	《小型组织实施指南》	
ISO 19011		ISO/TR 10013		
		ISO/TR 10014		
		ISO/TR 10015		
	ISO/TR 10017			

其中:

### 第一部分:核心标准

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 19011:2001《质量和环境管理体系审核指南》

### 第二部分:其他标准

ISO 10012《测量控制系统》

第三部分:技术报告若干份,现已列入计划的有:

“技术报告”作为 2000 版 ISO 9000 族标准的配合文件。国际标准化组织将一些组织采用 ISO 9000 族标准中成功经验的案例,总结为技术报告发布,供使用者选择,作为参考使用。

ISO/TR 10005《质量计划编制指南》

ISO/TR 10006《项目管理指南》

ISO/TR 10007《技术状态管理指南》

ISO/TR 10013《质量管理体系文件指南》

ISO/TR10014《质量经济性管理指南》

ISO/TR10015《教育和培训指南》

ISO/TR10017《ISO 9001:1994 中的统计技术指南》

### 第四部分:小册子

小册子也是配合 ISO 9000 族标准实施的指导性文件。国际标准化组织将根据实际需要,编写出版一些宣传小册子,如《质量管理原则》、《选择和使用指南》、《小型组织实施指南》等。

另外,对质量管理体系有特殊要求的行业,如汽车业,用技术规范 ISO/TS 16949《汽车供方的质量体系要求》作为 ISO 9001:2000 标准的补充。

### 1.2.3 2000 版 ISO 9000 族中的核心标准

#### 1. ISO 9000:2000《质量管理体系 基础和术语》

本标准规定了质量管理体系的基础和术语,取代 1994 版 ISO 8402 和 ISO 9000-1 两个标准。

该标准提出的质量管理的八项原则,是在总结质量管理经验的基础上,明确一个组织在实施质量管理上必须遵循的准则,也是 2000 版 ISO 9000 族标准制定的基础。

该标准提出了质量管理体系的 12 项基础,从质量管理体系角度与本标准的质量管理八项原则相呼应。

该标准中的第三部分提出了 10 个部分 80 个术语。在语言上强调采用非专业语言,使所有潜在用户易于理解。为便于使用,在标准附录中,推荐了以“概念图”方式来描述相关术语的关系。

#### 2. ISO 9001:2000《质量管理体系 要求》

标准规定了对组织质量管理体系的要求,是质量管理体系认证注册审核的依据,也是组织为认证注册作准备,是进行内部审核的依据。它适用于有以下需求的组织:

- a) 需要证实其有能力稳定地提供满足顾客和适用法律法规要求的产品;
- b) 通过体系的有效应用,旨在增强顾客满意。

本标准取代了 1994 版三个质量保证标准(ISO 9001:1994、ISO 9002:1994、ISO 9003:1994)。新版的质量管理体系要求,采用了“过程方法”以取代 1994 版的 20 个要素。

为适应不同类型组织的需要,在一定情况下,体系要求允许删减。

新版标准的名称中不再出现“质量保证”一词,这反映了标准规定的质量管理体系要求包括了产品质量保证和顾客满意两层含义。

#### 3. ISO 9004:2000《质量管理体系 业绩改进指南》

该标准为实现质量管理体系的有效性和效率提供指南,描述了质量管理体系应包括的过程,强调通过改进过程,提高组织的整体业绩,目的是使组织的业绩改进并使顾客及其他相关方满意。本标准是 1994 版 ISO 9004-1 的替代标准,但在内容上兼顾了 1994 版 ISO 9004 其他分标准的内容。

ISO 9004:2000 标准提出的是指南和建议,不用于认证、法规或合同的目的,不是认证审核的依据,也不是 ISO 9001 标准的实施指南。ISO 9001 标准可以单独使用,也可以与 ISO 9004 标准结合使用。

#### 4. ISO 19011:《质量和环境管理体系审核指南》

本标准是 ISO/TC 176 与 ISO/TC 207(环境管理技术委员会)联合制定的,以遵循“不同管理体系,可以共同管理和审核的要求”的原则。新版标准取代了 1994 版的 ISO 10011-1、ISO 10011-2、ISO 10011-3 和 1996 版的 ISO 14010、ISO 14011、ISO 14012,共 6 个国际标准。

本标准在术语和内容方面,兼容了质量管理体系和环境管理体系两方面特点。

本标准为审核的基本原则、审核方案的管理、质量和环境管理体系的实施以及对质量和环境体系审核员资格要求提供了指南。

以上核心标准共同构成了一组密切相关的质量管理体系标准,在国内和国际贸易中促进相互理解。所以,正确理解和实施 ISO 9000 族标准具有广泛的重要意义。

### 1.2.4 术语和定义

术语是制定质量管理标准的基础,术语的定义规定了质量管理体系有关的基本概念。正确掌握有关术语的内涵是理解 ISO 9000 族标准的关键,统一对术语的认识也是促进组织内部、外部、国际交流、消除贸易壁垒的需要,2000 版 ISO 9000 标准规定了 80 个术语的定义。

术语概念,有的术语间存在着相互关联关系,它们不是互相独立的。术语之间的概念关系建立在概念特性分层结构的基础上。

2000 版标准提出了三种概念关系。

#### 1) 属种关系

在层次结构中,下层概念继承了上层概念的所有特性,并包含有将其区别于上层和同层概念的特性的表述。通过一个没有箭头的扇形或树形图绘出属种关系。如:春、夏、秋、冬与季节的关系;质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系等与管理体的关系。见图 1-1。

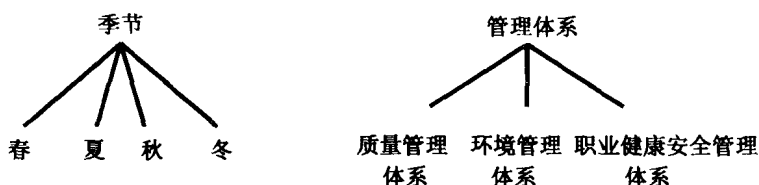


图 1-1 属种关系图

#### 2) 从属关系

在层次结构中,下层概念形成了上层概念的组成部分。如:春、夏、秋、冬分别为一年的一部分;质量策划、质量控制、质量保证、质量改进分别为质量管理的一部分。

通过一个没有箭头的靶形图绘出从属关系,见图 1-2。

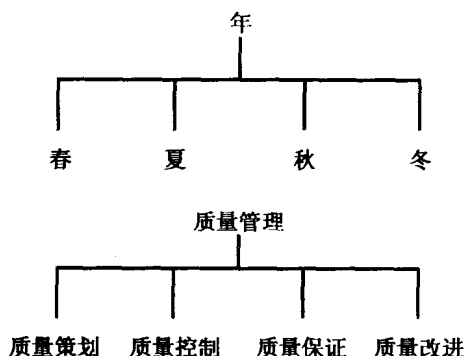


图 1-2 从属关系图

#### 3) 关联关系

用于识别概念体系中一个概念与另一个概念之间关系的性质。如:原因和结果、活动和场所、工具和功能、材料和产品等。

通过一条在两端带有箭头的线绘出关联关系。如:季节与天气温度;质量方针与质量目标的关系,见图 1-3:



图 1-3 关联图

ISO 9000 标准按照术语之间的概念关系将 80 个术语分为十组,这样更科学、更正确、更便于理解。这十组术语分组是:

- 1) 有关质量的术语 5 个(ISO 9000:2000 标准 3.1.1~3.1.5);
- 2) 有关管理的术语 15 个(3.2.1~3.2.15);
- 3) 有关组织的术语 7 个(3.3.1~3.3.7);
- 4) 有关过程和产品的术语 5 个(3.4.1~3.4.5);
- 5) 有关特性的术语 4 个(3.5.1~3.5.4);
- 6) 有关合格(符合)的术语 13 个(3.6.1~3.6.13);
- 7) 有关文件的术语 6 个(3.7.1~3.7.6);
- 8) 有关检查的术语 7 个(3.8.1~3.8.7);
- 9) 有关审核的术语 12 个(3.9.1~3.9.12);
- 10) 有关测量过程质量保证的术语 6 个(3.10.1~3.10.6)。

### 1.3 质量管理八项原则

八项原则为组织获得持久的成功指明了途径,ISO 9000:2000 标准中指出:“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。针对所有相关方的需求,实施并保持持续改进其业绩的管理体系,可使组织获得成功。”

质量管理是组织各项管理的内容之一,八项原则也可用于其他管理。

#### 原则一:以顾客为关注焦点

组织依存于顾客。因此,组织应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。

#### 理解要点

在激烈的市场竞争中,顾客有更多的挑选余地,而组织失去顾客就不可能存在。

顾客有:消费者、生产者、销售者。他们的需求和期望在有些方面是不同的。

顾客的要求和期望是变化的,随着科学技术的进步、竞争的压力,组织将面临严峻的挑战。组织应千方百计地研究,识别顾客变化的需求和期望,及时调整自己的经营策略,采取措施,向顾客提供满足并争取超越其需求的产品和服务,以适应市场的变化。

#### 应用要点

- 1) 研究、识别顾客的需求和期望,如产品特性、价格、交货期等方面的要求;
- 2) 建立与“以顾客为关注焦点”相适应的质量方针和质量目标;
- 3) 建立和保持有效的质量管理体系,顾客的要求在组织内部沟通,确保实现顾客的



要求；

- 4) 监视、测量顾客的满意程度,采取改进措施；
- 5) 兼顾顾客和其他相关方的利益,使组织得到全面、持续的发展。

### 原则二：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。

#### 理解要点

领导是关键。

“宗旨及方向”，指组织的管理旨意和发展方向。宗旨和方向一般由最高管理者确立的经营方针所体现。质量方针是组织经营方针（宗旨）的重要组成部分。而质量方针，就是“由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向。组织的宗旨和方向是通过组织确定的目标体现的。从一定意义上说，管理就是让别人和自己一起去实现既定的目标。所以，最高管理者要有效地指挥，控制一个组织，必须确定正确的方向，策划未来，组织、协调、激励员工、以身作则。以透明务实的方式营造一个良好的内部环境 and 企业文化。

#### 应用要点

- 1) 识别顾客和其他相关方的需求和期望；
- 2) 制定发展规划,为未来描绘出清晰的远景；
- 3) 确定具有挑战性的方针和目标；
- 4) 建立价值共享,积极进取和道德伦理观念；
- 5) 建立恰当的激励机制,激发员工积极进取、敬业奉献精神；
- 6) 建立信任感,消除忧虑；
- 7) 提供所需要的资源和培训,并赋予其职责范围的自主权。

### 原则三：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。

#### 理解要点

质量是系统工程。满意的产品和服务需要全体员工的努力,组织的业绩建立在每个员工业绩的基础上,任何工作的差错都会给组织带来损失。每个员工的业绩依赖于他们的技能和积极性,每位员工的发展在于使其个人追求与组织的需要结合起来,为组织带来收益的过程中,体现个人价值的实现。

#### 应用要点

- 1) 要使员工知道自己应做的工作、制约条件、应追求的目标；
- 2) 对员工进行职业道德、质量意识和知识技能的培训,使员工胜任工作并愿意积极