第一章

2000 版 ISO 9000 族标准八项质量管理原则应用丛书

八项质量管理原则与ISO 9000族标准

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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，走预防为主的路线。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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

·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。

2.其他标准 1 个

其他标准只有一项 ISO 10012:2003 《测量管理体系测量过程和测量设备的要求》，取代 1994 版的 ISO 10012-1 和 ISO 10012-2。

3.技术报告若干份，现已列入计划的有

·ISO/TR 10006 项目管理质量指南
·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/TR 10014 质量经济性管理指南
·ISO/TR 10015 教育和培训指南
·ISO/TR 10017 统计技术在 ISO 9001 中的应用指南

4.小册子若干份，现已列入计划的有

·质量管理原理选择和使用指南
·ISO 9001 在小型企业中的应用指南

五、2000 版 ISO 9000 族标准的主要特点

1.能适用于各种组织的管理和运作

2000 版 ISO 9000 族标准使用了过程导向的模式，替代了以产品（质量环）形式过程为主的 20 个要素，以一个大的过程描述所有的产品，将过程方法用于质量管理，将顾客和其他相关方的需要作为组织的输入，再对顾客和其他相关方的满意程度进行监控，以评价顾客或其他相关方要求是否得到满足。这种过程方法模式可以适用于各种组织的管理和运作。

2.能够满足各个行业对标准的需求

为了防止将 ISO 9000 族标准发展成为质量管理的百科全书，2000 版 ISO 9000 族标准简化了其本身的文件结构，取消了应用指南标准，强化了标准的通用性和原则性。

3.易于使用、语言明确、易于翻译和理解

ISO 9001:2000 和 ISO 9004:2000 两个标准结构相似，都从管理职责，资源管理，产品实现，测量、分析和改进四大过程来展开，方便了组织的选择和使用。在 ISO 9001:2000 标准的术语部分，将分散的术语和定义，用概念图的形式，分 10 个主题组，将有关概念之间的关系，用分析与构造的方法，按逻辑关系，将其前后连贯，以帮助使用者比较形象地理解各术语及其定义之间的相互作用和关系，并全面掌握它们的内涵。

4.减少了强制性的“形成文件的程序”的要求

ISO 9001:2000 标准只明确要求建立针对 6 方面的活动制定程序文件，在确保控制的原则，组织可以根据自身的需要决定制定多少文件。虽然 ISO 9001:2000 标准减少了文件化的强制性要求，但是强调了质量管理体系有效行动的证实和效果，从而体现了 ISO 9001:2000 标准注重组织的控制能力、证实的能力和质量管理体系的实际行动效果，而不足是用文件来约束组织的质量管理活动。

5.将质量 管理与组织的管理过程联系起来

2000 版 ISO 9000 族标准强调过程方法的应用，即系统识别和管理组织内所使用的过程，特别是这些过程之间的相互作用，将质量管理体系的方法作为管理过程的一种方法。

6.强调对质量业绩的持续改进

2000版 ISO 9000 族标准将持续改进作为质量管理体系的基础之一。持续改进的最终目的是提高组织的有效性和效率。它包括改善产品的特征和特性、提高过程有效性和效率。持续改进的基本活动包括：测量实施结果，必要时纳入文件等。

7.强调持续的顾客满意是推进质量管理体系的动力

顾客满意是指顾客对某一事项已满足其需求和期望的程度的意见。这个定义的关键词是顾客的需求和期望。由于顾客的需求和期望在不断地变化，是永无止境的，因此顾客满意是相对的、动态的。这就促使组织持续改进其产品和过程，以达到持续的顾客满意。

8.与 ISO 14000 系列标准具有更好的兼容性

环境管理体系和质量管理体系两类标准的兼容性主要体现在定义和术语统一、基本思想和方法一致等方面。

9.强调了 ISO 9001 作为要求标准和 ISO 9004 作为指南标准的协调一致性，有利于组织的持续改进

ISO 9001 标准旨在为评定组织满足顾客要求、法律法规要求和组织自身要求能力提供依据。它规定了使顾客满意所需的质量管理体系的最低要求。提高组织效率的最好方法是在使用 ISO 9001 标准的同时，使用 ISO 9004标准中所给出的原则和方法，使组织通过不断的改进，提高整体效率，增强竞争力。

10.考虑了所有相关方利益的需求

每个组织都会有几种不同的相关方。除顾客外，组织的其

他相关方包括组织的员工、所有者或投资者、供方或合作伙伴、社会等。针对所有相关方的需求，实施并保持持续改进其业绩的质量管理体系，可使组织获得成功。

总之，2000版 ISO 9000 族标准吸收了全球范围内质量管理和质量管理体系认证实践的新进展和新成果，更好地满足了使用者的需要和期望，达到了修订的目的。与 1994版 ISO 9000族标准相比较，更科学、更合理、更适用和更通用。

第二节　八项质量管理原则

一、八项质量管理原则产生的背景

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)，承担征集世界上最受尊敬的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，它还将由一个小组负责将其编写成一本为组织的领导者使用的宣传小册子。 WG 15在取得如此重大成果后宣布

解散。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利的支持。

二、八项质量管理原则的理解

八项质量原则是 2000 版 ISO 9000 族标准的理论基础,又是组织领导者进行质量管理的基本原则。正因为八项质量管理原则是 2000 版 ISO 9000 族标准的灵魂，所以对它的含义的理解和掌握是至关重要的。

1.以顾客为关注焦点

顾客是企业生存的基础，在市场竞争的环境中必须使企业的产品(包括服务)让顾客满意,使产品畅销,才能使企业获得利润。因此,企业的各项工作均应紧紧围绕着‘使顾客满意’来展开，它是判断工作好坏的准则。必须注意，满足顾客要求只是一种基本要求，只有达到超越顾客的期望，给顾客一种意外的惊喜，才能使顾客满意。

(1)实施本原则要开展的活动

①全面地理解顾客对于产品、价格、可依靠性等方面的需求和期望；

②谋求在顾客和其他受益者(所有者、员工、供方、社会)的需求和期望之间的平衡；

③将这些需求和期望传达至整个组织；

④测定顾客的满意度并为此而努力；

⑤管理与顾客之间的关系。

(2)实施本原则带来的效应

①对于方针和战略的制定：使得整个组织都能理解顾客以及其他受益者的需求；

需要全本请访问 www.ertongbook.com

②对于目标的设定：能够保证将目标直接与顾客的需求和期望相联系；

③对于运作管理：能够改进组织满足顾客需求的业绩；

④对于人力资源管理：保证员工具有满足组织的顾客所需的知识与技能。

应当注意：将“以顾客为关注焦点的追求与其他目标相结合”才能达到以顾客为关注焦点的目标。

为了争夺市场与客户，很多企业都响亮地提出“以顾客为关注焦点”的口号，但真实情况往往是：企业上层心急如焚，言必称“顾客为上帝”，而中下层员工对顾客需求反应缓慢，甚至怠慢顾客。为什么会这样？该文做了深刻剖析，认为靠零零星星的改进不能扭转这种颓势，惟有系统地推进“对顾客服务、流程管理和员工参与”三项变革，才能使企业真正发生大逆转。

当今成功的企业都在做着曾经被认为是不可能做到的事。他们不断提高顾客的满意度，缩短流程周期，快速响应，减低成本，开发最具创意的新产品和服务。所有这一切都在同一时间进行。面临变化和挑战，胜利者使自己更为优秀、响应更快、价格更低、不断创新，而其竞争对手却没有这样灵活。

将传统企业转变成为更好、更快、价格更低、更新的企业非常之难。这是因为这些企业已经形成了强大的文化、体系和习惯，并且它们现在仍在朝错误的方向发展。这种方向错误体现在以下三个主要方面：

第一，以内部为中心。关于产品、服务和企业发展方向的决定大多数都是从内部做出。企业的需要经常被置于企业想要“服务”的对象之前。正如 McDonnell Douglas 公司的主席兼首席执行官 John McDonnell 所言：“我们经常是在倾听顾客说话之前，就对顾客说我们知道你想要什么。”很多长期处于领

先地位的企业都持有这种自以为是的做法，结果就滞后于市场。老顾客们从别处找到更适合他们需求变化的产品与服务。因此，许多大公司的收入都变得一落千丈。

职能管理关系每一个独立部门努力优化自己的内部效率。目标、目的、考核和职位发展都是在窄小的职能领域内变化。职能经理及其下属都集中精力做好自己的工作，或做好自己负责的那块领域，如生产、发货或技术支持。实行职能管理的企业通常会导致服务或质量水平下降、周转时间增加、成本上升。各部门间常常争夺企业资源，部门间会产生管理上的断层，从而破坏跨职能部门的工作流程。某一部门工作改进或变化时，往往使另一部门的效率受损；而且在处理顾客关系时缺乏远见，难以满足各方的需求。

第二,以控制管理为核心,管理的需求、目标和前景是所有活动的出发点。经理人是脑,员工是手。管理层掌握宏观的业务远景与策略、经营业绩数据、解决问题和决策的权力。管理层安排做什么，下属员工就做什么。

第三，在企业的管理中，垂直管理的理念难以有效地综合各种改进措施和全面考虑各种影响因素，然而成功的变革和改进的设想应该是‘综合的’或者‘完整的’;而不是零敲碎打的。它们应源自于企业的使命、价值、远景及战略,与企业的经营目标、体系和考核密不可分,与管理系统、日常实践和行为紧密相连。

除了在这三大领域改变方向之外，更需要将这三个领域融入整个企业范围的系统。可以逐个领域进行优化，也可大规模地在各个领域同时实行。例如，企业可以从以顾客为关注焦点开始，随后建立基层团队管理流程，然后转向共同领导和自我管理团队。或者企业可以通过组织团队使全体员工参与，以顾客为关注焦点，然后转向整合流程管理。

不管变革是如何进行，被冠以什么样的名称，有效的长期改变与改进应将这三大领域的所有内容合为一体。只有对顾客服务、流程管理和员工参与采取完整而且系统的方法，才能使企业成为行业的领先者，做到比其竞争对手明显地更好、更快、更新。

可以预见,在未来的几年里,会有更多的企业将以往的‘以产品为中心’的商业模式,向‘以顾客为关注焦点’的商业模式转变，并以此来调整企业自身的组织结构和商业流程，实现客户的满意度与忠诚度最大化，从而获取更大的收益。

2.领导作用

最高管理者的最重要的任务就是通过他们的领导作用和各种措施在组织内创造一个使全体员工积极参与、充分发挥主动性、积极性和创造性的良好的内部环境。

最高管理者的领导作用表现在以下 9 个方面：

①制定并保持组织的质量方针和质量目标；

②通过增强员工的意识、积极性和参与程度，在整个组织内促进方针和目标的实现；

③确保整个组织关注顾客的要求；

④确保实施适宜的过程以满足顾客和相关方的要求并实现质量目标；

⑤确保建立和实施一个有效的质量管理体系，以实现这些质量目标；

⑥确保获得必要的资源；

⑦定期评价质量管理体系；

⑧决定有关质量方针和质量目标的措施；

⑨决定改进质量管理体系的措施。

(1) 实施本原则要开展的活动

①努力进取，起领导的模范带头作用；

②了解外部环境条件的变化并对此做出响应；

③考虑到包括顾客、所有者、员工、供方和社会等所有受益者的需求；

④明确地提出组织未来的前景；

⑤在组织的各个层次树立价值共享和精神道德的典范；

⑥建立信任感、消除恐惧心理；

⑦向员工提供所需要的资源并在履行其职责、义务方面的自由度；

⑧鼓舞、激励和承认员工的贡献；

⑨进行开放式的和真诚的相互交流；

⑩教育、培训并指导员工；

⑪设定具有挑战性的目标；

⑫推行组织的战略以实现这些目标。

(2)实施本原则带来的效应

①对于方针和战略的制定：组织的未来有明确的前景；

②对于目标的设定：将组织未来的前景转化为可测量的目标；

③对于运作管理：通过授权和员工的参与，实现组织的目标；

④对于人力资源管理 具有一支经充分授权、充满激情、信息灵通和稳定的劳动力队伍。

最高管理者的领导作用在人力资源的管理上体现得尤为重要。

“人力资源”这个名词最早是外企带进中国来的。现在，中国的企业学习国际先进的管理方法，原来的“人事部”纷纷改头换面，挂上了“人力资源部”的牌子。然而，仅仅换名字是不够的，我们还应该走进那些跨国企业的内部，看看它们的人力资

源部门在做些什么。

人力资源管理目标提供专业和艺术的人力资源服务，满足业务需要和员工需求，参与到创造当前和未来的事业机会中去,将文化整合到工作环境和社区中去,获得卓越的结果。要力求达到平衡商业利益和人的利益，不要让两个利益对立起来，而让这两个利益紧密相连，使大企业里的员工都有主人翁精神。

在今天的网络化时代，必须及时认识到人力资源管理网络化的趋势，及时改变本企业的人力资源管理体系。有了网络化人力资源管理的企业，就能适应时代的要求，就能节约管理成本，使管理上一个新的台阶，使企业获得竞争优势的支撑点。我们可以预计，电脑和网络将成为企业，特别是高科技企业人力资源管理借助的主要手段，传统方法将退居次席。

3.全员参与

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受益。全体职工是每个组织的基础。组织的质量管理不仅需要最高管理者的正确领导，还有赖于全员的参与。所以要对职工进行质量、职业道德、以顾客为关注焦点的意识和敬业精神的教育，还要激发他们的积极性和责任感。

(1)实施本原则员工要开展的活动

①承担起解决问题的责任；

②主动地寻求机会进行改进；

③主动地寻求机会来加强他们的技能、知识和经验；

④在团队中自由地分享知识和经验；

⑤关注为顾客创造价值；

⑥对组织的目标不断创新；

⑦更好地向顾客和社会展示自己的组织；

⑧从工作中得到满足感；

⑨作为组织的一名成员而感到骄傲和自豪。

(2)实施本原则带来的效应

①对于方针和战略的制定：员工能够有效地对改进组织的方针和战略目标做出贡献；

②对于目标的设定：员工承担起对组织目标的责任；

③对于运作管理：员工参与适当的决策活动和对过程的改进；

④对于人力资源管理：员工对他们的工作岗位更加满意，积极地参与有助于个人的成长和发展活动，符合组织的利益。

凡事多与伙伴沟通,他们知道得愈多,就愈能理解,也就愈关心。如果他们真的关心，就没有任何事物可以阻挡他们。

一个团队可以发挥最大的功效，主要力量来自于团队的全员参与；团队成员能清楚知道组织存在的目的与意义，知道自己在做什么？要完成什么？了解做事的最终目的？以及如何可以贡献一己之力？

在组织每个人都受不同的事务所驱使，每个人都有截然不同的工作动机。领导者要培养员工的参与感没有快捷方式，也没有速成的方法，它必须要领导者以身作则，积极扮演前景目标的沟通者；用心的去与员工沟通，让员工充分明了前景与他个人工作的关系；让员工不只是在做工作而是在做事业，甚至是志业。

“管理是团队的游戏”,组织中的领导面对传统的等级界限明显的金字塔式的组织结构时，应该更乐于这样回答。经理必须是一个主动与人合作的角色“要想到别人的要求,不要把所有的激动都归为自己,让别人多一些激动”,信息时代要求成员间快捷、便利的信息交流和共享。组织更应该在其企业内部建

需要全本请访问 www.ertongbook.com