

ISO9000 管理教练宣言

(关于过渡实施 2000 版 9000 标准的计划)

1979 年,英国标准学会(BSI)向国际标准化组织(ISO)提交了一项建议,希望 ISO 制定有关质量保证技术的通用性的国际标准,以便统一各国存在很大差异的质量保证标准。ISO 根据 BSI 的建议,当年即批准成立了“质量保证技术委员会”(简称 TC176)着手这一工作。

经过 TC176 多年的协调,有关各国质量管理专家近 10 年的不懈努力,总结了美国、英国、加拿大等工业发达国家的质量保证技术实践的经验,ISO 终于于 1986 年 6 月 15 日正式发布了 ISO8402《质量-术语》标准,又于 1987 年 3 月正式公布了 ISO9000——ISO9004 五个标准,与 ISO8402:1986 一起统称为“ISO9000 系列标准”。

随着工业、经济的不断发展,国际贸易交往的日益频繁,产品质量渐渐成为各方面关注的焦点,因此,质量管理的对象也从硬件逐渐扩展到了硬件、软件、流程性材料和服务。这是全世界在实施 1987 年版 ISO9000 系列标准的实践中面临的新问题。

又因为,在 ISO9000 国际标准诞生之前,早在 50 年代末期,美国的费根堡姆博士首先提出了全面质量管理的概念,即从市场调查到设计、生产、检查、出厂等所有部门都实行质量管理,并由质量管理的技术人员起骨干作用。费根堡姆博士的这套思想,虽然诞生在美国,却没有在美国推广,而是在日本发扬,致使战后的日本迅速从东方崛起,成为一个经济大国,创造了举世瞩目的奇迹。也使全面质量管理的思想在质量界产生了不可忽视的影响。

全面质量管理的基本工作方法是 PDCA 循环,即由计划(PLAN)、实施(DO)、检查(CHECK)、处理(ACTION)这四个密切相关的阶段所构成的工作方式。国际质量界普遍认为,PDCA 循环是一个非常科学的工作方式,并深切地认识到 1987 年版 ISO9000 系列标准“对全面质量管理的概念和方法体现得不够,人员的作用强调得不充分,且缺少质量改进的要求”。

鉴于以上两个原因,TC176 于 1990 年在第九届年会上提出了《90 年代国际质量标准的实施策略》(国际上通称《2000 年展望》),决定对 ISO9000 标准分两个阶段进行修改:

第一阶段,对 ISO9001/2/3/4 的技术内容做局部修改,形成 1994 版。并在 1994 版的 ISO9000-1 中增加了过程和过程网络等基本概念,为第二阶段的修改提供了过渡性理论基础。

第二阶段,引进 PDCA 循环(ISO9000 标准称之为过程方法模式),对 ISO9000 族标准从总体结构和原则到具体的技术内容做全面的修改,形成 2000 年版。

上述第一阶段的修订计划已经成为历史。

上述第二阶段的修订计划和实施情况如下:

19 年 月,发布了工作组草案,即 ISO/WG9000;

1998 年 7 月,发布了第一个委员会草案,即 ISO/CD1 9000;

1999 年 3 月 1 日,发布了第二委员会草案,即 ISO/CD2 9000;

1999 年 3 月至 8 月,征求对 CD2 的意见;

1999 年 9 月,在美国旧金山召开 ISO/TC176 会议,讨论 CD2;

1999 年 12 月 1 日,发布了国际标准草案,即 ISO/DIS9000;

1999年12月至2000年5月，对DIS进行投票，并征求意见；
2000年7月，在日本京都召开ISO/TC176会议，讨论DIS；
2000年9月1日，发布最终国际标准，即ISO/FDIS9000；
2000年9月至11月1日，对FDIS进行投票；
2000年12月1日，正式发布2000年版ISO9000族标准。

鉴于ISO关于国际标准制定过程和表决程序的惯例，标准草案一旦进入DIS阶段，一般不会再发生大的变更。所以，在DIS发布的前夕，由国际认可论坛（IAF）的认可机构、认证机构和工业界代表组成的IAF代表团，即与负责制定ISO9000族标准的ISO/TC176的代表团以及负责制定合格评定标准的ISO/CASCO代表团举行了三方联席会议，并于1999年9月27日发布了《会议公报》，表明三方联席会议已就“2000版ISO9000标准过渡策划”达成了如下一致意见：

- 1、认可的新版ISO9001认证/注册证书，仅在ISO9001:2000发布为国际标准之后方可颁发。
- 2、认证/注册机构可以在ISO9001:2000国际标准发布之前开始按新版标准的最新草案实施评定。
- 3、在ISO9001:2000发布后三年内，认证/注册机构可以仍按1994版标准对组织实施评定，但应鼓励组织及时向ISO9001:2000标准过渡，以确保这些组织在原证书失效前能够获得ISO9001:2000认证/注册。
- 4、ISO9001:2000将要求审核人员和认证/注册机构的其他有关人员证实具备了新的能力。
- 5、认证/注册机构将需要特别注意界定ISO9001:2000认证/注册证书的覆盖范围以及针对标准要求所允许的裁减。

由此，并鉴于上述ISO9000族标准发展的最新动态，针对ISO/DIS9001相对1994版标准的主要改进，本机构特就过渡实施2000版ISO9000族标准制定如下计划。

第一章 实现ISO9000质量管理技术的提升

首先，你将发现，2000版的ISO9000标准的名称将发生很大的变化：名称中不再有“质量保证”一词。这并不说明“质量保证”已经过时，而是说明2000版标准规定的质量管理体系的要求中包含了对质量保证的要求，同时也说明ISO9000认证的要求相对提高了：不再是证实组织的质量保证的能力，而是要证实组织的质量管理的能力。

其次，你将发现，实施2000版的ISO9000标准的动机的提法改变了：在ISO/DIS9001的“1.1.总则”中明确指出，本标准有下列两种需求的两种组织规定了质量管理体系的要求，一是对需要证实其有能力稳定地提供满足顾客和适用的法律法规要求的产品的组织；二是对需要通过体系的有效应用，包括持续改进和预防不合格的过程而达到使顾客满意的组织。这种提法就把主要的受益者——顾客的推动摆在了首位。在ISO/DIS9000标准中，更把“以顾客为中心”作为八项质量管理基本原则之首，并把这个原则阐述为“组织依存于顾客，因此，组织应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。”若组织的管理者认同此理，就可以把管理者的推动和受益者的推动融为一体。这无疑将有效地提醒那些为认证而认证和为摆样子而认证的组织必须纠正自己的观念。而且，新版标准首次提出，组织的产品不但要满足顾客的要求，还要满足适用的法律法规的要求，比如说，按照各国环保法的

要求，组织的产品必须是“绿色产品”，这既属于环境管理体系的要求，也属于质量管理体系的要求。凡此种种，在推行 2000 版 ISO9000 标准时，组织的管理者必须高度重视。

其三，你将发现，2000 版 ISO9001 标准的结构相对 1994 版将有根本性的改变：1994 版 ISO9001 标准的结构是由 20 个独立的质量管理体系要素组成，而 ISO/DIS9001/4 则是把这 20 个要素分别归类于管理职责、资源管理、产品实现及测量、分析和改进四大类，构成一种过程方法模式的结构，符合 PDCA 循环规则，且通过持续改进的环节使质量管理体系的水平达到螺旋式上升的效应，可谓逻辑清晰，结构严谨，更加易于理解，适于操作。

其四，你还将发现，新版标准的内容也将有很大的变化。比如，增加了贯彻八项质量管理的基本原则的要求，并且以此为主线，贯彻于各个过程中，体现在标准的全部内容上；还有，要求组织把对顾客满意信息的监控作为对质量管理体系业绩的评价；以及减少了对文件化的要求，修改、增加和减少了很多术语，强调了质量管理体系与其他管理体系的兼容性，考虑了利益相关方的需求和利益，突出了把持续改进的过程作为提高质量管理体系水平的重要手段的要求，更加强了最高管理者的作用，强化了资源管理的重要性，突出了人力资源的地位，增加了对工作设施和工作环境的要求，体现了要求组织实行人性化管理的思想，细化了管理评审的操作程序，提高了管理者代表的职责和权限，并且规定可以指定多名管理者代表，以强化管理者代表的作用，强化了发挥和提高员工积极性的重要作用，此外，新版标准还提出了 ISO9001 和 ISO9004 两项标准协调成对的概念，在 ISO9004 中还增加了把组织的自我评价作为质量改进的重要手段的内容，等等。

还有一个重大的变化是，2000 版 ISO9000 族标准的构成有重大改变：2000 版 ISO9000 族标准将由四个核心标准（ISO9000、ISO9001、ISO9004、ISO19011），一个支持标准（ISO10012），六个技术报告（ISO10006、ISO10007、ISO10013、ISO10014、ISO10015、ISO/TR10017），三个小册子和一个技术规范构成，其中，核心标准中的 ISO9001 将替代 1994 版的 ISO9001/2/3，仅在 ISO9001 中规定了允许剪裁的范围和原则，以适应不同组织的需要。

根据 ISO/DIS9000 族标准所反映的 2000 版 ISO9000 族标准的上述变化，以及 IAF 标准信件《ISO9001：2000 标准实施过渡期的安排》的精神，本机构有如下实施措施：

- 1、 精简组织的质量管理体系的文件结构
- 2、 改进组织的质量管理体系的文件内容
- 3、 增加对组织的顾客满意度的测量和审核
- 4、 增加对组织的产品所适用的法律法规要求的测量和审核
- 5、 强化对组织的质量管理体系的持续改进的效果的测量和审核
- 6、 增加对组织贯彻八项质量管理基本原则的效果的测量和审核
- 7、 增加对组织改善工作环境、实施人性化管理的效果的测量和审核
- 8、 强化对组织实施资源管理，特别是人力资源管理的效果的测量和审核
- 9、 增加对组织全面考虑相关方利益方面的测量和审核
- 10、 增加对组织的非书面程序的规范性及其效果的测量和审核
- 11、 增加对组织剪裁 ISO9001 标准的范围和原则是否适当的审核

第二章 实施一体化的组织管理技术的教练

我们注意到，在 ISO/DIS9000 标准中 3.11 款有如下论述；

“质量管理体系是组织的管理体系的一部分，它致力于使与质量目标有关的输出（结果）适当的满足相关方的需求、期望和要求。质量目标使组织其他目标的补充，其他目标可以是那些与增长、资金、利润、环境及职业健康与安全有关的目标。组织管理体系的各个部分可与质量管理体系整合为一个使用共用要素的管理体系。这将便于策划、资源配置、确定补充的目标并评定组织的总体有效性。”

在 ISO/DIS9001 标准的 0.4 款中也有类似的论述：

“本标准不包括针对其他管理体系的要求，例如环境管理、职业健康与安全管理或财务管理。然而本标准容许组织将质量管理体系与相关的管理体系要求尽可能结合或一体化。在某些情况下，组织为了建立符合本标准要求的质量管理体系，可能会改变现行的管理体系。”

而且，ISO/DIS9000 标准的 3.11 款还规定：“组织的管理体系可以对照其要求进行评定。管理体系也可以对照国际标准如 ISO9001 和 ISO14001 的要求进行审核。这些管理体系审核可以分开进行，也可以联合进行。”

由此可见，新版标准将高度重视质量管理体系与组织的其他管理体系的兼容性，并旨在通过推广 ISO9000 族标准达到建立一个一体化的组织管理体系的目标，且同样可以通过审核来促使其逐步改进，这是一个非常先进的设想。

事实上，单纯地依靠质量管理体系并不能实现组织的质量目标，因为，组织按照 ISO9000 国际标准建立起来的优秀的质量管理体系，往往受到组织的其他劣质的管理体系的冲击而无法维持，无法发挥其应有的作用。

有鉴于此，本机构今后在推行 ISO9000 族标准的工作中将采取如下措施：

- 1、在诊断阶段即要全面考察组织的全部管理体系，包括行政管理体系、产量管理体系、劳动纪律管理体系、人力资源管理体系、财务管理体系、物流管理体系、营销管理体系、环境管理体系、组织形象管理体系，乃至经营战略管理体系。
- 2、要特别强调质量管理体系在组织的全部管理体系中的中心地位，强调质量是组织的生命，强调其他管理体系必须服从质量管理体系。
- 3、不但质量管理体系要形成文件，其他管理体系也要尽可能形成文件，要立足于建立一个优秀的一体化的管理体系的大目标上。
- 4、不能把工作方式局限在培训和咨询上，应该立即定位到教练的高度上。重点做好如下工作：
 - 强化对组织的最高管理者的领导作风和管理能力的教练；
 - 强化对组织的管理者代表的领导作风和管理能力的教练；
 - 强化对组织的中、基层干部的管理能力和工作能力

强化对组织的全体干部、员工的以顾客为中心的质量意识和敬业精

神的培训。