



最新卓越管理方案您 可自由编辑

精品卓越管理方案

WORD可编辑版 均可以自由编辑，值得您下载拥有



ISO 知识培训资料

第一部分：质量管理体系-----要求

心态

品质管理质量认证 is 知识 讲义培训是企业对员工的一种福利。

1、培训不是负担。

2、归零心态。

一、ISO 导入

ISO 是一个国际民间组织，成立于 1947 年。

质量管理体系是质量标准化管理的体系。

／

人-----人为因素在任何管理中都占主导地位。

机

物

影响产品质量因素：法

┌
└ 环

设计

二、 ISO9000

是 ISO 组织颁布的一套质量管理体系标准。

质量管理体系 (QMS)：将影响质量的所有因素都做成标准化规定，做预防管理，确保质量稳定均一、客户满意。

5S 标准是质量的基础：

- A、质量是做出来的，不是检验出来的。
- B、质量是设计出来的。
- C、质量是管理出来的。
- D、质量是逼出来的。
- E、质量是习惯出来的。

ISO 文件层次分类：

- A、一级文件：质量手册
- B、二级文件：程序文件
- C、三级文件：（机器操作说明书、工序的作业指导书、检验标准、图纸、管理规定等）
- D、四级文件：表格记录

ISO 精神

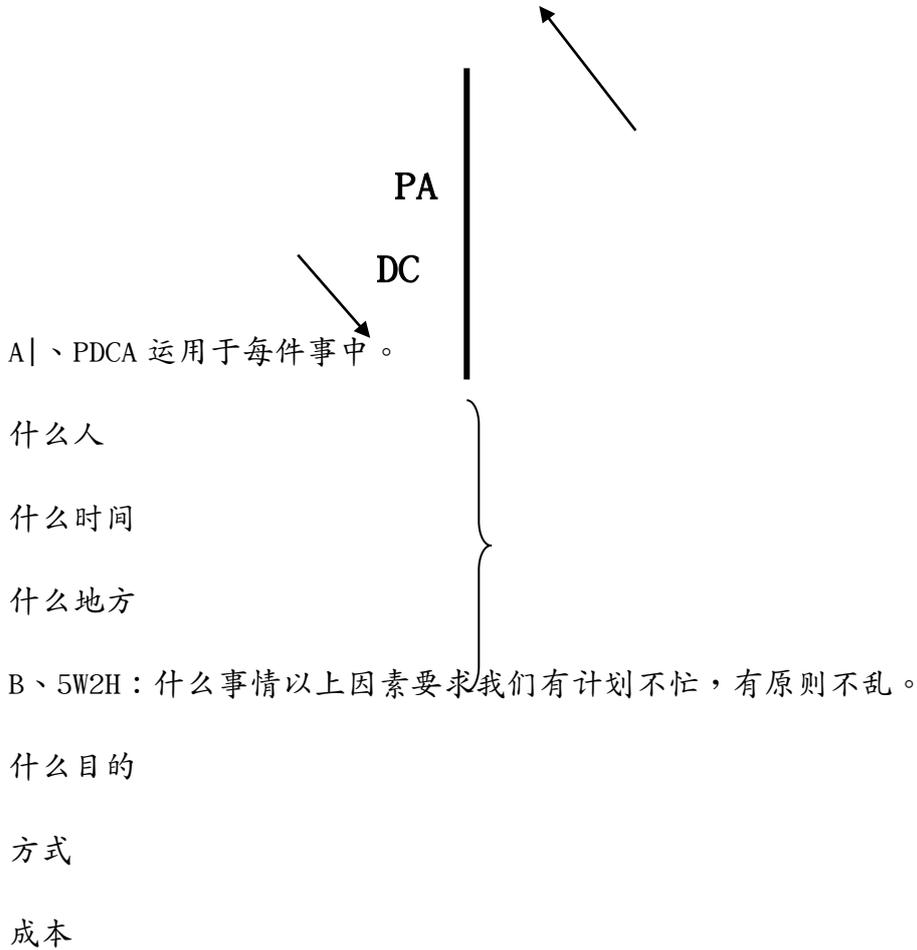
1、说写做一致（写为所做、做为所写、说为所做）

做事三准则：

- 1、如果有规定，就坚决依照规定执行。
- 2、如果规定不合理，先执行规定然后提出修改建议。
- 3、如果没有规定，按照正确方法执行，然后提出制定规定。

2、PDCA

P：计划 D：执行 C：检查 A：改善



3、注意纠正，更重预防。

(1) 预防管理找规律、找趋势、找隐患、

注意纠正，更重预防：找潜在问题。

(2) 源头控制

4、文件化、制度化、规范化、标准化、系统化、模式化。

5、讲程序、讲证据、用数据说话。

凡事有人负责

6、四个凡事凡事有章可循

凡事形成 PDCA

☆事可以追溯

凡事有人负责：人人有事做，事事有人管，人人都管事。

凡事有章可循：做事三准则。

三、 ISO 的理论基础（八大质量管理原理）

1、领导的作用（重视、支持、决心、理念）

2、顾客为焦点

3、全员参与（参与式管理）

4、过程控制（过程管理办法）

5、系统的管理方法

6、持续改进

7、基于事实的决策（表格/记录收集统计分析措施 PDCA）



8、互利的供方关系

四、 ISO9001：2000（QMSR）质量管理体系要求

1、范围：适用于各行业、不同组织、不同规模。

2、引用标准： $\left\{ \begin{array}{l} \text{ISO9000：2000（术语/定义）} \\ \text{ISO9004：2000（业绩改进指南）} \end{array} \right.$

ISO9001：2000（审核标准）

ISO10011：2000（审核员指南）

3、定义：供方组织顾客



4、质量管理体系

4、1：总要求

组织应按本标准的要求建立质量管理体系，形成文件，加以实施和保持，并持续改进。

(1) 策划质量管理体系过程（设计开发采购员生产
检验服务/产品）

(2) 将过程设计成流程图。

(3) 以流程图简化程序文件

目的

范围

权责

定义

构成程序文件的要素：流程图（附件）

作业程序

参考文件

附件（包括附件、表单）

(4) 对每个过程的控制方法、检验方式，对所有原始记录的规定。

4、2：文件要求

4、2、1：文件的总要求

一阶文件质量手册

二阶文件程序文件

三阶文件说明书、指导书等

四阶文件表格记录

4、2、2：质量手册

纲领性文件，对 QMS 架构作概括，主要包括质量方针、质量目标、组织架构、企业状况等。

4、2、3：文件控制

文件集中管理、文件要批准、文件版次、制定发行日期、编号、文件会签、文件分发回收、文件要定期检讨、文件改版要登记。

4、2、4：记录控制

A、基于事实决策

统计分析

B、原始记录的作用：作证据

作追溯

C、ISO9001：2000 规定一定要形成记录条款，如 5.66.27.17.2

归类

标识

D、记录的管理：目录

规定保存期限、保存场所、制定质量记录一览表

5、管理职责

5、1：管理承诺

对最高管理者的要求，最高管理者应通过以下活动，对其建军立、实施质量管理体系并持续改进其有效性的承诺提供证据。

(1)、最高领导的重视力度及支持

(2)、决心

(3)、对 ISO 的认识

人力

(4)、提供资源物力

财力

(5)、制定质量方针

(6)、确保质量目标的制订

(7)、法律法规的遵守

(8)、顾客的重视

(9)、管理评审的召开

5、2：以顾客为关注焦点

理念：A、顾客是我们的衣食父母

B、顾客永远是对的

C、与顾客保持零距离

5、3：质量方针

A：方针：是一种方向、指导思想、承诺。

B：目标是方针的体现与证明。

C：体现持续改进、顾客满意。

D：全员理解、实施。

F、管理评审会议上检讨目标。

5、4 策划产量指标

5、4、1：质量目标质量指标

要做到目标管理成本指标

可测量（量化指标）人员指标

制定总目标安全指标

根据总目标制定分目标客户指标

质理目标：制定对目标的统计方法（公式、频率）新产品指标

目标制定的合理性供应商指标

要有目标达成的方法、计划设备指标

要统计分析目标的达成率硬软件指标

检讨目标状况

{
直通率
报废
最终合格率

质量指标：客户满意度

持续改进（每年成本降低率）

每年开发新产品

对成本、设备、工艺的改进

直通率：指一次性的合格率。

5、5：职责、权限、沟通

5、5、1：职责、权限

{
直线型（劳动集密型）
功能型

A、组织架构：直线功能型（混合型）

事业部型

矩阵型（智力型）

B、设置组织架构图的原则：

- (1)：不能够幅度过大
- (2)：不能层次过多
- (3)：扁平化、效率高
- (4)：决策机制快

C：责任、权力、利益要清楚

直接上司

直接下属

管辖范围

制定岗位职责要注意的要素：直接责任

权力范围

工作内容

使用的报表

D：人人有事做，事事有人管

E：每天、周、月报表规定谁编制，谁审核，谁批准。

5、5、2：管理者代表

- (1)：负责质量管理体系的建立、实施、检查、改进、维护。
- (2)：对外对内的联络工作（联络工作的组织者、策划者）。

5、5、3：内部沟通

创立简单的人际关系

创立简单的做事方法

制度公平、公正、公开

树立良好的企业文化

内部沟通：坚持三唯原则

对事不对人

团队精神

双向沟通

沟通方法

沟通渠道

不唯学历重能力

坚持三唯原则：不唯亲疏重业绩

不唯资历重贡献

要注意表达方式、把握时机、场所

注意听双方的发言

沟通方法不要打断双方的发言

不要做出不耐烦的样子

要简明扼要、清楚、有顺序

利用身体语言

书面正式沟通

口头非正式沟通

沟通的渠道会议

简报/专刊

邮件

5、6：管理评审

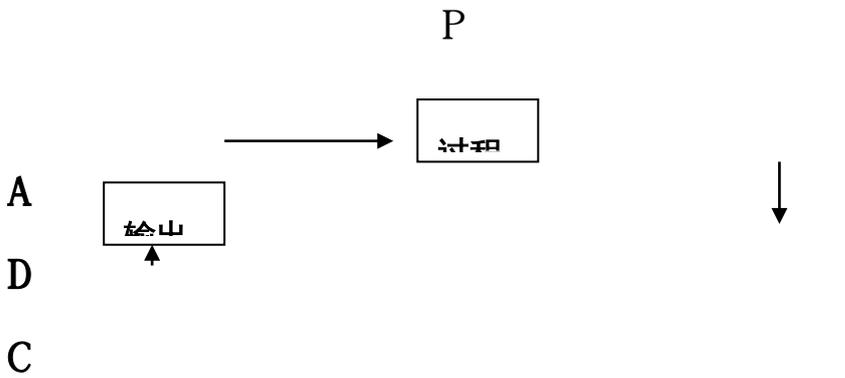
是一个对系统总结、评价的会议。

5、6、1 总则：(1)、企业由总经理主持，召集各部门的主管，对 QMS 的符合性、适用性、有效性作全面的评价。

(2)、通过会议进行。

(3)、要求每年二次

5、6、2：管理评审输入



输入：就是开会要讨论、总结、评价的内容。

- 质量方针落实的情况 (管代)
- 质量目标的达成状况 (管代)
- 内审总结 (内审组长)
- 顾客满意及投诉、反馈信息、分析总结
- 纠正和预防措施总结分析
- 供应商评估
- 产品符合性/新产品开发
- 外界信息

每个部门的改善意见

上次管评的实施

5、6、3 管理评审的输出

输出：就是管理评审所做出的决议。

(1)、会议记录

(2)、纠正预防措施

6· 资源管理

6、1 总则

6、2 人力资源：

人是企业第一资源

管理之道在于用人

赛马机制不等于相马机制

比赛场地给你

赛马机制比赛规则公开化

胜者为王，败者不为寇

人力资源管理的要点是：将人的主动性、能动性、积极性、创造性、充分发挥出

来而建立的平台制度。

{
人力资源的规划
怎样选人
怎样用人
怎样育人

人力资源所包含的内容怎样考核

怎样留人

职务分析

岗位设置

分配制度（薪酬制度）

人力资源的发展过程：

A、初阶段：简单的事务管理阶段（打杂阶段）

B、二阶段：人事部（招聘/考核）

C、人力资源部（企业战略、发展、人力成本、企业文化、分配制度）

马斯洛的需求层次：**升**

的

自我实现的需求

受人尊重的需求

情感/归属感的需求

需

安全的需求

生活、生理的需求

人力资源的规则：

A、企业发展的远景（根据企业发展的远景定位来考虑、人力资源的需求）。

B、岗位分析/职务分析/职责界定

开发人员资源

C、分析现有人员状况提高人员素质

外招聘

D、选人

(1) 将岗位、职务的要求规定清楚（学历/年龄/专业/经验/技能/身体/特殊要求等）。

- 用人不疑，疑人不用
- 权力欲望重的人不用
- 献媚不用
- 理论太多不用（只说 不做）

(2) 用人原则只做不说不用（不会沟通）

喜欢挑拨离间者不用（人事斗争）

四平八稳不用（老好人）

固执的人不用

有能者委以职，有功者授予禄

能力

(3) 选人标准（四力）资力

潜力（可塑性）

合力（团队精神）

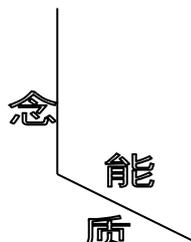
身份能高能低

(4) 现代管理用人法则（三能）干部能上能下

员工能进能出

E、培训

(1)、培训层次



- (2) 培训需求调查
- (3) 培训 (5W2H) 计划
- (4) 组织实施
- (5) 效果评估

F、留人

建立企业文化

企业的远景

留人的原则企业与员工一同成长 (企业生存的意义在于发展)

任人为贤，提拔机会

合理化的薪酬制度

福利制度

企业文化：一群人为了共同的理想，共同的利益，组合在一起，有共同的思考问题的途径，有共同的语言，共同的做事方法，共同的价值观，这些共同的因素，就形成了企业文化。

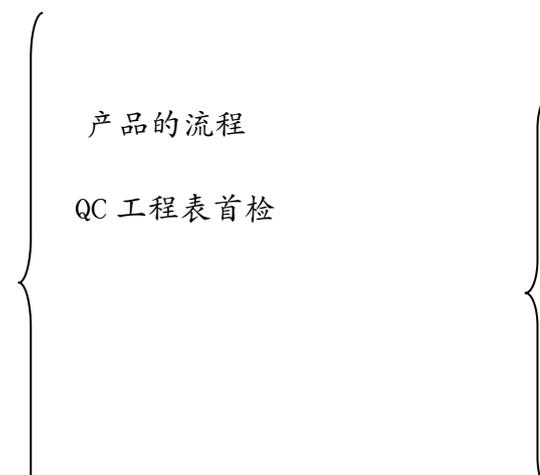
E、评人 (绩效考核)

6、3：基础设施

6、4：工作环保

7、产品的实现

7、1：产品实现的策划



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/608024017075006107>