

第 7-12 章 质量管理体系—质量管理基本原则和体系规定

为了获得质量成效,组织需要采用一种系统和透明方式进行质量管理。通过长期实践和总结,人们将这种系统和透明方式发展形成了质量管理体系概念。在实践中人们逐渐结识到,要使组织获得长期成功,就必要针对所有有关方需求,实行并保持持续改进组织业绩质量管理体系。这里所谓**有关方 (interested party)**是指与组织业绩或成就有利益关系个人或团队,例如: 顾客、所有者、员工、供方、银行、工会、合作伙伴和社会等。如前所述,质量管理体系 (QMS) 是在质量方面指挥和控制组织管理体系 (ISO 9000)。质量管理体系是质量管理核心。那么,问题是组织如何建立一种有效质量管理体系来支持其持续改进业绩呢? 这是咱们这次课程要讨论内容。一方面,咱们需要明确健全和完善 QMS 目, 这重要涉及:

满足顾客需求和盼望

满足社会法律、法规规定

满足组织实现目的规定

提高质量管理有效性和效率

保证以有竞争力价格及时供货

提供信任和持续改进

之因此说健全和完善 QMS, 是由于组织在质量管理方面实践即已在客观上形成一种质量管理体系, 如何使其有效并支持组织持续发展是质量管理理论和实践发展中重要内容。

※ 本章规定

- (1) 掌握质量管理基本原则和体系规定；
- (2) 掌握质量管理体系核心过程基本内涵与应用规定；
- (3) 理解质量管理体系内部审核基本概念与实行过程；
- (4) 掌握持续改进目的、内容与实现办法。

※ 本章重点

- (1) 理解质量管理八项原则和体系建立总规定
- (2) 掌握 ISO 9000 原则所提出质量管理体系四大核心过程基本内容
- (3) 理解持续改进目的、内容与实现办法

※ 本章难点

- (1) 质量管理八项原则和四大核心过程基本内涵与应用规定
- (2) 持续改进目的、过程与支持工具

§ 7 质量管理基本原则与体系规定

一、质量管理基本原则

ISO/TC176 在总结 1994 年版 ISO9000 原则基本上提出了质量管理八项原则，作为 ISO9000 族原则设计思想。人们普遍以为，这八项质量管理原则，不但是 ISO9000 族原则理论基本，并且应当成为任何一种组织建立质量管理体系并有效开展质量管理工作所必要遵循基本原则。

(1) 以顾客为关注焦点

哈林顿曾说过两条质量管理定律：天字第一号问题是顾客、顾客、顾客、顾客、顾客；竞争取胜环节：第一步，向顾客提供超过其盼望产品，第二步，回到第一步，但要做得更好。

组织总是依存于她们顾客。组织变革和发展都离不开顾客，因此组织应充分理解顾客当前和将来需求，满足顾客需求并争取超过顾客盼望。对于公司而言，必要做好下列工作：

(1) 通过所有而广泛市场调查，理解顾客对产品性能规定。公司必要结识顾客对不同产品价格承受能力以及不同消费阶层、不同地区消费者消费能力，并把它们转化成为详细质量规定，采用有效办法使其在产品中实现。例如，苏比尔乔杜里在其 6sigma 演讲中提到一种例子：她曾受邀去韩国汽车厂参观，有一款新开发越野车，目的顾客是 18-25 岁驾车族美国消费者，然而乔杜里在仔细看了这款新产品之后，非但没有像该厂领导所盼望地那样对这款车予以赞美（类似地喜欢报喜不报忧亚洲文化），而是以为她们产品在越野镜、杯托和座椅纤维料上存在问题，该厂领导脸色一变，冷淡送客，但是该厂在试销产品并展开顾客调查后，发现正如乔杜里所言，因此半年后请她再次回来成为该厂征询专家，自此双方成为合作伙伴。乔杜里用这个例子阐明 Quality start with the voice of the customer. Most executives have not had much face-to-face time with customers and have not developed a real understanding of the voice of the customer. 据调查，美国汽车制造商高层领导免费获得车，故不会体验到顾客在经销商购车消费经历，日本在这方面较好，而韩国也逐渐赶上，当代汽车在美国份额占 32%，这和当代已有 7 年质量投资密不可分。

(2) 谋求在顾客和其他收益者（公司所有者，员工，社会等）需求和盼望之间达到平衡。

在拟定顾客所能接受价格后，还应当分析产品所能获得利润，与否使公司所有者及其股东可以获得恰当利益；与否可以提高员工福利待遇，这样待遇能否对员工起到相应勉励作用；产品销售与否会带来正面社会效益，从而扩大公司社会影响力；同步考虑与否会污染环境或给社会带来其她不良影响，这方面例子如暴力影片，克隆或偷拍机等争议。这里体现了拓展顾客概念（内外部顾客/有关者），既有购买和使用产品消费者、也有受公司经营活动影响员工和社会，后者形成了诸如工作安全、环保和精神文明建设等方面规定。

（3）将顾客需求和盼望传达到整个公司。把进行顾客调查所得到资料分门别类，采用科学办法进行分析、归纳。随后，将这些分析成果采用各种形式传达给公司内每一种员工（注意可以采用**沟通手段——与否公开透明，以何种方式？**），使其更加拟定顾客盼望，并把这些顾客盼望贯穿在生产、服务每一种环节（**管理全过程方式/充分运用内部顾客服务理念**）。这样办法，将会使公司每一种成员牢固树立“顾客就是上帝”观念。同步使公司形成相应公司文化，在社会上树立良好公司形象。

（4）测定顾客满意度，并为提高顾客满意度而努力。顾客对产品质量评价，存在于顾客主观感觉中，反映在市场变化之中。促使顾客满意及评判顾客满意原则只有一种——与否满足顾客需要并超越其盼望。顾客对特定事物满意度受到三个基本因素影响：不满意因素、满意因素和非常满意因素。不满意产生抱怨、非常满意会产生忠诚，而忠诚可以从主线上提高产品市场占有率，对组织生存是非常重要。

因而，任何忽视顾客满意度行为，都会明显地影响到公司经营和生存发展。顾客满意度可以通过各种办法获得，如采用市场问卷调查、新产品试用、售后服务获得信息等办法。例如售后服务，已有诸多公司采用，多采用电话回访形式，例如家庭热水器和地板购买和安装、餐饮业如苏浙会等，也有维修服务中电话确认：例如三星维修服务中心会在发现其他顾客未提出故障后与顾客进行确认，并免费解决，例如免费更换显示屏 LCD。

（2）领导作用

哈林顿关于领导作用一句名言是：管理者在过程之上工作，员工在过程之中工作。

领导作用原则强调了组织最高管理者职能是确立组织统一宗旨及方向，并且应当创造并保持使员工能充分参加实现组织目的内部环境，使组织质量管理体系在这种环境下得以有效运营。（领导不但是一种职位概念，更是一种行为过程，其任务在于：在考虑所有有关方基本上设立清晰愿景和相应挑战性目的，给员工充分培训、必要权力和资源，给员工以自由感而非恐惊感，对于员工好绩效予以承认和勉励，并创立共同价值观，营建良好文化）

就公司而言，公司最高管理者应当发挥如下作用：①制定并保持公司质量方针和质量目的；②通过增强员工质量意识及其参加质量管理积极性，在整个公司内增进质量方针和质量目的实现；③保证整个公司关注顾客规定；④保证明行适当过程以满足顾客和其他有关方规定并实现公司质量目的；⑤

保证公司建立、实行和保持一种有效质量管理体系以实现公司质量目的；⑥保证公司质量管理活动能获得必要资源；⑦定期评审质量管理体系；⑧决定公司关于质量方针和质量目的的办法；⑨决定改进公司质量管理体系办法。

（3）全员参加

组织质量管理不但需要最高管理者对的领导，尚有赖于组织全体员工参加。只有全体员工充分参加，才干使她们才干为组织带来收益。

对于公司而言，应勉励全体员工积极参加质量管理工作，详细涉及：①承担起解决质量问题责任。②不断增强技能、知识和经验，积极地寻找机会进行质量改进。③在团队中自由地分享知识和经验，关注为顾客创造价值。④在生产过程中对公司质量管理目的进行不断改进和创新，通过产品所具备质量和个人行为向顾客和社会展示自己公司。⑤从工作中可以获得满足，并为是公司一名成员而感到骄傲和自豪。

（余世维录像中关于卖家具员工反面例子）

例子：某信息技术公司办公空间一体化和员工午餐会议以及 HR 热线之类举措；**沃尔玛例子**。

（4）过程办法

将活动和有关资源作为过程进行管理，可以更高效地得到盼望成果。任何使用资源将输入转化为输出活动或一组活动就是一种过程。系统地辨认和管理组织所应用过程，特别是这些过程之间互相作用，称为“过程办法”。组织可运用过程办法达到活动有效性和效率同步提高。质量管理体系四大过程是：管理职责，资源管理，产品实现及测量、

分析和改进。以过程为基本质量管理体系模式如图 7-1 所示。

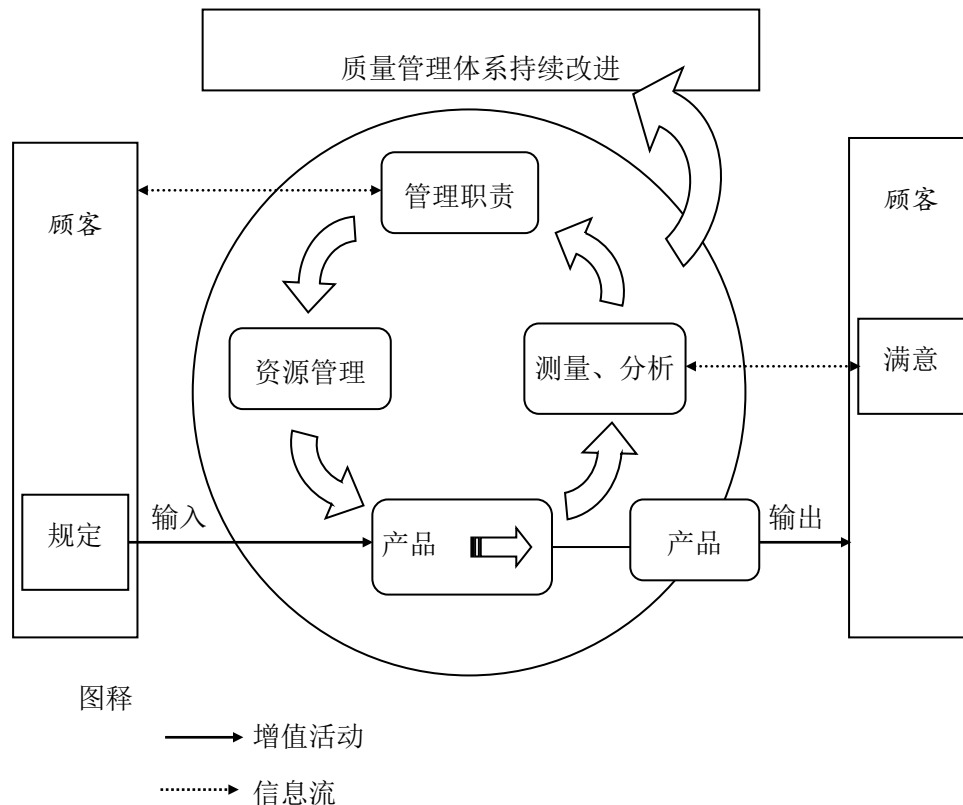


图 7-1 以过程为基本质量管理体系模式

在质量管理体系中，过程办法强调：①对整个过程予以界定，以理解并满足规定和实现组织目的；②从增值角度考虑过程；③辨认过程内部和外部顾客，供方和其他受益者；④辨认并测量过程输入和输出，获得过程业绩和有效性成果；⑤基于客观测量进行持续过程改进。

(5) 管理系统办法

所谓系统管理是指,将互有关联过程作为系统加以辨认、理解和管理,有助于组织提高实现目的有效性和效率。

在本原则实行过程中，应注意如下几点：①对的辨认有关过程；②以最有效方式实现目的；③对的理解各过程内在关联性及互相影响；④持续地进行评估、分析和改进；⑤对的结识资源对目的实现约束。

实行系统管理原则可达到如下效果：①

有助于组织制定出有关具备挑战性目的；②使各过程目的与组织设定总目的有关联；③对各过程有效监督、控制和分析，可以对问题产生因素有比较透彻理解，并及时地进行改进和防止；④协调各职能部门，减少部门之间障碍，提高运营效率。

例子：

（1）对于一种烟草印刷厂：生产作业排序和设备管理过程都应当比较明确，前者是满足客户订货需求，在市场经济中，更多是按订单生产（make to order），后者是对设备进行正常维修、保养、如中修、大修，周保、季保等，但当前在订单繁忙状况下只能项修、年保，固然最后目也是为生产服务。但问题是在顾客订单不拟定，生产筹划不断发生变化，而往往规定设备不能停，这最后只能导致设备运营故障发生。按照日本公司观念，设备出厂了，就应当是无端障运营，诸多问题是操作者使用不当或维养不到位。美国一位专家写过一本书《设备管理 50 年》，最后结论在于设备管理主线途径在于设备保养。那么，如何按规定给设备进行必要停机和保养，而同步也能满足公司生产规定（来自于顾客）？这就需要充分运用系统管理原则来协调这些互有关联过程。

（2）在市场竞争日趋激烈今天，老式由设计开发部门主导产品设计开发办法已经越来越难以满足公司对变幻莫测市场迅速反映需求，因而并行工程（co-current

engineering) 办法日益受到注重, 即将制造工艺、市场销售、售后服务、甚至供应商等多方面部门和人员纳入到产品开发过程中, 并且需要对产品开发过程、制造过程、服务过程、供应过程等各种过程进行协调, 这也需要管理系统办法思想。

(6) 持续改进

由于质量最本质含义是不断满足顾客需求, 而顾客需求是随着社会进步和科技发展不断变化, 提高。因此对于一种组织而言, 应当为对质量改进事业奋斗终身。

改进是指产品质量(气压保温瓶)、过程(从与否增值角度评价过程, 可以消除某些无效活动, 举例?)及体系有效性和效率(从体系拓展, 信息化手段)提高,

持续改进质量管理体系目在于增长顾客和其他有关方满意机会。为此, 在持续改进过程中, 一方面要关注顾客需求, 努力提供满足顾客需求并争取超过其盼望产品。此外, 一种组织必要建立起一种“永不满足”组织文化, 使得持续改进成为每个员工所追求目的。

持续改进是一项系统工程, 它规定组织从上到下均有这种不断进取精神, 并且需要各部门良好协作和配合, 使组织目的与个人目的相一致, 这样才干使持续改进在组织内顺利履行。持续改进应涉及: ①分析和评价现状, 辨认改进区域; ②拟定改进目的; ③寻找、评价和实行解决办法; ④测量、验证和分析成果, 以拟定改进目的实现; ⑤正式采纳更改, 并把更改纳入文献。

日语中就有 KAIZEN 一词, 已成为日本丰田生产方式重要构成某些,

在丰田汽车生产车间参观时，能见到一幅对联：唯晓成事之规律，方
持不灭之改进心。其实该句话反过来也是可行。在微软也有一句名言：
在咱们这里，唯一不变就是变化。

（7）基于事实决策办法

有效决策是建立在基于事实数据和信息分析基本上。有两点需要阐明：

①所提供数据和信息必要是可靠和详实，必要是建立在组织活动基本上获得事实，错误信息和数据，必然会导致决策失误；②分析必要是客观，合乎逻辑，并且分析办法是科学和有效，例如记录办法运用和计算机等信息工具支持。

实行本原则至少可觉得组织带来如下成果：①客观把握组织质量状况，减少错误决策也许性；②有助于优化资源配备，使资源运用达到最优化；③充分发挥科学办法作用，提高决策效率和有效性。

（8）与供方互利关系

组织与供方是互相依存，互利关系可增强双方创造价值能力。在当今社会分工越来越细状况下，选取一种良好供方和寻找一种良好顾客同样重要。因而，如何保证供方提供及时而优质产品，也是组织质量管理中一种重要课题。

①供需双方应保持一种互利关系。只有双方成为利益共同体时，才干实现供需双方双赢目的。

。把供方当作合作伙伴是互利关系基本，在获取组织利益同步也注重供方利益，将有助于组织目的实现。如果把供方当作是谈判敌方，尽量在谈判中争取更多既得利益，将会损害供方利益，并最终导致组织利益损失。例如：日本丰田为了实现其零库存筹划：三年训练其供应商（像训练自己人同样），达到协调运作，质量毫无瑕疵状态。丰田有 250 个供应商，50 个是在丰田周边（相称于环绕外滩在虹口、杨浦、长宁，最远也就到闸北），另 200 个在 5 小时卡车车距之内，最远也就到南京。丰田以为：安全库存是借口。它规定供应商准时供货，货到都不需要进仓库。而美国通用 2500 个供应商，甚至到欧洲。但是日后也作了很大改进，例如上海通用供应商开发管理体系就非常成熟。随着汽车行业日渐成熟，基本上运营良好汽车制造商都与其供应商建立良好合作伙伴关系，固然汽车制造商与其经销商也是一种互相依存共同体，特别是在特许经营模式中，经销商服务质量（涉及设施和人员标记与对产品充分理解）也是汽车品牌重要体现，因而对于经销商支持、培训和奖励也是必不可少，例如上海大众有一种完善经销商网络管理体系，曾经奖励其明星经销商去南非旅游考察，费用基本全包，尚有人均美元零花额度。

在关系与否长期维系问题上，美国和日本就有两种方式：前者是猎人打猎式（利益驱动、短期目的）；后者是农夫耕田式精耕细作。

②供方也需要不断完善其质量管理体系。不但是质量管理体系，随着质量概念日渐拓展到涉及资源节约和环保在内大质量概念时，组织对其供方规定也越来越“苛刻”，例如 GE（通用电器）和 CISCO（思科）

等大型公司往往花上 1—3 年时间去选取供方，并规定其不但通过质量管理体系认证，还规定通过环境管理体系甚至职业健康安全管理体系认证。选取过程普通是：选取行业内前 50 名，通过电话征询初选，然后供方评审（除了体系规定之外，尚有公司自身规定），再现场验证选取。

③积极必定供方改进和成就，并勉励其不断改进

。供方质量改进，带来是供需双方共同利益。每个供方都这样做，整体质量和竞争力将会得到巨大提高，双赢目的就能得到持续稳定保证。八项基本原则中心是以顾客为关注焦点，其他七项基本原则都是环绕该项基本原则展开。建立和完善组织质量管理体系，必须坚持全员参加，并贯穿整个生产和服务过程，这中间还包括了 20 世纪 60 年代 A. V. Feigenbaum 和 J. M. Juran 等人提出全面质量管理思想贡献。

二、质量管理体系规定

采用质量管理体系需要组织最高管理者进行战略决策。一种组织质量管理体系设计和实行受其变化着需求、详细目的、所提供产品、所采用过程以及该组织规模和构造影响。组织建立质量管理体系目的是：① 辨认并满足其顾客和其他有关方（组织人员、供方、所有者、社会）需求和盼望，以获得竞争优势，并以有效和高效方式实现；② 实现、保持并改进组织整体业绩和能力。

（1）质量管理原则应用

前述八项质量管理原则是组织质量管理体系基本。按 ISO9000 族原则设计思想，八项质量管理原则是为组织最高管理者制定，目的是使最高管理者领导组织进行业绩改进。八项质量管理原则应用不但可为组织带来直接利益，并且也对成本和风险管理起着重要作用。

八项原则对于成本管理重要作用：成本控制持续改进；通过全员参加可以减少因部门壁垒而带来管理成本；通过过程办法、管理系统办法可以提高管理效率，减少时间、精力等成本。对于风险管理重要作用：减少不良供方所带来风险；基于事实决策办法可以减少错误决策所带

来巨大风险。

考虑利益、成本和风险管理对组织、顾客和其他有关方而言都很重要，关于组织整体业绩这些考虑可影响：①顾客忠诚；②业务保持和发展；③营运成果，如收入和市场份额；④对市场机会灵活与迅速反映；⑤成本和周转期（通过有效和高效地运用资源达到）；⑥对最佳地达到预期成果过程整合；⑦通过提高组织能力获得竞争优势；⑧理解并勉励员工去实现组织目的以及参加持续改进；⑨有关方对组织有效性和效率信心，这可通过该组织业绩经济和社会效益、产品寿命周期以及信誉来证明；⑩通过优化成本和资源以及灵活迅速地共同适应市场变化，为组织及其供方创造价值能力。

（2）过程办法

ISO9000 族原则勉励组织在建立、实行质量管理体系以及提高质量管理体系有效性和效率时，采用过程办法，以便通过满足有关方规定来提高其满意限度。

为使组织能有效和高效地运作，组织必要辨认并管理许多互有关联活动，这就是“过程办法”。过程办法长处是它可对由诸过程构成系统内各过程之间连接，以及它们之间联系和互相作用进行持续地控制。当过程办法用于质量管理体系时，着重强调如下方面重要性：①理解并满足规定；②需要从增值方面考虑过程；③获取过程业绩和有效性方面成果；④以目的测量为根据对过程进行持续改进。

（3）体系和过程管理

ISO9000 族原则但愿组织最高管理者通过如下方式建立一种以顾客为中心组织：①

拟定体系和过程，这些体系和过程要得到精确地理解以及有效和高效地管理和改进；②保证过程有效和高效地运营并受控，并保证具备用于拟定组织良好业绩测量办法，持续地收集并使用过程数据和信息；③引导组织进行持续改进，并使用适当办法评价过程改进，如自我评价和管理评审。

ISO9000 族原则提出了质量管理体系规定，这是许多专家和公司长期研究和实践结晶。详细内容是：①辨认质量管理体系所需过程及其在组织中应用；②保证这些过程顺序和互相作用；③拟定为保证这些过程有效运营和控制所需准则与办法；④保证可获得必要资源和信息，以支持这些过程有效运作和对这些过程监控；⑤测量、监控与分析这些过程；⑥实行必要办法，以实现对这些过程所策划成果和对这些过程持续改进。

（4）文献

组织管理者应规定建立、实行并保持质量管理体系以及支持组织过程有效和高效运营所需文献，涉及有关记录。文献性质和范畴应满足合同、法律法规规定以及顾客和其他有关方需求和盼望，并应与组织相适应。文献可以采用适合组织需求任何形式或媒体。

组织为保证其过程受控（有效策划、运作和控制）所需文献

组织应当依照其规模和活动类型、过程及其互相作用复杂限度、人员能力等因素来决定其质量管理体系文献详略限度以及采用媒体形式或类型。

①

文献规定。组织质量管理体系文献应涉及：形成文献质量方针和质量目的声明；质量手册；形成文献程序；组织为保证其过程有效策划、运作和控制所需文献；质量记录。

②质量手册。组织应编制和保持质量手册，质量手册涉及：①质量管理体系范畴，涉及任何删减细节与合理性；②为质量管理体系编制形成文献程序或对其引用；③质量管理体系过程互相作用表述。

③文献控制。质量管理体系所规定文献应予以控制。为此，组织应编制形成文献程序，以规定如下方面所需控制：文献发布前得到批准，以保证文献是充分；必要时对文献进行评审、更新并再次批准；保证文献更改和现行修订状态得到辨认；保证在使用处可获得关于版本合用文献；保证文献保持清晰、易于辨认；保证外来文献得到辨认，并控制其分发；防止作废文献非预期使用，若因任何因素而保存作废文献时，对这些文献进行恰当标记。

④记录控制。质量记录是一种特殊类型文献，应进行严格控制。组织应制定并保持质量记录，以提供质量管理体系符合规定和有效运营证据。依照 ISO9000 族原则规定，组织应编制形成文献程序，以规定质量记录标记、贮存、保护、检索、保存期限和处置所需控制。质量记录应保持清晰、易于辨认和检索。**记录**形式可以有：纸质、多媒体、软盘、电子文档、EMAIL。

总之，GB/T19001-原则所规定对需要采用不准组织而言，是最基本规定。组织所建立质量管理体系可以掠过原则规定，但不能低于原则规定；

某些组织在准备采用原则之前，或已经生产了近年（应当说，这些组织在过去近年中已经存在一种质量管理体系），或采用了 1994 版。

当这些组织准备新版原则时，组织需要做工作是按照新版原则规定对已有体系进行补充、完善和改进（这一限度取决于原有体系水平），而不是完全放弃原有质量管理体系。

健全和完善质量管理体系办法：

拟定顾客需求和盼望

建立组织质量方针和质量目的

拟定实现质量目的必须过程和职责

对每个过程实现质量目的的有效性拟定测量办法

应用测量办法，以拟定每个过程现行有效性

拟定防止不合格并消除产生因素办法寻找提高过程有效性和效率机会

拟定并优先考虑那些能提供最佳成果改进

为实行已拟定改进，对战略、过程和资源进行策划

实行改进筹划

监控改进效果

对照预期效果，评价实际成果

评审改进活动，以拟定适当跟踪办法

§ 8 管理职责

为保持质量管理体系有效运作，组织最高管理者应当关注如下三个方面工作：第一，加强组织内部在质量和质量管理体系方面方向和价值观沟通，增进组织中人员间互相信任，营造勉励员工参加和发展环境；第二，拟定能为组织带来增值产品实现过程、影响产品实现过程有效性和效率支持过程，积极推动员工参加改进项目，谋求新办法、问题解决办法以及开发新产品；第三，直接获得关于质量管理体系有效性和效率方面反馈，并提供支持组织质量管理体系有效运作所必要资源。为此，组织最高管理者必要结识并明确其在质量管理体系中管理职责。

（1）管理承诺

全面质量管理成功离不开组织最高管理者对质量管理注重和对的领导。从此外一种角度讲，组织最高管理者也应当清晰地结识到，建立、实行质量管理体系并持续改进其有效性是其重要职责，也是其胜任最高管理者位置承诺。

组织最高管理者在建立、实行质量管理体系和持续改进其有效性中就应该起到领导作用，并通过开展如下活动为其承诺提供证据：①向组织全体员工及时传达满足顾客和法律法规规定重要性。②制定适合组织质量方针，并保证质量方针在组织内得到沟通和理解。③保证在质量方针基本上制定相应质量目的，并保证其可以得以实现。④进行管理评审。⑤保证获得建立、实行和改进组织质量管理体系必须资源。

（2）质量方针

质量方针是“由组织最高管理者正式发布该组织总质量宗旨和方向”。一种组织质量方针应当与组织总方针相一致，并为制定组织质量目的

提供框架。

详细讲，组织最高管理者应保证组织质量方针内容符合下述规定：①与组织宗旨相适应。②对满足规定和持续改进质量管理体系有效性作出承诺。③提供制定和评审质量目的框架。④

在组织内得到沟通和理解。⑤在持续适当性方面得到评审。

最高管理者应将质量方针作为领导组织进行业绩改进一种手段。在制定质量方针时，最高管理者应考虑下述问题：

①组织长期成功所需进行改进。这是从战略角度对改进考虑，质量方针应当是组织长期、战略性质量考虑；

②预期或盼望顾客满意限度。这是一种目的，但愿实现顾客满意目的；

③组织人员发展。人力资源是组织获得长期成功最重要保证，人力资源发展是组织最高管理者必要关注重要方面；

④其他有关方需求和盼望。组织必要关注除顾客外其他与组织业绩或成就有利益关系个人或团队；

⑤超越 ISO9001 规定所需资源。符合 ISO9001 规定不是公司质量管理终点，追求顾客满意必要超越 ISO9001 规定；

⑥供方和合伙者潜在贡献。这是从供应链角度对组织质量管理体系一种考虑，其中也包具有双赢思想。

（3）策划

①质量目的。组织战略策划和质量方针为确立质量目的提供了框架。在组织总质量目的展开过程中，最高管理者应保证在组织有关职能和层次上都建立起质量目的。质量目的展开应与质量方针保持一致，并且是可测量，以便管理者进行有效和高效地评审。在建立质量目的时，必要考虑下述内容：组织以及所处市场当前和将来需求；管理评审有关成果；既有产品和过程性能；有关方满意限度；自我评价成果；水平对比，竞争对手分析，改进机会；达到目的所需资源。

②质量策划。每一种层面管理者都应对组织中相应层面质量策划负责。这种策划应注重对有效和高效地实现与组织战略相一致质量目的及规定所需过程作出规定。

质量策划输入下述内容：组织战略；已拟定组织目的；已拟定顾客和其他有关方需求和盼望；对法律法规规定评估；对产品性能数据评估；对过程性能数据评估；过去经验教训；已辨认改进机会；有关风险评估和减轻数据。

质量策划输出普通涉及下述内容：组织所需技能和知识；实行过程改进筹划职责和权限；所需资源，如资金和基本设施；评价组织业绩改进成果指标；改进需求，涉及办法和工具改进需求；文献需求，涉及记录需求。

（4）职责、权限和沟通

①职责和权限。为了在组织中实行并保持有效和高效质量管理体系，最高管理者应对组织中各部门和岗位质量职责和权限作出规定并进行沟通。

组织所有员工都应被赋予相应职责和权限，从而使她们可觉得质量目的的实现作出贡献，并使她们树立参加意识，提高工作能动性和对实现质量目的作出承诺。

②管理者代表。最高管理者应指定一名管理者代表并赋予相应权限，以使其能对质量管理体系进行管理、监视、评价和协调，从而使质量管理体系有效和高效地运营并得到改进。管理者代表应将关于质量管理体系事宜向最高管理者报告，并与顾客和其他有关方进行沟通。

管理者代表应具备如下方面职责和权限：保证质量管理体系所需过程得到建立、实行和保持；向最高管理者报告质量管理体系业绩和任何改进需求；保证在整个组织内提高对顾客规定意识。与质量管理体系关于事宜外部联系。

③内部沟通。最高管理者应保证在组织内建立恰当沟通过程，并对保证质量管理体系有效性进行沟通。为此，应规定并实行一种有效和高效过程，以便沟通质量方针、规定、目的和目的完毕状况。沟通这些信息有助于组织业绩改进，并有助于组织人员直接参加质量目的实现。管理者应积极勉励组织人员进行反馈和沟通，并将其作为一种使员工充分参加手段。

沟通活动可涉及：在工作区域内由管理者引导沟通；小组简要状况简介会或其他会议，如成绩表扬会；布告栏、内部刊物和（或）杂志；声像和电子媒体，如电子邮件和网址；员工调查表和建议书。

（5）管理评审

最高管理者应按策划时间间隔评审质量管理体系，以保证其持续适当性、充分性和有效性。从组织质量管理体系角度，管理评审涉及评价质量管理体系改进机会和变更需要，涉及质量方针和质量目的。从组织整个管理体系角度，管理评审不但限于对质量管理体系有效性和效率进行验证，且应扩展为在整个组织范畴内对体系效率进行评价过程。管理评审应是对得到最高管理者勉励输入进行开放式讨论和评价，互换新观念场合。

①评审输入。

管理评审输入信息应涉及：质量审核成果；顾客反馈；过程业绩和产品符合性；防止和纠正办法状况；以往管理评审跟踪办法；也许影响质量管理体系策划变更；改进建议。

②评审输出。从组织质量管理体系角度，管理评审输出信息应涉及与如下方面关于任何决定和办法：质量管理体系及其过程有效性改进；与顾客规定关于产品改进；资源需求。

从组织整个管理体系角度，管理评审不但限于对质量管理体系验证。因而，最高管理者可将管理评审输出作为过程改进输入。最高管理者也可将评审过程作为辨认组织业绩改进机会强有力工具。评审筹划应有助于及时为组织战略策划案提供数据。通过选取输出应予以沟通，以便向组织人员表白管理评审过程如何导致使组织获益新目的。

§ 9 资源管理

管理任务就是整合组织资源更有效地实现组织目的。因而，最高管理者应保证辨认并获得实行组织战略和实现组织目的所必要资源，这涉及运营和改进质量管理体系以及使顾客和其他有关方满意所需资源，它们可以是人员、基本设施、工作环境、信息、供方和合伙者、自然资源以及财务资源。

一、人力资源

人力资源是组织实现其目的过程中最重要资源。组织质量管理活动应创造条件勉励全体人员参加和发展，并且，在基于恰当教诲、培训、技能和经验基本上，使从事影响产品质量全体人员涉及个人和团队都可以胜任其工作。

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/477140031103006066>