

223.2
Z3144

监测分析

——业绩的把握

张富山 主编

丁其东 主审

2000版

GB/T19000—ISO9000族
标准实用丛书



A0947056

中国计划出版社

科荣出版社(香港)有限公司

图书在版编目(CIP)数据

监测分析——业绩的把握/张富山主编. —北京:中国
计划出版社, 2001. 4

(2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书)

ISBN 7 - 80058 - 950 - 1

I. 监... II. 张... III. 质量管理体系—国家标准
—研究—中国 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 14052 号

2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书

监测分析——业绩的把握

☆

中国计划出版社 出版
科荣出版社(香港)有限公司

(地址:北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码:100038 电话:63906413 63906416)

新华书店北京发行所发行

北京新华彩印厂印刷

787×1092 毫米 1/16 8½印张 140 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10100 册

☆

ISBN 7 - 80058 - 950 - 1/TB.8

定价:28.00 元

前 言

ISO 9000 族标准自问世以来,在全球范围内得到广泛的采用,对推动组织的质量管理工作和促进国际贸易的发展发挥了积极的作用。但 1994 版 ISO 9000 族标准还存在一些明显的不足和需要解决的问题,例如:适用范围较窄,它主要是针对生产硬件产品的组织,而对生产软件、流程性材料和服务业的组织使用时有许多不便;标准数量偏多,标准之间、标准的要素之间协调性和相关性不好,也不尽合理;三种质量保证模式在实际应用中带来一定的局限性;过多地强调程序和形成文件,在一定程度上限制了改进的机会;忽视了对产品质量的保证和组织整体业绩的提高,以及缺少对顾客满意或不满意信息的监视等等。针对这些不足和问题,2000 版 ISO 9000 族标准进行了全新的改进,无论是内容结构、基本思想,还是具体要求都以新的面貌出现,使标准的适用范围更广,能适用于所有产品类别(包括硬件、软件、流程性材料和服务)并适用于不同规模和各种类型的组织;突出了持续改进是提高质量管理体系有效性和效率的重要手段;将顾客满意或不满意的信息作为评价组织质量管理体系业绩的一种重要手段;内容结构由原 20 个要素结构改为过程方法模式结构,逻辑性更强,相关性更好;质量管理的八项原则在标准中得到了充分的体现。因此,2000 版 ISO 9000 族标准显然比 1994 版更科学合理,更具适用性和操作性。

2000 版 ISO 9000 族标准已于 2000 年 12 月 15 日发布,我国随即等同采用并于 2000 年 12 月 28 日发布了 GB/T 19000 族标准,从 2001 年 6 月 1 日起实施。为使各类组织以及标准与质量管理工作者尽快地理解和掌握 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 标准,迅速而顺利地完成了 2000 版 ISO 9000 族质量体系的认证及转换工作,编者从 ISO 9000 族标准的 CD 版就开始策划,多次易稿,编著了这套《2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书》。本丛书语言简洁、深入浅出、通俗易懂,从质量管理理念到质量管理基本要求,全面地、系统地分析和阐述了 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的理论、要求和实施指南,并对一些案例作了详细的剖析,因此丛书具有较强的指导作用和使用价值。

《2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准实用丛书》由以下 10 本书组成：

- 1.《顾客满意——关注的焦点》
- 2.《领导层指南——成功的保证》
- 3.《方针目标——现实的蓝图》
- 4.《质量策划——良好的开端》
- 5.《体系文件——运行的准则》
- 6.《资源管理——潜力的发挥》
- 7.《过程方法——运作的技巧》
- 8.《监测分析——业绩的把握》
- 9.《持续改进——永恒的追求》
- 10.《质量改进工具箱——基本的手段》

感谢全体编著者,特别是李正权、贺心亮两位先生,他们对这套丛书全身心地投入,付出了心血和劳动,将自己的知识、经验和理论研究成果毫无保留地融于丛书之中,使丛书具有了较高的理论水平和实用价值。这套丛书不仅可以帮助读者理解 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准,而且可以具体指导各类组织引进、推行和转换新标准。

本丛书特别适用于各类组织的管理人员,包括组织的最高管理者阅读和使用。我们希望本丛书将有助于各类组织走向 21 世纪,走向世界,走向新的成功,走向新的辉煌。

限于时间,也限于编著者的水平,书中难免有不妥之处,甚至可能有遗漏和谬误的地方,诚望读者批评指正。

最后,要特别感谢国家质量技术监督局副局长、中国质量万里行促进会会长蒲长城先生对本丛书的支持和帮助,特别感谢国家质量技术监督局原总工程师兼质量认证办公室主任丁其东先生的帮助和不吝指正。此外,还要感谢支持和参与本书出版工作的所有朋友。

张富山

2001 年 3 月

第一章

概

述

- 第一节 监视和测量的目的
- 第二节 监视和测量的策划
- 第三节 统计技术
- 第四节 监视和测量策划的证据
- 思考题

早在原始时代,人类在制作最初的工具(如石刀、石斧之类)时,就已有了最原始的测量。我国是世界上较早形成产品质量检验制度的国家,《周礼·考工记》中就记载着东周时期命“百工”审查五库器材和质量,还规定了“物勒工铭”的质量责任制度。秦始皇陵出土的兵马俑上,就“勒”有“工铭”。可见,质量管理就是从检验质量控制和统计质量控制(以测量的数据为基础进行监视)发展起来的。

监视和测量是质量管理体系的重要要求。根据监视和测量的结果进行不合格品控制和数据分析,又为持续改进提供了课题或机会。监视和测量是“过程”和“改进”之间不可或缺的环节。离开了监视和测量,质量管理也就可能不存在了。不管是讲预防还是讲改进,不管是否建立并保持了有效的质量管理体系,都不能离开监视和测量。

GB/T 19000—ISO 9000 族标准所指的监视和测量,已经大大超出了对产品的质量检验范畴,扩展到对顾客和其他相关方的满意程度、质量管理体系的有效性和效率、过程和产品等多个方面。一些组织可能对产品质量检验较为熟悉,而对其他方面的测量和监视可能感到陌生,不知如何才办得好。本书可供组织的相关人员学习。

GB/T 19001—2000 质量管理体系 要求

8.1 总则

组织应策划并实施以下方面所需的监视、测量、分析和改进过程:

- a) 证实产品的符合性;
- b) 确保质量管理体系的符合性;
- c) 持续改进质量管理体系的有效性。

这应包括对统计技术在内的适用方法及其应用程度的确定。

第一节 监视和测量的目的

本节从监视和测量的概念、历史和目的三个方面来阐述。

1. 监视和测量的概念

我们知道,不管是过程还是过程的结果(产品),不管是质量管理体系还是体

系所取得的业绩,都会与我们的预期(策划时所确定的目的或目标)有所差异。有时,这种差异还相当大。另一方面,随着时间的推移,过程、产品、体系和业绩又可能有所变化,这种变化被称为变异。如果我们对实际情况与预期的差异不了解,对变异趋势未能掌握,就可能像被人蒙住眼睛走路一样,难免不产生“盲人骑瞎马,夜半临深池”的危险。为此,必须对实际情况进行测量,对变异实行监视。

所谓测量,是指以确定量值为目的的一组操作。所谓监视,是指对过程或过程结果进行测量或注意,以发现其是否有偏离规定的情况,以便采取措施的活动。把监视和测量两个术语并列,并不是说二者的性质是并列的。一般来说,测量是手段,监视是目的。要实施监视,通常都要依赖测量的结果来进行,即使那些难以确定量值的对象,也可以进行定性的监视。

2. 监视和测量的历史

可以说,人类从诞生那天起就开始了生产过程监视和测量。例如对猎物的测量,在狩猎过程中对猎物逃跑路线的监视,等等。正是由于监视和测量的需要,才产生了语言和数字。但是,直到 19 世纪末,监视和测量才真正成为企业生产经营的一个独立职能,才有了专门的机构和人员来从事监视和测量工作。最早的监视和测量工作仅仅限于对产品的测量——检验。经过一个世纪的努力,监视和测量的范围才逐渐扩大。2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准把监视和测量(还包括分析和改进)作为组织质量管理体系“四大板块”之一,全面提升了其地位和作用。

事实上,1994 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准也涉及了很多监视和测量的职能,例如检验和试验、内部质量审核等,但局限于对产品和体系的监视和测量,对过程、对顾客满意以及其他业绩则几乎没有提及,或提及了却很不系统。这种状况难以适应现代组织,特别是服务性组织、软件生产组织的需要。我们学习 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准,一个很重要的思想转变,就是要把过去纯粹局限于产品检验和试验的监视和测量范围,扩展到 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准对监视和测量的定义上来。

3. 监视和测量的目的

监视和测量的目的主要有以下三个方面。

(1) 掌握过程的变异和偏差,以便采取措施使其恢复到预期范围之内

任何过程都需要特定的人、机、料、法、环(4M1E)等资源。这些资源又是由

多种因素构成的,且又受各自所在的环境或自身的质量所影响。这些因素或影响可能是受控的或可控的,也可能是不受控的或不可控的,它们增加了过程的变异和偏差。当这种变异和偏差大于规定或预期的范畴,就会产生严重的后果。于是,对这些变异和偏差进行监视和测量,发现问题及时采取措施,就显得十分重要。变异和偏差可能产生的后果越是严重,监视和测量就越是必要。

(2) 监视和测量的结果,可以提高信任和士气

即使通过监视和测量未发现异常的变异和偏差,也就是说,过程、产品、体系和业绩都是预期的,这种监视和测量也可以提高信任。也就是说,可以增强内部和外部的质量保证能力。组织规模越大,产品越复杂,内部质量保证越重要,监视和测量就越有意义。在现代的市场经济条件下,没有一定的外部质量保证,也是不可能销售产品的。此外,监视和测量的结果还可以鼓舞员工,使他们看到自己的业绩,从而大大提高士气。士气高低,是决定组织是否具有活力的根本。没有一定的士气,全员参与也就失去了基础。

(3) 监视和测量为持续改进提供机会或课题

持续改进是 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准增加的最重要内容。而改进什么,是持续改进面临的首要问题。通过监视和测量,可以发现过程、产品、体系和业绩等各方面存在的问题,包括即使没有问题却可以改进得更好的地方,从而为持续改进提供机会或课题。如果说 1994 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准强调检验和试验以及内部质量审核,主要目的是为了确保持符合性的话,2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准强调的监视和测量,则包括了实现改进的目的。从整个标准看,这后一个目的可能更重要。

第二节 监视和测量的策划

1. 怎样进行策划

按 GB/T 19001—2000 的规定,监视和测量的对象涉及到过程、产品、体系和业绩,除非是规模极小的组织才可能由某一部门或某一人对此进行策划。绝大多数组织只能采用分领域、分层次的策划,才能使这种策划满足组织的需求。

(1) 对体系业绩的监视和测量

组织的体系业绩包括方方面面,例如顾客满意程度、内部审核、财务状况等等。此外,还可以比照“组织优秀模式”(例如现有的国家质量奖准则),采用自我评价的方法来监视和测量组织的业绩。

① 对顾客满意程度的监视和测量。对顾客满意程度的监视和测量应当认识到有许多与顾客有关的信息来源,并应当建立有效和高效地收集、分析和利用这些信息过程,以改进组织的业绩。组织的管理者应当将顾客满意程度的测量作为一种重要工具,作为对质量管理体系业绩的一种测量,组织应对顾客有关组织是否已满足其要求的感受的信息进行监视。

② 内部审核。内部审核过程作为独立评定过程或活动的管理方面的工具,组织应按策划的时间间隔进行内部审核,以确定质量管理体系是否符合策划的安排、标准的要求、组织确定的体系要求,以及是否得到有效实施与保持。

策划审核方案时,应考虑审核的过程和区域的状况和重要性以及以往审核的结果,应规定审核的准则、范围、频次和方法,应确保审核过程的客观性和公正性。审核员不应审核自己的工作。

内部审核报告有时可包括组织卓越业绩的证据,以便提供管理者承认和激励组织内人员的机会。

③ 财会测量。管理者应当将过程有关的数据转换为财务方面的信息,以便提供对过程的可比较的测量并促进组织有效性和效率的提高。财务测量可包括预防和鉴定成本的分析、不合格成本的分析、内部和外部故障成本的分析以及寿命周期成本的分析。

④ 自我评定。自我评定是一种仔细认真的评价,通常由组织的管理者来实施,组织通过自我评定可将其业绩与外部组织的业绩进行水平对比,也有助于对组织的业绩改进作出评价。自我评定的范围和深度应当依据组织的目标和优先顺序进行策划。

业绩的监视和测量策划,一般应由质量管理部门负责,在相关的文件和质量计划中予以规定。

(2) 对过程的监视和测量

组织应采用适宜的方法对质量管理体系过程进行监视,并在适用时进行测量。这些方法应证实过程实现所策划的结果的能力。当未能达到所策划的结果时,应采取适当的纠正措施,以确保产品的符合性。

按照组织的设想和战略目标,测量应当用于日常运作的管理,由于适宜进行渐进的或连续的持续改进的过程的评价,以及突破性项目的过程的评价。这些测量应当纳入过程。

但不是所有的过程都要进行规定的、正式的监视和测量。如一个操作者应当对自己参与的过程进行一定形式的监视和测量,但其中大多数过程的监视和测量却是非正式的或未加以明确规定的,因而也就不必纳入组织层次的策划之

中。组织需要策划的,是对那些关键过程、特殊过程的监视和测量。

一般来说,哪些过程需要监视和测量,应由技术(工艺)部门提出来。监视和测量的项目、方法、用途以及随后应当采取的措施,都应当在策划时确定。

(3) 对产品的监视和测量

组织应当确定并详细说明其产品的测量要求(包括验收准则)。组织应当对产品的测量进行策划并予以实施,以验证达到相关方的要求,并用于改进产品实现过程。

组织应对产品的特性进行监视和测量,以验证产品要求已得到满足。这种监视和测量应依据所策划的安排,在产品实现过程的适当阶段进行。

对产品的监视和测量,实际上就是检验与试验。一般来说,检验与试验不能限于最终产品,对中间过程所形成的零件、部件也应进行。哪些零件、部件需要检验与试验,检验与试验哪些项目,怎样检验与试验以及验收的准则等等,应由技术(设计)部门在设计和开发输出的文件中予以规定。这种规定实际上就是策划。

(4) 对相关方满意程度的监视和测量

组织应当识别满足顾客以外的相关方需求的与组织过程相关的测量信息,以便均衡地配置资源。这种信息应当包括与组织内人员、所有者和投资者、供方和合作者以及社会有关的测量。这些策划一般应由质量管理部门负责。

2. 策划的内容

监视和测量的策划内容,主要包括三个方面。

(1) 监视和测量的项目

包括项目的名称、间隔时间(频率、频次或监视和测量的具体时间)。对绝大多数项目来说,其监视和测量都应有适当的间隔。只有规定必须进行全数检验的产品,才没有测量的间隔。没有间隔或间隔过小,监视和测量的频率太高,不仅徒增工作量(也就增大了成本),而且不一定就能达到监视和测量的目的。只有对那些万一产生不合格,其后果十分严重的项目(主要是指产品,包括关键零件、部件的关键特性),才需要减小间隔。当然,如果间隔过大,也不利于监视和测量的目的。一般来说,对过程和产品的监视和测量,间隔可小一些,对体系和业绩的监视和测量,间隔可以大一些。例如管理评审,每年进行1~2次就可以了。

(2) 监视和测量的方法

包括方法、程序、使用的监视和测量装置、人员、相应的记录和所需的统计技

术等等。按 GB/T 19001—2000 规定：“组织应确定需实施的监视和测量以及所需的监视和测量装置，为产品符合确定的要求提供证据。”但是，为了降低成本，又应当将监视和测量装置的需求减到最小，不必去单纯追求监视和测量装置的数量之多，质量之高。一般来说，对体系和业绩的监视和测量，可能更依赖于人员和程序。

(3) 监视和测量的用途

通过监视和测量，可以获得大量的数据和信息。必须规定这些数据和信息的用途，还应规定当数据和信息反映出监视和测量对象出现异常时，相关部门或人员应当采取的措施。这是策划的核心问题，如果监视和测量没有用途或用途不大，又何必要进行呢？如果用途不明确，那么进行监视和测量的人员也就会失去兴趣、降低了积极性。

3. 策划时应注意的事项

(1) 根据实际需要来确定监视和测量的项目

要避免对所有的项目都进行正式的、规定内容的监视和测量。

(2) 相关数据的记录、收集、分析、汇总和沟通十分重要

这些数据不能为“记录”而记录、单纯用于信息积累或备查，还应通过收集、分析、汇总和沟通，使相关部门或人员可以容易地获得，以便于他们采取适宜的措施。这一点在组织管理实践中往往被忽略，使监视和测量难以“增值”（增加其效益），因而应改进。

(3) 所有的监视和测量项目都应有准则和目标

也就是说，都应有判定该项目合格与否的准则，都应有该项目应当达到的目标。这样，才能对监视和测量所获得的结果有比较，从而确定该项目是否正常，是否有可以改进的机会。

(4) 防止监视和测量失效或产生偏差

对监视和测量方法应定期进行评审，或者对监视和测量过程进行检查或审核，防止其失效或产生偏差。

(5) 使信息尽可能“增值”

应规定实施监视和测量的部门或人员与被监视和测量的部门或人员之间的沟通和交流，使获得的信息能及时反馈，使信息尽可能“增值”。当双方对监视和测量结果发生分歧时，应规定相应的验证方法或裁决部门（人员）。

第三节 统计技术

第二次世界大战中,军需品的质量问题异常突出。美国政府组织了一些数理统计专家,到军工企业中去解决质量问题。经过调查研究,他们在生产过程中运用数理统计方法,对产品进行质量控制,先后制定和公布了美国战时质量管理标准,强制生产军需品的企业必须实行统计质量控制,取得了非常显著的效果,保证和改善了军需品的质量,也使企业降低了损失费用。后来,统计质量控制方法又推广到民用产品,给企业带来巨额利润。全面质量管理是从统计质量控制发展而来的,当然也就继承了其优越性。事实上,统计方法在产品、服务和程序设计方面,在过程控制、避免产生不合格品、问题分析、风险预测、查找问题原因、确定产品和过程公差、预测、验证和测量或评价质量特性等方面,都是非常有用的。

的确,数据统计学是一门高深的学问,但是我们也不要把它看得那么神秘。组织只是应用它的一些方法,而不必去掌握其原理。现实中,几乎所有的组织都在应用统计技术,简单的如百分比统计,复杂的如实验设计、回归分析、方差分析、网络技术等。把已经使用的统计技术与推行 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准所需要的统计技术一起,纳入到质量管理体系中来,予以适当的规定,就能满足 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准的要求了。

相对于 1994 版,2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准相对降低了对统计技术的要求。首先,标准未将统计技术再单独作为一个质量管理体系的要素;其次,也未要求必须建立并保持形成文件的程序。但是,统计技术又是质量管理不可或缺的工具和方法,任何组织都不能不应用。在 2000 版 GB/T 19000—ISO 9000 族标准中,统计技术的作用被当作质量管理体系的一项理论基础而加以强调。因此,组织仍然不能忽略统计技术的应用。

组织选用哪些统计技术,要根据组织及产品的实际情况来确定,在员工文化程度不高的情况下,不能也不需要采用复杂的统计技术。统计技术的选用原则应是:满足需求、简便易行。一般可选用下列统计技术(不是全部选用):

① 用于分析质量问题的一些图示法,如直方图、序贯图、散布图、排列图(帕累托图)、因果图、折线图、柱状图、饼分图等。

② 用于监视和控制产品生产和测量过程的统计控制图、质量波动图等。

③ 抽样及验收方法。目前,不少组织采用“百分比抽样”来检验批产品质量,这很可能是不合理的。而抽样检验对大多数组织来说,又很可能是必要的。

这样的组织应按 GB/T 2828 和 GB/T 2829 制定抽样检验方案,确定接收的标准。

④ 检验和试验的统计方法,例如质量指标统计。任何组织都应当根据自己的实际情况确定质量指标,以分析质量变动情况,并用于质量考核。目前,国家的质量指标体系已经进行了改革,出台的质量指标中,多数只适用于宏观质量管理,组织不能照抄照搬,而应有自己的、适用的质量指标。

除上述四类之外,也可选用其他统计技术。总之,统计技术是为组织质量管理服务的,而不能让组织去为统计技术服务。

第四节 监视和测量策划的证据

本证据清单仅供参考,组织可以根据实际情况删减、增加、合并。

1. 质量手册

质量手册应有“测量、分析和改进”策划的内容,监视和测量策划是其中的重要组成部分。特别要明确监视和测量要确保符合性和实现改进这两大目的。

2. 机构或人员

应在有关文件中规定不同的测量与分析策划的不同机构或人员。例如在技术(工艺)部门的职责条例中可以查到承担对过程监视和测量进行策划的内容。

3. 程序文件

- ① 测量、分析和改进策划程序;
- ② 统计技术应用程序。

4. 资料和记录

① 进行过程监视和测量策划的资料和记录(例如关键过程明细表、特殊过程监视和测量实施办法或作业指导书、质量控制点的相关资料等)。

② 进行产品监视和测量策划的资料和记录(例如检验计划、产品检验流程图等)。

③ 进行体系监视和测量策划的资料和记录(例如质量工作年度计划中规定的内部审核项目、管理评审程序文件、质量管理检查考核计划等)。

④ 进行业绩监视和测量策划的资料和记录(例如顾客调查计划、财务收支计划、质量成本计划等)。

思考题

1. 为什么要进行监视和测量?
2. 监视和测量与传统的检验和试验有哪些区别?
3. 以你所在组织为例,请策划本年度的组织业绩的监视和测量,并编制计划。

第二章

监视和测量

- 第一节 对顾客满意程度的监视和测量
- 第二节 内部审核
- 第三节 对过程的监视和测量
- 第四节 对产品的监视和测量
- 第五节 监视和测量的证据
- 思考题

GB/T 19001—2000 质量管理体系 要求

8.2 监视和测量

8.2.1 顾客满意

作为对质量管理体系业绩的一种测量,组织应对顾客有关组织是否已满足其要求的感受的信息进行监视,并确定获取和利用这种信息的方法。

8.2.2 内部审核

组织应按策划的时间间隔进行内部审核,以确定质量管理体系是否:

a) 符合策划的安排、本标准的要求以及组织所确定的质量管理体系的要求;

b) 得到有效实施与保持。

考虑拟审核的过程和区域的状况和重要性以及以往审核的结果,应对审核方案进行策划。应规定审核的准则、范围、频次和方法。审核员的选择和审核的实施应确保审核过程的客观性和公正性。审核员不应审核自己的工作。

策划和实施审核以及报告结果和保持记录的职责和要求应在形成文件的程序中作出规定。

负责受审区域的管理者应确保及时采取措施,以消除所发现的不合格及其原因。跟踪活动应包括对所采取措施的验证和验证结果的报告。

注:作为指南,参见 GB/T 19021.1,GB/T 19021.2 及 GB/T 19021.3。

8.2.3 过程的监视和测量

组织应采用适宜的方法对质量管理体系过程进行监视,并在适用时进行测量。这些方法应证实过程实现所策划的结果的能力。当未能达到所策划的结果时,应采取适当的纠正和纠正措施,以确保产品的符合性。

8.2.4 产品的监视和测量

组织应对产品的特性进行监视和测量,以验证产品要求已得到满足。这种监视和测量应依据所策划的安排,在产品实现过程的适当阶段进行。

应保持符合接收准则的证据。记录应指明有权放行产品的人员。

除非得到有关授权人员的批准,适用时得到顾客的批准,否则在策划的安排已圆满完成之前,不应放行产品和交付服务。

第一节 对顾客满意程度的监视和测量

1. 为什么要对顾客满意程度进行监视和测量

(1) 顾客是组织最直接的相关方

“以顾客为关注焦点”是质量管理的八大原则之一,并且位列第一。标准明确指出:“组织依存于顾客。因此,组织应当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。”

组织的所有过程都是从顾客的要求这一输入开始的。为此,GB/T 19001—2000的“7.2 与顾客有关的过程”规定了与产品有关的要求的确定、评审及顾客沟通等控制要求。顾客是否满意,是GB/T 19001—2000的“8.2.1

顾客满意”中规定的内容。这样就形成一个闭环,使整个管理处于受控状态。如果没有对顾客满意程度进行监视和测量,就不能形成闭环,顾客要求的输入以及组织的全部过程也就可能失控。也就是说,顾客要求的输入以及组织全部过程是否符合顾客的本意,也就无法判断。

(2) 顾客的满意程度是组织质量管理体系的最主要业绩

组织的其他业绩,包括财务上的业绩(盈利),都必须以顾客满意程度为基础。只有在计划经济条件下,组织才可能脱离顾客满意程度这一业绩,去追求诸如政治的、投资的等其他业绩。在知识经济时代的市场经济条件下,顾客的满意程度对组织来说,更具有决定性意义。

(3) 对顾客满意程度的监视和测量,是组织持续改进不竭的源泉

顾客的满意程度总是随着科学技术的发展、社会的进步、竞争的激烈和其收入或欲望的提高,而呈现递减趋势。组织对此进行监视和测量,有利于发现自己的业绩与顾客的要求、与竞争对手的竞争手段之间的差距。这些差距,正是组织进行持续改进的机会。持续改进很可能导致组织在产品、过程、体系以至组织体制、技术等方面的创新,从而将大大提高自己的竞争力。