

GJB9001A-2001

第二方 审核认定概论

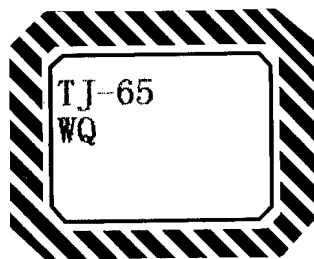
王 勤 ● 主编



白山出版社

第二方审核认定概论

王 勤 主编



白山出版社

图书在版编目(CIP)数据

第二方审核认定概论/王勤主编. —沈阳:白山出版社,2005.6

ISBN 7—80687—285—X

I. 第… II. 王… III. 武器装备—质量管理—标准—中国—学习参考资料 IV. TJ—65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 060904 号

出版发行:白山出版社

地 址:沈阳市沈河区二纬路 23 号

邮政编码:110013

电 话:024—23088689

责任编辑:孙玲丽

装帧设计:赵连志

责任校对:李国宽

印 刷:沈阳市第二市政建设工程公司印刷厂

开 本:850×1168 1/16

印 张:21

字 数:570 千字

版 次:2005 年 7 月第一版

印 次:2005 年 7 月第一次印刷

印 数:1—3000 册

书 号:ISBN 7—80687—285—X/E·25

定 价:50.00 元

主 编:王 勤

副主编:吴成河 王晓辉 王海飞

编 著:王海滨 吴成港

内容提要

本书介绍了 GJB9001A—2001《质量管理体系要求》国家军用标准产生的过程、基本概念和条款的理解要点；重点阐述了实施第二方审核的操作及管理，以及第二方审核员和资格审查员的评价及管理；参照全国质量专业技术人员资格考试和第二方审核员、审查员的要求，编写了 508 道考试模拟练习题，供培训和读者参考使用。

本书可供装备管理机关、承担装备任务的供方、实施第二方审核和管理以及院校教学参考。

前 言

中国人民解放军总装备部于2001年5月31日发布了GJB9001A—2001《质量管理体系要求》国家军用标准。该标准是承担军事装备论证、预研、研制、生产、试验、检测、维修、处置和服务的供方建立和实施质量管理体系的依据;也是实施第一方(供方内部)、第二方(专指顾客)和第三方(认证机构)质量管理体系审核的依据。

该标准是八项质量管理原则的具体体现和应用。系统地、完整地、准确地理解标准的内涵是建立、实施、保持和改进质量管理体系,并高效地掌握质量管理体系审核的基本知识及技能的基础和关键。

本书在多年从事质量管理实践、教学和研究的基础上,对标准的要求逐条作了解释,给出了审核要点,力求使装备管理机关、采购监督组织以及相关用户有统一的理解。

本书可作为实施质量管理体系第二方认定注册审核、合同前评定和合同履行过程中监督审核以及资格审查的主要参考。随着实施标准和审核及管理实践经验的积累,对标准的认识和理解将会逐步加深,希望广大用户将实施标准的经验和所遇到的问题及时反馈给我们,以便进一步修改,使其日臻完善。

王 勤

2005年7月1日

邮 编:110013

地 址:沈阳市沈河区惠工南四路9甲462号

电 话:0301—98253(军线)

024—28698253(民线)

传 真:0301—98253(军线)

024—28698253(民线)

目 录

第一章 概述

第一节	GJB9001A—2001 标准的产生	1
第二节	GJB9001A—2001 标准的特点	4
第三节	GJB9001A—2001 标准与有关标准的关系	5

第二章 原则、基础和术语

第一节	八项质量管理原则的理解	6
第二节	质量管理体系基础的理解	11
第三节	术语和定义	20

第三章 GJB9001A—2001 标准的理解要点

第一节	范围	34
第二节	引用文件	35
第三节	术语和定义	36
第四节	质量管理体系	37
第五节	管理职责	42
第六节	资源管理	47
第七节	产品实现	50
第八节	测量、分析和改进	67
第九节	小结	74

第四章 质量管理体系审核

第一节	质量管理体系审核综述	76
第二节	审核方案的管理	80
第三节	审核的启动	83
第四节	质量管理体系文件评审	86

第五节 现场审核活动的准备	91
第六节 质量管理体系审核要点及方法	93
第七节 现场审核活动的实施	120
第八节 审核报告的编制、批准和分发	128
第九节 审核完成	128

第五章 质量管理体系审核的后续活动

第一节 纠正措施的制定和跟踪	129
第二节 监督与复评	130

第六章 审核员的管理

第一节 审核员的个人素质	132
第二节 审核员的知识和技能	132
第三节 审核组长应具备的知识和技能	133
第四节 审核员注册要求	134
第五节 审核员能力的保持和提高	135
第六节 审核员的评价和管理	135

第七章 装备供方资格审查认定管理

第一节 装备采购与政府采购的关系	136
第二节 装备供方资格审查的内容	136
第三节 装备供方资格审查的程序	137
第四节 注册和《装备供方名录》的管理	137
第五节 审查员注册管理	137

第八章 建立质量管理体系的步骤

第一节 组织准备阶段	139
第二节 策划设计阶段	140
第三节 编制文件阶段	142
第四节 运行实施阶段	143
第五节 申请审核阶段	145

第九章 复习题解

第一节 单项选择题及参考答案	146
----------------------	-----

第二节 是非判断题及参考答案·····	153
第三节 填空组句题及参考答案·····	156
第四节 任意选择题及参考答案·····	160
第五节 简单问答题及参考答案·····	167
第六节 审核练习题及参考答案·····	172
附录一 质量管理体系注册审核申请表·····	185
附录二 质量管理体系文件初审报告·····	186
附录三 预审核报告·····	188
附录四 审核计划·····	190
附录五 部门检查表·····	192
附录六 过程/条款检查表·····	193
附录七 不符合项报告·····	194
附录八 观察项报告·····	195
附录九 审核报告·····	196
附录十 不符合项分布表·····	198
附录十一 质量管理体系审核首(末)次会议签到表·····	199
附录十二 质量管理体系审核时间表·····	200
附录十三 GJB9001A—2001《质量管理体系要求》·····	201
附录十四 GB/T19004—2000《质量管理体系 业绩改进指南》·····	239
附录十五 GB/T19011—2003《质量和(或)环境管理体系审核指南》·····	290
参考文献·····	319

第一章 概述

GJB9001A—2001《质量管理体系要求》国家军用标准是等同采用国家标准 GB/T19001—2000《质量管理体系 要求》和 GB/T19000—2000《质量管理体系 基础和术语》的质量管理原则、质量管理体系基础、术语和定义,又增加了军事装备特殊要求编制成的。而国家标准又是通过等同采用 2000 版 ISO9000 族国际标准转换来的。

第一节 GJB9001A—2001 标准的产生

一、ISO9000 族标准的产生

1. 1987 版 ISO9000 系列标准的产生

国际标准化组织质量管理和技术委员会(ISO/TC176)在世界各国质量管理 and 质量保证标准的基础上,充分吸收了质量管理的研究成果和实践经验,于 1986 至 1987 年相继制定并发布了“ISO9000 系列标准”。通常称为第一版,即 1987 版系列标准,由如下 6 项标准组成:

- (1)ISO8402:1986《质量管理和质量保证——术语》
- (2)ISO9000:1987《质量管理和质量保证标准——选择和使用指南》
- (3)ISO9001:1986《质量体系——设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》
- (4)ISO9002:1987《质量体系——生产、安装和服务的质量保证模式》
- (5)ISO9003:1987《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》
- (6)ISO9004:1987《质量管理和质量体系要素——指南》

2. 1994 版 ISO9000 族标准的产生

自 1990 年开始,ISO/TC176 又陆续发布了一些质量管理和质量保证标准,对上述“ISO9000 系列标准”进行了第一次修改,并形成了“ISO9000 族标准”的概念,使其达到 22 个标准和 2 个技术报告,通常称为第二版标准,其组成如下:

- (1)ISO8402:1994《质量管理和质量保证——术语》
- (2)ISO9000—1:1994《质量管理和质量保证标准——第 1 部分:选择和使用指南》
- (3)ISO9000—2:1993《质量管理和质量保证标准——第 2 部分:ISO9001、ISO9002 和 ISO9003 的实施指南》
- (4)ISO9000—3:1993《质量管理和质量保证标准——第 3 部分:ISO9001 在软件开发、应用和维护中的使用指南》
- (5)ISO9000—4:1993《质量管理和质量保证标准——第 4 部分:可靠性大纲管理指南》
- (6)ISO9001:1994《质量体系——设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》

- (7)ISO9002:1994《质量体系——生产、安装和服务的质量保证模式》
- (8)ISO9003:1994《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》
- (9)ISO9004-1:1994《质量管理和质量体系要素——第1部分:指南》
- (10)ISO9004-2:1991《质量管理和质量体系要素——第2部分:服务指南》
- 标识(11)ISO9004-3:1993《质量管理和质量体系要素——第3部分:流程性材料指南》
- (12)ISO9004-4:1993《质量管理和质量体系要素——第4部分:质量改进指南》
- (13)ISO10005:1995《质量管理——质量计划指南》
- (14)ISO10006:1997《质量管理——项目管理质量指南》
- (15)ISO10007:1997《质量管理——技术状态管理指南》
- (16)ISO10011-1:1990《质量体系审核指南——第1部分:审核》
- (17)ISO10011-2:1991《质量体系审核指南——第2部分:质量体系审核员的评定准则》
- (18)ISO10011-3:1991《质量体系审核指南——第3部分:审核工作管理》
- (19)ISO10012-1:1992《测量设备的质量保证要求——第1部分:测量设备的计量确认体系》
- (20)ISO10012-2:1997《测量设备的质量保证要求——第2部分:测量过程控制指南》
- (21)ISO10013:1995《质量手册编制指南》
- (22)ISO/TR10014:1998《质量经济性管理指南》
- (23)ISO10015:1999《质量管理——培训指南》
- (24)ISO/RT10017:1999《ISO9001:1994 中的统计技术指南》

3. 2000 版 ISO9000 族标准的产生

自 1996 年开始,ISO/TC176 在广泛征求标准使用者意见和顾客对标准修订要求基础上,将 1994 版 ISO9000 族标准修订成为 2000 版标准,并陆续发布,其组成如下:

(1)核心标准

- (a)ISO9000:2000《质量管理体系——基础和术语》
- (b)ISO9001:2000《质量管理体系——要求》
- (c)ISO9004:2000《质量管理体系——业绩改进指南》
- (d)ISO19011:2002《质量和(或)环境管理体系审核指南》

(2)其他标准

ISO10012:2001《测量控制系统》

(3)技术报告

- (a)ISO/TR10005《质量计划编制指南》
- (b)ISO/TR10006《项目管理指南》
- (c)ISO/TR10007《技术状态管理指南》
- (d)ISO/TR10013《质量管理体系文件指南》
- (e)ISO/TR10014《质量经济性管理指南》
- (f)ISO/TR10015《教育和培训指南》
- (g)ISO/TR10017《统计技术在 ISO9001 中的应用指南》

(4)小册子

- (a)《质量管理原则》
- (b)《选择和使用指南》
- (c)《小型组织实施指南》

(5)技术规范

ISO/TS16949《汽车供方的质量管理体系要求》

二、GB/T19000 族国家标准的产生

1. 1988 版等效采用国际标准的国家标准

(1)GB/T10300.1——88《质量管理和质量保证 质量管理和质量保证标准的选择和使用指南》

(2)GB/T10300.2——88《质量管理和质量保证 质量体系开发设计、生产、安装和服务的质量保证模式》

(3)GB/T10300.3——88《质量管理和质量保证 质量体系生产和安装的质量保证模式》

(4)GB/T10300.4——88《质量管理和质量保证 质量体系最终检验和试验的质量保证模式》

(5)GB/T10300.5——88《质量管理和质量保证 质量管理和质量体系要素指南》

2. 1992 版等同采用国际标准的国家标准

(1)GB/T19000——92《质量管理和质量保证 选择和使用指南》

(2)GB/T19001——92《质量体系 开发设计、生产、安装和服务的质量保证模式》

(3)GB/T19002——92《质量体系 生产、安装和服务的质量保证模式》

(4)GB/T19003——92《质量体系 最终检验和试验的质量保证模式》

(5)GB/T19004——92《质量管理和质量体系要素指南》

3. 1994 版等同采用国际标准的国家标准

(1)GB/T19000.1——1994《质量管理和质量保证 第一部分:选择和使用指南》

(2)GB/T19001——1994《质量体系 开发设计、生产、安装和服务的质量保证模式》

(3)GB/T19002——1994《质量体系 生产和安装的质量保证模式》

(4)GB/T19003——1994《质量体系 最终检验和试验的质量保证模式》

(5)GB/T19004.1——1994《质量管理和质量体系要素 第一部分:指南》

4. 2000 版等同采用国际标准的核心国家标准

(1)GB/T19000—2000《质量管理体系 基础和术语》

(2)GB/T19001—2000《质量管理体系 要求》

(3)GB/T19004—2000《质量管理体系 业绩改进指南》

(4)GB/T19011—2003《质量和(或)环境管理体系审核指南》

三、国家军用标准的产生

1. 1996 版国家军用标准的产生

为加强军用产品质量管理和质量体系建立及实施,实现与国际接轨,原国防科工委组织力量在质量管理和质量保证国家系列标准的基础上,增加了军用产品的特殊要求,于 1996 年编制并发布了质量管理和质量保证国家军用系列标准,其组成如下:

(1)GJB/Z9000——96《质量管理和质量保证标准——选择和使用指南》

(2)GJB/Z9001——96《质量体系——开发设计、生产、安装和服务的质量保证模式》

(3)GJB/Z9002——96《质量体系——生产、安装和服务的质量保证模式》

(4)GJB/Z9003——96《质量体系——最终检验和试验的质量保证模式》

(5)GJB/Z9004——96《质量管理和质量体系要素——指南》

2. 2001 版国家军用标准的产生

中国人民解放军总装备部组织力量,对 1996 版 GJB/Z9000—9004 军用系列标准进行了修订,于 2001 年 5 月 31 日发布了国家军用标准 GJB9001A—2001《质量管理体系要求》,于 2001 年 10 月 1 日起实施。

国防科工委同时也于 2001 年 8 月 1 日编制发布了如下 3 项标准:

- (1)GJB/Z9000A—2001《质量管理体系 基础和术语》
- (2)GJB/Z9001A—2001《质量管理体系 要求》
- (3)GJB/Z9004A—2001《质量管理体系 业绩改进指南》

亦于 2001 年 10 月 1 日起实施。

第二节 GJB9001A—2001 标准的特点

2001 版标准与 1996 版标准比较有如下突出特点:

一、适用于各种组织的管理和运作

2001 版标准消除了 1996 版标准对军用产品硬件制造业的偏重,为所有承担军用产品论证、预研、研制、生产、试验、检测、维修、处置和服务任务的组织的应用奠定了基础。

标准规定的所有要求是通用的,适用于所有组织和产品,不仅适用于所有的供方,同样也适用于装备管理、采购、监督的组织建立和实施质量管理体系(QMS)。

二、强调以顾客为关注焦点,持续的顾客满意是推进质量管理体系的动力

标准规定组织对顾客满意度进行测量,以顾客的评价作为评价组织业绩的基本依据。对质量管理体系要求的删减,需征得顾客的同意;组织应接受顾客对过程的监督,保持军用产品的可追溯性。

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产品和过程,以达到持续的顾客满意。

三、采用以过程为基础的质量管理体系模式

2001 版标准采用以过程为基础的质量管理体系模式,取代了 1996 版 20 个要素结构,有利于组织将自身的过程与标准的要求更好的结合。“过程方法”通过识别过程,对诸过程在系统中过程之间的联系以及过程的组合和相互作用进行控制。

采用“过程方法”建立、实施、保持和改进质量管理体系,使标准的应用更具有实用性和有效性。

四、强调最高管理者的领导作用和责任

2001 版标准强化了最高管理者在建立、实施、保持和改进质量管理体系中的领导作用和承担质量责任。从内容上看,在 2001 版标准中,将 1996 版标准中管理职责的质量方针、组织和管理评审三个条款,扩大到管理职责的管理承诺,以顾客为关注焦点,质量方针,策划,职责,权限与沟通和管理评审六个条款,而且内容和篇幅均有增加。

标准特别规定,最高管理者是指组织的最高行政领导,如厂长、所长、总经理等。最高管理者应确定组织的统一宗旨和方向,创造并保持员工能够充分参与实现组织目标的内部环境。

五、文件化要求适度

强调质量管理体系文件要求的系统性、通用性、灵活性和实用性。

规定了文件的分类,加强了文件的系统性;
程序文件要求减少,由组织自行确定,体现了文件的通用性;
质量管理体系文件选择上取决于自身,体现了文件的灵活性;
质量管理体系文件必须联系实际,注重实效,体现了文件的实用性。

六、强调开展质量策划活动

质量管理体系、产品实现、设计和开发、测量、分析和改进的策划体现在过程,是过程的一项首要活动。

标准尤其强调对复杂军用产品进行设计和开发策划时,应对产品实现的各阶段进行风险分析和评估,形成各阶段风险分析文件,并提供给顾客;组织应编制质量计划,并征得顾客同意。

七、强调法律法规在质量管理体系中的重要作用

组织不仅要满足顾客的要求,而且必须满足与产品有关的适用的法律法规要求,要满足军用产品的特殊要求,这里讲的法律法规要求包括适用的军事法规、军事规章以及强制性的军用标准要求。遵守法律法规是军用产品供方必须履行的义务,应尽的责任,也体现了组织应满足顾客、其他相关方及社会要求的基本思想,对质量管理体系提出了更严格的要求。

八、强调对业绩的持续改进

标准将持续改进作为质量管理体系基础之一。持续改进的最终目的是提高质量管理体系的有效性和效率,包括改善产品的特征及特性和提高产品实现过程的有效性和效率所开展的活动。从测量分析现状、建立目标、寻找解决办法、评价解决办法、实施解决办法、测量实施结果直到纳入文件等一系列不断的 PDCA 循环。持续改进是增强满足要求能力的循环活动。

第三节 GJB9001A—2001 标准与有关标准的关系

根据 2000 版 ISO9000 族国际标准修订和 2000 版 GB/T19000 族国家标准等同转换的原则,在总结实施 1996 版 GJB/Z9000 系列国家军用标准经验的基础上,中国人民解放军总装备部只发布 GJB9001A—2001《质量管理体系要求》标准,不再发布其他相关标准。该标准是等同采用 GB/T19001—2000《质量管理体系 要求》及 GB/T19000—2000《质量管理体系 基础和术语》中的质量管理原则、质量管理体系基础和术语,又增加了军用产品的特殊要求编制成的。

国防科学技术委员会发布的 GJB/Z9000A—2001《质量管理体系 基础和术语》、GJB/Z9001A—2000《质量管理体系 要求》和 GJB/Z9004A—2001《质量管理体系 业绩改进指南》三项标准,也有组织应用,但从顾客的角度出发,要求按 GJB/Z9001A—2001 标准建立和实施的质量管理体系应同时满足 GJB9001A—2001 标准的要求。

为追求业绩持续改进超越 GJB9001A—2001 标准要求的组织,可以采用 GB/T19004—2000 或 GJB/Z9004A—2001 标准作为指南,以便提高质量管理体系的有效性和效率,进而考虑开发改进组织业绩的潜能。与 GJB9001A—2001 相比,GB/T19004—2000 和 GJB/Z9004A—2001 标准将顾客满意和产品质量目标扩展为包括相关方满意和组织的业绩,但不能用于审核认定和合同的目的。

第二章 原则、基础和术语

第一节 八项质量管理原则的理解

GJB9001A—2001《质量管理体系要求》在附录 B 中给出了八项质量管理原则,这是国际标准化组织专门成立的工作组在征求各国专家的意见,并总结多年来质量管理理论和实践经验的基础上,用高度概括的语言提出的在质量管理方面的一般认识和规律。八项质量管理原则是 2001 版标准的理论基础,也被视作组织管理者开展质量管理、领导组织改进业绩的基本准则。

一、以顾客为关注焦点

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的期望。

(一)理解要点

1. 作为“接受产品的组织或个人”,顾客无疑是组织存在的理由。任何组织均应提供满足顾客要求和期望的产品,如果没有顾客,组织就无法生存,也就根本谈不上发展。那么组织关注的焦点自然就是顾客;

2. 组织应充分识别和理解顾客当前和未来的需求或期望,首先是满足,然后力争超越满足,组织应研究、采用有效的方法及时发现、理解顾客新的和潜在的需求,以便巩固老顾客和创造新顾客;

3. 以顾客为关注焦点应由质量管理体系实体予以保证。

(二)实施要点

1. 识别顾客当前和未来的需求或期望;
2. 将顾客的需求和期望转化为顾客要求;
3. 确保组织的质量目标体现顾客的要求;
4. 将顾客的要求传达到整个组织;
5. 提高满足顾客要求的意识;
6. 加强与顾客的沟通和联络;
7. 对有关顾客满意信息实施监视和测量;
8. 持续改进组织的过程和产品,使顾客满意。

(三)实施效益

1. 提高市场占有率,增加收入,提高经济效益;
2. 提高顾客对组织的忠诚度,招来回头客;

3. 提高组织资源的有效性。

二、领导作用

领导者确立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

(一)理解要点

1. 领导者是指挥和控制组织的人,能够为组织制定出远景规划、方针目标,并为下属规定明确的职权和任务,从而创造一种全员工作方向和目标明确并为之努力奋斗的环境氛围;
2. 建立和实施质量管理体系对领导者综合素质提出了更高的要求;
3. 领导者应该干自己应该干的事情。领导者是做正确事情的人,有长远的目标;管理者是将事情做正确的人,有短期效应,其关注的是效率、方式和短期效应。

(二)实施要点

1. 做好发展规划,为组织勾画出一个清晰的远景;
2. 在整个组织及各级各层面设定富有挑战性的目标;
3. 为实现目标进行宏观的策划;
4. 创造并坚持共同的价值观,形成组织的精神和文化;
5. 为员工提供职责范围内的自主权,建立信任,清除忧虑;
6. 激发、鼓励并承认员工的贡献;
7. 提倡公开和诚恳的沟通。

(三)实施效益

1. 由于领导者创造了一个宽松、和谐、有序和透明的环境,全体员工能够理解组织的目标并动员起来去实现目标;
2. 由于领导规定了工作准则,所有活动能以一种统一的方式加以评价、协调和实施;
3. 推广先进经验,以促进持续改进。

三、全员参与

各级人员都是组织之本,只有他们的充分参与,才能使他们的才干为组织带来收益。

(一)理解要点

1. 组织是“职责、权限和相互关系得到安排的一组人及设施”。
组织的各级人员是组织的组成部分,他们在组织中承担着各自的职责和权限,使组织成为有机的整体而有序地运作。只有当每个人的能力、才干得到充分发挥时,才会为组织带来最大的收益。
2. 全员参与一方面是员工本身应具有强烈的参与意识,发挥自己的聪明才智,尽职尽责,在工作实践中不断完善自己;另一方面,也需要组织识别其个人发挥的要求,将个人的远景与组织的远景统一起来,为其创造参与的机会,给予其充分发挥的自主权和体现自身价值的环境。
3. 真正实现全员参与的关键在于领导作用是否得力,全员参与决定于领导的文明程度。

(二)实施要点

1. 识别每个过程活动的的能力要求;
2. 选择人员,继续培训和职业策划;
3. 规定职责和权限;
4. 建立部门、个人目标,对实施过程进行管理并评价其结果;

5. 鼓励员工参与制定目标和决策;
6. 提供培训的机会,提高员工的能力、知识和经验;
7. 针对每个人的目标评价其业绩;
8. 实施奖励,鼓励创新。

(三) 实施效益

1. 使全体员工动员起来,积极参与,努力工作,实现承诺,从而实现组织的方针和目标;
2. 使员工感到他们对自己的业绩负责任,工作不好会给组织带来损失,从而树立起工作责任心;
3. 使员工渴望参与持续改进并作出贡献,主动地积极地去寻找改进的机会,从而树立起事业心。

四、过程方法

将活动和相关的资源作为过程进行管理,可以更高效地得到期望的结果。

(一) 理解要点

1. 任何利用资源将输入转化为输出的活动或一组活动都视为一个过程。过程是组成管理体系的基本单元,包括输入、输出、活动和所使用的资源四个基本要素。
2. 过程方法强调对单元过程的管理,其目的是对组成系统的部分实施控制,以提高过程运作的质量,从而支持体系运作的有效性和效率。
3. 组织应系统地识别所应用的过程,建立和控制的准则及方法。对过程的关系、使用和接口进行分析,以便使过程协调和兼容。
4. 策划——实施——检查——处置的 PDCA 循环适用于对所有过程的管理。

(二) 实施要点

1. 识别质量管理体系所需的过程;
2. 确定过程的相互作用;
3. 确定过程的运行目标和职责;
4. 确定过程的运行、控制准则和方法;
5. 为过程的运行的控制提供资源和信息;
6. 对过程进行监视和测量;
7. 识别改进的机会,改进过程的有效性和效率;
8. 评价风险、后果及其他相关方面的影响。

(三) 实施效益

1. 由于采用过程方法,可以通过有效地使用资源,使组织具有降低成本并缩短周期的能力;
2. 由于对过程的各要素进行管理和控制,可以获得改进的、一致的和可以预测的结果;
3. 可集中注意每个过程可以改进的机会,并按其影响大小的优先次序进行改进。

五、管理的系统方法

将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理,有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

(一) 理解要点

1. 系统也称体系,多个过程相互关联和作用,就形成了系统,也就形成了体系,为系统地开展质