

李在卿 吴君 编著

持续成功的管理

——ISO 9004:2009标准解读及相关的
现代企业管理理念与方法



中国质检出版社
中国标准出版社

持续成功的管理

——ISO 9004:2009 标准解读及相关的现代企业管理理念与方法

李在卿 吴君 编著

中国质检出版社

中国标准出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

持续成功的管理:ISO 9004:2009 标准解读及相关的现代企业管理理念与方法/李在卿,吴君编著. —北京:中国标准出版社,2011

ISBN 978-7-5066-6370-0

I. ①持… II. ①李…②吴… III. ①质量管理体系-国际标准 IV. ①F273.2-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 207464 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社
北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100013)
北京市西城区复外三里河北街 16 号(100045)

网址 www.spc.net.cn

电话:(010)64275360 68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 14.5 字数 335 千字

2011 年 11 月第一版 2011 年 11 月第一次印刷

*

定价 38.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68510107

前言

通过正确的管理和经营,企业可能走向成功,但永远持续成功并不容易。纵观世界企业发展史,百年老店并不多。企业生存和发展的内部和外部环境是不断变化的,只有主动持续地识别这种变化,及时采取适当的措施,持续保持应对这种变化的能力,化解和降低其面临的风险,组织才能持续地成功。

为了给追求持续成功的组织提供一种成功的管理模式,并给出一些理念、方法和工具指导,国际标准化组织(ISO)于2009年11月发布了ISO 9004:2009。标准的标题——《组织持续成功的管理 一种质量管理方法》就给人一种具有冲击性的感觉,正如标准“引言”中所指出的那样:该国际标准“为任何处于复杂、要求严格以及不断变化的环境下的组织实现持续成功的管理提供指南。”“一个组织获得持续的成功取决于组织是否有能力长期地和均衡地满足顾客和其他相关方的需求和期望。通过对组织环境认识、以及相应的改进和(或)创新的学习和运用,实现组织的有效管理,从而获得持续成功。”

为了帮助标准使用者正确领会该标准的精神实质,把握标准的本质,掌握标准给出的理念、工具和方法,本书在解读该标准的基础上,对标准中涉及的八项质量管理原则,组织的使命,愿景,战略和核心价值观,关键绩效指标,组织的风险管理,自我评价工具,标杆管理,学习和知识管理、创新等方面进行了详细的论述。读者通过使用本书,不仅可以理解和掌握标准,而且可以掌握标准中给出的相关管理工具和方法,这将为组织追求持续成功提供一剂良药。书中不仅讲述相关工具和方法的理论知识,还给出了相关案例。此外本书还对日本两个相关标准进行了介绍,并给出了日本标准中相关案例和组织如何确保持续成功的能力的实例,具有重要的借鉴作用。

本书中的一些工具和方法,已在国内某大型国有企业进行了试点推广并取得了较好的效果。

本书可供质量管理工作、质量研究人员、企业质量管理人员、质量认证审核人员、质量和管理咨询人员、质量专业学生、质量工程师报考人员学习和使用。

本书在编写过程中引用和参考了部分国内外著作、相关期刊上的文章和学术交流会议上的报告,在此对相关作者表示感谢。

由于知识和能力所限,书中不足之处恳请读者批评指正。

编著者

2011年3月

目 录

第一章	ISO 9004:2009 的理解	1
第一节	标准的修订情况及新标准的特点、作用	1
第二节	标准的主要变化	5
第三节	标准的条文理解与应用	8
第四节	日本工业标准 JIS Q 9005《质量管理体系 可持续发展指南》介绍	45
第五节	实施 ISO 9004 标准与追求卓越	56
第二章	八项质量管理原则	58
第一节	概述	58
第二节	八项质量管理原则的理解与应用	58
第三章	组织的使命、愿景、核心价值观与战略	65
第一节	使命、愿景、核心价值观	65
第二节	战略与目标	82
第三节	关键绩效指标	96
第四章	风险管理	102
第一节	概述	102
第二节	国外风险管理框架	104
第三节	国内风险管理框架	106
第四节	风险管理的国际标准和我国国家标准	107
第五节	风险管理的原则	108
第六节	风险管理的过程	110
第七节	风险管理的实施	113
第八节	风险管理的应用	115
第五章	标杆管理/对标管理	120
第一节	概述	120

第二节	标杆管理的原则及标杆的确定	126
第三节	标杆管理的应用与操作	129
第四节	实施标杆管理应注意的问题	131
第五节	标杆管理成功案例	133
第六章	自我评价	138
第一节	自我评价方法	138
第二节	日本工业标准 JIS Q 9006《质量管理体系 自我评价指南》 介绍	148
第三节	质量管理体系成熟度自我评价	154
第四节	质量管理体系成熟度自我评价的流程和方法	160
第五节	质量管理体系成熟度评价案例	163
第七章	学习型组织建设	167
第一节	概述	167
第二节	学习型组织的内涵与特点	168
第三节	学习型组织的五项修炼	175
第四节	学习型组织与文化链管理	177
第五节	企业文化建设	185
第六节	学习力与组织成功	188
第七节	学习型组织建设中的问题处理	194
第八章	知识管理与创新	196
第一节	概述	196
第二节	知识管理	197
第三节	企业管理与管理体系创新	199
第四节	产品和技术创新	208
第五节	企业文化管理与创新	212
第六节	创新时效与时间管理	214
第七节	领导力与创新	216
参考文献		223

第一章 ISO 9004:2009 的理解

第一节 标准的修订情况及新标准的特点、作用

一、ISO 9004 标准的修订情况

1. 修订背景

为了确定标准的修订及换版原则,国际标准化组织质量管理 and 质量保证标准化技术委员会(ISO/TC 176)组织对 ISO 9000 系列标准进行了调查,截至 2004 年 11 月有 63 个国家的 941 个组织(个人)反馈了意见,反馈意见数量如表 1-1 所示。

表 1-1 ISO/TC 176 对 ISO 9000 系列标准调查反馈意见数量

国 家	反馈意见数量
美国	337
中国	70
德国	58
英国	58
墨西哥	45
日本	39
加拿大	32
哥伦比亚	28
澳大利亚	25
意大利	20
其他	229

调查的问题及反馈情况是:

问题 1:总体上对标准是否满意?

对 ISO 9001 满意率 80%,意见集中在数个条款;对 ISO 9004 满意率 50%,意见分散,多为原则意见、不具体。

问题 2:是否使用和熟悉标准?

标准	熟悉	不熟悉	空白
ISO 9000	816	112	13
ISO 9001	898	27	16
ISO 9004	548	357	36

问题 3:ISO 9004 的主要作用?

作用	意见数量	比例
增进绩效	230	15.56%
增加顾客满意度	183	12.38%
增进顾客沟通	130	8.80%
增强管理承诺	210	14.21%
增进管理评审的有效性	205	13.87%
作为业务管理工具,增进数据的使用	228	15.43%
增进供方绩效	70	4.74%
增进供方沟通	67	4.53%
其他	155	10.49%

根据 2004 年的调查结果,ISO 决定对 ISO 9004 进行换版。

2005 年 9 月,ISO/TC 176 制定了《标准换版设计规范》,确定新版标准要同时满足使用者、顾客和相关方(如顾客、所有者、员工、供应商、银行、工会、合伙人、社区社会等)的需求。

(1) 明确了谁使用 ISO 9004 以及他们的需求

ISO 认为使用 ISO 9004 的是:对组织的持续成功负有策划责任、考核责任的人员,为上述人员提供支持的外部人员。

他们的需求是:语言朴实、易懂,格式便于使用;使用不断变化的需求;有助于对相关方需求和期望的识别、评价、排序和满足;有助于提升组织能力;最后,有助于改进组织的管理体系,包括应对环境变化、与组织方针战略协同、风险管理。

(2) 明确了 ISO 9004 应该具备的作用

ISO 9004 的作用是帮助组织实现目标,或缩小差距;为组织战略和运行管理提供指南,以实现持续成功(超越 ISO 9001 和管理体系);指导管理者领导组织获得持续成功;实施战略管理;融合质量管理体系与其他管理体系;作为获得国家质量奖的工具。

(3) 确定了标准的使用原则

新版 ISO 9004 的使用原则是:组织无需也无法实现所有要素,应灵活地选择适宜的方法、要素;ISO 9004 不做 ISO 9001 的指南,不再强调与 ISO 9001 的结构对应,不再协调一致;对管理体系的改进作用仅是次要作用。

(4) 内容上的突破

超越 ISO 9001 和八项质量管理原则,进而包括:道德、社会要素,组织的愿景和使命,适应性、灵活性、柔性(相对与不断变化的机遇和挑战),对知识的管理,与其他管理体系的相容性,行动与结果的一致性。

2. 修订的目的

修订 ISO 9004 的目的是使其能够作为组织实现持续成功的指南,因此进行了大幅度修订。

3. 修订过程

第 32 届 ISO/TC 176/SC 2 全会于 2007 年 6 月 11 日~15 日在芬兰赫尔辛基会展中心举行,会议上确定 SC 2/WG 18 下设的 TG1.20 负责 ISO 9004 的修订工作,会议决定,按照国际标准化组织修订国际标准的工作流程,自 2007 年 6 月第 32 届 SC 2 会议后,新版 ISO 9004 将进入 CD2 阶段,此后,2007 年 12 月形成 CD3 稿,2008 年 5 月形成 DIS 稿,2009 年 2 月形成 FDIS 稿,从 2009 年 7 月 30 日开始,ISO/TC 176 工作组各成员国(地区)开始对 2009 版 ISO 9004 的 FDIS 稿进行投票,9 月 30 日投票结束。2009 年 11 月 1 日 ISO 正式发布了 2009 版 ISO 9004《组织持续成功的管理——一种质量管理方法》(ISO 9004:2009, Managing for the sustained success of an organization—A quality management approach)。

4. 各方面的评价

新版 ISO 9004 在原有八项质量管理原则中增加了新内容,充分应用了新的要素(敏锐、创新、学习、领导力、自律性……)。标准的整体理念可归纳为:为了让组织继续生存,要敏锐地察觉和适应环境的变化;充分认识和活用自我强项/特点;不仅满足顾客而且满足社会的需求和期望;有效地且高效地改进组织的业绩;把企业建设成为具有竞争优势、实现持续成功的组织。

在标准前言中,简述了新版代替了第二版(ISO 9004:2000),并作了技术上的修改。管理组织的持续成功是 ISO 9004 的重大变化,因此导致了其结构和内容的实质变化。

ISO 9004:2009 工作组的领导者 Bob Alisic 评论说:“尽管最初的目标是确保生产‘好’的产品和服务,以实现客户满意,但长远目的是为了组织在有良好经济效益的情况下生存,新版 ISO 9004 就组织应如何采取系统的方法来实现这一目标提供了指导”。

ISO 9004:2009 为组织在基于过程方法的基础上不断提高效率和效益的总体业绩提供指导,从长远来看,它侧重于以平衡的方式来满足顾客及其他相关各方的期望和需求。

与 ISO 9001:2008 确保产品和服务的质量管理,同时提高客户满意度相比,ISO 9004:2009 提供了质量管理的一幅更为广阔的远景,特别是对绩效的改进。在不断追求改进中,通过测量顾客和其他利益相关方的满意度,其高层管理人员希望超越 ISO 9001,这将证明对组织是有益的。

ISO 9004:2009 允许企业通过提高产品质量和向他们的客户交付服务,通过推动组织将新版标准作为一种重要的工具来进行自我评估:

- 基准的成熟水平,包括领导、战略、管理体制、资源和过程;
- 找出自己的强项和弱点;
- 识别任何改进或创新,或两者的机会。

在任何组织的战略规划过程中,自我评估工具可能会成为一个关键因素。

ISO 9001 工作组的领导人 Jose Dominguez 评论说:“在 ISO 9004:2009 中将客户满意度和产品质量的目标扩展到了包括有关各方满意和本组织的绩效。ISO 9001 和 ISO 9004 的有机结合,将使组织的质量体系获得最佳”。

新版 ISO 9004 的结构和内容与较早版本的标准相比有重大变化,它汲取了在世界范围实施八年的经验,并且考虑了变化后的标准与 ISO 9001 以及其他管理体系标准的一致性。

一个重要的例子(也许是最重要的)是 ISO 9004:2009 结构的改变是从标准的“主体”开始的,全篇就有关如何管理一个组织的持续成功的目标提供指导意见,而不是指导组织如何建立质量管理体系。

ISO 9004:2009 可以作为 ISO 9001:2008 的补充,也可以单独使用。它并不用于第三方认证、监管或用于合同目的,也不是 ISO 9001:2008 的实施指南。为了帮助用户获得对标准最佳的理解,标准的附录给出了 ISO 9001:2008 与 ISO 9004:2009 逐项条款的对应关系。

可以说 ISO 9004:2009 是完全重新编写并且与 ISO 9004:2000 没有什么关联的新标准,是脱胎换骨的变更。这个国际标准应用了八项质量管理原则,不仅为组织提供了一个如何在一个苛求的、不断变化的及不可预测的环境下达到组织长期的、可持续的、成功的目标可持续发展的指南,而且为如何管理整个组织的活动提供了指南。

5. ISO 将编写的相关支持文件

(1) 为实施 ISO 9004:2009 的指南

识别 ISO 9004:2009 的主要使用者和目标;ISO 9004:2009 的概要,用商务用语来解说实施 ISO 9004:2009 以后带来的主要便利;促进自我评价的应用。

(2) ISO 9004:2009 自我评价工具的应用指南

说明自我评价工具的适用性,特别是自我评价的方法论介绍,对中小企业应用给出指南,具体说明自我评价结果的应用方法。

(3) 面向最高管理者的小册子

最高管理者关于质量管理体系的典型性疑问的解答;ISO 9001 的应用:如何同 ISO 9001 一起导入到组织的质量管理营运中;ISO 9004 的应用:作为引领可持续事业成功工具的质量管理体系模型。

(4) 组织走向可持续成功之路

面向最高管理者,解说“争取持续成功/绩效优化”应该做什么。

(5) ISO 9004:2009 市场推广

面向各国标准化机构,介绍用于市场推广的 ISO 9004:2009。

(6) ISO 9004:2009 说明用的幻灯片

面向 ISO/TC 176/SC 2 的专业人士,用于介绍 ISO 9004:2009 修订的通用幻灯片。

(7) 现有的支持文件类

伴随着 ISO 9001:2008 的发布和实施,更新现有的支持文件(从适用性、文件化要求、用语与 ISO 9001:2008 的一致性、过程方法的使用、对外包过程的说明等方面)。

二、ISO 9004:2009 的特点和作用

ISO 9004:2009 在引言中指出:本国际标准“为任何处于复杂、要求严格以及不断变化的环境下的组织实现持续成功的管理提供指南。”“一个组织获得持续的成功取决于组织是否有能力长期地和均衡地满足顾客和其他相关方的需求和期望”,这可以通过对组织环境的认识,有效管理机会和风险,从经验中学习,并通过实施改进和创新实现不同类型、规模和环境变化条件下的组织获得持续成功,提供了一种质量管理方法的指南。

制定 ISO 9004 的目的是帮助组织获得成功;组织的成功取决于三个管理的成功,即产品管理(内部管理,一维管理)、质量管理(内部与顾客管理,二维管理)、价值管理(主体与“环境”管理,三维管理)。

ISO 9004:2009 比 ISO 9004:2000 更多地引进了美国波多里奇国家质量奖计划——“卓越绩效准则”的内容。如从领导、战略(包含质量方针目标)形成,展开和沟通、知识管理(knowledge management)、关键绩效、标杆管理(benchmarking)、管理成熟度评价等,识别优劣势,指出组织改进和(或)创新的机会等“大质量”的范畴管理组织的持续成功。

ISO 9004:2009 推荐采用自我评价的方法,将其作为一种重要的工具用于评估组织在领导作用、战略、管理体系、资源和过程等方面的管理水平,以识别自身的强项与弱项,寻找改进和创新机会。

ISO 9004:2009 提供了比 ISO 9001:2008 更为广阔的视角。它不仅关注顾客的需求与期望,还关注包括股东、组织的所有者、组织内部的员工、供方和合作伙伴、以及社会在内的所有利益相关方的需求与期望(见表 1-2),并为了满足这种需求与期望提供了系统地 and 持续地改进组织整体业绩的方法指南。

表 1-2 组织应关注所有利益相关方的需求与期望

利益相关方	需求和期望
顾客	产品的质量、价格、交货期的绩效
所有者/股东	持续的赢利能力、透明度
组织成员	良好的工作环境、就业的安全性、肯定和奖励
供方及合作伙伴	共同的利益和持久性
社会	环境保护、道德行为、遵守法律法规要求

ISO 9001 是“产品质量+管理体系”,而 ISO 9004 是“组织+持续成功”。ISO 9004 为管理者提供管理方法;超越了 ISO 9001 的要求,可以摆脱束缚,为更高层次管理者提供指南。

第二节 标准的主要变化

一、ISO 9004:2009 与 ISO 9004:2000 条款比较

ISO 9004:2009 提出了“持续成功”和“组织环境”两个新定义,“持续成功”是指组织长期持续保持实现其目标的能力;“组织环境”是指那些能够影响组织目标实现和面向其利益相关方的行为的内外部因素及条件的结合体。

与 2000 版相比,2009 版 ISO 9004 章节内容的变化见表 1-3。

表 1-3 ISO 9004:2009 与 ISO 9004:2000 条款比较

ISO 9004:2000 条款	ISO 9004:2009 条款	变化说明
4 质量管理体系 4.1 体系和过程的管理 4.2 文件 4.3 质量管理原则的应用	4 组织持续成功的管理 4.1 总要求 4.2 持续成功 4.3 组织的环境 4.4 相关方、需求和期望	● 增加 4.2 持续成功和 4.3 组织的环境, ● 2000 版中 5.2 内容调整至此
5 管理职责 5.1 通用指南 5.2 相关方的要求和期望 5.3 方针 5.4 策划 5.5 职责,权限和沟通 5.6 管理评审	5 战略和方针 5.1 总要求 5.2 战略和方针的制定 5.3 战略和方针的展开 5.4 战略和方针的沟通	● 从管理职责提升到战略的层面,含战略的形成、展开、沟通
6 资源管理 6.1 通用指南 6.2 人员 6.3 基础设施 6.4 工作环境 6.5 信息 6.6 供方及合作关系 6.7 自然资源 6.8 财务资源	6 资源管理 6.1 总要求 6.2 财务资源 6.3 组织的人员 6.4 供应商和合作伙伴 6.5 基础设施 6.6 工作环境 6.7 知识、信息和技术 6.8 自然资源	● 新增知识、技术的管理
7 产品实现 7.1 通用指南 7.2 与相关方有关的 7.3 设计和要求 7.4 采购 7.5 生产和服务的运作 7.6 测量和监视设备的控制	7 过程管理 7.1 总要求 7.2 过程的策划和控制 7.3 过程的职责和权限	● 从产品实现扩大为组织过程的管理,包含过程的策划和控制、职责和权限
8 测量、分析和改进 8.1 通用指南 8.2 测量和监视 8.3 不合格的控制 8.4 数据分析 8.5 改进	8 监视、测量、分析和评审 8.1 总要求 8.2 监视 8.3 测量 8.4 分析 8.5 对监视、测量和分析的获取信息的评审 9 改进、创新和学习 9.1 总要求 9.2 改进 9.3 创新 9.4 学习	● 将 8.4 数据分析提升为 8.4 分析和 8.5 评审来自监视、测量和分析的信息 ● 增加了 KPI、识别推广最佳实践、Benchmarking-标杆分析、广泛地评审等 ● 把 2000 版第 8 章一部分的改进单独编为第 9 章:改进、创新和学习。提出了组织的学习,根据组织的价值观,结合知识管理、思维模式、行为模式变化等集成个人的能力,乃至组织的能力以取得持续成功
附录 A 自我评价指南 附录 B 持续改进的过程	附录 A(资料性附录)自我评价工具 附录 B(资料性附录)质量管理原则 附录 C(资料性附录) ISO 9004:2009 和 ISO 9001:2008 的对照 参考书目	● 附录 A 的内容进一步扩充、细化 ● 新增附录 B 质量管理原则及附录 C

二、ISO 9004:2009 与 ISO 9001:2008 的对应关系

在 ISO 9004:2009 的附录 C 中,给出了 ISO 9004:2009 与 ISO 9001:2008 相关条款的对应关系。从其附表中可以看出,两个标准的条款对照关系大致分为以下三种情况。

(1) 均包含的条款

两标准中均包含的条款中,有些条款的名称完全一致,例如:人力资源、基础设施、工作环境、内部审核等。但 ISO 9004:2009 比 ISO 9001:2008 的要求更高,例如:ISO 9004:2009 的 6.5 对“基础设施”的要求是:

组织应当有效和高效地策划、提供和管理其基础设施。为了实现,应持续评价其基础设施满足组织的目标适宜性。应当对以下因素予以适当考虑:

- 可信性(包括适用性、可靠性、维修性等的考虑);
- 安全与保障;
- 产品和过程相关的适宜性;
- 效率、成本、能力以及人因工程。

组织应当识别和评审与基础设施有关的风险,包括建立充分的应急计划。

(2) 在两个标准中可以找到对应关系的条款

对于有对应关系的条款,ISO 9004:2009 的要求明显比 ISO 9001:2008 的要求更加宽泛。例如:ISO 9001:2008 的 5.2 中要求组织应以顾客为关注焦点,确保顾客的要求得到确定并予以满足,而在与该条款相对应的 ISO 9004:2009 的 4.4 中则要求组织应关注顾客、组织所有者、组织成员、供方和合作伙伴,以及社会等所有利益相关方的需求与期望。

(3) ISO 9004:2009 单独提出的一些要求

例如:持续成功,财务资源,员工的参与和激励,知识、信息和技术,自然资源,自我评价,标杆管理,创新,学习等。对于那些寻求获得持续成功的组织,在策划、建立和实施管理体系时,必须满足这些要求,才能够适应不断变化的内外部环境,实现组织的可持续发展。

三、ISO 9004:2009 给出了管理体系成熟度自我评价工具

ISO 9004:2009 的附录 A 给出的自我评价工具是基于标准的要求,包括关键要素和具体细节的独立的自我评价表。自我评价表可以直接使用或根据组织需要加以定制。

自我评价是指组织依据所选定的标准,对自身的管理活动及其活动的结果进行全面和系统的论述和综述的过程。自我评价能够提供对组织的各项活动以及管理体系成熟程度的全面看法。它还可以帮助组织识别改进和(或)创新的领域,以及决定开展后续行动的优先顺序。

组织应利用自我评价确定改进和(或)创新的机会,确定优先事项,并建立具有持续成功目标的行动计划。自我评价的输出将会展现出组织的优势和劣势、组织的成熟程度,以及随着时间的推移组织的动态发展变化。组织的自我评价结果是管理评审的一个有效的输入。自我评价也是一个很好的学习工具,它提供组织改进的观点和思路,并促使相关各方积极参与。

在具体使用自我评价工具时,为便于理解和沟通,组织成熟程度的评估结果可使用可视化的方式来表示,例如蜘蛛图或雷达图。这将有助于找到和确定改进或创新机会的优先次序,找到那些可以用最低的成本达到最大改进的方面。长久使用这种类型的报告方式,可以展示组织发展的进展状况。

标准附录 A 中的表 A.3 给出了关键要素自我评价表。具体包括 5 个等级的运做成熟水平表和 27 个自我评价问题。自我评价工具中,标准提出了组织走向成功的新的 5 级水平成熟度模型,从某一个准则因素的基础水平(1)到最佳实践(5),也可根据需要在中间增加级别;然后列出了具体的评价表:最高管理者对组织的关键要素的成熟水平进行评价。

四、标准前言说明

在标准前言中,简述了新版标准作了技术上的修改。管理组织的持续成功是 ISO 9004 的重大变化,因此导致了其结构和内容的实质变化。

ISO 9004:2009 是完全重新编写的标准,有脱胎换骨的变更。这个国际标准应用了八项质量管理原则,不仅为组织提供了一个如何在苛求的、不断变化的及不可预测的环境下达到组织长期的、可持续的、成功的目标可持续发展的指南,而且为如何管理整个组织的活动提供了指南。

第三节 标准的条文理解与应用

【标准条文】

引言

本国际标准通过质量管理的途径,为任何处于复杂、要求严格以及不断变化的环境下的组织实现持续成功的管理提供指南。

一个组织获得持续的成功取决于组织是否有能力长期地和均衡地满足顾客和其他相关方的需求和期望。通过对组织环境认识、以及相应的改进和(或)创新的学习和运用,实现组织的有效管理,从而获得持续成功。

本国际标准提倡自我评价,并把自我评价作为评价组织成熟度的一项重要工具。它包括了领导作用、战略、管理体系、资源及过程等方面。从而识别组织的优势和劣势,以及任何可以改进和(或)创新的机会。

本国际标准所规定的质量管理要求要比 ISO 9001 更宽泛。不仅要满足所有相关方的需求和期望,还对组织进行系统的、持续的绩效改进提供了指南。图 1 为以过程为基础的质量管理体系拓展模型,它综合了 ISO 9001 和 ISO 9004 的所有要素。

本国际标准与 ISO 9001 是协调一致的,并与其他管理体系相容。这些标准可以相

互补充使用,也可以单独使用。

附录 A 提供了组织进行优势和劣势自我评价的工具,以便确定组织的成熟水平,并识别改进和创新的机会。

附录 B 提供了质量管理原则的描述,是 ISO/TC 176 制定质量管理标准的基础。

附录 C 提供了本国际标准与 ISO 9001:2008 条款之间的对照。

【理解与实施要点】

(1) 说明了标准的目的:通过质量管理的途径,为任何处于复杂、严格以及不断变化的环境下的组织实现持续成功的管理提供指南。

(2) 说明了组织成功的条件:组织是否有能力长期地和均衡地满足顾客和其他相关方需求和期望。要有强烈的环境意识,面对复杂多变的内外部环境,组织能够通过改进、创新、学习来获得均衡地满足顾客和其他相关方的需求和期望的能力,才能做到有效管理,才能实现成功。

能力对应表现,能力包括知识、技能、意愿,能力是持续成功、符合要求的根本保证,能力是对可靠的保证。

(3) 说明了该标准提出的自我评价工具。

(4) 说明了内容与 ISO 9001 标准的区别:所规定的质量管理要求要比 ISO 9001 更宽泛。不仅要满足所有相关方的需求和期望,还为组织进行系统的、持续的绩效改进提供了指南。

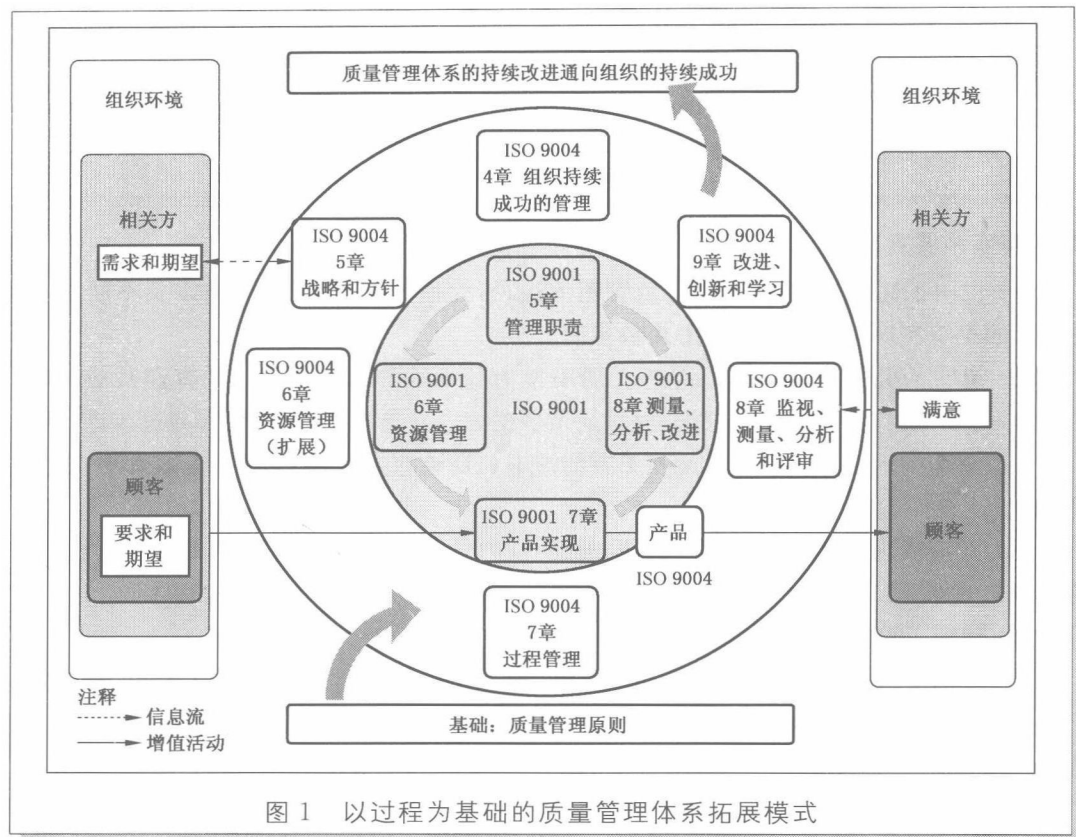
(5) 说明了该标准与 ISO 9001 标准的关系:与 ISO 9001 是协调一致的,并与其他管理体系相容。这些标准可以相互补充使用,也可以单独使用。

(6) 对标准的三个附录进行了提示性说明。ISO 9004:2009 推荐采用自我评价的方法,将其作为一种重要的工具用于评估组织在领导作用、战略、管理体系、资源及过程等方面的管理水平,以识别自身的强项与弱项,寻找改进和创新机会。

(7) ISO 9004:2009 比 ISO 9004:2000 更多地引进了美国波多里奇国家质量奖计划——“卓越绩效准则”的内容。如从领导、战略(包含质量方针目标)形成,展开和沟通、知识管理,关键绩效、标杆管理、管理成熟度评价等,识别优劣势,指出组织改进和(或)创新的机会等“大质量”的范畴管理组织的持续成功。

(8) ISO 9004:2009 提供了比 ISO 9001:2008 更为广阔的视角。它不仅关注顾客的需求与期望,还关注包括股东、组织的所有者、组织内部的员工、供方和合作伙伴、以及社会在内的所有利益相关方的需求与期望,并为了满足这种需求与期望提供了系统地和持续地改进组织整体业绩的方法指南。

【标准条文】



【理解与实施要点】

标准的图 1 给出了以过程为基础的质量管理体系拓展模式。里层圆是 ISO 9001 的内容,外层的圆是 ISO 9004 的内容。以质量管理原则为基础,以顾客和其他相关的需求和期望为出发点,以顾客和其他相关方的满意为目标,通过质量管理体系的持续改进通向组织的成功。

【标准条文】

1 范围

本国际标准为组织提供了通过运用质量管理方法实现持续成功的指南。它适用于任何组织,不论其规模大小、属于哪种类型和从事什么活动。

本国际标准不拟用于认证、法律法规或合同目的。

【理解与实施要点】

(1) 说明了标准的内容范围:为组织提供了通过运用质量管理方法实现持续成功的指南。