

DIAGNOSTIC QUALITY ASSESSMENT

企业进行有序质量改进的工具
企业取得ISO9000认证后
追求卓越模式的自我改进指南

面向过程改进的 诊断性质量评价

卓德保 徐济超 著



机械工业出版社
China Machine Press



FOCUSING ON PROCESS IMPROVEMENT

企业进行有序质量改进的工具
企业取得ISO9000认证后
追求卓越模式的自我改进指南

面向过程改进的 诊断性质量评价

卓德保 徐济超 著



机械工业出版社
China Machine Press

质量是企业的生命,是影响国民经济和社会发展的的重要因素之一。朱兰博士曾预言,21世纪是质量的世纪。面对世界经济的挑战,企业只有走质量效益型发展道路,提高竞争力,才能迎接挑战,求得生存和发展。

近年来,由于国际竞争的需要,质量保证成为企业进入国际市场的基本条件之一。因此,ISO9000质量管理体系认证一度成为企业质量管理的热点。然而,体系认证虽然取得了进入国际市场的“资格证”,但终究不是取得竞争优势、赢得订货的关键。以质量奖为基础的卓越模式和思想虽然为企业追求卓越指明了努力方向,但在如何达到卓越的方法和途径上比较薄弱。本书从过程改进的角度出发,系统地阐述了企业自我评价、诊断和改进的路线和方法,通过这条路线,将全面质量管理的思想和方法、质量工程技术等有机地集成起来,为指导企业有序地改进质量,特别是通过ISO9000认证后的企业如何在认证的基础上进一步改进质量、提高竞争力提供了有用的参考,也为企业追求卓越模式的自我改进提供了指南。

图书在版编目(CIP)数据

面向过程改进的诊断性质量评价/卓德保,徐济超著. —北京:机械工业出版社,2005.3

ISBN 7-111-16246-3

I. 面… II. ①卓…②徐… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第018159号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:郎世溟 版式设计:张世琴 责任校对:肖新民

封面设计:霍 霍 责任印制:陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年4月第1版第1次印刷

1000mm×1400mm B5·6.625印张·1插页·227千字

0 001—4 000册

定价:21.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着全面质量管理理论和实践的不断深入，质量改进的理论、技术和方法层出不穷，概括起来，这些理论和方法主要表现在质量改进的三条途径上，即质量管理、质量工程技术和技术革新。其中质量管理主要是通过组织和管理手段形成规范化的质量体系，建立质量文化，采用激励、培训等手段充分挖掘人的潜力，最大限度地减少人为因素造成的波动，达到质量改进的目的。在质量工程技术领域，主要是运用质量工程的技术和方法对产品寿命周期过程中的各因素进行控制，或通过参数的合理设置和搭配，使之对随机因素的波动不敏感，从而抑制随机因素对输出结果的影响，达到减少波动、改进质量的目的。技术革新主要是通过原材料的更新、专利的引进、关键技术的突破和相关科学技术的发展等途径带来的质量飞跃。

前两条途径的活动自始至终贯穿于企业质量人员的日常工作中，质量改进的效果是连续的、渐进式的，是企业长期形成的具有独特、持续竞争能力的关键。这两条途径的质量改进主要是质量管理人员的职责，涉及到企业的全体员工。而第三条途径的质量改进是跳跃式的，可以在短时间内以高投入获得的质量，这部分的使命主要由工程技术人员完成。目前，将这些理论和方法特别是前两条途径上的理论和方法系统地结合到实际的质量改进工作中还有一定难度，需要找到这种结合的思路和方法。撰写本书的目的就是要在理论和实际的结合中架起一座桥梁，试图为企业系统地评价、诊断质量问题并综合运用全面质量管理理论和方法进行质量改进提供指南。

以质量保证为目的的质量评价（如 ISO9000）为质量改进提供了条件，是企业应具有的基础，也是立足市场的准则，但不等于能够达到取得竞争优势、赢得订货的“诱人质量”（Attractive Quality）。以“展示优秀”为目的质量评价（如质量奖评价）综合反映了全面质量管理及其绩效，能够引导企业向世界级水



平努力，但评价的侧重点在于发现成功并推广，这与寻找差距和弱点的诊断性评价不相符合，虽然在一定程度上能够发现一些弱点，但在如何改进的问题上没有具体方法。因此，我们试图超越传统的评价模式，面向诊断和过程改进，寻求一种集评价、诊断和改进为一体的模型和方法。通过这种评价方法，在企业中形成一种不断改进的文化，从而提高企业竞争力。

本书在吸收 ISO9000 和三大质量奖（欧洲质量奖、日本的戴明奖和美国的波多里奇国家质量奖），特别是欧洲质量奖的系统思想的基础上，构造了面向过程改进的诊断性质量评价模型，模型的构造反应了质量问题形成的因果关系：系统因素—过程—结果；分析了诊断性自我评价的反因果关系思路，并对结果、过程、系统因素的评价和诊断进行了详细的描述；引入了质量功能展开（QFD）工具对跨部门的复杂过程实施诊断，并对自我评价实施中的前期困难和准备工作进行了充分考虑；最后描述了将自我评价集成到企业计划周期中的思路和方法，为形成良性的企业诊断文化提供了基础。

本书的研究内容是国家自然科学基金项目（编号：70002007，70125004）、航空基金（编号：00J55005）和作者攻读博士学位期间的部分研究成果。在本书的撰写过程中，意大利质量管理专家康迪提供了宝贵的参考资料，马义中、刘玉敏、赵逢禹、张黎等同志在资料翻译、整理和写作思路做了大量工作，在此表示感谢。同时还要特别感谢北京航空航天大学夏国平老师的辛勤指导。

由于作者水平有限，难免有缺陷和不足，恳请批评和指正。

卓德保

目 录

前言

第 1 章 质量评价的发展	1
1.1 从审核到质量体系评价	1
1.1.1 审核和质量审核	1
1.1.2 质量体系及其评价的产生	2
1.2 质量体系评价的发展	3
1.3 以过程改进为目的的诊断性自我评价	6
1.3.1 诊断性评价中的结果讨论	7
1.3.2 评价范围的扩展	9

第 2 章 追求卓越的质量奖评价	12
2.1 美国波多里奇国家质量奖	12
2.1.1 支持标准的核心价值和概念	13
2.1.2 性能卓越的波多里奇质量奖标准（模型）	14
2.1.3 评分系统	16
2.1.4 评价准则的主要特点	18
2.2 欧洲质量奖	19
2.2.1 欧洲质量奖标准（模型）	19



2.2.2 欧洲质量奖的评分准则	21
2.3 日本戴明奖	23
2.3.1 戴明的质量管理思想	23
2.3.2 戴明奖标准	27
2.4 中国质量管理奖	29
2.5 各种质量奖评价的比较	37

第3章 面向改进的自我评价和诊断模型

3.1 自我评价和诊断模型的结构	39
3.2 自我评价和诊断模型的使命	43
3.3 自我评价和诊断模型的过程和系统因素	45
3.4 模型各部分之间的关系	47
3.5 模型在公司活动各阶段的表示	48
3.5.1 计划阶段	48
3.5.2 实施阶段	49
3.5.3 自我评价阶段	51
3.6 总结	54

第4章 与自我评价和诊断过程相关的工作

4.1 面向改进的自我评价和诊断特点	56
4.2 面向改进的自我评价和诊断路径	57
4.3 评价阶段的测量问题	60
4.4 评价中的权重问题	61
4.5 与 PDCA 循环的集成问题	64
4.6 模型中各部分内容的评价准则	65
4.6.1 “结果”的评价准则	66
4.6.2 “系统因素”的评价准则	67
4.6.3 要素的评价准则	68



第5章 结果的评价	74
5.1 对结果进行评价的思路	74
5.2 优先目标的识别	76
5.3 结果的收集和评价	77
5.3.1 “顾客满意”的评价	78
5.3.2 “经营结果”的评价	84
5.3.3 “受益者”的评价	87
5.4 确定优先行动领域	96
第6章 过程的评价	104
6.1 评价过程的选择和分析	104
6.2 水平比较	107
6.3 过程优先系数的确定	108
6.4 过程评价的实施	112
6.4.1 过程评价所需的信息	112
6.4.2 过程评价的总体框架	113
6.4.3 过程评价指南	115
6.4.4 向前追索到与过程相关的系统因素	117
第7章 系统因素的评价	118
7.1 面谈和问卷评价的基本框架	119
7.2 领导力的评价	122
7.2.1 总则	122
7.2.2 领导的人际关系评价	123
7.2.3 有关企业价值的领导力评价	125
7.2.4 企业家领导的评价	128
7.2.5 领导力评价的最后说明	131
7.3 策略和计划的评价	131
7.3.1 策略和计划涉及的范围	132
7.3.2 策略和计划的评价因素和要素	134



7.4 人力资源的评价	135
7.4.1 人力资源评价涉及的领域	135
7.4.2 人力资源的评价因素和要素	137
7.5 其他资源的评价	139
7.5.1 其他资源的评价内容	139
7.5.2 其他资源的评价因素和要素	141
7.6 组织结构的评价	142
7.6.1 组织结构的评价过程	143
7.6.2 组织结构的评价因素和要素	145
7.7 有效性问卷	148

第8章 跨部门、跨职能诊断	153
8.1 过程组织的诊断路径	153
8.2 寻找问题原因的方法	157
8.3 用 QFD 方法诊断复杂过程原因	160
8.4 结论	168

第9章 自我评价和诊断的准备和实施	170
9.1 实施评价的内部障碍	171
9.2 如何处理自我评价和内部奖励问题	172
9.3 自我评价和诊断的准备之一：沟通计划	173
9.4 自我评价和诊断的准备之二：活动计划	174
9.5 自我评价和诊断指南的编写	176
9.6 软因素调查的组织	177
9.7 设置合理的评价小组	179
9.8 初期培训	182
9.9 自我评价和诊断的实施思路	183
9.10 自我评价和诊断的后续活动	185



第 10 章 与公司计划周期的集成	187
10.1 策略计划、自我评价和改进计划的联系	187
10.2 自我评价和诊断的时间安排	189
10.3 从下到上的集成过程	190
10.4 从绩效差距到能力差距的计划集成	192
10.5 从自我评价到策略改进计划	194
10.6 从上到下展开改进目标	196
10.7 结论	198
参考文献	200

第 1 章

质量评价的发展

面对世界经济的挑战，企业只有走质量效益型的发展道路、提高竞争力，才能迎接其挑战、求得生存和发展。而改进质量、提高生产力的重要工作，就是企业主动了解、分析自身的特点和问题，有针对性地將质量管理的各种理论和方法有效地应用到实际中。因此，质量的全面评价、诊断就显得格外重要。要做到系统、有效地评价和诊断质量，就要开发一个先进的质量评价和质量诊断系统。为此，在吸收国内外质量评价和诊断先进思想和方法的基础上，我们构造了面向过程改进的诊断性质量评价系统。为了对诊断性质量评价系统有一个全面的认识，有必要了解质量评价的发展过程。

1.1 从审核到质量体系评价

1.1.1 审核和质量审核

评价是审核的发展，研究评价首先从对审核的理解开始。审核就是公司为达到预定目标，根据事先制订的规则或标准，通过审查和测量，从统计样本中推断出所有受审活动的结论。最早的审核用于财务方面，即“对财务账目进行定期检查并做出调整和最终解释的活动（韦伯大词典定义）。”审核有四个特点，即具有一组规则或绩效标准，应用一组评价和测量准则，执行主体为第三方以及对结论进行审查。因此，审核可以扩展到由规则控制的所有活动。

“组织审核”就是组织用一组规则来保证完成其特定目标，并通过审核来证实这些规则是否得到正确应用的活动，也就是说审核的职责是保证公司所有领域的正常运行。后来审核的概念又被应用到环境、质量等领域，产生了



质量审核。

“质量保证”概念的产生使质量审核变得越来越重要，从而也使质量审核的范围和内容大为扩展。总体来讲，质量审核分为三种类型，即产品审核、过程审核和体系审核。一般而言，审核是根据预先确定的规则 and 标准对公司中管理较好的部门进行检查。因此，考虑的特性比较具体且易于测量。这对于产品审核和过程审核而言较易实施，但对于体系而言，主要是描述公司的目前状态和完成使命的潜在能力，且体系中存在许多抽象的、不易测量的无形因素，因此体系审核工作的灵活性较大，且准确性相对较差，需要根据企业的具体情况灵活进行。

1.1.2 质量体系及其评价的产生

为了给产品质量提供保证，必须对产品质量形成过程中的各种影响因素进行控制，并能保证一直处于受控状态。产品生命周期概念的产生为质量保证提供了基础，产品生命周期的系统观念表明：产品的质量是从产品的设想、市场调查等开始到产品的维护保养，最后到退出市场的整个过程中逐渐形成的，这就为企业建立质量保证体系提供了理论依据。正如朱兰博士关于结果的质量只能通过系统的思想来保证的观点，它强调各种过程之间内部关系的重要性（即在质量螺旋的概念中所指出的，一个系统大于构成系统的各部分之和，即系统中各部分之间的关系比组成系统的各部分更能反应系统的特性），朱兰用“螺旋”概括了产品生命周期各阶段之间的密切关系，“预防”事实上就是协调所有的活动以保证最终产品的质量和整体效率，特别是强调满足后续阶段和最终用户的要求，也就是说要协调各阶段和过程必须从事的每项工作。现在，这种系统观点还包括了环境的影响、产品报废处理和再利用能力。

最近几年，管理理论又从以上的串行转向了并行。尽可能并行地执行产品生命周期中各种活动、最大化活动的交互性，达到了提高质量和减少开发时间的目的，这就说明了“改变过程之间的关系将导致结果重大变化”的原因。并行工程的重要性并不在于对过程的改变，而是他们之间的交互作用。过程的改变通常受相关的子体系制约，而重大改变主要取决于产品的开发阶段，即源头。但无论体系的变化还是重大改变都是由高层管理的控制来实现的。

通过强化与产品生命周期各阶段相关的过程，形成了质量保证策略的基础。此策略的关键思想是采用螺旋式体系的观点，把组织、资源和过程看作



一个整体,先制定要达到的质量目标,然后控制随机因素引起的波动。产品生命周期中各阶段的质量管理是保证结果质量的手段。通过减少波动、加强合作和改进供货质量,质量就能得到提高。但是,如果企业想在进一步提高质量的同时,又降低成本并缩短开发周期,就需要对组织、资源和过程进行深层次的、系统的改变(并行工程就是一例)。

通过与产品生命周期概念相关的系统质量观点建立的质量体系,是最终结果的质量保证。但是,质量体系的保证是否合理、有效,还需要建立一个有效的机制不断地对质量体系进行审核、评价和诊断,以达到连续改进的目的,由此产生了质量体系的评价。

1.2 质量体系评价的发展

质量体系的评价从发展上(或层次上)可以概括为三种类型:

(1) 以“质量保证”为目的评价。这种类型的评价属于符合性评价。按照一定的参照标准,对产品或质量体系进行内部或外部审核,当符合参照标准时,即可预测产生好的结果,从而提供内部或外部质量保证,取得顾客的信任。由于质量体系评价首先因质量保证的目的而产生,且这种评价一直延续至今,所以这种类型的质量体系评价是基础。从发展上又可进一步分为以下三种:

1) 第一方质量体系审核或评价。为了证实通过体系产生预计结果的真实能力,需要周期性地对质量体系进行检查和评价。一般由质量部门代表高层管理者负责对质量体系组织与实施审核。由于这种类型的评价由公司自己完成,所以称为第一方审核或评价。

2) 第二方质量体系审核或评价。随着质量管理的不断深入和质量环概念的产生,人们意识到仅靠企业自己的质量体系保证质量是不全面的,供应商的质量保证也是质量形成中的一个重要环节。因此,许多企业特别是非常依赖于供应商的大型企业(主要是国防、航空、核能等重要领域)决定将他们的质量保证和管理程序扩展到供应商,要求供应商的质量体系能遵照顾客方公司的标准或双方认同的标准,这就出现了第二方审核或评价。这种方式是由顾客方对供方是否满足自己或双方认同的标准实施审核。目的是外部质量保证,使顾客相信供应方能够满足顾客所要求的质量能力。如波音公司的D1—9000标准等,属于第二方审核或评价。另外,也可采用适用于某些行业的行业标准或适用于所有企业的国际通用标准。



3) 第三方质量体系审核或评价——质量体系认证。外部质量审核和第三方审核在 20 世纪 60 年代和 70 年代比较盛行。但是, 随着第三方审核的发展, 给供应商和顾客都带来了许多问题: 一方面, 由于每个供应商有许多顾客, 则每个供应商必须满足不同顾客的标准, 这使供应商非常为难; 另一方面, 每一个顾客公司又有若干供应商, 必须为所有供应商提供一套质量体系, 然后逐一审核, 显然很不经济。因此, 需要产生统一的外部质量保证标准。这种统一标准首先在技术领域建立, 然后在其他层次上的标准也逐渐形成。质量体系的国际标准——ISO9000 国际质量标准在 1987 年形成。这样, 审核的数目锐减。这就产生了第三方质量审核, 又称作认证。它是由专门的机构来评价公司的质量体系是否达到 ISO9000 标准。因此, 质量认证至少在共同认同的体系中是非常有效的。如美国汽车行业的 QS9000 标准, 航空工业的 AS9000 标准及 ISO9000 国际通用标准等。为了使认证在更广泛的范围内使用并得到共同的认可, 形成了管理认证机构和认证过程的标准, 形成了国内与国际认证体系。

(2) 以“展示优秀”为目的评价。它是对企业全面质量管理 (TQM) 及其绩效的综合评价, 评价的主要侧重点是发现成功、反映优势、树立典范, 并将评价最佳的企业的经验推广, 引导企业追求卓越 (Quest for Excellence)。

质量保证是企业应具有的基础, 是立足市场的准则, 也是现在和将来都不可缺少的部分, 但不等于企业能够取得竞争优势、赢得订货的“诱人质量”。因此, 评价必须综合反映全面质量管理及其绩效, 引导企业向世界级水平努力。质量奖评价就是在此意义上的评价。由于各国的国情不同, 大多数国家或地区都设立了自己的质量奖。如 1951 年, 在日本科学技术联盟 (JUSE) 的倡导下, 日本设立了戴明质量奖, 产生了质量奖评价模型; 1988 年, 美国设立了波多里奇质量奖 (MBQA); 1991 年, 瑞士开始应用瑞士质量奖; 1992 年, 欧洲质量奖 (EQA) 及其模型产生; 1993 年, 丹麦设立了丹麦质量奖。此外, 还有澳大利亚^[11]、西班牙等国质量奖。各种质量奖模型及其评价准则一直在不断修改和完善。

(3) 以诊断和改进为目的的质量评价。这类评价主要是在企业整个系统中借用评价的方法发现弱点, 并诊断原因进行改进。

这种类型的质量评价经历了三个阶段, 即管理 TQM 活动的自我评价, 以全面质量奖模型为基础的自我评价和面向过程改进的诊断性自我评价。每个阶段采用的模型和方法也不相同。这三个阶段采用的模型称为三代自我评价模型。



1) 第一代模型——20世纪80年代发展起来的TQM模型。有美国的以利润为中心的TQM,它将生产过程中与质量有关的各个部门,如计划、研究与开发、设计、技术、采购、生产、经营等部门联系起来,形成一个紧密的TQM系统,以求获得最低的质量成本。还有日本以质量改进为中心的TQM,包括物的质量管理、事的质量管理和人的质量管理。这样的TQM不单纯是指在空间意义上进行全面管理,实际上还包含有时间上的概念,即从昨天一直管到明天的全过程管理。这些表述性的模型,虽然都在当时对质量管理的评价起过很好的作用,但也显示出其难于量化、规范化的不足,并且利用这一方法无法在不同企业或部门之间进行横向比较。

2) 第二代模型——以质量奖为基础的自我评价模型。典型的有美国的马尔克姆·波多里奇国家质量奖自我评价(MBNQA),以欧洲质量奖为基础的自我评价模型。波多里奇奖的评价包括领导、策略、以顾客和市场为中心、数据、信息、知识管理、以人为本、过程管理、经营结果(2003年标准);欧洲质量奖(EQA)的评价包括领导、策略和方针、人员管理、资源管理、过程、顾客满意、人员满意、社会影响、实施结果九个方面。它们把全面质量管理的内容更加全面和科学地描述了出来,也把企业自我评价工作大大向前推进了一步。欧洲质量奖模型的评价从系统因素——过程——结果的因果关系链中分出九个“类”,既包括了TQM的主要内容,又理顺了它们之间的因果关系,最贴近诊断的思路。

第一代和第二代模型进行自评需要采用的方法主要包括:

- 评奖模拟法 (award simulation approach);
- 问卷调查法 (pro forma approach);
- 目标矩阵法 (matrix chart approach);
- 模拟现场研讨会法 (workshop approach);
- 团队参与法 (peer involvement approach);
- 问卷法 (questionnaire approach)。

3) 第三代模型是为动态组织而设计的“经营模型”。这一模型包括对公司“使命或目标”及结果方面的评价、过程的评价、系统因素的评价以及跨部门跨职能过程的综合评价与诊断。

质量保证为目的和展示优秀为目的两类评价,虽然为改进提供了基础或树立了改进的目标和方向,但在改进的具体方法上比较薄弱。第三代评价面向质量改进,致力于诊断波动源,所以对如何在企业中实施TQM意义重大。本书研究的主要内容就是此类面向过程改进的诊断性评价。



由于第一、第二代质量评价在如何改进的问题上比较薄弱,因此,过程改进成为目前 TQM 研究的焦点之一。若要改进,首先必须测量和评价,因此,研究过程改进就不可避免涉及评价问题。目前,许多面向改进的质量评价研究成果已在 TQM 的各个方面陆续表现出来。摩托罗拉的 6σ 方案及其实施 6σ 方案的“黑带 (Black Belt) 计划”、日本的团队管理等是质量改进的成功典范;在质量文化、人力资源的评价研究方面也出现了一些成果;顾客满意度指数 (CSI-Customer Satisfaction Index) 的研究也由密西根大学商学院的国家质量研究中心和美国质量协会 (ASQ) 共同发起,并于 1994 年 10 月开始调查、测算和发布,并将顾客满意与顾客价值区分开来,使以顾客为起点的质量改进具有很强的操作性。但这些研究是相对独立的,还缺少一个系统的评价模型和评价方法来综合研究过程改进。许多质量管理专家和学者进行了探索。有人提出在 ISO9000 体系结构上补充一些重要因素,形成企业的自我评价模型,将目标转向与具有竞争力的顾客满意相一致。也有人提出将质量奖模型及规则应用于企业中进行自我评价,找出弱点,就可指导企业进行改进。这种设想在许多国家的企业进行了应用,虽有一定的指导作用,但由于 ISO9000 及质量奖评价有其自身的逻辑,将自我评价依附于这种评价时,缺乏灵活性,不可避免有许多障碍,诊断的功能也比较弱。

第三代模型是诊断和过程改进的理想模型,也是本书的重点。

1.3 以过程改进为目的的诊断性自我评价

以上三种类型的质量体系评价虽然产生的目的不同,但从质量改进的角度出发,都可用作自我评价的参考模型,只是从层次和效果上是逐次增加的。现总结如表 1-1 所示。

因为 ISO9000 是为质量保证而设计的,所以注意力并不是集中在顾客感受到的最终结果上,而是集中在质量体系的过程。只有当结果难以得到或难以证实时,从体系审核中推导企业的质量能力才有道理。因为在企业内部(特别是制造业)质量体系是最具体的,如果一个专家能根据标准对公司的组织结构、计划、流程、过程能力、标准、过程和文件进行深入分析,并与员工交谈,就能对公司的质量能力进行可靠的预测,但是预测需要通过结果来证实。明智的公司把供应商的证书(体系认证)作为基本条件,但要根据对结果的评价予以最后落实。这类似于“取得持枪证”与“神枪手”是两个不同的概念一样。实际上,获得认证的质量体系并不一定就是好的质量体系。



即使是一个好的质量体系，也不一定能保证具有竞争力。

为了诊断和改进，必须发现问题才能分析原因并制定措施。也就是说，首先要知道结果与目标之间的差距，才能有诊断的起点。虽然以 ISO9000 为代表的第Ⅰ类质量体系评价（以质量保证为目的的质量评价）能够满足内外部质量保证的需要，也就是让内外部顾客相信具有满足质量目标的能力，但希望进行内部审核的公司除了关心质量体系外，还特别关注另外一种重要资源——结果。因此，我们需要对诊断中的结果进行专门讨论。

表 1-1 质量体系评价的类型

类 型	子 类	评价对象	评价目标
以质量保证为目的的评价	第一方审核	QSS	内部质量保证
	第二方审核	QSS	外部质量保证
	第三方审核	QSS	体系认证
以展示优秀为目的的评价	质量奖	QS + P + R	追求卓越
以改进、诊断为目的的自我评价	TQM 审核	QS + P + R	保证 QS 符合公司的计划目标
	全面质量奖模型	QS + P + R	改进计划
	诊断性自我评价	QS + P + R	企业所有结果及其本身，改进计划

注：QS：公司质量体系；QSS：产品/服务质量子系统；P：过程；R：结果。

1.3.1 诊断性评价中的结果讨论

一个公司想要成为某顾客的供应商，事先需要提供一些取信顾客的材料。一般而言，由于对这些材料的评价是基于模型和审核员的判断，总有一些不确定的因素，检验评价结果的准确方法就是依据真实结果。因此，只有当其产品证实了其公司具有所要求的基本条件时，才有可能成为正式的供应商。

而作为供应商，为了保证实际结果的质量，就要测量质量体系的有效性，并对结果进行评价，最好对其所有可利用的结果进行评价。显然，用第一方评价得到的结果比顾客对公司进行的第二方评价得到的结果完全的多。但是在实际中，尽管经常进行内部质量审核，但常常并没有对结果进行完全评价（顾客感受到的或者由顾客评价的真实结果）。主要原因是对顾客满意目标的重视程度或认识程度不够，当公司深刻认识到满足顾客的目标时，这种情况才会发生变化。