

主编 杜志文

物业管理如何 实施ISO9002



中国标准出版社

物业管理如何实施 ISO9002

主 编 杜志文

副主编 李 虹 肖明森

审 定 刘爱基

3-4/10



北标图 A00124954

中国标准出版社

1998

447038

图书在版编目(CIP)数据

物业管理如何实施 ISO 9002/杜志文主编.-北京:中国标准出版社,1998.3

ISBN 7-5066-1604-1

I. 物… II. 杜… III. ①居住区-商业服务-商业管理-质量管理体系-国际标准②房地产-经济管理-质量管理体系-国际标准 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 03760 号

中国标准出版社出版
北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

电话:68522112

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
版权专有 不得翻印

*

开本 787×1092 1/16 印张 15¼ 字数 364 千字
1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

*

印数 1—15 000 定价 56.00 元

前 言

自从国际标准化组织 1987 年颁布 ISO 9000 族标准之后,一个学习、推行 ISO 9000 族标准并获得质量体系认证的国际化大趋势已经形成。在这一推行 ISO 9000 族标准的热潮中,制造业迫于市场的压力,先行一步,服务业也出自于竞争和管理的需要紧随其后。

在各类服务业推行 ISO 9000 族标准的过程中物业管理又成为新的热点。分析其原因,一则是各行各业对 ISO 9000 族标准的科学性和适用性的认同,二则是物业管理行业提高管理水平和竞争力的需要。

一个新的物业价值观正在普及。新的物业价值观的核心是物业的价值不仅仅在于物业的初始质量水准,还应包括后续的物业服务质量水准。这一价值观的形成导致了物业管理的市场化。物业管理逐步在大改过去那种分派或谁开发谁管理的格局,使业主或业主委员会有了选择物业管理组织的机会。这种变革,把物业管理组织推向了市场,使物业管理组织开始认真对待自己的服务和管理。于是,已被国内外实践证明科学而有效的 ISO 9000 族标准就成为物业管理组织明智的选择。

深圳万科、发展中心物业管理部等 10 多家物业管理组织率先实施 ISO 9002 并取得了显著成效,为其他物业管理组织树立了榜样,在全国物业管理行业掀起实施 ISO 9002 的热潮。为适应物业管理实施 ISO 9002 工作需要,本书的作者努力以最快的速度推出此书。

本书的作者由两方面的人员构成,一方面是长期从事物业管理工作的专家,另一方面是长期从事 ISO 9000 研究和顾问工作的专家。杜志文、肖明森等同志是深圳物业管理协会的工作人员,他们是国内物业管理的先驱,对国内外物业管理有深入的研究。李

虹、刘爱基是国内知名的 ISO 9000 专家,从事 ISO 9000 研究和顾问服务多年,对物业管理实施 ISO 9000 已有成功的经验。作者的组合是一个最优的组合,这就决定本书的内容和质量。本书专门针对物业管理,目的在于为物业管理行业实施 ISO 9002 提供帮助。

本书共分十章。第一章讲述质量管理发展概述;第二章讲述重要的质量术语;第三章介绍 ISO 9000 族标准;第四章讲述在物业管理中如何实施 ISO 9000 族标准;第五、六章对 ISO 9002 和 ISO 9004-2 的理解要点和实施要点展开论述;第七、八章介绍物业管理质量体系文件、服务规范、服务提供规范和质量控制规范及其编写;第九章讲述物业管理文件案例;第十章概述物业管理法规。

本书由杜志文、李虹、肖明森主笔。参加本书编写的人员有:卢决良、陈之平、杨永华、李日忠、李坚、薛长林、黄卫平、曹阳、李鸿、谢东海等。

本书的 ISO 9000 总顾问和审定是国家级专家、深圳杰出专家、深圳爱基久千咨询中心刘爱基先生,他为该书的构架、内容及对 ISO 9000 族标准的理解等方面提出了很多宝贵的建议,并亲自审查修改了全文。

在本书编写过程中,作者坚持简明实用的特点,同时引入了大量成功的案例供读者参考。

编者希望本书能为物业管理行业实施 ISO 9002 提供帮助,并得到读者的指正。

编 者

1998 年 1 月

目 录

第一章 质量管理发展概述	1
一、质量的挑战	1
二、质量管理沿革	1
三、ISO 9000 现象	2
四、物业管理组织实施 ISO 9000 族标准的意义	4
五、物业管理行业推行 ISO 9000 族标准应注意的几个问题	4
第二章 重要的质量术语	7
一、产品	7
二、质量	8
三、质量方针	9
四、质量计划	10
五、质量控制	11
六、质量管理	12
七、全面质量管理	12
八、质量保证	13
九、质量体系	14
十、质量改进	15
十一、顾客	16
十二、服务	17
十三、服务提供	17
第三章 ISO 9000 族标准简介	18
一、ISO 9000 族标准的构成	18
二、ISO 9000 族中主要标准简介	20
第四章 物业管理如何实施 ISO 9000 族标准	27
一、建立和实施质量体系的两种方式	27
二、物业管理实施 ISO 9000 步骤简介	30
三、物业管理实施 ISO 9000 族标准应树立的正确观念	35
四、管理者的作用	39
第五章 ISO 9002 的理解与实施	42
一、ISO 9002 质量体系要素综述	42
二、ISO 9002 质量体系要素的理解与实施	45

第六章 ISO 9004-2 理解要点	87
一、编写说明	87
二、对 ISO 9004-2:1991 的理解要点	89
第七章 物业管理质量体系文件及其编写	111
一、质量体系文件概论	111
二、质量手册及其编写	115
三、质量体系程序及其编写	119
四、支持性文件及其编写	122
五、质量记录表格及其编写	124
六、服务规范、服务提供规范和质量控制规范及其编写	126
第八章 服务规范、服务提供规范和质量控制规范及其编写	126
一、什么是服务和提供服务特性	126
二、服务规范和服务提供规范	128
三、特性的表述	129
四、服务和提供服务特性的控制	131
第九章 物业管理文件案例	133
一、本章概要	133
二、物业管理文件案例	134
1. 案例 1 AW 物业管理公司的质量手册(节录)	134
2. 案例 2 MN 物业管理有限公司的部分程序	147
3. 案例 3 DJ 物业管理有限公司的停车场服务规范与服务提供规范	161
4. 案例 4 YZ 物业管理有限公司的主要业务的相关文件和记录	166
5. 案例 5 FH 物业管理有限公司的部分作业文件	174
6. 案例 6 万科物业实施 ISO 9002 创物业名牌	181
7. 案例 7 深圳发展中心大厦物业管理部实施 ISO 9002 的成功之路	183
第十章 物业管理法规提述	189
一、现行物业管理法规的出台及其渊源与展望	189
二、物业管理法规的作用	190
三、物业管理法规与 ISO 9000 族标准的关系	191
四、中国现行物业管理法规和政策	192
五、物业管理基本概念(名词)释义	195
六、物业管理法规索引	200
附录	203
GB/T 19002—1994(idt ISO 9002:1994) 质量体系 生产、安装和服务的质量保证模式	205
GB/T 19004.2—1994(idt ISO 9004-2:1991) 质量管理和质量体系要素 第 2 部分:服务指南	217

第一章 质量管理发展概述

一、质量的挑战

质量,是企业永恒的主题;质量,是商品进占市场的通行证,这是开放型市场经济充分发展的必然结果。在当今世界,不管何种企业,也不管哪个国家,都面临着严峻的质量挑战。为了求得生存和发展,为了获得最佳经济效益,必须把质量作为尚方宝剑,别无选择。在 80 年代初期,日本汽车、电子产品充斥着美国市场,对美国经济构成了严重威胁,并引起了美国人的严重不满,于是,抵制、限制日货的行为和措施迭起。日美两国商品质量的差异所造成的经济恶果已迫使美国警醒:“美国经济大衰退的一个重要原因就是要把最好的管理策略输出给日本——最明显的就是著名的质量控制圈”,并向国人告诫:“要么提高质量,要么被人打倒!”在这一背景下,美国在 80 年代后期掀起了质量革命热潮,并向质量管理王国(日本)学习质量管理经验,时人称:“品管圈”回娘家,亦谓先生(美国)向学生(日本)学习。

由此可见,商场就是战场,有了质量,就可赢得一切,战胜一切;忽视了质量,就会输掉一切,丧失一切,日本和美国即为历史见证。

二、质量管理沿革

质量管理这个概念,是随着现代工业生产的发展逐步形成和完善起来的。美国在 20 世纪初开始搞质量管理,在这方面有代表性。日本在 50 年代逐步引进美国的质量管理,结合自己的国情,又有新发展。

质量管理的发展,按照所依据的手段和方式来划分,一般分为三个阶段。第一阶段为质量检验阶段,其特点主要是将操作者自己加工、自行检验的传统质量管理改为由专职检验员负责检验的质量管理,亦称检验员的质量管理。这一“事后检验”的方法一直沿用到 20 世纪初期。1977 年以前,我国绝大多数工业企业的质量管理也都处于这个发展阶段。第二阶段为统计质量管理阶段。这一阶段的特点是利用数理统计原理在生产工序间进行质量控制,从而可以预防不合格品的大量产生。在方式上,责任者也由专职的检验人员转移到专业的

质量控制工程师和技术人员。60年代初,我国开始引用这一管理方法,由于宣传普及工作做得不够,未能引起各级领导的重视。“文革”刚开始,这个试点工作就遭受冲击而被迫中断。第三个阶段是全面质量管理阶段。最早提出全面质量管理概念的是美国的质量管理专家菲根堡姆,他指出:“全面质量管理是为了能够在量经济的水平上并考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,把企业各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的有效体系。”这一科学的质量管理方法很快传到日本,而且得到成功的运用远超过美国。我国于1978年正式引入日本式的全面质量管理模式。

1978年,改革开放的春风给中国质量管理带来了生机。从1978年到1988年的10年,是我国有史以来全面质量管理获得空前发展的10年。全面质量管理在广大企业中普及传播,家喻户晓。全面质量管理的方法被各行各业踊跃接受。到1985年,全面质量管理在我国得到了普遍推广,在提高我国产品质量、增强全民族的质量意识,提高企业素质和经济效益等方面取得了较大进展。

随着世界区域性、集团化经济的发展,贸易竞争日益加剧,使得各国政府和企业都深刻地感受到提高产品质量的重要性,产品质量的竞争已成为贸易竞争的重要手段。为适应国际贸易与经济合作的需要,国际标准化组织(ISO)在总结各国质量管理经验的基础上,于1987年发布了ISO 9000:1987《质量管理和质量保证》系列国际标准,为世界各地的质量管理和质量保证活动提供了指导,深受各国政府的欢迎,提统计,截至1994年6月底为止,包括欧盟各国、美国、日本在内,已有70多个国家直接采用了这个系列标准。为了与国际标准接轨,我国及时从等效到等同采用了ISO 9000族国际标准。

三、ISO 9000 现象

国际标准化组织(ISO)于1987年颁布的ISO 9000族国际标准已获得了巨大的成功。该系列标准自颁布以来,很快就在全世界传播开,截止1994年底已被70多个国家等效采用,有50多个国家建立了国家质量体系认证/注册机构。随着对该标准的了解和认识,采用的国家将会越来越多。一个国际标准,在这么短的时间内,被这么多国家采用,影响如此广泛,是国际标准化史上从未有过的现象,人们称之为“ISO 9000现象”。

1979年英国标准学会(BSI)向ISO提交了一份建议,要求ISO制定有关质量保证技术和实践的国际标准,当时的想法是对管理活动的通用特性进行标准化,以便给生产者和顾客带来收益,这是一种崭新类型的标准,就是今天

的 ISO 9000 族国际标准。ISO 根据 BSI 的建议,于 1979 年批准成立质量管理 and 质量保证技术委员会(TC176),专门负责制定质量管理 and 质量保证标准。TC176 开始制定标准时,参照了英国 BS5750 标准和加拿大 CAS2299 标准。当时有的国家已经有了相当完善的质量管理标准,例如日本。但是大家都迫切地感觉到需要制定一项共同的国际标准,因此,TC176 一开始就注意使其制定的标准不仅与英国、加拿大等国的标准等效,而且要与许多国家的国家标准相衔接。在各国专家努力的基础上,于 1987 年正式颁布了 ISO 9000 族标准(ISO 9000~9004)的第一版。

自 ISO 9000 问世以来发生了不少重大变化:

1. ISO 9000 族国际标准已经在 70 多个国家(截止 1994 年底)直接采用,其中包括所有的欧洲联盟和欧洲自由贸易组织各国、日本和美国。

2. 在 50 多个国家中根据 ISO 9000 开展了第三方认证和注册工作,有些国家,等待注册的公司队伍如此之长,要等上几个月甚至 1 年才能得到认证。

3. ISO 9000 族标准被欧洲测试与认证组织(EOTC)作为开展本组织工作的基本模式。欧洲联盟在某些领域如医疗器械的立法中引用 ISO 9000 族标准,供应商在某些领域必须取得 ISO 9000 注册。

4. 许多国家级和国际级的产品认证体系(如英国 BSI 的风筝标准、日本的 JIS 标准)都把 ISO 9000 作为取得产品认证的首要要求,把 ISO 9000 结合到产品认证计划中去。

5. 许多大的工业公司,尤其是跨国公司,都制定了公司计划,在各个作业场所实施 ISO 9000 族标准。

6. 许多大型政府采购集团,包括英国国防部、新加坡国防部、美国海军部等,都用 ISO 9000 族标准中的要求与大供应商签订合同。

以上这些现象就是风靡世界的 ISO 9000 现象。产生这种现象的原因,权威资料已作出了肯定的回答:“顾客对质量越来越高的期望已成为世界性的趋势,随着这种趋势的发展,人们日益认识到,不断改进质量对于获得和保持良好的经济效益是必要的。”ISO 的前任主席,加拿大的洛伊·菲利浦先生在访问过中国后得出一个结论,他说全世界都在打“质量球”。质量意味着顾客的满意和供应商的成功。

ISO 9000 的目标是促进全面质量,这一点正得到当今世界社会各阶层的共识。企业界人士重视质量自不用说,欣喜的是政界人士也亦然。许多政治领导人及其政府都制定并实施了国家质量政策,以激励竞争,振兴本国经济。即使是在没有竞争的领域内,如政府的行政管理部门,乃至教育部门,也在大力提倡质量和顾客满意的政策。英国和新加坡已经按照这套标准审核了国家的

行政管理部门,加拿大联邦政府已开始使用 ISO 9000 体系对其机构的效率进行评审。

70 年代日本的全面质量管理得到广泛的承认,他们认为质量是一个组织内部不同部门相互作用的结果,它从顾客或消费者的需要开始进行评审,直至认为已经满意地达到这些需要而结束。后来,各部门进行质量控制的概念扩大了,其所包含的不同阶段被称为质量环,变为向顾客提供质量保证,即为了提供足够的信任,表明公司能够满足质量要求,而在质量体系中实施并根提需要进行证实全部有计划、有系统的活动。

到了 80 年代,这一质量概念更进一步扩大了,现在我们说的全面质量管理,可以应用到任何机构,可以理解为实施质量方针、目标和职责的全部管理职能的所有活动,都是通过质量体系中的诸如质量策划、质量控制、质量保证和质量改进等手段来实现的。它包括了一个机构内全部管理职能的各个方面。ISO 9000 是从最好的管理实践中提炼出来的精华,这已被全世界许多最成功的公司所证实,这就是为什么形成“ISO 9000 现象”的原因之所在,也是泛起“ISO 9000 热”的动力源泉。

四、物业管理组织实施 ISO 9000 族标准的意义

物业管理组织实施 ISO 9000 的意义及作用,概括起来主要有以下几个方面:

1. 可以指导开发商或业主管理委员会选择合格的服务管理机构;
2. 可以给企业带来更好的市场信誉;
3. 可以帮助企业建立科学有效的质量体系;
4. 可以促进企业提高管理水平和服务质量;
5. 可以提高企业的竞争和生存能力;
6. 可以提高企业的经济效益;
7. 可以提高职工素质,以法制代替人治。

五、物业管理行业推行 ISO 9000 族标准 应注意的几个问题

1. 不要操之过急

在企业成立时间较晚,管理基础还比较薄弱的时候,不宜过早推行这一方法,这样投入的人力、财力大,时间长,成效也不会太好。若已决定要推行其标

准,也不要把过程时间压缩得过短,一般把导入周期时间控制在 8 个月以上比较适宜,最低也不得少于 6 个月,否则,将导致降低体系文件的质量水平,影响总体成效。

2. 应具备的基本条件

要使 ISO 9000 族标准在企业能得到成功运用,必须具备以下基本条件:领导层尤其是第一把手决心要大,要在人财物等资源上全力支持;要有一定的管理基础即较完备的规章制度;要有一支文化、业务素质较高且相对稳定的员工队伍,要有经过培训掌握 ISO 9000 基本知识的骨干力量;要有相应的激励机制,实行严格的考核制度。

3. 要选好咨询服务机构

若企业认为基本条件已经具备,并已做出决策,决定推行 ISO 9000 族标准,那么,最关键量重要的一步就是要认真选择好咨询服务机构。不同的机构其资质、实力水平以及收费标准均有较大差别。假如在选择咨询机构时,对其资信了解不够,不仅在经济上要蒙受损失,而且在成效上要大受影响,在选择咨询机构时,应特别注意的方面有:

- a) 咨询机构应具有良好的信誉(注重服务质量、认真负责);
- b) 咨询机构应拥有良好的费源(有经验的咨询师、专家、工作软件、资料、办公场所、通讯和交通工具等);
- c) 咨询机构应有良好的业绩(各行业咨询成功的业绩、物业管理咨询成功的业绩);
- d) 咨询机构应有良好的管理(内部管理、咨询组、咨询师管理、工作计划管理等);
- e) 不得选择使用兼职咨询师的咨询机构,实践证明使用兼职咨询师不能保证工作质量,更不能保证工作时间;
- f) 咨询机构的收费应合理。

刘爱基先生创办的爱基久千咨询中心已成功为多家物业管理组织提供了全过程顾问服务、专项顾问服务、培训服务及资料供应服务。他们坚持达不到目标分文不取的原则,坚持不使用兼职咨询师的原则,在广大顾客中有良好的信誉。

4. 从实际出发选择认证机构

就物业公司来讲,一般都是对本地的物业施行管理,只要通过国内机构认

证即可,除非是所开发的物业属涉外商品房,为了促进销售;或者其物业管理公司准备到国外接管物业才有必要通过某一国际机构认证。通常国际机构认证费比国内机构认证费要高出一倍左右。认证并非一劳永逸,而是要在三年有效期内每年要进行1—2次监督审核。

选择认证机构时,应特别注意其权威性和服务质量,还要注意其授权的认证范围,不是每一个认证机构都能审核物业管理组织,目前仅有少数认证机构有资格审核物业管理行业。国家规定,认证机构不能从事任何形式的咨询活动,所以,在选择认证机构时,千万注意不要选择那些有咨询服务的认证机构,这样可能导致证书无效的后果。

第二章 重要的质量术语

一、产 品

1. 定义

活动或过程的结果。

注

- 1 产品可包括服务、硬件、流程性材料、软件或他们的组合。
- 2 产品可以有形的(如组件或流程性材料),也可以是无形的(如知识或概念)或是他们的组合。
- 3 产品可以是预期的(如提供给顾客)或非预期的(如污染或不愿有的后果)。

2. 要点释义

● 根据上述产品的定义,产品划分为四种类别,即硬件、流程性材料、软件和服务。

● 硬件是不连续的具有特定形状的产品,例如制造的零件、元件、组件,由零件、元件、组件装配成的产品(如机械),建造成的建筑物。

● 流程性材料是通过将原材料转化成某一预定状态所形成的有形产品。流程材料的状态可能是固体、液体、气体或是它们的组合。其典型的交付方式有桶装、袋装、罐装、瓶装、卷筒或通过管道。流程性材料的主要特征是不易靠随后的检验把关,对流程性材料首先关心的是过程控制。

● 软件是通过支持媒体表达的信息所构成的一种智力创作。软件的形式,例如概念、信息、规则、记录、计算机程序等。

● 服务在 GB/T 6583—ISO 8402 中的定义是:“为满足顾客的需要,供方和顾客之间在接触时的活动以及供方内部活动所产生的结果。”

● 任何一个组织提供给市场的产品,通常有两种或两种以上的通用产品类的组合。如大多数提供硬件、软件或流程性材料的组织,同时还要提供相应的服务。以分析仪器为例,仪器本身是硬件,仪器内部的计算是软件,随仪器供应的滴定溶液或标准物质属流程性材料,而仪器生产厂家为顾客提供的培训或修理则属服务。

二、质 量

1. 定义

ISO 8402:1994 的定义:

反映实体满足明确和隐含需要的能力的特性总和。

注

- 1 在合同情况下,或是在法规规定情况下,如在核安全性领域中,需要是明确规定的;而在其他情况下,隐含的需要则应加以识别并确定。
- 2 在许多情况下,需要会随着时间而变化,这就意味着要对质量要求进行定期评审。
- 3 一般根据特定的准则将需要转化为特性。需要可包括,例如:性能、合用性、可信性(可用性、可靠性、维修性)、安全性、环境、经济性和美学。
- 4 术语“质量”不应作为一个单一的术语来表示在比较意义上的优良程度,也不应用于定量意义上的技术评价。为了表达这些含义,应使用恰当的形容词。例如,可使用下列术语:
 - a) “相对质量”,表示实体在优良程度和比较意义上按相对的基准排序[不可与等级相混淆]。
 - b) “质量水平”和“质量度量”(如验收抽样),表示在“定量意义上进行精确的技术评价”。
- 5 取得满意的质量涉及到质量环中的所有阶段。这些不同阶段对质量的作用有时为了强调而加以区别,例如,有关确定需要的质量、产品设计的质量、符合性质量和全寿命周期产品保障的质量。
- 6 在某些文献中,质量是指:“适用性”、“适合目的性”、“顾客满意”或“符合要求”。按上述定义,这些仅表示了质量的某些方面。

2. 要点释义

● 实体:

实体是指可以单独描述和考虑的事物(ISO 8402:1994)。

实体可以是:

- 某项活动或过程；
- 某个产品（产品包括硬件、软件、流程性材料及服务）；
- 某个组织、体系或人；
- 或者是他们的任何组合。

● 需要：

需要是指对质量等方面的要求，通常要转化成有规定指标的特性。

需要在合同或法规环境下应是规定的，而在其他环境中需要则须识别和确定，以避免理解上的差异。

—— 需要是动态的，很多情况下随时间而变化，因此应对质量要求进行定期评审。

- 需要一般可转化成有指标的特性，这些特性可能会涉及实用性、可信性、安全性、环境要求、经济性和美学等方面。

● 明确的需要：

系指在有关文件或合同中明确规定的要求事项。

● 隐含的需要：

- 尚未明确规定，但实际已包含的；
- 不言而喻或语言文字难以表达的。

● 特性：

主要指产品的特性。主要表现在性能、可靠性、维修性、安全性、适应性、经济性、时间性等方面。服务业的服务特性、服务提供特性是服务业质量特性的具体表达。

● 企业应追求的是“最适合某些顾客的条件”的质量，而不是绝对意义上最好的质量。

三、质量方针

1. 定义

ISO 8402:1994 的定义：

由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和质量方向。

注：质量方针是总方针的一个组成部分，由最高管理者批准。

2. 要点释义

● 质量方针体现了组织对质量总的追求，对顾客的承诺，是企业质量工作的指导思想和行动指南。

● 质量方针必须由最高管理者批准，并正式颁布执行。

● 要保证组织的全体员工对质量方针能正确理解和执行。

● 质量目标应紧密联系本单位所提供的产品及人员状况等实际合理制定，既要追求高水准，又要能够实现并评价。

● 为了便于全体职工掌握，通常质量方针选用通俗易懂、简明扼要的语言表达。

四、质量计划

1. 定义

针对特定的产品、项目或合同，规定专门的质量措施、资源和活动顺序的文件。

注

1 质量计划通常参照质量手册中适用于特定情况的有关部分。

2 根据质量计划的范围，可以使用限定词，如“质量保证计划”、“质量管理计划”。

2. 要点释义

● 编制质量计划的对象是特定产品、项目或合同。

● 质量计划的内容是专门的质量措施、资源和活动顺序，具体为：应达到的质量目标，该项目各阶段中职责和职权的分配；应采用的特定程序、方法和作业指导书；有关阶段的试验、检验和审核大纲；随项目进展而修改和完善质量计划的方法；为达到质量目标必须采取的其他措施。