则月辅 标准理解及质量管理体系审核

主　编　曲辛田
副主编　刘永辉　郭力军
编　委　陈　俊　杨　勇　丁　军　唐惠琼　蔡晓红　曲敬仪

海天出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

前　言

前　言

国际标准化组织（ISO）已于 2000 年 12 月 15 日发布了 ISO 9000 族质量管理体系国际标准，国家质量技术监督局也于 2000 年 12 月 28 日正式发布了等同采用 ISO 9000 族标准的《质量管理体系　基础和术语》、《质量管理体系　要求》、《质量管理体系　业绩改进指南》三项国家标准。这次 ISO 9000 族 2000 版标准无论在结构、内容和思路上都较 ISO 9000 族 1994 版标准发生了较大的变化。因此，准确理解和实施 ISO 9000 族 2000 版标准就成了广大质量工作者的一项紧迫任务。另外，随着中国加入 WTO 进程的临近，越来越多的企业为了参与国际经济大循环，不仅要求其“生产顾客要求产品”的体系符合 ISO 9001:2000 版质量管理体系标准的要求，而且要求对企业的非预期产品实施控制并符合 ISO 14001:1996 环境管理体系标准的要求。由于这二项标准都是管理体系标准，所以许多企业在管理体系的设计上都采用了整合的概念，为适应这种需求，国际标准化组织（ISO）和国际电工委员会（IEC）已联合制订了 ISO/IEC Guide 72:2001《质量和环境管理体系审核指南》，为这些组织开展质量和环境管理体系审核提供了指引。

为促进对 ISO 9000 族标准的准确理解并有效的指导各类组织开展质量管理体系审核，本书对组织开展质量管理体系审核的依据——ISO 19011:2002 标准给予了较详细的解释，并以 ISO 19011:2002 标准为主线，阐述了如何开展内部和外部质量管理体系审核及与其有关的相应知识。可以说这是一部理论性和实践性均较强的、并具有较广适用范围的书籍，可供广大质量工作者尤其是审核员阅读并作为培训教材。

参加本书编写的有：曲辛田（第一章、第二章）、刘永辉（第五章）、郭力军（第四章）、陈俊（第二章）、杨勇（第一章、第七章）、丁军（第一章、第三章）、唐惠琼（第六章）、蔡晓红（第三章、第六章、第八章）、曲敬仪（第三章、第八章）。

全书由曲辛田负责统稿审核。欢迎大家对本书提出宝贵意见。

编 者

2000年 8月

目　　录

目　　录

前言 …… (1)

第一章　质量管理体系标准介绍 …… (3)
　第一节　八项质量管理原则 …… (3)
　第二节　基本质量术语 …… (5)

第二章　质量管理体系标准理解 …… (13)

第三章　质量管理体系审核综述 …… (26)
　第一节　审核的相关术语 …… (26)
　第二节　审核的基本原则 …… (29)
　第三节　审核方案的管理 …… (30)

第四章　审核前准备 …… (36)
　第一节　审核的启动 …… (36)
　第二节　文件审查 …… (37)
　第三节　现场审核活动的准备 …… (38)

第五章　审核实施 …… (39)
　第一节　首次会议 …… (39)
　第二节　审核过程 …… (40)

第三节 末次会议 …… (员责

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第六章　观察项、不符合报告和审核报告 …… (略)
第一节　审核发现和不符合项的判定 …… (略)
第二节　如何编写不符合及观察项报告 …… (略)
第三节　质量管理体系有效性评价及审核报告 …… (略)

第七章　审核后的活动 …… (略)
第一节　纠正措施的制定和跟踪 …… (略)
第二节　内审和外审的比较 …… (略)
第三节　监督和复评 …… (略)

第八章　审核人员要求 …… (略)
第一节　审核员的能力 …… (略)
第二节　个人素质 …… (略)
第三节　教育、工作经历、审核培训和审核经历 …… (略)
第四节　审核员的注册 …… (略)
第五节　审核人员水平的进一步要求 …… (略)

1

第一章　[illegible]标准介绍

第一节　八项质量管理原则

一、总则

(一)、八项质量管理原则的背景及作用

多年来，质量管理的理论和实践被总结出一些质量管理的基本原理和思想，并被不同的学者和专家提出，如戴明的质量信条十四点、朱兰的质量三步曲等。这些学者和专家的理念和思想已在质量界广泛传播并指导实践。为了更好地推行[illegible]标准，更有效地指导组织实施质量管理，[illegible]从[illegible]年开始成立了一个工作组，用了约两年的时间，吸纳了国际上最受尊敬的一批质量管理专家的意见，整理并编撰出八项质量管理原则。工作组的主要目的是希望管理者尤其是最高管理者真正理解[illegible]标准的内涵，掌握质量管理的基本原理和思想，并将其应用于[illegible]族标准中。这一成果得到国际上众多国家的赞同。

八项质量管理原则，是[illegible]在总结质量管理实践经验尤其是在[illegible]标准实施的实践经验和理论的基础上，用高度概括同时又易于理解的语言表述的质量管理的最基本、最通用的一般性规律。它适用于所有类型的产品和组织，成为质量管理的理论基础。它是组织的领导者有效实施质量工作应遵循的原则；它同时也为从事质量工作的审核员和指导组织建

立质量管理体系的咨询人员以及组织内一切从事质量管理工作的人员学习、理解、掌握 [illegible] 族标准提供了帮助。

(二)、八项质量管理原则与 [illegible] 标准

八项质量管理原则是质量管理理论的实践总结。组织可有不同的方法去应用这些质量管理的原则。组织的性质和它周围的环境以及面临的挑战决定了组织如何去实施这些原则。实践表明运用上述原则对管理者是有利的。八项质量管理原则是 [illegible] 的制定依据，[illegible] 族标准也充分体现了八项质量管理原则。

[illegible] 标准是以八项质量管理原则为基础，以实现顾客满意和持续改进为目的，特别是着重改善运用管理的系统方法和过程方法，对建立和运行质量管理体系提出了系统的要求。

[illegible] 标准同样应用了八项质量管理原则，而且更充分地体现了质量管理原则的最根本的目的是组织业绩的改进，从而使所有的相关方受益。

二、质量管理原则

(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期望。

[illegible] 应用这一原则，一个组织应采取下述活动：

(1) 全面了解并掌握顾客对有关产品、交期、价格和可信性等方面的需求和期望。

要全面了解并掌握顾客对有关产品的需求和期望，必须先了解谁是你的顾客，并且通过各种方法 (如层别法、重点顾客的访问、电话调查等) 来调查顾客的需求，要运用有效的工具 (如 [illegible] 等) 来识别顾客需求以及顾客需求的有关产品特性表达，从而能真正有效地达到了解和掌握顾客的需求信息。

(2) 确保组织的目标与顾客的需求和期望相结合。

组织的最高管理者应在制定组织的质量目标时考虑顾客的需求和期望。

(3) 确保在整个组织内沟通顾客的需求和期望。

在实施上述两步骤后，组织应承诺对顾客需求和期望的满足程度和要求。对此，组织应通过各种方式 (如程序规定的传达，合同信息传递等) 使此种顾客需求和期望能在整个组织内得到有效沟通，从而使组织内的全体人员都能自觉地去满足并争取超越顾客的需求和期望。

(4) 测量顾客的满意程度并根据结果采取相应的活动或措施。

在顾客接受了组织提供的产品后，组织应通过各种方法来测量顾客的

满意程度（如调查表法等），对测量的结果进行分析，并采取必要的补救或改进措施。

（缘）管理好与顾客的关系。

管理好与顾客的关系可以有助于保持顾客的忠诚度，提高顾客的满意度。管理好与顾客的关系包括：全面了解并掌握顾客对有关产品的需求和期望，实现顾客的要求，收集、分析和处理顾客的信息尤其是顾客是否满意的信息，加强与顾客的沟通和联系，保护和正确使用顾客的财产等。

圆.应用这一原则，组织将获得的益处有：

（员）在方针和战略的制定方面：使顾客和其它相关方的需求在整个组织中被理解。

（圆）在目标和指标的确定方面：确保相关的质量目标能与顾客的需求和期望相吻合。

（猿）在运作管理方面：改进组织的业绩以满足顾客需求。

（源）在人力资源管理方面：确保员工具有满足顾客要求所需的知识和技能。

（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使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

在组织的管理活动中，可分为制定方针和目标、规定职责、建立体系、实现策划、控制和改进等活动。质量方针、质量目标是组织宗旨的组成部分，即组织预期实现的目标。而组织与产品实现及有关的活动形成了组织的运作方向。当运作方向与组织的宗旨相一致时，组织才能实现其宗旨。

员.应用这一原则，一个组织应采取下述的活动：

（员）以身作则，起表率作用。

领导作用的基础就在于领导者在组织中对各种应肯定的观念、规章以及行为应给予充分的肯定，并以身作则，起表率作用。只有这样才能真正发挥领导的作用，并确保组织的宗旨与方向的一致性。

（圆）理解和响应外界环境的变化。

当组织的宗旨已经确立，为确保组织的宗旨与方向的一致性，理解和响应外界环境的变化是必须的，只有这样才能使组织的方向能随外界环境的变化而作适当调整，并保持与组织的宗旨的持续一致性。

（猿）考虑所有相关方（顾客、所有者、员工、供方和社会）的需求和期望。

相关方为顾客、所有者、员工、供方和全社会。不同的相关方的需求和期望不同，应当分别予以考虑。组织应围绕相关方的需求和期望，制定

相应的策略和措施。

⑹ 为本组织的未来建立清晰的远景。

管理战略对于整个管理活动有总体的和长期的作用，因此清晰的描绘未来的远景可以激励组织向着明确的方向前进，在质量管理中通过制定质量方针来描绘。

⑺ 组织的所有层次上建立共享的价值和道德伦理观念。

领导者应建立现代的和反映组织实际的独特的企业文化，创建良好的人际关系，重视人才，尊重每一个人，树立良好的职业道德观念，互相沟通，共同分享资源、工作的成果和创造的价值。

⑻ 建立信任，消除忧虑。

在组织内部提倡人人平等，创造宽松的工作环境，相互信赖，双向沟通。鼓励员工提出问题和坚持自己的观点，可以得到较好的质量和较高的生产力。

⑼ 为员工提供所需的资源，并赋予其职责范围内的自主权。

最高管理者应为员工创造适宜的工作环境、条件；完成工作所必要的设备、设施；提供提高技能的培训；赋予实施其职责范围内的任务所必需的权利。

⑽ 鼓舞和激励员工，并重视员工的贡献。

对组织内的所有员工都应给予不同方式的鼓舞和激励，提高员工的士气，承认员工的贡献。

㈡应用这一原则，组织将获得的益处有：

⑴ 在方针和战略的制定方面：建立和沟通组织的未来清晰远景。

⑵ 在目标和指标的确定方面：把组织的远景转化成可测量的目标。

⑶ 在运作管理方面：授权员工以实现组织的目标。

⑷ 在人员资源管理方面：建立一支被授权的、被激励的、具有良好资讯的、稳定的员工队伍。

㈢ 全员参与

各级人员是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来收益。

㈠应用这一原则，一个组织应采取下述的活动：

⑴ 接受所赋予的权力和职责并解决各种问题。

以主人翁的责任感去解释各种问题，对自己的工作应有强烈的责任心，敢于承担问题的责任并致力于解决各种问题。员工的思想和情绪是波动的，一旦做错了事，往往倾向于发牢骚、逃避责任，也往往试图把责任推卸给别人，因此管理者应当找出一种方法，把无论何时都有可能发生的此类借

口消灭在萌芽状态中。这种方法可以是对员工的培训和教育，也可以是在指示工作时把目标和要求讲清，还可用数据分析方法来定量给出考核的目标。

⑿ 主动寻找机会以求改进。

使每个员工根据各自的目标评估其业绩状况。员工可以从自己的工作业绩中得到成就感，并意识到自己对整个组织的贡献，也可以从工作的不足中找到差距以求改进。因此正确地评估员工的业绩，可以激励员工的积极性。员工的业绩评价可以用自我评价或其他方法进行。

⒀ 主动寻找机会以增强自身的能力、知识和经验。

使员工积极的寻找机会增强他们自身的能力、知识和经验。在以过程为导向的组织中，应授予员工更多的自主权去思考判断及行动，因此员工必须有足够的思维判断能力。员工不仅应加强自身的技能，还应学会在不断的变化的环境中如何判断、如何处理的能力，包括增强其知识和经验。

⒁ 自由地分享团队和小组的知识和经验。

使员工自由的分享知识和经验。在现代市场竞争的环境中，过程应趋于简化以求得更高的效率，这意味着过程中的每项活动或任务复杂了，对员工的分工界限会变得模糊，而过程的实现往往不是由一个人而是由一个团队来完成的，因此员工之间的知识和经验的交流，有助于工作效率的提高，也可提高员工的满意度。

⒂ 关注为顾客创造价值。

员工应在工作中关注为自己的顾客（含内部顾客和外部顾客）创造价值，提高有关过程的增值能力。

⒃ 在促进组织的目标时，应具有改革和创新的精神。

员工应具有改革和创新的精神，以便在促进组织的目标时，提供更有效的作业。

⒄ 更好地把组织的形象展现给顾客、社区和社会。

员工应该知道：每一个人的工作形象都代表着组织的形象，只有每一个人做好自己的工作（包括行为、语言等），才能更好地把组织的形象展现给顾客、社区和社会。

⒅ 从自己的工作中得到乐趣和满意。

员工应喜欢自己的工作，并从自己的工作中得到乐趣和满意。这样可以提高工作效率，并保持良好的工作状态。

⒆ 渴望成为组织的一分子，并为此而感到骄傲和自豪。

员工为成为组织的一分子而感到骄傲和自豪，将提高员工的工作成就感和满意度。

⑵ 应用这一原则，组织将获得的益处有：

需要全本请访问 www.ertongbook.com

⑴员 在方针和战略的制定方面：员工将在组织的方针的改进和实现上起有效作用。

⑵圆 在目标和指标的确定方面：员工将通过实现各自分目标而达到组织目标的实现。

⑶猿 在运行管理方面：员工将参与适当的决策和过程改进。

⑷源 在人力资源管理方面：员工将对自己的工作更加满意，并为了组织的利益而更加主动的参与。

㈣ 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。

员应用这一原则，一个组织应采取下述的活动：

⑴员 取得预期的结果，定义有关的过程。

为了取得预期的结果，系统的识别和确定所必需进行的各种活动，特别是关键活动。根据产品的特点识别和确定有哪些过程，包括产品的实现过程和管理过程，明确管理各种过程的职责和权限。

⑵圆 识别和测量过程的输入和输出。

识别过程的输入和输出，有利于过程的控制。分析并测量过程的能力，确保及时对影响过程的因素作出反应，评价过程的有效性及效率实现对过程的改进。

⑶猿 通过组织的职能，识别过程的接口。

过程是由一组相互关联和相互作用的活动组成的，过程的实施有赖于组织内部各职能和人员的共同努力。因此组织应识别职能内部和职能之间的关键活动和接口，并对其进行控制。

⑷源 评价这些过程对顾客、供方和其他相关方的可能影响、后果以及风险。

评估各种活动对顾客、供方和其他相关方的风险、后果和影响。以减轻已识别的风险，或重新进行设计以回避风险。

⑸缘 为管理这些过程需明确相应的职责和权限。

任何过程的有效运作，都需要明确这些过程展开的职责和权限。

⑹远 识别过程的内部和外部顾客、供方和其它相关方。

识别过程运作中的内部和外部顾客、供方和其它相关方是必要的，因为明确了过程运作中的内部和外部顾客、供方和其它相关方，对确定过程的目的和控制方式很有帮助。

圆应用这一原则，组织将获得的益处有：

⑴员 在方针和战略的制定方面：在整个组织内使用确定的过程可取得

更多预期的结果，对资源的更好利用，更短的周转时间以及更低的成本。

(2) 在目标和指标的确定方面：了解过程的能力可以产生富有挑战性的目标。

(3) 在运作管理方面：采用“过程方法”可以取得更低的运作成本，防止错误的发生，实现对变差的有效控制，缩短周转时间和取得更多的预期的输出结果。

(4) 在人力资源管理方面：可为人力资源管理建立高效的过程，如：聘用、教育和培训，并能使这些过程与组织的需求结合起来，以产生一支更有能力的员工队伍。

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。

应用这一原则，组织应采取的活动：

(1) 通过识别并确立那些会影响目标实现的相互关联的过程。

对这些关联过程应注意过程与过程之间的关系，组织还应考虑针对组织的质量目标在各层次上进行分解以确保各关联过程的有效实施。

(2) 了解系统各过程之间的相互关系，将体系结构化以最有效的方法实现组织的目标。

体系实现目标的能力不仅取决于过程本身，还取决于过程组成体系的相互关联方式，组织应识别体系间的过程顺序、相互作用并将其有机的结合起来。

体系内各过程是相互关联的，一个过程的输入通常是另一个过程的输出，因此组织应识别过程的总流程是什么，它由哪些子过程组成，确定这些过程的输入输出以及过程之间的接口。

(3) 通过测量和评价持续改进体系。

组织应按系统的目标设定各过程目标，确定过程并实施过程，对照目标和产品要求测量和监视过程并报告结果，采取措施，持续改进过程业绩，最终达到顾客满意。

应用这一原则，组织将获得的益处有：

(1) 在质量和战略的制定方面：建立把职能和过程输入连接起来的全面的和 富有挑战性的计划。

(2) 在目标和指标的确立方面：使各个过程的目标、指标与组织的总目标保持一致。

(3) 在运作管理方面：对过程有效性进行全面评价，可以及时了解发生问题的原因并采取改进行动。

⑸ 在人力资源管理方面：通过更好地理解实现共同目标需要的角色和职责，减少职能交叉，改善团队工作。

管理的系统方法和过程方法既有区别又有紧密的联系。这两种方法研究的对象都与过程有关，采用的都是 PDCA 循环方式，两者的区别在于过程方法侧重于研究单个的过程以及该过程和其相关过程的关系，管理的系统方法侧重于研究若干个过程乃至过程网络组成的体系。它们从不同的角度或侧面研究过程，过程方法是从通过投入资源和开展活动使输入转变为输出，从而达到增值的目的，管理的系统方法是系统论在质量管理中的应用，它是通过设定目标并通过识别、理解和管理与实现目标相关联的过程最终确保该目标的实现。

过程方法是管理的系统方法的基础，通过各个过程的有效运行、有序整合从而组成一个有效运行的体系。

六、持续改进

持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

为应用这一原则，组织应采取的活动：

⑴ 组织的每个成员都应将产品、过程和体系的持续改进作为目标。

持续改进是管理的基本要求，是组织永远追求的目标。只有持续改进才能持续满足顾客并增进顾客的满意。改进体现在组织的各个方面，包括产品、过程和体系。持续改进是一个系统工程，组织的全部成员都要参与，并将其作为自身的目标之一。

⑵ 应用基本的改进概念：增值改进和突破性改进。

增值改进涉及到各个环节和过程，是一种普遍的广泛的改进手段，如有的组织每半年举行“优秀建议集锦”活动；突破性改进的表现形式可以体现在工艺、技术、设备的重大变革，突破性改进不一定立即为组织增值，但长期考虑通常带来革命性的变革和增值。

⑶ 对比优秀模式进行定期评审，以识别潜在改进的区域。

识别改进的区域特别是潜在改进的区域非常重要但通常比较困难，经过若干时间的管理运行，组织自身的不足难以发现，若通过比较，特别是对比优秀的模式加以评审，组织可以发现不足并寻找改进的机会。

⑷ 持续改进所有过程的效率和有效性。

所有组织的生存和发展依赖其有效性和效率，各个过程及其相互组合的系统的有效性和效率决定了组织整体的有效性和效率，组织应改进所有过程的有效性和效率。

⑸ 鼓励基于预防的活动。

除采取纠正和纠正措施，改进已发现的不足并防止再发生，组织还应

识别存在潜在不合格的区域并采取预防措施，防患于未然。

⑸ 为每一位员工提供适当的教育和培训，包括持续改进的工具和方法，如：PDCA循环，过程重组和创新。

组织应使每一位员工将过程、产品和体系的持续改进作为其目标，并提供相应的资源，包括改进理念、方法、工具的培训，如测量工具和分析手段等。

⑹ 建立目标及其测量方法，以指导和跟踪改进的情况。

对目标的建立和测量可以帮助组织确定目标是否符合组织的要求，或目标的实现情况及存在的不足，在此基础上改进目标或对未能满足目标的要求实施改进。

⑺ 确认和承认改进的成果。

组织的最高管理层及相应部门和人员应对改进的成果进行认可，并将其转变为组织运作中的过程要求。

⑵ 应用这一原则，组织将获得的益处有：

⑴ 在方针和战略的制定方面：通过对发展战略和经营策略的持续改进的整合，制定更富有竞争力的经营计划。

⑵ 在目标和指标的确立方面：制定可实现的和富有挑战性的改进目标，并提供相应的资源以实现目标。

⑶ 在运作管理方面：使组织的员工都参与过程的持续改进活动。

⑷ 在人力资源管理方面：为组织的所有员工提供工具、机会和鼓励措施，以改进产品、过程和体系。

七、基于事实的决策方法

有效决策是建立在对数据和信息分析的基础上。

⑵ 应用这一原则，组织应采取的活动：

⑴ 测量和收集与目标有关的信息和数据。

组织首先应确定与目标有关的信息和数据的范围，如顾客满意会涉及到产品的质量、交货时间、包装、交付后活动等，对各个环节进行测量并收集信息和数据。

⑵ 确保数据和信息足够准确、可靠和可获得。

数据和信息是否准确、可靠是进行数据分析的基础，错误的数据和信息必将导致分析结果的偏差，另外应确保数据和信息的可获得性，这在确定数据的测量和收集之前应予策划。

⑶ 使用有效的方法分析数据和信息。

数据和信息的分析方法首先要符合其自身的特点，要有科学性，在此基础上应考虑分析结果的目的性，即相对应的目标要求以选择有效的分析

方法。

⑷源 理解有关适宜的统计技术的价值。

统计技术是科学的对数据和信息进行处理的方法之一，不同的统计技术侧重点不同，目的不同。

⑸缘 基于逻辑分析的结果结合经验作出决定并采取行动。

根据数据和信息的分析结果进行决策，应考虑组织的全面要求及外部环境要求，如竞争地位，技术发展，资源状况等在次基础上，进行决策并采取相应的行动。

圆圆应用这一原则，组织将获得的益处有：

⑴员 在方针和战略的制定方面：基于有关数据和信息所制定的战略更加具有现实性和可实现性。

⑵圆 在目标确立方面：使用相关的数据和信息，可制定现实且富有挑战性的目标。

⑶猿 在运作管理方面：数据和信息是理解过程和反映体系的绩效的基础，可指导改进和防止潜在问题的发生。

⑷源 在人力资源管理方面：通过分析资源方面的信息和数据，可指导建立人力资源方针。

八、与供方互利的关系

组织与供方是互相依存的，互利的关系可增强双方创造价值的能力。

员圆应用这一原则，组织应采取以下活动：

⑴员 识别和选择关键的供方。

组织通常拥有众多供方，每个供方都对组织的质量管理体系和产品质量有一定的影响，但关键供方的作用是决定性的，识别和选择关键供方对组织有决定性的意义。

⑵圆 权衡短期收益与长期利益的考虑，确立组织与供方的关系。

组织仅考虑短期收益，难以建立与供方良好的合作关系，也将导致长期利益受损，组织应根据自身的阶段性目标和战略发展计划，权衡短期利益和长期考虑，确定与供方双赢的关系。

⑶猿 清晰和开放地沟通。

首先应确保沟通渠道的畅通，组织与供方之间应明确沟通的内容如产品信息、管理体系要求、未来计划、更改变化等，并确保上述内容得到清晰、全面、公开、开放的沟通。

⑷源 对产品和过程联合开发和改进。

将组织对产品和过程的要求与供方分享，并将组织的质量管理体系外延适当地扩展至对供方的相关方面，对产品和过程联合开发和改进，提高

最终产品的质量和过程控制水平。

⑷缘 共同明确并理解顾客的要求。

顾客对组织的的要求部分转移到对供方的要求，组织和供方应共同明确理解顾客的要求以确定自己的目标。

⑸远 共享有关信息和未来的计划。

信息是资源的表现形式之一，未来的计划不仅影响组织的发展策略和过程管理，也影响供方的发展策略和过程管理，通过共享有关部门信息和未来的计划有利于改进组织、与供方的质量管理体系及二者的接口关系。

⑹苑 认可供方的改进及其成果。

供方的改进及其成果推动组织的产品质量和过程控制的改善，组织必要时还应对自身体系进行相应的调整以取得更大收益。

圆圆应用这一原则，组织将获得的益处有：

⑴员 在方针和战略的制定方面：通过与供方建立战略联盟或战略伙伴关系以

获得更有竞争力的优势。

⑵圆 在目标确立方面：通过供应商的较早参与，可建立更富有挑战性的目标。

⑶猿 在运作管理方面：创建和管理与供方的关系，可确保得到可靠、及时的供货。

⑷源 在人力资源管理方面：通过对供方的培训和联合改进的努力，可以加强供方的供货能力。

需要全本请访问 www.ertongbook.com