

中华人民共和国国家标准

GB/T 19004—2011/ISO 9004:2009 代替 GB/T 19004—2000

追求组织的持续成功 质量管理方法

Managing for the sustained success of an organization—
A quality management approach

(ISO 9004:2009,IDT)

2011-12-30 发布 2012-02-01 实施

目 次

| 育 | ή言 ⋯ | | \prod |
|---|------|---|----------|
| 弓 | 言 … | | IV |
| 1 | 范围 | | 1 |
| 2 | 规范 | 性引用文件 | 1 |
| 3 | 术语 | 和定义 | 1 |
| 4 | | 持续成功的管理 ······ | 1 |
| - | 4. 1 | | 1 |
| | | 持续成功 ······ | 1 |
| | 4.3 | 组织的环境 | 2 |
| | 4.4 | 相关方及其需求和期望 | 2 |
| 5 | | 和方针 | 3 |
| | 5. 1 | 总则 ······ | 3 |
| | 5. 2 | 战略和方针的制定 ···································· | ა ა |
| | 5.3 | 战略和方针的展开 | ა ა |
| | 5.4 | 战略和方针的沟通 | <i>J</i> |
| c | | | 4 |
| 6 | | | 4 |
| | 6.1 | 总则 | 4 |
| | 6.2 | 财务资源 | 4 |
| | 6.3 | 组织的员工 | 5 |
| | 6.4 | 供方和合作伙伴 | 5 |
| | 6.5 | 基础设施 | 6 |
| | 6.6 | 工作环境 | 6 |
| | 6.7 | 知识、信息和技术 | 7 |
| | 6.8 | 自然资源 | 8 |
| 7 | 过程 | !管理 | 8 |
| | 7.1 | 总则 | 8 |
| | 7.2 | 过程策划和控制 | 8 |
| | 7.3 | 过程职责和权限 | 9 |
| 8 | 监视 | 、测量、分析和评审 | 9 |
| | 8.1 | 总则 | 9 |
| | 8.2 | 监视 | 9 |
| | 8.3 | 测量 | 9 |
| | 8.4 | 分析 | 11 |
| | 8.5 | 监视、测量和分析中所获信息的评审 | 12 |
| 9 | 改进 | 、创新和学习 | 12 |
| | 9.1 | 总则 | 12 |
| | | | |

GB/T 19004-2011/ISO 9004:2009

| 9.2 | 改进 | | 12 |
|------|---------|--|-----|
| 9.3 | 创新 | | 13 |
| 9.4 | 学习 | | 13 |
| 附录A | (资料性附录) | 自我评价工具 ····· | 15 |
| 附录B | (资料性附录) | 质量管理原则 | 27 |
| 附录C | (资料性附录) | GB/T 19004—2011 与 GB/T 19001—2008 之间的对照 ······ | 31 |
| 参考文章 | 献 | | 3.3 |



前 言

本标准按照 GB/T 1.1-2009 给出的规则起草。

本标准使用翻译法等同采用 ISO 9004:2009《追求组织的持续成功 质量管理方法》(英文版)。

本标准代替 GB/T 19004—2000《质量管理体系 业绩改进指南》。本标准与 GB/T 19004—2000 相比发生重大变化。标准的题目、内容和结构完全更新,为使用者提供了质量管理体系的整体视野,以指导组织实现持续成功。

与本标准中规范性引用的国际文件有一致性对应关系的我国文件是:

GB/T 19000-2008 质量管理体系 基础和术语(ISO 9000:2005,IDT)

本标准由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)提出并归口。

本标准起草单位:中国标准化研究院、中国合格评定国家认可中心、中国认证认可协会、中国计量学院经济与管理学院、上海质量管理科学研究院、深圳市卓越质量管理研究院、中国航天标准化与产品保证研究院、中国建筑材料检验认证中心、北京创源信诚管理体系认证有限公司、中国质量协会、上海烟草集团有限责任公司、上海三菱电梯有限公司、青岛海尔集团。

本标准主要起草人:谷艳君、李镜、李强、梁晓文、王晓生、宋明顺、主金德、沈斌、江元英、石新勇、 郜强、王俊、李华强、喻民军。

本标准所代替标准的历次版本发布情况为:

----GB/T 10300. 5-1988, GB/T 19004. 1-1992, GB/T 19004. 1-1994, GB/T 19004-2000.

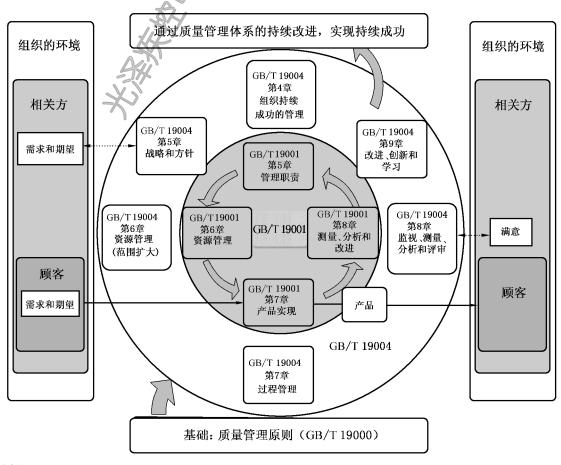
引 言

本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,以帮助组织应对复杂的、严峻的和不断变化的环境。

组织的持续成功取决于其长期、均衡地满足顾客和其他相关方需求和期望的能力。通过对组织进行有效的管理、了解组织的环境、开展学习以及进行适当的改进和(或)创新,能够实现持续成功。

本标准倡导将自我评价作为评价组织成熟度等级的重要工具,包括评价领导作用、战略、管理体系、资源和过程等方面,从而识别组织的优势、劣势以及改进和(或)创新的机会。

本标准关注的质量管理范围比 GB/下 19001 更广,强调所有相关方的需求和期望,为系统地持续改进组织的整体绩效提供指南。图 1 给出了结合 GB/T 19001 和 GB/T 19004 要素,以过程为基础的质量管理体系的扩展模式。



图释

-------- 信息流

── 增值活动

图 1 以过程为基础的质量管理体系的扩展模式

本标准与 GB/T 19001 协调一致,与其他管理体系标准相互兼容。这些标准既可相互补充,也可单独使用。

附录 A 为组织提供了对其优势和劣势进行自我评价的工具,以便确定组织的成熟度等级,并识别改进和创新的机会。

附录 B 提供了对质量管理原则的描述,这些原则是 ISO/TC 176 所制定的质量管理标准的基础。 附录 C 给出了本标准与 GB/T 19001—2008 的章条之间的对照表。





追求组织的持续成功 质量管理方法

1 范围

本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。本标准适用于各种类型、不同规模和从事不同活动的任何组织。

本标准不拟用于认证、法律法规或合同目的。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件,仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

ISO 9000 质量管理体系 基础和术语(Quality management system—Fundamentals and vocabulary)

3 术语和定义

ISO 9000 界定的以及下列术语和定义适用于本文例

3. 1

持续成功 sustained success

组织长期实现和保持其目标的能力的结果。

3. 2

组织的环境 organization's environment

影响组织目标实现以及影响组织对相关方的行为的内外因素和条件的组合。

4 组织持续成功的管理

4.1 总则

为了实现持续成功,最高管理者应采用质量管理方法。组织的质量管理体系应基于附录 B 给出的质量管理原则。这些原则描述的概念是有效的质量管理体系的基础。最高管理者应将这些原则用于组织的质量管理体系。

组织应建立质量管理体系,以确保:

- ——资源的高效利用;
- ——基于事实证据做出决策;
- ——关注顾客满意和其他相关方的需求和期望。
- 注: 本标准中,术语"最高管理者"是指组织中有决策权的最高层,术语"组织"包括组织的所有人员。这与GB/T 19000 给出的术语定义相一致。

4.2 持续成功

组织以均衡的方式、长期持续地满足相关方的需求和期望,能够实现持续成功。

GB/T 19004—2011/ISO 9004:2009

组织的环境是不断变化和不确定的,因此,为了实现持续成功,最高管理者应:

- ——具有长期的战略眼光;
- ——不断地监视和定期分析组织的环境;
- ——识别所有相关方,评价他们各自对组织绩效的潜在影响,以及确定如何以均衡的方式满足他们的需求和期望;
- ——吸引相关方持续参与,并向他们通报组织的活动和计划;
- ——建立与供方、合作伙伴和其他相关方的互利关系;
- ——利用各种方法,包括协商和调解,来平衡相关方之间经常存在的竞争性的需求和期望;
- ——识别组织的短期和长期风险,落实组织的总体战略,以降低这些风险;
- ——预测未来的资源需求(包括员工需具备的能力);
- ——建立适合于实现组织战略的过程,确保这些过程能够快速适应变化的情况;
- ——定期评价与目前计划和程序的符合性,并采取适当的纠正措施和预防措施;
- ——确保组织的员工拥有为了自身利益以及保持组织活力而进行学习的机会。
- ——建立并保持创新和持续改进的过程。

4.3 组织的环境

无论组织的规模(大型或小型)、活动、产品或类型(营利性或非营利性)是何种情况,组织的环境总是处于持续的变化之中,因此,组织应不断地对其进行监视。这种监视应使组织能够识别、评价和管理与相关方有关的风险以及他们不断变化的需求和期望。

最高管理者应及时做出组织变革和创新方面的决策,以保持和改进组织的绩效。

注:有关风险管理的更多信息,见 ISO 31000。

4.4 相关方及其需求和期望

相关方是指能为组织带来增值的,或是与组织活动有利益关系的,或受组织活动影响的个体和其他实体。满足相关方的需求和期望可促使组织实现持续成功。

每个相关方的需求和期望是不同的,有些可能相互冲突,有些可能变化很快。因此,表达和满足相关方需求和期望的方法可以采用多种形式,例如协作、合作、谈判、外包或终止某项活动等。

| ± 1 | 10 24 25 75 45 45 45 45 45 45 45 45 45 45 45 45 45 |
|--------------|--|
| ⊼ | 相关方及其需求和期望的示例 |

| 相 关 方 | 需求和期望 |
|-----------|----------------------------|
| 顾客 | 产品的质量、价格和交付 |
| 所有者和(或)股东 | 持续的盈利能力 透明度 |
| 组织的员工 | 良好的工作环境 职业安全 得到承认和奖励 |
| 供方和合作伙伴 | 互利和连续性 |
| 社会 | 环境保护 道德行为 遵守法律法规要求 |

注: 尽管大多数组织对相关方[如顾客、所有者和(或)股东、供方和合作伙伴、组织的员工等]的描述都很相似,但 这些类别的构成,会随着时间的推移和在不同的组织、行业、国家和文化之间有很大差别。

5 战略和方针

5.1 总则

为实现持续成功,最高管理者应建立和保持组织的使命、愿景和价值观,并使之得到员工的充分理解、认同和支持,适当时,也应得到其他相关方的充分理解、认同和支持。

注: 本标准中,"使命"是对组织为什么要存在的描述,"愿景"是对组织所期望状态的描述,即,组织想成为什么样的组织,以及组织期望相关方如何看待自己。

5.2 战略和方针的制定

最高管理者应清晰地制定组织的战略和方针,以使其使命、愿景和价值观得到相关方的认同和支持,同时也应定期监视组织的环境,以确定是否需要评审以及(在适当时)修订其战略和方针。为了制定、落实和保持有效的战略和方针,组织应具备适当的过程,以便:

- ——不断地监视和定期分析组织的环境,包括顾客的需求和期望、竞争状况、新技术、政策变化、经济预测或社会因素;
- ——识别并确定其他相关方的需求和期望;
- ——评价现有的过程能力和资源;
- ——识别未来的资源和技术需求;
- ——更新战略和方针;
- ——识别满足相关方的需求和期望所必需的输出。

组织应及时建立上述过程,同时确定支持这些过程所需的计划和资源。

组织战略的制定也应考虑诸如对顾客需求或法律法规要求、产品、优势、劣势、机会和威胁等的分析活动。组织还应具备制定和评审其战略的明确的过程。

注:"战略"是指为实现目标(尤其是长期目标)所制定的具有逻辑结构的计划或方法。

5.3 战略和方针的展开

5.3.1 总则

为落实持续成功的战略和方针,组织应建立和保持下述过程和惯例:

- ——将战略和方针(在适当时)转化为组织所有相关层次上的可测量的目标;
- ——确定每一目标的时间表并分配实现目标的职责和权限;
- ——评估战略风险并规定适宜的应对措施;
- ——提供开展必要活动所需的资源:
- ——实施达到这些目标所需的活动。

5.3.2 过程和惯例

为确保过程和惯例是有效和高效的,组织应开展相关活动,以便:

- ——预测因相关方的不同需求和期望所引起的潜在冲突;
- ——评价和理解组织的当前绩效和以往问题的根本原因,避免问题的重复发生;
- ——与相关方保持信息沟通,得到他们的承诺,让他们了解计划的进展状况,并获得他们的反馈和 改进建议;
- ——评审管理体系及其过程,并在必要时予以更新;
- ——监视、测量、分析、评审和报告;

GB/T 19004—2011/ISO 9004:2009

- ——提供所需的资源,包括改进、创新和学习所需的资源;
- ——制定、调整并实现目标,包括确定时间表;
- ——确保结果与战略相一致。

5.3.3 展开

为展开战略和方针,组织应识别过程间的相互关系。对过程顺序及其相互作用的描述,可在以下方面有助于组织开展评审活动:

- ---表明组织结构、体系和过程间的关系;
- ——识别过程间相互作用的潜在问题;
- ——为确定改进和其他变革活动的优先次序提供方法;
- ——为在组织的所有相关层次设定目标、协调目标和展开目标提供框架。

5.4 战略和方针的沟通

战略和方针的有效沟通对组织的持续成功是必不可少的。

战略和方针的沟通应是有意义的、及时的和不间断的。沟通也应包括对战略和方针的反馈机制、评审周期以及主动应对组织环境变化方面的规定。

组织的沟通过程应包括纵向沟通和横向沟通,并应根据沟通对象的不同需求而有所不同。例如,相同的信息在向组织的员工传递时和向顾客或其他相关方传递时可能有所不同。

6 资源管理

6.1 总则

组织应识别实现短期和长期目标所需的内外部资源。组织的资源管理方针和方法应与其战略相一致。

为确保有效和高效地使用资源(如设备、设施、材料、能源、知识、财务和人员等),组织必需具备提供、配置、监视、评估、优化、维护和保护这些资源的过程。

为确保能够获得开展未来活动所需的资源,组织应识别和评估可能因为缺乏这些资源而产生的风险,并持续监视资源的当前使用情况,以便寻找改进资源利用的机会。同时,组织也应开展对新资源、优化过程和新技术的研究工作。

组织应定期评审已识别资源(包括外部资源)的可获得性和适宜性,并在必要时采取相应的措施。这些评审结果应作为组织战略评审、目标评审和计划评审的输入。

6.2 财务资源

最高管理者应确定组织的财务需求和用于组织当前和未来运行所需的财务资源。财务资源可呈不同形式,例如现金、有价证券、贷款或其他金融工具。

为了对实现组织目标有关的财务资源进行有效配置和高效使用,组织应建立和保持监视、控制和报告的过程。

有关这些内容的报告也能为确定无效或低效的活动、启动适宜的改进措施提供方法。与管理体系绩效和产品符合性相关的活动的财务报告应被用于管理评审。

提高管理体系的有效性和效率能以多种方式对组织的财务结果产生积极影响,如:

- ——对内减少过程失效和产品故障,消除材料或时间的浪费等;
- ——对外减少产品故障、降低产品保证和担保的赔偿费用、减少产品责任和其他法律风险、减少顾客和市场流失所产生的成本等。

注: GB/T 19024 为组织提供了通过应用 GB/T 19000 质量管理原则,如何识别和获得财务和经济效益的示例。

6.3 组织的员工

6.3.1 员工管理

员工是组织的重要资源,他们的充分参与能够增强他们为相关方创造价值的能力。最高管理者应通过其领导作用,来建立和保持共同的愿景、共同的价值观以及能让员工充分参与组织目标实现的内部环境。

员工是组织最有价值和最重要的资源,因此组织要确保他们的工作环境能够激励个人的成长、学习、知识传播和团队合作。对员工的管理应通过有计划、透明、有道德和有社会责任感的方式来实施。组织应确保员工理解自身贡献和作用的重要性。

组织应建立相应的过程,使员工能够:

- ——将组织的战略和过程目标转化为各自的工作目标,并制定其实现计划;
- ——识别影响自身绩效实现的制约因素;
- ——获得解决问题的权限和承担责任;
- ——根据个人工作目标来评价其绩效;
- ——积极寻求提升自身能力和积累经验的机会;
- ——促进团队合作和鼓励员工间的相互配合;
- ——在组织内分享信息、知识和经验。

6.3.2 员工能力

组织应建立和保持"员工发展计划"以及相关过程,以确保其具备必需的能力。通过以下步骤,这些计划和过程将有助于组织识别、开发和提高员工能力:

- ——根据组织的使命、愿景、战略、方针和目标,识别组织在短期和长期内所需的专业能力和个人 能力;
- ——识别组织目前的现有能力,以及现有能力与目前和未来所需能力之间的差距;
- ——采取使员工提高和(或)获得能力的措施,以消除上述差距;
- ——评审和评价所采取措施的有效性,确保获得了必需的能力;
- ——保持已获得的能力。
- 注:有关能力和培训方面的更多指南,见 GB/T 19025。

6.3.3 员工的参与和激励

组织应鼓励员工理解其职责和活动为顾客和其他相关方创造和提供价值的意义及重要性。

为鼓励员工的参与,激发其主动性,组织应考虑诸如以下活动:

- ——开发共享知识和发挥员工能力的过程,例如,收集改进建议的方案;
- ——基于对员工个体成就的评价,建立适当的承认和奖励制度;
- ——建立技能鉴定制度,进行职业生涯规划,以促进员工的个人发展;
- ——持续评审员工的满意度及其需求和期望;
- ——提供参加辅导和训练的机会。
- 注:有关"员工参与"方面的更多信息,见附录B中的相关质量管理原则。

6.4 供方和合作伙伴

6.4.1 总则

合作伙伴可以是产品的供应方、服务的提供方、技术和金融机构、政府和非政府组织或其他相关方。

GB/T 19004-2011/ISO 9004:2009

合作伙伴可以按照合作协议中达成的规定,提供各类资源。

组织与其合作伙伴相互依存,这种互利的关系可增强双方创造价值的能力。组织应将合作伙伴关系作为与供方关系的一种特殊形式,通过这种关系,供方可以在组织活动领域内投资,并分享收益或共担损失。

组织在确定伙伴关系时,应考虑诸如以下事项:

- ——适当时,向合作伙伴提供信息,使他们最大限度地做出贡献;
- ——为合作伙伴提供资源方面的支持(例如提供信息、知识、专项技能、技术、过程以及共同培训等);
- 一一与合作伙伴共享收益,共担损失;
- ——提高合作伙伴的绩效。

注:有关互利的关系的更多信息,见附录 B 的相关质量管理原则。

6.4.2 供方和合作伙伴的选择、评价和能力提高

组织应建立和保持识别、选择与评价供方和合作伙伴的过程,以便持续提高他们的能力并确保他们所提供的产品或其他资源满足组织的需求和期望。

在选择与评价供方和合作伙伴时,组织应考虑诸如以下事项。

- ——供方和合作伙伴对组织活动的贡献,以及为组织和其相关方创造价值的能力;
- ——持续提高供方和合作伙伴能力的可能性;
- ——通过与供方和合作伙伴的合作,提高组织自身的能力;
- ——与供方和合作伙伴关系相关的风险。

组织应基于对供方和合作伙伴绩效的定期评价和反馈,与其共同追求对他们所提供产品的质量、价格、交付以及管理体系有效性的持续改进。

组织应不断地评审和加强与供方和合作伙伴的关系,同时也要考虑其短期和长期目标的平衡。

6.5 基础设施

组织应有效和高效地策划、提供和管理其基础设施,并应定期评价基础设施满足组织目标的适宜性。为此,组织应适当考虑:

- ——基础设施的可信性(包括考虑可用性、可靠性、维修性以及保障性等);
- ——安全性和保密性;
- ——与产品和过程相关的基础设施要素;
- ——效率、成本、能力和工作环境;
- ——基础设施对工作环境的影响。

组织应识别和评估与基础设施相关的风险,并应采取措施降低风险,包括制定适宜的应急计划。

注: 有关环境影响方面的更多信息,见 GB/T 24001 和 ISO/TC 207 制定的其他标准。

6.6 工作环境

为实现持续成功和保持产品竞争力,组织应提供和管理适宜的工作环境。适宜的工作环境是人的 因素和物的因素的有机结合,为此,组织应考虑:

- ——创造性的工作方法和更多的参与机会,以发挥员工的潜能;
- ——安全规则和指南,以及防护设备的使用;
- ——人因工效;
- ——心理因素,包括工作量和压力;
- ——工作场所的位置;

- ——组织内供员工使用的设施;
- ——效率最大化和浪费最小化;
- ——温度、湿度、照明、通风;
- ——卫生、清洁度、噪声、振动和污染。

工作环境应能激发在组织现场工作或来访人员(例如顾客、供方和合作伙伴等)的生产力、创造力和幸福感。同时,组织还应确保其工作环境符合适用法律法规的要求和适用标准(如环境管理和职业健康安全管理)的要求。

6.7 知识、信息和技术

6.7.1 总则

组织应建立和保持把知识、信息和技术作为基础资源予以管理的过程。这些过程应强调如何识别、获取、保持、保护和利用这些资源,以及如何评价对这些资源的需求。适当时,组织应与相关方共享这些知识、信息和技术。

6.7.2 知识

最高管理者应评价如何识别和保护组织现有的知识库。最高管理者还应考虑如何从内部来源和外部来源(如,学术团体和专业机构)获取满足组织当前和未来需求所需的知识。在确定如何识别、保持和保护知识时,应考虑许多事项,如:

- ——从失败、险情和成功中学习;
- ——获取员工的知识和经验:
- ——收集顾客、合作伙伴和供方的知识;
- ——获取组织内未形成文件(隐性和显性)的知识;
- ——确保对重要信息内容进行有效沟通(尤其是在供应链和生产链的各接口);
- ——管理数据和记录。

6.7.3 信息

组织应建立和保持过程,以收集可靠和有用的数据并将其转化为决策时所需的信息。这包括数据和信息的存储、安全、保护、沟通以及向所有相关方发布的过程。组织的信息和沟通系统应是健全的并易于使用,以确保其能力。组织应确保与其绩效、过程改进以及实现持续成功的进展情况等方面有关的信息的完整性、保密性和可用性。

6.7.4 技术

最高管理者应考虑诸如在产品实现、市场营销、标杆对比、顾客互动、供方关系和外包过程等方面提高组织绩效的技术选项。组织应建立相关过程,以评价:

- ——组织内外的现有技术水平,包括显现的趋势;
- ——经济成本和收益;
- ——与技术变更相关的风险评估;
- ——竞争环境**;**
- 一一对顾客要求的反应速度和能力,以确保组织的竞争性。
- 注:有关知识保护方面的更多信息,见 ISO/IEC/JTC 1/SC 27 制定的有关信息技术安全管理方面的 ISO/IEC 27000 和其他标准。

6.8 自然资源

自然资源的可获得性是影响组织持续成功及组织满足顾客和其他相关方要求的能力的因素之一。 因此,组织应考虑短期和长期获得与使用能源及自然资源的风险和机会。

组织应适当考虑把环境保护的因素整合进产品设计和开发中,以及开发相应过程来降低已识别的风险。

组织应在产品和基础设施的整个生命周期内,即从产品的设计、制造或服务提供、产品的分销、使用直至处置等各个环节,寻求将环境影响减至最小。

注: 有关环境管理方面的更多信息,见 GB/T 24001 和 ISO/TC 207 制定的其他标准。

7 过程管理

7.1 总则

组织的每个过程都各有特色、随组织的类型、规模和成熟度等级而不同。组织应确定每一过程中的活动,并应使这些活动与组织的规模和特色相适应。

为实现组织的目标,组织应确保主动地管理所有过程,包括外包过程,以确保所有过程有效和高效 地运行。这可通过采用"过程方法"来完成,包括确定过程、过程间的相互依存关系、约束以及共享资 源等。

组织应定期评审过程及其相互关系,并应采取适宜的措施加以改进。

组织应通过建立和理解过程的网络、顺序和相互作用,将诸多过程作为系统来管理。该系统的协调运行通常称为"管理的系统方法"。过程网络可以用过程及其接口图来描述。

注:有关"过程方法"的更多信息,见附录 B 的相关质量管理原则、GB/T 19000 和 ISO 9000"介绍和支持文件包"中的"过程方法概念和应用指南文件"。

7.2 过程策划和控制

组织应确定、策划其过程并规定这些过程需具备的功能,以提供持续满足顾客和其他相关方需求和期望的产品。过程的策划和控制应符合组织的战略,并应注重管理活动、资源提供、产品实现、监视、测量以及评审活动。

在策划和控制过程时,组织应考虑:

- ——组织环境的分析;
- 市场发展的短期和长期预测;
- ——相关方的需求和期望;
- ——将要达到的目标;
- ——法律法规要求;
- ——潜在的财务风险和其他风险;
- ——过程的输入和输出;
- ——与其他过程的相互作用;
- ——资源和信息;
- ——活动和方法;
- ——所要求的记录或期望得到的记录;
- ——测量、监视和分析;
- ——纠正措施和预防措施;
- ——改进和(或)创新活动。

为实现增值,过程策划还应考虑组织为开发或获取新技术、开发新产品或新的产品特性所确定的需求。

7.3 过程职责和权限

组织应针对每一过程指定过程管理者(通常称为"过程责任人"),该管理者应被赋予明确的职责和权限,以便建立、保持、控制和改进该过程以及与其他过程的相互作用。过程管理者可以是一个人或一组人,这取决于过程的性质和组织文化。

组织应确保过程管理者的职责、权限和作用在整个组织内得到承认,以及与各过程有关的人员应具备完成相应任务和活动所需的能力。

8 监视、测量、分析和评审

8.1 总则

为在变化且不确定的环境中实现持续成功,组织有必要定期监视、测量、分析和评审组织的绩效。

8.2 监视

最高管理者应建立和保持用于监视组织的环境,以及收集和管理相关信息的过程,以便:

- ——识别并理解所有相关方当前和未来的需求和期望;
- ——评价优势、劣势、机会和威胁;
- ——确定提供替代性、竞争性或新产品的需求;
- ——评价当前的和新兴的市场和技术;
- ——预测法律法规要求的近期变化和预期变化;
- ——了解劳动力市场状况及其对组织员工忠诚的影响;
- ——了解与组织活动相关的社会、经济、生态趋势和当地文化状况;
- ——确定对自然资源的需求,以及对自然资源的长期保护;
- ——评价当前的组织能力和过程能力(见附录 A)。

注:有关"以顾客为关注焦点"的更多信息,见附录 B的相关质量管理原则。

8.3 测量

8.3.1 总则

最高管理者应根据组织的使命、愿景、战略、方针和目标,对组织的所有层次、所有相关过程及职能在实现所策划结果方面的进展情况进行评价。为此,组织应通过测量和分析过程来监视这一进展情况,以便为绩效评价和有效决策收集和提供所需信息。选择适宜的关键绩效指标和监视方法是测量和分析过程成功与否的关键。

与关键绩效指标相关的信息收集方法应切实可行且适合组织,典型示例包括:

- ——风险评估和风险控制;
- ——关于顾客和其他相关方满意度的访谈、问卷和调查;
- ——标杆对比:
- ——绩效评审,包括对供方和合作伙伴绩效的评审;
- 一过程波动与产品特性的监视和记录。

8.3.2 关键绩效指标

在组织控制范围内对持续成功起关键作用的因素,应被用来测量绩效并被确定为关键绩效指标

(KPI)。KPI 应是可量化的,并能使组织建立可测量的目标,识别、监视和预测趋势,以及在必要时采取纠正措施、预防措施和改进措施。最高管理者应选择 KPI 作为战略与战术决策的基础。KPI 应依次在组织的相关职能和层次上展开为绩效指标,以支持最高层目标的实现。

KPI 应适合组织的性质、规模、产品、过程和活动,并应与组织的目标相一致,同时还要依次与组织的战略和方针相一致(见 5. 2)。在选择 KPI 时,组织还应考虑与风险和机会相关的特定信息。

选择 KPI 时,组织应确保 KPI 提供的信息是可测量的、准确的和可靠的,并在绩效未达到目标时可用于采取纠正措施,或用于提高过程的有效性和效率。这些信息应涉及以下方面:

- ——顾客和其他相关方的需求和期望;
- ——各类产品对组织当前和未来的重要性;
- ——过程的有效性和效率;
- ——资源的有效和高效利用;
- ——盈利能力和财务绩效;
- ——适用的法律法规要求。

8.3.3 内部审核

内部审核是确定组织管理体系与给定准则符合程度的有效工具,并能为理解、分析和持续改进组织的绩效提供有用信息。为使审核人员能就其审核的工作提出独立意见,审核应由未参与被审核活动的人员实施。

内部审核应评价管理体系的实施状况和有效性。内部审核可包括对多个管理体系标准(如GB/T 19001质量管理体系和 GB/T 24001 环境管理体系)的审核,以及对与顾客、产品、过程或特定问题相关的特定要求的审核。

内部审核应以一致的方式,由能胜任的人员按照审核计划实施,以确保其有效。

内部审核是识别问题、风险和不符合,以及监视以前所识别的不符合的关闭情况的有效工具,这些不符合的关闭可通过根本原因的分析以及确定并采取纠正措施和预防措施计划来实现。对所采取措施有效性的验证,可通过评价组织提高实现目标的能力来确定。内部审核也可用来重点识别良好实践(可考虑将该实践用于组织其他领域)和改进机会。

内部审核的输出可为以下方面提供有用的信息来源:

- ——处理问题和不符合;
- ——标杆对比;
- ——在组织内推广良好实践;
- ——增强对过程间相互作用的理解。

内部审核结果通常以报告的形式呈现,报告中通常包含与给定准则的符合程度、不符合以及改进机会等方面的信息。审核报告也是管理评审的重要输入。最高管理者应建立对所有内审报告的评审过程,以识别可能需要在整个组织范围内采取纠正措施和预防措施的趋势。

组织也应采用其他审核结果,如第二方、第三方的审核结果,作为对纠正措施和预防措施的反馈。 注: 有关审核方面的更多指南,见 GB/T 19011。

8.3.4 自我评价

自我评价是对组织活动及其绩效就其成熟度所做的全面而系统的评审(见附录 A)。

根据组织的绩效和最佳实践,自我评价应被用于确定组织的优势和劣势。自我评价既可用于组织的整体,也可用于各个过程。必要时,自我评价可帮助组织确定改进和(或)创新的优先次序,并策划和实施改进和(或)创新。

自我评价结果有助于:

- ---持续改进组织的整体绩效;
- ——引导组织向实现和保持持续成功的方向发展:
- ——适当时,在组织过程、产品和结构方面进行创新;
- ——认定最佳实践;
- ——识别进一步的改进机会。

组织应将自我评价结果与组织内相关人员沟通,以共同分享对组织及其未来方向的理解。组织也应将自我评价结果作为管理评审的输入。

注 1: GB/T 19024 提供了专门针对组织质量管理体系的财务和经济效益进行自我评价的工具。

注 2: 有关自我评价的更多信息,见附录 A。

8.3.5 标杆对比

标杆对比是组织用于寻找其内部和外部最佳实践的一种测量和分析方法,旨在改进组织的自身绩效。标杆对比可用于组织的战略和方针、运行、过程、产品和组织结构。

- a) 标杆对比有几种类型,例如:
 - ——组织内部活动的标杆对比;
 - ——与竞争者的绩效或过程进行竞争性的标杆对比;
 - ——与其他组织的战略、运行状况或过程进行的总体标杆对比。
- b) 成功的标杆对比取决于诸如以下因素:
 - ——最高管理者的支持(由于组织和标杆对比合作伙伴间需要进行知识交换);
 - ——实施标杆对比所用的方法;
 - ——对收益与成本的估计:
 - ——对所调查主题特性的理解,以便与组织当前状况做出正确比较。
- c) 组织应建立和保持实施标杆对比所用的方法,对诸如以下方面的事项制定规则:
 - ——界定标杆对比的主题范围;
 - ——选择标杆对比合作伙伴的过程,以及所有必要的沟通和保密要求;
 - ——确定将进行比较的特性指标和所使用的数据收集方法;
 - ——收集和分析数据;
 - ——识别绩效差距,确定可能的改进领域;
 - ——制定相应的改进计划并加以监视;
 - ——将积累的经验纳入组织知识库和学习过程(见 6.7)。

8.4 分析

最高管理者应分析从监视组织的环境中所收集的信息,识别风险和机会,并制定计划加以管理。组织应监视和维护相关信息,并分析对组织战略和方针的潜在影响。

对所收集信息的分析应能就以下方面做出符合实际的战略和方针决策:

- ——相关方长期需求和期望的可能变化;
- ——目前为相关方提供最大价值的现有产品和活动;
- ——为满足相关方不断变化的需求和期望所需的新产品和过程;
- ——组织的产品长期发展的需要;
- ——新兴技术对组织的影响;
- ——可能需要具备的新的人员能力;
- ——对组织可能有影响的法律法规要求、劳动力市场和其他资源的预期变化。

8.5 监视、测量和分析中所获信息的评审

最高管理者应使用系统的方法评审获得的信息,并确保这些信息可用于决策(见 4. 2)。 组织可从许多来源收集数据,如:

- ——对组织环境的监视;
- ——对组织绩效的测量,包括关键绩效指标的测量;
- ——对测量过程的完整性和有效性的评价;
- ——内部审核、自我评价和标杆对比的结果;
- ——风险评估;
- ——顾客和其他相关方的反馈。

评审应被用于评价有关目标的实现结果。

评审应按计划定期进行,以便确定趋势和评价组织在实现其目标方面的进展状况。评审也应被用于识别改进、创新和学习的机会。评审还应注重对以前所实施的改进活动的评价和评估,包括与组织愿景和目标相关的适应性、灵活性和响应能力等方面的评价和评估。

对数据的有效评审将有助于达到所策划的结果。

评审的输出可用于组织内部活动之间和过程之间的标杆对比,以显示某段时间的趋势。评审的输出也可用于与组织外部的相同行业或其他行业的组织所达到的结果进行比较。

评审的输出可表明所提供资源的充分性,以及资源如何有效地用于组织目标的实现。

评审的输出形式应有助于实施过程改进活动。

9 改进、创新和学习

9.1 总则

根据组织的环境,为实现持续成功,改进(现有产品、过程等)和创新(新产品、新过程的开发等)可能 是必要的。

学习是开展有效和高效的改进和创新的基础。

改进、创新和学习可应用于:

- ---产品;
- ——过程及其接口;
- ---组织结构:
- ——管理体系;
- ——人员和文化方面;
- ——基础设施、工作环境和技术;
- ——与相关方的关系。

有效和高效地进行改进、创新和学习的基础,在于组织的员工基于数据分析并结合经验教训,做出明智判断的能力和被赋予的权力。

9.2 改进

改进活动可以包括从工作现场的渐进式改进直至对整个组织的重大改进。

组织应通过对数据的分析,来确定产品、过程、组织结构和管理体系的改进目标。

改进过程应遵循结构化方法,如策划-实施-检查-处置(PDCA)方法,该方法与过程方法是一致的, 应被用于所有过程。

组织应通过以下活动,确保持续改进成为已建立的组织文化的一部分:

- ——通过授权,为员工提供参与改进活动的机会;
- ——提供必要的资源;
- ——建立对改进的承认和奖励制度;
- ——持续提高改进过程自身的有效性和效率。
- 注:有关"持续改进"的更多信息,见附录B中的相关质量管理原则。

9.3 创新

9.3.1 总则

当组织的环境发生变化时,为满足相关方的需求和期望,可能需要创新。为此,组织应:

- ——识别创新的需求;
- ——建立和保持有效和高效的创新过程;
- ——提供相关资源。

9.3.2 应用

通过以下方面的改变,可将创新用于所有的层面:

- ——技术或产品(即创新不仅要应对顾客或其他相关方变化的需求和期望,还要预测组织环境和产品生命周期的潜在变化);
- ——过程(即在产品实现方法上的创新,或提高过程稳定性和减少变异的创新);
- ——组织(即在组织体制和组织结构方面的创新);
- ——组织的管理体系(即当组织的环境发生变化时,为确保竞争优势和赢得新机会所做的创新)。

9.3.3 时机

对引入创新的时机,通常要在创新的紧迫性和可获得的实现创新所需的资源间达成平衡。组织应以与其战略相一致的过程对创新进行策划并确定创新的优先次序。组织应提供所需资源以支持创新活动。

9.3.4 过程

组织创新过程的建立、保持和管理受以下因素的影响:

- ——创新需求的紧迫性;
- ——创新目标及其对产品、过程和组织结构的影响;
- ——组织对创新的承诺;
- ——员工接受挑战和改变现状的意愿;
- ——新技术的可用性或新技术的出现。

9.3.5 风险

组织应评估与所策划的创新活动相关的风险,包括考虑变革对组织的潜在影响,并制定降低这些风险的预防措施,必要时,包括应急预案。

9.4 学习

组织应倡导通过学习来进行改进和创新。

为使组织实现持续成功,组织有必要采取"组织的学习"和"将个人能力和组织能力相结合的学习" 方式。

GB/T 19004-2011/ISO 9004:2009

- a) "组织的学习"应考虑的内容包括:
 - ——从组织内外各类事件和各种来源收集信息,包括成功与失败事例;
 - 一一通过对所收集信息的深入分析,获得对事物的认知。
- b) "将个人能力和组织能力相结合的学习"是指将员工的知识、思维方式和行为模式与组织的价值观相融合。为此,组织需考虑的内容包括:
 - ——以组织的使命、愿景和战略为基础的价值观;
 - ——支持员工主动学习,用最高管理者的行为展示其领导作用;
 - ——鼓励知识在组织内外的联网、连接、互动和共享;
 - ——保持学习和共享知识的制度;
 - ——通过学习和共享知识的过程,承认、支持和奖励员工提高能力;
 - ——重视组织不同员工的创造性,支持他们的多元化见解。

快速获取并运用上述知识将提高组织管理和保持持续成功的能力。



附 录 A (资料性附录) 自我评价工具

A.1 总则

自我评价是参照选定的标准,对组织的活动和结果所做的综合和系统的评审。

自我评价能使组织全面了解其绩效和管理体系成熟度方面的情况,也能帮助组织识别需改进和(或)创新的区域,并确定后续措施的优先次序。

组织应利用自我评价来识别改进和创新的机会,确定优先次序和制定以持续成功为目标的行动计划。自我评价的输出能够显示组织的优势、劣势和成熟度等级;如果重复进行,则能显示组织在一段时间内的进展状况。自我评价的结果可作为管理评审的重要输入。自我评价也能作为一种学习工具,使组织改进其愿景和促进相关方的参与。

本附录给出的自我评价工具基于本标准的指南,包含关键要素自我评价表和具体要素自我评价表。 自我评价表可以按照给出的形式使用,也可以按照组织的需要修改后使用。

注: 审核与自我评价不同,审核主要用来确定满足质量管理体系要求的程度。审核发现可被用于评价质量管理体系的有效性和识别改进的机会。

A.2 成熟度模型

- 一个成熟的组织可通过以下活动,有效和高效地运行并实现持续成功:
- ——理解和满足相关方的需求和期望;
- ——监视组织环境的变化:
- ——识别可能进行改进和创新的领域:
- ——制定并展开战略和方针;
- ——设定并展开相应的目标;
- ——管理组织的过程和资源;
- ——展现对员工的信任,激发他们的积极性、责任心和参与热情;
- ——建立与供方和其他合作伙伴的互利关系。

本附录中的自我评价工具采用 5 个成熟度等级,组织也可将其扩展为包含更多个等级,或根据需要加以修改。图 A.1 以表格的形式给出了绩效准则如何与成熟度等级相对应的通用示例。组织应根据给定的准则来评审其绩效、识别目前的成熟度等级,并确定组织的优势和劣势。所给出的较高等级的准则将有助于组织理解需考虑的事项,帮助组织确定达到较高的成熟度等级所需进行的改进。表 A.1 至表 A.7 给出了以本标准为基础的完整示例。

| 关键要素 | 持续成功的成熟度等级 | | | | | | |
|------|--------------|------|------|------|--------------|--|--|
| 大链安系 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | | |
| 要素 1 | 准则 1 基本等级 | | | | 准则 1 最佳实践 | | |
| 要素 2 | 准则 2 基本等级 | | | | 准则 2 最佳实践 | | |
| 要素 3 | 准则 3 基本等级 | | | | 准则 3 最佳实践 | | |

图 A.1 自我评价要素与成熟度等级相关准则的通用模型

A.3 关键要素的自我评价

最高管理者应定期实施关键要素的自我评价,以获得对组织行为和当前绩效的基本了解(见表 A.1)。

A. 4 具体要素的自我评价

业务管理者和过程责任人应实施具体要素的自我评价,以获得对组织行为和当前绩效的深入了解。 表 A. 2 至表 A. 7 给出了与本标准的章条相关的自我评价要素;当然,组织也可使用其他附加的或 不同的准则来满足组织的特定需求。适当时,可使用其中任一表格单独实施自我评价。

A.5 自我评价工具的应用

组织开展自我评价的步骤方法如下:

- a) 根据组织需要评价的对象和以下评价的类型,确定自我评价的范围:
 - ——关键要素的自我评价;
 - ——基于本标准,对具体要素的自我评价;
 - ——基于本标准且结合其他的或新的准则或新的成熟度等级,对具体要素的自我评价。
- b) 确定自我评价的负责人和实施时间。
- c) 确定如何实施自我评价,可由团队(跨职能团队或其他适宜的团队)或个人来完成。任命一名 推进者能有助于此过程的实施。
- d) 识别组织每一过程的成熟度等级。通过将组织的现状与表中列出的示例相比较、标出组织正在应用的要素,从等级1开始向较高的成熟度等级逐渐展开,即可确定组织各过程的成熟度等级。当前的成熟度等级是指已达到的、与某一准则之间没有差距的最高成熟度等级。
- e) 汇总结果,编写报告。这样做可提供某段时间的进展记录,并能促进组织对内和对外的信息沟通。报告中使用图表可有助于对结果的沟通(见图 A.2 中的示例)。

f) 评价组织目前的过程绩效,识别改进和(或)创新的领域。应通过该过程和依据自我评价结果 所制定的行动计划来识别这些机会。

针对不同要素,组织可能具有不同的成熟度等级。对差距的评审,可有助于最高管理者策划改进和(或)创新活动,并确定其优先次序,从而使各要素达到更高的成熟度等级。

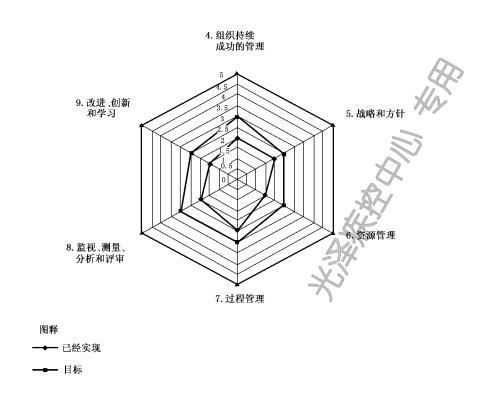


图 A.2 自我评价结果示例

A.6 自我评价结果与改进和创新的策划

自我评价完成后,应提出改进和(或)创新行动计划,并将其作为最高管理者依据本标准要素进行策划和评审的输入。

自我评价获得的信息也可用于:

- ——鼓励在全组织内进行对比和共享经验(这种对比可以在组织的不同过程间进行,也可以在不同 部门间进行);
- ----与其他组织进行标杆对比;
- ——通过定期实施自我评价来监视组织在某段时间的进展状况;
- ——识别改进区域并确定其优先次序。

在这一步,组织应为所选择的行动分配职责、评估和提供所需资源、明确预期收益并识别相关风险。

表 A. 1 关键要素的自我评价——关键要素和成熟度等级之间的相互关系

| 华 姆 丽 丰 | 成熟度等级 | | | | | | |
|---------------------------|---|------------------------------------|--|---|--|--|--|
| 关键要素 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | | |
| 管理者的关注点是什么? | 和某些顾客,对变 | 关注顾客和法律 法规要求,有一些 计划,以应对问题 | | 关注对已识别的 相关方的需求的 平衡。 | 关注对新相关 方的需求的平衡。 将最佳绩效作 | | |
| (管理) | 时做出反应。 | 和机会。 | 和机会的过程并予 以实施。 | 强调持续改进是 组织关注的焦点之一。 | 为组织的首要目标。 | | |
| 采用什么领导 方法? (管理) | | 采用反应式的、 由各级管理者做决 策的方法。 | | | 采用主动的、以 学习为导向的、授 权所有层次的员 工参与决策的 方法。 | | |
| 如何做出重大 决策? (战略和方针) | 根据来自市场和 其他来源的非正式 输入做出决策。 | 根据顾客需求和期望做出决策。 | 根据战略并考虑 相关方需求和期望 做出决策。 | | 根据组织在灵活性、敏捷性和持续的绩效方面的 需求做出决策。 | | |
| 为达到预期结果 需要做什么? (资源) | 以临时性方式管理资源。 | 有效地管理 资源。 | 高效地管理资源。 | 高效地管理资源,同时考虑资源的缺乏问题。 | 对资源的管理 和使用进行策划 和高效地部署,并 使相关方满意。 | | |
| 如何开展活动? (过程) | 没有系统的方法 开展活动,仅有一 些基本工作程序或 作业指导书。 | 动,建立了基本的 | 按照基于过程的 质量管理体系开展 活动,该体系是有 效和高效的,并具 有灵活性。 | 具备有效和高效和高效和高效的质量管理有良体好的相互关系;该体好的相互关系;该样进程,过程强力,过程强力的相关。 | 具备支持创新 和开展标杆对比 的质量管理体系, 且该体系强调新 的和已识别的相 关方的需求和 期望。 | | |
| 如何达到结果? (监视和测量) | 以随意的方式达 到结果。 纠正措施是临 | 结果。 | 达到预期结果, 特别是达到已识别 的相关方所要求的 结果。 始终如一地实施 | 果,且具有持续性 的趋势 | 达到的结果超过行业平均水平, 并能长期保持。 在全组织内实 | | |
| | 时的。 | 措施。 | 监视、测量和改进活动。 | | 施改进和创新活动。 | | |
| 如何监视结果? (监视和测量) | 确定了财务、商 业和生产性指标。 | 对顾客满意、产品的关键实现过程 和供方绩效进行了 监视。 | 对员工和相关方 的满意度进行了 监视。 | 关键绩效指标与 组织的战略一致, 并得到了监视。 | 将关键绩效指 标纳入过程的实 时监视中,并能就 绩效与相关方进 行高效地沟通。 | | |

表 A.1(续)

| 关键要素 | 成熟度等级 | | | | | | |
|-------------------------|---|---|--|---|----------------------|--|--|
| 大姓安系 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | | |
| 1 (改讲、创新和学) | 基于错误、投诉 或财务准则,确定 | 基于顾客满意数 据或纠正措施和预 防措施,确定改进 的优先次序。 | 基于某些相关方的需求和期望,以及供方和员工的需求和期望,确定改进的优先次序。 | 基于来自其他相 关方的动向和输 入,以及对社会、环 境和经济变化的分 析,确定改进的优 先次序。 | 基于来自新的相关方的输入,确定改进的优先 | | |
| 如何学习? (改进、创新和学 习) | 员工各自随意地 学习。 | 从组织的成功和 失 败 中 系 统 地 学习。 | | 组织内建立了学习和共享知识的文化,以此来推动组织的持续改进。 | 程与相关方共享, | | |
| 注:组织在单个 | 注:组织在单个要素的当前成熟度等级是指已达到的、与某一准则之间没有差距的最高等级。 | | | | | | |

表 A. 2 第 4 章具体要素的自我评价——组织持续成功的管理

| 未与收纳交叉护口 | 成熟度等级 | | | | | |
|--------------------------|--|----------------------------|--|---|-------------------------|--|
| 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | |
| 4.1 (组织持续成功的管 理)总则 | 建立了基于程序 的职能导向的质量 管理体系。 | 建立了基于过程 的质量管理体系。 | 建立了基于八项 质量管理原则的整 个组织范围的质量 管理体系。 | 组织的管理体系 得到扩展,与诸如 环境管理、职业健 康安全管理等进行 了整合。 | 管理体系使组 织的方针得到充 | |
| 4.2 持续成功 | 在定期的年度评 审中,将组织的实 际绩效与预算作了 比较。 | 根据经营计划, 对绩效进行了定期 评审。 | 结果表明在过去 几年里,绩效得到 持续提高。 | 过去的绩效不断提高,并有证据表明进行了近期策划(如,未来2年)。 | 提高,并有证据表 | |
| 4.3 组织的环境 | 组织对其有影响的 变 化 做 出 了反应。 | 问题重复发生的 | | | 持续实施了风险评估和策划过程,以减少所有风险。 | |
| 4.4 相关方及其需求和 期望 | 组织的首要目的 是获取年度利润。 | 组织是由顾客需 求和期望驱动。 | 可行时,满足相 关方的需求和 期望。 | 相关方的需求和 期望是最高管理者 决策时的主要 输入。 | 需求和期望在过 | |
| 注:组织在单个 | 要素的当前成熟度 | 等级是指已达到的、 | 与某一准则之间没有 | 有差距的最高等级。 | | |

表 A. 3 第5章具体要素的自我评价——战略和方针

| 及聯和方針的海邊 以临时性方式实態策划过程。 以临时性方式实態策划过程。 在 | 木 标 准 的 辛 久 始 日 | 成熟度等级 | | | | |
|---|------------------------|---|--|--|---|---|
| 及職和方針的展开 以临时性方式实施策划过程。 以及避亡部分战 在 | 平 你 准 的 早 余 骗 亏 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 |
| 据解和方针转 化为组织不同层次的目标。 PA | (战略和方针)总则 | 施策划过程。 仅制定了部分战略、方针和目标。 战略和方针制的,位为是的,但考虑与的 | 和方针的结构化 过程。 战略和方针制定 过程包含了对顾客 需求和期望的分 析,以及对法律法 | 过程包的的的 在求计 发织和 人名 大 人 人 人 人 人 人 人 人 人 人 人 人 人 人 人 人 人 | 定目覆关 制相一 虑资做 的 知 和 针相 针与相 考和并和 针与相 考和并 | 现好方 与功组相程 持以 一 |
| 5.4 以反应式的方式以反应式的方式 以反应式的方式 以反应式的方式 以方式 进行沟通。 对内部和外部沟通 进行沟通。 建立了向组织的 积方针变更的情况,与有关的相关 和计划变化的有效 方和组织的所有层 有证据表明浴机制。 有证据表明浴机制。 | | 定并展开了短期 目标。 制定了产品实现 | 化的 制 | 对实现组织战略 目标的进展情况进 行了测量。对与计 划的正负偏差进行 了分析并采取了 | 在组织的每一位 程和层次的目标,组织次都目标,组织次都目标,组数些目标,组数略相一致。 随着管理更的战略者。 位,对审和明显,的系。 时间,对实现的,是是是一种。 | 利用监定知知, 如知知, 如明如明明,则明明,则明明,则明为,则明为,则明为,则明,则明,则明,则明,则明,则明,则明,则明,则明,则明,则明,则则则则,则则则则则则 |
| | 战略和方针的沟通 | 进行沟通。 | 通过程做出了规定 并予以实施。 | 相关人员沟通战略 和计划变化的有效 机制。 | 况,与有关的相关 方和组织的所有层 次进行沟通。 | 有证据表明沟 通过程满足了相 |

表 A. 4 第6章具体要素的自我评价——资源管理

| 木标准的辛久护口 | 成熟度等级 | | | | | | |
|-----------------|--|--|---|---|--|--|--|
| 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | | |
| 6.1 (资源管理)总则 | 以临时性方式确 定并配置资源。 | 实施了资源策划 过程,包括资源的 识别、提供和监视。 | 宜性。 | | 通过标杆对比寻找改进资源策划的机会。 | | |
| 6. 2 财务资源 | 以临时性方式确 定并配置资源。 进行了短期财务 策划。 | 实施了对财务资源的预测、监视和控制过程。 系统地建立了财务制度。 | 定期评审财务贷源使用的有效性。 识别了财务 | 风险。 预测并策划了未 | 标做出了贡献。 | | |
| 6. 3 组织的员工 | 将员工作为资权。 不以是一个,但组织的,是一个,是一个,但组织的。 一个,是一个,是一个,是一个,是一个,是一个,是一个,是一个,是一个,是一个,是 | 认识到员工是有 红织资。 制审方是方案力员工 一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个一个 | 员工具有明确的 过程职责和任务, 并理解其职责和任 务如何在组织内相 关联。 建立了员工技能 鉴定制度,并提供 | 等。 等。 等。 等。 等。 等。 等。 等。 等。 等。 等。 等。 等。 等 | 所有员工都能够参与新过程的开发。 最佳实践得到 | | |
| 6.4 供方和合作伙伴 | 与供方的沟通限 于投标、签合同或 解决问题。 | 建立了与供方的 沟通过程,包括对 供方的选择、评价、 再评价和排序。 | | 与合作伙伴就需 求和战略进行坦率 | 有数据表明合 作伙伴参与了组 织的活动并对组 织的成功做出了 贡献。 | | |
| 6.5 基础设施 | 有 基 本 的 基 础 设施。 | 对组织的基础设 施进行了策划和 管理。 考虑了法律法规 要求。 | 以发展的眼光定 期评审基础设施和 相关过程。 | | 组织基础设施的绩效和成本优于同类组织。 应用应急计划减少潜在威胁,并寻找机会。 | | |

表 A.4(续)

| 木层水的杂发炉 目 | 成熟度等级 | | | | | | |
|------------------|---|---------------------------------------|---------------------------------|---|--|--|--|
| 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | | |
| 6.6 工作环境 | | 建立了确保工作 环境符合所有适用 法律法规要求的 过程。 | QV 1/1/I | 有数据表明工作 环境有益于激发员 工的生产力、创造 性和幸福感。 | 所实施的开发 工作环境的过程 有利于提高竞争 力,并优于同类 组织。 | | |
| 6.7 知识、信息和技术 | 具有基本的知识、信息和技术方法与体系。 | 获取、保护、使用和 评价过程。 | 息、知识和技术,并 定期评审。 | 与合作伙伴和其 他相关方分享信 息、知识和技术。 | | | |
| 6.8 自然资源 | 以非常有限的方 式管理自然资源的 使用。 | 制组织所需的自然 | 对缺乏自然资源的风险进行了评估,并采取了措施,以保护自然资源的 | 自然资源和考虑使 用可替代资源的 过程。 组织建立了在产 品整个生命周期内 | 组用 既求社家 。 组用 既求社家。 组用 既求社求。 等者, 分相源, 分相源, 并相源, 并相源, 并和, , , , , , , , , , , , , , , , , , | | |
| 注:组织在单个 | 注:组织在单个要素的当前成熟度等级是指已达到的、与某一准则之间没有差距的最高等级。 | | | | | | |

表 A.5 第7章具体要素的自我评价——过程管理

| 未与收敛产及护口 | | | 成熟度等级 | | |
|-----------------------------------|------------------------|--|---|---|-----------------------------|
| 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 |
| 7.1 (过程管理)总则 7.2 过程策划和控制 | 以非正式、临时性方式策划和管理 过程。 | 现相关的过程。 确定了过程间的 相互关系并进行 管理。 系统地测量过程 的有效性并采 措施。 | 将已识别的相关 方的需求和期望存。 为过程策划的输入。 能证实提高了过程效率。 过程正在达到预期结果。 | 能证实对敏捷性、灵活性和过程创新作了改进。 在过程策划中考虑到了所有相关方。 | |
| 7.3 过程职责和权限 | 以临时性方式规 定过程职责。 | 埋者(如,过桂责仕 | 制定了避免和解 决过程管理中潜在 争议的方针。 | 过程责任人的能 力不断提高。 | 在过程责任人 和相关方之间共 享学习经验。 |
| 注:组织在单个 | 下要素的当前成熟度 | 等级是指已达到的、 | 与某一准则之间没有 | 有差距的最高等级。 | |

表 A.6 第8章具体要素的自我评价——监视、测量、分析和评审

| 木仁准的亲友护 只 | 成熟度等级 | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|--|
| 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | |
| 8.1 (监视、测量、分析和 评审)总则 8.2 监视 | 偶尔有建立 在现时 (根尔有建立 在一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是 | 定期实施监型。 | 程 较他 收作 方反 进 的双脚提高监关 所关件 从 的 无知的 一次,以 点监关 所关件 从 收 。 有视 律 过 。 如 贵 。 如 贵 。 如 贵 。 是工 能 要 有 不 。 定工 能 要 有 不 。 定工 能 要 有 | 以的程据。 以的求 通他组顾系统式包来 统式 多方的 不 过途来的 不 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 | 活劳展使最 以对绩的别,所可效品,所可效品,所可效品,所可效品,所可效品,所可效品,有组政技 | |
| 8.3.1 (测量)总则 8.3.2 关键绩效指标 | 采用了基本指标 (如财务准则、按时 交货,顾客抱怨、法 律警告和罚款的数 量)。 | 主要 过程 的 关键 指标。 指标主要基于内 部数据的使用。 | 如何将组织的绩数 进行了对比。 对成了识别,切许了宜的、切识别,切许了宜的、切许。 对话 标 进 的 指 标 进 系统获 | 可, 一大 一大 一大 一大 一大 一大 一大 一大 一大 一大 | 指标好的 武以可选以 所的 并持战 所的 并持战 所的 并持战 原籍 KPI 支战 所的 并持路 | |

表 A.6(续)

| 大红妆丛 本友/山口 | 成熟度等级 | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|--|
| 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | |
| 8.3.3 内部审核 8.3.4 自我评价 | 收集的数据大多 | 系统地使用审核 数据评审管理 体系。 较少开展自我 评价。 开始着手以预防 | 必要时,进行完 鉴别,并其 数据,尤其判断, 为一个。 一个。 一个。 一个。 一个。 一个。 一个。 一个。 一个。 一个。 | 将自我 略 策 自我 略 第 一 | 层次实施目获评价。 | |
| 8.3.5 标杆对比 | 践的交流较随意。 将一些产品与市 | 和发布。 | 组织的领导者支持组织进行对外的 标杆对比活动(覆 盖产品、过程和运 | 使用已建立的方 | 系统 地将标杆 对比作为识别改 进、创新和学习机 会的工具。 组织经常被外部 实体邀请作为标 杆对比的伙伴。 | |
| 8. 4 分析 | 目标作为数据分析 的依据。 对顾客抱怨的分 析有限。 | | 在系统的分析过程中广泛地使用统计工具。 通过分析,来识别相关方的需求和期望。 基于对信息的新和 | 評价新资源、新材料和新技术。 通过与合作伙伴或其他知识果,以有事分析过程的的有效性。 | 的、社会的、技术的以及对比的数据。 识别和响短实现的人员,就是有人的人。 识别和响短实现的人员,就是有人的人。 以为有关,是一个人。 以为有关,是一个人。 以为有关,是一个人。 以为有关,是一个人。 以为有关,是一个人。 | |

表 A.6(续)

| 木层准的亲 复始只 | 成熟度等级 | | | | | |
|---|---------------------------------|---|--------------------------------|---|--------|--|
| 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | |
| 监视、测量和分析中所获信息的评审 | 有临时的评审 方法。 评审通常是反应 式的。 | 量管理体系的 绩效。 在评审期间,对所有现有现有证据证明的,对改进措施进行证明和证明的证明,证明的,证明的证明的证明。 | 对识别的不利趋势采取措施。 评审可表明是否提供了适宜的资源。 | 审结果,以此作为 促进双方合作与学 习的途径。 开展内部对比活动,以识别和共享 良好实践。 | 与合作伙伴共 | |
| 注:组织在单个要素的当前成熟度等级是指已达到的、与某一准则之间没有差距的最高等级。 | | | | | | |

表 A.7 第9章具体要素的自我评价——改进、创新和学习

| 上上冰点交及内口 | | HIS | 成熟度等级 | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|---|---|--|
| 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 |
| 9.1 (改进、创新和学习) 总则 9.2 改进 | 改进活动是临时 动是军部门的愈或监管部 见来实施。 | 建立了基于描施了 强力进过程。 开展方面的培训。 | 点与战略和目标相 一致。 建立了对团队和 个人做出战略性相 关的改进的承认 | 系统地对改进过 程进行评审。 对产品、过程、组 织结构、运行模式 和组织管理体系进 | 有进出的样 改织作动 重进和时间 为方日 组括一次 成供的 注包能力 人名英英斯 |

表 A.7 (续)

| 等级 1 等级 2 等级 3 等级 4 等级 5 等级 5 等级 5 等级 5 等级 6 等级 5 等级 5 等级 5 | 未长收加辛发炉口 | 成熟度等级 | | | | | | |
|---|----------|-----------------------------|----------------------------|---|---|--|--|--|
| 具有有限的创新。 具有有限的创新。 是于与顾客需求 新产品和新过程、 | 本标准的章条编号 | 等级 1 | 等级 2 | 等级 3 | 等级 4 | 等级 5 | | |
| 9.3 临时引进新产和期望相关的数据别组织环境的变化,以便对创新过程的有方策划。 基于与顾客需求的别组织环境的变化,以便对创新过程的有方策划。 从规则对创新进程的有方策划。 从规则对创新进行作为部分。以此作为部分。以此有为企业,对产品、运行模组织和组了创新。组织和组对可以进程。 从规则中获取经验数训。 9.4 学习只是个人行为,没有知识的共享过程。 以测则等习是关键性者变测,是高管理者支持。 以识到学习是关键性者变测和。 组织学习的交化的孩子并让该对的话,是高管理者支持。 我们随题和其他对于是管理者支持。 我们的话,是高管理者支持。 我们的话,是高管理者支持。 我们的话,是高管理者支持。 我们是组织处错误,也就是组织处错误,是数别则。 我们是组织处错误,是数别则,是数别则,寻找改进机会。 那是现的学习,并是数别训,寻找改进机会。 那是现的学习的大和发现的学习的发现,由此使组织验验数训,寻找改进机会。 并是有关的对方,是有知识的过程。 在战略和方针中都强调学习。 一种实现是是有关键,是有关键,是有关键,是有关键,是有关键,是有关键,是有关键,是有关键 | | | | | 性、资源的可获得 性和组织战略之间 的平衡,确定创新 | 组织环境可能发生的变化做好 | | |
| 提性问题。最高管理者鼓励通过联举办了经策划的关于共享信息的活动和论坛研讨等。最高管理者支持员工主动学习,并以示例加以引导。学习只是个人行为,没有知识的共享信息和知识的过程。 9.4 学习 学习只是个人行为,没有知识的共享信息和知识的过程。 学习只是个人行为,没有知识的共享信息和知识的过程。 本战略和方针中都强调学习。 在战略和方针中都强调学习。 学习已成为改进和创新过程的 | | 临时引进新产品,没有对创新进 | 和期望相关的数据 | 的创新过程能够识别组织环境的变化,以便对创新进 | 伴参与创新过程。 对创新过程的有效性和效率进行了定期评价,以此作为学习过程一部分。 将创新作为改进 | 制定预防计划,避免或减少已识别的伴随创新活动的风险。 对产品、过程、组织结构、运行模组织组织管理体 | | |
| | | 验教训。 学习只是个人行 为,没有知识的共 | 数据的系统分析中,被动地学习。 建立了共享信息 | 关于共享信息的活动和论坛研讨等。 建立了从建议或经验教训中获取积极结果的制度。 在战略和方针中 | 健理网共 员以 融力 和 医 | 组织学习的文 化允许承担风险 和接受失败,由此,使组织处数数训,寻找改进机会。 开展了以学习为目的的外部工作。 | | |

附 录 B (资料性附录) 质量管理原则

B. 1 总则

本附录阐述了作为 ISO/TC 176 制定的质量管理标准基础的八项质量管理原则。最高管理者可将这些原则作为指导组织改进其绩效的框架。

本附录对这些原则给出了标准化的描述。此外,本附录还给出了通过应用这些原则所获得收益的示例,以及管理者在应用这些原则改进组织的绩效时通常需开展的活动。

B.2 原则 1: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。

- a) 主要收益
 - ——通过快速灵活地对市场机会做出反应来增加收入和市场份额;
 - ——提高利用组织资源的有效性,以增强顾客满意;
 - ——通过提高顾客忠诚度获得重复业务。
- b) 应用本项原则通常需开展的活动
 - ——调查和理解顾客的需求和期望;
 - ——确保组织目标与顾客需求和期望相联系;
 - ——在整个组织内沟通顾客需求和期望;
 - ——测量顾客满意度并根据测量结果采取行动;
 - ——系统地管理与顾客之间的关系;
 - ——确保以均衡的方式使顾客和其他相关方(所有者、员工、供方、金融机构、当地社区和社会等)满意。

B.3 原则 2:领导作用

领导者应确保组织的目的与方向的一致。他们应当创造并保持良好的内部环境,使员工能充分参 与实现组织目标的活动。

- a) 主要收益
 - ——员工理解组织的目标,得到激励而努力实现组织的目标;
 - ——以统一的方式评价、协调和开展各项活动;
 - ——将组织各层次间的错误沟通减至最小。
- b) 应用本项原则通常需开展的活动
 - ——考虑包括顾客、所有者、员工、供方、金融机构、当地社区和社会等所有相关方的需求;
 - ——建立组织的未来愿景;
 - ——设定具有挑战性的目标:
 - ——在组织的所有层次,建立并保持共同的价值观、公平和道德行为模式;

GB/T 19004-2011/ISO 9004:2009

- ——建立信任,消除担忧;
- ——为员工提供在履行其职责和义务时所需的资源、培训和自由;
- ——激发、鼓励和承认员工的贡献。

B. 4 原则 3:全员参与

各级人员都是组织之本,惟有其充分参与,才能使他们为组织的利益发挥其才干。

- a) 主要收益
 - ——使员工积极地、坚定地参与组织的活动;
 - ——在实现组织目标的进程中,员工富有创新精神和创造性;
 - ——员工对自身表现行为负责;//
 - ——员工积极参与持续改进,并为此做出贡献。
- b) 应用本项原则通常需开展的活动
 - ——员工理解自身对组织的贡献和其角色的重要性;
 - ——员工了解对自身行为的约束;
 - ——员工承担解决问题的责任;
 - ——员工根据各自的目标评价其绩效;
 - ——员工积极寻求机会,增加他们的技能、知识和经验;
 - ——员工自由地分享知识和经验;
 - ——员工开放式地讨论问题。

B.5 原则 4:过程方法

将活动和相关资源作为过程进行管理,可以更高效地得到期望的结果。

- a) 主要收益
 - ——通过有效利用资源降低成本和缩短周期;
 - ——达到更好的、一致的和预期的结果;
 - ——注重改进机会并确定改进机会的优先次序。
- b) 应用本项原则通常需开展的活动
 - ——系统地确定达到预期结果所需的活动;
 - ——建立管理关键活动的明确的职责和义务;
 - ——分析和测量关键活动的能力;
 - ——识别组织职能内和职能间的关键活动的接口;
 - ——注重改进组织关键活动的因素,如资源、方法和材料等;
 - ——评价各项活动给顾客、供方和其他相关方带来的风险、结果以及影响。

B.6 原则 5:管理的系统方法

将相互关联的过程作为体系来看待、理解和管理,有助于组织提高实现目标的有效性和效率。

- a) 主要收益
 - ——诸多过程整合且协调一致,能最佳地达到预期的结果;
 - ---注重关键过程的能力;
 - ——为相关方在组织的一致性、有效性和效率等方面提供信任。

- b) 应用本项原则通常需开展的活动
 - ——以最有效和高效的方式构建实现组织目标的体系;
 - ——理解体系各过程之间的相互依赖关系;
 - ——建立使过程协调和整合的结构性的方法;
 - ——更好地提供对实现共同目标所必需的员工角色和职责的理解,以减少跨职能间的障碍;
 - ——在采取行动之前,理解组织的能力并确定资源的约束条件;
 - ——规定特定活动在体系内如何运行;
 - ——通过测量和评价活动持续改进体系。

B.7 原则 6:持续改进

持续改进总体绩效应当是组织的永恒目标。

- a) 主要收益
 - ——通过提高组织的能力来获得绩效方面的优势;
 - ——按其战略目的在组织的所有层次来协调改进活动;
 - ——保持对机会做出快速反应的灵活性。
- b) 应用本项原则通常需开展的活动
 - ——在整个组织内使用一致的方法,持续改进组织的绩效;
 - ——为员工提供持续改进方法和工具方面的培训;
 - ——让持续改进产品、过程和体系成为组织每个员工的目标;
 - ——确定目标和措施,以指导和跟踪持续改进活动;
 - ——对改进给予承认和奖励。

B.8 原则 7:基于事实的决策方法

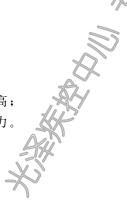
有效决策建立在数据和信息分析的基础上。

- a) 主要收益
 - ——做出有依据的决策;
 - ——基于事实记录,证实以往决策有效性的能力得到提高;
 - ——提高对意见和决策做出评审、提出异议和更改的能力。
- b) 应用本项原则通常需开展的活动
 - ——确保数据和信息足够准确和可靠;
 - ——使需要使用数据的人员能够得到数据;
 - ——使用有效的方法分析数据和信息;
 - ——根据对事实的分析,并考虑经验和直觉后,做出决策和采取行动。

B.9 原则 8:与供方互利的关系

组织与供方相互依存,互利的关系可增强双方创造价值的能力。

- a) 主要收益
 - ——提高双方创造价值的能力;
 - ——提高对市场或顾客需求和期望的变化共同做出反应的灵活性和速度;
 - ——优化成本和资源。



GB/T 19004-2011/ISO 9004:2009

- b) 应用本项原则通常需开展的活动
 - ——建立平衡短期利益和长远目标间的关系;
 - ——与合作伙伴共享经验和资源;
 - ——识别并选择关键供方;
 - ——清晰和开放地沟通;
 - ——分享信息和对未来的计划;
 - ——确定联合开发和改进活动;
 - ——激发、鼓励和承认供方的改进和成果。



附 录 **C** (资料性附录)

GB/T 19004-2011 与 GB/T 19001-2008 之间的对照

表 C.1 给出了本标准与 GB/T 19001—2008 之间的对照,展示了这两个标准之间如何互相补充。 GB/T 19001 规定了供组织内部使用、或用于认证、或用于合同目的的质量管理体系要求,注重质量管理体系在满足顾客要求方面的有效性。

本标准为期望超越 GB/T 19001 要求的最高管理者所在的组织提供了指南,强调通过系统地和持续地改进组织的绩效,来注重所有相关方的需求和期望及其满意度。

表 C.1 GB/T 19004-2011 与 GB/T 19001-2008 之间的对照

| GB/T 19004-2011 的章条编号 | GB/T 19001—2008 的章条编号 |
|--------------------------|-----------------------------|
| 4.1 (组织持续成功的管理)总则 | 4.1 (质量管理体系)总要求 5.1 管理承诺 |
| _ | 4.2 文件要求 |
| 4.2 持续成功 | <i>HD</i> * — |
| 4.3 组织的环境 | 7.2 与顾客有关的过程 |
| 4.4 相关方及其需求和期望 | 5,2 以顾客为关注焦点 |
| 5.1 (战略和方针)总则 | 5.8 质量方针 |
| 5.2 战略和方针制定 | 5/3 质量方针 |
| 5.3 战略和方针展开 | 5.4 策划 |
| 5.4 战略和方针沟通 | 5.5.3 内部沟通 7.2.3 顾客沟通 |
| 6.1 (资源管理)总则 | 6.1 资源提供 |
| 6.2 财务资源 | _ |
| 6.3 组织的员工 6.3.1 员工管理 | 6.2 人力资源 |
| 6.3.2 员工能力 | 6.2.2 能力、培训和意识 |
| 6.3.3 员工的参与和激励 | _ |
| 6.4 供方和合作伙伴 6.4.1 总则 | 7.4.1 采购过程 |
| 6.4.2 供方和合作伙伴的选择、评价和能力提高 | 7.4.1 采购过程 |
| 6.5 基础设施 | 6.3 基础设施 |
| 6.6 工作环境 | 6.4 工作环境 |
| 6.7 知识、信息和技术 | _ |
| 6.8 自然资源 | _ |
| 7.1 (过程管理)总则 | 4.1 (质量管理体系)总要求 |

表 C.1(续)

| GB/T 19004—2011 的章条编号 | GB/T 19001—2008 的章条编号 |
|-----------------------|------------------------------------|
| 7.2 过程策划和控制 | 7.1 产品实现的策划 7.5 生产和服务提供 |
| 7.3 过程职责和权限 | 5.5.1 职责和权限 |
| 8.1 (监视、测量、分析和评审)总则 | 8.1 (测量、分析和改进)总则 7.6 监视和测量设备的控制 |
| 8.2 监视 | 8.2.3 过程的监视和测量 8.2.4 产品的监视和测量 |
| 8.3.1 (测量)总则 | 8.2 监视和测量 8.2.1 顾客满意 |
| 8.3.2 关键绩效指标 | 8.2.3 过程的监视和测量 |
| 8.3.3 内部审核 | 8.2.2 内部审核 |
| 8.3.4 自我评价 | |
| 8.3.5 标杆对比 | A - |
| 8.4 分析 | 8.4 数据分析 |
| 8.5 对监视、测量和分析中所获信息的评审 | 5.6 管理评审 |
| 9.1 (改进、创新和学习)总则 | 8.5 改进 |
| 9.2 改进 | 8.5 改进 |
| 9.3 创新 | 7.3 设计和开发 |
| 9.4 学习 | _ |

参考文献

- 「1] GB/T 19001—2008 质量管理体系 要求(ISO 9001:2008,IDT)
- [2] GB/T 19010 质量管理 顾客满意 组织行为规范指南(GB/T 19010—2009, ISO 10001: 2007, IDT)
- [3] GB/T 19012 质量管理 顾客满意 组织投诉处理指南(GB/T 19012—2008,ISO 10002: 2004,IDT)
- [4] GB/T 19013 质量管理 顾客满意 组织外部争议解决指南(GB/T 19013—2009, ISO 10003:2007,IDT)
- [5] ISO/TS 100041, Quality management—Customer satisfaction—Guidelines for monitoring and measuring
 - [6] GB/T 19015 质量管理体系 质量计划指南(GB/T 19015—2008, ISO 10005:2005, IDT)
- [7] GB/T 19016 质量管理体系 项目质量管理指南(GB/T 19016—2005, ISO 10006: 2003, IDT)
- [8] GB/T 19017 质量管理体系 技术状态管理指南(GB/T 19017—2008, ISO 10007: 2003, IDT)
- [9] GB/T 19022 测量管理体系 测量过程和测量设备的要求(GB/T 19022—2003, ISO 10012;2003, IDT)
 - [10] GB/T 19023 质量管理体系文件指南(GB/T 19023—2003,ISO 10013;2001,IDT)
- [11] GB/T 19024 质量管理 实现财务与经济效益的指南(GB/T 19024—2008, ISO 10014: 2006, IDT)
 - 「12」 GB/T 19025 质量管理 培训指南(GB/T 19025—2001,ISO 10015:1999,IDT)
- [13] GB/Z 19027 GB/T 19001—2000 的统计技术指南(GB/Z 19027—2005,ISO/TR 10017: 2003,IDT)
- [14] GB/T 19029 质量管理体系咨询师的选择及其服务使用的指南(GB/T 19029—2009, ISO 10019;2005, IDT)
- [15] GB/T 24001 环境管理体系 要求及使用指南(GB/T 24001—2004, ISO 14001: 2004, IDT)
- [16] GB/T 24040 环境管理 生命周期评价 原则与框架(GB/T 24040—2008, ISO 14040: 2006, IDT)
- [17] GB/T 24044 环境管理 生命周期评价 要求与指南(GB/T 24044—2008, ISO 14044: 2006, IDT)
- [18] ISO/TR 14047, Environmental management—Life cycle impact assessment—Examples of application of ISO 14042
- [19] ISO/TS 14048, Environmental management—Life cycle assessment—Data document format
- [20] ISO/TR 14049, Environmental management—Life cycle assessment—Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis
- [21] GB/T 24062 环境管理 将环境因素引入产品的设计和开发(GB/T 24062—2009, ISO/TR 14062:2002, IDT)
- [22] GB/T 19011 质量和(或)环境管理体系审核指南(GB/T 19011—2003,ISO 19011:2002, IDT)

GB/T 19004—2011/ISO 9004:2009

- [23] ISO 26000, Guidance on social responsibility
- [24] ISO/IEC 27000, Information technology—Security techniques—Information security management systems—Overview and vocabulary
- [25] GB/T 22080 信息技术 安全技术 信息安全管理体系 要求(GB/T 22080—2008,ISO/IEC 27001;2005,IDT)
 - [26] ISO 31000, Risk management—Principles and guidelines
- [27] GB/T 19003 软件工程 GB/T 19001—2000 应用于计算机软件的指南(GB/T 19003—2008,ISO/IEC 90003:2004,IDT)
- [28] IEC 60300-1:2003, Dependability management—Part 1: Dependability management systems
 - [29] IEC 61160, Design review
- [30] GB/T 28001 职业健康安全管理体系 要求(GB/T 28001—2011,OHSAS 18001:2007, IDT)
- [31] GB/T 28002 职业健康安全管理体系 GB/T 28001 实施指南(GB/T 28002—2002, OHSAS 18002;2000,IDT)
 - [32] Quality management principles, ISO, 2001
 - [33] ISO 9000—Selection and use, ISO, 2008
 - [34] Guidance on the Concept of the Process Approach for management systems, ISO, 2008
 - [35] ISO 9001 for Small Businesses—What to do, Advice from ISO/TC 176, ISO, 2010
 - [36] The integrated use of management system standards, ISO, 2008
 - [37] ISO Management Systems
 - [38] 参考网址:

http://www.iso.org

http://www.tc176.org

http://www.iso.org/tc176/sc2

http://www.iso.org/tc 176/ISO 9001 Auditing Practices Group

⚠ 版权声明

中国标准在线服务网(www.spc.org.cn)是中国质检出版社委托北京标科网络技术有限公司负责运营销售正版标准资源的网络服务平台,本网站所有标准资源均已获得国内外相关版权方的合法授权。未经授权,严禁任何单位、组织及个人对标准文本进行复制、发行、销售、传播和翻译出版等违法行为。版权所有,违者必究!

中国标准在线服务网 http://www.spc.org.cn

标准号: GB/T 19004-2011 购买者: 光泽疾控中心 订单号: 0100181207031447

防伪号: 2018-1207-0521-4339-1900

时 间: 2018-12-07

定 价:51元



GB/T 19004-201

中 华 人 民 共 和 国 国 家 标 准 追求组织的持续成功 质量管理方法

GB/T 19004-2011/ISO 9004:2009

中国标准出版社出版发行 北京市朝阳区和平里西街甲2号(100013) 北京市西城区三里河北街16号(100045)

网址:www.gb168.cn服务热线:010-685220062012年2月第一版

书号: 155066 • 1-44256

版权专有 侵权必究