

项目管理质量管理:项目质量管理与太极图 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_292087.htm 摘要：质量管理与质量计划、质量保证与质量控制这些近乎企业“日程用语”的准确含义是什么？PMBOK和ISO9000在质量管理问题上如何区别项目质量管理和经营质量管理？在项目质量管理中如何应用上述管理概念和技术？太极图可以对上述问题提供比较直观的图形解释。 关键词：project quality

management, quality plan, quality assurance, quality control, Taiji.

(1) 质量保证与质量控制 质量保证与质量控制在很多情况下被混淆了，以至于人们有时认为这两个术语具有互换性。对于质量管理专业和项目管理专业人士，这种认识是不适当的。在质量管理领域，这两个术语具有显著的区别。下面这个太极图是ISO负责起草9000标准的TC176工作组的专家们画的，时间是1997年，地点在北京的西苑宾馆。质量保证是太极图中“阳”的一面，代表质量管理的表现与形式。质量管理中的职责、程序作业指导书、质量记录等属于质量保证范围。质量保证体系审核主要是针对上述内容，以便确信上述职责、程序和指导书得到执行。质量控制是太极图中“阴”的一面，代表质量管理的功能与内容。质量管理中的具体的质量要求、质量指标、质量性能等属于质量控制的范围。质量管理是整个太极图，由代表“阳”的质量保证和代表“阴”的质量控制组成，见下图。一个具体的例子可以说清楚在项目质量管理中质量保证与质量控制的差别。以项目预算的质量管理为例，是否按照预算形成的规定程序形成预算属于

项目质量保证活动，而如何使形成的预算精度控制在 $\pm 3\%$ 的范围属于项目质量控制活动，见下图。不幸的是2000版以前的ISO9000标准恰恰是以质量保证与质量管理分离的形式编写的，质量保证标准是ISO9001，9002和9003，而质量管理标准是ISO9004。这种编写方法的哲学错误是期望通过形式来改变内容。同样是在1997年的北京西苑宾馆，ISO组织TC176工作组的专家们承诺，2000年将编写一个“阴阳调和”的质量管理体系标准，这就是大家看到的ISO9001质量管理体系标准（2000版）。如果上述观点成立，作者斗胆提议，国内大部分企业的质量保证部是否应该改为质量管理部，否则质量控制的职能由哪个部门承担？不必改名字的那一小部分是哪些呢？国内确实存在部分企业由于成本或机构等原因，将质量控制职能下放到生产车间，质量部门仅仅具有质量保证职能。

（2）质量管理与质量计划 ISO9000质量管理体系标准是针对各个行业组织编制的，而各个行业组织的运作主要是重复性过程的运作，重复性过程运作的方针、职责、程序、方法、资源配置和工作标准是组织固有的。项目是一次性过程，是组织活动的部分内容。项目过程的职责、程序、方法、资源配置、标准需要临时制定。针对组织中的项目过程运作，ISO9000标准制订了质量计划要素（87版与94版）和产品实现过程（2000版）。质量计划包含项目过程的质量方针、组织机构、工作职责、工作程序，资源配置、质量标准、验证方法等。质量计划可以看成是项目这种一次性过程的“质量管理体系”，这个临时的“质量管理体系”包含质量保证和质量控制职能，见下面的太极图。PMBOK在项目质量管理领域提出了三个管理过程，质量计划过程、质量保证过程和质

量控制过程，恰好符合项目质量管理的实践要求，这也表现了PMBOK在学术上的科学性和实践上的适用性。尽管匠心独具，是否有实效还需要实践者的领会和应用。在项目质量管理的问题上，PMBOK与ISO9000是完全一致的。现代组织中由于政治波动、经济发展、市场竞争、技术革命等环境因素带来的创新与变革，组织中的一次性过程或称为项目过程在数量和规模上均有增加。2005年5月,负责编制ISO9000标准的TC/176工作组秘书长查里斯表示：ISO标准的改进方向之一是“增加标准在制造系统柔性、适应性和快速响应”方面的内容。这可能意味着ISO标准将加强项目管理方面的内容。见《Update on ISO 9000 and OHSAS 18001》，2005-5 By Charles Corrie Secretary ISO/TC 176/SC 2 结束语：PMBOK和ISO9000都是基于实践基础上的精心之作，需要一丝不苟地消化理解和踏踏实实地实践应用。质量管理、质量计划、质量保证和质量控制已经成为企业中的“日常用语”，希望本文对深入理解这些“日常用语”有启发，并有助于在项目质量管理中应用这些“日常用语”。引用工程院院士刘源张的观点作为本文的结束：任何一种好的管理方法，只有认真贯彻实施才能取得实效。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com