

项目质量管理的特点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E8_B4_A8_E9_c41_65344.htm 项目质量管理与常规质量管理在概念和管理技术上具有下列区别：1. 企业运作中的重复性连续过程和一次性暂态过程 在企业运作中，无论是职能型企业还是项目型企业，均存在两类过程，既重复性连续过程和一次性暂态过程。两类过程的区分在于过程是否具有重复性。例如一项重大的投资决策、一次重要的活动组织、一个新产品的开发,一个特殊订单的产品或服务实现等均属于重复性连续过程。而制造企业的工序制造，材料供应、质量检验、市场营销等过程属于一次性暂态过程。2. ISO9000标准和ISO1006标准 项目质量管理与企业质量管理的最大区别是由项目过程的一次性、项目产品的独特性和项目交付物的逐步形成特征决定的。ISO 9001标准主要是针对企业在经营管理中的具有重复性的要素或过程。实施ISO 9001质量管理体系标准的目的是企业通过持续的改进活动，不断发现过程误差、系统误差和纠正过程误差、系统误差，从而持续地改善过程输出的质量。而项目管理中的39个标准过程（PMI）或42个要素（ICB）全部是一次性过程或要素，故项目的质量管理核心是过程输出阶段结果的验证和预防措施的制定和实施。因为项目的有些质量缺陷并没有采取纠正措施的机会，或者质量缺陷的后果是毁灭性的。ISO 9001提供的是企业的质量管理体系模式，其中只有质量计划要素（ISO 9001：1994）或产品实现策划过程（ISO 9001：2000）涉及到项目质量管理。事实上，ISO组织确实制订了一个还没有被广泛认识的项目质量管

理标准，既ISO 10006标准,有兴趣的读者可以访问网站www.iso.org。 3 . 休哈特 (Shewhart) 与克洛斯比(Crosby) 1924年贝尔实验室的休哈特 (shewhart) 及其同事发明的统计过程控制技术SPC至今仍然是企业质量管理的主要手段。无论是全面质量管理TQM，质量管理体系标准ISO 9001，还是近十年出现的6s质量管理法，其基本的管理技术是统计过程控制技术，简称SPC技术。但是，SPC技术的应用要求首先建立起过程的统计稳定状态，在没有达到过程的统计稳定状态之前，无从谈起过程控制的标准偏差 s 或过程能力指数Cpk。只有建立了统计稳定状态之后，才能通过SPC控制达到技术稳定状态。而在项目的质量管理中，一般并不容许上述过程的统计稳定时间，因此在项目的质量管理中也很少使用SPC技术。 1961年，潘兴导弹在前6次成功发射的基础上开始第7次发射，在导弹的第二节点火以后，引爆了第一节的射程安全包，导弹发射失败。作为潘兴导弹项目的质量经理，在对事故的反思中，克洛斯比注意到在将导弹送到卡纳维拉尔角去发射前，通常会出现10个左右的小缺陷，并由此认识到问题的原因在于质量管理中AQL的概念，并由此提出了“第一次就将事情作好”和“零缺陷”的概念。克洛斯比提出：“出错数是人们置某一特定事件之重要性的函数，人们对一种行为的关心超过另一种，所以人们学着接受这样一个现实：在一些事情上，人们愿意接受不完美的情况，而在另一些事情上，缺陷数必须为零”。克洛斯比的理论一出现，既获得了美国政府和国防部的重视，但也受到一些质量管理界的非议。这是由于克洛斯比的理论触动了统计过程控制技术的根基，对于大量的重复性连续过程，“每一次都作好”的要求

比“第一次就作好”的要求困难的多，甚至是不现实的。但是对于项目这种一次性过程，则需要采用克洛斯的“第一次就作好”和“零缺陷”的概念。

4. 端部反馈控制和局部反馈控制

重复性连续过程的质量控制一般采用端部反馈控制的方法，既将过程输出与控制基准对比，发现差异和调整过程参数。由于项目是一次性过程，度量过程输出后发现差异可能会造成时间的延误，即失去了采取纠正措施的机会。在系统控制理论中，这种时间的延误被称为系统的时滞，并被认为是端部反馈控制方法的主要缺点。针对这种情况，在一次性过程的质量控制中通常采用局部反馈过程控制方法，例如，一台设备的购买过程，如果不能容许到货后才发现不适用，则需要将购买过程分解成采购计划过程、采购标准制订过程、供货商选择过程、询价过程、合同过程、运输过程和到货检验过程，重要的设备可能还需要增加制造后和运输前的中间验收过程。这种根据过程中间结果采取纠正措施的控制方式在理论上被称为局部反馈控制方法，局部反馈控制方法是一次性过程控制的主要方法。

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