

项目质量管理之质量规划 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_65694.htm 质量规划 质量规划指识别哪些质量标准适用于本项目，并确定如何满足这些标准的要求。它是项目规划期间的若干辅助过程之一，因此应当定期与其它项目规划过程结合进行。例如，为了满足已确认的质量标准要求而对项目产品所作变更可能要求对成本或进度进行调整，或者所希冀的产品质量可能要求对某项已确认的问题作详细的风险分析。在ISO9000系列制订之前，在此称为质量规划的诸项活动，曾作为质量保证的一部分，进行过广泛的讨论。此处讨论的质量规划技术只是在项目中经常使用的技术。还有许多其它技术在某些项目或者某些应用领域可能十分有用。项目管理班子还应认识到现代质量管理的一项基本准则质量是规划出来的，不是检查出来的。质量规划的投入

- 1 质量方针。质量方针指“由最高层管理部门正式阐明的、组织关于质量的总的打算与努力方向”。实施组织的质量方针往往被原封不动的采纳并使用于项目之中。但是，如果实施组织没有正式的质量方针，或者项目涉及到多个实施组织（例如合资项目），则项目管理班子就需要为项目制订一项质量方针。不管质量方针来源如何，项目管理班子均应负责保证项目的所有利害关系者全部知晓此项方针。
- 2 范围说明书。范围说明书是质量规划的一项关键投入，因为它记载了项目的主要可交付成果，以及用于确定利害关系者主要要求的项目目标。
- 3 产品描述。虽然产品描述的一些内容可能已体现在范围说明书之中，但产品描述往往包括可能

影响到质量规划的一些技术问题以及其它问题的细节。

.4 标准与规章制度。项目管理班子必须考虑可能影响项目的任何应用领域的具体标准与规章制度。

.5 其他过程的产出。除了范围说明书与产品描述外，其他知识领域的过程,也可能产生应视为质量规划一部分的产出。例如，采购规划可能会确定应当反映在总体质量管理计划中的对承包商的质量要求。

质量规划的工具与技术

.1 成本效益分析。符合质量要求所带来的主要效益是减少返工，它意味着劳动生产率的提高，成本降低，利害关系者更加满意。为达到质量要求所付出的主要成本是开展项目质量管理活动的开支。所得效益总是大于成本是质量管理学科的一项公理。

.2 基准对照。基准对照指将项目的实际做法或计划做法与其它项目的做法进行对照，从中萌生出如何改进的思路，或者提供一项量度绩效的标准。其他项目既可在实施组织内部，也可在其外部；既可在同一应用领域内，也可在其他领域内。

.3 流程图。流程图指表明系统各要素之间相互关系的示意图。质量管理中常用的流程图绘制技术包括：因果图。又称石川图或鱼骨图，它直观地显示出各项因素如何会与各种潜在问题或结果联系起来。系统/过程流程图。这种图显示系统各要素间的相互关系。

.4 实验设计。实验设计是帮助确定有哪些因素影响特定变量的一种统计方法。此项技术最常应用于项目的产品之上（例如：汽车设计人员可能希望确定悬架减震弹簧与轮胎如何搭配，才能以合理的成本取得最平稳的行驶性能）。然而，实验设计也能应用于项目管理问题，比如成本与进度之间的权衡与取舍之上。例如，资深工程师的成本要比初级工程师高得多，却可以预期他们能在较短时间内完成所指派的工作。一项

设计恰当的“实验”（此处指计算资深与初级工程师以不同方式搭配时项目的成本与工期）往往可以从为数相当有限的方案中确定最优的解决方案。

.5 质量成本。质量成本指为了达到产品与服务的质量所付出的全部努力的总成本，包括为保证质量符合要求所做的全部工作，以及因质量不合要求而采取的各项措施。所涉及的成本有三类：预防成本、评估成本与弥补成本。第三类成本又进一步分为内部成本和外部成本。

质量规划的产出 .1 质量管理计划。质量管理计划应当说明项目管理班子将如何实施其质量方针。用ISO9000的话来说，它应该说明项目质量体系，即：“用以实施质量管理的组织结构、责任、程序、过程和资源”。质量管理计划为整体项目计划提供投入，它必须处理项目的质量控制、质量保证和质量改进问题。质量管理计划可以是正式的，也可以是非正式的；可以非常详细，也可以十分概括，因项目的要求而异。

.2 工作定义。工作定义以极其具体的方式描述一件东西是什么，以及如何以质量控制过程对其进行量度。例如，只提到按计划进度规定日期完成是衡量项目质量管理的标准是不够的。项目管理班子还必须交代清楚各项活动是要求按时开始呢，还是只要求按时完成；是要求测量每项单项活动呢，还是只要求测量某些可交付成果；如果是后者，又是哪些可交付成果。工作定义在某些应用领域也称为量度标准。

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