



中华人民共和国国家标准

GB/T 19024—2025/ISO 10014:2021

代替 GB/T 19024—2008

质量管理体系 面向质量结果的组织管理 实现财务和经济效益的指南

Quality management systems—

Managing an organization for quality results—Guidance for realizing financial
and economic benefits

(ISO 10014:2021, IDT)

2025-05-30 发布

2025-05-30 实施

国家市场监督管理总局 发布
国家标准化管理委员会

目 次

| | |
|----------------------------------|----|
| 前言 | Ⅲ |
| 引言 | Ⅳ |
| 1 范围 | 1 |
| 2 规范性引用文件 | 1 |
| 3 术语和定义 | 1 |
| 4 实现财务和经济效益的自上而下的结构化方法 | 2 |
| 4.1 概述 | 2 |
| 4.2 自上而下的结构化方法 | 3 |
| 附录 A(资料性) 财务和经济效益、相关指标和质量管理原则的联系 | 6 |
| 附录 B(资料性) 业务绩效改进的结构化方法示例 | 8 |
| B.1 概述 | 8 |
| B.2 通用示例 | 8 |
| B.3 小企业示例 | 9 |
| B.4 服务业示例 | 10 |
| 附录 C(资料性) 自我评价工具 | 13 |
| C.1 评级 | 13 |
| C.2 方法 | 13 |
| 附录 D(资料性) 质量管理体系要求的应用 | 15 |
| 参考文献 | 16 |

前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件代替 GB/T 19024—2008《质量管理 实现财务和经济效益的指南》，与 GB/T 19024—2008 相比，除结构调整和编辑性改动外，主要技术变化如下：

- 更改了标准的适用范围(见第1章,2008年版的第1章)；
- 增加了“指标”“财务效益”“经济效益”等术语和定义(见第3章,2008年版的第3章)；
- 增加了自上而下的结构化方法来帮助最高管理者识别和实现财务和经济效益,并融入了 GB/T 19000—2016 中有关质量管理原则、基本原理和概念的变化(见第4章)。

本文件等同采用 ISO 10014:2021《质量管理体系 面向质量结果的组织管理 实现财务和经济效益的指南》。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件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。

本文件起草单位：中国标准化研究院、海信集团控股股份有限公司、山东景阳冈酒厂有限公司、北新集团建材股份有限公司、中机寰宇认证检验股份有限公司、中创新海(天津)认证服务有限公司、扬子江药业集团有限公司、潍柴动力股份有限公司、江西省质量和标准化研究院、云账户技术(天津)有限公司。

本文件主要起草人：段琦、包国军、曾蕴琦、郭建军、赵传新、国姝静、殷红、施猛、尹慧琼、杨晖、周学礼、张婧姝。

本文件及其所代替文件的历次版本发布情况为：

- 2000年首次发布为 GB/Z 19024—2000；
- 2008年第一次修订为 GB/T 19024—2008；
- 本次为第二次修订。

引 言

本文件是 GB/T 19000 族标准之一。

本文件旨在供最高管理者使用。本文件能用于支持诸如环境、职业健康安全等其他管理体系。该结构化方法能够监视和管理关键业务和质量管理指标,使用经过确认的指标作为衡量业务绩效的指标,通过应用 GB/T 19000—2016 中描述的七项质量管理原则和 GB/T 19001—2016 的质量管理体系,采取改进行动。本文件能够用于已经实施或尚未实施 GB/T 19001—2016 的组织。

七项质量管理原则是:

- a) 以顾客为关注焦点;
- b) 领导作用;
- c) 全员积极参与;
- d) 过程方法;
- e) 改进;
- f) 循证决策;
- g) 关系管理。

在组织内全面应用这些原则是最高管理者的战略决策。

财务效益通过在组织内实施和运用基于七项质量管理原则的成本效益管理体系实践来实现。由此产生的组织和财务方面的改进以货币形式体现。

经济效益通过以下方式实现。

- 应用七项质量管理原则。这些原则能够在有效管理与实现财务效益、经济效益和组织目标之间建立联系(见附录 A)。
- 使用结构化的策划—实施—检查—处置(PDCA)持续改进循环。该循环可基于实施过程方法而获得的数据和信息,确定行动计划。
- 在如下日常运营实践中,应用七项质量管理原则:
 - 有效的资源管理;
 - 实施和监视管理体系过程,以提高组织的整体有效性和效率。

应用这些原则产生的财务、经济和组织的效益,包括但不限于:

- 提高净收入;
- 改善预算执行;
- 降低成本;
- 降低经营风险;
- 改善现金流;
- 提高投资回报率;
- 提高留存收益;
- 增强竞争力(市场份额);
- 提高顾客保留率和忠诚度;
- 优化利用可获得的资源;
- 提高员工积极参与度;
- 改善智力资本;

- 使过程优化、有效和高效；
- 改进供应链绩效；
- 减少非预期的业务结果。

质量管理体系 面向质量结果的组织管理

实现财务和经济效益的指南

1 范围

本文件给出了通过运用自上而下的结构化方法,实现财务和经济效益的指南。该结构化方法通过运用 GB/T 19000 族质量管理体系标准中描述的质量管理原则和质量管理体系,以:

- a) 监视和管理关键绩效指标的趋势;
- b) 基于所监视的指标采取改进行动。

本文件旨在为组织的最高管理者提供指南。

本文件适用于任何组织,无论是公共部门、私营部门还是非营利部门,也与其业务模式、收入、员工人数、产品和服务的多样性、组织文化、过程的复杂性、地点或数量无关。

本文件对 GB/T 19001—2016 和 GB/T 19004—2020 的绩效改进内容做了补充,给出了通过应用这些标准中的概念可实现的效益的示例,以及识别了有助于实现这些效益的相关实用管理方法和工具。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中,注日期的引用文件,仅该日期对应的版本适用于本文件;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。

GB/T 19000—2016 质量管理体系 基础和术语(ISO 9000:2015, IDT)

3 术语和定义

GB/T 19000—2016 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

指标 **metric**

用于量化或评估结果的可验证的度量。

示例:指标、绩效指标、关键绩效指标。

3.2

财务效益 **financial benefit**

以货币形式表现的组织改进。

注:财务效益推荐通过实施成本效益管理体系过程来实现。

3.3

经济效益 **economic benefit**

通过有效实施管理体系过程和利用资源,以产生价值并提高组织和有关相关方的状况和整体价值而获得的收益。

3.4

仪表盘 **dashboard**

用于展示绩效和关键结果趋势的数字和图形数据的组合。

示例:红绿灯图表、帕累托图、饼状图、趋势图。

3.5

最佳实践 best practice

经证明运行良好且产生了最佳结果,因而推荐为模式的方法。

注:被描述为最佳实践的方法在确定值得广泛采用之前,通常经过了一段时间的测试且通过反复试验得到了确认。

3.6

过程方法 process approach

组织识别、监视和管理内部过程及其相互作用的管理的系统方式。

3.7

过程责任人 process owner

对过程负有指定职责和权限的人。

注:过程责任人的职责包括:定义、开发和部署过程,与相关方沟通,测量和监视过程结果并持续改进过程绩效。

3.8

标杆对比 benchmarking

组织通过寻找和比较内外部实践,旨在提高组织绩效的测量和分析活动。

注:标杆对比能够用于政策、战略和目标、过程及其运行、产品、服务和组织结构。

3.9

领先指标 leading indicator

先行指标

指示预期绩效的指标(3.1)。

3.10

滞后指标 lagging indicator

过往指标

指示以往绩效的指标(3.1)。

3.11

生产力 productivity

产生、创造、增强或交付产品、服务和知识的能力。

4 实现财务和经济效益的自上而下的结构化方法

4.1 概述

本文件提供了自上而下的两阶段结构化方法(见图 1),以帮助最高管理者识别和实现财务和经济效益。该方法是通用的,适用于任何过程或持续的业务状况(见附录 B)。

在第 1 阶段,最高管理者负责识别需改进的领域,再将信息以指定行动的方式传递给第 2 阶段的过程责任人。

在第 2 阶段,过程责任人负责制定和实施有效的改进计划。

应使用同样的方法进行持续改进并保持成果。财务和经济效益通过以下方式实现。

a) 持续监视和分析关键绩效指标:

——在组织环境中;

——在相关方需求和期望不断变化的状况下。

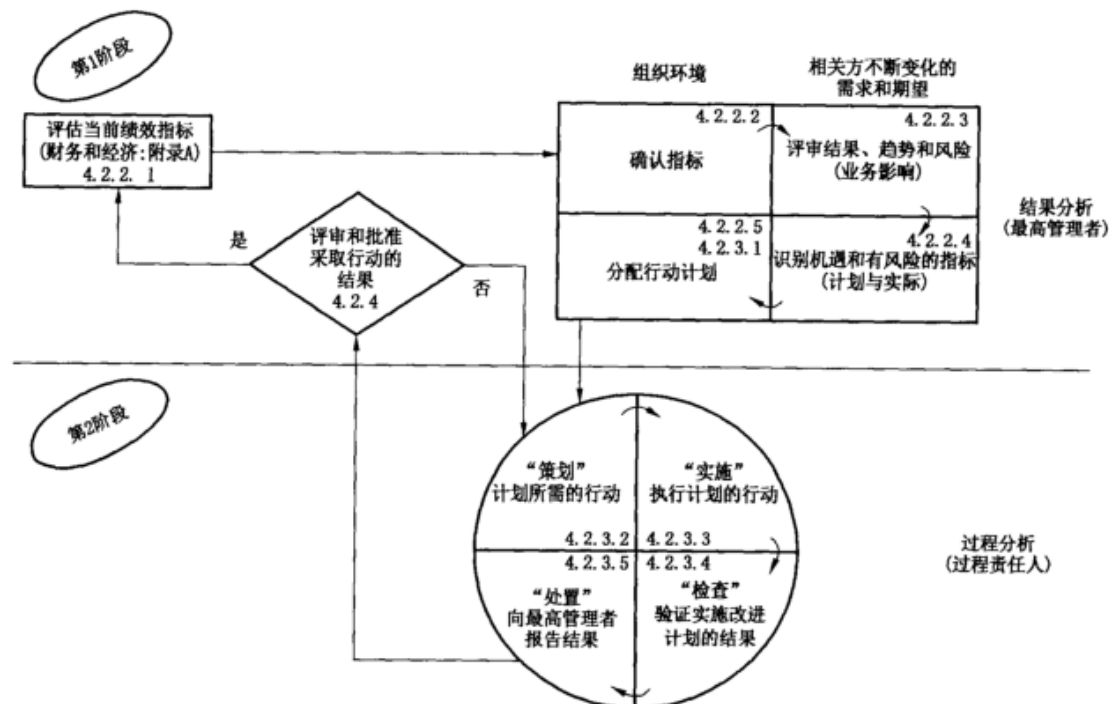
b) 通过应用质量管理原则和组织的质量管理体系,基于对指标的分析,实施改进行动(见附录 D)。

质量管理原则由过程方法、PDCA 循环和基于风险的思维支持。

组织宜使用附录 C 提供的自我评价工具进行初步自我评价,以建立旨在评价使用本文件所述过程有效性的基线。对于尚未开发出一套指标和工具以识别和确认风险与机遇的组织,能够首先采用附录 C 提供的自我评价工具识别过程中的差距。随着这些过程的改进,组织将能通过对业务结果的评价,更好地发现改进机遇。

图 1 总结了自上而下的结构化方法用于:

- 分析对组织财务和经济绩效重要的结果;
- 识别机遇和存在风险的指标;
- 改进底层业务过程。



注:数字指相关条编号。

图 1 用于持续改进结果分析和过程分析的自上而下的结构化方法

4.2 自上而下的结构化方法

4.2.1 概述

实现财务和经济效益的方法是一个两阶段的过程,如 4.2.2~4.2.4 所述。

4.2.2 第 1 阶段:结果分析

4.2.2.1 评估当前绩效指标

在第 1 阶段,最高管理者首先选择一组绩效指标。

注 1:对于中小型组织,绩效指标可能仅仅是其财务绩效报告。

注 2:对于非营利性组织,绩效指标可能是其目的和目标。

这些指标可以包括领先指标和滞后指标。

最高管理者将根据初始指标集的基线,定期评审组织过程的持续绩效和业务结果(见图 1)。

4.2.2.2 确认指标

第1阶段的第二步是持续确认最高管理者选择的绩效指标是否相关和有用。为此,宜将绩效指标与实际业务绩效的总体趋势相关联,并确认相关结果提供了有关管理体系绩效有价值的信息。

4.2.2.3 评审结果、趋势和风险

这一持续过程将作为质量管理体系所要求的管理者定期进行绩效评审的输入(如股东大会、董事会会议、管理评审)。在管理评审期间,评审所有已确定的绩效指标和组织层面的数据,可能产生协同效应。

进而识别绩效水平不可接受或呈现不良趋势的指标。同样,在这一步骤中,组织还能够识别成果卓越的指标,并从中获取适用于组织其他部分的有益经验教训。

4.2.2.4 识别机遇和存在风险的指标

这一步骤是分析结果和趋势,以识别存在风险的结果和趋势。这种分析根据组织的目标和期望(包括质量目标)来进行,并且当过程指标显示其未按应有的方式进行且可能对绩效的保持带来潜在风险时,也建议对这些过程进行评审。

例如,若当前绩效指标处于可接受的绩效水平,但随着时间推移呈现不良趋势,如果这种不良趋势未得到及时应对,则可能对未来带来风险。对于这种情况,宜确定改进行动以阻止和扭转这种趋势(见附录A)。

如果过程结果符合组织的目标和期望或趋势良好,则就是在全组织内分享最佳实践的时机。

组织宜考虑使用诸如仪表盘等简单图形工具。例如,彩色编码的“红绿灯”图表易于显示趋势,红色指标表示过程需要管理者立即关注,黄色(琥珀色)表示建议增加过程的监视频次,绿色表示过程运行良好。宜预先确定红、黄、绿三种颜色的规范限值,以使沟通保持一致。

仪表盘能够包括内外部标杆对比,以鼓励组织达到更高的绩效。

4.2.2.5 分配行动计划

在分析结果之后,最高管理者宜将行动分配给适宜的过程责任人。对于绩效卓越的指标,最高管理者能够指派过程责任人分析关键成功因素,识别最佳实践,并努力在其他领域复制这种成功的过程改进。

对于绩效水平不佳或呈现不良趋势的指标,能够要求过程责任人识别绩效不可接受的根本原因,并确定必需的资源 and 采取措施,以扭转这种趋势或提高受影响过程的绩效。

注:有关根本原因分析的指南见ISO 10009。

4.2.3 第2阶段:过程分析

4.2.3.1 循环的介绍

在第2阶段,过程责任人实施由最高管理者定期评审组织绩效和业务结果而分配的行动(见图1)。

行动一旦制定,过程责任人按照PDCA循环启动改进过程。之后,过程责任人向最高管理者报告过程运行中的改进和绩效的变化情况,以供管理评审。

受影响的过程改进的PDCA循环的细节,见4.2.3.2~4.2.3.5。

4.2.3.2 策划

最高管理者指派的过程责任人宜制定改进计划,以应对已识别的结果或趋势。这些计划宜包括:

- a) 结果或趋势的根本原因分析；
- b) 管理风险和机遇的行动；
- c) 对质量管理体系拟作出的变更；
- d) 完成计划所需的资源。

资源宜包括人员、基础设施、工作环境、监视和测量仪器、预算、可用时间和沟通工具。

对于产生不可接受绩效水平(根据所选绩效指标进行测量)的过程,过程责任人首先对这些过程的改进进行策划。

识别影响高层业务指标(如运营成本、净利润)的过程可能要求对整体业务过程及其之间的相互作用有更广泛的理解。对这些相互作用的理解可能有助于过程责任人制定更全面的改进计划。

4.2.3.3 实施

在这一步骤,过程责任人宜确保计划按预期实施。这可能要求使用管理体系和现有的业务资源。

过程责任人宜验证改进行动是否已充分应对不可接受的绩效水平或趋势的根本原因。对于某些过程,能够建立统计控制限来监视业务过程结果的稳定性。当绩效得到改进并稳定时,宜向最高管理者报告结果。

4.2.3.4 检查

在 PDCA 循环的这一步骤,过程责任人评审所分配行动的结果,以确定改进行动的有效性以及是否可以保持。对改进后的结果予以确认,以证实其对业务绩效的影响。

4.2.3.5 处置

过程责任人如果对第一轮 PDCA 循环的结果不满意,则宜考虑重复该循环,直到达到预期结果为止。

一旦过程责任人对分配行动的结果感到满意,就宜考虑将类似行动用于其他业务领域。这时,过程责任人需:

- a) 提交已改进过程的可用证据和结果；
- b) 编制改进计划提案,包括组织的其他领域；
- c) 向最高管理者提出在组织其他领域应用的建议,以供其评审和确定后续发展方向。

4.2.4 评审和批准采取行动的结果

最高管理者会确定已完成的行动是否达到预期结果,以及是否可以保持。如果结果可接受,则从第 1 阶段开始重复循环(见 4.2.2.1)。宜基于从以往 PDCA 循环中获取的经验教训来评估该组绩效指标。如果这组绩效指标有助于组织对持续改进和业务需求的持续识别、监视和响应,则能对其进行修订。

最高管理者还宜考虑:

- a) 需要进行持续改进的其他类似业务领域；
- b) 过程责任人的建议。

如果结果不可接受,最高管理者宜评审所分配的行动,以确定结果不可接受的原因。宜重新制定或修订行动计划,分配给过程责任人。

作为改进标志的指标宜在管理评审中予以评审,以确保保持收益或识别未来变革的需求。

全面实施自上而下的结构化方法后(见图 1),宜重新进行评价(见附录 C),以评估应用结构化方法的成熟度和有效性,并定期对改进做出评价。

附录 A
(资料性)

财务和经济效益、相关指标和质量管理原则的联系

表 A.1 给出了潜在效益、指标的示例及其与质量管理原则的联系。

注：有关质量管理原则和相关益处的详细描述，见 GB/T 19000—2016。

表 A.1 潜在的财务和经济效益、指标和质量管理原则的联系

| 应用质量管理原则的潜在效益 | 潜在指标 | 质量管理原则 |
|---------------|--|--|
| 净收入增加 | <ul style="list-style-type: none"> — 总收入 — 已发生的费用总额,包括材料成本、劳动力成本、公用事业费用、税费和折旧费用 — 息税折旧摊销前利润(EBITDA) — 净收入(损益) | <ul style="list-style-type: none"> — 改进 — 循证决策 |
| 预算绩效提高 | <ul style="list-style-type: none"> — 总体预算(成本)差异 — 成本绩效比率 | <ul style="list-style-type: none"> — 改进 — 循证决策 |
| 成本或费用降低 | <ul style="list-style-type: none"> — 按主要类别分列的预算和实际成本 — 固定成本与可变成本比率 | <ul style="list-style-type: none"> — 过程方法 — 改进 — 循证决策 |
| 现金流改善 | <ul style="list-style-type: none"> — 库存现金天数 — 现金流量比率 — 自由现金流(FCF) — 折现现金流(DCF) — 完成工作、开具发票和收到付款之间的平均时间 | <ul style="list-style-type: none"> — 改进 — 循证决策 |
| 投资回报率提高 | <ul style="list-style-type: none"> — 净收入(损益) — 对组织的投资,包括股票和留存收益 — 投资回收期 — 投资回报率(ROI) | <ul style="list-style-type: none"> — 改进 — 循证决策 |
| 竞争力提高 | <ul style="list-style-type: none"> — 市场份额(归属于组织的市场百分比) — 新产品或服务上市时间 | <ul style="list-style-type: none"> — 改进 — 循证决策 |
| 顾客的保持和忠诚度提高 | <ul style="list-style-type: none"> — 顾客满意 — 顾客积极参与 — 顾客忠诚 — 顾客总数 — 经常使用组织产品或服务的顾客数量 — 推荐给潜在顾客的顾客数量 — 来自新顾客的收入 — 顾客投诉 | <ul style="list-style-type: none"> — 以顾客为关注焦点 — 领导作用 — 关系管理 |
| 可用资源得到优化利用 | <ul style="list-style-type: none"> — 生产力 — 设备综合效率(OEE) — 资产收益率(ROA) | <ul style="list-style-type: none"> — 过程方法 — 改进 — 循证决策 |

表 A.1 潜在的财务和经济效益、指标和质量管理原则的联系(续)

| 应用质量管理原则的潜在效益 | 潜在指标 | 质量管理原则 |
|---------------|---|--|
| 员工责任感增强 | <ul style="list-style-type: none"> ——员工积极参与 ——员工留任 ——流动率 ——旷工率 | <ul style="list-style-type: none"> ——全员积极参与 |
| 智力资本增加 | <ul style="list-style-type: none"> ——提交的专利 ——获批的专利 ——用于提高新产品收入的专利 | <ul style="list-style-type: none"> ——全员积极参与 |
| 优化、有效和高效的过程 | <ul style="list-style-type: none"> ——过程缺陷 ——过程时间 ——过程废料 ——返工成本 ——质保索赔 ——不良质量成本 ——过程能力指数(C_p, C_{pk}) ——净资产收益率(RoNA) | <ul style="list-style-type: none"> ——过程方法 ——循证决策 ——改进 |
| 供应链绩效改进 | <ul style="list-style-type: none"> ——供方的及时性(准时交付, 准时生产) ——供方的质量(零检验、零缺陷、零意外) | <ul style="list-style-type: none"> ——关系管理 |

附录 B

(资料性)

业务绩效改进的结构化方法示例

B.1 概述

本附录提供了组织运用图 1 所示的结构化方法进行业务绩效改进的三个示例(通用、小企业和服务业示例)。附录 C 的自我评价工具适用于所有示例。附录 D 能帮助理解自上而下的两阶段结构化方法与 GB/T 19001—2016 之间的关系。

B.2 通用示例

B.2.1 第 1 阶段:最高管理者进行结果分析

B.2.1.1 当前绩效指标

最高管理者评审表 A.1 中列出的财务和经济指标的当前绩效结果。

B.2.1.2 确认指标

最高管理者确认财务和经济指标集中的下列指标:

- a) 预算绩效—与预算的差异;
- b) 成本(总成本、人工成本、行政管理成本);
- c) 营业利润率;
- d) 利润。

B.2.1.3 评审结果、趋势和风险

最高管理者评审结果是否符合预期,趋势是否有利。最高管理者还识别存在风险的指标或不良指标,例如:

- a) 营业成本增加导致的高于预期的预算差异;
- b) 更低的营业利润率和利润。

最高管理者将行动计划分配给负责应对这些指标的过程责任人。

B.2.2 第 2 阶段:过程责任人进行过程分析

B.2.2.1 策划

过程责任人执行最高管理者分配的行动计划,并开展以下活动:

- a) 评审所提供相关产品和服务的成本;
- b) 编制成本并计算不良质量成本;
- c) 明确应对故障成本的特定计划,如:
 - 在下一季度将利润最高产品和服务的内部不合格结果减少 20%;
 - 在财年结束前,将外部顾客退回的不合格产品和服务减少 50%;
 - 在财年结束前,消除大批量产品和服务提供价值流中 80% 非增值(NVA)过程。

B.2.2.2 实施

过程责任人通过采用诸如精益管理、六西格玛管理、敏捷管理或全面质量管理等方法,实施减少不

合格和 NVA 过程的计划。

B.2.2.3 检查

过程责任人通过检查以下方面,验证改进行动的有效性:

- a) 是否达到预期的目的和目标;
- b) 收益是否可以保持。

B.2.2.4 处置

过程责任人向最高管理者(如管理评审)报告改进行动的有效性。

B.2.3 返回第1阶段

最高管理者采取以下行动:

- a) 批准并认可所做的改进,指导过程责任人持续监视业务结果并确定改进是否可以保持;
- b) 如果取得的进展不足,则指导过程责任人实施进一步的改进;
- c) 评估任何非预期后果或新风险。

持续实施改进循环。随着相关方需求和目标的改变、业务的扩展或新挑战和机遇的出现,最高管理者增加、删除或完善指标。

B.3 小企业示例

B.3.1 概述

这个具体示例选自工业化学品和工业清洁服务的分销。

B.3.2 第1阶段:企业所有者(最高管理者)进行结果分析

B.3.2.1 当前绩效指标

企业所有者评审表 A.1 列出的财务和经济指标的当前绩效结果。

B.3.2.2 确认指标

企业所有者确认财务和经济指标集中的相关指标。示例包括:

- 利润;
- 新产品收入;
- 应收款账龄。

B.3.2.3 评审结果、趋势和风险

企业所有者评审结果是否符合预期,趋势是否有利。企业所有者评审风险。

企业所有者识别如下存在风险的指标或不良指标:

- 进口原材料的价格差异高到无法接受(外部因素:汇率波动);
- 在提供的 90 种产品和服务中,收入高度集中在 3 种产品和服务上;
- 大多数主要顾客在 90 到 120 天内付款。

企业所有者向负责应对这些指标的过程责任人分配行动计划。

B.3.3 第2阶段:过程责任人进行过程分析

B.3.3.1 策划

过程责任人分析不良指标的原因。在考虑原因、风险、人力资源以及业务过程相互作用后,过程责

任人制定各指标的改进行动。

设定目的和目标的改进行动包括：

- 确定并有效部署外币的购买、报价和收款政策；
- 采购国内制造的有竞争力的原材料，以防受到外汇大幅波动的影响；
- 策划和实施组织产品中具有高收入和高利润率的新产品和服务的改进战略；
- 修订合同，以包含分期付款内容。

B.3.3.2 实施

过程责任人利用现有管理体系和过程来实施计划。

B.3.3.3 检查

实施的检查：

- 对进口原材料价格的差异验证(价格稳定性的变化可以接受)；
- 对所提供产品和服务组合产生的收入以及由此产生的利润的加以集中(高或低)；
- 因修订的分期付款所带来的现金流改善。

B.3.3.4 处置

过程责任人向企业所有者(如管理评审)报告结果。

B.3.4 返回第1阶段：批准行动计划

企业所有者：

- 批准并认可所做的改进；
- 持续评估风险，并指派过程责任人根据组织环境的需要和相关方不断变化的需求来应对这些风险；
- 认可或奖励为组织带来切实财务和经济效益的团队；
- 持续实施改进循环：随着业务的扩展、新挑战和新机遇的出现，对指标进行完善。

B.4 服务业示例

B.4.1 第1阶段：最高管理者进行结果分析

B.4.1.1 当前绩效指标

最高管理者评审当前的财务指标：

- 市场份额；
- 利润。

B.4.1.2 确认指标

最高管理者在组织环境和相关方需求和期望不断变化的情况下，将顶层指标与次级指标相关联：

- 受顾客满意度影响的市场份额；
- 引入新服务的成本(劳动力、运营、管理、营销)如何影响盈利能力。

B.4.1.3 评审结果、趋势和风险

最高管理者评审显示趋势的仪表盘：

——顾客满意度呈下降趋势；

——引入新服务的成本高于预期。

最高管理者识别存在风险的指标或不良指标：

——顾客满意度下降预示市场份额有风险；

——更高的服务成本预示盈利能力有风险。

最高管理者向负责引入新服务的过程责任人分配行动计划，以减轻这些风险。

B.4.2 第2阶段：过程责任人进行过程分析

B.4.2.1 策划

过程责任人能使用广泛的质量工具和过程来完成 PDCA 循环。定义和引入新服务的跨职能团队通过帕累托分析、鱼骨图、顾客调查(新服务给顾客带来的价值)以及分析其他指标(如新服务的市场渗透率等)，来确定问题的范围。

临时暂停新服务是为了限制顾客满意度进一步下降，并降低高的服务成本。

使用根本原因分析，能识别并验证顾客满意度下降和服务成本高于预期的原因。

应制定应对根本原因的具体方案。

B.4.2.2 实施

过程责任人实施行动，以提高顾客满意度和降低新服务的成本。

修订顾客满意度调查方式方法，以获取对新服务感知价值的更多意见。

采纳从顾客调查中获得的成本效益建议，以提高对顾客的价值。

通过增强培训和过程的自动化，降低非预期的劳动力成本。

B.4.2.3 检查

过程责任人验证服务改进和成本降低计划的有效性：

——顾客对服务价值的感知得到提升；

——评估表明培训和自动化能够持续降低成本。

B.4.2.4 处置

过程责任人向最高管理者报告改进计划的有效性。

过程责任人：

——持续监视顾客满意度和新服务的成本，以便监视业务绩效(市场份额)是否得到改善；

——考虑是否重复 PDCA 循环，并向最高管理者提出建议；

——对新服务的引入过程提出改进建议，包括：

- 在发布前获取员工和顾客反馈，
- 供应链就绪情况，
- 员工培训，
- 绘制跨职能图，
- 识别新服务的指标；

——识别可能使用类似改进行动的其他领域，并评审现有的指标。

B.4.3 返回第1阶段：批准行动计划

最高管理者：

- 批准并认可所做的改进；
- 持续评估风险,并指派过程责任人根据组织环境的需要和相关方不断变化的需求来应对这些风险；
- 认可或奖励为组织带来切实财务和经济效益的团队；
- 持续实施改进循环:随着业务的扩展、新挑战和新机遇的出现,对指标加以完善。

附 录 C
(资料性)
自我评价工具

C.1 评级

表 C.1 定义了 1~5 的组织成熟度等级,其中 1 表示没有实施,5 表示完全按常规有效实施。这些成熟度等级能用于对表 C.2 中给出的自我评价工具中各职责的自上而下结构化实现对组织的评级。

表 C.1 实施(成熟度)等级的定义

| 成熟度等级 | 描述 |
|-------|------------------------------|
| 1 | 没有实施。没有明确的系统方法,没有指标或目标 |
| 2 | 很少实施。被动式方法,主要用于纠正问题 |
| 3 | 部分实施。主动式多于被动式。可以获得关于目标和绩效的信息 |
| 4 | 大部分按常规方式实施。持续改进过程很好地融入组织 |
| 5 | 完全按常规有效实施。有长期证据 |

C.2 方法

组织内的过程责任人宜完成成熟度评价,并定期报告,以供管理评审。这种自我评价虽然由相关的过程责任人进行,但同一组织的其他过程责任人宜对该评价及其结果进行独立验证。

宜按规定的时间间隔进行评价,或者在组织使用图 1 给出的结构化方法后获得更多经验时进行评价。

建议使用适宜的统计方法对评价结果进行评审。过程责任人宜设定目标,以提高整体评分或不断提高最低评分问题的成熟度等级。过程责任人还宜考虑组织内外的标杆对比,以提高整体绩效。

最高管理者积极参与并支持评价过程的策划和实施,有利于实现过程的更高成熟度等级并保持。

表 C.2 成熟度等级自我评价工具

| 组别 | 职责 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 潜在的改进措施 |
|-------|---|---|---|---|---|---|---------|
| 最高管理者 | 定期确认相关指标已经设置(见 4.2.2.1) | | | | | | |
| 最高管理者 | 定期确认相关指标得到评审(见 4.2.2.2) | | | | | | |
| 最高管理者 | 定期评审结果、趋势和风险(见 4.2.2.3),并识别机遇和存在风险的指标(即不可接受的绩效或不良趋势)(见 4.2.2.4) | | | | | | |
| 最高管理者 | 将行动分配给过程责任人,以分析存在风险的绩效指标(见 4.2.2.5) | | | | | | |
| 过程责任人 | 制定行动计划,以识别和应对不可接受绩效和/或不良趋势的根本原因(见 4.2.3.2) | | | | | | |
| 过程责任人 | 实施行动计划,以识别并充分应对根本原因(见 4.2.3.3) | | | | | | |

表 C.2 成熟度等级自我评价工具(续)

| 组别 | 职责 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 潜在的改进措施 |
|-------|--|---|---|---|---|---|---------|
| 过程责任人 | 检查改进行动以确定根本原因是否得到应对,以及所产生的绩效是否可以接受(见4.2.3.4) | | | | | | |
| 过程责任人 | 报告行动计划的结果,以便最高管理者能够进行评估并提出建议(见4.2.3.5) | | | | | | |
| 最高管理者 | 评审过程责任人采取的改进行动的结果,以确定是否可以接受或是否实现了预期的改进(见4.2.4) | | | | | | |
| 最高管理者 | 确定由所采取的行动结果而引发的指标改变或更新的程度(见4.2.4) | | | | | | |
| 最高管理者 | 基于所采取行动的结果,识别其他的改进领域(见4.2.4) | | | | | | |

附录 D

(资料性)

质量管理体系要求的应用

表 D.1 第一列给出了图 1 和第 4 章中所述的自上而下的结构化方法的各个步骤。第二列将这些步骤与 GB/T 19001—2016 的质量管理体系要求做了对应。

表 D.1 实现财务和经济效益的质量管理体系要求

| 分析步骤 | GB/T 19001—2016 的要求* |
|--------------------------------|---|
| 评估当前绩效指标 | <ul style="list-style-type: none"> ——组织环境(第 4 章) ——质量目标及其实现的策划(6.2) ——监视、测量、分析和评价(9.1) ——管理评审(9.3) |
| 结果分析 | GB/T 19001—2016 的要求* |
| 验证指标 | ——分析与评价(9.1.3) |
| 评审结果、趋势和风险 | <ul style="list-style-type: none"> ——监视、测量、分析和评价(9.1) ——总则(关于内部和外部资源)(7.1.1) |
| 识别机遇和存在风险的指标 | <ul style="list-style-type: none"> ——不合格和纠正措施(10.2) ——监视、测量、分析和评价(9.1) ——管理评审(9.3) ——内部审核(9.2) ——顾客满意(9.1.2) |
| 分配和批准行动计划 | <ul style="list-style-type: none"> ——领导作用(第 5 章) ——应对风险和机遇的措施(6.1) |
| 过程分析 | GB/T 19001—2016 的要求* |
| 策划 | <ul style="list-style-type: none"> ——策划(第 6 章) ——支持(第 7 章) |
| 实施 | ——运行(第 8 章) |
| 检查 | ——绩效评价(第 9 章) |
| 处置 | ——改进(第 10 章) |
| * 括号中是 GB/T 19001—2016 的章、条编号。 | |

参 考 文 献

- [1] GB/T 19001—2016 质量管理体系 要求
 - [2] GB/T 19004—2020 质量管理 组织的质量 实现持续成功指南
 - [3] GB/T 19027 质量管理 GB/T 19001—2016 的统计技术指南
 - [4] ISO 10009 Quality management—Guidance for quality tools and their application
 - [5] ISO 56002 Innovation management—Innovation management system—Guidance
 - [6] ASQ TR2:2018 Cost Of Quality: Guidelines For Development, Implementation And Monitoring To Improve Quality And Performance
 - [7] Quality Management Principles, ISO, 2015¹⁾
 - [8] The Process Approach In ISO 9001: 2015, ISO/TC176/SC2²⁾
-

1) 从该网站获取:<https://www.iso.org/publication/PUB100080.html>

2) 从该网站获取:<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>

