

Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems

Leitfaden für Dienstleistungen
(Identisch mit ISO 9004-2 : 1991)

DIN
ISO 9004

Teil 2

Quality management and quality system elements; Part 2: Guidelines for services;
(Identical with ISO 9004-2 : 1991)

Gestion de la qualité et éléments de système qualité; Partie 2: Lignes directrices pour les services;
(Identique à ISO 9004-2 : 1991)

Die internationale Norm ISO 9004-2, 1. Ausgabe, 1991-08-01, „Quality management and quality system elements; Part 2: Guidelines for services“, ist unverändert in diese Deutsche Norm übernommen worden.

Weiterhin enthält diese Norm auch die englisch- und französischsprachige Fassung.

Nationales Vorwort

Die deutsche Übersetzung wurde zwischen den Normungsorganisationen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz abgestimmt.

In dieser Norm wird auf die in ISO 8402 : 1986 genormten Begriffe zurückgegriffen, die mit ISO/DIS 8402 : 1992 eine Überarbeitung und Erweiterung erfahren. So entsprechen die in den Abschnitten 3.1 bis 3.6 definierten Begriffe denen in ISO/DIS 8402.

Zitierte Normen

Siehe Abschnitt 2

Internationale Patentklassifikation

G 06 F

Fortsetzung Seite 2 bis 43

Ausschuß Qualitätssicherung und angewandte Statistik (AQS) im DIN Deutsches Institut für Normung e.V.

Weitere Normen und andere Unterlagen

DIN 40 041	Zuverlässigkeit; Begriffe
DIN 55 350 Teil 11	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Grundbegriffe der Qualitätssicherung
DIN 55 350 Teil 12	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Merkmalsbezogene Begriffe
DIN 55 350 Teil 13	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe zur Genauigkeit von Ermittlungsverfahren und Ermittlungsergebnissen
DIN 55 350 Teil 14	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Probenahme
DIN 55 350 Teil 15	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe zu Mustern
DIN 55 350 Teil 17	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Qualitätsprüfungsarten
DIN 55 350 Teil 18	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe zu Bescheinigungen über die Ergebnisse von Qualitätsprüfungen; Qualitätsprüf-Zertifikate
DIN 55 350 Teil 21	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Statistik; Zufallsgrößen und Wahrscheinlichkeitsverteilungen
DIN 55 350 Teil 22	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Statistik; Spezielle Wahrscheinlichkeitsverteilungen
DIN 55 350 Teil 23	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Statistik; Beschreibende Statistik
DIN 55 350 Teil 24	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Statistik; Schließende Statistik
DIN 55 350 Teil 31	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Annahmestichprobenprüfung
DIN 55 350 Teil 33	(z.Z. Entwurf) Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der statistischen Prozeßlenkung (SPC)
DIN 55 350 Teil 34	Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Erkennungsgrenze, Erfassungsgrenze und Erfassungsvermögen
DIN ISO 8402	(z.Z. Entwurf) Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung; Begriffe; Identisch mit ISO/DIS 8402 : 1991)
DIN ISO 9000	Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsnormen; Leitfaden zur Auswahl und Anwendung; (Identisch mit ISO 9000 : 1987) EN 29 000 : 1987
DIN ISO 9000 Teil 2	Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsnormen; Allgemeiner Leitfaden zur Anwendung von ISO 9001, ISO 9002 und ISO 9003; (Identisch mit ISO/DIS 9000-2 : 1991)
DIN ISO 9000 Teil 3	Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsnormen; Leitfaden für die Anwendung von ISO 9001 auf die Entwicklung, Lieferung und Wartung von Software; (Identisch mit ISO 9000-3 : 1991)
DIN ISO 9001	Qualitätssicherungssysteme; Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung in Design/Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst; (Identisch mit ISO 9001 : 1987) EN 29 001 : 1987
DIN ISO 9002	Qualitätssicherungssysteme; Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung in Produktion und Montage; (Identisch mit ISO 9002 : 1987) EN 29 002 : 1987
DIN ISO 9003	Qualitätssicherungssysteme; Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung bei der Endprüfung; (Identisch mit ISO 9003 : 1987) EN 29 003 : 1987
DIN ISO 9004	Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems; Leitfaden; (Identisch mit ISO 9004 : 1987) EN 29 004 : 1987
DIN ISO 10 011 Teil 1	Leitfaden für das Audit von Qualitätssicherungssystemen; Auditdurchführung; (Identisch mit ISO 10 011-1 : 1990)
DIN ISO 10 011 Teil 2	Leitfaden für das Audit von Qualitätssicherungssystemen; Qualifikationskriterien für Qualitätsauditoren; (Identisch mit ISO 10 011-2 : 1991)
DIN ISO 10 011 Teil 3	Leitfaden für das Audit von Qualitätssicherungssystemen; Management von Auditprogrammen; (Identisch mit ISO 10 011-3 : 1991)
DIN ISO 10 012 Teil 1	Forderungen an die Qualitätssicherung von Meßmitteln; Bestätigungssystem für Meßmittel; (Identisch mit ISO 10 012-1 : 1992)
DIN-Taschenbuch Nr 223	Qualitätssicherung und angewandte Statistik; Begriffe
DIN-Taschenbuch Nr 224	Qualitätssicherung und angewandte Statistik; Verfahren Teil 1

Vorwort

Die ISO (Internationale Organisation für Normung) ist die weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitglieds Körperschaften). Die Erarbeitung Internationaler Normen obliegt den Technischen Komitees der ISO. Jede Mitglieds Körperschaft, die sich für ein Thema interessiert, für das ein Technisches Komitee eingesetzt wurde, ist berechtigt, in diesem Komitee mitzuarbeiten. Internationale (staatliche und nichtstaatliche) Organisationen, die mit der ISO in Verbindung stehen, sind an den Arbeiten ebenfalls beteiligt. Die ISO arbeitet in allen Fragen der elektrotechnischen Normung eng mit der International Electrotechnical Commission (IEC) zusammen.

Die von den Technischen Komitees verabschiedeten Entwürfe zu Internationalen Normen werden den Mitglieds Körperschaften zunächst zur Abstimmung vorgelegt. Die Veröffentlichung als Internationale Norm erfordert die Zustimmung von mindestens 75 % der Mitglieds Körperschaften, die eine Stimme abgegeben haben.

Die Internationale Norm ISO 9004-2 ist vom Technischen Komitee TC 176 „Quality Management and Quality Assurance“ der ISO erstellt worden.

ISO 9004 wird unter dem allgemeinen Titel „Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems“ aus den folgenden Teilen bestehen:

- Teil 2: Leitfaden für Dienstleistungen
- Teil 3: Leitfaden für verfahrenstechnische Produkte
- Teil 4: Leitfaden zum Management von Qualitätsverbesserungen
- Teil 5: Leitfaden für Qualitätssicherungspläne
- Teil 6: Leitfaden zum Konfigurationsmanagement

Teil 1 wird eine Überarbeitung von ISO 9004:1987 sein. Die Teile 3 bis 6 sind in Vorbereitung.

Die Anhänge A, B und C dieser Norm dienen nur zur Information.

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide Federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

Draft International Standards adopted by the technical committees are circulated to the member bodies for voting. Publication as an International Standard requires approval by at least 75 % of the member bodies casting a vote.

International Standard ISO 9004-2 was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, Quality management and quality assurance.

ISO 9004 consists of the following parts, under the general title *Quality management and quality system elements*:

- Part 2: *Guidelines for services*
- Part 3: *Guidelines for service material*
- Part 4: *Guidelines for managing quality improvement*
- Part 5: *Guidelines for quality plans*
- Part 6: *Guidelines for configuration management*

Part 1 will be a revision of ISO 9004:1987. Parts 3 to 6 are in preparation.

Annexes A, B and C of this part of ISO 9004 are for information only.

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les projets de Normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme Normes internationales requiert l'approbation de 75 % au moins des comités membres votants.

La Norme internationale ISO 9004-2 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 2, *Système qualité*.

L'ISO 9004 comprend les parties suivantes, présentées sous le titre général *Gestion de la qualité et éléments de système qualité*:

- Partie 2: *Lignes directrices pour les services*

La partie 1 sera une révision de l'ISO 9004:1987. D'autres parties sont en préparation.

Les annexes A, B et C de la présente partie de l'ISO 9004 sont données uniquement à titre d'information.

Inhalt	Seite	Contents	Page	Sommaire	Page
0 Einleitung	5	0 Introduction	5	0 Introduction	5
1 Anwendungsbereich	6	1 Scope	6	1 Domaine d'application	6
2 Verweisungen auf andere Normen	7	2 Normative references	7	2 Références normatives	7
3 Begriffe	8	3 Definitions	8	3 Définitions	8
4 Merkmale zu Dienstleistungen ..	10	4 Characteristics of services ..	10	4 Caractéristiques des services ..	10
4.1 Dienstleistungsmerkmale und Merkmale des Erbringens der Dienstleistung	10	4.1 Service and service delivery characteristics	10	4.1 Caractéristiques du service et de la prestation du service	10
4.2 Lenkung von Dienstleistungsmerkmalen und von Merkmalen des Erbringens der Dienstleistung	10	4.2 Control of service and service delivery characteristics	10	4.2 Maîtrise des caractéristiques du service et de la prestation du service	10
5 Grundsätze zum Qualitätssicherungssystem ..	11	5 Quality system principles	11	5 Principes d'un système qualité	11
5.1 Schlüsselaspekte eines Qualitätssicherungssystems ..	11	5.1 Key aspects of a quality system	11	5.1 Facteurs clés d'un système qualité	11
5.2 Verantwortung der obersten Leitung	11	5.2 Management responsibility ..	11	5.2 Responsabilités de la direction	11
5.3 Personal und Mittel	14	5.3 Personnel and material resources	14	5.3 Ressources en personnel et en matériel	14
5.4 Struktur des Qualitätssicherungssystems ..	17	5.4 Quality system structure	17	5.4 Structure d'un système qualité	17
5.5 Schnittstelle zum Kunden	21	5.5 Interface with customers	21	5.5 Interface avec les clients	21
6 Ablaufelemente eines Qualitätssicherungssystems ..	22	6 Quality system operational elements	22	6 Éléments opérationnels d'un système qualité	22
6.1 Marketingprozeß	22	6.1 Marketing process	22	6.1 Processus de marketing	22
6.2 Designprozeß	24	6.2 Design process	24	6.2 Processus de conception	24
6.3 Prozeß des Erbringens der Dienstleistung	31	6.3 Service delivery process	31	6.3 Processus de la prestation du service	31
6.4 Analyse und Verbesserung der Dienstleistung	34	6.4 Service performance analysis and improvement	34	6.4 Analyse et amélioration de la réalisation du service ..	34
Anhang A Beispiele für Dienstleistungen, auf die diese Internationale Norm angewendet werden kann	37	Annex A Examples to which this part of ISO 9004 may be applied	37	Annexe A Exemples de services pour lesquels la présente partie de l'ISO 9004 peut s'appliquer	37
Anhang B Inhaltsverzeichnis und Querverweise auf Qualitätssicherungssystem-Elemente und Abschnitte	38	Annex B Cross-reference of quality system elements and clauses ..	40	Annexe B Correspondance des éléments du système qualité et des articles et paragraphes	42
Anhang C Literaturhinweise ...	39	Annex C Bibliography	41	Annexe C Bibliographie	43

Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems Teil 2: Leitfaden für Dienstleistungen

Quality management and quality system elements Part 2: Guidelines for services

Gestion de la qualité et éléments de système qualité Partie 2: Lignes directrices pour les services

0 Einleitung

Qualität und Kundenzufriedenheit sind bedeutende Themen, denen weltweit zunehmende Aufmerksamkeit gewidmet wird. Dieser Teil von ISO 9004 geht auf dieses Bewußtsein ein und will Organisationen und Unternehmen ermutigen, die Qualitätsaspekte ihrer zu Dienstleistungen führenden Tätigkeiten wirksamer zu gestalten.

Dieser Teil von ISO 9004 baut auf den in der Reihe ISO 9000 bis ISO 9004 aufgeführten Grundsätzen des Qualitätsmanagements auf. Sie berücksichtigt, daß nichterfüllte Qualitätsziele Folgen haben können, die sich auf den Kunden, die Organisation und die Gesellschaft nachteilig auswirken können. Weiterhin erkennt sie an, daß es zum Verantwortungsbereich der obersten Leitung gehört, sicherzustellen, daß derartige Fehler verhindert werden.

Die Erzeugung und Aufrechterhaltung (zufriedenstellender) Qualität in einer Organisation hängt von einer systematischen Hinwendung zu einem Qualitätsmanagement ab, dessen Aufgabe es ist, sicherzustellen, daß die Erfordernisse des Kunden verstanden und erfüllt werden. Um (zufriedenstellende) Qualität zu erreichen, ist es erforderlich, sämtliche Ebenen der Organisation auf die Qualitätsgrundsätze zu verpflichten sowie das festgelegte System des Qualitätsmanagements auf der Grundlage von Rückmeldungen über die Vorstellung der Kunden über die erbrachten Dienstleistungen ständig zu überprüfen und zu verbessern.

Die erfolgreiche Anwendung des Qualitätsmanagements auf eine Dienstleistung verschafft besondere Gelegenheiten für

- verbesserten Leistungsstand der Dienstleistung und Kundenzufriedenheit,
- erhöhte Produktivität, Wirksamkeit und Verringerung von Kosten und
- erhöhte Marktanteile.

Um diese Vorteile zu erreichen, sollte ein für Dienstleistungen ausgelegtes Qualitätssicherungssystem auch auf die mit dem Erbringen einer Dienstleistung verknüpften menschlichen Aspekte eingehen. Dies geschieht durch

0 Introduction

Quality and customer satisfaction are important subjects receiving increasing attention worldwide. This part of ISO 9004 provides a response to this awareness and seeks to encourage organizations and companies to manage the quality aspects of their service activities in a more effective manner.

This part of ISO 9004 builds on the quality management principles given in the ISO 9000 to ISO 9004 series. It recognizes that a failure to meet quality objectives can have consequences that may adversely affect the customer, the organization and society. It further recognises that it is a management responsibility to ensure that such failures are prevented.

The creation and maintenance of quality in an organization is dependent upon a systematic approach to quality management aimed at ensuring that customer needs are understood and met. The achievement of quality necessitates a commitment to quality principles at all levels in the organization and a continual review and improvement of the established system of quality management based on feedback of the customer's perception of the service provided.

The successful application of quality management to a service provides significant opportunities for

- improved service performance and customer satisfaction,
- improved productivity, efficiency and cost reduction, and
- improved market share.

To achieve these benefits, a quality system for services should also respond to the human aspects involved in the provision of a service by

0 Introduction

La qualité et la satisfaction de la clientèle sont des sujets dont l'importance fait l'objet d'une attention croissante dans le monde entier. La présente partie de l'ISO 9004 fournit une réponse à cette prise de conscience et a pour but d'encourager les organismes et les entreprises à gérer les aspects de la qualité de leurs activités de service d'une manière plus efficace.

La présente partie de l'ISO 9004 est fondée sur les principes de la gestion de la qualité, tels qu'ils apparaissent dans la série des Normes internationales ISO 9000 à ISO 9004. Elle reconnaît que le fait de ne pas atteindre les objectifs qualité peut avoir une influence préjudiciable pour le client, l'organisme et la société. Elle reconnaît, en outre, qu'il incombe à la direction la responsabilité de faire en sorte que de telles défaillances soient évitées.

La création et le maintien de la qualité dans un organisme dépendent d'une approche systématique de la gestion de la qualité ayant pour but de garantir que les besoins du client sont compris et satisfaits. Pour obtenir la qualité, plusieurs conditions sont nécessaires. Tout d'abord, tous les niveaux de l'organisme doivent adhérer aux principes de la qualité. Ensuite, le système de la gestion de la qualité mis en place doit faire l'objet d'une revue permanente et d'une amélioration continue fondée sur les retours d'informations venant des clients quant à leur perception du service fourni.

L'application réussie de la gestion de la qualité à un service offre d'importantes potentialités d'amélioration:

- la réalisation du service et la satisfaction du client,
- la productivité, l'efficacité, et la réduction des coûts,
- les parts du marché.

Pour obtenir ces bénéfices, un système qualité appliqué aux services doit intégrer les aspects humains de la prestation de service:

- Management der mit einer Dienstleistung verbundenen sozialen Prozesse,
- Betrachten zwischenmenschlicher Beziehungen als einen wesentlichen Teil der Dienstleistungsqualität,
- Erkennen der Bedeutung der Vorstellungen eines Kunden vom Image, der Kultur und dem Leistungsstand der Dienstleistungsorganisation,
- Entwicklung der Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter und
- Motivierung der Mitarbeiter, die Qualität zu verbessern und Erwartungen der Kunden zu erfüllen.

- managing the social processes involved in a service,
- regarding human interactions as a crucial part of service quality,
- recognizing the importance of a customer's perception of the organization's image, culture and performance,
- developing the skills and capability of personnel, and
- motivating personnel to improve quality and to meet customer expectations.

- en gérant les processus sociaux du service,
- en considérant les interactions humaines comme un élément essentiel de la qualité du service,
- en reconnaissant l'importance de la perception des clients vis-à-vis de l'image de marque, de la culture et des réalisations des organismes de service,
- en développant les compétences et les aptitudes du personnel,
- en motivant le personnel pour améliorer la qualité et répondre aux attentes du client.

1 Anwendungsbereich

Dieser Teil von ISO 9004 bietet eine Anleitung zur Festlegung und Verwirklichung eines Qualitätssicherungssystems in einer Organisation. Er basiert auf den allgemeinen Grundsätzen des in ISO 9004:1987 beschriebenen Qualitätsmanagements und bietet einen umfassenden Überblick über ein speziell für Dienstleistungen ausgelegtes Qualitätssicherungssystem.

Dieser Teil von ISO 9004 kann im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Qualitätssicherungssystems für eine neu angebotene oder geänderte Dienstleistung angewandt werden. Sie kann ebenfalls unmittelbar zur Verwirklichung eines Qualitätssicherungssystems im Hinblick auf eine bereits vorhandene Dienstleistung herangezogen werden. Das Qualitätssicherungssystem umfaßt alle Prozesse, die zum Erbringen einer wirksamen Dienstleistung erforderlich sind, angefangen vom Marketing bis hin zur Lieferung, und schließt die Analyse der für die Kunden erbrachten Dienstleistungen ein.

Die beschriebenen Konzepte, Grundsätze und Qualitätssicherungssystem-Elemente sind auf sämtliche Arten von Dienstleistungen anwendbar ungeachtet dessen, ob es sich um eine reine Dienstleistung oder um eine in Verbindung mit der Fertigung und Lieferung eines (materiellen) Produktes handelt. Dies läßt sich anhand eines von einer Situation, in der die Dienstleistung direkt im Zusammenhang mit einem (materiellen) Produkt steht, bis hin zu einer Situation, bei der nur ein geringer Anteil (materieller) Produkte besteht, reichenden Kontinuums zeigen. Bild 1 veranschaulicht dieses Konzept für drei Arten von Dienstleistungen.

1 Scope

This part of ISO 9004 gives guidance for establishing and implementing a quality system within an organization. It is based on the generic principles of internal quality management described in ISO 9004:1987 and provides a comprehensive overview of a quality system specifically for services.

This part of ISO 9004 can be applied in the context of developing a quality system for a newly offered or modified service. It can also be applied directly when implementing a quality system for an existing service. The quality system embraces all the processes needed to provide an effective service, from marketing to delivery, and includes the analysis of service provided to customers.

The concepts, principles and quality system elements described are applicable to all forms of service, whether solely of a service character or in combination with the manufacture and supply of a product. This can be shown as a continuum ranging from a situation where the service is directly related to a product to a situation where there is little product involved. Figure 1 illustrates this concept for three types of service.

1 Domaine d'application

La présente partie de l'ISO 9004 donne les lignes directrices pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un système qualité au sein d'un organisme. Elle s'appuie sur les principes fondamentaux de la gestion interne de la qualité décrits dans l'ISO 9004:1987 et offre une vue complète d'un système qualité spécifique aux services.

La présente partie de l'ISO 9004 peut s'appliquer à l'élaboration d'un système qualité pour un nouveau service ou pour un service modifié. Elle peut aussi s'appliquer directement à la mise en œuvre d'un système qualité pour un service existant. Le système qualité englobe tous les processus nécessaires à la fourniture d'un service efficace depuis la mercatique jusqu'à la prestation du service et l'analyse du service fourni au client.

Les concepts, les principes et les éléments du système qualité décrits sont applicables à toutes les formes de service, que le service ait uniquement le caractère d'un service ou qu'il soit associé à la fabrication et à la fourniture d'un produit. Ceci peut être représenté comme un continuum où l'on passe d'une situation dans laquelle le service est directement relié à un produit, à une situation dans laquelle le produit ne joue qu'un rôle mineur. La figure 1 illustre ce concept pour trois types de service.

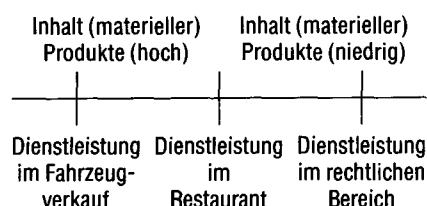


Bild 1. Inhalt (materieller) Produkte in einem Dienstleistungs-kontinuum

Anmerkung 1: Ausrüstung oder Betriebsmittel, wie beispielsweise Verkaufs- und Bankautomaten, können ebenfalls unmittelbar am Erbringen einer Dienstleistung beteiligt sein.

Die in diesem Teil von ISO 9004 enthaltenen Konzepte und Grundsätze sind sowohl für große als auch für kleine Organisationen passend. Obgleich eine kleine Dienstleistungsorganisation die für ein größeres Unternehmen erforderliche komplexe Struktur nicht haben oder nicht benötigen wird, treffen auf diese dieselben Grundsätze zu. Der Unterschied besteht lediglich in der Größenordnung. In erster Linie wird der Kunde der allerletzte Empfänger der Dienstleistung außerhalb der Organisation sein. Allerdings kann der Kunde öfters auch innerhalb der Organisation sein, was insbesondere bei größeren Organisationen der Fall ist, bei denen der Kunde in einer nachfolgenden Phase des Erbringungsprozesses präsent sein kann. Obgleich dieser Teil von ISO 9004 grundsätzlich im Hinblick auf externe Kunden verfaßt wurde, kann er zur vollständigen Erfüllung der Qualitätsforderung auch auf interne Kunden angewandt werden.

Die Auswahl operationeller Elemente und das Ausmaß ihrer Anwendung hängen von solchen Faktoren ab wie dem zu bedienenden Markt, den Möglichkeiten der Organisation, der Art der Dienstleistung, den Dienstleistungsprozessen und den Erfordernissen der Kunden.

Anhang A dient nur zur Information; er enthält Beispiele für Dienstleistungen, auf die dieser Teil von ISO 9004 angewandt werden kann. Die Beispiele enthalten auch Dienstleistungstätigkeiten, wie sie in industriellen Unternehmen ausgeführt werden, in denen (materielle) Produkte hergestellt werden.

2 Verweisungen auf andere Normen

Die folgenden Normen enthalten Bestimmungen, die infolge der im vorliegenden Text enthaltenen Bezugnahmen auch Bestimmungen dieses Teil von ISO 9004 bilden. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung waren die

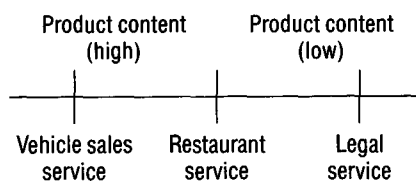


Figure 1. Product content in a service continuum

Note 1: Equipment or facilities may also be directly involved in providing a service, for example, vending machines or automatic banking machines.

The concepts and principles in this part of ISO 9004 are appropriate to large and small organizations. Although the small service organization will not have, nor need, the complex structure necessary in the larger enterprise, the same principles apply. The difference is simply one of scale.

Primarily, the customer will be the ultimate recipient of the service external to the organization. Frequently though, the customer can be internal within the organization; this is especially so in larger organizations where the customer can be at a subsequent stage in the provisioning process. While this part of ISO 9004 is written principally with respect to external customers, it can also apply to internal customers for overall achievement of the required quality.

The selection of operational elements and the extent to which they are applied depends on such factors as the market being served, the options of the organization, the nature of the service, the service processes and the customer needs.

Annex A is for information only, and gives examples of services to which this part of ISO 9004 may be applied. The examples include service activities inherently performed in product manufacturing industries.

2 Normative references

The following standards contain provisions which, through reference in this text, constitute provisions of this part of ISO 9004. At the time of publication, the editions indicated were valid. All

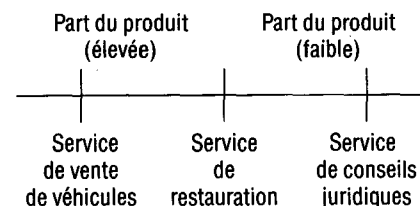


Figure 1. Part du produit dans le continuum du service

Note 1: Les équipements ou installations peuvent aussi faire directement partie de la prestation du service, par exemple pour les distributeurs automatiques ou les guichets bancaires automatiques.

Les concepts et les principes contenus dans la présente partie de l'ISO 9004 conviennent à des organismes de toutes tailles. Bien que le petit organisme de service ne dispose pas et n'ait pas besoin de la structure complexe nécessaire à un organisme plus grand, les mêmes principes sont applicables. Il y a simplement une différence d'échelle.

Le client extérieur à l'organisme est par définition le destinataire final du service. Cependant, il n'est pas rare que le client soit interne à l'organisme, et ce, particulièrement dans les grandes entreprises où le client peut se trouver à l'étape suivante du processus de la prestation du service. La présente partie de l'ISO 9004 est essentiellement destinée aux clients externes, mais peut néanmoins s'appliquer aux clients internes pour l'obtention globale de la qualité requise.

La sélection des éléments opérationnels appropriés et la mesure dans laquelle ils sont adoptés et appliqués dépendent de facteurs tels que le marché desservi, les options de l'organisme de service, la nature du service, ses processus et les besoins des clients.

L'annexe A donne à titre indicatif des exemples de services auxquels la présente partie de l'ISO 9004 peut s'appliquer. Les exemples comprennent les activités de service interne aux industries manufacturières.

2 Références normatives

Les normes suivantes contiennent des dispositions qui, par suite de la référence qui en est faite, constituent des dispositions valables pour la présente partie de l'ISO 9004. Au moment de la publication, les éditions indiquées

angegebenen Ausgaben gültig. Sämtliche Normen sind Gegenstand von Überarbeitungen. Den Parteien von Vereinbarungen, die auf diesem Teil von ISO 9004 basieren, wird nahegelegt, die Möglichkeit zu prüfen, die jeweils neueste Ausgabe der nachstehend aufgelisteten Normen anzuwenden. IEC- und ISO-Mitglieder führen Verzeichnisse über jeweils gültige Internationale Normen.

ISO 8402 : 1986	Qualität; Begriffe
ISO 9000 : 1987	Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsnormen; Leitfaden zur Auswahl und Anwendung
ISO 9004 : 1987	Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems; Leitfaden

3 Begriffe

Für diesen Teil der ISO 9004 gelten die Begriffe nach ISO 8402 gemeinsam mit folgenden Begriffen:

Anmerkung 2: Sofern passend, wird der Ausdruck „Dienstleistungsorganisation“ auch gebraucht, um einen „Lieferanten“ zu bezeichnen.

Anmerkung 3: Zum besseren Verständnis werden einige vorhandene Definitionen (ohne Anmerkungen) wiederholt, wobei die Quelle in Klammern angegeben wird.

3.1 Organisation

Eine Gesellschaft, eine Firma, ein Unternehmen oder eine Institution oder ein Teil davon, eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat, welche ihre eigenen Funktionen und ihre eigene Verwaltung besitzt.

3.2 Lieferant

Die Organisation, welche dem Kunden ein Produkt*) bereitstellt.

Anmerkung 4: Der Lieferant wird manchmal als an einem Geschäft beteiligte „first party“ bezeichnet.

3.3 Unterlieferant

Die Organisation, welche dem Lieferanten ein Produkt bereitstellt.

3.4 Kunde

Der Empfänger eines Produkts*), das von einem Lieferanten bereitgestellt wurde.

Anmerkung 5: Ein Kunde kann beispielsweise der Endverbraucher, ein Anwender, ein Nutznießer oder ein Auftraggeber sein.

*) Nationale Fußnote: Nach ISO/DIS 8402 und entsprechend der Definition nach Abschnitt 3.5 ist auch eine Dienstleistung ein Produkt.

standards are subject to revision, and parties to agreements based on this part of ISO 9004 are encouraged to investigate the possibility of applying the most recent editions of the standards indicated below. Members of IEC and ISO maintain registers of currently valid International Standards.

ISO 8402 : 1986	Quality; Vocabulary
ISO 9000 : 1987	Quality management and quality assurance standards; Guidelines for selection and use
ISO 9004 : 1987	Quality management and quality system elements; Guidelines

3 Definitions

For the purposes of this International Standard, the definitions given in ISO 8402, together with the following definitions, apply.

Note 2: The term “service organization” is also used to denote “supplier”, as appropriate.

Note 3: To provide clearer guidance, some existing definitions (without notes) are repeated with the source given in brackets.

3.1 organization: A company, corporation, firm, enterprise or association, or part thereof, whether incorporated or not, public or private, that has its own function(s) and administration.

3.2 supplier: An organization that provides a product or a service to a customer.

Note 4: The supplier is sometimes referred to as a “business first party”.

3.3 sub-contractor: A supplier to the service organization in a contractual situation.

3.4 customer: The recipient of a product or a service.

Note 5: A customer may be, for example, the ultimate consumer, user, beneficiary or purchaser.

étaient en vigueur. Toute norme est sujette à révision et les parties prenantes des accords fondés sur la présente partie de l'ISO 9004 sont invitées à rechercher la possibilité d'appliquer les éditions les plus récentes des normes indiquées ci-après. Les membres de la CEI et de l'ISO possèdent le registre des Normes internationales en vigueur à un moment donné.

ISO 8402 : 1986	Qualité; Vocabulaire
ISO 9000 : 1987	Normes pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité; Lignes directrices pour la sélection et l'utilisation
ISO 9004 : 1997	Gestion de la qualité et éléments de système qualité; Lignes directrices

3 Définitions

Pour les besoins de la présente Norme internationale, les définitions données dans l'ISO 8402, ainsi que les définitions suivantes s'appliquent.

Note 2: Le terme «organisme de service» peut désigner le cas échéant un «fournisseur».

Note 3: Par souci de clarté, certaines définitions existantes (à l'exclusion des notes) ont été rappelées et leur origine indiquée entre crochets.

3.1 organisme: Tout ou partie d'une société, groupe, firme, entreprise ou association, de statut anonyme ou non, du secteur public ou privé, disposant de son autonomie fonctionnelle et administrative.

3.2 fournisseur: Organisme qui fournit un produit ou un service à un client.

Note 4: Dans les affaires le fournisseur est parfois appelé «première partie».

3.3 sous-traitant: Fournisseur de l'organisme de service dans le cadre d'une situation contractuelle.

3.4 client: Le destinataire d'un produit ou d'un service.

Note 5: Un client peut être, par exemple, le consommateur final, l'utilisateur, le bénéficiaire ou l'acheteur.

Anmerkung 6: Ein Kunde wird manchmal als an einem Geschäft beteiligte „second party“ bezeichnet.

Anmerkung 7: Ein Kunde kann eine Organisationseinheit einer Dienstleistungsorganisation sein.

Note 6: A customer is sometimes referred to as a "business second party".

Note 7: A customer may be a unit within the service organization.

Note 6: Dans les affaires le client est parfois appelé «seconde partie».

Note 7: Un client peut être une unité au sein d'un organisme de service.

3.5 Dienstleistung*)

Die durch Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Kunde sowie durch den Lieferanten intern erbrachten Ergebnisse zur Erfüllung der Erfordernisse des Kunden.

Anmerkung 8: Der Lieferant oder der Kunde können an der Schnittstelle durch Personal oder durch Einrichtungen vertreten sein.

Anmerkung 9: Für das Erbringen der Dienstleistung können Tätigkeiten des Kunden an der Schnittstelle zum Lieferanten wesentlich sein.

Anmerkung 10: Auslieferung oder Gebrauch materieller Produkte kann Bestandteil des Erbringens der Dienstleistung sein.

Anmerkung 11: Eine Dienstleistung kann mit der Herstellung und Lieferung materieller Produkte verbunden sein.

3.5 service: The results generated, by activities at the interface between the supplier and the customer and by supplier internal activities, to meet customer needs.

Note 8: The supplier or the customer may be represented at the interface by personnel or equipment.

Note 9: Customer activities at the interface with the supplier may be essential to the service delivery.

Note 10: Delivery or use of tangible product may form part of the service delivery.

Note 11: A service may be linked with the manufacture and supply of tangible product.

3.5 service: Résultats générés par des activités à l'interface fournisseur/client et par des activités internes au fournisseur, pour répondre aux besoins du client.

Note 8: Le fournisseur ou le client peut être représenté à l'interface par des personnes ou par des équipements.

Note 9: Les activités du client à l'interface avec le fournisseur peuvent être essentielles pour la prestation du service.

Note 10: La fourniture ou l'utilisation de produits matériels peut faire partie de la prestation de service.

Note 11: Un service peut être lié à la fabrication et à la fourniture de produits matériels.

3.6 Erbringen einer Dienstleistung

Diejenigen Tätigkeiten des Lieferanten, welche zur Lieferung der Dienstleistung nötig sind.

3.6 service delivery: Those supplier activities necessary to provide the service.

3.6 prestation du service: Activités du fournisseur nécessaires à la fourniture du service.

3.7 Qualität

Die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung*), die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen. [ISO 8402]

3.7 quality: The totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs. [ISO 8402]

3.7 qualité: Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. [ISO 8402]

3.8 Qualitätspolitik

Die umfassenden Absichten und Zielsetzungen einer Organisation betreffend die Qualität, wie sie durch die oberste Leitung formell ausgedrückt werden. [ISO 8402]

3.8 quality policy: The overall quality intentions and direction of an organization as regards quality, as formally expressed by top management. [ISO 8402]

3.8 politique de qualité: Les orientations et objectifs généraux d'une entreprise en ce qui concerne la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale. [ISO 8402]

3.9 Qualitätsmanagement

Derjenige Aspekt der Gesamtführungsaufgabe, welcher die Qualitätspolitik festlegt und verwirklicht. [ISO 8402]

3.9 quality management: That aspect of the overall management function that determines and implements the quality policy. [ISO 8402]

3.9 gestion de la qualité: Aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et la met en œuvre. [ISO 8402]

3.10 Qualitätssicherungssystem

Die Aufbauorganisation, Verantwortlichkeiten, Abläufe, Verfahren und Mittel zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements. [ISO 8402]

3.10 quality system: The organizational structure, responsibilities, procedures, processes and resources for implementing quality management. [ISO 8402]

3.10 système qualité: Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre la gestion de la qualité. [ISO 8402]

*) Siehe Seite 8

4 Merkmale zu Dienstleistungen

4.1 Dienstleistungsmerkmale und Merkmale des Erbringens der Dienstleistung

Die Forderungen an eine Dienstleistung müssen in Form von Merkmalen, die wahrnehmbar sind und vom Kunden bewertet werden können, eindeutig festgelegt werden.

Die Prozesse, durch die eine Dienstleistung erbracht wird, müssen ebenfalls in Form von Merkmalen festgelegt werden, die nicht immer durch den Kunden wahrgenommen werden können, die aber den Leistungsstand der Dienstleistung direkt beeinflussen.

Beide Arten von Merkmalen müssen für eine Bewertung durch die Dienstleistungsorganisation auf der Basis festgelegter Maßstäbe für die Annahme tauglich sein.

Ein Dienstleistungsmerkmal oder Merkmal des Erbringens der Dienstleistung kann — je nachdem, wie es bewertet wird oder ob die Bewertung durch die Dienstleistungsorganisation oder durch den Kunden erfolgt — quantitativ oder qualitativ sein.

Anmerkung 12: Viele von Kunden subjektiv bewertete qualitative Merkmale sind einer quantitativen Messung durch die Dienstleistungsorganisation zugänglich.

Beispiele für Merkmale, die in Dokumenten mit Forderungen spezifiziert sein könnten, sind:

- Betriebsmittel, Kapazität, Anzahl der Mitarbeiter und Materialien;
- Wartezeit, Lieferzeit und Ablaufzeit;
- Hygiene, Sicherheit, Funktionsfähigkeit und Schutz;
- Ansprechbarkeit, Zugänglichkeit, Höflichkeit, Bequemlichkeit, Ästhetik der Umgebung, Kompetenz, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Vollständigkeit, Stand der Technik, Glaubwürdigkeit und wirksame Kommunikation

4.2 Lenkung von Dienstleistungsmerkmalen und von Merkmalen des Erbringens der Dienstleistung

In den meisten Fällen kann die Lenkung von Dienstleistungsmerkmalen und von Merkmalen des Erbringens der Dienstleistung nur durch die Lenkung des Prozesses, durch welchen die Dienstleistung erbracht wird, erreicht werden. Zum Erreichen und Aufrechterhalten der geforderten Dienstleistungsqualität sind daher die Messung und Lenkung der Leistungsfähigkeit von Prozessen von wesentlicher Bedeutung. Obgleich während des Erbringens der Dienstleistung manchmal eine Durchführung von

4 Characteristics of services

4.1 Service and service delivery characteristics

The requirements of a service need to be clearly defined in terms of characteristics that are observable and subject to customer evaluation.

The processes that deliver a service also need to be defined in terms of characteristics that may not always be observable by the customer, but directly affect service performance.

Both types of characteristic need to be capable of evaluation by the service organization against defined standards of acceptability.

A service or service delivery characteristic may be quantitative (measurable) or qualitative (comparable), depending on how it is evaluated and whether the evaluation is done by the service organization or the customer.

Note 12: Many qualitative characteristics subjectively evaluated by customers are candidates for quantitative measurement by the service organization.

Examples of characteristics that might be specified in requirement documents include:

- facilities, capacity, number of personnel and quantity of materials;
- waiting time, delivery time and process times;
- hygiene, safety, reliability and security;
- responsiveness, accessibility, courtesy, comfort, aesthetics of environment, competence, dependability, accuracy, completeness, state of the art, credibility and effective communication.

4.2 Control of service and service delivery characteristics

In most cases the control of service and service delivery characteristics can only be achieved by controlling the process that delivers the service. Process performance measurement and control are therefore essential to achieve and maintain the required service quality. While remedial action is sometimes possible during service delivery, it is usually not possible to rely on final inspection to influence service quality at the customer interface where customer assessment of any nonconformity is often immediate.

4 Caractéristiques des services

4.1 Caractéristiques du service et de la prestation du service

Les exigences d'un service doivent être clairement définies en termes de caractéristiques observables et susceptibles d'être évaluées par le client.

Il en va de même pour les processus de prestation du service qui doivent également être définis en termes de caractéristiques qui influent directement sur l'exécution du service bien qu'elles ne soient pas toujours directement observables par le client.

Ces deux sortes de caractéristiques doivent pouvoir être évaluées par l'organisme de service en fonction de critères d'acceptation établis.

Une caractéristique du service ou de la prestation du service peut être quantitative (mesurable) ou qualitative (susceptible de comparaison) en fonction de la façon dont elle est évaluée ou de l'auteur de l'évaluation: organisme de service ou client.

Note 12: De nombreuses caractéristiques qualitatives appréciées subjectivement par les clients peuvent faire l'objet de mesures quantitatives par l'organisme du service.

Exemple de caractéristiques susceptibles d'être précisées dans les documents spécifiant des exigences:

- installations et équipements, capacité, effectifs et qualité de matériels;
- temps d'attente, temps de réalisation de la prestation, durées des processus;
- hygiène, sécurité des biens et des personnes, fiabilité;
- capacité de réaction, facilité d'accès, courtoisie, confort, esthétique de l'environnement, compétence, sûreté de fonctionnement, précision, service rendu en totalité, état de l'art, crédibilité et communication efficace.

4.2 Maîtrise des caractéristiques du service et de la prestation du service

Dans la plupart des cas, la maîtrise des caractéristiques du service et de la prestation du service ne peut être obtenue qu'en maîtrisant le procédé qui fournit le service. La mesure et la maîtrise des résultats du procédé sont donc essentielles pour obtenir et maintenir la qualité exigée du service. Bien que des actions correctives soient parfois possibles durant la prestation de service, il est en général impossible de compter sur l'inspection finale pour

Abhilfemaßnahmen möglich ist, ist es üblicherweise nicht möglich, auf eine Endprüfung zu bauen, um die Qualität der Dienstleistung an der Schnittstelle zum Kunden zu beeinflussen, wo der Kunde oft unmittelbar Fehler beurteilt.

Der Prozeß des Erbringens der Dienstleistung kann von einem stark mechanisierten (wie beispielsweise bei einem im Direktwählverfahren stattfindenden Ferngespräch) bis hin zu einem stark personalaufwendigen (wie beispielsweise bei rechtlichen, ärztlichen oder beratenden Dienstleistungen) reichen. Je genauer ein Prozeß entweder durch Mechanisierung oder durch detaillierte Verfahren festgelegt werden kann, desto größer ist die Möglichkeit, strukturierte und disziplinierte Grundsätze des Qualitätssicherungssystems anzuwenden.

The service delivery process may range from being highly mechanized (as in a directly dialled telephone call) to one that is highly personalized (as in services such as legal, medical or consultancy). The more definable the process, whether by mechanization or by detailed procedures, the greater the opportunity to apply structured and disciplined quality system principles.

influer sur la qualité du service à l'interface client, alors que l'évaluation du client de toute non-conformité est souvent immédiate.

Le processus de prestation du service peut être soit hautement mécanisé (comme un appel téléphonique automatique), soit fortement personnalisé (comme les services juridiques, médicaux ou de conseil). Plus le procédé est défini mécaniquement ou par des procédures détaillées, plus il se prête à l'application des principes structurés et disciplinés d'un système qualité.

5 Grundsätze zum Qualitätssicherungssystem

5.1 Schlüsselaspekte eines Qualitätssicherungssystems

Bild 2 veranschaulicht, daß der Kunde im Brennpunkt der drei Schlüsselaspekte eines Qualitätssicherungssystems steht. Es veranschaulicht ebenfalls, daß Kundenzufriedenheit nur gesichert werden kann, wenn in der Wechselwirkung zwischen der Verantwortung der obersten Leitung, dem Personal und den materiellen Mitteln sowie der Struktur des Qualitätssicherungssystems Harmonie besteht.

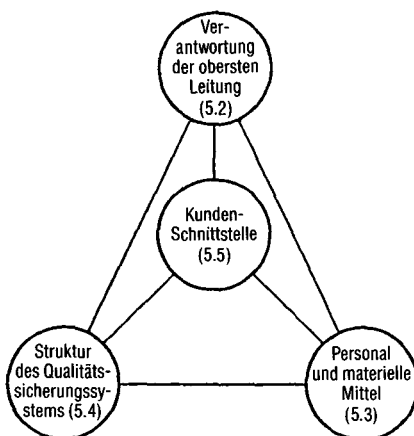


Bild 2. Schlüsselaspekte eines Qualitätssicherungssystems

5 Quality system principles

5.1 Key aspects of a quality system

Figure 2 illustrates that the customer is the focal point of the three key aspects of a quality system. It also illustrates that customer satisfaction can only be assured when there is harmony of interaction between the management responsibility, the personnel and material resources and the quality system structure.

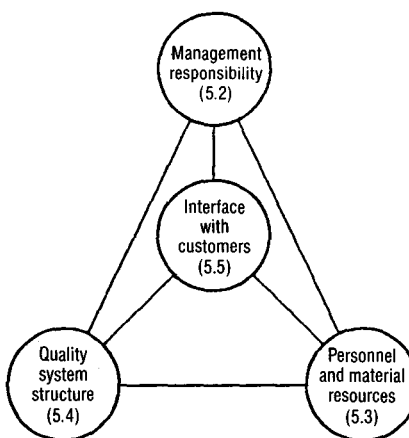


Figure 2. Key aspects of a quality system

5 Principes d'un système qualité

5.1 Facteurs clés d'un système qualité

La figure 2 illustre le fait que le client est le point de convergence des trois facteurs clés d'un système qualité. Elle montre également que l'harmonie de l'interaction entre la responsabilité de la direction, les ressources matérielles et humaines et la structure du système est une condition indispensable à la satisfaction du client.

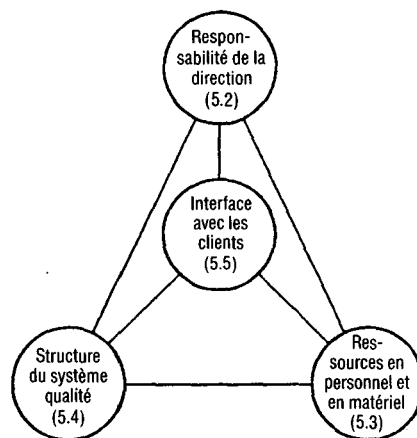


Figure 2. Facteurs clés d'un système qualité

5.2 Verantwortung der obersten Leitung

5.2.1 Allgemeines

Die oberste Leitung ist für die Festlegung einer Qualitätspolitik für Dienstleistungen und zur Erlangung der Kundenzufriedenheit verantwortlich. Die erfolgreiche Verwirklichung dieser Politik hängt von der Verpflichtung der

5.2 Management responsibility

5.2.1 General

Management is responsible for establishing a policy for service quality and customer satisfaction. Successful implementation of this policy is dependent upon management commitment to

5.2 Responsabilités de la direction

5.2.1 Généralités

Il incombe à la direction la responsabilité d'établir une politique relative à la qualité du service et à la satisfaction de la clientèle. La mise en œuvre réussie de cette politique dépend de

obersten Leitung zur Entwicklung und zum wirksamen Betreiben eines Qualitätssicherungssystems ab.

5.2.2 Qualitätspolitik

Die Verantwortung für eine Qualitätspolitik für die Dienstleistungsorganisation und deren Verpflichtung darauf gehören auf die höchste Führungsebene. Die oberste Leitung sollte eine Qualitätspolitik entwickeln und dokumentieren im Hinblick auf

- die (Anspruchs-)Klasse der zu erbringenden Dienstleistung;
- das Image der Dienstleistungsorganisation und ihren Ruf bezüglich Qualität;
- die Ziele in Bezug auf die Dienstleistungsqualität;
- die zur Verfolgung von Qualitätszielen einzuschlagende Vorgehensweise;
- die Rolle des für die Verwirklichung der Qualitätspolitik verantwortlichen Firmenpersonals.

Die oberste Leitung sollte sicherstellen, daß die Qualitätspolitik bekanntgemacht, verstanden, verwirklicht und aufrechterhalten wird.

5.2.3 Qualitätsziele

Die Realisierung einer Qualitätspolitik erfordert die Identifikation vorrangiger Absichten zur Festlegung von Qualitätszielen. Vorrangige Absichten dieser Art sollten einbeziehen

- die Zufriedenstellung des Kunden unter Beachtung der berufsspezifischen Maßstäbe und der Berufsethik¹⁾;
- die ständige Verbesserung der Dienstleistung;
- die Beachtung der Gesichtspunkte zu den Forderungen der Gesellschaft und zur Umwelt;
- den Nutzeffekt beim Erbringen der Dienstleistung.

Die oberste Leitung sollte diese vorrangigen Absichten in eine Reihe von Qualitätszielen und -aktivitäten umsetzen. Beispiele dafür sind

- klare Festlegung der Erfordernisse des Kunden mit angemessenen Qualitätsmerkmalen;
- Vorbeugungs- und Lenkungsmaßnahmen, um Unzufriedenheit des Kunden zu vermeiden;
- Optimierung der qualitätsbezogenen Kosten für die verlangte Dienstleistungsausführung und (Anspruchs-) Klasse;

¹⁾ Nationale Fußnote: Bei Dienstleistungen wie Gutachten und wissenschaftlichen Analysen schließen diese insbesondere die Grundsätze der Neutralität, Objektivität und Beachtung des Standes von Wissenschaft und Technik ein.

the development and effective operation of a quality system.

5.2.2 Quality policy

The responsibility for and commitment to a quality policy for the service organization belongs to the highest level of management. Management should develop and document a quality policy relating to the following:

- grade of service to be provided;
- service organization's image and reputation for quality;
- objectives for service quality;
- approach to be adopted in pursuit of quality objectives;
- role of company personnel responsible for implementing the quality policy.

Management should ensure that the quality policy is promulgated, understood, implemented and maintained.

5.2.3 Quality objectives

The realization of a quality policy requires the identification of primary goals for establishing quality objectives. Primary goals should include:

- customer satisfaction consistent with professional standards and ethics;
- continuous improvement of the service;
- giving consideration to the requirements of society and the environment;
- efficiency in providing the service.

Management should translate the primary goals into a set of quality objectives and activities. Examples of these are:

- clear definition of customer needs with appropriate quality measures;
- preventive action and controls to avoid customer dissatisfaction;
- optimizing quality-related costs for the required performance and grade of service;

l'engagement de la direction vis-à-vis de l'élaboration et du fonctionnement efficace d'un système qualité.

5.2.2 Politique qualité

La responsabilité de la politique qualité et l'engagement correspondant relèvent du plus haut niveau de la direction générale au sein de l'organisme de service.

Il convient que la direction mette au point et consigne par écrit la politique qualité en développant les points suivants:

- niveau de service devant être fourni;
- image et réputation de la qualité de l'organisme de service;
- objectifs qualité du service;
- façon de procéder pour atteindre les objectifs qualité;
- rôle du personnel chargé de la mise en œuvre de la politique qualité.

Il est recommandé à la direction de s'assurer que l'information concernant la politique qualité est diffusée, que cette politique est comprise, mise en œuvre et maintenue.

5.2.3 Objectifs qualité

La réalisation d'une politique qualité exige l'identification des buts essentiels pour fixer des objectifs qualité. Les buts essentiels doivent au moins comprendre les faits suivants:

- la satisfaction du client, compatible avec les normes et l'éthique professionnelles;
- l'amélioration permanente du service;
- la prise en considération des exigences de la société et de l'environnement;
- l'efficacité de la prestation du service.

La direction doit traduire les buts essentiels en un ensemble d'objectifs qualité et d'activités, comme par exemple

- une définition claire des besoins du client avec les mesures de qualité appropriées;
- des actions et contrôles préventifs pour éviter tout mécontentement du client;
- l'optimisation des coûts relatifs à la qualité afin d'obtenir le niveau de réalisation du service exigé;

- Schaffung einer kollektiven Verpflichtung zur Qualität innerhalb der Dienstleistungsorganisation;
- fortlaufende Überprüfung der Dienstleistungsforderungen und -ergebnisse zur Ermittlung von Möglichkeiten zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität;
- Verhindern nachteiliger Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt durch die Dienstleistungsorganisation.

5.2.4 Qualitätsverantwortung und -befugnis

Zur Erreichung der Qualitätsziele sollte die oberste Leitung ein strukturiertes Qualitätssicherungssystem zur wirksamen Lenkung, Bewertung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität während aller Stufen der Erbringung einer Dienstleistung festlegen.

Für alle Mitarbeiter, deren Tätigkeiten die Dienstleistungsqualität beeinflussen, sollten die allgemeine und die spezifische Verantwortung sowie die jeweilige Befugnis ausdrücklich festgelegt werden. Dies sollte die Sicherstellung wirkungsvoller Kunden-Lieferanten-Beziehungen an sämtlichen Schnittstellen innerhalb und außerhalb der Dienstleistungsorganisation einschließen. Die jeweils festgelegte Verantwortung und Befugnis sollte mit den zur Erreichung der (zufriedenstellenden) Dienstleistungsqualität erforderlichen Mitteln und Methoden vereinbar sein.

Die oberste Leitung sollte dafür verantwortlich sein, daß die an ein Qualitätssicherungssystem zu stellenden Forderungen entwickelt werden. In eigener Verantwortung oder in Verantwortung eines von ihr benannten Management-Beauftragten sollte sichergestellt sein, daß das Qualitätssicherungssystem eingerichtet, auditiert, fortlaufend beurteilt und zwecks Verbesserung überprüft wird.

Wenngleich mit spezifischer Verantwortung ausgestattetes Personal bei der Erzielung von (zufriedenstellender) Qualität dienlich sein kann, sollte doch betont werden, daß es nicht diese Personen sind, die (direkt) Qualität erzeugen. Sie sind nur Teil des Qualitätssicherungssystems. Der Anwendungsbereich des Qualitätssicherungssystems umfaßt sämtliche Funktionen und erfordert die Einbeziehung, Verpflichtung und wirksame Zusammenarbeit des gesamten Personals der Dienstleistungsorganisation, um ständige Verbesserungen zu erreichen.

5.2.5 Review des Qualitätssicherungssystems durch die oberste Leitung

Die oberste Leitung sollte Vorkehrungen für ein formelles, periodisch durchzuführendes und unabhängiges

- creation of a collective commitment to quality within the service organization;
- continuous review of service requirements and achievements to identify opportunities for service quality improvement;
- prevention of adverse effects by the service organization on society and the environment.

5.2.4 Quality responsibility and authority

To achieve the quality objectives, management should establish a quality system structure for the effective control, evaluation and improvement of service quality throughout all stages of the provision of a service.

General and specific responsibility and authority should be explicitly defined for all personnel whose activities influence service quality. This should include ensuring effective customer/supplier relationships at all interfaces within, and external to, the service organization. The responsibility and authority defined should be consistent with the means and methods necessary for achieving service quality.

Senior management should be responsible for ensuring that the requirements for a quality system are developed. They should retain responsibility or designate a management representative responsible for ensuring that the quality system is established, audited, continually measured and reviewed for improvement.

While personnel with specific designated responsibilities can be instrumental in the attainment of quality, it should be stressed that it is not these personnel who create quality. They are only part of the quality system. The scope of the quality system encompasses all of the functions, and requires the involvement, commitment and effective interworking of all personnel in the service organization to achieve continuous improvement.

5.2.5 Management review

Management should provide for formal periodic and independent reviews of the quality system in order to determine its continuing suitability and effectiveness in implementing the quality policy

- l'obtention d'un engagement de tous pour la qualité au sein de l'organisme de service;
- l'examen permanent des exigences du service et des résultats obtenus pour identifier les potentialités d'amélioration concernant la qualité du service;
- éviter que l'organisme de service puisse produire des effets défavorables à la société et à l'environnement.

5.2.4 Responsabilité et autorité relatives à la qualité

Pour réaliser les objectifs qualité, la direction doit établir une structure pour le système qualité en vue d'une réelle maîtrise de la qualité du service, de son évaluation et de son amélioration durant toutes les étapes de la prestation d'un service.

La responsabilité et l'autorité, générales et particulières, doivent être formellement définies pour toutes les personnes dont les activités influencent la qualité du service; elles doivent permettre des relations clients-fournisseurs efficaces à toutes les interfaces internes et externes de l'organisme de service. La définition de la responsabilité et de l'autorité doit être cohérente avec les moyens et les méthodes nécessaires à l'obtention de la qualité du service.

Il incombe à la direction au plus haut niveau de s'assurer que les exigences du système qualité sont élaborées. Elle doit garder toute responsabilité, sinon désigner son représentant chargé de s'assurer que le système qualité est appliqué, audité, mesuré et analysé de façon continue pour être amélioré.

Bien qu'un personnel ayant des responsabilités spécifiques puisse contribuer de façon essentielle à l'obtention de la qualité, il est néanmoins important de souligner que ce ne sont pas ces personnes qui créent la qualité. Elles ne sont qu'une partie du système qualité. En effet, le système qualité comprend l'ensemble des fonctions et implique la participation, l'engagement et la coopération efficace de tout le personnel de l'organisme de service pour obtenir une amélioration constante.

5.2.5 Revue de direction

Afin de s'assurer de la permanence de l'adéquation et de l'efficacité de la mise en œuvre de la politique qualité et de la réalisation des objectifs qualité, la direction doit veiller à ce que soient