



七顶山的老太太

中文摘要

本案例以七顶山赵老太太创办电子元器件工厂的风雨过程为背景，描述并分析了工厂发展初期成功的质量战略、由于质量问题所导致迅速扩张生产规模的失败、质量保证体系的各种做法、工厂凭借质量优势在激烈的市场竞争中站稳脚跟的发展历程。基本覆盖了质量保证的主要内容。如质量在企业发展初期的作用、质量意识的培养和提高、企业迅速扩张阶段中如何解决质量保证问题、质量目标管理、质量愿景的建立等内容。可以使学生对质量管理，特别是质量保证活动有比较全面、深入的理解，并认识到质量愿景在增强质量观念、建立企业质量文化的前提和基础作用。

关键词： 质量战略 质量保证体系 质量管理 质量愿景

ABSTRACT

The background of the case is the arduous course of setting up electronic components factory by the old lady Zhao in Qiding Mountain. It describes and analyses the successful quality strategy at initial stage, the failure of quickly expansion caused by quality problems, the methods of improving quality assurance system, the developing by quality advantage in competition. The case describes in detail a series of content of quality assurance, such as the affect of quality at initial stage, the cultivation and improvement of quality concept , how to deal with quality assurance problems at the stage of quick expansion, object management of quality, the quality vision , etc. The objective is to make students get an overall and through understanding of quality assurance activities to realize the basic function of quality vision in quality concept and quality culture.

Key words: quality strategy quality assurance system quality management quality vision

本案例由东北财经大学 MBA 中心陈福军、罗姆电子大连有限公司张敏编写，作者对部分资料作了必要的掩饰处理。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权，未经书面许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。



在离大连金州 20 多里路的地方，有七个连在一起的山峰，因而当地被叫做“七顶山”乡。在这里，有个妇孺皆知的赵老太太。从 1979 年开始，她先后为乡里创办了服装厂和电子元器件厂，由于产品质量好，工厂效益一直不错。乡里几乎每家都有人进老太太的工厂干过活儿，跟着沾过光、受过益。2000 年春节过后，赵老太太又给乡里“制造”了两个话题：一是她即将和大连市的劳模们一起去西部考察，二是她正准备承包电子元器件厂，乡里正在组织人清查资产。人们的基本话题是老太太这几年肯定“发”了。

但乡里的清查结果出来之后，却大大出乎人们意料。老太太去年的纯收入才 3 万多一点。但却为国家交税 80 多万，同时上交乡里 60 多万。不仅乡里的领导说老太太这几年“亏了”。并且，这件事不胫而走，不仅与之合作的日本总经理山川感到惊讶，大连的一些记者也通过各种渠道，想来采访老太太。虽然各方面的想法不尽一致，但却都有一个共同的疑问，那就是这几年赵老太太是怎么成功的？

老太太其人

老太太名叫赵香云，今年 72 岁。原来曾当过乡里的妇女主任、医院的党委书记。79 年，改革开放之后，按照乡里的要求，她白手起家，创办了服装工厂，成为乡里的第一家企业。在她的苦心经营下，工厂由开始 5 个人，迅速发展到了 400 多人。成为 80 年代大连市规模最大、效益最好的服装厂之一。

值得一提的是，在服装厂的发展过程中，有个戏剧性的插曲。即服装厂成立的第二年，当时厂里有 20 多个人，100 多平方米的厂房，由于质量好，正忙于给沈阳某军服工厂大量加工军服，任务非常饱满，老太太正准备进一步扩大生产能力。但是，老太太在进行了细致的成本核算之后，却发现工厂的赢利水平不如人们原来想象的那么高。经过一番盘算，老太太把目光瞄向当时刚刚进入中国的外资服装企业，据说与之合作的企业效益都不错。

于是，在忙碌之余，老太太到大连市最大的人民服装厂进行了一番调查了解，并把自己的一些想法同当时的刘厂长进行了探讨，谁想，刘厂长正在为无法按期完成日本伊藤忠商社的一批服装而上火，听了老太太的想法后，双方一拍即合。在去七顶山的服装厂进行了考察之后，刘厂长与老太太达成意向，让老太太帮忙加工这批活儿，唯一的要求是必须保证质量，否则大家就全完了。

因为这事儿不能让日本人知道，于是刘厂长采取了瞒天过海的做法，即瞒着日本人，在每天正常下班之后，将生产日本服装的各种主辅料送到老太太的工厂，第二天早上正常上班之前，再将加工好的成品拉回来。这种合作既解决了刘厂长的难题，又增加了老太太服装厂的收入，双方皆大欢喜。并且，对老太太来说，更重要的是她利用这个机会，对服装厂的加工质量、生产特点、管理方法进行了演练，完成了直接与外商打交道、进入国际市场的准备。

时间一长，当时伊藤忠商社在人民服装厂的代表山川经理发现了问题：明明是交货期很紧的活儿，在山川都很着急的情况下，刘厂长却一点儿也不着急安排，并且，没有看到工人怎么加班，一些难以按期完成的活儿却都按时完成了。细心观察的结果是一些服装肯定不是在厂内完成的，但在质量上又找不出一丝破绽。问刘厂长，得到的回答是只要质量合格，按期交货。其余的事情不需要山川过问。

当山川最后从刘厂长处得知了赵老太太的事情之后，一再坚持要到七顶山来看一看，并且，还一定要保证在不通知老太太的情况下来。因为山川是一个典型的日本人，一向以工作严谨著称，人民服装厂是当时大连市最好的国营服装厂，所以，他才肯与之合作。如果不能亲眼所见，山川绝对不相信一个远离大连市的乡镇企业能够生产出如此质量好的服装。

在经历了一个多小时的颠簸之后，山川一行到了七顶山赵老太太的服装厂，一见到井然有序的生产现场，他的眼光就一下亮了起来。顾不得多余的寒暄，他立即向老太太提了两个尖锐的问题：明年他准备扩大大连市的生产业务，七顶山愿不愿意接？如果愿意，能不能在保证质量的前提下，在三个月内，将生产能力扩大一倍？老太太虽然心里早有准备，但对山川经理这么直截了当的问话也感到突然，因为在老太太的印象里，日本人往往都是经过多次、长时间的谈判之后，才能最后确定具体的合同条款。当她给山川明确肯定的答复之后，山川又做出了第二项令在场中国人吃惊的事：不顾七顶山已经准备好的丰盛海鲜宴，在已经是中午 11 点多的情况下，立即坐车返回大连。着急回去的目的据说是他要立即向日本总社汇报……

十多年后，当山川被聘任为大连开发区的日资企业——欧姆电子有限公司的总经理之后，他当天晚上就立即打电话给已经退休在家的赵老太太，问她能不能再出来办电子元器件工厂，如果可以的话，请第二



下午来大连民航大厦面谈具体合作事宜。

据山川事后讲，他之所以想把赵老太太请出来，理由有两条：第一是老太太的身体还很好，可以胜任工厂的辛劳。第二则是因为她是共产党员。在他接触的中国人当中，赵老太太是唯一一个从事服装加工贸易 10 年而没有出现一次质量不合格和延误交货期事故的人，这种信誉曾让山川百思不解，因为达到这种管理水平的工厂在日本也不多见。所以，山川认为这在中国是一个奇迹，而造成这种奇迹的原因，他在做了一番全面研究之后，是因为赵老太太是共产党员。虽然他从小就笃信佛教，但在对赵老太太的长期观察、接触过程中，还是交了这么一个共产党员朋友，并且还建立了深厚的私交，对她的工作能力和认真态度深信不疑。

第二天在民航大厦谈判的结果是老太太负责生产公司的液晶显示器产品。老太太先负责租借厂房、组织招聘工人，日本公司的岛内课长负责技术；先在七顶山进行小规模的生产，工厂的规模在 20 人左右（不包括技术人员）；半年后公司将建正式厂房；一年内生产设备进入工厂，进行大规模生产。

尽管山川总经理对老太太开玩笑说 20 个人只相当于原来服装厂 400 多人的零头，她不会太辛苦等等，老太太还是觉得心里不塌实。因为老太太出来的原因一是脸皮薄，山川几句共产党员的好话，使她觉得不能丢脸，让外国人看不起；二是感觉自己身体还可以，还能为乡里的街坊做点事情，因为这里毕竟是农村，多数人还不是很富裕。另外，在谈判过程中，液晶显示器产品的高新技术上性能给她留下了深刻印象，但岛内课长的怀疑神情也让老太太感到有些不自在。所以，要为中国人争口气的想法也对她的复出有一点儿促进作用。

老太太复出的第一件事是先办了一部程控电话。当初，国内一般都还是手摇电话，需要经过电话局多次转接之后才能通话。在建厂初期，这部电话为七顶山工厂立了大功，夸张一点说，它是唯一让日本人心里感到踏实的东西。当时一个月的电话费就有 1 万多，超过了七顶山乡一年的费用。

岛内课长

经过近一个月的紧张准备，七顶山电子元器件厂于 1994 年 6 月正式成立。赵老太太担任厂长，负责组织生产和日常管理工作，技术指导由岛内课长负责，进出口业务等其余工作由山川总经理负责。

开始生产时，只有 3 个品种。赵老太太租借了七顶山冷冻加工厂的三间办公室作为临时生产厂房，一共只有 80 平方米左右。其中，一间为岛内课长等日本技术指导人员的办公、休息室；一间为生产现场；一间为检查室。由于液晶产品在生产过程中要求有较高的空气洁净度，除了地面必须保持无尘之外（铺设锡铁板），平时门窗也不能随意开启。是逢炎热的夏天，当时室内又没有安装空调设备，而开电扇又怕吹起灰尘，影响产品质量，所以也不能使用，这可热坏了几个日本来的技术人员。一天下来，工作服都要湿透好几次。若是碰上阴天或下雨，人倒是凉快了，可传递产品时，却需要操作人员打着雨伞来进行在制品的传送，以保护产品不被淋湿。岛内课长虽然去过许多国家，可谓见多识广，但这种中国农村工人以打雨伞的落后方式生产世界 90 年代现代化高科技电子产品的场景，他却从来没有想象过，更谈不上由他亲自领导。多年之后，他还对此记忆犹新。

对老太太和她的工人来说，这种艰苦条件倒不在话下。按老太太的话说，就是农村人苦惯了，没有什么了不得的。但语言不通和摸不准日本人态度却让他们费了很多脑筋。比如说，为了尽快熟悉机器设备性能，负责设备的小孙想自己多练习练习，但日本技术人员米仓却从不让小孙单独碰一下机器，每天只让他进行最基本的操作练习，甚至在安装设备时，也不让小孙在场。这种做法让刚从电子职高毕业的小孙非常有意见，因为在学校，老师都是放手让学生进行实际操作，而现在日本人则根本不让他动一下设备，这样的话，要他还有什么用处？更让他耿耿于怀的是，明明安装管脚的自动设备已经到货，日本人却还仍然让他练习手工操作，而让自动设备闲置着……

女操作工小刘也碰到一件尴尬的事。一天中午吃过饭后，新来的日本技术人员高桥大概是说她很胖，并用手比划她的身体如何如何宽，不想无意中碰了她屁股一下，结果小刘立即涨红了脸，反手狠狠地抽了高桥的屁股一下，然后转身就走。高桥纳闷了半天也没有搞清楚小刘为什么会生这么大的气……

另外，个别日本人对七顶山简陋的工作环境也感到不适应。比如说上厕所，他们对古老的蹲坑式非常不习惯，而且，夏天脏乱差的环境和嗡嗡叫的苍蝇更让他们不堪入目。因而不安心或不愿意在这里工作。虽然表面上看不出来，但工作中则必然有所体现——对七顶山人员不是很信任，态度也不够友好。面对双方这种互不信任的抵触情绪，老太太反复向员工强调：一定要少说多做，认真真地保证质量，要通过把工作做好来让日本人信服。比如说贴偏光板，现在日本的熟练工人一天能贴 300~400 片/人，我们学习了两个月，平均才达到 40 片/人。假如我们能够尽快达到或超过日本的水平，那么，日本人的态度自然就会



好起来。由于这些话老太太经常挂在嘴边，大家背地里都戏称为老太太的“质量经”。

但是，老太太的“质量经”却很管用，大家浮动的情绪很快就稳定下来，学习质量有了明显的进步。特别是小孙，他在跟米仓学做模具时，发现模具盒的成本很高，为 40 元/个，但模具盒只起支撑作用，完全可以不用有机玻璃这么好的材料。经过老太太出主意，他采用了用铝制的小饭盒来代替，完全符合要求，成本降低为 6 元/个。米仓大为满意，连声夸小孙聪明。对他的态度也转了 180 度，开始主动对他讲起设备的维修要点……

液晶显示器的生产和一般的电子元器件相比，工艺并不十分复杂，但对生产条件和操作人员的要求较高，下图是其主要的生产流程：

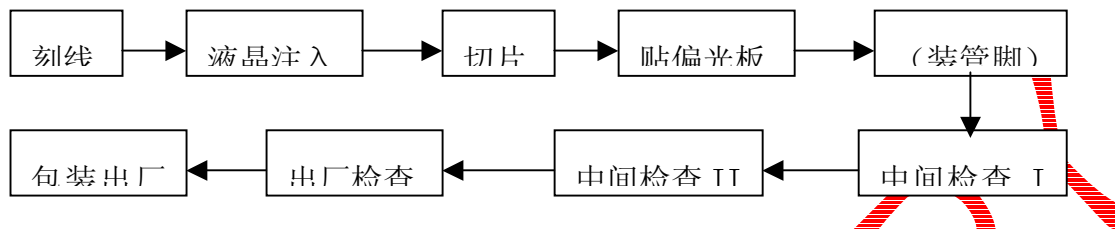


图 1 液晶显示器生产流程简图

其基本生产过程是首先根据客户要求，在特制的双层玻璃中间，用树脂隔出一个个特定的长方形小空间，形成一个个三面封闭的空玻璃壳，然后，在有开口的位置将双层玻璃板划开，使玻璃壳的开口向上，从开口处注入液晶，然后再封上口（此部分操作一开始在日本工厂进行，后来移设到欧姆公司开发区工厂）。切割成单个的液晶显示器基板，经过研磨、清洗之后，在其正反两面贴上偏光板。有的还要根据客户要求，在其一侧或两侧安装、固定连接用的金属引线，俗称管脚。经过严格的电、光测试和外观检查（中间检查 I 和 II）之后，按客户要求要求进行包装，再经过抽样检查，合格后才能出厂。

从贴偏光板往后，液晶显示器的生产就基本上是以手工操作为主，需要较高的责任感和操作水平。以贴偏光板为例，它需要先用酒精擦净液晶显示器玻璃板，不许有任何灰尘，然后，揭开偏光板上的不干胶薄膜，对准玻璃板，从左至右，用手指压实偏光板，然后，再检查效果，看看有无歪斜和气泡。如果发现问题，则需把偏光板揭开、作废，再重新贴一张新的偏光板。在这一过程中，如果操作的水平不高，那么，生产效率就会非常低，一天贴不了多少。若是稍有疏忽，不良品“蒙混过关”，则问题在下一步高压蒸煮工序中就会露馅，不仅需要返工，而且会影响后续工序的生产，危及产品质量。中间检查工序的要求则更加严格，需要操作人员瞪大眼睛，不能放过丝毫瑕疵。

到了 97 年初，在老太太的高传身教之下，10 多个农民出身的操作工人用他们原来握锄头的手，在经过许多的不适应之后，念着老太太的“质量经”，已能够顺利地进行生产。并且，其质量和生产效率已经达到了日本工厂的水平，生产能力超过了 20 万件/月，达到了日本方面原定的要求。这种快速成功令日本人大为吃惊。按照米仓的话说，就是七顶山工人的作业水平在半年的时间内，已经达到了日本工人工作三年之后的熟练水平。在随后的一段时间里，无论是日本总社，还是大连开发区工厂，日本人开口闭口谈的都是七顶山的赵老太太。岛内课长甚至还称老太太为“赵妈妈”，说老太太和他的日本妈妈非常相象。

96 年初，液晶产品在日本市场销路大增，岛内根据七顶山工厂的成功经验，准备迅速扩大生产规模，在短时间内将产量增加到 100 万/月。经过简短时间的准备和动员，在欧姆公司的开发区工厂也建起一条液晶显示器生产线。一时间，全公司上下干劲高涨。一心要完成岛内课长的计划。

由于人员和设备不够用，岛内从欧姆公司大连开发区的工厂组织了 10 多个操作人员，利用晚上时间到七顶山工厂来进行培训，主要是学习检查工序的操作，工作时间是晚上 9 点到第二天凌晨 4 点。第一天晚上的情景给七顶山工厂值班的小贾留下了深刻印象。

当时，岛内领着 10 多个人，晚上 7 点半从大连开发区出发。在正常情况下，他们 8 点 40 分就应该到达七顶山。但直到 10 点多，小贾还没等到人，经与开发区工厂联系，告知他们早已经出发。当时国内 BP 机、手机还没有普及，小贾心里直犯嘀咕，但又无法可想，只好在工厂里傻等，直到半夜 12 点多，岛内一行人才到达七顶山。原来，正赶上金州地区修路，道路塞车，而雇的面包车又把车轱辘跑掉了一个。所以，他们在路上足足等了近 3 个小时。但岛内一下车，就立即开始指挥他们开始各自的工作，丝毫没有一点儿怨言。这种干劲让小贾感到非常吃惊，禁不住从心里开始佩服日本人的干劲。

但老太太这时想到的却是中国 58 年的“大跃进”，认为岛内的做法有些过于激进，按照她每天早上 4

全国迷你型MBA职业经理函授双证班

颁发双证：注册钢印高级职业经理资格证书（可学分转移对接国际学位）+
国际 MBA 高等教育研修证书（随证书附带全套学员学习档案与中英文成绩单）。



招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发证书（颁发双证 全国通用 电子查询）	收费标准
职业经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册职业经理 CEO 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
人力资源总监 MBA 高等教育双证班	1、高级注册人力资源总监 CHO 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
市场总监 MBA 高等教育双证班	1、高级注册市场总监 CMO 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
营销经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册市场经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
企业培训师 MBA 高等教育双证班	1、高级注册企业培训师 TTT 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
酒店经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册酒店经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
财务总监 MBA 高等教育双证班	1、高级注册财务总监 CFO 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
品质经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册品质经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
生产经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册生产经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
营销策划师 MBA 高等教育双证班	1、高级注册营销策划师资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
企业总经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册企业总经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】

学员毕业后可以获得权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获得相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获得2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；
- 3、毕业后可以获得全套学员学籍档案和全国高级职业经理MBA人才推荐函。



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（全国通用、国际互认、电子注册查询）；
2. 证书是学员求职、提干、晋级、对接国际学位、出国公证的有效证明；
3. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力，有决心学好实战知识的各界学员均可报名学习。招生不限学历（我们更注重通俗易懂的实战教育）；
- 2、具备相应实际工作经验的学员允许提前毕业。
- 3、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问全天接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询），学员不仅可以就学习中遇到的难题进行咨询学习，在实际工作中遇到的企业难题也可以与指导教师进行沟通和交流、寻求解决方案。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等，所颁发的各类证书国际互认、全国通用。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华教育是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一，连续13年被教委评选为优秀成人教育学校，甲级先进办学单位，教育协会常务理事单位。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【指导教师】 实战派MBA导师徐传有教授等专家、顾问全程教学辅导。



【咨询电话】 0451——88723232



【咨询教师】 王海涛 王耀辉 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



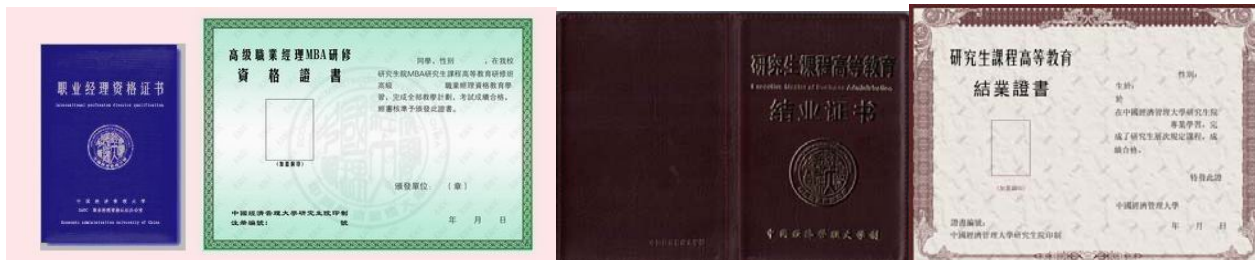
【报名地址】 哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才进修中心
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 1280 元

学校网站：www.mhjj.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效