

## 第二章

# 质量管理的基本原理

苏秦主编, 现代质量管理学, 清华大学出版社

# 第一节

## 全面质量管理基础

# 全面质量管理简介

- 上世纪五、六十年代起源于美国，崛起于日本、西欧等国，最终风靡世界
- 英文表达为Total Quality Management，在日本则被称作全公司质量管理（Company-wide Quality Management）
- 费根堡姆于1961年在其《全面质量管理》一书中首先提出了全面质量管理的概念

# 一、全面质量管理的涵义

- 全过程的质量管理
- 全员的质量管理
- 全面的质量
- 管理方法的多样性

# 全面质量管理的特点

涵盖范围	所有活动，包括服务与行政
错误的处理	预先防范错误发生
责任归属	每一成员均对质量负责
利益来源	持续改进各种工作的质量，建立质量管理体系，减少工作的错误与浪费
对顾客的看法	对内在或外在顾客，均强调整体输出过程的顺利
质量改进	长时间的；顾客导向；组织学习
问题解决的重心	工作团队满足并且解决顾客的问题
考核	重视与改善有关的事实，以事实为根据的绩效考评
员工的特性	员工为管理的顾客
组织文化	集体努力；跨部门合作；鼓励授权；顾客满意；追求质量

沟通方式	下行、平行、斜向、多向沟通
意见表达与参与方式	正当程序、质量QC小组、态度调查
工作设计	质量、顾客导向、革新、宽广的控制幅度、自主化的工作范围、充分授权
培训项目	广泛技能知识、跨部门业务、诊断问题与解决问题的相关知识，生产力与品质
绩效评估	团队目标、由顾客、其它平级部门以及领导三者共同考核，强调质量与服务
薪资制度	以团队为基础发放工资与奖金以及非金钱性质的表扬
卫生医疗与工作安全	安全问题、安全计划、保健计划、员工互助
考评升迁与生涯发展	由同部门员工考评、解决问题的里能力、以团体表现决定升迁、不同部门的水平式生涯途径

## 二、全面质量管理的核心原则

- 以顾客为导向
- 全员参与
- 持续改进

# 三原则的内涵、实施措施和应用技术

	顾客导向	持续改进	全员参加和团队协作
原则			
措施			
技术			



# 三、全面质量管理的基本原理

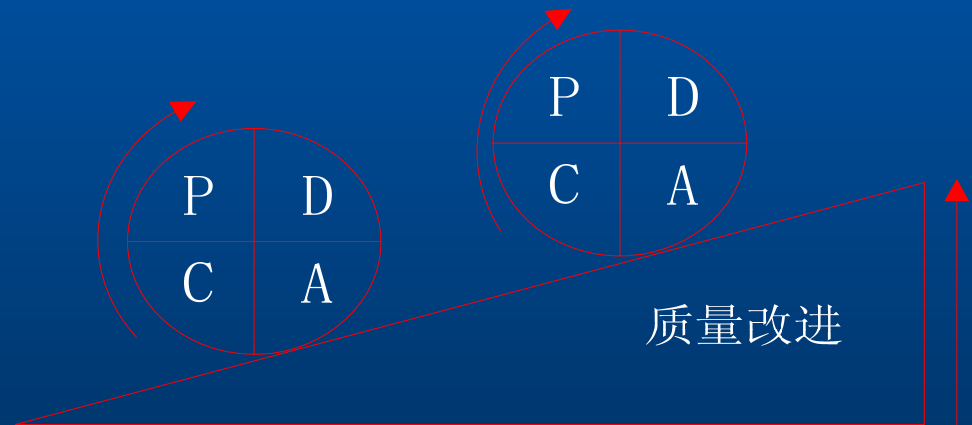
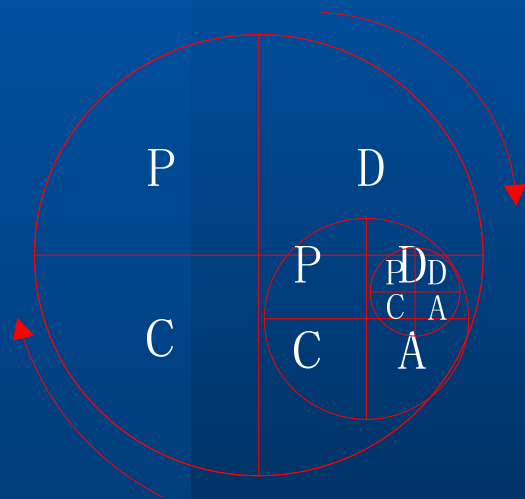
- 体系管理原理
- 过程监控原理
- 人本原理

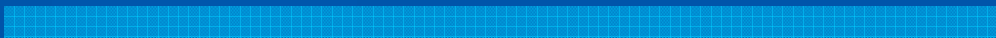
## 四、全面质量管理的相关术语

### 1、PDCA循环

- PDCA循环是质量管理的基本方法，又称戴明环
- 1个循环由计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）和处理（Action）四个阶段组成
- PDCA循环会被不断地应用，每一次应用都是在前一次改进基础上的超越

# PDCA运行图





2、质量管理

3、质量保证

4、质量控制

5、质量改进

# 五、全面质量管理的基础工作

- 质量教育培训工作
- 标准化工作
- 计量工作
- 质量信息管理工作
- 质量责任制

## 第二节

# 以顾客为核心

# 一、顾客的演进和转变

- 全面质量管理是一个以顾客为驱动的管理哲学
- 组织的一切活动都必须以顾客为导向
- 当前，顾客的角色正在发生着巨大的改变

## 二、顾客导向的意义

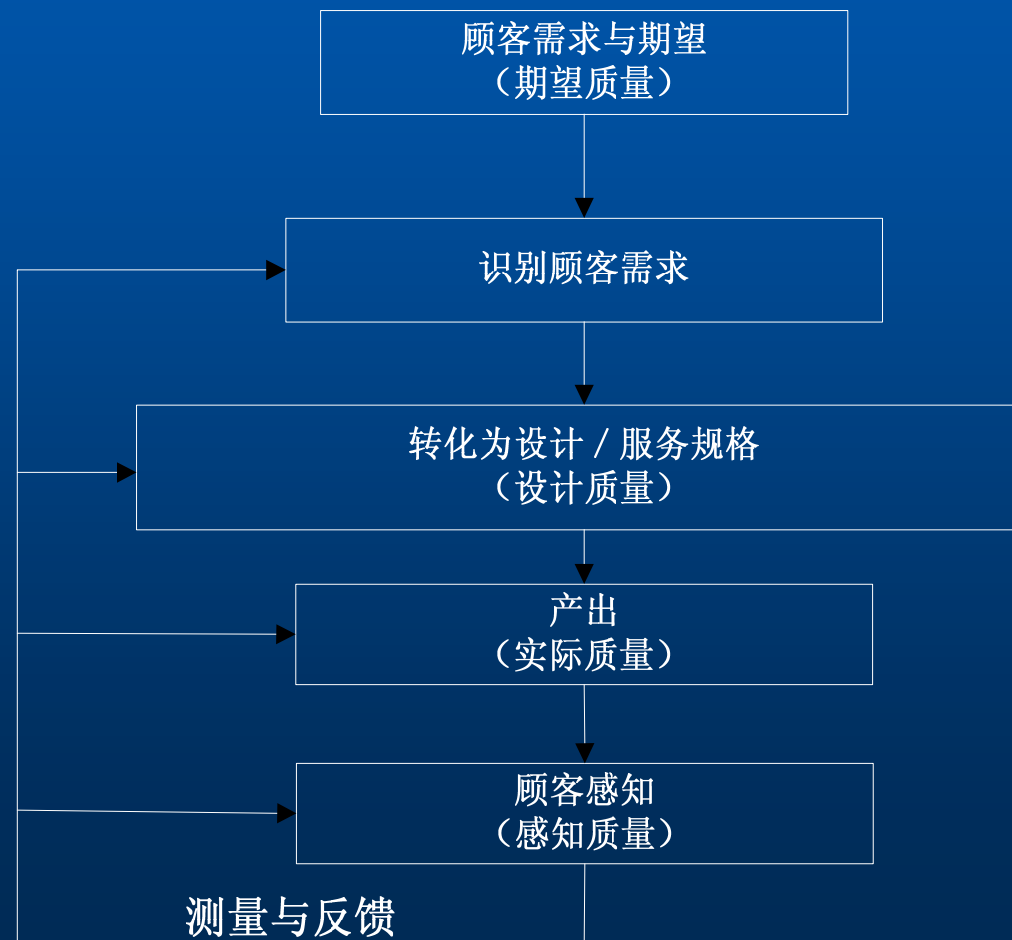
- 顾客是企业产品与服务的接受者
- 忠诚的顾客是企业的合作者
- 顾客是一种能力资源，而且是能够为企业带来竞争优势的资源
- 以顾客为导向，意味着组织可以与顾客一起去创造价值，合作起来与对手竞争
- 以顾客为导向的全面质量运动为组织赢得顾客提供了正确的战略方向和行动路线



# 三、顾客驱动的质量圈

- 与顾客一起去击败竞争对手
- 企业质量活动必须以顾客为驱动
- 建立起一个以顾客驱动的企业质量圈是企业赢得顾客忠诚的基础

# 顾客驱动的质量圈



# 第三节

## 质量战略和策划

# 一、质量战略

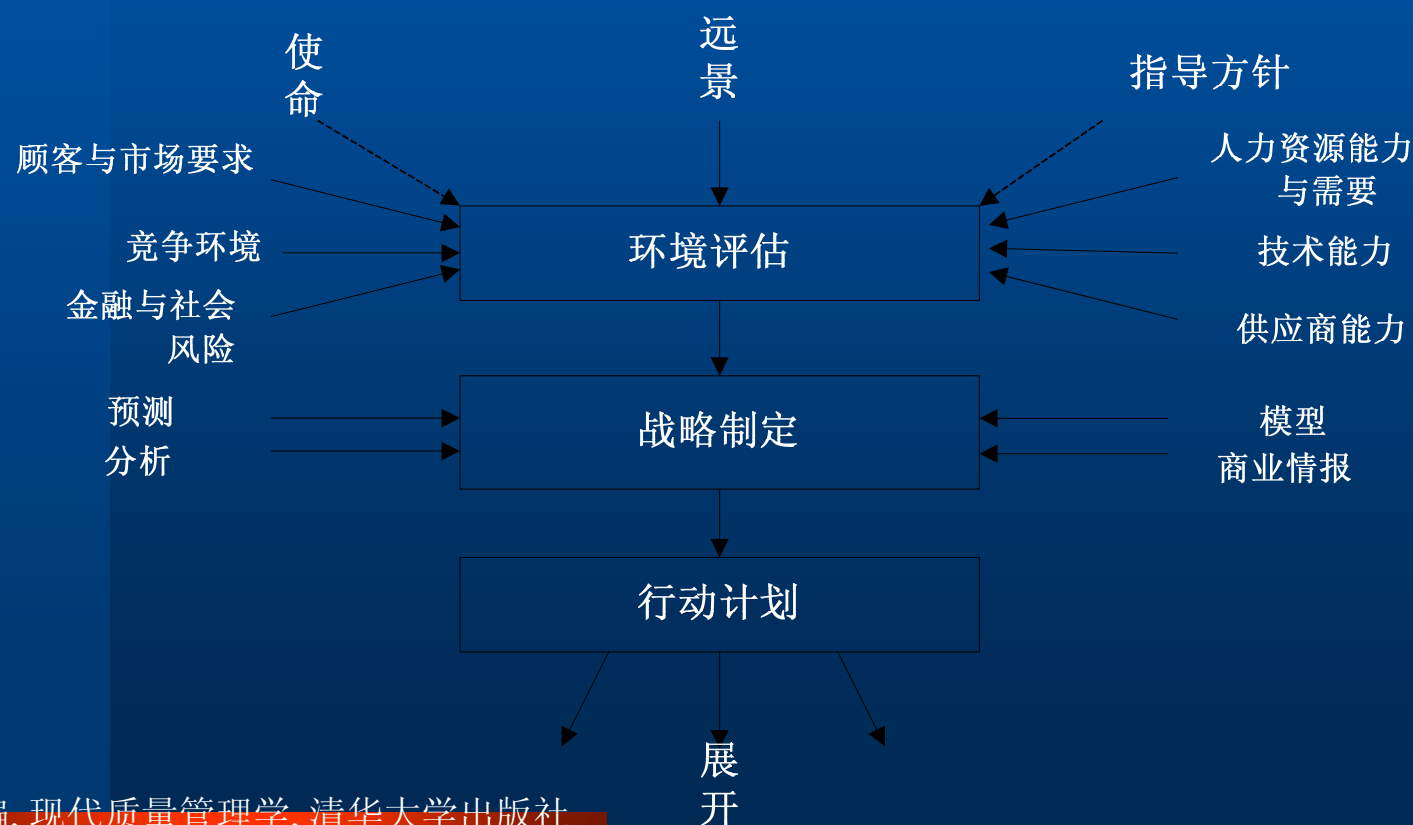
- 传统的经营战略核心是财务和营销
- 质量战略，是以质量为驱动的企业战略
- 质量战略不仅仅只是一个职能战略，应该把它理解为“以质量为先导”的企业总体经营战略

# 全面质量战略的要素

- 基于顾客的理念
- 顾客声音的概念（Voice of Customer）
- 向杰出组织学习的方法
- 对员工人情味的表达方式
- 消除实现全面质量障碍的手段
- 评价计划

## 二、质量战略的制定与实施

### 1、战略制定（结构化的过程）



# 战略计划必须满足以下条件

- 强烈关注顾客
- 发展公司战略的可行方法
- 强调团对合作

## 2、战略的实施

- 高层管理者的作用
- 中层管理人员的作用
- 员工的作用



# 三、质量策划

1、质量策划的定义

2、质量策划与质量战略的关系

3、质量策划的主要内容：

- 质量管理体系策划
- 产品实现的策划
- 监视、测量、分析和改进过程的策划

## 4、质量策划的作用



“朱兰三步曲”

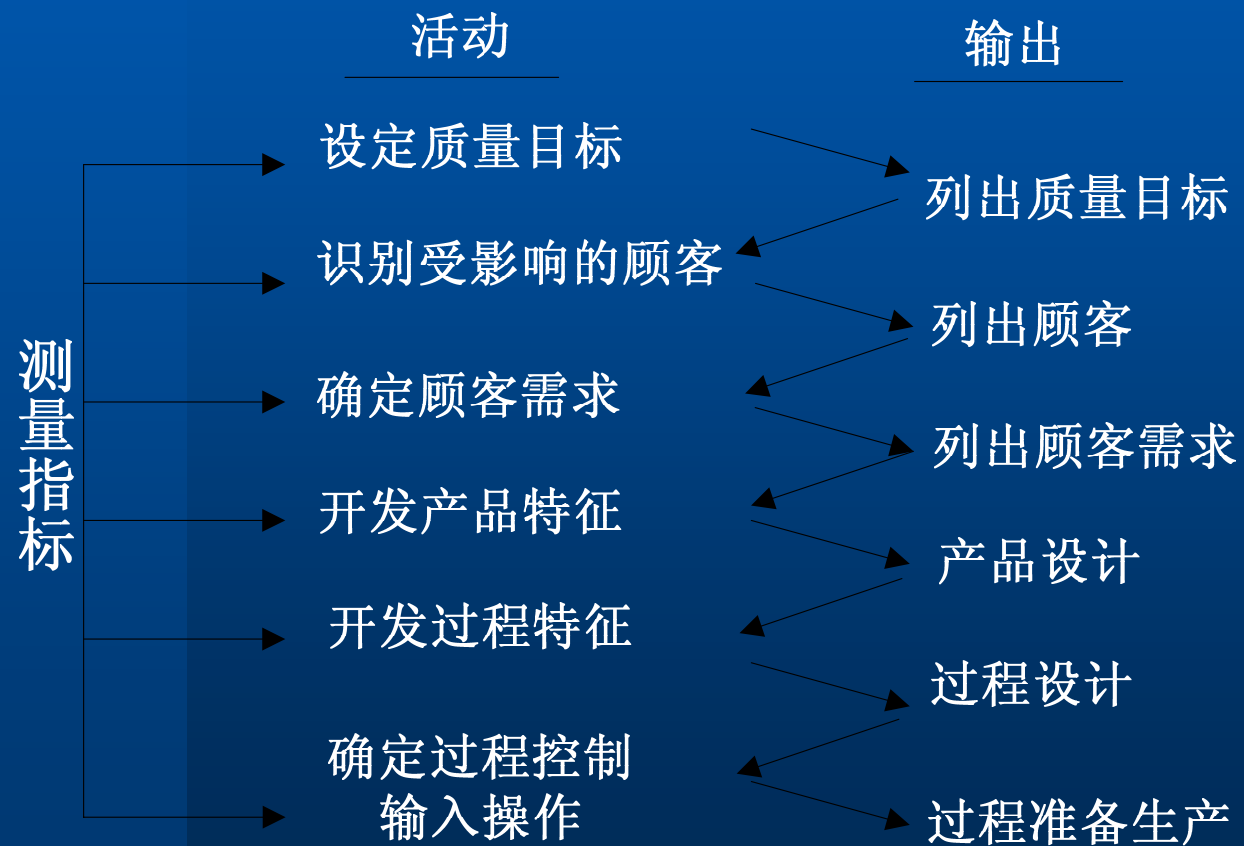
质量策划是现代质量管理工作必不可少的环节，  
作为三步曲的第一步为企业质量工作提供方向。

# 四、质量策划的过程与方法

## 1、质量策划的过程

- 设定质量目标
- 识别顾客
- 确定顾客需求
- 开发产品特征
- 开发过程特征
- 开发过程控制

# 质量策划路线图



## 2、质量策划的方法

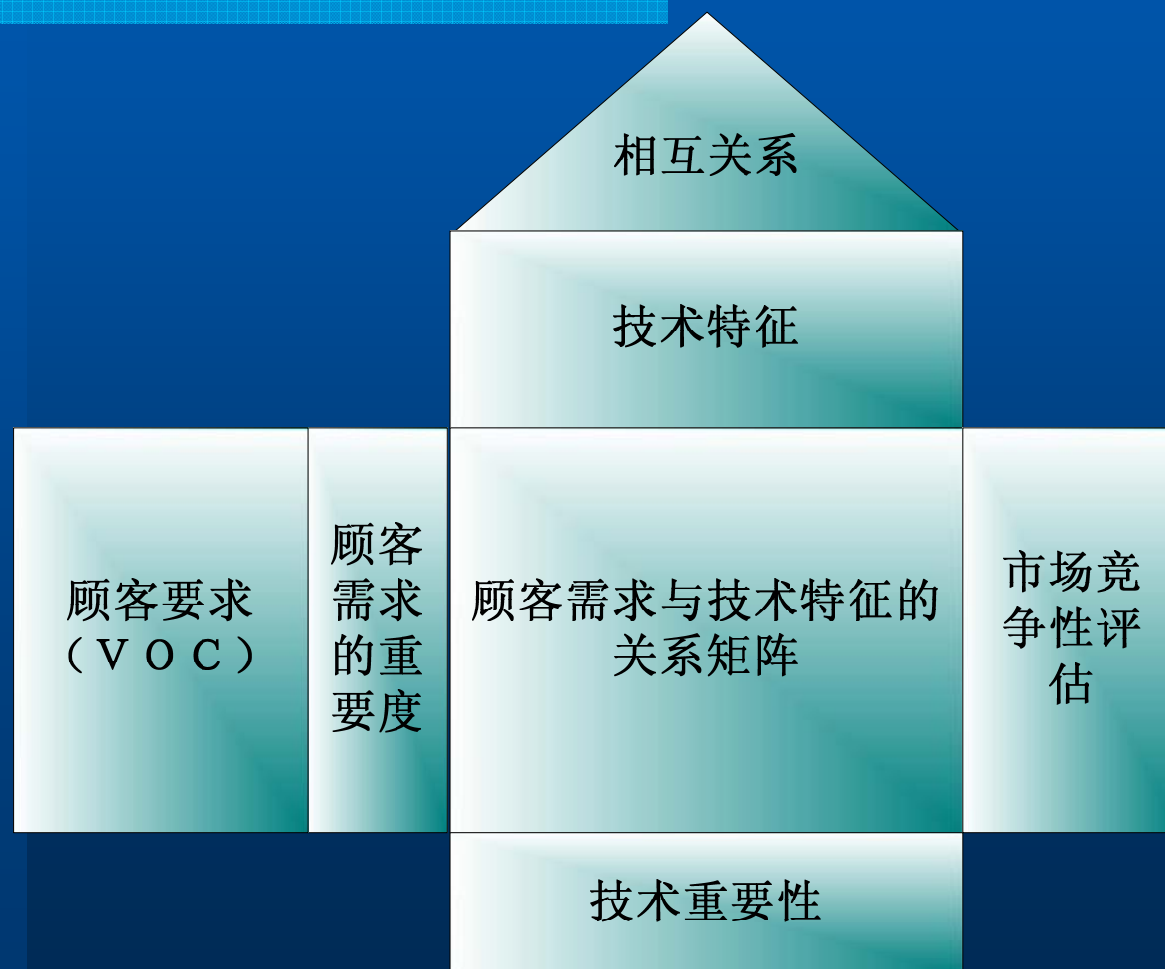
- 开展质量策划经常采用的方法是质量功能展开（Quality Function Deployment），简称QFD，欧美国家也称为质量屋
- QFD是把顾客或市场的要求转化为设计要求、零部件特性、工艺要求、生产要求的多层次演绎分析方法
- QFD的基本原理就是用质量屋的形式，将顾客属性与技术特征有机联系起来，以确保任何设计决定均有符合顾客需求的基础

# 何为质量屋？

质量屋是一种形象直观的二元矩阵展开图表，其基本结构要素如下：

- 左 墙——顾客需求及重要度
- 天花板——技术特征
- 房 间——关系矩阵
- 地 板——技术措施的指标及重要度
- 右 墙——市场竞争能力评估矩阵
- 屋 顶——技术措施的相关矩阵

# 质量屋结构示意图



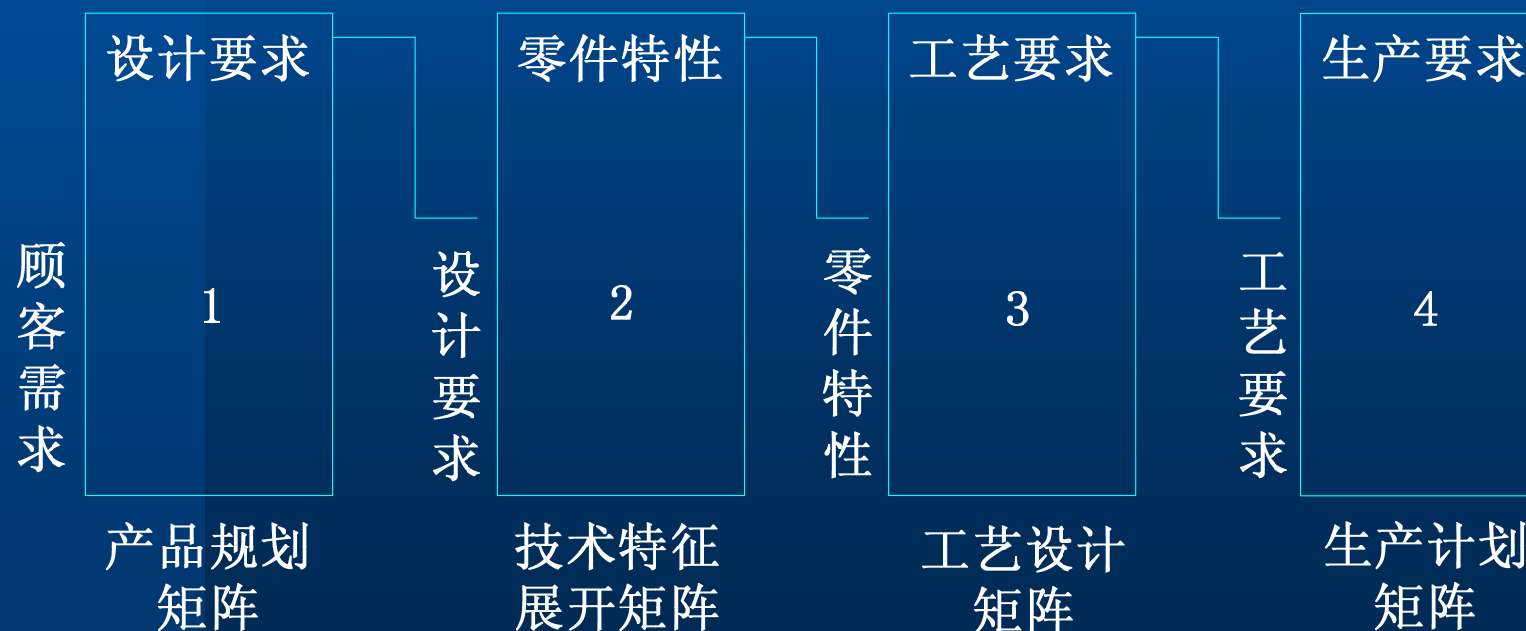
## 建造质量屋的六个步骤：

- ① 确定顾客需求属性，填入质量屋的左墙
- ② 列出满足顾客需求的必备技术特征，填入质量屋天花板
- ③ 将顾客需求与技术特征相联系，建立顾客属性与技术特征之间的关系矩阵，填入质量屋的房间
- ④ 评价产品的市场竞争能力，预测新产品的市场占有率，完成右墙建造
- ⑤ 评价产品的技术竞争能力，从技术的角度对市场上同类产品进行评估，完成地板建造
- ⑥ 选择产品的关键技术特征，并将其用于接下来展开流程的输入



# 质量功能展开的四个阶段

- 质量屋是质量功能展开过程中的第一个阶段
- 按照质量策划的步骤，产品开发要经过产品规划、零部件展开、工艺设计、生产计划四个阶段



# 第四节

## 质量管理的组织结构和TQM实现

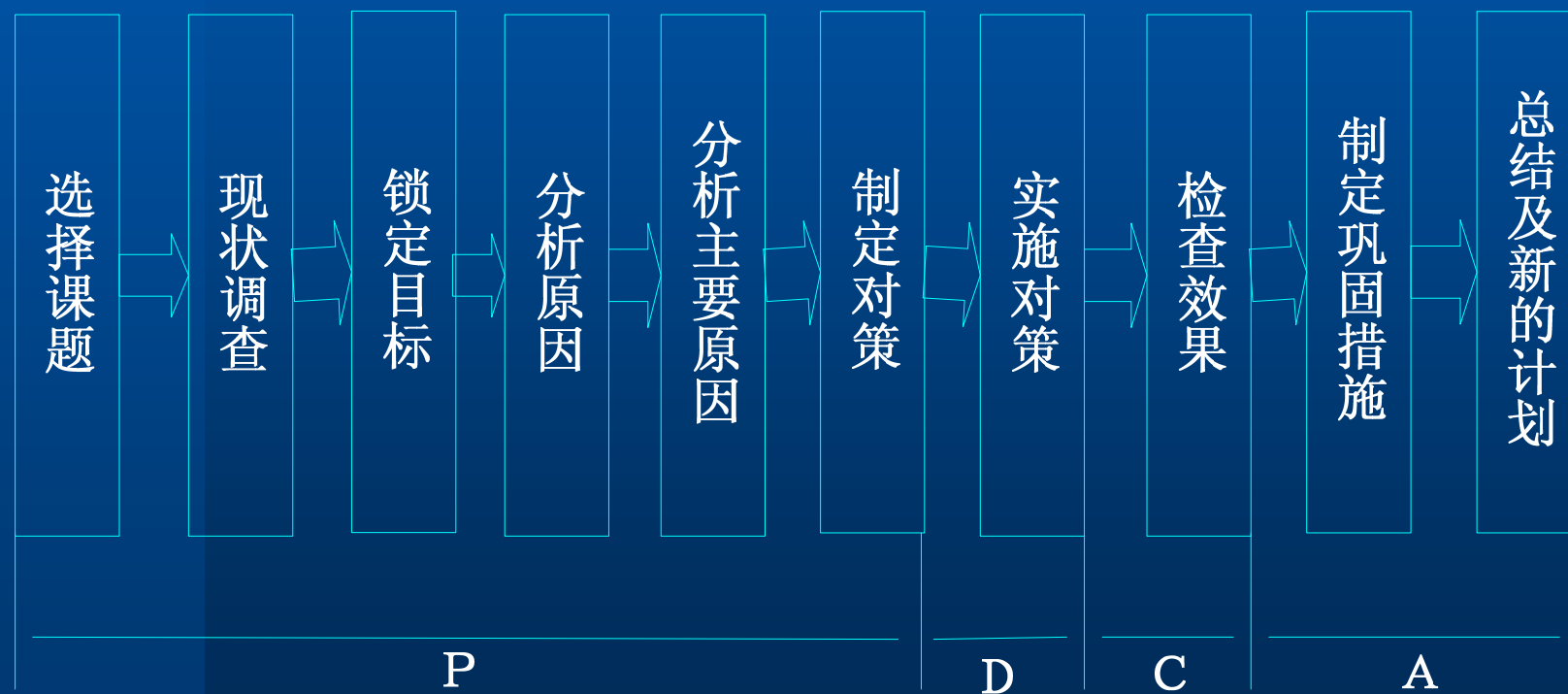
# 一、质量管理的常见组织形式

- 质量管理委员会
- 综合性的质量管理部门
- QC小组

# QC小组简介

- QC小组的含义与特点
- QC小组的分类
- QC小组的组建
- QC小组活动管理

# QC小组活动程序



## 二、沟通的方式与渠道

全面质量管理的实施，要求组织内部沟通方式与渠道的改变

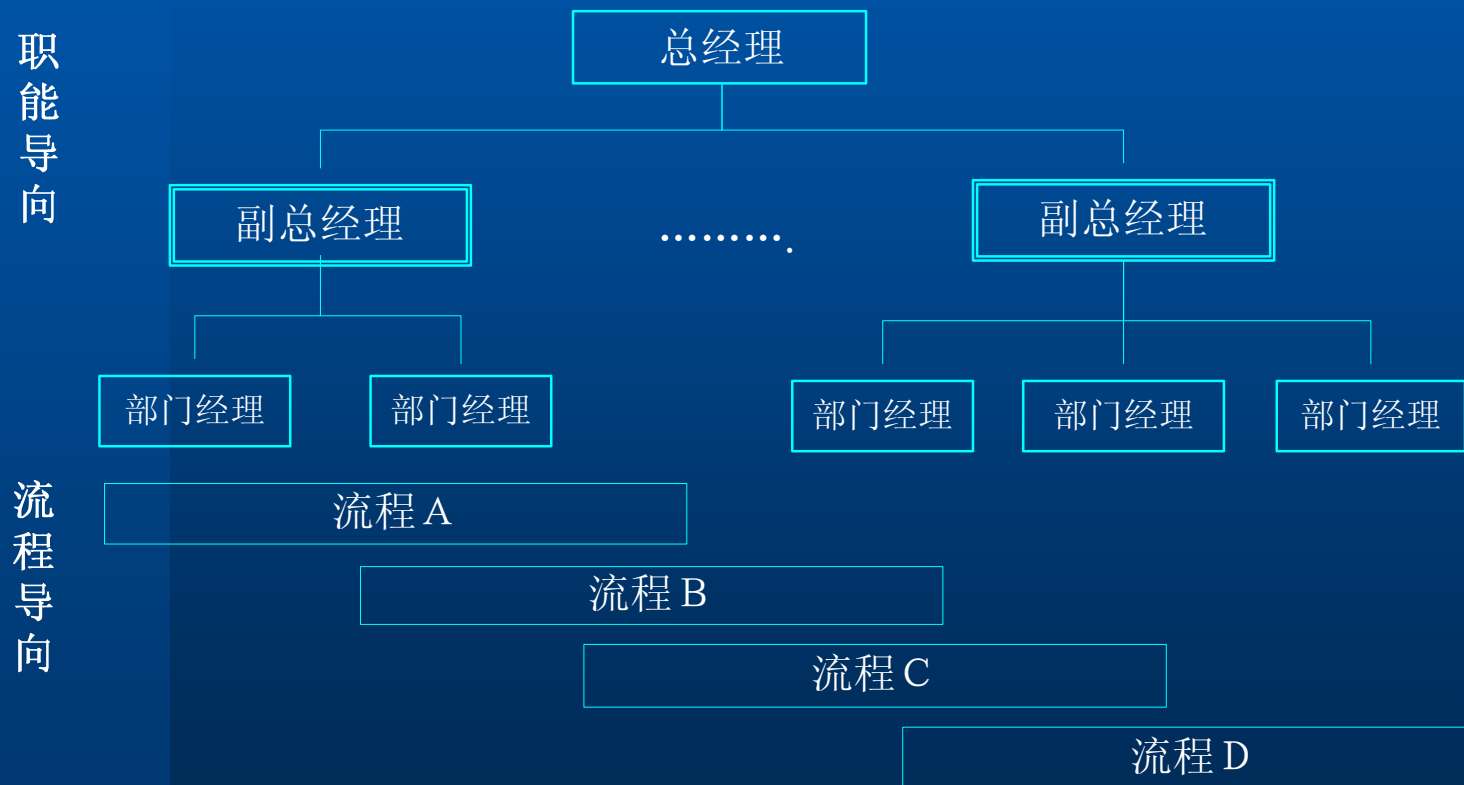
- 组织信息中心的下移
- 信息横向流动的必要性

员工建议系统（**Suggestion Systems**）的引进及其必要性

# 三、基于全面质量的组织重构

- 流程导向
- 识别内部顾客
- 建立团队组织
- 减少组织层次

# 流程导向与职能导向的比较





# 团队型组织示意图



# 四、质量文化

## 1、全面质量的文化要素

- 有远见的领导阶层
- 对顾客的充分关注
- 组织和员工的学习
- 重视员工和合作伙伴
- 敏捷性
- 关注前景
- 锐意创新
- 基于事实的管理
- 公众责任与合格公民
- 重视结果并创造出价值
- 系统的观点

## 2、质量文化的特性

- 客观性
- 独特性
- 时代性

### 3、质量文化的结构层次

- 物质层
- 制度层
- 精神层

## 4、质量文化的建设与创新

- 最高决策者的坚定承诺与亲自实践
- 开展质量文化教育
- 建立、健全企业质量管理体系和制度
- 设计、推广新的质量文化

# 案例讨论:

## X加工公司的全面质量改进案例