



项目管理

东北大学工商管理学院

孙新波博士 副教授

xbsun@mail.neu.edu.cn

2010年7月



学习之心

所有知识、技能并非与生俱来，乃是学习得来。

自己的思维智慧，源于汲取古今无数经验的融会贯通而获得。

所以能产生好主意，高智慧的人，

可断言他必是一位好学不倦的人。

“只要有学习的心，万物均为我师。”

默默不语的木石、飘浮天空的云彩、天真烂漫的小孩、

前辈无情的叱责、后辈纯真无私的忠言；



学习之心

在人类悠久历史里，每一事物都蕴含着宇宙的真理，
渗润着人类可贵的智慧和体验。

但愿跟任何人、任何事都能谦虚平实的学习。

智慧来自对一切深具
浓厚、好奇的“学习心”。

“学习的心”是迈向繁荣的第一步。

—原作者：松下幸之助



第7章 项目质量管理

- 案例导读：SDFT公司在项目质量上的困境
- 7.1 项目质量管理概述
- 7.2 项目质量规划
- 7.3 项目质量保证
- 7.4 项目质量控制
- 7.5 质量经济性与质量成本
- 应对策略：如何有效地解决员工的敷衍了事行为
- 复习思考题



教学建议

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA、研究生及工程硕士	本科	
第7章 项目质量管理	(1) 理解质量和项目质量的定义以及质量与等级的区别 (2) 了解质量管理的发展历程 (3) 了解全面质量管理和六西格玛管理 (4) 理解并掌握项目质量管理的概念及其与其他质量管理的区别 (5) 掌握项目质量管理的主要内容 (6) 理解并掌握项目质量规划、项目质量保证和项目质量控制的依据、工具与技术、成果 (7) 理解项目质量改进的方法 (8) 了解项目质量成本及项目质量的经济性	2	2	SDFT公司在项目质量上的困境



项目故事

有个老木匠准备退休，他告诉老板，说要离开建筑行业，回家与妻子儿女享受天伦之乐。

老板舍不得他的好工人走，问他是否能帮忙再建一座房子，老木匠说可以。但是大家后来都看得出来，他的心已不在工作上，他用的是软料，出的是粗活。房子建好的时候，老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子，”他说，“我送给你的礼物。”

他震惊得目瞪口呆，羞愧得无地自容。如果他早知道是在给自己建房子，他怎么会这样呢？现在他得住在一幢粗制滥造的房子里！



案例引导

SDFT公司在项目质量上的困境

方总是一家成立不久的有色金属冶炼公司的老总，为人正直、诚恳，乐于助人，颇具个人魅力，在公司员工中威信较高。2008年的金融风暴给方总公司以沉重打击，业绩持续下滑，连续亏损，人心涣散，管理混乱，就连公司的卫生都出现一片狼藉的局面……。面对公司管理处于一片狼藉的现状，方总准备从提升公司管理水平开刀，重新思考公司的管理问题。公司的其他领导都是技术出身，对管理不甚精通。于是，方总决定外聘一位企业管理专家。

就在这时，作为方总好朋友的赵主动请缨，准备在公司大干一番。方总听说赵要来公司，便开了绿灯，增设企业管理部，将原来的综合管理部部分职能划归到企业管理部，并任命赵为企业管理部经理，决定让赵经理牵头负责推进这次管理提升项目。



案例引导

2009年8月，赵经理走马上任，摆在他面前的第一项任务便是作为推进组组长负责推进此次管理提升项目。此次管理提升项目范围较大，几乎涉及到企业管理的所有内容。面对如此庞大的管理提升项目，赵经理非但不担心完不成，而是满怀信心，相信一定能在方总面前“秀”一下自己，赢得方总的信赖。

在项目进行过程中，让赵经理最为头痛的是公司的员工。顾问组设计的方案在公司中推行的问题最近一段时间很是让赵经理发愁。有的推进组成员敷衍了事，对项目的工作不配合。而作为刚刚上任的赵经理面临着双重压力，一方面由于自己是新人，要和公司的老员工打成一片，另一方面，还不得不处理项目的相关问题。尽管方总任命赵经理为项目推进组负责人，但公司的员工配合不配合是另外一回事。最为重要的问题是，赵经理并没有对项目推进工作有明确的说明，也



案例引导

并未告诉大家如何才能达到项目的目标。赵经理布置的有关项目的任务，公司的相关员工并不是不做，而是抱着应付的心态，因为大家普遍认为，完成项目的任务一方面超出了我的能力，也没有进行相关的培训，只是单纯的将任务布置下去，另一方面，做与不做一个样，做多做少一个样，做好做差一个样，因此，没有人能够圆满完成赵经理安排的工作。按照方总的安排，赵经理每个周都要向他汇报项目进展情况，而每次汇报工作的时候，赵经理总是在抱怨公司员工太“难缠”。方总总是安慰并鼓励赵经理，一定要迎难而上，这正是发挥你聪明才智的时候。项目进展了已经有三分之一了，项目目标是否能够达成仍然是个未知数。

案例中赵经理勇于承担责任的精神值得赞扬，但他对项目质量管理缺乏一定的了解。其中，最重要的是对项目质量规划认识不足，具



案例引导

体表现在未制定项目质量规划报告，以及并没有告诉或培训项目实施成员如何达成项目目标。最终导致员工一头雾水，不知从何下手，只好敷衍了事，草草收兵。好在现在项目只进行了三分之一，还有改进的余地。质量、时间和成本是项目管理的三大目标，项目质量管理不容小觑。其主要内容包括项目质量规划、项目质量保证和项目质量控制三大部分，此外，项目质量改进是项目质量管理过程中时刻要思考的问题，只有对项目质量的持续改进才能使得项目的成果满足各项目干系人的要求，提高项目质量。



内容要点

7.1 项目质量管理概述

7.1.1 质量管理概述

■ 7.1.1.1 质量的定义

➤ ISO9000: 2000版对质量作了如下定义：质量是一组固有的特性满足需求的程度，包括物理的、感官的、行为的、时间的和功能的等特性。质量概念有三个基本要素：质量好而并不代表等级高；满足目的；满足顾客的需求。

■ 7.1.1.2 质量管理概念及其发展史

➤ (1) 质量管理

✓ 质量管理是指导和控制某组织与质量有关的彼此协调的活动。



内容要点

➤(2)质量管理发展阶段

阶段	内容
第一次世界大战之前	劣中择优，重点在于找出问题和缺陷
第一次世界大战到20世纪50年代初	重点仍然是结果裁定，不过出现了质量控制的思想，具体表现为应用质量控制方法，如统计和数学方法、抽样表和控制图等
20世纪50年代初到60年代末	质量控制演变为质量保证，质量管理逐步前端化
20年代末至今	质量管理的重点放在战略质量管理上，包括质量由用户定义、质量管理已成为一种竞争手段、质量管理规划是战略规划的一部分等

➤(3)质量管理大师的质量观

✓① 戴明——管理层自身应加强工作意识。



内容要点

- ✓② 朱兰——从制造商和用户两个角度来考虑，“朱兰三部曲”：质量提高、质量规划和质量控制。
- ✓③ 克劳斯比——零缺陷管理：一个核心，即零缺陷管理；两个基本点，即有用和可信赖；三个需要，即客户的需要、员工的需要和供应商的需要。

■ 7.1.1.3 全面质量管理

➤ 全面质量管理（TQM, Total Quality Management）是一种全员、全过程、全企业的品质管理。它指一个组织以质量为中心，以全员参与，通过让顾客满意和组织所有成员及社会受益而达到永续经营的目的。TQM的核心理念是顾客满意、附加价值和持续改善。



内容要点

➤ 全面质量管理采用一套科学的、合乎认识论的办事程序，也即是PDCA循环法。

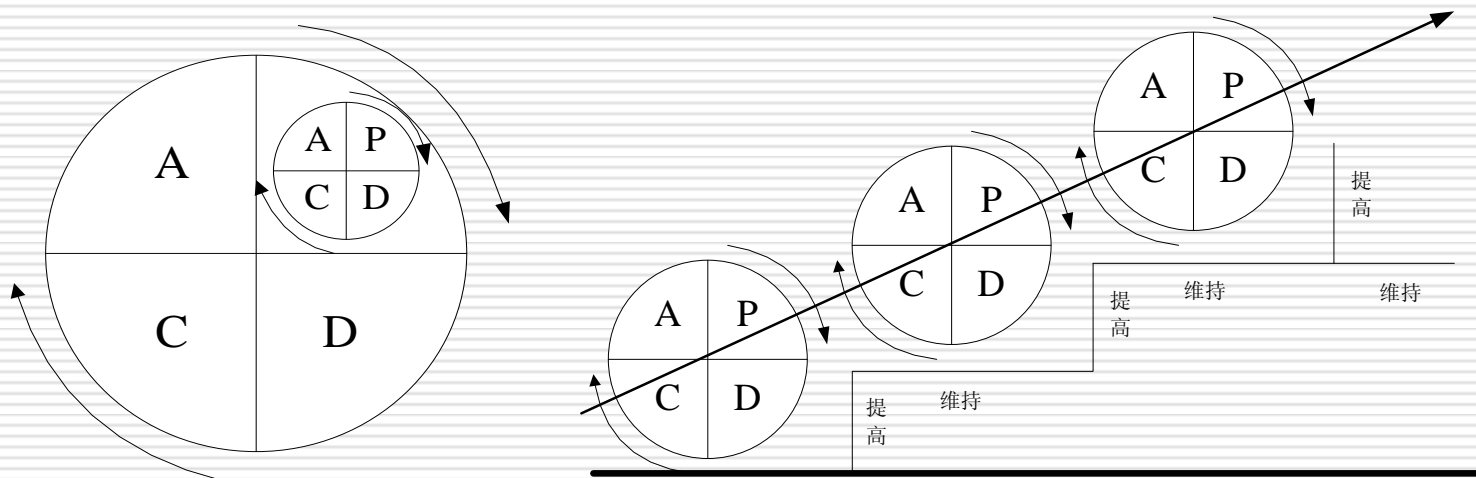
阶段	内容
计划阶段（P阶段）	适应顾客的要求，并以取得经济效益为目标，通过调查、设计、试制，制定技术经济指标、质量目标，以及达到这些目标的具体措施和方法。
实施阶段（D阶段）	按照所制订的计划和措施去实施
检查阶段（C阶段）	对照计划，检查执行的情况和效果，及时发展和总结计划实施过程中的经验和问题
处理阶段（A阶段）	根据检查结果采取措施，巩固成绩，吸取教训，以利再干



内容要点

➤PDCA循环的特点:

- ✓(1)大环套小环，小环保大环，推动大循环；
- ✓(2)不断前进、不断提高；
- ✓(3)推动PDCA循环关键在于A阶段。





内容要点

■ 7.1.1.4 六西格玛管理法

➤ 六西格玛管理也常写成6Sigma管理或6 σ 管理。“ σ ”是希腊字母，其含义为“标准差”。标准差是用来表示任意一组数据或流程中离散或差异程度的指标，六西格玛意为“六倍标准差”，在质量上表示每百万产品中不合格产品少于3.4个。本书把六西格玛管理定义为：获得和保持企业在经营上的成功并将其经营业绩最大化的综合管理体系和发展战略，是使企业获得快速增长的经营方式。

➤ 六西格玛管理特点：

- ✓(1)对顾客需求的高度关注。
- ✓(2)强调对业绩和过程的度量，通过度量，提出挑战性的目标和水平对比的平台。



内容要点

- ✓(3)提供了业绩改进方法。
- ✓(4)在实施上由“勇士Champion”、“黑带大师MBB”、“黑带BB”以及“绿带GB”等经过培训职责明确的人员作为组织保障。
- ✓(5)通过确定和实施六西格玛项目，实施流程改进和绩效的提高。
- ✓(6)明确规定成功的标准、度量方法以及对项目完成人员的奖励。
- ✓(7)组织文化的变革是其重要的组成部分。

7.1.2项目质量管理概念

■7.1.2.1项目质量

- 项目质量是指项目管理、项目成果以及项目产品或服务的质量。

■7.1.2.2项目质量管理

- 项目质量管理是指围绕项目质量所进行的指挥、协调和控制等活动。



内容要点

■ 7.1.2.3 项目质量管理的特点

- (1) 复杂性
- (2) 动态性
- (3) 不可逆性
- (4) 系统性

■ 7.1.2.4 项目质量管理的原则

- (1) 以顾客作为关注的焦点
- (2) 领导作用
- (3) 全员参与
- (4) 过程方法



内容要点

- (5)管理的系统方法
- (6)持续改进
- (7)以事实为决策基础
- (8)与供应商保持互利的关系

7.1.3项目质量管理的主要内容

- 项目质量规划
- 项目质量保证
- 项目质量控制



内容要点

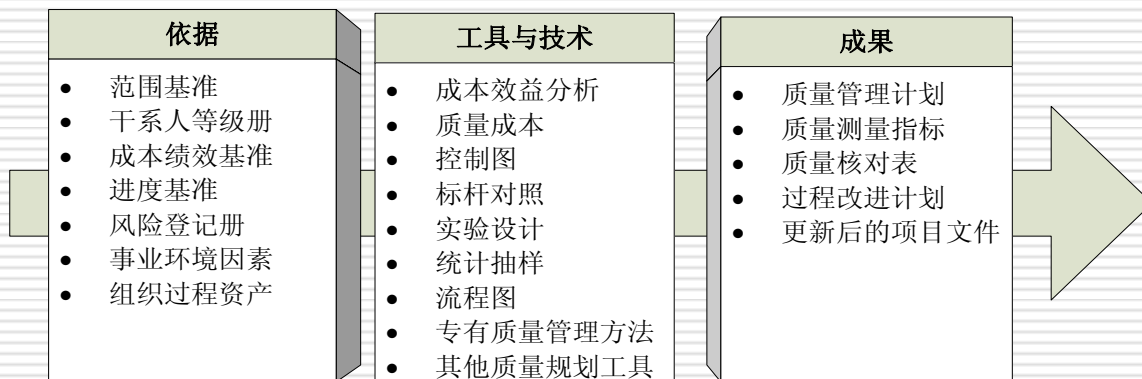
7.2项目质量规划

7.2.1项目质量规划概述

■ 7.2.1.1项目质量规划概念

➤项目质量规划是识别项目及其产品的质量要求和标准，并书面描述项目将如何达到这些要求和标准的过程。

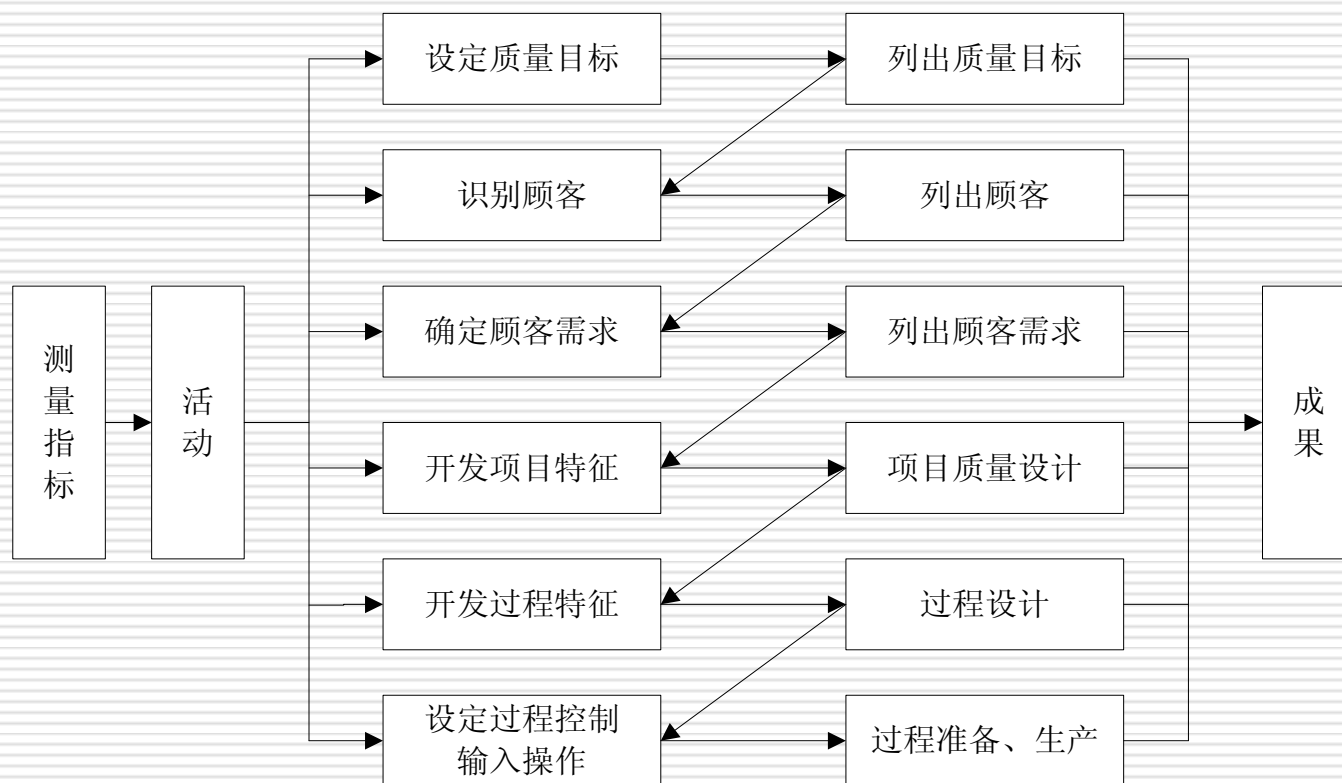
■ 7.2.1.2项目质量规划的内容





内容要点

■7.2.1.3项目质量规划的步骤





内容要点

7.2.2项目质量规划的依据

7.2.3项目质量规划的工具与技术

■(1)质量成本

一致性成本

预防成本（生产合格产品）

- 培训
- 流程文档化
- 设备
- 选择正确的做事时间

评价成本（评定质量）

- 测试
- 破坏性测试导致的成本
- 检查

在项目期间，用于防止失败的费用

非一致性成本

内部失败成本（项目内部发现的）

- 返工
- 废品

外部失败成本（客户发现的）

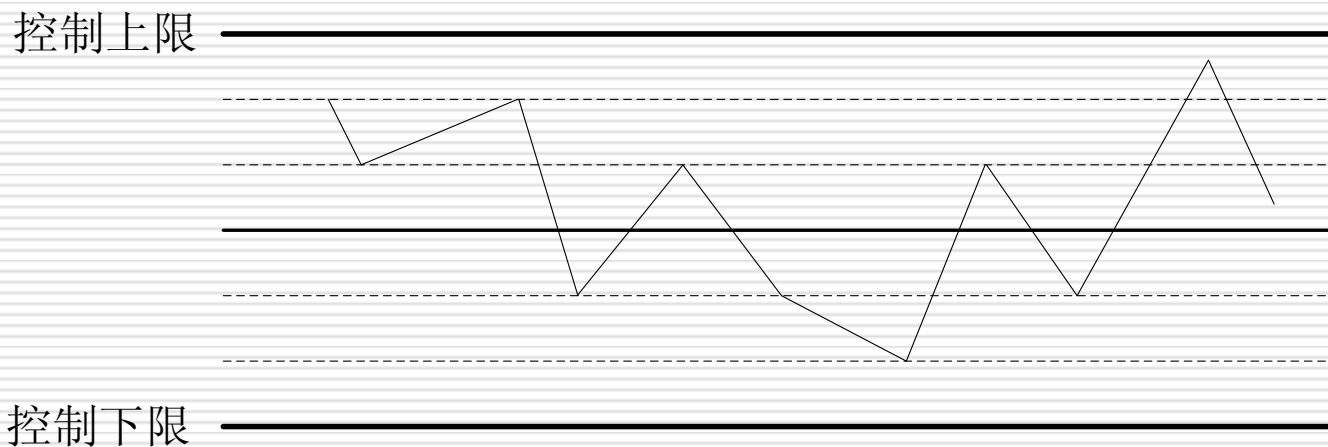
- 责任
- 保修
- 业务流失

在项目期间和项目完成后，用于处理失败的费用



内容要点

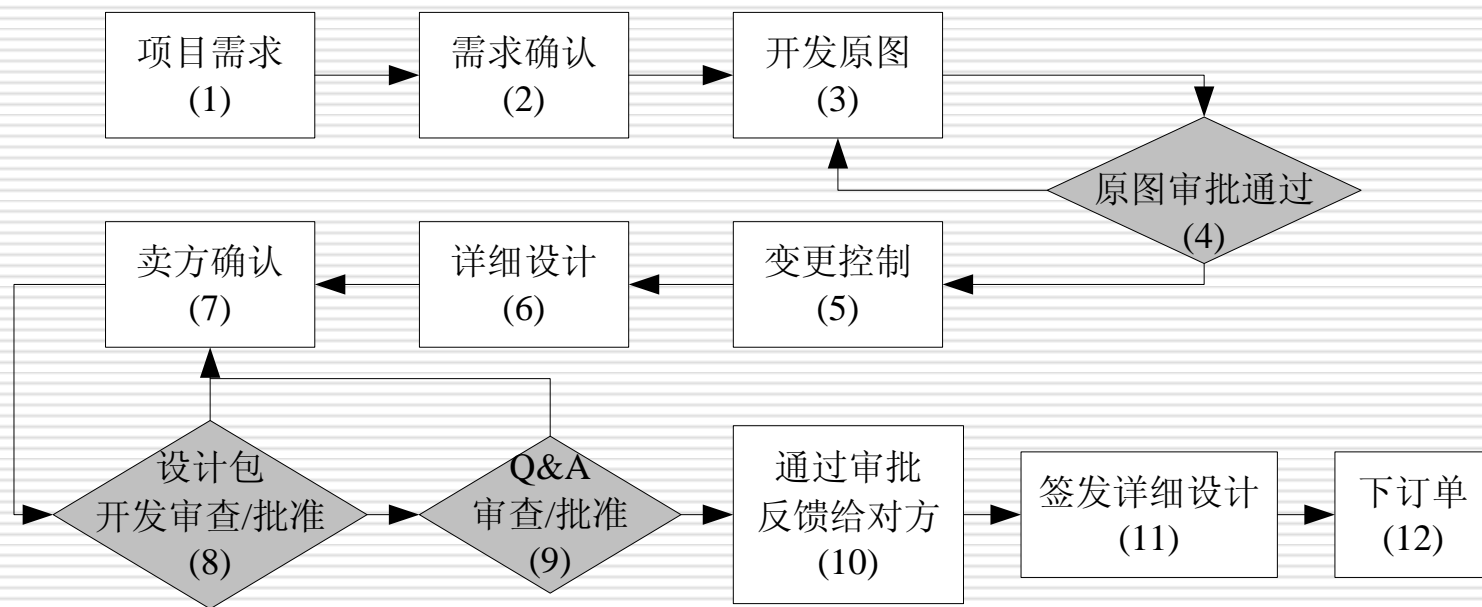
■(2)控制图





内容要点

■(3)流程图



7.2.4项目质量规划的成果



内容要点

7.3项目质量保证

7.3.1项目质量保证概述

■7.3.1.1项目质量保证发展历程

- 工业革命以后，质量管理及质量保证的基本做法是基于检查。
- 20世纪60年代，通过工序管理来保证质量，形成“消费者所要求的质量保证”。

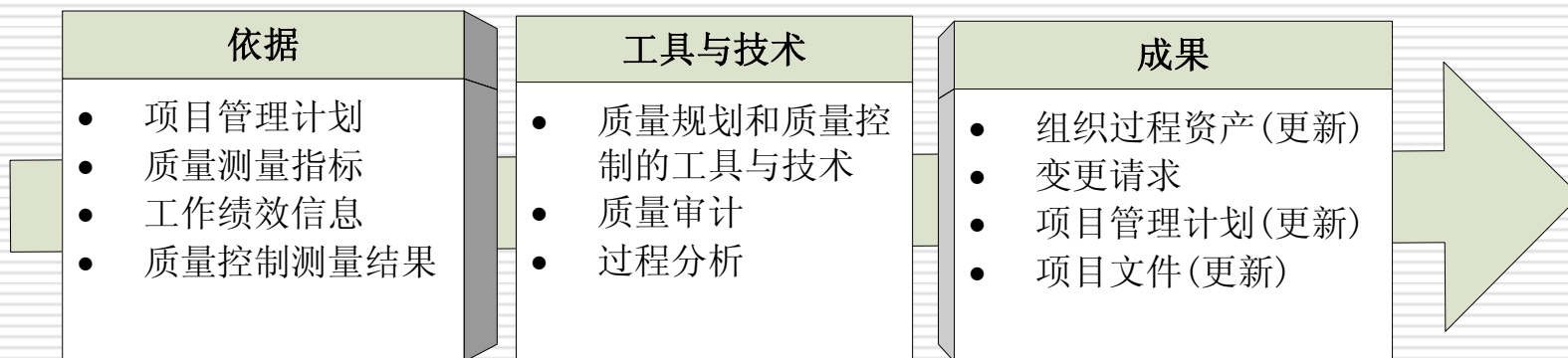
■7.3.1.2项目质量保证的定义

- 质量保证是质量管理的一部分，致力于提供质量要求会得到满足的信任。
- (1)外部质量保证；
- (2)内部质量保证。



内容要点

■ 7.3.1.3 项目质量保证的内容



7.3.2 项目质量保证的依据

7.3.3 项目质量保证的工具与技术

7.3.4 项目质量保证的成果



内容要点

7.4项目质量控制

7.4.1 项目质量控制概述

■7.4.1.1项目质量控制概念

➤项目质量控制，是通过认真规划，不断进行观测检查，以及采取必要的纠正措施，来鉴定或维持预期的项目质量或工序质量水平的一种系统。

■7.4.1.2项目质量控制的问题

➤项目质量控制所要解决的主要问题有：①项目质量的最优策划；②采取措施，避免异常因素的发生；③及时发现异常因素的存在，并采取措施进行消除；④正确评价项目质量水平。



内容要点

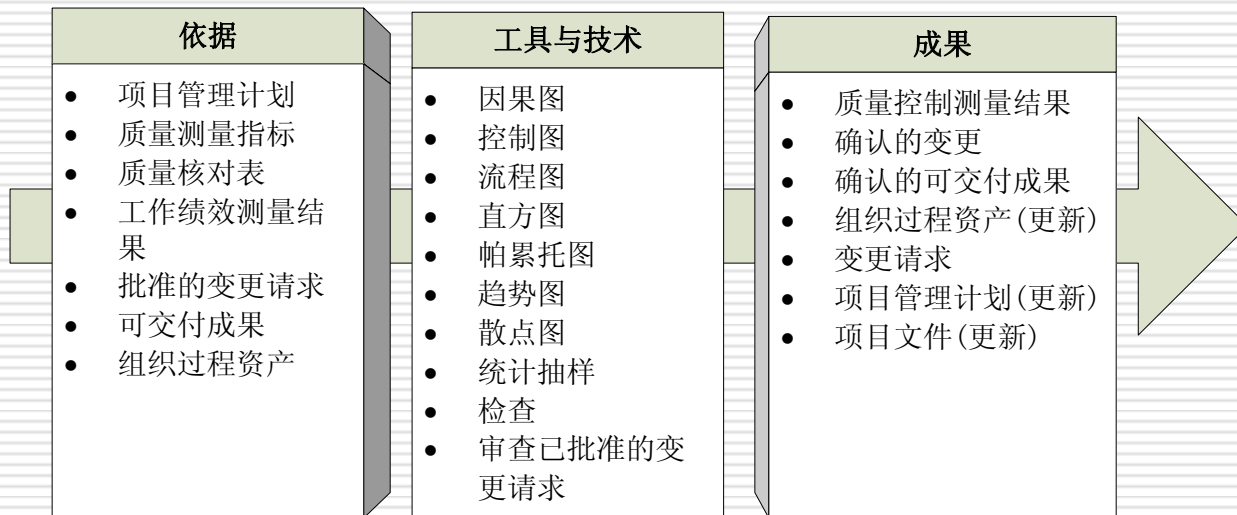
■ 7.4.1.3 项目的质量控制的主要特点

- ① 影响质量的因素多
- ② 质量控制的阶段性
- ③ 易产生质量变异
- ④ 易产生判断错误
- ⑤ 项目一般不能解体、拆卸
- ⑥ 项目质量受费用、工期的制约

■ 7.4.1.4 项目质量控制的内容



内容要点



■7.4.1.5项目质量控制的步骤

- ①选择控制对象；
- ②为控制对象确定标准或目标；
- ③制定实施计划，确定保证措施；



内容要点

- ④按计划执行;
- ⑤跟踪观测、检查;
- ⑥发现并分析偏差;
- ⑦根据偏差采取相应对策。

7.4.2项目质量控制的依据

7.4.3项目质量控制的工具与技术



内容要点

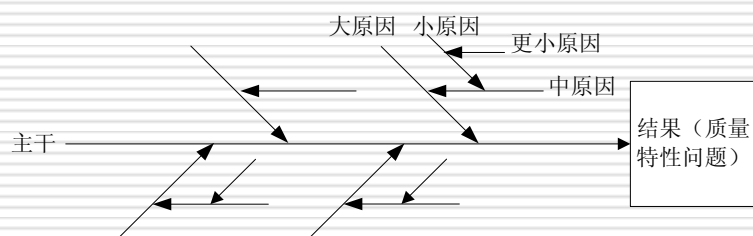
		老七种工具							新七种工具						
		因果图	控制图	流程图	直方图	帕累托图	趋势图	散点图	亲和图	关联图	系统图	矩阵图	鱼刺图	PDPC法	矩阵法
P	选择目标	O	O		O	A			A	O					
	现状调查	O	O	A	O	A			A	O	O	A			O
	原因分析	A	A			A	A	A	O		A	A	A		
	制定决策	O									O	O	A	A	
D	实施对策		A		O	O							O	O	O
C	效果检查		A	O	A	A	O				O	A			
A	巩固措施														
	遗留问题		O		O	A									

注：A特别有用 O有用

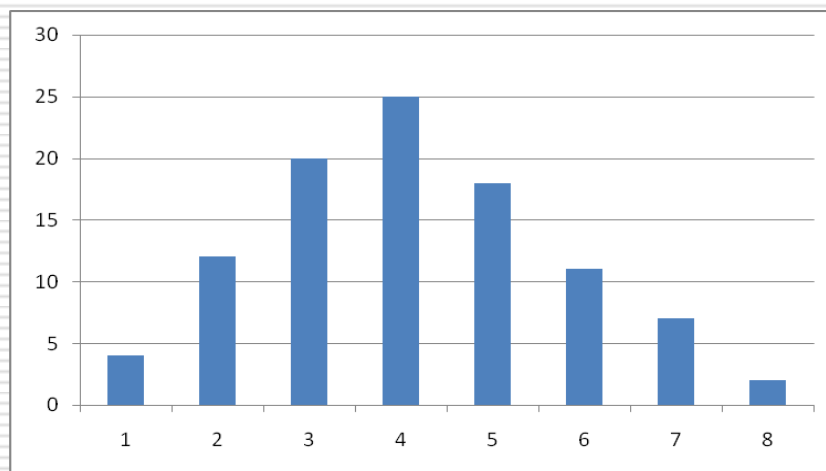


内容要点

■(1)鱼骨图



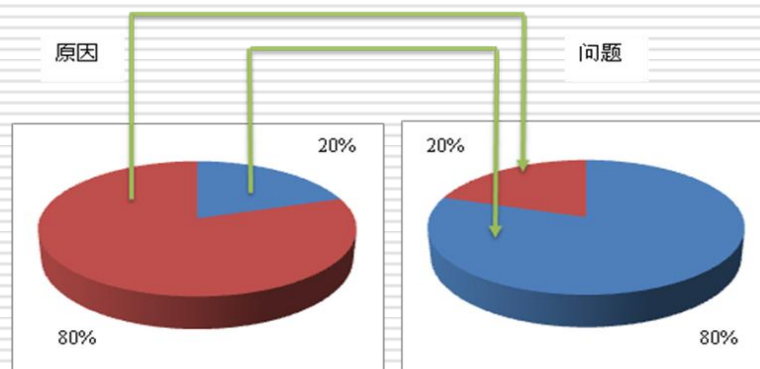
■(2)直方图



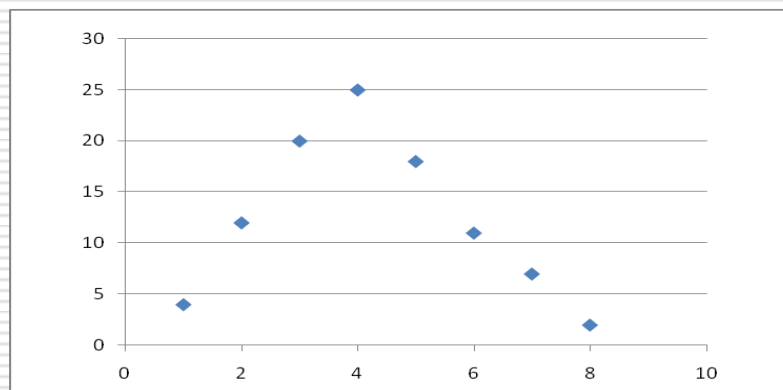


内容要点

■(3)帕累托图与二八定律



■(4)散点图





内容要点

7.4.4项目质量控制的成果

7.4.5项目质量改进

■7.4.5.1项目质量改进的概念

- 质量管理的一部分致力于满足质量要求的能力。

■7.4.5.2项目质量改进的特征

- ①项目质量改进的范围广泛
- ②项目质量改进的方向明确
- ③项目质量改进应确保有效性和效率
- ④项目质量改进是持续改进的过程



内容要点

■7.4.5.3项目质量改进的目标

➤(1)项目总体质量改进目标

- ✓①项目质量应达到的质量水平、项目一次验收合格率、优良品率、工期履约率和顾客满意率；
- ✓②质量损失应降低到的水平；
- ✓③项目的质量管理应达到的水平。

➤(2)项目具体质量改进目标

- ✓①顾客的需求引起的质量改进目标；
- ✓②项目特征引起的质量改进目标；
- ✓③项目的过程特征引起的质量改进目标；
- ✓④过程控制特征引起的质量改进目标。



内容要点

■ 7.4.5.4 项目质量改进需要的环境条件

- ① 组织管理者的领导和支持
- ② 明确质量改进的目标
- ③ 有效开展QC小组的活动
- ④ 行为准则
- ⑤ 交流和合作
- ⑥ 适当的奖励措施
- ⑦ 定期的教育和培训
- ⑧ 组织措施为质量改进提供相应的人力、物力和财力



内容要点

7.5 质量经济性与质量成本

7.5.1 项目成本与项目质量成本

■ 7.5.1.1 项目成本

➤ (1) 项目成本的概念

✓ 项目成本是指以项目为成本控制核算对象所消耗的生产资料转移价值和劳动者的必要劳动所创造的价值货币表现。

➤ (2) 项目成本的主要形式

✓ 根据成本管理的要求：① 预算成本；② 计划成本；③ 实际成本。

✓ 按照项目费用与项目工程量关系：① 固定成本；② 变动成本。



内容要点

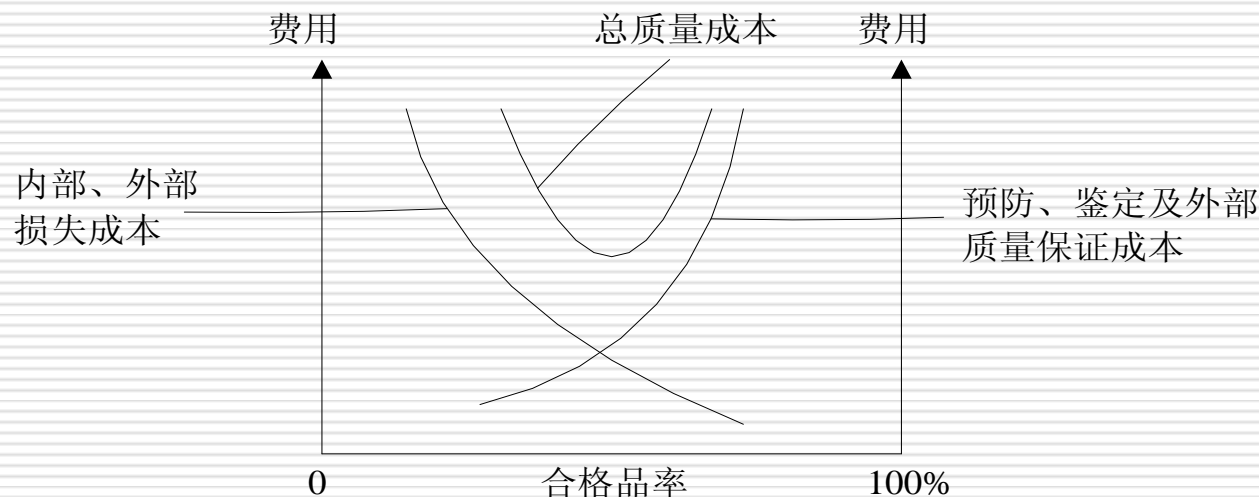
■ 7.5.1.2 项目质量成本

- (1) 预防成本
- (2) 鉴别成本
- (3) 内部损失成本
- (4) 外部损失成本
- (5) 外部质量保证成本

■ 7.5.1.3 质量与成本的关系



内容要点



7.5.2项目质量经济性分析

■7.5.2.1项目质量经济性分析概述

➤项目质量经济性分析，就是通过项目质量与投入、产出之间关系的分析，探求最适宜的质量水平，使项目、项目相关方和社会的经济效益达到最佳。



内容要点

■7.5.2.2质量经济性原理

➤质量经济性原理的两个基本要素是：提高顾客满意度和降低资源成本。

■7.5.2.3质量经济分析

➤(1)质量经济分析的原则

- ✓①用户、顾客利益和社会效益第一，企业经济效益必须与用户、顾客利益和社会效益相统一。
- ✓②常用的质量优化目标函数为利益最大或成本最低。
- ✓③必须明确采用相同的对象来进行比较。
- ✓④必须明确比较的条件。
- ✓⑤必须明确比较范围。



内容要点

➤(2)质量经济分析的方法步骤

- ✓①确定质量经济分析目标体系。
- ✓②明确课题，提出方案。
- ✓③进行方案比较。
- ✓④控制与实施。

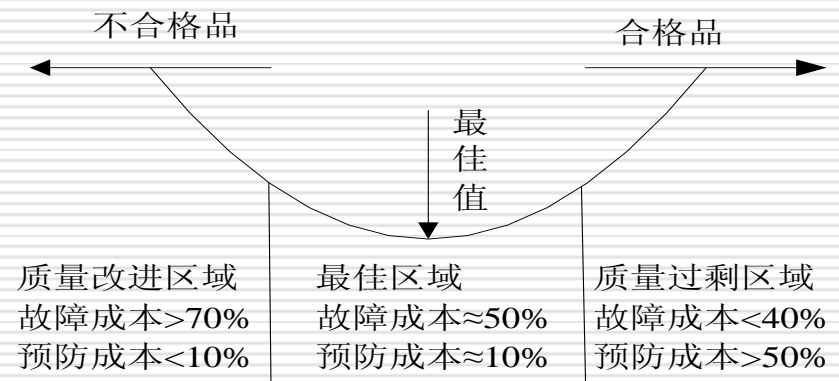
7.5.3项目质量成本管理

■7.5.3.1项目质量成本管理的必要性

- (1)项目使用价值和价值的统一
- (2)项目质量成本管理是控制和提高经济效益的重要途径
- (3)寻求适宜的质量成本



内容要点



■ 7.5.3.2 项目质量成本的预测

- (1) 经验判断法
- (2) 计算分析法

■ 7.5.3.3 项目质量成本的数据收集

- (1) 质量成本管理初级阶段数据的收集方法
- (2) 质量成本管理展开阶段数据的收集方法



内容要点

■ 7.5.3.4 项目质量成本的核算

➤ (1) 质量成本核算的原则

- ✓ ① 采用统一的核算度量值。
- ✓ ② 尽量与现行的经济核算体制相一致。
- ✓ ③ 确定统一的核算价格。
- ✓ ④ 根据项目类型、责任部门、工艺过程质量管理和质量保证的需要确定核算对象。
- ✓ ⑤ 遵守质量成本开支范围规定，正确划分质量费用。
- ✓ ⑥ 尽量采用以会计核算为主的核算方法，尽量实行权、责统一。

➤ (2) 项目质量成本的核算体制



内容要点

■ 7.5.3.5 项目质量成本的考核

➤ (1) 质量成本考核指标

- ✓ ① 工程项目的一次合格率
- ✓ ② 工程优良品率
- ✓ ③ 工程返修率
- ✓ ④ 工程返工损失率
- ✓ ⑤ 单位工程质量成本指标
- ✓ ⑥ 百元产值质量成本率
- ✓ ⑦ 百元总成本质量成本率
- ✓ ⑧ 百元利润质量成本率

➤ (2) 对有关业务部门考核指标

- ✓ ① 按“质量成本”中分解的相应费用指标进行考核
- ✓ ② 重大质量故障责任损失
- ✓ ③ 工作失职造成的经济损失



案例点评

如何有效地解决员工的敷衍了事行为

通过本章内容的讲解，对本章开头的案例进行探讨。案例中存在的问题是作为项目负责人的赵经理并未真正认识到项目质量规划的重要性，同时对项目质量管理掌握不够深入。赵经理首先应该深刻剖析项目特点，然后针对项目特点制定切实可行、可靠的项目质量规划，进而对项目质量进行控制，从而达到项目预期的目标。

1.项目特点

(1)难度大。由于刚成立不久，公司管理水平较为薄弱，还未形成规范的公司管理模式和管理文化。具体表现在：管理制度较不完善；管理人员的学历较低，在500多名员工中，研究生只有3人，本科生也不足20人；管理沟通存在一定的问题，常常出现多头领导和部门之间不和谐的现象。

(2)范围大。鉴于公司混乱的管理现状，此次管理提升项目涉及多方面的内容，公



案例点评

司战略规划、组织架构、业务流程、人力资源、绩效薪酬、制度文化和理念识别等，几乎涵盖了管理咨询的所有业务。面对如此浩大的项目范畴，项目的质量管理显得尤为重要。

(3)公司员工的配合程度问题。由于部分员工安于现状，不思进取，固步自封，不愿意也认为没有必要接受新的管理思想和管理理论培训。他们认为这次项目是“累赘”、“阻碍”，给原本繁忙的工作雪上加霜。因此，员工的不配合因素使得项目组成员难以推进项目的进展。

2.管理提升项目的质量管理方法和措施

为保证SDFT管理提升项目的质量，应根据项目自身特点采用如下质量管理方法和措施，力求使得项目稳步推行，保证项目成果的质量。

(1)项目全体成员应对项目高度重视。尽管项目难度大、范围广等，但要通过宣传和教育的方式鼓励和支持项目相关人员切实推进项目工作。



案例点评

(2)制定切实可行的项目质量规划方案。赵经理应召集相关人员，并结合项目自身特点商讨如何制定项目质量规划方案，同时对项目过程和成果的要求明确化、项目团队各成员职责清晰化，以及告知他们如何才能达到项目的目标和要求。只有这样才能保证项目收到实效。

(3)对项目节点的严格控制。根据项目合同内容，每到一个项目节点，项目成员不仅要对该项目的成果进行验收，而且对到期未完成的任务的项目成员和分组（模块）负责人进行惩罚和教育。

(4)项目质量的全程监控。日本著名质量管理专家田口宏一曾指出，质量是规划出来的，而非检查出来的。为了保证项目质量的实施，项目经理和项目模块负责人根据制定的项目质量规划，定期或不定期的监控项目的进展情况。通过全程监控，将影响项目质量的隐患消灭在“襁褓”里，真正做到未雨绸缪，防患于未然。

(5)项目成果的多级审核机制。项目团队形成了项目经理、项目分组（模块）负责人和



案例点评

项目成员的质量审核层次。自下而上负责，自上而下监控和指导。项目团队中处于较上层次的并非是对项目成果的“裁判”，而更多的是过程控制，提供指导和建议。对过程的重视大于对结果的重视，因为，项目团队一致认为，只要是过程满意，结果必定满意，除非是上帝的安排。

(6)关键因素重点关注。根据“二八”法则，80%的质量问题容易出现在20%的因素上，项目团队对项目质量障碍因素通过“鱼骨图”进行深度剖析，找出影响项目质量问题的关键因素、关键节点和关键项目干系人，对其进行有针对性的跟踪和关注。



习题作业

一、单项选择题

1.戴明环的四个过程包括 ()

- A.计划—处理—执行—检查
- B.计划—执行—处理—检查
- C.计划—检查—执行—处理
- D.计划—执行—检查—处理

2.项目质量控制与项目质量保证的关系是 ()

- A.截然分开的
- B.目标是不同的
- C.相互交叉、相互重叠的
- D.采用的方法是一样的

3.项目质量保证包括 ()

- A.项目内部质量保证和外部质量保证
- B.项目内部质量保证
- C.外部质量保证
- D.项目各项质量保证



习题作业

- 4.在成本/收益分析中，项目质量收益是指 ()
- A.项目质量的提高而增加的收益
 - B.满足了质量要求而减少返工所获得的好处
 - C.项目质量要求的降低，而减少的成本
 - D.项目质量的提高，增加的收益与增加的成本之差
- 5.能确定影响项目质量的因素是由随机事件还是由突发事件引起的方法是 ()
- A.流程图法
 - B.实验设计
 - C.控制图
 - D.帕累托图
- 6.能描述由不同的原因相互作用所产生的潜在问题的方法是 ()
- A.趋势分析
 - B.因果分析图
 - C.控制图
 - D.帕累托图
- 7.当检查质量成本时，你认为培训成本属于 ()
- A.质量保证成本
 - B.质量纠正成本
 - C.内部故障成本
 - D.外部故障成本



习题作业

8.六西格玛指的是以距离平均值六个标准差的范围确定的置信区间这样一个目标，而一般的一个过程的预期的方差是 ()

- A.一个标准差 B.二个标准差 C.三个标准差 D.无法确定

9.为了进行质量控制而进行的测试结果主要用于 ()

- A.作为编制质量管理计划的一个输入内容 B.用于确定一个操作性定义
C.为绘制控制图做准备 D.作为质量保证的一个输入内容

10.质量管理计划描述了下面所有的条目，除了 ()

- A.质量政策实施方法
B.项目质量体系
C.实施项目质量管理所需要的组织结构、责任、程序、进程以及资源
D.用来在成本、进度和质量中进行平衡分析的步骤



习题作业

二、多项选择题

1.项目质量计划编制的方法包括 ()

A.帕累托分析 B.因果分析 C.流程图法 D.成本/收益分析

2.质量控制中常用的工具有 ()

A.因果分析图 B.控制图 C.质量检查表 D.帕累托图

3.下列有关流程图的表述正确的是 ()

- A.流程图描述项目各活动之间的相互关系
- B.流程图有助于发现可能产生质量问题的工作环节
- C.流程图有助于明确项目质量管理责任
- D.流程图有助于找出解决质量问题的方法



习题作业

4. 下列有关质量检查表表述正确的是 ()

- A. 质量检查表可以核实项目质量计划的执行是否得到实施
- B. 质量检查表通常以工作分解结构为基础
- C. 质量检查表由详细的条目组成
- D. 质量检查表可以包括某项工作是否已经完成的信息

5. 下列表述正确的是 ()

- A. 控制图法是通过描述各样本的质量特征所在的区域来进行质量控制的方法
- B. 上控制界限和下控制界限范围是根据项目质量规定的标准制定的
- C. 项目质量特征在上控制界限和下控制界限范围外时说明它处于受控状态
- D. 项目质量特征在上控制界限和下控制界限范围外时说明它处于失控状态



习题作业

三、是非判断题

- 1.项目的质量规划是不可以调整的。 ()
- 2.质量好并不代表等级高。 ()
- 3.项目质量保证的结果主要就是项目质量改进与提高的建议。 ()
- 4.项目质量计划的实际执行情况是项目质量控制的基本依据。 ()
- 5.项目质量成本的来源是损失的成本。 ()
- 6.项目质量与项目费用是正相关关系。 ()



习题作业

四、简答题

- 1.质量的含义是什么，质量与等级的区别？
- 2.质量管理的含义是什么，项目质量管理与其他质量管理的关系？
- 3.项目质量规划的成果主要有哪些，规划依据来源于什么？
- 4.项目质量控制与项目质量保证之间的区别表现在什么地方？
- 5.项目质量控制的常见工具与技术有哪？



案例分析作业

A自行车制造公司成立与20世纪80年代，其产品主要是生产标准的或者定制的自行车。公司所有者一直希望打入竞争激烈但更有利可图的赛车市场，但是由于一缺乏资本，二其产品的性能与质量尚不足在该市场进行竞争而未果。

A公司的营业收入在整个20世纪80，90年代一直保持了平稳增长，但是进入21世纪以后，该公司却未能跟上市场规模的增长，其市场份额开始萎缩。

该公司从内部评估中认识到设计、制造、客户服务质量中的一些问题其实在过去的3-4年里一直存在，调查表明这些问题在过去的几年里正在严重蚕食公司的销售额和利润额。根据质量调查的结果，该公司管理层正在制定他们需要的、全新的、大力度的管理措施来改进该公司的产品质量。



案例分析作业

案例习题

1. 如果你是这个公司的总经理，你认为应该如何进行产品质量管理？
2. A自行车制造公司产品滞销的原因何在？



案例分析参考答案

1. ①重组管理层，建立高效能力的管理团队；②建立质量保证体系，严格控制成本；③整顿客服体系，提高服务水平；④重组研发部门，引进人才；⑤完善销售团队，对市场进行分类，实行差异化销售战略。
2. 原因：①管理层的松懈，没能对市场作出快速的反应，导致市场萎缩；②产品涉及面不够宽，产品单一的企业营运风险很大；③缺少资本，缺乏技术能力，产品的性能与质量尚不足；④服务水平低。



阅读材料

□质量产生利润了吗

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=2926&ntypeid=19>

□从“杭州地铁坍塌事故”看项目管理实施质量控制与保证的关系

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=100133&ntypeid=19>

□某隧道工程施工过程中塌方的责任分析

http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=2662

□质量管理活动记录

http://www.mypm.net/case/show_case_content.asp?caseID=3450

□精彩评述如何应对“京港澳高速立交桥开裂事件”

<http://www.mypm.net/bbs/article.asp?titleid=99732&ntypeid=19>



非常感谢
欢迎联系

024-83673218 (O)
xbsun@mail.neu.edu.cn

