

○姚明 范斐著

# 管理教育

## 国际合作项目的质量管理 探索与实践

Guanli Jiaoyu  
Guoji Hezuo Xiangmu  
De  
Zhiliang Guanji  
Tansuo  
Yu  
Shijian  
Yaoming Fanfei Zhu

上海人民出版社

○姚明 范斐 著

# 管理教育

## 国际合作项目的质量管理 探索与实践

 上海人民出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理教育国际合作项目的质量管理探索与实践/姚明,  
范斐著. —上海: 上海人民出版社, 2008  
ISBN 978 - 7 - 208 - 08116 - 1

I. 管... II. ①姚...②范... III. 管理学-教育-国际合  
作-质量管理-研究 IV. C93 G513.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 142190 号

责任编辑 曹怡波

封面设计 胡翔

**管理教育国际合作项目的质量管理探索与实践**

姚 明 等著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

常熟市新骅印刷有限公司印刷

开本 635 × 965 1/16 印张 6.5 插页 3 字数 101,000

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 208 - 08116 - 1/F · 1800

定价 20.00 元

# 目 录

## 001 第一章 概 述

### 001 1.1 高等教育与质量管理

### 003 1.2 管理教育的国际化道路

### 005 1.3 探索国际合作教育质量管理的背景

### 007 1.4 本书的主要内容和结构

## 009 第二章 质量管理的基本原理

### 009 2.1 产品与质量的概念

### 010 2.2 质量管理的基本概念

### 014 2.3 国际合作教育的质量与质量管理

## 016 第三章 国际合作教育的质量目标与组织体系

### 016 3.1 管理教育的国际化战略

### 016 3.2 管理教育国际合作的质量方针和目标

## 019 第四章 国际合作教育的资源管理

### 019 4.1 管理教育国际合作的资源

### 020 4.2 人力资源

### 023 4.3 信息资源

### 024 4.4 项目经费

001

024 4.5 环境与设施建设

026 **第五章 国际合作教育的过程管理**

026 5.1 管理教育国际项目设计

030 5.2 招生工作

032 5.3 人才培养

035 **第六章 国际合作教育的质量体系的持续改进**

035 6.1 管理教育国际合作项目的质量评估与反馈

037 6.2 国际合作教育质量管理体系的内部审核

039 6.3 国际合作教育质量管理体系的管理评审

040 6.4 国际合作教育质量问题的纠正措施和预防措施

041 6.5 国际合作教育质量管理的持续改进

043 **第七章 国际合作教育的质量管理实践**

043 7.1 国际合作教育的实践成果

047 7.2 国际合作教育的全过程质量管理实践

059 **第八章 发展展望**

061 附件目录

# 第一章 概述

## 1.1 高等教育与质量管理

自 20 世纪末起,在世界高等教育持续大发展的背景下,我国已建立了世界上规模最大的高等教育体系,高等教育在学人数占全世界的 25% 以上,各种类型、性质、层次的高等教育机构并存,积极发展。

### 1.1.1 高等教育的未来

在互联网和通讯技术发达的今天,物理距离变得越来越不重要,优秀的大学可以在世界任何地方开设分校,或通过互联网和卫星通讯跨国界进行教学,与在该国本土上的大学展开竞争与合作。在继续教育和专业学位教育领域,由公司成立的大学也将是传统大学的一个竞争对手。

高等教育逐步由精英型向大众型转化,终身学习的变革使大学必须适应不同背景学生的学习和培训需求,这些学生包括:在职学生、成人学生、在家学习的学生、旅行的学生、半工半读的学生、日间学生、夜间学生、周末学生等。可以预计,高等院校的在校生情况将会与现在有很大的不同,由多数本科生、少数研究生、少量参加继续教育项目的学生构成的金字塔将变为倒金字塔,即本科生最少,第二、三学历的研究生其次,短期继续教育课程的学生将占大多数。

面对新的培训需求和新的竞争形式的出现,很多大学开始着手在管理、组织结构和运作模式方面进行重大改革。在学科设置方面,考虑到新的科学技术领域,包括纳米技术、分子生物学、生物技术、高等材料科学、微电子学、信息系统、机器人技术、智能工程、神经系统科学和环境科学,传统单一学科设置将转变为结合不同学科知识的跨学科和多学科设置。

### 1.1.2 高等教育的质量使命

面对这些变化,高等教育肩负的任务是培养具有高度的社会责任感、过硬

的社会竞争力乃至国际竞争力,个性和人格得到健全发展的高质量、高素质、创新型人才。人才的培养要通过教育、教学活动来实现。教学工作是高校经常性的中心工作,教学质量的高低,决定着人才培养质量的高低,关系着高校的生存与发展。知识经济的发展、教学资源国际竞争的加剧、我国高等教育规模的扩张以及我国高等教育由精英教育向大众化教育的转变,给高等学校教学管理带来了新的机遇,也提出了挑战。在扩展高等教育的同时,建立全新的高等教育质量管理体系,以便对高等教育的质量进行全面的、系统的、全过程的监控,以保证高等教育的健康发展。

无论是着眼于对现实高等教育质量的评判还是着眼于对当前和未来人才培养质量的提高,坚持以人为本,全面、协调、可持续发展的原则,实践高质量要求,按照高等教育人才培养的基本规律和社会对人才品格、素质与能力的要求,以优质教育意识为导向,指导高等教育改革与发展。高等教育是一个复杂的系统,从整体上考察,高等教育质量应是“服务质量”和“产品质量”的辩证统一或者说是人才培养质量和教学质量的辩证统一。对高等学校来说,它主要是提供高等教育服务,因此应侧重评价高等教育服务质量,而对求学者个人而言,其求学过程实际上是一个劳动力再生产和人力资本不断增值的过程,因此,应侧重评价人才培养的质量。

(1) 高等教育质量主要是通过教师的教学活动和学生的学习活动实现的,教学模式与高等教育质量之间有着直接的高度相关的关系,教学内容影响人才素质结构、教学手段与方式决定知识为学生所内化的程度和基本技能得到熟练掌握的程度。因此,改善教师的教学态度,提高教师的教学水平,选择合适的教学内容与方法,更新课程结构体系,拓展课程内容,转变学生学习态度,发展更有效的学习方式,等等,都是直接涉及高等教育质量的内在要素。教师是教育目的的实现者、教学方法的探索者和教学活动的组织者与创造者。建立一支高素质的高校管理队伍和教师队伍是保证人才培养质量的关键。

(2) 高等教育质量有一个逐渐提高的过程,而且这个过程并不局限于校园范围的活动。这个过程的每一个阶段、每一个环节的质量都对整体高等教育质量有着重要影响。因此,关注高等教育质量,必须深入到高等教育的各个阶段、各个环节中去。比如,理论课程教学对实践实训课程教学有显著的影响,反过来,实践实训教学对相关理论课程教学又有促进作用。高等教育是一个环环相扣的不间断过程,追求高质量必须重视整个过程及其各阶段各环节

的质量。

(3) 根据高等教育规律,根据学校实际,根据学校人才培养目标要求,确定合理的高等教育成本,争取最佳的高等教育质量。重视绩效质量,有利于高校增强成本意识,谋求更有效地利用高等教育条件,更合理地设计高等教育模式。多方筹措资金并盘活现有资源,积极改善学校办学条件。在高校教学条件仍然困难的情况下,既要加大政府的投入,又要充分发挥高校和社会办学的积极性,消除高校特别是重点高校中仍严重存在的大中型仪器设备、房产等多种资源被闲置和浪费的现象,在最大程度上挖掘、激活教育条件并融入人才培养过程、转化为高等教育质量元素。

(4) 教育质量的关注范围不仅包括学校所提供的教学和学习的质量,还包括学生所获得的种种体验。要改变传统的以知识传授为主的教育模式,确立知识、能力与素质协调发展的新的人才培养模式。高等教育除了需要传授学科专业知识外,更要重视人文知识的传授,以开阔学生的视野,激发学生的思考,塑造学生健全的人格和培育他们的社会责任感,使学生在学会做事的同时,学会生活,学会做人;要把培养学生的能力尤其是要把主动获取、应用知识的能力、独立思考的能力和创新能力放到教学活动的中心地位,增强学生学习的自主性与创造性。

## 1.2 管理教育的国际化道路

处于国际经济的大舞台,面临的许多管理问题很难关起门来讨论和解决。随着地球村概念的提出,管理教育的国际化是一个必然的结果。为了满足世界经济发展对人力资源(管理专业人才)的国际化需要,产生了管理教育国际化的动机和行为。客观上存在的国际差异,不仅仅是语言的差异,还有许多不同思想深处的内容,导致了管理沟通上的困难,从而成为社会经济或组织发展和进步的障碍。管理教育国际化是第一步,是相互认识,缩小不同思想深处的差异,减少人际沟通的困难,这是很困难的,但人们一直在努力,如欧盟(EU)的建立。

### 1.2.1 管理教育国际化三部曲

管理教育的国际化可以概括为以下三部曲:

(1) 特色。开始认识管理教育的国际化,部分学校开始将国际化作为其管理教育的特色。

(2) 共识。对管理教育国际化的认识发展成为共识,管理教育的国际化合作趋于成熟。

(3) 自然。管理教育国际化成熟度发展到一定阶段,就升华了,成为自然。国际学期、国际游学、国际游教、国际师生,等等,在管理教育的教学计划、教学过程中成为必然,不用再强调,管理教育实现地球村的概念(没有国界)。这个目标是遥远的,但指明了管理教育发展的方向。

### 1.2.2 管理教育国际化的发展历程

中国的经管类院校发展至今有 20 多年的历史,而管理教育的国际化也仅走过十几年的历程。其发展内容主要包括:

(1) 教学内容的国际化,打破校园和国界,以满足管理专业人才国际化发展的需要为导向传播知识,包括培养计划的国际化和课程内容国际化。教学内容需要适应管理实践的发展和需要,不能仅依靠一本教材,要查阅和依靠多种文献来支持课程的学习,要关注书本和课堂之外的社会发展、技术进步、管理实践等带来的新知识和新问题。对于作业和考试,师生双方都要习惯没有标准答案,这也是管理教育的发展进步。

(2) 教师资源的国际化,在异国他乡传播知识交流知识的同时,要认识异国的文化,并融入自己知识体系之中,实现教学相长。师资的国际化,不在于教师是否是来自外国,而是教师思想深处的知识体系,是否能够容纳各国的知识于一体,并且进行有效的传播。

(3) 生源的国际化,让不同国家的学生坐在一起,在学习中相互交流和相互认识,在认识和思想的交流中提高沟通的能力和沟通的效果。

(4) 教学过程的国际化,是许多学校在管理教育中已经开展的海外学期,但同时值得重视的是管理实践的作用,“走出去,请进来”,深入管理实践和让具有管理实践经验的人参加管理教育(参与教学或接受教育)。教学方法从教师课堂说教的一言堂发展到师生互动的群言堂,推动师生角色的变换,教师从演员发展为导演,学生从受众发展为演员,多元化的角色变化强化了师生互动的教学效果。群言堂和角色变换中,教师不仅有提问题的准备,还要准备接受提问;学生不仅要思考教师的提问,还要思考同学的提问,更要思考还有什

么没有明白或感兴趣的问题。

## 1.3 探索国际合作教育质量管理的背景

### 1.3.1 我国高等教育的质量管理

进入 20 世纪 90 年代以来,随着我国高等教育办学规模的扩大,数量与质量之间的矛盾日益突出,质量问题也成为高等教育理论和实践研究中的热点。1996 年,我国在北京成功地举办了以“高等教育评估与质量保障”为主题的国际学术研讨会。此后,高等教育质量保障越来越引起人们的广泛注意。尤其是 1999 年高校扩招之后,急速膨胀的入学人数导致高等学校传统管理模式越来越不能适应。

我国高等教育由于长期受计划经济的影响,高等学校缺乏对教学质量积极主动的自我约束机制,教育教学质量监控多为随机性的教学检查和对突发性事件进行管理,有较大的随意性和人为性,缺乏积极的、制度化的和全程实时控制的保证体系。从 1994 年起,教育部(原国家教委)开始逐步对普通高等学校进行本科教学工作评价。2002 年教育部宣布对各高等院校每 5 年进行一次本科教学工作水平评估。2004 年 8 月,教育部公布了《普通高等学校本科教学工作水平评估方案》,以《中华人民共和国高等教育法》为依据,贯彻“以评促改、以评促建、以评促管、评建结合、重在建设”的原则,鼓励高校从实际出发,办出特色。《普通高等学校本科教学工作评价方案》由有关专家制定,力求体现党和国家的教育方针及对高等学校教学工作和人才培养的基本要求,反映高等学校教学工作的规律及现阶段教育教学改革的走势与发展方向,并将根据我国一定时期内高等教育改革、发展的目标和要求,适时地进行调整和修订。通过这些工作,国内高校进一步明确了办学指导思想,加强了教学基本建设和教学管理工作,并且逐步深入教学改革,以全面提高教学质量和办学水平。

2006 年 10 月 17 日,教育部副部长吴启迪在 2007 年参评高校本科教学评估工作研讨班上强调,要充分肯定高等教育取得的巨大成就,同时清醒认识当前面临的主要问题,切实把握好高等教育的发展节奏,把工作重点放在提高教育质量上。吴启迪副部长提出,要大力深化教学改革,谋求教学工作新突破,要进行专业结构调整与专业认证;实现课程和教材建设与资源共享;要建设创



新型实验室、实践教学基地,创新人才培养模式;进行师资培训与教学团队建设;要强化教学评估、公布教学状态基本数据等,通过深化教学改革和强化教学评估,全面提高教学质量。

同时,国内部分高校为了建立科学规范的内部管理制度,先后建立了 ISO9000 族质量管理体系。中国教育行业第一批接受 ISO9000 国际质量管理体系认证的学校为海事类的大学。按照国际海洋公约的有关规定,海事类学校的管理体系必须符合 ISO9000 族国际标准。大连海事大学是全国第一所通过 ISO9001:2000 质量管理体系认证的普通高等学校,并获得了挪威船级社的质量认证。2002 年,山东大学完成《全面构建高等学校教学质量监控体系》的研究。2004—2005 年,电子科技大学中山学院、北京大学医学网络教育学院等相继通过 ISO9001:2000 质量管理体系认证。截至目前,我国已有数百所各级各类学校按照 ISO9000 国际标准运作并通过国际标准认证,其中大多数是民办教育机构,也包括部分公立教育机构。

## 006

### 1.3.2 高等教育国际化中的质量管理

中国教育“面向世界、面向未来、面向现代化”,其迅速发展吸引了世界的目光。随着我国改革开放的扩大和教育改革的深入,中国高校国际合作日益加强,中外联合培养教育项目、中外学生交流项目以及教师交流、科研合作项目发展迅速。如果说 20 年前的潮流是大批的中国学子选择走出国门留学海外,近十年的实践已让中国的教育逐步拥有了与世界对话的话语权,吸引了众多国际学生走入中国,体验中华文明。

国际化的进一步发展对中国教育的质量管理与认证提出要求,以保证在同一评价体系中相同水平的教育质量,实现学分互认和学位颁发等。对教育行业进行质量认证和评估,国外有许多可借鉴的成功经验,例如美国的 AACSB 认证、欧洲的 EQUIS 认证、AMBA 认证以及 ISO9000 国际质量管理体系认证。英国现行高等教育质量保证体系强调两个方面,一是学术水准,即为了取得特定的学术资格(如学士、硕士、博士),学生必须表现出某种水平和程度的技能、知识和理解能力。二是教育质量,即在适当的学术标准的要求下,教育的质量应促使学生取得他们力所能及的最高水平的学业成绩。

在高等教育的国际合作方面,1995 年 1 月 26 日发布《中外合作办学暂行规定》,2003 年 9 月 1 日起施行《中华人民共和国中外合作办学条例》,次年,

《中华人民共和国中外合作办学条例实施办法》发布并施行。这些法规和规章要求加强高等教育领域中外合作办学的质量监控,规范招生、收费、培养过程、学科专业的规划和政策引导以及颁发证书等方面的制度,保护中外合作办学者、中外合作办学机构和受教育者合法权益。然而,加强和提高国际合作项目的质量,目前结合质量管理理论的研究和实践都鲜有涉及。

## 1.4 本书的主要内容和结构

### 1.4.1 主要内容

教育服务是教育产品,它具有使用价值与交换价值,在教育市场上是商品。教育服务具有基础产业性、交换性、市场性、生产与消费同时性、共发性以及消费的多层次性、多元性等特征。优质的教育服务是形成学校教育服务优势的核心,创办特色学校是形成学校教育优势的重要举措,打造学校经营品牌是形成教育服务优势的有利手段。

前进中的中国高等教育在走出国门和吸引国外优质教育资源的过程中,既面临世界高等教育共同的机遇,又需要解决中国教育自身的问题。无论是创建世界一流名校,还是提高整体人才培养水平,重视教育质量都是中国高等教育面临的首要挑战之一。如何运用质量管理理论加强高校国际合作项目的质量管理和监控,总体而言,既要遵循质量管理的一般要求,又要找到符合国际化教育特殊性质的管理方法。

本书以同济大学经济与管理学院国际合作项目为主要研究对象和内容,在总结近十年来国际合作经验的基础上,以质量管理的理论和 ISO9000 质量管理体系,从目标与组织体系、资源管理、过程管理以及评估、反馈与持续改进等方面探讨国际合作项目的质量管理,讨论如何控制国际合作教育项目的质量、规范国际合作的操作流程,以提高国际合作培养的效率和水平。

### 1.4.2 本书结构

第二章:文章从质量管理的基本原理入手,首先阐述了服务类产品的概念以及服务业质量,突出了教育作为服务产业的重要组成部分,在质量管理中其特殊的产品和质量内涵。其次介绍了质量管理的基本概念,尤其是全面质量管理和 ISO9000 质量管理体系的内容。再次,结合研究对象——国际合作教

育项目,讨论了国际合作教育的质量以及国际合作教育项目的质量管理组织体系。

第三章:基于第二章介绍的质量管理的基本原理和应用于国际合作教育项目的质量概念,在 ISO9000 质量管理体系的框架内,探讨了管理教育国际化战略、国际合作的质量方针和目标,并结合同济大学经济与管理学院国际合作项目的实际,拟定了管理教育国际合作项目的质量管理组织体系。

第四章:资源建设是目前开展国际合作教育中必须加强的重要一环,梳理高校国际项目涉及的资源,包括国际合作网络资源、人力资源、信息资源、项目经费和环境与设施建设。本章分别详细阐述了以上五种资源及在 ISO9000 质量管理体系中对这些资源的质量管理。

第五章:本章结合国际合作教育项目的运作流程,分产品设计、招生、人才培养三部分,阐述了国际合作教育的过程管理。作为国际合作教育项目质量管理的首次探讨尝试,本章结合同济大学经济与管理学院的国际项目管理实践,一方面结合了国际合作教育项目过程管理的具体做法,另一方面也指出了尚待解决的问题。

第六章:组织开展高等教育国际合作项目的质量评估,通过内部审核、管理评审,一系列纠正和预防措施,推动国际合作教育质量管理的持续改进。

第七章和第八章:介绍同济大学经济与管理学院开展国际合作教育项目十年的成果,在质量管理中的具体做法和实践,并指出国际合作教育项目质量管理的重要意义,对未来的发展作出展望。

## 第二章 质量管理的基本原理

### 2.1 产品与质量的概念

#### 2.1.1 服务业的质量与产品

质量指产品或服务满足规定或潜在需要的特征和特性的总和。它既包括有形产品也包括无形产品;既包括产品内在的特性,也包括产品外在的特性。即包括了产品的适用性和符合性的全部内涵。服务质量指服务满足规定或潜在需要的特征和特性的总和。

服务的实施就是让消费者受益的过程。现代服务业,又叫知识密集服务业,包括通讯、金融、专业服务、教育与医疗保健服务。服务业相对于有形产品行业具有以下特征:

- (1) 提供无形产品,其附加值体现在人的劳务价值;
- (2) 无形产品一般无法库存,往往生产与消费同时,甚至同地进行,不像有形产品的“产、销、存”在时间和空间上都可以与消费者分离;
- (3) 知识密集型服务行业相对地对资源消耗和环境的依赖要少。

教育属于第三产业,即服务业,但在服务业中教育服务又具有特殊性。教育服务在国民经济增长中的贡献日益增大,并在国民经济发展中具有全局性、先导性的作用。教育服务是一种为社会发展打基础的产业。其作用比起大型基础设施建设来说,更具有基础性、间接性和长效性的特征。

#### 2.1.2 高等学校的产品与质量

高等学校的产品具有两层含义:一是教育供给所提供的服务,包括知识工具、知识加工、传授活动,以及为学生提供的相关服务等,即教学服务产品;二是指将学生智力、技能的增加,即人力资本增加部分看成是高校的产品,称之为学生产品,从而建立了教学服务和学生产品复合产品观。高等学校中的直接顾客是学生——接受教育服务的人,最终顾客是学生的家长——



出资供学生接受教育服务的人和学生的就业单位——出资购买学生产品的组织,从而建立了双重顾客理论——高等学校的顾客是学生和出资人(家长及用人单位),或统称为“社会”。

生产教育服务产品是在生产者与消费者同时参与下进行的,是教育者与受教育者共同劳动的结果。学校及教育者是教育服务产品的主要生产者,或者称生产的主导者,家长及学生是教育服务产品生产的参加者,若从学生主体性角度分析,学生应是积极参加者。教与学是在同一个时空中进行的。生产教育服务产品与消费教育服务产品是同时发生,不可分割的,教育服务具有同时空性和同发生性特性。高等教育系统从服务市场的角度分析,供求的双方是高校与求学者。

对高等学校来说,其向求学者提供的是服务,主要表现为不同的专业和相应的课程体系以及教师的教授、辅导、测评、批改作业等一系列的教学活动。“教育服务消费品的生产者是教育工作者,他们通过消耗智力和体力,生产出适合不同教育对象需要的,有多方面性能的教育服务消费品。教育服务品的消费者是受教育者。他们通过听课、思考、消化来获得各种知识,实际上是消费了各种性能的教育服务消费品。”因而评价高等教育的质量主要是评价其提供教育服务的质量,评价主体就是教育需求者(社会经济各部门与个人及家庭)。

但对求学者而言,其通过教育服务市场购买教育服务产品,与一般的商品交易不同的是:一是交易不是即时性的,而是一个长过程,具体包括招生、教学与就业全过程;二是消费教育服务时,不仅要支付求学过程中发生的各种直接和间接费用,而且还要投入一定的时间和精力,并通过消费教育服务商品而将其内化为自身的知识、能力和素养,使自身的人力资本增值最大。因此,从求学者角度考察,高等学校又是一个生产高素质人才的机构,高校通过教育教学改善和提高了人的能力和素养,为社会源源不断地输送了一批又一批高素质的人才群体,不断地调整人才市场上劳动力商品的供求关系和供求结构。从这个角度考察,高等教育向社会提供的是人才,高等教育质量应指人才培养的质量。

## 2.2 质量管理的基本概念

### 2.2.1 质量管理与全面质量管理

质量管理(QM)指对确定和达到质量所必需的全总职能和活动的管理,

其管理职能主要是负责质量方针政策的制订和实施等。全面质量管理指企业全体职工及有关部门同心协力,把专业技术、经营管理、数理统计和思想教育结合起来,建立起产品的研究、设计、生产(作业)、服务等全过程的质量体系,从而有效地利用人力、物力、财力、信息等资源,提供符合规定要求和用户期望的产品或服务。全面质量管理的基本核心是提高人的素质,调动人的积极性,人人做好本职工作,通过抓好工作质量来保证和提高产品质量或服务质量。

全面质量管理的特点是把过去的以事后检验和把关为主转变为以预防和改进为主;把过去的就事论事、分散管理转变为以系统的观点进行全面的综合治理;从管结果转变为管因素,把影响质量的诸因素查出来,抓住主要方面,发动全员、全企业各部门参加的全过程的质量管理,依靠科学的管理理论、程序和方法,使生产(作业)的全过程都处于受控制状态,以达到保证和提高产品质量或服务质量的目。

## 2.2.2 全面质量管理的基本要求

(1) 全面质量管理是要求全员参加的质量管理,要求全体职工树立质量第一的思想,各部门各个层次的人员都要有明确的质量责任、任务和权限,做到各司其职,各负其责,形成一个群众性的质量管理活动,尤其是要开展质量管理小组活动,充分发挥广大职工的聪明才智和当家作主的主人翁精神,把质量管理提高到一个新水平。

(2) 全面质量管理的范围是产品或服务质量的产生、形成和实现的全过程。包括从产品的研究、设计、生产(作业)、服务等到全部有关过程的质量管理。任何一个产品或服务的质量,都有一个产生、形成和实现的过程,把产品或服务有关的全过程各个环节加以管理,形成一个综合性的质量体系。做到以预防为主,防检结合,不断改进,做到一切为用户服务,以达到用户满意为目的。

(3) 全面质量管理要求的是全企业的质量管理。可从两个方面来理解,首先从组织管理角度来看,全企业的含意就是要求企业各个管理层次都有明确的质量管理活动内容。上层质量管理侧重于质量决策,制定企业的质量方针、目标、政策和计划,并统一组织和协调各部门各环节的质量管理活动;中层的质量管理则要实施领导层(上层)的质量决策,运用一定的方法,找出本部门的关键或必须解决的事项,再确定本部门的目标和对策,更好地执行各自的





质量职能,对基层工作进行具体的业务管理;基层管理则要求每个职工都要严格地按标准及有关规章制度进行生产和工作。这样一个企业就组成了一个完整的质量管理体系。再从质量、职能上来看,产品或服务质量职能,是分散在全企业的有关部门的。要保证和改善产品或服务质量,就必须将分散在企业各部门的质量职能充分发挥出来,都对产品或服务质量负责,都参加质量管理,各部门之间互相协调,齐心协力地把质量工作做好,形成全企业的质量管理。

(4) 全面质量管理要采取多种多样的管理方法。广泛运用科学技术的新成果。要尊重客观事实,尽量用数据说话,坚持实事求是,科学分析,树立科学的工作作风,把质量管理建立在科学的基础之上。

### 2.2.3 全面质量管理的阶段和步骤

全面质量管理把质量管理全过程划分为 P(计划 Plan)、D(实施 Do)、C(检查 Check)、A(总结处理 Action)4 个阶段 8 个步骤。

第一为 P(计划)阶段,其中又分为 4 个步骤:

- (1) 分析现状,找出存在的主要质量问题。
- (2) 分析产生质量问题的各种影响因素。
- (3) 找出影响质量的主要因素。
- (4) 针对影响质量的主要因素制订措施,提出改进计划,定出质量目标。

第二为 D(实施)阶段,也即是步骤。

- (5) 按照既定计划目标加以执行。

第三为 C(检查)阶段,也即是步骤。

- (6) 检查实际执行的结果,看是否达到计划的预期效果。

第四为 A(总结处理)阶段,其中又分两个步骤:

(7) 根据检查结果加以总结成熟的经验,纳入标准制度和规定,以巩固成绩,防止失误。

(8) 把这一轮 P, D, C, A 循环尚未解决的遗留问题,纳入下一轮 P, D, C, A 循环中去解决。

其特点是:4 个阶段的工作完整统一,缺一不可;大环套小环,小环促大环,阶梯式上升,循环前进。