

管理体系系列标准实战丛书

商业



李亨 编著



实战2000版 ISO 9001标准

中国计量出版社



管理体系系列标准实战丛书

商业实战 2000 版 ISO 9001 标准

李 亨 编著

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业实战 2000 版 ISO 9001 标准/李亨编著. —北京:中国计量出版社,2003.5
(管理体系系列标准实战丛书)

ISBN 7-5026-1754-X

I.商… II.李… III.商业-质量管理体系-国际标准,ISO 9001:2000 IV.F7-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 027406 号

内 容 提 要

本书为“管理体系系列标准实战丛书”之一。该书简明地介绍了现代商业的发展和质量管理现状;结合商业的实际情况对 ISO 9001:2000 标准的要点作了解释,并逐条列出审核提示、案例及分析;介绍了现代商业,包括批发业和零售业的服务过程及服务实现流程图;最后给出了现代商业质量手册、常用记录表格及工作手册的示例,以便读者参考。

本书可供商贸系统的领导者、管理者及从事质量管理体系认证、咨询和培训工作的人员使用,也可供相关专业的广大师生参考。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010)64275360

E-mail jlbcb@263.net.cn

北京市迪鑫印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 16 开本 印张 15 字数 328 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

*

印数 1—5 000 定价:46.00 元

丛书编审委员会名单

主任 李怀林

副主任 马纯良 刘欣 樊恩健

委员 (以姓氏笔画为序)

田武 刘文继 刘博郡 李仁良

李亨 李学方 李铁男 李强

张伟 陈志田

序 言

目前我国已初步形成了以质量管理体系(GB/T 19000)、环境管理体系(GB/T 24000)和职业健康安全管理体系(GB/T 28000)组成的三大管理体系系列国家标准,这对于有效保持我国经济快速增长有着十分重要的意义。

三大管理体系标准的核心都是质量。其共同的管理模式都是过程方法,即 PDCA 循环(也称“戴明环”),这就是策划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)和改进(Action)。说到底,我们应追求“大质量”的管理,即实现产品质量、环境质量、职业健康和安全质量的全面质量管理,以实现持续改进。

被世人称为“质量管理之父”的美国人戴明博士(Edwards Deming)有一个重要的思想,强调对质量管理制度的实施应采取“强硬”手段,应使全体员工普遍接受对质量管理的要求,应彻底改变他们在观念上的误解和行为的方式。当然,三大管理体系国家标准是推荐性标准,不是强制性的,没有人强迫你必须照办。戴明曾对与他意见相左的管理者说过一句不客气的话:“你大可不必这样做,没人强迫你生存下去。”(You do not have to do this, survival is not compulsory.)。这句话换个说法就是:“难道你愿意选择死亡吗?”这并不是危言耸听,任何一个想有所作为的管理者,如果想使自己管理的部门能够生存并有所发展,就必须追求实现“大质量”的观念。

在国际上,追求质量的浪潮可以说是汹涌澎湃。第一次浪潮是日本人在 20 世纪 50 年代掀起的,他们认真贯彻了戴明的管理理论,这使得日本商品的丰裕度达到了前所未有的水平,人们不仅“买得到商品”,而且能挑选到“让人满意的商品”。1951 年日本还由此建立了国家质量最高奖,即戴明奖。这次浪潮使得日本的产品在 70~80 年代曾把许多美国著名的公司打得几乎破产。相比之下,在戴明的故乡美国,直到 80 年代才发现了戴明,他们才知道使美国产品败在日本人脚下的竟是一名本国人——戴明。由此美国人开始重视戴明的“全面质量管理运动”,它不但适用于制造业,而且适用于其他任何领域。到了 80 年代中期,美国也设立了国家质量奖——马尔科姆·鲍德里奇奖,这就是追求质量的第二次浪潮。它使美国的传统经济重新焕发了生机,曾濒临破产边缘的美国三大汽车公司又开始稳坐在世界企业排名前十位的位置上,而且以信息技术为突破口的美国新经济也奠定了在世界上的霸主地位。欧洲虽然直到 20 世纪 90 年代才接受了建立质量奖的概念,但他们却是质量管理体系国际标准的创始者,由此引发了追求质量管理的第三次浪潮,并把产品质量的观念发展到“大质量”的范畴,进一步推行了环境管理体系的国际标准和开展关于建立职业健康安全管理体系的讨论。目前虽然制定职业健康安全管理体系国际标准的时机还不成熟,但是在我国建立这方面的国家标准却有着重大的意义。

上面所说的三次浪潮都是由外国人掀起的,其核心理念都体现了戴明博士关于“持续不断地改进和完善”的思想。经过多年的努力,我们终于进入了 WTO——全球经济白热化竞争的熔炉。对此,我们各行各业的管理者们是否已经有了充分的准备呢?如果我们没有优质和低

成本的产品,没有保证可持续发展的环境,我们将如何生存?随着国民经济的快速发展,我国正在成为“世界的工厂”。为了肩负起这历史的重任,中国应该在这场世界范围的“经济奥运会”上勇夺金牌,全面推行三大管理体系标准,这已成为刻不容缓的工作。

基于上述理念,我们计划编写这套管理体系系列标准实战丛书,依据标准的要求,结合各行各业的情况,向管理者们提供一套在各自领域推行三大管理体系标准的实际建议。丛书内容包括对有关标准内容的介绍,在不同行业应用这些标准的讲解及实用的管理体系文件示例等。既然是“实战丛书”,当然要尽量结合有关行业实际情况,以便于读者参考。书的作者都是多年从事管理体系认证或咨询工作的人员和多年从事生产、技术、管理实际工作的专家,他们积累了丰富的经验,把这些经验总结出来是很有实际意义的。但是,这里我们只是向读者提供建议,而不是指南。重要的是读者应该基于对标准的理解,结合自己的工作实际,编制出供自己实施的管理体系文件。这些管理体系文件的编制和实施,就是为组织立法和执法的过程,而不是为了应付审核或“领导检查”。我们的经验是,凡是认真按照标准要求去实施的组织,都会获得非常大的收益。

我们希望这套丛书能对读者提供有益的帮助,也热诚地欢迎广大读者提出宝贵的批评意见,以使我们的丛书能不断完善。

我们欢迎有志从事管理工作的同仁能积极投稿,结合自己的工作实际,向广大读者提供自己的宝贵经验,大家共同为我国的经济建设做出应有的贡献。

丛书编委会
2002年11月

编者的话

据说,在两千多年以前的战国时期有一个著名的商人白圭,他留下了一句名言:“商战胜于兵战”。

兵战的目的是消灭敌人,但是也不能完全不择手段。即使在现代战争中也要有一定的游戏规则,例如禁止使用某些大规模杀伤性武器等。

而商战却不是去直接杀死你的竞争对手,商战是在激烈的竞争中实现优胜劣汰。也许商场更像香港的财经小说作家梁凤仪女士所说的:“商场和情场都一样,不能怨对手太强,只能怨自己太弱才对。”要想在市场竞争的大潮中立住脚跟,关键是自己要具有实力。这商场“谈情”的对象就是广大的顾客,你应该使出浑身的解数去吸引顾客,从而使你的“情敌”,也就是你的竞争对手,败下阵来。在这个意义上,可以说商战的确胜于兵战。

一个从商的企业,要具有强大的实力,首先必须具备两个基本条件:第一,在观念上应与市场相适应,所谓“与时俱进”。如果跟不上市场的变化,不能以满足顾客的需求和期望作为自己生存的首要条件,那么企业必然倒台。第二,必须实施健全的管理体系,它包括质量、人才、信息、财务等的管理体系,从而为参与市场竞争构筑坚强的堡垒。这两个条件也是当代质量管理八项原则的核心内容之一,即“以顾客为关注焦点”,采用“过程的方法”和“系统的方法”进行管理。

本书的重点是介绍如何在商业领域实施质量管理体系,而其中一个卓有成效的方法就是采用国际上先进的质量管理模式——ISO 9001 质量管理体系。它以质量管理八项原则为理论基础,是当代科学的质量管理的一个重要方法。它总结了发达国家先进质量管理的实践经验,统一了质量管理的术语和概念,对推动企业的质量管理、提高产品质量和顾客的满意程度产生了积极的影响。如果一个商业企业的领导能够把自己的企业当作一个事业来对待,他就应该认真学习经商之道。在这众多基本法则之中,当然搞好自身的质量管理就是重中之重了。

本书介绍了 ISO 9001 标准的基本知识及其在商业领域的应用,给出了相关质量手册编写的示例及常用记录表格的编制,也介绍了在质量管理体系中各种常用的服务规范、服务提供规范和质量控制规范的编写示例等。作者的目的是向商业的各级管理者提供一种可以用于实践的建议,读者应该结合自己企业的具体情况进行修改、补充和创造。

编者

2003年3月

目 录

第一章 现代商业简介

第一节 现代商业发展概述	(1)
第二节 现代商业销售业态的分类	(1)
第三节 连锁经营	(3)
一、连锁经营的类型	(3)
二、连锁经营管理模式的主要特点	(3)
第四节 现代商业质量管理的需求	(4)
一、商业的顾客需求与期望	(4)
二、商业的服务质量特性	(5)
三、对服务质量特性的控制	(5)
四、商业服务的三大规范	(6)
五、商业服务质量管理体系的关键	(6)

第二章 ISO 9001:2000 质量管理体系标准基本概念

第一节 质量管理体系的由来和发展	(8)
第二节 ISO 9000:2000 族核心标准构成	(10)
第三节 质量管理体系基础和术语	(11)
一、八项质量管理原则及其在 ISO 9000 族标准中的应用	(11)
二、重要术语	(16)
第四节 ISO 9001:2000《质量管理体系 要求》要点说明及审核提示	(18)

第三章 现代商业的质量管理体系

第一节 批发业的服务过程	(63)
第二节 零售业的服务过程	(64)
第三节 商业服务实现流程图	(65)

第四章 商业质量管理体系文件示例

第一节 商业系统质量手册示例	(66)
第二节 质量管理体系部分常用记录表格示例	(140)
第三节 商业系统部门工作手册示例	(183)

第一章 现代商业简介

第一节 现代商业发展概述

所谓商业就是从事商品买卖的经济活动,自古有之。

一般认为现代的商业经营始于1852年法国人布西哥(Aristide Boucicaut)创办的世界上第一家百货商店,店名为邦·马尔谢(Bon Marche),它以廉价、多品种生活用品的综合经营而著称。在20世纪初期出现了连锁经营的模式,到20年代形成第一个发展高潮。30年代进入了超级市场发展时期,其特点是便利、质优价廉、大批量地销售日用消费品。以后随着经济的发展,相继出现了大型的购物中心、食品超级市场、杂货超级市场、仓储商店、无店铺销售等多种经营形式。

多种经营形式带动了一系列新的管理技术的发展,例如商品化经营计划、部门化管理方式、自助服务、专业物流配送、POS管理系统等。

商业领域的上述变化,对商品流通产生了一种根本性的变革。随着经营规模的扩大,采用先进的管理理念和体制的要求也越来越迫切。

第二节 现代商业销售业态的分类

零售业(也可兼营批发业务)基本的销售业态如图1-1。

1. 百货店(Department Store, DEPT)

按商品大类建立部门,分别实施管理的业态。是价格带较宽,多品种大量销售的店铺。

由于目前众多百货业态的趋同性,在现代城市中正面临着激烈的挑战,其发展趋势正走向“特色经营、特色服务”的方向。例如在大型百货商场内引厂进店,建立名牌专营柜台,经营特色商品,提倡知识型服务(即要求营业人员应该掌握丰富的商品知识和销售心理学,在提供销售服务的同时,向顾客传播有关的商品知识和体现人性关怀,以吸引顾客的注意力)。

百货店以零售为主,有的也兼营批发业务。

2. 大型综合超市(General Merchandise Store, GMS)

在我国以经营包括食品、百货等满足日常生活必需品为目的的大型商店,其服务采用开架自选方式销售。

一般采取平价方式销售,销售对象包含了各阶层收入水平的大众。其商品陈列强调商品本身的述求性。

3. 食品超级市场(Super Market, SM)

是以综合食品为主,大量经销,合理化经营,自助服务为主要特征的大型商店。

4. 便利店(Convenience Store, CVS)

经营消费者日常生活必需品,深入居民区长时间营业。一般为营业面积在100~200平方

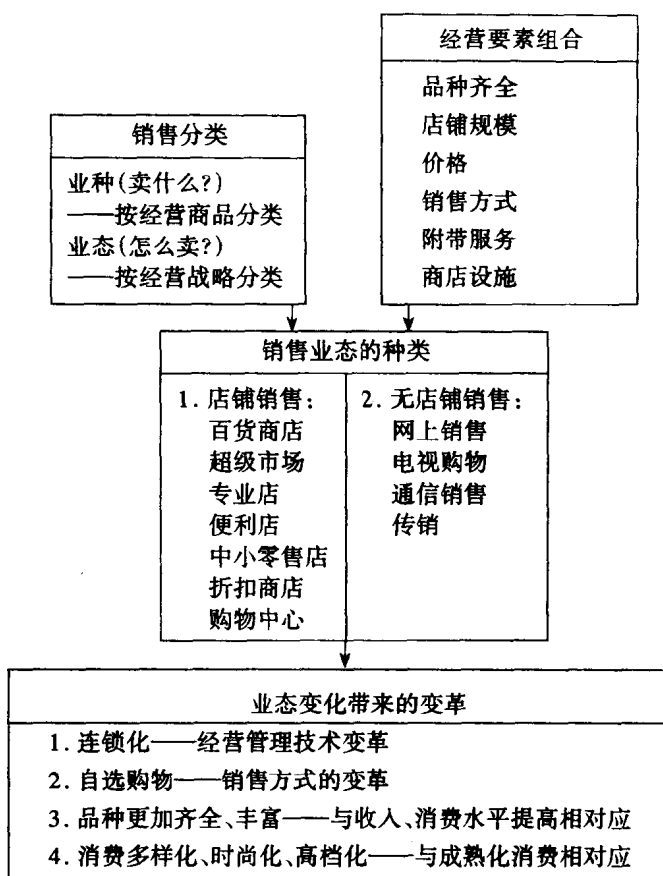


图 1-1 现代商业基本销售业态

米之间的小型零售店铺。这是一种社区市场,可以采用自选购物方式,很受居民的欢迎。因为不是每个顾客都有时间逛大商场,而便利店更符合他们的需求。

5. 折扣商店(Discount Store, DS)

将百货商店经营的大众生活必需品,进一步精选形成的大型自助服务店铺,其价格带压得更低。

6. 家居用品中心(Home Center, HC)

主要经营与家居生活相关的商品,如家具、厨卫用品、休闲娱乐商品、汽车用品等。是新型自选服务的大型零售店铺。

7. 其他类型

包括各种专业店(Specialty Store)、会员俱乐部(Membership Wholesale Club)、名牌廉价店(Off Priced Branded Store)、杂货店(Variety Store)、药品超级市场(Super Drug Store)、超超级市场(Super Supermarket)、食品杂货超级市场(Combination Store)、大型仓库超级市场(Super Warehouse Store)等。

第三节 连锁经营

经营业态变化带来的一个重要的变革是企业规模的扩大,形成企业集团控制下的众多分店,从而实现连锁经营(Chain Store)。

连锁经营产生于 20 世纪初期,欧美国家政府规定:一般以单一资本直接经营 11 家以上商店的零售业或饮食业组织为连锁。经营数目的增加,必然带来管理方面根本变化的需求,它要采取与单独企业经营不同的管理方式。

一、连锁经营的类型

从资产关系、经营管理体制方面,连锁经营分为三种类型:

1. 直营连锁(Regular Chain, RC)

这是由单一资本自主经营的连锁经营,也称为正规连锁。国际连锁商店协会规定,以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织为直接连锁。

2. 自由加盟连锁(Voluntary Chain, VC)

由一个总部和多个加盟店结合组成的经营联合体。各加盟店都具有独立法人的身份,大家在部分业务范围内实现合作经营。它们在商品的进货及其他事务方面共享资源,以实现共享规模利益。

但是当企业发展到一定规模时,往往会向形成一个强有力的总部方向发展,形成所谓批发商主导型自由连锁(Wholesaler Sponsored Voluntary Chain)的形式。

3. 特许加盟连锁(Franchise Chain, FC)

其总部和加盟店之间靠契约结合起来。本部负责经营方式(商品、价格、销售方法、运作、管理、广告等),加盟店按照总部确定方式方法经营。加盟店具有独立法人的身份。

美国商务部规定,特许加盟连锁是主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统(包括商标、商号等企业象征的使用、经营技术、营业场所和区域等)以契约的形式授予加盟店在规定地区的统销权和营业权。

二、连锁经营管理模式的主要特点

1. 立足于消费者的立场

市场经济的激烈竞争,迫使企业要站在消费者立场上考虑问题。这是贯穿于企业经济活动全过程的经营准则。

随着社会经济的发展,消费者的需求日益多样化。过去是“十人一色”,发展到“一人一色”,进而发展到今天“一人十色”。为了适应这种变化,势必带来经营和流通方式的变革。

2. 大批量商品化的经营计划体系

这是站在消费者立场上,为了在适当的场所和时间,以质优价廉的商品供应给顾客的全过程。它包括了两种密切相关的过程。

(1) 商品开发过程

包括采购体系开发、企业自有商标品种和商店商标品种开发体系及委托加工生产体系等。

(2) 经营技术开发过程

包括经营商品结构开发、售价、分类、贮存、保护、运输、售货现场设计、布局、商品陈列、店内广告、营销、支付方法、服务等经营过程的各个环节。

要实现大批量商品化经营,需要掌握如下的技术:

- a. 销售的基本技术;
- b. 了解和掌握顾客需求的技术;
- c. 将顾客需求转化为商品要求的技术;
- d. 对生产技术、制造过程的充分知识;
- e. 能够运营和管理多数分店的经营管理技术;
- f. 对上述各方面标准化、过程化的经营管理技术。

3. 大工业生产方式的经营,也称为“4S 经营”

(1) 差别化(Specialization)

按照企业的业态和定位明确经营的商品和服务的提供对象。确定在服务过程的哪些环节形成与竞争对手的差别,以形成竞争优势。这就是特色经营的方针。

(2) 简单化(Simplification)

在科学分析、高度分工基础上使经营管理过程的每一个环节都调整到简单明了、简便易行的程度。这使得即使是非熟练劳动者也能达到轻松胜任的程度。当企业高速扩张时,这更是必不可少的要求。

(3) 标准化(Standardization)

将经营管理的各个过程用最佳的方式规范化,这包括:

- a. 评审服务过程标准化的需求;
- b. 将标准文件化;
- c. 教育员工掌握规范、认真贯彻执行;
- d. 根据需要评价规范的适宜性;
- e. 必要时对规范进行更改。

这种标准化的过程与大工业的标准化方式相似。

(4) 专业化(Segmentation)

限定对象,明确企业立足的基础和面对的目标市场,在限定的范围内追求经营管理和企业发展的彻底化。

第四节 现代商业质量管理的需求

商业属于服务业范畴,它的产品包括提供的商品和提供的服务。只有对商业的服务质量特性进行了准确的识别,才能更好地满足顾客的需求与期望。而商业的服务质量特性就是由顾客对商品和服务的需求和期望转化而形成的。

一、商业的顾客需求与期望

1. 批发业

- a. 商品质量可靠,能持续稳定地提供合格的产品;

- b. 顾客明示的需求及顾客虽然没有明示,但规定的用途或已知的预期用途所必需的要求;
- c. 价格合理;
- d. 按期交货;
- e. 遵守合同、守信誉;
- f. 服务热情、周到;
- g. 联络方便;
- h. 完整的售后服务系统等。

2. 零售业

- a. 商品质量可靠,能持续稳定地提供合格的产品;
- b. 顾客明示的需求及顾客虽然没有明示,但规定的用途或已知的预期用途所必需的要求;
- c. 价格合理;
- d. 购物环境舒适、安全、方便;
- e. 品种齐全;
- f. 明码标价;
- g. 服务热情,商品导购真实;
- h. 完整的售后服务系统等。

上述这些要求可归纳为物质方面和精神方面的需要。

二、商业的服务质量特性

可以把顾客的需求与特性转化为下述六个方面的商业服务质量特性:

1. 功能性

指商业服务所发挥的效能和作用,商店的功能性就是让顾客能买到所需要的、质量可靠的商品。它是服务质量中最基本的特性。

2. 经济性

顾客为了得到不同的服务所需费用的合理程度。顾客当然要求的是质优价廉的商品。

3. 安全性

保证在服务提供过程中顾客的生命财产的安全,这包括对服务设施、购物环境的安全措施健全,监控到位。

4. 时间性

服务在时间上应能满足顾客的需要,它一般包括及时、准时、省时三个方面。

5. 舒适性

顾客在满足服务功能性、经济性、安全性和时间性的同时,能享受到舒适的服务。它一般包括服务设施的完备、完好、适用、方便和舒服,服务环境的整洁、美观。当然舒适程度也取决于个人的感受,它还与提供的服务等级相适应。

6. 文明性

顾客在接受服务过程中满足精神需要的程度。这在很大程度上取决于第一线提供服务的员工的素质。

三、对服务质量特性的控制

为了更好地体现服务的质量特性,有必要对它们进行有效的控制。这些控制体现在服务

提供过程中对“人、机、料、法、环”的控制。

1.“人”——对服务人员的控制

商业服务的对象是顾客,即具有物质和精神两方面需要的人。服务的完成是在与顾客面对面的接触过程中完成的,而在多数情况下这是由第一线的员工完成的。因此,对服务员工的素质,包括职业道德、个人品质、服务技巧、服务知识及服务态度等应该有很高的要求。因此企业应该在全体员工的能力、意识和培训方面给予高度的重视。

2.“机”——对服务设施的控制

这包括服务现场的各种设施,如电梯、照明、消防、保安、柜台及计量器具等。尤其是涉及人员安全防护、贸易结算、身体健康等方面的设施应给予高度控制,有完整的维护保养制度以确保设施处于良好的工作状态。

3.“料”——对提供的商品及服务信息的控制

企业应对供应商进行评价以确保供方能持续稳定地提供合格的商品;对商品的检验、搬运、贮存、包装、防护等方面进行控制,以确保销售质量合格的产品。

企业必须有畅通的服务信息渠道,以便对市场信息、商品信息、技术信息、金融信息等进行有效的利用。这里还包括了保持组织内部的信息沟通和与顾客的良好沟通。

4.“法”——编制文件化的操作规范

建立文件化的商业服务三大规范,即服务规范、服务提供规范及质量控制规范。使得员工在服务过程中做到有法可依、违法必究。

5.“环”——对服务环境的控制

商业服务要求提供安全、优美、舒适、方便和有序的环境。

为了实现对上述这些方面的有效控制,就要求企业应该建立科学的、标准化的质量管理体系。

四、商业服务的三大规范

编制规范的过程就是给企业立法的过程。

1. 服务规范

规定提供的服务的质量标准,如《营业员职业道德规范》、《营业员仪表仪容规范》等。

2. 服务提供规范

在服务提供过程中如何达到服务规范的要求的具体操作步骤。如《售货员营业工作总流程》、《商品出售工作流程》、《仓库出货流程》等。

3. 质量控制规范

在服务全过程中对质量进行控制的规范,包括对商品质量的验证及对人员服务质量的监督检查。如《商品进货验证规程》、《营业员服务质量检查与考评表》等。

五、商业服务质量管理体系的关键

商业服务应以顾客为中心建立包括管理职责、资源管理、服务提供及测量分析改进等四大关键过程的质量管理体系,即在质量方面指挥和控制组织的管理体系。

1. 管理职责

企业应该建立明确分工的职责和权限,制定企业的质量方针和目标,以便实现企业发展的

总目标。

2. 资源管理

企业应该对服务提供所需的资源,包括人力、物力、财力、信息等方面实行制度化的管理。

3. 服务提供

包括市场调研、服务策划、商品采购、服务准备、销售及交付、售后服务等一系列服务提供过程。

4. 测量、分析和改进

企业应该对质量管理体系过程的业绩,包括对商品及服务人员的质量状况进行监视和测量,以实现持续改进。

商业服务质量管理体系的关键过程关系如图 1-2 所示。

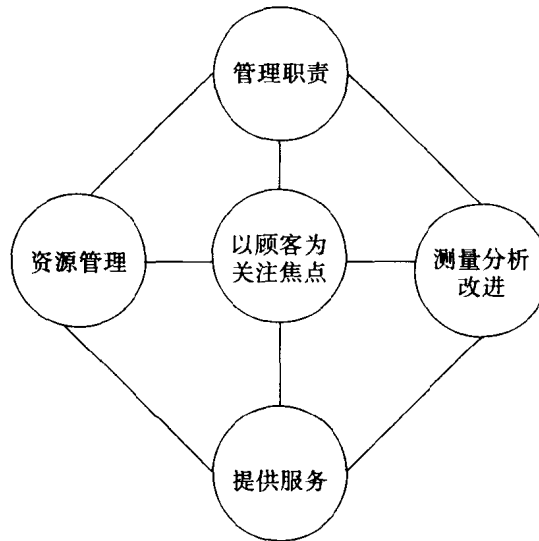


图 1-2 商业服务质量管理体系的关键过程关系示意图

上述表明,随着企业的发展、扩大,对整个系统进行标准化管理已成了迫切需要解决的问题。而近年来在世界上广为推行的 ISO 9000 质量管理体系的系列标准,在质量管理方面为改进商业系统的管理提供了一个非常有效的方法,很值得在商业系统推广。

本书的主要内容是对 ISO 9000 族标准在商业中的应用给予详细介绍。

第二章 ISO 9001:2000 质量管理体系标准基本概念

2000 版 ISO 9000 族标准是当代科学的质量管理的一个重要方法,它总结了发达国家先进组织的质量管理的实践经验,统一了质量管理的术语和概念,并对推动组织的质量管理、提高产品质量和顾客的满意程度产生了积极的影响。认真地贯彻 ISO 9001:2000《质量管理体系要求》,并在此基础上有效运用 ISO 9004:2000《质量管理体系 业绩改进指南》,追求组织的完美、追求卓越,可以确保满足并超越顾客的需求与期望。

第一节 质量管理体系的由来和发展

质量管理的发展经历了四个阶段:

1. 质量检验管理阶段

(1)操作者的质量管理:这是 20 世纪以前的阶段,市场经济处于低级发展时期,当时生产分工粗糙,质量检验主要由工人自己完成。

(2)质量检验管理阶段:到了 20 世纪初资本主义生产组织日臻完善,生产分工逐渐细化,这是从技术到管理的全面革命时期。美国管理学家泰勒首先提出了用计划、标准化和统一管理三项原则来管理生产,并提出了计划与执行分工、检验与生产分工,建立了终端专职检验。

但这些都属于“事后检验”,即使全数检验也不能确保质量。因为本质上来说,质量是生产出来的,而不是检验出来的。

2. 统计质量管理阶段

第二次世界大战极大地刺激了美国经济的复苏,这时军需物资出现了大量的质量问题,而“终端检验制”无法解决这些问题。于是美国政府颁布了三项战时质量控制标准:Z1.1《质量控制指南》;Z1.2《数据分析用控制图法》;Z1.3《工序控制用控制图法》。这是质量管理中最早的正式的质量控制标准。美国政府还采取了三项强制性措施:

(1)强行对各公司以总检验师为首的质量管理人员开办“质量控制方法学习班”;

(2)强制实施上述三项标准及其细则;

(3)军方采购署规定所有订货合同中应规定质量管理条款(此即“质量管理体系认证”的雏形),否则取消订货资格。

二次大战以后美国民用工业也相继采用这三项标准,并开展了国际合作,这标志着质量管理正式进入了“统计质量管理阶段”,把质量管理的重点由生产线的“终端”移至生产过程的“工序”,把全数检验改为随机抽样检验,用抽样数据的统计分析制作“控制图”,再用控制图对工序进行加工质量监控,从而杜绝过程中大量不合格品的产生。

3. 全面质量管理阶段(TQM)

1961 年美国通用电气公司质量经理菲根堡姆出版了《全面质量管理》一书,指出:“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上并考虑到充分满足用户要求的条件下,进行市场研究、设

计、生产和服务,把企业的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为整个的有效体系。”20世纪60年代世界各国纷纷接受这一全新观念,在日本首先开花结果。

市场经济的公平竞争,要求设计出适销对路的产品,因此质量管理还要前移至产品的“设计过程”,进而再前移至“市场研究”阶段;产品出厂后还要跟踪市场,积极为顾客服务。随着市场经济的发展,质量管理沿着产品流程向两端拓展,最终汇聚于市场,全面质量管理始于市场又终于市场。

因此全面质量管理是全过程的,非检验部门一家所能承担,它涉及了设计、工艺、设备、生产、计划、财会、教育、劳资、销售等部门。在系统论中,整个企业的管理包括:全面质量管理、全面财务管理、全面计划管理和全面劳动人事管理等,而其中全面质量管理是企业管理体系的核心。

全面质量管理的特征是:“四全、一科学”,即:

“四全”:全过程的质量管理、全企业的质量管理、全指标的质量管理、全员参与的质量管理。

“一科学”:以数理统计方法为中心的一套科学管理方法。

(1) 全过程的质量管理

一个新产品,从调研、设计、试制、生产、销售、使用到售后服务等,每个阶段都有自己的质量管理。

(2) 全企业的质量管理

从企业纵的方向看:由原料入厂到生产的各工序,再到销售各环节都应进行质量管理。

从企业横的方向看:由生产车间到各管理职能部门都参与质量管理。

(3) 全指标的质量管理

除了产品的技术指标外,还有各部门、各项工作的质量要求。

(4) 全员参与

从企业领导、中层干部、技术人员到生产工人、服务人员等都应参与质量管理。

我国在1978年开始引入全面质量管理,而市场经济在1992年才被正式确认,当时市场拉力很弱,为急于求成,只好求助于计划经济的行政手段,搞频繁的检查评比,反使企业负担沉重,效果甚微。大面积推广全面质量管理,应以市场公平竞争拉力为主,适当辅以行政推力。所以关键在于市场经济的健康发展。

4. 质量管理体系标准化阶段

这是在20世纪70年代末由欧洲兴起的质量管理体系标准化阶段,它逐步发展为质量管理与质量保证标准(即ISO 9000:1987和ISO 9000:1994),现称质量管理体系标准(ISO 9000:2000)。这种名称上的改变,是为了更明确地阐述组织为确保其满足顾客要求的能力应达到的质量管理体系要求,同时也提高了其与ISO 14000环境管理体系系列标准的相容性。

(1) ISO 9000系列标准的产生

①国际上在大宗贸易的合同条件下,采购方无不事先评审供应商的质量管理体系,并将其有关内容写入合同中。如重复签订内容大同小异的质量保证合同、接受顾客多次的质量体系审核,但又缺乏统一的衡量标准,谁都声称是“正宗”的全面质量管理,这样做费工费时,大大影响了管理效率。

全面质量管理在全球推广近30年,国际标准化组织(ISO)及时总结并使之规范化形成了一