



本书编委会 著

企业质量战略管理与 质量文化建设



中国质检出版社
中国标准出版社

企业质量战略管理与 质量文化建设

本书编委会 著

中国质检出版社
中国标准出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业质量战略管理与质量文化建设/本书编委会著.
—北京:中国质检出版社,2018.4
ISBN 978-7-5026-4467-3

I. ①企… II. ①本… III. ①企业管理—质量管理—
战略管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 199989 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100029)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室: (010)68533533 发行中心: (010)51780238

读者服务部: (010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 710 × 1000 B5 印张 10.5 字数 131 千字

2018 年 4 月第一版 2018 年 4 月第一次印刷

*

定价 48.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 68510107

编委会名单

主 编 安景文

副主编 张志强 商广娟 刘治宏

撰 稿 朱 伟 刘 颖 孙雅轩 赵嘉丽

梁志霞 王金鹤 孟 浩 谷文超

前 言

在世界经济复苏缓慢、增长动力不足的大背景下，质量对个人、企业、行业、国家未来的发展有着越来越深刻的影响，质量发展成为了这个时代的主题。我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，习近平总书记、李克强总理在十九次全国代表大会、中央经济工作会、全国“两会”上，均特别提出要加强质量建设，实施“质量强国”战略，工信部、国家质检总局等多个政府部门都在大力推进质量发展工作。

习近平总书记在十九大报告中指出，我国必须坚持质量第一、效益优先，以供给侧结构性改革为主线，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革，全面提高产品和服务质量。李克强总理强调，质量发展是强国之基、立业之本和转型之要，并在第二届中国质量（上海）大会上确定了“质量：改善供给，引领未来”这一主题，提出国因质而强、企因质而兴、民因质而富的理念。国务院印发的《中国制造 2025》中确定了“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的方针，提出了“建设法规标准体系、质量监管体系、先进质量文化、营造诚信经营的市场环境，走以质取胜的发展道路”的质量建设要求。

基于我国要实现质量强国的目标，需要具备一支与经济社会发展需求相适应的企业质量管理和技术人员队伍，特别是培养一批高素质、高层次的质量工作领军人才，实现对企业质量工作的领导和监督。企业首席质量官正是适应时代需求而产生的，



是企业质量管理的重要领导者，有利于强化企业质量管理，提升企业质量水平，增强企业竞争力。

企业质量战略管理和质量文化建设在质量管理中居于核心地位，是首席质量官日常的重要工作内容，学习并掌握质量战略和质量文化相关知识对首席质量官提高自身的专业管理水平具有重要作用。一方面，企业首席质量官要负责制定企业的质量战略，组织领导企业质量战略的实施、评价、监督和考核等，确保质量战略目标的实现；另一方面，企业首席质量官要负责明确企业质量文化定位、建设目标、建设方案等，营造员工主动参与的质量文化环境，监控和持续改进质量文化建设过程，以支持企业质量战略的制定和实施。

本书对企业质量战略管理和质量文化建设进行了系统的阐述，详细介绍了企业如何在实际工作中开展质量战略管理和质量文化建设工作。并援引了典型案例，穿插在相应的理论中，便于读者更好地理解质量战略管理和质量文化建设。本书可作为首席质量官的培训用书，也可作为企业各级管理人员在开展质量管理活动时的参考书。

本书由安景文、张志强、商广娟、刘治宏（中国质量协会）策划和统稿。朱伟、刘颖（清华大学）、孙雅轩、赵嘉丽、梁志霞、王金鹤、孟浩（中国航空综合技术研究所）、谷文超（中国质检出版社）参与本书的调研、资料收集和撰写等工作。由于编者水平有限和管理实践的浩瀚丰富，不当之处在所难免，敬请读者沟通指正，以便不断改进完善。

本书参阅、引用的资料和信息已尽可能在资料来源和参考文献中列出，如有不慎遗漏，在此深表歉意。

编 者

2018年1月

目 录

第一章 企业战略	1
第一节 企业战略概述	1
第二节 企业战略类型	4
案例：海尔企业战略	14
第二章 企业战略管理	18
第一节 企业战略管理概述	18
第二节 战略分析	21
第三节 战略选择	29
第四节 战略实施	32
案例：联想公司的战略管理	36
第三章 企业质量战略	45
第一节 企业质量战略概述	45
第二节 企业质量战略管理	48
第三节 企业质量战略实施的保障	56
第四节 企业首席质量官在企业质量战略管理中的作用	58
案例：中国航天科工集团公司质量制胜战略	63
第四章 企业质量规划	71
第一节 企业质量规划概述	71

第二节 企业质量规划的编制	73
第三节 企业质量规划的实施	78
案例: × × 公司企业质量战略规划	83
第五章 企业文化	87
第一节 企业文化概述	87
第二节 企业文化建设	93
案例: 阿里巴巴的企业文化建设	98
第六章 企业质量文化	103
第一节 企业质量文化概述	103
第二节 企业质量文化的构成	107
第三节 企业质量文化的作用	112
案例: 华为技术有限公司“1+2+3+4”特色质量文化	116
第七章 企业质量文化建设	120
第一节 企业质量文化建设概述	120
第二节 企业质量文化建设的模式	124
第三节 质量文化建设的过程	127
第四节 企业质量文化建设的步骤	137
第五节 企业首席质量官在企业质量文化建设中的作用	143
案例: 海尔集团公司“零缺陷”质量文化实践	150
参考文献	157

第一章 企业战略

为提升产品和服务质量，保证企业长久生存和发展，越来越多的企业开始关注质量战略。质量战略是企业整体战略的核心组成部分，一般服从于企业总体战略。因此，为了更好地理解质量战略，需要掌握企业战略的基本内容。本章主要从企业战略的涵义、特征以及类型等几个方面进行详细介绍。

第一节 企业战略概述

企业管理者对战略的理解和认识直接奠定了企业战略分析、规划和实施的基调。准确把握战略的内涵及其特征，对企业战略的实施有着非常重要的意义。

一、企业战略的涵义

（一）“战略”的产生

“战略”一词原为军事用语，出自古希腊语“将军”（strategies），最初指将军指挥军队的艺术。克劳塞维茨（Clausewitz）在《战争论》中认为，战略是为了达到战争目的而使用的战斗艺术。在《孙子兵法》中，则将战略视为对战争最高层次的决策和把握，崇尚“上兵伐谋”，推崇“运筹帷幄，决胜千里”。战略一直作为军事领域中的一个概念为人们所熟知。《辞海》中认为，战略泛指重大的、带有全局性和决定全局的计谋。



20 世纪 60 年代，外部环境发生了巨大变化，科学技术迅猛发展，生产内涵不断丰富，生产方式日趋复杂，消费需求日益多元。企业经营管理者认为，唯有采取一种全新的管理模式，更为系统地经营企业，才能缓解并适应竞争压力。至此，“战略”开始正式运用于企业的经营管理之中，并被提升到理论高度。

如今，经过长期的演化，战略的内涵和外延已有了极大的拓展，“战略”已不再局限于军事范畴，而是更广泛地运用于政治、经济和社会生活的方方面面。

（二）企业战略的内涵

尽管人类的战略管理活动历史悠久，但迄今为止，战略管理专家们对战略定义仍然没有形成统一的认识，本文在总结诸多学者对战略的理解的基础上对战略进行定义。

战略管理鼻祖安索夫认为，战略的构成要素包括产品和市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势。这四种要素相互紧密联系，共同影响和决定企业经营活动发展和目标的实现。哈佛商学院教授安德鲁斯认为，战略是由目标、意志或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划所构成的一种模式。战略管理大师迈克尔·波特认为，战略是企业为之奋斗的终点与企业为达到它们而寻求的途径的结合物。这些观点强调战略的计划性、全局性和长期性三个属性。

20 世纪 80 年代，企业外部环境发生了巨大的变化，使得原本以计划为基点的战略定义受到了不少批评。加拿大学者明茨伯格在 1989 年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，企业中许多成功的战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方案”，这套方案包括刻意安排的（或计划性）战略和任何临时出现的（非计划性）战略。美国学者 1998 年指出：“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。许多学者也开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织的不

可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。可以发现，如今更强调战略的应变性、竞争性和风险性。

本文认为，企业战略是指企业对有关全局性、长远性、纲领性目标的谋划和决策，并根据企业外部环境及企业内部资源和能力状况变化，做出适应性调整，保证谋划和决策能够顺利落实，帮助企业形成长期竞争优势的一整套行动方案的集合。

二、企业战略的特征

虽然战略管理专家们对战略的界定和描述有所区别，但发现成功的战略具有一系列共性特征。

1. 指导性

企业战略界定了企业的发展方向、长期目标，明确了企业具体的经营方针，并规划了实现企业目标的发展轨迹及相应的措施、对策，对企业的经营管理活动具有一定的指导作用。

2. 全局性

企业战略立足于未来，以企业的全局为对象，通过分析政治、经济、文化、社会、行业等外部经营环境，结合自身的优劣势，运用系统的思维，对企业的发展进行的全面规划。

3. 长远性

企业战略在考虑短期利益的同时，应着眼于长期生存和长远发展，在企业使命、愿景、价值观的指导下，谋划实现企业长期发展的目标及其轨迹，并紧紧围绕远期目标，采取一系列的措施和对策。

4. 适用性

企业制定的战略需要及时落实，如果战略只是流于形式，制定出来弃之不用或者难以进行具体操作，这对企业的发展没有任何意义。因此，制定的企业战略需要符合企业实际情况，使其具有实施性和操作性。



5. 风险性

企业战略是建立在对未来市场趋势预测的基础上，但外部环境处于动态变化中，会导致企业制定的战略存在一定的偏离。企业的人、财、物、信息、资源等要素较难控制，会给战略的执行带来困难。企业战略的制定者需要考虑到风险，并采取合理的手段进行规避。

第二节 企业战略类型

企业战略是多层次的，可分为公司层、事业层和职能层。公司层的战略即总体战略，关注的是如何通过配置、构造和协调公司在多个市场上的活动来创造价值；事业部层的战略即竞争战略，解决的是如何在一个具体的、可识别的市场上取得竞争优势；职能层的战略即职能战略，落实的是如何在各自的职能领域采取有效的行动以实现总体战略和竞争战略的战略部署。企业可以制定专门的质量战略，也可以将质量的思想融入到企业各层级战略中，提升质量意识。

一、总体战略

总体战略是企业最高层次的战略，是企业最高管理层为企业确定的长期目标和发展方向。总体战略的主要任务是确定企业的业务组合，即决定企业活动所涉及的经营领域；合理安排各类业务活动在企业业务总量中的比重和作用；明确各类业务之间的相互关系，以及这些业务在战略期内的发展方向。根据企业的成长阶段和发展态势，总体战略可分为稳定型战略、增长型战略和紧缩型战略三种，如图 1-1 所示。

1. 稳定型战略

稳定型战略是指限于经营环境和内部条件，企业在战略初期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。其特征是企业维持现有格局，不需要改变自己的使命和目标，仅在现有基础上做

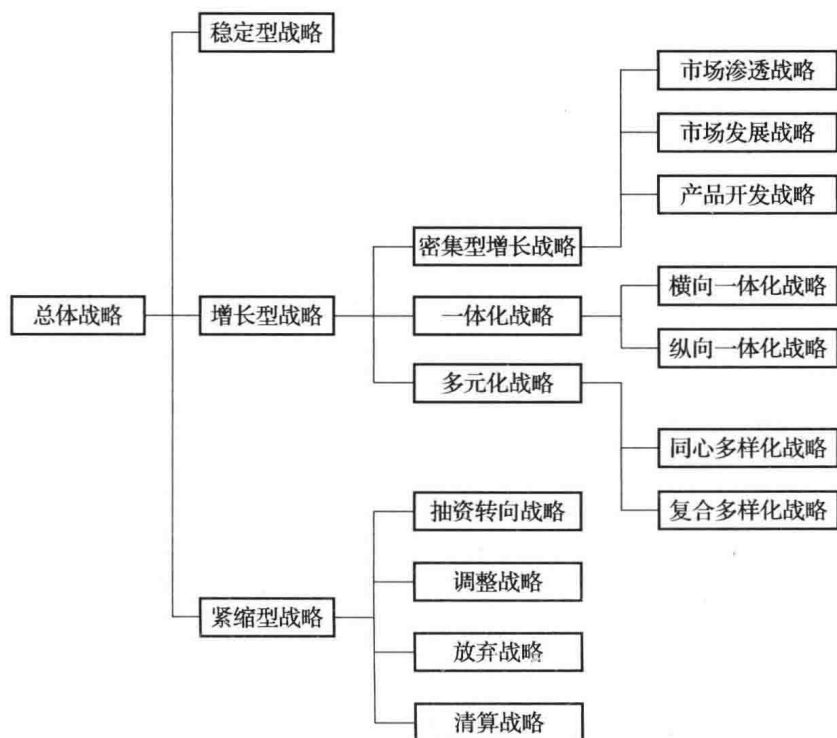


图 1-1 企业总体战略类型

一些改良、改善工作，集中资源用于原有的经营范围和产品，增强竞争优势。这种战略持续地向同类型的顾客提供同样的产品或服务，保证一定的市场份额和投资回报率。

稳定型战略适用于战略环境变化不大，而在前期经营成功的企业。稳定型战略的实施可以避免因战略调整引起的企业在资源配置、组织结构、管理技能等方面的变动，保持战略的连续性，维持企业的平稳发展。但是采用这种战略，企业可能一味追求稳定，适应环境变化和风险意识较为薄弱，导致企业墨守成规、因循守旧，丧失快速发展的机会。

2. 增长型战略

增长型战略是使企业在现有的基础水平上向更高一级目标发展的战略。增长型战略以发展为导向，引导企业不断地开发新产品，开拓新市场，采用新的生产方式和管理方法，以扩大企业的产销规模，提高企业



的竞争地位,增强企业的竞争实力。常用的增长型战略可分为密集型增长战略、一体化战略和多元化战略。

(1) 密集型增长战略

密集型增长战略具体可分为市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略三种类型。

市场渗透战略是指企业在现有产品和市场的基础上,通过改善产品和服务等经营手段、方法,逐步扩大销售,以占领尽可能多的市场份额。该战略的核心是增加现有产品或服务的市场占有率,主要用于处于成长期或刚刚进入成熟期的产品。实施市场渗透战略的具体途径有:扩大产品使用者的数量;扩大产品使用者的使用频率。

市场开发战略是指企业利用原有产品争取新客户从而开拓新市场的一种战略,其核心是为现有产品寻找新用户和新市场,主要适用于成熟期的产品。实施市场开发战略的方法主要有:市场开发,即将本企业原有的产品打入到别的市场;在市场中寻找新的潜在市场;增加新的销售渠道。

实例 1-1 欧莱雅化妆品公司实施市场开发战略

为了加快在化妆品战略布局的步伐,欧莱雅公司推出了小护士和羽西,完全覆盖了高、中、低端的中国化妆品市场。借助小护士折扣渠道的帮助,欧莱雅公司对旗下的另外一些诸如美宝莲进行较以前成倍的打折出售,提高了欧莱雅化妆品在当地的产量,节省了开支。

产品开发战略是指企业针对现有的市场,投放新产品或者增加原有产品的种类,以实现扩大市场份额、增加经营收入的发展战略。相比较于市场渗透战略和市场开发战略,实施产品开发战略的企业更加注重对现有产品的开发和改进,是企业实施创新的一个基本战略。该种战略适用于成熟后期和衰退期的产品。实施产品开发战略的方法主要有:扩大产品系列,更好地满足顾客的多样化和个性化需求;改进和创新产品,基于现有技术和顾客需求进行产品改进和创新。

实例 1-2 蒙牛乳业实施新产品开发战略

蒙牛特仑苏是中国市场上第一款由民族乳业研发的高端牛奶产品。蒙牛集团很早就意识到，消费者的需求正在从“有奶喝”转向“喝好奶”，于是开始着手准备高端奶产品的研发，斥巨资建立了国际牧场和全球样板工厂，并引进了中国第一台挤奶机器人。2005 年特仑苏正式推出，以其高品质受到了高端消费者的欢迎，并成为香港迪士尼乐园酒店和迪士尼好莱坞酒店的指定牛奶，走在了中国乳业迈向世界的最前沿。

(2) 一体化战略

一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条纵向或横向延展业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。一体化战略按照业务拓展的方向可分为纵向一体化和横向一体化两种类型。

纵向一体化战略是指企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业市场上进行购买或销售的交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量，但会增加企业内部管理成本。纵向一体化又可分为前向一体化和后向一体化两种类型。前向一体化是指企业的业务向消费对象所在的行业发展，通过控制销售过程和渠道，有利于企业增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。后向一体化是指企业向其资源提供者所在的行业扩展，有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。

实例 1-3 奇虎 360 公司实施纵向一体化战略

在诸多互联网公司中，奇虎 360 从用户的安全需求切入，通过推出免费的 360 安全卫士软件，之后进入浏览器、桌面等领域，又提供了一



系列平台型产品。从战略与商业模式设计的角度来看奇虎 360 公司的发展历程,首先通过 360 安全卫士产品获取用户,然后通过浏览器、桌面产品创造流量,最后通过电商平台、游戏中心、网址导航等产品变现流量,其“获取用户-创造流量-变现流量”的发展路径深刻体现了企业发展中采取的纵向一体化战略。

横向一体化战略是指企业收购、兼并或联合竞争企业的战略。企业采用横向一体化战略的主要目标是减少竞争压力、实现规模经济和增强自身实力以获取竞争优势。由于历史背景、企业文化、管理体制等方面的差异,横向一体化战略的风险在于并购后重新组合的企业面临着严峻的整合问题,同时政府法规对行业垄断的限制,也有可能给企业实施该战略带来一定的困难。

(3) 多元化战略

多元化战略是由著名的战略大师安索夫于 20 世纪 50 年代提出的,该战略指企业为了获得经济效益和长期稳定的经营,而开发有发展潜力的产品或者丰富产品组合结构,在多个相关或不相关的产业领域同时经营多项不同业务的战略。多元化战略可分为同心多元化战略和离心多元化战略。

同心多元化战略是指企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场的战略。同心多元化的相关性可以是产品、生产技术、管理技能、营销渠道、营销技能或用户等方面类似。企业采用同心多元化战略,可以保持经营业务在生产技术上的同一性,充分利用生产技术、原材料、生产设备的类似性,获得生产技术上的协同效应,同时又可以将经营风险分散到多种产品上去。然而,由于新产品在分销渠道、促销策略等方面与原有产品的要求会有所不同,在市场竞争中有可能会处于不利地位,此外同心多元化战略可能使得企业在规模发展越来越大时,往往无力同时兼顾许多方面。

离心多元化战略是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。离心多元化战略能够为企业分散经营风险,充分利用企业在管

理、营销、生产、研发等方面的资源，产生协同效应，对企业内各个经营单位进行平衡，并逐步向具有更优经济特征的行业转移，改善企业的整体盈利能力和灵活性。这种战略的劣势是带来企业规模的膨胀以及由此产生的管理复杂化，同时需要企业有较强的资金筹措能力，涉及过多的领域也有可能使得企业在任何一个市场上都无法获得领先优势。

3. 紧缩型战略

紧缩型战略是企业通过调整来缩减企业的经营规模，从目前的经营领域收缩或撤退的一种经营战略。具体包括抽资转向战略、调整战略、放弃战略和清算战略等。

抽资转向战略是指当企业现有经营领域的市场吸引力减弱、失去活力而趋向衰退时，通过在原有经营领域内采取减少投资、压缩支出、降低费用、削减人员的办法，逐步收回资金和抽出资源用以发展新的经营领域，在新的领域中找到出路，从而推动企业更快的发展。

调整战略是指企业通过重新定位或调整现有的产品或服务、营销策略等经营管理方面内容，试图扭转企业财务状况欠佳的局面，提高运营效率，使企业渡过危机。

放弃战略是指将企业的一个主要部门转让、出卖或者停止经营，这个部门可以是一个经营单位、一条生产线或者一个事业部。放弃战略的目的是收回资金，集中资源，加强其他部门的经营实力。

清算战略是指企业受到全面威胁、濒于破产时，通过将企业的资产转让、出售或停止全部经营业务来结束企业生命的一种战略。对任何一个企业的管理者来说，通常只有在其他战略全部失效时才会采用这种战略。

二、竞争战略

1980年初，美国著名战略管理学家迈克尔·波特教授通过对美国、欧洲与日本制造业的实践研究提出了自己的竞争战略理论学说。他在著