



杰出高层经理人手册

# 质量总监

至尊管理

CEO

*The Most Lofty Management*

现代企业高层管理课题组  
总主编 / 孙建开 程爱学

西北大学出版社



杰出高层经理人手册

# 质量总监

至尊管理

CEO

*The Most Lofty Management*

现代企业高层管理课题组/编著

西北大学出版社

**图书在版编目 ( C I P ) 数据**

MBA 杰出高层经理人手册/现代企业高层管理课题组编. —西安: 西北大学出版社, 2002.10

ISBN 7-5604-1780-9

I. M… II. 现… III. 企业管理—手册 IV. F270—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 081028 号

MBA 杰出高层经理人手册

**质量总监 至尊管理**

现代企业高层管理课题组/编著

---

出版发行: 西北大学出版社

地 址: 西北大学校内

邮 编: 710069

电 话: (029) 8302590

经 销: 全国新华书店

印 刷: 清华大学印刷厂

开 本: 787 × 960 毫米 1/16

字 数: 4200 千字

印 张: 206

版 次: 2003 年 1 月第 1 版

印 次: 2003 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5604-1780-9/C·35

总 定 价: 312.00 元

# 总 序

随着经济全球化步伐的加快，中国企业走向国际化势所必然。面对 WTO 的挑战和激烈的市场竞争，现代企业迫切需要更多具有国际视野、勇于开拓创新的高层次管理人才。在我国，MBA 教育方兴未艾，MBA 成为培养和提升高层管理人才的有效途径。

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和决策能力是决定的因素，中外企业概莫能外。一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，先人一步，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜：精心的策划，良好的运作，优秀的员工，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、精美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

那么，怎样才能成为一个杰出的高层管理者呢？

《MBA 杰出高层至尊管理》从中国企业的实际出发，根据国际企业管理的新趋向、新理念，结合 MBA 经典教材和典型案例，全面阐述了各高层管理职位的基本素

质要求、职责权限和工作任务，详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务，解答了管理过程中可能遇到的各种问题。这套丛书的特色，就在于它按照不同的职位，浓缩了 MBA 核心课程和选修课程的重要内容。并根据现实需要，提供了可供操作的方法与程序。无论是在职经理人，还是后备经理人，都能从中获得系统的理论指导，提升自己的预见能力、决策能力，为企业管理注入新的活力，从而在市场竞争中打造企业的核心竞争力，完成自己的职责和使命。

《MBA 杰出高层至尊管理》为企业高层管理课题组策划编撰的一套系列丛书，由英国剑桥国际管理学院的管理学博士担任主编。编著者有剑桥、哈佛等商学院的博士、硕士，还有国内的青年学者和职业经理人。这套丛书既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书，也可作为 MBA 教育的重要辅助教材；同时，它还是企业高层管理者的实战范本。

可以相信，这套丛书将使企业管理者进入一个全新的境界，志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃，并带领企业员工创造新的辉煌。

现代企业高层管理课题组

2002 年 10 月

# 目 录

## 第一章 质量总监的基本素质要求

|                  |    |
|------------------|----|
| 1.1 坚实的知识基础      | 3  |
| 1.1.1 全面的质量理论知识  | 3  |
| 1.1.2 现代管理科学的知识  | 11 |
| 1.1.3 数学及统计方面的知识 | 16 |
| 1.2 卓越的创新能力      | 19 |
| 1.2.1 创新能力的构成    | 19 |
| 1.2.2 质量创新的基本内容  | 20 |
| 1.2.3 创新能力的培养    | 22 |
| 1.3 出色的管理能力      | 23 |

## 第二章 质量总监的职责与权限

|                   |    |
|-------------------|----|
| 2.1 质量管理的职能       | 31 |
| 2.1.1 质量方针和质量策划   | 31 |
| 2.1.2 质量控制和质量改进   | 32 |
| 2.1.3 质量保证        | 33 |
| 2.1.4 质量体系        | 34 |
| 2.2 质量总监的职责       | 35 |
| 2.2.1 质量管理体系的职责分配 | 35 |
| 2.2.2 质量总监的主要职责   | 37 |
| 2.3 质量总监的权限       | 40 |

### 第三章 ISO 系列标准体系

|       |                     |    |
|-------|---------------------|----|
| 3.1   | ISO 9000 系列标准       | 45 |
| 3.1.1 | 2000 版的总体结构         | 45 |
| 3.1.2 | 2000 版的主要特点         | 46 |
| 3.1.3 | 2000 版的基本术语         | 48 |
| 3.2   | ISO 9000 系列标准的管理原则  | 52 |
| 3.3   | ISO 14000 系列标准      | 58 |
| 3.3.1 | ISO 14000 系列标准简介    | 59 |
| 3.3.2 | ISO 14000 的常用术语     | 60 |
| 3.3.3 | ISO 14000 的运行与审核    | 63 |
| 3.3.4 | 实施 ISO 14000 的意义与作用 | 66 |

### 第四章 质量体系的建立与实施

|       |              |    |
|-------|--------------|----|
| 4.1   | 质量体系及其建立     | 71 |
| 4.1.1 | 质量体系         | 71 |
| 4.1.2 | 质量体系建立的原则    | 78 |
| 4.1.3 | 建立或完善质量体系的步骤 | 80 |
| 4.2   | 质量体系文件的编写    | 82 |
| 4.2.1 | 质量方针与质量目标    | 83 |
| 4.2.2 | 质量手册         | 84 |
| 4.2.3 | 程序文件         | 86 |
| 4.2.4 | 作业指导书        | 88 |
| 4.2.5 | 质量记录         | 88 |
| 4.2.6 | 质量文件实例       | 89 |
| 4.3   | 质量体系的实施      | 91 |
| 4.3.1 | 质量体系的实施运行    | 91 |
| 4.3.2 | 质量体系的改进      | 93 |

### 第五章 全面质量管理 (TQC)

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 5.1 | 全面质量管理的特点 | 99 |
|-----|-----------|----|

|       |             |     |
|-------|-------------|-----|
| 5.1.1 | “三全”的质量管理   | 99  |
| 5.1.2 | 人本、动态及适用特点  | 101 |
| 5.2   | 全面质量管理的内容   | 102 |
| 5.2.1 | 设计试制过程的质量管理 | 103 |
| 5.2.2 | 生产制造过程的质量管理 | 104 |
| 5.2.3 | 辅助生产过程的质量管理 | 106 |
| 5.2.4 | 产品使用过程的质量管理 | 108 |
| 5.3   | 全面质量管理的基础工作 | 109 |
| 5.3.1 | 标准化工作       | 109 |
| 5.3.2 | 计量和理化工作     | 111 |
| 5.3.3 | 质量信息工作      | 112 |
| 5.3.4 | 质量教育与责任制    | 113 |
| 5.4   | 质量控制小组      | 114 |
| 5.4.1 | 建立 QC 小组的要点 | 114 |
| 5.4.2 | QC 小组活动的开展  | 116 |

## 第六章 质量审核与体系认证

|       |              |     |
|-------|--------------|-----|
| 6.1   | 内部质量审核       | 123 |
| 6.1.1 | 内部审核概述       | 123 |
| 6.1.2 | 内部审核的操作      | 128 |
| 6.2   | 管理评审         | 141 |
| 6.2.1 | 管理评审的步骤      | 143 |
| 6.2.2 | 管理评审需注意的几个问题 | 145 |
| 6.3   | 质量体系认证       | 147 |
| 6.3.1 | 质量认证申请与评定    | 147 |
| 6.3.2 | 获准认证后的监督管理   | 153 |

## 第七章 质量检验与分析

|       |              |     |
|-------|--------------|-----|
| 7.1   | 质量检验的方式与基本类型 | 159 |
| 7.1.1 | 质量检验的方式      | 159 |



|                   |     |
|-------------------|-----|
| 7.1.2 质量检验的基本类型   | 161 |
| 7.2 质量检验的管理程序     | 164 |
| 7.2.1 进料检验管理程序    | 164 |
| 7.2.2 制程检验与测试管理程序 | 173 |
| 7.2.3 成品检验管理程序    | 175 |
| 7.2.4 产品标识识别程序    | 180 |
| 7.3 不合格品管理        | 182 |
| 7.3.1 不合格品管理程序    | 182 |
| 7.3.2 报废品处理程序     | 186 |
| 7.4 抽样检验          | 188 |
| 7.4.1 抽样检验的基本要素   | 189 |
| 7.4.2 取样          | 192 |
| 7.4.3 调整型抽样方案     | 193 |

## 第八章 工序质量控制

|                  |     |
|------------------|-----|
| 8.1 工序质量状态分析     | 203 |
| 8.1.1 工序质量状态     | 203 |
| 8.1.2 排列图法分析质量状态 | 207 |
| 8.1.3 因果图法分析质量状态 | 209 |
| 8.1.4 相关图法分析质量状态 | 210 |
| 8.2 控制工序质量       | 212 |
| 8.2.1 质量波动的规律    | 212 |
| 8.2.2 直方图法       | 214 |
| 8.2.3 控制图法       | 217 |
| 8.3 工序能力分析判断     | 224 |
| 8.3.1 工序能力分析     | 225 |
| 8.3.2 工序能力指数     | 227 |

## 第九章 持续质量改进

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 9.1 持续质量改进的基本内涵 | 235 |
|-----------------|-----|

|       |             |     |
|-------|-------------|-----|
| 9.1.1 | 质量改进的发展     | 235 |
| 9.1.2 | 质量改进的内涵     | 237 |
| 9.1.3 | 持续质量改进的特点   | 239 |
| 9.2   | 持续质量改进的原则   | 240 |
| 9.2.1 | 持续质量改进的目标   | 240 |
| 9.2.2 | 持续质量改进的组织原则 | 243 |
| 9.2.3 | 持续质量改进的运行原则 | 245 |
| 9.2.4 | 持续质量改进的协作原则 | 248 |
| 9.2.5 | 持续质量改进的实施原则 | 250 |
| 9.3   | 持续质量改进的模型   | 252 |
| 9.3.1 | 组织改进模型      | 252 |
| 9.3.2 | 个人改进模型      | 256 |
| 9.3.3 | 过程改进模型      | 258 |
| 9.4   | 持续质量改进的实施程序 | 262 |
| 9.4.1 | 制定质量改进规划    | 262 |
| 9.4.2 | 建立质量改进组织    | 264 |
| 9.4.3 | 进行质量改进问题诊断  | 265 |
| 9.4.4 | 制定质量改进的方案   | 269 |
| 9.4.5 | 落实质量改进方案    | 270 |
| 9.4.6 | 控制与评价质量改进   | 272 |

## 第十章 质量成本控制

|        |             |     |
|--------|-------------|-----|
| 10.1   | 质量成本的含义及其核算 | 277 |
| 10.1.1 | 质量的经济性      | 277 |
| 10.1.2 | 质量成本        | 280 |
| 10.1.3 | 质量成本构成      | 280 |
| 10.1.4 | 质量成本核算      | 282 |
| 10.2   | 质量成本的分析     | 287 |
| 10.2.1 | 质量成本分析      | 287 |
| 10.2.2 | 质量与利润、效益的关系 | 290 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 10.2.3 质量成本报告     | 292 |
| 10.3 质量成本的计划与控制   | 293 |
| 10.3.1 质量成本的预测    | 293 |
| 10.3.2 质量成本计划     | 295 |
| 10.3.3 质量成本的管理与控制 | 296 |
| 10.4 质量成本优化       | 302 |
| 10.4.1 质量成本的合理构成  | 302 |
| 10.4.2 质量成本特性曲线   | 303 |
| 10.4.3 质量成本优化方法   | 304 |

## 第十一章 服务质量管理

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 11.1 服务与服务质量          | 309 |
| 11.1.1 服务的特征          | 309 |
| 11.1.2 服务质量环与服务质量内容   | 311 |
| 11.1.3 服务质量的形成        | 312 |
| 11.2 服务质量体系           | 314 |
| 11.2.1 服务质量体系的组成      | 315 |
| 11.2.2 服务质量体系结构       | 321 |
| 11.2.3 与顾客的接触         | 322 |
| 11.2.4 服务的关键时刻        | 323 |
| 11.3 服务过程的质量管理        | 325 |
| 11.3.1 服务市场研究与开发的质量管理 | 326 |
| 11.3.2 服务设计的质量管理      | 327 |
| 11.3.3 服务提供过程质量管理     | 328 |

## 第十二章 质量突破与领先

|                |     |
|----------------|-----|
| 12.1 质量突破      | 333 |
| 12.1.1 质量梯级    | 333 |
| 12.1.2 质量突破的途径 | 336 |
| 12.2 质量突破的阶梯   | 338 |

|               |     |
|---------------|-----|
| 12.2.1 一级阶梯突破 | 339 |
| 12.2.2 二级阶梯突破 | 340 |
| 12.2.3 三级阶梯突破 | 342 |
| 12.2.4 四级阶梯突破 | 344 |
| 12.3 质量突破的步骤  | 345 |

## 第十三章 6 $\sigma$ 管理法与质量管理

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 13.1 6 $\sigma$ 管理法的关键内容     | 351 |
| 13.1.1 6 $\sigma$ 的含义        | 351 |
| 13.1.2 $x$ 变量与 $y$ 变量        | 354 |
| 13.1.3 差异、缺陷与流程改进            | 355 |
| 13.1.4 黑带                    | 355 |
| 13.1.5 6 $\sigma$ 管理法的主题     | 356 |
| 13.2 推行6 $\sigma$ 管理法的关键     | 358 |
| 13.2.1 选择改进项目                | 358 |
| 13.2.2 改进模式选择                | 360 |
| 13.2.3 6 $\sigma$ 管理法推行的领导原则 | 361 |
| 13.3 推行6 $\sigma$ 管理法的步骤     | 365 |
| 13.3.1 辨别核心流程与关键客户           | 365 |
| 13.3.2 定义客户需求                | 366 |
| 13.3.3 评估企业当前绩效              | 368 |
| 13.3.4 改进6 $\sigma$ 管理法流程    | 371 |
| 13.3.5 流程设计、重构与系统整合          | 372 |

## 第十四章 质量经营战略与变革

|                  |     |
|------------------|-----|
| 14.1 质量经营战略      | 377 |
| 14.2 质量经营战略的基本内容 | 379 |
| 14.2.1 追求零缺陷     | 379 |
| 14.2.2 营造质量文化    | 380 |
| 14.2.3 开展质量教育    | 382 |

|        |                |     |
|--------|----------------|-----|
| 14.2.4 | 塑造质量形象         | 384 |
| 14.3   | 质量经营战略的策略与方法   | 388 |
| 14.3.1 | 实施质量意识与质量第一的策略 | 388 |
| 14.3.2 | 内部客户满意的方法      | 389 |
| 14.4   | 质量经营战略变革       | 391 |
| 14.4.1 | 变革质量观          | 391 |
| 14.4.2 | 变革质量责任观        | 393 |
| 14.4.3 | 变革质量控制观        | 394 |

## 主要参考文献

# 第一章

## 质量总监的基本素质要求

- ◆ 坚实的知识基础
- ◆ 卓越的创新能力
- ◆ 出色的管理能力

---

质量是企业的生命，也是企业的核心竞争能力之一。企业对质量部门的负责人的设置也越来越重视，由最初的生产部门领导下的质量组长、质量主管，发展到现在的独立的质量管理部门及其领导——质量经理，最终由于质量管理上升为企业的首要战略之一，又设立质量总监，代表总经理行使企业的质量管理职能，为企业确立质量方针与目标，全面承担起质量管理中的计划、组织、实施与控制工作。

面对日趋复杂的竞争环境，多层次的顾客质量需求及飞速发展的质量技术，并不是每个管理者或质量从业人员都能晋升到这个顶级职位。只有具备了一定素质的管理人员，才能有效地行使其权力、履行其职责。质量总监必须具备以下基本素质：

- 坚实的知识基础，是一个质量规划与控制的专家；
  - 卓越的创新力，为企业的质量管理指明新的方向；
  - 出色的管理能力，能实施企业的一切质量计划、方针与政策。
-

## 1.1 坚实的知识基础

质量总监是一个对知识要求极高的职位。说它要求高，并不是指其高深莫测，是因为它的知识十分专业，既要求掌握与质量有关的知识，又要求熟悉生产领域内的知识，同时还必须具备数理统计学方面的知识。他的全部知识归集到一点，就是质量总监必须是一位质量专家，并以其坚实的知识基础，在企业树立起其权威。例如费根鲍姆作为通用电器公司的质量总监（后来成为总裁），就以其坚实的知识基础，在通用电器公司树立了极大的权威，推行其全面质量管理的理论，使通用电器公司一直保持质量领先。

### 1.1.1 全面的质量理论知识

质量总监必须深入研究质量管理的科学理论，把握世界质量管理的发展趋势，了解本行业质量标准的最新成果。质量总监对质量知识的掌握是全方位的、全面的、永无止境的。此外，对各种质量体系应有深刻的认识，并有质量体系认证、维护等方面的丰富经验。

#### 质量管理专家的理论

正是由于质量管理专家中大师级人物的工作决定了现代质量管理的发展，所以作为一个企业中的质量专家——质量总监，就必须深入了解戴明、朱兰、费根鲍姆、石川、田口和克罗斯比的质量管理理论及思想。这些质量管理的泰斗对现代企业质量管理、质量控制以及公司的生产方式产生了巨大影响。



(1) **戴明的理论**。戴明是美国最为著名的质量管理专家，以帮助日本的质量改善而闻名全球。戴明总结出了 14 条质量管理原则（参见表 1-1）。他认为一个公司要想使其产品达到规定的质量水平，必须遵循这些原则。他的主要观点是，引起效率低下和不良质量的原因，在于公司的管理系统而不在员工。部门经理的责任就是要不断调整管理系统以取得预期的结果。除了这 14 条原则之外，戴明还强调了减少质量波动（与一定标准之间的偏差）的必要性。要减少质量波动，就需要辨别引起波动的特殊原因（即可纠正的原因）和共同原因（即随机原因）。

表 1-1 戴明的质量管理 14 条原则

1. 确定一个倾向于改善产品和服务的持久不变的目标，制定一个使公司具有竞争实力、永久生存的计划。决定高层管理的负责对象
2. 采纳新的原理。我们处于一个新的经济时代。如果像通常那样，延迟、错误、材料不合格和工艺水平欠佳不能改善，我们便不能继续生存
3. 不是依靠大量检验，而是要提供质量得以确认的统计数据（防止不合格而不是检查不合格）
4. 停止依据价格差异奖励公司的行为，转而依靠有实际意义的质量测定并参考价格水平来实施奖励。把不能提供有关质量统计数据的公司淘汰掉
5. 发现问题。管理工作就是持续地对公司施加影响（设计、采购、材质、维护和更新设备、培训、监督、再培训）
6. 采取现代方法培训员工
7. 班组长的责任必须得到增强。不能回避质量问题。好的质量可提高生产率。班组长对有关经常出现的不合格品、设备没有得到维修、工具不适用和操作步骤不清楚等情况应及时反映，必须对类似的反映采取立即行动
8. 力避恐吓，以便每个人都能为公司有效工作
9. 扫除部门间的障碍。调研、设计、营销和运作部门人员必须协同作战，以便预见可能与材料和技术要求有关的生产问题
10. 去掉针对工人的数字目标、标语、口号，即使在没有提供新方法的情况下，也要不断追求新的生产率目标
11. 去掉规定数量定额的工作标准
12. 排除临时工的自卑感，增强他们工作的自豪感
13. 实施强有力的教育和培训工程
14. 在高层管理中采取措施，以促进每天的工作都符合上面 13 条原则

戴明 14 条原则的核心是目标不变，持续改善和知识渊博。知识渊博包括：