



至尊管理

质量总监

总主编◎程爱学



执行主编◎徐文峰

THE MOST LOFTY
MANAGEMENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

Y F273.2
38



至尊管理

*the most lofty
management*

质量总监

总主编 程爱学

执行主编 徐文峰



北京大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

质量总监/程爱学主编. —北京: 北京大学出版社, 2005. 4

(公司高管实战操典)

ISBN 7-301-08808-6

I. 质… II. 程… III. 企业管理: 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025857 号

质量总监 (公司高管实战操典⑧)

著作责任者: 程爱学 主编

责任编辑: 熊少萍 郭成发

标准书号: ISBN 7-301-08808-6/F·1075

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 九章图文设计

印 刷 者: 北京中科印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

710 毫米×1020 毫米 16 开本 27 印张 420 千字

2005 年 4 月第 1 版 2006 年 1 月第 2 次印刷

定 价: 48.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《公司高管实战操典》编委会

主任 程爱宇

副主任 徐文峰 王春剑

委员【以姓氏笔画为序】

马振军 马纳新 刘延玲 方成

龙传人 石建华 付运灿 孙滉尘

许玉 李耀刚 李建伟 刘志伟

陈垠亭 陈芳 张东生 张向东

屈建国 邵富春 姜现钊 郭成

程爱国 韩国森 翟源泉 管家民

潘峰

高祺 姚云来 黄东华

束绍俊 张斌 志宏 房保常

刘晓华 李飞燕 许岗

王学进 王洪义 冯蕾

杨小军 杨蓉晖



至尊管理





总序

实战是管理之本

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和实战能力是决定的因素，中外企业概莫能外。无论你学过多么高深的管理理论，无论你能讲述多么玄妙的管理秘诀，如果你不能将其运用到企业的实际管理中，并取得成效，你就不是一个成功的管理者。

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，通过精心的策划，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？





《公司高管实战操典》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。这套丛书的特点，就在于它按照不同的职位，浓缩了 MBA 核心课程的主要内容，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。

这套丛书较之于琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材，最为鲜明的价值和特征是它的实战性和操作性：言简意赅，提纲挈领，系统完整。因而，它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。我们相信，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。

本书由麦斯特企业管理研究中心主持编撰。编著者中有哈佛商学院 MBA 毕业生、北京大学光华管理学院和中山大学经管学院的中青年学者、清华大学经管学院的 EMBA 学员以及国内著名企业的优秀高级经理人。在编写过程中，我们参考了近年来国内外出版的许多优秀的经营著作和大学教材，从中汲取了不少营养。我们深信，现代企业管理科学的发展正是在不断继承前人的遗产与传统，总结当下企业发展成败经验与教训的过程中发展起来的。在经济全球化的今天，管理科学的发展更是日新月异。我们热忱欢迎广大读者，尤其是从事企业管理研究的学者和在企业一线的职业经理人对本丛书提出批评建议。让我们共同努力，一起来建设与发展中国的企业管理科学，为广大企业管理工作者提供优秀的精神食粮。

程爱学

2005年3月18日



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	17
1.2 卓越的创新能力	20
1.2.1 创新能力的构成	21
1.2.2 质量创新的基本内容	22
1.2.3 创新能力的培养	23
1.3 出色的管理能力	25

第二章

质量总监的职责与权限

2.1 质量管理的职能	33
2.1.1 质量方针和质量策划	33
2.1.2 质量控制和质量改进	34
2.1.3 质量保证	35
2.1.4 质量体系	36
2.2 质量总监的职责	38
2.2.1 质量管理体系的职责分配	38
2.2.2 质量总监的主要职责	39
2.3 质量总监的权限	43





第三章

ISO 系列标准体系

3.1	ISO 9000 系列标准	47
3.1.1	2000 版的总体结构	47
3.1.2	2000 版的主要特点	48
3.1.3	2000 版的基本术语	50
3.2	ISO 9000 系列标准的管理原则	55
3.3	ISO 14000 系列标准	61
3.3.1	ISO 14000 系列标准简介	62
3.3.2	ISO 14000 的常用术语	63
3.3.3	ISO 14000 的运行与审核	65
3.3.4	实施 ISO 14000 的意义与作用	70

第四章

质量体系的建立与实施

4.1	质量体系及其建立	75
4.1.1	质量体系	75
4.1.2	质量体系建立的原则	82
4.1.3	建立或完善质量体系的步骤	85
4.2	质量体系文件的编写	85
4.2.1	质量方针与质量目标	87
4.2.2	质量手册	89
4.2.3	程序文件	91
4.2.4	作业指导书	93



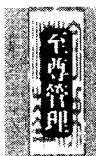
目 录

4.2.5 质量记录	93
4.2.6 质量文件实例	94
4.3 质量体系的实施	96
4.3.1 质量体系的实施运行	96
4.3.2 质量体系的改进	99

第五章

全面质量管理(TQC)

5.1 全面质量管理的特点	105
5.1.1 “三全”的质量管理	105
5.1.2 人本、动态及适用特点	107
5.2 全面质量管理的内容	109
5.2.1 设计试制过程的质量管理	109
5.2.2 生产制造过程的质量管理	110
5.2.3 辅助生产过程的质量管理	112
5.2.4 产品使用过程的质量管理	114
5.3 全面质量管理的基础工作	115
5.3.1 标准化工作	116
5.3.2 计量和理化工作	117
5.3.3 质量信息工作	119
5.3.4 质量教育与责任制	120
5.4 质量控制小组	121
5.4.1 建立 QC 小组的要点	121
5.4.2 QC 小组活动的开展	123





第六章

质量审核与体系认证

6.1	内部质量审核	129
6.1.1	内部审核概述	129
6.1.2	内部审核的操作	134
6.2	管理评审	147
6.2.1	管理评审的步骤	150
6.2.2	管理评审需注意的几个问题	152
6.3	质量体系认证	154
6.3.1	质量认证申请与评定	154
6.3.2	获准认证后的监督管理	161

第七章

质量检验与分析

7.1	质量检验的方式与基本类型	167
7.1.1	质量检验的方式	167
7.1.2	质量检验的基本类型	169
7.2	质量检验的管理程序	172
7.2.1	进料检验管理程序	172
7.2.2	制程检验与测试管理程序	178
7.2.3	成品检验管理程序	183
7.2.4	产品标识识别程序	187
7.3	不合格品管理	189
7.3.1	不合格品管理程序	190
7.3.2	报废品处理程序	193



目 录

7.4 抽样检验	195
7.4.1 抽样检验的基本要素	195
7.4.2 取样	199
7.4.3 调整型抽样方案	200

第八章

工序质量控制

8.1 工序质量状态分析	209
8.1.1 工序质量状态	209
8.1.2 排列图法分析质量状态	213
8.1.3 因果图法分析质量状态	215
8.1.4 相关图法分析质量状态	217
8.2 控制工序质量	219
8.2.1 质量波动的规律	219
8.2.2 直方图法	221
8.2.3 控制图法	224
8.3 工序能力分析判断	232
8.3.1 工序能力分析	232
8.3.2 工序能力指数	235

第九章

持续质量改进

9.1 持续质量改进的基本内涵	243
9.1.1 质量改进的发展	243
9.1.2 质量改进的内涵	245



目 录

9. 1. 3 持续质量改进的特点	247
9. 2 持续质量改进的原则	248
9. 2. 1 持续质量改进的目标	249
9. 2. 2 持续质量改进的组织原则	252
9. 2. 3 持续质量改进的运行原则	253
9. 2. 4 持续质量改进的协作原则	256
9. 2. 5 持续质量改进的实施原则	259
9. 3 持续质量改进的模型	261
9. 3. 1 组织改进模型	261
9. 3. 2 个人改进模型	265
9. 3. 3 过程改进模型	267
9. 4 持续质量改进的实施程序	271
9. 4. 1 制定质量改进规划	271
9. 4. 2 建立质量改进组织	273
9. 4. 3 进行质量改进问题诊断	275
9. 4. 4 制定质量改进的方案	279
9. 4. 5 落实质量改进方案	280
9. 4. 6 控制与评价质量改进	282

第十章

质量成本控制

10. 1 质量成本的含义及其核算	289
10. 1. 1 质量的经济性	289
10. 1. 2 质量成本	292
10. 1. 3 质量成本构成	292
10. 1. 4 质量成本核算	294



目 录

10.2	质量成本的分析	299
10.2.1	质量成本分析	299
10.2.2	质量与利润、效益的关系	303
10.2.3	质量成本报告	305
10.3	质量成本的计划与控制	306
10.3.1	质量成本的预测	306
10.3.2	质量成本计划	307
10.3.3	质量成本的管理与控制	309
10.4	质量成本优化	315
10.4.1	质量成本的合理构成	315
10.4.2	质量成本特性曲线	316
10.4.3	质量成本优化方法	317

第十一章

服务质量管理

11.1	服务与服务质量	321
11.1.1	服务的特征	321
11.1.2	服务质量环与服务质量内容	323
11.1.3	服务质量的形成	325
11.2	服务质量体系	326
11.2.1	服务质量体系的组成	327
11.2.2	服务质量体系结构	333
11.2.3	与顾客的接触	335
11.2.4	服务的关键时刻	336
11.3	服务过程的质量管理	338
11.3.1	服务市场研究与开发的质量管理	338





11.3.2 服务设计的质量管理	339
11.3.3 服务提供过程质量管理	341

第十二章

质量突破与领先

12.1 质量突破	347
12.1.1 质量梯级	347
12.1.2 质量突破的途径	350
12.2 质量突破的阶梯	352
12.2.1 一级阶梯突破	353
12.2.2 二级阶梯突破	355
12.2.3 三级阶梯突破	356
12.2.4 四级阶梯突破	359
12.3 质量突破的步骤	359

第十三章

6σ 管理法与质量管理

13.1 6σ 管理法的关键内容	367
13.1.1 6σ 的含义	367
13.1.2 x 变量与 y 变量	370
13.1.3 差异、缺陷与流程改进	371
13.1.4 黑带	371
13.1.5 6σ 管理法的主题	372
13.2 推行 6σ 管理法的关键	375
13.2.1 选择改进项目	375



目 录

13.2.2 改进模式选择	376
13.2.3 6 σ 管理法推行的领导原则	378
13.3 推行6 σ 管理法的步骤	381
13.3.1 辨别核心流程与关键客户	382
13.3.2 定义客户需求	383
13.3.3 评估企业当前绩效	385
13.3.4 改进6 σ 管理法流程	388
13.3.5 流程设计、重构与系统整合	390

第十四章

质量经营战略与变革

14.1 质量经营战略	395
14.2 质量经营战略的基本内容	397
14.2.1 追求零缺陷	397
14.2.2 营造质量文化	398
14.2.3 开展质量教育	401
14.2.4 塑造质量形象	403
14.3 质量经营战略的策略与方法	407
14.3.1 实施质量意识与质量第一的策略	407
14.3.2 内部客户满意的方法	408
14.4 质量经营战略变革	410
14.4.1 变革质量观	410
14.4.2 变革质量责任观	412
14.4.3 变革质量控制观	414
主要参考文献	417



C H A P T E R 1

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