

“中国制造2025”

班组长培训标准教程

# 班组长 质量管理 培训教程

杨剑 吴平新 编著

BANZUZHANG ZHILIANG GUANLI  
PEIXUN JIAOCHENG



化学工业出版社

 **“中国制造2025”**  
班组长培训标准教程

# 班组长 质量管理

# 培训教程

杨剑 吴平新 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

为了提高班组长的质量意识和质量管理水平，本书将班组长质量管理培训分为八个标准模块，主要包括：树立正确的质量管理理念、必须掌握的质量管理工具、懂得质量检验方法、掌握现场质量管理要点、积极开展QC小组活动、严控不合格品的产生、了解质量管理体系与认证，以及积极参与质量改进质量改进。

本书每个培训模块都是相对独立的一个知识单元，读者既可以从头到尾阅读，也可以单看一章、一节，甚至一个具体问题的解答。对于已经掌握的知识，也可以直接跳过，或者选择感兴趣的内容进行阅读。

本书适用于企业内部培训或培训公司对企业进行培训，也可供企业员工和管理人员自学参考。

## 图书在版编目（CIP）数据

班组长质量管理培训教程/杨剑，吴平新编著. —北京：  
化学工业出版社，2016.11

“中国制造 2025”班组长培训标准教程

ISBN 978-7-122-28112-8

I. ①班… II. ①杨…②吴… III. ①班组管理-质量管理-技术培训-教材 IV. ①F425.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 227658 号

---

责任编辑：王听讲

装帧设计：王晓宇

责任校对：王素芹

---

出版发行：化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装：三河市延风印装有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张 11¼ 字数 202 千字 2017 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

---

购书咨询：010-64518888(传真：010-64519686) 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

---

定 价：38.00 元

版权所有 违者必究

目前世界经济竞争有两条路径：一是信息化，另一是工业升级。而工业升级就是“工业 4.0 革命”。新一轮国际博弈将围绕“工业 4.0 革命”来进行，“工业 4.0 革命”是当今大国崛起的必由之路，世界经济和政治版图将因此发生深刻变革！

“工业 4.0 革命”将成为今后各主要大国竞争的试金石，谁能抢得先机，提前完成“工业 4.0 革命”，谁就能继续辉煌；反之，如果无法完成“工业 4.0 革命”，哪怕当下是强国、大国，也会就此走向平庸，乃至没落。

中国对接“工业 4.0 革命”的具体措施，就是“中国制造 2025”，“中国制造 2025”是中国政府实施制造强国战略第一个十年的行动纲领。2016 年 4 月 6 日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，通过了《装备制造业标准化和质量提升规划》，要求对接“中国制造 2025”。

“中国制造 2025”提出，坚持“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的基本方针，坚持“市场主导、政府引导、立足当前、着眼长远、整体推进、重点突破、自主发展、开放合作”的基本原则，通过“三步走”实现制造强国的战略目标：第一步，到 2025 年迈入制造强国行列；第二步，到 2035 年中国制造业整体达到世界制造强国阵营中等水平；第三步，到新中国成立一百年时，综合实力进入世界制造强国前列。

“中国制造 2025”战略落地的关键在人，尤其是处于末端管理的班组长的管理水平，直接决定了中国制造的水准。这套“‘中国制造 2025’班组长培训标准教程”，就是专门为生产制造企业实现管理转型和提升管理水平而撰写的系列书。该系列书包括《班组长基础管理培训教程》、《班组长现场管理培训教程》、《班组长人员管理培训教程》、《班组长质量管理培训教程》、《班组长安全管理培训教程》，对班组长的综合管理、现场管理、人员管理、质量管理、安全管理的基本方法和技巧进行了全面而又细致的介绍。

这是一套汇集了当前中国企业管理最先进的管理理论和方法，并且简明易懂、实操性很强的优秀之作，是企业职工培训的必选教材，也是企业管理咨询和培训的参考读物。我们相信，“‘中国制造 2025’班组长培训标准教程”的出版，对提升我国企业的管理水平会有积极的推动作用。

 (胡俊睿)

(中国航天科工集团)

当今的世界，是开放的世界，各行各业充满竞争。一个企业要想在竞争中立于不败之地，靠的是优良的产品质量和售后服务。所以说，质量是企业生存的基石，质量是企业发展的“金钥匙”。

班组长是连接中层管理与员工的桥梁，班组长质量管理能力强弱，必将影响产品质量、成本、交货期和效率，甚至关系到企业的经营成败。为了提高班组长的质量意识和质量管理水平，我们编写了这部《班组长质量管理培训教程》。

质量管理的内容很多，这方面的图书也不少，为了给工作在生产第一线的班组长提供一本既有系统性、更有实用性的培训教材，我们走访、调研了很多企业，并进行了深入的思考和认真的讨论，最后决定从质量管理的直接目的——“顾客满意”入手进行编写。本书旨在培养班组长正确的质量管理理念，详细介绍了常用的质量管理工具、质量检验方法、现场质量管理经验，对QC小组活动、不合格品的控制、质量管理体系与认证、质量改进等内容也进行了简单的介绍，这些内容都是班组长必须掌握的质量管理知识。

为了便于企业内部培训或培训公司对相关人员进行培训，我们把本书编成课程形式，每一章有三至五节内容，每节内容有若干个问题，每个问题都是一个相对独立的知识模块。读者既可以从头到尾阅读，也可以单看一章或一节，甚至一个具体问题的解答。对于已经掌握的知识，也可以直接跳过，或者选择感兴趣的内容进行阅读。

本书是以美的集团股份有限公司、深圳长城开发科技股份有限公司、深圳亿利达商业设备有限公司和某大型军工企业等单位的管理流程和方案为蓝本编撰而成，具有很强的实用性。在本书编写过程中，我们还深入深圳富代瑞科技公司、深圳双通电子厂等中小企业进行了实地考察和讨论，对于他们的大力支持表示衷心感谢！

本书主要由杨剑和吴平新编著，在编写过程中，刘志坚、王波、赵晓东、许艳红、黄英、蒋春艳、胡俊睿、邱昌辉、贺小电、张艳旗、金晓岚、戴美亚等同志也参与了部分工作，在此表示衷心的感谢！

相信本书对战斗在企业一线的广大班组长或希望成为班组长的骨干员工，都是一本很实用的读物。如果您在阅读中有什么问题或心得体会，欢迎与我们联系。我们的联系邮箱是：[hhhyyy2004888@163.com](mailto:hhhyyy2004888@163.com)。

杨 剑

2016年10月

第一章 树立正确的质量管理理念.....	1
第一节 什么是正确的质量管理理念.....	1
一、做得“好”.....	1
二、做得“对”.....	1
三、做得既“好”又“对”.....	2
第二节 树立“顾客满意”的质量管理理念.....	3
一、顾客与顾客要求.....	3
二、顾客满意与顾客满意度管理.....	6
三、顾客忠诚度与忠诚度的提高.....	13
第二章 必须掌握的质量管理工具.....	20
第一节 4M1E 管理.....	20
一、什么是 4M1E 管理.....	20
二、4M1E 管理的重点.....	22
第二节 质量统计分析 7 种应用工具.....	23
一、查检表.....	23
二、排列图法.....	24
三、因果图法.....	24
四、分层法.....	26
五、直方图法.....	27
六、控制图法.....	29
七、散布图法.....	30
第三节 PDCA 循环（戴明环）.....	31
一、什么是 PDCA 循环.....	31
二、PDCA 循环的特点.....	31
三、PDCA 循环的实施步骤和方法.....	32
四、PDCA 的综合应用.....	33
第四节 六西格玛.....	35
一、什么是六西格玛（6 $\sigma$ ）.....	35

二、6 $\sigma$ 管理的执行成员	36
三、6 $\sigma$ 管理的实施方法	37
第五节 零缺陷管理	37
一、什么是零缺陷管理	37
二、零缺陷管理的原则	38
三、零缺陷管理执行要点	40
<b>第三章 懂得质量检验方法</b>	<b>42</b>
第一节 抽样检验	42
一、抽样检验的类型	42
二、常用的抽样方法有哪些	44
三、抽样检验如何具体实施	44
第二节 进料检验 (IQC)	51
一、IQC 的内容及应用方法	51
二、IQC 的实施特点	51
三、进料检验规范 (SIP)	52
第三节 制程检验 (PQC)	53
一、制程检验的职责及权限	53
二、什么是首件检验	55
三、什么是末件检验	56
四、怎么进行成品入库出库检验	57
五、怎么进行不合格品的控制	60
第四节 成品检验	63
一、什么是成品检验	63
二、成品检验有哪些程序	64
三、成品检验后如何处理	65
第五节 出货检验	67
一、什么是出货检验	67
二、出货检验有哪些程序	68
三、出货检验结果如何处理	69
<b>第四章 掌握现场质量管理要点</b>	<b>71</b>
第一节 班组质量管理事项	71
一、是否按操作标准操作	71

二、是否按检查标准检查	75
三、抽检资料是否回馈班组	79
四、是否做好异常处理	84
第二节 如何进行现场质量控制	89
一、建立现场质量保证体系	89
二、大力推行“三检制”	91
三、及时处理现场不良品与质量异常	92
四、搞好现场质量控制	94
五、在班组推行生产要素 4M 管理	94
第三节 如何推进班组质量管理	96
一、影响班组产品质量的主因	96
二、如何进行产品质量日常检查	96
三、如何提高生产直通率	97
四、有效提高本班组产品质量	98
第四节 积极参与全面质量管理	100
一、什么是全面质量管理	100
二、TQM 的基本特点	101
三、TQM 现场质量管理有何要求	101
四、TQM 推行的关键点	103
五、TQM 的基本方法——PDCA 循环	104
六、全面质量控制的基本要领	105
<b>第五章 积极开展 QC 小组活动</b>	<b>109</b>
第一节 什么是 QC 小组活动	109
一、QC 小组的概念与特点	109
二、QC 小组的作用与工作方法	110
第二节 QC 小组的类型与组建	111
一、QC 小组的类型	111
二、QC 小组的组建原则	112
三、QC 小组的组建程序	113
四、QC 小组的实施方案	114
第三节 QC 小组的活动程序与工作开展	116
一、QC 小组活动的程序	116
二、如何有效开展 QC 小组活动	118



三、QC 小组的激励措施 .....	119
<b>第六章 严控不合格品的产生 .....</b>	<b>121</b>
<b>第一节 人的因素是首要的 .....</b>	<b>121</b>
一、管好多事“两头”时段 .....	121
二、重点关注新手和临时工 .....	122
三、正确解决 3 大思想问题 .....	123
四、注重工位顶替问题 .....	124
五、发挥多能工的作用 .....	125
六、充分发挥品管圈的作用 .....	127
<b>第二节 及时处理制程中的异常 .....</b>	<b>128</b>
一、密切关注异常兆头 .....	128
二、及时处理异常状况 .....	129
三、发现问题及时解决 .....	130
<b>第三节 认真落实“三检制” .....</b>	<b>132</b>
一、什么是“三检制” .....	132
二、落实“三检制”方法和技巧 .....	132
<b>第四节 严格各项工序管理 .....</b>	<b>134</b>
一、如何管理特殊工序 .....	134
二、工程更改管理 .....	135
三、注重修理过程的管理 .....	136
四、有的放矢抓结果 .....	137
<b>第五节 不良品的处置 .....</b>	<b>140</b>
一、严格管理不良品 .....	140
二、如何运用 MRB .....	141
三、防止不良品有何要诀 .....	142
<b>第七章 了解质量管理体系与认证 .....</b>	<b>144</b>
<b>第一节 质量管理体系 .....</b>	<b>144</b>
一、质量管理体系架构 .....	144
二、ISO9000 体系的重要性与原则 .....	145
三、ISO9000 体系的特性与特点 .....	145
四、什么是 GB/T14000—ISO14000 系列标准 .....	147
五、ISO9000 标准与 ISO14000 标准的关系 .....	149

第二节 质量管理体系认证	150
一、质量管理体系认证程序	150
二、质量管理体系的维护	153
三、质量管理体系审核	154
第三节 ISO9000 质量体系对班组的要求	155
一、ISO9001 对普通员工的要求	155
二、班组长在 ISO9000 质量认证中的主要工作	155
<b>第八章 积极参与质量改进</b>	<b>157</b>
第一节 质量改进与质量控制的区别	157
一、质量改进的概念	157
二、质量改进与质量控制的区别	158
第二节 质量改进的方法、步骤和工具	159
一、质量改进的工作方法	159
二、质量改进的工作流程	162
三、质量改进的具体步骤	162
<b>参考文献</b>	<b>170</b>

# 第一章

## 树立正确的质量管理理念

质量管理有三个层次的目的：一是生产优质合格的产品，确保产品质量；二是满足顾客的要求，扩大市场占有率；三是降低生产及管理成本，实现利润最大化。

“生产优质合格的产品，确保产品质量，”不是企业经营的终极目的，只是“满足顾客的要求，扩大市场占有率”的手段，企业生产经营的终极目的是“利润最大化”。在正常途径中，要实现“利润最大化”的终极目的必须通过“满足顾客的要求，扩大市场占有率”来实现。

所以，了解“顾客满意度”是质量管理的第一要务。

### 第一节 什么是正确的质量理念

#### 一、做得“好”

质量，就是产品或服务的优劣程度，即一组固有特性满足用户要求的程度。

记得从前有一种布料叫“的（确）卡”，因为其耐磨性超强，很难破烂，在衣料短缺时代，农民们对其赞不绝口，称之为“质量好”。但现在“的（确）卡”已经绝迹，因为现代社会耐磨性超强已经不是购买选择的标准，舒适的重要性极大上升。

所以，“质量好”，在不同时代，人们赋予其含义是不同的。在商品经济早期，“质量好”更加注重的是物理特性上满足需要，例如，一部洗衣机如果被冠以“质量好”，主要表现在耐用上，即使用寿命长。

#### 二、做得“对”

当商品经济和社会发展到一定阶段后，生产厂家在产品物理特性对人们的满足已经成为基本的属性要求以后，“质量好”就不仅仅是物理强度是符合要求这么简单了，更要求其产品在设计上美观，使用上符合人性化，服务上满足要求。即“质量好”不仅仅是物理特性上的“好”，而是要做得“对”，对消费者的口味。

如图 1-1 所示，这个插座看起来很结实，但是两个插口的间距太小，就存在设计的问题。

而现在市面上大多数蚊香因其设计不科学，在一盘蚊香中的两个蚊香因有粘连，分开时往往容易折断（图 1-2）。

而现在全世界的衬衣，其商标大都缝在脖颈处。这些商标多数为硬布制作，或能引起过敏，或能让你百爪挠心，并且还很不好拆。设计者只考虑了厂家商标的宣传，而忽视了消费者的利益（图 1-3）。

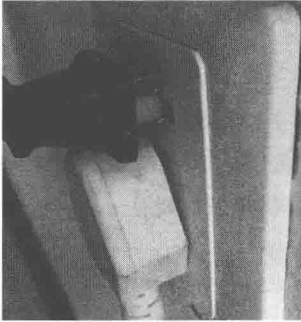


图 1-1 插座

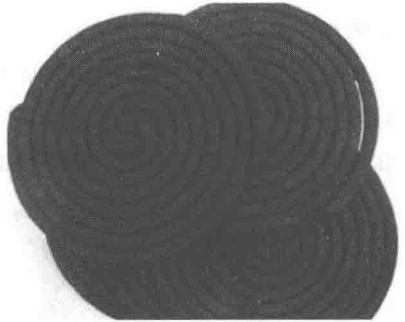


图 1-2 蚊香



图 1-3 衬衣商标

所以，现在的商品，不能只要求物理属性过关，还要讲究真正符合消费者的需要。

### 三、做得既“好”又“对”

质量的内容十分丰富，随着社会经济和科学技术的发展，质量的内容也在不断充实、完善和深化，同样，人们对质量概念的认识也经历了一个不断发展和深化的

历史过程。

美国著名的质量管理专家朱兰（J. M. Juran）博士从顾客的角度出发，提出了产品质量就是产品的适用性。即产品在使用时能成功地满足顾客的需要程度。顾客对产品的基本要求就是适用，他认为适用性恰如其分地表达了质量的内涵。

美国质量管理专家克劳斯比从生产者的角度出发，曾把质量概括为“产品符合规定要求的程度”。

美国质量管理大师德鲁克认为“质量就是满足需要”。

全面质量控制的创始人菲根堡姆认为，产品或服务质量是指营销、设计、制造、维修中各种特性的综合体。这个定义有两方面的含义，即使用要求和满足程度。人们使用产品，总对产品质量提出一定的要求，而这些要求往往受到使用时间、使用地点、使用对象、社会环境和市场竞争等因素的影响，这些因素变化，会使人们对同一产品提出不同的质量要求。因此，质量不是一个固定不变的概念，而是动态的、变化的、发展的；它随着时间、地点、使用对象的不同而不同，随着社会的发展、技术的进步而不断更新和丰富。

顾客对产品的使用要求的满足程度，反映在对产品的性能、经济特性、服务特性、环境特性和心理特性等方面。因此，质量是一个综合的概念。它并不要求技术特性越高越好，而是追求诸如性能、成本、数量、交货期、服务等因素的最佳组合，即所谓的最适当。也就是要求做得既“好”又“对”。

## 第二节 树立“顾客满意”的质量管理理念

### 一、顾客与顾客要求

#### 1. 什么是顾客

（1）顾客的定义。在《现代汉语词典》中，顾客的“顾”是拜访、光顾的意思，“客”是指应以客礼相待的来宾、客人。顾客泛指到商店或服务行业买东西的人或要求服务的组织和个人。因此，凡是已经来购买和可能来购买产品或服务的单位和个人都可以算是顾客。国际标准化组织（ISO）将顾客定义为：接受产品或服务的组织或个人。

（2）顾客的分类。

① 按接受产品的所有者情况分有内部顾客和外部顾客两类。

a. 外部顾客。指组织外部接受产品或服务的组织和个人。例如，消费者、委托人、零售商和最终使用者等，包括最终消费者、使用者、收益者或采购方。外部

顾客可分为忠诚顾客、游离顾客、潜在顾客等。

b. 内部顾客。指组织内部依次接受产品或服务的部门和人员。内部顾客可以是产品生产流水线上的下一道工序的操作者，也可以是产品或服务形成过程中下游过程的部门，或者是帮助顾客使用产品或服务的代理人，包括股东、经营者、员工。另根据“接受产品的组织或个人”这一定义，在一道生产线中，接收上一道工序的产品的下一道工序可理解为上一道工序的顾客。

② 按接受产品的顺序情况分有过去顾客、目标顾客和潜在顾客三类。

a. 过去顾客：已接受过组织的产品的顾客。

b. 目标顾客：正在接受组织的产品的顾客。

c. 潜在顾客：可能接受组织的产品的顾客。

## 2. 什么是顾客要求

(1) 定义。顾客需求是指顾客的目标、需要、愿望以及期望。这些需求构成了项目的最初信息来源。

(2) 演化探究。任何社会经济时代的产生和发展，都是生产力发展和人类需求不断升级、创新及其相互作用的产物。21世纪进入“微创新”时代，顾客需求更加成为企业产品“微创新”的主要创作依据或来源。

① 产品经济时代，产品供不应求，顾客以农产品作为经济提供品来满足生存的需要。

② 商品经济时代，商品日渐丰富，顾客需求开始变得苛刻起来，商品质量和技术含量的提升引起他们的关注，这一时期主要以工业产品作为主要经济提供品来满足生存和安全等较低层次的需要。

③ 服务经济时代，商品经济空前繁荣，顾客对服务的需求不断增加，对服务的品质日益挑剔。顾客对社会地位、友情、自尊、态度的追求，使得高品质的服务成了满足他们需求的主要经济提供品。

④ 体验经济时代，随着社会生产力水平、顾客收入水平的不断提高，需求层次也有了进一步的升华，产品和服务作为提供品已不能满足人们精神享受和发展的需要。从社会总体上看，顾客需求更加个性化、人性化的消费来实现自我。因此，顾客的需求也随之上升到了“自我实现”层次。

(3) 产生。主要有自然驱动力、功能驱动力、人的自身经验总结、人际交往活动、经营活动等。顾客由学习而产生需求，为现代推销学引导、影响、教育与创造需求奠定了理论基础。了解顾客需求，也是做好营销工作的第一步。

(4) 层次。美国心理学家马斯洛认为，人的需求从低到高分7个层次，即生理需求、安全需求、友爱与社交需求、尊敬需求、求知需求、对美的需求和自我实

现的需求。这种层次规律启发推销人员应向不同的顾客推销产品不同的使用价值和差别优势。

(5) 特点。一般而言,服务企业的顾客在服务需求方面具有以下特点。

① 各层次的顾客有可识别的人口统计特点。企业可以总结归纳出某一层次的顾客最显著的、不同于其他层次消费者的人口统计特点,用以确切地识别顾客,帮助企业了解该类顾客的需求特点、行为模式与偏好。

② 不同层次的顾客需要不同档次的服务,愿意为不同服务水平和质量支付不同的价格。

③ 不同层次的顾客对相同的服务有不同的反应,对企业的利润率会有不同的影响。较高层次的顾客对新服务的反应更强烈,更有可能增加购买量。

④ 不同驱动因素引起不同层次的顾客的购买行为并影响他们的购买量,企业可通过对不同层次的顾客提供差异化的服务组合,刺激顾客成为更高层次的顾客。

(6) 类型。根据顾客需求的非对称性特点,可将顾客的需求分为必备需求、单向需求和吸引需求三类。

① 必备需求,是指顾客对企业提供的产品或服务因素的基本要求,是企业为顾客提供的承诺性利益。如果这些要求没有得到满足,顾客会非常不满意。相反,如果这些要求得到了满足,顾客也不会因此产生更高的满意度。

② 单向需求,是指顾客的满意状况与需求的满足程度成比例关系的需求,是企业为顾客提供的变动性利益,如价格折扣。企业提供的产品或服务水平超出顾客的期望越多,顾客的满意状况越好,反之亦然。

③ 吸引需求,是指既不会被顾客明确表达出来,也不会被顾客过分期望的需求,是企业为顾客提供的非承诺性利益。但吸引需求对顾客满意度具有很强的正面影响,具有这类需求特征的产品或服务因素一旦得到满足,将会对顾客的满意度产生超比例的提升;相反,即使没有满足顾客的这类需求,顾客的满意度也不会明显下降。

一般来说,必备需求属性和吸引需求属性并不会作为重要的决策属性,因此这两类需求具有非关注性。对于必备需求属性来讲,顾客会认为所有的服务均应包含相应的功能,所以这类属性并不会作为决策依据,当必备需求都不能达到时,这类服务会被简单地排除在购买选择之外。与必备需求不同的是,吸引需求是超出顾客期望的需求,顾客在购买之前并不非常关注这类属性,因此,吸引需求并不会对顾客的购买决策产生重大影响,但是这类需求会使顾客产生新奇感,并有物超所值的感觉,从而使满意度提高。单向需求属性才是顾客关注的属性集合。必备需求的非对称性明确了企业在新服务开发过程中需达到的基本标准。吸引需求的非对称性明确了企业服务创新的方向。单向需求决定了企业现实的服务差异化定位。

## 二、顾客满意与顾客满意度管理

### 1. 什么是顾客满意

顾客满意是指一件产品的绩效满足顾客期望的程度。

(1) 顾客对其要求已被满足的程度的感受。顾客抱怨是一种满意程度低的最常见的表达方式，但没有抱怨并不一定表明顾客很满意；即使规定的顾客要求符合顾客的愿望并得到满足，也不一定确保顾客很满意。

现代营销学之父菲利普·科特勒认为，顾客满意“是指一个人通过对一个产品的可感知效果与他的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态”。亨利·阿塞尔也认为，当商品的实际消费效果达到顾客的预期时，就导致了满意；否则，就会导致顾客不满意。

(2) 顾客期望值。从以上的定义可以看出，满意水平是可感知效果或测量分析后效果和期望值之间的差异函数。如果效果低于期望，顾客就会不满意；如果效果与期望相匹配，顾客就满意；如果效果超过期望，顾客就会高兴甚至惊喜，从而达到高度满意。

一般而言，顾客满意是顾客对企业和员工提供的产品和服务的直接性综合评价，是顾客对企业、产品、服务和员工的认可。顾客根据他们的价值判断来评价产品和服务，因此，菲利普·科特勒认为，“满意是一种人的感觉状态的水平，它来源于对一件产品所设想的绩效或产出与人们的期望所进行的比较。”从企业的角度来说，服务顾客的目标并不仅仅止于使顾客满意，使顾客感到满意只是营销管理的第一步。美国维持化学品公司总裁威廉姆·泰勒认为：“我们的兴趣不仅仅在于让顾客获得满意感，我们还要挖掘那些被顾客认为能增进我们之间关系的有价值的东西。”在企业与顾客建立长期伙伴关系的过程中，企业向顾客提供超过其期望的“顾客价值”，使顾客在每一次的购买过程和售后体验中都能获得满意。每一次的满意都会增强顾客对企业的信任，从而使企业能够获得长期的盈利与发展。

如果对企业的产品和服务感到满意，顾客也会将他们的消费感受传播给其他顾客，从而扩大产品的知名度，提高企业的形象，为企业的长远发展不断地注入新的动力。但现实的问题是，企业往往将顾客满意等于信任，甚至是“顾客忠诚”。事实上，顾客满意只是顾客信任的前提，顾客信任才是结果；顾客满意是对某一产品、某项服务的肯定评价，即使顾客对某企业满意也只是基于所接受的产品和服务令他满意。如果某一次的产品和服务不完善，顾客对该企业也就不满意了，也就是说，这仅仅是一个感性评价指标。顾客信任是顾客对该品牌产品以及拥有该品牌企业的信任感，他们可以理性地面对品牌企业的成功与不利。美国贝恩公司的调查显示，



在声称对产品和服务满意甚至十分满意的顾客中，有 65%~85%的顾客会转向其他产品，只有 30%~40%的顾客会再次购买相同的产品或相同产品的同一型号。要让顾客满意，得遵循一个道理：顾客就是上帝。

## 2. 什么是顾客满意度管理

顾客满意度管理是 20 世纪 80 年代中期至 90 年代兴起的以顾客满意为核心的管理和经营方式。顾客满意度管理是现代市场竞争和信息时代的管理理念、管理战略和管理方式的综合，是现代市场经济体制下组织管理的基本模式。它以顾客满意为关注焦点，统筹组织资源和运作，依靠信息技术，借助顾客满意度测量分析与评价工具，不断改进和创新，以提高顾客满意度，增强竞争能力，是一种寻求组织长期成功的、集成化的管理模式。

(1) 顾客满意度管理的概念。经济全球化和社会信息化，使得现代企业管理面临来自顾客、竞争和变化三个方面的挑战。企业急需一种能够应付千变万化的市场、长期发挥效益的经营管理思想和管理战略，需要建立智能化的、适应性强的管理系统和运行机制，需要一种综合的、集成化的管理解决方案。当今世界日新月异，唯一不变的是企业必须适应顾客需求的变化。现代市场竞争，归根结底是对顾客的竞争。“关注顾客，让顾客完全满意”，已成为企业在竞争中能否取胜的关键。现代信息技术的发展，为信息转化与知识共享提供了有效的支持平台，为企业了解顾客、测量顾客满意度、与顾客建立密切联系提供了强有力的支持。

正是在现代市场竞争和社会信息化的大背景下，客户服务管理（Customer Service Management, CSM）理念诞生了。近年来，ISO9000 质量管理体系标准的修订与发展，各国“国家质量奖”的设立，都把顾客导向作为管理的基调和组织的业绩指标，从而也使顾客满意导向的管理模式法制化。

### (2) 顾客满意度管理的基本特征。

① CSM 是现代市场经济条件下最基本的管理方式。首先，市场经济中，最基本的关系是“供”与“需”之间的关系。这种关系无论表现为实物的交换、服务的传递，还是本质上的价值让渡，其实现的前提和绩效评价，最终都是通过顾客是否满意来衡量的；顾客满意是企业成功的标志。这种关系不仅适用于接受企业产品的外部顾客，而且适用于衔接工序之间形成的内部顾客，适用于公共机构服务与被服务的关系。这种管理模式在全社会范围内运行，将真正形成一种理想的社会运行机制。其次，从管理的目的看，企业管理存在的意义在于服务于经营的目的，在于实现企业运行的目标。CSM 这种基于企业终极目的的管理模式把经营与管理真正有机地结合起来，体现了管理的真正意义和价值。

② CSM 是现代市场竞争环境和信息时代最优化的企业管理模式。它和传统的、