

商业企业质量管理小组
参 考 材 料

营口市商业局

序

党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革的逐步深化和社会主义商品经济的飞速发展，企业要在激烈的竞争中求生存、求发展，增强活力和实力，提高经济效益和社会效益，就必须根据其自身的特点和具体情况，积极推广和运用现代化管理的理论和方法。而一定的管理水平是同一定的生产力状况相联系的。所以企业要引进和推广现代化管理理论和方法，就必须提高企业素质，搞好企业升级，完善新的管理机制。因此，抓管理、促效益的首要任务是增强广大干部职工的现代化管理意识，增强推行现代化管理方法的积极性和自觉性，树立全新的思想和观念，用现代化的管理思想、理论和方法来指导企业的现代化管理实践。提高广大职工的认识水平，使现代化管理方法在企业扎扎实实地推行和运用，企业两个效益目标的实现就有了确实的保证。

李鹏总理指出：企业实行了多种形式的承包责任制后，劲头应往提高经营管理水平和企业进步上使，往提高企业职工素质上使。当前我们的企业正处在一个新旧交替的时期，商业企业无论在经营思想、经营战略和经营方式上，还是在管理组织、管理方法和管理手段上，还都没有完成从传统经营向现代化管理的转变。从我市商业企业的实际情况看，老一代的企业家、有丰富的经验，有相当一批是具有管理才能和实干精神的人才，但有些人因缺乏系统的现代化科学管理知识，而在很大程度上限制了才能的发挥；新一代的企业家还正在成长。他们虽然有一定的科学管理知识，但缺

乏管理经验，还不能较好地把管理理论与管理实践能动地结合起来。因此，用科学的管理理论指导企业的管理实践，将管理理论与管理实践科学地结合，是我们营口商业企业面临的急迫任务。

营口商业企业自八九年引进和推广全面质量管理方法，对提高企业的管理水平，起到了较好的作用。许多企业对如何推行全面质量管理工作，从理论到实践进行了积极的研究和探索。从国内外推行全质管理的实践看，质量管理小组是全质管理工作的一个重要组成部分。质量管理小组活动无论是在基础好还是基础差的单位，都能根据企业的实际情况，灵活地引进和推广全质管理的理论和方法，从而推动全面质量管理工作。

为指导质量管理小组活动的顺利开展，根据《商业企业全面质量管理》、《服务工作全面质量管理》以及辽宁省商业厅QC小组培训班等有关资料，经商业局企管科李俊香、赵延芝、宋振民、邢凯、李永春等同志研究，由李永春同志收集、整理、执笔成《商业企业质量管理小组参考材料》。从理论和实践的结合上，阐述了质量管理小组的规范程序和活动方法，对开展质量管理小组活动很有指导意义。希望全市商业企业的广大干部、职工积极学习和应用，并在实践中勇于进取，开拓创新，努力探索适合我市商业企业特点的、科学的质量管理工作新路子，为全面提高商业企业的管理水平做出新的贡献。

董胜家

一九九〇年八月

目 录

序	(1)
第一章 Q C 小组概述	(1)
第一节、Q C 小组概念	(1)
一、Q C 小组概念	(1)
二、Q C 小组性质	(1)
第二节、Q C 小组的作用和任务	(1)
一、QC 小组的作用	(1)
二、QC 小组的任务	(3)
第二章 小组常用工具	(5)
第一节、简易图表	(5)
一、圆形图	(5)
二、折线图	(6)
三、柱型图	(7)
四、甘特图	(7)
五、分析表和调查表	(9)
第二节排列图	(9)
一、什么是排列图	(9)
二、排列图的主要形式	(10)
三、排列图的画法	(11)
四、如何观察和分析排列图	(12)
五、运用排列图的注意事项	(13)
第三节因果图	(13)
一、因果图的基本形式	(14)
二、画因果图的步骤	(15)

三、运用因果图应注意的问题	(17)
第四节对策表	(17)
一、对策表的基本形式	(18)
二、对策表的制作方法	(18)
三、因果图与对策表结合应用的实例	(21)
第三章QC小组活动	(21)
第一节QC小组的组建	(21)
一、组建方法	(21)
二、组建类型	(21)
三、组建规模	(21)
四、选好小组长	(21)
五、QC小组登记	(22)
六、QC小组活动	(22)
七、QC小组的教育	(25)
第二节QC小组活动程序	(25)
一、选择活动课题	(25)
二、QC小组活动程序	(27)
第四章QC小组成果报告	(34)
第一节QC小组成果报告内容	(34)
一、QC小组成果	(34)
二、成果报告的形成	(34)
第二节QC小组成果报告的发布	(36)
一、评审标准	(36)
二、评审内容	(36)
三、成果发布会的形式	(37)
四、成果发表应注意的问题	(38)

附

- 一、QC小组成果报告实例 (39)
- 二、顾客意见调查表 (45)
- 三、方针、目标的实施和检查表 (46)
- 四、商业零售行业服务质量考核办法 (46)
- 五、商业批发行业客户满意率考核 (47)
- 六、营口市商业系统QC小组管理办法 (38)
- 七、营口市商业系统QC小组活动规则 (52)
- 八、营口市商业系统QC小组奖励规定 (53)

第一章 QC小组基础知识

第一节: QC小组概述

一、QC小组概念

概念: QC小组(质量管理小组)是在各岗位上的职工,围绕企业的方针、目标,以改进工作质量,提高经济效益和社会效益为目的,运用质量管理的理论、方法,组织起来开展活动的小组。

QC小组即质量管理小组, QC是英文Quality Control的字首。QC就是质量、管理(控制)的意思。

QC小组最早是在日本发展起来的。我国的QC小组是在总结传统的民主管理经验的基础上,吸收国外先进科学管理方法和手段之后发展起来的。

二、QC小组的性质:

QC小组是企业质量管理活动很重要的一环。是把全面质量管理的基本思想、观点和方法运用到各种实际业务中去的一种职工自愿组织,自主活动、自我提高的群众性组织。

第二节: QC小组的作用和任务

第一、QC小组的作用

1、开展QC小组活动,是改善企业素质的重要环节,是发现人才、培养人才的重要手段。

提高企业素质的方法有很多,但无论哪种方法都离不开企业的主体——职工对这种方法的接受程度和应用能力。

广大职工参加质量管理小组活动,努力学习全质管理的理论、方法,学会一些数理统计的知识和科学的管理方法、管理程序。通过这些活动,可以使广大职工在掌握一般专业

技能的基础上再提高一步，有利于在企业中贯彻执行各种先进的、严格的、科学的管理制度以及有关的标准和规范，不断提高企业内各工作现场的质量管理水平，使企业的各项基础工作得到完善和提高，逐步实现企业的现代化管理，从而增强企业的管理素质。

QC小组是各岗位上的职工，运用现代化的管理理论、方法，组织起来开展活动，从中可以发现和培养管理人才。

开展QC小组活动，是衡量企业管理水平和企业素质高低的一个重要标志。

2、开展QC小组活动，是实行全员管理的良好形式。

全面质量管理的基本思想之一，即为全员参加管理。只有全员参加管理，才能建立一整套的质量保证体系；才能使企业各项方针目标层层展开、落实；才能使企业总的质量目标得以实现；才能使企业的标准化、规范化得以认真的贯彻落实。才能给企业的质量管理带来无穷无尽的智慧的源泉。

开展QC小组活动，不可能是每个职工都轮班当经理，而是职工在自己各自的具体工作岗位上，发挥每个人的管理才能，而QC小组活动就是给职工提供这种机会的有效形式。它可以使全体成员都有机会按自己所在部门、根据自己的兴趣选择课题、自觉地组织起来开展活动、形成人人关心，共同参与的管理局面。

3、开展QC小组活动，是调动职工积极性的一把钥匙。

按行为科学的理论：人虽各异，但有一点是共同的、那就是都有一个在特定条件下表现自己和施展自己才能的欲望；人都想让社会或周围承认自己存在的价值；都希望社会

或周围承认自己、理解自己、尊重自己；因为人在某些方面又都有自己的特长。对企业而言，这些就是潜在的能量，关键看领导能否巧妙地挖掘出来。

质量管理小组就是要点燃每个职工的心灵之火，挖掘人的内在能量的有效形式。因为，QC小组活动能够给职工施展自己才能、让社会和周围承认自己价值的机会，造成一种团结和谐的气氛和互相学习、互相研讨的环境。因此说，QC小组活动是调动职工积极性的一把钥匙。

4、开展QC小组活动是传播现代管理思想、方法的有效途径。

七十年代以来，我们推广和介绍了许多现代化管理思想，但效果均不理想。而QC小组活动，是从掌握运用简单的数理统计方法入手，进而发展到应用价值工程、量本利分析、系统工程等方法去解决经营和服务工作中的实际问题并取得实效。从而使广大职工亲身感受到在企业中推行现代化管理的好处，增强推广现代科学管理方法的自觉性。

5、开展QC小组活动，是提高经济效益和社会效益的重要手段。

QC小组活动是在专业技术、管理技术和数理统计三者相结合的基础上开展的。其一切活动，都直接或间接与企业的经营情况紧密联系。QC小组活动课题是以解决企业的问题和主要矛盾为重点。从而从不同角度推动各个方面的工作，使服务工作质量得到提高，这就意味着企业竞争能力的不断提高，可以使有限的服务设施，发挥出最大的经营接待能力，从而提高企业的经济效益和社会效益。

第二、QC小组的任务：

1、QC小组是个学习的组织：要组织小组成员，结合实际学习全面质量管理思想理论和方法，并向其他同志进行广泛的宣传，树立“顾客至上、质量第一”的观点，更新观念，改变传统习惯的管理方法。同时，还要在活动中为增强管理工作而学习文化、业务和管理知识。

2、QC小组要围绕企业的方针目标结合实际选择课题，主动做好质量改进及质量巩固工作。同时配合班组或部门，加强基础工作的建设，使之保持合理的、正常的、高效的工作秩序，不断提高工作质量和服务质量。

3、QC小组活动，通过多种形式的活动，调动大家的积极性，学习和应用国内外先进管理经验和方法，发挥每个人的聪明才智，树立起一个勤奋好学、团结协作、积极进取的良好风气、创造出一个人人和谐的工作环境。

第二章 小组常用工具

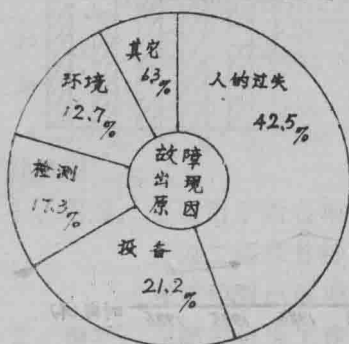
第一节 简易图表

一、圆形图：（饼分图）

1、定义：用于表示各种数据构成比例的图，称圆形图、又称饼分图。

2、作用：这种图比较简单、直观。在一个圆形平面上按不同项目所占比例划出大小不等的扇面，通过扇面的大小比例，即可直观地看清各项数据的比例。常用来表示各种质量事故或事故的原因的构成比例等。

3、画法：圆形图的画法比较简单，在纸上先画一个大小适当的圆，然后计算各个项目数据所占的构成比例，按比例求出每个项目在圆周360中所占的比例度数。再用量角器切成相应的圆弧，与圆心连接，最后填写相应的名称及其比例份额。有时还在圆心画一个小圆，注明本图所表示的内容。



其比例份额。有时还在圆心画一个小圆，注明本图所表示的内容。

例：分析某故障出现原因的构成比例（图2—1）人的过失占：42.5%；设备21.2%；检测：17.3%；环境：12.7%；其它：6.3%

（图2-1）故障出现原因构成图

二、折线图:

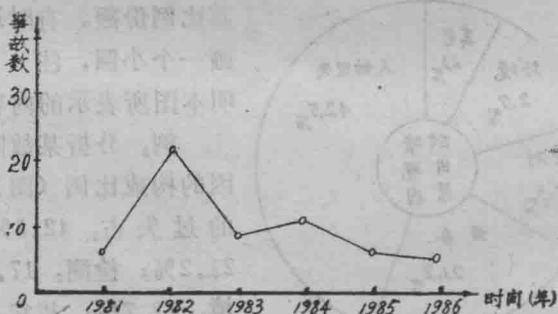
1、定义: 用于表示数据随着时间变化的趋势的图形。

2、用途: 可以用来表示某学校历年来毕业人数的增长情况; 某单位十年内完成任务量的变化情况; 某商店销售额在一年中逐月增减变化情况; 一天内客流量的变化情况; 一个时期内出勤率的变化情况等。常用于表示与质量问题有关的某特性在一段时间里的变化情况。应用范围很广泛。

3、画法: 先在纸上画直角坐标系, 横坐标代表时间, 纵坐标代表数量, 分别注明时间和数量间隔, 然后按照时间和数量的对应关系一一标明有关每个数据的坐标点, 将点用线段连接。例: 某商店质量事故数逐年变化折线:

(图 2-2)

(图 2-2) 某单位事故情况折线图

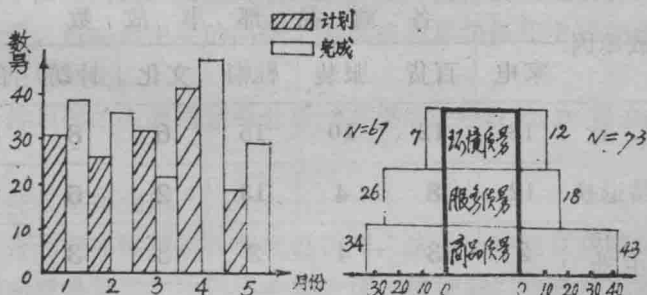


4、注意事项:

- 1)、有时为便于比较,可在同一图中画几条折线,最好用不同颜色,或不同粗细,但不宜过多、最多三条。
- 2)、如果特性变化太小,应适当放大座标刻度、
- 3)、若干折线比较刻度应一致。

三、柱形图:

- 1、柱形图是用长条矩形的高低或长短来表示数据的大小,通过这种图形对数据进行分析比较。
- 2、画法。
 - 1): 可以画成垂直的(图2-3)
 - 2): 可以画成水平的(图2-4)



四、甘特图

- 1、用途: 主要用于对各项工作计划进度的管理,它是美国工程师甘特首先提出来的,通过它可以直观地看出各项计划进度的情况。
- 2、画法: 左侧栏目为工作内容,中间是完成进度,右栏是责任部门

工 作 内 容	1	2	3	4	5	6	7	8	9	责任部门
改进服务方法	→									
	-----→									
完善服务设施	→									
	-----→									

图例:→计划完成时间

-----→实际完成时间

五、分析表和调查表

1、分析表

分析表亦叫分层表或分类表，它是用表格形式对有关数据进行分层整理，一般用来分析寻找影响质量的原因。如
服务事故分析表

事故原因	各 商 品 部 事 故 数						
	家电	百货	服装	鞋帽	文化	针纺	合计
合 计	18	12	10	15	6	8	69
商品退换	12	8	4	13	2	5	44
接 待 不主动	2	3	4	2	3	3	17
其 它	4	1	2	0	1	0	8

2、调查表

调查表也叫核对表、检查表，它是利用表格的形式来整理数据和粗略分析原因的一种工具，样式各种各样，可自行设计。如：

电视机质量问题调查表

项 目	核 对	数 量 (台)
外壳损伤	正 正 正 正 正 正 正 下	38
无 声	正 正 下	12
无图像	正	4

第二节 排列图

在我们的实际工作或生活中，会存在着许许多多服务质量的矛盾，也会遇到许许多多工作质量上的问题。要解决好这些矛盾和问题，从哪入手效果会更好呢？当然是要抓住主要矛盾，解决最主要的问题。为准确和尽快抓住主要问题，便要用排列图。

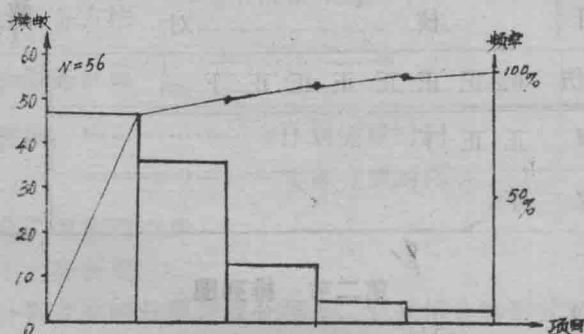
排列图的主要用途是分析“关键的少数和次要的多数”。

一、什么是排列图

排列图亦称帕累托图或巴氏图，这是一种能直观地反映出影响质量问题主次因素的统计图，能使我们很直观地看出解决问题应从哪里入手。

二、排列图的主要形式：

排列图由一个横座标，两个纵座标，若干个矩形和一条折线组成。（图2—5）



三、排列图的画法

1、收集有关数据并分层整理

如某副食商店食品组QC小组研究改善服务质 量 的 问题。通过翻阅顾客意见本，发征求意见信、收集批 评 意 见 等，共收集有关服务方面的数据280条。意见情况如下：

顾客意见归类统计表

序号	意见内容	意见件数	序号	意见内容	意见件数
1	语 言 生 硬	50条	8	包装捆扎差	20条
2	有 问 不 答	35条	9	地 面 不 洁	18条
3	不 让 挑 商 品	28条	10	柜 台 不 卫 生	14条
4	冷 落 顾 客	20条	11	商 品 不 卫 生	8 条
5	与 顾 客 争 吵	12条	12	走 后 门	15条
6	差 秤 差 款	28条	13	商 品 不 给 退	10条
7	速 度 慢	24条	14	品 种 少	8 条

QC小组成员对上述数据按照服务态度, 服务技能, 卫生及其它几个项目进行了分类整理。

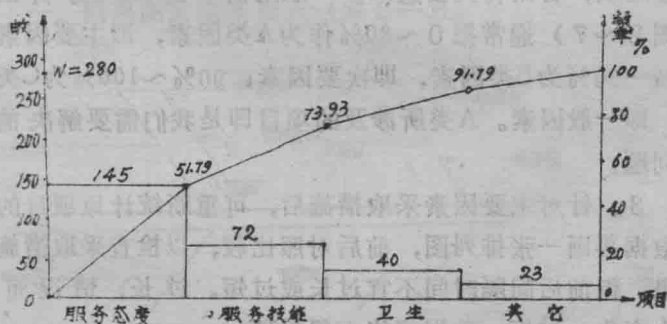
2、分别计算各个项目的频数、频率、并作统计表如下:

顾客意见归类统计表

序号	类 别	频 数 (条)	累计频数 (条)	频 率 %	累计频率 %
1	服务态度(1—5)	145	145	51.79	51.79
2	服务技能(6—8)	72	217	25.71	73.93
3	卫生(9—11)	40	257	14.29	91.79
4	其它(12—14)	23	280	8.21	100

3、按数据绘制排列图

4、在图上注明必要的事项(图2—6)



图表名称: 顾客意见排列图

制表人: ×××

单 位: ××××

时 间: ×××

四、如何观察分析排列图