

民营企业战略性质量管理

民营企业需要以战略视角关注质量管理，使质量战略成为企业经营发展不可或缺的重要组成部分，推动企业获得持续竞争力，不断提高产品质量和服务质量，提高企业经济效益。

罗金华

著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

民营企业战略性质量管理

民营企业需要以战略视角关注质量管理，使质量战略成为企业经营发展不可或缺的重要组成部分，推动企业获得持续竞争力，不断提高产品质量和服务质量，提高企业经济效益。

罗金华

著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

民营企业战略性质量管理/罗金华著. —成都:西南财经大学出版社,
2016. 12

ISBN 978-7-5504-2813-3

I. ①民… II. ①罗… III. ①民营企业—质量管理 IV. ①F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第313631号

民营企业战略性质量管理

罗金华 著

责任编辑:李晓嵩

封面设计:何东琳设计工作室 张姗姗

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	13
字 数	245千字
版 次	2016年12月第1版
印 次	2016年12月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-2813-3
定 价	88.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

前言

本书的主要思想来自于笔者对自己长期从事的质量管理和标准化的教学研究和实践的思索。我国民营企业数量众多，但企业的生命周期一般较短。企业生存和发展的秘诀是什么？企业的长期发展战略是什么？企业应该遵循什么样的质量管理理论？企业究竟应该如何进行质量管理？这就是本书要回答的主要问题。

从20世纪50年代开始，随着全面质量管理的推广，质量管理理论进入了快速发展阶段，世界上出现了十余种有影响的质量管理理论，形成了质量管理的“丛林”，如戴明质量环、质量成本理论、零缺陷管理理论、六西格玛管理理论、ISO 9000质量管理体系、卓越绩效模式、精益生产、质量经营理论、顾客满意理论等。如何选择适宜的质量管理理论，是民营企业感到比较困惑的一个难题。

20世纪90年代中期到21世纪初，在质量管理实践中发生了一些深刻的变化，质量逐渐成为企业获得核心竞争能力、具有决定意义的重要战略，日益受到企业高层管理者的持续关注和积极推动。目前的质量与过去强调的质量有较大不同。在过去，主要强调的是从技术和操作层面对质量进行理解，据此制定标准和规范，以减少过程的波动和质量损失。而在目前，质量的着眼点放在了“顾客满意质量”和“大质量”上，即从战略层面系统地将企业产品质量和服务质量与不断增长的顾客需求协同起来，提升企业的核心能力和核心竞争力。企业从战略视角研究质量问题主要受到如下三个方面变化的影响：

第一，企业经营环境的变化。经济全球化和信息技术的进步，对世界经济和企业经营产生了深远影响。无论是国有企业还是民营企业，无论其参与的是国内市场还是国际市场，都直接遇到众多国际同行的激烈竞争。产品质量和服务质量变得越来越透明，顾客可以很方便地获得有关质量的信息以及各种竞争者提供的产品质量信息。产品和服务的生命周期越来越短，替代速度不断加快，企业面临巨大的转型压力。顾客需求多样化、市场快速变化是目前企业经营环境的主要特征，企业必须不断改进产品和服务质量才能适应市场，并赢得市场竞争。质量的内涵是满足不断变化的顾客需求，企业质量管理的过程是持续不断的改进和创新的过程。

第二，企业战略的需要。战略是一种从全局考虑谋划实现全局目标的规划，战术只是实现战略的手段。企业战略是企业以未来为主导，将其主要目标、方针、策略和行动信号构成一个协调的整体结构和总体行动方案。一个企业的成功往往是战略管理的成功。我国经济从数量时代向质量时代转型，社会从生产社会向消费社会转型，顾客需求呈现个性化、多样化和高档化。伴随着移动互联网、大数据、人工智能的兴起，企业环境发生了巨大变化，迫切要求企业制定与环境相适应的新战略，以保证企业的可持续发展。追求持续成功的企业必须要不断地满足甚至超越顾客的需求和期望，持续改善经营业绩。因此，将质量与企业战略整合在一起，构建基于战略导向的质量管理是民营企业的必然选择。

第三，质量管理与其他职能管理融合，形成了质量管理理论的“丛林”。质量管理与战略管理整合，形成了战略质量管理；质量管理与成本管理整合，形成了质量成本管理；质量管理与生产管理整合，形成了精益生产理论；质量管理与信息整合，形成了质量管理信息系统；质量管理与创新管理整合，形成了质量创新管理；质量管理与标准化管理整合，形成了质量标准化；质量管理与品牌管理整合，形成了质量品牌管理；质量管理与战略管理、绩效管理、标杆管理整合，形成了卓越质量（绩效）管理。企业面临如此众多的质量管理理论，需

要根据自身实际进行选择。

基于以上三个方面的变化,民营企业需要以战略视角关注质量管理,使质量战略成为企业经营发展不可或缺的重要组成部分,推动企业获得持续竞争力,不断提高产品质量和服务质量,提高企业经济效益。

战略性质量管理理论包括十条核心价值观,即战略导向、领导作用、顾客导向、以人为本、战略合作、灵活应变、持续改进、创新驱动、科学决策、系统方法。框架体系包括(战略性)质量策划、质量控制、质量保证、质量评价、质量改进五大模块。方法和工具包括PDCA循环、老七种工具、新七种工具、ISO/TS 16949五大工具、实验设计、质量功能展开(QFD)、标杆分析、统计技术、服务质量方法九类方法和工具。

观察目前国内民营企业的质量管理现状,从战略视角推进质量管理的企业很少。绝大部分企业的做法是根据管理流行趋势跟风式地引进方法(如被动实施ISO 9001认证),或者关注企业内部经验积累,对外来的知识和最佳实践持怀疑、排斥的态度。这种情况下企业很难通过质量管理获得整体绩效的提升,企业的适应能力较差,对市场的影响力较小,难以保证企业的可持续发展。

本书的目的是为民营企业高层管理者、质量管理人员提供战略性质量管理的概念、核心价值观、框架体系和方法工具,为他们实施企业质量战略,推进战略导向的质量管理,提高产品质量和服务质量,提升企业的经济效益和整体运营质量提供理论和方法论的支持。本书也可以为高等院校质量管理相关专业的师生提供参考。

读者需要注意以下三个方面:

第一,质量战略研究的对象是企业的整体运营质量,以往基于过程和产品的质量管理的边界应得到拓展,实施质量战略所需的知识也需要拓展。企业质量管理的“矢”要紧紧瞄准质量战略之“的”。

第二,要关注质量管理体系的动态性。质量管理体系既可以稳定地保证产品质量和服务质量,又可以利用质量创新和突破性改进,明显地

提高产品质量和服务质量水平。

第三，要注意质量管理理论、方法和工具的适应性。民营企业由于在人员素质、历史积累、经营规模、技术水平、企业文化等方面的差异，不是所有的理论、方法、工具都是适用的，应根据自身实际慎重选择。

本书从构思到完成写作花费了两年多的时间，期间查阅了大量的著作和论文，系统地回顾了以往的质量管理的研究和实践。如果读者阅读后能够感觉到这是一本富有建设性和操作性的书，对民营企业实施质量管理、提高产品质量和服务质量、提升整体运营质量有一定的启发和借鉴，笔者写作本书的目的就达到了。

罗金华

2016年12月8日

目录

- 1 绪论 / 1
 - 1.1 研究的目的和意义 / 1
 - 1.2 国内外研究现状 / 2
 - 1.2.1 国外研究现状 / 2
 - 1.2.2 国内研究现状 / 5
 - 1.3 研究方法和研究思路 / 7
 - 1.3.1 研究方法 / 7
 - 1.3.2 研究思路 / 8
 - 1.4 本书结构 / 8
 - 1.5 创新点与不足之处 / 10
 - 1.5.1 系统地提出了战略性质量管理理论 / 10
 - 1.5.2 提出了质量品牌的概念和原理 / 10
 - 1.5.3 针对服务企业的质量管理提出了自己的观点 / 11
- 2 民营企业质量管理的概念及相关理论述评 / 12
 - 2.1 民营企业与质量管理 / 12
 - 2.1.1 民营企业 / 12
 - 2.1.2 质量 / 13
 - 2.1.3 质量管理 / 14
 - 2.1.4 质量管理体系 (QMS) / 14
 - 2.2 质量管理理论回顾与述评 / 15
 - 2.2.1 全面质量管理 (TQM) / 15
 - 2.2.2 ISO 9000 质量管理体系 / 19

2.2.3	六西格玛管理 /	20
2.2.4	零缺陷管理 (Zero Defect) /	25
2.2.5	卓越绩效模式 /	27
2.2.6	质量管理理论的比较 /	30
3	战略性质量管理理论 /	32
3.1	战略性质量管理的定义和特点 /	32
3.1.1	战略性质量管理的定义 /	32
3.1.2	战略性质量管理的特点 /	33
3.2	战略性质量管理的核心价值观 /	34
3.2.1	战略导向 (Strategy Oriented) /	34
3.2.2	领导作用 /	34
3.2.3	顾客导向 /	36
3.2.4	以人为本 /	36
3.2.5	战略合作 /	37
3.2.6	灵活应变 /	38
3.2.7	持续改进 /	39
3.2.8	创新驱动 /	39
3.2.9	科学决策 /	40
3.2.10	系统方法 /	40
3.3	战略性质量管理的框架体系 /	41
3.3.1	质量策划 /	41
3.3.2	质量控制 /	42
3.3.3	质量保证 /	42
3.3.4	质量评价 /	43
3.3.5	质量改进 /	43
3.4	战略性质量管理的工具和方法 /	43
3.5	战略性质量管理与传统质量管理的比较 /	44
4	民营企业质量策划 /	46
4.1	质量策划原理 /	46
4.2	质量战略和质量文化 /	47

4.2.1	质量战略 /	47
4.2.2	质量文化 /	48
4.3	质量方针和质量目标 /	51
4.3.1	质量方针 /	51
4.3.2	质量目标 /	53
4.4	质量管理体系的策划 /	56
4.4.1	过程 /	57
4.4.2	组织结构 /	58
4.4.3	职责与权限 /	58
4.4.4	资源 /	59
4.5	产品和项目质量策划 /	63
4.5.1	产品质量策划 /	63
4.5.2	项目质量策划 /	63
4.6	机遇和风险分析 /	64
4.6.1	企业环境 /	64
4.6.2	机遇和风险的识别 /	65
5	民营企业质量控制 /	66
5.1	质量控制原理 /	66
5.1.1	质量控制 (QC) 的内涵 /	66
5.1.2	质量控制原则 /	67
5.1.3	质量控制方法 /	68
5.2	过程控制 /	68
5.2.1	产品 (服务) 质量形成过程 /	69
5.2.2	过程控制方法 /	69
5.2.3	关键过程和特殊过程 /	70
5.2.4	质量控制点 /	71
5.3	主要过程的质量控制 /	72
5.3.1	设计和开发过程的控制 /	72
5.3.2	生产过程的控制 /	74
5.3.3	使用过程的控制 /	76

6 民营企业质量保证 / 78

6.1 质量保证原理 / 78

6.1.1 质量保证 (QA) 的内涵 / 78

6.1.2 质量保证的要点 / 79

6.2 质量保证的主要活动 / 80

6.2.1 建立和保持质量保证体系 / 80

6.2.2 建立必要的质量记录 / 81

6.2.3 质量工作考核检查 / 81

6.2.4 质量技术监督 / 81

6.2.5 产品 (质量) 审核 / 82

6.2.6 过程 (质量) 审核 / 83

6.2.7 产品 (质量) 认证 / 84

6.2.8 质量管理体系认证 / 84

6.3 如何提高质量保证水平 / 85

6.3.1 增强质量意识, 成立相应的质量保证机构, 选好质量保证负责人 / 85

6.3.2 建立以过程为基础的质量保证体系, 加强生产过程控制 / 86

6.3.3 加强员工技能培训 / 86

6.3.4 强化过程 (工序) 检验 / 86

6.3.5 重视对供应商的选择和评价, 加强采购物资供应商遴选 / 86

6.3.6 加强质量文件和记录的管理 / 87

7 民营企业质量评价 / 88

7.1 质量评价原理 / 88

7.1.1 质量评价的内涵 / 88

7.1.2 质量评价的分类 / 88

7.2 产品质量评价 / 91

7.2.1 产品 (质量) 标准 / 91

7.2.2 产品质量评价方法 / 91

7.2.3 产品质量评价指标 / 94

7.3	过程(质量)评价 /	94
7.3.1	过程方法 /	94
7.3.2	过程质量 /	95
7.3.3	过程质量评价的指标 /	96
7.3.4	过程能力和过程能力指数 /	96
7.3.5	过程整体质量评价 /	97
7.4	顾客满意评价 /	101
7.4.1	顾客满意评价指标 /	101
7.4.2	顾客满意度 /	106
7.4.3	顾客忠诚度 /	108
7.5	质量管理体系评价 /	112
7.5.1	审核 /	112
7.5.2	管理评审 /	114
7.5.3	等级评定 /	115
7.5.4	定量评价 /	118
8	民营企业质量改进 /	120
8.1	质量改进原理 /	120
8.1.1	什么是质量改进 /	120
8.1.2	质量改进的分类 /	121
8.1.3	质量改进的信息来源 /	121
8.2	质量改进的常用工具 /	122
8.2.1	PDCA 循环 /	122
8.2.2	DMAIC 五步法 /	123
8.2.3	质量标杆分析 /	123
8.2.4	老七种工具 /	125
8.2.5	新七种工具 /	126
8.3	质量改进的过程 /	127
8.3.1	明确问题 /	128
8.3.2	掌握现状 /	128
8.3.3	分析问题产生的原因 /	128

8.3.4	拟定对策并实施 /	129
8.3.5	确认效果 /	129
8.3.6	防止问题再发生和标准化 /	130
8.3.7	总结 /	130
8.4	质量创新 /	131
8.4.1	质量创新的内涵 /	131
8.4.2	质量创新的特点 /	132
8.4.3	质量创新的工具 /	133
8.4.4	如何进行质量创新 /	134
9	民营企业质量管理标准化 /	136
9.1	质量管理标准化原理 /	136
9.1.1	标准 /	136
9.1.2	标准化 /	136
9.1.3	常见的标准化形式 /	138
9.1.4	质量管理与标准化 /	140
9.1.5	企业标准体系 /	140
9.2	常见的质量管理体系标准 /	142
9.2.1	ISO 9000 质量管理体系 /	142
9.2.2	卓越绩效模式 /	148
9.3	民营企业标准化管理 /	150
9.3.1	民营企业的管理特点 /	150
9.3.2	民营企业标准体系的构建 /	151
9.3.3	民营企业标准体系的主要内容 /	152
9.3.4	民营企业标准化管理的对策 /	152
10	民营企业质量品牌 /	154
10.1	质量品牌原理 /	154
10.1.1	质量品牌的内涵 /	154
10.1.2	质量品牌的特点 /	154
10.1.3	质量品牌的价值 /	156
10.2	质量品牌管理 /	158

10.2.1	品牌战略 /	158
10.2.2	品牌的市场管理 /	160
10.2.3	品牌的延伸 /	162
10.2.4	品牌的扩张 /	166
10.2.5	品牌危机管理 /	169
10.3	民营企业质量品牌提升 /	171
10.3.1	民营企业品牌管理存在的问题 /	171
10.3.2	民营企业提升质量品牌价值的对策 /	172
11	民营企业服务质量管理 /	173
11.1	服务与服务质量 /	173
11.1.1	服务 /	173
11.1.2	服务质量 /	174
11.1.3	影响服务质量的主要因素 /	175
11.2	服务质量策划 /	176
11.2.1	服务系统的设计 /	176
11.2.2	服务设施的设计 /	177
11.3	服务过程的质量控制 /	178
11.3.1	概述 /	178
11.3.2	服务接触过程的控制 /	179
11.4	服务质量评价 /	181
11.4.1	服务(质量)标准 /	181
11.4.2	服务质量评价方法 /	182
11.4.3	服务质量评价指标 /	183
11.5	服务质量改进 /	184
11.5.1	服务质量改进计划 /	184
11.5.2	服务质量改进工具 /	185
11.5.3	服务创新 /	185
12	结论与政策建议 /	187
12.1	本书研究的若干结论 /	187
12.1.1	民营企业应选择适宜的质量管理理论作为指导 /	187

- 12.1.2 民营企业的质量管理应是战略性质量管理 / 187
- 12.1.3 民营企业质量管理体系应按五大模块建立框架体系 / 188
- 12.1.4 民营企业应根据企业战略制定质量战略、质量方针和质量目标,建立质量文化 / 188
- 12.1.5 民营企业应建立比较完善的质量管理体系 / 188
- 12.1.6 民营企业要实施质量控制和质量保证活动,提高产品和服务质量 / 189
- 12.1.7 民营企业要实施质量评价,以识别质量改进的机会 / 189
- 12.1.8 民营企业要实施质量创新和质量改进,不断提高产品和服务质量 / 189
- 12.1.9 民营企业要重视标准化建设,为质量管理打下坚实的基础 / 190
- 12.1.10 民营企业要重视质量品牌的管理,以提升企业品牌价值和经济效益 / 190
- 12.2 民营企业质量管理的政策建议 / 190**
 - 12.2.1 地方政府应实施质量战略,推进民营企业质量提升,促进地方经济发展 / 190
 - 12.2.2 地方政府应设立地方质量奖,促进民营企业追求卓越质量 / 190
 - 12.2.3 充分发挥质量协会和行业协会的指导作用 / 191
 - 12.2.4 充分发挥质量中介组织的服务作用 / 191

参考文献 / 192

后记 / 196

1 绪论

1.1 研究的目的是和意义

改革开放 30 多年来,民营经济从萌芽到灿若星河,从怀疑、默认为成为国民经济的补充,直至成为我国经济发展的生力军,这是我国社会主义市场经济发展的必然结果。民营企业是拉动中国经济增长的重要力量,是中国经济的重要组成部分,是国民经济发展的一支生力军。尽管国有及国有控股的大型企业是国家安全的保障,是国民经济和行业发展的支柱,代表着国家的技术、经济实力,但是民营企业包括广大中小企业仍是创造市场活力、拉动经济增长的基本力量。民营企业是增加就业岗位的主要渠道,民营企业是推动市场化进程的重要力量,民营企业是技术创新的生力军。因此,民营企业在壮大国民经济、改善经济结构、保持国民经济持续快速稳定增长中具有不可替代的地位和作用。

2016 年 3 月 17 日,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》(下称“十三五”规划)正式发布,明确提出实施质量强国战略。“十三五”规划还提出,全面强化企业质量管理,开展质量品牌提升行动,加强商标品牌法律保护,建立企业产品和服务标准自我声明公开和监督制度,支持企业提高质量在线检测控制和产品全生命周期质量追溯能力,完善质量监管体系,加强国家级检测与评定中心、检验检测认证公共服务平台建设等要求。国务院《质量发展纲要(2011—2020 年)》也明确指出,强化企业质量主体作用,包括严格企业质量主体责任,提高企业质量管理水平,加快企业质量技术创新,发挥优势企业引领作用,推动企业履行社会责任。

21 世纪是质量的世纪,质量是企业的生命线,产品质量和服务质量对企业生存和发展具有决定性的意义,民营企业的可持续发展离不开产品质量和服

务质量的持续提升。民营企业质量管理可以不断提高产品质量和服务质量，满足顾客不断变化的需求，降低企业的生产和管理成本，提高企业的经效益。本书以民营企业质量管理为研究对象，通过研究民营企业质量管理的理论、原理与具体应用，以指导民营企业选择适宜的质量管理理论，不断提高产品质量和服务质量，提高企业质量管理水平和经济效益，促进民营企业可持续发展。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

20 世纪 20 年代起，从质量管理的发展来看，分为质量检验阶段、统计质量控制阶段和全面质量管理三个阶段。

管理学泰斗泰勒（F.W.Taylor）于 1911 年提出科学管理理论，首次将质量检验作为一种管理职能从生产过程中分离出来，建立专职质量检验制度，由操作者的质量管理转变为检验员的质量管理。

统计质量控制阶段主要是运用统计技术，侧重于工序的质量控制。美国的质量管理大师戴明和休哈特（W. Edwards Deming & W.A.Shewhart, 1939）强调，质量是设计制造出来的，不是检验出来的。1924 年，休哈特提出统计（工序）过程控制理论（Statistical Process Control, SPC），并首创控制图（监控过程的工具图）。1931 年，休哈特出版了第一部质量管理科学专著《工业产品质量经济控制》，将数理统计原理和方法应用于质量管理。1929 年，美国的道奇（H.F.Dodge）和罗明（H.G.Roming）在《挑选型抽样检查法》一文中提出抽样检验理论，得出可以抽样检验的结果推断总体（产品批）产品质量合格与否的结论。

全面质量管理阶段是将产品的质量作为企业的核心，建立一个科学、严格、有效的质量体系。美国的菲根堡姆（Armand V.Feigenbaum, 1961）给出了全面质量管理的具体概念。美国的朱兰（1951）提出了“质量螺旋”和质量三部曲理论，指出质量策划、质量控制、质量改进是实施质量管理的三个主要环节。

从 20 世纪 50 年代开始，随着全面质量管理的推广，质量管理理论进入了快速发展阶段，出现了 10 余种有影响的质量管理理论，形成了质量管理的“丛林”。为了进一步提高企业产品的质量，戴明质量环（PDCA）、质量成本、零缺陷管理、六西格玛管理、卓越绩效模式、质量文化等有关质量管理的理论