

395

 企业锦囊系列①
苏伟伦 主编

J-273.2
D17C

有效的品质管理

戴 朋 编著



How To

ity Efficiently

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

有效的品质管理/戴朋编著. -北京: 新华出版社,
2002.7

ISBN 7-5011-5804-5

I. 有… II. 戴… III. 企业管理: 质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第053732号

有效的品质管理

苏伟伦 主编

戴朋 编著

*

新华出版社出版发行
(北京石景山区京源路8号 邮编: 100043)

新华书店经销

北京冶金大业印刷有限公司印刷

*

880×1230毫米 32开本 12.375印张 320千字
2002年8月第一版 2002年8月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-5804-5/F·836 定价: 28.00元

前 言

优良品质是所有企业追求的目标,相信不会有企业蓄意生产不合格产品。因为优良产品与不合格产品无论在材料、设备、人力等方面的花费几乎都是一样的,并没有因为产品品质低劣,就可少投入一些资源。而事实上,却有不少企业对产品仅强调量的增加而忽视了质的提高,这究竟如何解释呢?造成这种现象的原因很多,其中最重要的莫过于经营者缺乏认识与远见。假若经营者不珍惜现有资源,只追求近利,自然会趋于量而非质的追求。

为什么要追求品质?因为品质是企业竞争致胜的关键:高品质创造高额利润和市场占有率。品质并非到顾客手中才区分出好坏,品质是管理出来的。而品质管理的关键是取得高层主管率先的承诺与参与、组织专业团队、积极推行品管计划、奖励有成就的人员并持续不断地执行与改善,品质管理才能落实。

我国加入WTO后,必须要塑造一个重视品质的企业文化。下列四点是我们应该努力的方向:

第一, 反对本位主义

企业的许多员工假如发现了企业存在的弊端却不说出来,都抱着“事不关己”的态度;采购部门只关心采购方面的事,营业部门只顾其营业部门,如此没有整体观念,又如何形成独特卓越的品质文化从而打败竞争对手呢?

第二, 塑造品质文化

塑造品质文化,就是塑造企业文化,品质文化是企业文化的最高境界,是品质管理的外在形象。品质文化一旦形成,将成为一面旗帜。在品质文化中,“人”扮演了很重要的角色,需要不

断地教育及提供智慧型的工具。品质文化是全体员工乐意遵循的品质价值观，这种文化的力量远大于主管的考核与企业的要求。

“以品质求生存、求效益、求发展”，“以第一流的产品品质和服务，满足用户需求与期望”，既应成为企业的经营哲学，也应成为员工的行为准则。

第三，革除马虎之心

对追求品质而言，马马虎虎是致命伤。我们所欠缺的不是技术、设备、方法、流程或理论，而是提高品质的决心，应革除得过且过、马马虎虎的心态。

第四，不断自我改善

品质对许多经营者而言，已是老生常谈，然而令人遗憾的是，一旦存在外在的压力，首先违背的就是品质。例如交货期到了，有些经营者会说：“将这些不合格的也送出去！”其实这是一种心态上的问题。

改变以往的心态和工作方法，抛开以往的束缚和价值观，成就新的自我。从“合格”进步到“优良”，对自己百般挑剔再进步到“顶级”。品质依靠每个人持续不断地完善，也是维持企业寿命的原则。有些事情可以妥协，惟独品质不能妥协。

总之，我们应积极利用加入 WTO 的机会，果断地调整品质管理的理论和方法，开辟出一条品质效益型发展之路，加快建立品质管理体系，采取各种灵活措施，克服加入 WTO 对我国企业产生的种种负面影响，使企业更加充满活力并进一步保持快速成长的局面。

本书内容受当代品管大师戴明 (W. E. Deming)、克劳士比 (Philip B. Crosby)、朱兰 (J. M. Juran) 及石川馨 (Kaoru Ishikawa) 等人和国内管理学界同仁的影响，强调“预防胜于治疗”的观念。品质管理方法简单、实用，重可操作性，适用于所有的中小型企业。书中不妥之处恳请读者指正，不胜感激。

我们的 Email: catalog888@china.com

苏伟伦

2002年6月于北京

目 录

前 言

开 篇 品质管理：成功企业赢得未来的法宝 / 1

第一章 企业品质管理部门的设置及运作 / 15

企业的品质管理部门设置合理与否直接影响企业的发展，品质管理部门设置得好，整个品质管理工作显得精干、高效、反应敏捷、管理成本低；反之，如果品质管理部门设置不好，品质管理工作就显得迟钝、办事效率低，甚至经常出现互相扯皮、推委的现象。

第一节 供应商品质保证部设置及运作 / 16

- 一、供应商品质保证的概念 / 16
- 二、供应商品质保证部的组织结构 / 16
- 三、供应商品质保证部的五大职责 / 16
- 四、供应商品质管理的四种方法 / 17

第二节 来料品质控制部设置及运作 / 23

- 一、来料品质控制部的组织结构 / 23
- 二、来料品质控制部的三大职责 / 23
- 三、来料检验和验证 / 23

第三节 在制品品质控制部设置及运作 / 27

- 一、在制品品质控制部的组织结构 / 27
- 二、在制品品质控制部的四大职责 / 28

第四节 在制品品质保证部设置及运作 / 28

- 一、在制品品质保证部的组织结构 / 28
- 二、在制品品质保证部的主要职责 / 28

第五节 最终品质保证部设置及运作 / 28

- 一、最终品质保证部的组织结构 / 28
- 二、最终品质保证部的三大职责 / 29
- 三、成品的检验 / 29

第六节 品质工程部设置及运作 / 33

- 一、品质工程部的组织结构 / 33
- 二、品质工程部的主要职责 / 33
- 三、客户投诉的妥善处理 / 33
- 四、纠正及预防措施的实施 / 34

第二章 企业有效的品质教育 / 39

众所周知，品质必须以教育为导向。日本品管大师石川馨有一句名言讲得好：“品质，始于教育，终于教育。”品管工作如果没有以教育方法导入，的确无法进行，也无法生根。

第一节 品质教育的核心是什么 / 40

- 一、品质文化的真义 / 40
- 二、品质文化六个构成要素 / 41
- 三、品质文化塑造的三个步骤 / 43

第二节 品质文化教育的三大策略 / 45

- 一、主管教育：让高层主管了解自己的角色 / 46
- 二、管理教育：让执行者知道如何去做 / 47
- 三、员工教育：让企业全体员工了解自己的地位 / 47

第三节 品质教育的系统思考 / 48

- 一、品质教育的目标与要求 / 48
- 二、品质教育的方式 / 54
- 三、品质教育必备的表格 / 58
- 四、品质教育的未来趋势 / 62

第三章 企业品质的标准化管理 / 65

ISO, 即国际标准组织 (The International Organization For Standardization), 于 1947 年在英国伦敦成立, 其主要宗旨是促进国际间合作, 发展共同标准, 其中 ISO9000 质量管理标准是最为人熟悉之一。企业品质的标准化管理是建立在 ISO9000 基础之上的, ISO9000 在国际商贸中扮演着越来越重要的角色, ISO9000 认证已成为国际商贸的通行证, 获取 ISO9000 认证有助于企业拓展市场, 提高品质管理水平。

第一节 ISO9000: 全世界应用最广泛的品质管理标准 / 66

通过获取 ISO 标志, 强化企业品质形象

第二节 ISO9000 标准简介 / 67

一、ISO9000 系列标准的构成 / 67

二、ISO9000 系列六个主要标准的关系 / 70

三、ISO9000 系列的构成图示 / 71

第三节 全面深入贯彻 ISO9000 标准 / 72

一、贯彻 ISO9000 系列标准的十大要点 / 72

二、适合实施 ISO9000 标准的行业分类 / 73

三、推行 ISO9000 的一般流程 / 74

四、管理代表: 落实 ISO9000 的灵魂人物 / 77

五、案例: ××公司推行 ISO9000 计划表 / 80

第四节 中小企业推行 ISO9000 的失败原因及解决之道 / 82

一、ISO9000 推行失败的原因 / 82

二、解决之道 / 84

第四章 企业品质管理十三种主流手法 / 87

在品管工作中, 层别法、柏拉图法、特性要因图法、实验计划法、散布图法、查核表法、直方图法、分布图法、管制图法、推移图法、IE 方法研究、头脑风暴法、六西格玛法仍是最简易的工具,

也是现行的主流手法。

第一节 层别法 / 88

层别法是所有品质管理手法中最基本的方法

第二节 柏拉图法 / 89

柏拉图法是美国品管大师朱兰运用柏拉图的统计图加以延伸的品质管理手法

第三节 特性要因图法 / 94

首先提出特性要因图法的是日本的石川馨博士

第四节 实验计划法 / 98

实验计划法是希望以最经济的试验手法获取问题准确解决的方法

第五节 散布图法 / 107

散布图法将两种资料显示在座标图上，借此判断两者是否相关

第六节 查核表法 / 110

查核表一目了然，需要查核的事项必须清楚陈述

第七节 直方图法 / 114

直方图法可将各种杂乱无章的资料，解析出其规则性

第八节 分布图法 / 118

分布图法看起来很复杂，其实计算起来很简单

第九节 管制图法 / 122

管制图法的主要功用在于能在早期发现工程异常或偶发事故

第十节 推移图法 / 126

推移图法目标明确、结果明确，一看便知

第十一节 IE 方法研究 / 129

IE 方法研究的目的是追求最完善、最有效率的生产系统及工作方法

第十二节 头脑风暴法 / 131

头脑风暴法是从日本传过来的一种科学的会议方法

第十三节 六西格玛法 / 133

通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇在 GE 全力开展六西格玛法

第五章 企业品质目标管理 / 143

品质目标管理是以品质管理为基础，并吸取目标管理的方法而形成的一种综合性的管理活动。从管理活动上看，品质目标是一切品质管理活动的出发点和归宿。这就要求，围绕品质目标开展品质管理活动，并且按品质目标的要求建立相应的组织机构，通过强有力的组织工作保证各项活动都服务于目标。还要发挥强有力的指挥权威，尽一切努力确保品质目标实现，及时纠正推行过程中出现的目标偏差；要处理好各方面的关系，协调好各种力量，以保证管理活动朝着预期的方向稳步发展。

第一节 企业品质方针 / 144

- 一、品质方针的定义 / 144
- 二、品质方针的重要性 / 144
- 三、名牌企业的品质方针 / 145

第二节 企业品质目标 / 146

- 一、品质目标的定义 / 146
- 二、品质目标的三种类别 / 147

第三节 企业品质目标的有效管理 / 149

- 一、品质目标管理的概念 / 149
- 二、品质目标管理的设定过程 / 151
- 三、品质目标管理的分解技巧 / 152
- 四、品质目标管理表法 / 155
- 五、建立品质目标管理责任制 / 158
- 六、建立品质目标管理的保证体系 / 160
- 七、品质目标的检查和考评 / 161

第六章 企业品质检验 / 163

检验是指验证一个产品以确定其是否满足品质需求，然后决定

批准或拒收。应该明确检验过程必须是确定的，不允许检验人员随意检验，应对检验人员的工作实行监督。这些检验活动包括对在制品和采购品进行的检验，应依据文件化的程序或品质计划进行，而且是对于产品是否满足规定要求所进行的验证。

第一节 检验规程的制定 / 164

一、品质检验规程的内容 / 164

二、品质检验文件 / 165

三、编制品质检验报表 / 166

四、品质检验标准 / 166

第二节 进货检验和试验 / 167

一、进货检验的要求 / 167

二、进货检验 / 167

三、不合格进货产品的处理 / 169

四、紧急放行 / 172

第三节 过程检验和试验 / 172

一、在制品品质异常流程表 / 174

二、在制品品质异常处理要点 / 175

三、在制品品质异常反馈与矫正系统 / 175

第四节 最终检验和试验 / 177

最终检验和试验是产品最后放行的依据

第五节 检验和试验记录 / 179

检验和试验记录有七大目的

第六节 检验和试验标识 / 179

一、检验后标识 / 179

二、准确流转 / 180

三、保护检验和试验标识 / 180

四、标识遗失后的处理 / 180

第七节 检验仪器管理办法 / 181

- 一、检验仪器管理目的 / 181
- 二、检验仪器管理要点 / 181
- 第八节 抽样检验 / 183
 - 一、抽样的三种方法 / 184
 - 二、抽样检验的两大分类 / 184
 - 三、计数抽样检验的十三个实施步骤 / 185
- 第九节 操作人员自主检验 / 194
 - 操作人员自检可提高产品的流转合格率和减轻检验人员的工作量

第七章 企业品质会议的进行方法 / 197

企业品质会议能否进行得顺利，可以说完全要看事前的准备做到何种程度。与会人员的岗位职责是什么？做到什么程度？与会人员应将各自的工作情况加以整理分析，把做完的事情，还没做的事情，知道的事情，不知道的事情都区分清楚并汇集起来。会议进行前还应事先确定会议主题，并且让所有与会人员能了解。随着这些准备工作的完成，品质会议会有很好的开始。开会时，会议主持人的主持方法的高明或笨拙，也会大大地影响会议效果。

- 第一节 品质会议进行的技巧 / 198
 - 一、品质会议的进行程序 / 198
 - 二、品质会议的准备项目和注意事项 / 200
 - 三、品质会议主持人必备的素质与查核要项 / 203
 - 四、品质会议主持的四大步骤 / 204
 - 五、品质会议中发问的四大方法 / 205
 - 六、使品质会议高效的六大方法 / 207
- 第二节 品质会议的问题要点及其解决对策 / 210
 - 一、有关无法发言的解决对策 / 210
 - 二、有关发言者偏于少数人的解决对策 / 211
 - 三、有关意见协调困难的解决对策 / 211

- 四、有关领导不关心的解决对策 / 211
- 五、有关团队合作基础薄弱的解决对策 / 211
- 六、有关与会人员不关心的解决对策 / 211
- 七、有关与会人员水平偏低的解决对策 / 212
- 八、有关人际关系不顺畅的解决对策 / 212

第八章 推进企业品质问题解决及改善的方法 / 213

顾客的忠诚度取决于产品品质及支持其的效果和效率。品质改善必须获得实实在在的成效，才能让顾客满意。品质改善的基础是流程改善。企业内的每项活动或每项工作都包含一个或多个流程，只要选定某个关键或薄弱流程，改善后会产生更多增值的新的输出，还可能影响其它流程。品质改善是以更高的效益和效率为目标的，因此，它是无止境的，必须勇于探索，去实现原来方法做不到的事情。

第一节 品质管理就是要“解决问题” / 214

所有部门的员工能自主管理并成为问题的解决者，这是推动品质进入高境界的基本力量

第二节 巧妙地掌握问题 / 215

- 一、问题的分类 / 215
- 二、要解决问题的范围 / 217
- 三、掌握问题的重点 / 218
- 四、“问题意识”的养成 / 219

第三节 分析问题的现状 / 221

- 一、从“层别”等各种角度分析 / 221
- 二、利用柏拉图法掌握问题的重点 / 222

第四节 品质问题解决及改善的措施 / 224

- 一、品质问题预防措施 / 224
- 二、解决问题的七大步骤 / 224
- 三、品质激励 / 226

四、提案改善制度 / 227

五、适时再造企业流程 / 229

第九章 企业品质成本管理 / 233

费根鲍姆 (A. V. Feigenbaum) 博士于 1956 年, 在《哈佛商业评论》撰文有系统地分析主张“品质成本概念”。近 50 年, “品质成本”的衡量和控制, 业已成为成功企业的重要财务制度之一。“品质成本”在今天的重要性已不亚于人力成本、工程成本和销售成本。所以, 有些企业规定各部门要用预算方式管理品质成本, 同时进行全企业统筹规划, 使其成为重大投资决策的重要因素, 同时也是维持及改善公司竞争地位的决定性因素。

第一节 品质成本的内涵 / 234

一、一种衡量企业绩效和整体品质计划有效性的方法 / 234

二、一种企业经营管理的分析工具 / 235

三、一种企业经营计划的规划工具 / 235

四、用做产品定价或竞标时的资料 / 235

第二节 品质成本管理制度的设立 / 236

一、准备阶段 / 237

二、执行阶段 / 238

三、控制阶段 / 238

第三节 品质成本管理的组织与实施 / 241

一、产品策划设计阶段的品质成本管理 / 241

二、产品开发设计阶段的品质成本管理 / 243

三、产品生产制造阶段的品质成本管理 / 245

四、产品销售服务阶段的品质成本管理 / 251

第四节 品质成本、损失核算 / 253

一、设置合适的品质成本科目 / 253

二、品质成本核算的三种方法 / 256

三、品质成本核算的基础工作 / 258

四、品质损失核算中应注意的两个问题 / 259

案例: 实施 ISO9000 品质成本管理, 对 50 种疾病医疗费实行最高限价 / 260

第十章 企业品质管理信息化 / 263

随着电脑、网络技术的日新月异及应用软件的迅速发展, 品质管理系统对电脑的依赖性日益增强。电脑在品质管理中扮演着重要的角色, 例如它不但能以快速和高准确度完成日常操作, 同时对品质信息的储存及检索也十分方便。

第一节 品质管理系统信息化 / 264

世界企业 500 强基本上都是用品质管理信息系统进行品质管理

第二节 品质信息储存 / 270

品质管理中最主要的问题之一是确认和收集信息

第三节 电脑统计作业 / 271

电脑在品质管理中的重要用途是用于统计分析

第四节 品质信息摘录、分析和报告 / 272

大多数的品质信息经过分析、摘要成恰当的统计, 并用报表的方式传播

第五节 品质自动检测 / 274

第六节 即时性的流程控制 / 276

一、电脑尤其适用于流程控制中的情况 / 276

二、即时流程控制中必须注意的事项 / 276

第七节 品质信息检索 / 277

只要键入一些指令, 电脑立即就可找到所需要的品质信息

第十一章 走出企业品质管理的误区 / 279

多数企业的品质管理并不顺利, 效果自然也不令人满意。为什么会如此呢? 因为其中的管理误区太多! 本章所提到的品质管理中的种种误区, 对企业尤其是新建企业的危害极大, 有必要提醒企业领导人小心, 并走出这些误区。

- 第一节 误区一：出什么价钱，就提供什么品质 / 280
- 第二节 误区二：品质管理无标准，只能意会 / 280
- 第三节 误区三：追求品质，有得过且过的心态 / 281
- 第四节 误区四：品质是检验出来的 / 282
- 第五节 误区五：大部分品质问题出在一线员工 / 283
- 第六节 误区六：证书是品质的保证 / 284
- 第七节 误区七：ISO9000 十大迷思 / 285
 - 一、ISO9000 使企业成为“内视型企业” / 286
 - 二、ISO9000 将要求放在“符合标准” / 287
 - 三、ISO9000 会形成一个刻板的官僚体系 / 288
 - 四、ISO9000 未使真正的当事人负起品质责任 / 289
 - 五、ISO9000 未要求彻底的企业变革 / 289
 - 六、ISO9000 未要求改变奖励员工的办法 / 291
 - 七、ISO9000 未要求与合作伙伴建立全新的关系 / 291
 - 八、ISO9000 有自我标榜的嫌疑 / 292
 - 九、ISO9000 会扼杀创新能力 / 293
 - 十、ISO9000 使服务失去人性化 / 293

第十二章 企业品质管理经典案例 / 295

本章的品质管理案例在内容上具有很高的水平，不仅适合于自学，而且适合于团队讨论。设计这些品质管理案例的是世界知名管理学家和卓有成就的大企业家。任何企业在品质管理中可能出现的问题在本章中都可以找到答案。一个品质管理经典案例的合格受训者可以游刃有余地处理任何品质问题。

- 案例一 爱彼表：品质就是世代相传 / 296
- 案例二 飞利浦：追求品质永不停息 / 299
- 案例三 轩尼诗：又迈过一个世纪 / 301

目 录

案例四 富 豪：推行小组生产方式以提高品质 / 305

案例五 依格仕：紧咬品质不放 / 310

案例六 奔 驰：严格的品质管理制度 / 313

案例七 高 盛：追求最佳品质 / 316

第十三章 企业品质管理必备表格 / 321

本章精选了哈佛商学院及海内外卓越企业品质管理表格数十幅，涵盖了企业品质管理的每个层面与具体运用规格。以表格形式，将现代企业品质管理的内容简明地表现出来，让品质管理人员快速掌握其中奥秘和要领。企业无论大小，都离不开品质管理表格；品质管理表格的填制与使用，甚至反映了企业现代化管理的程度。企业可根据实际需要随时检索、调用、填写、修改或打印即可。

第一节 产品检验表格 / 322

第二节 入厂检验表格 / 326

第三节 生产流程检验表格 / 335

第四节 成品检验表格 / 356

第五节 产品品质管理表格 / 361

第六节 售后服务表格 / 369

第七节 品质管理总结表格 / 373

附录：品质名言 / 379

主要参考书目 / 382

开篇 品质管理： 成功企业赢得未来的法宝

品质管理是品质经营的主要过程，它包括企业各项规章制度的制定和贯彻执行，负责企业的战略设计、品质策划、目标管理、职能调整与分配、体系的运行与完善等。品质管理重点解决的是企业对品质经营的有效性和适应性问题。品质管理还是品质经营外部本质特征的表现形式，是企业形象的延伸。品质管理对内保证产品品质的经济性、适应性和符合性，对外为用户承担品质责任和风险。