

汽车 特许经销商质量管理体系 的建立和审核

尤建新 钱 敏 洪生伟 著



QICHE

71.63 XU JINGXIAOSHANG ZHILIANG GUANLI TIXI
DE JIANLI HE SHENHE

上海科学技术文献出版社



内 容 提 要

本书以国际标准化组织发布的 ISO/DIS 9001:2000《质量管理体系——要求》为理论依据,针对我国汽车特许经销商企业的特点,围绕着提高服务质量、建立适合企业特点的质量管理体系展开论述。全书从质量管理的基本概念和原则着手,详细介绍了 ISO 9000 族标准的产生和发展,重点结合我国汽车特许经销商企业的实际情况和特点,探讨汽车特许经销商企业质量管理体系的结构、内容和要求,以及开展汽车特许经销商企业质量管理体系的审核和改进等内容。

本书可供各汽车特许经销商企业实施国际服务质量管理标准,建立科学、实用和有效的质量管理体系时参考。

前 言

近几年来,随着社会主义市场经济体制的建立和完善,我国汽车工业得到了迅猛发展。为了规范汽车市场,加强汽车营销管理,提高顾客满意度,上海汽车销售总公司建立了汽车特许经销商制度。随着汽车特许经销商队伍的逐步扩大,规范汽车特许经销商企业的销售服务、提高其服务质量,已成为迫在眉睫的重要问题。为此,上海汽车销售总公司委托同济大学经济与管理学院开展了一系列的专题研究。本书是在《上汽大众特许经销商建立 ISO 9000 质量管理体系及认证研究》课题研究的基础上编写而成。

本书分为四部分。第一部分详细阐述了质量、质量管理、全面质量管理的概念以及质量管理的八项基本原则;第二部分则从质量管理体系着手,介绍了自 20 世纪 80 年代以来的各个时期的 ISO 9000 系列标准,并重点阐述了 2000 年版 ISO 9000 族标准;第三部分重点结合我国特许经销商企业的实际情况和特点,探讨汽车特许经销商企业建立质量管理体系的目的、意义、结构、内容以及要求;第四部分在前三部分内容的基础上,分别论述了汽车特许经销商质量管理体系审核的组织、人员、程序、内

容以及要求,并强调在社会主义市场经济条件下,汽车特许经销商企业有必要也必须持续改进其质量管理体系。

本书由同济大学汽车营销学院资助出版。撰写本书的目的之一是为汽车特许经销商企业建立和完善其质量管理体系提供参考,以支持它们更好地适应社会主义市场经济体制的发展要求,满足顾客需要;另外,本书还可作为汽车特许经销商企业进行质量管理体系培训的参考文献。

在撰写本书过程中,得到了上汽大众汽车销售有限公司、同济大学汽车营销学院、上海申银汽车销售有限公司、上海汽车沪东销售有限公司、浙江申浙汽车股份有限公司的大力支持,特别是胡顺华、陈永革、蔡宾、夏昉、沈东鹰、钱海啸、李刚等给予了很大帮助。在此,谨表示衷心的感谢。

为了便于读者更系统地了解此书内容,书中还列出《上汽大众汽车销售有限公司特许经销商质量管理体系实施指南(草案)》、《上汽大众汽车销售有限公司特许经销商质量管理体系审核规则(草案)》、ISO/DIS 9001:2000《质量管理体系——要求》作为附录,以便参考。

作 者

2000年10月12日于同济园

目 录

1. 质量管理的基本概念和原则	(1)
1.1 质量的一般概念	(3)
1.2 质量管理的一般概念	(6)
1.3 全面质量管理的概念	(10)
1.4 质量管理的八项基本原则	(13)
2. 质量管理体系与 2000 年版 ISO 9000 族标准	(15)
2.1 质量管理体系概述	(15)
2.2 ISO 9000 族标准的产生和发展	(18)
2.3 2000 年版 ISO 9000 族标准	(24)
3. 汽车特许经销商质量管理体系	(35)
3.1 建立和实施汽车特许经销商质量管理体系 的目的和意义	(36)
3.2 汽车特许经销商质量管理体系的结构	(37)
3.3 汽车特许经销商质量管理体系的内容和要求	(45)
4. 汽车特许经销商质量管理体系的审核和改进	(54)
4.1 汽车特许经销商质量管理体系审核的组织	(54)
4.2 汽车特许经销商质量管理体系审核的各方	(60)

4.3	汽车特许经销商质量管理体系审核的程序、 内容和要求	(63)
4.4	汽车特许经销商质量管理体系的持续改进	(71)
附录 1	上汽大众汽车销售有限公司特许经销 商质量管理体系实施指南(草案)	(75)
附录 2	上汽大众汽车销售有限公司特许经销 商质量管理体系审核规则(草案)	(107)
附录 3	ISO/DIS 9001: 2000《质量管理体系 ——要求》	(117)

1 . 质量管理的基本概念和原则

随着世界经济的发展,“质量第一”已成为国际工商界的共同信念,大力开展质量管理的研究和实践已成为各国企业在竞争中取胜的主要手段。在我国,随着社会主义市场经济体制的建立和逐步完善,“质量是企业的生命”这一理念已为企业界所认同。在社会主义市场经济体制之下,人们已清楚地认识到获取投资回报是企业存在的主要目的,因而质量管理活动的有效性就是能够为企业实现经济效益的目标产生积极作用。但由于我国建立社会主义市场经济体制的时间不长,人们在理念上、实践经验上以及理论研究上还存在着与社会经济体制发展不相适应的一些问题,因而需要我们不断地进行探索,以提高各项改革工作的有效性。

上汽大众汽车销售有限公司承担上海大众汽车有限公司桑塔纳轿车的总经销,其国内特许经销商网络是在原上海汽车工业销售总公司桑塔纳轿车特许经销商网络基础上建立和发展起来的。上海汽车工业销售总公司是上海汽车工业(集团)总公司所属工业物资供应和产品销售的专业公司。1998年,上海汽车工业销售总公司为使营销网络更具竞争力,对以往的经销商费率制度进行改革,改变过去经销商单纯从进销差价中获取利润的方式,实行新的费率制度,经销商的利润来源包括“销售毛利、投资毛利、服务毛利”三部分。其中:销售毛利是指经销商从进销差价中获取的利润;投资毛利是指经销商按照上海汽车工业销售总公司的有关标准对服务硬件进行投资建设,不断提高服务硬件质量,总公司将给

予的奖励;服务毛利是指经销商按照上海汽车工业销售总公司的有关标准,通过提高服务水平不断提高用户的满意程度,总公司将根据年度“用户满意度”考评结果,给予经销商不同的奖励。而且,上海汽车工业销售总公司根据上海汽车工业(集团)总公司“三上一下”的总体工作要求,贯彻“精益销售”营销理念,全面推进营销体制改革,提高营销质量,改进营销方式。

尔后,上海汽车工业销售总公司通过完善分销中心建设,在重庆、福建、广西、云南、黑龙江、海南、山西、安徽、西北、天津、新疆、广东等地共相继建成 12 家分销中心,再加上原先的东北、华东、山东、河南、中南、西南、陕西 7 家分销中心,基本上覆盖了全国各地区的汽车市场。与此同时,这些分销中心的功能也不断完善,已陆续建立了整车销售、市场管理、资金结算、储运分流、信息反馈等功能,与“直销制”相配合,在当地市场上实现“SAISC 批发——经销商直销”的销售格局。既减少了销售层次,又提高了经销商的服务质量。另外,为了进一步完善与发展营销网络,上海汽车工业销售总公司于 1999 年规划实施了《桑塔纳轿车特许经销商制度》。该《制度》将采用“特许经营”的新形式重新界定上海汽车工业销售总公司与经销商之间的合作关系,进一步规范桑塔纳轿车营销网络。

1999 年上海汽车工业销售总公司通过了 ISO 9002 的认证。为了激发有实力的特许经销商向规范化、标准化和多功能的方向发展,不断提高服务质量,以更好地满足市场与用户的需求,上海汽车工业销售总公司要求在其特许经销商中建立服务质量管理体系,并计划实施认证。这样做有利于促进上海汽车工业销售总公司的特许经销商以服务营销为核心,全面提高硬件服务设施和服务管理水平,维护桑塔纳品牌的声誉,从而更增强整个桑塔纳轿车营销体系的竞争实力。

上汽大众汽车销售有限公司于 2000 年 8 月 1 日建立。为了

更好地阐明上汽大众汽车销售有限公司特许经销商建立质量管理体系及实施认证等问题,本章将从概念问题谈起。通过对质量、质量管理等概念和原则的讨论,在概念上阐明一些观点,为后面章节阐述质量管理体系和 2000 年版 ISO 9000 族国际标准、汽车特许经销商质量管理体系及其审核和改进在统一认识方面做好准备。

1.1 质量的一般概念

1978 年,我国从日本引入了 TQC(Total Quality Control,当时中文译为全面质量管理)的思想,至今已有 20 多年了。这 20 多年中,世界政治、经济的格局有了很大的发展变化。在 2000 年这个跨世纪的年代,人类社会对科技发展的作用和全球经济发展的模式有了新的认识,具体表现为人类对科技创新的关注开始侧重于有利于保护资源和生态环境,对经济发展模式的关注重点也从商品生产和经济增长的速度转向了人居环境和经济增长的质量。毫无疑问,人类对科技和经济发展方面的认识变化,也对人类的质量观念和质量管理思想的变化产生了积极影响。

1.1.1 质量概念^①

美国质量管理专家 J. M. Juran 于 20 世纪 60 年代提出的质量螺旋向人们揭示了产品质量有一个产生、形成和实现的过程,由此推动了人类对质量概念的认识逐渐从狭义的产品质量向广义的企业整体质量的发展。人们相信,只有整体质量水平高的企业,才有可能可靠地持续开发、制造和提供高质量的产品。因此,人们对于质量优劣的评判,也从对产品的检验、评价,发展为对企业质量管

^① 质量(quality):产品、体系或过程的一组固有特性满足顾客和其他相关方要求的能力。(ISO/DIS 9000:2000)

理体系、过程和产品质量的审核或认证,并且这种有关企业整体质量的审核或认证结果对于投资者坚定投资信念、经营者改进经营策略以及顾客进行购买决策起着越来越重要的作用。到了 20 世纪 90 年代后期,人类对质量概念的认识随着可持续发展(sustainable development)概念的提出而发生了重大变革。从 1972 年联合国发表的《人类环境宣言》起,到 1992 年里约热内卢联合国环境与发展大会,人类的全球环境意识有了显著的增强,并由此掀起一场“绿色革命”。20 世纪的这一人类在认识上的最大觉悟和进步,同样也促进了人类对质量概念认识的发展。质量的概念中隐含了节约资源和保护环境的内容,并且随着对产品概念和顾客概念认识的发展,增强了人们对质量经济性的关注。资源和环境的问题不仅提出了生态化的追求目标,还直接揭示了质量的代价,高质量的低代价和低质量的高代价概念已清楚地反映了质量在成本、利益和风险等方面对人类发展造成的影响。

1.1.2 产品概念^①

同样,随着人类环境意识的增强,人们对产品概念的认识也发生了很大变化。现在,产品概念不仅包括了原有意义上的买卖合同中规定提供的产品,还包括了企业生产经营活动的其他一切结果,包括资源浪费和排放污染等人类不愿有的后果。1994 年版 ISO 9000 族《质量管理与质量保证》标准对产品概念中的这些结果,用“预期的”和“非预期的”进行解释。但是,不管人们是否愿意,都只能接受企业生产经营活动的种种后果,包括“预期的”产品和“非预期的”产品。为了尽可能避免不愿有的“非预期的”产品产生,人类将产品概念推上了绿色化的循环经济发展道路,即

^① 产品(product):过程的结果。包括硬件、软件、服务和流程性材料。(ISO/DIS 9000:2000)

“绿色设计技术”→“绿色加工工艺”→“绿色产品”。人类的“绿色”期望是指在产品开发设计时就考虑到使用的原材料、元器件和其他生产物资都是无污染的,并且能保证在其后的生产、使用和用后处置时不仅不造成环境污染,还能提高物资的利用率;在工艺流程中能保证不产生影响环境的有害因素和尽可能地提高资源的有效利用;企业最终提供的产品及其包装物都是无污染的,对环境不产生损害,而且还能再生利用,从而保证资源得以有效利用。显然,产品概念的绿色化是人类对“非预期的”产品都能满足自身生存和发展需要的一种期望,这是从产品概念上提出的质量要求,同样也反映了人类在希望需求得到满足时对成本、利益和风险的综合考虑。

1.1.3 顾客概念^①

质量概念的生态化和产品概念的绿色化也促进了人们对顾客概念的重新认识。一般认为,顾客是买卖关系中的购买方,而事实证明这仅仅是企业顾客的一个方面。企业的顾客应该包括其生产经营活动的一切受益(害)者,顾客接受的不仅是买卖约定中的产品(预期的),也有其他方面的结果(非预期的),比如资源的节约或浪费、环境的净化或污染等对人类社会带来的正面或负面的影响。因此,顾客接受产品时付出的代价是两方面的。一方面,顾客为享受买卖约定中规定的产品功能而付出代价。另一方面,人类(广义的顾客)要为消耗资源和污染环境而付出代价。于是,发展的可持续性概念就被提出来了,并成为许多国家提高人居环境和经济增长质量的指导思想。

由此可以看出,随着人类社会的进步和人类对自我生存环境及资源的体验逐步深化,人们对质量概念的认识已有了很大的

① 顾客(customer):接受产品的组织或个人。(ISO/DIS 9000:2000)

发展。

1.2 质量管理的一般概念

为求得生存和发展,必须积极、有效地开展质量管理活动,这是成功企业的共识。

1.2.1 质量管理^①

质量管理是企业为了使其产品质量能满足不断更新的市场质量要求而开展的策划、组织、计划、实施、检查、改进等管理活动的总和。质量管理是企业中各级管理者的职责,其具体实施涉及企业内的所有职工,但必须由企业最高管理者领导。由于市场的多变性和对企业发展的导向性,企业的全部质量管理活动都必须围绕着与市场需求相适应的质量目标来进行,全面有效地实施质量保证和质量控制,并讲求质量管理活动的经济效果,使企业、顾客、社会三方的利益都得到满足。

1.2.2 质量管理体系^②

企业的质量管理是通过制定质量方针和目标,建立、健全质量管理体系并使之有效运行来付诸实施的。所以,质量管理体系是企业有效开展质量管理的核心。

由于企业间的差异,每个企业都有其自己的质量方针和质量目标,因而质量管理体系的内容应以满足质量目标的需要为准,为满足实施质量管理的需要而设计。为了使质量管理活动规范化、程序化,并充分考虑企业内外影响质量的每一个过程,企业应结合自己

① 质量管理(quality management):指导和控制组织的与质量有关的相互协调的活动。(ISO/DIS 9000:2000)

② 质量管理体系(quality management system):建立质量方针和质量目标并实现这些目标的体系。(ISO/DIS 9000:2000)

的生产和经营特点、产品类型、技术和设备能力、顾客需要等具体情况按 2000 年版 ISO/DIS 9001 建议的质量管理体系要求,建立、健全一个完善的企业质量管理体系,并使其有效运行。这不仅是企业自身发展的需要,也可以为取得顾客的信任打下良好的基础。

可以说,一个企业只要开展了质量管理活动,就已经在客观上形成了一个质量管理体系。当然,其完善程度各不相同。因此,企业的重要任务是根据其质量目标不断地健全、完善其质量管理体系,从而提高企业的质量管理水平。

1.2.3 质量策划^①

质量策划是企业质量管理中的筹划活动,是企业领导和质量管理部门的质量职责之一。质量策划的内容主要包括:

(1) **产品策划**。随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和健全,企业欲取得市场竞争的胜利,就必须根据国内外社会经济和顾客需求的发展,对老产品改进和新产品开发进行筹划,包括确定产品的质量特性、质量目标和要求等,并规定相应的作业过程和相关资源以实现产品质量目标。

(2) **管理和作业策划**。企业为了不断完善质量管理体系并使之有效运作,必须对人员进行培训,包括学习质量管理理论、方法和 ISO 9000 族标准;确定质量管理体系的过程内容;提出质量管理体系各过程的控制目标和要求等,并规定相应的作业过程和相关资源以实现企业的质量目标。

(3) **编制质量计划**。为满足顾客的质量要求,企业要根据自身的条件开展一系列的筹划和组织活动,提出明确的质量目标和

^① 质量策划(quality planning):质量管理的一部分,致力于设定质量目标并规定必要的作业过程和相关资源以实现其质量目标。(ISO/DIS 9000:2000)

要求等,并制订相应的质量管理体系要素和资源文件。所谓质量管理体系要素,包括了质量惯例、职责的分配和活动的顺序。

1.2.4 质量控制^①

企业实施质量控制的目标是确保产品质量能满足企业自身、顾客及社会三方面所提出的质量要求。质量控制的范围涉及产品质量形成的全过程,其目的是通过一系列作业技术和活动对全过程影响质量的人、机、料、法、环(Man、Machine、Material、Method、Environment,简称4M1E)等诸因素进行控制,并排除会使产品质量受到损害而不能满足质量要求的各项原因,以减少经济损失,取得经济效益。

1.2.5 质量保证^②

质量保证与质量控制是相互关联的。质量保证是以质量控制为基础,进一步引伸到提供“信任”的目的。由目的出发,企业的质量保证分为内部质量保证和外部质量保证两类。

(1) **内部质量保证。**在企业内部,质量保证的目的是向企业最高管理者提供信任,即使企业最高管理者确信本企业的产品能满足质量要求。为此,企业中有一部分管理人员专门从事监督、验证和质量审核活动,以便及时发现质量控制中的薄弱环节,提出改进措施,促使质量控制能更有效地实施,从而使企业最高管理者“放心”。因此,内部质量保证是企业最高管理者实施质量活动的一种管理手段。

(2) **外部质量保证。**在合同或其他外部条件下,质量保证是

① 质量控制(quality control):质量管理的一部分,致力于达到质量要求。(ISO/DIS 9000:2000)

② 质量保证(quality assurance):质量管理的一部分,致力于对达到质量要求提供信任。(ISO/DIS 9000:2000)

向顾客或第三方提供信任,即使顾客或第三方确信本企业已建立完善的质量管理体系,对合同产品有一整套完善的质量控制方案、办法,有信心相信本企业提供的产品能达到合同所规定的质量要求。因此,企业质量保证的主要工作是要促使完善质量控制活动,以便准备好客观证据,并根据顾客的要求,有计划、有步骤地开展提供证据的活动。

1.2.6 质量改进^①

产品质量是企业在竞争中取胜的重要手段,为了增强企业的竞争力,有必要进行持续的质量改进。为此,企业应确保质量管理体系能推动和促进持续的质量改进,使其质量管理工作的有效性^②和效率^③能使顾客满意,并为企业带来持久的效益。企业开展质量改进应关注以下几点:

(1) **质量改进通过改进过程来实现。**企业产品质量的提高,必须通过改进形成质量的过程及其支持过程来实现。

(2) **质量改进致力于经常寻求改进机会,而不是等待问题暴露后再去捕捉机会。**对于质量改进的识别主要基于企业对降低质量损失的考虑和与竞争对手比较中存在的差距。

(3) **对质量损失的考虑依据三个方面的分析结果:顾客满意度、过程效率和社会损失。**这三个方面的质量损失问题不仅给质量改进制造了机会,也为质量改进效果的评价提供了分析比较的

① 质量改进(quality improvement):质量管理的一部分,致力于提高有效性和效率。(ISO/DIS 9000:2000)

② 有效性(effectiveness):完成策划的活动并达到策划的结果的程度的度量。(ISO/DIS 9000:2000)

③ 效率(efficiency):得到的结果与所使用的资源之间的关系。(ISO/DIS 9000:2000)

依据。

1.3 全面质量管理的概念

企业开展质量管理活动能否取得成效,与其对产品质量形成的规律的认识密切相关。20 世纪初,科学管理的奠基人 F. W. Taylor 提出了将生产与检验分开的主张。于是,在一些企业中便开始设立起专职的检验部门,形成了一支专职从事产品检验的队伍。随着生产技术的发展,单纯的质量检验方法暴露出许多的缺点。在第二次世界大战的推动下,由 W. A. Shewhart 提出的“事先控制,预防废品”的观念及其发明的具有可操作性的“质量控制图”,以及由 H. F. Dodge 和 H. G. Romig 为解决全数检验和破坏性检验问题提出的“抽样检验法”及“抽样检验表”,开创了统计质量管理时代。从“事后把关”发展成为“预防控制、防检结合”,这在质量管理的理论和实践方面是一次飞跃。进入 50 年代后期,随着科学技术和生产力的迅猛发展,统计质量管理的理论和方法已不能满足需要,人们认识到产品质量有一个产生、形成和实现的过程,并在此基础上提出了全面质量管理的概念。60 年代初 A. V. Feigenbaum 和 J. M. Juran 等人提出 TQC(Total Quality Control)的概念,到 90 年代,人类在质量管理思想方面也有了很大的发展。不仅从词面上有了改变,即从 TQC 发展为 TQM(Total Quality Management),而且在内容上也有了很大的进展。TQM 强调质量管理需企业全员参与,目的是通过让顾客满意和本企业所有成员及社会受益而使企业达到长期成功。这一全员参与和长期成功的持续发展概念成为近 30 年来企业质量管理活动的指导思想。在 TQM 思想的指引下,许多企业已逐步重视在每一项活动或过程的开始就抓好避免出现不满意的工作,促进了质量损失减量化的发展,并在全球掀起了企业建立和完善“第一次就把事情做好”的质量管理体系的运动。

1.3.1 Juran 螺旋

美国质量管理专家 J. M. Juran 率先采用一条螺旋上升的曲线来表达产品质量产生、形成和实现这一过程,反映了产品质量形成(广义)的规律。这一曲线被称为“Juran 螺旋曲线”。

Juran 螺旋给予了五个方面的启示:

(1) 质量形成过程是一个系统,要用系统的观点来进行质量管理。Juran 螺旋曲线描绘的产品质量形成过程包括市场研究、开发(研制)、设计、制定产品规格、制定工艺、采购、仪器仪表及装置、生产、工序控制、检验、测试、销售、服务共 13 个环节。这 13 个环节共处于一个系统之中,相互依存、相互联系、相互促进。

(2) 产品质量要不断改进,不断提高。产品质量形成的过程是一个不断上升、不断提高的过程,这一规律伴随着 Juran 螺旋循环上升的曲线得以充分体现。显然,人类追求质量的活动是不会中止的,为了满足人们不断发展的需要,产品质量必须不断改进,不断提高。

(3) 全过程的质量管理。既然产品质量的产生、形成和实现包括了 13 个环节,就必须把这全过程的各个环节的质量管理活动落实到各个部门和全体人员,即对产品质量进行全过程的管理。

(4) 质量管理是一个社会系统工程。Juran 螺旋曲线中有三个环节与企业外部相联系,这表明产品质量形成的全过程中还涉及到企业外部的单位和个人。所以,质量管理也是一项社会系统工程,不仅要抓好企业内部的微观管理,还要抓好整个社会的宏观管理。

(5) 质量管理应以人为主体的。Juran 螺旋所描绘的 13 个环节,其质量活动都要靠人去进行。因此,人的因素在产品质量形成过程中发挥着重要作用。尤其是日本的质量管理超过美国时,人