

# 企业管理咨询

(下)

北京市企业管理协会

一九八四、二

W. K. S. W.

(二) 考虑修正因素。利用各种限制条件对方案进行修正，使方案逐渐落到实处。这样可使方案具有现实性。

### 三、改善方案的可行性研究

由于物资管理咨询所涉及的许多内容，是与市场相联系的，要受到外部环境的影响，未知数较多。为保证方案的可靠性还需要做如下工作：

(一) 进一步进行条件分析，提高方案的适应性。

(二) 多方面征求有关意见，进一步做出论证。

(三) 对未来可能发生的条件变化，进行预测和设想，订出预防措施。

# 目 录

第五篇	质量管理咨询	1
第一章	质量管理咨询	1
第二章	质量管理咨询的主要技法	13
第三章	质量检验咨询	53
第四章	质量管理咨询	95
第五章	质量管理咨询程序	139
第六章	质量管理咨询的经济效益	146
第六篇	市场营销管理咨询	151
第一章	市场经营管理概述	151
第二章	市场分析	155
第三章	产品分析	165
第四章	价格分析	175
第五章	销售途径分析	183
第六章	销售推广分析	191
第七章	市场经营销售策略分析	203
第八章	市场调查和市场预测	207
第七篇	经营战略与决策咨询	209
第一章	企业经营战略咨询	209
第二章	企业经营决策咨询	277

第八篇	物资管理咨询	315
第一章	物资管理咨询概述	315
第二章	物资消耗管理	326
第三章	物资的储备管理	351
第四章	物资的料源管理	375
第五章	物资管理的咨询程序	393

## 第五篇 质量管理咨询

### 第一章 质量管理咨询概述

#### 第一节 质量管理咨询的任务和意义

##### 一、任务

质量管理咨询的任务是：通过咨询人员到受咨询的企业去，用科学的技法，对企业生产的产品质量情况和质量管理现状进行调查分析，找出企业在产品质量和管理上存在的问题和影响因素，进行原因分析，设计出有依据的切实可行的改善方案。通过企业对改善方案的实施，以期促进提高产品的质量，改善质量管理水平，降低质量成本，提高经济效益。

##### 二、意义

(一) 通过咨询，找出影响产品质量的因素，促进企业提高产品质量，给企业以经营活力；

(二) 通过咨询，找出质量检验工作的薄弱环节，促进企业提高质量检验的“把关”能力，确保出厂产品符合用户需要；

(三) 通过咨询，找出质量控制和保证的问题点，加强企业的质量保证能力，提高产品声誉，扩大市场占有率；

(四) 通过咨询，找出质量管理上存在的问题点，促进企业改善质量管理工作；提高企业质量管理水平；

(五) 通过咨询，找出质量损失的原因；促进企业降低质量损失，提高企业经济效益。

#### 第二节 质量管理咨询的内容

企业的质量工作包括产品质量和管理两大部分，因此质量工作的咨询按内容也可以分为产品质量咨询和质量管理咨询。

~2~

产品质量咨询是通过各种科学的方法，对企业生产的产品质量进行评定、检查、试验产品的质量是否能够满足用户的使用要求，从中找出问题点和影响产品质量的因素，提出改善方案。

产品质量咨询与产品质量抽查、评比的共同点是对产品实物进行检查、试验，并根据质量标准，判断是否符合标准要求 and 用户需求。不同的是产品质量咨询在质量抽查、评比的基础上，还要找出问题点及影响因素，提出改善方案或改进措施。显然产品质量咨询对于企业的质量改进活动，具有很大的推进力。

质量管理咨询是通过各种科学的方法，对企业的质量管理工作进行评价，从中找出存在的问题点，为提高质量管理水平而提出改善方案。质量管理咨询是对企业的质量管理组织体制；质量目标的实现；质量保证体系的建立和贯彻以及质量信息的传递和处理等进行评价和改善。

在企业管理咨询范畴内，对质量工作的咨询重点是质量管理咨询。

### 第三节 质量管理的特点

全面质量管理与以往质量管理相比，它的主要特点在于“全”字。即全面的质量含义；全过程；全员；全面的方法，全因素控制。

#### 一、管理的对象是全面的

全面质量管理所要达到的目标是为用户提供满意的产品。所以管理的对象不仅是产品本身的质量（所谓狭义的质量），而且还包括影响产品质量的各方面的工作质量（所谓广义的质量），并且立足于工作质量。从搞好工作质量出发，达到搞好

产品质量的目的, 同时还要降低成本, 保证供货的数量和交货期, 做好用户的技术服务工作。

## 二. 管理的范围是全面的

工业产品质量是生产活动的最终成果, 是产品在产生和形成过程中不断形成的。产品的形成过程通常要经历市场调查, 产品开发, 外协准备, 制造装配, 检验测试, 销售服务等环节, 如图 1-1。从生产领域扩大到流通领域, 全面质量管理就是通过对生产全过程的质量管理, 最终实现使用户对自己的产品的满意。不断更新产品, 做到价廉物美, 服务周到。它是全过程的质量管理。

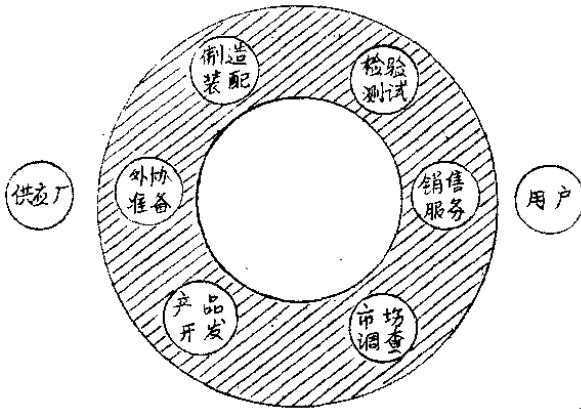


图 1-1 质量循环图

~ 4 ~

全过程的质量管理为能把不合格的产品消灭在它的形成过程中，实现防检结合，以防为主。同以往的质检验相比，全面质量管理的作用大大地扩大了，它在管理的深度和广度上都有了新的发展。

从管理的广度上发展见图 1-2 示意

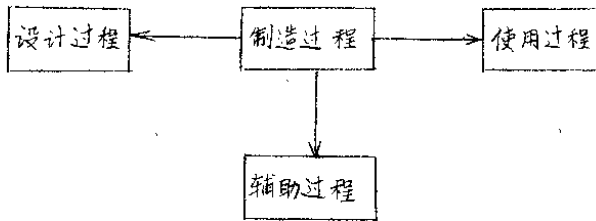


图 1-2

从管理的深度上发展，见下图示意（图 1-3）

检验	—— 单纯检验——即“把关”，重在事后制成品符合质量标淮。
检验与预防	—— 质量控制——即既“把关”，又预防。防检结合，加强事先预防。
全面控制系统组织保证，并提高质量。	即全面管理影响的因素。在保证产品达到质量标淮的基础上，根据用户要求，不断提高产品质量，组织新的协调，并做好销售后的服务工作，以保证使用质量良好。



### 三、参加管理的人员是全面的

工业产品质量好坏，是企业许多工作和许多生产环节的综合反映，牵涉到企业的每一个职工的生产和工作。因此提高产品质量必须依靠企业的所有人员的共同努力，人人重视产品质量，发挥各自的主动性和积极性，动员每一个职工运用全面质量管理思想和方法，吸收每一个职工到产品质量保证体系中来，以提高产品质量为中心，高标准、严要求，搞好自己的本职工作，为提高产品质量作出贡献。它是全员参加的质量管理。

### 四、管理的方法是全面的

全面质量管理的管理方法不是单一的、机械的，而是综合运用质量管理的管理技术和科学方法，形成多样化的质量管理方法体系。它是近代科学技术和科学管理发展的结合，从系统理论出发吸收了自然科学、技术科学和管理科学的成果，与企业的生产实际相结合提出的科学方法。它不仅与以往的单纯事后检验不同，而且与统计质量管理也不相同，它要求把改善经营管理、革新生产技术和应用数理统计等科学方法，多方面有机结合起来，全面综合地来管好质量。

### 五、管理的因素是全面的

产品的形成过程和生产环节是错综复杂的，因此影响产品质量的因素也是异常复杂的。既有物的因素，又有人的因素；既有生产技术因素，又有组织管理因素；既有自然因素，又有人们心理、生理和环境等的社会因素；既有企业的内部因素，又有企业外部因素等。全面质量管理就是要将所有影响产品质量的诸因素系统地控制起来，统筹管理，全面管好，促进产品质量的不断提高。

全面质量管理的全面性，始终围绕着要达到最经济的方法

~6~

研制、生产、销售给用户满意的优质产品提高社会的经济效果为最终目的。因此企业不仅要生产出用户满意的优质产品，还应当为使用过程提供各种方便和有关技术服务，以充分发挥产品的效用，提高产品的实际使用价值，达到更好的为人民服务、更好地为国民经济建设服务的目的。

从表1-2可以更全面地看到全面质量管理的特点。

#### 第四节 质量管理的基本观点和方法

##### 一、基本观点

##### (一) “一切为了用户满意”

企业生产产品的目的在于提供社会需要，供应消费或再生产。只有通过使用才有使用价值，用户才是产品质量唯一的评价格。因此“一切为了用户满意”是全面质量管理的最基本的出发点。一切为了用户满意还表示着三种含义。

1. 不断更新和开发产品，以满足用户对产品质量的要求；

2. 重视为用户服务，提供另配件供应、技术服务和技术培训；

3. “下道工序是用户”。把对用户的高度负责的观点应用于企业内部的全过程之中。把工序间、工位间的关系和上、下之间的工作环节也看成生产者与消费者之间的关系，这就增强了企业每个成员的责任性和生产、工作的严肃性，从而提高本职工作的质量，保证企业目标的实现。

表1-2 质量检验、统计质量管理和全面质量管理的对比

单纯质量管理	统计质量管理	全面质量管理
1. 对标准负责, 限于保证设计标准。	1. 基本按设计质量标准进行控制。	1. 把满足用户需要放在第一位, 以设计质量标准为基本, 用户需要为方向, 不仅保证或维持质量而且着眼于提高。
2. 以事后把关为主。	2. 把把关发展到监督控制生产过程, 重在预防控制。	2. 防检结合, 以防为主, 重在影响产品质量的各项因素进行管理。
3. 限于生产制造过程。	3. 从制造发展到设计。	3. 实行设计、生产辅助使用过程管理。
4. 依靠少数检验人员。	4. 依靠少数技术检验部门等管理部门。	4. 实行全体部门的全员性参加的管理。
5. 主要用技术检验方法。	5. 主要用统计方法。	5. 实行以数理统计为基本手段的改善经营管理, 专业技术研究和应用科学方法。
6. 管理对象局限于产品质量。	6. 管理对象包括产品质量和工序质量。	6. 管理对象既管产品质量, 又管工作质量(包括工序质量), 不仅保证产品质量好, 还要保证产量供货及时, 成本低, 服务周到。
7. 缺乏标准化。	7. 限于控制部分的标准化。	7. 实行严格标准化, 不仅要彻底套技术标准, 而且要求管理业务技术方法标准化。

(二) “一切以预防为主”

就是把管理的重点，从“事后检验”转移到“事先预防”上来，即事先采取措施，把设计、工艺、设备、工装、计量器具和生产不均衡等方面影响产品质量因素控制起来，使这些因素处于最佳、稳定状态，防止不良品产生。

(三) “一切用数据说话”

用定量的方法代替那些凭印象、估计、感觉、经验，想当然的定性方法来分析问题。反映事物实质，揭示规律性是全面质量管理重要特征之一，也是科学化管理的重要基础之一。因此必须大量地收集、积累数据，有效地运用现有数据，用数据来说明问题。但是数据必须是真实的、准确的。假的数据比没有数据更有害。

(四) 产品质量是设计、制造出来的，不是检验出来的。

从产品质量产生和形成的过程中知道，搞好设计质量是保证产品质量的前提，搞好制造质量是保证产品质量的关键。产品质量的好坏主要责任在于设计和制造过程中。在产品设计时要保证产品的适宜性，可靠性，耐久性，安全性和经济性五个方面的质量。在制造时应把人、机器、原材料、方法、环境五个方面的因素控制起来，而不是靠事后把关得到产品的高质量。

但是这并不说检验工作不重要了，恰恰相反，质量检验工作是全面质量管理中的一个重要组成部分。只有在严格“把关”的基础上，才能保证产品质量符合质量标准，才能满足用户的使用要求。

(五) 全面质量管理是企业每个职工的本职工作

产品质量是由企业每一个职工的工作质量决定的。全面质量管理要求每一个职工的工作都要有依据、有条理、有秩序。

有效率和达到工作质量标准。每个职工应把推行全面质量管理当作本职工作，以自己优秀的工作质量保证产品质量，把实现企业的总目标看作是义不容辞的责任。

### 二 基本方法 (PDCA) 循环

我们做任何工作，通常都要事先有了设想、计划，然后根据这个设想、计划去工作。在工作进行或工作到一定阶段后，还要把工作结果与原来的设想、计划的目的进行对比，继而对已取得的成果加以巩固，今后按此去做；对于那些没有完成或成效不大的问题，继续修改原来的设想、计划，采取改进措施。这就是办事的一般规律。

PDCA是按 plan——计划，Do——实施，check——检查，Action——处理四个阶段进行反复循环的工作程序，叫做 PDCA 循环 (戴明环)，它包括八个步骤。(见图 1-4)

第一阶段是计划阶段 P。包括制订方针、目标、活动计划和措施等。

计划内容有

1. 分析现状找出问题；
2. 找出存在问题的原因；
3. 分析、找出主要原因；
4. 根据主要

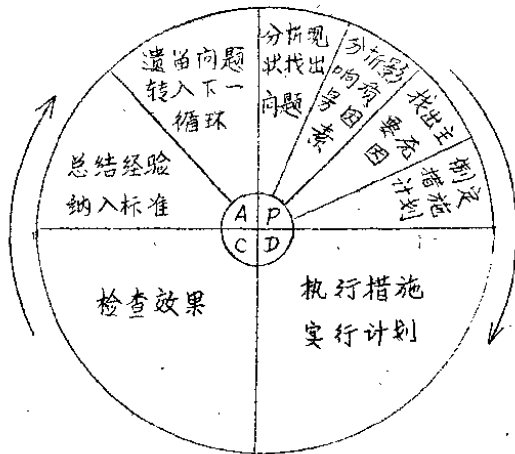


图 1-4 PDCA 循环的八个步骤示意图

~10~

原因，制订措施计划；

措施计划应包括以下六个方面即 5 W 1 H。

- (1) 为什么要订计划即必要性；
- (2) 要达到的目标即目的；
- (3) 在那里执行即地点；
- (4) 由谁来执行即执行者；
- (5) 什么时间执行和完成即期限；
- (6) 怎样执行即方法；

第二阶段是实施（执行）阶段 D。按照已经制订的计划和措施，具体组织实施和执行。

第三阶段是检查阶段 C。检查计划执行情况；对实施的结果与计划目标进行比较。

第四阶段是处理阶段 A。

1. 总结经验教训，对成功的经验加以肯定，并形成标准，今后按此照办；对失败的教训（或没有做好的），要制订防范措施。

2. 对没解决的遗留问题，反映给下一个循环，继续进行解决。

PDCA 循环的特点：

(一) 大环套小环，一环扣一环；小环促大环，推动大循环。

企业作为一个整体的 PDCA 循环是一个大循环。车间、科室在企业的总目标计划要求下，展开小循环。班组、个人在各单位的目标计划下，又展开各自的循环圈。这样，企业——车间或科室——班组——个人，形成大环套小环的管理循环。上一级循环的目标是下一级循环的计划依据，下一级循环以保证实现上一级目标计划为目的。紧密联系，彼此协同，互相促进，实现企业的总目标计划。（见图 1-5）（见下页）

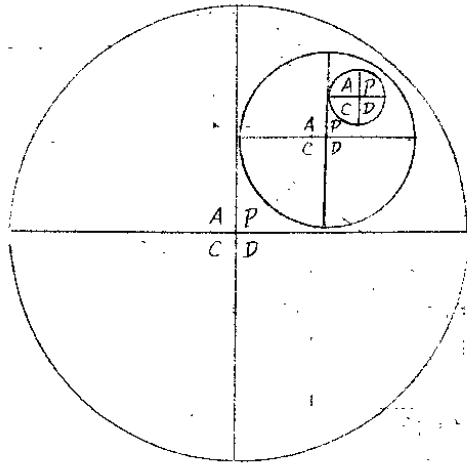


图 1-5 大环套小环

(二) 循环四个阶段不能中断，不能跳跃。

PDCA 四个循环构成一个完整的循环程序，缺一不可，一个循环完成后，才能开始下一个循环，循序渐进。

(三) 管理循环每转动一圈，提高一步。

四个阶段周而复始地循环转动，每一次转动都有新的目标和内容，在更高一级的水平上继续循环（如图 1-6）（见下列）

(四) 循环的重点是做好处理阶段的标准化，制度化工作。

循环圈的最后阶段 A（处理）就是总结经验、肯定成绩、纠正错误、以利再战。为此就必须重点做好对成绩的标准化、制度化工作，巩固成绩，避免再发生。

PDCA 工作方法所揭示的管理工作基本规律，几乎适合于任何事物，它是符合实践——认识——再实践——再认识，

~12~

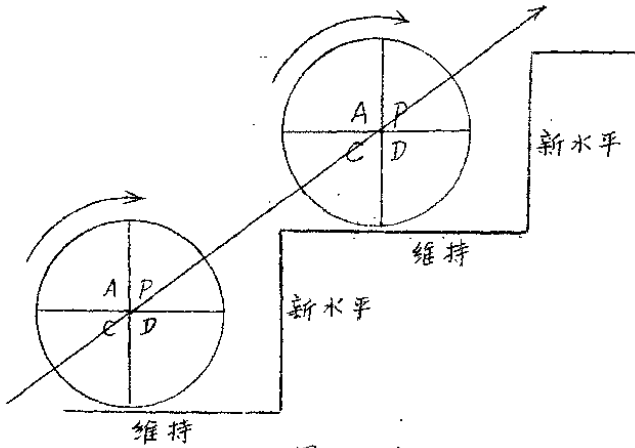


图 1-6

PDCA 循环逐级上升图

反复循环的认识规律。在以往的许多工作中，我们也是按这样的方法去做的，这种循环方式并不是新鲜事。但是如何严格也自觉地按照这种循环方式去工作，尤其是计划阶段的分析问题方法，计划措施的制订内容，(5W1H) 以及对改进结果的处理，就不那么细致严密。PDCA 循环可以使我们的思想方法和工作步骤条理化，形象化、科学化，大大提高解决问题的效能和提高企业的管理水平。



## 第三章 质量管理咨询的 主要技法

企业管理咨询是帮助中小型企业的发展是极为重要的手段之一，在实践中已充分发挥了巨大的威力。它之所以能取得成效，是由于它使用了科学的技法。质量管理咨询的技法很多，这里介绍其中的主要部分。

### 第一节 咨询的一般分析方法

#### 一、资料分析法

企业有关产品质量的原始记录及统计分析资料，是企业产品质量的真实反映。要对企业进行质量管理咨询，首先要了解企业过去和现在的生产、质量状况。必须从资料分析入手，掌握企业3~5年内产品质量变化情况；当前的质量水平和存在的问题，结合质量管理专职机构、制度和其他有关现状的分析，对企业质量管理状况和水平有一个概略的了解。为确定面谈人员及面谈内容，为进一步深入调查提供方向。

企业中有各种各样的原始记录和统计资料，其类别和内容都各不相同，作为质量管理咨询用的原始记录和统计资料也很多，可以根据不同需要，不同目的而取舍。废品率、回用率（或不良品率），一等品率，产品品种抽查合格率，另件抽查合格率等质量指标的数据资料以及QC成果，质量攻关完成项目等，都是十分重要的资料。但是我国企业，尤其是中小型企业，由于过去管理水平较低，往往许多原始记录和资料还不齐全，甚至没有，有的企业虽有一些，但还没有加以系统地整理、归