

商业企业全面质量管理
培训教材(一)

商业企业 全面质量管理提要

赵相廷 彭福宽 主编



改革出版社

商业企业全面质量管理

（第二版）

商业企业 全面质量管理提要

周福熙 孙德亮 主编



商务印书馆

商业企业 全面质量管理提要

赵相廷 彭福宽 主编

改革出版社

1991年

商业企业全面质量管理提要

赵相廷 彭福宽 主编

※

改革出版社出版发行

海伦市印刷厂印刷

※

787×1092毫米32开本 印张10.25·字数220千字

1991年8月第1版 1991年8月第1次印刷

印数：0001—5,000

ISBN7—80072—292—9/F·162

定价3.95元

参加编审人员

主 编	赵相廷	彭福宽	
副 主 编	陈春超	魏春彦	刘晓春
编写人员	赵相廷	彭福宽	陈春超
	魏春彦	刘晓春	王惠卿
	张俊杰	张志良	管士萍
	曾华眉	汤素芝	衣国强
	曹文艳	孙维华	刘宝玲

序

全面质量管理（TQC）是当今国内外企业广为推行的一种科学的现代管理方法。我国商业企业运用这种方法加强管理，是从一九八三年起步的。当时，辽宁、吉林、黑龙江等省率先在部分企业试点，他们运用全面质量管理的基本理论和方法，密切结合商业企业的实际，积极消化吸收，大胆创新，取得了明显的成果，引起了普遍的关注。短短几年，全国各地的广大商业企业纷纷引进，企业管理水平有了新的提高。当然，我们的全面质量管理还有许多不完善的地方，全面质量管理知识也需要进一步普及。当前，重要的是，一方面要认真总结经验，使之初步规范化；一方面要按照“始于教育，终于教育”，把教育贯穿全过程这个全面质量管理的重要原则，进行全面的、系统的基本知识的传播。由商业部社会商业管理司和黑龙江省商业厅组织，赵相廷、彭福宽同志主编的《商业企业全面质量管理提要》、《商业企业全面质量管理提要辅助教材》两本书，基本达到了上述两点要求。这两本书在总结经验的基础上，把全面质量管理理论与商业企业实际结合起来，系统地阐述了什么是商业企业的全面质量管理，为什么商业企业要推行全面质量管理以及怎样推行，并运用实例逐一具体说明。两本书相辅相成，深入浅出地介绍了全面质量管理的基本理论与方法，具有较强的实用性。我推荐这两本书，相信它对商业企业贯彻党中央、国务院关于“抓管理、上等级，全面提高企业素质”的

战略部署，提高商业企业的经济效益和社会效益，将能起到积极的作用。

我热切的希望商业、粮食、供销社系统的广大干部、职工，更加重视全面质量管理工作，认真学习新知识，创造新方法，总结新经验，把商业企业管理工作提高到一个新水平。

何修海

1991年5月

编审说明

商业系统推行全面质量管理工作是从一九八三年开始的。在各地试点的基础上，特别是在中央电视台举办的《服务工作全面质量管理》电视讲座的推动下，经过八年的努力，取得了可喜的成果和宝贵的经验。现在把理论与实践结合起来，写出具有商业特色的教材，并以此进一步推动商业企业全面质量管理深入发展的客观条件已经成熟。黑龙江商学院赵相廷副教授，经过潜心研究，形成了这部教材的雏形，并多次在黑龙江省商业系统全面质量管理培训班上讲授，受到欢迎。为使教材更加完善，商业部社会商业管理司先后召开两次专家研讨会，认真论证了这部书的框架结构及应增删的内容，并在与会同志分章修改的基础上，由赵相廷副教授再次统稿。因此，可以说本书是集体智慧的结晶。它吸收了全国商业系统推行全面质量管理的先进经验，保持了理论的系统性和完整性，充分反映了商业企业的行业特点，突出了实践应用中的可操作性。相信它的出版，对推动全国商业企业全面质量管理的普及和提高，必将起到一定的指导作用。

本书由赵相廷、彭福宽同志主编。

参加论证的有商业部社会商业管理司彭福宽同志、魏春彦同志、王惠卿同志、管士萍同志，北京商业管理干部学院李寰明同志，中央电视台电教办公室刘琦同志，天津一商局罗佐生同志，天津粮食局宋胜利同志，天津劝业场张志良同

志，汉阳商场曾华眉同志，大连渤海饭店刘宝玲同志，锦州土杂公司汤素芝同志，吉林粮油公司贺洪臣同志、张瑞臣同志，黑龙江省商业厅张俊杰同志，哈尔滨市秋林公司衣国强同志，哈尔滨商业储运公司曹文艳同志，牡丹江商业局孙维华同志，黑龙江商学院赵相廷同志。

承担各章修改的有：第一章、第五章、第七章赵相廷，第二章刘宝玲、第三章王惠卿和曾华眉、第四章汤素芝、第六章衣国强、第八章孙维华、第九章张志良、第十章曹文艳。最后由彭福宽、陈春超、魏春彦、张俊杰、王惠卿同志审核定稿。

本书的编著虽然尽了很大的努力，但由于时间较紧，编审者水平有限，缺点错误在所难免，希望读者批评指正。

1991年5月

目 录

第一章 概论

- 第一节 质量管理发展的历史…………… (1)
- 第二节 全面质量管理概念…………… (5)
- 第三节 商业企业全面质量管理的对象…………… (8)
- 第四节 全面质量管理的要求…………… (13)
- 第五节 全面质量管理的方法…………… (22)
- 第六节 全面质量管理的重要性…………… (25)

第二章 商业企业推行全面质量管理的原则与途径

- 第一节 商业企业推行全面质量管理的原则…………… (29)
- 第二节 商业企业推行全面质量管理的途径…………… (33)

第三章 规范化管理

- 第一节 规范化管理概述…………… (38)
- 第二节 规范的制定和执行…………… (44)

第四章 经营服务过程的质量管理

- 第一节 商业企业的质量环及质量职能分配…………… (60)
- 第二节 市场调研与经营决策的质量管理…………… (65)
- 第三节 商品采购与检验质量管理…………… (68)
- 第四节 商品储运质量管理…………… (73)

第五节 商品销售和售后服务质量管理…………… (77)

第五章 PDCA 循环

第一节 PDCA 循环的概念…………… (84)

第二节 PDCA 循环的特点…………… (94)

第六章 商业企业方针目标管理

第一节 方针目标管理概述…………… (97)

第二节 推行方针目标管理的意义…………… (105)

第三节 商业企业中如何推行方针目标管理… (108)

第七章 全面质量管理常用的七种工具

第一节 数据的收集与整理…………… (137)

第二节 调查表…………… (155)

第三节 分层法…………… (159)

第四节 排列图…………… (164)

第五节 因果图…………… (172)

第六节 频数直方图…………… (179)

第七节 控制图…………… (197)

第八节 散布图…………… (210)

第八章 质量管理小组活动

第一节 QC 小组的性质与作用…………… (224)

第二节 QC 小组的组织与管理…………… (229)

第三节 QC 小组的活动和教育…………… (232)

第四节 QC 小组的成果发表与评价…………… (237)

第九章 质量信息管理

第一节	信息概述	(246)
第二节	质量信息	(249)
第三节	质量信息系统	(256)
第四节	质量信息管理系统	(263)

第十章 质量管理和质量保证

第一节	概述	(285)
第二节	质量保证模式	(293)
第三节	建立健全商业企业质量体系	(298)

第一章 概 论

第一节 质量管理发展的历史

质量管理成为一门科学，是随着现代工业生产的发展逐步形成、充实和发展起来的，反映了科学技术，生产力发展的客观必然性。随着市场竞争的尖锐化，企业家们从长期经营实践中认识到要使自己的产品在市场上站住脚，争取高额利润，只有在产品质量上下功夫才行。

为了保证产品质量而产生发展起来的质量管理科学已有八十多年的历史。从企业在不同时期用以解决质量问题的理论、技术和方法的演变来看，质量管理的发展过程大体经历了三个不同的阶段，这就是：质量检验阶段；统计质量控制阶段；全面质量管理阶段。

一、质量检验阶段

二十世纪初，美国人泰勒（F·W·Taylor）提倡用科学方法来管理企业。由于他在企业科学管理方面所作出的杰出贡献，人们尊崇他为“科学管理之父”。他提出以计划、标准化、统一管理作为三条基本原则来管理生产，核心是标准化管理。泰勒时代的质量管理还只局限在产品质量检验上。质量检验的完善阶段是专职检验。所谓专职检验，就是在厂长领导下设专职检验机构，监督检查产品质量。

质量检验适应了当时机械化大生产的需要，促进了生产的发展。在机械化大生产中，如果没有统一的标准、没有标准的严格执行与检查就不可能高效率地生产出结构复杂、组合性、通用性和互换性很强的零部件和产品。

质量检验阶段的不足是：把工人视为工具，事后把关；重视生产过程的管理，缺乏系统的观点；实行全数检查，在许多情况下是办不到的。

二、统计质量控制阶段

第二次世界大战初期（即四十年代初），美国大批民用工业转为生产军需品。由于事先无法控制产品质量，因而不能满足交货要求，军需品又大多属于破坏性检验，事后逐一检验，既不可能也不允许。为此，美国国防部邀请休哈特、道奇、罗米格等人和美国标准协会等单位共同研究，于1941~1942年先后公布了一系列“美国战时质量管理标准”（主要内容为管理办法、组织机构、控制图、各种抽样检验方案等）要求生产军需品的公司，普遍实行统计质量管理（简称SQC）。结果是，美国的战时生产，在数量上、质量上、经济上都保持了良好状态，获得了非常大的效果。日本质量管理专家石川馨对此给予极高的评价，他指出：“甚至可以说，第二次世界大战的胜负是由于质量管理和新的统计学的运用而决定的”。石川馨的话虽然有些言过其实，但实践证明，统计质量管理确实是保证产品质量、预防不合格品的一种有效方法。战后，统计质量管理被广泛地推广到民用工业。例如东方人柯达公司彩色胶卷部门是大约有5000名职工的工厂，在这个工厂包括销售管理用的控制图在内就画了35000

张，获得非常大的效果。统计质量管理方法传到日本，很受重视。日本人将其通俗化，将群众易于接受的七种统计工具大力推广，取得了更大的成果。我国商业，服务企业的全面质量管理还处于起步阶段，对统计质量管理还很生疏，但我们应该坚信，只要我们能理论联系实际地加以应用，就一定能取得成果。

统计质量管理可以做到预防为主、把质量事故消灭在萌芽状态；统计抽样检验经济、科学、合理，但它难于掌握，过份强调数理统计方法，忽视了组织管理工作和人的积极作用，对普及与应用有所影响。

三、全面质量管理阶段

六十年代以来，出现了一些新情况。例如：工业产品更新换代日益频繁；对一些产品，特别是大型产品和复杂工程的安全性、可靠性要求更高了，于是在产品质量中引进了“安全性”、“可靠性”的概念（如系统工程、系统分析），在质量管理中，要求把质量问题作为一个统一的有机整体，综合分析研究；为缓和日益加剧的阶级矛盾，提出了所谓“工业民主”，在质量管理中出现了“依靠”工人“自我控制的无缺陷运动”、质量管理小组活动等；在市场激烈竞争的情况下，出现了所谓“保护消费者利益运动”，等等。费根堡姆等人在这种情况下，提出“全面质量管理”的概念：第一，要生产出满足用户要求的产品，单纯靠数理统计方法控制生产是不够的，还需要一系列的组织管理工作；第二，产品质量有个形成发展过程，包括市场调查、研制、设计、制定标准、生产计划、生产实施、后勤供应、产品销

售、为用户服务等全过程，一环扣一环，互相制约、互相促进，形成了一个螺旋式上升的过程。

到了全面质量管理阶段，商业、服务企业的全面质量管理被客观地提到议事日程，生产企业的质量管理活动扩展到流通领域和消费领域。在社会扩大再生产过程的全面质量管理中，第三产业，特别是商业、服务企业已成为一个重要的，不可分割的组成部分。国际上质量管理专家普遍认为，第三产业的质量管理将会越来越引起人们的重视，但是由于工艺特点（工作方式）、生产类型（服务对象）、政府法规的限制程度、以及消费者（顾客）的需求等等技术上、经济上、以及组织上特点，在应用质量管理原理和理论时必然有所不同。

上述质量管理发展历史的三个阶段，说明质量管理的发展是生产力发展和科学技术进步的必然结果。商业、服务企业的全面质量管理，已被提到历史日程上来。我们广大商业、服务企业职工必须自觉地推行全面质量管理，并把它延伸到生产和消费领域，真正起到生产与消费的桥梁和纽带作用。

我国从1978年开始推行全面质量管理。一开始就是在党和政府的重视和关怀下健康发展起来的。

我国商业、服务企业的全面质量管理始于1983年。1983年大连渤海饭店首先试行了全面质量管理。1986年长春百货大楼、天池饭店、长春市粮油供应公司、北京新新服装店、崇文门饭店、锦州市土杂公司等先后开展试点工作。为全国商业、服务、粮食、供销企业推行全面质量管理，提供了有益的借鉴。为了吸取国外经验，推动我国商业企业全面

质量管理的发展，商业部于1987年3月、1988年9月、1990年7月，曾三次组织“中国商业质量管理考察团”赴日考察，学习日本第三产业推行全面质量管理的经验，这些经验进一步促进了我国商业、服务企业全面质量管理的发展。

截至1990年底，全国已有70%的省商业、粮食厅（局）、供销社开展了全面质量管理工作，有6个企业获得了国家质量管理奖，一个企业通过了国家质量管理奖的预评，75个企业获得商业部质量管理奖，还有一批企业获得本省区、市质量管理奖和省商业、粮食厅局、供销社质量管理奖；仅1990年登记注册的QC小组就有3万多个，其中有4⁶个QC小组荣获全国优秀QC小组称号，144个QC小组荣获全国商业系统优秀QC小组称号。全国有18万商业职工，通过了中央电视台组织的服务工作全面质量管理电视讲座的考试。

质量管理发展的历史使我们认识到：第一，质量管理是现代化生产和科学技术进步的必然结果，是不以人们的意志为转移的客观要求；第二，质量管理，从质量检验到统计质量控制，到全面质量管理有一个发展过程，全面质量管理使得质量检验和统计质量控制的作用发挥得更合理、更充分；第三，全面质量管理有完整的理论和科学的方法，应该系统地、准确地加以推广和应用；第四，以用户第一、质量第一为目标的全面质量管理，把生产、流通和消费有机地连在一起。商业、服务业推行全面质量管理，已势在必行。

第二节 全面质量管理的概念

全面质量管理(Total Quality Control简称TQC)