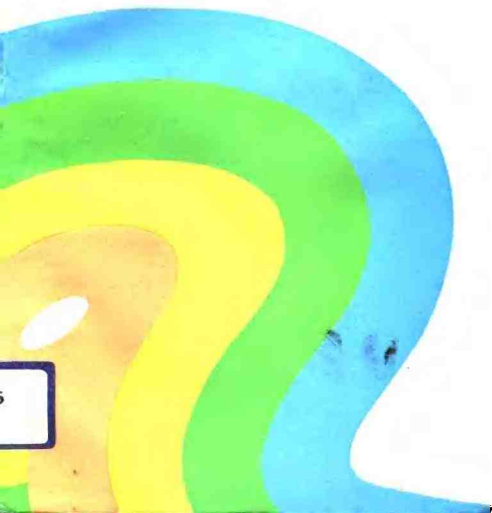


医药商业企业 全面质量管理培训材料

黄光伟 编写

学林出版社



XAJ29/20

94
2717.5
36
2

医药商业企业

全面质量管理培训材料

黄光伟 编写



3 0106 1836 5



学林出版社

C

088487

《沪》新登记 113 号

责任编辑：褚大为

封面设计：沈兆荣

医药商业企业

全面质量管理培训材料

黄光伟 编写

学林出版社出版

上海文庙路 120 号

上海青霞印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 12.25 字数 250000

1993 年 10 月第 1 版 1993 年 10 月第 1 次印刷 印数 1-2500 册

ISBN 7-80510-942-7/G·228

定价 6.80 元

前 言

随着经济体制改革的不断深化，医药商业企业内部管理模式不适应社会主义市场经济体制的问题已十分突出。如何建立适应社会主义市场经济的企业内部管理新机制，自我约束，自我加压，走向市场，是目前医药商业企业所面临的一项重要的课题。自七十年代以来，医药商业行业逐步引进和推行全面质量管理，并取得了初步的成效，在改革原有的管理模式上作了有益的探索。但就目前的情况而言，医药商业企业推行全面质量管理尚处于初级阶段，并未突破原有的管理框架，或者说，仅仅是在原来的管理模式上作了有限的改善，全面质量管理的思想、原理、观点、方法还未被全面、熟练地贯彻应用于企业经营活动的各个环节，各个方面和全过程。

国内一些优秀企业的经验证明，推行全面质量管理是提高工作质量、服务质量、商品质量，降低费用，改善企业素质、适应市场变化，增强竞争能力，提高企业经济效益的有效途径，是改革原有管理模式，建立适应社会主义市场经济体制的企业内部管理机制的重要方面之一。为推动全面质量管理进一步深入开展，根据医药商业企业的特点和近年来的实践经验，编写成了这本《(医药商业企业)全面质量管理培训材料》。本书所阐述的一些内容是探索性和基础性的，各企业可以根据自身特点，酌情采用，形成适合本企业实际情况。

况的管理方式，切勿硬性套用，强求一律。同时应根据情况变化，不断探索、创新、完善和提高。

本书比较详细地介绍了如何做好全面质量管理的各项支柱工作和基础工作，介绍了在经营管理和企业管理中常用的各种管理技术如决策技术、库存技术、量本利分析法等。在讲述如何开展群众性的质量管理小组活动的同时，也较全面地介绍了条图、甘特图、因果图、矩阵图、KJ法等十几种简易实用的数理统计分析工具。书中附有一定数量的工作实例和近百项工作定量考核办法。

本书经上海市质量管理协会宣传教育部同意，作为上海市医药商业行业第二轮全面质量管理培训材料。本书供医药商业企业经理、各级干部、商店经理、企业管理人员和质量管理学习参考，也可选择其中部分内容作为职工第一轮全面质量管理培训教材。

上海市质量管理协会宣传教育部朱金龙副部长对本书提出了许多宝贵的修改意见，在此表示诚挚的谢意。

由于水平所限，不妥之处，恳请批评指正。

编 者

1993年9月

目 录

第一章 全面质量管理概论.....	(1)
第一节 质量管理发展概况.....	(2)
第二节 质量管理的几个基本概念.....	(6)
一、产品质量、服务质量、工作质量.....	(6)
二、管理、企业管理和质量管理的.....	(15)
第三节 全面质量管理概述.....	(20)
一、全面质量管理的概念.....	(20)
二、全面质量管理的基本原理.....	(23)
三、全面质量管理的三个基本意识和五个基本 观点.....	(29)
四、全面质量管理的基本要求.....	(34)
第四节 全面质量管理的基本工作程序.....	(38)
一、PDCA 循环法.....	(38)
二、PDCA 循环的特点.....	(41)
三、PDCA 循环法与传统经验型工作方法的对 比.....	(44)
第五节 医药商业企业开展全面质量管理的意义.....	(46)
一、医药商业企业必须注重工作质量、服务质 量、药品质量的全面提高.....	(46)
二、医药商业企业推行全面质量管理的意义.....	(48)
第二章 全面质量管理的基础工作.....	(51)

第一节 质量教育工作	(51)
一、质量教育的意义和目的	(51)
二、质量教育的内容	(52)
三、质量教育的考核	(57)
第二节 规范化工作	(57)
一、规范化的概念	(57)
二、规范化管理要点	(60)
三、岗位职责、环节规范、系统规范	(63)
四、医药商业企业内的各种规范	(70)
第三节 计量测试工作	(73)
一、计量测试工作的作用	(73)
二、计量测试工作的要求	(74)
三、逐步实现计量测试现代化和健全计量工作体制	(75)
第四节 质量信息工作	(76)
一、质量信息的含义、分类及管理形式	(76)
二、质量信息管理的任务	(78)
三、质量信息流程	(80)
四、质量信息管理系统	(85)
五、质量信息管理的考核	(89)
第五节 质量责任制	(90)
一、质量责任制及其作用	(90)
二、质量责任制的制订和贯彻	(90)
三、质量责任制的考核	(91)
四、质量责任制的考核办法——质量否决权	(92)
第三章 方针目标管理	(96)

第一节 企业方针目标管理概述	(97)
一、企业方针目标管理的概念	(97)
二、企业方针目标的构成	(100)
三、方针目标的时间管理	(101)
四、方针目标管理的循环过程	(103)
第二节 方针目标的制订	(104)
一、方针目标制订的依据	(104)
二、方针目标制订的要求	(105)
三、方针目标制订的程序	(108)
四、方针目标的展开	(109)
第三节 方针目标的实施和检查	(112)
一、方针目标的实施	(112)
二、方针目标实施的检查	(117)
第四节 方针目标管理成果评价	(122)
一、评价内容	(122)
二、评价方法和奖惩	(124)
附：方针目标管理的基本要求与工作中常见错误的对照	(130)
第四章 企业现代化管理技术	(132)
第一节 ABC管理法和量本利分析法	(132)
一、ABC管理法	(132)
二、量本利分析法	(135)
第二节 价值工程	(139)
一、价值工程的概念、公式和特征	(139)
二、价值工程的活动程序	(142)
三、价值工程对象选择的原则和方法	(143)

四、功能分析	(148)
五、改进方案与评价	(154)
六、检查实施情况、成果评价	(157)
七、用价值工程研究药品经济寿命周期	(158)
第三节 库存控制技术	(159)
一、药品采购及库存费用分析	(160)
二、经济采购批量和周期	(163)
三、经济采购方式	(164)
第四节 决策技术	(170)
一、决策的概念和类别	(170)
二、决策系统与决策程序	(172)
三、决策方法	(175)
四、确定型决策方法	(176)
五、风险型决策方法	(178)
六、非确定型决策方法	(184)
第五节 网络技术	(186)
一、网络技术的概念	(186)
二、网络图	(187)
三、网络图的时间参数与计算	(193)
四、网络计划的优化	(201)
五、网络技术的应用	(205)
第五章 质量管理小组	(212)
第一节 质量管理小组概述	(212)
一、质量管理小组的概念、宗旨和特点	(212)
二、开展 QC 小组活动的环境条件和管理推进工作	(215)

三、企业开展 QC 小组活动情况的考核标准·····	(219)
四、QC 小组的组织·····	(220)
第二节 QC 小组的活动·····	(229)
一、怎样选择活动课题·····	(229)
二、QC 小组活动程序·····	(232)
三、QC 小组活动中应注意的几个问题·····	(237)
第三节 QC 小组成果的发表和评价·····	(240)
一、成果发表的意义和作用·····	(240)
二、怎样编写和发表成果·····	(241)
三、如何组织成果发表会·····	(252)
四、QC 小组活动成果的评价·····	(252)
五、评委的组成和评述方法·····	(258)
六、QC 小组活动的奖励与表彰·····	(260)
第六章 质量数据及质量统计分析工具·····	(262)
第一节 质量数据及其特征·····	(263)
一、质量数据·····	(263)
二、统计特征数·····	(264)
第二节 条图、折线图、圆形图、甘特图·····	(269)
一、条图、折线图、圆形图·····	(269)
二、条图、折线图、圆形图的组合应用·····	(272)
三、甘特图·····	(275)
第三节 分层法、调查表、排列图·····	(277)
一、分层法·····	(277)
二、调查表·····	(280)
三、排列图·····	(281)
第四节 因果图、对策表、控制图·····	(286)

一、因果图.....	(286)
二、对策表.....	(288)
三、控制图.....	(288)
第五节 系统图、关联图、矩阵图.....	(289)
一、系统图.....	(289)
二、关联图.....	(294)
三、矩阵图.....	(297)
第六节 散布图、过程决策程序图、亲合图、直 方图.....	(303)
一、散布图.....	(303)
二、过程决策程序图.....	(309)
三、亲合图法.....	(311)
四、直方图.....	(312)
附录一 试行规范化管理的实例介绍.....	(322)
附录二 实例介绍: ××市医药公司企业方针目标 展开图.....	(327)
附录三 量、本、利分析法应用实例介绍.....	(333)
附录四 质量管理小组活动成果实例介绍.....	(338)
附录五 医药商业企业各项工作定量考核指标.....	(354)

第一章 全面质量管理概论

质量管理的实践和理论，经历了几十年的发展历程，发展到全面质量管理阶段后，已经从生产领域延伸到流通领域；从控制产品质量扩大到控制服务质量以及内容更为广泛的工作质量。全面质量管理以质量教育、规范化工作、计量工作、质量信息工作和实行各级质量责任制为五项基础工作，以方针目标管理和质量管理小组活动为支柱工作。强化质量意识、问题意识和改善意识；贯彻效益原理、系统原理、人本原理和动态原理；树立为用户服务的观点、预防第一的观点、用数据说话的观点、重点控制的观点、技术与管理并重的观点，严格按照 P、D、C、A 循环法开展工作，是推行全面质量管理的基本要求。“以事实为准，用数据说话，按规律办事”是推行全面质量管理的基本准则。广泛应用质量管理数理统计方法、现代化管理技术和当代科学技术成果是推行全面质量管理的基本特点。

由于药品是治病救人的特殊商品，因此要求医药商业企业在推行全面质量管理的过程中，注重工作质量、服务质量和药品质量的全面提高，并强调以工作质量来保证服务质量和药品质量。以优良的服务开拓市场，以优质的药品奉献人民，以此来实现企业的经营效益。

第一节 质量管理发展概况

质量管理已经有几十年的发展历史了。纵观世界上各发达国家质量管理的产生、形成、发展和日益完善的过程，大体经历了三个发展阶段：即质量检验阶段；统计质量管理阶段；全面质量管理阶段。

质量检验阶段：本世纪初，随着资本主义经济的发展，企业规模日益增大，大机器的生产方式与小手工业的管理方式和管理思想发生了尖锐的矛盾，阻碍了生产力的进一步发展。美国工程师泰罗(F·W·Taylor)在总结前人经验的基础上，提出了以计划、标准化、统一管理作为三条基本原则来管理生产，从而把质量检验职能从直接的操作工作中分离出来，把过去的“操作者质量管理”变成了“检验员的质量管理”，标志着进入了质量检验阶段。以检验为中心的质量管理，对提高工作效率，保证产品质量有一定促进作用，标准化工作对企业管理水平的提高也有着积极的意义。但是，以检验为中心的质量管理，实质是“事后把关”，它不能解决生产过程中质量差，成本高的问题，而且在破坏性检验以及某些产品质量特性不可能全检的情况下，难以用事后检验手段来了解和保证产品质量。它暴露了管理上的缺陷。

统计质量管理阶段：1924年，美国贝尔电话研究室工程师休哈特(W·A·shewhart)，根据概率论和数理统计，成功地设计了一种质量控制图，用以预防废品的产生。与此同时，研究室的道奇与罗米格联合提出了“抽样检查表”，从此，统计方法便进入了质量管理领域。但由于当时资本主义

经济危机，这种方法未能引起企业界的重视。

世界工业发达国家盛行统计质量管理是在本世纪四十年代至五十年代。第二次世界大战期间，美国军政部门为了提高军品质量，提高武器的可靠性，先后制订和公布了一系列“美国战时质量管理标准”，责令军工企业施行，同时在交货检验方面，也采取了抽样检验法。统计检验方法的运用收到了良好的效果，引起了社会的注意。战后工业生产继续采用这种质量管理方法，并很快得到发展。

所谓统计质量管理，是指采用统计技术进行质量控制的一套方法、技术和制度。其特点是强调工序控制，对生产过程中的产品进行抽样检验，把检验结果进行统计分析，发现异常信息立即反馈到工序中去，及时调控，达到稳定产品质量的目的。这种方法使被动的事后管理变成积极的工序控制，是质量管理方法上的一次飞跃。但是，这种方法过份强调数理统计方法的作用，没有和组织管理、生产者的能动作用结合起来；仅偏重于工序管理，而没有对生产全过程进行管理，使人们误认为“质量管理是少数专家的事”，限制了它的作用的发挥。

全面质量管理阶段：五十年代以来，世界上科学技术和工业生产的发展日新月异。大型、精密、复杂的工业工程和产品的出现，迫切要求运用“系统工程”来替代原有的管理方法，六十年代在管理理论上出现的“行为学派”主张改善人际关系，注意调动人的积极性，发挥人在管理中的作用，并在企业管理中提出了“工业民主”、“共同决策”、“提案制度”等新办法。广大消费者为保护自身利益，兴起了保护消费者利益运动，要求企业所提供的产品对社会、对用户承担

质量责任和经济责任。在激烈的市场竞争中，企业迫切要求加强自身质量管理，用现代经营管理科学作指导。正是在这样的形势下，朱兰和费根堡姆等管理专家先后提出了综合质量管理的理论，主张从产品设计、制造到销售、使用等各个环节都开展质量管理工作，在企业内部形成质量管理体系，以保证用最经济的方法生产出能满足用户需要的产品。它不仅把组织行政管理，专业技术和统计方法密切结合起来，而且把生产经营活动的一系列环节都组织协调起来，建成一个完善的工作体系。这些环节一环扣一环，互相制约和互相促进，形成一个螺旋式上升过程。

“综合质量管理”理论一经提出，就受到各国高度重视，得到广泛的推广和应用。五十年代的日本接受了这个崭新的管理思想，结合国情，提出了“全公司的质量管理”的概念，并在实践中总结出一套管理思想、特点和方法，即我们所说的“全面质量管理”，这为日本经济发展打下了坚实的基础。1979年日本又率先将全面质量管理活动引入流通领域，在日本商业、服务业的管理中引起了一场划时代的变革。全面质量管理在流通领域内得到迅猛的发展，大型百货商店、超级市场、商店、饭店、旅馆，批发市场、运输、银行等企业竞相引入全面质量管理，并把它看作是“起死回生的新的经营手段”和“改善经营的秘诀”。

全面质量管理在日本取得了巨大的成功，震动了世界。人们称“全面质量管理是二十世纪来管理方面最杰出的成就”。世界上许多国家和地区仿效日本，积极地引入和推行全面质量管理，并取得明显的效果。

表 1-1

质量管理发展三个阶段的比较

序号	内 容 对 比	质量检验阶段 (1900~1940年)	统计质量管理阶段 (1940~1960年)	全面质量管理阶段 (1960年~现年)
1	生产特点	以手工及半机械 生产为主	大量生产	现代化大生产
2	管理范围	限于生产现场质 量管理	限于生产现场质 量管理	产品形成全过程 质量管理
3	管理对象	限于产品质量(狭 义质量)	从产品质量向工 作质量发展	产品质量、工作 质量(广义质量)
4	管理特点	事后把关为主	把关与部分预防 相结合	防检结合, 全面 管理
5	管理依据	产品质量符合质 量规格	按既定标准控制 质量	以用户需要为主, 重在产品适用性
6	管理方法	主要用技术检验 方法	应用数理统计方 法	运用多种管理方 法、手段、提高 工作质量, 保证 产品质量
7	管理标准化	标准化程度差, 重视技术标准	由技术标准发展 到质量控制标准	严格标准化, 要 求实现技术, 管 理标准化
8	管理经济性	忽视质量经济性	比较注意质量经 济性	讲究质量经济性
9	参与管 理人员	依靠检验部门和 质量检验人员	依靠技术部门、 质量检验部门、 质量检验人员	依靠全体职工

质量管理的实践和理论, 虽然起源于生产领域, 但发展

到全面质量管理阶段，其管理的行业范围和职能范围都大大地扩展了。从行业范围来看，它已突破了第二产业的界限，延伸到包括流通领域的第三产业，从职能范围来看，已贯穿于计划、组织、指挥、控制、协调这五大职能之中。

全面质量管理日前在我国生产领域中已经广泛推行，但在流通领域还只是处于开始阶段。随着我国经济体制改革的不断深化，市场竞争压力和人民群众期望的增高，提高工作质量、服务质量和商品质量已经成为商业企业生存和发展的关键。虽然商业企业推行全面质量管理起步较迟，且具有与工业不同的特点，但在选择开展QC小组活动作为推行全面质量管理的突破口后，很快显示了这项管理的蓬勃生机和巨大效能。在以“六自主”为主要内容，搞活国营商业企业的大形势下，顺应改革的潮流，改变陈旧的企业管理体制，在商业企业中积极推行全面质量管理既是企业自发的内在要求，也是大势所趋、势在必行。

第二节 质量管理的几个基本概念

一、产品质量、服务质量、工作质量

质量有狭义和广义两种含义。狭义的质量，就是指产品质量(在生产领域称产品质量，在流通领域称商品质量)；广义的质量，则除了产品质量外，还包括服务质量和工作质量。

(一)产品质量

(1) 产品质量的概念 美国著名质量管理专家朱兰(J·M·Juran)博士对产品质量下的定义是：产品质量就是产