

商业服务业 全面质量管理

宋立恩

中国商业出版社

4
F715.2
5
2

XA30462

商业服务业全面质量管理

朱立恩

中国商业出版社



3 0076 5936 4



D

981405

登记证号:(京)073 号

商业服务业全面质量管理

朱立思

中国商业出版社出版发行
(北京复兴门内大街 45 号)

邮政编码:100801

保定市满城印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 229 千字

1992 年 8 月第 1 版 1992 年第 1 次印刷

印数 1-6000 册 定价 6.50 元

ISBN7-5044-1454-9 / F·956

目 录

第一章	概论	(1)
第一节	质量的概念	(1)
第二节	质量职能	(6)
第三节	质量管理的产生与发展	(10)
第二章	全面质量管理	(18)
第一节	全面质量管理概述	(18)
第二节	商业服务业全面质量管理特点	(25)
第三节	商业服务业开展 全面质量管理的必要性	(30)
第三章	推行全面质量管理 必须以人为中心	(43)
第一节	商业服务业全面质量管理 中人的作用	(43)
第二节	增强质量意识	(47)
第三节	质量管理中有关人的因素研究	(55)
第四章	推行全面质量管理的基础工作	(62)
第一节	质量教育工作	(62)
第二节	规范化工作	(64)
第三节	质量责任制	(70)
第四节	质量信息工作	(76)
第五节	计量工作	(83)
第五章	PDCA 循环和质量改进	(86)
第一节	PDCA 循环	(86)
第二节	服务现场的质量控制	(96)
第三节	质量改进	(104)

第六章	全面质量管理基本方法	(110)
第一节	数据与调查表、分层法	(110)
第二节	排列图、因果图与对策表	(119)
第三节	控制图、散布图、直方图 与新七种工具	(128)
第四节	简易图表	(135)
第七章	质量管理小组	(140)
第一节	质量管理小组概述	(140)
第二节	质量管理小组活动步骤	(148)
第三节	质量管理小组的组织与管理	(155)
第四节	常见问题及对策	(164)
第八章	方针目标管理	(170)
第一节	方针目标管理概述	(170)
第二节	方针目标的制定	(175)
第三节	方针目标的展开	(183)
第四节	方针目标的实施	(190)
第九章	质量体系	(194)
第一节	质量体系概述	(194)
第二节	质量体系的建立与运行	(202)
第三节	服务业质量体系国际标准 ISO9004-2	(211)
第十章	质量审核	(218)
第一节	质量审核概述	(218)
第二节	质量审核的内容	(224)
第三节	质量审核的准备工作	(233)
第四节	质量审核的程序	(241)
附件:	服务业质量体系 ISO9004-2	(249)
后记		(287)

第一章 概 论

第一节 质量的概念

一、质量

质量，是全面质量管理中最重要的基本概念。那么，应该如何给质量下一个科学的定义呢？

（一）朱兰博士的定义

美国著名的质量管理专家朱兰博士从用户使用的要求出发，把质量的定义概括为“适用性”，以此来衡量产品（或服务）在使用过程成功地满足用户要求的程度。

朱兰认为，社会上所有机构（企业、商店、学校、医院、剧场、政府机关等）都是为人类提供“产品和服务”而存在的。也可以说，每个人都在为努力提高各种质量（包括产品质量、服务质量、工作质量和生活质量等）而工作着。那么，对产品和服务的基本要求就是“适用”。“适用性”就恰如其分地表达了“质量”这个词的含义。

产品（服务）的适用性是一个动态的、发展的、变化的、相对的概念。产品（服务）在使用过程中要受到以下因素的影响：

- 1.受使用时间的影响。随着时间的推移，科学技术的进步，过去先进的产品，现在就不一定先进。如“三五”牌木钟过去是结婚的必备之物品，现在却已被石英钟所代替。

- 2.受使用地点的影响。同一种商品在某一地区可以畅销，但在另一地区就不一定受欢迎。如载重自行车在城市不会有销路，而在农村则会受到农村青年的青睐。

3.受使用对象的影响。商品的使用是因人而异的。因国籍、年龄、职业、文化程度、口味、传统的不同而不同。如有人口味喜酸，有人口味喜甜等等。

4.受使用目的的影响。同样一种商品，为某种目的的使用可谓上乘，而为另一种目的的使用则可谓质量低劣了。如道林纸，作为书写用是上乘品，但用作手纸就不行了。

5.受其他因素的影响。其他因素包括：社会环境、市场竞争、经济条件等。

由此可见，质量是随着时间、地点、对象、目的等因素的变化而变化的。还会随着社会的进步、科学技术的发展，不断赋予新的内容和新的要求。“质量”即“适用性”这个定义就深刻地揭示了质量的内涵。

（二）国家标准定义

GB 6583.1—86《质量管理和质量保证术语第一部分》（有关 GB—国家标准的内容，见本书第九章第一节）对质量的定义是：“产品、过程或服务满足规定或潜在要求（或需要）的特征和特征的总和。”

国家标准的“质量”定义可以分三部分内容理解：

1.产品、过程或服务。产品，包括半成品、成品和在制品。过程，指产品质量的形成过程和实现过程，如设计过程、施工过程、制作过程和使用过程。服务，包括企业向用户提供的服务和商业服务业提供的各种服务。

2.满足规定或潜在的要求（或需要）。规定的要求，指政府的有关法令、法规、有关规范和标准等。潜在的要求，指没有明文规定的或尚未明文规定的要求。

要求（或需要），指用户的要求。用户包括加工者、经销者、消费者等。

3.特征和特征和总和。特征，指产品（或服务）满足人们某

种需要的属性和特性。特征的总和，指满足人们某种需要属性的总和。

国家标准中关于“质量”的定义包含两层含义：

第一层次，是从消费者角度强调“适用性”。也就是说，该定义首先强调产品（或服务）必须满足规定或潜在的需要。这里的需要是指用户的需要。它是一个动态的，发展的概念；它不仅包括明文规定的各种要求，同时还包括没有明文规定（但确实是用户需要）的各种要求。

第二层次，是从企业的角度强调“符合性”。要满足用户的需要，作为企业就必须把这些“需要”转化成有指标的，可以量化的某种属性。这些属性就是指：可靠性、安全性、寿命等等。那么，企业生产出符合这些属性，（即特征和特征的总和）的产品（或服务）就能充分满足用户的需要。

国家标准的质量定义和朱兰博士的质量定义是一致的。所不同的是国家标准中的定义不仅强调“适用性”，而且强调“符合性”，从而也就更具有可操作性罢了。

二、服务质量

服务质量是指服务的适用性。

（一）服务质量的特性

服务质量的特性是指服务在满足人们某种需要所具有的属性。归纳起来这些特征包括以下几方面。

1. 服务的功能性。功能性是服务质量中最基本的特性。所谓功能是事物发挥的作用和技能。不同的服务，功能也是不同的：商店的功能是提供适销对路的商品；饭店的功能是提供可口的饭菜等等。这是对服务质量最基本、最起码的要求。

2. 服务的安全性。指保证用户在使用过程中生命不受危害，财产不受损失等。例如，出售的商品必须保质保量；提供的饭菜要讲究卫生等等。

3 服务的经济性。指用户支付的费用和得到的服务合理与否。质次价高的商品和服务是消费者所不能接受的。

4.服务的文明性。指消费者在接受服务的过程中，不仅能得到主动、热情、耐心、周到的服务，而且还能有一个舒适、卫生、干净的环境。这是消费者在心理方面的要求。

此外，还有服务的时间性、服务的方便性等等。

在理解服务质量特性时还必须注意以下几点：

1.对于某项服务来说，它有若干不同的质量特性，其中有主要的特性，也有次要的特性。例如，商店能提供适销对路的商品是服务质量中最主要的质量特性，而对服务的时间性则成了次要的质量特性。

2.商业服务业中的行业很多，虽然都强调要提高服务质量，但是每个行业对服务质量特性的要求各有不同。例如，对仓储企业来讲，服务质量的安全性最为重要；对于旅店来讲，服务的文明性则更为突出。

3.很多明文规定的质量特性不能完全真正地反映消费者的需求，必须在实际提供服务的过程中，根据消费者的需要，用真正需要的质量特性来补充文件上规定的质量特性。

由以上三点，可以得出这样的结论：把握住每项服务质量的主要质量特性，突出各行业最重要的质量特性，满足反映消费者最需要的质量特性，是开展商业服务业全面质量管理至关重要的环节。

（二）服务质量的内容

商业服务业的服务质量的内容由商品质量（或饭菜质量）、劳务质量和环境质量三部分构成。

1.商品质量。指商业企业在经营活动中满足消费者对商品需求的优劣程度。它包括：（1）消费者对商品“内在”质量的要求，即指商品本身的性能、耐用性、外观等方面的要求。（2）消费者

对“外延”质量的要求，即指反映商品质量的时间因素、地区因素、消费者心理和生理因素等等。饮食服务业的饭菜质量也包括“内在”质量（指饭菜的口味、营养等）和“外延”质量（指时间、地区、心理等因素）。

2. 劳务质量。指商业服务业在满足消费者在购买和使用商品过程中对各种劳务性需求的优劣程度。它包括：服务态度、服务技巧、服务方式、仪容仪表、工作效率和个人卫生等方面。

3. 环境质量。指商业服务业满足消费者在购买商品和服务过程中对营业环境和设施需求的优劣程度。它包括：营业现场的陈列卫生、灯光音响、色彩光线、广告宣传等等。

以上内容中商品（或饭菜）质量是服务质量的基础；劳务质量是服务质量的保证；环境质量是服务质量的条件。

三、工作质量

商业服务业的服务质量的内容，反映了消费者对服务质量的要求。为了保证服务质量的实现，需要进行大量的工作。这些工作的好坏会直接影响着服务质量的特性。这些工作也有个质量问题，我们称它为工作质量。

工作质量与服务质量有着十分密切的关系。工作质量是为保证和提高服务质量而进行各方面工作的水平和能力。简单地说，工作质量保证服务质量。所以，在质量管理中，应该把工作的重心放在抓好工作质量上。

工作质量与服务质量又有明显的区别。工作质量是一种尚未表现出来的质量，服务质量则是一种已经表现出来的质量。工作质量是“看不见，摸不着”的，而服务质量可以在经营过程中充分地体现出来。

第二节 质量职能

一、质量职能的概念

质量职能就是使产品（或服务）具有一定适用性而进行全部活动的总称。进一步说，质量职能就是在实现服务质量（即获得服务适用性）过程中商业服务企业中各部门应该发挥的作用或应承担的职责。

服务质量有一个产生，形成和实现的过程。在这个过程中，企业各部门应该发挥什么作用，应该承担什么职责，应该开展那些工作，这些都是质量职能所要研究的内容。例如，为了提高服务质量，企业的业务部门在营销过程中要很好地进行市场调查，充分了解消费者的需求变化；企业决策部门要根据市场调查的结果以及企业自身的具体情况，进行科学的设计，决定企业能经营何种商品，提供何种服务；采购部门根据要求及时组织适销对路的商品；销售部门则要为商品的销售提供优良的服务和优美的环境；信息部门再把营销过程中收集到的信息反馈到有关部门中去等等。这就是服务质量形成和实现的全部活动。这些活动的总和就是质量职能。

二、朱兰环与服务质量环

朱兰博士认为，产品质量的形成过程是由市场研究、开发设计、加工制作等十三个环节所组成。这些环节一环扣一环，互相制约，互相促进，周而复始，不断循环。每循环一次，质量就提高一步。这种周而复始的全过程可以用一条螺旋曲线来加以表示。因是朱兰创立，故称之为朱兰环。见图 1-1。

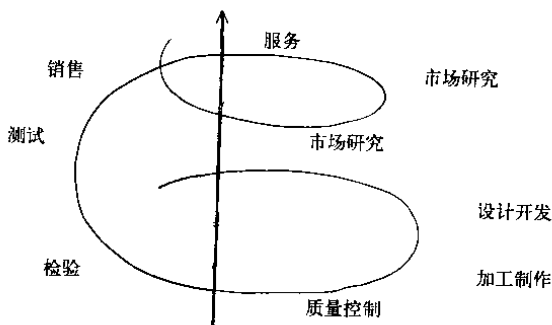


图 1-1

对朱兰环的螺旋曲线进行俯视，则形成质量环。根据 GB 6583.1—86 对质量环（质量螺旋）的定义是“从识别需要直到评定能否满足这些需要为止的各阶段中，影响产品，过程或服务质量的相互作用活动的理论模式。”在定义的原注中还解释说：“要经济地达到令人满意的质量，就要涉及质量环（质量螺旋）的所有阶段”。

下面结合商业服务业的特点，提出服务质量环的理论模式。根据国际标准 ISO9004-2《质量管理和质量体系要素》第二部分：服务业指南（有关内容见本书第九章第三节和书后附件）第 5.4.2 条规定，“服务质量环包括营销过程，设计过程和提供服务过程”。见附件图 3

营销过程包括调查顾客期望的质量特性，竞争对手的服务特点，以及可以得到的财力、物力等资源情况，注意新技术的出现，并研究广告宣传的作用。

设计过程是服务质量环的核心。它的工作：（1）把市场研究

得来的顾客期望转变成具体的服务标准（或规范）；（2）设计出服务程序以达到制定出来的服务标准（或规范）；（3）规定对提供服务程序进行质量控制的方法。应当指出的是，服务程序的每一环节都应有明确的描述，使每项活动都有人负责。

提供服务过程是实现服务设计的过程。它包括提供合格的商品，良好的服务态度和舒适的环境等。这是服务质量的综合体现。

应当注意，以上这种划分就是按照质量职能活动进行的。要完成上述过程，就必须从落实质量职能开始。

服务质量环说明以下几点：

一是服务质量环所包括的每个过程是根据商业服务业的特点提出的。只要上述几个主要工作过程正常运转，就可以保证企业能实现服务质量（获得适用性）。

二是服务质量环的每一过程都涉及到多项质量职能，每一项质量职能又要开展许多质量活动。保证质量活动的开展就能保证质量职能的落实，而质量职能的落实又能使服务质量环每一过程能正常运转。

三是服务质量环的每个过程涉及到企业各部门和各类人员。也就是说每个部门和每个人员都要对实现服务质量环的运转负一定的责任。

四是质量职能必须落实到各部门中去。这里有两种情况：一种是某一项质量职能要有若干个职能部门来承担（这些职能部门还承担其他职能），一种是一个职能部门承担若干项质量职能。这要根据企业规模和部门分工来确定。

三、质量职能的分配和落实

质量职能的分配和落实是质量管理中一项十分重要的内容。首先必须把服务质量环的每过程分解为若干项质量职能；其次把每项质量活动落实到相应的部门。现以营销过程的质量职能之

，市场调查为例，说明质量职能的分配，见表 1-1。

所以，质量管理的一项重要任务是，要把为提高服务质量所必须的质量职能都落实到各部门当中去，然后还要把分散在各部门的质量职能有机地统一起来。

根据质量职能分配和落实的情况，可以把企业内部的组织机构分为综合管理层机构和执行层机构。

执行层机构是指企业内各自承担一部分质量职能的有关部门。这些部门和工作是保证质量职能落实的基础。

表 1-1

质量职能	展开的质量活动	负责部门	配合部门
一、 市 场 调 查	1.了解消费者需求，为采购适销对路的商品提供依据。	采购供应科	
	2.了解同行业的竞争形势，为提高企业竞争能力提供情报。	业务科	
	3.了解市场的商品价格、质量、规格等，决定采购渠道。	物价科	
			

综合管理层机构是指企业内全面质量管理办公室，它的主要任务不是具体执行某项质量职能，而是监督、协调、检查各部门质量职能的落实情况。它不能代替执行层机构的作用。这一点，不但为朱兰博士强调，而且也为我国质量管理活动的实践所证明。

四、建立质量职能学说的意义

质量职能学说是由瑞典质量管理专家桑德霍姆提出来的。他认为：企业只有抓住质量职能的划分、赋予、落实三个环节，并且评价考核质量职能的有效性，才能保证产品（服务）质量的提高。

质量职能学说的意义在于：

第一，强调了提高产品（服务）质量是企业各个部门的共同任务。

第二，强调企业建立质量组织机构和完善质量体系的最终目的就是为了确保各部门质量职能的落实。

第三，工作质量的好坏取决于执行质量职能的程度，而质量职能要是都落到实处，工作质量就能起到保证作用，即保证服务质量的不断提高。

第三节 质量管理的产生与发展

一、质量管理概念

GB6583.1—86 中对质量管理作的定义是：“对确定和达到质量要求所必需的职能和活动的管理”。（有关内容见第九章第一节）这就是说，为了使服务能达到“适用性”的要求，企业所进行的分配和落实质量职能以及开展的一系列有关的质量活动都属于质量管理。

二、质量管理发展史

质量管理 20 世纪初始创于美国。它的发展大体经历了三个阶段，即质量检验阶段、统计质量控制阶段和全面质量管理阶段。

（一）质量检验阶段

在 20 世纪前的西方资本主义国家，生产力水平很低，企业实行手工作坊式生产。一般操作工人都是自己生产，自己检验，完全凭个人的技艺和经验进行严格把关。这一时期可称为“操作者质量管理”。

随着生产力的逐步提高，生产规模的不断扩大，原有的管理制度已不能适应要求。美国管理专家泰罗在总结前人经验的基础

上，提出把生产与检验分开，专门成立检验部门的主张。这种检验制度把过去“操作者质量管理”变为“检验员质量管理”，使质量管理进入了科学管理阶段。

质量检验实质上是“事后把关”，其目的无非是把废品、残次品挑选出来而已。这种“事后把关”式的质量管理，在当时而言，确实是一种进步，因为它比那种只靠“自己生产、自己检验”的质量管理要有效得多。因而对促进当时产品质量的提高有着积极的意义。

随着生产力进一步提高，那种单纯地依靠事后把关进行管理的方式，存在不少的问题。比如，随着生产批量的增多，检验人员的队伍日益庞大；又如，废品一旦查出，虽然达到了把关目的，但已造成了人力、物力的浪费等等。这是被动式质量管理所存在的蔽病。

（二）统计质量管理阶段

1924年美国贝尔研究所休哈特运用数理统计原理控制生产过程中的质量，把“事后把关”式的质量管理变成了“预防为主”式的质量管理，使质量管理进入统计质量管理阶段。

休哈特的主要论点是

1. 如果对同一工序加工出来的产品进行统计调查，肯定会有波动。

2. 产生波动的原因有两种：一种是正常波动（是随机因素——不可避免的因素在起作用）；一种是异常波动（是系统因素——可以避免的因素在起作用）。

3. 其中系统因素是可以排除的。

4. 排除系统因素之后，只剩下随机因素造成的波动，这样就可以使生产过程处于稳定状态。

以上论点是休哈特对质量管理理论的一大贡献。

由于质量管理的统计方法给企业带来了巨额利润，许多国家

都纷纷采用，五十年代初期，达到高峰。但是，这一阶段由于过分强调数理统计方法的作用，在一定程度上限制了质量管理方法的普及和推广。

（三）全面质量管理（简称 TQC）阶段

到了本世纪 60 年代，科学技术和生产力得到了飞速的发展，客观形势对工业产品的质量提出了更高更严格的要求。例如，人们对产品质量过去只注意一般的性能，现在又注意可靠性、耐用性、安全性、经济性等。同时，随着人们生活水平的提高，“保护消费者权益”活动的兴起，也对产品质量提出了更严格的要求。此外，还有市场竞争日益激烈，企业管理中对“人的因素”的重视等等。因此，如果仅仅依靠过去在生产过程中个别部门采用统计质量管理方法来控制产品质量，已远远不够。在这种情况下，美国的费根堡于 60 年代初首次提出全面质量管理的新概念。经过二十多年的时间，全面质量管理内容得到不断完善，目前已形成一门具有现代化管理思想和方法的新学科（见第二章第一节）。

到了这个阶段，商业服务企业一作为专门从事商品交换和提供劳务的经济组织，开展全面质量管理的重要性才逐渐被人们所认识。它的重要性在于：

1. 现代“质量”的概念，已从过去单纯地理解为“生产质量和制造质量”的范畴已延伸和扩大到“销售质量和服务质量”的范畴中来。正如石川馨教授在他所著的《质量管理入门》一书中所指出的：“好容易做出了好东西，但是如果在流通机构的质量管理搞不好，那么就不能保证其质量，也搞不好产品的销售和生产”。

2. 全面质量管理不仅把组织行政管理，专业技术和统计方法密切结合起来，而且还把产品研制、加工制作、销售服务等一系列环节都组织起来，以建立一个完整的体系，这些环节，一环扣一环，形成一个螺旋式上升的过程。由此可见，商业服务业全面