

粮食商业企业 全面质量管理 理论与方法

孙 斌 主编

TOTAL

QUALITY

CONTROL

经济管理出版社

92
7717.5
20
乙

粮食商业企业全面质量管理理论与方法

孙 斌 主编

XAJ2-703



3 0106 1843 1

经济管理出版社



B 981502

(京)新登字 029 号

责任编辑: 孟昭宇 陆符铭

粮食商业企业理论全面质量管理理论与方法

孙 斌 主编

出版发行: 经 济 管 理 出 版 社

(北京市西城区新街口红园胡同 8 号 邮政编码: 100035)

印刷: 4229 印刷厂

850×1168毫米 32开 13印张 320千字

1992年10月北京第一版 1992年10月 北京第一次印刷

印数: 1—10200册

ISBN 7-80025-659-6/F·527

定价: 6.45元

**《粮食商业企业全面质量管理理论与方法》
编审人员名单**

主 编：孙 斌

副主编：孙鹏云 王存景 彭俊衡 张文汇

主 审：王临贵 毛维山

顾 问：赫荣升 矫庆丰（以下按姓氏笔划为序）

于占强 于颖珠 文 祥 左保华

史仪亭 陈元昌 范汉杰 张鹤琴

郭钟一 祖国成 寇文礼 彭卫东

廖逊荣 樊毅革

前 言

随着改革的不断深化，国营粮食部门在粮食流通领域独家经营的局面已经结束，多种经济成份、多条流通渠道、多种经营方式的流通格局逐步形成，市场竞争日趋激烈。国营粮食企业走向市场，参与竞争，成为自主经营、自负盈亏的商品经营者，已是必然趋势。如何改善服务、搞活经营、提高效益、增强经济实力，在新形势下更好地发挥主渠道作用，是粮食商业系统广大干部职工面临的一个紧迫课题。

流通领域的市场竞争，实际上是商品质量和服务水平的竞争。企业没有适销对路、质量过硬的商品，不能为消费者提供热情周到的服务，就会被商品经济的大潮所淘汰。管理出效益，这是企业界的共识。要把经营搞上去，就要不断强化企业管理，就要注意学习和运用现代化科学管理办法。粮食企业的职能已经发生了重大变化，管理思想和方法也要随之改革，要由传统经验型管理转向科学管理。这也是大势所趋。

过去几年，一些粮食商业企业积极推行全面质量管理，注重发挥群体智慧，在努力提高环境质量的同时，对商品经营质量和劳务质量实行全过程、全因素控制，运用PDCA循环等科学方法解决企业活动中的各种难题，有效地提高了企业的整体素质和服务水平。这个方向应该肯定，一些好的做法应该认真总结，并加以推广。现代化粮食商业就要用现代化科学手段来管理。为此，我们受商业部粮食管理司和粮食供应企业TQC研究会的委托，经过近一年的紧张工作，编写了《粮食商业企业全面质量管理理论与方法》一书，意在向粮食商业行业干部职工提供一本通俗理论

读本和实用工作手册。本书在系统阐述全面质量管理基本理论的基础上,力求能够比较全面地总结过去几年的实践经验,结合粮食商业企业实际,立足于实用;考虑到粮食职工的文化素质状况和培训的需要,力求通俗易懂,便于理解。由于编者水平所限,加上粮食商业企业的TQC工作仍在探索之中,体系尚不完善,经验还不成熟,所以难免有些缺点和不足。恳切希望读者提出宝贵意见。

本书在写作过程中,得到企业管理和质量管理理论界一些专家的指教,得到商业部粮食管理司领导的大力支持,得到一些先进企业和部分省市粮食供应处长(经理)的通力协助,在此一并表示诚挚的谢意。

编 者

目 录

第一章 质量管理的基本知识	(1)
第一节 质量管理的由来与发展.....	(1)
第二节 质量管理的基本概念.....	(5)
第三节 全面质量管理的基本原理.....	(9)
第四节 全面质量管理的基本思想	(15)
第五节 工商企业全面质量管理之异同	(21)
第二章 质量管理的实践与相关理论	(26)
第一节 推行全面质量管理的现状及未来发展趋势 ...	(26)
第二节 粮食流通体制改革的发展趋势	(32)
第三节 商品经济条件下对经营与管理的要求	(37)
第四节 质量与效益	(41)
第五节 质量管理与企业管理	(44)
第三章 质量组织、质量职能与质量责任	(48)
第一节 质量组织	(48)
第二节 质量职能	(52)
第三节 质量责任	(56)
第四章 质量教育	(63)
第一节 概 述	(63)
第二节 质量教育的实施	(68)
第五章 质量管理的内容	(76)

第一节	商品经营质量管理	(76)
第二节	劳务服务质量管理	(88)
第三节	环境质量管理	(98)
第六章	方针目标管理	(106)
第一节	概 述	(106)
第二节	方针目标的类型与构成	(108)
第三节	方针目标的制订	(110)
第四节	方针目标的展开	(116)
第五节	方针目标的组织实施	(122)
第六节	方针目标管理的有效性标志	(126)
第七章	PDCA 循环工作法	(128)
第一节	PDCA 循环的含义	(128)
第二节	PDCA 循环的具体步骤	(130)
第三节	PDCA 循环的特点	(134)
第四节	PDCA 循环需要注意的问题	(136)
第五节	PDCA 循环要树立“三个意识”	(138)
第八章	数理统计工具	(141)
第一节	新老七种工具综述	(141)
第二节	分层法	(142)
第三节	调查表法	(147)
第四节	对策表法	(150)
第五节	排列图法	(153)
第六节	因果图法	(157)
第七节	几种简易图表法	(161)
第八节	其他的科学方法简介	(165)

第九章 质量管理小组活动	(169)
第一节 质量管理小组的产生与发展.....	(169)
第二节 质量管理小组的作用与任务.....	(172)
第三节 质量管理小组的组成.....	(174)
第四节 质量管理小组的活动.....	(178)
第五节 成果发表和评价.....	(184)
第六节 质量管理小组活动成果报告实例.....	(190)
第十章 质量信息管理	(205)
第一节 概 述.....	(205)
第二节 质量信息管理.....	(210)
第三节 质量信息管理系统.....	(213)
第四节 企业如何建立质量信息管理系统.....	(215)
第十一章 质量审核与质量成本管理	(227)
第一节 质量审核.....	(227)
第二节 商品质量审核.....	(229)
第三节 工序过程质量审核.....	(238)
第四节 质量体系审核.....	(241)
第五节 质量成本管理.....	(243)
第六节 企业如何开展质量成本管理.....	(246)
第十二章 质量奖惩与质量改进	(255)
第一节 质量奖惩.....	(255)
第二节 质量奖惩的有效方法.....	(257)
第三节 质量改进.....	(259)
第四节 两种可控缺陷.....	(263)

第十三章 质量体系简介	(266)
第一节 全面质量管理与质量体系标准的关系.....	(267)
第二节 对质量体系的理 解与系列标准的应用.....	(272)
第三节 质量体系的建立与完善.....	(278)
第四节 质量体系的运行与认证.....	(291)
第五节 质量体系图简介.....	(297)
附录一 GB/T10300.1~5 质量管理和质量保证国家	
系列标准	(302)
附录二 国家标准草案 ISO/DIS9004 · 2 质量管理和质量	
体系要素第二部分服务业指南	(366)
附录三 质量职能展开分配表	(394)

第一章 质量管理的基本知识

第一节 质量管理的由来与发展

早在一万年以前的石器时代，人类对器物就有了原始的质量意识，对当时生产的石器也进行极简单的检查。1771年，第一次工业革命时期，世界上第一个工厂在英国建立，开始有了质量管理的萌芽。但科学地研究和实施质量管理是从本世纪初开始的。全面质量管理的概念则是本世纪60年代才提出来的。

随着企业管理理论和实践的不断发展，作为企业管理重要组成部分的质量管理经历了质量检验、统计质量管理、全面质量管理三个发展阶段。

一、质量管理的三个阶段

(一) 质量检验阶段(本世纪初至40年代)。20世纪前的资本主义工场手工业时期，企业管理处于传统管理阶段，突出的特点是凭经验办事，产品质量主要依靠手工操作者的手艺和经验来鉴别。20世纪初，美国的泰罗发表了《科学管理原理》、《车间管理》等一系列科学管理著作，创立了科学管理理论，被称为“科学管理之父”。科学管理理论把管理职能从企业生产过程中分离出来，把计划和执行分离开来。这样，质量检验作为一种专门的工序，也就从加工制造中分离出来，由操作者自行检验改为检验员的专职检验。专职检验的主要特点是实行“三权分离”，即“立法权”(制定质量标准)、“执法权”(负责执行)和“司法权”(按标准进行检验)，分别由专门人员负责。专职检验对保证产品质量起到了重要的作用。

按照质量标准，对完工产品进行质量检验，防止不合格产品

出厂，是质量检验阶段的主要特点。质量检验的不足之处有：①只能事后把关，不能进行预防和控制；②实行全数检验在经济上不合算；③出现质量问题容易扯皮、推诿，不能全面分析产生质量问题的原因。

（二）统计质量管理阶段（40年代初至50年代末）。随着工业生产的发展，生产规模日益扩大，生产批量不断增多，全数检验的难度越来越大。为了以最经济的方法进行质量检验，并且能够预测和控制影响产品质量的各种因素，预防不合格产品的产生，统计质量管理方法应运而生。

1924年，美国贝尔电话研究所工程师休哈特等人运用数理统计学原理，创立了质量控制图，将统计方法运用于生产过程的质量管理。他在《工业产品质量的经济控制》一书中，系统提出了控制和预防缺陷的概念，即根据过去的质量数据来预测将来质量情况，从而进行管理，使产品质量处于统计管理的状态之中。

统计质量管理使质量管理水平提到了一个新的高度。它的主要特点，一是由于不需要进行全数检验，大大降低了费用；二是由于及时对生产过程中的质量情况进行分析和预测，能够预防和控制不合格产品的产生。

统计质量管理在工业生产中的推广运用，是从第二次世界大战开始的。由于军工产品质量得不到保证，对战争的成败影响极大，美国国防部制定了“战时质量管理法”，用军事命令的方式在军火商中强制推行统计质量管理，统计质量管理方法得到了广泛的运用和进一步的发展。战后，统计质量管理方法在更多的国家中推行起来。由于在推行过程中过份强调统计方法，忽视了组织管理，加上数理统计方法理论深奥，在一定程度上限制了它的推广普及。

（三）全面质量管理阶段（60年代至今）。二次大战以后，新技术革命的浪潮汹涌澎湃，社会生产力得到了空前的发展，生产

过程日趋复杂，企业管理所要解决的问题也不断增加，出现了“管理理论的丛林”，如决策理论学派、系统管理学派、社会系统学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等等。由于人们对产品质量要求大为提高，从注重一般性能发展到讲究产品的耐用性、可靠性、安全性和经济性，加上市场竞争激烈，企业必须对其产品质量十分重视，质量成为企业的生命。单纯用统计质量管理方法已经不能适应形势的要求，必须用系统的观点来解决质量问题。

60年代初，美国通用汽车公司的工程师费根堡姆出版了《全面质量管理》一书，他首先提出并同朱兰博士共同倡导全面质量管理。其主要思想，一是认为要生产出用户满意的产品，单靠数理统计方法来控制生产是不够的，还需要一系列的组织工作；二是认为质量是过程的产物，因此，要保证产品质量必须抓好市场调查、设计、计划、生产、销售以及售后服务等全过程的质量管理。

从以上三个阶段的发展过程，我们可以看出，质量管理是沿着由点到线，由线到面，由面到体（系），逐步发展完善的。质量检验阶段是从19世纪末以前的自定工艺、自检自验的“点”上的质量管理，发展为依靠事后把关，防止不合格品出厂的对生产过程的“线”上的质量管理，是一种“防守型”的质量管理。统计质量管理阶段是通过对过去情况的分析来预测和控制未来的一套数理统计方法，把质量检验阶段“线”上的质量管理发展为“面”（批量）上的质量管理，这是一种“预防型”质量管理。全面质量管理阶段，则是运用现代化管理的基本原理，采取系统管理的方法，实行全员参加、全过程管理和全因素控制，把统计质量管理的“面”上管理，推到对“体”（系统）的管理，这是一种“进攻型”的质量管理。

二、全面质量管理在日本的发展

全面质量管理产生于美国，发展于日本，并在日本取得了极大的成功，最终推广到世界各国。50年代，日本开始学习美国的质量管理方法时，曾把美国企业的数理统计方法照抄照搬，走了一段弯路。60年代以后，日本把美国的质量管理经验、中国的群众参加管理的经验吸收过去，创造出日本式全面质量管理，收到了显著效果。日本质量管理专家山口裕在《流通行业TQC入门》一书中认为：“日本生产厂家的飞跃发展使世人瞠目而视。生产厂家之所以能够以如此惊人的速度发展，当然与日本人民的勤奋、公司职员的文化水平高和日本单一民族等有利条件以及采取官民一体的经济运营方针等分不开，但要指出的是还有一个更重要的原因，那就是在生产厂家中普及了适合我国具体国情的日本式的TQC，这也是一切有识之士所公认的。”可以说，全面质量管理为日本经济的振兴做出了很大贡献。

为什么全面质量管理在美国产生却没能深入发展和推广，却在日本深深扎下根来并开花结果？一个重要的原因就是日本和欧美的企业文化截然不同。从下表可以看出欧美各国和日本的企业在作风和习惯上的区别。

表 1-1 欧美各国和日本的企业在作风和习惯上的区别

	项 目	欧 美 各 国	日 本
1	公与私	分明	融为一体
2	爱自己公司的感情	弱	强
3	生存的意义	清闲、兴趣、自由不受任何约束	工作
4	调转工作	仍然认为是中坚分子	认为是企业不需要的掉队者
5	人才培养	专家	多面手
6	领导意图的贯彻	自上而下	自下而上
7	人与人之间的关系	疏远	融洽
8	责任追究	严厉	温情
9	选拔人才标准	以能力为主	资历很重要
10	人员录用方式	签合同（可解雇）	一般比较稳定

由于日本企业文化不同于美国，其全面质量管理也不同于美国，主要特点是突出“以人中心和管理”，把调动职工的工作积极性贯穿于全面质量管理始终。具体表现在：

（一）开展全公司性的质量管理。质量管理人人有责，全体人员、所有部门都要参加。

（二）开展全员性的质量教育。坚持全面质量管理“始于教育，终于教育”。

（三）开展质量管理小组活动。在同一工作现场内建立职工自主进行质量管理活动的非正式组织，在尊重人的基础上，通过自我启发、相互启发，应用质量管理方法，不断地组织全员参加工作现场管理。

（四）开展质量管理诊断。运用 PDCA 循环工作法，进行公司内部诊断和外部专家诊断。

（五）广泛运用统计方法。根据不同层次、不同部门和技术人员条件采用初级和高级统计方法（普遍运用的是初级统计方法的七种工具）。

（六）开展全国范围的质量管理推进活动，如一年一度的全国规模的质量月活动。

目前，世界上多数国家的企业都不同程度地开展全面质量管理，其作用也越来越受到人们的关注，全面质量管理已逐渐成为全人类的共同成果。

第二节 质量管理的基本概念

一、全面质量管理的概念

目前，人们对全面质量管理的理解还不尽相同，全面质量管理的定义也不一致，无论国际标准还是国家标准，均未对“全面质量管理”作出统一的定义规定，这里我们列举几种比较权威的

看法：

美国的费根堡姆认为，综合的质量管理，就是为了达到使消费者完全满意，而能在最经济的水平上进行生产、提供服务之目的，相应地使企业各部门在质量开发、质量保持及质量改善上作出努力，并形成卓有成效的体系。

瑞典的桑德霍姆认为，如果在质量循环中各项职能活动能够做到以合理的成本获得高质量产品，那么，就有必要把同质量有关的所有业务活动协调起来，而实现这种协调就是现代化质量管理（全面质量管理）的目标。

我国质量管理协会作出的定义是：企业全体职工及有关部门同心协力，经济地开发、研制、生产和销售用户满意的产品的管理活动，统称为全面质量管理。

北京商学院果洪迟教授在《商业企业全面质量管理》一书中提出了商业企业全面质量管理的概念：商业企业全面质量管理是指商业企业组织全体职工和各个部门参加，运用现化管理思想和科学方法，控制经营过程中影响服务质量的因素，以提供顾客满意的商品和服务而进行的管理活动。

1990年5月，在旧金山召开的第八届世界质量大会上，专家们提出了对全面质量管理的新理解。朱兰博士认为，全面质量管理是由以领导为主体的质量计划、质量控制和质量改进“三部曲”来构成和实施的。哈林顿博士认为，全面质量管理不仅意味着使用技巧、方法和系统，而更强调能为公司提供优势的有效的富于哲理的管理思想。柯劳斯博士认为，全面质量管理是一个系统方法，重点在于预防、一次成功、零缺陷、高效率、低成本是它的目标。费根堡姆博士认为“质量是个连续性的改进过程”，“必须有领导的重视和承诺，才能把全面质量管理真正搞上去”。

根据全面质量管理的基本涵义，结合我国粮食商业企业的特点，我们认为，粮食商业企业全面质量管理是指粮食商业企业全

体职工参加，各职能部门协同努力，综合运用现代管理思想和方法控制生产经营和服务过程中影响质量的因素，以最经济的方式提供顾客满意的商品和服务而进行的一系列管理活动的总称。

这个概念主要有以下几层涵义：

（一）它是粮食商业企业全体职工和所有职能部门共同参加，充分发挥职工在质量管理活动中的自觉性、主动性和创造性的群众性自我质量控制活动。

（二）它运用现代管理思想特别是系统管理思想和一整套科学管理方法，对经营和服务过程中影响质量的各种因素进行分析和控制，把质量事故消灭在形成之前。

（三）全面质量管理的目的是以最经济的方式提供顾客满意的商品和服务。

粮食商业企业在为顾客提供商品时，服务质量十分重要。服务是营业人员与顾客进行接触的过程，调动营业人员的积极性是提高服务质量的根本措施。全面质量管理要把激发人的内在潜力作为改善服务质量的最重要的手段，即“以人为本”。

二、质量的基本概念

（一）质量的概念。所谓质量，是指产品或工作的优劣程度。根据这个定义，质量不仅包括产品（商品）质量，还包括服务质量、工作质量和过程质量。

（二）产品（商品）质量的概念。所谓产品（商品）质量，是指产品（商品）满足规定或潜在需要的特征和特性的总和。产品（商品）质量主要是从使用价值的角度来衡量产品（商品）的优劣程度。这里有两层意思：一是产品（商品）本身的优劣，如富强粉比一般面粉品质高；二是产品（商品）是否适用，是否满足顾客的需要，如富强粉虽然品质高，但是南方人更习惯吃大米，并不一定需要富强粉。

（三）服务质量的概念。服务质量是指企业满足用户（顾客）