

质量管理咨询

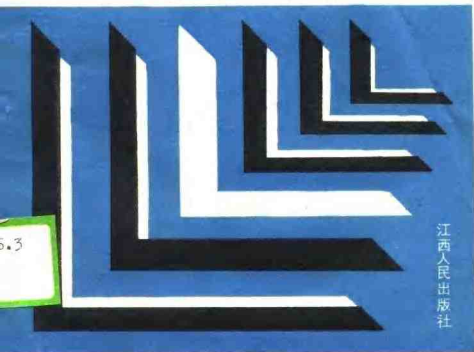
邓长吉 编著

● 工业企业干部

岗位职务培训系列教材

GONGYEQIYEGANBU

GANGWEIZHIWUPEIXUNXILIEJIAOCAI



江西人民出版社

5.3

工业企业干部岗位职务培训系列教材

质量管理咨询

邓长吉 编著



山西人民出版社
65856

B

工业企业干部
岗位职务培训系列教材

质量管理咨询

邓长吉 编著

曾 彪 主审

江西人民出版社出版发行

(南昌市新魏路)

南昌市文化用品印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张5.062 字数11.5万字

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数1—4,500

ISBN7-210-00836-1/DC·16

定价: 2.20元

序

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”

当第一只古猿从树梢悄悄地下到地面，由一双灵活的足变成一双拙笨的“手”的时候，人类就带着向大自然求索的本能诞生了，千百年来，我们的祖先就是在不断求索中前进，前进中求索。

改革，是我们一代人值得引以自豪的成功的探索。经过十年改革，我们整个国家的经济形势发生了深刻的变化，取得了举世瞩目的成就。在改革的大潮中，出现了企业承包经营责任制这样一种新的运行机制，企业由生产型向生产经营型转变，逐步成为相对独立的经济实体。无论是企业的外部环境还是内部条件，都起了深刻的变化。改革的形势，对我们整个经济管理干部队伍素质提出了新的、更高的要求。因此，大力开展企业各级各类干部岗位职务培训，努力提高他们的政治、业务素质，使之具备本岗位职务应有的知识和能力，已成为我们当前经济工作中的一项紧迫任务，也是经济管理干部教育的重点。

开展岗位职务培训，对企业各级各类干部进行马克思主义基本理论、现代化管理、领导科学、经济法规和涉外经济知识培训，是提高企业干部特别是领导干部的政治、业务素质的有效途径。通过培训，使他们能够正确理解和贯彻执行

党和国家关于社会主义现代化建设的路线、方针和政策，坚持四项基本原则，坚持改革开放；掌握现代化企业管理的基本理论和方法，提高科学管理和决策能力，加强工作中的原则性、系统性和创造性，成为一名合格的企业工作者。

搞好岗位职务培训，除了要妥善解决学习与生产(工作)矛盾外，再就是要有较高质量的师资和教材。由江西人民出版社出版的“工业企业干部岗位职务培训系列教材”，正是为了适应岗位职务培训需要，由近百位高等院校的专家、教授，经济工作部门和企业专业工作者，在反复调查研究，并参考大量有关文献资料和多种教材的基础上，用了近一年的时间编写而成。它具有覆盖面较广，针对性和适用性均较强的特点。

希望通过这套教材的出版，能对全省工业企业开展干部岗位职务培训有所促进，有所帮助。还希望这套教材能对深化企业改革，加强企业管理和推进经济管理干部教育改革，起到一定的咨询作用。

最后，我衷心地祝愿绚丽的教育之花，结出丰硕的经济之果。

赵云章

一九八九年五月

出版说明

为了推动我省企业干部岗位职务培训工作的顺利开展，更好地为深化企业改革和提高企业经济效益服务，江西省经济委员会组织近百位高等院校和经济管理部门的专家、教授、专业干部，根据我省小型工业企业厂长、书记、工业企业车间主任、生产计划科长、技术科长、质管科长、营销科长、财务科长、劳资科长、教育科长等十个岗位应具备的知识和能力结构，编写了一套“工业企业干部岗位职务培训系列教材”，现陆续出版，供广大干部学习使用。

这套教材，比较系统地阐述了各门课程的基本理论和方法。在内容上，针对干部教育的特点，贯彻理论联系实际的原则，力求突出重点，具有针对性、实用性和先进性。在充分反映我国企业管理的经验和特色的基础上，吸收了国内外管理科学的新知识、新理论，以及我国改革的新内容和成功经验。文字简明扼要、通俗易懂，是我省工业企业中层以上领导干部岗位职务培训和自学的主要教材，同时也适合于企业一般干部的岗位职务培训，并可作为各级经济管理部门干部培训教材和自学参考书。

本教材在江西省工业企业干部岗位职务培训教材编写委员会统一指导下编写。编委会由江西省经济委员会副主任刘大立任主任，江西省经济委员会教育处处长陈元庆、中共江

西省委组织部干部教育处处长肖春云任副主任；成员为：刘大立、陈元庆、肖春云、李宁、金祖钧、王弘远、吴文彩、熊上昉、梁坚、熊承忠、姜德凤、尹一民。

企业干部岗位职务培训是一项新的工作，由于我们经验不足，时间比较仓促，教材中难免有错误和不足之处，希望各单位和有关人员，在培训学习过程中及时提出修改意见和建议。

江西省工业企业干部
岗位职务培训教材编写委员会
一九八九年五月三十日

编者的话

本教材是为了适应工业企业干部岗位职务培训的需要，在江西省经委教育处组织下编写而成的。

本教材主要介绍了质量管理咨询的基本概念，开展质量管理咨询的基本程序与步骤、方法和技巧，质量管理咨询组织工作，以及质量职能的有效性、质量管理手段和方法的运用等咨询内容与办法。可供各类工业企业全面质量管理办公室主任（质量管理科长）和检验科长进行岗位职务培训之用，亦可供各级经济管理部门，各级质量管理协会培训质量管理咨询人员时使用。

全书由曾彪担任主审。本书在编写过程中，得到上饶地区经委、上饶地区经济管理干部学校和上饶市经委等单位领导和有关同志的大力支持，同时，本书部分地引用了有关质量管理咨询书籍中的一些内容，恕不一一注明出处，在此一并表示感谢。

鉴于编者的水平有限，加之编写时间仓促，书中难免有不妥与疏漏之处，恳请读者批评指正。

编者

一九八九年六月

目 录

●第一章	质量管理咨询概论	1
第一节	什么是质量管理咨询	1
第二节	质量管理咨询的目的与特征	5
第三节	质量管理咨询的类型及咨询方式 的选择	7
●第二章	如何搞好质量管理咨询	11
第一节	质量管理咨询的基本程序 与步骤	11
第二节	质量管理咨询的方法与技巧	17
第三节	质量管理咨询的组织	32
第四节	质量管理咨询中应注意的问题	36
●第三章	质量职能有效性的咨询	43
第一节	市场调研质量职能的咨询	43
第二节	产品开发设计质量职能的咨询	48
第三节	工艺准备质量职能的咨询	51
第四节	采购供应质量职能的咨询	55
第五节	产品制造质量职能的咨询	59
第六节	检验质量职能的咨询	65
第七节	产品销售质量职能的咨询	69
第八节	用户服务质量职能的咨询	73

●第四章	质量管理手段运用的咨询	77
第一节	工厂方针目标管理的咨询	77
第二节	质量管理体系的咨询	84
第三节	质量组织的咨询	93
第四节	质量成本管理的咨询	98
第五节	质量审核的咨询	103
第六节	质量信息管理的咨询	108
第七节	质量改进的咨询	115
第八节	质量教育的咨询	120
第九节	群众性质量管理活动的咨询	124
第十节	质量奖惩的咨询	131
●第五章	质量管理方法应用的咨询	135
第一节	质量管理方法的正确应用	135
第二节	质量管理方法应用中常见的问题	138
第三节	质量管理方法应用的咨询方法与技巧	150

第一章

质量管理咨询概论

第一节 什么是质量管理咨询

一、什么是企业管理咨询

为了说明什么是质量管理咨询，需先简介一下企业管理咨询。企业管理咨询是指由经营管理专家或富有企业管理咨询专门知识和技能的人员，运用科学的方法，对企业的现状进行调查分析，查明企业存在的问题及产生问题的原因，提出改进企业经营管理的方案，并指导其实施，帮助提高企业经营素质，达到提高生产效率和经营效益目的的全部工作过程。

企业管理咨询是随着社会经济现代化的发展而发展起来的。近代“咨询”始于英国。1913年英国正式成立“咨询工程师协会”，1949年建立了咨询顾问登记制度。紧接着在欧美的一些国家相继发展起来。这是因为随着社会化生产的高度发展，产品越来越复杂，用户对产品质量的需求日益提高，国际市场竞争日趋激烈，致使企业的经营管理不可避免地会遇到许多意想不到和难以解决的问题。这些问题如不能得到及时和妥善解决甚至可以导致企业破产、倒闭。企业为

了摆脱困境，求得生存和发展，往往求助于社会上的技术咨询部门，请求这些部门派出经营管理顾问或专家到企业进行咨询。这种咨询在欧美一些国家通常称为咨询服务或“企业经营咨询”。

第二次世界大战结束后，日本从美国引进了“企业管理咨询”这一方法，并结合日本发展经济和管理企业的要求，建立起比企业咨询更具有全面职能的企业诊断制度，称为《企业经营诊断指导》。日本的这种企业诊断制度已成为国家管理经济的一种制度，体现了国家对社会经济进行科学管理的职能，成为政府管理和扶植企业，指导企业进行科学管理，改善经营的重要手段和科学方法。

二、“咨询”与“诊断”

我国把企业管理咨询作为一项专门工作，始于1980年，是随着学习国外的先进企业管理技术而引进的。当年原国家经委、中国企业管理协会派出二十名同志去日本生产性本部接受为时三个月的经营顾问培训。不久，日本专家对天津、北京一些企业进行了诊断。中国企业管理协会又邀请日本、美国、英国企业咨询专家在天津、吉林、北京等地讲学，培训我国的企业咨询人员。所以，我国的企业管理咨询同时受着欧美一些国家和日本的影响。因而在我国“企业管理咨询”和“企业管理诊断”这两种说法同时出现。目前，在我国所出版的一些书籍和杂志中，“咨询”与“诊断”的提法引起了一些争论。有的称为“咨询”，有的称为“诊断”，有的说“咨询”与“诊断”是同一事物的两个侧面，有的又说并非是一回事物的两个侧面，诸如此类等等，不免引起读者认识上的混乱。那么，究竟如何理解“咨询”与“诊断”

的概念呢？

“咨”是商量的意思；“询”是询问，请教的意思。因此，所谓“咨询”是指当人们遇到疑难之事时，向别人请教，征求意见，谋求解决的方法。而“诊断”原本是一个医学名词，是指医生诊病后所作的结论，即判断病人所患疾病及病情程度。用到管理上来，“企业管理诊断”这个术语实际上是一种比喻性的词汇，是将企业拟人化，并同人的病情诊治相比拟而来的。由此可见，从词义的角度来看，“咨询”与“诊断”是有质的区别的。其区别的根本所在就是“咨询”在于“谋求解决的方法”，而“诊断”仅限于“对病情作出结论”。在管理上，有的人认为，“咨询”是从委托咨询开始，经过调查分析，到提出改进方案，并指导实施；而“诊断”仅到找出问题和产生问题的原因为止。因而“咨询”是一个全过程，而“诊断”只是“咨询”的前半段，是为达到“咨询”目的的手段或方法。持这种看法的人，正是从“咨询”与“诊断”词义上的区别考虑的。但是，日本人所称的“企业管理诊断”，其实质内涵是指对企业经营管理的现状进行调查分析，找出所存在的问题及产生问题的原因，并提出改进方案，指导实施。从这个意义上来说，日本所说的“企业管理诊断”与欧美一些国家所说的“企业管理咨询”，实质上是一致的。因此，笔者认为，过分强调“企业管理咨询”与“企业管理诊断”在字面上的区别并无多大意义，而关键在于二者的内涵。实际上，在一些书籍和文章中，作者在讨论了“咨询”与“诊断”的区别后，当进一步阐述其具体内容时，二者又常常变成一致的了。这样做的结果只会引起读者认识上的混乱，并不能达到作者所想象的意愿。本书中为了一致起见，除个别地方需要保留“诊断”的

术语外，统一采用“咨询”这一术语。

三、质量管理咨询

企业管理咨询是对企业生产经营管理活动的全面咨询，涉及的面很广，概括起来可分为以下四个方面：即企业外部环境的咨询，包括政治环境、经济环境、市场环境、社会环境、技术环境、劳动环境、资源环境和交通运输环境等；企业素质和经营能力的咨询，包括经营规模和生产能力、销售能力、收益能力、产品水平与技术开发能力、人员能力、企业经营管理水平与组织能力、资金与物资力量、社会环境与自然条件利用能力、企业信誉力和控制公害能力等等；企业各部门职能的咨询，包括车间、科室等部门的咨询以及企业的市场营销、生产、质量、技术开发、物资供应、人事劳动、财务、信息等基本经营管理系统的咨询等等；经营活动各专题的咨询，包括企业大型投资的咨询、事业转换咨询和各类单项专题的咨询等，如技术引进、技术改造投资、企业联合或改组、经营行业转换、市场开发、新产品开发与老产品更新换代、降低原材料消耗和产品成本、改进工艺操作、提高设备开动率、提高工时利用率、提高定额水平，提高产品质量、提高外协质量、改善仓储、加速资金周转、提高资金利用率、改善销售服务、健全经济责任制、完善财务表格、推广现代化管理等专题的咨询，等等。

本书仅限于讨论质量管理咨询，它是针对企业管理咨询所涉及的各方面问题中与产品质量管理有关的内容所开展的咨询活动。质量管理咨询是企业管理咨询的一项重要内容。

所谓质量管理咨询，是指由既具有丰富的质量管理知识和实践经验，又有专业技术知识的人员，在企业有关人员密

切配合下，运用科学的方法和咨询技巧，调查研究企业有关质量管理方面所存在的问题，分析产生问题的原因，提出切实可行的改进方案，并指导实施，帮助提高企业质量管理水平，达到提高产品质量，提高企业素质，提高经济效益之目的的全部工作过程。这是一项科学性、技术性很强的服务性工作。

我国质量管理咨询始于1981年。原机械工业部曾对常州柴油机厂、第二汽车制造厂等近十个企业多次进行质量管理咨询；化工部、石油部等也曾组织人员对所属企业进行质量管理咨询，并都取得了成效。1983年在常州举办了质量管理咨询学习班，请瑞典质量管理专家桑德霍姆博士(Dr.L. Sandholm)来华讲解质量管理咨询，尔后由中国质量管理协会咨询工作部在北京、南京、福建、西安等地举办了一系列咨询学习班，对质量管理工作的深入开展，起到了良好的帮助和指导作用。

第二节 质量管理咨询的目的与特征

进行质量管理咨询的目的在于找出企业在生产经营活动中影响产品质量的各种因素，制定提高产品质量、降低质量成本的有效措施，以提高企业的质量管理水平，最终达到改善企业经营管理，增强企业素质，提高经济效益的目的。

根据我国当前的具体情况，并考虑到各种企业情况的千差万别，因而，企业进行质量管理咨询，其具体目的虽各不相同，但归纳起来，不外乎以下几个方面：

1. 为了推行全面质量管理，增强企业素质，提高产品竞

争能力而进行质量管理咨询；

2.为了对企业全面整顿或上等级进行验收而进行质量管理咨询；

3.为了取得资格认证（如取得生产许可证等）而进行质量管理咨询；

4.为了授予企业某种质量奖励（如授予国家、部级、省级质量管理奖，授予国、部、省优质产品称号等）而进行质量管理咨询；

5.购货单位为确保其所购产品及外协件的质量而对供货单位进行质量管理咨询；

6.为保证联营企业产品质量与主导厂产品质量的一致性，主导厂对其它联营企业的质量保证能力的确认而进行的质量管理咨询。

不管是为了哪一种目的而进行的质量管理咨询，都具有以下一些共同的特征：

1.质量管理咨询是一种科学性、技术性很强的智力劳动。它通过咨询人员应用自己头脑中所储存的管理科学知识和专业技术知识，去发现问题和帮助解决问题，并在这一过程中不断进行智力开发，将知识直接转化为生产力，实现知识的扩大再生产。

2.质量管理咨询是一种参谋性的服务。咨询人员在受咨询企业仅以“参谋”或“顾问”的身份出现，其主要职责在于帮助发现问题和提出切实可行的改进方案。但咨询人员对于改进方案只有制订权和建议权，而没有决策权和执行权，并不能取代企业领导人或管理人员去直接处理事务。

3.质量管理咨询是一种信息的传递和交流。咨询过程本身就是一种信息加工的过程，通过信息的传递、反馈与处

理，促进智能的“对流”或“传导”。

4. 质量管理咨询应以国家的全局利益为前提，应满足社会各方面的需要。组织咨询的部门（咨询机构）必须坚持科学的态度和实事求是的原则，既不能为了咨询机构自身的利益，也不能迎合受咨询企业领导人的意图。咨询成果应是符合客观规律的。

5. 咨询机构所进行的质量管理咨询工作，是一种以智力为资本的经营性质的事业，其成果也是一种商品。咨询机构进行质量管理咨询，一般按合同规定收费，同时对咨询成果承担经济和技术责任。

第三节 质量管理咨询的类型及咨询方式的选择

一、质量管理咨询的分类

质量管理咨询可以按企业咨询的动机、咨询的内容、咨询的时间和咨询的方式来分类，具体分类情况如下。

1. 按企业咨询的动机分为：

（1）改进型咨询。这类受咨询企业在质量管理方面的基础工作一般都比较良好，多是为了创某种质量管理奖或企业上等级而申请咨询，希望通过咨询找出企业在质量管理方面的差距，以便改进，进一步提高企业的质量管理水平和企业素质。

（2）治疗型咨询。这类受咨询企业多是在推行全面质量管理方面感到困难，或产品质量问题比较突出，希望通过咨询能时企业的质量管理或其中某项职能、某一环节进行突