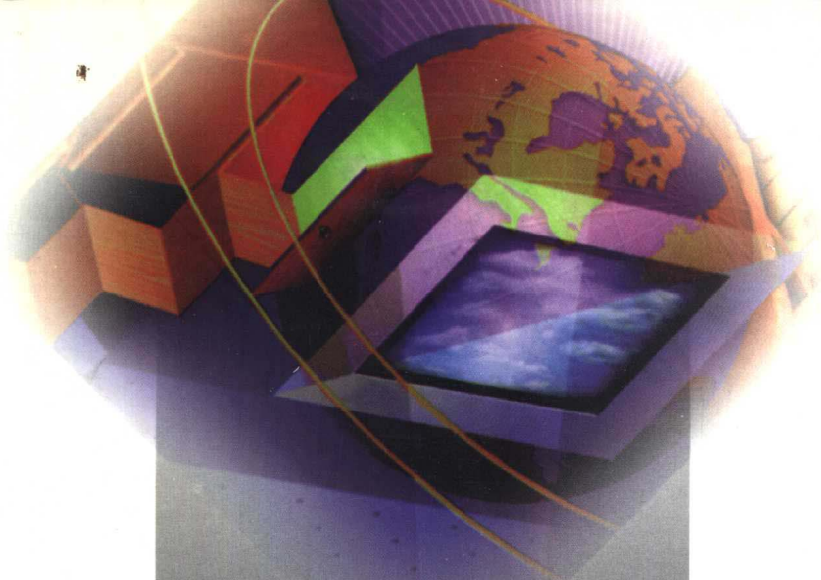




质量 经营

主编 周朝琦 侯龙文 郝和国

经济管理出版社

质 量 经 营

主 编	周朝琦	侯龙文	郝和国
副主编	孙学军	李兴敏	
	李恒先	郭宜坤	

经济 管 理 出 版 社

责任编辑：苏全义

版式设计：徐乃雅

责任校对：张晓艳

图书在版编目 (CIP) 数据

质量经营/周朝琦, 侯龙文, 郝和国主编. - 北京: 经济管理出版社, 2000.1

ISBN 7-80118-878-0

I. 质… II. ①周… ②侯… ③郝… III. 企业管理: 质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 65404 号

质 量 经 营

主 编 周朝琦 侯龙文 郝和国

副主编 孙学军 李兴敏 李恒先 郭宜坤

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 国防工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 16 印张 396 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN7-80118-878-0/F·834

定价: 25.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

质量经营发源于日本。它是在全面质量管理的基础上发展起来的一种现代经营理念和管理战略，但又不是延伸原有全面质量管理的技术和方法，而是以质量文化为主导，以行为科学为基础，以无缺陷管理为出发点，以优化质量、功能、成本结构、提高质量效益为前提，以顾客满意为目标，以质量体系为保证的经营方式和经营战略。它是对全面质量管理理论与实践的拓展，是质量效益型的企业管理，是企业经营管理思想的一场革命。这种经营管理思想革命是企业质量管理思想和实务的核心和精神支柱。它的形成、建立和发展有其一定的理论基础。

质量经营，是指企业在整个生产经营和资本运营过程中，必须以人为本，以提高质量效益为中心，企业的质量活动都必须将质量道德注入质量行为之中，将质量效益寓于管理活动之中。在这里，质量经营的含义是极为广泛的，它不仅包含产品质量、服务质量，而且是一个广义的质量概念。因此，质量经营概念的提出是有其理论依据的，并反映了这一概念形成的必然性。

1. 现代企业经营管理系統是一个复杂的多目标的系统，既要致力于提高产品和服务质量，又要致力于提高资本运营质量，降低质量成本，提高质量效益，提高资本增值盈利等多重目标。正是由于企业目标的多元性及其核心问题是质量问题，所以企业的生产经营和资本运营活动从本质上看就是质量效益的经营活动。

2. 就产品和服务质量乃至资本运营质量而言,都取决于企业生产经营和资本运营过程中的工作质量,而工作质量无疑取决于企业整个经营管理系统的质量水平,包括管理质量水平和决策质量水平。这说明,产品和服务质量是企业整个经营活动的体现,只有认真抓好企业的各个生产经营环节,才能提高产品质量和服务质量。

3. 既然质量管理的目标不能停留在狭义的产品质量上,就必须以广义的质量为目标。因为,消费者需要的商品,不只是追求产品的质量高,而且还希望产品的造型美、包装美、色彩美,价格可以接受,同时也要求产品安全、可靠、售后服务也好。这样,才能使顾客满意,企业才能赢得消费者的信任,才能扩大产品销售,实现规模经营,获得更多的资本增值利润。

4. 质和量是对立的统一体,就产品而言,把两者分开来管理是不科学的。数量必须体现品质的要求,必须是最佳的品质时数量关系才具有意义,即体现效益的效率和效果,只有凝结在单位产品的各类资源投入或者说质量、功能、成本匹配达到最佳时,那时数量的增加才是有意义的。因为在这种情况下,产品本身就体现着质量要求在内,实际上就是质量问题。

5. 质量竞争是非价格竞争的重要形式,具有更多的竞争优势。“质量无国界”,质量竞争不仅不会受到关贸总协定的限制,而且在全球经济一体化的 21 世纪,还可以打破贸易保护壁垒。因此,实施质量经营既是企业的经营战略,也是全新的经营管理方式。

从以上的分析可以看出,质量经营的概念是对全面质量管理的发展和深化,它主要包括如下内容:制定有效的质量经营战略;确立质量第一,顾客满意的经营思想;采用以质量效益为中心的经营方式;确立并实施质量方针和质量目标;建立系统有效的质量管理和质量保证体系;以人为本,开展以质量效益为中心的持续性的

质量改进活动;围绕质量效益进行系统化的质量管理等。

根据质量经营的上述理论和内容,质量经营同质量管理比较,具有如下主要特征:

1. 质量管理侧重提高产品质量和服务质量;质量经营则注重从质量意识和质量教育入手,改革企业风尚,促使全员树立正确的质量道德观念,建设质量文化,树立质量精神,提高企业的质量形象。见第二、三、四、五、六章。

2. 在技术管理方式上,质量管理偏重于产品的符合性质量,即内在质量特性和外部质量特征;质量经营则强调质量特性、特征(内在质量)与精神质量(外显质量)的融合统一,注重产品的文化含量和审美质量,使之相得益彰。通过体现产品的文化内涵和美的形式而增值。见第七、八、九章。

3. 在管理对象上,质量管理以产品质量、工序质量和工作质量为中心;质量经营则强调以人为中心,通过对人的行为管理和激励,促使全员正确地工作来保证质量的改进和提高。见第十章。

4. 从管理重点看,质量管理侧重于产品和服务质量本身;质量经营则侧重于质量的经济性、效益性,注重在保证质量的前提下,降低质量的成本,提高质量效益。方法是通过将质量成本数值化引起经营者的关注,从而加强质量成本管理,以质量效益为中心来持续地改善产品质量和服务质量。见第十一、十四章。

5. 在管理的方法上,质量管理侧重于维持性质量保证的检测控制;全面质量管理侧重于质量改进(PDCA循环);而质量经营则着眼于持续性质量突破,实现质量领先,从而提高质量竞争优势。见第十二章。

6. 在市场营销和顾客满足上,质量管理侧重于产品和服务质量本身的满足和推销;而质量经营则从经营的角度,以质量营销为出发点,着眼于品牌、形象等无形资产的建立,以顾客满意为目标,开展全方位的质量营销。见第十三章。

从质量经营的特征与质量管理的比较可以看出，现代质量经营是一种集各种质量管理理论与实践精华的新质量经营体系，它标志着质量管理进入到了一个新的发展阶段。从“质量把关检验到制造过程的质量控制”、“全面质量管理”进而到“质量经营”，并非是简单的演进，它实质上反映了企业经营思想观念的变化和经营机制的变化。因为，质量和经营息息相关。今天，离开经营空谈产品质量和质量管理的意义已经没有了。一个成功的企业，它的质量管理总是紧密结合经营环境的变化和消费者需求的变化及企业细分市场后确立的目标市场定位，根据这些要素把质量管理的重点放在解决经营中的难点和问题上。质量管理围绕经营活动和质量效益优化而展开，为实现经营战略目标服务。

质量经营强调质量第一，消费者利益第一，社会效益第一，在使消费者利益得到满足和保证社会效益的前提下追求企业资本增值利润的最大化目标。所以，企业降低成本，提高资本增值盈利的方法、路子很多，但质量经营是最佳的方法和路子。郑州卷烟厂质量经营管理的成功实践和取得的质量效益证明了这一点。

目 录

导 读	(1)
第一章 质量经营概述	(1)
一、质量经营在企业中的地位与作用	(2)
二、质量经营发展过程中的管理导向	(5)
三、现代质量经营理念的确立与转变	(11)
四、质量经营革命	(17)
五、质量经营策略与方法	(26)
第二章 质量意识与质量教育	(32)
一、张瑞敏用 76 台冰箱换来了海尔人的质量意识	(32)
二、影响质量意识的心理障碍及因素	(33)
三、调节质量意识心理障碍的对策与方法	(36)
四、质量管理意识的自我评定	(43)
五、质量教育与培训	(45)
第三章 质量与道德	(50)
一、道德管理是质量的灵魂与精髓	(51)
二、道德与质量的关系	(53)
三、质量道德管理的主要内容	(58)
四、调节质量道德失控的方法	(64)
第四章 质量与形象	(68)
一、企业形象是一笔巨大的经营财富	(68)

二、质量形象的构成要素	(74)
三、企业质量形象的塑造与建立	(86)
第五章 质量与精神	(97)
一、质量精神的作用	(98)
二、质量精神的内容	(102)
三、质量精神的基本类型	(107)
四、质量精神的塑造与建立	(109)
五、质量精神的最佳体现	(116)
第六章 质量与文化：质量文化	(129)
一、质量文化的内涵与定义	(130)
二、质量文化的特征	(131)
三、质量文化结构的层次性及相互关系	(136)
四、质量文化的构成要素及作用	(139)
五、质量文化与质量经营的关系	(146)
第七章 质量与文化：商品文化	(152)
一、商品文化的功能与价值	(152)
二、烟文化	(155)
三、汽车文化	(160)
四、情感文化	(164)
五、饮食文化	(168)
六、服饰文化	(176)
第八章 质量与美学：商品设计美学	(184)
一、质量美学的特点与内容	(185)
二、美是商品成功的金钥匙	(188)
三、商品设计美学为什么能成为质量美学的一个 重要内容	(192)
四、商品设计美学的发展	(195)

五、商品形式质量美的基本法则	(208)
六、商品的色彩美：商品质量的外化	(217)
七、质量美学的未来	(226)
第九章 质量与美学：商品审美质量特征与评价	(230)
一、工业品审美质量特征	(230)
二、食品（饮食）审美质量特征	(237)
三、服装、服饰审美质量特征	(244)
四、纺织品审美质量特征	(253)
五、包装装潢审美质量特征	(260)
六、商品审美质量评价	(268)
七、商品审美质量评价的重要原则	(273)
八、六大类商品审美质量评价体系	(278)
第十章 质量与行为管理	(280)
一、人性假设与质量行为管理理论	(281)
二、质量行为激励理论与模式	(290)
三、质量的领导行为理论	(305)
四、经营者质量管理职责及主要工作	(318)
五、质量行为管理的方法	(331)
第十一章 质量成本管理	(340)
一、传统质量成本的概念与内容	(340)
二、现代质量成本概念	(352)
三、质量损失的概念与内容	(357)
四、质量成本的管理与控制	(360)
五、质量成本、损失的核算	(374)
六、质量成本效益的系统分析	(377)
第十二章 质量突破与质量领先	(408)
一、质量突破的梯级及作用	(408)

二、质量突破的途径	(413)
三、质量突破阶梯：从“检验级”到“完善级”	(417)
四、质量突破的步骤	(428)
第十三章 质量营销	(433)
一、质量营销：质量经营的灵魂与支柱	(433)
二、外部质量营销	(439)
三、内部质量营销	(445)
四、质量营销的实施	(449)
五、质量营销控制与评估	(455)
第十四章 质量效益	(457)
一、质量的经济性、效益性	(457)
二、质量与利润、效益的关系	(460)
三、质量效益的概念与构成	(465)
四、质量收入与质量损益	(467)
五、消费者需求质量与质量效益的最佳匹配	(474)
六、通过价值分析寻求最佳质量效益	(481)
参考文献	(490)
后 记	(495)

第一章 质量经营概述

“产品质量是企业的生命”这种意识，已成为广大企业的一种经营信条。以质量求生存，以质量求发展，促使着企业采取各种先进的科学技术和手段去强化质量管理，提高产品质量。一些企业甚至在企业内部采用了“质量否决权”制度，并以先进的产品质量标准作为企业所有管理工作的最终评判标准。在全社会生产者和消费者都大力关注产品质量的推动下，如何提高产品质量以满足社会需求，也成为企业家普遍关注的一个议题。人们可以毫不犹豫地列举因产品质量低劣而产生的恶性后果和对企业生存与发展的危害，但人们更容易针对下列矛盾发生争执：当产品数量与质量发生矛盾时，是舍质求量，还是舍量求质？当质量与成本利润发生矛盾时，舍量求质原则能否坚持（因为舍量会舍掉一部分收益，而提高质量有导致成本提高的可能），再就是当坚持质量标准遇到挫折时，敢不敢坚持到底，等等。经营者在时刻寻求着解决这些矛盾的方法，以求将企业的产品管理提高到一个高层次的质量经营水平上。但是，现实中是否有另一种倾向，即毫无目的地追求高质量标准，不计成本效益，单纯用“精益求精”、“完美无缺”的思想指导企业的质量管理工作造成功能质量过剩了呢？而如何实现质与量、质与效即质量与数量、质量与成本的最优化匹配（平衡），在提高产品或服务质量的的前提下，提高质量效益，这就是本书所要讨论的问题。

一、质量经营在企业中的地位与作用

当今时代，世界市场出现了一些新的情况。购买者的要求越来越高，政府对质量的管制不断加强，这在很大程度上增强了企业对质量的重视。而传统的质量管理方法已不能成为解决当前很多问题的有效方案。为了使产品质量或服务达到和维持在顾客满意的水平上，世界各国的许多公司将质量作为经营管理的一个主要战略，采用全面质量管理和质量经营的新的体系和技术，取得了显著的成绩。

市场由“偏向生产者”到“偏向消费者”的转变，使质量成为企业成败的关键因素。因此，必须把质量作为企业的主要经营战略。这就要求企业采取两个措施：①把质量和合理的质量成本作为企业各部门经营计划的主要目标之一，并按此目标的实际情况衡量各部门的绩效。②把确保质量和质量成本作为企业质量大纲以及质量管理部门本身所要求的经营目标，改变过去那种把管理部门的目标局限于技术和生产方面的做法。

质量作为企业新的主要经营战略的重要意义，已经得到了人们的重视和注意。企业经营者已经懂得了一条“公理”：可销性 + 可生产性 + 生产率 = 盈利性（经济性）。见图 1-1。

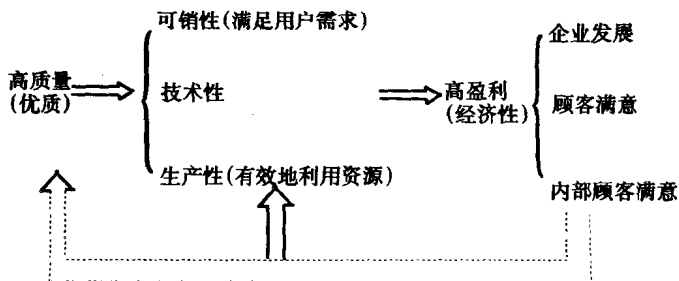


图 1-1 质量的战略作用

从公式的每一要素与质量经营的关系中，都可以看出质量经营在企业中所处的重要地位与作用。

1. 质量经营可以提高产品的可销性。因为在质量经营的条件下，各种质量水平和保持这种水平的成本是在市场中加以权衡比较而确定的。所以制造出来的产品能够真正做到既满足顾客对产品质量和价值的要求，又使顾客付得起那样的价格。

2. 质量经营可以改进可生产性。因为质量经营分别向设计工程师和制造工程师提供了有经验依据的指导，这样的指导可采取多种形式。例如，考虑新的设计标准同制造企业的技术能力之间的相互关系、开展功能/价值分析，优化功能、质量、成本结构等。

3. 质量经营可以提高生产率。由于质量经营强调以预防为主，不是事后挑出废品或返修，这样就可以在不需增加生产成本或在提高单位产品的生产率的情况下增加可供销售的产品数量；对进厂材料采取积极措施也会提高制造装备的生产率，因为防止不合格的材料进入生产线，就不致浪费操作工人的工时和昂贵设备的台时。

由此可见，质量经营对于影响盈利性的三个要素都有强大的推动力。通过认真分析消费者的欲望和需要，就可以提供质量水平适中的产品，诱发顾客购买，从而提高可销性。如果按照可生产性的要求来确定产品的设计质量和制造工序的质量，那么，制造成本就会大大降低，还可以降低返修费用或产品责任诉讼费。由于制造能力同设计质量相适应，所以资本增值效益会随着单位产品成本的降低而提高。因此，企业经营者就在质量经营中得到了一种能够提高盈利性和加速现金流量的有效工具。

对此，著名质量管理专家菲根鲍姆列举并分析了四家公司的绩效做为比较：A公司的基本战略是增加产品产量使之达到盈亏平衡点；B公司的战略是开发销售新产品，谋求较大的市场覆盖

面；C公司的战略则是通过迁移工厂的地址使成本大大降低；D公司着力于开展系统的质量经营，降低了质量成本，提高了质量效益，其结果比较如下：

A公司从未达到其计划的出产量，因为生产过程中出现大量的废品，公司的质量成本占净销售额的24%。

B公司虽有新产品，但未能研制出在市场上真正为顾客所接受的那种新产品，公司的质量成本占净销售额的18.7%。

迁移到新地址的C公司没有达到降低成本的目的，质量成本占净销售额的6.4%，但直接人工工时却增高140%。

可以设想，A、B、C三家公司的盈利都不会多，如果开展质量经营那就会大大有助于实现他们各自的经营目标。

作为对照，D公司是一家中等规模的电器产品制造商，每年的营业额约为1000万美元。在开展质量经营的12个月中，产品质量明显提高，质量成本总额从每年约100万美元减少到不足50万美元，共节约50多万美元。总的成果是盈利提高1/3强，而出产量增加10%。

近几年来，世界各国的很多公司都取得了类似于D公司的成果。这些实例说明，在质量领域中，潜藏着大量的利润潜力（可销性、可生产性、生产率），但通常没有被挖掘。质量经营则为人们提供了一种挖掘这种利润潜力的手段。

通过开展质量经营，可以使企业提高产品质量，改善产品设计，加速生产流程，鼓舞员工的士气，增加质量意识以及改进产品售后服务和提高市场份额，从而给企业带来较高的投资回报率。实践还证明，推行质量经营还能够给企业带来降低质量经营成本，减少经营亏损，降低现场维修成本和减少责任事故的经济成果。

总之，质量经营对企业的各项管理、技术活动有重要的影响，它带动和促进着整个企业素质的提高。正如菲根鲍姆所说：

“强有力的质量经营能力是当代公司的主要管理实力和工程实力之一，也是增强企业活动的中心环节。”

二、质量经营发展过程中的管理导向

自 80 年代以后，经过了质量管理的事后检验控制，统计预防控制，全面质量管理三个发展阶段之后，企业逐渐认识到用质量检验和质量统计的方法，并不能正确解决质量问题，且质量成本很高；用全面质量管理来概括质量活动的实践也已经不够了。于是又出现了各种概念。例如，全面质量经营（TQM），全面质量保证（TQA），全公司的质量管理（CWQC），等等，为质量管理技术和管理理论的发展做出了卓越的贡献。

从质量管理的历史发展看，质量经营理论与实务在其形成发展过程中，不同的阶段有其不同的管理导向模式：

（一）产品导向：重视结果

所谓产品导向，就是把质量管理的重点，放在生产产品的实际结果上，其主要管理手段就是加强制成品的事后检查。这是一种传统的质量管理方式。国外称之为“码头式检查”，我们称之为“死后验尸”的检查。在这种情况下，质量管理的主要活动，就是要制定正确的检验规程和抽样检查方案，审查和比较抽检特性曲线，规定合格的质量水平和验收准则。检查以后，还要统计、分析产生质量缺陷的原因，反馈到有关部门，以便对以后的生产采取预防纠正的措施。我们过去很多企业已经习惯于这种质量管理方式。但这种方式存在着明显的缺点，主要在于它只能鼓励永无休止地纠正问题的反应性循环活动，不能很好解决生产过程中的非正常现象，因为它们总是处于隐蔽的状态。厂长或经理们也不会积极认真地去改进工艺的事，无法改进和提高生产过程中的质量水平。

（二）工序导向：重视过程

工序导向的基本思想是，工序是决定质量的基本环节，如果每一个工序都能保证质量，则最终产品的质量也就可以保证。工序能否保证产品质量的关键又在于能否保证生产过程状态的稳定性，防止在 4M1E 因素〔①人 (Man) ②机器 (Machine) ③材料 (Material) ④方法 (Method) 和环境 (environment)] 中出现异常波动的原因。工序导向的质量保证是基于统计工序控制的基础之上，并使用控制图作为按时间序列方式对生产过程发生异常情况的报警手段。这种方法确实对保证工序质量有重要的作用，但在使用中也会存在一些问题，主要是有些企业把统计工序控制当成控制工序质量输出的技术和方法，单纯地强调对工序的监视，满足于一看见工序控制图中点子落在控制限以内，就认为安全无事，而不是着眼于工序质量的不断改进和提高。按照休哈特的意思，控制图的真正力量在于它有能力帮助查找或证实发生偏差的原因，并把特殊原因同共同性原因分离开来，使工人、工程技术人员能够调节工序，降低偏差。为此，最关键的是要掌握和注意界限外的点子，因为这些点子的存在，说明存在改进质量的机会，没有这些点子，就不会有改进质量的行动。

(三) 系统导向：重视体系

工序对产品质量固然是重要的，但质量毕竟是产品在生产的全过程中形成的，是整个生产系统质量的综合反映。著名质量管理权威朱兰博士提出了著名的质量螺旋的概念。朱兰博士把产品质量的产生、形成和实现过程称为“螺旋形上升过程”，在这一过程中，包括一系列循序进行的工作或活动，即包括若干环节，环节之间一环扣一环，互相制约，互相依存，互相促进，不断循环，周而复始。循环从市场研究开始，以便对适用性有所改进，在旋转的末端，又开始了一个新的螺旋形旋转，产品质量即适用性就得到了一次提高。这一过程中的所有活动和工作——市场研究、开发（研制）、设计、制订产品规格、制定工艺、采购、仪