



汽车

特许经销商质量管理体系 的建立和审核

(第二版)

尤建新 杜学美 胡顺华 著



同济大学出版社

汽车特许经销商质量管理体系 的建立和审核

(第二版)

尤建新 杜学美 胡顺华 著

同济大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

汽车特许经销商质量管理体系的建立和审核/尤建新,
杜学美,胡顺华著. —2版. —上海:同济大学出版社,
2003. 11

ISBN 7-5608-2687-3

I. 汽… II. ①尤…②杜…③胡… III. 汽车工业—质量管理体系 IV. F407.471.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056140 号

汽车特许经销商质量管理体系的建立和审核(第二版)

尤建新 杜学美 胡顺华 著

责任编辑 王有文 责任校对 徐春莲 封面设计 潘向葵

出 版	同济大学出版社
发 行	(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	同济大学印刷厂印刷
开 本	850mm×1168mm 1/32
印 张	6
字 数	174000
印 数	1—1500
版 次	2003 年 11 月第 2 版 2003 年 11 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5608-2687-3/F·262
定 价	12.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

内容提要

本书以国际标准化组织发布的 ISO 9001: 2000《质量管理体系要求》为理论依据, 针对我国汽车特许经销商企业的特点, 围绕着提高服务质量、建立适合企业特点的质量管理体系展开论述。全书从质量管理的基本概念和原则着手, 详细介绍了 ISO 9000 族标准的产生和发展, 重点结合我国汽车特许经销商企业的实际情况和特点, 探讨特许经销商企业质量管理体系的结构、内容和要求, 以及开展特许经销商企业质量管理体系审核和改进等内容。

本书可供各汽车特许经销商企业实施国际服务质量管理标准, 建立科学、实用和有效的质量管理体系时参考。

前 言

目前,国内的汽车特许经销已有一定的发展,然而与国外相比,尚有较大差距。首先,特许经销中的特许方和受许方的关系是通过合同及相关文件来规范的,其本质决定了特许经销的管理模式必须标准化。其次,特许经销是通过品牌、技术和管理的输出以达到企业经营规模扩大和取得绩效的一种发展模式,而质量是品牌、技术和管理的基礎。ISO 9000 族标准是多年来质量管理理论和实践的总结,它所提供的质量管理模式应该是企业质量保证、业绩改进和持续发展的有效途径。为了切实体现以顾客为中心的营销理念,加强特许方对受许方的控制力度,保证受许企业提供统一稳定的服务质量,上海上汽大众汽车销售有限公司的领导非常重视其特许经销商的质量管理体系建设,专门组织专家和企业人员合作进行研究和推广教育,本书的第一版在上海上汽大众汽车销售有限公司和同济大学合作研究的基础上,由尤建新、钱敏、洪生伟执笔完成,上海上汽大众汽车销售有限公司的胡顺华等提供了许多帮助和支持。由于第一版完稿时,我们手头只有 2000 年版 ISO 9000 标准的英文稿和中文 DIS 稿,表述与今天的 2000 年版 ISO 9000 标准有些差异,同时,在第一版使用的过程中也发现有许多需要修改和补充的地方。经过一年多时间的努力,由尤建新、杜学美、胡顺华执笔对第一版进行了修订,其中还增加了汽车特许经销商质量管理体系文件化这部分内容(包括程序文件示例)。第二版中含有第一版作者的许多成果,为此,我们由衷地感谢第一版作者所作的贡献。同时,对于在修订第一版过程中提供指导和帮助的领导、专家和咨询人员,特别是上海上汽大众汽车销售有限公

司的江兴义、纪建华、竺庆、周惠民、陈东、林炜和上海久棱技术咨询有限公司的翁维耀、龚仙娣、杨醒华、傅秀华,我们在此一并表示衷心的感谢。

我们希望,本书不仅有助于汽车特许方对受许的汽车特许经销商的管理和控制,使整个特许经销系统的运行更为紧密协调,而且能够为汽车特许经销商质量管理体系的有效运行提供帮助,使特许经销系统输出的服务质量规范、统一,并可以得到持续改进,从而不断提高最终用户对特许汽车品牌的满意度和忠诚度。

作 者

2003年5月于同济园

目 录

前 言

1. 质量管理的基本概念和原则	(1)
1.1 质量的一般概念	(3)
1.2 质量管理的一般概念	(6)
1.3 全面质量管理的概念	(10)
1.4 质量管理的八项基本原则	(13)
2. 质量管理体系与 2000 年版 ISO 9000 族标准	(15)
2.1 质量管理体系概述	(15)
2.2 ISO 9000 族标准的产生和发展	(19)
2.3 2000 年版 ISO 9000 族标准	(25)
3. 汽车特许经销商质量管理体系	(38)
3.1 建立和实施汽车特许经销商质量管理体系的目的 和意义	(40)
3.2 汽车特许经销商质量管理体系的结构	(43)
3.3 汽车特许经销商质量管理体系的内容和要求	(50)
3.4 汽车特许经销商质量管理体系的文件化	(57)
4. 汽车特许经销商质量管理体系的审核和改进	(64)
4.1 汽车特许经销商质量管理体系审核的概述	(64)
4.2 汽车特许经销商质量管理体系审核的各方	(74)

4.3	汽车特许经销商内部质量管理体系审核·····	(77)
4.4	汽车特许经销商外部质量管理体系审核·····	(83)
4.5	汽车特许经销商质量管理体系的持续改进·····	(91)
附录 1	上海上汽大众汽车销售有限公司特许经销商质量管理体系实施指南 ·····	(95)
附录 2	上海上汽大众汽车销售有限公司特许经销商的程序文件 ·····	(123)
附录 3	上海上汽大众汽车销售有限公司特许经销商质量管理体系审核规则 ·····	(153)
附录 4	2000 年版 ISO 9001《质量管理体系要求》的主要内容 ·····	(163)
参考文献	·····	(183)

1. 质量管理的基本概念和原则

随着世界经济的发展,“质量第一”已成为国际工商界的共同信念,大力开展质量管理的研究和实践已成为各国企业在竞争中取胜的主要手段。在我国,随着社会主义市场经济体制的建立和逐步完善,“质量是企业的生命”这一理念已为企业界所认同。在社会主义市场经济体制之下,人们已清楚地认识到获取投资回报是企业存在的主要目的,因而质量管理活动的有效性就是能够为企业实现经济效益的目标产生积极作用。但由于我国建立社会主义市场经济体制的时间不长,人们在理念上、实践经验上以及理论研究上还存在着与社会经济体制发展不相适应的一些问题,因而需要我們不断地进行探索,以提高各项改革工作的有效性。

上海上汽大众汽车销售公司承担上海大众汽车有限公司桑塔纳轿车的总经销,其国内特许经销商网络是在原上海汽车工业销售总公司桑塔纳轿车特许经销商网络基础上建立和发展起来的。上海汽车工业销售总公司是上海汽车工业(集团)总公司所属工业物资供应和产品销售的专业公司。1998年,上海汽车工业销售总公司为使营销网络更具竞争力,对以往的经销商费率制度进行改革,改变过去经销商单纯从进销差价中获取利润的方式,实行新的费率制度,经销商的利润来源包括“销售毛利、投资毛利、服务毛利”三部分。其中:销售毛利是指经销商从进销差价中获取的利润;投资毛利是指经销商按照上海汽车工业销售总公司的有关标准对服务硬件进行投资建设,不断提高服务硬件质量,总公司将给予的奖励;服务毛利是指经销商按照上海汽车工业销售总公司的

有关标准,通过提高服务质量以不断提高用户的满意程度,总公司将根据年度“用户满意度”考评结果,给予经销商不同的奖励。而且,上海汽车工业销售总公司根据上海汽车工业(集团)总公司“三上一下”的总体工作要求,贯彻“精益销售”的营销理念,全面推进营销体制改革,提高营销质量,改进营销方式。

尔后,上海汽车工业销售总公司通过完善分销中心建设,相继建立了重庆、福建、广西、云南、黑龙江、海南、山西、安徽、西北、天津、新疆、广东 12 家分销中心,再加上原先的东北、华东、山东、河南、中南、西南、陕西 7 家分销中心,基本上覆盖了全国各地区的汽车市场。与此同时,这些分销中心的功能也不断完善,已陆续开展了整车销售、市场管理、资金结算、储运分流、信息反馈等功能,与“直销制”相配合,在当地市场上实现“SAISC 批发—经销商直销”的销售格局,既减少了销售层次,又提高了经销商的服务质量。另外,为了进一步完善与发展营销网络,上海汽车工业销售总公司于 1999 年规划实施了“桑塔纳轿车特许经销商制度”。该“制度”采用“特许经营”的新形式,重新界定上海汽车工业销售总公司与经销商之间的合作关系,进一步规范了桑塔纳轿车的营销网络。

1999 年上海汽车工业销售总公司通过了 ISO 9002 的认证。为了激发有实力的特许经销商向规范化、标准化和多功能的方向发展,不断提高服务质量,以更好地满足市场与用户的需求,上海汽车工业销售总公司要求在其特许经销商中建立服务质量管理体系,并计划实施认证。这样做有利于促进上海汽车工业销售总公司的特许经销商以服务营销为核心,全面提高硬件服务设施和服务管理水平,维护桑塔纳品牌的声誉,增强整个桑塔纳轿车营销体系的竞争实力。

2000 年 8 月 1 日,上海上汽大众汽车销售有限公司由上海汽车工业销售总公司、上海大众和德国大众共同出资组建而成。经过一年多的营销网络发展,上海上汽大众汽车销售有限公司目前的地区销售服务中心(即原来的分销中心)已多达 25 个,特许经销

商的数量也发展到 200 多家。如何向用户提供规范的优质服务,以提高用户对上海大众品牌的忠诚度,是上汽大众目前实施服务营销战略的核心问题。为此,有必要将一个先进的标准化质量管理体系引入上汽大众的特许经营体系中。汽车特许经销商如果按照 2000 年版 ISO 9000 族标准建立以顾客满意为导向的质量管理体系,不仅能改善自身的质量管理工作,保证服务质量,而且简化并强化了上汽大众对其营销网络的管理与控制工作,从而有利于整个特许经营系统发挥出更大的竞争优势。

为了更好地阐明上汽大众汽车销售公司特许经销商建立质量管理体系及实施认证等问题,本章将从概念问题谈起。通过对质量、质量管理等概念和原则的讨论,在概念上阐明一些观点,为后面章节阐述质量管理体系和 2000 年版 ISO 9000 国际标准、汽车特许经销商质量管理体系及其审核和改进在统一认识方面做好准备。

1.1 质量的一般概念

1978 年,我国从日本引入了 TQC(Total Quality Control,当时中文译为全面质量管理)的思想,至今已有 20 多年了。这 20 多年中,世界政治、经济的格局发生了很大的变化。在进入 21 世纪,人类对科技发展的作用和全球经济发展的模式有了新的认识,具体表现为对科技创新的关注开始侧重于有利于保护资源和生态环境,对经济发展模式的关注重点已从商品生产和经济增长的速度转向了人居环境和经济增长的质量。毫无疑问,人类对科技和经济发展方面的认识变化,也对人类的质量观念和质量思想的变化产生了积极影响。

1.1.1 质量概念^①

美国质量管理专家 J. M. Juran 于 20 世纪 60 年代后提出的质量螺旋,向人们揭示了产品质量有一个产生、形成和实现的过程,由此推动了人类对质量概念的认识逐渐从狭义的产品质量向广义的企业整体质量的发展。人们相信,只有整体质量水平高的企业,才有可能可靠地持续开发、制造和提供高质量的产品。因此,人们对于质量优劣的评判,也从对产品的检验、评价,发展为企业质量管理体系、过程和产品质量的审核或认证,并且这种有关企业整体质量的审核或认证结果,对于投资者坚定投资信念、经营者改进经营策略以及顾客进行购买决策起着越来越重要的作用。到了 20 世纪 90 年代后期,人类对质量概念的认识随着可持续发展(sustainable development)概念的提出而发生了重大变化。从 1972 年联合国发表的《人类环境宣言》起,到 1992 年里约热内卢联合国环境与发展大会,人类的全球环境意识有了显著的增强,并由此掀起一场“绿色革命”。20 世纪的这一人类在认识上的最大觉悟和进步,同样也促进了人类对质量概念认识的发展。质量的概念中隐含了节约资源和保护环境的内容,并且随着对产品概念和顾客概念认识的发展,增强了人们对质量经济性的关注。资源和环境的问题不仅提出了生态化的追求目标,还直接揭示了质量的代价,高质量的低代价和低质量的高代价概念已清楚地反映了质量在成本、利益和风险等方面对人类发展造成的影响。

1.1.2 产品概念^②

同样,随着人类环境意识的增强,人们对产品概念的认识也发

① 质量(quality):产品、体系或过程的一组固有特性满足顾客和其他相关方要求的能力(ISO 9000:2000)。

② 产品(product):过程的结果。包括硬件、软件、服务和流程性材料(ISO 9000:2000)。

生了很大变化。现在,产品概念不仅包括了原有意义上的买卖合同中规定提供的产品,还包括了企业生产经营活动的其他一切结果,包括资源浪费和排放污染等人类不愿有的后果。1994年版ISO 9000族的“质量管理和质量保证”标准对产品概念中的这些结果,用“预期的”和“非预期的”进行解释。但是,不管人们是否愿意,都只能接受企业生产经营活动的种种后果,包括“预期的”产品和“非预期的”产品。为了尽可能避免不愿有的“非预期的”产品产生,人类将产品概念推上了绿色化的循环经济发展道路,即“绿色设计技术”→“绿色加工工艺”→“绿色产品”。人类的“绿色”期望是在产品开发设计时就考虑到使用的原材料、元器件和其他生产物资都是无污染的,并且能保证在其后的生产、使用 and 用后处置时不仅不造成环境污染,还能提高物资的利用率;在工艺流程中能保证不产生影响环境的有害因素和尽可能地提高资源的有效利用;企业最终提供的产品及其包装物都是无污染的,对环境不产生损害,而且还能再生利用,从而保证资源得以有效利用。显然,产品概念的绿色化是人类对“非预期的”产品都能满足自身生存和发展需要的一种期望,这是从产品概念上提出的质量要求,同样也反映了人类在希望需求得到满足时对成本、利益和风险的综合考虑。

1.1.3 顾客概念^①

质量概念的生态化和产品概念的绿色化也促进了人们对顾客概念的重新认识。一般认为,顾客是买卖关系中的购买方,而事实证明这仅仅是企业顾客的一个方面。企业的顾客应该包括其生产经营活动的一切受益(害)者,顾客接受的不仅是买卖约定中的产品(预期的),也有其他方面的结果(非预期的),比如资源的节约或浪费、环境的净化或污染等对人类社会带来的正面或负面的影响。因此,顾客接受产品时付出的代价是两方面的。一方面,顾

^① 顾客(customer):接受产品的组织或个人(ISO 9000:2000)。

客为享受买卖约定中规定的产品功能而付出代价;另一方面,人类(广义的顾客)要为消耗资源和污染环境而付出代价。于是,发展的可持续性就被提出来了,并成为许多国家提高人居环境和经济增长质量的指导思想。

由此可以看出,随着人类社会的进步和人类对自我生存环境及资源的体验逐步深化,人们对质量概念的认识已有了很大的发展。

1.2 质量管理的一般概念

为求得生存和发展,必须积极、有效地开展质量管理活动,这是成功企业的共识。

1.2.1 质量管理^①

质量管理是企业为了使其产品质量能满足不断更新的市场质量要求而开展的策划、组织、计划、实施、检查、改进等管理活动的总和。质量管理是企业中各级管理者的职责,其具体实施涉及企业内的所有职工,但必须由企业最高管理者领导。由于市场的多变性和对企业发展的导向性,企业的全部质量管理活动都必须围绕着与市场需求相适应的质量目标来进行,全面有效地实施质量保证和质量控制,并讲求质量管理活动的经济效果,使企业、顾客、社会三方的利益都得到满足。

1.2.2 质量管理体系^②

企业的质量管理是通过制定质量方针和目标,建立、健全质量

① 质量管理(quality management):在质量方面指挥和控制组织的协调的活动(ISO 9000:2000)。

② 质量管理体系(quality management system):在质量方面指挥和控制组织的管理体系(ISO 9000:2000)。

管理体系并使之有效运行来付诸实施的。所以,质量管理体系是企业有效开展质量管理核心。

由于企业间的差异,每个企业都有其自己的质量方针和质量目标,因而质量管理体系的内容应以满足质量目标的需要为准,为满足实施质量管理的需要而设计。为了使质量管理活动规范化、程序化,并充分考虑企业内外影响质量的每一个过程,企业应结合自己的生产和经营特点、产品类型、技术和设备能力、顾客需要等具体情况按 2000 年版 ISO 9001 建议的质量管理体系要求,建立、健全一个完善的企业质量管理体系,并使其有效运行。这不仅是企业自身发展的需要,也可以为取得顾客的信任打下良好的基础。

可以说,一个企业只要开展了质量管理活动,就已经在客观上形成了一个质量管理体系。当然,其完善程度各不相同。因此,企业的重要任务是根据其质量目标不断地健全、完善其质量管理体系,从而提高企业的质量管理水平。

1.2.3 质量策划^①

质量策划是企业质量管理中的筹划活动,是企业领导和质量管理部门的质量职责之一。质量策划的内容主要包括:

(1) 产品策划。随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和健全,企业欲取得市场竞争的胜利,就必须根据国内外社会经济和顾客需求的发展,对老产品改进和新产品开发进行筹划,包括确定产品的质量特性、质量目标和质量要求等,并规定相应的作业过程和相关资源以实现产品质量目标。

(2) 管理和作业策划。企业为了不断完善质量管理体系并使之有效运作,必须对人员进行培训,包括学习质量管理理论、方法和 ISO 9000 族标准;确定质量管理体系的过程内容;提出质量管

^① 质量策划(quality planning):质量管理的一部分,致力于设定质量目标并规定必要的运行过程和相关资源以实现其质量目标(ISO 9000:2000)。

理体系各过程的控制目标和要求等,并规定相应的作业过程和相关资源以实现企业的质量目标。

(3) 编制质量计划。为满足顾客的质量要求,企业要根据自身的条件开展一系列的筹划和组织活动,提出明确的质量目标和要求等,并制订相应的质量管理体系要素和资源文件。所谓质量管理体系要素,包括了质量惯例、职责的分配和活动的顺序。

1.2.4 质量控制^①

企业实施质量控制的目标是确保产品质量能满足企业自身、顾客及社会三方面所提出的质量要求。质量控制的范围涉及产品质量形成的全过程,其目的是通过一系列作业技术和活动对全过程影响质量的人、机、料、法、环(Man、Machine、Material、Method、Environment,简称 4M1E)诸因素来进行控制,并排除会使产品质量受到损害而不能满足质量要求的各项原因,以减少经济损失,取得经济效益。

1.2.5 质量保证^②

质量保证与质量控制是相互关联的。质量保证是以质量控制为其基础,进一步引申到提供“信任”的目的。由目的出发,企业的质量保证分为内部质量保证和外部质量保证两类。

(1) 内部质量保证。在企业内部,质量保证的目的是向企业最高管理者提供信任,即使企业最高管理者确信本企业的产品能满足质量要求。为此,企业中有一部分管理人员专门从事监督、验证和质量审核活动,以便及时发现质量控制中的薄弱环节,提出改

① 质量控制(quality control):质量管理的一部分,致力于满足质量要求(ISO 9000:2000)。

② 质量保证(quality assurance):质量管理的一部分,致力于提供质量要求会得到满足的信任(ISO 9000:2000)。

进措施,促使质量控制能更有效地实施,从而使企业最高管理者“放心”。因此,内部质量保证是企业最高管理者实施质量活动的一种管理手段。

(2) 外部质量保证。在合同或其他外部条件下,质量保证是向顾客或第三方提供信任,即使顾客或第三方确信本企业已建立完善的质量管理体系,对合同产品有一整套完善的质量控制方案、办法,有信心相信本企业提供的产品能达到合同所规定的质量要求。因此,企业质量保证的主要工作是要促使完善质量控制活动,以便准备好客观证据,并根据顾客的要求,有计划、有步骤地开展提供证据的活动。

1.2.6 质量改进^①

产品质量是企业在竞争中取胜的重要手段,为了增强企业的竞争力,有必要进行持续的质量改进。为此,企业应确保质量管理体系能推动和促进持续的质量改进,使其质量管理工作的有效性^②和效率^③能使顾客满意,并为企业带来持久的效益。企业开展质量改进应关注以下几点:

(1) 质量改进通过改进过程来实现。企业产品质量的提高,必须通过改进形成质量的过程及其支持过程来实现。

(2) 质量改进致力于经常寻求改进机会,而不是等待问题暴露后再去捕捉机会。对于质量改进的识别主要基于企业对降低质量损失的考虑和与竞争对手比较中存在的差距。

(3) 对质量损失的考虑依据三个方面的分析结果:顾客满意度、过程效率和社会损失。这三个方面的质量损失问题不仅给质

① 质量改进(quality improvement):质量管理的一部分,致力于增强满足质量要求的能力(ISO 9000:2000)。

② 有效性(effectiveness):完成策划的活动和达到策划结果的程度(ISO 9000:2000)。

③ 效率(efficiency):达到的结果与所使用的资源之间的关系(ISO 9000:2000)。