

第一章 质量管理概论——质量的基础知识

第一节 质量的基础知识

掌握质量的概念（含相关术语；组织、过程、产品、要求、顾客、体系、质量特性等）

熟悉质量特性的内涵

熟悉质量概念的发展

一、质量的概念

质量活动的产生：人类社会自从有了生产活动，特别是以交换为目的的商品生产活动，便产生了质量的活动。

质量管理活动：围绕着质量形成全过程的所有管理活动。

质量是构成社会财富的关键内容，是经济发展的战略问题。

质量的概念最初仅用于产品，以后逐渐扩展到服务、过程、体系和组织，以及以上几项的组合。

1、质量的概念

质量：一组固有特性满足要求的程度。

(1) “特性”：指“可区分的特征。可以有各种类的特性，如：

物的特性，如：机械性能；

感官的特性，如：气味、噪音、色彩等；

行为的特性，如：礼貌；

时间的特性，如：准时性、可靠性；

人体工效的特性：如生理的特性或有关人身安全的特性；

功能的特性：如飞机的最高速度。

A 特性可分为固有的和赋予的

固有特性就是指某事或某物中本来就有的，尤其是那种永久的特性，如：螺栓的直径、机器的生产率或接通电话的时间等技术特性。

赋予特性不是固有的，不是某事物本来就有的，而是**完成产品后因不同的要求而对产品所增加的特性**，如产品的价格、硬件产品的供货时间和运输要求（如：运输方式）、售后服务要求（如：保修时间）等特性。

固有与赋予特性的相对性：不同产品的固有特性和赋予特性不同，某种产品赋予特性可能是另一种产品的固有特性（转换）。

(2) 关于“要求”

要求指“**明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望**”。

明示的：可以理解为规定的要求，如在文件中阐明的要求或顾客明确提出的要求。

通常隐含的是指组织、顾客和其它相关方的惯例或一般做法，所考虑的需求或期望是不言而喻的，如“化妆品对顾客皮肤的保护性等。一般情况下，顾客或相关方的文件，如标准中不会对这类要求给出明确有规定，组织应根据自身产品

的用途和特性进行识别，并做出规定。

必须履行的是指法律法规要求的或有强制性标准要求的。组织在产品的实现过程中必须执行这类标准。

要求要以由不同的相关方提出，不同的相关方对同一产品的要求可能是不相同的。要求可以是多方面的，如需要指出，可以采用修饰词表示，如产品要求、质量管理要求、顾客要求等。

(3) 质量具有经济性、广义性、时效性、相对性

质量的经济性：由于要求汇集了价值的表现，价廉物美实际上是反映人们的价值取向，物有所值，就是表明质量有经济性的表征。顾客对经济性的考虑是一样的。

质量的广义性：质量不仅指产品质量，也可指过程和体系的质量。

质量的时效性：由于组织的顾客和其他相关方对组织和产品、过程和体系的需求和期望是不断变化的，因此，组织应不断地调整对质量的要求。

质量的相对性：组织的顾客和其它相关方可能对同一产品的功能提出不同的需求，也可能对同一产品的同一功能提出不同的需求，需求不同，质量要求也不同，只有满足需求的产品，才会被认为是质量好的产品。

质量的优劣是满足要求程度的一种体现，质量的比较应在同一等级基础上做比较。

等级是指对功能用途相同但质量要求不同的产品、过程和体系所做的分类或分级。

2、质量相关的概念

(1) 组织：组织是指“职责、权限和相互关系得到安排的一组人员及设施”。组织是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体，安排通常是有序的。

(2) 过程：过程是指“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”，过程由输入、实施活动和输出三个环节组织。过程可包括产品实现过程和产品支持过程。

(3) 产品：产品是指“过程的结果”。产品有四种通用的种类：

服务：服务是无形的，通常是在组织和顾客接触面上至少需要完成一项活动的结果。如：商贸、运输；

软件：由信息组成，通常是无形产品，并可以方法、论文或程序的形式存在。如：计算机程序、字典；

硬件：通常是有形产品，其量是具有计数的特性，可以分离、可以定量计数。如：发动机零件、电视机；

流程性材料：通常是有形产品，其量具有连续的特性，一般是连续生产，状态可以是液体、气体、粒子、线状、块状或板状等。如：润滑油。

(4) 顾客：顾客是指接受产品或服务的组织或个人。顾客可以是组织内部的或外部的。

(5) 体系：体系是指相互关联或相互作用的一组要素。

(6) 质量特性：质量特性是指产品、过程或体系与要求有关的固有特性。

质量特性，将“要求”转化为有指标的特性，作为评价、检验和考核的依据。它包括：性能、适用性、可信性（可用性、可靠性、维修性）、安全性、环境、经济性和美学性。质量特性有些是可定量的，有些是不能够定量的，只有定性，实际工作中，将不定量的特性转换为可定量的代用质量特性。质量的适用性就是建立在质量特性的基础之上的。

产品质量特性分为：

内在质量特性：如结构、性能、精度、化学成份等；

外在质量特性：如外观、形状、色泽、气味、包装等；

经济特性：成本、价格、使用费用、维修时间和费用等；

商业特性：交货期、保修期等；

其它特性：安全、环境、美观等。

服务质量特性是服务产品所具有的内在的特性。可分为五种类型：

可靠性：准确地履行服务承诺的能力；

响应性：帮助顾客并迅速提供服务的愿望；

保证性：员工具有的知识、礼节以及表达出自信与可信的能力；

移情性：设身处地的为顾客着想和对顾客给予特别的关

注；

有形性：有形的设备、设施、人员和沟通材料的外表。

根据对顾客满意的影响程度不同，通常将质量特性划分为关键、重要和次要三类：

关键质量特性：是指若超过规定的特性值要求，会直接影响产品安全性或产品整机功能丧失的质量特性。

重要质量特性：是指若超过规定的特性值要求，将造成产品部分功能丧失的质量特性。

次要质量特性：是指若超过规定的特性值要求，暂不影响产品功能，但可能会引起产品功能的逐渐丧失。

二、质量概念的发展

1、符合性质量的概念：以“符合”现行标准的程度作为衡量依据。

2、适用性质量的概念：以适合顾客需要的程度作为衡量的依据。

3、广义质量的概念：质量是一组固有特性满足要求的程度。

第二节 质量管理的基本知识

掌握管理的职能（计划、组织、领导、控制）

掌握质量管理的含义（含相关术语：质量方针、质量目标、质量策划、质量控制、质量保证、质量改进）

掌握全面质量管理的含义

熟悉质量管理专家的质量理念（戴明、朱兰、石川馨等关于质量的概念）

熟悉质量管理培训的内容及实施

熟悉质量信息管理的基本内容

一、管理概述

管理——指挥和控制组织的协调的活动。

管理是在一定环境和条件下通过“协调”活动、综合利用组织资源以达到组织目标的过程，是由一系列相互关联、连续进行的活动构成。管理过程包括计划、组织、领导和控制人员与活动。

1、管理职能

管理的主要职能是计划、组织、领导和控制

(1) 计划：确立组织目标，制定实现目标的策略。包括以下三方面的内容：

研究活动条件，包括内部能力研究和外部环境研究；

制定业务决策，是指在活动条件研究基础上，根据这种研究所提示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁，以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的宗旨方向和目标，并据此预测在未来可能呈现的状态；

编制行动计划。将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节，对每个单位和每个成员的工作提出具体要

求。

(2) **组织**：确定组织机构，分配人力资源。组织是决策目标如何实现的一种技巧，这种决策需要建立最合适的组织结构并训练专业人员，组织通讯网络。管理者必须建立起与顾客、制造商、销售人员和技术专家之间的沟通渠道。组织应完成以下工作：

组织机构和结构设计；

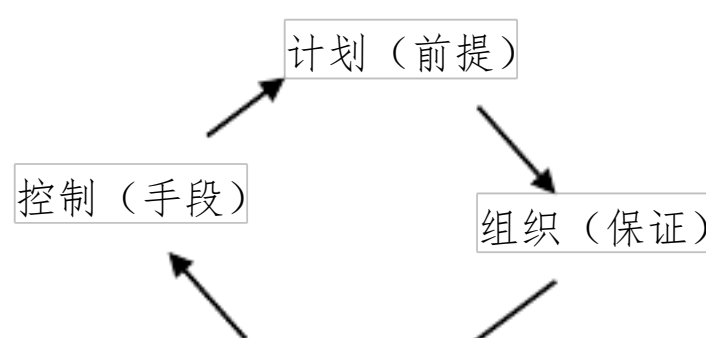
人员的配备，将适当的人员安置在适当的岗位上，从事适当的工作；

启动并维持组织运转；

监视运转

(3) **领导**：激励并管理员工，组建团队。领导是完成组织目标的关键，是利用组织赋予的权利和自身的能力去指挥和影响下属，“创造一个使员工充分参与实现组织目标的内部环境”的管理过程。

(4) **控制**：评估执行情况，控制组织资源。控制是为了保证系统按预定要求运转而进行的一系列工作，包括根据标准及规则，检查监督各部门、各环节的工作，判断是否发生偏差。



2、管理层次和技能

(1) 管理幅度：管理幅度是管理者领导下属的数量；有效的管理幅度的大小受到以下几个方面因素的影响：

管理者本身的素质与被管理者的工作能力；

管理者工作的内容；

工作环境与工作条件。

(2) 管理层次：管理层次是管理者到具体执行人员之间的不同管理层次。按层次划分，管理可分为高层管理、中层管理和基层（底层）管理三个层次。

高层管理是组织的高组管理者，其主要作用的确立组织的宗旨和目标，规定职责和提供资源，他们主要负责与外部环境联系。

中层管理者负责利用资源以实现高层管理者确立的目标，主要通过在其职权范围内执行计划并监督基层管理人员来完成。

基层管理者负责日常业务活动，他们通常监督指导作业人

员，保证组织正常运转。

(3) 组织活动：组织的活动分为三种：作业活动、战术活动和战略计划活动，分别由基层、中层和高层管理者负责执行。

(4) 管理技能：管理者应具备三个管理技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能：指具有某一专业领域的技术、知识和经验完成组织行动的能力。

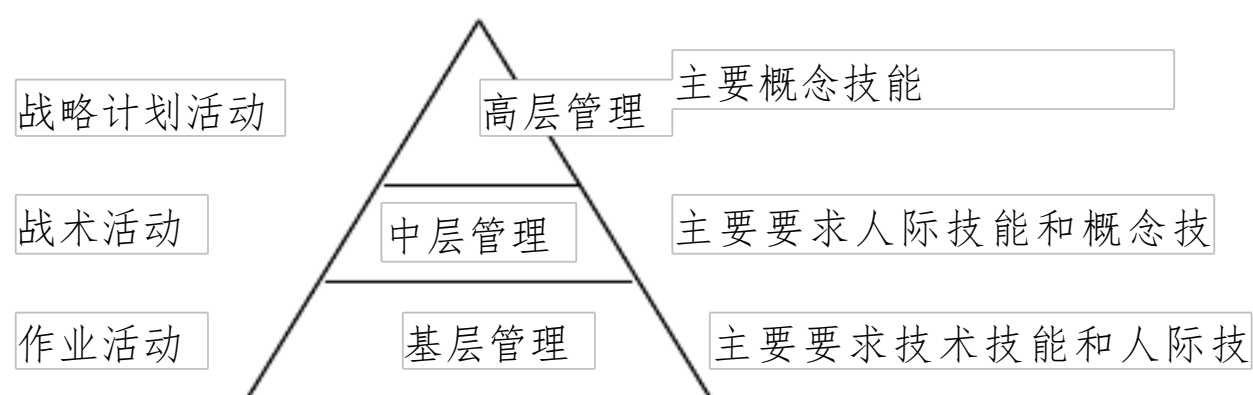
人际技能：指与处理人事关系有关的技能，能理解激励他人并与他人共事的能力。

概念技能：指综观全局，认清为什么要做某事的能力，即洞察企业与环境相互影响的复杂性的能力。

高层管理者需要较强的概念技能；

中层管理者需要人际技能和概念技能；

基础管理者主要需要技术技能和人际技能。



二、质量管理

1、质量管理的定义：

质量管理是指在质量方面指挥和控制组织的协调的活动。

质量管理是通过建立质量方针和目标，并为实现规定的质量目标进行质量策划，实施质量控制和质量保证，开展质量改进等活动予以实现的。

质量管理是组织在整个生产和经营过程中，围绕着产品质量形成的全过程实施的。是组织各项管理的主线。

2、质量方针和质量目标

质量方针是指由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和质量方向。

质量方针是企业经营总目标的组成部分，是企业管理者对质量的指导思想和承诺。

质量方针由最高管理者制定并形成文件，质量目标中应包含组织目标和顾客的期望和需求。

质量目标是组织在质量方针所追求的目的，是组织质量方针的具体体现，目标既要先进，又要可行，便于实施和检查。

3、质量策划：

质量策划是质量管理的一部分，致力于制定质量目标并规定必要的运行过程和相关资源以实现质量目标。

质量目标依据质量方针制定，组织应在组织内各个层次制

定质量目标。

4、质量控制：

质量控制是质量管理的一部分，致力于满足质量要求。

质量控制适用于对组织任何质量的控制。是一个确保生产出来的产品满足要示的过程。

5、质量保证：

质量保证是质量管理的一部分，致力于提供质量要求会得到满足的信任。

保证质量、满足要求是质量保证的基础和前提。

6、质量改进：

质量改进是质量管理的一部分，致力于增强满足质量要求的能力。

质量改进应是持续的。

7、全面质量管理

全面质量管理：以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和相关方（本组织所有者、员工、供方、合作伙伴或社会）受益而达到长期成功的一种管理途径。

全面质量管理概念最早见于美国菲根堡姆博士 1961 年发表的《全面质量管理》一书。

三、质量管理的发展

（一）质量管理发展阶段的回顾

质量管理大致经历了三个阶段：

1、质量检验阶段

20 世纪初，美国出现的以泰罗为代表的“科学管理运动”，将质量检验机构独立出来。

从工长的质量管理到检验员的质量管理。

2、统计质量控制阶段：数理统计方法与质量管理相结合

第一次世界大战后期，休哈特发明了控制图，标志着质量管理从单纯的事后检验进行检验加预防的阶段。

1929 年《抽样检查方法》

1931 年休哈特发表了《工业产品质量的经济控制》

第二次世界大战开始，美国军政部门 1941 年至 1942 年间公布了 Z1.1《质量管理指南》、Z1.2《数据分析用控制图》、Z1.3《生产过程质量管理控制图法》，并在二战后推广到了民用工业。

3、全面质量管理阶段

1961 年，菲根堡姆提出了全面质量管理的概念

(二) 质量管理专家的质量理念

1、戴明的质量理念

美国著名的质量专家之一，在日本推广统计质量管理理念。

戴明的十四条质量管理原则：

(1) 建立改进产品和服务的长期目标；

(2) 采用新观念；

- (3) 停止依靠检验来保证质量；
- (4) 结束仅仅依靠价格选择供应商的做法；
- (5) 持续地且永无止境地改进生产和服务系统；
- (6) 采用现代方法开展岗位培训；
- (7) 发挥主管的指导帮助作用；
- (8) 排除恐惧；
- (9) 消除不同部门之间的壁垒；
- (10) 取消面向一般员工的口号、标语和数字目标；
- (11) 避免单纯用量化定额和指标来评价员工；
- (12) 消除影响工作完美的障碍；
- (13) 开展强有力的教育和自我提高活动；
- (14) 使组织中的每个人都行动起来去实现转变。

2、朱兰的质量理念

美国著名质量管理专家，1951年出版过《质量控制手册》，1998年更名为《朱兰质量手册》

朱兰质量管理三部曲：质量策划、质量控制和质量改进。

3、石川馨的质量理念

日本著名质量管理专家，因果图的发明者。日本质量管理小组（QC小组）的奠基人之一。

推行全员质量管理理念。要“始于教育、终于教育”。

六项：

- (1) 质量第一；

- (2) 面向消费者；
- (3) 下道工序是顾客；
- (4) 用数据、事实说话；
- (5) 尊重人的经营；
- (6) 机能管理。

四、质量管理培训

(一) 质量管理培训内容

质量管理培训内容包括：[质量意识教育](#)、[质量知识培训](#)和[技能培训](#)。

1、质量意识教育

提高质量意识是质量管理的前提，质量意识教育是质量培训的首要内容。

质量意识教育的重点：

各级员工理解本岗位工作在质量管理体系中的作用和意义；

其工作结果对过程、产品甚至信誉的影响；

采用何种方法才能为实现与本岗位直接相关的质量目标做出贡献。

质量意识教育内容可包括：质量的概念、质量法律、法规、质量对组织、员工和社会的意义和作用，质量责任等。

2、质量知识培训

质量知识培训是质量管理培训内容的主体，组织应对所有

从事与质量有关工作的员工进行不同层次的培训。

领导培训内容应以质量法律法规、经营理念、决策方法等为主；

管理人员和技术人员培训内容应注重质量管理理论和方法；

一线员工培训内容则以本岗位质量控制和质量保证所需的知识为主。

3、技能培训

技能是指直接为保证和提高产品质量所需的专业技术和操作技能。

领导培训除应熟悉专业技术外，还应掌握管理技能；

技术人员主要应进行专业技术的更新和补充，学习新方法，掌握新技术；

一线员工应加强基础技术训练，熟悉产品特性和工艺，不断提高操作水平。

(二) 质量管理培训的实施

培训过程由[识别培训需要](#)、[提供培训](#)和[培训有效性评价](#)三个阶段组成。

1、培训需求的识别：

(1) 根据任职条件、科技发展、标准变更、远景规划与业务扩展的需要，识别现有人员的能力以及相关的培训需要。

(2) 通过内审和管理评审，在拟定纠正、预防措施加以改进时，提供培训需要的信息；

(3) 领导者对下属人员的能力及其发展需要定期的评审，以确定培训需要的信息。

2、提供培训

3、评价培训有效性

五、质量管理信息

信息指“有意义的数据”，

(一) 质量信息

产品的形成过程中，存在着两种动力过程：[物流和信息流](#)。

物流，由原材料等资源输入转化成产品输出而进行形态和性质变化的过程。

信息流，伴随着物流而产生的，反映了物流状况的有意义、有价值的言讯或消息。

信息流包含：[信息源、信息传递、信息处理、信息反馈](#)。

1、信息源：指信号或消息序列的产生者。可分为内部和外部。

(1) 顾客满意度的评价；

(2) 产品的符合性；

(3) 过程能力和产品质量现状，以及发展趋势；

(4) 纠正、预防措施和持续改进。

2、信息传递：指在信息系统中将信息按照规定的方式和途径，以过一定的载体从一处传到另一处的过程，信息传递大体上分为三部分：信源—信道—信宿。信道是传递的通道，信宿是传递的终点。

3、信息处理：指将原始数据（信息）通过一系列系的手段和方法，“加工”成有意义的信息的过程。

4、信息反馈

（二）质量信息系统

组织的活动有三种：作业活动、战术活动、战略计划活动。

1、作业活动：在作业层上，主要关注点是收集、验证并记录质量数据和信息。作业层的信息系统通常有以下特点：重复性、可预见性、历史性、详细性、来源内部化、形式结构化（表格）及高精度度。

2、战术活动：在战术层，主要监督和控制业务活动，有效进行资源管理和测量分析等质量信息。战术层的信息通常有以下特点：汇总性、不可预见性、阶段性、可比性、概要性、内部与外部信息源。

3、战略计划活动：最高管理者一般会利用管理评审等活动获得质量战略信息，并确立企业的质量目标（中、长期），因此战略层信息系统通常有以下特点：随机性、异常信息、概要性、数据外部化、形式非结构化及主观性

（三）质量信息管理

- 1、 识别信息需求；
- 2、 识别并获得内部和外部的信息来源；
- 3、 将信息转换为对组织有用的知识；
- 4、 利用数据、信息和知识来确定并实现组织的战略和目标；
- 5、 确保适宜的安全性和保密性；
- 6、 评估因使用信息所获得的收益，以便对信息和知识的管理进行改进。

第三节 方针目标管理

方针目标管理的基本知识

掌握方针目标管理的概念

熟悉方针目标管理的原理

熟悉方针目标管理的作用

方针目标管理的实施

掌握方针目标制订的依据和程序

熟悉制订方针目标的要求

熟悉方针目标展开的要求

熟悉方针目标展开的程序

掌握方针目标管理评价的内容

熟悉方针目标管理考核的对象和内容

了解方针目标管理诊断的概念

一、方针目标管理的基本知识

(一) 方针目标管理的概念

1、方针目标管理

方针目标管理，日本称为方针管理，美国等国家称为目标管理，我国称为方针目标管理

方针目标管理是企业为实现以质量为核心的中长期和年度经营方针目标，充分调动职工积极性，通过个体与群体的自我控制与协调，以实现个人目标，从而保证实现共同成就的一种科学管理方法。

“个体”指个人、岗位。

“群体”指企业、部门、分厂、车间、工段、班组。

“自我控制”是指根据目标的要求，调整自己的行为，以促使目标的实现。

“共同成就”是指企业目标和部门、车间、班组目标。

2、方针目标管理的特点：

(1) 强调系统管理。层层设定目标，建立目标体系，并围绕企业方针目标将措施对策、组织机构、职责权限、奖惩办法等组合为一个网络系统，按照 PDCA 循环原理展开工作，重视管理设计和整体规划，进行综合管理。

(2) 强调重点管理。不代替日常管理，只重点抓好对企业和部门的发展有重大影响的重点目标、重点措施或事项。重点目标主要指营销、能耗、效益、安全、质量改进、考核

等。

(3) 注重措施管理。要切实将目标展开到能采取措施为止，对具体措施实施管理。

(4) 注重自我管理。全员参与方针目标管理的全过程。

(二) 方针目标管理的原理

方针目标管理的理论依据是行为科学和系统理论。

1943 年马斯洛《调动人的积极性的理论》中人的“需要层次论”即为：

生理需要—安全需要—社会需要—尊重需要
—自我实现需要

目标管理是以行为科学中的“激励理论”为基础而产生的。

泰罗科学管理思想	激励理论
以物为中心	以人为中心
监督管理	自主管理
专制管理	发主管理
纪律约束	激励管理

目标管理的基本原理就是运用科学的激励理论来激发、调动人的积极性，对企业实施系统管理，这就要求，在实施目标管理的全过程中，要牢牢抓住系统管理和人的积极性两条主线。

(三) 方针目标管理的作用

1、是实现企业经营目的、落实经营决策的根本途径。

企业方针目标的确定大致经过：

- (1) 调查企业所处的内外环境，分析面临的发展机会和威胁。
- (2) 分析企业现状与期望值之间的差距。在弄清经营问题基础上，确定企业中长期经营方针目标。
- (3) 研究确定实现经营方针目标的可行性方案。

2、是调动职工参加管理积极性的重要手段

方针目标管理的理论基础是系统原理和行为科学，指导思想是从过去的以物的管理为中心转变为以人的管理为中心。

3、是提高企业整体素质的有效措施

通过方针目标的管理，可以使企业各项管理工作有很强的向心力和凝聚力，有利于克服条块分割的现象，使企业经营目标明确、重点突出、措施具体、进度落实，使管理处于有序的受控状态，实现高效化、系统化和标准化，促使企业的整体素质不断提高。

二、方针目标管理的实施

企业方针目标管理包括方针目标的制订、展开、动态管理和考评四个环节。

(一) 方针目标的制订

1、方针目标制订的要求

(1) 企业的方针是由总方针、目标和措施构成的有机整体。

总方针是指企业的导向性要求和目的性方针，是企业各类重点目标的归总和概括；

目标是指带有激励性的定量化目标值；

措施是指对应于目标的具体对策。

所以企业制定的方针应包括总方针、目标和措施三个方面，并使其有机统一起来。

(2) 企业方针目标内容可以包括：质量品种、利润效益、成本消耗、产量产值、技术进步、安全环保、职工福利、管理改善等项目。

应根据实际情况选择重点、关键项目作为目标。

(3) 目标和目标值应有挑战性，即应略高于现有水平，至少不低于现有水平。

(4) 在指导思想上要体现以下原则：长远目标和当前目标并重，社会效益和企业效益并重，发展生产和提高职工福利并重。

2、方针目标制订的依据

(1) 顾客需求和市场状况；

(2) 企业对顾客、对公众、对社会的承诺；

(3) 国家的法令、法规与政策；

(4) 行业竞争对手情况；

- (5) 社会经济发展动向和有关部门宏观管理要求；
- (6) 企业中长期发展规划和经营目标；
- (7) 企业质量方针；
- (8) 上一年度未完成的目标及存在的问题。

3、方针目标制订的程序

- (1) 宣传教育
- (2) 搜集资料、提出报告
- (3) 确定问题点
- (4) 起草建议草案
- (5) 组织评议
- (6) 审议通过

4、方针目标的修改

由于主、客观环境产生变化导致方针的修改，必须遵循一定的程序、并有一定的时间要求，不可带随意性。

(二) 方针目标的展开

方针目标展开指把方针、目标、措施逐层进行分解，加以细化、具体落实。

1、方针目标展开的要求：

- (1) 用目标来保证方针，用措施保证目标。
- (2) 纵向按管理层次展开。横向按关联部门展开。
- (3) 坚持用数据说话，目标值尽可以量化。
- (4) 一般方针展开到企业和部门（或车间）两级，目标

和措施展开到考核层为止。

(5) 第一部门要结合本部门的问题点展开,立足于改进。

2、方针目标展开的程序

第一步：横向展开。通过矩阵图,把涉及到厂级领导、部门、车间之间关系的重大目标措施排列成表,明确责任(负责、实施、配合)和日期进度要求。

第二步：纵向展开。一般采用系统图方法,自上而下地逐级展开,以落实各级人员的责任。

纵向展开的四个层次:

- (1) 从最高管理者展开到管理层(含总工、总质量师、管理者代表);
- (2) 管理层展开到各分管部门(车间);
- (3) 部门(车间)展开到班组或岗位(含管理人员);
- (4) 班组或岗位目标展开到措施为止。

班组是企业最基本的基层单位,班组的目標管理的开展是企业方针目标管理的基础环节。班组目标的展开,应围绕班组目标,组织开展班组建设、民主管理、自主管理和QC小组活动。

第三步：开展协调活动。

第四步：规定方针目标实施情况的经济考核办法,主要精神是:经济责任制的考核内容必须与方针目标的实施活动相符合。

第五步：举行签字仪式。各级负责人与目标项目的责任人在目标管理实施文件上签字确认。

（三）方针目标的动态管理

1、下达方针目标计划任务书；

包括：

方针目标展开项目，即重点实施项目；

协调项目，即需要配合其他部门或车间完成的项目；

随着形势的变化而变更的项目

2、建立跟踪和分析制度

3、抓好信息管理

4、开展管理点上的QC小组活动

5、加强人力资源的开发和管理。

（四）方针目标的考评

1、方针目标管理的考核

侧重点在于通过对上一时段的成果和部门、职工做出贡献进行考核核定，供以激励职工，为完成下一时段的目标而奋进。

考核的对象包括企业的基础单位、职能部门、班组和个人。

考核的内容通常包括：

（1） 根据目标展开的要求，对目标和措施所规定进度的实现程度及工作态度、协作精神的考核；

（2） 根据为实现目标而建立的规章制度，对其执行情况

的考核。

考核一般分为月度和季度进行。

2、方针目标管理的评价

方针目标管理的评价是通过对本年度（或半年）完成的成果、审核、评定企业、基础单位、部门和个人为实现方针目标管理所做的工作，借以激励职工，为进一步推进方针目标管理和实现方针目标而努力。

方针目标管理的考核和评价区别：**考核是在执行中进行的，评价是把全过程的综合情况与结果联系起来进行综合评价。**

评价内容包括：

- (1) 对方针及其执行情况的评价；
- (2) 对目标（包括目标值）及其实现情况的评价；
- (3) 对措施及其实施情况的评价；
- (4) 对问题点（包括在方针目标展开时已经考虑到的和未曾考虑到而在实施过程中出现的）的评价；
- (5) 对各职能部门和人员协调工作的评价；
- (6) 对方针目标管理主管部门工作的评价；
- (7) 对整个方针目标管理工作的评价。

评价时还应考虑制订或修订本身的正确性。

3、方针目标管理的诊断

方针目标管理的诊断是对企业方针目标的制订、展开、动

态管理和考评四个阶段的全部或部分工作的指导思想、工作方针和效果进行诊察，提出改进建议和忠告，并在一定条件下帮助实施，使企业的方针目标管理更加科学、有效的管理活动。

项目	方针目标管理的考核	方针目标管理的评价	方针目标管理的诊断
共同点	为了提高方针目标管理的有效性		
侧重点	检查方针目标按原定计划的实施情况，对其执行结果做出鉴定意见和奖罚决定。	对单位、部门和个人对实现方针所作的贡献和工作绩效做出评价。	调查、分析和研究企业方针目标管理中的问题，提出改进建议并帮助解决。

方针目标管理诊断的主要内容包括：

- (1) 实地考察目标实现的可能性，采取应急对策和调整措施；
- (2) 督促目标的实施，加强考核检查；
- (3) 协调各级目标的上下左右关系，以保持一致性；

(4) 对部门方针目标管理的重视和实施程度做出评价，
提出修改建议。

第四节 质量经济性分析

质量的经济性

了解质量与经济性的关系

熟悉从利润与成本两方面考虑质量经济性问题的

熟悉质量经济性管理

质量成本

熟悉质量成本的概念

掌握质量成本中的 **PAF** (预防、鉴定和故障成本) 模

式

熟悉质量成本的过程 (符合性和非符合性) 模式

熟悉质量成本模型

了解质量成本管理

熟悉质量成本指标分析方针

质量成本构成

掌握预防成本的构成

掌握鉴定成本的构成

掌握内部故障 (损失) 成本的构成

掌握外部故障 (损失) 成本的构成

劣质成本

熟悉劣质成本的概念及组成

了解劣质成本分析的步骤

质量问题实际是上一个经济问题，质量经济分析和管
理，是一个组织质量经营追求成功的重要环节，也是衡量一
个组织质量有效性的重要标志。

一、质量的经济性

质量对组织和顾客而言都有经济性问题，

在利益方面考虑：对顾客而言，必须考虑减少费用，改进
适用性；对组织而言，则需考虑提高利润和市场占有率。

在成本方面考虑：对顾客而言，必须考虑安全性、购置费、
运行费、保养费、停机损失和修理费以及可能的处置费用；
对组织而言，必须考虑由识别顾客需要和设计的缺陷，包括
不满意产品返工、返修、重新加工、生产损失、担保和现场
修理等发生的费用，以及承担产品责任和索赔风险等。

（一）质量与经济

质量管理以质量为中心，努力开发和提供顾客满意的产品
和服务。质量管理的趋势从“消除不满意”向“追求满意”
方面发展。质量经济性逐渐成为质量管理中的一个重要课
题。

（二）质量经济性管理

通过加强质量管理，来提高组织经济性效益有两个方面：

一是增加收入（销售额）、利润和市场份额。

二是降低经营所需资源的成本，减少资源投入。

1、质量经济性的基本原则

质量经济性的基本原则是：从组织方面考虑—降低经营性资源成本，实施质量成本管理；从顾客方面考虑—提高顾客满意度，增强市场竞争能力。

质量经济性应体现组织的宗旨—组织的经济效益的提高。

提高组织的经济效益可从增加收入和降低成本入手。

(1) 增强顾客满意

A、开发新产品（包括服务）

开发具有创新性的产品（服务），以满足顾客不断变化的需求。

开发独特的产品（服务）

缩短新产品的推出时间。及时满足顾客的需求。

改进现有的产品（服务），适应不同顾客群的需要。

B、改进现有产品（服务）的市场营销

增强信誉。

增强顾客忠诚度。认真考虑顾客的愿望。

扩大市场份额。加强营销策略的研究，加强营销网络的建设，采用先进的营销手段，努力扩大市场占有率，为更多的顾客服务。

(2) 降低过程成本

①、降低符合性成本：符合性成本指现有的过程不出现缺陷（故障）而满足顾客所有明示的和隐含的需求所花的成本。

- A、提高现有的过程能力。过程能力指过程加工方面的能力，对于加工过程而言，过程能力即工序能力，应从提高人员素质、改进设备性能、采用新材料、改进加工工艺方法和改善环境条件等各方面出发提高过程能力，从而提高产品的合格率、降低损失。
- B、提高技能。提高操作人员的操作技能。
- C、过程再设计。重新对过程进行设计，采用新的加工工艺流程和方法，设计全新的服务过程，从而提高产品（服务）的质量、降低损失。

②、降低非符合性成本：指由现有过程的缺陷（故障）而造成的成本。

- A、减少停工所造成的损失
- B、减少顾客退货
- C、减少超支。主要是减少计划外的额外开支。
- D、降低能耗和污染损失。

2、质量经济性管理程序

首先识别和评审一个组织的所有运作过程，然后从识别和

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/905141304122012002>