

第一章 质量与质量管理导论

☆第一节 当代管理环境的特征

- 1.被人们称为“3C”的是变化（Change）、顾客（Customer）和竞争（Competiton）。
- 2.当代环境的最的特征（PEST）政治、经济、技术、社会。
- 3.企业适应环境必须具备的 FFII 特征：快速、灵活、创新、不断改进。
- 4.简述当代管理环境的特征：①日益剧烈的变化；②掌握主导权的顾客；③无所不在的竞争。
- 5.简述 3c 对企业组织及其行为方式的影响：
 - （1）从组织的目标来看，将从以往单纯的“股东利益最大化”目标转向综合考虑利益相关者各方利益的目标。
 - （2）从企业的组织来看，组织的结构将日益扁平化，部门间的界限将更加模糊甚至消失，自我导向的团队将成为组织活动的核心。
 - （3）从组织间的关系来看，组织间将出现一种新型的竞争与协作的关系，在竞争不断加剧的同时，协作也在不断地加强，从而形成一种共生共荣的生态系统。经济活动的日益全球化以及技术的飞速进步极大地促进了创新的发生。

☆第二节 质量的含义

- 1.质量：一组固有特性满足要求的程度。
- 2.质量特性的分类：（1）技术或理化方面的特性、（2）心理方面的特性、（3）时间方面的特性、（4）安全方面的特性、（5）社会方面的特性。
- 3.根据质量特性的分类，耐用品的可靠性、可维修性属于时间方面的特性。
- 4.根据质量特性的分类，服装的式样，食品的味道等属于心理方面的特性。
- 5.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。
- 6.国际标准化组织把产品分成了四大类：（1）服务。（2）软件。（3）硬件。（4）流程性材料。
- 7.狩野纪昭讨论了三种主要类型的质量特性，即魅力特性、必须特性和线性特性
 - ①商场售货员的服务态度、餐馆菜肴的味道属于线性特征。
 - ②（名词解释）魅力特性是指如果充足的话会使人产生满足，但不充足也不会使人产生不满的那些特性。民航客机中向旅客提供酒就可看做魅力特性。
 - ③代表最低限度期望的特性是必须特性。
- 8.质量被视为经营问题属于“大质量”观。制造有形产品、直接与产品的制造相关的过程、质量管理培训集中在质量部门属于“小质量”观
9. 简述促使重视质量的主要原因。

答：（1）科学技术的增长从根本上改变了人类社会的存在方式，同时也要求更为复杂的设计和精确的实施；

 - （2）人类的安全、健康以及环境受到了前所未有的威胁；
 - （3）各国政府对于质量的管制；
 - （4）消费者权益运动日益高涨；
 - （5）在质量方面日益增强的国际竞争。

☆第三节 与管理与质量管理有关的基本概念

- 1.管理就是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导和控制来协调他人的活动，带领人们实现组织目标的过程。计划、组织、领导和控制这些活动称为管理的职能。
- 2.企业的“治理”主要解决的是企业经理层的激励与约束问题。
- 3.质量管理就是为了实现组织的质量目标而进行的计划、组织、领导与控制的活动的。

4.简述(质量管理“三部曲”)质量计划、质量控制和质量改进这三个管理过程之间的关系。质量计划旨在明确组织的质量方针和质量目标,并对实现这些目标所必需的各种行动进行规划和部署的过程。质量控制也就是实现质量目标、落实质量措施的过程。广泛应用统计方法来解决质量问题是质量控制的主要特征之一。质量改进是指实现前所未有的质量水平的过程。在质量管理的“三部曲”中,质量计划明确了质量管理所要达到的目标以及实现这些目标的途径,是质量管理的前提和基础;质量控制确保组织的活动按照计划的方式进行,是实现质量目标的保障;质量改进则意味着质量水准的飞跃,标志着质量活动是以一种螺旋式上升的方式在不断攀登和提高。

5.质量控制是指实现质量目标、落实质量措施的过程,其具体内容包括:评价实际绩效;将实际绩效与质量目标对比;对差异采取措施。

论述“朱兰三部曲”的具体内容。

答:(1)质量计划:

- ①设定质量目标。
- ②辨识顾客是谁。
- ③确定顾客的需要。
- ④开发应对顾客需要的产品特征。
- ⑤开发能够生产这种产品特征的过程。
- ⑥建立过程控制措施,将计划转入实施阶段。

(2)质量控制:

- ①评价实际绩效。
- ②将实际绩效与质量目标对比。
- ③对差异采取措施。

(3)质量改进:

- ①提出改进的必要性。
- ②做好改进的基础工作。
- ③确定改进项目。
- ④建立项目小组。
- ⑤为小组提供资源、培训和激励、以便诊断原因、设想纠正措施、建立控制措施以巩固成果。

6.全面质量管理是现代质量管理发展的最高境界,是以质量为中心的一种企业管理的方式或道路。全面质量管理是质量管理三部曲得以有效实施的框架或基础。

7.日本科学技术联盟(JUSE)将TQM的特征概括为:

- (1)在强有力的最高管理层的领导下,建立明确的中长期愿景和战略;
- (2)正确地应用tqm中的各种概念、价值观和科学方法;
- (3)把人力资源和信息视为组织的至关重要的基础框架;
- (4)在一个适当的管理体系中,有效地运作质量保证体系及其他跨职能管理体系;
- (5)在诸如核心技术、速度和活力这类组织的基本能力的支持下,确保与顾客、雇员、社会、供应商和股东的健康关系;
- (6)持续地实现公司的目标。

8.质量管理原则分别是:“以顾客为关注焦点”、“领导作用”、“全员积极参与”、“过程方法”、“改进”、“循证决策”、“关系管理”。

9.实施全面质量管理的主要成效(简答)

- ①高质量是全面质量管理最直接的成效。
- ②高质量会意味着更低的成本。
- ③高质量会带来更高的收益。
- ④全面质量管理为组织造就忠诚的顾客。
- ⑤全面质量管理还为组织造就了活性化的雇员。

10.高质量会带来更高的收益，这是因为高质量造就了更满意的顾客、更大的市场份额、更高的顾客保持力、更忠诚的顾客乃至更高的定价。

11. 如何理解在全面质量管理的成效中，高质量意味着更低的成本？

答：高质量会意味着更低的成本，因为它减少了差错、返工和非增值的工作。全球企业界的实践已经反复证明了更高的质量常常意味着更低的成本。在设计阶段所花费的预防差错的成本远低于在生产阶段纠正这些差错所需的成本，生产阶段预防差错的成本远低于最终检验之后纠正差错的成本，在最终检验中发现和纠正差错的成本远远低于在顾客接收了这些商品或服务之后处理这些差错所花费的成本。

☆第四节 质量管理发展的历程

1.质量管理的三大阶段：第一阶段：质量检验阶段。（二战前）；第二阶段：统计质量控制阶段。（二战到 20 世纪 50 年代）；第三阶段：全面质量管理阶段（二战后）

2.在统计质量控制控制阶段，质量管理的重点主要在于确保产品质量符合规格和标准。

3.1956 年，美国通用电气公司的 A.V.费根堡姆首先提出了“全面质量管理（TQC）”的概念。

4.改革开放后，全面质量管理在我国得到了广泛深入的推行。我国企业在实践中将全面质量管理概括为“三全”即全过程、全员和全面的质量。

第二章 质量管理理念与框架

☆第一节 现代质量管理的主要代表人物及理念

1.戴明：《走出危机》、PDCA 循环、14 要点；主张采用科学方法来优化系统，从而实现质量的改进。他强调质量改进要着力于减少设计和制造过程中的变异性，认为变异性是质量问题的罪魁祸首。

2.戴明 14 点所强调的内容归纳为四个方面（简答）：

（1）管理者当局必须树立明确的使命或方向；（2）企业的管理应当以一个良好的系统为基础；（3）重视企业文化和领导的作用（4）重视每一个人个人的作用

3.朱兰：《朱兰质量手册》是质量管理领域的圣经，提出了质量即“适用性”的概念，强调了顾客导向的重要性。

4、休哈特：现代质量控制之父。开创了统计质量控制这一新领域。

5. 石川馨：因果图在欧美被称为石川图。

☆第二节 三大质量奖与卓越绩效模式

1.“卓越绩效模式”即由国际上三大质量奖（日本戴明奖、美国国家质量奖和欧洲质量奖）的评价标准所体现的一套综合的、系统化的管理模式。

2.卓越绩效模式的实质是对全面质量管理的标准化，是全面质量管理的实施细则。这一热潮表现的两方面：一是世界各国或各地区的政府借助质量奖的形式来推动本国、本地区企业竞争力的提升；二是各国的企业以及其他类型的机构借助于质量奖标准来进行自我评价、自我改进。

3.在我国，中国质量协会于 2001 年参照美国国家质量奖建立了“全国质量管理奖”。

4.日本的戴明奖：非竞争性，注重统计方法的应用。

效果表现在经营结果和管理水平两方面：①在经营结果方面，通过挑战戴明奖而改进了质量，促进了新产品的开发，提高了生产率，增加了销售和利润。

②在管理水平方面，改善了部门间的沟通就，提高了工作质量，改进成为持续的活动，促进了经营计划的落实，经营方针的沟通，改进了综合管理体制。

5. (美国国家质量奖) 马尔科姆·波多里奇国家质量奖: 被称为是“卓越绩效标准”。具有竞争性。

美国当初设立国家质量奖具有四个方面的目的: (1) 促进美国公司为荣誉而改进质量和生产率, 同时增加利润、获得竞争优势; (2) 表彰那些改进了产品和服务质量的公司的成就, 并为其他公司提供榜样; (3) 建立指南和准则, 以使企业、行业、政府及其他的组织可以用来评估各自的质量改进活动的成效; (4) 通过提供得奖组织是如何变革其文化并实现了卓越的详细信息, 为其他的希望实现高质量的组织提供具体的指导。

6. 简述卓越绩效模式的价值。

(1) 系统的视野; (2) 具有远见的领导; (3) 聚焦于顾客的卓越; (4) 对人的重视; (5) 组织的学习和敏捷性; (6) 聚焦于成功; (7) 促进创新的管理; (8) 基于事实的管理; (9) 社会责任; (10) 伦理与透明性; (11) 提供价值与结果。

7. 卓越绩效模式的框架中, 领导、战略以及顾客代表着领导的三要素。这几个方面放在一起旨在强调聚焦于战略和顾客的领导的重要性。

8. 卓越绩效模式的框架中, 员工、运营和结果代表着结果的三要素。

9. 测量、分析和知识管理则构成了组织绩效管理系统的基础。

(卓越绩效准则的结构: 领导; 战略; 顾客; 测量、分析和知识管理; 员工; 运营; 结果)

10. 欧洲质量奖的卓越绩效模型基于如下 8 个方面的基本概念之上: (1) 为顾客增加价值。(2) 基于愿景、激情和诚信的领导; (3) 通过发挥人的才能取得成功; (4) 构筑组织的能力; (5) 基于敏捷性的管理; (6) 促进创造性和创新; (7) 保持卓越的结果; (8) 创造可持续的未来。

11. 欧洲质量奖的逻辑模型中的第一要素是领导。

12. 卓越绩效准则的作用: ①卓越绩效准则是将 TQM 的理念注入组织中的一种有效手段。

②卓越绩效准则为指导组织的计划工作提供了一种框架。

③它是使企业以及其他各种组织认清现状、发现长处、找出不足并知己知彼的一个听诊器或诊疗仪。

④它还是在组织的管理中驾驭复杂性的一个仪表盘。

☆第三节 ISO9000 族质量管理体系标准

ISO9000 族标准是指由 ISO/TC176 (国际标准化组织质量管理和质量保证技术委员会) 制定的所有国际标准。

1、ISO9000 族标准的主要核心标准如下:

ISO9000: 2015 《质量管理体系——基础和术语》, 阐述了质量管理体系的基本概念、质量管理的原则以及与质量管理和质量管理体系有关的术语。

ISO9001: 2015 《质量管理体系——要求》, 规定了质量管理体系的要求, 用于证实组织具有持续提供满足顾客要求和适用法律法规要求的产品和服务的能力, 帮助组织通过实施和改进质量体系来增强顾客满意度。通常人们所说的质量管理体系认证依据的便是这一标准。

ISO9004: 2018 《追求组织的持续成功 - 质量管理方法》, 对组织提升其持续成功的能力提供了指南, 该标准提供了一个进行自我评价的工具。

ISO19011: 2011 《管理体系审核指南》, 提供审核各种管理体系的指南。

显然, ISO9000 是一个说明性的标准, ISO9001 主要用于体系的认证, ISO9004 则主要用于组织的持续改进。

2. 质量管理体系是一系列的相关过程的集合。质量、成本和生产率等绩效因素是果, 而过程是因。建立和实施质量管理体系就是要通过持续不断地识别、建立、控制和改进过程来实现组织绩效的改进。

3. 试述质量奖、全面质量管理和 ISO9000 族标准之间的关系。

答：(1) 在这三者中，TQM 或全面质量管理是一个最大的概念；

(2) 国际上最具代表性的质量奖是日本的戴明奖、美国的马尔科姆·波多里奇国家质量奖和欧洲质量奖。这些奖项体现了全面质量管理的概念和原则；

(3) 卓越绩效准则与 ISO9000 族标准之间的关系实际上涉及两方面的问题，即与 ISO9001 的关系和与 ISO9004 的关系；

(4) ISO9001 是关于质量体系要求的一个标准，它的范围比卓越绩效模式或是质量奖的范围要窄；

(5) ISO9004 是 ISO9000 族标准中指导组织实现持续成功的指南。它比 ISO9001 的要求所覆盖的范围更广，程度更深，因而更接近于质量奖准则的范围和深度。

4. 试述质量管理的七项原则。

(1) 以顾客为关注焦点；（首要原则）

(2) 领导作用；（致力于在组织中形成一种“上下同欲”的状态）

(3) 全员积极参与；

(4) 过程方法；

(5) 改进；

(6) 循证决策；

(7) 关系管理。

质量管理的七项原则构成了现代质量管理的各种模式的精神实质。

5. 如何理解以顾客为关注焦点？

答：关注顾客或以顾客为中心是全面质量管理的一个最基本的概念。组织只有为顾客提供产品和服务才能生存。从顾客的角度出发来思考问题，这是管理企业的一个立场问题，是思考其他问题的出发点和前提。为大众市场创造定制的产品正在成为在当今的经营环境中生存下去的必要条件。企业必须了解顾客对其产品的满意程度，并以此作为修正其行为的杠杆。明确顾客的满意度与其实际行为之间的关系，这是企业界现在面临的最大挑战。赢得顾客的忠诚正在成为企业经营战略的基石。

6. 试述质量管理七项原则之间的逻辑关系。

答：质量管理七项原则之间有着一定的内在的逻辑关系。要实现成功的转型，首先要确定以顾客为中心的立场，这体现了第 1 个原则的要求（以顾客为关注焦点）。在明确了立场的基础上，组织的管理当局要带领（原则 2 “领导作用”）全体成员（原则 3 “全员积极参与”）去实现这种转变。上下同欲的努力还必须有正确的方法论（原则 4 “过程方法”）。因为存在着激烈的竞争，同时顾客的期望也在不断升高，因而必须对过程和由过程所构成的体系加以持续不断的改进（原则 5）。循证决策（原则 6）是持续改进的最有力的武器。仅仅局限于组织内部的努力所能够取得的成果是有限的，组织必须与自己的顾客、供应商以及其他的相关方紧密合作才有可能取得持续的更大的成功（原则 7）。

7. 自 20 世纪 20 年代的休哈特开始，对过程进行控制就一直是质量管理的一个基本信条。此后，戴明进一步发展了休哈特统计过程控制的思想，提出了著名的 PDCA 循环。

第三章 以顾客为中心

☆第一节 顾客识别与细分

1. 识别顾客的最简单方法是顾客--供方模型。

2. 根据顾客--供方模型可以将顾客区分为外部顾客和内部顾客两种基本的类型。

3. 组织中的每个人都扮演着三重角色：供应者、加工者和顾客。

4. 内部顾客指组织边界之内，某个过程中的个人或团体。企业的销售部门属于企业的内部顾

客。

5.日本质量管理专家石川馨称：“下道工序是上道工序的顾客”。

6.顾客细分是企业市场经营战略之一，细分市场对企业福祉特别重要，没有探索出顾客需要和要求并细分市场变化方式的企业，将失去在该细分市场最大限度地满足顾客期望的机会。

7.细分顾客的依据可以是地理位置、人口统计学因素、产品使用情况、采购方式（如零售店顾客与互联网顾客）、购买数量、预期的服务水平等。

8.按顾客的偏好，市场可以细分为类似的偏好、分散的偏好、成群的偏好三种顾客类型。

☆第二节 顾客需要、顾客满意和顾客忠诚

1.顾客的需要是指顾客在生理和心理方面对于生存和福祉的基本要求和欲望。

2.朱兰认为顾客的需要呈现“金字塔”式层次结构，可以分为基本需要、次级需要、第三级需要。这三个层次是从初级的需要，逐步细分，发现顾客的具体需要过程。

3.马斯洛的五种需要层次：生理、安全、社交、尊重、自我实现（最高）

4.代表最低限度期望的特性是必须特性。

5.朱兰博士主张，有效揭示顾客的需要包括如下一些关键活动；（1）策划收集顾客的需要和过程；（2）收集用顾客的语言表述的顾客需要；（3）分析顾客的需要并排出优先次序；（4）将顾客的需要翻译成“我们的”语言；（5）建立测量指标与测量手段。

6.如何深入理解顾客满意这一概念？

答：（1）顾客满意作为一种结果，是顾客对其需要、期望得到满足的主观感受程度，是“体验”和“感知”的结果，是一种心理感觉状态。

（2）作为一个过程，顾客满意是一个感知和评价的心理过程。

（3）顾客满意具有动态性，满意与否会随着时代的发展以及满意评价的参照基准或价值观念而变化。

（4）鉴于顾客需要和期望的多元性，以及顾客认识、感知和反应的特点，顾客满意受到多种因素的影响，是多个变量构成的函数。

7.由顾客满意过程模型可以看出，顾客满意度是由顾客感知质量、顾客期望和顾客感知价值这三个因素所决定的。

具体来说，当感知质量超过顾客期望时，顾客会感到物超所值，则非常满意；当感知质量低于顾客期望时，顾客会感到失望和不满，从而可能会引起顾客的抱怨或投诉乃至失去顾客；当感知质量与顾客期望相一致时，顾客会感到物有所值，顾客的期望得到证实，可能满意或没有不满意，如果没有竞争者，顾客可能会继续使用该产品和服务，一旦出现更强劲的竞争对手，则将失去顾客。

8.美国顾客满意度指数（ACSI）是最典型的一种。是顾客评价产品和服务的一个全国性经济指标。

9.顾客忠诚不同于顾客满意，满意体现在态度上，而忠诚体现在行动上。

10.忠诚的顾客会给公司带来持续不断的附加值。

11.顾客忠诚表现的是顾客期望只从一家供应商购买。

11.实现顾客的忠诚，组织必须考虑的重要因素有满意、参与和吸引力。

12.顾客忠诚度=吸引力×满意度×参与度；产生吸引力的关键是令顾客感到由衷的欣喜：欣喜=期望+1

13.简述实现顾客满意的途径。

答：顾客的需要转化为顾客的满意是通过一个系统化的过程来实现的。顾客的要求是在与企业的沟通中确定的，顾客的需要和期望也就是预期质量，它是顾客认为将会从产品中得到的东西。企业识别这些需要和期望，并利用明确的达成一致的服务标准，将

其转化为产品和服务的规范，这便是设计质量，确保每个项目满足或超越顾客的要求。实际质量是到达顾客手中的生产过程的输出结果。实际质量常常会不同于预期的质量，两者之间的差距便是顾客所感知到的质量。

企业为了实现顾客的满意，就必须有一个有效的顾客满意度测量的系统，就必须具备利用顾客的反馈来进行改进的能力。

☆第三节 顾客满意度的测量与分析

- 1.顾客满意度是衡量组织的管理水准和业务绩效的晴雨表。
- 2.测量顾客满意度的途径主要有顾客调查、产品提供登记、投诉的处理和跟踪、交易数据分析、顾客接触点分析以及流失顾客分析等。其中，顾客调查是目前测量顾客满意度的主要方法。
- 3.顾客满意度测量的用途
 - (1) 了解顾客对企业在满足顾客需要方面做得如何的感知；
 - (2) 比较公司相对于竞争者的绩效；
 - (3) 找出在产品和服务的设计和提供方面有待改进的领域；
 - (4) 跟踪趋势以确定变革是否确实导致了改进。
- 4.顾客满意度测评系统，包括了四项关键的活动：
 - (1) 明确测量的目的并识别测量的事项；
 - (2) 选择有效的信息收集过程和方法来收集顾客反馈的数据；
 - (3) 综合分析和评价满意水平并沟通测评结果；
 - (4) 讨论测评发现并计划改进活动。
- 5.现代的顾客满意度测评是掌握顾客信息、了解顾客期望、测评顾客满意度并发现改进机会的一项综合的、系统化的过程。其中的主要工作包括：
 - ①明确调查的目的；
 - ②选择调查者和调查对象；
 - ③设计和选择调查手段；
 - ④确定调查问题；
 - ⑤设计满意度的标度；
 - ⑥设计调查报告的格式和数据整理方法。
- 6.常用的满意度分析如下：
 - ①基本数据分析；包括单变量分析、双变量分析和识别主要事项和原因的分析（帕累托分析和因果分析）三种类型。其中单变量分析包括边际分析、集中趋势的测量、频数分布、分布与变异性分析、其他极值的测量、回答水平的解释等。
 - ②语义分析；
 - ③图形化分析；
 - ④高级分析；
 - ⑤满意度指数的简单计算。
- 7.高级分析。如多元回归、方差分析、多元方差分析、因素分析、聚类分析及多维量表分析等。

☆第四节 顾客关系管理

- 1.顾客关系管理（CRM），也称为客户关系管理，是企业为了获得顾客满意、留住顾客、挖掘潜在顾客、实现顾客忠诚并最终获得顾客长期价值而致力于顾客建立长期良好关系的活动和管理举措。
- 2.在市场交易中，组织（卖方）与顾客（买方）最基本的关系是交易关系。
- 3.通过完整的顾客关系管理，组织与顾客关系发展的最终目标是使顾客成为合作伙伴。
- 4.顾客关系管理的目的：通过富有意义的交流沟通，理解并影响顾客行为；通过提供快速、周到、优质的服务来吸引和保持更多的顾客；通过优化面对顾客的工作流程以减少获取顾客和留住顾客的成本，创造更高的价值，最终实现赢得顾客、留住顾客和顾客忠诚的目的。
- 5.一个完整的顾客关系管理过程包括：
 - (1) 获取顾客信息，识别顾客；
 - (2) 管理顾客沟通，了解需要和期望；
 - (3) 掌握顾客满意度；
 - (4) 研究顾客价值，确定关系战略；
 - (5) 分析差距，实施产品和服务改进；
 - (6) 留住和造就忠诚的顾客。
- 6.顾客关系管理的关键环节：
 - ①组织的可达性与承诺；
 - ②选拔和培训与顾客接触的一线员工；

③明确顾客接触要求；④有效的投诉管理；⑤全面分析顾客关系价值；⑥寻求战略伙伴与联盟

7. 许多公司建立了良好的投诉处理过程，使得投诉的处理能够在规范化的基础上进行。具体处理过程包含：为给顾客带来的不便道歉；倾听、表示同情、询问并澄清问题；与顾客合作快速解决问题；给予补偿；信守诺言；跟进措施；防止再发生。

8.有效的投诉管理：通常会利用跨职能的团队来研究信息

9.全面分析顾客价值是确定顾客关系的前提，是顾客关系管理的关键环节之一。

10.eCRM 系统的基本功能是：（1）接入管理；（2）流程管理；（3）决策支持。

第四章 领导与战略规划

☆第一节 组织的基本方向

1、前些年全面质量管理“TQC”在我国被称为“头QC”

2、使命常常也称为宗旨、目的，反映了一个组织之所以存在的理由或价值，它回答的是“我是谁”这一根本性的问题。

3、组织使命的含义是什么？

答：组织使命即组织的宗旨、目的，反映了一个组织之所以存在的理由或价值。任何组织的存在都有其特定的使命。任何一个组织或企业只有明确了自己存在的使命，才能够着力于去“做正确的事”。一个组织的使命是其存在的规定，决定了它之所以是它而不是任何别的机构。有许多企业建立了有关自身使命的正式文件，这样的文件一般称为“使命陈述”。在思考组织的使命时，不要把完成使命的手段误作为使命本身。

4、如何理解核心价值观：

①核心价值观也称为“关键信念”，它是一个组织所拥护的和信奉的东西，是一个组织的最重要和永恒的信条，是一小部分不随时间变化而改变的原则。核心价值观决定了组织对于好与坏、对与错、赞赏或是不屑等问题的判断。核心价值观不是一种功利性的选择，而是一个组织的信仰。

②价值观必须以管理层的行动和行为作为支持，否则它的发布只会在组织中造成人们的冷嘲热讽。**组织的方针政策必须符合组织的价值观的要求**。一个企业的核心价值观一般来说不会太多，通常只有 3~5 条而已。

③一个公司的核心价值观应当包括什么内容并没有一定之规。但一般来说，绝大多数公司都会在其核心价值观中表达其对于人、诚信等根本性问题的看法。此外，顾客、社会责任、创新、团队精神等也是常常包括的主题。为了便于组织的成员理解，企业对于其核心价值观应该有比较详尽的阐释。

5、核心价值观的内容，以及通用汽车公司的核心价值观？

①客户热忱、②持续改进、③诚信正直、④团结合作、⑤创造性、⑥对个人的尊重和责任感

6、表示组织未来期望达到的一种状态的是组织的愿景。

7、组织的逻辑的出发点：使命，价值观和愿景

☆第二节 组织的社会责任

1、社会责任指的是企业追求有利于社会的长远目标的一种义务，它超越了法律和经济所要求的义务。

管理当局的社会责任也不只是创造利润，还包括保护和增进社会社会福利。

社会义务是指一个企业承担其经济的和法律的责任的义务，这是法律所要求的最低程度。

2、论述组织的社会责任的发展阶段

①处于第一阶段的管理者，将努力通过利润最大化和成本最小化来提高股东的利益。虽然必须遵守所有的法律法规，但是第一阶段的管理者并未感到有义务满足其他的社会需要。

②在第二阶段，管理者承认他们对员工的责任，并高度重视人力资源管理，因为他们希望招聘、留住和激励优秀的员工。第二阶段的管理者将改善工作条件、扩大员工权力、增加工作保障等。

③在第三阶段，管理者将社会责任扩展到环境中的其他相关方，即顾客和供应商方面。第三阶段管理者的社会责任目标包括公平的价格、高质量的产品和服务、安全的产品、良好的供应商关系以及类似的举措。他们的哲学就是，只有通过满足具体环境中其他各构成者的需要，才能实现他们对股东的责任。

④最后，在第四阶段，管理者感到他们对社会整体负有责任。承担这样的责任意味着管理者会积极促进社会公正、保护环境、支持社会公益活动。即使这些活动会对利润产生消极影响，他们也在所不惜。

3、使组织的行为符合道德规范的要求，是组织承担社会责任的基本要求。

4、确保和促进组织的行为恪守道德规范的措施

①在录用人员时注重候选者的道德水准。

②建立组织的道德准则和决策规则。**道德准则**是组织的一种正式文件，用来表明期望员工遵守的基本价值观和道德规则，它是减少组织中的成员在道德方面的困惑的一种通行做法。

③高层管理者在道德方面的以身垂范。

④认识目标和绩效评价的作用。

⑤提供道德规范方面的培训。

⑥独立的社会审计。

⑦正式的保护机制。

☆第三节 战略规划活动

1、战略规划活动是一个系统化的过程，它并不只是制定一个战略规划方案，而实际上是对战略目标、分目标、年度目标、资源安排和实现目标的行动所进行的详细部署。

2、实施战略规划活动具有如下益处：

(1) 将组织资源集中在能够真正提高顾客满意、降低成本以及增加股东价值的活动上；

(2) 建立一个高效、灵活的计划和实施系统；

(3) 使改进成为长期实施的常规性活动；

(4) 促进跨部门的合作；

(5) 通过赋予实施所计划活动的职权激发管理人员和普通员工的首创精神；

(6) 消除不在计划内的不必要的和浪费性的活动；

(7) 消除各种计划中的可能冲突；

(8) 集中资源确保财务计划的实现。

3、战略规划活动的过程（步骤）：

(1) 确立和沟通组织的愿景、使命、价值观和质量方针；**质量方针**是由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向。方针是一种采取管理行动的指南。组织发布的方针是管理层深思熟虑的结果，并得到了最好层的批准。明确的方针起着引导组织行动的作用。

(2) 将愿景分解为少数关键战略；将愿景转化为可执行的计划，其第一步是将愿景分解成为少数几个关键战略。**关键战略**体现了组织针对如何去实现其愿景所要做出的最基本的选择。

(3) 制定战略目标；制定的目标必须明确且可测量，而且要有特定的时间要求。

企业为了制定出**适当的目标**，通常必须加以考虑的**领域**有产品绩效、竞争绩效、质量改进、质量成本、业务过程绩效、顾客满意和顾客忠诚等。

- (4) 目标的展开；
- (5) 用关键绩效指标来测量进展状况；
- (6) 评审进展状况；
- (7) 高层审核。

4、组织设定的战略目标的基本要求：目标必须明确且可测量，而且要有特定的时间要求。

第五章 基于 TQM 的从人力资源管理

- 1、人力资源是企业发展的最重要的战略资源，是决定一个企业兴衰存亡的关键。
- 2、企业的生命力在于产品和服务的竞争力，产品与服务的竞争实质是人力资源素质的竞争。

☆第一节 人力资源管理概述

1、20 世纪初泰罗提出的“科学管理”教义构成了传统管理的基础。这种方式主张“计划要与执行分开”，员工的活动被标准化为简单、重复性的操作，然后施之以严密的监督。

2、人力资源管理的主要内容

人力资源管理就是用合格的人力资源对组织机构中的职位进行填充和不断填充的过程。它包括明确组织的人才需求，把握现有的人力资源状况，以及招募、选拔、安置、提拔、考评、奖酬、训练和培养等一系列的活动。

3、基于 TQM(全面质量管理)的人力资源管理的主要特征：

- ①倡导跨部门的团队合作和技能共享。
- ②强调合作、主动、创新和主人翁精神。
- ③授权员工和团队做出影响质量和顾客满意度的决策。
- ④建立有效的绩效管理体系、薪酬制度以及奖励和认可制度。
- ⑤拥有有效的招募和职业发展过程。
- ⑥在培训和教育方面投入显著。
- ⑦激励员工最大限度发挥潜能。
- ⑧建立和维护有利于员工福祉和成长的工作环境。
- ⑨定期评估人力资源管理举措的效果，测量员工满意度，促进持续改进。

4、知识经济时代的人力资源管理有哪些特点：

- ① 知识经济时代，资本所有者与知识所有者之间的博弈关系正在发生着深刻的变化。
- ② 人力资源越来越被视为人力资本。
- ③ 知识型员工的特点要求组织的领导方式发生根本的改变。

☆第二节 职位设计

1、职位设计就是将若干工作任务组合起来构成一个完整的职位。

2、一个职位要存在并有意义，必须满足以下几个特征：

- ①具有明确且能够检验的目标。
- ②具有明确的职责，也就是必须清楚该职位所承担的任务或活动。
- ③具有明确的职权，以使占据该职位的人员有可能去实现其目标。

3、职位设计的要求：

①着眼于顾客满意。职位的设计必须能够确保了解、理解并沟通顾客的需要，对于满足顾客需要的绩效有所反馈，能够为员工提供实现绩效持续改进的机会。

- ②着眼于员工满意。员工满意和顾客满意之间存在着直接的统计相关性。
- ③着眼于组织的利益。除了员工满意与顾客满意之外，组织职位的设计还必须确保作业安全，产品和服务的质量与价值，环境保护，以及过程、产品和人员的持续改进，确保组织能够实现卓越的绩效。
- 4、职位设计经历了如下变迁和发展：
- ① 按照专业化分工的原则设计职位。
 - ② 职位扩大化。
 - ③ 职位轮换。
 - ④ 职位丰富化
 - ⑤ 工作团队。
- 5、员工在工作场所最看重的五项因素：①工作的意义②认可③自主性④安全感⑤报酬
- 6、理查德·哈克曼和格雷格·奥尔德姆所提出的职位特征模型由关键心理状态、核心职位特征、调节因素和结果组成。
- 7、三种关键心理状态导致的四个方面的结果：内在工作动机大、工作满意度高、工作绩效质量高以及缺勤率和流动率低。
- 8、技能多样性、任务完整性、任务重要性、自主性和反馈这五个因素称为核心职位特征。决定了三种关键心理状态。其中，技能多样性、任务完整性和任务重要性这三项因素决定了工作的意义。而拥有自主性的职位会给任职者带来对工作结果的责任感，反馈则能够使其了解自己的工作绩效。
- 9、三种关键心理状态：①体验到工作的意义②体验到对工作结果的责任③了解工作活动的结果。
- 10、要形成三种关键的心理状态，组织可以运用五个方面的侧略：（1）形成自然的工作单位，使工作具有完整性；（2）归并任务，从而提高技能的多样性和任务的完整性；（3）建立客户联系，这有助于增加技能多样性、自主性和绩效反馈；（4）纵向扩展职位，缩小计划、实施和控制之间的距离，增大员工的自主性；（5）开通反馈渠道，这有助于使员工了解其工作做得如何、有无改善。

☆第三节 人员招聘、培育与评价

- 1、人员招聘就是从组织内外的候选人中，为组织的当前或未来职位挑选最适当的人选的过程。
- 2、简述人员招聘的原则。
- 答：（1）符合国家的有关法律、法规和政策。
- （2）坚持公开、公平、竞争的原则。
 - （3）遵循经济高效的原则。
 - （4）权衡内、外部招聘。
- 3、内部招聘的优点是风险小、成本低，有利于调动内部员工的积极性，增强组织的凝聚力。其缺点是容易造成“近亲繁殖”，不利于广纳贤才。
- 外部招聘的优点是人员选择的范围广，有利于招到符合企业发展需要的人才，能带来新思想、新方法。其缺点是由于对应聘者了解少，容易造成错误的招聘，使内部员工的升迁希望破灭，导致离职率上升。
- 4、招聘的程序：①制定员工招聘计划和录用政策。②落实招聘组织。③确定人员招聘的方法与渠道。④挑选和录用。⑤签订劳动合同。⑥检查、评估及反馈。
- 5、人员招聘的基本方法主要有对被申请人的背景调查、测评和面试等。人员招聘的渠道主要有内部选聘、广告招聘、职业介绍机构、校园招聘、熟人推荐等形式。

6、员工培训的主要目的是什么？

答：（1）适应科学、技术发展的变化。

（2）保持企业的竞争力。

（3）形成共同的价值理念。

（4）促进个人的发展。

7、试述培训的主要形式：

①. 脱产培训

脱产培训是指被培训者集中一段时间，离开工作岗位接受培训的方式。培训地点可以是本组织，也可以是学校和其他培训机构。这种培训比较正规，侧重于理论知识的学习，是一种“充电式”的学习，一般限于高层管理者和技术骨干。

②. 在职培训

在职培训是员工在本单位通过生产实践进行的培训或利用工余时间进行的培训。它是企业培训的主要形式，适合于从高层管理者到一般员工的所有人员。

④. 业余学习

业余学习是员工利用工作之外的业余时间，通过各种方式进行的学习。随着社会的快速发展和竞争的日益激烈，业余学习越来越受到人们的重视。

8、职业生涯管理是人力资源管理与传统的人事管理的主要区别之一，是“以人为本”思想在管理活动中的主要表现。

9、职业生涯的发展阶段

①成长阶段（出生到 14 岁）

在这一阶段，个人通过对家庭成员、朋友以及老师的认同以及与他们之间的相互作用逐渐建立起自我的概念。

②探索阶段（15~24 岁）

人们认真地探索各种可能的职业选择。他们试图将自己的职业选择与他们对职业的了解以及个人的兴趣和能力匹配起来。

③.创立阶段（25~44 岁）

在经历了职业探索之后，逐渐选定自己从事的职业。这一阶段的员工主要关心的是在工作中的成长、发展或晋升。

④维持阶段（45~60 岁）

处于这一阶段的员工对成就和发展的期望相对减弱，所关心的是现在到将来如何能一直守住这个工作领域。

⑤衰退阶段（60 岁以上）

随着人们开始准备退休，个人必须将自己培养成为一个新的角色，为适应退休后的生活作准备。

10、职业生涯管理的内容：①个人自我分析②组织对员工的能力和潜力的评估③提供公平竞争的机会④提供培训。

11、绩效评价是人力资源管理中一个非常重要的基础工作，是薪酬管理、晋升、培训的主要依据，是调动员工积极性的重要环节。

绩效具有以下三个特点：多因性、多维性以及动态性。

12、绩效评价的功能：①控制功能；②激励功能；③标准功能；④发展功能；⑤沟通功能

13、绩效评价的方法：

绩效评价根据其性质可分为客观考核法和主观考核法。

客观考核法依靠的是对两类硬性指标的考核：一是生产指标，如产量、销售额、废次品率等；二是个人工作指标，如出勤率、事故率、犯规违纪率等。这种方法主要适用于一线的体力劳

动者。

主观考核法：由考核者依据一定的标准或设计好的维度对被考核者进行主观评价。

14、合理的绩效评价制度必须满足哪些方面的要求？

答：（1）考核的指标必须与组织目标是一致的；

（2）绩效指标必须具有完整性，即要能够全面反映出被考核单位（如一个个人或一个小组）的绩效情况；

（3）考核指标必须具有可控性；

（4）必须注意的是，绩效指标数量的增加会降低其边际效益。

☆第四节 团队合作

所谓团队，是指组织内的一群人为达到某种目的而结合起来，其成员相互依存，在心理上彼此意识到对方，在行为上相互作用。

1、团队的几个基本特征：①成员有共同的目标，为完成共同目标，成员之间彼此合作，这是构成和维持团队的基本条件。②成员之间相互依赖，在心理上彼此意识到团队内的其他个体。

③各成员在行为上相互依赖、相互作用、彼此影响，同一团队的成员在行为上具有互补性。

④各成员具有群体意识、归属感，意识到“我们是这一团队中的人”“我是这一团队中的一员”。

2、根据团队存在的目的：分三种类型即问题解决团队、自我管理团队、跨职能团队。

①问题解决团队，即通过找出企业所面临的与产品质量、生产效率、工作环境有关的问题并加以解决，从而提高质量和改进服务。应用最为广泛的一种问题解决团队是发端于日本的“品管圈”。

②自我管理团队也称自我指导团队或自治工作团队，是具有广泛职权的自然工作团队，通常由 10~15 人组成，他们承担着以前自己的上司所承担的一些责任。

③跨职能团队不仅适用于新产品的开发，也适用于全面质量管理，而且越来越成为质量活动的支柱。这种类型的团队通常用于解决特殊的问题。

3、品管圈一般也称为 QC 小组，其含义是指在同一工作现场自主开展质量管理活动的小团体。

4、（罗宾斯认为）高效的团队有以下特征：（1）清晰的目标；（2）相关的技能；（3）相互的信任；（4）一致的承诺；（5）良好的沟通；（6）谈判技能；（7）恰当的领导；（8）内部支持和外部支持。

第六章 过程管理

☆第一节 过程管理概述

1、20 世纪 20 年代，现代质量管理的奠基人沃尔特·休哈特就提出了过程控制的基本信条。戴明随后进一步发展了休哈特统计过程控制的思想，提出了著名的计划-实施-检查-采取措施的 PDCA 工作循环。朱兰则在其《管理突破》一书中率先提出了过程改进的概念。日本的石川馨也指出，质量是由人员、机械、材料、方法、环境等多种因素决定的，把这一因素的组合作为过程（有原因、有结果、有因素、有特性的地方都是过程）。

2、衡量过程的质量可以从过程的效果、效率和适应性这三个方面来进行。

3、过程的描述：①核心过程图。是从过程的角度对组织活动的图示；②流程图。对单个过程的认识常常要借助于一个具有普遍性的工具，这便是流程图。

4、组织的核心过程的类型：

(1) 设计过程。把顾客需要、新技术和过去的知识整合起来形成产品和服务规范的过程。
(2) 生产和提供过程。指生产产品或提供服务的活动过程。
(3) 支持过程。为其他核心过程提供基础保证的过程，如技术信息系统、人力资源、行政服务、法律、财务等。

(4) 供应和合作过程。指与外部交互的过程。供应合作者除了提供零部件的供方之外，还包括分销商，运输业者，信息、保健和教育提供者等。

5、设计过程、生产和提供过程形成了产品和服务，是顾客满意的关键，对组织战略目标有着主要影响，通常被认为是价值创造过程。

6、过程管理是指组织通过对其关键过程的设计、控制和改进来提升绩效进而实现顾客满意的系统性活动。

7、在过程管理活动中，通常由称为“过程所有者”的个人或群体对过程的绩效负责，他们同时拥有管理和改进这些过程的职权。过程所有者可以是管理跨职能过程的高层管理者，也可以是车间里负责一个生产单元或流水线工位的工人。通过任命过程的所有者，确保了对于过程的管理和优化是有人负责的。

8、那些在质量和顾客满意方面领先的组织在过程管理上通常具有如下一些特点：

- 识别组织中重要的价值创造过程和支持过程，对这些过程文件化并加以持续的维护和管理。
- 产品和服务的设计以顾客的要求为基础，并充分考虑与制造或服务过程的要求、供应商的能力、法律及环境问题等因素之间的关系。
- 在开发过程中应用适当的工程方法和定量方法，确保将质量从一开始就融入产品和服务当中。
- 通过加强产品开发过程中的跨部门沟通来缩短开发时间，确保产品和服务顺利投产。
- 明确对供应商的绩效要求并与关键的供应商和其他机构形成伙伴关系。
- 控制关键过程，运用系统的方法来识别显著变异，找出问题根源，进行纠正并验证结果。
- 持续改进过程，以实现更高的质量、更短的周期和更好的运营绩效。
- 采用诸如标杆分析、再造之类的方法来进行创新，以实现突破性的绩效。

☆第二节 产品设计过程

1、典型的产品开发过程一般包括以下六个阶段：

①提出创意；②初步概念开发；③产品/过程开发；④量产；⑤市场导入；⑥市场评估。

2、设计验证是指对设计活动所进行的检查，以确定设计达到了规定要求。

3、设计评审通常划分为以下几个阶段：①初期评审；②中期评审（包括理论验证、模型验证、样机验证）；③终期评审；④销售准备状态评审；⑤设计再鉴定，也称事后评审；⑥设计更改控制。

4、销售准备状态评审是确定组织是否有提供新产品或重新设计产品能力的评审。评审的内容主要包括安装、操作、维护和修理手册是否齐全并适用；销售和售后服务；现场人员培训等。

5、事后评审也称设计再鉴定，具体包括根据现场使用情况或新工艺和新技术，对顾客的需要和技术规范进行复审。

☆第三节 过程的设计与控制

1、过程设计的一般思路包括如下几个步骤：

(1) 识别产品或服务：我做的是做什么？

(2) 识别顾客：为谁而做的？

(3) 识别供应商：为了实现我的产品或服务，我需要什么？从哪里获得？

(4) 识别过程：需要完成哪些步骤或任务？每一步的输入和输出是什么？

(5) 防止过程中的差错：如何省略或简化步骤？采取什么样的防错措施？

(6) 测量、控制及改进过程：如何评价？如何改进？

2、服务过程设计的特殊性：首先，服务过程的产出不能像产品那样很好地定义。其次，大部分的服务过程包含了与顾客的互动，使得更容易识别顾客的期望和需要。再次，顾客在很多情况下并不能确定他们的服务需要，除非经过了参考和比较。

服务过程包括内部活动过程和外部活动过程，这是使服务过程的设计复杂化的因素之一。

3、过程控制之所以重要的原因：首先，过程控制是对过程进行日常管理的基础；其次，如果不能使过程处于控制状态下，就谈不上长期的改进。

4、所有的控制系统都有三个组成部分：①控制的标准；②测量的方法；③采取纠正措施，消除偏离标准和计划的情况。

5、朱兰和戴明认为质量问题的 85%左右是管理者可控的，而只有 15%左右的质量问题是一般员工可以控制的。

☆第四节 质量机能展开

1、QFD 即质量机能展开，是用一系列矩阵把顾客需要转换成产品技术需要、过程控制计划和操作规范的过程方法。

QFD 是以顾客为导向，用来指导产品设计、生产和营销，它使得每个设计、生产和控制的决策都能够满足顾客的需要。

QFD 中的一系列矩阵被形象地称为质量屋，每个质量屋的结构都十分相似。

QFD 通过这一系列相互链接的质量屋，实现“顾客需要—技术要求—部件特性—过程特性—控制计划”的转化。

2、质量机能展开的过程（完成一个质量屋一般步骤）：

以识别顾客需要；②识别技术要求；③开发顾客需要和技术要求的关系矩阵；④增加竞争对手的评价和主要卖点；⑤评价竞争产品和服务的技术要求并提出目标；⑥选择在后续过程中将要展开的技术要求。

3、QFD 的初始输入是顾客的声音，也就是顾客的真实需要。

QFD 的最关键也是最困难的环节就是了解顾客的真实需要和期望。

4、关系矩阵反映了顾客需要和技术要求之间的相关程度。在关系矩阵中，顾客需要列在矩阵左边，技术要求列在矩阵上方。

第七章 质量改进

☆第一节 质量改进概述

1、质量改进是质量管理活动的组成部分，是着重于增强满足质量要求的能力的那些质量管理活动。

2、简述质量改进活动的特点。

答：(1) 质量改进不同于质量控制。

(2) 质量改进是以项目的方式实施的。

(3) 质量改进是普遍适用的。

(4) 质量改进是无止境的。

(5) 质量改进是需要付出成本的。

(6) 质量改进的成果主要来自于关键的少数项目。

3、出现由于意外原因导致的“偶发性峰值”时，组织通过“排除故障”或采取“纠正行动”

使其恢复到原有的水平。这样的行动就是质量控制，我们通常称之为“灭火”。

4、实践证明，大部分的可衡量的成果都来自一小部分质量改进项目，即那些关键的少数项目。

5、戴明环是最为经典、影响最为广泛的质量改进工具之一，它最初是由统计质量管理的先驱者休哈特博士提出的，戴明在 20 世纪 50 年代将之介绍到了日本，故被日本人称为戴明环并得到广泛的应用。

6、戴明环也被称为 PDCA 循环，包括四个阶段：计划、实施、学习、行动。

7、PDCA 循环的最后一个阶段是行动阶段，是使改进标准化的过程。在这一阶段，最后的方案被转化为制度和规范，在整个组织中被作为最佳实践来推行。

8、朱兰质量改进程序：

①提出证据；②确定项目；③建立团队；④实施诊断；⑤进行治疗；⑥保持成果。

9、试述质量改进的举措。

答：（1）组织的所有层次都要设立质量改进目标。

（2）确立持续改进过程或程序。

（3）在所有业务过程中实施质量改进。

（4）全员质量培训。

（5）向员工充分授权，促进他们参与质量改进活动。

（6）建立衡量进展情况的评价指标。

（7）管理层定期评审改进目标的达成情况。

（8）设立奖励表彰制度。

（9）修改薪酬制度以鼓励质量改进。

☆第二节 六西格玛管理

1、六西格玛管理作为一种持续改进产品和服务质量的方法，最早起源于美国摩托罗拉公司。

2、为了能够实现改进，摩托罗拉公司创造性地引入了一个衡量质量的通用指标，称为“百万机会缺陷数”。依据这一尺度，摩托罗拉公司确立了其质量改进的目标，这就是要将百万机会缺陷数（DPMO）降至 3.4。

3、试述实现六西格玛目标的“六步法”。（步骤）

答：（1）明确你所提供的产品或服务是什么。

（2）明确你的顾客是谁，他们的需要是什么。

（3）为了向顾客提供使他们满意的产品和服务，你需要什么。

（4）明确你的过程。

（5）纠正过程中的错误、杜绝无用功。

（6）对过程进行测量、分析、改进和控制，确保改进的持续进行。

计算过程的 DPMO 及相应的西格玛水平，制定并实施用新过程取代旧过程的改进计划，将取得的成果与他人分享。通过周而复始得实施这六个步骤，企业就可以实现持续改进，逐步实现六西格玛质量水平。

4、六西格玛管理的循环也称为是 MAIC 循环，MAIC 分别取之英文 Measure(测量)、Analyse（分析）、Improve（改进）和 Control（控制）的字头。

5、六西格玛管理中蕴含的丰富的思想内涵：以顾客为中心、有效的领导、全员参与、面向过程的管理、持续改进、以事实为依据和互利互惠的组织间关系这些现代质量管理的基本原则在六西格玛管理活动中得到了充分的体现。

☆第三节 标杆分析

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/955202022142011302>