

# 什么是全面质量管理

作者：小六 来源：网友投稿

本文原地址：<https://xiaorob.com/fanwen/cankao/16146.html>

ECMS帝国之家，为帝国cms加油！

什么是全面质量管理

问题：

什么是全面质量管理？

标准答案：

全面质量管理是为了能够在最经济的水平上并思考到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效的体系。

【相关阅读】

什么是全面质量管理

全面质量管理(TotalQualityManagement, TQM)就是一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于透过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而到达长期成功的管理途径。

全面质量管理的概述

20世纪50年代末，美国通用电气公司的费根堡姆和质量专家朱兰提出了“全面质量管理”(TotalQualityManagement, TQM)的概念，认为“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上，并思考到充分满足客户要求的条件下进行生产和带给服务，把企业各部门在研制质量、维持质量和提高质量的活动中构成为一体的一种有效体系”。60年代初，美国一些企业根据行为管理科学的理论，在企业的质量管理中开展了依靠职工“自我控制”的“无缺陷运动”(ZeroDefects)，日本在工业企业中开展质量管理小组(Q. C. Circle/QualityControlCircle)活动行，使全面质量管理活动迅速发展起来。

全面质量管理的基本方法能够概况为四句话十八字，即，一个过程，四个阶段，八个步骤，数理统计方法。

一个过程，即企业管理是一个过程。企业在不一样时间内，应完成不一样的工作任务。企业的每项生产经营活动，都有一个产生、构成、实施和验证的过程。

四个阶段，根据管理是一个过程的理论，美国的戴明博士把它运用到质量管理中来，总结出“计划（plan）—执行（do）—检查（check）—处理（act）”四阶段的循环方式，简称PDCA循环，又称“戴明循环”。

八个步骤，为了解决和改善质量问题，PDCA循环中的四个阶段还能够具体划分为八个步骤。1)计划阶段：分析现状，找出存在的质量问题；分析产生质量问题的各种原因或影响因素；找出影响质量的主要因素；针对影响质量的主要因素，提出计划，制定措施。2)执行阶段：执行计划，落实措施。3)检查阶段：检查计划的实施状况。4)处理阶段：总结经验，巩固成绩，工作结果标准化；提出尚未解决的问题，转入下一个循环。

在应用PDCA四个循环阶段、八个步骤来解决质量问题时，需要收集和整理超多的书籍资料，并用科学的方法进行系统的分析。最常用的七种统计方法，他们是排列图、因果图、直方图、分层法、相关图、控制图及统计分析表。这套方法是以数理统计为理论基础，不仅仅科学可靠，而且比较直观。

### 全面质量管理原理概述

1. 在“质量控制”（QualityControl）这一短语中，“质量”一词并不具有绝对好处上的“最好”的一般含义。质量是指“最适合于必须顾客的要求”。这些要求是：a. 产品的实际用途；b. 产品的售价。
2. 在“质量控制”这一短语中，“控制”一词表示一种管理手段，包括四个步骤：a. 制订质量标准；b. 评价标准的执行状况；c. 偏离标准时采了纠正措施；d. 安排改善标准的计划。
3. 影响产品质量的因素能够划分为两大类：a. 技术方面的，即机器、材料和工艺；b. 人方面的，即操作者、班组长和公司的其他人员。在这两类因素中，人的因素重要得多。
4. 全面质量管理是带给优质产品所永远需要的优良的产品设计，加工方法以及认真的产品维修服务等活动的一种重要手段。
5. 质量管理的基本原理适用于任何制造过程，由于企业行业、规模的不一样，方法的使用上略有不一样，但基本原理仍然是相同的。方法上的差别可概括为：在超多生产中，质量管理的重点在产品，在单件小批生产中，重点在控制工序。
6. 质量管理贯穿在工业生产过程的所有阶段。首先是向用户发送产品，并且进行安装和现场维修服务。
7. 要有效地控制影响产品质量的因素，就务必在生产或服务过程的所有主要阶段加以控制。这些控制就叫质量管理工作（Jobofqualitycontrol），按其性质可分为四类：a. 新设计控制；b. 进厂材料控制；c. 产品控制；d. 专题研究。
8. 建立质量体系是开展质量管理工作的一种最有效的方法与手段。
9. 质量成本是衡量和优化全面质量管理活动的一种手段。
10. 在组织方面，全面质量管理是上层管理部门的工具，用来委派产品质量方面的职权和职责，

以到达既可免除上层管理部门的琐事，又可保留上层管理部门确保质量成果令人满意的手段的目的。

11. 原则上，总经理应当成为公司质量管理工作的“总设计师”，同时，他和公司其他主要职能部门还应促进公司在效率、现代化、质量控制等方面的发挥。

12. 从人际关系的观点来看，质量管理组织包括两个方面：a. 为有关的全体人员和部门带给产品的质量信息和沟通渠道；b. 为有关的雇员和部门参与整个质量管理工作带给手段。

13. 质量管理工作务必有上层管理部门的全力支持。如果上层管理部门的支持不够热情，那么，向公司内其他人宣传得再多也不可能取得真正的效果。

14. 在全面质量管理工作中，无论何时、何处都会用到数理统计方法，但是，数理统计方法只是全面质量管理中的一个资料，它不等于全面质量管理。

15. 就应认真地在公司的范围内逐步开展全面质量管理活动。明智的做法是，选取一两个质量课题加以解决并取得成功，然后按这种方式一步一步地实施质量管理计划。

16. 全面质量管理工作的一个重要特征是，从根源处控制质量。例如，透过由操作者自我衡量成绩来促进和树立他对产品质量的职责感和关心，就是全面质量管理工作的用心成果。

### 全面质量管理的特点[1]

全面质量管理是一种预先控制和全面控制制度。它的主要特点就在于“全”字，它包含三层含义。

(1) 管理的对象是全面的，这是就横向而言。

(2) 管理的范围是全面的，这是就纵向而言。

(3) 参加管理的人员是全面的。

### 全面质量管理的资料

全面质量管理注重顾客需要，强调参与团队工作，并力争构成一种文化，以促进所有的员工设法、持续改善组织所带给产品/服务的质量、工作过程和顾客反应时间等，它由以下要素构成（如图所示）：

### 全面质量管理组成要素图例

全面质量管理由结构、技术、人员和变革推动者四个要素组成，只有这四个方面全部齐备，才会有全面质量管理这场变革。

全面质量管理有三个核心的特征：即全员参加的质量管理、全过程的质量管理和全面的质量管理。

全员参加的质量管理即要求全部员工，无论高层管理者还是普通办公职员或一线工人，都要参与质量改善活动。参与“改善工作质量管理的核心机制”，是全面质量管理的主要原则之一。

全过程的质量管理务必在市场调研、产品的选型、研究试验、设计、原料采购、制造、检验、储运、销售、安装、使用和维修等各个环节中都把好质量关。其中，产品的设计过程是全面质量管理的起点，原料采购、生产、检验过程实现产品质量的重要过程；而产品的质量最终是在市场销售、售后服务的过程中得到评判与认可。

全面的质量管理是用全面的方法管理全面的质量。全面的方法包括科学的管理方法、数理统计的方法、现代电子技术、通信技术行。全面的质量包括产品质量、工作质量、工程质量和服务质量

另外，全面质量管理还强调以下观点：

用户第一的观点，并将用户的概念扩充到企业内部，即下道工序就是上道工序的用户，不将问题留给用户。

预防的观点，即在设计和加工过程中以预防为主为核心，变管结果为管不良因素，消除质量隐患。

定量分析的观点，只有定量化才能获得质量控制的最佳效果。

以工作质量为重点的观点，因为产品质量和服务均取决于工作质量。

#### 全面质量管理的四个阶段[2]

全面质量管理一般分为四个阶段：

第一个阶段称为计划阶段，又叫P阶段（Plan）

这个阶段的主要资料是透过市场调查、用户访问、国家计划指示等，摸清用户对产品质量的要求，确定质量政策、质量目标和质量计划等。

第二个阶段为执行阶段，又称D阶段（Do）

这个阶段是实施P阶段所规定的资料，如根据质量标准进行产品设计、试制、试验、其中包括计划执行前的人员培训。

第三个阶段为检查阶段，又称C阶段（Check）。

这个阶段主要是在计划执行过程中或执行之后，检查执行状况，是否贴合计划的预期结果。

最后一个阶段为处理阶段，又称A阶段（Action）。

主要是根据检查结果，采取相应的措施。

#### 全面质量管理流程

现行有效是企业推行全面质量管理常用的PDCA循环工作流程。“PDCA循环”流程的基本资料是在做某事前先制定计划然后按照计划去执行，并在执行过程中进行检查和调整，在计划执行完成时进行总结处理。美国人戴明把这一规律总结为“PDCA循环”，见图PDCA代表英文的计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Action)四个单词，它反映了质量管理务必遵循的四个阶段。

P阶段：发现适应用户的要求，并以取得最经济的效果为目标，透过调查、设计、试制、制定技术经济指标、质量目标、管理项目以及到达这些目标的具体措施和方法。这是计划阶段。

D阶段：就是按照所制定的计划和措施去付诸实施。这是执行阶段。

C阶段：就是对照计划，检查执行的状况和效果，及时发现计划实施过程中的经验和问题。这是检查阶段。

A阶段：就是根据检查的结果采取措施、巩固成绩、吸取教训、以利再战。这是总结处理阶段。

这四个阶段大体可分为八个步骤（见下图）。[3]

图PDCA循环

PDCA循环管理的特点。

- (1) PDCA循环工作程序的四个阶段，顺序进行，组成一个大圈。
- (2) 每个部门、小组都有自我的PDCA循环，并都成为企业大循环中的小循环。
- (3) 阶梯式上升，循环前进，即不断根据处理状况或利用新信息重新开始循环改善过程。
- (4) 任何提高质量和生产率的努力要想成功都离不开员工的参与。[1]

全面质量管理的好处

提高产品质量

改善产品设计

加速生产流程

鼓舞员工的士气和增强质量意识

改善产品售后服务

提高市场的理解程度

降低经营质量成本

减少经营亏损

降低现场维修成本

减少职责事故

TQM的基础

系统工程与管理（系统工程）

完善的技术方法（控制工程）

有效的人际关系（行为工程）

TQM的演变

Image:TQM的演变过程。jpg

TQM的演变过程

TQM的工作资料

新设计的控制

进厂材料的控制

产品的控制

专题研究

全面质量管理在实际中的应用[4]

随着产品的日益丰富，大部分产品已处于买方市场，人们购买商品时越来越挑剔；同时人们的生活水平也迅速提高，购买商品的标准逐步从“价廉”向“物美”转变。在这种宏观环境中，企业要想长久生存，务必把握好产品质量关。

产品质量管理应对生产过程的全面跟踪管理。正如“产品质量不是检验出来的，而是生产出来的”所说，只有做好商品生产的各个环节的质量管理，才能保证产品质量的检验合格。因此对一个企业而言实施全面质量管理是十分必要的。但是怎样才能实现质量管理的全程化，并且为企业带来较好的效益呢？

### 一、认真的贯彻ISO9000系列标准

全面质量管理是指一个组织开展以质量为中心，以本组织全体成员参与为基础的一种管理方式。它的目标是透过顾客满意和该组织全体成员和社会受益，以到达长远成功。开展全面质量管理务必要建立一个质量体系。一般的说，一个组织能够为社会带给产品或者服务，该组织应具备一个

质量体系，但这个质量体系通常都是不完善的，存在这样或那样的问题。要健全这个体系，我们能够充分的利用ISO9000系列标准，从而为企业有效的进行全面质量管理带给保证。

ISO9000系列标准是人们长期以来在管理活动中的经验总结，为企业的生产带给了依据。企业在生产中有两种质量不易被协调。一种是目标质量，即在未思考生产操作条件的状况下确定的质量；一种是标准质量，即按照设计的要求，充分思考生产技术条件，并以现有技术在生产制造过程中就应到达的质量。质量标准会尽量向目标标准靠拢，因此制订目标标准是进行全面质量管理的首要任务，而ISO9000系列标准则为目标标准的制订带给了一个合理的依据，让企业减少了不应有的失误。从这不难看出，贯彻ISO9000系列标准是开展全面质量管理得一个有效手段。

ISO9000系列标准是对企业质量保证体系的一个基本要求，取得认证是产品进入市场的前提条件，但并不能保证产品具有市场竞争力。因此企业就应在贯彻ISO9000系列标准的状况下进一步展开全面质量管理，以市场用户需求为上，全员参与管理进行持续的质量改善，这样企业才能在市场上具有竞争力。质量管理的本质特征是质量改善，ISO9000系列标准是依据标准进行质量控制，是被动式的，它只告诉你做什么，并没告诉你如何去做。到达ISO9000系列标准是实施全面质量管理的基础，是企业的义务。

认真贯彻ISO9000系列标准对强化质量体系是必要的。它为企业带给了多种质量保证模式，企业可根据供需双方对风险、成本和利益进行全面的思考和平衡，系统的思考产品设计的复杂性、设计成熟程度、制造复杂性、技术性、安全性和经济性等因素，从中选取一个适宜的质量保证模式，以便实现全面质量管理。它要求有完整的文件化质量体系，是对全面质量管理的规范化，是全面质量管理的基础工作，对技术和管理带给补充，是产品出口的必要条件。

综上所述，ISO9000系列标准推动了全面质量管理在企业中的应用，为企业抢占市场打下了坚实的基础。企业只要以贯彻标准为基础，以实施全面质量管理为根本，坚持“始于教育，最后教育”的贯标思想，把贯标有效、合理的应用到全面质量管理中去，必须能够让企业实现高效益运作。

## 二、建立有效的质量体系

质量体系是指为实施质量管理所需的组织结构程序、过程和资源。企业为实现其所规定的质量方针和质量目标，就需要分解其产品质量构成过程，设置必要的组织机构，明确职责制度，配备必要的设备和人员，并采取适当的控制办法，是影响产品质量的技术、管理和人员的各项因素都得到控制，以减少、清除、个性是预防质量缺陷的产生，所有这些项目的总和就是质量体系，或者说质量体系是所有这些项目的有机综合体。从下图中能够看出建立质量体系是全面质量管理的核心任务，离开质量体系，全面质量管理就成了一个空壳。由此看来，企业建立全面质量体系是务必的，是实现全面质量管理的根本保证。

### 全面质量管理因素图

质量管理的中心任务就是以质量为中心，以标准化建设为重点，建立和实施质量保证体系。那么如何才能建立一个好的质量体系，从而实现企业的全面质量管理。我认为应主要从以下几个方面加以重视。

首先，企业务必保证质量体系建立过程的完善。一个完整的建立程序是建立有效质量体的基本保证，质量体系是在一个动态的环境中稳定存在的，没有严格的制订程序作为保障是很难产生这样

的体系的，全面质量管理也就无从谈起。在实践中质量体系的建立通常有以下几个步骤：

- 1、分析质量环。质量环就是指在质量构成过程中影响产品质量的各个环节，它是质量体系建立的基础。在这一阶段中务必明确各环节的质量职能，为全面质量管理在实施过程中确立目标，实现产品质量的全程目标管理。
- 2、研究具体组织结构。在第一步的基础上，企业结合自我的'实际状况，进一步明确各环节的质量要求、采用的具体措施、设备的配备以及人员的安置。这是质量体系建立过程中最为重要的一步，它关系到全面质量管理在企业中应用地程度和实施效果。
- 3、构成文件。质量体系务必是一个文件体系，这样才能使质量管理到达全员参与的目的。
- 4、全员培训。最高管理者有力而持久的领导和组织全体成员的教育及培训对于全面质量管理的成功时十分重要的，在质量体系的建立中这一步也是不容忽视的。
- 5、质量体系审核。没有严格的审核，就没有质量体系的有效运作。监督审核是决定质量体系文件被贯彻执行好坏的有效途径，是质量体系建立过程中不可或缺的一步。
- 6、质量体系复审。质量体系的建立和应用是一个不断完善的过程。因此务必透过不断的复审、反馈信息，以到达质量体系的不断改善，更好的贯彻全面质量管理思想。

#### 质量体系建立流程图

以上质量体系建立过程能够透过上图清晰的证明。

其次，企业要抓住质量体系的特征，保证质量体系设立的合理性，使全面质量管理有效的发挥作用。质量体系的特性主要有以下几点：1、全面性；2、唯一性；3、适用性；4、相容性；5、经济性。只有紧紧的围绕这几展开的质量体系，才能让企业处于健康稳定的发展状态，让全面质量管理的效果得以展现。

最后，要保证质量体系在实际生产中得到有效的实施。再好的质量体系如果得不到应用，等于没有建立。质量体系实施的关键在于1、领导的高度重视，为全员参与做好表率作用；2、加强审核，从制度上来保证全员参与和质量目标的实现；3、持之以恒，全面质量管理是一个长期的方针，只有长期稳定的运行质量体系才能让企业在市场竞争中处于不败地步，从而不断的发展壮大。

相信我们的企业透过认真的贯彻ISO9000系列标准，建立贴合本企业实际状况的质量体系模型，全面的实施全程质量管理方针，必须能够在市场竞争中脱颖而出，实现企业的高效益发展。

全面质量管理在我国已经推行了近二十年，那么我国企业的现状究竟如何呢？据资料显示我国的产品质量、工程质量和和服务质量的总体水平还不能满足人民生活水平日益提高和社会不断发展的需要，与经济发达国家相比仍有较大差距。如，据今年产品质量国家监督抽查结果显示：

一、产品合格率为76.2%；国有企业产品合格率为82.9%，群众企业为70.9%，私营企业仅为50.5%；透过质量体系认证企业的产品合格率为91.7%，高出平均数15.7个百分点。

二、据资料带给的数据，部分透过质量体系认证企业的质量成本持平的占40%，上升的占8%；市



市场竞争潜力无明显变化的占20%左右。

三、资料证明，我国每年不良产品造成的经济损失高达数亿元人民币，不合产品造成的损失为2000亿元。

四、据资料证明，近几年的产品合格率水平徘徊于75%--78%之间。

以上问题充分说明了我国企业在管理观念上仍然处于较为落后的状态，全面质量管理的应用有待进一步推广，质量体系的持续性有待进一步提高。只要我们的企业能够把握好全面质量管理在企业中应用时就应注意的问题，必须能够走上质量效益型发展的道路。

#### 全面质量管理应用案例[5]

案例：纽约市公园及娱乐局实施“全面质量管理”技术

纽约市公园及娱乐部的主要任务是负责城市公共活动场所（包括公园、沙滩、操场、娱乐设施、广场等）的清洁和安全工作，并增进居民在健康和休闲方面的兴趣。

市民将娱乐资源看作是重要的基础设施，因此公众对该部门重要性是认同的。但是在采用何种方式实现其使命，及该城市应投入多少资源去实施其计划却很难达成共识。该部门面临着管理巨大的系统和减少的资源。和美国的其它城市相比，纽约市的计划是庞大的。该部门将绝大部分资源投入现有设施维护和运做，尽管为设施维护和运做投入的预算从94年到95年削减了4.8%。

为了对付预算削减，并能维持庞大复杂的公园系统，该部门的策略包括：与预算和管理办公室展开强硬的幕后斗争，以恢复一些已削减的预算；发展公司伙伴关系以取得更多的资源等等。除了这些策略，该组织采纳了全面质量管理技术，以求“花更少的钱干更多的事”。

在任何环境下产生真正的组织变化是困难的，工人们会对一系列的管理时尚产生怀疑。因此，该部门的策略是将全面质量管理逐步介绍到组织中，即顾问团训练高层管理者让他们理解全面质量管理的核心理念，将全面质量管理观念逐步灌输给组织成员。这种训练带给了全面质量管理的概念，选取质量改善项目和目标团队的方法，管理质量团队和建立全面质量管理组织的策略。虽然存在问题，但这些举措使全面质量管理在实施的最初阶段获得了相当的成功。

有关分析显示了该部门实施全面质量管理所获得的财政和运做收益。启动费用是22.3万美元，平均每个项目2.3万美元。总共节省了71.15万美元，平均每个项目一年节约7.1万美元。这个数字不包括间接和长期收益，只是每个项目每年直接节约的费用。

在全面质量管理技术执行五年后，状况出现了变化。

该部门是政治任命的。以前的官员落选了，新一任官员就任后，TQM执行计划被搁浅了。新上任的负责人将其前任确立的全面质量管理技术看作是他能够忽略的其前任的优势。大部分成员没有完全理解或赞成TQM哲学，认为只是前任遗留下来的东西。但是新任同样面临着削减的预算和庞大的服务系统的问题，但却没有沿用前任采取的工具，其采用的是私有化、绩效管理等手段。

分析：

纽约市公园与娱乐管理局(TheNewYorkDepartmentofParksandRecreation)的主要任务是负责城市公共活动场所(包括公园、沙滩、操场、娱乐设施、广场等)的清洁和安全工作,并增进居民在健康和娱乐方面的兴趣。该部门面临着如何以较少的资源提高服务绩效的问题。在前期该部门将“全面质量管理”(TQM)确定为一项重要举措并取得了必须成效。但是到后期因为领导人变更而放下该工具改用其它工具。我们也用上述的理论框架做简要的分析:

首先,公园与娱乐管理局的目标是在面临预算削减的状况下,继续维持庞大复杂的服务系统。该局面临的问题是减少的预算和增加的顾客需求。市民将娱乐资源看作是重要的基础设施,因此,公众对该部门重要性是认同的。但是在采用何种方式实现其使命,及该城市应投入多少资源去实施其计划却很难达成共识,为设施维护和运做投入的预算从1994年到1995年削减了4.8%。因此该局的目的是以最小的成本达成目标。

其次,公园与娱乐管理局在前期采用的最重要的一项政策工具是“全面质量管理”。“全面质量管理”有以下三个核心理念:

- (1) 工作过程中的配备务必为特定目标设计;
- (2) 分析职员的工作程序,以进行路线化的组织运作并减少过程变动;
- (3) 加强与顾客的联系,从而了解顾客的需求并且明确他们对服务质量的界定。

实践证明,“全面质量管理”是一种有效的工具。有关分析显示了该局实施“全面质量管理”所获得的财政和运做收益。启动费用是22.3万美元,平均每个项目2.3万美元,总共节省了71.15万美元,平均每个项目一年节约7.1万美元。这个数字不包括间接和长期收益,只是每个项目每年直接节约的费用。

第三,公园与娱乐管理局在运用“全面质量管理”技术时思考到组织路线的影响。在任何环境下产生真正的组织变化是困难的,工人们会对一系列的管理时尚产生怀疑。因此该局的策略是将全面质量管理逐步介绍到组织中,即顾问团训练高层管理者让他们理解全面质量管理的核心理念,将全面质量管理观念逐步灌输给组织成员。这种训练带来了全面质量管理的理念,和建立全面质量管理组织的策略。虽然存在一些问题,但这些举措使全面质量管理在实施的最初阶段获得了相当的成功。

第四,公园与娱乐管理局在后期因环境改变而放下“全面质量管理”工具。“全面质量管理”强调主要领导者的作用,这在政府部门是一个挑战。委任的领导人经常会落选,继任者都想证明他们的工作较之前任要有所改善,这常常会使新的管理者抛弃其前任的管理方法。在“全面质量管理技术”执行五年后,状况出现了变化,以前的官员落选了。新一任官员就任后,只把“全面质量管理”看作是前任遗留下来的东西,其大部分成员也没有完全理解或赞成TQM哲学。尽管同样面临着削减的预算和庞大的服务系统的问题,但该局却没有沿用前期采取的工具,而是采用是“私有化”、“绩效管理”等手段。

在该案例中,尽管“全面质量管理”这一工具与该局以“较少的成本维持庞大的服务系统”的目标是匹配的,而且该局在运用“全面质量管理”这一新工具时也思考到组织路线的影响并采取了必须策略以减少推行该工具的阻力,从而使该工具在经过一段时间尝试后被证明是达成目标的有效工具,但最终却因为领导人的变更而被抛弃。可见,决策者选取政策工具并不完全是理性的,这个案例的好处在于展现了政策工具选取面临的压力。

更多参考资料 请访问 <https://xiaorob.com/fanwen/cankao/>

文章生成PDF付费下载功能，由[ECMS帝国之家](#)开发