

第一章 质量与质量管理导论

一、质量的定义：是指一组固有特性满足要求的程度。亦即某种事物的“特性”满足某个群体“要求”的程度，满足的程度越高，就可以说这事物的质量就越高或是越好，反之，则认为该事物的质量越低或是差。

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。

产品：即过程的结果。按标准分为：服务，软件，硬件，流程性材料。

顾客：是接受产品的组织或个人。（组织有许多类型的顾客，有些是显在的，有些是潜在的。顾客可以是外部的，也可以是内部的）

供方：即提供产品的组织或个人。（供方可以是外部的，也可以是内部的）

不良：是指损害产品适用性的任何缺陷或差错。比如，办公室的差错，工厂的废品，过度的能耗，不能按时交货，不好用的产品等，都是不良的表现形式。通常也使用“不合格”或“不符合”两个概念表示“没有满足要求”

顾客满意：是指顾客对其要求已被满足的程度的感受。

顾客不满：是指顾客因产品的不良而产生的烦恼、抱怨、投诉的这样一种状态。

国际标准化组织把产品分成了四大类：（1）服务：是为了满足顾客的需要，在供方和顾客之间的界面上的活动以及供方内部活动所产生的结果；（2）软件：是通过承载媒体表达的信息所组成的知识产品，软件可以表现为根子概念、程序等形式；（3）硬件：具有特定形状的可分离的有形产品，通常由制造的、建造的或装配的零件、部件和（或）组件组成；（4）流程材料：通过将原材料转化成某一预定状态所形成的有形产品。

日本质量管理专家狩野纪昭根据不同类型的质量特性与顾客满意之间的关系，而对质量特性进行了分类：

（1）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。例如，民航客机中向旅客提供酒，就可以看成是魅力特性。

（2）必须特性。是指即使充分提供也不会使顾客感到特别的兴奋和满意，但一旦不足却会引起强烈不满的那些质量特性。这类特性是顾客认为理所当然应当具备的特性。

（3）线性特性。是指那些提供得越充分就越能导致满意，而越不充分就越使人产生不满的那些特性。商场售货员的服务态度，餐馆菜肴的味道。

质量管理的两种理解（即朱兰关于质量概念的辨析）

一种理解是，“质量”意味着能够满足顾客的需要，从而使顾客满意的那些产品特征。这等于说，“质量”就是具有“好”的产品特性。按照这种理解，这

种高质量的目的旨在实现更高的顾客满意，从而以此来实现收益的增加，但提供更多或更好的质量特征常常要求增加投资，从而导致成本的增加。

另一种理解是，“质量”意味着免于不良，亦即没有那些需要返工或会导致现场失效、顾客不满、顾客投诉等的差错。这等于说，“质量”就是没有“不好”。按照这种理解，提高质量通常会导致成本更低。

第一种质量是顾客满意的源泉，第二种质量是顾客不满的原因。

对应于这两种理解，便有了两种性质不同的“质量改进”。其一是“提供更多、更好的质量特性”；其二则是“减少或消除不良”。

促使重视质量的主要原因

(1) 科学技术的增长在带来福音的同时，也使人类的安全、健康以及环境受到了前所未有的威胁。

(2) 各国政府对于质量的管制，则要求产品的设计应避免危险，政府的干预是企业必须认真面对的力量；

(3) 消费者权益运动日益高涨。

(4) 在质量方面的国际竞争日益增强。

二、经营活动：所有营利性的经济活动，它涵盖了工业、农业、经融、服务等所有的领域。企业是从事经营活动的社会经济组织。法约尔经营职能区分为技术、商业、会计、财务、安全和管理。运营、财务和营销通常被认为最主要的三项职能。

管理：是指组织中的管理者，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。（管理职能）

企业管理：企业的管理人员运用其知识、技能、经验和所掌握的信息，通过对企业的人、财、物资源的计划、组织、领导与控制，来实现企业的各项目标，保证企业的生存与发展。企业的管理是为了实现企业的目标而存在，实现企业目标的手段。

治理：主要解决的是企业经理层的激励与约束问题。

质量管理：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。ISO9000的定义在质量方面指挥和控制组织的协调一致的活动。在质量方面的指挥和控制活动常包括制定质量方针和质量目标以及质量策划、质量控制、质量保证和质量改进。这里质量策划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；质量控制致力于满足质量要求；质量保证致力于提供质量要求会得到满足的保证；质量改进致力于增强满足质量要求的能力。

质量管理三部曲：是指在质量管理活动中，频繁地应用着三个这样的管理过程，即质量计划、质量控制和质量改进，这个过程被称为“朱兰三部曲”。

质量计划指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；质量改进指实现前所未有的质量水平的过程。

全面质量管理 (TQM) 一个组织以质量为中心，以全民参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。

八项质量管理原则：以顾客为关注焦点、领导作用、全民参与、过程方法、管理的系统方法、持续改进、基于事实的决策方法、与供方互利的关系。

全面质量管理的主要成效：高质量是全面质量最直接的成效。高质量会意味更低的成本，因为它减少了差错、返工和非增值的工作。高质量会带来更多的收益。全面质量管理为组织造就忠诚的顾客。还为组织造就活性化的雇员。

质量对经济性的影响：1、对于增加收益的影响。2、对于降低成本的影响。

质量成本：指为确保和保证满意的质量而导致的费用以及没有获得满意的质量而导致的有形和无形的损失。

质量成本分类：内部故障成本、外部故障成本、鉴定成本、预防成本。

内部故障成本是交货前发现的不良有关成本。外部故障成本是产品到达顾客手中之后发现的与不良相关的成本。鉴定成本是为了确定产品符合质量要求的程度而发生的成本。预防成本是为了使故障成本和鉴定成本保持最低而发生的成本

质量成本计算方法：1、质量成本法（预防成本、鉴定成本、内部故障成本）。2、过程成本法（符合性成本和非符合成本）。3 质量损失法（生产质量低劣）

研究质量成本对质量改进作用：

- 1、确认某一单个问题造成的最大损失和需要消除的具体成本。
- 2、为有关项目所采取的治疗措施的有效性提供测量的尺寸。
- 3、评估公司的整体质量状况并确定未来的改进项目。

第二章 质量管理理念与框架

戴明是 20 世纪管理领域中最有影响的人物之一，他是一位全球公认的质量管理专家、统计学家、管理顾问。

戴明主张的是一种系统的观念，主张采用科学方法来优化系统，从而实现质量的改进，强调质量改进要着力于减少设计和制造过程中的变异性。

戴明于 1986 年在《走出危机》一书中提出，为了向以顾客满意为宗旨的质量型组织转变，组织的管理者必须关注 14 个要点或必须承担 14 个方面的义务。

其具体内容如下：

- (1) 树立改进产品和服务的长久使命，以使企业保持竞争力，确保企业的自下而上和发展并能够向人们提供工作机会；
- (2) 接受新的理念；
- (3) 不要将质量依赖于检验；
- (4) 不要只是根据价格来做生意，要着眼于总成本最低；
- (5)

通过持续不断地改进生产和服务系统来实现质量、生产率的改进和成本的降低；
(6) 做好培训；(7) 进行领导；(8) 驱除恐惧以使每一个人都能为组织有效地工作；(9) 拆除部门间的壁垒；(10) 取消面向一般员工的口号；(11) 取消定额或指标；(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。

朱兰：指出了质量即“适用性”的概念，强调了顾客导向的重要性。朱兰理论体系的主要概念还包括质量改进三步曲，关键的少数原理。

休哈特：(成功地将统计学、工程学和经济学结合在一起)，提出了控制图方法，开创了统计质量控制这一新的领域。

石川馨：开发了因果图。他注重企业实践，主张质量管理的工具和手段应通俗易懂，以便为广大企业员工所接受。

卓越绩效模式：即由国际上三大质量奖(日本戴明奖、美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖和欧洲质量奖)的廉价标准所体现的一套综合的、系统化的管理模式，其裨是对全面质量管理的标准化，是全面质量管理的实施细则。

戴明奖有两种类别，分别是针对个人的戴明本奖和针对企业的戴明实施奖。强调统计方法的运用。非针对性。戴明实施奖的效果表现在经营结果和管理水平两方面。在经营结果方面，通过挑战戴明奖而改进质量，促进新产品的开发，提高了生产率，增加了销售和利润，在管理水平，改善了部门间的沟通，提高了工作质量，改进成了持续的活动，促进了经营计划的落实，促进了经营方针的沟通，改进了综合管理体制。

马尔科姆·波多里奇国家质量奖的目的：(核心价值观 1987年诞生)

(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) 表彰那些改进了其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，以便企业、行业、政府及其他的组织可以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

现高质量的组织提供具体的指导。

核心价值观：

(1) 具有远见的领导；(2) 顾客驱动的卓越；(3) 组织和个人的学习；
(4) 对雇员和合作伙伴的重视；(5) 敏捷性；(6) 注重未来；(7) 管理创新；
(8) 基于事实的管理；(9) 公共责任与公民义务；(10) 注重结果与创造价值；
(11) 系统的视野。

领导、战略计划以及以顾客和市场为中心代表着领导的三要素。对人力资源的关注、过程管理和经营结果代表着结果的三要素。

欧洲质量奖 (EQA) 以表彰那些在实施 TQM 方面取得优秀业绩的榜样企业。基于“结果导向”“以顾客为中心”“领导与坚定不移的宗旨”“基于过程和事实的管理”“人员发展与参与”“持续学习、创新和改进”“伙伴关系的建立”“公共责任”八个方面基本价值观上。

卓越绩效模式小结：彻底的顾客导向，重视领导的作用，重视每一个个人的作用，主张基于系统的和过程的方法论，强调营造合作、创新、学习、持续改进的文化等。

ISO9000:2000《质量管理体系—基础和术语》 阐述质量管理体系的基本原理并定义质量管理体系的术语。 ISO9001:2000《质量管理体系—要求》 规定了质量管理体系的要求，用于证实组织具有提供满足顾客要求和使用法规要求的产品的能力，目的在于增进顾客满意度。 ISO9004:2000《质量管理体系—业绩改进指南》对于组织建立兼具效果和效率的管理体系提供可指南， 目的在于促进组织的绩效改进，实现顾客及其他相关的满意。 ISO9011:2000《质量和环境管理体系审核指南》提供审核质量管理体系和环境管理体系的指南。

为使组织的行为符合道德规范的要求， 需要综合地实施以下各种措施， 便可显著地改善组织的道德风气。

(1) 在录用人员时注重候选者的道德水准。组织在其员工甄选过程中，如面试、笔试、背景测试等，应当努力剔除那些在道德上不符合要求的求职者；

(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的文件，用于表明期望员工遵守的基本价值观和道德准则。 道德准则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。组织的道德准则要发挥效果，高层管理者就必须以身作则，一个行动胜一万句说教；

(4) 认清目标和绩效评价的作用。员工的目标应当明确而现实，在不现实的目标压力下，即使道德水准很高的员工也会被迫采取“不择手段”的态度。清楚而现实的目标会减少员工的迷惑并使之受到激励而不是惩罚；

(5) 提供道德规范方面的培训。通过各种培训项目来鼓励人们的行为符合道德规范，这类培训有助于灌输组织的行为标准；有助于向人们阐明什么行为是可以接受的，什么是不可接受的；还有助于在必须采取令人不快但合乎道德的立场时，增强人们的自信。

(6) 独立的社会审计。依照组织的道德准则来评价和管理行为的社会审计，提高了发现非道德行为的可能性，这种审计可以是一种常规评价，或者是在没有预先通知的情况下随机抽查；

(7) 正式的保护机制。组织可以通过某种正式的机制来保护处于道德困境的员工能够按照自己的判断行事。此外，组织还可以设立专门的职位或程序来守护组织的道德准则。

战略计划活动：是一个系统化的过程，组织借助于这一过程来确立质量方面的长期目标，并将这些目标与财务、人力资源、市场营销以及研发方面的目标一道在平等的基础上整合到一个综合的经营计划当中。然后，将这一计划在整个组织中加以展开。

(recite) 战略计划活动的益处

(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) 建立起一个高效、灵活的坟墓和实施系统；

(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。

战略计划活动过程

组织的战略计划活动通常由如下步骤所构成：

(1) 确立和沟通组织的愿景、使命、价值观和质量方针；

(2) 将愿景分解为少数关键战略；

- (3) 制定战略目标；
- (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) 经营审核。

标高分析：是近年来在国内外企业中普遍开展的一种活动，已经成为企业战略规划活动和运营改进活动的必要组织。标高分析可定义为“对照公认的领先组织或最强的竞争对手持续地对本组织的产品、服务、过程等关键的成功因素进行衡量的结构化过程。（即找差距）

标高分析的作用

标高分析的作用，可归纳为三个方面：即设定目标、改进绩效和促进组织的变革。

首先，标高分析是战略规划活动的重要组成部分；

其次，标高分析也是组织绩效改进的强大武器，它是一种有助于找到并理解实现新目标、所必需的行事方式的手段；

再次，开展标高分析的过程也是促进组织的文化、结构、行事方式等进行变革的过程。

标高分析的基本方式、思路和步骤

基本方式：企业在开展标高超越活动时，通常是采用专门小组或团队的方式来进行的，小组一般由3-6人所组成。他们应当是最熟悉所要改进领域的人，小组成员应当具备相应领域的专业知识以及把握问题、分析问题的能力和技能，应当具备较强的合作精神。

基本思路：标高分析的基本思路在于，企业的经营绩效在很大程度上取决于其所拥有的过程；绩效的差异反映了过程的差异；绩效的改进必须自过程入手，标高分析活动是由“标高”和“超越”两个阶段构成的。

基本步骤。标高分析活动是由“标高”和“超越”两个阶段构成，这两个阶段又具体细化为五个步骤：

确定实施标高分析活动的领域或对象。要明确使用何种指标来描述该对象，用何种测量方法来衡量对象的状态；

明确自身的现状。主要通过调查、观察和内部数据分析，真正了解自身的现状；

确定谁是最佳者。选择标高分析的杠杆，通常有四种类型的杠杆，即企业内部的不同部门、直接的竞争对手；同行企业以及全球范围内的领先者；

明确标杆组织是怎么做的。通过分析和收集找出标杆组织优于自己并成为行业之最的能力和特长所在；

确定并实施改进方案。由项目小组和有关人员提出并优选改进方案，达成内部共识，并推动有效的实施。

第五章 基于 TQM的人力资源管理

人力资源就是指组织通过预测规划、招聘、教育培训、考核评价、配置使用、激励等一系列环节，系统地开发人的能力，从而有效地实现组织和个人发展目标的过程。

) 人力淘汰管理的主要内容

(1) 组织设计和职位分析；(2) 人力资源规划；(3) 员工的招聘与配置；

(4) 员工的教育

与培训；(5) 绩效考核与激励；(6) 薪酬与福利管理；(7) 职业管理；

(8) 劳动关系管理。

职位分析、职位分析的作用

职位分析：是对某特定的职位做出明确的规定，并确定完成这一职位所需要的知识、技能等资格条件的过程。

高效的团队有如下特征：

(1) 清晰的目标。高效团队对所达成的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标长华到群体目标中去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标做出承诺，清楚地知道希望他们做什么工作以及他们怎样共同工作，最后达成目标。

(2) 相关的技能。高效团队的成员具备实现理想目标所需的技术和能力，相互之间有能够良好合作的个性品质，从而出色地完成任务。

(3) 相互的信任。每个成员对其他人的品德和能力都确信不疑，如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原则，鼓励员工的参与和自主性，就比较容易形成信任的环境。

(4) 一致的承诺。高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能获得成功，他们愿意去做任何事情，并发挥自己最大的潜能。

(5) 良好的沟通。群体成员通过畅通的渠道交流信息，包括各种言语和非言语信息，管理层与团队成员之间的沟通有助于管理者了解团队成员的行动，消除误解。

(6) 谈判技能。对于高效的团队来说，其成员角色总在不断地进行调整，需要成员具备充分的谈判技能。团队中的问题和关系时常变换，成员必须能面对和应付这种情况。

(7) 恰当的领导。有效的领导者能为团队指明前途所在，能向成员阐明变革的可能性，鼓舞团队成员的自信心，帮助他们更充分地了解自己的潜力。

(8) 内部支持和外部支持。从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构；从外部条件来看，管理层应给团队提供完成任务所必需的各种资源。

第六章 过程管理与系统管理

过程、过程管理的含义

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。过程由活动或者任务构成，经过策划，在受控的条件下，将输入的要求经过加工转化成输出的结果，同时带来价值的增值。组织的所有工作都是通过活动过程完成的。

过程管理：是指过程的设计、控制和改进等活动。具体说来，过程管理就是通过对组织关键业务过程的设计、控制和改进，识别改进质量和运营绩效的机会，达到高水平的过程绩效，最终达到顾客满意。

过程衡量尺度

过程质量衡量有三个主要尺度，即效果、效率和适应性。

(comprehend) 过程的类型

组织的业务过程一般分为以下四类；

(1) 设计过程。是指把顾客需要、新技术和过去的知识整合起来形成产品规范（即提供实物产品和服务）的活动过程。

(2) 生产提供过程。是指生产或提供实际的产品的活动过程，该过程应确保经济而有效率地生产出符合规范的产品。

(3) 支持过程。是指给核心过程提供了基础保证的活动过程，包括技术信息系统、人力资源、行政服务、法律、业务服务如质量保证、财务等。

(4) 供应和合作过程。在这个过程中，供应合作者不仅指提供零部件的公司，而且还包括分销商、运输公司以及信息、保健和教育提供者。

过程管理的要求

(1) 在过程设计早期把顾客需要转换成产品和服务设计需要，把产品设计需要和生产过程需要、供应商能力、法律和环境因素等综合起来考虑；

(2) 确保质量融入到产品和服务中，在开发过程中使用适当的工具和方法；

(3) 产品开发过程要确保跨职能沟通，减少产品开发时间，避免产品和服务存在缺陷；

(4) 确定重要的生产提供过程并使之文件化，把它们作为重要业务过程加以管理；

(5) 与主要供应商和合作伙伴建立合作关系；

(6) 控制主要过程的质量和运营绩效，使用系统方法识别运营绩效和质量的重大偏差，确定根本原因、采取纠正措施，并且验证结果；

(7) 不断对过程进行改进，使得质量更好、周期更短以及运营绩效更好；

(8) 通过标高分析和业务流程再造（BPR）等创新方法实现突破性绩效。

(comprehend) 系统管理的含义

系统管理就是要运用系统的观点和方法，把组织各部门和各项工作作为一个整体来管理，确保组织各项活动协调一致，通过共同努力实现组织目标，并不断实现组织的绩效改进。

ISO9000中的系统管理模式

根据 ISO9000 标准的内容，在把顾客或相关方的需要转化为产品和服务的过程中，在两个叠加在一起的过程：一个是管理职责，资源管理，产品实现，测量、分析和改进的循环过程；另一个是从市场开发、设计控制、采购、生产和服务提供包括交付及监视和测量装置的过程。这里设计、采购、生产和服务提供三个过程是影响产品质量的关键过程。

戴明对系统的认识

戴明关于系统的认识对现代管理理论有着深远的影响。他曾指出，在出现的产品或服务问题中，85%以上的问题归结为管理体系本身所致，只有15%是由产品和服务的生产提供者造成的。戴明将其归结为系统驱动行为。换句话说产品和服务的好坏与否主要由所在的活动过程或系统决定的。戴明关于系统的认识导致现代管理理论关注于管理体系的有效性和持续性方面。

第七章 质量改

质量改进的含义

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能力的那些质量管理活动。朱兰博士将质量改进描述为“有组织地取得的良性改变；前所未有的绩效水平的实现。

质量改进的特点

- (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) 质量改进是有成本的；
- (6) 质量改进的成果主要来自于关键的少数项目。

质量改进的意义

- (1) 质量改进是企业在激烈竞争中生存和发展的保证；
- (2) 质量改进是企业不断 满足顾客要求的需要；
- (3) 质量改进是消除慢性浪费、提高企业竞争力的重要手段。

质量改进的对策

- (1) 在所有层次的经营计划中都设立质量改进目标；
- (2) 建立实施改进的过程，并且设立专门的实施机构；
- (3) 树立广义质量的概念，改进过程不仅应用于制造过程，也应用于其他业务过程中；
- (4) 包括高层经理在内的所有层次的人员就如何履行各自的质量管理使命接受培训；
- (5) 对普通员工进行充分的授权促进他们参与质量改进活动；
- (6) 建立评价指标以重量实现质量改进目标的进展情况；
- (7) 包括高层经理在内的各级管理人员对于实现改进目标的进展情况进行审核；
- (8) 对于卓越的质量绩效广泛应用褒奖手段；
- (9) 修改薪酬制度以鼓励和表彰各自职责范围内所取得的成绩。

克服质量改进的阻力的类型

- (1) 克服来自于错误认识的阻力；

(2) 克服来自于既得利益集团的阻力；

(3) 克服来自于习惯和惰性的阻力。

高层管理者的角色

(1) 参加质量委员会；

(2) 批准质量愿景和质量方针；

(3) 批准主要的质量目标；

(4) 建立质量改进的基本框架；

(5) 提供资源；

(6) 评审进展情况；

(7) 表彰认可；

(8) 修改薪酬制度。

最高质量委员会的职责

(1) 确立质量方针；

(2) 确立质量改进的目标；

(3) 对主要情况的估计；

(4) 制定选择项目的程序；

(5) 制定实施项目的程序；

(6) 为项目团队提供支持；

(7) 建立跟踪进展情况的方法；

(8) 进行评审，帮助团队克服障碍，确保实施纠正措施；

(9) 对团队进行褒奖。

2) 统一化。是把同类事务两种以上的表现形态归并为一种或限定在一个范围内的标准化形式。其基本要求是“适时、适度”。（它与简化的不同之处在于：简化肯定某些个性同时并存，着眼于精炼；统一着眼于取得一致，即从个性中提炼

共性。简化的目的并不是简化为一种，而是保留若干合理的种类；统一的目的是消除由于不必要的多样化造成的混乱，为正常活动建立共同遵守的秩序。）

（3）通用化。是指在独立的系统中，选择和确定具有功能互换性和尺寸互换性的子系统或功能单元的标准化形式。（其目的是最大限度地扩大同一子系统（如产品的零部件）的使用范围，从而最大限度地减少在设计和生产过程中的重复劳动。

（4）组合化。是按照标准化的原则，设计并形成一系列通用性很强且能多次重复应用的单元，根据需要拼合成不同用途的产品的一种标准化形式。它是通用化的进一步发展。

（5）系列化。通常指产品系列化，它是对同类产品的结构形式和主要参数进行标准化的一种形式。（是标准化的高级形式，是简化的延伸，但其不同于简化之处在于，简化是在品种盲目泛滥超过一般需要时才进行的，而系列化则是为防止这种品种泛滥而先做出科学的安排。）

标准的制定程序

（1）预备——在充分研究和论证的基础上，提出新的标准制定工作项目建议。

（2）立项——对新工作项目建议的必要性和可行性进行充分的分析、论证、审查和协调，提出新工作项目。

（3）起草——按照编写标准的基本规定编制标准草案征求意见稿、编写编制说明和有关附件。

（4）征求意见——向有关单位发送标准草案征求意见稿，广泛征求意见，修改草案，形成标准草案送审稿。

（5）审查——以会议或函件的形式对标准草案稿进行审查，修改标准草案，形成标准草案报批稿。

（6）批准——对标准草案报批稿进行审查、批准和编号，提出标准出版稿。

（7）出版——提供标准的出版物。

（8）复审——定期对标准进行复审，确定其适用性，提出修订、废止的必要性。

（9）废止——根据复审的结果，通过一定的形式宣布标准废止。

企业标准化任务

企业标准工作的基本任务是为企业的生产经营活动建立一定的秩序，使企业的各部门相互提供的条件符合各自的要求，使各个生产环节的活动协调一致，使企业的各种经济活动遵循共同的准则，使复杂的管理工作系统化、规范化、简单化，保证企业生产经营活动能够高效、准确、连续不断地进行。

企业标准化工作的要求

(1) 企业开展标准化工作，必须以“顾客第一”的思想为指导。

(2) 企业的标准工作必须坚持“系统化”原则。

(3) 企业的标准化工作必须符合以下具体要求：权威性；科学性；

群众性；连贯性；明确性。

认证制度的含义

认证制度，又称为合格评定程序，是指任何直接或间接确定技术法规或标准中相关要求被满足的程序。它是为进行认证工作而建立的一套程序和管理制度。其中包括认证和认可两类活动。所谓认证是指认证机构证明产品、管理体系符合相关技术法规或者标准的合格评定活动。认可是指由认可机构对认证机构、检查机构、实验室以及从事审核、评审等认证活动人员的能力和职业资格予以承认的合格谱写活动。

我国认证制度的总体架构

它主要有四个层次：

第一个层次是授权机构或管理机构。依据认证或认可条例，国务院认证认可监督管理部门（目前为认证认可监督管理委员会）为授权机构，授权机构的职能是授权认可机构负责对认证机构的认可，并批准认可的结果；同时管理认证的国际合作和交流。

第二个层次是认可机构。其职能是制定认可准则并依次开展对认证机构、检查机构、实验室和审核人员的资格认可。认可机构由各个利益有关方面的代表以及一批熟悉业务的专家组成。

第三个层次是从事认证实践的机构和人员，包括认证机构、检查机构、实验室以及从事审核、评审等认证活动的人员。

第四个层次是企业。企业在自愿申请以后，按认证的程序文件接受认证机构的检验、评审以及事后的监督。

认证的分类

(1) 按认证的对象分类，有产品认证和管理体系认证；在质量领域，最常见的是产品质量认证和质量管理体系认证。

(2) 按认证的性质分类，有自愿性认证和强制性认证。

(3) 按认证的范围分类，有国家认证、区域认证和国际认证。

(4) 按认证标志分类，有合格标志认证和安全标志认证。前者是自愿性，后者是强制性。

认证过程

认证的基本过程包括寻求认证的组织向认证机构提出认证申请，与认证机构受理申请，认证机构受理申请，认证机构指定审核人员实施认证审核或审查，认证评价与批准，认证机构实施认证后监督和检查等。

第八章 绩效测量与信息管理

测量、测量的重要性、信息管理的目的

测量：是对产品、服务、过程以及其他业务活动等的特性与结果的量化，通常用测量

指标表示测量活动所产生的数量信息。

测量的重要性：

(1) 如果不测量结果，就不能说明如何从失败到成功；

(2) 如果没有看到成功，就不能得到回报——如果不回报成功，就可能回报失败；

(3) 如果没有识别失败，就无法纠正失败。

组织良好信息管理可以达到以下目的：

(1) 帮助公司了解到顾客是否得到恰当的服务；

(2) 给工人提供具体的反馈确认其进展情况；

(3) 为奖励回报提供了依据；

(4) 提供了评价进展状况，指出改进活动的方式；

(5) 通过更好的计划和改进行动减少运营成本。

数字和信息的特征

(1) 可用性——需要时数据和信息容易访问或获得；

(2) 完整性——所需要的数据和信息应全面完整；

(3) 及时性——所需要的数据和信息能够在第一时间得到；

(4) 可靠性——应保证数据和信息不被损坏；

(5) 安全性——在数据和信息处理过程中应确保没有危险；

(6) 准确性——应保证数据和信息的真实性；

(7) 保密性——应防止和避免如专利、技术诀窍等的泄露。

测量的要求

(1) 要有一套能够反映组织内外部顾客的需要、对组织有关键影响的绩效指标；

(2) 要使用比较信息和数据改善组织的整体绩效和竞争地位；

(3) 全员参与测量活动，确保绩效信息在整个组织中充分分享；

(4) 要确保数据的可靠性，所有人都可以获得所需要的信息；

(5) 要使用合理的分析方法，运用结果支持战略计划和日常决策；

(6) 要不断精练组织内的信息来源以及信息使用。

绩效测量的步骤

(1) 明确前提条件；

(2) 计划测量活动；

(3) 收集数据；

(4) 分析、综合、阐明结果并展示结果与建议。

测量系统改进的建议

(1) 从现有的系统出发要比完全从头做起更好；

(2) 对新的测量指南、分析方法以及展示方式进行试验；

(3) 试点；

(4) 主动取消那些不再有用的测量指标；

(5) 预见到冲突；

(6) 就新的测量指标、含义及用法等方面对人们进行积极的培训。

第九章 供应商关系管理

供应商关系管理应遵循的原则

(1) 认识到采购职能是组织的一项战略性的、高增值的职能，必须配备以训练有素的专业人员；

(2) 采购部门的领导要把权力委授给那些富于想象并注意成果的人员，他们应该得到公司高层的全力支持，同时也能够得到经营单位的信任。

(3) 与经营单位的战略协调一致的采购战略；

(4) 经营单位的管理层对于供应战略的成功实施负有责任；

(5) 承担采购职能的管理层对供应过程的绩效和持续改进负责；

(6) 组建跨职能的团队来管理货品和服务的采购；

(7) 保持跨职能团队持续地关注整个供应链绩效，包括总占有成本、增值机会的识别以及竞争优势的辨识和实现；

(8) 通过尽可能地跨越经营单位的边界来合并和分配采购活动来实现采购战略的制定、实施和管理；

(9) 与最终用户及在最终用户之间保持公开、诚实和经常的沟通；

(10) 采购战略的制定和实施应建立在经营单位之间的合作与协作、以事实为依据的决策过程以及一个测量系统的基础之上。

联合质量计划的目的

联合质量计划中一般要包括经济、技术、管理三个方面。

供应商关系计划的含义

供应商关系的计划是指有关识别顾客需要、分析和制定满足这些需要的供应策略方面的活动。计划过程的关键输出之一是形成一个详细描述对象商品的顾客总占有成本的初始模型。因此，在整个计划过程中还会要求进行数据的收集和分析。