

第一篇

基础知识篇

质量与质量管理概述

改革开放以来,国际酒店集团进入中国的步伐加快,国内酒店业竞争日益激烈。虽然国内酒店业近年已努力打造并建立起自己的酒店品牌,但如何在当今国际化、全球化的发展中提升与国际品牌酒店管理集团竞争的能力,仍然是摆在国内酒店业面前的突出问题。解决该问题的核心是继续解决国内酒店管理品质问题,而管理品质的核心是质量管理,它是确保酒店业品质的关键。本章将从与质量和质量管理相关的基本术语、体系概念及质量管理发展历程等方面一一介绍,使学习者掌握质量及质量管理的基本知识,为后续学习酒店质量管理、操作技能及其全面运用等内容,奠定基础。



第一节

与质量和质量管理相关的术语及体系概念

近年来,越来越多的企事业组织将质量纳入组织高效运行体系,并将取信于顾客视为延长企业生命周期的重要手段。以下将探讨与质量和质量管理相关的术语及体系概念。

一、质量概述

(一) 质量及相关术语

从 ISO 9000 标准中学习“质量”术语,以建立对质量定义的总体概念的认识。质量是客体的一组固有特性满足要求的程度。质量可使用形容词来修饰,以表明固有特性满足要求的程度。其固有特性满足要求的程度越高,其“质量”



越好;反之,“质量”越差。这里涉及如下相关术语和需要把握的总体概念。

1. 客体

客体是指可感知或可想象的任何事物。质量是“客体”本身包含的一组固有“特性”,客体概念的内涵很大,不仅仅是产品和服务,也可以是过程、人员、组织、体系、资源。凡是可以单独描述的事物,或者可以感知的物质状态,或者能够想象的期望或梦想,都是客体。

2. 固有及其特性

固有是指存在于客体(可感知或可想象到的任何事物)内本来就有的,尤其是那种永久的特性。特性是指可区分的特征。不同客体的固有质量特性是不一样的,如物理的特性(如机械性能),感官的特征(如气味、噪声和色彩等),行为的特征(如礼貌),时间的特征(如准时性、可靠性),人因工效的特性(如生理的特性或有关人身安全的特性、飞机的最高速度)。就一般硬件产品而言,其固有特性通常包括安全性、可靠性、耐用性、可维护性、可维修性等;就一般服务而言,其质量特性包括可靠性、响应性、保证性、移情性、有形性等,这些将在如下质量特性中详述。

3. 要求

要求是指明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望。这里需要理解五个层面:一是“通常隐含的”是指组织和相关方的惯例或一般做法;二是指经明示的要求,如在成文信息中阐明;三是特定要求,可使用限定词表示,如产品要求、质量管理要求、顾客要求、质量要求;四是要求可由不同的相关方或组织自己提出;五是为实现较高的顾客满意度,可能有必要满足那些顾客既没有明示,也不是通常隐含的或必须履行的期望。可以看出,质量不仅包括客体预期的功能和性能,而且涉及人们对其价值和利益的感知,与传统的“符合性质量”“实用性”不同,基本反映了现代质量观念。

(二) 质量特性

质量特性是指实际产品、过程或体系与要求有关的固有特性。简言之,质量特性是与“要求”有关的、客体的固有特性。早期,质量概念所描述的对象大多仅仅局限于产品(一般多指工业产品),后又逐渐延伸到了服务,而如今则不仅包括产品和服务,还扩展到组织,以及它们的结合,表现为:一是“固有”意味着本身就存在的,尤其是那种永久的特征;二是赋予客体的特性不是它们的质量特性。除此之外,还有两种质量特性可以通晓,以便于在实践中区分对待,具体如下。

1. 以体现产品质量为主要特征的质量特性

以体现产品质量为主要特征的质量特性可以体现产品使用时的客观要求,对反映产品质量主要特性的技术经济参数做了明确规定。质量概念的关键是“满足要求”。这些“要求”必须转化为有指标的特性,作为评价、检验和考核的依据。由于顾客的需求是多种多样的,所以反映质量的特性也应该是多种多样的。一般情况下,以体现产品质量为主要特征的质量特性通常有以下几点。

(1) 经济性。由于术语“要求”汇集了价值的表现,价廉物美实际上反映的是人们的价值取向,物有所值,就是表明质量有经济性的特征。虽然顾客和组织关注质量的角度是不同的,但对经济性的考虑是一样的。

(2) 广义性。在质量管理体系所涉及的范畴内,组织的相关方对组织的产品、过程或体系都可能提出要求,而产品、过程和体系又都具有固有特性,因此,质量不仅指产品质量,也可指过程和体系的质量。

(3) 时效性。由于组织的顾客和其他相关方对组织的产品、过程和体系的需求和期望是不断变化的,如原先被顾客认为质量好的产品,会因为顾客要求的提高而不再受到顾客的欢迎,因此组织应不断地调整对质量的要求。

(4) 相对性。组织的顾客和其他相关方可能对同一产品的功能提出不同的要求,也可能对同一产品的同一功能提出不同的需求。需求不同,质量要求也就不同,只有满足需求的产品才会被认为是质量好的产品。

2. 软硬件产品的质量特性

随着质量管理在企业管理中的地位越来越重要,质量严重地影响着一个企业的存亡。不同类别的产品,其质量特性的具体表现形式也不尽相同。例如,硬件产品、软件产品的质量特性,以及服务的特性均不相同。下面将分别介绍。

(1) 硬件产品的质量特性

① 性能。性能通常是指产品在功能上满足顾客要求的能力,包括使用性能和外观性能。

② 寿命。寿命是指产品能够正常使用的年限,包括使用寿命和储存寿命两种。使用寿命是指产品在规定的使用条件下完成规定功能的工作总时间。一般来说,不同的产品对使用寿命有不同的要求。储存寿命是指在规定储存条件下,产品从开始储存到规定的失效的时间。

③ 可信性。可信性是用于表述可用性及其影响因素(可靠性、维修性和维修保障性)的集合术语。产品在规定的条件下和规定的时间内,完成规定的功能的能力称为可靠性。对机电产品、压力容器、飞机和那些发生质量事故会造成巨大损失或危及人身、社会安全的产品,可靠性是使用过程中主要的质量指标。维修性是指产品在规定的条件、时间、程序和方法下进行维修,保持或恢复到规定状态的能力。维修保障性是指按规定的要求和时间,提供维修所必需的资源的能力。显然,具备上述“三性”时,必然是一个可用,而且好用的产品。

④ 安全性。安全性是指产品在制造、流通和使用过程中保证人身安全与环境免遭危害的程度。世界各国对产品安全性都给予了最大的关注。

⑤ 经济性。经济性是指产品寿命周期的总费用,包括生产、销售过程的费用和使用过程的费用。经济性是保证组织在竞争中得以生存的关键特性之一,是用户日益关心的一个质量指标。

(2) 软件产品的质量特性

① 功能性。功能性是指软件所实现的功能,即满足用户要求的程度,包括用户陈述的或隐含的需求程度。功能性是软件产品的首选质量特性。

② 可靠性。可靠性是软件产品最重要的质量特性,反映软件在稳定状态下,维持正常工作的能力。

③ 易用性。易用性可以反映软件与用户之间的友善性,即用户在使用软件时的方便程度。

④ 效率。效率是指在规定的条件下,软件实现某种功能所耗费物理资源的有效程度。



⑤ 可维护性。可维护性是指软件在环境改变或发生错误时,进行修改的难易程度。易于维护的软件也是一个易理解、易测试和易修改的产品,可维护性是软件又一个重要的特性。

⑥ 可移植性。可移植性是指软件能够方便地移植到不同运行环境的程度。

二、质量管理体系概述

质量管理体系涉及的术语和定义诸多,在此重点介绍酒店质量管理中涉及较多的基本术语,其他列表可在 ISO 9000 质量管理体系标准中查询。

(一) 质量管理体系的概念

质量管理体系是指组织建立质量方针、质量目标及实现这些目标的一组相互关联或相互作用的要素。简言之,质量管理体系是在质量方面指挥和控制组织的管理体系。

质量管理体系要素规定了组织结构、岗位和职责、策划、运行、方针、惯例、规则、目标、理念,以及实现这些目标的过程。它将资源与过程结合,以过程管理的方法进行系统管理,根据企业特点选用若干体系要素加以组合,一般包括与管理活动、资源提供、产品实现,以及测量、分析与改进活动相关的过程,可以理解为质量管理体系涵盖了从确定顾客需求、设计研制、生产、检验、销售、交付之前全过程的策划、实施、监控、纠正与改进活动的要求,一般以文件化形式,成为组织内部质量管理工作的要求。接下来介绍质量管理体系的相关术语。

(二) 质量管理体系主要术语

产品和服务、顾客和顾客满意度是质量管理体系的主要术语,特做重点介绍。

1. 产品和服务

产品和服务,同属输出,同为过程的结果,其区别是“是否与顾客接触”。

(1) 产品

根据《质量管理体系——基础和术语》(GB/T 19000—2016)的界定,产品是指在供应者和顾客之间未发生任何必要交易的情况下,可以实现产品的生产,或组织能够产出的输出。具体可理解为以下四点。

① 在供方和顾客之间未发生任何必要交易的情况下,可以实现产品的生产。但是,当产品交付顾客时,通常包含服务因素。

② 通常产品的主要要素是有形的(如组件或流程性材料)。

③ 硬件是有形的,其量具有计数的特性(如轮胎)。流程性材料是有形的,其量具有连续的特性(如燃料和软饮料)。硬件和流程性材料通常被称为货物。软件由信息组成,无论采取何种介质传递,通常是无形产品并能以方法、论文或程序(如计算机程序、移动电话应用程序、操作手册、字典、音乐作品版权、驾驶执照等)的形式存在。

④ 产品可以是预期的(如提供给顾客)或非预期的(如污染或不愿有的后果)。

在酒店业,产品指有形的产品和无形的服务,包括酒店的硬件设施和全体员工参与服务的工作过程。

(2) 服务

根据《质量管理体系——基础和术语》的界定,服务是至少有一项活动必须在组织和顾客之间进行的组织的输出。

通常,服务的主要要素是无形的;服务包含与顾客在接触面的活动,除了确定顾客的要求以提供服务外,可能还包括与顾客建立持续的关系(如银行、会计师事务所或公共组织、学校、医院等);服务的提供可能涉及如在顾客提供的有形产品(如需要维修的汽车、酒店客房设施)上所完成的活动,在顾客提供的无形产品(如为准备纳税申报单所需的损益表)上所完成的活动,无形产品的交付(如知识传授方面的信息提供、酒店提供从入住到离店有顾客参与的现场感知过程),为顾客创造氛围(如在酒店建筑的整体环境体验)等。通常,服务由顾客体验。

2. 顾客及顾客满意

(1) 顾客

顾客(即《质量管理体系——基础和术语》中所说的顾客(Customer))是指或实际接收为其提供的,或按其要求提供的产品或服务的个人或组织,包括消费者、受托人、最终使用者、零售商、内部过程的产品或服务的接收人、受益者和采购方。顾客可以是组织内部的或外部的。

在酒店业,顾客是酒店所提供产品的接受者,即接受产品的组织或个人,包括组织外部的顾客,也包括组织内部的顾客。

(2) 识别自己的顾客

组织要识别自己的顾客,必须清楚是谁“接受”自己的产品或服务。“接受”是指能够或实际接受,可分为直接接受和间接接受,因而顾客可分为“直接顾客”和“间接顾客”。按“接受”产品或服务的时间顺序,可将顾客分为“流失的顾客”“当前的顾客”和“潜在的顾客”;按“接受”产品或服务的所有者情况,可将顾客分为“内部顾客”和“外部顾客”。因此,如果一个组织不能充分识别自己的顾客,而只是满足部分顾客的需求和期望,就可以肯定该组织很难取得持续的成功。

(3) 顾客满意及特点

顾客满意是顾客对其期望已被满足的程度的感受。在产品或服务交付之前,组织有可能不知道顾客的期望,甚至顾客也在考虑之中。为了实现较高的顾客满意,可能有必要满足那些顾客要求之外的,既没有明示,也不是通常隐含或必须履行的期望。顾客对期望已被满足的感受包括至少两个方面:一是对所获得的产品和服务符合性的应用价值的实际感受;二是获得产品和服务的过程的心理价值的感受。顾客是否满意必须是顾客的亲自亲身体验,尤其是对服务的体验,组织不能去推测。没有顾客抱怨、投诉并不意味着顾客满意,顾客不发表意见或表示无所谓,也不表明顾客是满意的,其满意的内容不仅仅限于产品的试用物或各种服务,即使规定的顾客要求符合顾客的愿望,也不一定确保顾客满意,顾客满意是满足程度的感受。程度可加修饰词,表示等级和水平的高低,如很满意、满意、一般、不满意和很不满意等感受,有较强的主观性。组织可以在礼貌态度、形象和为改进所做的努力等方面给顾客更好的感受,以增强顾客满意。

3. 质量管理体系其他基本术语名称

为了更好地学习和实践质量管理,如下简要介绍《质量管理体系——基础和术语》(GB/



T 19000—2016,见表 1-1)中质量管理体系的相关术语名称。

表 1-1 质量管理体系——基础和术语

序号	类别	条数	术语名称
1	有关人员的术语	6	最高管理者、质量管理体系咨询师、参与、积极参与、技术状态管理机构、调解人
2	有关组织的术语	9	组织、组织环境、相关方、顾客、供方、外部供方、调解过程提供方、协会、计量职能
3	有关活动的术语	13	改进、持续改进、管理、质量管理、质量策划、质量保证、质量控制、质量改进、技术状态管理、更改控制、活动、项目管理、技术状态项
4	有关过程的术语	8	过程、项目、质量管理体系实现、能力获得、程序、外包、合同、设计和开发
5	有关体系的术语	12	体系、基础设施、管理体系、质量管理体系、工作环境、计量确认、测量管理体系、方针、质量方针、愿景、使命、战略
6	有关要求的术语	15	客体、质量、等级、要求、质量要求、法律要求、法规要求、产品技术状态信息、不合格、缺陷、合格、能力、可追溯性、可信性、创新
7	有关结果的术语	11	目标、质量目标、成功、持续成功、输出、产品、服务、绩效、风险、效率、有效性
8	有关数据、信息和文件的术语	15	数据、信息、客观证据、信息系统、文件、成文信息、规范、质量手册、质量计划、记录、项目管理计划、验证、确认、技术状态纪实、特定情况
9	有关顾客的术语	6	反馈、顾客满意、投诉、顾客服务、顾客满意行为规范、争议
10	有关特性的术语	7	特性、质量特性、人为因素、能力、计量特性、技术状态、技术状态基线
11	有关确定的术语	9	确定、评审、监视、测量、测量过程、测量设备、检验、试验、进展评价
12	有关措施的术语	10	预防措施、纠正措施、纠正、降级、让步、偏离许可、放行、返工、返修、报废
13	有关审核的术语	17	审核、多体系审核、联合审核、审核方案、审核范围、审核计划、审核准则、审核证据、审核发现、审核结论、审核委托方、受审核方、向导、审核组、审核员、技术专家、观察员



第二节

质量管理先驱到质量管理的发展

一、质量管理先驱

在质量管理发展的长河中,开启质量管理先河的人应首推管理巨匠威廉·爱德华兹·戴明(William Edwards Deming)和约瑟夫·莫西·朱兰(Joseph Moses. Juran),他们可谓质量管理的先驱,是为此做出卓越贡献的大师。

(一) 威廉·爱德华兹·戴明

提起威廉·爱德华兹·戴明(William Edwards Deming),凡是对质量管理略有涉猎者,几乎没有人未听过他的大名,因为他是全球最具知名度的质量管理大师,被称为“现代质量管理之父”。他对世界质量管理发展做出的卓越贡献享誉全球。作为质量管理的先驱者,戴明的学说始终对国际质量管理理论和方法产生着极其重要的影响。

戴明 1900 年出生于美国艾奥瓦州,1928 年获耶鲁大学数学物理学博士。他虽然是耶鲁大学的数学物理学博士,早年却以统计抽样专家的形象活跃于管理界。后来与质量管理专家沃特·A. 休哈特(Walter A. Shewhart)共事之后,他才逐渐转向质量管理的专门领域。戴明虽未跟随休哈特学习,但承袭了他坚信“质量管理是企业成功的关键”的理念,而且与休哈特共同致力于研究提升质量管理效率的技巧。

虽然质量管理的统计技术对质量管理制度产生了革命性的影响,但早年戴明在美国的名气却远不及休哈特。早在 20 世纪 50 年代,戴明就曾经告知美国企业经营者产品质量的重要性,无奈在当时美国工业界订单应接不暇的盛况下,企业经营者对他的忠告充耳不闻,让他颇感气馁。在未受国内重视的情况下,戴明来到日本讲学。他在日本工业界担任讲师和顾问,并以全面质量管理之下的“日本制造”征服全球。在历经一年的授课后,戴明的质量管理哲学令日本人钦服。在日本科技联盟的有效宣传与推动下,日本全国掀起了一股质量管理热潮。从那时开始,日本将每年 11 月定为“质量管理月”。日本人的好学,使戴明的思想在海外扎根,而日本人追求荣誉、不落人后的决心,更使这一套质量管理思想成为日本企业成功的重要基础。1956 年裕仁天皇为他颁发二等瑞宝奖。1980 年,即戴明 80 岁那一年,当时全世界因日本企业在国际舞台上的优异表现而钦羡不已,掀起一阵日本管理热潮。在 NBC 电视公司适时播出《日本能,我们为什么不能?》(If Japan Can, Why can't We?)的纪录片之后,美国企业经营者才注意到这位促使日本拥有一流产品质量,被日本人尊为“质量之神”的学者。戴明的管理理念在美国刮起了一阵质量革命的旋风,大幅度提高了美国的生产力与竞争地位,戴明也同时赢得了“第三波工业革命之父”的美誉。1987 年,里根总统为他颁发国家技术奖。他享寿甚高,逝于 1993 年 12 月。戴明终年游走世界各地进行演讲,每年有上万人前来听讲。为了纪念他早年对日本工业发展的贡献,日本科技联盟以他的名字设立了戴明奖。“戴明品质奖”(Deming Prize),现在仍是日本品质管理的最高荣誉。丰田汽



车主席当年领取日本管理最高奖——“戴明奖”时，声泪俱下：“没有一天我不想到戴明博士对于丰田的意义！”至今，在丰田公司东京总部的大厅里依然悬挂着戴明的画像。

1. 戴明的“质量管理十四要点”

戴明数十年的演讲内容可以归纳为“质量管理十四要点”(Deming's 14 Points)。这十四要点集中体现了戴明的质量与管理的主要思想。所以有人说：戴明管理思想的核心就是提高管理生产效率的“质量管理十四要点”。戴明学说简洁易明，其“质量管理十四要点”成为20世纪乃至当今全面质量管理(total quality management, TQM)的重要理论基础。其质量管理的重要理论概括如下。

(1) 创造产品与服务改善的恒久目的

最高管理层必须从短期目标的迷途中归返，转回到长远建设的正确方向。也就是把改进产品和服务作为恒久的目的，坚持经营，这需要在所有领域加以改革和创新。

(2) 采纳新的哲学

绝对不能容忍粗劣的原料，不良的操作，有瑕疵的产品和松散的服务。

(3) 停止依靠大批量的检验来达到质量标准

检验其实是等于准备有次品，但把次品检验出来已经太迟，且成本高效益低。正确的做法是，改良生产过程，杜绝残次品。

(4) 废除“价低者得”的做法

价格本身并无意义，只是相对于质量才有意义。因此，只有管理当局重新界定原则，采购工作才会改变。公司一定要与供应商建立长远的关系，并减少供应商的数目。采购部门必须使用统计工具来判断供应商及其产品的质量。

(5) 不断地及永不间断地改进生产及服务系统

在每一次活动中，必须降低浪费和提高质量，包括采购、运输、工程、方法、维修、销售、分销、会计、人事、顾客服务及生产制造。

(6) 建立现代的岗位培训方法

培训必须是有计划的，且必须建立于可接受的工作标准上。必须使用统计方法来衡量培训工作的奏效。

(7) 建立现代的督导方法

督导人员必须让高层管理者知道需要改善的地方。管理者得知后，必须采取相应的行动。

(8) 驱走恐惧心理

所有同事必须有胆量去发问，提出问题或表达意见。

(9) 消除不同部门之间的壁垒

每一部门都不应独善其身，而需要发挥团队精神。跨部门的质量圈活动有助于改善设计、服务、质量及成本。

(10) 取消面向一般员工的口号、标语和数字目标

激发员工提高生产率的指标、口号、图像、海报都必须废除。因为这些往往是在一般员工控制范围之外，因此这些宣传品只会导致反感。虽然无须为员工定下可计量的目标，但企业本身却要有这样的一个目标：永不间断地改进。

(11) 取消工作标准及数量化的定额

定额是把焦点放在数量上，而非质量上。计件工作制更不好，因为它鼓励制造次品。

(12) 消除妨碍基层员工工作顺畅的因素

任何导致员工失去工作尊严的因素都必须消除,包括不知何为好的工作表现。

(13) 建立严谨的教育及培训计划

由于质量和生产力的改善会导致部分工作岗位数目的改变,因此所有员工都要不断接受训练及再培训。一切训练都应包括基本统计技巧的运用。

(14) 创造一个每天都推动以上 13 项的高层管理结构

戴明的“管理十四要点”可概括为方向、系统和文化,即具有明确的方向,然后建立系统,以驱动行为,并用相应的文化保证系统更好地运作。

2. 戴明的 PDCA 循环及工具

戴明最早提出了 PDCA 循环的概念,它应用了科学的统计观念和处理方法,所以又称为“戴明环”。PDCA 循环是能使任何一项活动有效进行的一种合乎逻辑的工作程序,在质量管理中得到了广泛的应用。P、D、C、A 四个英文字母所代表的意义如下。

P(Plan):计划。计划包括方针和目标的确定及活动计划的制订。

D(Do):执行。执行就是具体运作,实现计划中的内容。

C(Check):检查。检查就是要总结执行计划的结果,分清哪些对了,哪些错了,明确效果,找出问题。

A(Action):行动(或处理)。行动是对总结检查的结果进行处理,对成功的经验加以肯定,并予以标准化,或制定作业指导书,便于以后工作时遵循;对于失败的教训也要总结,以免重现。对于没有解决的问题,应提交下一个 PDCA 循环去解决。

作为质量管理推动工作、发现问题和解决问题的有效工具,戴明质量管理理论还有以下典型的模式,被称为“四个阶段”“八个步骤”和“七种工具”。

(1) 四个阶段

“四个阶段”是指 P、D、C、A 循环,即按计划、执行、检查、行动分为四个阶段。

(2) 八个步骤

第一步,分析现状,发现问题。

第二步,分析质量问题中的各种影响因素。

第三步,分析影响质量问题的主要原因。

第四步,针对主要原因,采取解决的措施。

第五步,执行,按计划的要求去做。

第六步,检查,把执行结果与要求达到的目标进行对比。

第七步,标准化,把成功的经验总结出来,制定相应的标准。

第八步,把没有解决或新出现的问题转入下一个 PDCA 循环去解决。

其中强调,在第五步“制定解决措施”前,要回答以下问题:为什么要制定这个措施?要达到什么目标?要在何处执行?由谁负责完成?什么时间完成?怎样执行?

(3) 七种工具

“七种工具”是指在质量管理中广泛应用的直方图、控制图、因果图、排列图、关联图、分层法和统计分析表。

3. 戴明质量管理理论的其他阐述

戴明认为,产品质量是一种“以最经济的手段,制造出市场最有用的产品”的手段。他不



停地给日本人灌输“质量散布在生产系统的所有层面”的观念,指出质量不良的责任,有 85% 以上可归咎为管理不当。因此,高阶层应与操作员一起学习质量的概念,运用统计技术。

戴明将生产过程中引起变异的原因分为“特殊原因”(special cause)和“共同原因”(common cause)两大类。前者在本质上属于局部性的,来源可能是特定的一群操作员、特定的机器或特定的局部环境等,这些特殊原因可以由操作员或主管采取行动解决。如果特殊原因未能消除,则未来所生产的产品质量将无法预测。但共同原因则是系统或制度上发生的缺失,共同原因的解决只能由管理者采取行动,才有可能矫正过来。这种分类法可凸显质量与管理者责任之间的关联性,促使质量问题由技术层次提升为管理问题。所以他认为,工人是在“系统中”工作,管理阶层则是在“系统上”运作(operators work in the system, management work on the system)。他强调,质量管理制度的施行应采取“强硬”手段,要求普遍性的接受,彻底改变员工的行为与认知。这些观念不但成了日本质量管理制度的基本精神,也影响了日后其他质量管理大师的思想。

戴明学说反映了质量管理的全面性,说明了质量管理与改善并不是个别部门的事,而是需要由最高管理层领导推动才可奏效。戴明全面质量管理学说的核心可以概括为八个方面:高层管理者的决心及参与;群策群力的团队精神;通过教育来增强质量意识;质量改良的技术训练;制定衡量质量的尺度标准;对质量成本的分析及认识;不断改进活动;各级员工的参与。

戴明有一句颇富哲理的名言:“质量无须惊人之举。”对于不愿意听他的意见的企业管理者,戴明还有一句名言:“你大可不必如此做,没人强迫你(贵公司)生存下去(You don't have to do this, survival is not compelled).”他平实的见解和骄人的成就之所以受到企业界的重视和尊重,就是因为实践证明了若能系统地、持久地将他的这些观念付诸行动,几乎可以肯定能在全面质量管理上取得突破。

(二) 约瑟夫·M. 朱兰

约瑟夫·M. 朱兰被公认为 20 世纪最伟大的质量管理思想家,是举世公认的现代质量管理的领军人物。他出生于罗马尼亚,1912 年随家人移民美国,1917 年加入美国国籍,曾获电器工程和法学学位。在其职业生涯中,他做过工程师、企业主管、政府官员、大学教授、劳工调解人、公司董事、管理顾问等。朱兰对于战后日本的经济复兴和质量革命有着重要的影响。1979 年,朱兰创办了“朱兰学院”,主要从事质量管理的培训、咨询和出版活动。进入 20 世纪 90 年代后,朱兰仍然担任学院的名誉主席和董事会成员,以 90 多岁的高龄继续在全球各地从事讲演和咨询活动。他获得的荣誉包括 12 个国家的专业协会和名誉团体所授予的三十余枚勋章、会员资格、名誉会员资格等。作为管理咨询师,他将大部分时间都用于演讲、研究、写作和质量咨询。

朱兰关于质量管理的著作有很多,其中《朱兰质量手册》被公认为当代质量管理领域中研究和实践的集大成之作,是名副其实的最为权威的著作。该书为奠定全面质量的理论基础和基本方法做出了卓越的贡献。在半个多世纪中,这本手册一直是质量管理领域中最具有影响力的出版物之一,被人们誉为“质量管理领域中的圣经”。《朱兰质量手册》将企业经营的动态环境的特征概括为“六个 C”,即 change(变革)、complexity(复杂性)、customer demands(顾客需求)、competitive pressure(竞争压力)、cost impacts(成本冲击)和 constraints

(约束因素)。这些因素显著地影响着组织实现其经营目标的能力。

朱兰还成立了“朱兰研究院”和“朱兰基金会”，帮助创立了“美国玛尔科姆·鲍德里奇国家质量奖”。朱兰所倡导的质量管理理念和方法始终深刻影响着全球企业界及世界质量管理的发展。《管理突破》及《质量计划》是他的经典之著。他在 82 岁高龄时发表了一篇著名论文《质量三部曲》，其副标题为“一种普遍使用的质量管理方法”，这就是被世界各国广为推崇的“朱兰三部曲”，即由质量计划、质量控制和质量改进三个过程组成的质量管理，每个过程都由一套固定的执行程序来实现。

朱兰还最早把帕累托原理引入质量管理。帕累托(Pareto)是 19 世纪意大利的社会学家，他利用图表显示了 80% 与 20% 的关系，提出了国家财富的 80% 掌握在 20% 的人手中这一著名论断。朱兰由此创造出著名的“80/20”原则，也称“二八法则”。他尖锐地提出了质量责任的权重比例问题，并依据大量的实际调查和统计分析认为，在所发生的质量问题中，追究其原因，只有 20% 来自基层操作人员，而恰恰有 80% 的质量问题是由于领导责任所引起的。在国际标准 ISO 9000 中，与领导责任相关的要素所占的重要地位，在客观上证实了朱兰的“80/20”原则所反映的普遍规律。

1. 朱兰的生活质量观

朱兰认为，现代科学技术、环境与质量密切相关。他说：“社会工业化引起了一系列环境问题的出现，影响着人们的生活质量。随着全球社会经济和科学技术的高速发展，质量的概念必然拓展到全社会的各个领域，包括人们赖以生存的环境质量、卫生保健质量，以及人们在社会生活中的精神需求、满意程度等。”朱兰的生活质量观反映了人类经济活动的共同要求：经济发展的最终目的是不断地满足人们日益增长的物质文化生活的需要。

2. 朱兰和质量革命

朱兰理论引导了西方管理领域中的又一次革命。随着质量管理范围的扩大，我们会看到更多日新月异的变化。过去质量被认为是一个厂区的问题，现在已经扩展到了办公室、仓库。从行业来说，很多非制造业，像卫生、教育、政府机构等也在开展质量管理。

3. 朱兰的质量管理理论

朱兰的质量管理理论的主要贡献有两大方面：一是朱兰发表了《质量三部曲》一文，提出了被世界各国广为推崇的“朱兰三部曲”；二是他的《管理突破》一书，阐述了他的“突破历程”。

(1) 简述朱兰的“质量三部曲”

三部曲包括质量计划、质量控制和质量改进三个步骤，成为质量管理的经典模式。

① 质量计划

质量计划即对整个产品生产制度环节的设计，朱兰非常强调质量计划的重要性，并将其放在质量管理模式的首要位置上。

质量计划的制定要从认识质量差距开始，看不到差距，就无法确定目标。而对这种差距的寻找，要从顾客的满意度入手，追溯到生产设计和制造源头，这样才能使存在的问题清晰化。现实中存在的质量差距主要包括理解差距、设计差距、过程差距和运作差距。为了消除上述各种类型的质量差距，并确保最终的总质量差距最小，朱兰列出了设计计划的六个步骤：一是确定要讨论的项目；二是确定该项目的目标客户；三是通过调查了解客户的实际需



要；四是根据客户的要求与反馈来开发项目中的产品；五是设计该产品的生产流程；六是根据工作运行情况制订控制计划及其中的调控过程。

② 质量控制

质量控制即制定和运用一定的操作方法，以确保各项工作过程按原设计方案进行并达到目标的过程。在开始设计好计划后，管理者还需要知道什么时候需要采取什么样的措施，以纠正质量问题。质量控制并不是优化一个过程，而是对计划的执行过程，如果在质量控制中发现了需要优化的地方，就必须回过头去调整计划，或者将其转入下一步的质量改进过程。

对于质量控制，他同样列出了七个步骤：一是要先选定需要控制的对象；二是要配置好各种测量设备；三是对于不同的阶段确定出不同的测量方法；四是建立起可供参照的作业标准；五是科学判断操作的正确性；六是分析实际情况与标准的差距；七是针对找出的差距采取行动。

③ 质量改进

质量改进是指管理者通过打破旧的平稳状态而达到新的管理水平的过程。具体分为 7 个步骤：一是证实某个环节确实有改进的必要；二是确立专门的改进项目，并设立项目组；三是让领导者参与对项目组织的指导；四是进行组织诊断，确认质量问题的产生原因，并要求关联部门注意；五是积极地、迅速地采取补救措施；六是在可控制与可操作的条件下，验证补救措施的普遍适用性；七是在新的水平上进行控制，保证已经取得的质量成果。质量改进同质量控制性质完全不一样。

在上述三个环节中，朱兰强调，质量控制是要严格实施计划，而质量改进是要突破计划。质量计划类似于规划预算，质量控制类似于成本控制和费用控制，而质量改进类似于减少成本和提高利润。其中，质量计划是质量管理的基础，质量控制是实现计划的需要，而质量改进则是质量计划的一种飞跃。

(2) 朱兰“突破历程”说

朱兰提出，为了获得产品的合用性，需要进行一系列的工作活动。也就是说，产品质量是在市场调查、开发、设计、计划、采购、生产、控制、检验、销售、服务、反馈等全过程中形成的，同时又在这个全过程的不断循环中螺旋式提高，所以也称为质量环或质量螺旋(quality spira)。国际标准 ISO 8402 已经为质量环(quality loop)定义：“从识别需要到评价这些需要是否得到满足的各个阶段中，影响质量的相互作用活动的概念模式。”

而在质量环的基础上，朱兰又对自己的三部曲进行了深化与展开，详细阐述了质量提高的过程，这一过程又被称作突破历程，其更加强调质量管理的操作性和有效性。综合朱兰的基本学说，实现质量突破的历程有以下七个环节。

① 突破的取态

管理层必须证明突破的急切性，然后创造环境使这个突破实现。要去证明此需要，必须搜集资料说明问题的严重性，而最具说服力的资料莫如质量成本。为了获得充足资源去推行改革，必须把预期的效果用货币形式表达出来，以投资回报率的方式来展示。

② 突出关键的少数项目

在众多的问题中，找出关键性的少数项目。利用帕累托法分析，突出关键的少数项目，再集中力量优先处理。

③ 寻找知识上的突破

成立两个不同的组织去领导和推动变革,其中一个可称为“策划指导委员会”,另一个可称为“诊断小组”。策划指导委员会由来自不同部门的高层人员组成,负责制订变革计划、指出问题原因所在、授权作试点改革、协助克服抗拒的阻力,以及贯彻执行解决方法。诊断小组则由质量管理专业人士及部门经理组成,负责寻根问底。

④ 进行分析

诊断小组的任务是研究问题的表征、提出假设,以及通过试验来找出真正原因。另一个重要任务是裁决不良产品的出现是操作人员的责任还是管理人员的责任(如果是操作人员的责任,必须同时满足以下条件:操作人员清楚地知道他们要做的是做什么,有足够的资料数据知道他们所做的效果,以及有能力改变他们的工作表现)。

⑤ 决定如何克服对变革的抗拒

变革中的关键任务是必须明了变革的重要性。单是靠逻辑性的论据是绝对不够的,必须让有关部门参与决策及制定变革的内容。

⑥ 进行变革

所有要变革的部门必须通力合作。每一个部门都要清楚地知道问题的严重性、不同的解决方案、变革的成本、预期的效果,并预估变革对员工的冲击及影响。必须有足够的时间去酝酿及反省,并进行适当的训练。

⑦ 建立监督系统

变革推行过程中,必须有适当的监督系统定期反映进度及有关的突发情况。正规的跟进工作异常重要,足以监察整个过程并解决突发问题。

突破历程不仅是一个系统的行动过程,也是朱兰对自己学说的一个总结。在提出质量计划、质量控制与质量改进的三部曲之后,他还对其进行了深化与展开,详细阐述了质量提高的各个环节与整个过程,提高了质量管理的有效性,也使得质量管理更具有操作性。朱兰关于质量管理的思想也对日后出现的六西格玛质量管理等思想产生了深远影响。

(三) 其他质量管理学家

除了戴明、朱兰等世界著名质量管理大师外,美国、日本的其他质量管理学家对质量管理的理论和方法的发展,也做出了不同程度的贡献。

1. 阿曼德·费根堡姆

1961年,美国通用电气公司质量管理部部长阿曼德·费根堡姆(Arnold Vallin Feigenbaum)出版了《全面质量管理》一书,是质量管理具有里程碑意义的重大事件。由此,全面质量管理的概念风靡全球。费根堡姆几乎是与戴明、朱兰同时代的质量管理大师,后因在1983年出版的《全面质量管理》中提出全面质量管理(total quality management, TQC,也称全面质量控制)而再度出名。这一理念是从市场调查到设计、生产、检查、出厂等,所有部门都实行质量管理,并由质量管理的技术人员起骨干作用。全面质量管理强调必须体现两个思想:即“预防为主、不断改进的思想”和“为顾客服务的思想”。全过程的质量管理就意味着全面质量管理要“始于识别顾客的需要,终于满足顾客的需要。”费根堡姆的这套思想虽然诞生于美国,却没有在美国推广,而是在日本发扬,使战后的日本迅速从东方崛起,成为一个经济大国,创造了举世瞩目的奇迹,也使全面质量管理的思想在质量界产生了不可忽视的影响。他