
《现代质量和企业经营》

【课程背景】

企业经营除了在资本运作层面进行的大规模收购、兼并、融资、上市等策略外、经营战略的根本还在于用优异的产品包括服务去占领市场和赢得客户。因此，在产品运作层面，我们通常会通过一系列营销、研发、采购、制造、储运和配送等的全流程来实现企业的经营目的和价值，也即我们通常所说的“产品的实现”的全过程。

在产品实现的所有过程中，必须保证这些过程是受控的，有效率的，同时，这些过程产生的结果，不管是提供的服务还是制造的产品，必须满足特定的客户群的需要，否则，企业就会遭到客户及市场的否定。无论是单次的重大质量事故或是不断重复的质量稳定性的欠缺，在竞争日趋激烈的情况下，在产业从简单制造到升级换代的不断提升中，质量的重要性日趋明显。从这个意义上讲，人们提出了产品和服务在实现的全过程中，“质量是企业的生命线”这一经典的说法。

质量管理作为企业最重要的管理内容之一，其中心就是管理贯穿这条生命线的方方面面。凡是没有坚守这条生命线的企业，一定不会有永续经营，百年的家业可以毁于一旦，新兴的产业会一蹶不振。不断出现国际国内的质量事故和风波，再一次证明企业坚守这条生命线的重要性。

要将质量管理纳入经营管理的重要组成部分，那就必须将产品质量的概念提升到经营战略的高度，也即：强调质量管理的战略性。近年来，战略性质量管理的范围、工具和理念在“与时俱进”地不断演变：从产品的研发质量、检验控制方法、质量保证体系到目前提倡的系统化的质量“持续改进”；从工业革命引发的集成化生产质量手段、日本企业创造的全面质量控制；以及到目前以企业经营的有效性和效率来衡量“经营质量”的欧美质量卓越模式，不仅带给我们从事质量工作的专业管理人员带来工作内容的广度和深度上的变化，也给我们负责公司经营运作的高层管理人员更多地思考和启发。

综上所述，随着管理的发展、行业的同质化，现代质量早已超越了传统的检验、监控、监督等概念，现代质量更加注重综合经营绩效，其含义逐渐和管理相融合，这不但得到了理论的证明、客观实际也体现了这一点。

另一方面，管理理论和名词、概念的泛滥往往使得企业在选择中无所适从，不但增加了成本、而且使得结果变得不可知，所以质量的另一个作用体现为加强思想统一、规范管理套路、实现管理标准化。

因此质量的知识层次可以分为工具、流程、体系、绩效等层面。其中前二者更适合操作层、而后二者则更适合决策层。

本课程全面深入分析质量的来龙去脉，结合管理实际，摒弃繁杂的名词术语，理清学员思路 and 知识框架、给出行动方向，不仅适合专业的质量人员，更适合于企业中高层管理者。

本课程是中兴通讯 05 年管理干部读书班最佳课程，确定了中兴通讯质量培训的基石和课程框架。

【课程对象】

中高层管理人员、专业质量管理人员、业务骨干

【课程收益】

深入了解质量的内涵

质量行业发展到现在，早已突破了监督、控制的概念，重点关注管理标准化

其关注核心已经从早年的“产品”扩大为“经营”

质量知识可以按照工具、流程、体系、绩效等层面

专业的质量人员的工作内容也从之前的以检验、监督为主转变为咨询、分析、培训等等

面对这样的客观规律管理现状，质量工作的正确定位和调整变得至关重要

如何提高管理标准化的程度

新的局面下质量工作的中心变为努力提高管理的标准化

标准化的依据来自两方面：公司实际情况、适宜的管理标准

最终的结果是流程成为管理的首要考虑

管理改进工具、QC手法

流程的改进基于PDCA循环

流程的改进需要管理方法和良好的团队

QC活动是组织方式中较为成功的一种

其余方式还有8D、6Sigma等

整合流程的管理概念并和管理实践相结合

过多管理概念的引入和泛滥是有害的

成功的管理需要理清头绪、化繁为简并持之以恒

通过管理测量有效提高绩效

管理趋于精细化的背景下，管理测量越来越重要

本课程展示了管理测量的基本套路和成功实践

质量工作的开展

围绕文化、流程、测量等关键词展开

构建简明有效的质量工作开展框架

【授课方式】

系统讲述、深度剖析与典型个案借鉴相结合

原理讲解和实操相结合、理论与实际相结合

【课程特色】

本课程基于实际需要，从工具、流程、体系、绩效等层面阐述质量，围绕文化、流程、测评等关键工作展开，屏蔽不必要的、繁冗的名词术语，逻辑严密、思路清晰，适合公司中高层管理者和专业质量人员。

授课讲师在中兴通讯有多年相关经验、而且是中质协学术委员、首席质量官(CQO)培训全国巡讲团成员，理论和实际均有深度积累，同时授课经验丰富、有利于学员的切实进步。

【课程时长】

2天

【课程大纲】

1、质量概念的深入认识

- a)质量含义辨析(提问：您是如何看待质量的?)
- b)高端客户眼中的质量(提问：您的高端客户和低端客户是如何看待质量的?)
- c)质量责任的落实(提问：企业高层、中层、基层的质量职责)
- d)质量知识的层次(讨论：如何更好地说服不同层级的员工、使之承担质量职责)
- e)PDCA循环(练习：理想的PDCA和实际的PDCA)
- f)专业质量管理人员的职业生涯

2、质量战略

- a)战略的含义(提问：战略的方向?富士康和苹果的不同是什么?)

b)战略的制定

c)质量的战略性(提问：您的企业是如何定位质量的?)

d)战略对企业业务的导向性(提问：您的企业战略是什么，质量在其中起到什么样的作用?)

e)增强战略的执行力

3、质量和现场改进

a)战略落地需要全员参与(讨论：如何使员工更好地参与质量?)

b)质量工具框架(提问：工具的本质目的是什么?)

i、统计知识(测试：您是如何看待统计学的?)

ii、头脑风暴(练习：头脑风暴的威力)

c)典型工具和应用

i、规范处理数据和数据有效性

ii、层别法、聚类和表格维度

iii、数据透视表

iv、散布图、关联规则和预测(练习：ABC公司五年后销售额的预估)

v、直方图和判读(案例：如何发现造假数据)

vi、矩阵数据分析法(案例：如果用工具帮助决策，比如买房时的抉择)

vii、单变量求解和规划求解

d)改进项目的开展模式(QCC/8D/6Sigma等)(讨论：问题改进的通用模式)

4、质量战略推行和流程工作

a)从企业战略角度看流程(讨论：流程是否是企业管理的终极方法)

b)流程的必然性(提问：企业形态在成长过程中的演变)

c)流程推进带来的文化变革(讨论：流程工作为什么很难?)

d)流程框架识别(讨论：流程和 E 化的关系)

e)流程分类识别(练习：不同流程的控制要点)

f)流程关键参数(练习：你认为流程参数都有哪些)

g)流程的改进

5、管理标准和管理标准化

a)管理标准化的兴起

b)ISO9000 条文原理及八项原则(讨论：ISO9000 是否已经过时了?)

c)ISO14000&OHSAS18000

d)WEEE 和 RoHS(讨论：标准的本质和我们的应对)

e)一体化管理和 CSR

f)CMM 和 CMMI

g)项目管理(穿插讨论：项目管理是否是新的管理模式)

6、管理测量和卓越绩效模式

a)管理测量的基本原理

b)管理测量的常见模式

i、质量成本(讨论：质量成本工作为什么失败率很高?)

ii、流程指标

iii、顾客满意度

iv、流程成熟度

v、卓越绩效模式(案例：卓越绩效模式在具体业务的细化)

c)卓越绩效模式条文及原理(讨论：卓越绩效和 ISO9000 的关系)

7、质量意识和质量工作的开展

a)全面质量再认识

b)质量文化的建立(讨论：文化的本质)

c)流程和流程优化(讨论：正确的流程文化是怎样的?)

d)测量体系的建立