

TQM

课程背景：

TQM (TotalQualityManagement) 全面质量管理，是对一个组织以产品质量为核心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有者及社会等相关方受益而建立起一套科学严密高效的质量体系，从而提供满足用户需要的产品的全部活动，达到长期成功的管理途径。是改善企业运营效率的一种重要方法。

作为全公司的质量管理活动，TQM 在高层管理者直接领导下，全员参与，设定明确的阶段性目标，明确范围，以项目改善的方式，有计划稳步推进整体改善，最终实现整体管理体系的良性循环。

在质量管理过程中，传统的单点思维方式和线性思维方式(LinearThinking)，很多时候已难以有效发现问题的真因，问题的复杂性也日趋明显，此时，需要用到系统思维(SystematicThinking)模式协助解决问题，正反馈(Reinforcementfeedback)、负反馈(Balancingfeedback)和延迟(Delay)构成系统思维的三块基石，它可以帮助我们快速理解事物之间的关系。无论数据分析、流程分析还是系统分析，最终都是要透过现象，找到规律，看到问题的本质，与《易经》的核心思想理、象、数不谋而合。

广义的质量包括公司所有流程和管理细节，任何管理过程总有质量风险，有时，单纯从生产角度去控制产品质量并不能解决企业的问题，有时，产品的质量来源于系统的设计缺陷；生产效率低下，来源于绩效制度的不完善；新产品的缺陷，来源于职责划分不清楚。因此，TQM 提供一套系统方法，从质量策划，质量系统，质量保证，质量控制各方面进行全方位质量风险识别和质量控制，从而提升公司整体运作质量水平。

课程收益：

- 理解什么是 TQM

- 理解什么是质量
- 掌握质量策划的要点-QP
- 掌握质量体系的要点-QS
- 掌握质量保证的要点-QA
- 掌握质量控制的要点-QC
- 理解 TQM 中的愿景管理
- 理解 TQM 中的规则管理
- 学会怎样设定 TQM 阶段性目标
- 理解什么是流程
- 学会流程分析的方法
- 理解绩效考核与质量的关系
- 掌握 TQM 常用的质量工具
- 掌握 TQM 推行失败的预防方法

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：中高层管理人员，部门经理，部门主管，生产经理，质量经理，工程经理。

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程模型：



课程大纲

导引：TQM 概念

一、TQM 起源与发展

二、TQM 核心思想

三、什么是质量

四、TQM 与精益生产

五、TQM 与 6sigma

第一讲：TQM 十六字方针

一、流程思维

1. 什么是流程
2. 企业管理的 NDA
3. 一个流思想在流程设计中的作用
4. 流程建立的步骤
5. 流程高效的验证

小组互动练习

二、系统思维

1. 单点思维与线性思维

2. 系统思维模型

1) 正反馈

2) 负反馈

3) 延迟

3. 系统思维的价值

小组互动练习

三、管理循环

1. 计划阶段 Plan

1) 现状分析

2) 找出原因

3) 找出主要原因

4) 制定改善措施

2. 执行阶段 Do

1) 明确改善团队和时间

2) 实施改善措施

3. 检查阶段 Check

1) 实施改善结果与目标对比

2) 检查频率

3) 检查时机

4. 改善阶段 Action

- 1) 对实施结果总结分析
- 2) 查找改善效果不好的原因
- 3) 未解决问题转入下一个 PDCA

小组互动练习

四、数据分析

1. 定性问题描述与定量描述
2. 统计性语言

3. 数据类型

- 1) 连续型数据
- 2) 离散型数据

4. 数据分析工具

- 1) QC 七大手法
 - 2) 假设检验
 - 3) 95%CI 置信区间
 - 4) ANOVA 方差分析
 - 5) Kappa 分析
5. 数据分析后应用

小组互动练习

第二讲：TQM 八大原则

一、原则一：以顾客为中心

1. 外部顾客与内部顾客
2. 顾客声音 VOC 识别

3. VOC 到 CCR 到 CTQ 的转变
4. 顾客声音识别是质量管理的第一步

小组互动练习

二、原则二：领导作用

1. 领导者的作用
2. 领导的承诺与参与
3. 领导的支持
4. 领导与管理的差别

视频欣赏解析

三、原则三：全员参与

1. 全员参与不是口号
2. 项目驱动式的全员参与

四、原则四：过程方法

1. 过程中的关联性
2. 过程中的浪费识别
3. 过程优化

五、原则五：管理的系统方法

1. 闭环系统方法
2. 内部审核方法
3. 审计方法

六、原则六：持续改进

1. 持续改善原则
2. 持续改善的起点-标准化

3. 标准化的规则

- 1) 流程的标准化
 - 2) 表格的标准化
 - 3) 人员语言的标准化
 - 4) 作业动作的标准化
 - 5) 分析问题方式标准化
4. 以项目方式推动的持续改善
 5. 持续改善提案

小组互动练习

七、原则七：基于事实的决策方法

1. 事实描述存在的问题
2. 事实描述的方法
3. 确保事实信息的准确性，全面性
4. 决策前的力场分析模型
5. SWOT 分析模型

小组互动练习

八、原则八：互利的供方关系

1. 供应商管理原则
2. 供应商管理方法
3. 如何建立供需双方互利的合作关系
4. 整体供应链概念

第三讲：TQM 常用工具

一、QC 七大手法

1. 查检表
2. 柏拉图
3. 鱼骨图
4. 层别法
5. 直方图
6. 管制图
7. 散布图

二、APQP 质量策划

1. FMEA 失效模式分析
2. PPAP 送样承认计划书
3. MSA 测量系统分析
4. CP 控制计划
5. SPC 统计过程控制

三、流程梳理工具

1. 思维导图
2. 流程图
3. VSM 价值流分析

小组互动练习

第四讲：TQM 成功的四大保障

一、愿景与TQM

1. 领导者愿景

2. 企业愿景
3. 个人愿景
4. 领导与规则

视频欣赏解析

二、规则与TQM

1. 以身作则的重要性
2. 规则建立的合理性
3. 规则执行的严肃性

视频欣赏解析

三、目标管理与TQM

1. 目标的合理性
2. 目标的可挑战性
3. 阶段性目标与大目标

四、激励与TQM

1. 激励的及时性
2. 激励的公平性
3. 激励的适度性

视频欣赏解析

第五讲：TQM推行失败防范方法

一、失败原因分析

1. 外部原因
2. 内部原因

3. 力场分析

二、失败方法防范

1. 失败原因 XY 矩阵排序

2. 制定防范预案

3. 演练关键防范预案

小组练习互动

第六讲：TQM 与流程优化

一、流程优化概念

1. 什么是流程

1) 增值流程

2) 不增值流程

2. 什么是流程优化

3. 流程优化对效率的意义

4. 流程优化对质量的意义

二、流程优化方法

1. 选定流程范围

2. 选定流程优化小组

3. 对小组进行流程优化培训

4. CMDA 方法

5. ECSR 方法

6. 长城图法

7. VSM 介绍

三、流程优化改善与效果追踪

小组互动练习

第七讲：课程收尾

1. 回顾课程
2. 答疑解惑
3. 落实宣言
4. 合影道别