

## 丰田质量理念--高级全面质量管理（TQM）实战培训

### 课程背景：

近代工业技术与管理迅速发展，产生了三种压力：a 顾客对质量的要求提高；b 工厂作业落后；c 质量失败成本高，使公司在市场上的竞争处于不利的地位。为克服上面的三种压力，只靠统计的质量管理已无法应对。因此将以往的技术、制造、检验部门的质量管理，扩至包括市场调查、研究发展、设计管制、进料管制、制程管制、质量保证、销售服务等管理，使公司各部门全体人员共同协力合作参与质量管理活动。公司的品质管理必须是全员、全过程、全公司范围的品质管理。

**课程目标：**本课程系统讲授了费根堡姆、戴明、朱兰、克劳士比四位大师有关全面质量管理（Total Quality Management）的特点、运行程序、操作方法及实施步骤的论述，重点介绍了 TQM 推行过程中的主要项目、TQM 管理技术等方面的技能，将帮助经理人根据企业的实际情况，有的放矢地加强全面质量管理工作，切实促进企业效率和有效性的大幅度提高。

**培训形式：**课程讲解 + 研讨、示范与演练、案例分析、小组事例讨论和发表；

**培训对象：**最高管理者、部门经理、品质主管、品质管理人员等；

**课程时间：**2 天

### 课程收益：

掌握 TQM 全面质量管理模式带来的先进管理思想和理念；

掌握 TQM 全面质量管理“三全”“四一切”“TQM 五大支柱”在工作中的实际应用；

---

### 培训大纲：

#### 第一部分：管理、质量意识、全面质量管理、质量管理原则、TQM 五大支柱：

##### 1. 质量意识：

- a. 质量负面风险：质量毁国、毁企、毁人（视频）
- b. 质量正面意义：质量兴国、兴企、兴人
- c. 何为质量？质量的三要素：要求、固有特性、满足要求的程度
- d. 产品、过程、体系三层次的质量
- e. “品质”的五种错误观念
- f. 目前国内的几种错位观点
- g. 品质管制的演进
- h. 何谓全面品质管理(TQM)
- i. TQM 改进与预防之道

##### 2. 日系TQM全面质量管理精髓：

###### a. 三全、四一切：

全员的质量管理、全过程的质量管理、全范围的质量管理

一切为用户着想、一切以预防为主、一切用数据说话、一切工作按PDCA循环

###### b. 丰田汽车模式TQM的五大支柱和企业各阶层功能：

TQM五根柱子：方针管理（高层，改革）；日常管理（中层，改善）；维实(基层，改正/QCC)；改进（创新）与标准化；

PDCA；

管理进步的三部曲：改革、改善、维实；

PDCA：P(目标、方法)，D(教导、实施)，C(结果、原因)，A(应急、防止再发)；

## 第二部分：全过程的质量管理、全公司范围的质量管理要点：

### 何为全过程的质量管理？

产品实现过程（TQM）各阶段要点与 IATF16949 或 QS9000 及 VDA6.1、CMMI 等管理体系标准的精髓：

#### 质量控制、质量保证、质量管理；

a. 质量控制：质量控制系统与不接受不良、不流出不良

b. 质量保证：过程方法（乌龟图）与保证不做出不良

如何通过过程方法，提高过程能力成熟度和稳定，从质量控制走向真正意义上的质量保证；

如何通过过程方法，提高系统能力成熟度和稳定，从质量控制走向真正意义上的质量保证；

#### 产品实现过程各阶段 TQM 要点（产品实现关键过程及管理过程的最佳实践）：

需求开发过程：过程输入、输出控制；最佳实践：需求开发、评审、承诺、变更管理、需求跟踪；

小组练习：需求开发流程和乌龟图练习

技术解决方案或设计开发过程：过程输入、输出控制；最佳实践：输入评审、设计开发、输出评审、验证、确认、变更控制；

小组练习：设计开发流程和乌龟图练习

采购过程：过程输入、输出控制；最佳实践：供应商初期评价、定期评价、采购信息、采购产品的验证；

小组练习：采购流程和乌龟图练习

生产、交付和服务提供过程：过程输入、输出控制；最佳实践：生产计划、生产准备、过程控制、产品验证、发行和交付；

小组练习：生产、交付和服务提供流程和乌龟图练习

#### 何为全公司范围的质量管理？QOS 质量运作管理系统与各阶层的质量管理；

##### 基于 BOS 系统的方针管理：

什么是方针管理

开展方针的实例

方针管理的要点

小组练习：经营分析表、目标分解、过程识别、目标实施策划（改进项目计划）

##### 日常管理：

什么是日常管理

推进方法的要点

##### 标准化：

标准化的定义

流程标准化的意义

流程标准化的实施方法

从标准化看日美差异

工作指导的标准化-TWI 工作指导方法，讲师示范标准化的工作指导

标准化推进的创造性

## 第三部分：全员品质管理-要点：

### 何为全员品质管理？

#### QCC 品管圈推行与其他品质工具应用介绍：

全公司 QCC 推进步骤：准备、培训阶段；立法阶段；宣贯阶段；实施阶段；成果发表；评价、奖励阶段与改进阶段

品管圈活动推行步骤：主题选定；计划拟订；现状把握；目标设定；解析；对策拟订；对策实施；效果确认；标准化；检讨改进

佳能公司 QCC 案例分析（视频）、中国 QC 小组获奖案例分析

其他品质工具介绍

#### **第四部分：一切为用户着想和一切以预防为主-要点：**

何为一切为用户着想？

何为一切以预防为主？

组织级质量风险管理

过程级或部门级质量风险管理

新产品质量风险管理 FMEA 和 APQP 之特性转化线+预防（FMEA）、特殊特性

小组练习：组织风险识别、过程或部门级风险分析、FMEA、特性转化 QFD

#### **第五部分：一切用数据说话和一切工作按 PDCA 循环进行-要点：**

一切用数据说话-要点

一切工作按 PDCA 循环进行-要点

基于 IDEAL 模型之过程改进步骤

#### **第六部分：TQM 课程总结**

TQM 的特色

TQM 所追求的是？

TQM 与 ISO 9000 标准比较，不同之处

质量 道与术的哲学

质量修炼就在平凡的工作、生活、学习之中

#### **第七部分：课程考试&问题解答**