

品质改善与 TQM 全面质量管理实务

【课程背景】

当前，中国经济进入下行通道，实体经济遇到前所未有的困难，制造业的竞争日益激烈，企业的发展正面临着巨大挑战。常见的问题包括：员工的品质意识差、产品不良率高、生产返工维修多、经常被客户投诉、制造成本高等。这些问题主要是由于企业全面质量管理（TQM）不到位造成的。推行 TQM 是质量管理的根基，也是质量管理提升的重要支柱。通过本课程，我们将系统讲授全面质量管理的发展特点、在企业中的推行应用、相关质量管理工具的使用以及全面质量管理与质量管理体系的结合等内容。

【课程收益】

1. 理解 **TQM** 的核心思想：提高质量意识，掌握品质管理的必备技能。
1. 掌握 **TQM** 的推行方法：理解 TQM 的框架、目标，掌握其实施的三大基本前提（五大支柱、八项管理原则、十大思维模式）。
2. 应用管理工具：学习并掌握常用的管理工具，如 QCC 品管圈、QC 七大工具、问题解决工具等。
3. 提升质量管理水平：通过标杆企业的案例，帮助管理人员掌握 TQM 的推行方法和架构图，全面提高质量管理水平。

4. 强化品质保证职能：明确人员的品质管理权责，提高团队整体素质。

【课程对象】

企业中高层管理人员、生产质量管理人员、质量工程师、生产技术人员等。

【课程时长】

6-12 小时

【课程大纲】

第一讲 质量与质量意识

1、 中/日/德三国质量意识分析

- 视频、图片案例

2、 中国企业普遍面临的问题

- 农耕文化导致一些国人马虎、小聪明、好走捷径……

3、 关注客户的诉求

- 价格、交期、质量
- 质量对价格、交期的支撑作用

4、 关于质量

- 质量的定义：质量就是适应性
 - 产品质量、工程质量、工作质量
- 质量特性及其内涵
- 质量管理的演变过程

5、 不良发生的原因

- 操作不当导致不良品产生
- 原材料不良
- 设计、开发、技术指导的不善

- 工装夹具、设备的故障导致的不良
 - 不可抗拒的原因造成的不良
 - 品质意识不够
 - 多劳多得（计件工资）
 - 绩效考核引导工作结果
 - 对不合格的惩罚导致隐藏不良品
 - 依赖专职检验
 - 判断工厂品质水平高低：检验员的数量
- 6、 导致质量问题的主要因素
- 原材料（质量、交期）
 - 设备（工艺指标、效率、故障率）
 - 生产工艺（合理、清晰）
 - 人员（职业化：应知、应会）
- 7、 错误的质量观念
- 品质是检验出来的
 - 品质是很抽象的东西，需要很高深的知识才可以掌握
 - 99%良品率意味着公司品质水平已经很高了
 - 这一点小问题，没关系的
 - 以前也是这样，没关系的
- 8、 从产品质量危机案例看质量竞争
- 9、 什么是质量意识
- 质量问题远处不在
 - 意：随时注意质量问题
 - 识：质量问题进行评估，超出接受范围及时处置
- 10、 传统与现代质量观对比
- 传统质量观

- 1.质量是质量管理部门的事
- 2.要提高质量公司就得花费巨资（其实公司在为不良质量付费）
- 3.错误总是难免的
- 4.一些主要的缺陷应该解决，但许多小毛病可以不管
- 5.改进质量就是不断地小修小补
- 6.改进质量太费时间
- 7.质量计划主要是针对产品或制造部门的
- 8.供应商需要价格上有竞争力
- 现代质量观
 - 1.质量是每一个人的事
 - 2.随着质量的提高，成本会下降（质量提升极大地降低了不良质量成本）
 - 3.应追求完美无缺，使顾客完全满意
 - 4.任何缺陷都是不可接受的
 - 5.改进质量既要小修小补，也要大刀阔斧
 - 6.改进质量可以节约时间
 - 7.质量改进涉及所有部门和过程，包括行政和服务部门及它们的工作过程
 - 8.供应商需要质量上有竞争力

11、 良好的质量意识带来的好处

- 提高工作效率
- 降低损耗
- 提高产能
- 加快产品周转率
- 减少工作时间

- 减少不必要的返工
- 提升公司信誉和客户满意度
- 提升企业市场竞争力

12、 标杆企业质量意识提升

- 海尔的售后团队
- 海尔砸冰箱

13、 质量管理的演变

- 质量检验阶段
- 统计质量控制阶段
- 全面质量管理阶段

14、 质量管理理念的发展

- 不满意
- 没有满意也没有不满意
- 满意
- 非常满意

15、 质量成本

- 质量与成本的关系
- 什么是质量成本
 - 质量成本是没有任何价值的成本
 - 质量成本冲抵的是纯利润
 - 预防成本
 - 鉴定成本
 - 内部损失成本
 - ◆ 1) 废品损失
 - ◆ 2) 返修损失

- ◆ 3) 停工损失
- ◆ 4) 事故分析处理费
- ◆ 5) 产品降级损失
- 外部损失成本
 - ◆ 1) 索赔费用
 - ◆ 2) 退货损失
 - ◆ 3) 保修费用
 - ◆ 4) 诉讼费
 - ◆ 5) 产品降价损失
- 质量保证的牛尾特性
 - 问题发现越靠后，带来的成本损失就越大

第二讲 TQM 全面质量管理概述

- 1、 质量管理的三个层次
 - 第一层次：经验管理（以事为中心）
 - 第二层次：ISO9000（以标准为中心）
 - 第三层次：TQM 全面质量管理（以人为中心）
- 2、 什么是全面质量管理（TQM）？
 - 三全：全员、全过程、全企业
 - 四一切：一切为用户着想、一切以预防为主、一切以数据说话、一切工作按 PDCA 循环进行
- 3、 TQM 五大支柱
 - 领导者彻底觉悟

- 质量体验是由客户所认定的
- 灵敏回应客户的要求
- 将提升人员的素质列为管理第一要务
- 以预防的观念不断改进过程

4、 TQM 八大管理原则

- 以顾客为关注焦点
- 领导作用
- 全员参与
- 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

5、 TQM 的十大思维模式

- 重视质量
- 基于事实管理
- 客户指向
- 过程管理
- 以客户为中心
- 再发防止
- 未然防止
- PDCA 循环
- 重点指向
- 标准化

6、 TQM 的特点与内涵

- 强烈地关注顾客

- 坚持不断地改进
 - 改进组织中每项工作的质量
 - 精确地度量
 - 向员工授权
- 7、 TQM 的基本观点
- “下道工序是顾客，用户第一”
 - “产品质量是设计、制造出来的，不是检查出来的”
 - “全面质量管理是每个员工的本职工作”
 - “一切用数据说话”
- 8、 TQM 的目标
- 控制生产过程中影响质量的因素，以优质的工作，最经济的办法提供满足用户需要的产品。
- 9、 全面质量管理的五大基础工作
- 标准化工作
 - 计量工作
 - 质量情报工作
 - 质量教育工作
 - 质量责任制

第三讲 TQM 全面质量管理实务

- 1、 质量文化的培育
- 2、 什么是质量管理
- 为了实现质量目标，而进行的所有管理性质的活动
 - 质量相关的策划、控制、保证和改进活动
 - 质量管理主要内容
 - 1) 明确标准（质量标准、操作标准、检查标准等）
 - 2) 流程方法（生产工艺、生产流程、作业方法）

- 3) 培训学习 (各岗位应知、应会)
- 4) 检查考核 (质量相关检查结果与个人利益挂钩)

3、 如何进行质量管理

- 管“人”：
 - 1) 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - 2) 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
- 理“事”：
 - 1) 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向
 - 2) 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具 (5S、目视管理、看板)

4、 过程质量控制原则

- 不接受不良品
- 不生产不良品
- 不流转不良品

5、 丰田的质量管理

- 符合客户需求
- 品管思想的变革
- 品管目视化
- 把握工程管理状态
- 标准作业、作业标准
- 淡化检查甚至取消
- 寻找真凶、防止再发
- QCC 质量活动
- 防错装置

- 6、 质量管理体系
 - 质量策划
 - 质量保证
 - 质量控制
 - 质量改进
- 7、 质量问题与相关部门的关系
 - 采购对质量的影响
 - 工艺对质量的影响
 - 生产对质量的影响
 - 品管对质量的影响
 - 设备得质量的影响
- 8、 关于生产错误与质量不良
 - 如何理解“零不良”？
 - 如何理解“不能保证 0 错误率，但可以保证 0 不良率”
 - 生产过程中发现的缺陷叫生产错误
 - 质量检查中发现的缺陷叫质量不良
 - 不良品的二种类型
 - 1) 日常性质量不良
 - 2) 规律性质量不良
- 9、 质量问题防治对策
 - 专业技术方法
 - 管理技术方法
 - 思考方式
- 10、 不良品防治对策
 - 1、制定操作标准与检验标准
 - 2、全面落实良好生产规范

11、 不良品的控制

12、 质量考核

第四讲 质量问题与管理工具

1、 什么是问题什么是改善

- 问题就是现状与标准要求的差距
- 改善是达标后的再提升

2、 质量问题的挖掘与分析工具

- 5个为什么：挖掘问题的工具
- 5W2H法：事件、原因、地点、时间、方法、成本
- 因果分析图（鱼骨图）：问题原因分析工具
- PDCA 循环

■ 1) P (计划)

- ◆ 分析现状，找出存在的问题
- ◆ 分析产生问题的各种原因或影响因素
- ◆ 找出影响的主要因素
- ◆ 制定措施，提出行动计划

■ 2) D (实施)

- ◆ 实施行动计划

■ 3) C (检查)

- ◆ 评估结果（分析数据）

■ 4) A (总结、处理)

- ◆ 效果显著，标准化和进一步推广

◆ 无效或效果差，在下一个改进机会中重新使用
PDCA 循环

■ 5) PDCA 使用的难点和解决办法

3、 质量管理七大分析工具

- 工具一：排列图
 - 1) 什么是排列图
 - 2) 排列图有何作用
 - 3) 排列图的特点
 - 4) 如何绘制排列图
- 工具二：因果图（特性要因图、鱼刺图）
 - 1) 什么是因果图
 - 2) 因果图有何作用
 - 3) 如何绘制因果图
 - 4) 如何使用因果图
- 工具三：层别法（分层法）
 - 1) 什么是层别法
 - 2) 层别法有何作用
 - 3) 层别法的分层原则
 - 4) 分层的基本方法
- 工具四：检查表法
 - 1) 什么是检查表
 - 2) 检查表有什么作用
 - 3) 如何制作检查表
- 工具五：散布图（散点图、相关图）
 - 1) 什么是散布图

- 2) 什么是散布图的相关系数
- 3) 如何使用散布图
- 工具六：直方图（柱状图）
 - 1) 什么是直方图
 - 2) 直方图如何制作
 - 3) 直方图的分析与应用
- 工具七：控制图
 - 1) 什么是控制图
 - 2) 控制图的基本原理
 - 3) 控制图的分析判断
 - 4) 控制图的基本形式与制作
- 4、 5S 现场管理
- 5、 质量问题解决 8D 法
 - 什么是 8D 法
 - 8D 实施步骤
 - 1) 建立小组
 - 2) 问题描述
 - 3) 临时对策
 - 4) 根本原因分析
 - 5) 选择和验证永久性纠正措施
 - 6) 实施和确认永久性纠正措施
 - 7) 预防问题再发生
 - 8) 小组激励
 - D1：成立小组
 - 1) 小组的基本概念与结构
 - 2) 选择小组成员的准则

- D2：问题描述
 - 1) 什么是问题？标准-现状
 - 2) 问题描述方法：5W2H
- D3：临时对策
 - 1) 临时对策的目的
 - 2) 纠正措施与预防措施
 - 3) 临时措施与长期措施
- D4:根本原因分析
 - 确定根本原因
 - ◆ 原因分析方法一：头脑风暴法
 - ◆ 原因分析方法二：五个为什么
 - ◆ 原因分析方法三：因果分析图
 - ◆ 原因分析方法四：层别法
 - ◆
- D5：选择和验证永久性纠正措施
 - 1) 什么是永久性措施
 - 2) 永久性措施关键点
- D6：实施和确认永久性纠正措施
 - 1) 执行永久性措施消除根本原因
 - 2) 效果确认
- D7：预防问题再发生
 - 1) 标准化
- D8：激励小组

- 1) 问题解决完成，对小组成员的努力予以肯定

第五讲：QC 质量小组活动

1、 什么是 QC 小组

- 全员参与
- 课题广泛
- 目的明确
- 方法科学

2、 QC 小组活动的作用

3、 QC 小组的活动程序

- (1) 选择课题
- (2) 现状调查
- (3) 设定目标
- (4) 分析原因
- (5) 确定主要原因
- (6) 制定对策
- (7) 实施对策
- (8) 检查效果
- (9) 制定巩固措施
- (10) 总结及今后打算

4、 QC 小组活动的特点

- 自主性
- 群众性
- 民主性
- 科学性

5、 QC 小组提案的内容方向

- 自己专业技术业务改善方面的提案
- 办事能力和管理方式的提高
- 节省材料、能源、经费的提案
- 材料、设备国产化的提案
- 现场工作方法改善的提案；
- 安全技术、环境保护的提案
- 提高质量、降低成本的提案
- 设备、工艺革新的提案
- 其他有利于公司经营的提案

6、 QC 课题来源

- 指令性课题
- 指导性课题
- 自选课题
- 选题应注意的问题

7、 QC 小组活动的方法

- 遵循 PDCA 循环
- 以事实为依据,用数据说话
- 应用统计方法

8、 QC 小组活动的基本条件

- 领导对 QC 小组活动思想上重视,行动上支持
- 职工对 QC 小组活动有认识,有要求
- 培养一批 QC 小组活动的骨干
- 建立健全 QC 小组活动制度
- 组建、登记、活动、管理、培训、成果发表、评选和奖励

制体系完善

9、 QC 小组活动常用工具

- 五个为什么
- 5W1H
- PDCA 循环
- 调查表
- 层别法
- 因果分析图
- 排列图
- 直方图
- 控制图

10、 QC 小组活动成果

- QC 小组活动成果报告的整理
- 总结成果报告要注意的问题
- 发表成果时应注意的一些问题

11、 QC 小组活动的评审

- 评审的目的与基本要求
- 评审的原则
- 评审的标准
- 评审的方法