

《全面质量管理 (TQM) 》

只有给企业增值的质量才叫真正的质量

主讲：杨朝盛老师

【课程背景】

相信很多企业经营者对质量管理都有一个印象：企业搞质量就是花冤枉钱的。

20 世纪末，美国“质量之父”菲利普·克劳士比 (Philip Crosby) 就提出“质量免费”的概念，并在他 1997 年出版的《质量免费》一书中进行了详细的阐述，这一理念的核心思想就是“第一次把正确的事情做正确”，最终做到“零缺陷”。

而全面质量管理(Total Quality Management , TQM) 的打法就好比那战火纷飞年代的一枝独秀——“人民战争”，一种全员参与、全链管控的质量管理模式。TQM 的概念是美国通用电气公司质量经理费根堡姆,A.V.博士于 20 世纪 60 年代初提出的，20 世纪 80 年代后，TQM 思想逐步被世界各国所接受。我国的 TQM 从 1978 年 9 月机械部在全国范围内开始的第一个“质量月”活动起步，1979 年质量管理协会成立，1980 年制订《工业企业全面质量管理暂行办法》，1990 年以后开始贯彻执行 ISO9000 质量标准和质量体系认证。

杨朝盛老师在质量领域扎根 18 年，也曾担任过上市公司分子公司总经理，他从经营者视角看到了质量从业者许多的无赖和心酸，也看到企业经营者在质量战略上的摇摆不定，杨老师深谙其中痛点。作为总经理，其视角更高、更广，懂得如何把“质量花冤枉钱”做到“质量免费”，直至达成“质量增值”的战略目标。

杨朝盛老师认为，质量经理绝对不能闭门造车，也不能把质量部门变成众矢之的，要打破“新上任质量经理活不过半年的魔咒”，就必须打通组织内部的任督二脉，消除部门墙，用文化统一思想，用制度统一步伐，用增值服务获得支持和理解，才能有效解决质量体系与质量执行“两层皮”的现象。

【课程收益】

- **改变偏见**：改变非质量部门和高层领导对质量的偏见，统一思想，为“全员参与”的 TQM 推行奠定思想和组织基础。
- **提升凝聚力**：革新组织文化，数据驱动管理，体系拉动沟通，消除部门墙，提升组织内部的协同性和凝聚力。
- **提高解决问题能力**：系统化的 TQM 培训和辅导，使参训学员掌握大量的解决实际问题的思维和方法论、实用的方法和工具以及可直接参照的模板和案例，以此提升学员解决实际问题的能力。
- **提升工具应用水平**：通过科学、严谨的课堂实战训练，使参训学员能把理论转化为实践工作的能力，学员从“我懂了”变成“我会了”，提升学员的实战水平。
- **标杆参照**：课堂提供世界一流标杆企业典型的 TQM 推行案例，使参训学员在

TQM 推行中有了参照物、有了方向，还能对比检讨 TQM 推行的阶段性效果。

【课程对象】

质量、检测、研发、工艺、工程、产品、PMC、采购、生产、仓储、物流、设备、销售、售后等供应链部门的负责人、主管人员、工程师、技术员优先参加。

战略、市场、营销、HR、EHS、PMO 等职能部门的分管领导，如副总经理、副总裁、总监、部门经理等有条件时尽量参加，尤其是课堂前半部分，即第一天的课程。

【课程时间】

1 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

一、TQM 基础理论及战略定位

1.TQM 的定义及发展历程

- TQM 概念解析
- TQM 的发展历史
- TQM 推行现状

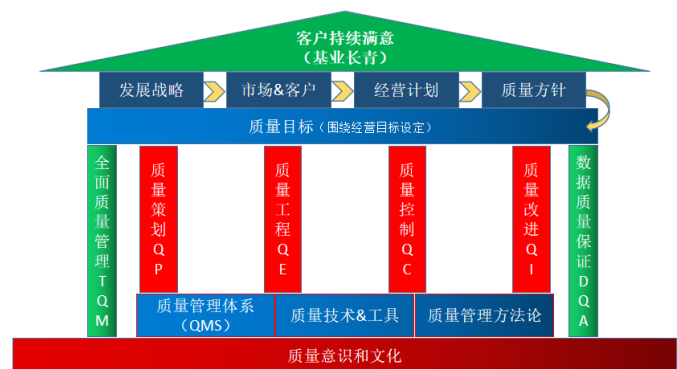
案例分享：某磷酸铁锂正极材料厂推行 TQM 一年后的成果收益

2.TQM 四大核心原则

- 以客户关注为焦点
- 领导作用
- 全员参与
- 持续改进

3.TQM 在企业中的战略定位

- 新一代质量保证体系屋 (HoQAS)：
 - ✓ 一条基石：质量意识和文化
 - ✓ 三块基础：QMS、技术&工具、方法论
 - ✓ 两根支柱：TQM、DQA
 - ✓ 四根支柱：QP、QE、QC、QI
 - ✓ 一个目标：基于经营目标而定的质量目标
 - ✓ 四根大梁：发展战略、市场&客户、经营计划、质量方针
 - ✓ 一个屋顶：客户持续满意-->基业长青



二、TQM 导入与实施框架

1. TQM 导入路径图

- A[高层承诺与战略规划] --> B[跨部门质量委员会]
- B --> C[全员培训与文化重塑]
- C --> D[流程诊断与目标设定]
- D --> E[工具应用与改进试点]
- E --> F[效果评估与标准化]

2. TQM 实施关键阶段计划

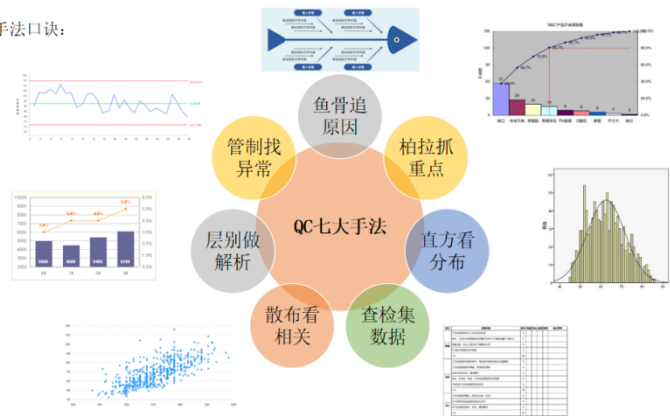
- 启动阶段：前期宣贯、质量文化活动的策划
- 诊断阶段：体系、过程、现场三维交叉审核，输出诊断报告，研讨改进方案，制定改进计划，拿出考核标准。
- 执行阶段：跨部门质量委员会监督改进计划的落地，中高层及时提供支持、验收改进成果，必要时，邀请客户和财务部门参与效果评价和收益核算，HR 组织考核。
- 纠正阶段：建立运行过程的监控与反馈机制，利用 QCC、8D 等各类质量工具进行纠正与预防。

三、TQM 核心基础质量工具

1. QC 旧七大手法

- 层别法
- 查检表
- 柏拉图
- 因果图
- 管制图
- 散布图
- 直方图

七大手法口诀：



实战演练：分组对 QC 旧七大手法进行实操练习

工具：笔记本电脑（EXCEL 或 Minitab）、A1 白纸、marking 笔

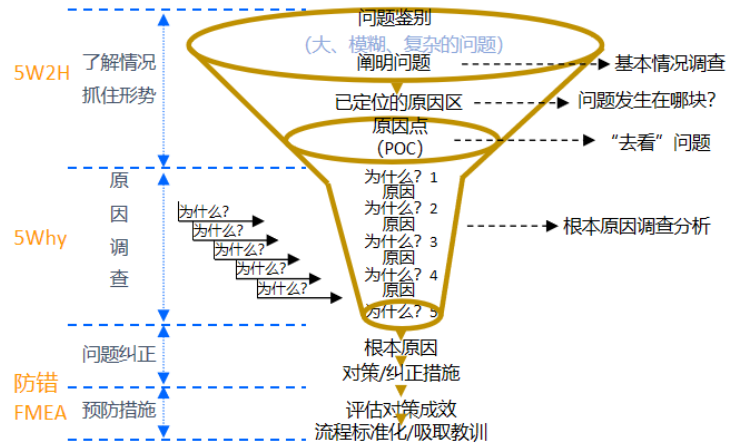
2. 精益管理两大基础

- 5S
- 目视化

实战演练：找一个车间，指定一个工段，分组进行 5S 问题检查大比拼；如果人员太多，可以在教室就地进行 5S 问题检查大比拼。

3. 快速解决问题工具

- 快赢改善
- 5W2H
- 头脑风暴法
- 六顶帽思考法
- 因果图 (C*E)
- 5-Why
- A3 报告
- 单点改善 (OPL)
- 防错技术 (poka-yoke)



实战演练：分组对以上工具进行模拟演练（根据企业特点针对性挑选）

四、TQM 核心高阶质量工具

1. 汽车行业五大质量工具应用介绍

- 产品质量先期策划 (APQP) 与控制计划 (CP)
- 生产件批准程序 (PPAP)
- 失效模式与影响分析 (FMEA)
- 测量系统分析 (MSA)
- 统计过程控制 (SPC)

课堂作业：每个工具均会挑出 1~2 道典型应用题给学员进行现场问答

2. 系统解决问题工具

- 品管圈 (QCC)
- 故障树 (FTA)
- 8D
- 6 sigma (DMAIC)
- 内外部环境优劣势分析：SWOT
- 客户需求分析：Kano 模型

课堂作业：对关键知识点进行课堂问答

3. 两个重要的创新工具

- TRIZ 创新理论
- 奥斯本检核表法

1	分割原理	11	预置防范原理	21	快速原理	31	孔化原理
2	抽取原理	12	等势原理	22	变害为利原理	32	色彩原理
3	局部质量原理	13	反向作用原理	23	反馈原理	33	同化原理
4	非对称原理	14	曲线曲面化原理	24	中介原理	34	自生自弃原理
5	组合合并原理	15	动态原理	25	自服务原理	35	性能转换原理
6	多元性原理	16	部分超越原理	26	复制原理	36	相变原理
7	嵌套原理	17	多维运作原理	27	替代原理	37	热膨胀原理
8	重量补偿原理	18	机械振动原理	28	机械系统替代原理	38	逐级氧化原理
9	预先反作用原理	19	周期性动作原理	29	压力原理	39	惰性环境原理
10	预先作用原理	20	有效动作持续原理	30	柔化原理	40	复合材料原理

案例借鉴：举一些经典的创新案例，重点围绕 TRIZ 创新理论展开

五、以客户为中心

1. 客服质量工程 (CQE)

- 客服工程师职责
- 客户审核工作规范
- 客户项目导入技巧
- 客诉异常处理技巧

2. 常见国内外客户特殊要求

- 德系客户代表：大众-质量准则 (Formel Q)
- 美系客户代表：通用电气 (GE) -六西格玛管理
- 韩系客户代表：三星电子-全面生产维护 (TPM)
- 日系客户代表：丰田汽车-精益生产 (TPS)
- 国央企客户代表：东风集团 QSB+ 现场管理铁三角
- 民企高科技客户代表：华为-集成产品开发 (IPD)
- 民企传统制造客户代表：海尔集团-人单合一模式
- 民企代加工客户代表：富士康四大管制系统

六、教材配套工具及模板

工具模板包

- 行业标杆企业 TQM 手册一份
- QC 旧七大手法全套模板
- 各类矩阵表：Kano 模型、SWOT 分析
- 世界 500 强一流企业 8D 模板
- 5W2H
- 5M1E
- 5Why
- A3 报告模板
- FTA
- QCC 策划与总结报告模板 (案例)
- TRIZ 创新理论说明清单
- 奥斯本检核表