

企业质量提升的途径与方法

——首席质量官素质提升

本世纪以来，党和政府对于质量问题越发重视，通过一系列法规与政策，为质量提升营造良好的环境。

➤ 2011年，国务院制定了《质量发展纲要（2011-2020）》，以促进经济发展方式转变，提高我国质量总体水平，实现经济社会又好又快发展。

➤ 2014年习总书记首次提出了“三个转变”的思想，即“中国制造→中国创造，中国速度→中国质量，中国产品→中国品牌”

➤ 2015年，国务院印发的《中国制造2025》中确定了“创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本”的方针，提出了“建设法规标准体系、质量监管体系、先进质量文化、营造诚信经营的市场环境，走以质取胜的发展道路”的质量建设要求。

➤ 2017年9月，《中共中央国务院关于开展质量提升行动的指导意见》

CCTV 13

新闻

中共中央 国务院 关于开展质量提升行动的指导意见

《意见》提出，要坚持以质量第一为价值导向，坚持以满足人民群众需求和增强国家综合实力为根本目的，坚持以企业为质量提升主体，坚持以改革创新为根本途径。到2020年，供给质量明显改善，供给体系更有



中共河北省委文件

冀发〔2017〕35号



中共河北省委 河北省人民政府 关于开展质量提升行动加快质量强省建设的 实施意见

(2017年12月26日)

为深入贯彻落实党的十九大和省委九届五次、六次全会精神，全面落实中共中央、国务院《关于开展质量提升行动的指导意见》精神，扎实推进供给侧结构性改革，提高供给体系质量，深化质量强省战略，推动我省经济社会发展转向高质量发展阶段，现提出如下实施意见。

— 1 —

2017年9月，《中共中央国务院关于开展质量提升行动的指导意见》印发后，**河北省率先在全国出台《关于开展质量提升行动加快质量强省建设的实施意见》**，为全省开展质量提升行动和提高质量总体水平提供根本遵循。此前，省政府召开全省实施质量强省和标准化战略大会，就推进质量强省和标准化战略作出具体部署，并要求重点抓好**制造业**产品质量提升、**消费品**“增品种提品质创品牌”、**农产品**质量提升、**服务质量**提升、**工程质量**提升、**政府服务质量**提升“**六个专项行动**”，构建产业发展“**大质量**”格局。

二十世纪是生产力的世纪，二十一世纪是质量的世纪。 - 质量大师朱兰

- 党的十七大报告明确要求“以质取胜”、“确保产品质量和安全”、“实现速度和结构质量效益相统一”；
- 党的十八大明确指出“质量是经济发展的立足点”；
- 党的十九大明确指出“质量强国”、“质量第一”、“效益优先”。提出中国经济从高速增长转变到高质量发展。
- 2023年 中共中央国务院印发了《质量强国建设纲要》



中共中央关于制定国民经济和社会发展的 第十四个五年规划和二〇三五远景目标

- ◆ 以推动高质量发展为主题
- ◆ 坚定不移建设质量强国
- ◆ 完善国家质量基础设施
- ◆ 开展质量提升行动

河北省**2022**年“质量月”活动的主题为“推动质量变革创新 促进质量强省建设”，活动口号是“提升产品质量 建设质量强省”，重点任务包括营造质量发展氛围、推动质量全面提升、服务市场主体发展、强化质量安全监管、提升全民质量素养五个方面。

沧州市深入实施“质量强市”战略，牢固树立质量第一意识，全面推进经济、文化、社会、生态、城乡建设、政府服务“六大质量”协调发展，在全省率先全面推行规上企业“首席质量官”制度，政府质量奖、质量基础设施“一站式”服务平台实现市县全覆盖。



中共中央国务院《质量强国建设纲要》

指导思想 以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，立足新发展阶段，完整、准确、全面贯彻新发展理念，构建新发展格局，统筹发展和安全，以推动高质量发展为主题，以提高供给质量为主攻方向，以改革创新为根本动力，以满足人民日益增长的美好生活需要为根本目的，深入实施质量强国战略，牢固树立质量第一意识，健全质量政策，加强全面质量管理，促进质量变革创新，**着力**提升产品、工程、服务质量，**着力**推动品牌建设，**着力**增强产业质量竞争力，**着力**提高经济发展质量效益，**着力**提高全民质量素养，积极对接国际先进技术、规则、标准，全方位建设质量强国，为全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的中国梦提供质量支撑。

中共中央国务院《质量强国建设纲要》

建设质量强国是推动高质量发展、促进我国经济由大向强转变的重要举措，是满足人民美好生活需要的重要途径。

着力提升产品、工程、服务质量

着力推动品牌建设

着力增强产业质量竞争力

着力经济发展质量效益

着力提高全面质量素养

中共中央国务院《质量强国建设纲要》

《纲要》提出了**2025年**和**2035年**两阶段发展目标。

到2025年，以定性与定量相结合的方式，从**6**个方面对实现质量整体水平进一步全面提高，中国品牌影响力稳步提升，人民群众质量获得感、满意度明显增强，质量推动经济社会发展的作用更加突出，质量强国建设取得阶段性成效等目标进行了细化。

到2035年，质量强国建设基础更加牢固，先进质量文化蔚然成风，质量和品牌综合实力达到更高水平。

经济发展质量效益明显提升。

经济结构、现代化经济体系、创新能力、单位GDP能耗（2020年，我国每万元GDP能耗为7.21吨标准煤）、经济发展新动能和质量新优势

产业质量竞争力持续增强。

质量瓶颈、产业链供应链、制造业竞争力指数达86、引领力的产业群

产品、工程、服务质量水平显著提升。

农产品质量安全理性检测合格率和食品抽检合格率达98%；制造业产品合格率达94%。工程质量抽检合格率、消费品质量合格率、服务质量满意度

品牌建设取得更大进展。

质量基础设施更加现代高效。

国家级质量标准实验室、质量基础设施集成服务基地

质量治理体系更加完善。

中共中央国务院《质量强国建设纲要》

《纲要》同步部署了七大质量建设工程：

- 1、区域质量发展示范工程、
- 2、重点产品质量阶梯攀登工程、
- 3、建设工程质量管理升级工程、
- 4、服务品质提升工程、
- 5、中国品牌建设工程、
- 6、质量基础设施升级增效工程、
- 7、质量安全监管筑堤工程

提出了培育壮大质量竞争型产业，实施产品和服务质量分级，推动区域质量协同发展，打造质量强国建设标杆，推进质量基础设施分级分类管理，开展质量管理数字化赋能等一系列创新措施。

1、区域质量发展示范工程

专栏 1 区域质量发展示范工程

——建设国家质量创新先导区。在质量治理理念先进、质量变革创新活跃、产业质量优势显著、城乡质量发展均衡的区域，依托中心城市、城市群开展质量协同发展试点，建设国家质量创新先导区，探索构建新型质量治理体制机制和现代质量政策体系，率先探索有特色的质量效益型发展路径。

——打造质量强国标杆城市。推动不同类型城市立足自身定位和资源要素优势，制定实施城市质量发展战略，支持城市导入全面质量管理方法，运用数字技术和标准手段推动城市管理理念、方法、模式创新，推动城市建设与质量发展融合共进，促进城市精细化、品质化、智能化发展。

——创建质量品牌提升示范区。鼓励产业园区、产业集聚区等创造性开展质量提升行动，制定和实施先进质量标准，通过质量人才培养、质量品牌建设、质量基础设施服务，培育一批产业集群商标和区域品牌，提升产业质量效益。

2、重点产品质量阶梯攀登工程

专栏 2 重点产品质量阶梯攀登工程

——关键基础材料。推进特种材料、功能材料、复合材料等设计制造技术研发和质量精确控制技术攻关。加强新材料的质量性能研发。运用质量工程技术，缩短研发、工程化、产业化周期，提升制造质量水平。

——基础零部件及元器件。强化通用型基础零部件质量攻关，加快发展核心元器件，依靠技术进步、管理创新、标准完善，提升零部件及元器件精确性、耐久性、通用性。

——重点消费品。加强创新创意设计，加快新技术研发应用，推动纺织品、快速消费品、家电家居用品等升级迭代和品牌化发展。加大健身器材和运动用品优质供给，提升移动终端、可穿戴设备、新能源汽车与智能网联汽车等新型消费产品用户体验和质量安全水平。强化玩具、文具等儿童和学生用品益智性、舒适性、安全性，加强养老产品、康复辅助器具等特殊消费品的研发和质量设计。针对家电、家具、可穿戴设备等产品，推广人体工效学设计，加强人体工效基础研究与产品标准研制。

——重大技术装备。加快基础共性技术和增材制造、智能制造等前沿技术研究，推动品质性能升级和新产品规模化应用。提升轨道交通装备、工程机械等质量可靠性。加强仪器仪表、农机装备等领域关键部件及整机装备的技术研发和质量攻关，保障产业链供应链安全稳定。开展关键承压类特种设备技术攻关，提升机电类特种设备安全可靠性能。

3、建设工程质量管理升级工程

专栏 3 建设工程质量管理升级工程

——推进建设工程质量管理标准化。加强对工程参建各方主体的质量行为和工程实体质量控制的标准化管埋，制定质量管理标准化手册，明确企业和现场项目管理机构的质量责任和义务，规范重点分项工程、关键工序做法及管理要求。大力推广信息技术应用，打造基于信息化技术、覆盖施工全过程的质量管理标准体系。建立基于质量行为标准化和工程实体质量控制标准化为核心内容的指标体系和评价制度，及时总结具有推广价值的质量管理标准化成果。

——严格质量追溯。明确工程项目及关键部位、关键环节的质量责任，建立施工过程质量责任标识制度，严格施工过程质量控制。加强施工记录和验收资料管理，推行工程建设数字化成果交付、审查、存档，保证工程质量的可追溯性。推进工程建设领域质量信用信息归集共享，对违法违规的市场主体实施联合惩戒。健全建设工程质量指标体系和评价制度。

——实施样板示范。以现场示范操作、视频影像、实物展示等形式展示关键部位与工序的技术、施工要求，引导施工人员熟练掌握质量标准 and 具体工艺。积极实施质量管理标准化示范工程，发挥示范带动作用，推动工程建设领域优质化、品牌化发展。推动精品建造和精细管理，建设品质工程。

4、服务品质提升工程

专栏 4 服务品质提升工程

——开展优质服务标准建设行动。健全服务质量标准体系，推行优质服务承诺、认证、标识制度，推动服务行业诚信化、标准化、职业化发展，培育一批金牌服务市场主体和现代服务企业。大力发展标准认证、检验检测等高技术服务业。

——推行服务质量监测评价。加强服务质量监测评价能力建设，构建评价指标体系，培育市场化、专业化第三方监测评价机构，逐步扩大服务质量监测覆盖面。应用人工智能、大数据、自动语音识别调查等方式，开展服务质量监测评价，定期发布监测评价结果，改善群众服务消费体验。

——实施服务品质升级计划。在物流、商务咨询、检验检测等生产性服务领域，开展质量标杆企业创建行动。在健康、养老、文化、旅游、体育等生活性服务领域，开展质量满意度提升行动。加快工业设计、建筑设计、服务设计、文化创意协同发展，打造高端设计服务企业和品牌。

5、中国品牌建设工程

专栏 5 中国品牌建设工程

——实施中国精品培育行动。建立中国精品质量标准体系和标识认证制度，培育一批设计精良、生产精细、服务精心的高端品牌。推广实施智能制造、绿色制造、优质制造。在金融、商贸、物流、文旅、体育等领域，推动标准化、专业化、品牌化发展，培育一批专业度高、覆盖面广、影响力大、放心安全的服务精品。

——提升品牌建设软实力。鼓励企业加强产品设计、文化创意、技术创新与品牌建设融合，建设品牌专业化服务平台，发展品牌建设中介服务机构，引导高等学校、科研院所、行业协会等加强品牌发展与传播理论研究，支持高等学校开设品牌相关课程，加大品牌专业人才培养力度，支撑品牌创建、运营及管理。积极参与品牌评价国际标准制定。

——办好“中国品牌日”系列活动。定期举办中国品牌博览会，全方位展示品牌发展最新成果。举办中国品牌发展国际论坛，拓展质量品牌交流互鉴平台。鼓励地方开展特色品牌创建活动，不断提高本地品牌知名度。加强中国品牌宣传推广和传播，讲好中国品牌故事。

6、质量基础设施升级增效工程

专栏 6 质量基础设施升级增效工程

——打造质量技术机构能力升级版。加强计量、标准化、检验检测、合格评定等基础理论、应用技术研究，推动专业技术能力升级和研究领域拓展，加快国家产业计量测试中心、国家产品质量检验检测中心规划建设，加快重大科研装备和实验室设施更新改造，强化从业人员专业化、职业化水平，实现计量、标准化、认证认可、检验检测、特种设备等质量技术机构的科研实力、装备水平、管理效能、人员素质全面提升。

——建设国家级质量标准实验室。依托高等学校、科研院所、质检中心、技术标准创新基地、国家级标准验证点和专业技术创新中心等，建设一批高水平国家级质量标准实验室，承担质量标准基础科学与应用研究，加强关键性、前瞻性、战略性质量共性技术攻关，研究解决质量创新、安全风险管控、质量治理重要问题，培养质量标准领军人才，加快质量科研成果转化。

——创建质量基础设施集成服务基地。以产业园区、头部企业、国家质检中心为骨干，以优化服务、提高效率、辐射带动为导向，健全质量基础设施运行机制，加强计量、标准、认证认可、检验检测等要素统筹建设与协同服务，推进技术、信息、人才、设备等向社会开放共享，支撑中小微企业质量升级，推动产业集群、特色优势产业链质量联动提升。

——完善技术性贸易措施公共服务。推动国内外规制协调、标准协同以及合格评定结果互认，参与技术性贸易措施国际规则制定。完善技术性贸易措施通报、评议、研究及预警应对工作机制，强化部际协调、基层技术支撑和专家队伍建设。优化国家技术性贸易措施公共信息和技术服务，加强通报咨询中心和研究评议基地建设。

7、质量安全监管筑堤工程

专栏7 质量安全监管筑堤工程

——完善产品质量监督抽查制度。加大消费投诉集中产品、质量问题多发产品的抽查力度，聚焦网络交易平台、农村和城乡结合部消费市场，强化流通领域产品质量监督抽查。推行“即抽、即检、即报告、即处置”工作模式，及时发现、精准处理质量安全问题。开展国家与地方联动抽查、地方跨区域联动抽查。推动产品质量监督抽查全国一体化建设，实现全国监督抽查数据有效整合、信息共享。推动实施快速检验机制，大力发展快检技术和装备。实行产品质量责任生产流通双向追查，严查不合格产品流向。开展监督抽查不合格结果处理督导检查。

——加强产品伤害监测。健全全国统一产品伤害监测系统，合理布局产品伤害哨点监测医院，拓宽学校、社区等伤害监测渠道，实时监测产品安全状况。建立健全国家产品伤害数据库，加强产品伤害统计分析与经济社会损失评估。

——完善重点产品事故报告与调查制度。实施汽车、电动自行车、电子电器、儿童和学生用品等产品事故强制报告制度。健全产品事故调查机制，组建专家队伍，开展重大事故深度调查。在全国布局一批产品质量安全事故调查站点，建立统一的质量安全事故基础数据库。

——开展产品质量安全风险评估。建立全国统一的产品质量安全风险监测平台，完善产品危害识别和试验验证体系，加强产品缺陷与失效分析、事故复现与场景重构等能力建设，开展损伤机理、有毒有害物质慢性危害研究评估。制定产品质量安全风险评估技术规则，建立风险评估模型，强化风险信息研判，综合评定伤害程度、影响、风险等级，分类实施预警、下架、召回等措施。

中共中央国务院《质量强国建设纲要》

《纲要》提出了**8**个方面重点任务。**一是推动经济质量效益型发展。**要增强质量发展创新动能，树立质量发展绿色导向，强化质量发展利民惠民。**二是增强产业质量竞争力。**要强化产业基础质量支撑，提高产业质量竞争水平，提升产业集群质量引领力，打造区域质量发展新优势。**三是加快产品质量提档升级。**要提高农产品食品药品质量安全水平，优化消费品供给品类，推动工业品质量迈向中高端。**四是提升建设工程品质。**要强化工程质量保障，提高建设材料质量水平，打造中国建造升级版。**五是增加优质服务供给。**要提高生产服务专业化水平，促进生活服务品质升级，提升公共服务质量效率。**六是增强企业质量和品牌发展能力。**要加快质量技术创新应用，提升全面质量管理水平，争创国内国际知名品牌。**七是构建高水平质量基础设施。**要优化质量基础设施管理，加强质量基础设施能力建设，提升质量基础设施服务效能。**八是推进质量治理现代化。**要加强质量法治建设，健全质量政策制度，优化质量监管效能，推动质量社会共治，加强质量国际合作。

三、推动经济质量效益型发展

- （三）增强质量发展创新动能。
- （四）树立质量发展绿色导向。
- （五）强化质量发展利民惠民。

四、增强产业质量竞争力

- （六）强化产业基础质量支撑。
- （七）提高产业质量竞争水平。
- （八）提升产业集群质量引领力。
- （九）打造区域质量发展新优势

五、加快产品质量提档升级

- （十）提高农产品食品药品质量安全水平。
- （十一）优化消费品供给品类。
- （十二）推动工业品质量迈向中高端。

六、提升建设工程品质

- （十三）强化工程质量保障。
- （十四）提高建筑材料质量水平。
- （十五）打造中国建造升级版。

七、增加优质服务供给

- （十六）提高生产服务专业化水平。
- （十七）促进生活服务品质升级。
- （十八）提升公共服务质量效率。

八、增强企业质量和品牌发展能力

- （十九）加快质量技术创新应用。
- （二十）提升全面质量管理水平。
- （二十一）争创国内国际知名品牌。

九、构建高水平质量基础设施

- （二十二）优化质量基础设施管理。
- （二十三）加强质量基础设施能力建设。
- （二十四）提升质量基础设施服务效能。

十、推进质量治理现代化

- （二十五）加强质量法治建设。
- （二十六）健全质量政策制度。
- （二十七）优化质量监管效能。
- （二十八）推动质量社会共治。
- （二十九）加强质量国际合作。

中共中央 国务院印发《质量强国建设纲要》

十一、组织保障

- （三十）加强党的领导。
- （三十一）狠抓工作落实。
- （三十二）开展督察评估。

中共中央关于制定国民经济和社会发展 第十四个五年规划和二〇三五远景目标

- ◆ 以推动高质量发展为主题
- ◆ 坚定不移建设质量强国
- ◆ 完善国家质量基础设施
- ◆ 开展质量提升行动

中国经济从高速增长转变到高质量发展

在十九大报告中，总书记突出地强调了质量，作出我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段的重大论断。

提出坚持质量第一、推动质量变革、建设质量强国、显著增强经济质量优势等重大命题，许多表述是全新的、引领性的，具有划时代的意义。



高质量发展是满足人民日益增长的美好生活需要的内在要求

在国内生产总值和财政收入不断增加的情况下，中等收入群体不断扩大，消费结构不断升级，综合国力不断增强。居民消费需求从以往的“有没有”逐渐向“好不好”转变，更加注重品质，更加重视品牌，出现了个性化、多样化、高端化的特点。

高质量发展就是能够很好满足人民日益增长的美好生活需要的发展。质量有宏观和微观之分。

从宏观方面来看，高质量发展就是要为实现满足人民群众日益增长的美好需要这一目的，坚持创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。

从微观方面来看，高质量发展就是要为满足人民群众日益增长美好生活需要，提供高质量的产品、高质量的工程和质量的服务。

中国经济从高速增长转变到高质量发展

经济增长+结构合理+分配公平+就业充分
(+可持续性+生活幸福)

结构合理 —— 均衡性，供给侧改革 数字经济

分配公平 —— 公平性，收入改革、税制改革

就业充分 —— 万众创业 大众创新

可持续性 —— 大力度的环境整治、精准扶贫

生活美满 —— 获得感、幸福感、安全感

全面小康、现代化国家建设

数字经济是指以使用数字化的知识和信息作为关键生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术（ICT）的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。

计算机制造、通信设备制造、电子设备制造、电信、广播电视和卫星传输服务、软件和信息技术服务等行业作为数字经济的基础产业，互联网零售、互联网和相关服务等几乎全部架构于数字化之上的行业，可看作数字经济范畴。

中国信息通信研究院：

美国13.6万亿美元，中国7.1万亿美元

2020年 德国66.4%，英国65.8%，美国65.2%，中国39.8%

可持续发展（ Sustainable development ）

1972年在斯德哥尔摩举行的联合国人类环境研讨会上开始正式讨论。

1987年，世界环境与发展委员会在Gro Harlem Brundtland主持下出版了《我们共同的未来》报告，将可持续发展定义为：“既能满足当代人的需要，又不对后代人满足其需要的能力构成危害的发展。” 1992年，联合国在里约热内卢召开的“环境与发展大会”，通过了以可持续发展为核心的《里约环境与发展宣言》《21世纪议程》等文件。可持续发展主要包括**社会**可持续发展，**生态**可持续发展，**经济**可持续发展，可持续发展指既满足当代人的需要，又不对后代人满足其需要的能力构成危害的发展。

- 1、公平性原则。是指机会选择的平等性，包括两个方面：一方面是本代人的代内之间的横向公平；另一方面是指代际公平性，即世代之间的纵向公平性。
- 2、持续性原则。是指生态系统受到某种干扰时能保持其生产力的能力。
- 3、共同性原则。由于地球整体性和相互依存性，可持续发展关系到全球的发展，要实现可持续发展的总目标，必须争取全球共同的配合行动。

中国经济从高速增长转变到高质量发展

中国经济高速增长

GDP（ Gross domestic product ）指的是国内生产总值。

我国1985 – 1992年逐步与联合国推荐的源于市场经济的国民经济核算体系（SNA）接轨。

1992年8月，国务院发出《关于实施新国民经济核算体系方案的通知》，正式开始在中国实行SNA体系，GDP成了中国最为重要的经济指标。

中国经济发展主要指标**GDP**大致经历几个阶段：

1956年，突破**1**千亿元，**1982年**突破**5**千亿元；

1986年，中国**GDP**过万亿元，达到**10,309**亿元；

2001年，过**10**万亿元，达到**110,270**亿元；

2012年，过**50**万亿元，达到**534,123**亿元；

2015年，中国**GDP**总量达到**676,708**亿元；

2016年，中国**GDP**总量达到**744,127**亿元；

2017年，中国**GDP**总量达到**827,122**亿元；

2018年，中国**GDP**总量达到**900,309**亿元；

2019年，中国**GDP**总量达到**990,865**亿元,同比增长**6.1%**。

2020年，中国**GDP**总量达到**1,015,986**亿元，同比增长**2.3%**

2021年，中国**GDP**总量达到**1,143,786**亿元，同比增长**8.1%**

2022年，中国**GDP**总量达到**1,210,207**亿元，同比增长**3%**

人均**GDP**按美元计算：

1993年，首破**500**美元，达到**523**美元（人民币**3,015**元）

2001年，首破**1**千美元，达到**1,047**美元（人民币**8,670**元）

2011年，首破**5**千美元，达到**5,577**美元（人民币**36,018**元）

2017年，达到**9261**美元（人民币**62506**元）

2019年，达到约**1.026**万美元（约为**70776**元人民币）

2020年，达到约**1.12**万美元（约为**72447**元人民币）

2021年，达到约**1.2359**万美元，我国世界排名**60**（哥斯达黎加59 帕劳62）

爱尔兰99013美元（2） 美国69231美元（8）

新加坡72795美元（5） 日本39340美元（26） 立陶宛23473美元（40）

中国台湾3.5万美元 香港4.9万美元

企业兴则国家兴，企业强则国家强



《财富》的全球企业500强排行榜是相当权威的

世界500强企业从事和控制着全球生产总值的三分之一，
世界贸易的三分之一，国际直接投资的70%。也就是说，
他们对全球经济的影响举足轻重。

世界500强前10名（2022）

单位：百万美元

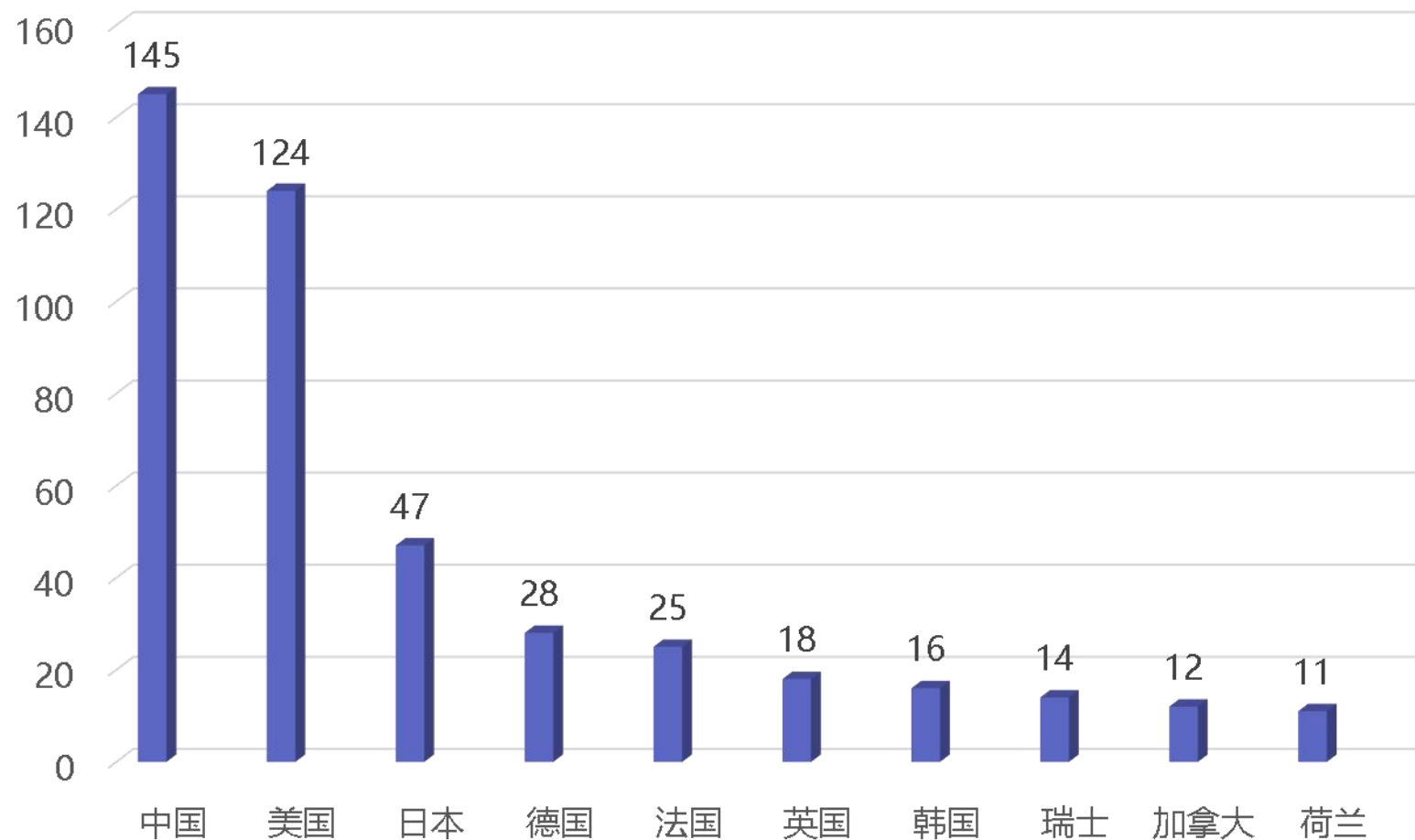
排名	公司名称	营业收入	利润	主营业务	国家
1	沃尔玛（WALMART）	611,754	13,673	零售	美国
2	亚马逊（AMAZON.COM）	469,822	33,364	互联网	美国
3	国家电网有限公司（STATE GRID）	460,617	7,138	能源	中国
4	中国石油天然气集团有限公司 （CHINA NATIONAL PETROLEUM）	411,693	9,638	能源	中国
5	中国石油化工集团有限公司 （SINOPEC GROUP）	401,314	8,316	能源	中国
6	沙特阿美公司（SAUDI ARAMCO）	400,399	105,369	能源	沙特
7	苹果公司（APPLE）	365,817	94,680	科技	美国
8	大众公司（VOLKSWAGEN）	295,819	18,186	汽车	德国
9	中建集团（CSCE）	293,712	4,444	建筑	中国
10	CVS Health公司（CVS HEALTH）	292,111	7,910	健康	美国

世界500强前10名（2023）

单位：百万美元

排名	公司名称	营业收入	利润	主营业务	国家
1	沃尔玛（WALMART）	611,289	11,608	零售	美国
2	沙特阿美（SAUDI ARAMCO）	603,651	159,069	能源	沙特
3	国家电网有限公司（STATE GRID）	530,009	8,192	能源	中国
4	亚马逊（AMAZON.COM）	513,983	- 2,722	互联网	中国
5	中国石油天然气集团（CHINA NATIONAL PETROLEUM）	483,019	21,079	能源	中国
6	中国石油化工集团（SINOPEC GROUP）	471,154	9,657	能源	中国
7	埃克森美孚（EXXON MOBIL）	413,680	55,740	能源	美国
8	苹果公司（APPLE）	394,328	99,803	科技	德国
9	壳牌公司（SHELL）	386,201	42,309	能源	英国
10	联合联合集团(UNITED HEALTH)	324,162	20,120	健康	美国

2022年世界500强企业分布图（前十名）



2022年全球雇员人数最多的10家企业

排名	世界500强排名	公司名称	员工人数	国家
1	1	沃尔玛 (WALMART)	2300000	美国
2	2	亚马逊 (AMAZON.COM)	1608000	美国
3	4	中国石油天然气集团有限公司 (CHINA NATIONAL PETROLEUM)	1090345	中国
4	3	国家电网有限公司 (STATE GRID)	871145	中国
5	20	鸿海精密工业股份有限公司 (HON HAI PRECISION INDUSTRY)	826608	中国
6	81	中国邮政集团有限公司 (CHINA POST GROUP)	748920	中国
7	8	大众公司 (VOLKSWAGEN)	672789	德国
8	268	埃森哲 (ACCENTURE)	624000	爱尔兰
9	151	美国邮政 (U.S. POSTAL SERVICE)	584902	美国
10	99	德国邮政敦豪集团 (DEUTSCHE POST DHL GROUP)	548042	德国

2022年世界500强企业平均利润与盈利能力排名

不同国别企业平均利润

排名	国家	企业平均利润 (亿美元)
1	美国	100.5
2	巴西	84.8
3	英国	69.6
4	法国	48.5
5	加拿大	47.5
6	德国	44
7	中国	41

企业盈利能力排名

排名	500强排名	公司名称	利润	国家
1	6	沙特阿美公司 (SAUDI ARAMCO)	105,369	沙特阿拉伯
2	7	苹果公司 (APPLE)	94,680	美国
3	14	伯克希尔-哈撒韦公司 (BERKSHIRE HATHAWAY)	89,795	美国
4	17	Alphabet公司 (ALPHABET)	76,033	美国
5	33	微软 (MICROSOFT)	61,271	美国
6	22	中国工商银行股份有限公司 (INDUSTRIAL&COMMERCIAL BANK OF CHINA)	54,003	中国
7	63	摩根大通公司 (JPMORGAN CHASE)	48,334	美国
8	24	中国建设银行股份有限公司 (CHINA CONSTRUCTION BANK)	46,899	中国
9	71	Meta Platforms公司 (META PLATFORMS)	39,370	美国
10	28	中国农业银行股份有限公司 (AGRICULTURAL BANK OF CHINA)	37,391	中国

部分世界500强企业效益对比

4	英国石油公司（BP）	386463.0	25700.0
英国			
5	中国石油化工集团公司（SINOPEC）	375214.0	9452.9
中国			
108	必和必拓（BHP BILLITON）	71739.0	23648.0
澳大利亚			
159	巴西淡水河谷公司（VALE）	58990.0	22885.0
巴西			
169	中国五矿集团公司（CHINA MINMETALS）	54509.1	753.7
中国			
203	韩国现代重工集团（HYUNDAI HEAVY IND.）	48484.7	2310.0
韩国			
205	中国兵器工业集团公司（CHINA NORTH .）	48153.9	597.8
中国			
256	中国人民保险集团股份有限公司	40788.9	1082.8

GDP总量中国是美国的70.4%

中美数据比较

第三产业美国（82%）比中国（53.9%）高27.1%

人均消费支出美国是中国的15.2倍 人均能耗美国是中国的3.1倍

军费开支美国（18000亿美元）是中国（1716亿美元）的3.7倍

劳动生产率美国是中国的约10

研发经费美国是中国的1.9倍，国家创新指数美国比中国的高11位

PTC专利数美国是中国的1.2倍

顶尖科学家数美国是中国（大陆地区）的4.3倍

到2020年，诺贝尔奖美国377人，中国3人。

恩格尔系数中国（28.4%）是美国（8.7%）的3.3倍

人均医疗支出美国是中国的17倍，财政教育支出占比美国是中国的1.3倍

全球百强大学美国是中国的6.7倍，高校入学率美国是中国的1.8倍

博物馆和图书馆美国是中国的5.4倍

2022年Interbrand发布的最佳全球品牌10强

单位：亿美元

排名	品牌	产业	品牌价值	年增长率	所属地
1	苹果(Apple)	科技	2342.41	9%	美国
2	谷歌(Google)	科技	1677.13	8%	美国
3	亚马逊(Amazon)	科技	1252.63	24%	美国
4	微软(Microsoft)	科技	1088.47	17%	美国
5	可口可乐(Coca-Cola)	饮料	633.65	-4%	美国
6	三星电子(Samsung)	科技	610.98	2%	韩国
7	丰田汽车(Toyota)	汽车	562.46	5%	日本
8	奔驰(Mercedes-Benz)	汽车	508.32	5%	德国
9	麦当劳(McDonald)	餐饮	453.62	4%	美国
10	迪士尼(Disney)	媒体	443.52	11%	美国

中国目前还未掌握的核心技术

序号	核心技术	世界领先国家（企业）	技术应用解释
1	半导体加工设备/半导体材料	日本，美国	CPU
2	超高精度机床	日本精工	精密机床
3	工业机器人	日本发那科	工业机器人
4	顶尖精密仪器	美日德基本垄断	医疗，科研设备
5	工程器械	中国徐工进入前十	塔式起重机
6	轴承	日本东丽，东邦，三菱丽阳垄断	工业领域
7	光学	日德领先	光学玻璃
8	发电用燃气机轮	三菱重工，日立，西门子	热转换效率
9	脱销催化装置	日立垄断	发电机的心脏
10	垃圾焚烧设备	日立造船	环保设备
11	企业级扫描仪	日本富士通	智能文档影像
12	血液诊断设备	日本希森美康	血细胞分析仪
13	光伏逆变器	东方日立（中日合资）	将太阳能电池所发出的直流电逆变为交流电并承担系统保护作用

中共中央关于制定国民经济和社会发展的 第十四个五年规划和二〇三五远景目标

- ◆ 以推动高质量发展为主题
- ◆ 坚定不移建设质量强国
- ◆ **完善国家质量基础设施**
- ◆ 开展质量提升行动

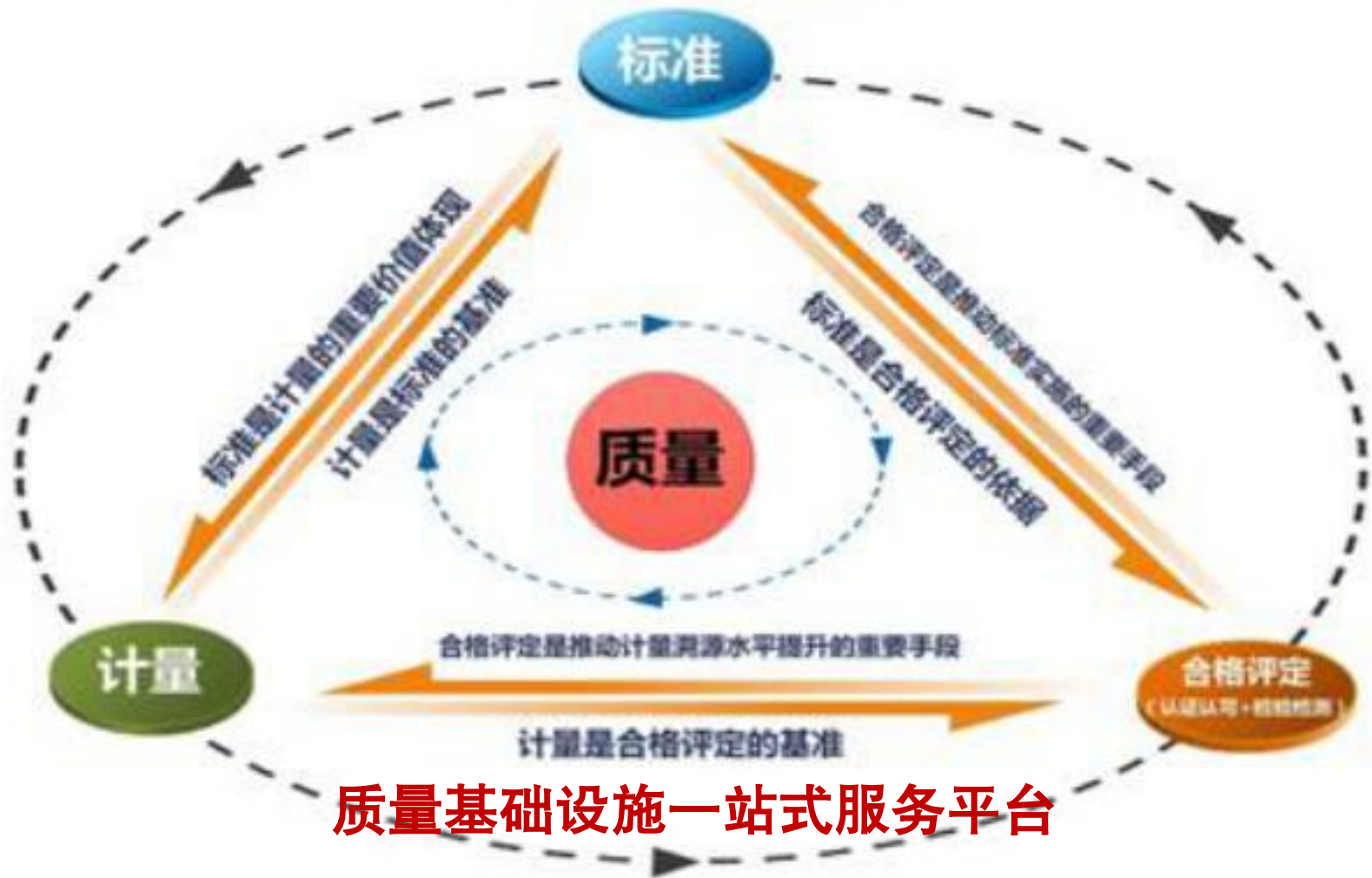
2005年，联合国贸发组织(UNCTAD)和世界贸易组织(WTO)共同提出国家质量基础(National Quality Infrastructure，以下简称“NQI”)的概念。

2006年，联合国工业发展组织(UNIDO)和国际标准化组织(ISO)在总结质量领域一百多年实践经验基础上，正式提出计量、标准、合格评定(包括检验检测、认证认可)共同构成NQI，指出计量、标准、合格评定已成为未来世界经济可持续发展的三大支柱，是政府和企业提高生产力、维护生命健康、保护消费者权益、保护环境、维护安全和提高质量的重要手段。

2012年1月11日，国务院召开的研究部署进一步加强质量工作的常务会议认为：“计量、标准、认证认可和检验检测（注：认证认可和检验检测是合格评定的主要内容）是质量基础工作，必须予以加强”。2013年，世界银行提出了建设国家质量基础的公共干预理论，认为国家质量基础适用于所有产品和服务。

2016月，国家重点研发计划“国家质量基础的共性技术研究与应用”启动。我国把**计量、标准、检验检测、认证认可**视为国家质量的基础设施。

国家质量基础

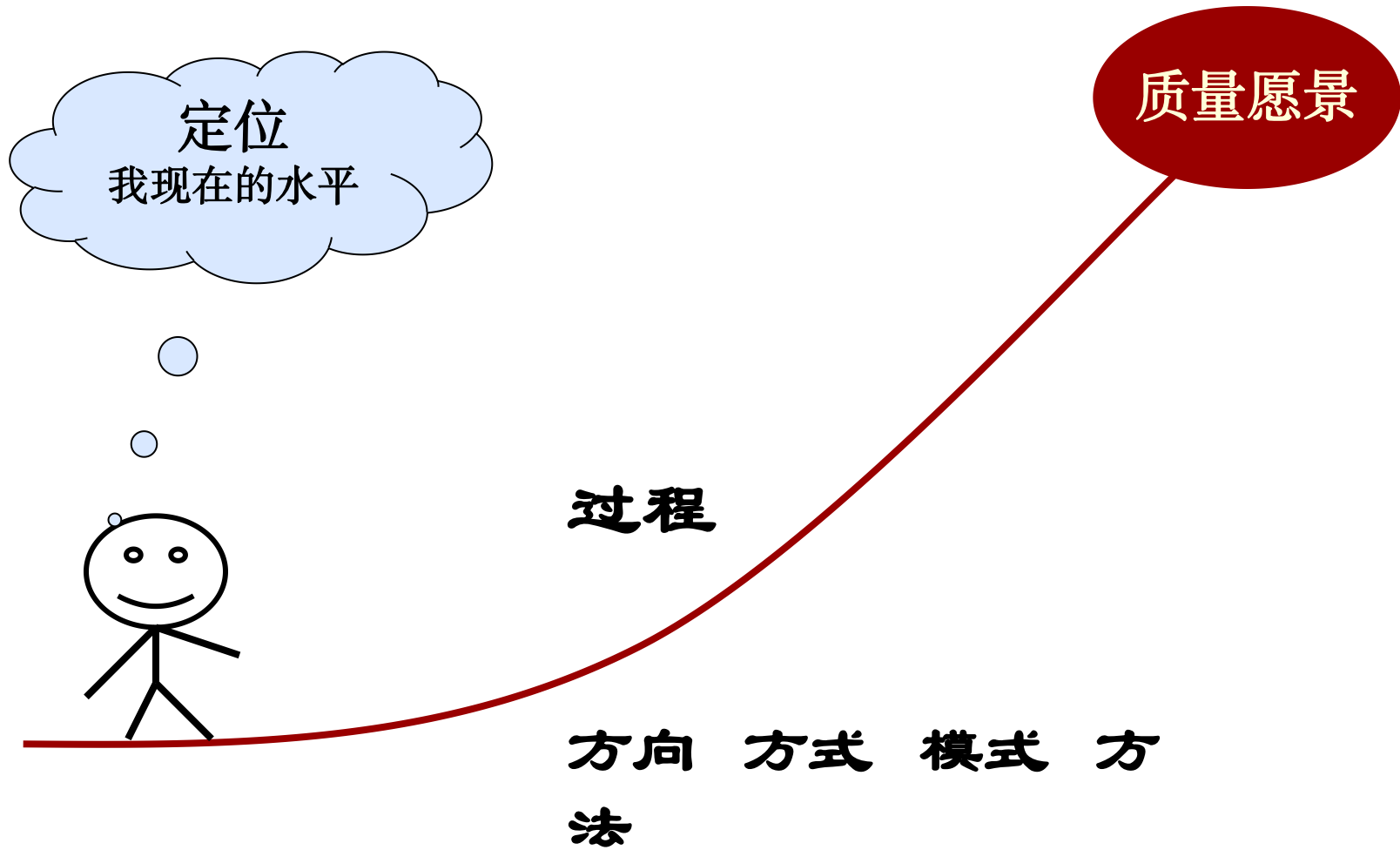


计量是控制质量的基础，标准引领质量提升，合格评定控制质量并建立质量信任，三者形成完整的技术链条，相互作用、相互促进，共同支撑质量的发展：计量是标准和合格评定的基础；标准是合格评定的依据，是计量的重要价值体现；合格评定是推动计量溯源水平提升和标准实施的重要手段。

中共中央关于制定国民经济和社会发展的 第十四个五年规划和二〇三五远景目标

- ◆ 以推动高质量发展为主题
- ◆ 坚定不移建设质量强国
- ◆ 完善国家质量基础设施
- ◆ 开展质量提升行动

企业质量提升的途径与方法



企业质量提升的途径与方法

营造企业质量文化

夯实企业质量基础

强化质量管理体系

创新质量管理模式

营造企业质量文化

人人重视质量

人人创造质量

人人享受质量

提高全面质量素质

先进质量文化蔚然成风



中共中央国务院 关于开展质量提升行动的指导意见

(三十)加强宣传动员

大力宣传党和国家质量工作方针政策，深入报道我国提升质量的丰富实践、重大成就、先进典型，讲好中国质量故事，推介中国质量品牌，塑造中国质量形象。将质量文化作为社会主义核心价值观教育的重要内容，加强质量公益宣传，提高全社会质量、诚信、责任意识，丰富质量文化内涵，促进质量文化传承发展。把质量发展纳入党校、行政学院和各类干部培训院校教学计划，让质量第一成为各级党委和政府的根本理念，成为领导干部工作责任，成为全社会、全民族的价值追求和时代精神。

质量绩效管理与质量文化建设 是现代质量管理不可或缺的两个方面

现代企业管理需要两手抓：

一手抓硬的——经营绩效管理，侧重于制度化、规范化、程序化和标准化建设；基于数据的信息化管理。

一手抓软的——企业文化管理，侧重于以顾客为关注的焦点、营造以人为本的企业环境，保持严谨的工作作风，创造不断

追求卓越软环境建设（快速反应、学习型组织建设）。任何一种先进质量管理模式、举措或方法的应用，都需要有相应的质量文化支持，否则则会因遭遇文化阻力而难以取得预期成效。



松下幸之助在1985年写道：“西方企业的逻辑建立在泰罗的模式之上，……对他们而言，管理就是老板多动脑筋，以便交给部署去执行的过程。但是**对日本人而言，管理是充分运用全员的智慧，以成就企业绩效的艺术。……企业只有结合全体员工的脑袋，才能在今日动荡的环境下生存。**

企业文化具有使企业员工从内心产生一种高昂情绪和奋发进取精神效应。使企业的每个员工从内心深处自觉产生为企业拼搏的献身精神，它能充分调动员工的积极性，为员工提供了发挥潜能的舞台

管理者最重要的一项责任就是创造出能让员工发挥的舞台,以激励员工发挥其潜能,追求创新与卓越.

——张瑞敏



质量源于文化

文化是风俗、习惯、特别是舆论；它的特点，一是铭刻在人们的内心，二是缓慢诞生、但每天都在获得新生力量并取代权威力量，三是能维持人们的法律意识、激活已经疲软的法律或取代已经消亡的法律。

《辞海》：

文化从广义来说，指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义来说，指社会的意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构。文化是一种历史现象，每一社会都有与之相适应的文化。

德国和日本是世界公认的质量强国。两国的机械、电子以及其他精密产品被认为是质量的典范。也正是因为质量，两国的产品能够风靡世界，在全球市场中拥有顶尖的声誉。两国卓越质量的背后，是具有独特发展历程的文化，基于这种文化的质量文化，成就了两国在质量方面的地位。



SIEMENS



Canon

Delighting You Always



Panasonic

企业文化的定义

企业文化是处于一定经济社会文化背景下的组织在长期的发展过程中，逐步生成和发展起来的、日趋稳定的、独特的**价值观**，以及以此为核心而形成的**行为规范、道德准则、群体意识、风俗习惯、规章制度和外显形象等**。

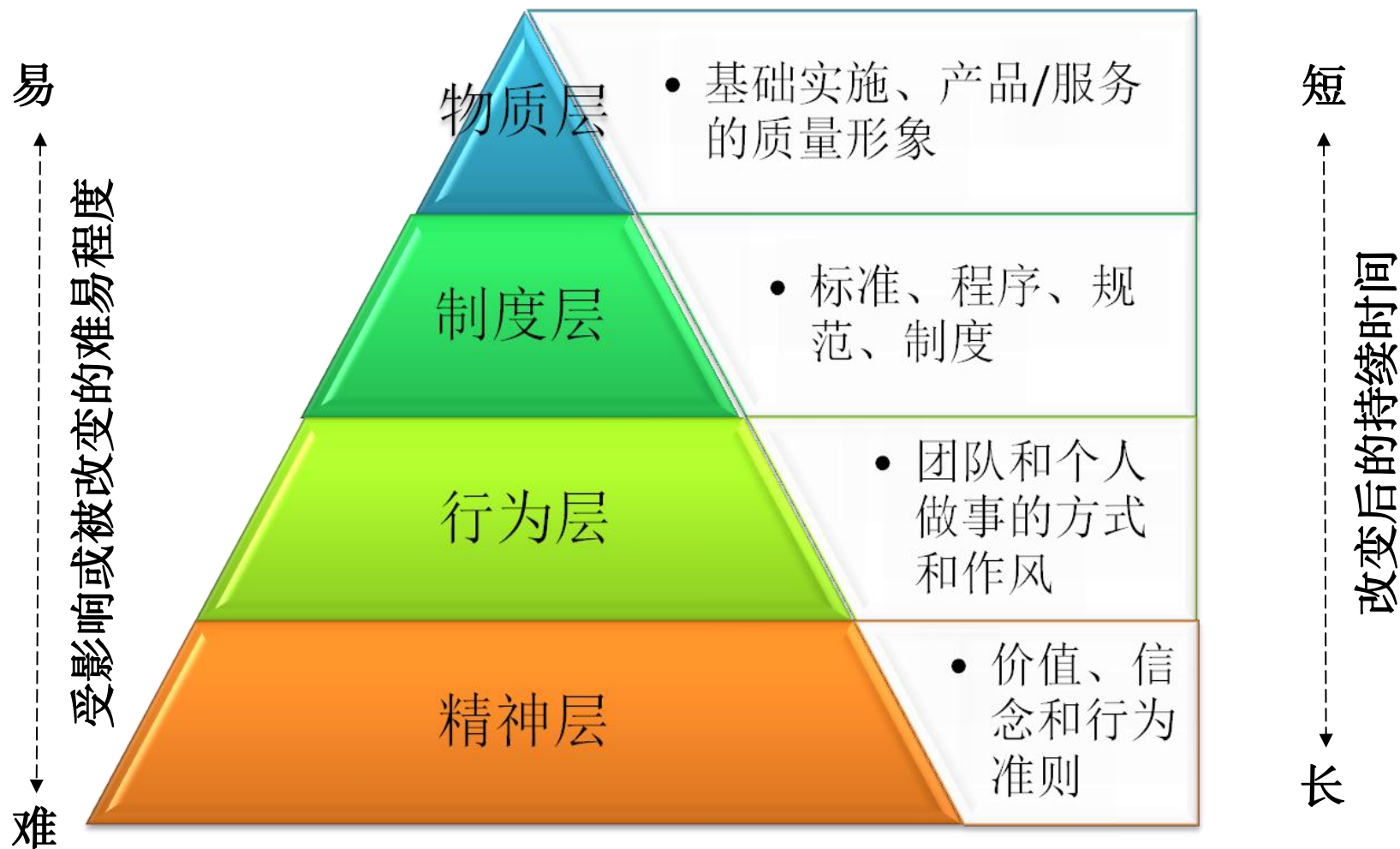


- 企业的使命、愿景、价值观
- 企业精神、理念、和作风
- 行为规范和规章制度
- 企业形象



--- "随风潜入夜，润物细无声"

企业文化层次



质量概念的演进

- 供不应求的时代：符合性
- 供大于求的时代：适用性
- 质量新时代：狭义→广义

ISO9000: 2015 质量定义：

客体一组固有特性满足要求的程度

产品标准的要求

顾客的要求

相关方的要求

• 硬件
• 软件
• 过程
• 体系

• 机械/物理/化学的
• 功能的
• 感官的
• 行为的
• 时间的
• ----

• 明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望
• 可用定语修饰：顾客要求/质量管理要求/产品要求/服务要求/工艺要求等

产品质量八大维度

- 性能 (Performance)
- 特征/功能 (Features)
- 可靠性 (Reliability)
- 符合性 (Conformance)
- 耐久性 (Durability)
- 可服务性/可维修性 (Serviceability)
- 美学/美感 (Aesthetics)
- 感知质量 (Perceived Quality)

线路配置对比

国内线路配置



国外线路配置



国外线路配置



中国科学院北京中关村宿舍楼



一个关注质量的组织倡导一种通过满足顾客和其它有关**相关方**的需求和期望来实现其价值的**文化**，这种文化将反映在其行为、态度、活动和过程中。

组织的产品和服务质量取决于满足顾客的能力，以及对有关相关方的**有意和无意**的影响。

产品和服务的质量不仅包括其预期的功能和性能，而且还涉及顾客对其价值和受益的**感知**。

企业使命：

弘扬工业精神，追求完美质量，
提供专业服务，创造舒适环境

企业愿景：

缔造全球领先的空调企业
成就格力百年的世界名牌

企业核心理念：

实、信、廉、新、礼

企业精神：

忠诚、友善、勤奋、进取





质量文化建设

- (一) 指导思想： 严肃认真周到细致稳妥可靠万无一失.
- (二) 质量座右铭： 零缺陷——第一次就把事情做对、做好.
- (三) 质量理念： 质量是政治质量是生命质量是效益.
- (四) 质量价值观： 以质量创造价值以质量体现价值.
- (五) 质量道德观： 诚实守信尽职尽责.
- (六) 质量方针： 一次成功预防为主精细管理持续改进顾客满意追求卓越.
- (七) 质量行为准则： 严谨细实

海尔集团质量文化体系

1 质量愿景

引领智慧家庭 提升用户体验 创造美好生活

2 质量价值观

质量标准是用户定义的

3 质量文化

人人创客 人人质量 人人尽责 人人享有

4 质量战略

零缺陷 个性化 创平台 促共赢

5 质量方针

精湛设计 精细制造 精诚服务 精益求精

6 质量行为准则

照章办事，并联交互； 预防为主， 持续改进



北京同仁堂

同修仁德
濟世養生

趙精初書

同修仁德，亲和敬业；
共献仁术，济世养生。

求珍品，品味虽贵必不敢减物力；
讲堂誉，炮制虽繁必不敢省人工。
承同仁堂诚信传统，扬中华医药美名。
事事仁心代代传；
报国为民振堂风。

炮製雖繁必不敢省人工
品味雖貴必不敢減物力

西貢仲夏

康維四



北京同仁堂

企业使命：

弘扬中华医药文化，领导“绿色医药”潮流，提高人类生命与生活质量。



北京同仁堂

企业愿景：

以高科技含量，高文化附加值，高市场占有率的绿色医药名牌产品为支柱，具有强大国际竞争力的大型医药产品集团。简称"三高一强"。

什么是企业（质量）文化管理

企业文化管理是运用文化的特点和规律，以人的管理为中心，以提高人的基本素质为基本途径，以培育企业经营哲学、企业价值观和企业精神为核心内容，以塑造企业形象为基本手段，以提高企业全面效益为根本目的管理理论和管理方式。

企业质量文化建设，（企业文化的子系统，聚焦企业的质量工作）

质量文化建设的基本任务

质量文化建设的基本任务在于塑造、发展和优化质量文化。

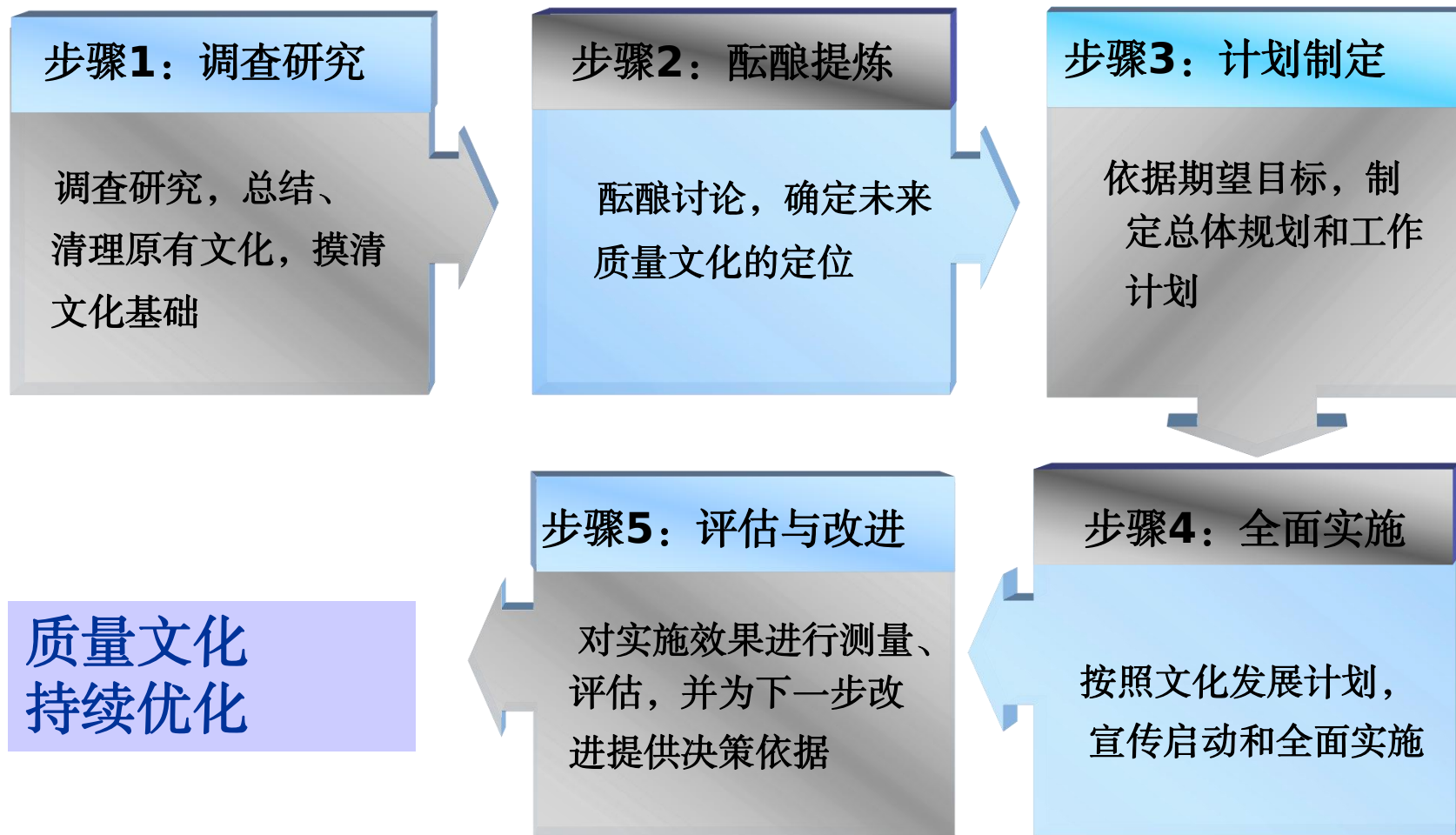


质量文化建设工作框架

质量文化建设工作框架的每个工作过程包含若干(15)个工作事项。

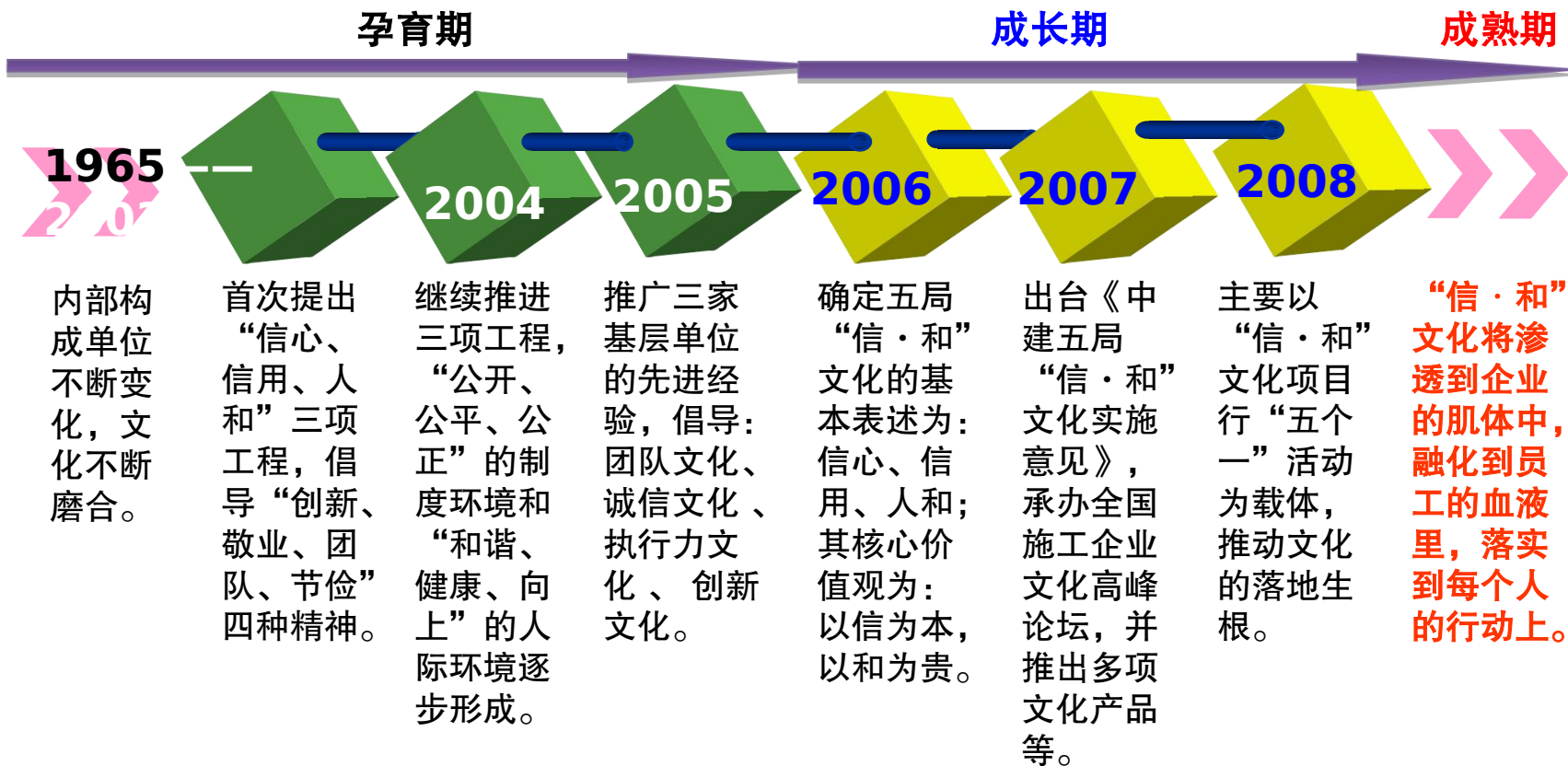
工作过程	工 作 事 项
质量文化定位	1) 发展方向和期望目标；2) 质量价值观；3) 质量方针；4) 成效标准
组织与管理	1) 组织领导；2) 日常管理职责；3) 管理方法与手段。
质量文化推进	1) 教育和培训；2) 沟通与宣传；3) 行为规范与制度建设；4) 员工激励。
测量、评价与改进	1) 成效测量；2) 数据与信息；3) 分析与评价；4) 改进与创新。

质量文化建设的主要步骤



文化先行

五局“信·和”文化演进历程



文化先行

“信·和”主流文化三大来源

中华文化

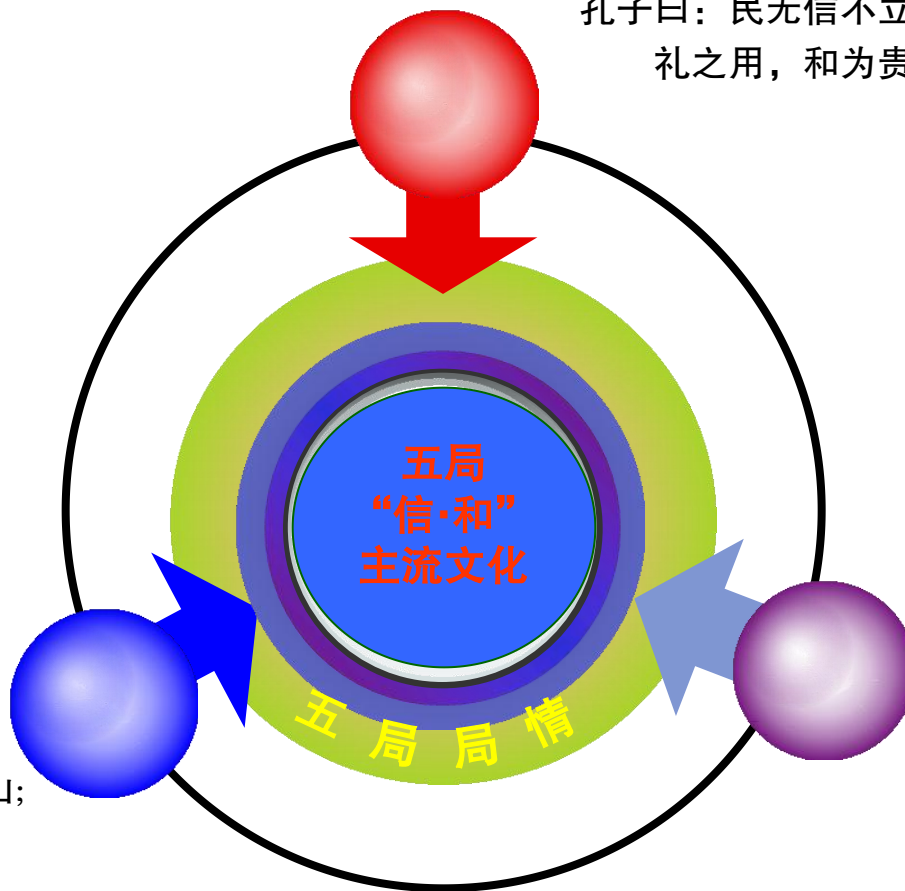
孔子曰：民无信不立
礼之用，和为贵

中建文化

企业精神：铸造精品 超越自我
企业宗旨：服务社会，造福人类
建设祖国，福利员工
价值观：中国建筑 品质重于泰山；
过程精品 服务跨越五洲。

湖湘文化

心忧天下(核心内容)；
百折不挠(高贵品质)；
敢为人先(显著特征)；
兼容并蓄(活力源泉)。



文化先行

五局使命：

立德 立人 立业

立德是魂、立人是本、立业是果

五局愿景：

三个一流



全国一流的建筑施工总承包商



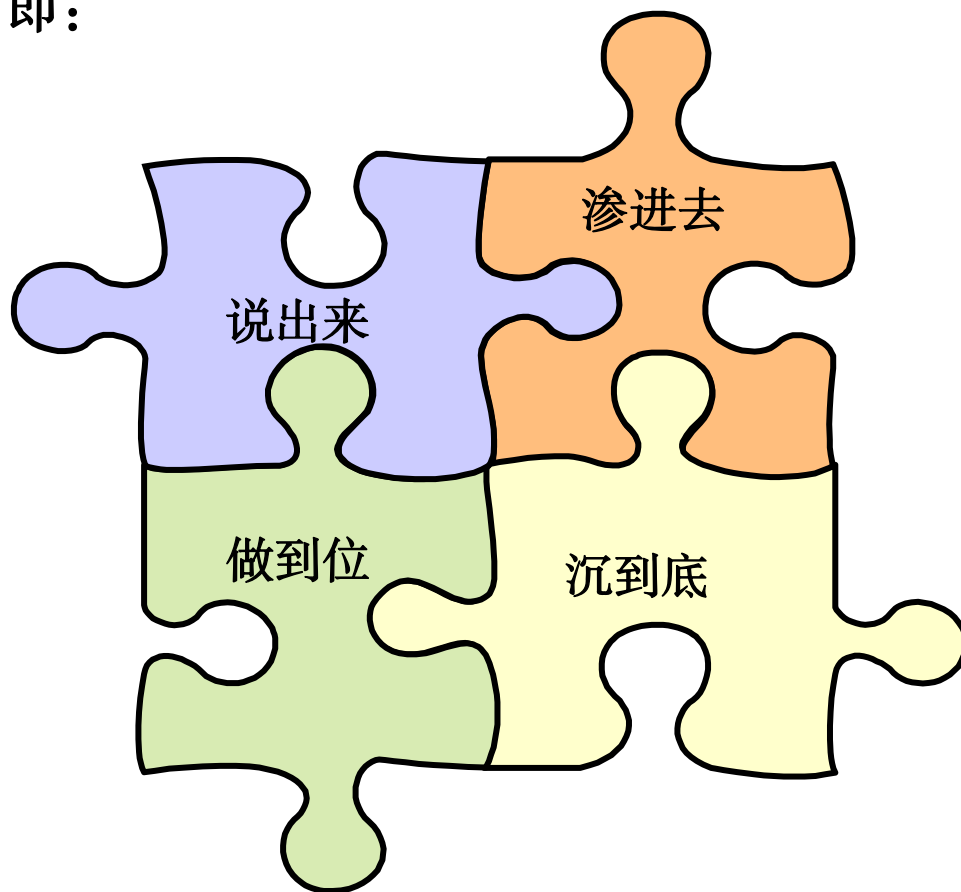
全国一流的基础设施专业营造商



全国一流的房地产品牌发展商

中建五局 “信·和” 主流文化的实践

六个环节：总结提炼、宣贯倡导、领导表率、项目践行、虚实结合、全员参与。简要说，即：



质量理念细化到每一个具体的工作场所

场地	质量理念
办公室/会议室 公共区域	●企业平台化，资源全球化，员工创客化，用户个性化
研发	●不以自己的水平为上限，而以用户需求倒逼自己
实验室	●要把实验室当市场，不把市场当实验场
采购/配送/外检	●严把质量关 控制问题源
生产现场	●信息到人，显示到人，改善到人，价值到人
检验	●不忘质量初心 · 牢记检验使命
质量办公室	●用户的满意是我们工作的唯一标准
销售/售后	●真诚服务到永远
小微	●每个人都是资源接口人 · 每个人都是自己的CEO

老板电器质量文化体系

质量 理念 体系	质量使命	创造人类对厨房生活的一切美好向往：让烹饪更快乐、让厨房更温馨、让生活更美好
	质量愿景	成为引领烹饪生活变革的世界级百年企业： 引领变革、全球领先、基业长青
	质量价值观	客户至上，追求卓越，立标严行，匠心精工
	质量方针	以品为先，以质取胜。持续提升经营质量、不断追求卓越绩效
质量 建设	全流程	包括设计开发、供应商、生产制造、市场及售后服务质量管理
	全方位	“上下内外”共同努力：由高层至基层的、全员参与的质量建设活动，并传递给企业外部的各相关方
质量 行为 准则	分别具体到决策层、管理层、执行层 始终谨记：老板质量由我制造，老板品牌使我骄傲	
质量 活动	质量创新改进活动、六西格玛活动、“零缺陷”季度活动、质量学院培训、评选活动（QC之星、质量明星等）、质量文化建设微信平台	

质量文化标杆

(第二季度)



▶ 模具工艺部—陈银豪

作为一名模具设计工程师，更应该做到精准设计，加强自检，严控源头，稳步提升公司模具质量和产品品质。保障生产过程的安全可靠，提高企业的综合竞争力和客户满意度。提升质量是人人责任，追求卓越是人人梦想。



捍卫质量零缺陷

ROBAM老板
创造中国新厨房

质量文化实践标杆
(第一季度)



宋明芳
生产三部嵌入式片区

质量是一种态度，产品的质量在我们每一个人手中，质量不是只做表面文章，不论在什么岗位都应养成工作中认真，仔细，不放过任何细节！

JAC 质量宣言

江淮汽车始终坚持“质量是生存发展之本”的核心价值观，把品质作为责任，视品质如同生命，靠品质获得尊严以品质塑造品牌，率先实现由中国制造向中国品牌的跨越。江淮汽车承诺，坚持走质量效益型道路，从每一位员工做起，全过程严把质量关，坚决反对任何忽视质量的行为，让强烈的质量意识成为江淮汽车的基因，转化为注重细节的管理和操作规程，以更好的产品和服务维护消费者的权益，保护我们赖以生存的环境，创造更美好的社会。江淮汽车坚信，只要坚定不移地推进“品质的JAC”，持续追求卓越绩效，江淮汽车就一定能够成为世界一流的汽车企业，为中国经济发展和社会进步做出更大的贡献！

JAC江淮汽车 走向世界

汽 油 机 三 厂 质 量 管 理 看 板

发动机公司

汽油机三厂质量管理以全员的TQM质量活动为基础，强抓全员的质量意识层；以生产过程的人、机、料、法、环、测为质量管理的六大要素，以工艺纪律检查管理、计量器具管理、4M变更管理、质量信息管理、质量激励管理为管理模型五大支柱；以整机一次交验合格率为质量管理的主线，以主件主项达标、AUDIT评审、装调合格率达标为过程质量管理绩效指标为抓手，持续改进，最终实现全员全过程质量达标、持续提升分厂各项质量指标。



汽油机三厂质量管理模型



质量方针：

以一流的产品，先进的技术，持续提升的质量和真诚的服务，满足顾客的需求。

质量方针的含义：

一流的产品：公司汽车产品的外观、舒适性和主要性能指标处于国内同类产品的前列，超越国外先进水平是我们努力的方向。

先进的技术：科技是第一生产力，依靠不断进步的科学技术创造卓越的产品质量。

持续提升的质量：持续提升工作质量和产品质量是公司永恒的宗旨，欢迎无止境，只有起点，没有终点。

真诚的服务：使顾客满意是我们一切工作的最终目的，要以真诚的服务态度和高超的服务技术赢取顾客的满意度。

质量管理



班组愿景：

安全第一、质量至上、团队协作、共创辉煌。

安全第一：安全是天，安全是企业生存的根源。

质量至上：质量是命，质量为企业发展保驾护航。

团队协作：我们是一个团队，是一个组织，无论在哪里都要牢记
“我们是缸体班的。”

共创辉煌：充满健康活力的我们拥有极强的创造力，辉煌与
待我们去创造。

班组目标：

安全：安全生产零事故

质量：工废率： ≤ 0.02 主件主项合格率：97.9% 一次交付合格率：288.5%

产量：年度产量200000台，本月产量13300台。

成本：本月单台成本3.6元。设备：设备完好率：80%。

班组口号：

《安全不忘、保质保量、齐心协力、共创辉煌》

安全是天，质量是命，预防为主，将一切不安全因数扼杀在萌芽状态，在生产过程中严格按照标准作业指导书、检验指导书和工艺文件作业，保证客户的需求；一个人的能力是有限的，充分发挥团队协作能力，不断的努力，齐心协力打造一支精英团队。

班组目标：

质量目标：工废率 $\leq 2\%$ 主件主项 $\geq 93\%$ 一次校验合格率 $\geq 99\%$ 。

安全目标：安全无事故，无违章，无隐患。

成本目标：依托MCU经营模式，实现过程零浪费。

产能目标：单班400台

热烈欢迎
中国质量协会质量管理专家组
莅临JAC指导



质量文化架构 SGM Quality Culture Structure

文化
价值观

理念

要素

企业文化
Company culture

企业文化价值观
Company culture value

质量文化
Quality culture

公司质量价值观
Company quality value

全业务链质量
Whole business chain quality

全价值链质量
Whole value chain quality
质量管理理念
QM Concept



质量文化要素（制度/流程、质量活动、质量事迹、表彰活动）
Quality culture elements(rules/procedure, quality activity, story, commendation)

质量的愿景与使命



共建智联质量生态，铸就美好质量

质量的价值观：DREAM Quality 共筑美好质量

DREAM的“D”、“R”、“E”、“A”、“M”五个英文字母分别代表

“D”：Data Driven 数据驱动

用数据做规划；用数据指导行动；用数据做决策

“R”：Root Source Prevention 源头预防

做正确的事，一次把事情做对；闭环管理；深化复盘

“E”：Engagement from Everyone 全员参与

人人为质量负责；不制造、不传递、不接受低质量；遵守规则、流程，及时补位

“A”：All Around Customer 客户导向

挖掘客户需求；聚焦客户体验；超越客户期望

“M”：Made It Perfect 止于至善

关注细节；持续改进；精益求精

质量方针:

联想致力于提供优质产品、服务和解决方案，以满足客户、员工和利益相关方的需求。对质量做出承诺并实现承诺是联想企业文化的重要组成部分。

联想的领导者负责建立可测量的目标，并推动以客户为中心的质量及业务流程的持续改进。

联想致力于贯彻和保持质量管理体系和业务流程，确保其满足客户需求，承担社会责任，满足法规要求，并履行环境职责。

联想所有员工都应质量管理体系的成功做出贡献，以实现对客户满意的承诺。

联想智联质量生态管理框架



一个质量愿景

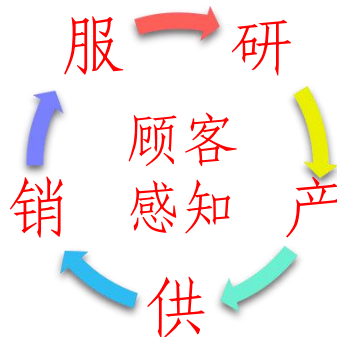
共建智联质量生态，铸就美好质量

企业质量生态 供应链质量生态 产业质量生态 社会质量生态

五个质量领域

透明化可感知

全连接全联动



智能优化决策

敏捷业务支持

四个质量能力

三个质量基础

智能质量创新

智能质量管理

智能质量服务

两个质量平台

ICT 产业高质量与绿色发展生态平台

边端云网智技术协同平台



质量文化建设的关键在领导

讨论：企业的文化就是老板的文化

创新决定你飞多高

质量决定你走多远

2019年雷军获得中国杰出质量经理人称号
每年100万，设立企业内部质量奖

5.2.2 组织领导

企业应明确或建立对质量文化建设负有领导职责的团队，企业的高层领导应参与其中。该团队至少负有以下职责：

- a) 确定企业质量文化的发展方向或愿景；
- b) 制定质量文化建设总体规划；
- c) 营造有利于质量文化的创建、培育、发展和优化的环境，包括建立相应的机制；
- d) 配置推进质量文化建设的必要资源。

以身作则、率先垂范（态度）

宣传公司的质量价值观与文化（灌输）

落实公司的质量方针、战略（策划）

建设质量管理体系（制度建设）

制定本领域的质量计划 and 目标（落实）

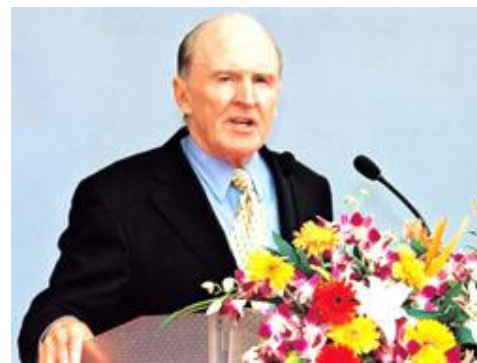
完善激励机制（改进）

建设质量能力（培训）

发展质量领导力是质量文化建设的关键和手段

美国《财富》杂志介绍杰克·韦尔奇的人格特征和经营理念时归纳了以下六点：

- ① 掌握自己的命运，否则将受别人掌握；
- ② 面对现实，不要生活在过去或幻想之中；
- ③ 坦诚待人；
- ④ 不要只是管理，要学会领导；
- ⑤ 在被迫改革之前就进行改革；
- ⑥ 若无竞争优势，切勿与之竞争。



IBM 的前任 CEO

郭士纳 (Louis Gerstner)



**卓越的企业不是
管理出来的，而是
领导出来的。**

首席质量官应当清楚: 管理者与领导者的区别

为了达到有效管理的目的，一个组织既需要有管理的功能，也需要有领导的功能。

管理者的主要作用是运用职权，依据规章制度，通过加强管理的各项工作，在组织中建立良好的秩序与控制，带领下属完成任务，实现组织目标；

领导者的主要作用在于运用影响力引导追随者适应环境，抓住机遇，不断创新，实施改革，使组织拥有长久竞争力。

领导（ leadership ）

Leadership focuses on doing the right things。

领导意味着在组织中建立起人们所共享的方向、文化和价值观，意味着将组织的目标沟通到所有的成员当中，还意味着领导者要鼓舞人们以一种有效的方式去实现高的业绩。

Leadership 三要素：

- 明确要把人们带到何处去（ 定向 ）；
- 让所有人都清楚要跟你到何处去（ 沟通 ）；
- 营造一种众志成城的氛围（ 激励 ）

管理（ Management ）

Management focuses on doing things right 。

管理主要关注组织的资源和工作，主要包括获取、分配、使用和部署组织的资源，而管理者也就相应的扮演着公司职员的角色。

组织的资源主要包括：

资金、时间、人力、原材料、资产、信息和知识产权。

ICS 03.120.10
A 00



中华人民共和国国家标准

GB/T 32230—2015

企业质量文化建设指南

Guidelines for quality culture development in enterprises

营造企业质量文化

夯实企业质量基础

强化质量管理体系

创新质量管理模式

夯实企业质量基础

管理就是不断地把成功的经验与方法固化的过程，固化成文件、制度、程序、标准等，使之可以重复持续地进行。

管理就是工作流程化，流程制度化，制度信息化，信息智能化，智能人本化。

管理就是三件事：
客户，流程与绩效。

——任



夯实企业质量基础

计量是控制质量的基础，
标准引领质量提升，
检测检验、合格评定是控制质量并建立质量信任，
三者形成完整的技术链条，相互作用、相互促进，共同支撑质量的发展：

计量是标准和合格评定的基准；
标准是合格评定的依据，是计量的重要价值体现；
检测检验、合格评定是推动计量溯源水平提升和标准实施的重要手段。

标准是指为了在一定范围内获得最佳秩序，经协商一致制定并由公认机构批准，共同使用的和重复使用的一种**规范性文件**。并注明：标准宜以科学、技术和经验的综合成果为基础，以促进最佳的共同效益为目的。

它包含了6大要义：

对象 — 重复性的事物；

目的 — 获得最佳秩序（确保质量，提高效益……）；

制定规则 — 各方协商一致；

批准发布 — 公认的权威机构；

内容 — 科学技术成果和生产经验的总结；

适用范围 — 一定范围内共同实施。

标准化是指为了在一定范围内获得最佳秩序，对现实问题或潜在问题制定共同使用和重复使用的条款的**活动**。并有两条注明：

- 1.上述活动主要包括编制、发布和实施标准的过程；
- 2.标准化的主要作用在于为了其预期的目的改进产品、过程或服务的适用性，防止贸易壁垒，并促进技术合作。

第一步：引导企业学会用标准

GB/T 1.1-2009 标准化工作导则 第1部分：标准的结构和编写

GB/T 19001-2016 质量管理体系 要求

GB/T 24001-2016 环境管理体系 要求及使用指南

GB/T 19580 卓越绩效模式实施与评价

GB/T 29590-2013 企业现场管理准则

GB/T 19039-2009 顾客满意测评通则

GB/T 19012-2008 质量管理 顾客满意 组织处理投诉指南

GB/T 24420-2009 供应链风险管理

GBZ1-2010 工业企业设计卫生标准

GB/T 4091-2001 常规控制图

GB/T 36000-2015 社会责任指南

AQ/T9006-2010 企业安全生产标准化基本规范

... ..

第二步：引导企业参与标准制定

三流的企业做产品,二流的企业做品牌,一流的企业做标准。**行业领军地位，掌控话语权。**

如今，中国在国际标准制定方面的影响力和话语权日益增强，由中国提出和主导制定的国际标准数量逐年增加。中国已有200余项标准提案成为ISO的国际标准，特别是在高铁、核电、通信、桥梁建筑、石墨烯能源等领域，中国在国际标准上实现了从跟随到引领的跨越。

“中国行业标准成为世界标准”。

夯实基础的重要工作是员工的培训

品牌建设战略/规划



- 1 品牌体验诊断
- 2 品牌愿景
- 3 品牌核心价值
- 4 品牌建设规划
- 5 品牌管理机构
- 6 品牌传播推广
- 7 品牌维护持续
- 8 品牌延伸

案例：海尔战略阶段

海尔30年的高速发展，最主要的就是靠创新。在海尔的创新体系中，战略创新起着关键作用。

名牌战略发展阶段（1984—1991）：要么不干，要干就干第一

别的企业上产量，而海尔扑下身子抓质量，7年时间只做一个冰箱产品，磨出了一套海尔管理之剑：“OEC管理法”，为未来的发展奠定了坚实的管理基础；

多元化战略发展阶段（1991—1998）：海尔文化激活“休克鱼”

别的企业搞“独生子”，海尔走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。

国际化战略发展阶段（1998—2005）：走出国门，出口创牌

别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建起了一个国际化企业的框架。



全球化品牌战略发展阶段（2005—2012）：整合全球资源创全球化品牌

“国际化”是以企业自身的资源去创造国际品牌，而“全球化”是将全球的资源为我所用，创造本土化主流品牌，是质的不同。因此，海尔抓住互联网时代的机遇，整合全球的研发、制造、营销资源，创全球化品牌。这一阶段，海尔探索的互联网时代创造顾客的商业模式就是“人单合一双赢”模式。

网络化战略发展阶段（2012—2019）：网络化的市场，网络化的企业

其基础和运行体现在网络化上，主要是两部分：网络化的市场和网络化的企业。网络化市场里，用户网络化、营销体系也网络化，网络化的企业可归纳为三个“无”：企业无边界，即平台型团队，按单聚散；管理无领导，即动态优化的人单自推动；供应链无尺度，即大规模定制，按需设计，按需制造，按需配送。



做品牌是大势所趋

更宽领域：全球化、产业链、品牌集群



全球产业已经形成了一个**产业品牌化、品牌产业化**的大格局。

所谓产业品牌化，就是优势资源越来越向有品牌影响力的企业集中，形成强者恒强的竞争优势。

所谓品牌产业化，就是以品牌资产进行重组兼并，形成品牌产业链和品牌产业集群，辐射带动相关配套企业的品牌集群发展，形成品牌经济规模。

做品牌是大势所趋

- 据联合国工业计划署统计，全球不足**3%**名牌产品占据**40%**的市场和**50%**的营业额。
- 美国有关机构的调查表明：在美国领导品牌平均获利率是位居第二品牌的**4**倍，在英国为**6**倍。

做品牌是大势所趋

更高层次：轻资产运营

研究表明——品牌交易能力，品牌领导能力和品牌虚拟整合能力构成了品牌生产力。

品牌资产经营是一种有目的、有组织的投资行为，它是一种虚拟经营的商业模式。

品牌作为一个独立的“虚拟资产”可以为企业创造新的财富。

01  +43% 170,276 \$m	02  +12% 120,314 \$m	03  -4% 78,423 \$m	04  +11% 67,670 \$m	05  -10% 65,095 \$m
06  +16% 49,048 \$m	07  0% 45,297 \$m	08  -7% 42,267 \$m	09  -6% 39,809 \$m	10  +29% 37,948 \$m
11  +9% 37,212 \$m	12  +7% 36,711 \$m	13  +13% 36,514 \$m	14  +4% 35,415 \$m	15  -3% 29,854 \$m
16  +5% 27,283 \$m	17  +16% 23,070 \$m	18  -3% 23,056 \$m	19  +6% 22,975 \$m	20  -1% 22,250 \$m
21  +5% 22,222 \$m	22  -3% 22,218 \$m	23  +54% 22,029 \$m	24  +3% 19,622 \$m	25  -3% 18,922 \$m

2001



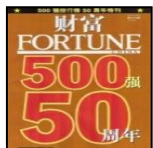
商业周刊全球最佳品牌排行榜

1980



《福布斯》全球富豪排行榜

1950



《财富》世界500强

CUMTB AJW.

做品牌是大势所趋

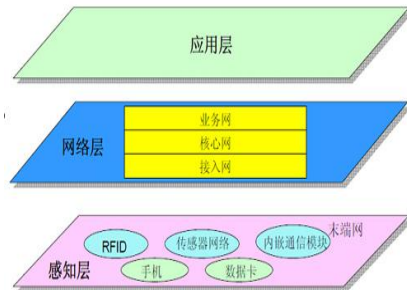
品牌是一种先进的商业模式

实践表明—— 品牌管理已经跨越了营销、广告和公关的概念，向组织、网络、金融的领域纵深发展，这就是品牌化经营。品牌化经营是由品牌组织建设，品牌形象管理和品牌资产经营构成的一个完整体系。

业务驱动模式



IT驱动模式



资本驱动模式



品牌驱动模式



第一棒：商业建模
解决赚钱问题

第二棒：IT建模
解决效率问题

第三棒：资本建模
解决资金问题

第四棒：品牌建模
解决可持续发展问题

做品牌是大势所趋

企业做品牌是技术、资本、产品质量等要素积累到一定阶段的必然选择：

凭借强势品牌，企业可以比较容易地平安度过各种危机

保护企业
未来

对金融和投资市场而言，
品牌更有说服力

差异化

在高度无差异产品种类
中显示与众不同

提高营销
效率

增加与下游企业谈判的
筹码

做品牌可以
降低风险
提高信息效率
创建形象利益

创造品牌
忠诚

从以交易为基础的推销模式转
型为以关系为基础的营销模式

创造偏好

造成对竞争性品牌的排斥

带来产品
溢价

客户乐意为购买品牌而支
付更高的价格

创造品牌
形象

使企业的价值主张更富有感染
力和引人注目

做品牌是当务之急

为什么要从做产品向做品牌转变？

因为产品容易被模仿且技术容易过时，但品牌在客户心中是不可替代且长期存在的，企业只有做品牌才能获得长久的竞争优势。

关注需求

经营
着力点

效果

做产品	做品牌
产品的使用功能	产品的使用功能+精神需求
➢ 扩大销量，依靠规模效应盈利 ➢ 注重用技术改善产品的功能 ➢ 着重宣传“我是谁”	➢ 提升产品附加值，依靠溢价盈利 ➢ 从技术、服务、社会责任全方位提升产品价值和企业形象 ➢ 着力宣传“我的优势”
➢ 产品作为实物存在 ➢ 产品容易被模仿 ➢ 产品很快过时 ➢ 积累技术、资本、劳动力和管理	➢ 品牌作为精神寄托长存在于公众心中 ➢ 品牌无可替代 ➢ 积累技术、资本、劳动力、管理、用户、市场影响力



标准促进品牌提升

格力概况

成立于1991年，是一家集研发、生产、销售、服务于一体的国有控股**国际化家电企业**；拥有格力、TOSOT、晶弘三大品牌，涵括家用空调、中央空调、空气能热水器、TOSOT生活电器、晶弘冰箱等几大品类家电产品。

在全球拥有珠海、重庆、合肥、郑州、武汉、石家庄、芜湖、巴西、巴基斯坦等**十四生产基地**；8万多名员工

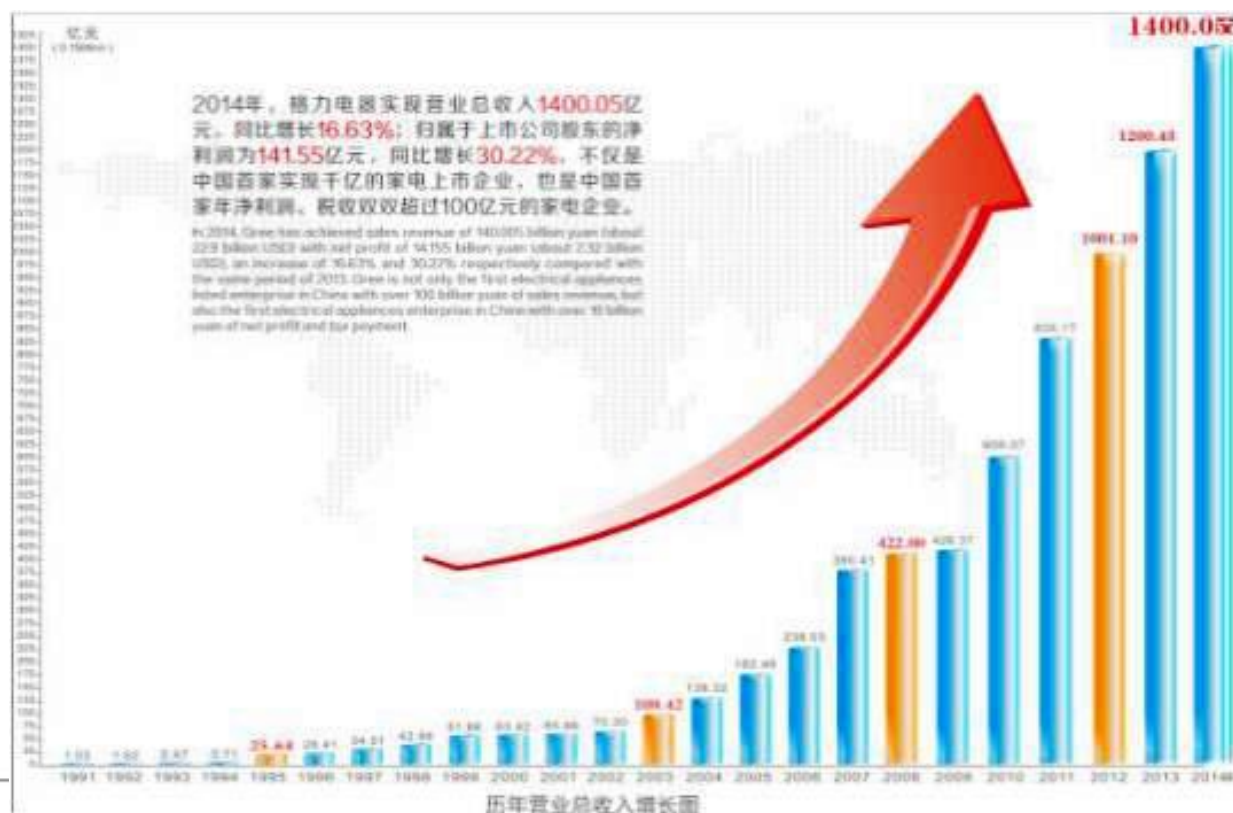
迄今格力空调产销量连续**17年**全球第一，连续**27年**国内第一



标准促进品牌提升

2022年营业收入突破1901.5亿，净利润245亿

- 2015年5月，格力大步挺进全球500强企业阵营，2022年位居“财富全球500强”第487名。



AJW.

标准是品牌的技术基础

树立品牌靠质量，而标准是产品的质量目标依据。

标准的水平不仅反映了产品和服务的质量水平，而且是产品质量管理的目标和结果。

以顾客需求和社会责任为导向的标准领先战略，制定**严于**国际标准和国家标准的先进的**全**过程覆盖的企业标准。

标准特色

特色一：以标委会为核心，实施全员标准化模式

特色二：以技术标准体系为主体，实现标准全面覆盖

特色三：以顾客需求为导向，确保标准的先进性

特色四：以质量管控系统为基础，开展“全过程”标准研究

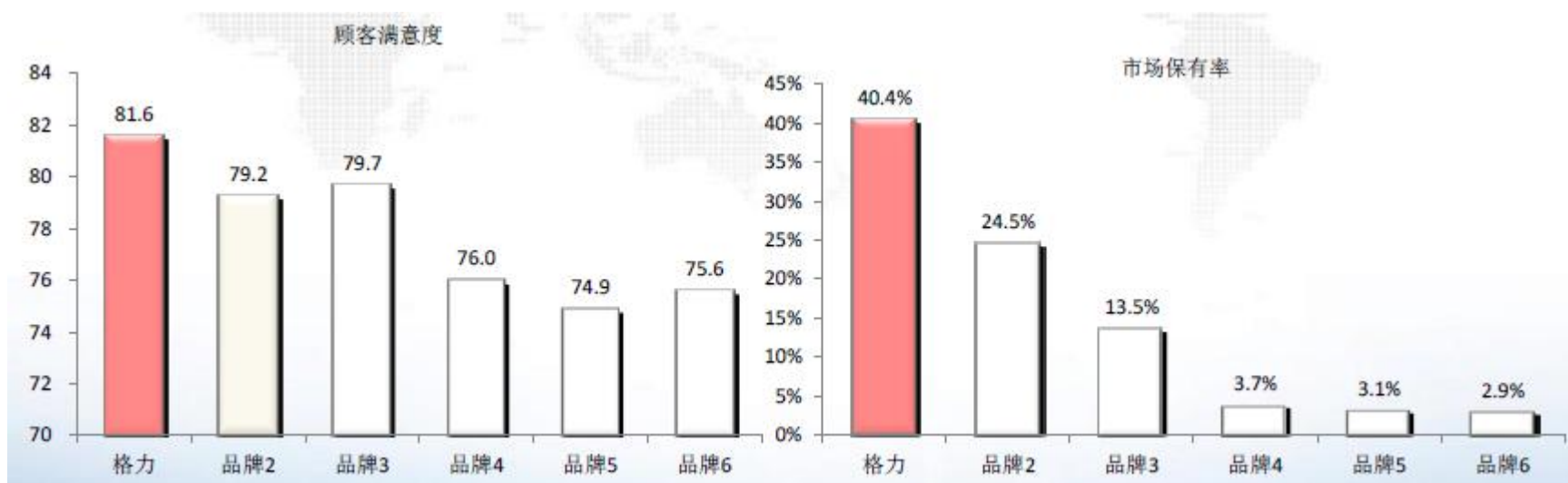
特色五：以模块化设计为理念，提升设计质量水平

特色六：以科技成果标准化为手段，推动行业及供应链质量
水平升级

特色七：以智能化控制为载体，促进标准的有效应用

公司产品质量水平

根据中国标准化研究院顾客满意度测评中心采取计算机辅助电话调查方式，在全国250个主要城市进行随机抽样调查，获得的各品牌情况如下：

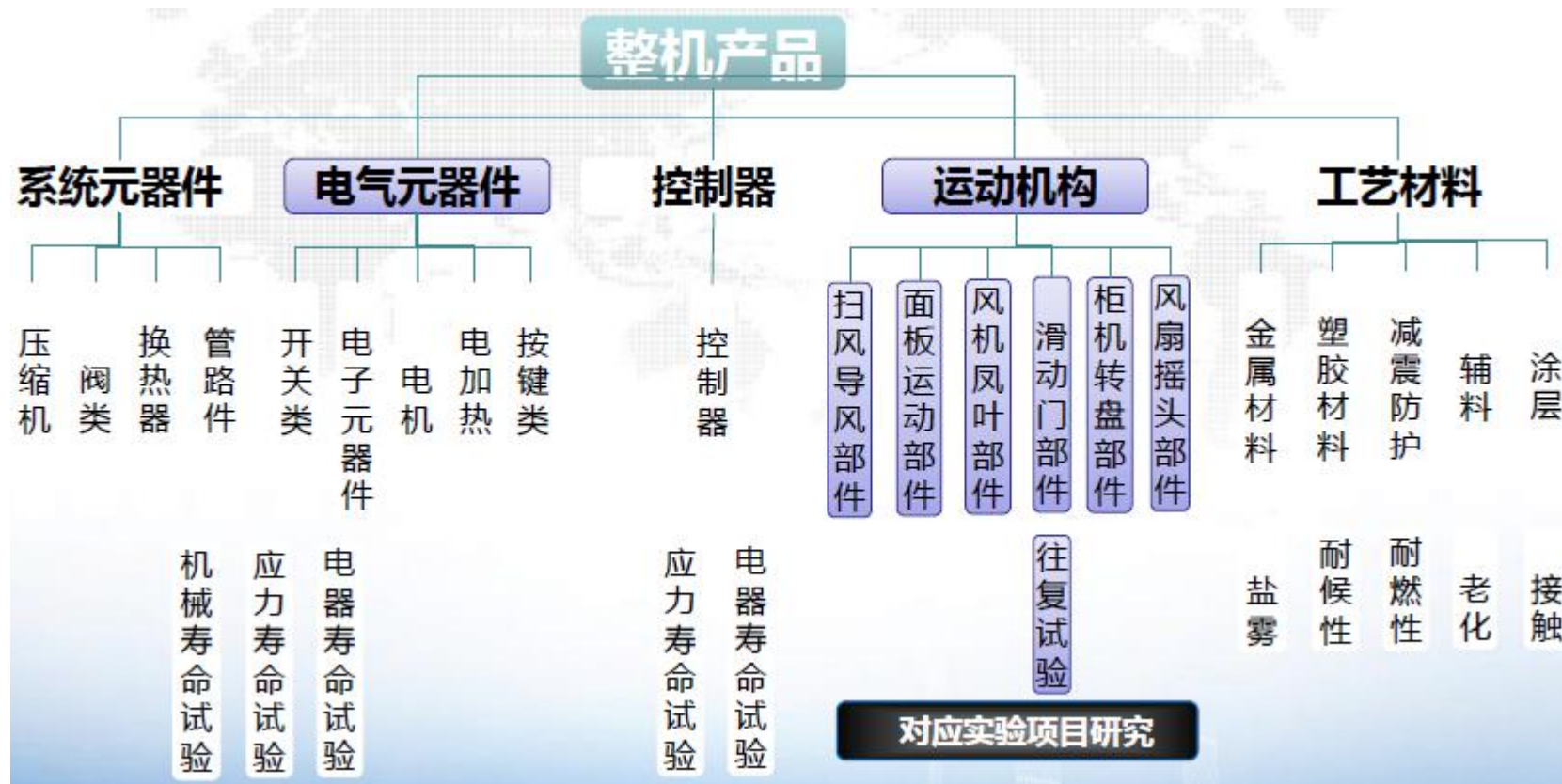


标准促进品牌提升

公司产品质量水平

结构变量	得分	结构变量行业排名	结构变量与平均水平差值	结构变量与最优/次优品牌差距	观测变量	得分	观测变量行业排名	观测变量与平均水平差值	观测变量与最优/次优品牌差距
品牌形象	81.69	1	3.78	1.01	总体印象	82.57	1	3.63	0.21
					品牌特征显著度	80.73	1	3.89	1.87
预期质量	85.04	1	3.35	0.74	顾客化预期质量	85.15	1	3.92	1.31
					可靠性预期质量	85.34	1	2.93	0.63
					服务预期质量	84.10	2	2.34	-0.96
					总体预期质量	85.56	1	4.12	1.85
感知质量	83.44	3	1.94	-1.18	总体感知质量	83.13	2	2.55	-0.04
					顾客化感知质量	83.31	2	2.23	-1.17
					可靠性感知质量	88.89	2	3.84	-0.41
					服务感知质量	79.21	3	-0.55	-4.69
感知价值	80.27	1	2.44	-1.68	给定质量下对价格的评价	78.98	3	0.73	-0.90
					给定价格下对质量的评价	81.33	1	3.88	3.86
满意度	81.56	1	3.90	1.90	总体满意度	83.86	1	3.16	0.09
					同预期比较的满意度	76.26	1	2.64	1.30
					同其他品牌比较的满意度	82.73	1	5.04	3.79
					同理想产品比较的满意度	83.08	1	5.10	2.68
忠诚度	70.26	1	9.59	7.92	重复购买可能性	75.13	1	11.86	9.34
					保留价格	64.37	1	6.80	6.05

产品可靠性管控



格力标准化发展历程

萌芽期

- 从1996年开始，通过了ISO9001体系认证，企业有了标准化管理意识，部分技术人员兼职从事标准化工作。

成长期

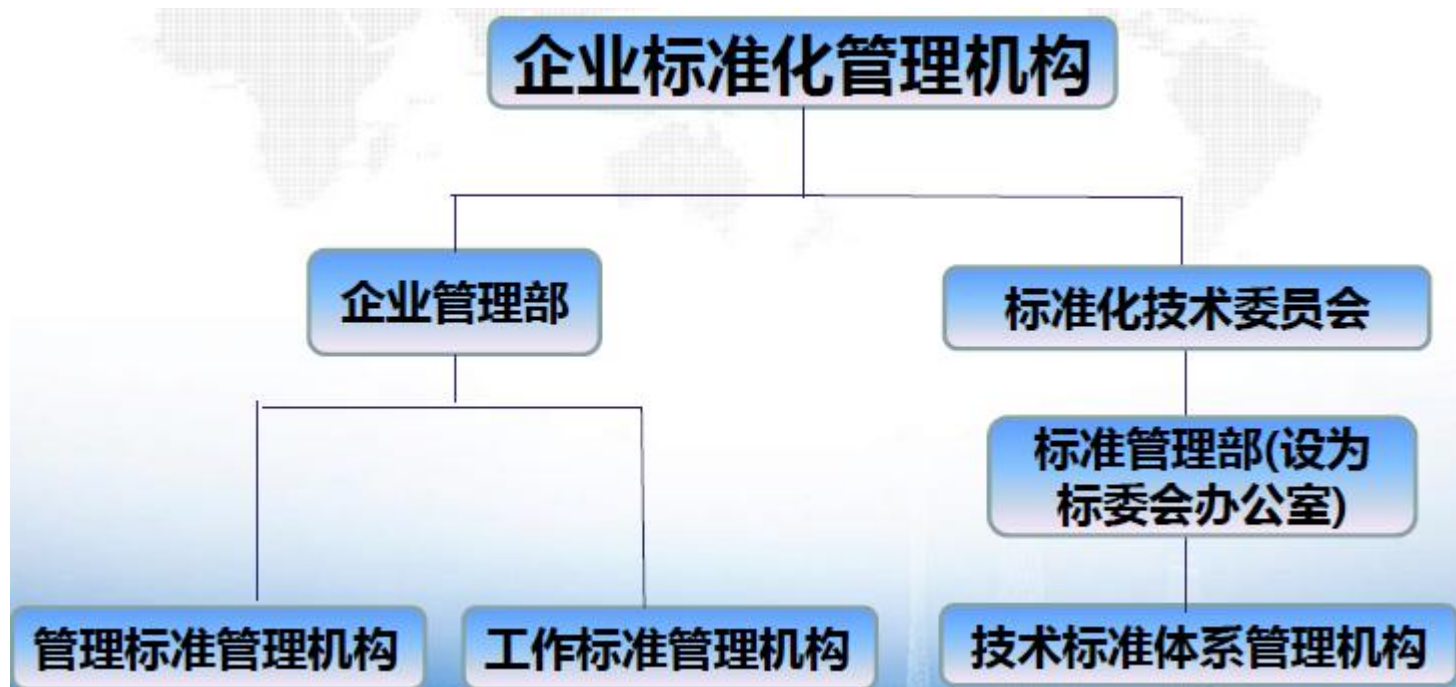
- 2007年，专门成立标准管理部，专门研究，规划技术标准化工作。

提高期

- 2013年开始，重点围绕技术标准提高产品质量，引领技术升级，引领行业发展，参与国际标准等方向开展工作。

管理机构

企业管理部负责管理标准和工作标准，标准管理部负责技术标准。



- 董事长直接管理，有直接的奖励、处罚权。
- 设立专职技术标准部门，专职工作人员超过120人。专职负责企业技术标准化管理工作。
- 每年投入标准化工作资金近千万元。专项用于国内外技术标准的制修订，技术标准研究合作，标准化信息系统的建设等。

技术标准体系 全覆盖

参照国家标准体系系列标准，结合公司实际现状，建立了适合格力发展的技术标准体系。

GB/T 15496-2003 企业标准体系 要求

GB/T 15497-2003 企业标准体系 技术标准体系

GB/T 15498-2003 企业标准体系 管理标准和工作标准体系

GB/T 19273-2003 企业标准体系 评价与改进



标准促进品牌提升

“严厉”的标准

格力坚持以**消费者需求**和**市场需求**为导向，提出“八严”方针，制定了远比国际标准、国家标准更为**严格的企业标准**和可靠性质量控制手段。企业标准100%严于国际标准、国家标准。

以家用空调产品检验标准为例，格力制定了**1582**项严于国际标准、国家标准的试验项目，其中零部件试验1402项、整机试验180项。

“全面深入”的标准执行

建立了业内独有的**筛选分厂**，几千人的质量检验人员运用先进的试验设备、检验设备，对零部件严格执行企业标准，进行“精挑细选”。

建立了国内外技术领先的**570**多座实验室，能满足产品各种条件的测试。根据标准要求逐一验证，确保出厂的产品完全符合企业标准要求。



标准促进品牌提升

标准化提高效率，降低成本

每年开展标准化项目**100**余项，经济效益上**亿元**。

典型案例：

遥控器通用化设计

遥控器由200种优化为30种，通用化率提高了85%，年节省资金**5000多万**。

压缩机管口标准化项目

将压缩机的吸气管内径由 $\phi 12.8$ 改为 $\phi 12.2$ ，直接配 $\phi 12$ 的管。减少了配管的扩口、周转工序，减少了原有方式容易裂漏的质量隐患。提高生产效率，每年可节约**500万**个工时。

标准化公司内其他作用

- 产品质量的保证，售后故障率与标准要求息息相关
- 促进技术进步，新技术的研发
- 技术沉淀，经验总结，少走弯路
- 先进技术迅速扩散的统一平台，避免质量问题再次发生的重要工具

标准化研究成果

- 研究国内外最新先进标准**900**多份
- 完成重要标准化研究课题**2000**多项
- **5000**多项技术标准科研成果得到实际推广使用

标准化荣誉

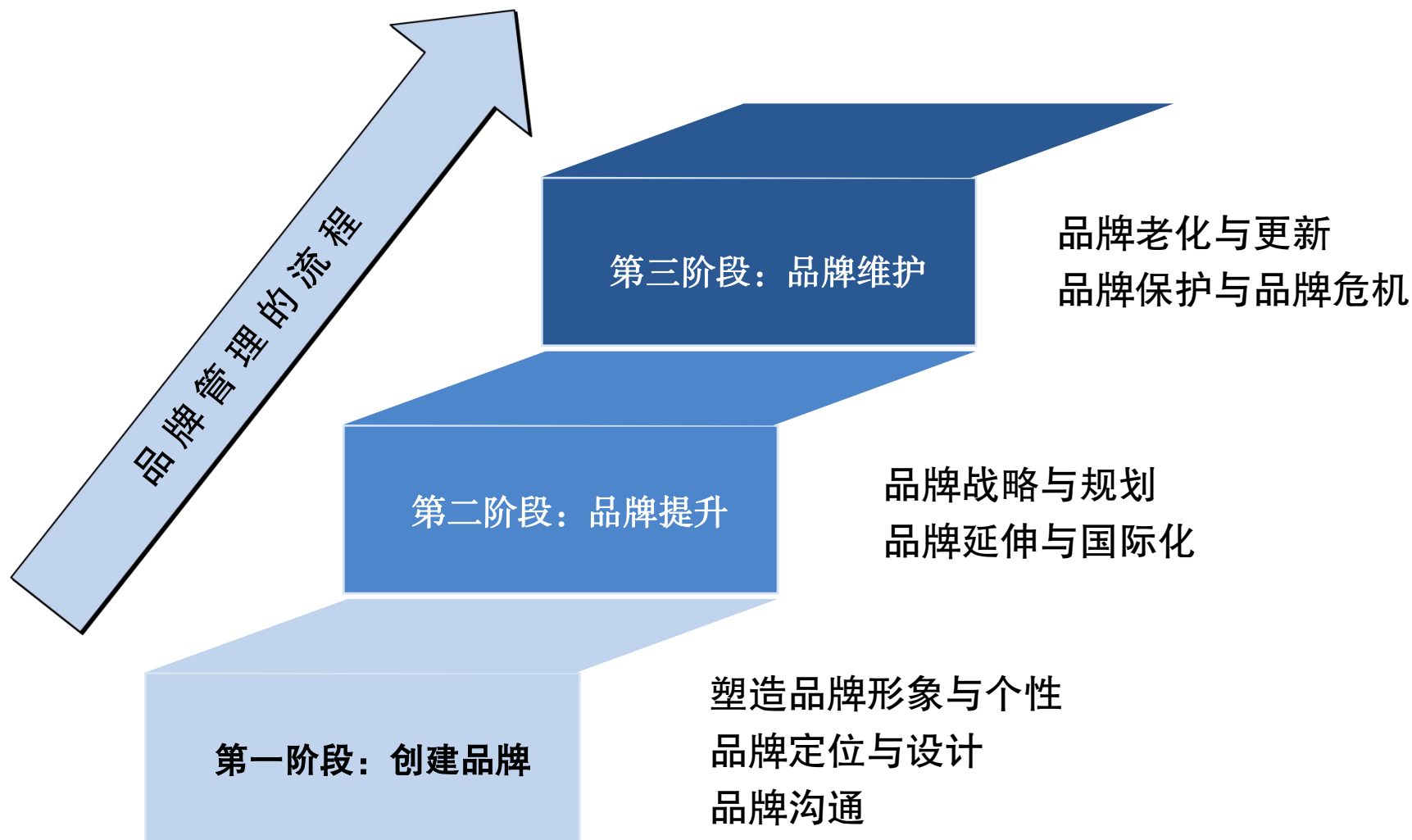
- 连续**四年**荣获**国家标准化管理委员会**颁发的“中国标准创新贡献奖”
- 获得**国家标准化管理委员会**颁发的最高等级**AAAAA级**“标准化良好行为企业”
- 首批**广东省质监局**高分验收通过的广东省先进制造业标准化试点企业

总结

产品是品牌之基，品牌是产品之木，产品就如躯体，品牌就如灵魂，没有灵魂的躯体是行尸走肉，反之，没有躯体的灵魂也无从依托。想要打造优秀的品牌拥有过硬的产品质量是前提，而好的产品质量依靠的严厉的标准和标准化的生产。

如果仅仅依赖于广告、促销等手段，没有好的产品作为支持，必然无法拥有长期忠实的顾客与良好口碑，品牌建设根本无从谈起。

品牌管理的流程



清晰的战略



营造企业质量文化

夯实企业质量基础

强化质量管理体系

创新质量管理模式

强化质量管理体系

体系 —— 若干有关事物或某些意识相互联系的系统而构成的一个有特定功能的有机整体。如工业体系、思想体系、作战体系等。

—— 相互关联和相互作用的一组要素。

管理体系 —— 组织建立方针和目标并实现这些目标的体系。

质量管理体系 —— 在质量方面指挥控制组织的管理体系

。

建立质量管理体系的作用

◆ **ISO9001** GB/T19001为企业提供了一种具有科学性的质量管理和质量保证方法和手段,可用以提高内部管理水平。

◆ 文件化的管理体系使全部质量工作有可知性、可见性和可查性,通过培训使员工理解质量的重要性及对其工作的要求。

◆ 使企业内部各类人员的职责明确,避免推诿扯皮,减少领导的麻烦。

◆ 可以使产品质量得到根本的保证。为客户和潜在的客户提供信心。

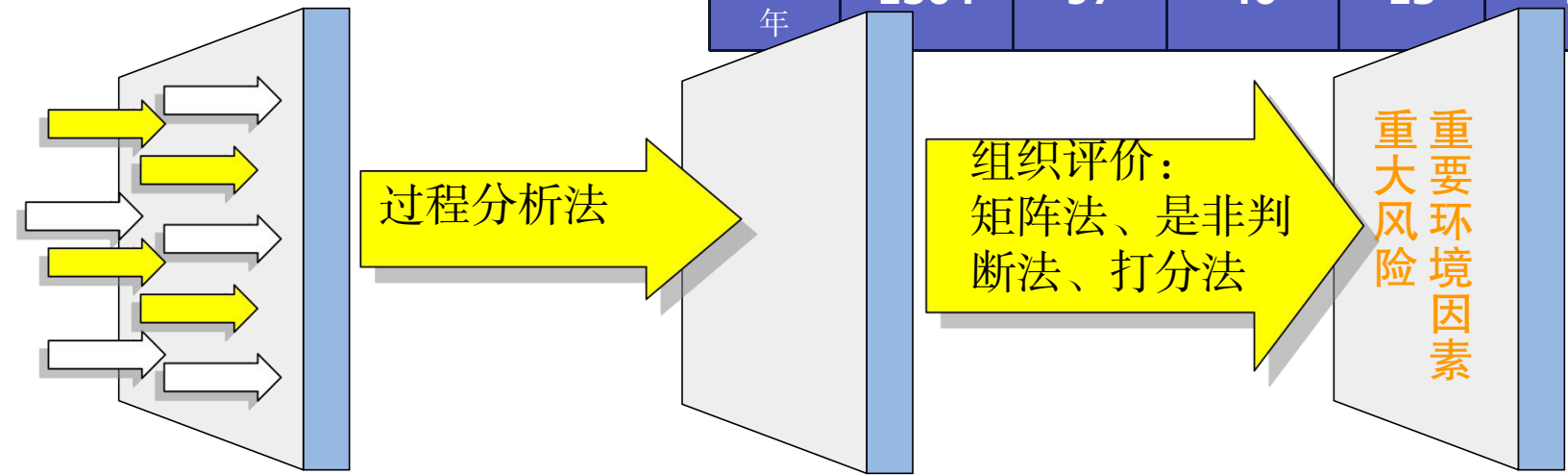
◆ 提高企业的形象,满足市场准入的要求,增加竞争力。

- **质量策划：**致力于制定质量目标并规定必要的运行过程和相关资源以实现质量目标
- **质量控制：**致力于满足质量要求
- **质量改进：**致力于增强满足质量要求的能力 （朱兰）
- **质量保证：**致力于提供质量要求会得到满足的信任 （四部曲）
- **企业要从战略的高度抓质量管理工作。质量管理与其他方面工作的整合。与企业经营、业务、作业紧密联系，可操作性。**

一是以环境因素识别、危险源辨识为基础

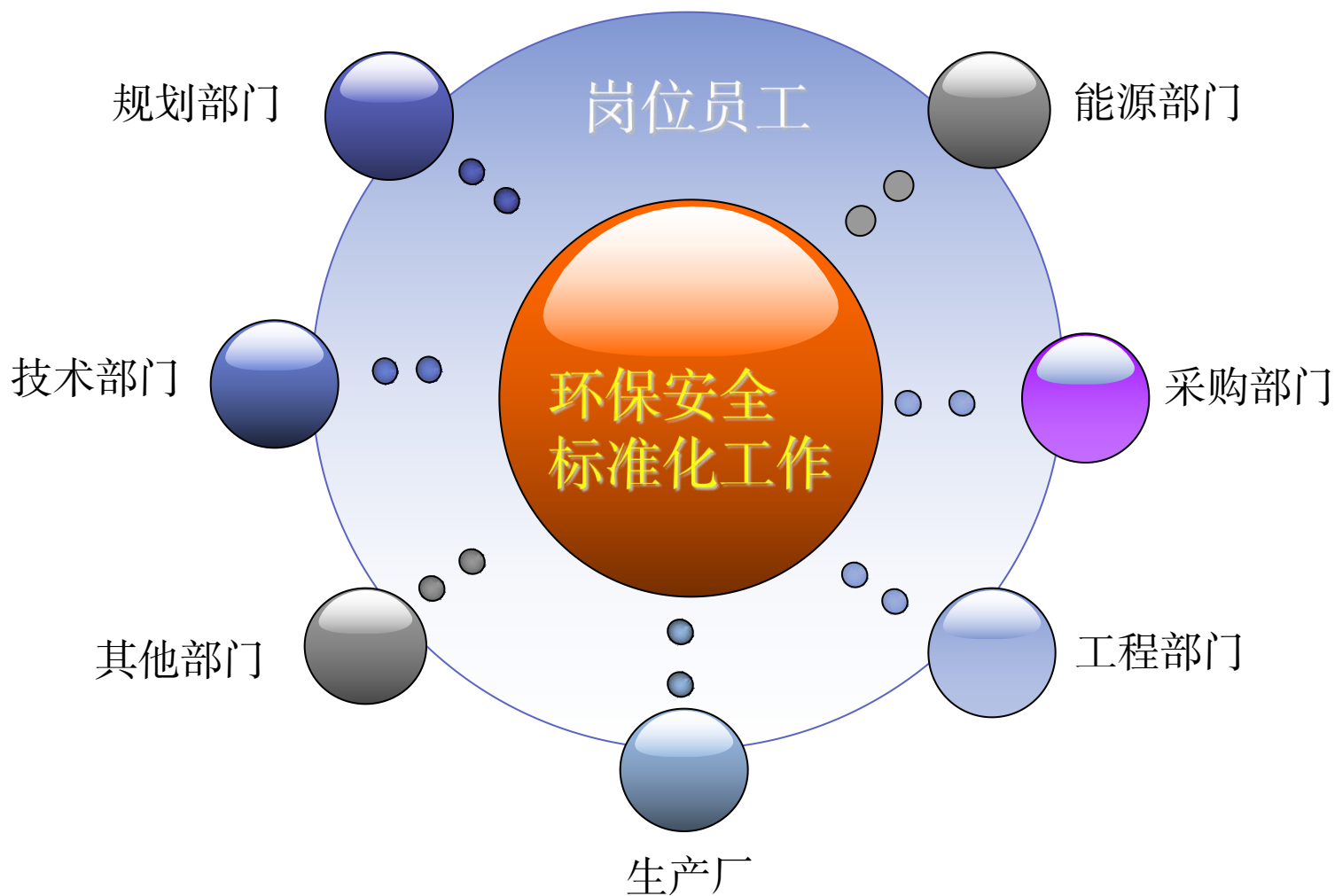
运用管理人员、专业技术人员和岗位员工三结合的组织方法，自下而上经过评审，再自上而下的开展环境因素识别及危险源辨识。

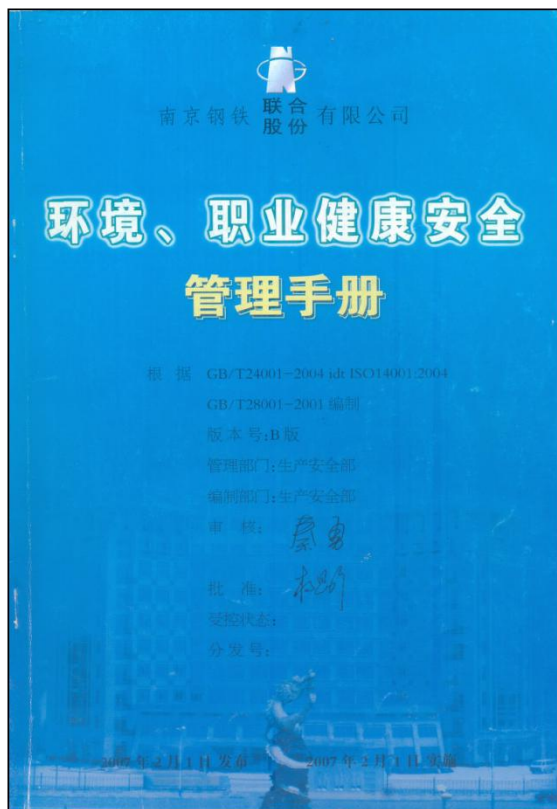
	一般环境因素 (个)	重要环境因素 (个)	重大风险 (项)	环境管理方案 (个)	职业健康安全管理方案 (个)
2006年	1032	112	51	9	9
2007年	1151	121	41	15	4
2008年	1300	80	43	20	10
2009年	1504	97	40	13	9



二是以标准化工作为核心

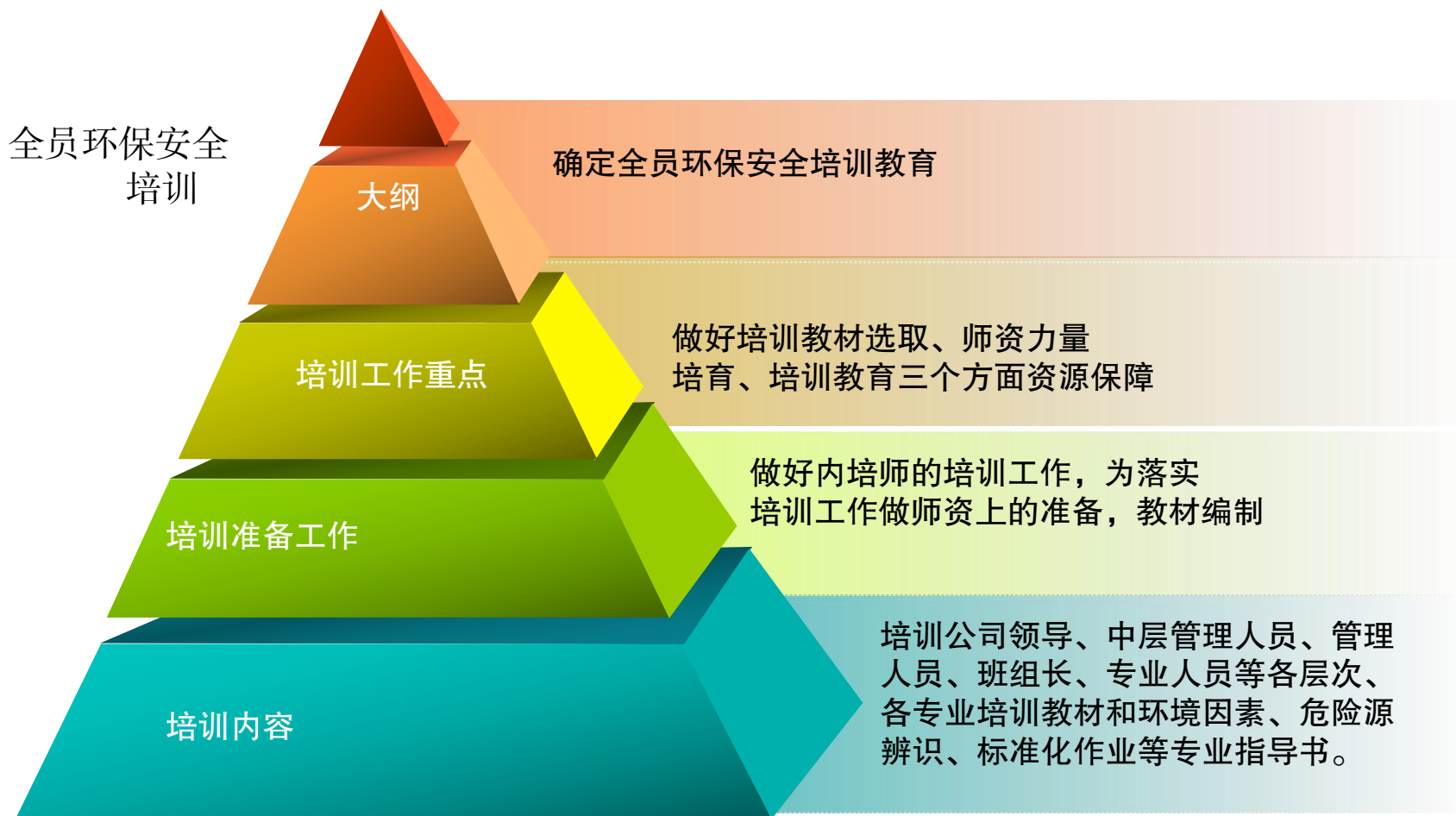
形成全面覆盖的职工行为规范参照体系。
安全环保标准管理上横向到边纵向到底。





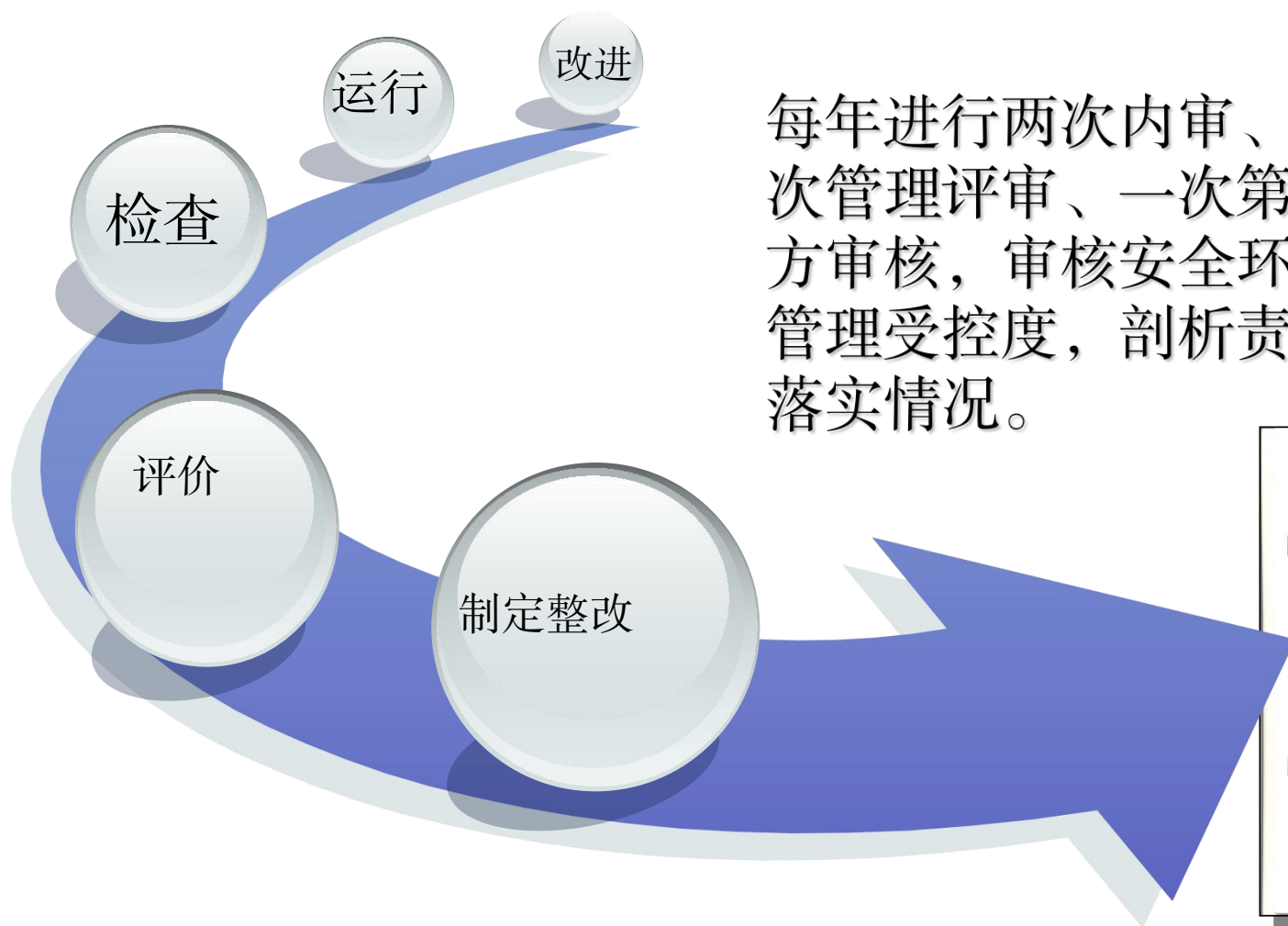
通过运行环境、职业健康安全管理体系，确保标准化作业文件的有效执行

三是以标准培训为保障



公司每年进行环境和安全知识培训，2006年共培训了7676人；2007年共培训3685人；2008年共培训了7257人。

四是以评审为手段持续改进



每年进行两次内审、一次管理评审、一次第三方审核，审核安全环保管理受控度，剖析责任落实情况。

南京钢铁联合(股份)有限公司	编号: JLSA0120
环境、职业健康安全管理体系 管理评审报告	
各单位: 现将公司环境、职业健康安全管理体系管理评审报告送达各单位, 请遵照执行。	
编制: 薛华	
审核: 薛华	
批准: 薛华	
二〇〇八年六月二十七日	

品牌培育管理体系方法

品牌培育管理体系

使品牌培育成为整个组织具有明确目标的工作主线

确定品牌培育战略和目标，系统地管理品牌相关职能和活动，持续增强品牌培育能力，提高品牌价值的管理方法。



《品牌培育管理体系 实施指南》

《品牌培育管理体系 评价指南》

遵循通用管理原则
创新品牌管理方法

CUMTB AJW.

营造企业质量文化

夯实企业质量基础

强化质量管理体系

创新质量管理模式

- 管理模式是在管理人性假设的基础上设计出的一整套具体的管理理念、管理内容、管理工具、管理程序、管理制度和管理方法论体系并将其反复运用于企业，使企业在运行过程中自觉；加以遵守的管理规则。
- 管理模式的定义是从特定的管理理念出发，在管理过程中固化下来的一套操作系统。可以用公式表述为：

管理模式=管理理念+系统结构+操作方法

品牌培育管理体系方法

品牌培育管理体系

使品牌培育成为整个组织具有明确目标的工作主线

确定品牌培育战略和目标，系统地管理品牌相关职能和活动，持续增强品牌培育能力，提高品牌价值的管理方法。



《品牌培育管理体系 实施指南》

《品牌培育管理体系 评价指南》

遵循通用管理原则
创新品牌管理方法

CUMTB AJW.

创新质量管理模式

美国生产力与质量中心（APQC）对一些最优（Best Practice）企业的研究成果：

- ◆ 标杆管理法（Benchmarking）
- ◆ 精益管理（Lean Management）
- ◆ 六西格玛管理（Six Sigma）
- ◆ 卓越绩效模式（Baldrige/EFQM）

是排在前4位的应对二十一世纪企业管理的方法。

水平对比 – 标杆管理 – 典范借鉴 (BENCHMARKING)

比、学、赶、（帮）、超

内部 BENCHMARKING

竞争性 BENCHMARKING

行业或功能 BENCHMARKING

类属或程序 BENCHMARKING

制定计划、组建团队、

数据分析、采取措施、持续改进

运作过程的借鉴告诉你 – 应走那条路

绩效的借鉴告诉你 – 应该如何快速前进

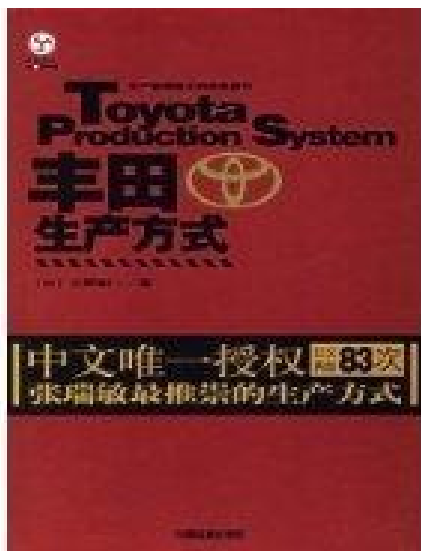
精益生产概念

- ➔ 精益生产（Lean Production）就是及时制造，消灭故障，消除一切浪费，向零缺陷、零库存进军，同时更有效创造价值。
- ➔ 它是美国麻省理工学院在做了大量的调查和对比后，认为日本丰田汽车公司的生产方式是最适用于现代制造企业的一种生产组织管理方式，称之为“精益生产”，综合了大量生产与单件生产方式的优点，力求在大量生产中实现多品种和高质量产品的低成本生产。

七大浪费—T.I.M.W.O.O.D

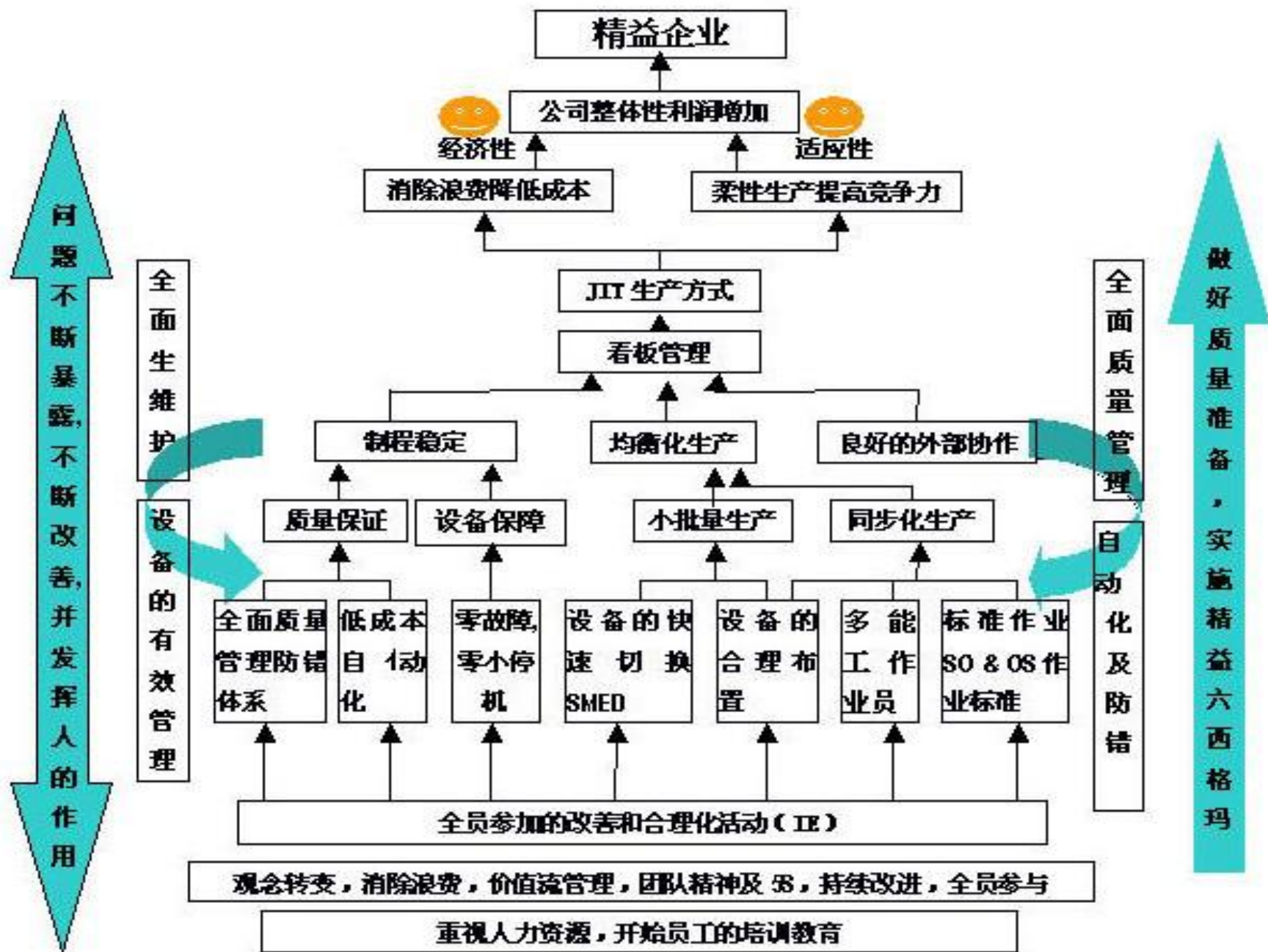


改



“日本复活之父”
“生产管理教父”

- 《丰田生产方式》是2006年中国铁道出版社出版的图书，作者是丰田汽车公司司前副社长 大野耐一先生最经典的作品。该书系统揭开了丰田公司卓越的秘密，涵盖其准时化（Just In Time、JIT）、自働化（Jidoka）、看板方式、标准作业、精益化等生产管理的各种理念。
- 大野耐一所创造的丰田生产方式，是对曾经统治全球工业的福特式生产方式的重大突破，在全世界产生了深远的影响。该书涵盖了及时化、自働化、看板方式、标准作业、精益化等生产管理的各种理念。它堪称是丰田核心竞争力的最权威作品，也是全球生产管理的最为重要的标杆，成为国际通用的企业教科书。



六西格玛(**Six Sigma, 6 Sigma**)是一种提升质量水平的管理方法，**1986**年由在摩托罗拉任职的工程师比尔·史密斯(**Bill Smith**)提出的。主要强调制定极高的目标、收集数据、分析结果、确定改进方法，系统地减少产品和服务的缺陷。按 **6 Sigma** 的标准出错率不能超过百万分之 **3.4**（而 **4Sigma** 标准的出错率 **6210**）。

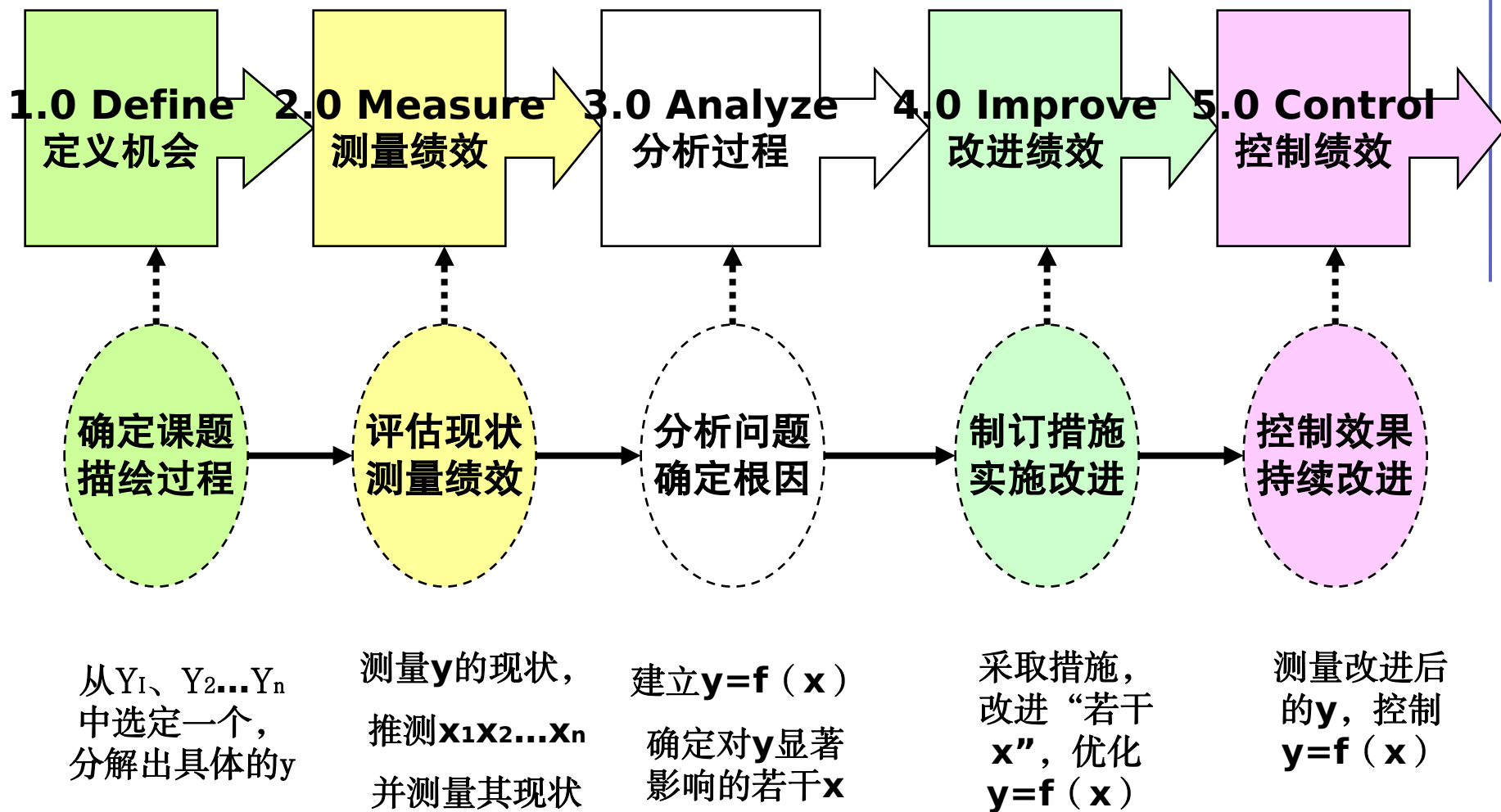
6 Sigma 包括两个过程：

6 Sigma DMAIC是对当前低于**6 Sigma**规格的项目进行定义、度量、分析、改善以及控制的过程。

6 Sigma DMADV则是对试图达到**6 Sigma**质量的新产品或项目进行定义、度量、分析、设计和验证的过程。

六西格玛改进的DMAIC

66800—3.4



世界三大国家质量奖和中国全国质量奖

全世界有约80个国家和地区都设立了质量奖，其中最著名的有：

■ 美国波多里奇国家质量奖（1987年设立）：

奖项：制造业、服务业、小企业、教育业、医疗卫生业、非盈利组织

2006年启动

1999年启动



■ EFQM卓越奖（原称欧洲质量奖，1991年设立）：

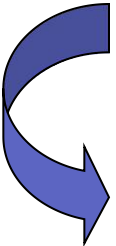
奖项：大企业、运营单位、公共部门、中小企业（分支）、中小企业（独立），包括质量奖、单项奖、入围奖



■ 日本戴明奖（1951年设立）：

奖项：大奖、实施奖、事业所奖



- 
- 为引导更多的企业追求卓越，提升我国企业的国际竞争力，2003年国家质检总局质量管理司提出制定卓越绩效模式国家标准
 - 中国标准化研究院主持起草，中国质量协会及近年参与全国质量奖标准制定、评审的专家和获奖企业的代表参与标准起草
 - 《GB/T19580—2004 卓越绩效评价准则》和《GB/Z 19579—2004 卓越绩效评价准则实施指南》于2004年8月30日发布，2005年1月1日起实施（发布会：2004中国高层质量论坛）2012年进行了修订再版发布。

标志着我国质量管理工作经过TQC、ISO9000，进入了一个进一步与国际接轨和提升国际竞争力的新阶段。

卓越绩效模式

通过综合的组织绩效管理方法，使组织和个人得到进步和发展，提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其他相关方创造价值，并使组织持续获得成功。

卓越绩效模式

绩效评估与绩效管理的区别

绩效评估则是绩效管理的环节之一，绩效管理是一个循环往复的过程。

绩效评估

- 是人力资源管理的重要环节，是其他业务流程的输入或者输出
- 主要在每年年中、年末进行
- 回顾绩效、事后评价 — 过去导向
- 注重评估工具的运用、判断和评估
- 侧重上对下的评估行为

绩效管理

- 是与战略管理、项目管理并驾齐驱的重要业务管理流程的组成部分
- 贯穿于管理过程
- 计划绩效、进行事先的沟通 — 未来导向
- 注重管理循环、沟通和绩效的提高
- 侧重管理者的辅导、全员参与、相互的沟通过程

卓越绩效模式三大组成部分



道

术

度

基本理念

评价准则

评价方

法
以道御术

术以载道

度量成熟

2012版标准的九项基本理念（中国）

a) 远见卓识的领导

动力

- 以前瞻性的视野、敏锐的洞察力，确立组织的使命、愿景和价值观，带领全体员工实现组织的发展战略和目标。

b) 战略导向

动力

- 以战略统领组织的管理活动，获得持续发展和成功。

c) 顾客驱动

动力

- 将顾客当前和未来的需求、期望和偏好作为改进产品和服务质量，提高管理水平及不断创新的动力，以提高顾客的满意和忠诚程度。

d) 社会责任

行为

- 为组织的决策和经营活动对社会的影响承担责任，促进社会的全面协调可持续发展。

e) 以人为本

行为

- 员工是组织之本，一切管理活动应以激发和调动员工的主动性、积极性为中心，促进员工发展，保障员工权益，提高员工满意程度。

f) 合作共赢

行为

- 与顾客、关键的供方及其他相关方建立长期伙伴关系，互相为对方创造价值，实现共同发展。

g) 重视过程与关注结果

方法

- 组织的绩效源于过程，体现于结果。因此，既要重视过程，更要关注结果；要通过有效的过程管理，实现卓越的结果。

h) 学习、改进与创新

方法

- 培育学习型组织和个人是组织追求卓越的基础，传承、改进和创新是组织持续发展的关键。

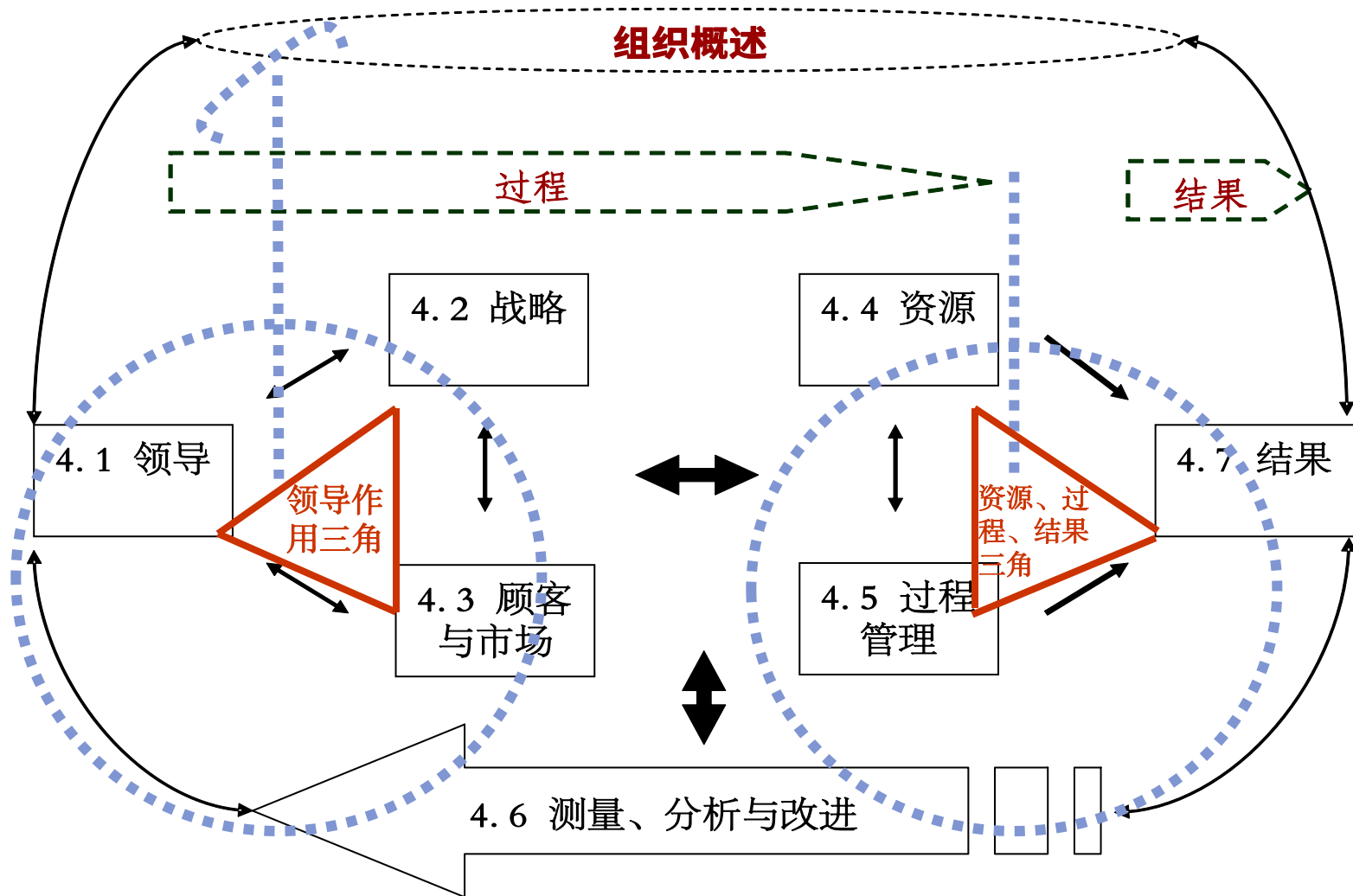
i) 系统管理

方法

- 将组织视为一个整体，以科学、有效的方法，实现组织经营管理的统筹规划、协调一致，提高组织管理的有效性和效率。

卓越绩效模式

通过综合的组织绩效管理方法，使组织和个人得到进步和发展，提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其他相关方创造价值，并使组织持续获得成功。



2012版标准的主要条款及分值分布

4.1 领导 (110) +10

- 高层领导的作用 (50)
- **组织治理 (30)**
- 社会责任 (30)

4.2 战略 (90)

- 战略制定 (40)
- 战略部署 (50) +10

4.3 顾客与市场 (90)

- 顾客和市场的了解 (40)
- 顾客关系与顾客满意 (50)

4.4 资源 (130)

- 人力资源 (60) +20
- 财务资源 (15) +5
- **信息和知识资源 (20) -20**
- 技术资源 (15) -5
- 基础设施 (10) -10
- 相关方关系 (10)

4.5 过程管理 (100) -10

- **过程的识别与设计 (50)**
- **过程的实施与改进 (50)**

4.6 测量、分析与改进 (80)

- 测量与分析 (40)
- 改进与**创新** (40) +10

4.7 结果 (400)

- **产品和服务的结果 (80)**
- 顾客和市场的结果 (80)
- 财务结果 (80)
- 资源结果 (60) -20
- 过程有效性结果 (50) -20
- 领导方面的结果 (50)

条款要求的三层次

评分项序号

评分条款**基本要**
求表达为标题

评分条款**总体要求**
表达为“提要”

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

组织如何将战略目标转化为实施计划，组织的实施计划及相关的关键绩效指标以及如何根据这些关键绩效指标预测组织未来的绩效。

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

4.2.3.2.1 如何制定和部署实现战略目标的实施计划；如何根据环境的变化对战略目标及其实施计划进行调整和落实。

4.2.3.2.2 说明组织的主要长、短期实施计划，这些计划所反映出的在产品和服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化。

4.2.3.2.3 如何获取和配置资源以确保实施计划的实现；说明组织为了实现长、短期战略目标和实施计划的重要资源计划。

4.2.3.2.4 说明监测实施计划进展情况的关键绩效指标，如何确保这些指标协调一致，并涵盖所有关键的领域和相关方。

4.2.3.3 绩效预测

根据所确定的实施计划的关键绩效指标对组织的长、短期计划期内的绩效进行预测的结果以及相应的预测方法；如何将所预测绩效与竞争对手或对比组织的预测绩效相比较，与主要的标杆、组织的目标及以往绩效相比较；如何确保实现所预测绩效，如何应对相对于竞争对手或对比组织的绩效差距。

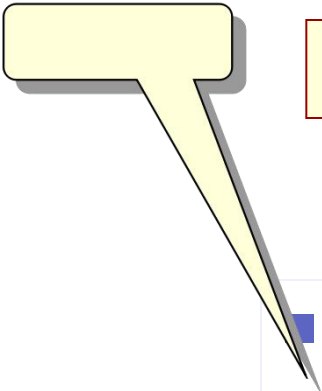
方面

详细要求

表达为逐条的评价准则

卓越绩效评价准则的层次

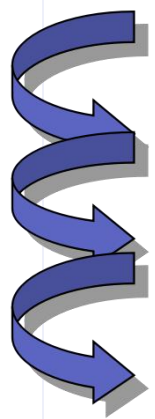
基本理念 – “道”（以道御术） 评价准则 – “术”（术以载道）



理念

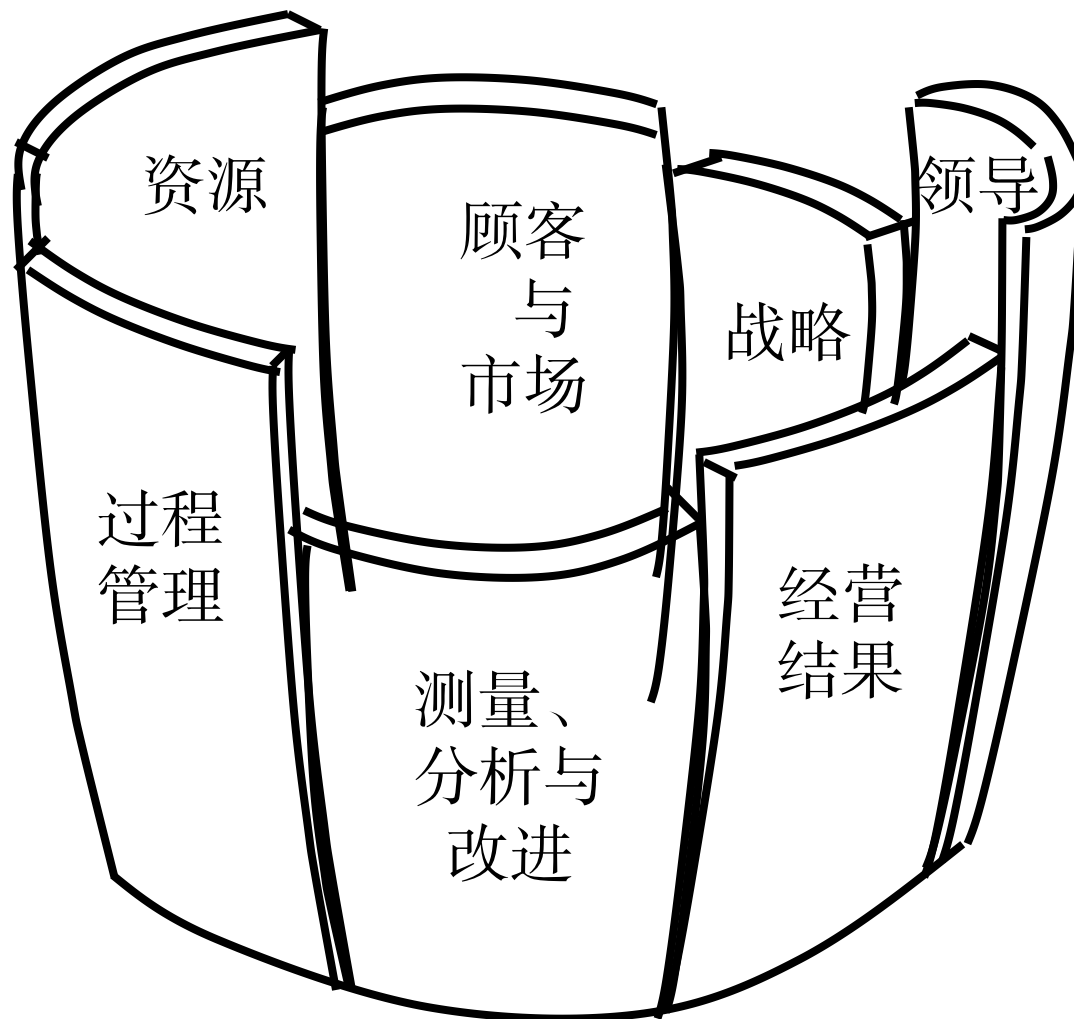
过程 – 结果

■ 卓越绩效评价准则的构成

- 
- 7个类目（**Categories**）
 - 23个评分条款（**Items**）
 - 基本/总体/详细要求
 - 针对“如何”“说明”回答

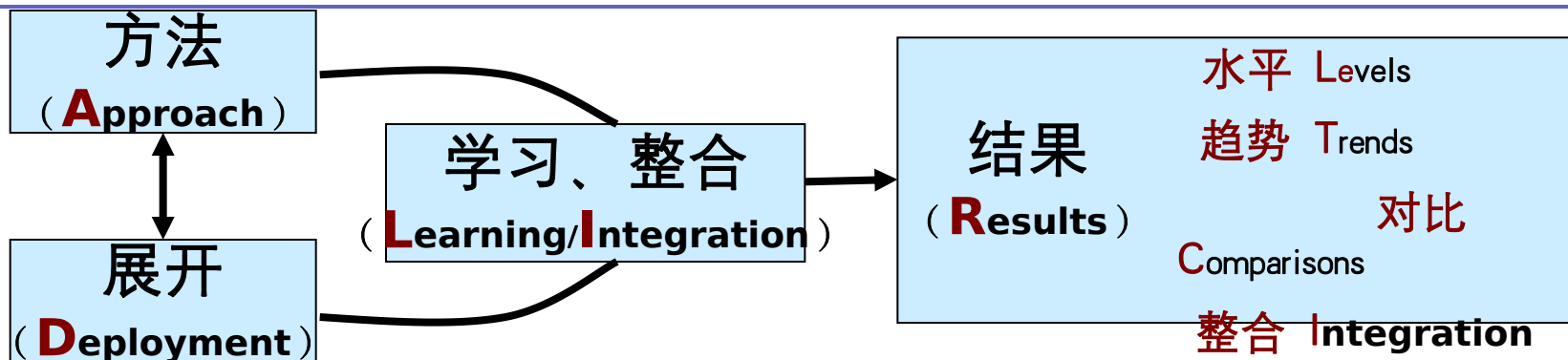
盛放组织竞争力的木桶

木桶原理：7个类目构成木桶（组织）的7个木板。每一块木板都必须足够长
+ 而且木板之间要没有缝隙 – 整合！



- 绩效管理是主线
- 领导是（ ）
- （ ）作导向
- 关注两个面： 外面（ ）、里面（ ）
- 资源是（ ）
- （ ） 不间断
- 以 卓越的（ ）使得卓越的结果得实现

- 绩效管理是主线
- (**4.1**) 领导是 (关键)
- (**4.2** 战略) 作导向
- 关注两个面： 外面 (**4.3** 顾客与市场)
里面 (**4.5** 过程管理)
- 资源 (**4.4**) 是 (基础、保障)
- (**4.6** 测量、分析与改进) 不间断
- 以 (卓越的过程**4.1—4.6**) 使得卓越的 (**4.7**) 结果得实现



理解卓越绩效模式之七：

方法(Approach)：通往结果之路

展开(Deployment)：走了多远

学习(Learning)：“吾将上下而求索”－与时俱进（评价、改进和创新、分享）

整合(Integration)：“亦余心之所善兮”－达到了什么境界（协调一致、融合互补）

结果(Result)：有因之果，学习之果



方法（什么方法/如何做）

- a) 适宜性：对标准评分条款要求和组织实际的适宜性；
- b) 有效性：是否导致了好的结果；
- c) 系统性：可重复性以及基于可靠数据和信息的程度。

展开（实施到什么范围/程度）

- a) 方法是否持续应用；
- b) 方法是否在所有适用的部门应用。

学习（如何完善）

- a) 通过循环评价和改进，对方法进行不断完善；
- b) 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革；
- c) 在各相关部门、过程中分享方法的改进和创新。

整合（成熟到何程度）

- a) 方法与在组织概述和其它评分条款中确定的组织需要协调一致；
- a) 各过程、部门的方法协调一致、融合互补。支持组织使命、愿景和战略目标的实现

结果（如何）

- a) 绩效的当前水平；
- b) 绩效改进的速度和广度；
- c) 与适宜的竞争对手/类似组织和标杆的对比绩效；
- d) 结果的测量指标与在“组织概述”和“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应。

评分指南（成熟矩阵）－过程

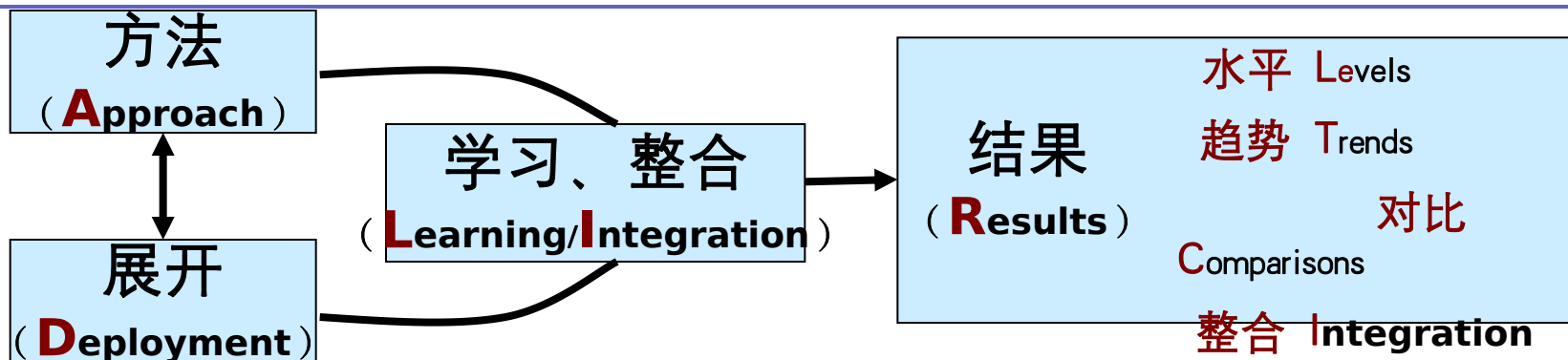
分数	过程
0%或5%	➤没有系统的方法；信息是零散、孤立的。(A) ➤方法没有展开或略有展开。(D) ➤没有改进导向，已有的改进仅是“对问题的被动反应”。(L) ➤缺乏协调一致，各个方面或部门各行其是。(I)
10%,15%, 20%或 25%	➤开始有系统的方法，应对该评分条款的基本要求。(A) ➤方法在大多数方面或部门处于展开的早期阶段，阻延了基本要求的实现。(D) ➤处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段。(L) ➤主要靠联合解决问题来使方法与其它方面或部门达成协调一致。(I)
30%,35%, 40%或 45%	➤有系统、有效的方法，应对该评分条款的基本要求。(A) ➤方法已得到展开，尽管某些方面或部门的展开尚属早期阶段。(D) ➤开始系统地评价和改进关键过程。(L) ➤方法与在应对组织概述和其他评分条款时所确定的组织需要初步协调一致。(I)

分数	过程
50%,55%, 60%或 65%	➤有系统、有效的方法，应对该评分条款的总体要求。(A) ➤方法得到很好的展开，尽管某些方面或部门的展开有所不同。(D) ➤进行了基于事实且系统的评价、改进和一些创新，以提高关键过程的有效性和效率，(L) ➤方法与在应对组织概述和其他评分条款时所确定的组织需要协调一致。(I)
70%,75%, 80%或 85%	➤有系统、有效的方法，应对该评分条款的详细要求(A) ➤方法得到很好的展开，无明显的差距。(D) ➤基于事实且系统的评价、改进和创新已成为关键的管理工具；存在清楚的证据，证实通过组织级的分析和共享，方法得到不断完善。(L) ➤方法与在应对组织概述和其他评分条款时所确定的组织需要实现了整合。(I)
90%， 95%或 100%	➤有系统、有效的方法，全面应对该评分条款的详细要求。(A) ➤方法得到完全的展开，在任何方面或部门均无明显的弱点或差距。(D) ➤基于事实且系统的评价、改进和创新已成为全组织的关键管理工具；有证据表明通过分析和共享，在这个组织中方法得到不断完善和创新。(L) ➤方法与在应对组织概述和其他评分条款时所确定的组织需要实现了很好的整合。(I)

评分指南（成熟矩阵）- 结果

分数	结果
0%或5%	➤没有报告结果，或结果很差。(Le) ➤没有显示趋势的数据，或大多为不良的趋势。(T) ➤没有对比性信息。(C) ➤在对于达成组织使命、愿景和战略目标重要的任何方面，均没有报告结果。(I)
10%,15% 或20% 或25%	➤结果很少，在少数方面有一些早期的良好绩效水平。(Le) ➤有一些显示趋势的数据，其中部分呈不良的趋势。(T) ➤没有或极少对比性信息。(C) ➤在对于达成组织使命、愿景和战略目标重要的少数方面，报告了结果。(I)
30%,35% 或40% 或45%	➤在对该评分条款要求重要的一些方面，有良好的绩效水平。(Le) ➤有一些显示趋势的数据，其中多半呈有利的趋势。(T) ➤处于获得对比性信息的早期阶段。(C) ➤在对于达成组织使命、愿景和战略目标重要的多数方面，报告了结果。(I)

分数	结果
50%,55%, 60%或 65%	➤在该评分条款要求重要的大多数方面，有良好的绩效水平。(Le) ➤在对达成组织使命、愿景和战略目标重要的方面，呈有利的趋势。(T) ➤与有关竞争对手和（或）标杆进行对比评价，部分指标具有良好的相对绩效水平。(C) ➤结果对应了大多数关键的顾客、市场、过程要求。(I)
70%,75%, 80%或 85%	➤在对该评分条款要求重要的大多数方面，有良好到卓越的绩效水平。(Le) ➤在对达成使命、愿景和战略目标重要的大多数方面，呈可持续的有利趋势。(T) ➤与有关竞争对手和（或）标杆进行对比评价，多数乃至大多数指标具有非常好的绩效水平。(C) ➤结果对应了大多数关键的顾客、市场、过程和战略实施计划的要求。(I)
90%, 95%或 100%	➤在对该评条款要求重要的大多数方面，有卓越的绩效水平。(Le) ➤在对达成使命、愿景和战略目标重要的所有方面，呈可持续的有利趋势。(T) ➤在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C) ➤结果完全对应了关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求。(II)



理解卓越绩效模式之七：

方法(Approach)：通往结果之路

展开(Deployment)：走了多远

学习(Learning)：“吾将上下而求索”－与时俱进（评价、改进和创新、分享）

整合(Integration)：“亦余心之所善兮”－达到了什么境界（协调一致、融合互补）

结果(Result)：有因之果，学习之果



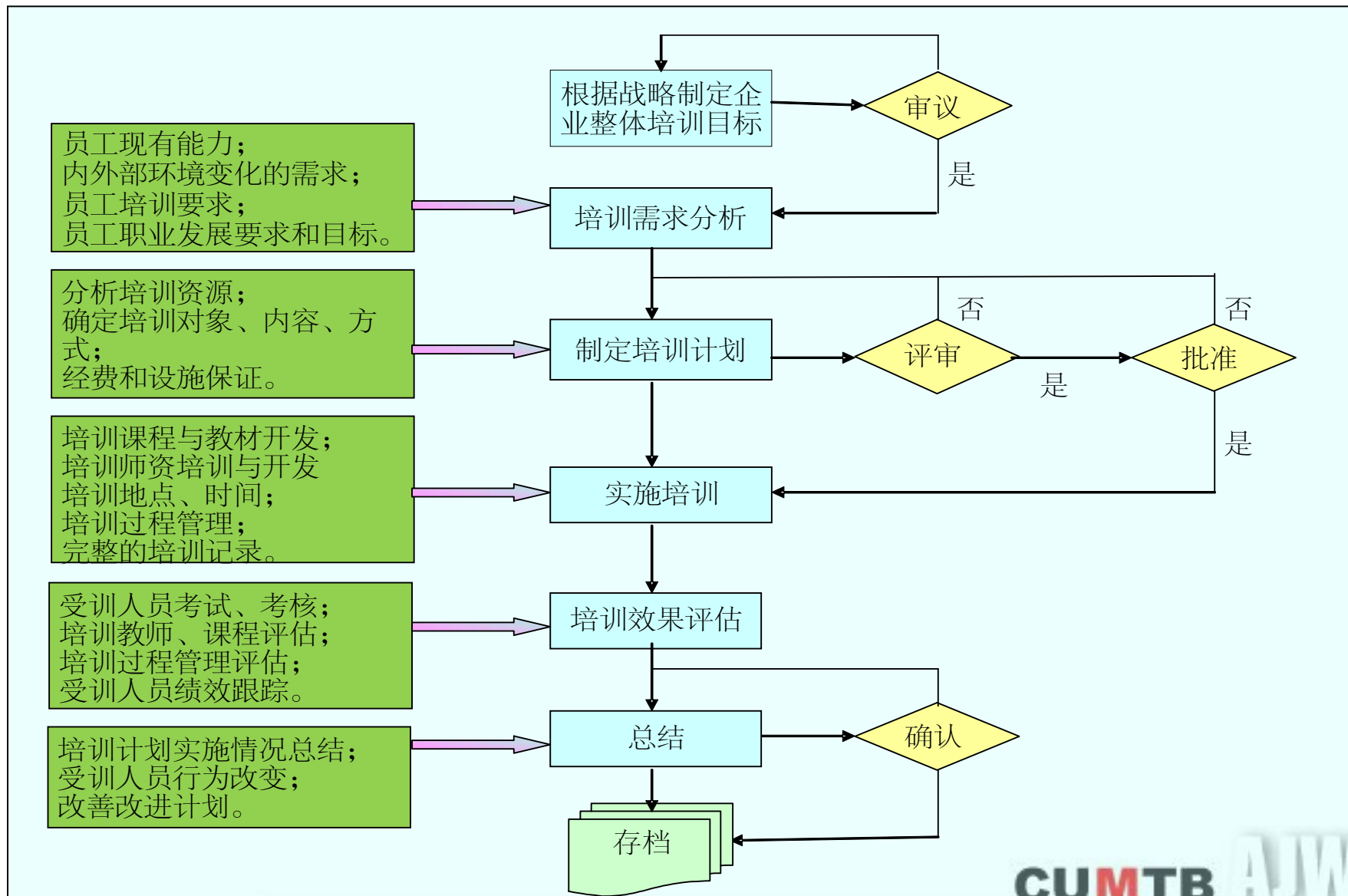
某矿业公司2019年公益支持重点领域

序号	重点支持的公益领域	公益支持项目	选择的理由	负责部门	2019年经费预算
1	教育	某冶金学院奖学金	符合公司为所有相关方创造平衡价值的使命和做卓越的企业公民的价值观，有利于提升公司形象，并使在冶金行业未来工程师心中扎根，培育潜在的员工和潜在的顾客。	人力资源部	38万元
2	环保	无偿赞助某高校节能设备技术研究	符合公司有关环保的价值观和以节能带动成本降低的战略方向	技术部	20万元
3		高层领导带领员工参加城市环境关爱月系列活动	符合公司有关环保和可持续发展的价值观，有利于强化、提升公司在所在城市的形象	质量管理部	5万元
4	慈善	发动员工义务献血人均1次	符合公司为所有相关方创造平衡价值的使命和做卓越的企业公民的价值观	总经理办公室	——
5	行业发展	资助某行业杂志的对比数据收集与分析	符合公司促进行业发展的使命，有利于行业及公司的竞争对比和标杆学习	技术部	12万元
6		资助某质量协会产品可靠性研究课题	符合公司促进行业发展的使命，有利于公司的质量管理进步	质量管理部	25万元

不同顾客对产品和服务的需求分析

顾客类别 关注要素	各级政府 部门和 机关单位	国有性 质企事 业单位	外资、合资 民营或其他 合作型企业	房地产 开发企业
企业信誉	非常重要	比较重要	非常重要	一般重要
工程质量	非常重要	非常重要	比较重要	比较重要
施工工期	比较重要	非常重要	非常重要	非常重要
工程造价	比较重要	非常重要	非常重要	非常重要
工程款支付方式	比较重要	一般重要	比较重要	非常重要
安全文明环保	非常重要	比较重要	一般重要	比较重要
以往业绩	一般重要	比较重要	比较重要	一般重要
项目管理团队	一般重要	比较重要	一般重要	比较重要
过程管理水平	一般重要	一般重要	一般重要	比较重要
回访与维修服务	比较重要	一般重要	比较重要	一般重要

培训工作流程图



“千里马”专业化人才培养计划



汗血宝马计划 应用工程师培养

根据1860细分行业，培养应用工程师多名，行业项目组长多名。



骏马计划 大学生培养

为期2年的系统培养，集中培养期6个月3阶段+跟踪培养期18个月



首马计划

班组长基层管理人才培养
开展班组长/储备班组长
继续教育培训



其他
继续打造研发管理平台
博士后工作站课题研究



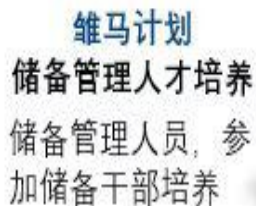
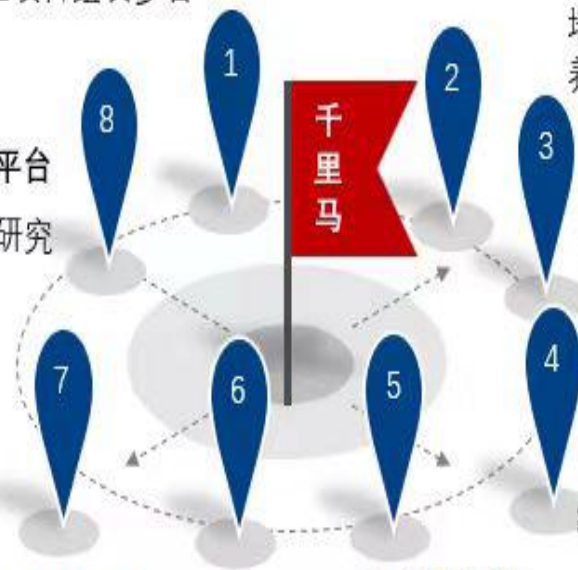
战马计划 经销商队伍培养

组织经销商培训，与东华同频共振



白龙马计划
技能人才工匠培养

“技能培训+技能比武+技能评定”，
通过3-5年时间完成450名一线工人
到技能工（产业工人）的转变



雏马计划
储备管理人才培养
储备管理人员，参加储备干部培养

赤兔马计划
综合性复合型经营管理
人才培养（中高层）

“核心基础强化+综合能力提升”，提高分析问题与解决问题的能力，为公司公司高质量稳健发展贡献力量

打造科学有效的薪酬激励体系

一个基础	✓ 即通过岗位分析，确定人员编制，编写职位说明书，确定工资等级，建立绩效考核制度
两个层次	✓ 经营管理班子实行年薪制 ✓ 其他员工实行月薪制
三个关系	✓ 纵向关系，包括总部与下属企业、领导和员工、分公司与项目的关系 ✓ 横向关系，包括企业内部与外部、下属企业之间、不同业务板块、不同地区的关系 ✓ 职级关系，包括关键岗位和一般岗位、新员工和老员工的关系
四个序列	✓ 行政管理序列 ✓ 专业技术序列 ✓ 操作层及服务序列 ✓ 项目管理序列
五个单元	✓ 岗位工资，共19个级别，每级四档，由基薪和绩效薪组成 ✓ 津补贴，包括远征津贴、物价补贴、租房补贴、年功津贴、特殊津贴和专业技术津贴等 ✓ 效益工资，根据各单位人均效益或项目成本节约情况确定，由各单位自行分配 ✓ 专项奖励，包括营销奖、清欠奖、科技进步奖、质量安全奖及特别奖励等 ✓ 保险福利，包括社会保险和企业年金、定期体检、工作餐、带薪假等企业福利

企业首席质量官在企业质量战略管理 的位置和职责位置

位置：

根据国家质检总局《关于开展企业首席质量官制度试点工作的通知》（质检办质〔2012〕749号）要求：企业首席质量官作为对企业质量安全工作全面负责的质量主管人员，一般应设在企业决策层。企业的质量管理、质量检验、质量安全等相关业务工作部门，应当隶属于首席质量官直接领导。

职责：

- 负责组织制定企业质量发展战略，并组织实施和监控；
- 组织研究质量战略的内涵，推动质量的战略地位；
- 组织研究质量知识的演进，突破传统的质量管理边界；
- 推动建立战略导向的管理改进团队，培养质量精英；
- 协调企业其他战略，支持企业整体战略。

- **战略——想干什么？**

重点解决企业发展的“定向、定位”问题。

- **规划——能干什么？**

重点解决企业发展的“定值、定制”问题。

- **计划——应当完成什么？**

重点解决企业经营的“定策、定人”问题。

战略、规划、计划三者的关系

战略、规划、计划都是企业对未来的筹划，但战略是规划、计划的基础，先有战略，后有规划，再有计划。

实施的时间：战略是长期的，规划是中期的，计划是短期的。

实施的内容：战略是原则性的、概念性的，规划是轮廓性的、粗线条的，而计划是具体的、细线条的。

计量的方法：战略是以定性为主，规划是定性和定量并重，计划则是以定量为主。

质量规划过程

战略

战术

实践

规划准备

环境调研

预见未来

制定任务书

确立未来目标

找寻差距和需求

准备战术计划

实施行动计划

跟踪测量进展

评估结果

反馈回路

质量战略制定的分析方法

PEST分析

五力模型

SWOT分析

价值链分析法

平衡记分卡

Benchmarking

麦肯锡鱼刺图法

Profit pools

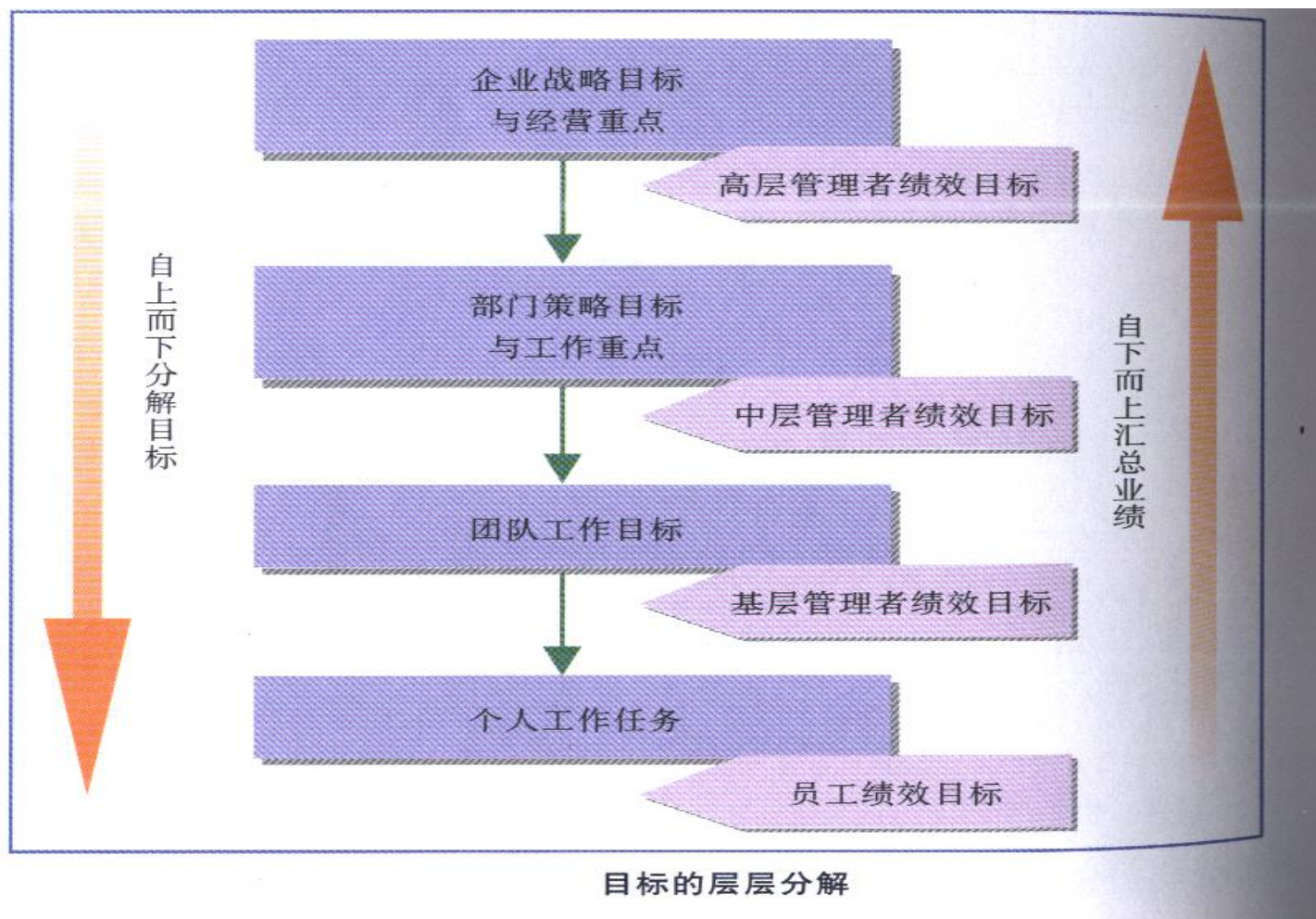
S-C-P模型

KSF分析.....



挖坑？

战略部署：纵向、横向和时间三个维度



每一层指标均由其下属单位**100%**的支持。同一频率的指标体系，才能产生巨大的“战略共振”合力。

绩效管理中指标体系的主要问题

■ 绩效指标体系的指标选择

平衡记分卡（战略地图）、战略管理

■ 绩效指标值的确定

定额管理、预算管理、标杆管理

■ 绩效指标的层层分解

目标管理、平衡记分卡

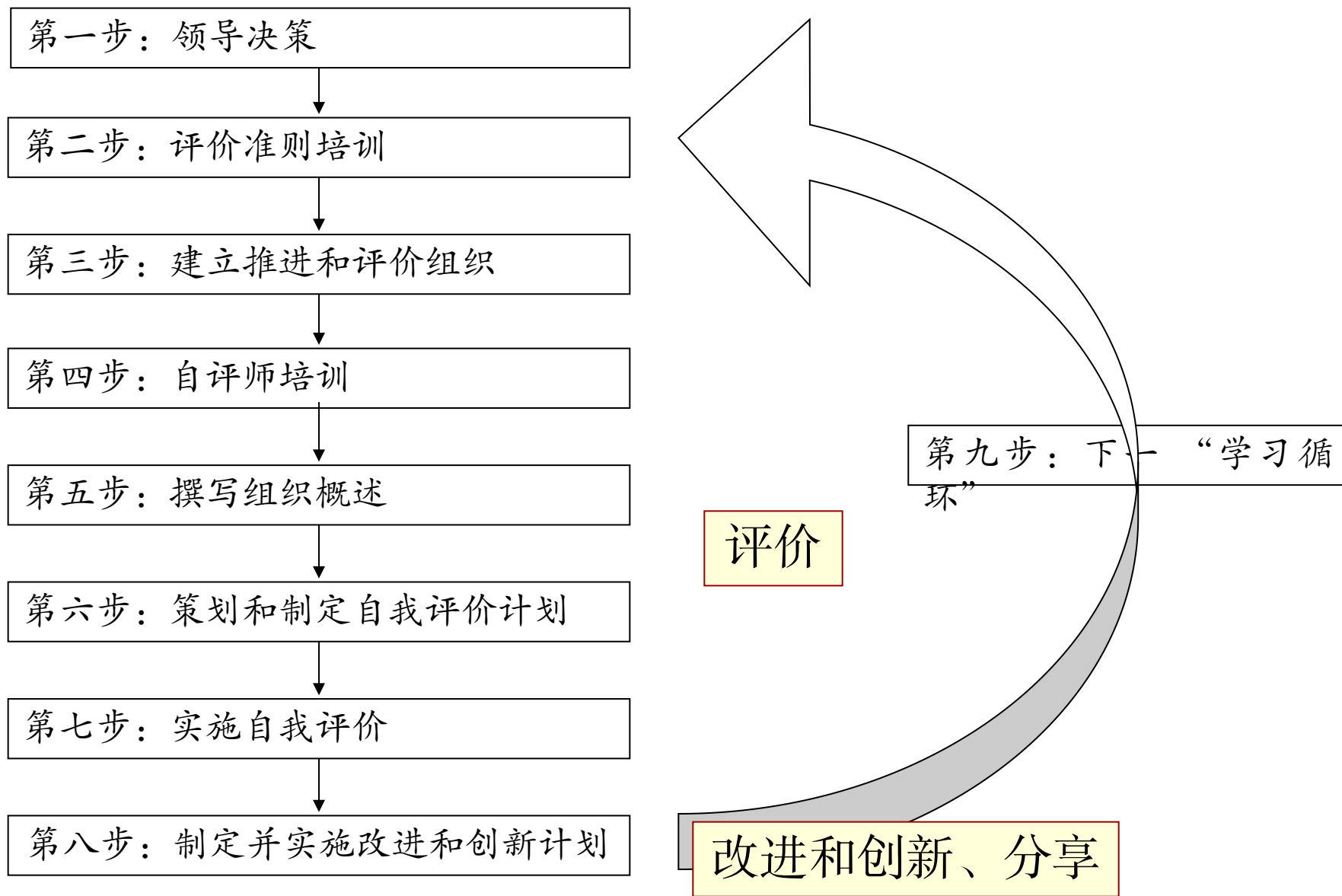
■ 绩效指标体系的运转

绩效改进 PDCA循环 对标管理

企业如何导入卓越绩效模式

- 过程的复杂性
- 内容的专业性
- 参与的全员性
- 管理的动态性
- 投入的必要性
- 结果的必然性

卓越绩效模式导入流程



	全国质量奖	中国质量奖
组织单位	中国质量协会	国家市场监督管理总局
批准设立	国务院	
设立时间	2001年	2013年
目的	表彰在质量管理方面取得突出成效的组织，引导和激励组织追求卓越的质量管理经营，提高组织综合质量和竞争能力。	表彰在质量管理模式、管理方法和管理制度领域取得重大创新成就的组织和为推进质量管理理论、方法和措施创新做出突出贡献的个人。
申报资料	申报表、组织概述（3千字）、自评报告（6万字）、证实性资料	申报表（含组织基本情况、组织重要指标，以及质量提升、创新发展、品牌影响、组织效益方面情况）；证实性资料
评审标准	依据GB/T19580《卓越绩效评价准则》、GB/Z19579《卓越绩效评价准则实施指南》	依据《中国质量奖管理办法》 四大方面：质量、创新、品牌、效益
评审流程	自愿申报、资格审查、资料评审、现场评审、综合评价、答辩审定、社会公示、批准表彰 每两年一届	自愿申报、审核推荐、审查受理、材料评审、陈述答辩、现场评审、审议票决、表彰授奖。 每两年一届
评选数量	优中选优，少而精。全国质量奖10个	中国质量奖10个，提名奖90个。



潍柴集团 WOS质量管理模式是在复杂多变的市场环境下对企业质量管理经验的系统集成，经历了靶型模型、小屋模型、模型1.0、模型2.0。2022年，系统整合模式的构成元素，形成WOS模型3.0。潍柴WOS质量管理模式包括WOS战略落地体系、WOS指标管理体系、WOS标准流程体系、WOS培训支持体系，通过全链条管理模式将质量优势转化为企业效益,形成企业发展的内在支撑。

中铁大桥局集团逐步了形成的“四位一体”质量管理模式。该模式着眼于工程产品的完整寿命周期，实现了从体系建设、源头设计，到过程控制、竣工验收、工程创优，再到工程保修、工程回访、健康监测、诊断加固共九个环节的质量管控，回应了时代需求，融入了产业链管理思想，是不断实践、不断创新、与时俱进的管理模式。



京东方集团通过“屏之物联”发展战略，使“屏”集成更多功能、衍生更多形态，构建了支撑“屏之物联”战略落地的“1+4+N+生态链”业务发展架构：“1”是指半导体显示，是京东方转型发展的策源地和原点；“4”是京东方在物联网转型过程中布局的物联网创新、传感、MLED及智慧医工四条主战线；“N”是京东方不断开拓与耕耘的物联网细分应用场景；“生态链”是京东方协同众多生态合作伙伴，聚合产业链和生态链资源，构筑的产业生态发展圈层。

联想集团面对顾客需求多样化、个性化，供应韧性多货源、频切换、跨地域、长链条，外部环境现场管理难度大、远程协同要求高等质量管理挑战，持续优化智联质量生态，依托技术和组织两个平台，打造了三个基础管理体系，赋能以客户为中心的全价值链和全场景，协同构筑智联为每一个可能的质量生态圈，共赢智联质量新生态。



质量管理发展的三大历史阶段

1、质量检验阶段 1900- 特点：专职检验 标准化 代表人物：泰勒

❖ **Quality Inspection** **full time inspection**

F.W.Taylor

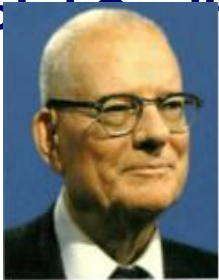
2、统计质量控制阶段 1930- 特点：控制/预防 代表人物：休哈特、道奇

Statistical Quality Control **Control/Prevention** **W.A.Shewhart,**
H.F.Dodge

3、全面质量管理阶段 **1960-** 特点：全员、**全企业**、全过程和多样化的方法

代表人物：费根堡姆、朱兰、戴明、克罗斯比、石川馨等

❖ **Total Quality Control** **Total Quality Management**



质量改进之父**W.E.戴明**
(1900-1993)



质量首席建筑师**J.M.朱兰**
(1904-2008)



TQC之父费根保姆
(1920- 2014)



零缺陷管理之父**克罗斯比**
(1926-2001)

老七种工具

老七种工具概述

口 诀

- | | |
|---------------------------|-------|
| 1、检查表 —收集、整理资料 | 检查集数据 |
| 2、直方图 —展示过程的分布情况 | 直方显分布 |
| 3、散布图 —展示变量之间的线性关系 | 散布看相关 |
| 4、控制图 —识别波动的来源 | 控制找异常 |
| 5、排列图 —确定主导因素 | 排列抓重点 |
| 6、因果图 —寻找引发结果的原因 | 鱼骨追原因 |
| 7、分层法 —从不同角度层面发现问题 | 层别作解析 |

QC小组和质量信得过小组

新七种工具

- 系统图（树形图）——实现目的与需要采取的措施
- 亲和图——原因分析
- 关联图——原因复杂的问题解决
- 矩阵图——拟定多种对策
- PDPC法——设计一系列对策措施
- 箭条图——实施进度管理的一种方法。
- 资料解析法——分析、整理数据的方法

新七工具与老七工具对比

新七种工具并不取代老七种工具，与老七种工具相辅相成。

老七种工具	新七种工具
理性面	感性面
大量的数据资料	大量的语言资料
<u>问题发生后</u> 的改善	<u>问题发生前</u> 计划、构想

全面质量管理——质量工具矩阵

阶段	过程分析	数据采集	数据整理与分析	评价判断	原因分析	确定解决方案	过程控制
质量工具							
流程图	●				●	●	●
关联图	●				●	●	
检查表		●					●
调查法		●					
统计抽样		●					●
描述性统计			●	●	●		●
重要度—绩效分析			●	●			
绩效指数			●	●			
运行图			●	●			●
直方图	●		●	●	●		●
因果图					●		
排列图			●		●		
散布图			●	●	●		

全面质量管理——质量工具矩阵

阶段 质量工具	过程 分析	数据 采集	数据整理 与分析	评价 判断	原因 分析	确定解 决方案	过程 控制
头脑风暴	●	●			●	●	
亲和图	●		●		●	●	
矩阵图			●	●		●	
失效模型及影响分析	●				●	●	
树图	●	●	●	●	●		
分层法	●	●	●	●	●		
质量机能展开		●	●		●	●	
防错						●	
甘特图						●	●
网络图						●	●
显著性分析			●	●			●
方差分析			●		●		
回归分析			●		●		
实验设计						●	
控制图							●
过程能力分析			●	●		●	●

营造企业质量文化（关键在领导）

夯实企业质量基础（重点靠技术）

强化质量管理体系（落实看细节）

创新质量管理模式（运行显绩效）

谢谢！