

质量管理学串讲

第一章 质量与质量管理导论

第一节 当代管理环境的特性

（多选）被人们称为“3C”的是变化（Change）、顾客（Cus-tomer）和竞争（Competiton）。

一、日益剧烈的变化

（单选）变化是当今环境的最重要的特性。

（多选）欧盟与北美自由贸易区是世界上最为成熟的两大区域型经济集团，它们的一举一动对于世界经济的发展都有着举足轻重的影响。

二、掌握主导权的顾客

（单选）顾客成为公司关注的焦点。

（单选）能否满足顾客的需要成为公司生存与发展的关键。

第二节 质量的含义

一、质量的定义

（单选）质量：一组固有特性满足规定的限度。

（多选）质量特性可以区分为以下几类：心理方面的特性、时间方面的特性、安全面的特性、社会方面的特性。

（单选）（08—4）

根据质量特性的分类，服装的式样、食品的味道等属于心理方面的特性。

（单选）（07—4）（05—4）技术或理化方面的特性。可以用理化检测仪器精确测定。例如机械零件的刚性、弹性、耐磨性；汽车的速度、牵引力、耗油量、废汽排放量；手表的防水、防震、防磁等。

二、与质量相关术语的定义

（单选）过程是指一组将输入转化为输出的互相关联或互相作用的活动。

（多选）国际标准化组织把产品提成了四大类：（1）服务。（2）软件。（3）硬件。（4）流程性材料。

三、魅力特性、必须特性和线性特性

（多选）狩野纪昭讨论了三种重要类型的质量特性，即魅力特性、必须特性和线性特性（与称为一元特性）。

（名词解释）魅力特性是指假如充足的话会使人产生满足，但不充足也不会使人产生不满的那些特性。

（单选）民航客机中向旅客提供酒就可看做魅力特性。

（名词解释）必须特性是指即使充足提供也不会使顾客感到特别的兴奋和满意，但一旦局限性却会引起强烈不满的那些质量特性。这类特性是顾客认为理所当然应当具有的特性。

（单选）（08—4）根据日本质量管理专家狩野纪昭对质量特性的分类，代表最低限度盼望的特性是必须特性。

(单选) (06—4) 线性特性

是指那些提供得越充足就越能导致满意，而越不充足就越使人产生不满的那些特性。商场售货员的服务态度、餐馆菜肴的味道等均可以看做这类特性。

四、“大质量”与“小质量”

（单选）（12—4）质量被视为经营问题属于“大质量”观。制造有形产品、直接与产品的制造相关的过程、质量管理培训集中在质量部门属于“小质量”观

第三节 与管理 and 质量管理有关的基本概念

一、公司的经营、管理与治理

（多选）在现代公司管理中，运营、财务与营销通常被认为是公司最重要的三项职能。

（名词解释）管理就是指一定组织中的管理者，通过实行计划、组织、领导和控制来协调别人的活动，带领人们实现组织目的的过程。

（多选）计划、组织、领导和控制这些活动称为管理的职能。

（名词解释）公司管理就是公司的管理人员运用其知识、技能、经验和所掌握的信息，通过对公司的人、财、物资源的计划、组织、领导与控制，来实现公司的各项目，保证公司的生存与发展。

（单选）公司的管理是为了实现公司的目的而存在的，是实现公司目的的手段。

（单选）（13—4）公司的“治理”重要解决的是公司经理层的激励与约束问题。

二、质量管理的概念

（名词解释）质量管理就是为了实现组织的质量目的而进行的计划、组织、领导与控制的活动。

（简答）简述质量计划、质量控制和质量改善这三个管理过程之间的关系。

质量计划旨在明确组织的质量方针和质量目的，并对实现这些目的所必需的各种行动进行规划和部署的过程。质量控制也就是实现质量目的、贯彻质量措施的过程。广泛应用记录方法来解决质量问题是质量控制的重要特性之一。质量改善是指实现前所未有的质量水平的过程。

在质量管理的“三部曲”中，质量计划明确了质量管理所要达成的目的以及实现这些目的的途径，是质量管理的前提和基础；质量控制保证组织的活动按照计划的方式进行，是实现质量目的的保障；质量改善则意味着质量水准的奔腾，标志着质量活动是以一种螺旋式上升的方式在不断攀登和提高。

三、全面质量管理的概念及原则

（单选）全面质量管理是“质量管理三部曲”得以有效实行的框架和基础。

（单选）1997年，日本科学技术联盟（JUSE）正式宣布将TQC改变为TQM。

（简答）JUSE将TQM的特性概括为如下几个方面：

(1) 有强有力的最高管理层的领导下，建立明确的中、长期愿景和战略；

(2) 对的地应用 TQM 中的各种概念，价值观和科学方法；

(3) 把人务资源和信息视为组织的至关重要的基础架构；

(4) 在一个适当的管理体系中，有效地运作质量保证体系及其他跨职能管理体系，如成本、交货期、环境和安全面的管理体系；

(5) 在诸如核心技术、速度和活力这类组织的基本能力的支持下，保证与顾客、雇员、社会、供应商和股东的融洽关系；

(6) 连续地实现公司的目的，目的的实现应当有助于促进达成组织的使命，使组织成为一种受人尊重的存在并可以连续地获取利润。

(多选) 八项质量管理原则分别是：“以顾客为关注焦点”、“领导作用”、“全员参与”、“过程方法”、“管理系统方法”、“连续改善”、“基于事实的决策方法”以及“与供方互利的关系”。

(简答)(12—4) 四、实行全面质量管理的重要成效

实践表白，开展全面质量管理可以取得多方面的成效。得到人们普遍公认的成效涉及高质量、低成本、高收益、顾客忠诚和员工的活性化等几个方面。

高质量是全面质量管理最直接的成效。

高质量会意味着更低的成本，由于它减少了差错、返工和非增值的工作。

高质量会带来更高的收益。

全面质量管理为组织造就忠诚的顾客。

全面质量管理还为组织造就了活性化的雇员。

第四节 质量经济性管理与质量成本

一、质量成本及研究质量成本的目的

（名词解释）质量成本是指为保证和保证满意的质量而导致的费用以及没有获得满意的质量而导致的有形和无形的损失。

（简答）（06—4）二、质量成本的分类

对于质量成本的分类可以有多种方式：一种是分为符合性成本和非符合性成本两类。最广为人们接受和应用的另一种分类方式是将质量成本分为内部故障成本、外部故障成本、鉴定成本和防止成本四个类别。

（多选）1、内部故障成本涉及：

（1）废品损失。（2）返工费。（3）复检和筛选费。（4）停工损失。

（单选）（13—4）（5）不合格品解决费。（6）其他。

（多选）2、外部故障成本涉及：

（1）保修费。（2）索赔费。（3）诉讼费。（4）退货费。（5）降价费。（6）其他。

（单选）外部故障成本是产品到达顾客手中之后发现的与不良有关的成本。

3、鉴定成本是为了拟定产品符合质量规定的限度而发生的成本。

4、防止成本

(单选) 防止成本特指对质量进行计划、评审和分析这些活动所支出的成本。

(简答) 三、质量成本分类应注意的事项

(1) 质量成本的分类应当根据每个组织的情况来拟定。

(2) 故障成本是最关键的类别，由于它为减少成本和排除顾客不满的因素提供了重要的机会。

(3) 在收集数据之前，必须就所要涉及的成本达成一致。

(4) 某些平常发生的成本或许已被人们接受为是不可避免的，但事实上仍是质量成本的一部份，如因合用性不良而发生的产品再设计成本，因不能满足产品规格而发生的制造过程变更成本等。

(论述) (12—4) 四、研究质量成本对质量改善的促进作用

(1) 确认某一单个问题导致的最大损失和需要消除的具体成本。这有助于将诊断活动的重点瞄准问题的根源。

(2) 为有关项目所采用的治疗措施的有效性提供测量的尺度。

(3) 评估公司的整体质量状况并拟定未来的改善项目。

第五节 质量管理发展的历程

(单选) 现代意义上的质量管理活动是从 20 世纪初开始的。

(论述) 质量管理发展的历程

(1) 质量检查阶段。(第二次世界大战前)

这一阶段一直连续到第二次世界大战之前，重要是通过检查的方式来控制和保证产出或转入下道工序的产品质量。进入 20 世纪以后，随着公司规模进一步扩大和分工与专业化限度的日益提高，公司中大量设立了检查人员的职位，专程负责产品检查。这种做法只是从成品中挑出废、次品，实质上是一种“事后的把关”。

（2）记录质量控制阶段。（从第二次世界大战到 20 世纪 50 年代）

（单选）1924 年，美国贝尔实验室的记录学家 W. A. 休哈特 开始探索将记录方法应用于质量控制，并于 1931 年出版了《产品制造质量的经济控制》一书。

第二次世界大战爆发后，美国政府开始在军工生产中大力提倡和推广记录质量控制方法，以控制产品质量的波动，增长产量、减少成本并及时交货。这一时期，大量的实用记录方法，如抽样检查法、实验计划法等被开发了出来。

质量管理的重要点重要在于保证产品质量符合规格和标准。由于数理记录方法的广泛应用，这一时期的质量管理被称为“记录质量控制”。

（3）全面质量管理阶段。（从 20 世纪 60 年代开始）

（单选）1956 年，美国通用电气公司的 A. V. 费根堡姆一方面提出了“全面质量管理（TQC）”的概念。

（单选）我国公司在实践中将全面质量管理概括为“三全”

即全过程、全员和全面的质量。

随着国际贸易和国际间经济合作规模的日益扩大，国际标准化组织于 1987 年发布了关于质量管理体系的 ISO9000 族国际标准，公司界的质量意识获得了空前的高涨。

通过长期而广泛的实践、积累、总结和升华，全面质量管理成为了全球公司界的共同实践。

第二章 质量管理理念与框架

第一节 现代质量管理的重要代表人物及理念

一、戴明及其管理理念

（单选）（06—4）戴明于 1986 年在其《走出危机》一书中提出，为了向以顾客满意为宗旨的质量型组织转变，组织的管理者必须关注 14 个要点或必须承担 14 个方面的义务。

（单选）顾客是思考一切问题的立足点和出发点。

二、朱兰、休哈特及石川馨的奉献

1、朱兰（J. M. Juran, 1904~）

（单选）朱兰主编的《朱兰质量手册》是质量管理领域中最具有权威性的参考书之一。

（多选）朱兰提出了质量即“合用性”的概念，强调了顾客导向的重要性。朱兰理论体系中的重要概念还涉及质量改善三部曲、关键的少数原理等。

2、休哈特（W. A. Shewhart, 1891~1967）

（单选）（11—4）19 世纪 20 世纪 30 年代，休哈特在西方电器公司工作期间，成功地将记录学、工程学和经济学结合在一起，开创了统计质量控制这一新的领域。

（单选）休哈特于 1936 年发表的《产品制造质量的经济控制》一书全面阐述质量控制的基本原理，是一部具有里程碑意义的著作。

3. 石川馨（Ishikawa Kaori, 1915~1989）

（单选）石川馨开发的因果图在欧美被称为石川图。

第二节 三大质量奖与卓越绩效模式

（单选）（12—4）“卓越绩效模式”即由国际上三大质量奖（日本戴明奖、美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖和欧洲质量奖）的评价标准所体现的一套综合的、系统化的管理模式。

（单选）在我国，中国质量协会于 2003 年参照美国奖建立了“全国质量管理奖”。

一、日本的戴明奖

（单选）（06—4）最早实行“卓越绩效模式”的国家或地区是日本。

二、美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖

（单选）马尔科姆·波多里奇国家奖于 1987 年诞生。

（单选）

创建马尔科姆·波多里奇国家质量奖的第一步是建立一套评价准则，这套准则被称为是“卓越绩效标准”。

（单选）卓越绩效标准是决定获奖者和向申请者提供反馈的基础。

（多选）（13—4）马尔科姆·波多里奇国家质量奖评奖准则中体现了以下的 11 种核心价值观：（1）具有远见的领导；（2）顾客驱动的卓越；（3）组织和个人的学习；（4）对雇员和合作伙伴的重视；（5）灵敏性；（6）注重未来；（7）管理创新；（8）基于事实的管理；（9）公共责任与公民义务；（10）注重结果与发明价值；（11）系统的视野。

（多选）领导、战略计划以及以顾客和市场为中心代表着领导的三要素。

（多选）对人力资源的关注、过程管理和经营结果代表着结果的三要素。

三、欧洲质量奖

（单选）欧洲于 1992 年设立了欧洲质量奖（EQA），以表彰那些在实行 TQM 方面取得优秀业绩的楷模公司。

（简答）（11—4）简述欧洲质量奖模型基于的基本价值观体现在哪些方面。

（1）结果导向。

（2）以顾客为中心。

(3) 领导与坚定不移的宗旨。

(4) 基于过程和管理的事实。

(5) 人员发展与参与。

(6) 连续学习、创新和改善。

(7) 伙伴关系的建立。

(8) 公共责任。

四、“卓越绩效模式”小结

(简答) 简述卓越绩效模式的作用体现在哪些方面。

卓越绩效模式为人们提供了一个沟通的平台,使得人们可以用同一种语言来讨论和沟通公司的经营管理问题;它是一个指挥棒,告诉人们满足了哪些方面的规定才算得上是真正的“卓越”;它是一个诊疗仪,有助于人们认清自身的强弱之所在;它是一个标尺,使得人们可以明确相对于别人的位置,明确改善效果的进展如何;当然,它还是一个奖项,激励人们为了荣誉和成就而付出非凡的努力。

第三节 ISO9000 族质量管理体系标准

(简答) (06—4) (名词解释) (08—4) 一、什么是 ISO9000 族标准

ISO9000 族标准是指由 ISO/TC176 (国际标准化组织质量管理与质量保证技术委员会) 制定的所有国际标准。

ISO9000 族标准的重要核心标准如下:

ISO9000: 2023 《质量管理体系——

基础和术语》阐述了质量管理体系的基本原理并定义了质量管理体系的术语。

ISO9001: 2023《质量管理体系——规定》。规定了质量管理体系的规定，用于证实组织具有提供满足顾客规定和使用法规规定的产品的能力，目的在于增进顾客满意度。

ISO9004: 2023《质量管理体系——业绩改善指南》，对于组织建立兼具效果和效率的质量管理体系提供了指南，目的在于促进组织的绩效改善，实现顾客及其他相关方的满意。

ISO9011: 2023《质量和（或）环境管理体系审核指南》，提供审核质量管理体系和环境管理体系的指南。

（单选）（07—4）ISO9000 是一个说明性的标准，ISO9001 重要用体系的认证。

（单选）（12—4）ISO9004 重要用于组织的绩效改善。

二、ISO9000 族标准的过程导向

（多选）管理职责、资源管理、产品实现以及测量分析和改善这四个方便构成了质量管理体系规定的基本内容。

（简答）三、ISO9000 族标准所体现的管理透明性规定

在当今这个高度竞争的时代，组织的管理不再是一种纯粹的内部事务。组织管理的透明性日益影响着其获得以及连续获得订单的能力。ISO9000 标准中开宗明义地指出，“为了成功地领导和运作一个组织，必须采用一种系统和透明的方式进行管理”

。从这个意义上而言，将自己的内部管理中的最基本的部分用明确无误的方式展示给别人，以便让对方相信自己具有连续地生产满足规定的产品或服务的能力，是实行这套标准的最基本的功能之一。这也是 ISO9001 认证所起到的最基本的作用。

四、质量奖、TQM、ISO9000 之间的关系

（多选）卓越绩效标准的目的则有两个方面：（1）选拔代表质量管理最高成就的少数典范；（2）为其他希望实现最高绩效水平的组织提供准则和指南。

（单选）ISO9001 只是关注那些最直接地影响着产品质量的职能。

（论述）（12—4）第四节 质量管理的八项原则

（单选）（08—4）质量管理的八项原则构成了现代质量管理的各种模式的精神实质。

一、以顾客为关注焦点

（单选）赢得顾客的忠诚正在成为公司经营战略的基石。

二、领导作用

（单选）领导作用就是要在组织中形成一种“上下同欲”的状态，发明一个让员工为实现组织目的充足发挥作用的积极的内部环境。

（多选）全面质量管理的战略计划过程中涉及了多重的参与者，他们是雇员、顾客、供应商甚至尚有竞争者在内。

三、全员参与

四、过程方法

（单选）自 20 世纪 20 年代的休哈特开始，对过程进行控制就一直是质量管理的一个基本信条。

五、管理的系统方法

（单选）全面质量管理的基本思绪就是通过建立、实行和改善质量管理体系的方式来实现质量的改善、成本的减少和生产率的提高。

六、连续改善

七、基于事实的决策方法

（单选）获取所需信息的一个关键环节便是测量。

八、与供方互利的关系

九、八项原则之间的逻辑关系

（单选）（07—4）基于事实的决策方法是连续改善的最有力的武器。

第 3 章 以顾客为中心

第一节 顾客辨认与细分

（单选）辨认和细分顾客是公司经营的逻辑起点。

一、顾客的辨认

（单选）辨认顾客及其需要是组织的质量活动中的重要环节。

（单选）最终购买和使用公司产品的消费者，无疑是构成的一个重要人群。

（单选）（11—4）辨认顾客的最简朴方法是

顾客一供方过程模型。

（多选）根据顾客一供方过程模型可以将顾客区分为外部顾客和内部顾客两种基本的类型。

1、外部顾客

（名词解释）外部顾客是那些在组织之外的组织或个人。

2、内部顾客

（名词解释）内部顾客用来指组织边界之内，某个过程中的个人或团队。

（多选）组织中的每个人都扮演着三重角色：供应者、加工者和顾客。

（单选）在运用内部顾客概念时必须一方面加以明确的是，公司的最终责任是面向外部顾客，这才是过程或公司提供服务的目的。

（单选）顾客一供方过程模型的建立使得个人、部门和职能之间的互相联系得以明确。

二、顾客的细分

（名词解释）顾客细分这一概念假定有潜在顾客群，共享呈现特定规定与需要的市场，并且这些群体客观上可以区分。

（多选）（12—4）细分顾客的依据可以是地理位置、人口记录学因素、产品使用情况、采购方式（如零售店顾客与互联网顾客）、购买数量、预期的服务水平等。

第二节 顾客需要、顾客满意和顾客忠诚

一、顾客需要

（名词解释）顾客的需要是指顾客在生理和心理方面对于生存和福祉的基本规定和欲望。

（多选）朱兰认为顾客的需要呈现“金字塔”式层次结构，可以分为基本需要、次级需要、第三级需要。

（多选）（08—4）朱兰认为，有效揭示顾客的需要涉及的关键活动有策划收集顾客需要和过程；收集用顾客的语言表述的顾客需要；分析顾客需要并排出优先顺序；将顾客的需要翻译成“我们”的语言；建立测量指标与测量手段。

（多选）朱兰博士主张，有效揭示顾客的需要涉及如下一些关键活动；（1）策划收集顾客需要和过程；（2）收集用顾客的语言表述的顾客需要；（3）分析顾客需要并排出优先顺序；（4）将顾客的需要翻译成“我们的”语言；（5）建立测量指标与测量手段。

二、顾客满意

（名词解释）（06—4）ISO9000 标准将顾客满意定义为“顾客对其规定已被满足程序的感受”。

（多选）（11—4）顾客满意度是由顾客感知质量、顾客盼望和顾客感知价值这三个因素所决定的。

（单选）满意的来源在于为顾客所发明的价值，顾客忠诚是顾客满意的直接结果。

（单选）美国顾客满意度指数是最典型的一种。

三、顾客忠诚

（单选）（08—4）顾客忠诚是指顾客对于某种品牌的产品或某个公司做出的长期购买的承诺。顾客忠诚体现在行动上。

（多选）（12—4）顾客忠诚与顾客满意之间的关系还可以通过如下的等式表现出来：

$$\text{顾客忠诚度} = \text{吸引力} \times \text{满意度} \times \text{参与度}$$

四、实现顾客满意的途径

（简答）（08—4）简述实现顾客满意的途径。

顾客的需要转化为顾客的满意是通过一个系统化的过程来实现的。顾客的规定是在与顾客的沟通中拟定的，顾客的需要和盼望也就是预期的质量，它是顾客认为将会从产品中得到的东西。公司辨认这些需要和盼望，并运用明确的、达成一致的服务标准，将它们转化为产品和服务的规范，这便是设计的质量，以保证每个项目满足或超越顾客的规定。实际质量是到达顾客手中的生产过程的输出结果。实际质量经常会不同于预期的质量，两者之间的差距形成顾客所感知到的质量。

在这一过程中，当从一个环节到下一个环节的信息发生损失或曲解时，便会产生这种差距。顾客实际接受到的产品质量（实际质量）与预期质量之间的对比关系则决定着顾客的满意。成功的公司总是在不断地创新和研究顾客的感知，以保证满足其需要。

第三节 顾客满意度的测量与分析

（单选）顾客满意度是衡量组织的管理水准和业务绩效的晴雨表。

（多选）测量顾客满意度的途径有很多，重要有顾客调查、产品提供登记、投诉的解决和跟踪、交易数据分析、顾客接触点分析以及流失顾客分析等。

（单选）（07—4）顾客调查是目前测量顾客满意度的重要方法。

一、顾客满意度测量的用途

（简答）对于公司而言，顾客满意度测量的用途重要有：（1）了解顾客对于公司在满足顾客需要方面做得如何的感知；（2）比较公司相对于竞争者的绩效；（3）找出在产品和服务的设计和提供方面有待改善的领域；（4）跟踪趋势以拟定变革是否拟定导致了改善。

二、顾客满意度测评系统与实行过程

（简答）在顾客满意度测评系统中，涉及了四项关键的活动：（1）明确测量的目的并辨认测量的事项；（2）选择有效的信息收集过程和方法来收集顾客反馈数据；（3）综合分析和评价满意水平并沟通测评结果；（4）讨论测评发现并计划改善活动。

三、顾客满意度测评中的重要事项

（多选）满意度调查中的重要环节涉及：

（1）明确调查的目的。

（单选）实行顾客满意度调查的第一步是拟定调查的目的。

（2）选择调查的实行者和调核对象。

(3) 设计和选择调查手段。

(单选) (13—4) 正式的书面问卷调查是测量顾客满意度的最常用手段。

(简答) 书面调查的优点及缺陷：数据收集成本低、自我管理、易于分析，有助于进一步调查相关的问题。其缺陷是存在着较高的不回答误差，规定大样本容量，预先拟定的调查主题少了获得定性信息的范围。此外，当面访谈和焦点小组则规定较小的样本量，经常可以产生大量的定性信息，但成本较高，也较费时。

(4) 拟定调查问题。

(5) 满意限度的标度。

(6) 设计报告的格式和数据整理的方法。

(简答) 四、顾客满意度数据分析

1、基本数据分析。涉及单变量分析、双变量分析和简朴的因果分析几种类型。

(1) 单变量分析，涉及边际分析、频数分布、集中趋势的测量、分布与变异性分析、其他极值的测量、回答水平的解释。

(2) 双变量分析，涉及分类记录、相关分析和风险分析。

(3) 辨认重要事项和因素的分析，重要有帕雷托分析和因果分析。

2、数据语义分析。

3、图形化的报告。

（单选）（11—4）4、高级分析。如多远回归、方差分析、多元方差分析、因素分析、聚类分析及多维量表分析等。

第四节 顾客关系管理

一、关于顾客关系管理的结识

（名词解释）顾客关系管理（CRM），也称为客户关系管理，是公司为了获得顾客满意、留住顾客、挖掘潜在顾客、实现顾客忠诚并最终获得顾客长期价值而致力于顾客建立长期良好关系的活动和管理举措。

（单选）（07—4）在市场交易中，组织（卖方）与顾客（买方）最基本的关系是交易关系。

（简答）一个完整的顾客关系管理过程涉及：（1）获取顾客信息，辨认顾客；（2）管理顾客沟通，了解需要和盼望；（3）掌握顾客满意度；（4）研究顾客价值，拟定顾客关系战略；（5）分析差距，实行产品和服务改善；（6）留住和造就忠诚的顾客。

（简答）（11—4）二、有效的顾客关系管理的重要环节

（1）组织的可达性与承诺。

（2）选拔和培训与顾客直接接触的一线员工。

（单选）与顾客直接接触的一线员工在顾客关系管理中发挥着十分重要的作用。

（3）明确顾客接触规定。

(4) 有效的投诉管理。

(单选) 通常会运用跨职能的团队来研究信息，拟定投诉的真正因素并提出解决的建议。

(5) 全面分析顾客关系价值。

(多选) 顾客关系价值体现的两个方面：有形的顾客收益价值和无形的商誉价值。

(单选) 全面分析顾客价值是拟定顾客关系的前提，是顾客关系管理的关键环节之一。

(6) 寻求战略伙伴与联盟。

三、电子化的顾客关系管理系统

(单选) 目前，电子化顾客关系管理系统 (eCRM) 成为公司信息系统中一个新的热点。

(单选) CRM 的功能是由其管理使命和运营过程决定的。

(简答) CRM 系统的基本功能是：(1) 接入管理——通过电子商务、呼喊中心、网络、电子邮件、电话、传真等实现与顾客的交互、快速响应并提供技术支持；(2) 流程管理——实现营销、销售、服务等职能和过程的精细管理和工作自动化；(3) 决策支持——借助数据仓库、数据挖掘、决策支持、知识管理等技术，提供顾客关系管理和公司经营的决策支持。

(多选) CRM 的基本类型有流程型 CRM、分析型 CRM 和 协作型 CRM。

(多选) CRM 采用了许多新的信息解决技术，这些技术有：

- (1) 数据仓库 (DW)。
- (2) 数据挖掘 (DM) 技术。
- (3) 关系技术 (RT)。
- (4) 顾客互动中心 (CIC)。

第 4 章 领导与战略计划

第一节 组织的基本方向

一、组织的使命

(单选) (08—4) 组织的使命经常也称为宗旨、目的，反映了一个组织之所以存在的理由或价值。

(单选) 组织的使命不仅仅是描述组织的产品或目的顾客，它反映的是组织的灵魂之所在。

(单选) (12—4) 惠普公司将其使命陈述为“人类的幸福和发展做出技术奉献”。

二、核心价值观

(单选) (07—4) 核心价值观也称为“关键信念”，它是一个组织所拥护的和信奉的东西，是一个组织的最重要和永恒的信条，是一小部分不随时间变化而改变的原则。

(单选) 组织的方针政策必须符合组织的价值观的规定。

三、愿景

(单选) (06—4) 愿景是组织未来盼望达成的一种状态。

（单选）愿景为组织提供了一个清楚的图景，描述了它将往何处去以及为什么要到那里去。

（多选）诸如使命，价值观和愿景这些主线性问题的思考成为了管理一个组织的逻辑的出发点。

第二节 组织的社会责任

一、组织的社会责任

（名词解释）（07—4）社会责任指的是公司追求有助于社会的长远目的的一种义务，它超越了法律和经济所规定的义务。

（论述）论述组织的社会责任的发展阶段及期特点。

处在第一阶段的管理者，将努力通过利润最大化和成本最小化来提高股东的利益。虽然必须遵守所有的法律法规，但是第一阶段的管理者并未感到有义务满足其他的社会需要。

在第二阶段，管理者认可他们对员工的责任，并高度重视人力资源管理，由于他们希望招聘、留住和激励优秀的员工。第二阶段的管理者将改善工作条件、扩大员工权利、增长工作保障等。

（单选）（13—4）在第三阶段，管理者将社会责任扩展到环境中其他相关方，即顾客和供应商方面。第三阶段管理者的社会责任目的涉及公平的价格、高质量的产品和服务、安全的产品、良好的供应商关系以及类似的举措。

在第四阶段，管理者感到他们对社会整体负有责任。承担这样的责任意味着管理者会积极促进社会公正、保护环境、支持社会公益活动，即使这些活动对利润产生悲观影响他们也在所不惜。

每进入下一阶段都意味着管理者自主裁量限度的提高，意味着管理者必须做出更多的判断。管理者有遵守法律和发明利润的基本责任，不能实现这两个目的将威胁组织的生存。但是，除此之外，管理者要辨认他们认为对其负有责任的人们。通过关注相关方及其对组织的盼望，管理者可以减少他们忽视关键问题的也许性，也可以做出更多有责任的选择。

（论述）二、保证和促进组织的行为恪守道德规范的途径

使组织的行为符合道德规范的规定，是组织承担社会责任的基本规定。组织的管理当局在这方面可以有多种途径：

（1）在录用人员时注意候选者的道德水准。

组织在其员工甄选过程中，如面试、笔试、背景测试等，应当努力剔除那些在道德上不符合规定的求职者。

（2）建立组织的道德准则和决策规则。

道德准则是组织的一种正式的文献，用于表白盼望员工遵守的基本价值观和道德规则。道德准则是减少组织中的成员在道德方面的困惑的一种通行做法。

（3）高层管理者在道德方面的以身垂范。

身教胜于言传。组织的道德准则要发挥效果，高层管理者就必须

以身作则。

（4）结识目的和绩效评价的作用

员工的目的应当明确而现实。清楚而现实的目的会减少员工的迷惑并使之受到激励而不是处罚。假如盼望员工保持高的道德水准，组织就应将此体现在其绩效评价过程中。

（5）提供道德规范方面的培训。

越来越多的组织通过各种培训项目来鼓励人们的行为符合道德规范。这类培训有助于灌输组织的行为标准；有助于向人们阐明什么行为是可以接受的；什么是不可接受的；尚有助于在必须采用令人不快但合乎道德的立场时，增强人们的自信。

（6）独立的社会审计

防止不道德行为的一种重要的因素是胆怯被抓住的心理。依照组织的道德准则来评价决策和管理行为的独立的社会审计，提高了发现非道德行为的也许性。

（7）正式的保护机制

组织可以通过某种正式的机制来保护处在道德困境的员工可以按照自己的判断行事。

孤立地来看，每一项措施未必能产生多大的作用，但若可以综合地实行各种措施的话，便有也许显著地改善组织的道德风气。

第三节 战略计划活动

一、战略计划活动的含义与益处

（多选）战略计划活动事实上是对战略目的、分目的、年度目的、资源安排和实现目的的行动所进行的具体部署。

（简答）各国公司界的实践表白，实行战略计划活动具有如下的益处：（1）将组织资源集中在可以真正提高顾客满意、减少成本以及增长股东价值的活动上；（2）建立起一个高效、灵活的计划和实行系统；（3）使改善成为长期实行的常规性活动；（4）促进跨部门的合作；（5）通过赋予实行所计划活动的职权激发管理人员和普通员工的首创精神；（6）消除不在计划内的不必要和浪费性的活动；（7）消除各种计划中的也许冲突；（8）集中资源保证财务计划的实现。

二、战略计划活动的过程

（多选）（11—4）组织的战略计划活动通常由如下的环节所构成：（1）确立和沟通组织的愿景、使命、价值观和质量方针；（2）将愿景分解为少数关键的战略；（3）制定战略目的；（4）目的的展开；（5）用关键绩效指标来测量进展状况；（6）评审进展状况；（7）经营审核。

（名词解释）质量方针是由组织的最高管理者正式发布的该组织总的质量宗旨和方向。

（多选）在拟定关键战略时，必须针对顾客满意和顾客忠诚、质量成本、组织文化、业务过程以及相对于竞争者或标杆组织的状况等方面加以评价获得相应的数据。

（多选）（06—4）组织设定的战略目的必须满足的基本规定是：

目的必须明确且可测量，并且要有特定的时间规定。

（单选）评审就是要拟定已达成的水准与所追求目的之间的差距。

（多选）计分卡中的要素涉及关键的绩效指标、定量的绩效报告数据、判断性的定性报告和审核情况等要素。

（多选）表格形式的报告应显示出三方面的要素，即目的、实际绩效以及差异。

（单选）为保证目的的实现，最高层要对管理体系进行定期或不定期的审核，以保证系健全且动作正常并可以实现预期的结果。

（单选）由总裁亲自参与的最高层审核在日本被称为是“社长诊断”。

第四节 标高分析

一、标高分析的含义

（名词解释）（11—4）标高分析可定义为“对照公认的领先组织或最强的竞争对手连续地对本组织的产品、服务、过程等关键的成功因素进行衡量的结构化的过程”。

二、标高分析的作用

（多选）标高分析的作用可以归纳为三个方面，即设定目的、改善绩效和促进组织的变革。

（单选）标高分析的实质是对组织的变革。

（多选）标高分析活动完全不同于工业间谍，而是一种完全合法的、公开的、系统化的学习和赶超的艺术。

三、标高分析活动的基本方式、思绪和环节

（多选）公司在开展标高超越活动时，通常是采用专门小组或团队的方式来进行的。

（单选）小组一般由 3~6 所组成，他们应当是最熟悉所要改善领域的人。

（简答）简述标高分析的基本思绪

标高分析的思绪在于，公司的经营绩效在很大限度上取决于其所拥有的过程；绩效的差异反映了过程的差异；绩效的改善必须自过程入手。

（简答）简述标高分析的基本环节。

标高分析活动是由“标高”和“超越”两个基本阶段所构成的。

这两大阶段又可以具体细化为以下五个环节：

- （1）拟定实行标高分析活动的领域或对象。
- （2）明确自身的现状。
- （3）拟定谁是最佳者，也就是选择标高分析的标杆。

（单选）（08—4）标高分析活动的最高境界是面向全球领先者。

- （4）明确标杆组织是如何做的。

- （5）拟定并实行改善方案。

（单选）（07—4）实行标高分析活动的最直接的效果是

可以给公司的产品、服务和过程带来大幅度改善。

第 5 章 基于 TQM 的从人力资源管理

（单选）人力资源是公司发展最重要的战略资源，是决定一个公司兴衰存亡的关键。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的提出

（单选）泰罗于 20 世纪初提出的“科学管理”教义构成了传统管理的基础。

（名词解释）人力资源管理就是指组织通过预测规划、招聘、教育培训、考核评价、配置使用、激励等一系列环节，系统地开发人的能力，从而有效地实现组织和个人发展目的的过程。

二、人力资源管理的重要内容

（单选）员工的招聘与配置是人力资源管理的前提与重要职能。

第二节 职位设计与员工招聘

（单选）选拔过程对于保证人员与工作的匹配起着至关重要的作用。

一、职位分析

（名词解释）

职位分析是对某特定的职位做出明确的规定，并拟定完毕这一职位所需要的知识、技能等资格条件的过程。

（单选）职位分析的重要成果是写出职位描述或职位说明书。

1、职位分析的程序

（多选）职位分析的程序重要涉及以下三个阶段。

1) 准备阶段。

（简答）应当准备的内容有：

（1）应根据职位分析的目的、总任务，对公司内应进行分析的职位现状进行初步了解，掌握各种基础数据和资料。

（2）制定职位分析的计划，涉及整个职位的工作进程、预计工时需要及人员总数、所需费用以及分析过程中的责任划分等。

（3）选择职位分析人员。

（4）组织有关人员学习并掌握职位分析的内容，熟悉具体的实行环节与方法。

2) 调查阶段。

（多选）（12—4）调查阶段也是信息的收集阶段。收集信息的方法重要有：（1）职位实践法。（2）观测法。（3）访谈法。（4）问卷法。

（5）关键事件法。（6）工作日记法。

3) 分析总结阶段。

（多选）信息分析重要涉及：职位名称分析、职位规范分析，职位环境分析和任职资格分析。

(简答) 2、职位分析的作用

（单选）职位分析是人力资源管理最基本的环节，是整个人力资源管理的基础。职位分析在人力资源管理中的重要作用表现在：（1）有助于制定科学的人力资源规划。（2）有助于员工的选聘和录用。（3）有助于员工的培训与发展。（4）有助于科学评价员工的工作绩效。（5）有助于设计出科学合理的薪酬和福利制度。

二、职位设计

（多选）组织的职位设计，应着眼于实现顾客的满意，应可以激发员工的奉献精神并实现卓越的组织绩效。

（单选）（06—4）员工满意是实现顾客满意的关键。

（多选）工作设计模型有四个重要的部分所组成，即关键的心理状态、核心职位特性、调节因素和结果（Outcomes）。

（多选）四种最佳的结果是高度的内在工作动机、高度的“成长”满意度、高度的职位满意度以及高度的工作效能。

三、员工招聘

（名词解释）员工招聘是组织根据人力资源发展规划，通过各种途径吸引大批应聘者，从中挑选适合本组织需要的人员的过程。公司能否吸引到满足工作需要的员工，直接关系到公司的生存与发展。

（简答）1、员工招聘的原则

员工招聘既是一项经济活动，同时也是社会性、政策性较强的工作，在实际工作中应遵循以下原则：

（1）符合国家的有关法律、法规和政策

(2) 坚持公开、公平、竞争的原则。

(3) 遵循经济高效的原则。

(4) 体现内部优先的原则。

(多选) 内部招聘的优点有风险小、成本低、有助于调动内部员工的积极性，增强组织的凝聚力。

(多选) 外部招聘的优点是人员选择的范围广，有助于招到符合公司发展需要的人才，能带来新思想、新方法。

(多选) 2、招聘的程序

(1) 制定员工招聘计划和录用政策。

(2) 贯彻招聘组织。

(3) 拟定人员招聘的方法与渠道。

(多选) 人员招聘常见的基本方法重要有背景调查、测评和面试三种方法。

(多选) 人员招聘的渠道重要有内部选聘、广告招聘、职业介绍机构、校园招聘、熟人推荐等形式。

(4) 挑选和录用员工。

(5) 签订劳动协议。

(6) 检查、评估及反馈。

第三节 员工的培训与发展

一、员工培训的目的

（单选）员工培训是保持员工与工作岗位相匹配的关键环节。

（简答）员工培训的重要目的是：

（1）适应科学、技术发展的变化。

（2）保持公司的竞争力。

（3）形成共同的价值理念。

（4）促进个人的发展。

二、员工培训的计划与实行

1、培训需求分析

（名词解释）培训需求分析，是指在规划与设计每项培训活动之前，由培训部门、主管人员、工作人员等采用各种方法与技术，对各种组织及其成员的目的、知识、技能等方面进行系统的鉴别与分析，以拟定是否需要培训及培训内容的一种活动或过程。

（多选）培训需求分析通常在组织层次、个人层次和战略层次三个方面进行。

（多选）培训需求的组织分析重要是指通过组织的目的、资源、环境等因素的分析，准确找出组织存在的问题。

（单选）（13—4）战略层次的分析不是集中在个体、组织现在有效工作所需要的知识与技能方面，而是集中在它们未来有效工作所需要的知识与技能方面。

2、培训的实行

（多选）培训计划应涉及培训目的、选择培训对象、

拟定培训内容、培训形式、培训时间、培训地点、选择培训师资、培训负责人、考评方式及培训费用预算等。

（单选）（06—4）讲演讲授法是最常用的培训方法，但不一定是最佳的方法。

3、培训效果的评估

（简答）简述如何进行培训效果的评估。

培训评估是通过建立培训效果评估指标及评估体系，对培训的效果进行检查和评价，然后把评估结果反馈给相关部门，作为下一步制定培训计划与进行培训需求分析的依据之一。

一般情况下，培训评估由以下四个环节组成：评估拟定、评估方案制定、评估实行和评估反馈。评估可以采用以下方法进行：问卷调查、座谈、考试、观测受训者的行为变化及衡量受训者工作效果。

三、员工的职业管理

1、职业管理的含义

（名词解释）职业管理是人力资源管理与传统的人事管理的重要区别之一，是“以人为本”思想在管理活动中的重要表现。

（简答）一个人的职业生涯自身是一个动态的不断发展变化的过程，可以分为若干个阶段或时期：

（1）成长阶段（出生到14岁）。（2）探索阶段（15~24岁）。
（3）创建阶段（25~44岁）。（4）维持阶段（45~64岁）。（5）衰退阶段（65岁以上）。

(简答) 2、职业管理的内容

(1) 员工自我分析。(2) 组织对员工的能力和潜力的评估。(3) 提供公平竞争的机会。(4) 提供培训。

第四节 员工的绩效考核

(单选) 科学地进行绩效考核是人力资源管理中一个十分重要的基础工作，也是薪酬管理、晋升、培训和使用的的重要依据，也是调动员工积极性的重要环节。

一、绩效的含义及特点

(名词解释) (08——4) 绩效就是任务在数量、质量和效率等方面完毕的情况。

(多选) (12—4) 绩效具有以下三个特点：

1、多因性

(多选) 员工的绩效是由以下几个因素决定的；(1) 技能 (S)；(2) 机会 (O)；(3) 激励 (M) (4) 环境 (E)。

(多选) 技能的高低取决于多种因素，这些因素涉及个人的天赋、智力、受教育的程序、工作经历等。

(多选) 激励自身取决于客观两个方面的因素，主观上是受员工的世界观与价值观、个人需要、爱好、个性等因素的影响。

2、多维性

(单选) 多维性

是指一个员工的绩效要从多方面考核，不能只看一个方面。

3、动态性。

二、绩效考核的含义与功能

（多选）（06—4）绩效考核的重要功能有：（1）控制功能（2）激励功能（3）标准功能（4）发展功能（5）沟通功能

三、绩效考核的方法

（多选）具体的绩效考核方法很多，但根据其性质，可以分为客观考核法和主观考核法。

（单选）（08—4）客观考核法考核依靠的是对两类硬性指标的考核：（1）生产指标，如产量、销售额、废次品率、原材料消耗率、能耗率等；（2）个人工作指标，如出勤率、事故率、违规违纪率等。

（简答）四、考核制度必须满足的规定

（1）考核的指标必须与组织目的是一致的。（2）绩效指标必须具有完整性，也就是要可以全面反映出被考核单位（如一个个人或一个小组）的绩效情况。（3）考核指标还必须具有可控性。（4）必须注意的是，绩效指标数量的增长会减少其边际效益。有些情况，过多的指标反而会引起负面的效果。这是由于考核是要花钱的，数据的收集和解决都需要费用。此外，人们只能对有限的信息加以理解和做反映，从而只会认真对待有限的几个绩效指标。

第五节 员工的激励

一、激励的含义与作用

（名词解释）（07—4）激励就是通过对人的需要给予适当的满足或限制的方法，来改变某些行为的动机，从而影响其行为的过程。

（简答）激励的作用在于：（1）激励可以强化一个人的动机，从而强化其行为，使其保持较高的工作效率。（2）激励可以充足调动组织内现有的人力资源，充足发挥员工的潜在能力。（3）通过激励可以把有才干的、组织所需要的人才吸引过来，并长期为组织服务。

二、激励的基本理论

（单选）需要层次理论是美国心理学家马斯洛在 1943 年提出来的。

（单选）双因素理论是由美国心理学家赫兹伯格在 1966 年提出的。

（单选）盼望理论是美国心理学家弗鲁姆于 1964 年在《工作与激励》一书中提出来的。

三、激励的方法

（多选）管理实践中常见的精神激励方法有以下几种：

1、目的激励

（多选）恰当的目的必须具有以下几个条件：（1）个人目的与组织目的一致。（2）目的必须是现实也许和有价值的。（3）目的是系统有序的。

2、楷模激励

3、感情激励

(单选) (10—4) 4、任务激励

5、参与激励

6、培训激励

第六节 团队合作

一、团队的概念与类型

(名词解释) 团队是指组织内的一群人，其成员互相依存，在心理上彼此意识到对方，在行为上互相作用，为达成某种目的而结合起来。

(多选) 在组织中，重要有三种类型的团队，即问题解决团队、自我管理团队、跨职能团队。

1、问题解决团队

(单选) (07—4) 品管圈一般也称为 QC 小组，其含义是指在同一工作现场自主开展质量管理活动的小团队。

2、跨职能团队

(单选) 跨职能团队通常用于解决特殊的问题。

(论述) (多选) (08—4) 二、高效团队的特性

团队形式并不能自动地改善质量，提高生产率。美国管理学家罗宾斯认为，高效的团队有如下的特性。

1、清楚的目的。

高效团队所要达成的目的有清楚的了解，并坚信这一目的包含着重大的意义和价值。并且，这种目的的重要性还激励着团队成员把个人目的升华到群体目的中去。

2、相关的技能。

高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具有实现抱负目的所必需的技术和能力，并且互相之间有可以良好合作的个性品质，从而杰出地完成任务。后者特别重要，但却经常被人们忽视。

3、互相的信任。

成员间互相信任是高效团队的特性，也就是说，每个成员对其别人的品德和能力都确信不疑。组织文化和管理层的行为对形成互相信任的群体内气氛至关重要。

4、一致的承诺。

高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能获得成功，他们乐意去做任何事情。

5、良好的沟通。

这是高效团队一个必不可少的特性。群体成员通过畅通的渠道交流信息，涉及各种言语和非言语信息。此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特性，它有助于管理者了解团队成员的行动，消除误解。

6、谈判技能。

以个体为基础进行工作设计时，员工的角色由工作说明、工作纪律、工作程序及其他一些正式文献明确规定。但对于高效的团队来说，其成员角色具有灵活多变性，总在不断地进行调整。这就需要成员具有充足的谈判技能。

7、恰当的领导。

有效的领导者可以让团队跟随自己共同度过最艰难的时期，由于他能为团队指明前程所在。

8、内部支持和外部支持。

要成为高效团队的最后一个必需条件就是它的支持环境。从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构。恰当的基础结构应能支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外部条件来看，管理层应给团队提供完毕任务所必需的各种资源。

第 6 章 过程管理与系统管理

第一节 过程管理的含义

一、过程与过程管理

（名词解释）（05—4）过程是指一组将输入转化为输出的互相关联或互相作用的活动。

（多选）（06—4）为了应用过程管理技术，规定过程具有两个条件：

（1）可反复性。（2）可测量性。

(多选) 可反复性和可测量性

是有效控制的前提，为组织的评价提供了有用的信息，为改善提供了依据。

（多选）过程质量衡量有三个重要尺度，即效果、效率和适应性。

二、过程的类型

（多选）组织的业务过程一般分为以下四类：

（1）设计过程。（2）生产提供过程。

（多选）（08—4）（07—4）（05—4）（3）支持过程。是指给核心过程提供了基础保证的活动过程，涉及技术信息系统、人力资源、行政服务、法律、业务服务如质量保证、财务等。

（4）供应和合作过程。

（单选）（11—4）设计过程、生产提供过程形成了产品和服务，是顾客满意的关键，对组织战略目的有着重要影响，通常被认为是核心过程。

（简答）组织的过程通常分为三个层面，即：（1）第一个层面是重要的核心过程和支持过程，是组织高层主管关注的过程；（2）重要过程以下的子过程，重要是指职能管理或跨职能团队管理的过程；（3）子过程分解成的具体工作环节过程，重要由操作层面的员工完毕。

第二节 系统管理的含义及应用

一、系统与系统管理

（多选）系统的特性：（1）整体性。（2）目的性。（3）开放性。

(4) 互换性。(5) 互相依存性。(6) 控制性。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/315230024321011223>