

企业质量战略管理实施指南

1 范围

本标准适用于企业的质量战略管理，质量战略制定和质量战略实施等方面的具体工作，能够提升企业质量战略的系统性和有效性等。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19580-2012 《卓越绩效评价准则》

T/SPEMF 0042-2022 《组织战略管理实施指南》

GB/T19000 质量管理体系 基础和术语

3 术语和定义

GB/T19580、GB/T19000及下列术语和定义适用于本文件

质量 quality [来源：ISO9001-2015]

一组固有特性满足要求的程度。

质量目标 Quality Object [来源：ISO9001-2015]

关于质量的目标。

质量文化 quality culture [来源：ISO10010-2022]

为支持实现质量方针和质量目标，以及提供满足顾客和其他相关方需求和期望的产品和服务，组织所共享的价值观、信仰、历史、伦理、态度和行为习惯的总和。

战略 strategy [来源：ISO9001-2015]

实现长期或总目标的计划。

关键过程 key process [来源：GB/T19580-2012]

为企业、顾客和其他相关方创造重要价值或作出重要贡献的过程。

4 质量战略流程

质量战略流程是一项系统工程，是指企业根据质量文化、总体战略及内、外部质量环境条件制定质量战略目标，并根据总体战略和内外部环境变化不断调整优化质量文化及质量方针，为保证质量目标的有效实施进行战略策划，并提供质量战略实施与运行的资源保障，在实施过程中进行评测与改进的一个动态管

理过程。质量战略管理是一项系统工程，其过程包括质量战略制定（P）、质量战略实施（D）、质量战略监测（C）以及质量战略调整（A）四个部分。

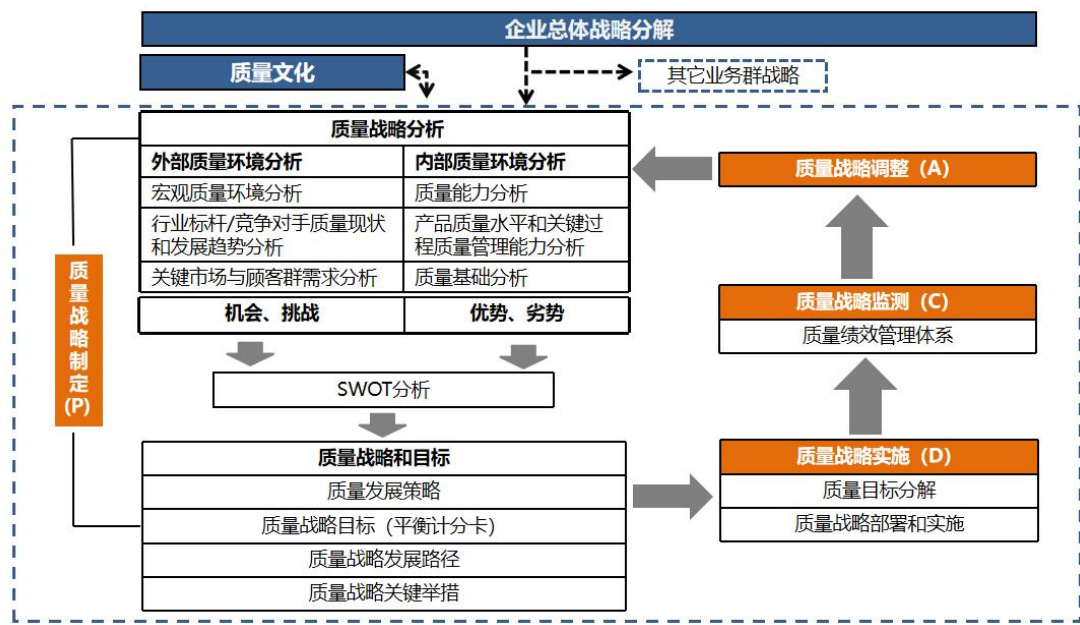


图 1 质量战略流程

5 质量战略管理

5.1 质量战略制定（P）

企业应在考虑企业的质量文化，以及企业为达成目标所遵循的价值观的基础上，结合企业总体战略及业务战略，识别企业的外部质量发展机会与威胁、内部质量优势与劣势、确定企业质量发展方向、建立质量长短期目标、制定质量实施计划等。

5.1.1 质量战略制定的周期

企业应结合企业总体战略、业务战略，系统的议论交流后，将企业的质量发展方向、质量发展重点及质量发展能力的重大选择、规划及策略限定在某段设定的时期内；质量战略周期应与总体战略周期保持一致。

5.1.2 内外部质量环境信息的收集

企业应定期收集和分析影响企业生存和发展的内、外部质量环境，以及企业的内部质量资源与能力，识别机会、挑战、优势和劣势，预判未来业务方向，用于质量战略制定。

—— 外部质量环境信息的收集包括：宏观质量环境、行业标杆/竞争对手质量现状和发展趋势分析、关键市场与顾客群需求分析等；收集信息的来源可以包括政府法律法规、政策、行业研究报告、市场调研报告、政府公布的相关数据（如消费数据、海关进出口数据）等；

—— 内部质量环境信息的收集包括：质量文化和质量组织分析、产品质量水平和关键过程质量管理能力分析、质量能力分析、质量基础分析等；收集信息的来源可以包括第三方评审（评价）报告、企业内部诊断（评价）报告、内审报告、定期经营分析报告、战略回顾或评价报告、内部调研报告等。内外部环境信息收集与分析的类别和内容见附录A。

5.1.3 质量战略分析

企业可采用包括但不限于以下质量战略分析方法或工具对外部、内部环境展开分析。

5.1.3.1 外部质量环境分析

在外部环境信息基础上，进行外部质量环境分析，外部质量环境分析的目的主要是识别企业面临的机会（opportunity）和威胁（threaten），其分析包括但不限于以下内容：

—— 宏观质量环境（常用分析工具：PEST 分析）

—— 行业质量环境（包括行业标杆/竞争对手质量现状和发展趋势分析、质量管理领域发展趋势分析等）

—— 关键市场与顾客群质量要求分析（包括质量需求及变化趋势、Kano（卡诺）模型分析、绘制质量特性树、投诉反馈的质量要求、顾客满意度评价反馈的信息等）

5.1.3.2 内部质量环境分析

在内部环境信息基础上，进行内部质量环境分析，内部质量环境分析的目的主要是识别企业拥有的质量优势（superiority）和存在的质量劣势（Weakness），其分析包括但不限于以下内容：

—— 质量文化和质量组织分析（包括质量领导力分析、组织能力及质量管理体系分析）

—— 质量水平分析（产品质量水平和关键过程质量管理能力分析）

—— 质量能力分析（质量策划、质量控制、质量创新与改进能力）

—— 质量基础分析（计量、检验检测、认证认可能力分析）

5.1.3.3 关键举措

在上述内、外质量环境分析的基础上，可以进行质量战略匹配分析（SWOT分析），以利企业充分发挥优势、利用发展机会，或提升管理、弥补短板、抵御威胁等，作出有利于企业质量发展的策略和关键举措。战略分析方法工具见附录B。

5.1.4 质量发展战略和目标

5.1.4.1 质量发展策略

通过对公司质量现状与形势、质量战略分析，跟踪和引进国际先进管理理论和最佳实践，确定未来公司的主要质量发展策略。同时，重新审视公司质量发展过程中出现的问题，对质量战略相关的重要要素进行调整、增加和删减。

5.1.4.2 质量战略目标

企业应对质量战略分析进行决策，确定企业的质量发展策略，制定与发展策略有对应性的、具全局性、长远性、战略性、具实施性的质量战略目标，构建战略目标体系的常用工具：平衡计分卡见附件B。企业的质量发展战略和质量战略目标应包括：

- 基于企业财务、HR、研发、生产等各部门质量管理现状进行进行分析和决策
- 针对企业质量发展过程中出现的问题
- 有对应的时间表和关键的量化指标，以支持质量战略策略实施和战略目标达成。

5.1.4.3 质量战略发展路径

企业应根据质量战略目标，分析企业的质量管理现状，选择能为企业带来长远价值的质量提升重点，结合质量愿景与目标、业务战略、职能战略层层展开，为企业总体战略和业务战略措施的实施和战略目标的实现提供保障和支持。

5.1.4.4 质量战略关键举措

企业应根据公司总体质量目标、关键战略目标，针对公司层面在战略周期内需要改进和创新的关键领域，明确高层领导的作用，通过发挥质量领导力培育质量文化，提升整体运作质量和能力，提高员工创新能力和工作质量，确定质量战略关键举措及主要任务。

5.2 质量战略实施（D）

5.2.1 质量目标分解及实施

5.2.1.1 质量目标分解

企业应结合质量战略规划绘制质量战略地图，制定质量战略地图运营维度主要举措，包括研发、采购、制造、顾客服务等方面的举措。

5.2.1.2 质量部署和实施

企业应制定质量战略具体的质量行动计划，并转化为具体的企业行动，保障战略实现预定目标，根据环境的变化适时对实施计划进行调整和落实。应考虑如下方面：

- 明确质量第一责任人，通过质量领导力强化员工质量意识和质量能力提升
- 对每个维度设定相应的战略主题及考核指标，形成质量战略目标体系
- 对KPI目标分解至各责任部门及相关个人、明确指标计算方法，作为企业及各部门进行日常营运、监管和分析、年度预算、业绩考评的依据。
- 制定与质量战略周期匹配的质量战略资源保障计划，包括但不限于人力资源、财务资源、信息化、质量基础的合理配置计划，如人力资源计划应包括所需各类质量人才的数量及能力对策，财务计划需包括质量投入的资金需求及来源，信息化保障计划投入项目及金额、信息规划蓝图，质量基础计划时应对计量/检验检测、标准、认证认可等保障措施。
- 企业可通过责任矩阵，明确质量战略方案与各相关部门的的战略关联度

5.3 质量战略监测（C）

企业应对质量战略进行控制，监督质量战略实施进程，及时纠正偏差，确保质量战略有效实施，使战略实施结果符合预期战略目标：

——企业应建立绩效管理体系，对质量战略目标、质量业务重点及重点策略，进行分解，形成年度目标和年度计划，应按专业分工将质量战略目标进行分解，形成企业质量目标、部门质量目标及质量任务、岗位质量目标及任务；企业可采用如 OGSM-T 等绩效管理工具，制定、衡量、监测计划实施的达成。（OGSM-T 工具详见附件 B）

——企业应设置质量绩效监测和考核管理部门，建立各岗位绩效指标库，确定绩效考核周期，设定科学合适的考核指标和目标，应用各种科学的定性和定量的方法，对质量战略实施的各环节的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价，反映质量战略目标完成情况。根据战略地图制定 KPI 指标体系和公司各层级质量 KPI 目标，借助信息系统及 KPI 指标体系监测、评价和绩效管理，以支撑战略目标的实现。同时，企业应建立绩效管理机制，合理运用绩效考核结果，进行激励和绩效改进；

——企业应根据自身的内外环境变化、整体战略定位、关键挑战，本着为提供最具竞争力的产品和（或）服务，平衡长短期目标及各利益相关方原则，采用有效的工具或方法，动态监控质量战略实施情况与执行效果，及时发现差距，推动绩效改进。

5.4 质量战略调整（A）

5.4.1 质量战略回顾

在执行质量战略实施计划过程中，应进行战略回顾，通过每日/周/月的系统监测、收集数据和信息，对质量战略执行能力和执行效果进行分析评价：

——质量战略实施期内，每年至少一次对质量工作计划完成情况进行总结回顾，对质量战略执行能力和执行效果进行分析评价；

——质量战略实施期中、期末，进行一次全面回顾与评价，对发展战略的整体实施效果进行分析和评价，总结经验教训，并为制定新一轮的质量发展战略提供信息、数据和经验。

——质量战略进行回顾中，企业应就质量实施计划和质量资源分配情况，绩效管理体系，包括关键项目的进展情况、组织运作质量产生的影响、对经营结果产生的影响、支持组织整体战略的程度等进行说明

——分析数据来源应包括：日报：数据收集、统计；周报：新产品阶段总结；月报：分析、改善、总结。

——绩效评价方式应包括年初责任书、KPI 指标完成率、年终述职报告、年度绩效考核、360 度评价、员工敬业度评价、客户满意度等；

——绩效评价的结果应用包括但不限于员工福利、岗位晋升、个人及团队表彰等；

——组织应根据绩效评价的结果开展绩效面谈，通过面谈指出尚可改进的绩效之处、讨论发展需求，就下一步行动达成一致，并针对绩效表现不佳的领域开展绩效改进。

5.4.2 质量战略调整

企业在质量战略实施过程中，面对内、外部环境变化应及时响应，及时修正质量战略和战略目标，保持质量战略/规划的前瞻性、灵活性，并与总体战略保持协调一致：

——分析有关的外部和（或）内部质量环境，如质量环境发生重大变化，企业应评估其战略调整的合理性、必要性，并加以调整；

——质量战略实施结果与战略目标出现重大偏差，企业领导层需及时对偏差进行研究，并作出质量战略调整或质量战略目标决策；

——由于经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等因素发生重大变化，确需对质量发展战略作出调整的，应当按照规定权限和程序调整质量发展战略；

——企业内外部经营环境与条件发生重大变化，原有企业发展战略规划与环境不相适应时，重新制定企业发展战略规划好时，企业可按新的企业战略调整质量战略；

——企业的经营方向或目标要求发生了重大变化，必须改变战略目标时，企业可按新的企业战略调整质量战略。

5.4.3 质量绩效系统评估

企业应定期对质量绩效管理体系的适应性、测量分析的及时有效性、绩效信息收集途径的科学性进行评估。

5.4.4 质量战略优化

企业在质量战略实施过程中，应持续优化、完善质量战略管理体系，包括但不限于对测量系统、考核方案、绩效指标、目标调整、数据获取方式的持续优化，持续提升企业核心竞争力。

6 参考文献

1. GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则. 北京：中国标准质检出版社，2012
2. 深圳市卓越绩效管理促进会. T/SPEMF 0042-2022 《组织战略管理实施指南》
3. 中共中央、国务院印发的文件. 质量强国建设纲要. 电子版，2023
4. 中共中央、国务院印发的文件. 国家标准化发展纲要. 电子版，2021
5. 工业和信息化部. 制造业质量管理数字化实施指南（试行）. 电子版，2021
6. 国家市场监管总局办公厅. 中国质量奖申报表. 电子版，2023
7. 广东省政府质量奖评选表彰委员会. 广东省政府质量奖评审准则. 电子版，2023
8. 金升龙, 崔英姬. 质量战略. 北京：中国质检出版社，2011
9. 本书编委会. 企业质量战略管理与质量文化建设. 北京：中国质检出版社，2018
10. 北京质量协会. 企业首席质量官. 北京：中国铁道出版社，2014
11. 琼·玛格丽特. 竞争战略论. 北京：中信出版社，2012
12. 罗伯特·卡普兰，大卫·诺顿. 战略地图. 广州：广东经济出版社. 2014

附录 A

(资料性)

信息收集与分析的类别和内容

A.1 总则

本附录阐释了企业开展信息收集与分析的类别和内容。

表 A.1 企业开展信息收集与分析的类别和内容

分析类别	分析对象		具体分析内容
外部质量分析	宏观质量环境	政治	各级政府质量发展政策、质量相关法律、法规、产品质量法规/行业要求、环保政策、消费者保护法律法规、国际贸易章程与限制、国家政策对相关行业的支持；
		经济	国内企业面临全球市场的机遇、市场竞争激烈程度、消费者信心、利率与货币政策、质量成本、行业产能等
		社会	生活方式、潮流与风尚、健康意识、社会福利及安全感、教育、生活条件、质量要求、质量关注程度等
		技术	政府研究开支、产业技术发展、新型发明与技术发展、技术更新速度与生命周期、能源利用与成本、信息技术变革、互联网技术变革、移动技术变革等
	行业质量环境	行业质量现状和发展趋势	本行业整体质量管理现状和发展趋势； 产品质量水平现状及发展趋势； 本行业质量创新情况； 本行业优秀企业的质量管理现状和发展趋势； 本行业优秀企业产品质量水平现状及发展趋势； 本行业上游供应链的质量现状和发展趋势
		质量管理领域发展趋势分析	新的质量文化、质量管理观念、理论； 质量管理体系和管理模式发展新趋势； 先进的质量管理工具的广泛应用； 先进的质量技术应用情况； 计量、检测、标准、认证、认可等质量基础的发展；
内部质量分析	关键顾客群质量需求分析		关键顾客群的质量需要、客户投诉反馈的质量需求、主要竞争对手满足其顾客质量需求的方式，
	质量文化		按照《企业质量文化建设指南》进行企业质量文化评价，识别优势和不足。
	质量组织管理		是否设立了健全质量管理组织，如设立首席质量官、涵盖全价值链质量策划、控制和改进的质量组织。
	质量管理体系		是否健全并通过管理体系认证，如：ISO9000、ISO22000、ISO14000 等等，以及生产过程质量控制、产品追溯、产品召回等管理流程和制度。
内部质量分析	质量价值链（竞争对		对现有的或潜在的竞争产品的优势和劣势进行评价。

分析类别	分析对象	具体分析内容
	手和竞品的质量分析)	对质量价值链、质量成熟度进行分析；
	质量基础分析	对计量/检验检测能力、内外部标准制定、参与情况、认证认可进行分析

附录 B

(规范性)

质量战略分析常见方法及工具

B.1 PEST 分析

PEST 分析可对宏观环境主要要素进行分析，分析模型见图 B.1 PEST 模型图，企业可动员相关人员通过自身调查、第三方研究、头脑风暴等方式对企业相关的外部政治、经济、社会、技术维度进行分析：

政治环境

环境是否稳定？国家质量、环保政策是否会改变法律，从而增强对企业监管，收取更多的赋税？政府所持的市场道德标准是什么？政府的经济政策是什么？政府是否关注质量？政府是否与其他企业签订过贸易协定？

经济环境

GDP 及其增长率、工业经济转变贷款的可得性、可支配收入水平、居民消费(储蓄)倾向、利率、通货膨胀率、规模经济、政府预算赤字、货币与财政政策、人口消费模式、失业趋势、劳动生产率水平、汇率、证券市场状况、外国经济状况、进出口因素、不同地区和消费群体间的收入差别、价格波动等。

社会环境

消费者对产品质量的要求及关注度？这个国家的人对于外国产品和服务的态度如何？对生活质量的要求？消费者有健康意识是否强烈？这个国家的社会福利怎么样？这个国家的教育普及率？老年阶层富裕度？国家人口对于环保问题是如何看待的？

技术环境

科技是否降低了产品和服务的成本，并提高了质量？科技是否为消费者和企业提供了更多的创新产品与服务？科技是如何改变分销渠道的？科技是否为企业提供了一种全新的与消费者进行沟通的渠道？



图 B.1 PEST 模型图

B.2 行业质量环境

行业质量环境包括本行业质量发展趋势分析和质量管理领域发展趋势分析

B2.1 本行业质量发展趋势分析

企业对所属行业质量发展趋势进行分析，包括但不限于以下内容：

- 本行业整体质量管理现状和发展趋势；
- 本行业产品质量水平现状及发展趋势；
- 本行业质量创新情况；
- 本行业优秀企业的质量管理现状和发展趋势；
- 本行业优秀企业产品质量水平现状及发展趋势；
- 本行业上游供应链的质量现状和发展趋势；

B2.2 质量管理领域发展趋势分析

企业对所属行业质量管理领域发展趋势进行分析，包括但不限于以下内容：

- 新的质量文化、质量管理观念、理论；
- 质量管理体系和管理模式发展新趋势；
- 先进的质量管理工具的广泛应用；
- 先进的质量技术应用情况；
- 计量、检测、标准、认证、认可等质量基础的发展；

B.3 关键顾客群质量要求分析

关键顾客群质量要求分析包括质量需求及变化趋势分析、顾客发反馈的质量要求分析、顾客满意度评价反馈的信息三个方面。

B3.1 质量需求及变化趋势

哈佛大学教授戴维·列艾做了精辟的概括。他认为一项产品或服务的质量应包括以下几个方面：

- 性能** 它是产品或服务的主要特征；
- 安全性** 是指产品或服务的危险、伤害或有害性。质量合格的产品应把危险性降到最低；
- 可靠性** 指产品或服务所具备的性能的隐性；
- 寿命** 产品或服务正常发挥功能的持续时间；
- 美学性** 指产品或服务的外观、感觉、嗅觉和味觉等；
- 特殊性能** 是指产品或服务的额外特性，如用户使用产品时是否便利等；
- 一致性** 指一件产品或服务满足用户需求的程度；
- 会意质量** 对产品或服务质量的间接评价，如声誉等；
- 售后服务** 指对用户抱怨的解决并核实用户已经满意。

顾客需求必须转化为可量化（定量或定性）的特性，明确反映产品质量主要特性的技术经济参数，作为产品设计、生产和检验的依据。质量特性分类如下：

关键质量特性：如超过规定的特性值要求，会直接影响产品安全性或产品整体功能丧失的质量特性。

重要质量特性：如超过规定的特性值要求，将造成产品部分功能丧失的质量特性。

一般质量特性：如超过规定的特性值要求，暂不影响产品功能，但可能会引起产品功能的逐渐丧失的质量特性。

B3.2 KANO（卡诺）模型

Kano模型定义了三个层次的顾客需求：基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。这三种需求根据绩效指标分类就是基本因素、绩效因素和激励因素。

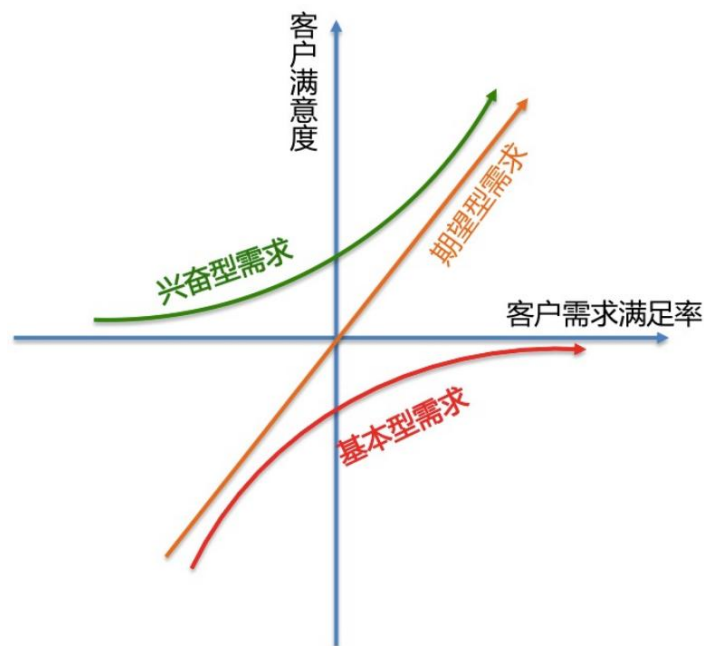


图 B.2 Kano 模型图

基本型需求：用户认为产品“必须有”的属性或功能。当其特性不充足（不满足用户需求）时，用户很不满意；当其特性充足（满足用户需求）时，无所谓满意不满意，用户充其量是满意。

期望型需求：要求提供的产品或服务比较优秀，但并不是“必须”的产品属性或服务行为。期望型需求在产品中实现的越多，用户就越满意；当没有满意这些需求时，用户就不满意。

兴奋型需求：要求提供给用户一些完全出乎意料的产品属性或服务行为，使用户产生惊喜。当其特性不充足时，并且是无关紧要的特性，则用户无所谓，当产品提供了这类需求中的服务时，用户就会对产品非常满意，从而提高用户的忠诚度。

B3.3 关键质量特性树

关键质量特性树帮助将顾客的声音(顾客用自己的语言表达的需求)转化成用组织条例表述的产品或者过程属性，通过规定绩效水平或者规格来保证客户满意度。

适用于以下三种场合：第一，当收集了顾客的声音相关数据后；第二，当分析顾客要求时；第三，在决定哪个质量特性应当被改进，尤其是当顾客的要求很复杂、很广泛、很模糊时。

关键质量特性树的实施分为以下七个步骤：

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/766040101125010035>