首席质量官培训教材之

企业质量文化建设

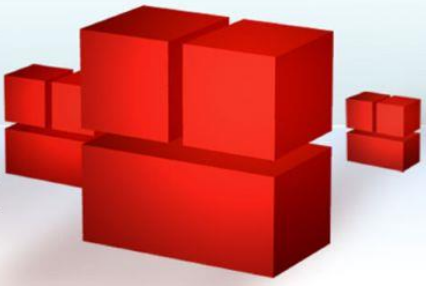


惠州市质量协会汇编

电话：0752-2660560　　邮箱：gdhzqia@163.com

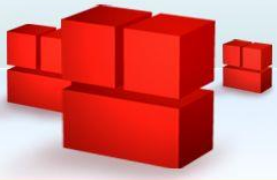
企业首席质量官培训

企业质量文化建设



主要内容

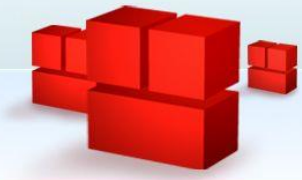
- 企业质量文化
- 企业质量文化建设



一、企业文化

1. 文化

文化是一个历史范畴，它是人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特性的综合，是一个群体在长期的社会实践过程中的积淀。



2. 要素

一般行为、信仰、价值观、语言、社会成员的生活方式。



3. 广义文化与狭义文化——《辞海》

①广义文化：人来社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的综合。

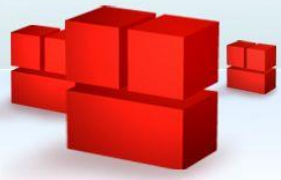
人类有史以来，凡是与人的思想、行为及人工制品相联系的都是文化。

②狭义文化：社会意识形态以及与之相适应的制度和组织结构。

文化精神产品及行为方式

③内容：宏观上：民族文化、宗教文化、社会文化

微观上：社会中的某一特定群体所共享的文化。社区文化、家庭文化



4. 文化作为上层建筑对经济基础具有反作用

5. 从儒释道与圣经看东西方文化的差别

6. 企业文化









二、企业质量文化

1. 企业质量文化概念与内涵

①**概念：**企业在长期的质量活动当中形成的，围绕质量问题所产生的一切活动的总和，这种方式体现了企业独特的质量价值观。

②**涵义：**1）质量文化是企业文化的核心

2）全体员工在质量方面所共有的价值观、信念和行为规范及其表现的综合

3）不仅直接显现为产品质量、服务质量、管理和工作质量，而且还延伸表现消费质量、生活质量和环境质量，集中体现为整个民族素质的高低

4）优秀的质量文化能引导企业走质量经营的道路，实现卓越的经营绩效



2. 企业质量文化与企业文化的关系

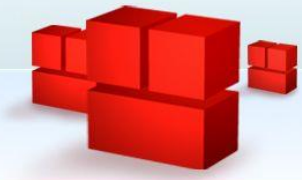
①质量文化是企业文化的重要组成部分，是企业文化的核心内容，是企业文化的魂；

②企业文化中的企业精神等充分体现质量导向；

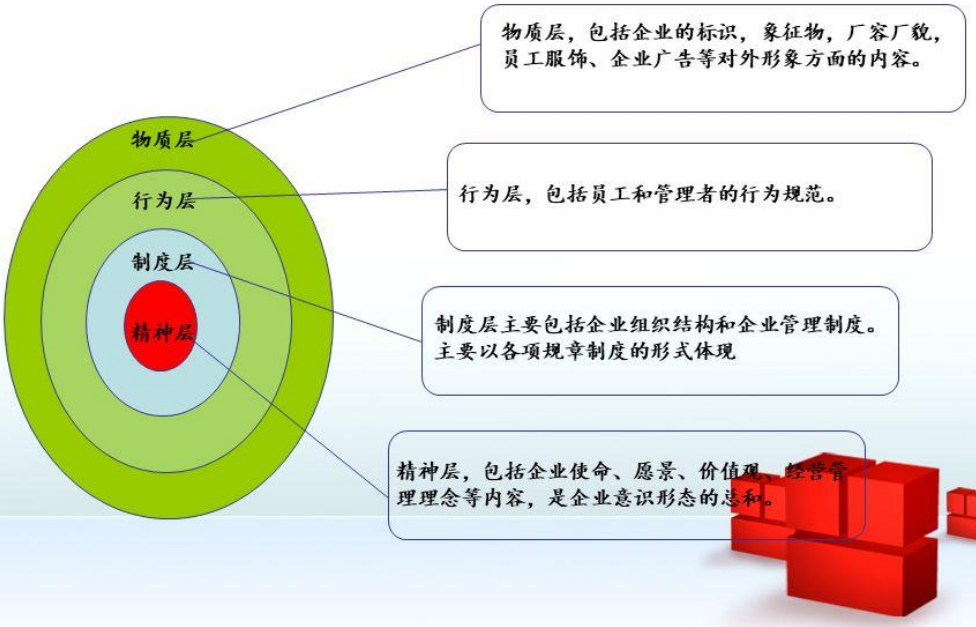
③质量文化是企业文化在全面质量管理中的表现；

④质量文化建设实质是优化提升企业文化；

⑤质量文化与企业文化相互融合并互相转换，没有硬性区分。



3. 质量文化层次内容



3. 质量文化层次内容

①物质层：基础性层面。是质量文化显现部分和外在体现，对文化强度影响较小。如：厂服、厂容、厂徽、品牌形象、企业形象等；

②制度层：塑造企业成员行为的主要机制，质量文化的固化部分。

特点：系统性、可操作性

体现：法律、法规、标准、程序、规范、制度

涉及：A标准化 B规范体系、奖励制度 C法律、法规

是企业质量价值观的外在体现和落实手段，是质量目标的保证

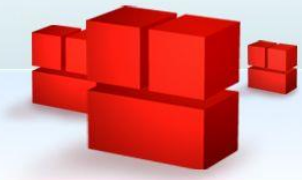
企业质量文化建设 企业首席质量官培训

3. 质量文化层次内容

③行为层：受制度层引导，物质层制约，是法律、法规、规章制度执行力的重要体现

体现：形成作风和行为准则

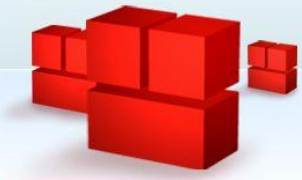
如：尊重科学；严肃、严格、严密“三严”



3. 质量文化层次内容

④精神层：质量金字塔的最核心层，质量文化的核心内容，最高境界是最稳定最具影响力的一层

体现：经营理念、质量方针、质量价值观、质量道德观、质量发展观

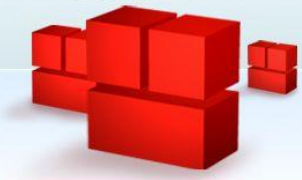


4. 质量文化功能：

（1）导向功能：



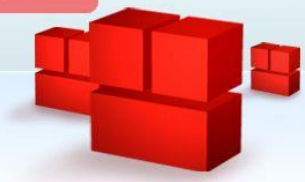
（2）凝聚功能：源于文化的功能。潜移默化→共同员工思想，塑造其对企业质量目标、质量观念、质量规范的“认可感”、“使命感”，协作精神→质量意识、质量行为的自觉性



4. 质量文化功能：

（3）约束功能：





4. 质量文化功能：

（4）激励功能 ：质量文化的核心——价值观→质量精神→质量意识、责任感

表现：A文化定势→质量方针、目标的导向，吸引员工为企业服务。

B文化氛围→自我实现（动因）→自我激励→努力工作

4. 质量文化功能：

（5）辅射作用：质量文化→（塑造）企业形象→企业影响







- 武汉砸奔驰事件

三、企业质量文化建设模式

1. 建立企业质量文化的步骤

（1）组建机构

（2）分析现状

（3）系统规划

（4）形成系统质量文化

2.质量文化建设的基本框架与工作内容

模块1：质量文化定位

目的是确定质量文化方向与追求的目标。主要工作包括5个要素：

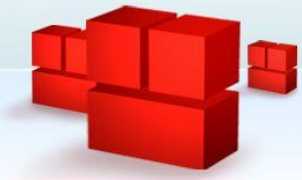
（1）确定组织的使命、愿景、价值观，明确文化发展的总体方向；

（2）明确质量文化建设要达到的目的与结果（或期望的目标）；

（3）确定并展开质量价值观（或称质量价值体系）；

（4）制定或确认质量方针，以明确在质量方面的全部意图和方向；

（5）设定可测量的目标/指标。



2.质量文化建设的基本框架与工作内容

模块2：组织管理与激励

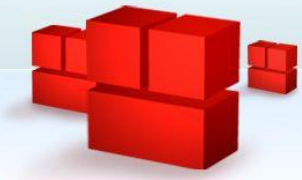
目的是建立质量文化的推进网络和推进机制。主要工作包括4个要素：

（1）建立领导小组或推进委员会，负责质量文化建设的规划制定和资源配置；

（2）指定日常管理部门，并落实各部门的相应职责；

（3）明确质量文化的管理手段与方法；

（4）建立激励机制，确保质量文化建设切实有效地推进。



2.质量文化建设的基本框架与工作内容

模块3：质量文化促进过程

目的是将确定的文化方向和期望目标通过具体过程转化为现实，通过识别并确定质量文化促进所需的具体过程。

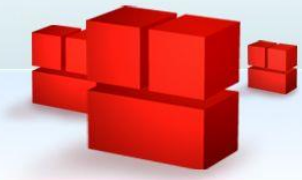
本模块包括4个过程作为具体工作要素：

（1）教育培训过程；

（2）内部沟通过程；

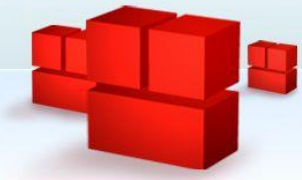
（3）行为规范与制度建设过程；

（4）员工士气促进过程。



（1）教育培训过程

输入	过程活动	输出
组织结构 培训对象 培训要求与目标 培训资源	培训需求分析 确定内容和方式 明确职责 规划与实施 结果评估	员工质量意识、职业素质的提高



(1) 教育培训过程

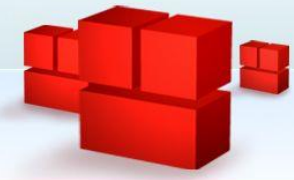
教育培训对象	重点培训内容
高层管理人员	质量法律法规，质量意识；先进的质量理念；创新意识
中层管理人员	质量意识；企业质量制度和行为规范；质量管理理论和技术
基层管理人员	质量意识及质量价值观；企业质量制度和行为规范；质量管理基本工具；现场管理、流程改进和解决问题技能；团队协作技能
一线员工	质量意识及质量价值观；企业质量制度和行为规范；质量管理基本工具
新入职员工	质量意识及质量价值观；企业质量形象，企业质量制度和行为规范



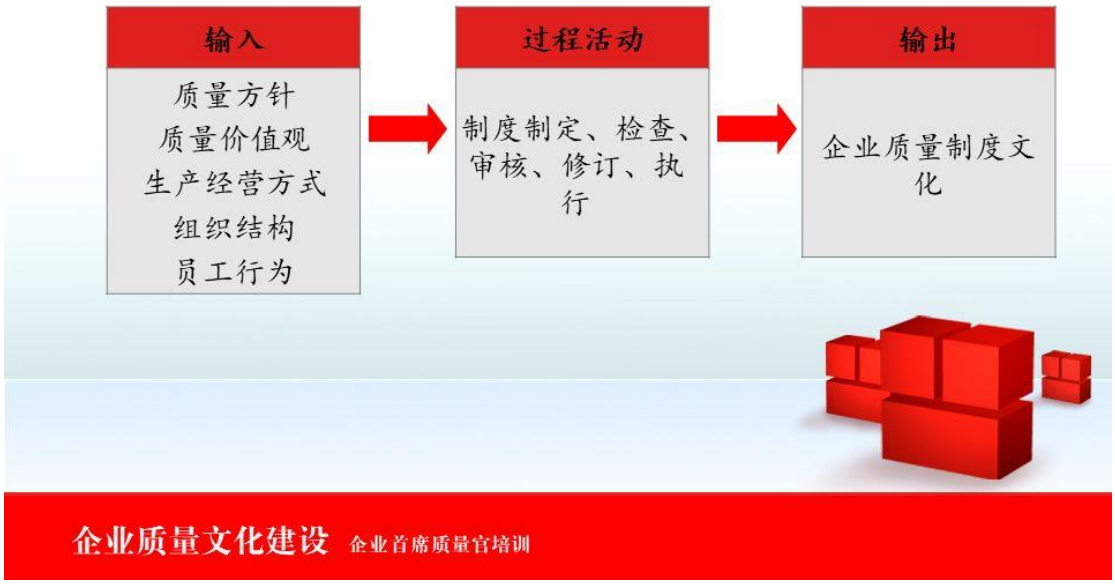
(2) 内部沟通过程

输入	过程活动	输出
沟通的信息 沟通对象 组织结构	明确领导职责 建立沟通网络 沟通有效性检验	通畅的质量文化 沟通环境

- 正式沟通方式
- 非正式沟通方式



（3）行为规范与制度建设过程；



（4）员工士气促进过程。



(4) 员工士气促进过程。

丰田员工士气和意见调查中的部分问题

调查内容	题 项
关系——涉及相关的两方或多方	员工相互尊重 组织负责帮助我职业的发展 领导帮助我认识到错误是学习和成长的机会 与高级管理者交流的机会 其他人非常清楚我在组织中的角色 鼓励员工在工作中运用新技能和新观点 好的想法可以迅速被批准，不用得到各层领导的批准 组织与我以及我的同事分享生产奖励 组织有适当的体系可以使员工专注于减少与工作有关的低效率 组织及其成员致力于降低成本，而不是通过价格增加利润

(4) 员工士气促进过程。

丰田员工士气和意见调查中的部分问题

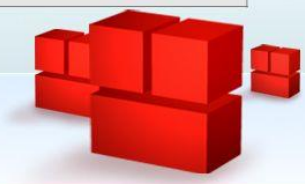
调查内容	题 项
主管/经理对我的信任程度	主管／经理最大程度地监督我如何完成工作 主管／经理在允许的条件下提供灵活的工作时间 主管／经理通过部门内部培训和提升，为我提供成长的机会 主管／经理允许我从错误中学习，并鼓励我为自己的行动负责 主管／经理关心我的工作（生活平衡） 主管／经理能从个人和团队成员的角度认同并奖励我的努力 主管／经理了解我工作之外的责任，帮助我更好地实现和生活的平衡 主管／经理对我和我的同事一视同仁

企业质量文化建设 企业首席质量官培训

(4) 员工士气促进过程。

丰田员工士气和意见调查中的部分问题

调查内容	题 项
对所有主管/经理的信任程度	所有的主管／经理期望所有员工有一样的绩效和忠实 所有的主管／经理能赏识并奖励积极的行为 所有的主管／经理能对没有遵守政策或程序的员工一视同仁 所有的主管／经理能够尊重每个员工



2.质量文化建设的基本框架与工作内容

模块4：测量、评估与改进

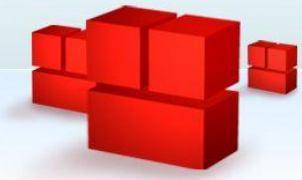
目的是建立质量文化评估机制，测量质量文化建设的工作业绩，评估质量文化总体成效，并推动改进。主要工作包括4个要素：

（1）依据文化定位、期望目标及计划要求监测各过程，对质量文化建设实施动态管理；

（2）定期收集整理有关信息和数据，掌握质量文化建设绩效的结果；

（3）将当前取得的实际成效与理想状态或选定的标杆作比较并评估；

（4）依据监测与评估结果，提出并实施改进举措。



理想质量文化的价值观与行为特征

价值观	具体行为特征
以顾客为关注焦点	1．满足顾客需要和期望是企业所有活动的中心，并始终具有最高的优先级。 2. 在企业内外铸就了牢固的供方-顾客链条，没有何个人或群体可能游离于这根链条之外
领导作用	1．最高领导层勾勒的共同愿景源源不断地为员工提供着工作动力； 2．最高领导层以可见行为忠实履行着自己的质量承诺； 3．在所有组织层次上都为员工满足顾客需要和期望创造了有效的软、硬环境

理想质量文化的价值观与行为特征

价值观	具体行为特征
全员参与	1．所有员工都能够容易地获得需要的质量信息，并有成分的参与质量决策的机会和权力； 2．所有员工都自觉地为满足顾客需要和期望奉献全部智慧和才干； 3. 所有员工都感觉到自己受到尊重和要求得到满足，从而普遍表现出高度的组织承诺； 4．所有员工都已养成了优良的质量习惯，制度的约束作用已经降低到辅助地位。
过程方法	1．定义、控制和改进过程已经成为所有员做事情的正常秩序； 2．过程体系已经建立起来，核心过程非常明确； 3. 所有过程都处于受控状态，过程要求得以满足。
管理的系统方法	1. 管理者普遍养成系统思维习惯，学会抽象系统； 2．系统和系统体系及其与环境的关系非常协调； 3. 考虑和处理任何管理事务都考虑到对相关因素的可能影响和后果。

理想质量文化的价值观与行为特征

价值观	具体行为特征
持续改进	1．持续改进是所有员工和群体的共同信条； 2．持续学习已经成为所有员工生活不可缺少的组成部分； 3．最大限度地使用改进团队解决质量问题
基于事实的决策	1．坚持用数据说话，没有事实就没有发言权； 2．一个完整的质量数据库系统和一个健全的质量决策支持系统已经建立起来
与供方互利的关系	1．供方是稳定的、长期的和可信赖的； 2．供方被视为内部成员，经常参与质量改进团队，共同解决质量问题。

3.宣传质量文化方式与建设质量文化

- 宣传质量文化方式

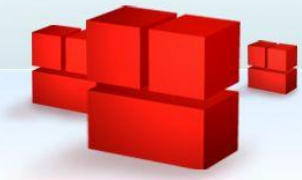
（1）企业最高管理者重视
（2）形成具有企业特色的思想、观念和规范
（3）建立企业管理制度
（4）质量教育
（5）强化质量文化建设

- 建设质量文化

（1）认知
（2）认可
（3）认同
（4）践行

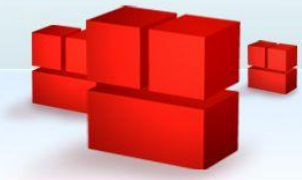
4.企业质量文化建设的途径

（1）实行以人为本的质量管理模式
（2）建立质量创新机制
（3）创建学习型质量管理组织
（4）建立评价和激励机制



5.企业首席质量官在企业质量文化建设中的位置和职责企业质量文化建设的途径

（1）位置：质量文化假设的领导者和执行者
（2）职责：A制定质量战略
B设计企业质量文化
C确定企业质量文化建设发展使命、愿景和价值观
D组织企业质量文化建设



谢谢！

