ICS 01.120
CCS A 00

T/GDAQ

团体标准

T/GDAQ XXXX—2024

企业质量战略管理指南

Guide to the implementation of organizational Quality Strategic Management

（征求意见稿）

2023 年 11 月 16 日

XXXX－XX－XX 发布　　XXXX－XX－XX 实施

广东省质量协会 发 布

目　　次

前言 III
引言 IV
1 范围 1
2 规范性引用文件 1
3 术语和定义 1
4 质量战流程 1
5 质量战管理 2
5.1 质量战略制定（P） 2
5.2 质量战略实施（D） 4
5.3 质量战略监测（C） 5
5.4 质量战略调整（A） 5
6 参考文献 6
附录 A （资料性）信息收集与分析的类别和内容 7
A.1 总则 7
附录 B （规范性）质量战略分析常见方法及工具 9
B.1　PEST 分析 9
B.2 行业质量环境 10
B2.1 本行业质量发展趋势分析 10
B2.2 质量管理领域发展趋势分析 10
B.3 关键顾客群质量要求分析 10
B3.1 质量需求及变化趋势 10
B3.2 Kano（卡诺）模型 11
B3.3 关键质量特性树 11
B3.4 顾客反馈的质量要求 12

B3.5 顾客满意度评价反馈的信息 12
B.4 竞品分析 13
B.5 质量价值链分析 13
B.6 质量能力分析 13
B6.1 对质量工具的应用水平 13
B6.2 质量成熟度评价与分析 13
B.7 质量基础分析 13
B7.1 计量/检验检测能力 15
B7.2 标准 15
B7.3 认证认可 15
B.8 质量战略 SWOT 分析 15
B.9 质量战略地图 16
B.10 平衡计分卡 17
B.11 责任矩阵： 18
B.12 OGSM—T： 19
附 录 C （规范性）评价指引 20
C.1 总则 20

前　言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则　第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由深圳市骏骥卓越企业管理顾问有限公司提出。

本文件由广东省质量协会归口。

本文件起草单位：深圳市骏骥卓越企业管理顾问有限公司、广东省质量协会、XXXX公司。

本文件主要起草人：XXX、XXX、XXX、XXX、XXX、XXX、XXX、XXX、XXX、XXX、XXX、XXX

引　言

当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，质量战略的重要性不言而喻。首先，高质量的产品或服务可以提升企业的竞争力，帮助企业在市场上获得更大的份额和更高的利润。其次，质量战略可以提升企业的品牌形象和声誉，使企业在消费者心中树立起良好的形象。此外，质量战略还可以提高企业的生产效率和管理水平，降低成本，减少浪费，提高企业的整体运营效率。

通过质量战略管理标准化对于企业的高质量发展具有重大的意义，因此迫切需要一个专门指引企业实施质量战略管理的标准化文件，指导企业制定质量战略规划，确定质量战略方向，制定质量战略目标，并实施达成质量目标，以明确企业质量发展方向，提高企业的质量战略管理水平，促进企业的高质量发展。

本指导性技术文件借鉴国内外推行质量战略管理的经验，结合国内企业实施战质量略管理的实践，参考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》、《质量战略》、《企业质量战略管理与质量文化建设》、《企业首席质量官》、《竞争战略论》、《战略地图》的要求，为质量战略的规划和实施本指导性技术文件，提供了操作性的指南，以帮助企业适应经济社会发展的变化，实现高质量发展提供一套系统的、标准化的质量战略管理方法。

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。

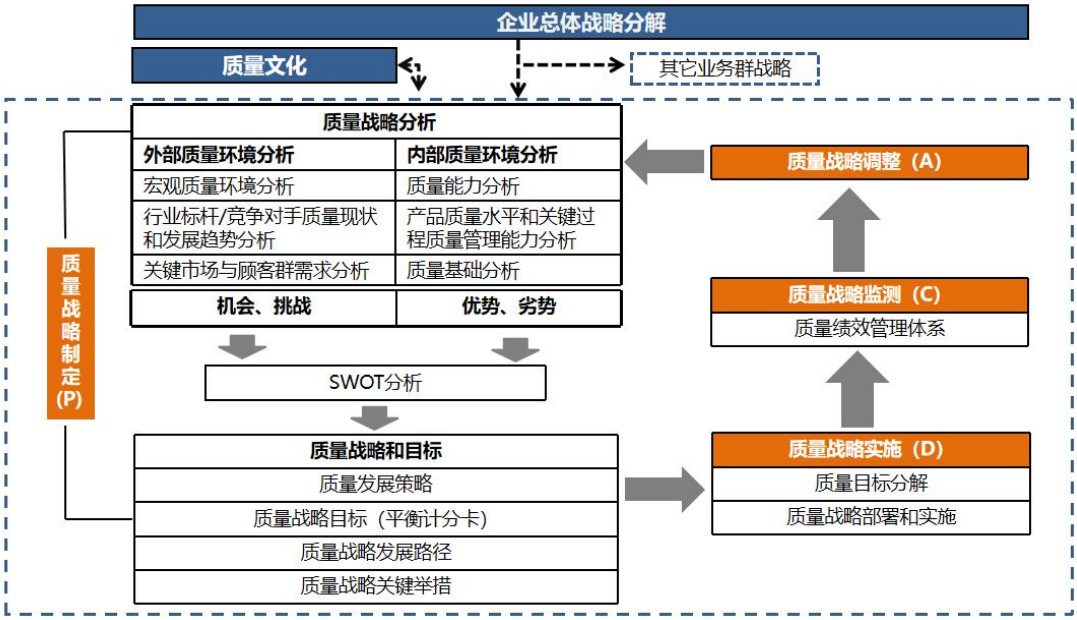

图 1 质量战略流程

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、质量能力分析及质量基础分析等；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；
	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，
内部质量分析	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。
	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.1PEST 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定性；

——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。

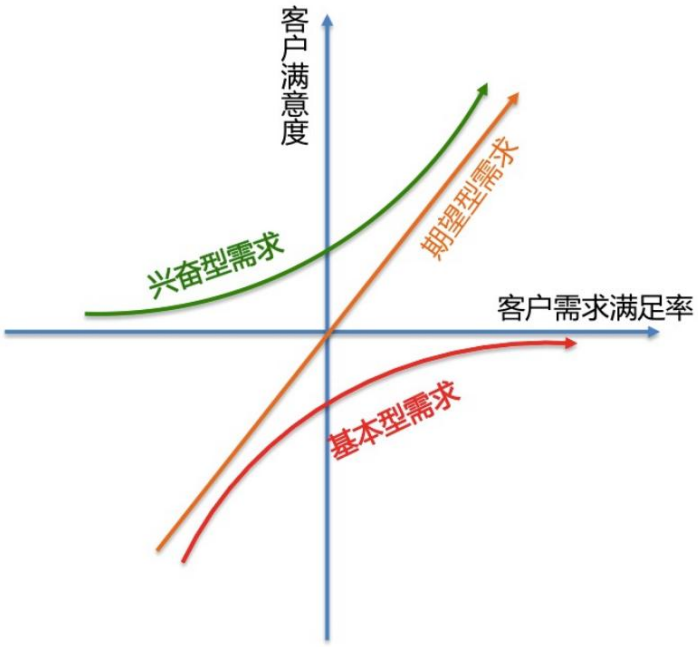

图 B.2 Kano 模型图

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：

步骤一：列出产品或者服务的顾客要求，将每一个要求放到树图第一层的一个盒子中。

步骤二：首先解决第一个顾客的要求，提出问题以得到更详细的信息，以下是一些有用的问题:

——这个对顾客来说究竟意味着什么?

——这个对于我们过程中的每个子系统或者步骤意味着什么?

——我们应该怎么量化这个?

不要太快地具体化问题，保证答案比第一层详细一点，将答案记录在树图的第二层。

步骤三：做一个“必要并充分的检查，问这样两个问题:

满足这些属性要求对于保证客户满意第一个要求是必要的吗?如果不是必要的，就将那个特性删除。满足所有属性要求对于保证客户满意第一个要求是充分的吗?如果不充分，要看看缺少什么并将其加上。

步骤四：对于第二层中的每个答案重复步骤2和步骤3,得出第三层，直到对所有的属性都有详细且有意义的描述，可以让组织进行测量。

步骤五：对于在步骤1确认的每-一个顾客要求， 复步骤2~4。不需要树的所有分支即长度相同。

步骤六：采用业务定义检查保证所有分支末端的属性都是可测量的，得到的这些就是关键质量特性。

步骤七：对于每个测量的量值制定目标值。

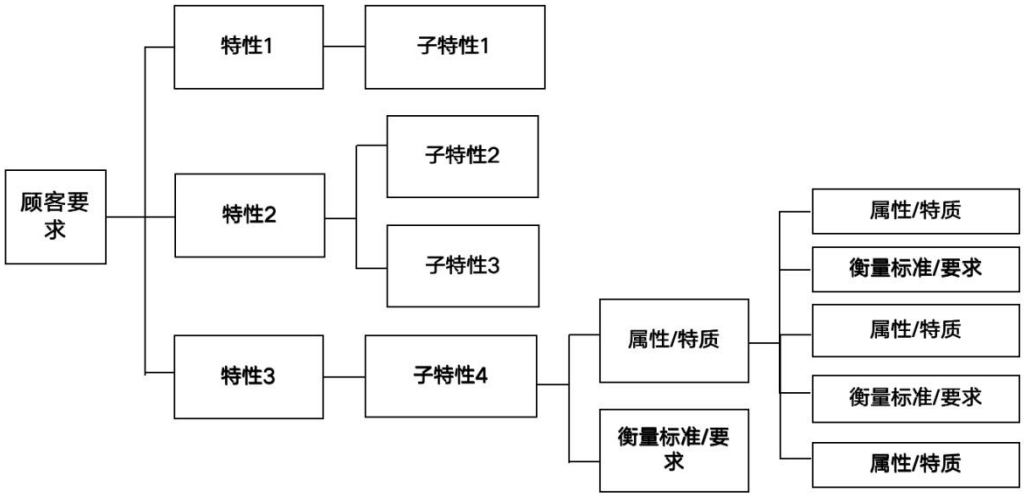

图 B.3 关键质量特性树

B3.4 顾客反馈的质量要求

企业需建立完善的处理顾客投诉体系（含质量方面的投诉），确保投诉得到有效、快速的解决，最大限度地减少顾客不满和业务流失。定期收集、统计和分析投诉信息以用于组织及合作伙伴的改进建立完善的处理顾客投诉体系，确保投诉得到有效、快速的解决。

B3.5 顾客满意度评价反馈的信息

顾客满意度评价是以顾客作为质量评价主体，以顾客需求作为质量评价标准，构建质量、顾客满意度、顾客投诉和顾客忠诚度等变量之间的相互关系，以量化的形式给出综合评价。顾客满意度调查是对企业产品及服务绩效的测量，用以分析顾客满意和忠诚背后的深层原因，为公司产品和服务的持续改进提供依据。

B.4 竞品分析

竞品分析指对现有的或潜在的竞争产品的优势和劣势进行评价，竞品分析的流程如下：

1）设定分析目标：明确竞品分析的重点和需要解决的问题；选择合适的竞品（包括直接竞品或替代竞品）。

2）对比和分析：按照若干维度（产品质量、服务、价格、外观、技术参数等）对产品和竞品进行分析和分析。关键要明确分析维度和对比标准，逐项对比和分析优劣。

3）讨论和提出解决思路：根据第一步的确立的分析重点和第二步相关维度的对比进行综合讨论分析，进一步可结合时下的行业发展趋势，提出符合逻辑的解决方案思路。

B.5 质量价值链分析

从企业内部条件出发，对包括研发、采购、制造、营销、服务质量在内的生产经营活动的优势和劣势进行分析，与竞争对手的生产经营活动相比较。

表 B.1 质量价值链分析

价值创造环节	产品营销	需求分析与产品开发	采购供应链管理	产品制造	售后服务
公司优势					
公司劣势					

B.6 质量能力分析

B6.1 对质量工具的应用水平

对统计技术、应用的过程、应用范围以及应用作用与效果进行分析评价

B6.2 质量成熟度评价与分析

参考《基于 GB/T19001 的质量管理成熟度评价准则》进行质量成熟度评价与分析。

B.7 质量基础分析

国家质量基础设施(NQI)包括:标准、计量、合格评定三个核心要素：其中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。

国家质量基础设施（NQI）是提高一个国家发展质量的基石，以计量、标准、认证认可和检验检测为中心的 NQI，已成为全球竞争的中心要素和战略资源，是综合国力和世界竞争力的体现。

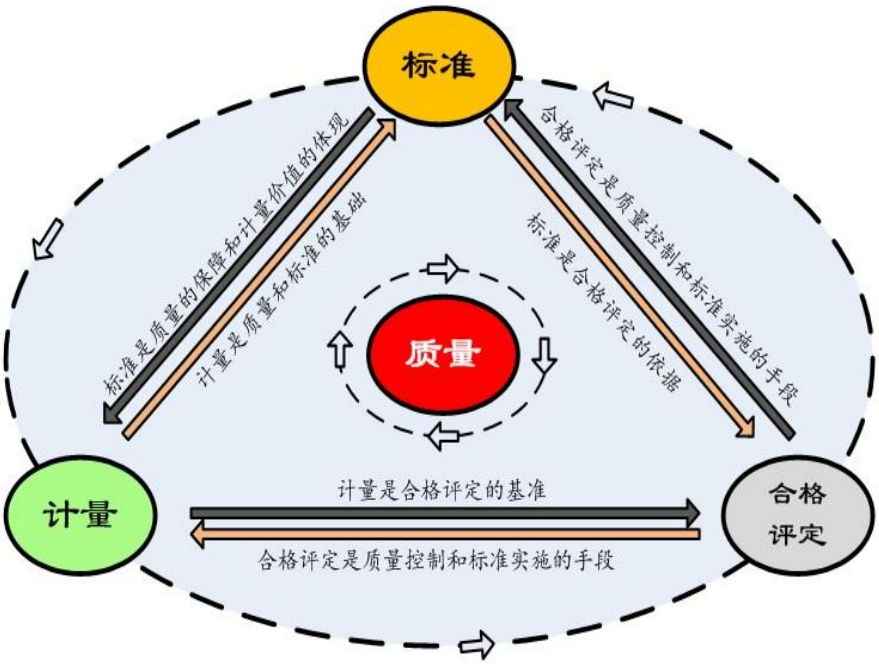

图 B.4 国家质量基础设施(NQI)模型

质量基础（计量、检验检测、认证认可）在企业全价值链各环节的作用如下；

1）顾客需求

关注点：目标顾客的关键需求是什么？

2）产品企划

关注点：如何将顾客的关键需求转化为设计参数？

3）产品设计

关注点：参数公差范围是多少才是既满足顾客需求又经济的？

计量：国际、国内、标杆、竞争对手同类产品数据（源自质量知识数据库），据此设计技术参数值及公差。

4）原材料采购

计量：所需零部件供应商产品数据，寻找最佳供应商

合格评定：为供应商提供第三方检测服务、权威评定报告，录入质量知识数据库；为企业及供应商提供零部件产品检测标准、方法、量具校准。

5）产品制造

关注点：产品生产过程控制和检测；

标准：产品制造涉及的质量、环保等法规和标准；

计量：提供第三方检测服务及方法

合格评定：权威检测报告。

6）营销服务

关注点：产品可靠性及保修期；

标准：产品售后服务相关法律法规和国家标准。

计量：提供产品检测可靠性技术；

合格评定：政府相关部门质量监督抽检结论公布

7）顾客满意

关注点：顾客满意关键因素；

标准：国际/国家/行业顾客满意度评价标准；

合格评定：第三方顾客满意度评价，各品牌同类产品顾客满意度评价和比较。

B7.1 计量/检验检测能力

是否满足研发、采购、生产等各环节的质量控制要求，例如具有 CNAS 认可实验室为优势项；

B7.2 标准

参与制定国家、行业相关产品及关键部件的技术标准情况，企业内部质量标准和作业材料准化情况，例如，主导或参与相关产品的国家技术标准为优势项；

B7.3 认证认可

质量管理体系等管理体系的认证、产品认证情况，例如通过 ISO9000 认证或通过发达国家食品认证等为优势项。

B.8 质量战略 SWOT 分析

质量战略 SWOT 是基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，SWOT 分析模型见图 B.5SWOT 分析模型图。

内部分析 / 外部分析	Strengths 优势 O1: O2:	weakness 劣势 W1: W2:
Oppotunities 机会 O1: O2:	SO战略（发挥优势、利用机会） SO1: SO2: ...	WO战略（利用机会、克服劣势） WO1: WO2:
Threats 威胁 T1: T2:	ST战略（利用优势、回避威胁） ST1: ST2:	WT战略（减小劣势、回避威胁） WT1: WT2:

图 B.5 SWOT 分析模型图

优势

企业的质量内部因素，具体包括：有利的竞争态势、充足的财政来源、良好的企业形象、技术力量、规模经济、产品质量、市场份额、成本优势、广告攻势等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素，那么该企业的综合竞争优势会较强。

劣势

企业的质量内部因素，具体包括：设备老化、管理混乱、缺少关键技术、研究开发落后、资金短缺、经营不善、产品积压、竞争力差等。

机会

对企业行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该企业将拥有竞争优势。机会是企业的外部因素，具体包括：新产品、新市场、新需求、外国市场壁垒解除、竞争对手失误等。威胁是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致企业的竞争地位受到削弱。

威胁

企业的外部因素，具体包括：新的竞争对手、替代产品增多、市场紧缩、行业政策变化、经济衰退、客户偏好改变、突发事件等。

B.9 质量战略地图

质量战略源于企业战略，不同价值主张的客户目标，其质量战略地图也不同。

质量战略地图将组织质量战略可视化，描述实现组织质量战略的逻辑路径图，以平衡计分卡的四个层面目标（财务层面、顾客层面、内部流程层面、学习成长层面）为核心，通过分析这四个层面目标的相互关系，绘制组织战略因果关系图。组织通过运用人力资本、信息资本和组织资本等无形资产（学习与成长），才能创新和建立战略优势和效率（内部流程），进而使公司把特定价值带给市场（客户），从而实现股东价值（财务）。

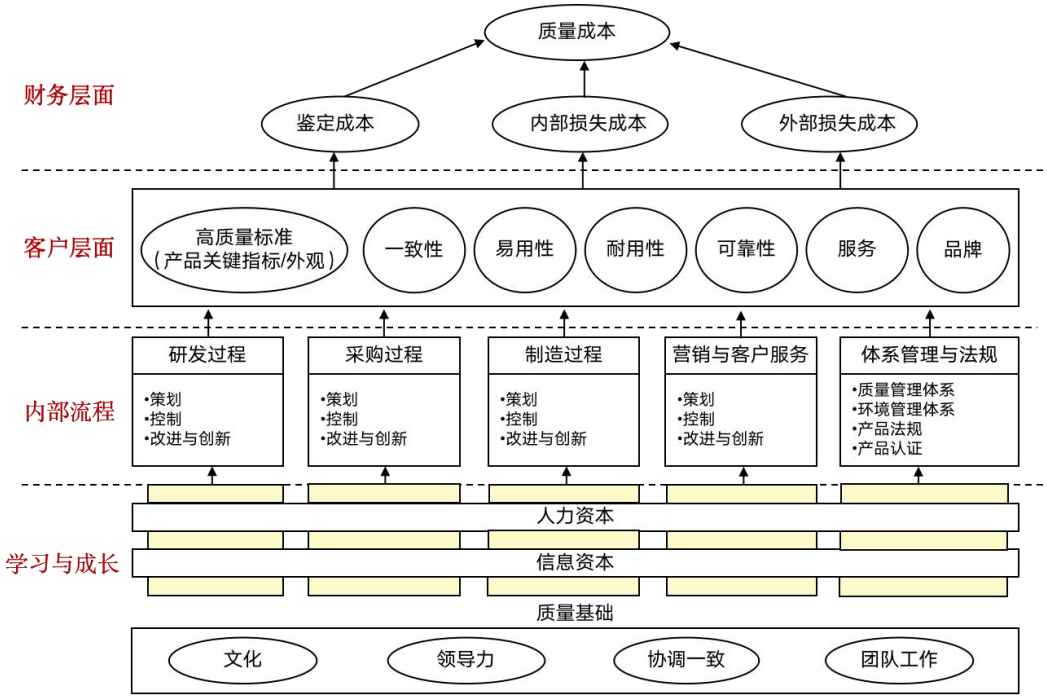

图 B.6 质量战略地图模版

质量战略地图运营维度主要举措包括以下四个方面：

表 B.2 质量战略地图运营维度主要举措模版

运营维度	主要举措
研发过程	策划：研发程序、APQP（先期产品质量策划）、DFMEA、研发项目管理、IPD 控制：研发程序执行与控制，设计及工艺文件审核，样品认证，PPAP（生产件批准程序） 改进与创新：研发流程优化、产品设计改进与创新（如 DFSS 设计 6SIGMA 等）
采购	策划：供应商认证和原材料检验等程序 控制：供应商认证和原材料检验等程序执行与控制 改进与创新：采购流程优化、供应商质量改进 （QC/6SIGMA 等）
制造	策划：生产相关程序、生产流程、工艺文件、关键工艺控制点设置及控制方案、PFEMA 控制：检验、控制、SPC 等 改进与创新：QC/6SIGMA/精益生产等
顾客服务	策划：客户服务程序、客户服务标准、投诉处理程序 控制：服务质量程序执行与控制、顾客满意度评价、顾客忠诚度评价 改进与创新：客户服务流程优化、QC 小组/6sigma 等

B.10 平衡计分卡

根据企业的战略要求设计的构建战略目标体系的常用工具，包括一下四个层面。

财务层面：财务指标反映了过去的容易衡量的经济结果，可以显示企业的战略及其实施和执行是否对改善企业盈利做出贡献。财务质量目标衡量指标有质量成本率、内部质量损失金额、外部质量损失金额、报废金额、返修金额、退货金额、赔偿金额等。

顾客层面：客户指标反映客户是否转移或维持与供应商的忠诚关系。客户质量目标衡量指标有如与顾客体验产品特性指标（依产品定义）、产品合格率、优等品率、及时响应率、及时处理率、平均故障时间、顾客退货率、顾客返修率、顾客满意度、顾客忠诚度、顾客净推荐率（NPS）。

内部流程层面：管理层要确认企业必须擅长的关键内部流程。这些流程帮助业务单位提供价值主张，以吸引和留住目标细分市场的客户、满足股东对卓越财务回报的期望。内部业务流程指标重视的是对客户满意度和实现企业财务目标影响最大的那些内部流程。内部层面的质量衡量指标包括以下几类：

1）设计：创新水平、产品设计不良率

2）采购：供应商考核合格率、原材料合格率、供应商质量协议签署比例

3）制造：制程直通率、检验合格率、抽检合格率、产品缺陷率（数）、产品不良率 、关键工序 CPK 值

4）设备：设备故障率、设备综合效率 OEE、MTBF（平均无故障工作时间）、维修培训时间强度

5）顾客服务：顾客投诉率、顾客流失率、顾客满意度、顾客忠诚度、顾客净推率（NPS）

6）管理体系：管理体系认证通过率、内审近 3 年完成率、内审问题关闭率、产品认证通过率、流程效率指标（时间、周期等）

7）改进与创新：改进工具使用情况、改进项目数、QC 小组数、QC 小组获国优、省优数、人均改进项目数、改进项目效益（金额）、专利数。

学习与成长层面：它确立企业要创造长期的成长和改善就必须建立的基础框架，确立未来成功的关键因素。平衡记分卡的前三个层面一般会揭示企业的实际能力与实现突破性业绩所必需的能力之间的差距，学习与成长层面的目标为财务，客户，内部流程三个宏大目标提供了基础框架，是前面三个层面取得卓越成果的动因。

如果企业想要实现长远的财务增长目标，仅仅投资于传统的领域（如新设备，新产品研发）是远远不够的，还必须对企业的基础框架——员工，系统和程序进行投资。

学习与成长层面的质量衡量指标可分为以下几类

1）人力资源：持证上岗率、各类职业技能资格人数（比率）、员工平均学习时数、员工流失率、员工晋升率、员工满意度、员工敬业度、关键岗位人员稳定等

2）信息系统：信息系统覆盖率、智能化覆盖率、信息系统故障率 、信息系统故障及时处理率

3）组织：质量文化认同度、质量文化考试合格率、人均改进项目数

4）质量基础：主导或参与编写国家或行业标准数、运营准标化率、（国家/省级认可）实验室数、计量检测项目数产品认可数、产品认证率

B.11 责任矩阵：

责任矩阵是以表格形式表示完成工作分解结构中工作细目的责任方法。将每项任务责任到部门和职能组织。一般矩阵纵列列出各项重要任务，横排写出相关部门和职能组织名称，在其交叉格内标明战略关联度，通过责任矩阵可以清楚地看出每一个部门在质量战略实施方案中所承担的责任。

表 B.3 责任矩阵模版

质量战略方案	事业部				职能部门						
	A事业部	B事业部	C事业部	D事业部	营销	研发	采购	生产	质量	人力	财务
质量成本控制											
稳定和持续提升公司质量保证能力											
确保产品质量关键特性得到识别和管控，满足客户质量需求											
利用先进的检测设备、保证产品的质量计划顺利实施，为客户提供优质的售后服务											
制定检验人员专业培训计划，进行专业检验知识、技能、工具等培训，全面提升检验团队岗位胜任能力											

备注： ★代表战略关联度

B.12 OGSM—T：

OGSM—T 是一种计划与执行、制定策略的管理工具，以使业务集中在主要目标与关键策略上；
OGSM—T 以平衡积分卡的四个方面为框架，对公司级绩效考核指标进行分解；
目的（Objective）：我们公司需要实现什么？指工作的方向。
目标（Goal）：我们如何衡量达到目的的程度？要实现的目标有哪些？
策略（Strategy）：我们如何达到目的和目标？采取的策略是什么？
衡量标准（Measure）：衡量各个策略成功与否的可量化的标准是什么？
行动方案（Tacties）：指具体的活动或项目，完成这些活动将获得竞争优势。

目的	目标	策略	衡量标准	行动方案
做什么	做什么	怎么做	怎么做	怎么做 （具体项目）
文字	数据	文字	数据	数据
-	-	对应O（目的）	对应G（目标）	对应S（策略）

图 B.7 OOGSM-T 模型图

附 录 C

（规范性）

评价指引

C.1 总则

本附录所表述的评价方法是一种比较全面和简便易行的方法,用以确定质量战略管理工作的成熟程度并识别改进的主要方面。

C.2 评价目的

质量战略管理成熟度自我评价是企业自主开展的一项活动，旨在对质量战略管理的有效性和效率以及质量战略管理成熟度做出评价。

自我评价可用于测量企业实现质量战略管理目标的进展情况,并可评价这些目标是否持续适宜。

C.3 具体特点

——用于质量战略管理的全过程,或其中的部分过程;

——使用内部资源在较短的时间内完成评价;

——可由跨部门小组来完成评价;

——易于识别质量改进机会的优先次序;

——能促进企业向先进的质量战略管理体系发展。

C.4 评价条款及分值

表 C.1 评价条款和分值（1000 分制）

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
1 质量战略管理机制		100	
	1.1 质量战略管理的组织和制度		50
	1.2 质量战略管理流程		50
2 质量战略制定（P）		150	
	2.1 质量战略分析，系统的收集内外部质量环境信息并进行分析、决策，识别创新机会并应用到战略制定中		50
	2.2 明确质量发展战略和目标，质量发展战略和目标应考虑相关方需求，并与总体战略保持协调一致		50
	2.3 质量领导力，高层领导如何培育质量文化，如何健全质量管理体系、如何建立健全持续改进机制		50
3 质量战略实施（D）		200	
	3.1 质量目标分解与考核，质量目标分解应有对应的时间表和关键的量		25

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
	化指标，质量考核落实到个人		
	3.2 质量战略部署和实施，制定和部署实现质量目标的实施计划，说明监测实施计划进展情况的关键绩效指标，并确保这些指标协调一致，并涵盖所有关键的领域和相关方		50
	3.3 如何使用先进质量方法和工具进行质量管理和改进，如何确保生产过程及产品质量安全		50
	3.4 在质量管理的全过程（包含研发、设计、采购、生产、检测、仓储、物流、销售、服务中的重点业务环节），推动质量策划、质量控制、质量保证和质量改进中充分应用信息化、自动化、智能化工具		50
	3.5 质量协同，如何在供应链、产业链上下游企业复制或推广其质量管理模式、方法或制度，实现质量改进和效率提升		25
4 质量战略监测（C）		100	
	4.1 质量绩效指标监测及分析		50
	4.2 质量绩效风险管理		50
5 质量战略调整（A）		100	
	5.1 质量战略回顾及调整优化		50
	5.2 质量绩效评估及改进		50
6 质量战略结果		350	
	6.1 质量战略的结果： a） 质量水平，关键质量指标、服务标准化的水平、趋势及对比情况,质量安全状况,顾客满意度水平、趋势及对比情况 b） 质量效益，节能降耗、产业链协同、效率提升、重点改进项目收益、数字化及智能化发展水平等		300
	6.2 质量荣誉，说明国内外质量奖励或荣誉情况		50
[a] 评价方法质量战略管理成熟度总分为 1000 分，企业可根据行业和自身实际加以调整。			

C.5 评价方法

表 C.2 质量战略管理成熟度评价方法

级别	级别描述	典型特征	得分比重
1	初级	针对条款的要求，大部分不满足或没有系统的方法，已有的改进仅仅是针对问题的被动反应，质量绩效结果较差	0%～30%
2	应对级	针对条款的要求，部分满足或有基本的方法和工具，并形成了初步、规范的工作方法，质量绩效结果一般或结果较好但存在一些不利的趋势数据	30%～50%
3	基本级	针对条款的要求，基本满足或有系统且有效的过程方法并得以持续应用；能初步科学的进行系统地评价和分析并做出轻微改	50%～75%

		进，关键质量绩效结果较好	
4	持续改进级	针对条款的要求，大部分满足或有系统且有效的过程方法并持续改进和创新；能科学、系统地开展分析、评价和创新措施，过程管理完善且有效，关键质量绩效结果处于行业领先水平且趋势良好	75%～90%
5	最佳实践级	针对条款的要求，完全满足或有系统且高效的过程方法，改进和创新能力达到国内最高水平；能科学、系统地开展分析、评价和创新措施，过程管理达到全国标杆的水平，质量绩效结果全部达到行业领先水平且趋势良好	90%～100%