

高等学校经济与工商管理系列教材

GAODENG XUOXIAO JINGJI YU GONGSHANG GUANLI XILIE JIAOCAI

ZHILIANG
GUANLI

质量管理

陈运涛
编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

高等学校经济与工商管理系列教材

质量管理

陈运涛 编 著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

本书基于全面质量管理(TQM)的核心理念和卓越绩效模式的体系架构,全面阐述了质量管理的理念、过程、体系结构及主要的工具和方法。文中贯穿着管理变革的新思想和新方法,体现了理论与实践相结合的原则;在内容及组织形式上有许多创新之处;完善了知识体系,涵盖当代质量管理理论与实践的全貌。全文使用通用的管理语言,添加了管理名言警句、思考题和案例,增强了可读性,并在有限的篇幅内全面展现质量管理理论与实践的精华。

本书可作为企业管理专业本科生、研究生的专业基础课程教材,也可以作为其他经济与管理类专业的选修课课本,特别适合于MBA和企业中高层管理者作为更新管理理念、构造现代管理体系、深谙管理过程、方法和工具的新读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

质量管理/陈运涛编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2008.10

(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 978-7-81123-298-1

I. 质… II. 陈… III. 质量管理-高等学校-教材 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第160063号

责任编辑:黎 丹 特邀编辑:衣紫燕

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:23.25 字数:581千字

版 次:2008年11月第1版 2008年11月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-298-1/F·386

印 数:1~4 000册 定价:34.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn.

前言

著名质量管理大师、104 岁的世纪老人 J·M·朱兰博士曾指出：“人类在质量大堤下生活。在质量防护堤的后面，不仅有人，而且有国家及其经济……”并预言：“如果说 20 世纪是效率的世纪，那么 21 世纪是质量的世纪”。在日益激烈的全球市场竞争环境下，“质量已经成为企业竞争的战略武器”。在 20 世纪，日本经济战后复苏并跨入世界前列，美国经济在 90 年代后复兴，福特汽车公司通过“戴明式公司”而获得重生，摩托罗拉 80 年代后期的辉煌，GE 在世界“数一数二”，丰田汽车驰骋世界，中国海尔在全球的崛起……还有许多世界级名牌产品成为高品质、高价值的代名词，无不在验证和实践着上述睿智的论断。世纪之交，包括我国在内的世界范围内的许多国家和地区，仿效日本的“戴明质量奖”、美国“波多里奇国家质量奖”而建立自己的“卓越绩效评价准则”，又一次启动了促进企业改进质量、追求卓越、提高竞争力进而增强国家竞争力的航程。

今天，“质量”已经有了新的概念，就是“卓越绩效”。以全面质量管理（TQM）为核心内容的质量管理学已经成为追求卓越的学问，成为全球化与激烈市场竞争环境下的管理学。20 世纪 80 年代以来管理理论与实践的发展、管理变革的方向都证明了这个认识和结论。这套学问已作为“卓越绩效评价准则”用于衡量组织，包括非营利组织的经营管理质量。当代 TQM 以质量为中心，以全员参与为基础，旨在通过顾客满意来实现组织的长期成功，并增进组织全体成员及全社会的利益。这种管理模式通过强有力的领导，明确组织的战略和方向，关注顾客和利益相关方要求，建立、实施和保持有效的管理系统，充分运用信息和知识资源，通过员工的活性化，把握市场竞争的关键成功因素，不断创新，实现经营的成功并履行组织的社会责任。

本书基于全面质量管理的核心理念和卓越绩效模式的体系架构，全面阐述了质量管理的理念、过程、体系结构及主要工具和方法。全书分为 13 章，第 1、2 章描述了质量管理知识体系的概貌，包括质量管理的理念、过程与体系架构。第 3 至第 9 章分别论述了 TQM 的关键过程和维度，阐明了质量管理的原则要求、过程和方法，涉及以顾客为关注焦点、领导和战略、以人为本和全员参与、持续改进、过程方法与系统管理、绩效测量、分析与改进、供方关系管理等。最后 4 章分别介绍了 TQM 的技术工具及专业性职能活动，包括统计质量控制的工具和方法，质量管理与质量改进的常用工具、可靠性管理及标准化、质量审核、质量认证、质量监督等内容。文中贯穿着管理变革的新颖思想和方法，体现了理论与实践相结合的原则，在思想内容及组织形式上有所创新，完善了知识体系，涵盖当代质量管理理论与实践的全貌。全文使用通用的管理语言，添加了管理名言、思考题和案例，增强了可读性，在有限的篇幅内全面展现质量管理理论与实践的精华。

本书成稿过程中，作者经常与中国人民大学商学院焦叔斌、李晓光、徐京悦老师切磋交

流，书中许多观点的形成有他们的贡献，三位老师还提供许多宝贵资料包括一些章节的部分初稿。成稿的后期，作者指导的两位研究生李艳、李静莲协助整理了第3章、第6章和第13章的部分文字资料和图表。成稿以后，北京交通大学出版社的黎丹编辑做了许多专业而细致的工作，并提出了很好的建议，本人在此一起表示感谢！

相信本书能够不辱使命，为广大读者提供高质量的精神食粮！同时也希望广大读者提出宝贵意见和建议，为作者提供持续改进学习和工作方法的机会，对此本人不胜感谢！作者联系方式：chenyt_tcs@tom.com。

编者
2008年10月

本书是作者多年从事《运筹学》课程的教学和科研工作的结晶。在编写过程中，参考了国内外许多优秀的《运筹学》教材和文献。本书力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进。本书可作为高等院校工科、理科、经管类专业《运筹学》课程的教材，也可供从事运筹学工作的工程技术人员参考。本书共分13章。第1章为绪论，介绍运筹学的概念、发展、应用及本书的编写特点。第2章为线性规划，介绍线性规划问题的数学模型、求解方法及灵敏度分析。第3章为整数规划，介绍整数规划问题的数学模型、求解方法及分支定界法。第4章为动态规划，介绍动态规划问题的数学模型、求解方法及背包问题。第5章为图论，介绍图论的基本概念、最短路径问题、网络流问题及匹配问题。第6章为排队论，介绍排队论的基本概念、排队系统的性能指标及求解方法。第7章为存储论，介绍存储论的基本概念、存储模型的分类及求解方法。第8章为决策树分析，介绍决策树分析的基本概念、决策树的构建及求解方法。第9章为风险决策，介绍风险决策的基本概念、风险决策的求解方法及贝叶斯决策。第10章为模糊决策，介绍模糊决策的基本概念、模糊决策的求解方法及模糊聚类分析。第11章为博弈论，介绍博弈论的基本概念、博弈论的求解方法及对策论。第12章为进化博弈论，介绍进化博弈论的基本概念、进化博弈论的求解方法及进化稳定策略。第13章为遗传算法，介绍遗传算法的基本概念、遗传算法的求解方法及遗传算法的应用。本书可作为高等院校工科、理科、经管类专业《运筹学》课程的教材，也可供从事运筹学工作的工程技术人员参考。

II、本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的《运筹学》教材和文献。本书力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进。本书可作为高等院校工科、理科、经管类专业《运筹学》课程的教材，也可供从事运筹学工作的工程技术人员参考。

目 录

第1章 质量管理导论	(1)
1.1 当代管理环境的特征	(1)
1.1.1 变化日益剧烈	(2)
1.1.2 顾客掌握着主导权	(3)
1.1.3 竞争无所不在	(3)
1.2 质量的含义	(4)
1.2.1 质量的定义	(5)
1.2.2 质量概念的相关术语	(6)
1.2.3 魅力特性、必须特性和线性特性	(8)
1.2.4 质量概念的两重含义	(10)
1.2.5 “大质量”观与“小质量”观	(10)
1.2.6 追求质量的动因	(11)
1.3 质量管理及相关概念	(12)
1.3.1 企业的经营、管理与治理	(12)
1.3.2 质量管理的概念	(13)
1.3.3 经典的质量管理过程	(14)
1.3.4 全面质量管理的概念	(16)
1.3.5 实施全面质量管理的主要成效	(18)
1.4 质量管理发展的历程	(19)
1.4.1 质量检验阶段	(19)
1.4.2 统计质量控制阶段	(19)
1.4.3 全面质量管理阶段	(20)
1.4.4 质量管理在我国的发展	(21)
1.5 质量经济性管理与质量成本	(22)
1.5.1 质量经济性管理的逻辑结构	(22)
1.5.2 质量经济性管理的程序	(23)
1.5.3 质量成本分析	(24)
本章小结	(29)
思考题	(30)

第2章 全面质量管理的理念和系统模式	(31)
2.1 全面质量管理的代表人物及其理念	(31)
2.1.1 戴明及其管理理念	(32)
2.1.2 朱兰及其质量管理理念	(34)
2.1.3 石川馨及其质量管理理念	(34)
2.1.4 克劳斯比及其质量管理理念	(35)
2.2 ISO 9000 质量管理体系模式	(36)
2.2.1 ISO 9000 族标准及其构成	(36)
2.2.2 基于过程的 ISO 9000 质量管理体系模式	(38)
2.2.3 ISO 9000 质量管理体系的特征	(40)
2.3 卓越绩效模式	(40)
2.3.1 基于日本戴明奖的模式	(41)
2.3.2 基于美国国家质量奖的模式	(42)
2.3.3 基于欧洲质量奖的模式	(45)
2.3.4 “卓越绩效模式”小结	(47)
2.3.5 TQM、ISO 9000、卓越绩效准则之间的关系	(47)
2.4 质量管理的八项原则	(48)
2.4.1 以顾客为关注焦点	(48)
2.4.2 领导作用	(49)
2.4.3 全员参与	(50)
2.4.4 过程方法	(51)
2.4.5 管理的系统方法	(51)
2.4.6 持续改进	(52)
2.4.7 基于事实的决策方法	(52)
2.4.8 与供方互利的关系	(53)
2.4.9 八项原则之间的逻辑关系	(54)
本章小结	(54)
思考题	(54)
第3章 以顾客为关注焦点	(60)
3.1 顾客识别与细分	(60)
3.1.1 顾客识别	(61)
3.1.2 顾客细分	(62)
3.2 顾客需要、顾客满意和顾客忠诚	(63)
3.2.1 顾客需要	(63)
3.2.2 顾客满意	(64)
3.2.3 顾客忠诚	(67)
3.3 顾客满意度的测量与分析	(69)

3.3.1	顾客满意度测量的目的	(70)
3.3.2	顾客满意度测量的实施过程	(70)
3.3.3	顾客满意度数据分析	(74)
3.3.4	顾客满意度测量中存在的问题	(76)
3.4	顾客满意经营系统	(76)
3.4.1	顾客满意经营系统的总体架构	(76)
3.4.2	完全顾客满意理念	(77)
3.4.3	CSMS 的运行机制	(78)
3.4.4	CSMS 的工具和方法	(80)
3.4.5	推进顾客满意经营的举措	(80)
3.5	顾客关系管理	(85)
3.5.1	关于顾客关系管理的认识	(85)
3.5.2	顾客关系管理的重要环节	(86)
3.5.3	顾客关系管理系统	(89)
	本章小结	(91)
	思考题	(91)

第4章	领导与战略	(94)
4.1	组织的方向和理念	(95)
4.1.1	使命	(95)
4.1.2	愿景	(96)
4.1.3	核心价值观	(97)
4.2	组织治理与社会责任	(99)
4.2.1	组织治理	(99)
4.2.2	社会责任	(100)
4.2.3	道德规范	(101)
4.2.4	公益支持	(102)
4.3	沟通、激励与创新	(102)
4.3.1	沟通	(103)
4.3.2	激励	(104)
4.3.3	创新	(105)
4.4	战略策划与实施	(107)
4.4.1	战略分析	(108)
4.4.2	战略策划	(109)
4.4.3	战略实施	(111)
4.4.4	战略评估与控制	(113)
4.5	标高分析	(114)
4.5.1	标高分析的含义	(114)

4.5.2 标高分析的作用	(115)
4.5.3 标高分析的思路和步骤	(115)
本章小结	(117)
思考题	(117)
第5章 以人为本, 全员参与	(122)
5.1 人力资源管理	(123)
5.1.1 人力资源规划	(124)
5.1.2 职位分析与设计	(124)
5.1.3 员工招聘	(127)
5.1.4 员工培训与职业生涯管理	(128)
5.1.5 员工的绩效评价	(130)
5.2 员工参与及员工活性化	(131)
5.2.1 确保员工参与	(131)
5.2.2 实现员工活性化	(132)
5.3 团队与团队合作	(134)
5.3.1 打造团队	(134)
5.3.2 推动团队合作	(137)
本章小结	(138)
思考题	(138)
第6章 过程管理	(142)
6.1 过程管理的含义和要求	(142)
6.1.1 过程与系统的概念	(143)
6.1.2 过程管理的原则	(145)
6.1.3 过程管理的内容和要求	(146)
6.1.4 典型的过程管理模式	(146)
6.2 过程策划	(148)
6.2.1 过程识别	(148)
6.2.2 过程设计	(151)
6.2.3 服务过程设计的特殊性	(153)
6.2.4 系统化的过程设计方法——质量机能展开	(154)
6.3 过程实施与控制	(160)
6.3.1 过程实施与监控的内容及要求	(160)
6.3.2 产品设计过程实施	(161)
6.3.3 设计评审过程	(162)
6.3.4 生产过程实施与控制	(163)
6.4 过程改进	(165)

6.4.1 计划阶段	(166)
6.4.2 转移阶段	(167)
6.4.3 运作运行管理阶段	(168)
本章小结	(168)
思考题	(169)
第7章 持续改进	(173)
7.1 质量改进概述	(173)
7.1.1 质量改进的含义	(173)
7.1.2 质量改进的特点	(174)
7.1.3 质量改进的意义	(175)
7.1.4 质量改进的对策	(176)
7.2 质量改进的组织实施	(177)
7.2.1 克服质量改进的阻力	(177)
7.2.2 高层管理者的赞同与参与	(178)
7.2.3 质量改进的正规化和制度化	(179)
7.3 质量改进的工作流程	(181)
7.3.1 项目提案与选择	(181)
7.3.2 建立项目团队	(182)
7.3.3 诊断过程	(183)
7.3.4 治疗过程	(184)
7.3.5 建立控制, 巩固成果	(185)
7.4 六西格玛管理	(186)
7.4.1 六西格玛的起源及其发展	(186)
7.4.2 六西格玛管理的测量指标	(187)
7.4.3 实现六西格玛目标的“六步法”	(187)
7.4.4 成功实施六西格玛的关键	(188)
7.4.5 实施六西格玛的支持性工具	(189)
7.5 其他的质量改进方法	(190)
7.5.1 朱兰质量改进程序	(190)
7.5.2 克劳斯比质量改进程序	(191)
本章小结	(192)
思考题	(193)
第8章 绩效测量、分析、评价与知识管理	(196)
8.1 绩效测量	(197)
8.1.1 绩效测量的重要性和要求	(197)
8.1.2 绩效测量的内容	(197)

8.1.3 绩效测量过程	(201)
8.2 绩效分析	(204)
8.2.1 绩效分析内容	(204)
8.2.2 绩效分析的注意事项	(205)
8.3 绩效评价	(206)
8.3.1 卓越绩效评价方法	(206)
8.3.2 国家质量奖的评审程序	(208)
8.3.3 自我评价程序	(210)
8.4 信息与知识管理	(212)
8.4.1 数据、信息与知识	(212)
8.4.2 数据、信息的可用性	(212)
8.4.3 信息和知识管理的必要性	(213)
8.4.4 知识管理过程和体系架构	(214)
本章小结	(217)
思考题	(217)
第9章 供方关系管理	(222)
9.1 供方关系的相关概念	(223)
9.1.1 供方关系的类型	(223)
9.1.2 采购观念的转变与互利合作的供方关系	(224)
9.1.3 互利合作供方关系的关键成功因素和收益	(226)
9.2 供方选择与供应策略制定	(227)
9.2.1 供方选择	(227)
9.2.2 供方关系策略模型	(228)
9.2.3 供方关系管理的原则	(229)
9.3 供方关系管理过程	(230)
9.3.1 供方关系计划	(230)
9.3.2 供方关系控制	(233)
9.3.3 供方关系改进	(234)
本章小结	(235)
思考题	(236)
第10章 统计思想及其应用	(238)
10.1 统计基础	(238)
10.1.1 质量数据的类型	(239)
10.1.2 总体和样本	(239)
10.1.3 概率与随机变量	(240)
10.1.4 常用统计参数	(244)

10.2 变异理论.....	(244)
10.2.1 变异的来源.....	(245)
10.2.2 变异的类型.....	(245)
10.2.3 变异与两类管理错误.....	(246)
10.2.4 统计思想在管理中的应用领域.....	(247)
10.3 常用统计技术和方法.....	(248)
10.3.1 描述性统计.....	(249)
10.3.2 统计推断.....	(249)
10.3.3 预测性统计.....	(251)
10.4 检验与抽样检验.....	(253)
10.4.1 质量检验.....	(253)
10.4.2 随机抽样.....	(255)
10.4.3 抽样检验与抽样方案.....	(257)
10.5 过程能力.....	(259)
10.5.1 过程能力研究的内容和程序.....	(260)
10.5.2 过程能力指数.....	(261)
10.5.3 过程能力评级.....	(263)
10.5.4 提高过程能力的途径.....	(263)
10.6 控制图.....	(264)
10.6.1 控制图的原理.....	(265)
10.6.2 控制图的用途.....	(266)
10.6.3 控制图的类型和适用情况.....	(266)
10.6.4 控制图的应用程序.....	(267)
10.6.5 控制图的观察和分析.....	(271)
本章小结.....	(273)
思考题.....	(273)
 第 11 章 常用质量管理工具和方法	(274)
11.1 用于质量控制的工具.....	(274)
11.1.1 调查表.....	(275)
11.1.2 分层法.....	(277)
11.1.3 因果图.....	(278)
11.1.4 排列图.....	(279)
11.1.5 直方图.....	(280)
11.1.6 散布图.....	(284)
11.1.7 流程图.....	(286)
11.2 用于质量策划的工具.....	(287)
11.2.1 关系图.....	(287)

11.2.2 KJ 法	(289)
11.2.3 树图	(290)
11.2.4 矩阵图	(292)
11.2.5 矩阵数据分析法	(294)
11.2.6 过程决策程序图法	(295)
11.2.7 矢线图	(296)
11.3 解决问题的模式	(297)
本章小结	(299)
思考题	(299)
第 12 章 可靠性管理	(303)
12.1 可靠性及其相关概念	(304)
12.1.1 可靠性的含义	(304)
12.1.2 可靠性分类	(305)
12.1.3 可靠性与维修性、可用性	(305)
12.2 可靠性的度量	(307)
12.2.1 单元可靠性的度量	(307)
12.2.2 系统可靠性度量与预测	(312)
12.3 可靠性工程	(315)
12.3.1 可靠性设计	(315)
12.3.2 可靠性分析	(316)
12.3.3 可靠性试验	(319)
12.4 可靠性管理	(319)
12.4.1 可靠性管理的一般步骤	(320)
12.4.2 可靠性管理的内容	(320)
12.4.3 计算机软件的可靠性管理	(321)
本章小结	(323)
思考题	(323)
第 13 章 标准化、质量认证、质量审核与质量监督	(324)
13.1 标准化	(324)
13.1.1 标准化及有关概念	(325)
13.1.2 标准化的意义和作用	(326)
13.1.3 标准体系	(326)
13.1.4 标准化的形式	(329)
13.1.5 标准的制定程序	(331)
13.1.6 企业标准化的任务和要求	(331)
13.2 质量认证	(332)

13.2.1 认证制度的由来·····	(332)
13.2.2 认证制度的含义·····	(333)
13.2.3 认证的分类·····	(335)
13.2.4 认证的过程与模式·····	(336)
13.2.5 实行质量认证制度的作用·····	(339)
13.2.6 WTO/TBT 协议关于标准化与合格评定的要求·····	(340)
13.3 质量审核·····	(342)
13.3.1 质量审核及其相关概念·····	(343)
13.3.2 审核类型及其特征·····	(344)
13.3.3 审核原则·····	(345)
13.3.4 质量审核的实施过程·····	(346)
13.4 质量监督·····	(348)
13.4.1 质量监督的含义·····	(349)
13.4.2 质量监督的任务和意义·····	(349)
13.4.3 质量监督的法律依据及其基本要求·····	(350)
13.4.4 政府质量监督的主要形式和内容·····	(351)
13.4.5 舆论与消费者监督·····	(354)
本章小结·····	(354)
思考题·····	(354)
参考文献·····	(356)

第1章

质量管理导论

本章主要内容

- 当代管理面临的环境;
- 质量的概念及大、小质量观;
- 质量管理及全面质量管理的概念;
- 质量管理的经典过程:“朱兰三部曲”、PDCA 循环;
- 质量管理发展的历程;
- 质量经济性与质量成本。

理解质量管理及相关的基本概念,认识当代管理活动所处环境的基本特征和管理转型的背景,了解现代质量管理演变历程中的主要阶段及相应的特征,是掌握质量管理这一专门知识体系的前提,是认识当前质量管理实践的基础。

1.1 当代管理环境的特征

管理名言

“人类在质量大堤下生活。”

“在质量管理的防护堤后面,不仅有个人,而且有国家及其经济……”

“如果说 20 世纪是效率的世纪,那么 21 世纪是质量的世纪。”

——约瑟夫·朱兰 (J. M. Juran, 美国质量管理大师)

任何企业都不是孤立存在的。企业的管理工作是在一个开放系统里展开的。实践证明,只是把目光盯着组织的内部还不足以实现有效的管理,各级各类管理者必须对组织所处的环境有一个清楚的认识,必须时刻明智地对周围环境的变化作出反应,以转变观念,改善行为方式,追求卓越绩效。

20 世纪 80 年代以来,世界范围内政治、经济与社会环境发生了前所未有的变化,对各国的经济活动和企业经营产生了难以估量的深远影响。顾客需要的内容和范围、产品的生命周期、科学技术的变化方向与速度、全球化竞争的性质、市场的成长与更新等各个方面,都成了企业管理中难以预测的变数。虽然对这一经营管理环境的内容和特征很难用简单的几句话加以描述,但是通过观察可以发现,在这一环境中存在着驱动和影响企业、社会经济活动的几种最为重要的力量,这几种力量就是被人们称为“3C”的变化(Change)、顾客(Customer)和竞争(Competition)。通过对这些主要影响力量的了解,将有助于把握当今管理的经济环境和社会环境的基本轮廓。

1.1.1 变化日益剧烈

变化是当今环境的最主要特征。正如人们时常所言,唯一不变的是变。变化成为了司空见惯的现象,变化发生在政治、经济、技术、社会文化等几乎所有的领域,变化的速度和节奏在不断地加快,变化的影响更加广泛。

在政治方面,全球的两极体制崩坏之后,不同的政治力量与经济力量纠合在一起进行着新一轮的角逐和重新组合,特别是在“9·11”事件以后,全球的政治局势变得比以往任何时候都更加难以把握。总的来说,各国在世界范围内政治力量的对比是以经济力量的较量为特征的,经济实力的强弱从根本上决定了各国在政治舞台上的地位,和平与发展成为时代的主题,改革成为发展的动力,以我国为代表的发展中国家的政治、经济、文化的迅猛发展,成为世界性典范。

在经济方面,全球性的市场正在逐步形成。国际贸易在持续增长,跨国公司的力量日益上升,跨国经营已成为大企业发展的战略。跨国投资不断增加,资本在世界范围内的流动速度加快。消费需求多元化、市场细分化和服务革命日渐成为新的现实。“信息经济”已现端倪,知识和信息成为一种战略性资源,个人和组织的学习成为企业发展的必然要求。与全球化并行的还有区域性的经济合作迅猛发展。到 20 世纪 80 年代初,全球已有 119 个国家参加了各种形式的 23 个区域性经济集团。近年来,区域性经济合作进入了一个更为广泛、更加紧密和更高层次的阶段。欧盟与北美自由贸易区是世界上最为成熟的两大区域性经济集团,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。亚洲各国的经济合作尽管起步较晚,但也呈现出了日益加速的势头。我国于 2001 年提出了中国东盟共同构建自由贸易区的新设想,这一设想势必对亚洲地区乃至世界的贸易格局产生深远的影响。

在技术方面,当今世界的技术发展呈现出日益加速的趋势,并对企业的生产、经营及管理产生了深远的影响。尤其是飞速发展的信息技术、自动化技术及互联网技术更是极大地改变着企业生存及活动的方式。企业产品和服务的提供方式也发生了革命性变化。在互联网的支持下,过去被传统的生产组织隔离的企业与消费者之间,目前只有一个“Hit(鼠标点击)”的距离,只需点击鼠标,顾客的需要就会立刻传递到企业的计算机信息系统中;企业

的信息也可以以多种途径,在更大的范围内传递和发布。与此同时,计算机集成制造技术(CIM)的发展导致了大规模定制生产方式(Mass-Customization)的出现,使得传统上人们认为互相矛盾的规模经济的要求与多样化的要求得以同时实现。除此之外,电子、通信、能源、材料、生物、航天等领域中的技术正在不断取得突破,这些突破无疑将会带来生产力的新的飞跃,也必将会对企业、社会的经济活动及其他各方面造成更大的冲击。

在社会文化方面,随着生活水平和教育水平的普遍提高,人们开始重新审视自我、审视生命的意义和价值。工业社会中形成的“人是自然的主宰”这样一种信条已经日渐动摇,取而代之的是一种人与自然和谐共生的新的社会价值观。保护人类赖以生存的环境如今已成为一个全球关注的热点问题。1992年联合国环境与发展大会确立的可持续发展模式已成为世界上绝大多数国家的企业和人民的共识,大多数国家对世界环境的未来作出了承诺。这意味着今后将有更多的绿色条款出现在各种国际条约中,绿色经济和绿色贸易将成为21世纪经贸关系的重要原则,绿色产业也将成为21世纪的主导产业。污染空气、河流和土壤,危害人类及动植物健康和安全的企业及产品将失去存在的资格。人们的生活态度、工作方式和行为准则等正在发生着深刻的改变,进而冲击着企业的目标、管理方式、企业文化等诸多方面。

1.1.2 顾客掌握着主导权

除了上述深刻而广泛的变化之外,顾客与企业力量对比的逆转成为当今企业经营环境的另一主导性特征。曾几何时,在企业的眼中,顾客只不过是千人一面的大众,他们对厂商提供的产品只有诚惶诚恐的接受,企业似乎永远是高高在上的主宰者。但这种情况近年来发生了根本的变化,买方与卖方之间的力量对比关系发生了一百八十度的转变,主导权开始转到顾客手中。短缺经济时代正在离我们而去,平均意义上的顾客已经不复存在。每一个顾客都是具有特定需要、偏好和性格的个性化主体。顾客明确地知道自己需要什么,清楚自己应当为这种需要付出什么价钱,也懂得如何使卖方按照自己的意愿就范。在供过于求的市场交易中,王牌捏在顾客的手中。顾客用消费来决定企业的兴衰存亡。不理解或认识不到这种对比关系的转变,不能从顾客的角度出发考虑问题,不能使顾客满意的企业,注定会被淘汰出局。在推行顾客满意经营并取得极大成功的摩托罗拉公司,有一句名言:如果你不能关照好自己的顾客,别人会的。因此,顾客成为企业关注的焦点,能否满足顾客的需要成为企业生存与发展的关键。

1.1.3 竞争无所不在

变化与顾客之外的第三种重要力量即无所不在的竞争。当今的市场竞争无论是从规模、范围还是从激烈程度上来看,都是前所未有的。竞争覆盖了几几乎所有的社会领域,从传统的工商业,一直到金融、服务、教育、医疗卫生、大众传媒、通信、等等,同时也超越了地区、国家,越来越呈现出国际化的特征。更低的价格、更高的质量、更优的服务和更快的速度成为所有企业的标准。在质量、服务、可靠性、速度、成本、价格方面处于劣势的企业将会被逐出竞技场。在这种格局下,要么“数一数二”,成为世界最优,要么被打败,除此之