

课里播企业培训课程



企业文化学习方案

50个
全面优质管理的妙方

[美] JoAnn B. Haberer and MaryLou W. Webb 著 王虹译



清华大学出版社

为什么需要把“工作”和“职业”分开
为什么说问题是提高质量的原动力
员工手册应包括的惟一的真实原则
如何在损失和失误中寻找机遇

课里播企业培训课程

课里播
中美合金
CRISP
PUBLICATIONS

50个 全面优质管理的妙方

[美] JoAnn B. Haberer and MaryLou W. Webb 著 王虹译

企业文化学习方案

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书将全面质量管理的基本原理浓缩成 50 个简明有效的方法,用来帮助读者学习和实施全面质量管理的理念。全面质量管理的基本奋斗目标是:以客户为本,让全体员工都参与决策的制定,争取不断的完善。围绕着这三个目标,作者提出应当在质量管理中担负起个人的职责;提高协同作用,增进努力程度;重视顾客和服务。本书的作者长期从事培训开发工作,在书中采用了大量的案例,并就论述的问题配套了大量练习题,增加了本书的实用性和读者的参与性。

本书可以用做各类企业的培训教材,既适用于企业的领导者,也适用于企业中的普通员工,既可以自学,也可以作为研讨班和远程教育的培训教材。

TQM:50 WAYS TO MAKE IT WORK FOR YOU

JoAnn B. Haberer/MaryLou Wendel Webb

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotations in a review.

©1994 by Crisp Publications, Inc.

Original edition Published by Crisp Publications, Inc.

www.crisplearning.com

本书翻译版由 Crisp 出版公司授权清华大学出版社在中国境内独家出版、发行。

www.tup.tsinghua.edu.cn

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。
本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2000-2635

书 名: 50 个全面优质管理的妙方

作 者: JoAnn B. Haberer and MaryLou W. Webb 著

译 者: 王 虹

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 世界知识印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 7 字数: 136 千字

版 次: 2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-04102-4/F·294

印 数: 0001~5000

定 价: 20.00 元

给每一位读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭,并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能,以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于:**结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。**

“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程,我们希望这些课程能够帮助您战略性地开拓您的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势:**成为终身的学习者**,不断学习,不断改进,与科技及资讯发展同步。

给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么,如何在价格以外建立企业的竞争优势,便成为所有企业共同面临的课题。

“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的战略,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习,寓学习于工作,**成为学习型企业**;在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站,与我们的学习方案顾问联系:www.crispchina.com,让我们根据你们的企业情况,设计简便易行的方案,与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问
业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

课里播企业培训课程简介

50 个全面优质管理的妙方

课里播企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有两千万个课程正在各大、中、小企业使用中,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。

中国几家优秀的出版社(清华大学出版社、中山大学出版社、上海财经大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。

课里播课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以能力基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。

这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各方面。

事实证明,这些课程具高度**成本效益**,可以明显**改进企业的素质**,有效**提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度**。

我们期盼课里播企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

企业用户对课里播课程的评价

50 个全面优质管理的妙方

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中,课里播课程是最受欢迎的项目,我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

Wendy Flint(惠普公司)

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。”

Charles Ruthford(波音公司)

“把这项优质工作干下去! 课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

Duane Waterman(康柏计算机公司)

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

Mike Petefish(西门子公司的销售培训经理)

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’,是一个无价之宝。我们的培训班赢得了‘1998 年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们世界级的宝贵经验,而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴,而且我们期待未来继续合作。”

Terri K Capatoso(麦当劳副总裁助理)

来! 成为课里播(Crisp)的合作伙伴

50个全面优质管理的妙方

学习方案顾问

如果您是一位极重视工作质量及顾客满足感的专业培训师或者是资深的企业管理人员,而希望成为一个专业的企业培训顾问师,我们诚意邀请您加入,成为课里播学习方案顾问。

只要您能够完成我们提供的培训课程,通过我们的实践应用考核,就可以取得课里播学习方案顾问的资格。

授权学习中心

我们诚意邀请优秀的企业管理顾问公司成为全国各大城市的授权学习中心,提供课里播企业培训顾问服务,帮助学员将所学的应用到工作之中,在3~6个月内工作绩效取得明显可量度的改进,并带领企业迈向学习型企业的成功之途。

已经成为课里播在中国的合作伙伴有:

- 香港管理发展中心
- 清华大学出版社
- 上海财经大学出版社
- 中山大学出版社

请探访我们的网站,与我们联系:www.crispchina.com

课里播学习方案简介

50 个全面优质管理的妙方

课里播学习方案由《课里播企业培训课程》组成。通过一系列的自主学习课程,企业可以在 3~6 个月内取得明显的生产力与绩效的改进。每个课程只售 20 元人民币。

建立企业自主学习中心

企业只需要花 560 元购买 2 套(28 个)课程,就可以在互联网上取得免费的顾问支援服务。我们的学习方案顾问,会辅导你的企业,简便地建立一个自主学习中心,迈上学习型企业的第一步。

改进企业文化学习方案

企业只需要花 3040 元购买 30 套(152 个)课程,就可以在互联网上取得免费的顾问支援服务。我们的学习方案顾问会指导企业如何只花 150 元在每个员工身上,就可以令员工在工作态度、质量、服务、团队等方面得到明显的改进。

- 态度:你最宝贵的财产 清华大学出版社
- 质量在工作中运行 清华大学出版社
- 令客户满意:工作中的另一方面 清华大学出版社
- 做个好队员 清华大学出版社
- 50 个全面优质管理的妙方 清华大学出版社

改进组织发展学习方案

- 创造一个学习型组织 清华大学出版社

优质服务学习方案

企业只需要花 1280 元购买 30 套(64 个)课程,就可以在互联网上取得免费的顾问支援服务。我们的学习方案顾问会指导企业如何只花 40 元在每个员工身上,就可以让顾客更加满意企业所提供的服务。

- 优质服务 上海财经大学出版社
- 如何平息顾客的不满 上海财经大学出版社
- 优质顾客服务管理 上海财经大学出版社
- 衡量顾客满意度 上海财经大学出版社

改进绩效学习方案

企业只需要花 1280 元购买 30 套(64 个)课程,就可以在互联网上取得免费的顾问支援服务。我们的学习方案顾问会指导企业如何只花 40 元在每个员工身上,就可以令员工

自觉地提高工作绩效及生产力。

- 绩效伙伴——成功的绩效管理 中山大学出版社
- 有效的绩效评估 中山大学出版社
- 个人绩效合约——树立可行目标 中山大学出版社
- 如何提高员工生产力——价值管理入门 中山大学出版社

请向我们的互联网站订购课程及查询详情: www.crispchina.com

本书的有关内容

《50个全面优质管理的妙方》与一般的图书不同,它的独特之处就在于这本书是供读者使用的,而不仅仅是用来阅读。本书采用的“自我调节”版式及所附的大量工作表有助于读者迅速融入其中并尝试新的理念。

我们希望本书能够帮助您了解全面质量管理的含义和用途。我们同样希望您能够利用本书重新让您的工作和组织充满活力。毕竟我们的工作不仅仅是全球竞争和市场份额,在“为生存而工作”这句话里也应当有些生气。

《50个全面优质管理的妙方》(以及本丛书系列中的其他书籍)可以在很多方面发挥效用,下面我们简单地列举几种:

- **自学。** 本书采用的是自修方式,你只需要找一处安静的场所、心无杂念,再找一支铅笔就可以了。完成所有的活动和练习之后,你不仅能够获得提高你的公司的效率方面的宝贵反馈,而且能够掌握很多行动步骤。
- **研讨会和研究小组。** 本书是数以千计的交互式研究小组的经验浓缩,书中包含了很多练习,这些练习在集体参与中卓有成效。本书还可作为参加研讨会的人日后参考之用。
- **远程培训。** 本书对于无法参加“本部”培训课程的经理、主管和未来的管理者而言是很好的自学资料。

本书即使在培训完毕、应用于实战之后也仍然可以作为思考问题的宝贵源泉。

作者简介

JoAnn B. Haberer 是行为培训系统公司 (Action Training Systems, Inc.) 的首席执行官和共有人, 该公司的业务是设计和制定培训计划。一直以来她为包括工作福利项目、面向工程师的技术培训, 以及管理层技能提高项目等在内的各种类型的成人教育听众进行教学设计和写作。

Haberer 女士在华盛顿大学获得教育学学士学位, 在科罗拉多大学获得教育心理学硕士学位。她在加利福尼亚州奥兰治的 Chapman 大学向研究生讲授员工关系课程, 并在俄勒冈州波特兰公众学院的员工训练辅导管理研究班授课。

Haberer 女士发表了大量有关工作场所的全面质量管理原则方面的文章。

MaryLou Wendel Webb 自 1973 年起开始从事人员、计划和资源的开发工作。她经营着自己的事业——质量改进战略。她的客户有 Tektronix、英特尔、国民管理协会、Good Samaritan 医院、波特兰商会以及俄勒冈州政府。

Webb 女士现任波特兰公众学院管理与职业发展系系主任。她还与犹他州普罗沃的 Stephen Covey Leadership 中心合作, 提供领导能力项目。

Webb 女士在俄勒冈州波特兰州立大学获得了理学学士学位和理学硕士学位。她曾经在波特兰州立大学出任毕业生事务主任。她是《俄勒冈企业杂志》(Oregon Business Magazine) 顾问委员会的委员, 在该杂志发表过全面质量管理、客户服务以及团队建设等方面的文章。她还是俄勒冈州立法委员会所举行的经贸发展和俄勒冈质量创制权听证会的积极参与者。

前言

全面质量管理对您会有帮助吗?

20 世纪 90 年代,全面质量管理被称为美国企业的“救世主”。那么,全面质量管理在您的公司或组织中又将发挥什么样的作用呢?会成功,还是会失败?花费大量的精力和金钱设计并实施新的体系和文书工作是否值得,还是会耗尽本已少得可怜的资源?

如果您对全面质量管理持怀疑态度,怀疑它对您的组织、您的工作风格,以及您自己会有什么作用,那您正应该读一读这本书。本书的宗旨是为您提供您能够用得着的理念,无论您是作为公司或组织的一员、作为团队的一员,还是作为一个独立的个体。

全面质量管理要求组织和个人不仅注意做什么,而且要注意怎么做。一旦全面质量管理成为您工作的组成部分,我们相信您一定会承认所有的改变和冒险都是值得的。

JoAnn B. Haberer

MaryLou Mendel Webb

致 谢

献给我的丈夫汤姆,是他把“主动聆听”升华为一种艺术的。

JBH

献给我的孩子 Crayton 和 Tenley,他们是我追求不断完善的源泉。

MWW

目 录

导论	1
第 1 部分 在质量管理中担负起个人的职责	5
妙方 1: 努力争取不断的改进	7
妙方 2: 信守承诺	9
妙方 3: 制订每日“工作事项”表	11
妙方 4: 礼貌地接受他人的帮助	13
妙方 5: 当需要领导者时挺身而出	15
妙方 6: 为自己制订“优秀”的标准	16
妙方 7: 成为“解决之道”的一部分	19
妙方 8: 敢于承认自己的错误	20
妙方 9: 在小组工作中发挥自己的作用	21
妙方 10: 学会说“对不起”	22
妙方 11: 每天都学点儿新东西	23
妙方 12: 追求零瑕疵	25
妙方 13: 鼓舞士气	27
妙方 14: 赢得信任	30
妙方 15: 提建议	31
妙方 16: 在失败或错误中寻找机遇	32
妙方 17: 把别人对自己意见的修订视为他们对此的关心	34
妙方 18: 不要说闲话或散布谣言	35
第 2 部分 提高协同作用, 增进努力程度	37
妙方 19: 了解组织的使命	39
妙方 20: 了解小组的目标	41
妙方 21: 准时开始和结束会议	43
妙方 22: 处事严格、待人宽容	44
妙方 23: 为“自由争论”做好准备	45
妙方 24: 帮助小组达成一致	47
妙方 25: 赞赏小组的多元化	49

妙方 26:找出一种能够有效解决问题的方法	50
妙方 27:庆祝所取得的成功	52
妙方 28:提开放性的问题	54
妙方 29:帮小组分忧	55
妙方 30:共提问题,共享妙计	56
妙方 31:把“行动中的自我”作为动力	57
妙方 32:忽视抱怨	59
妙方 33:有礼貌地倾听所有小组成员的谈话	60
妙方 34:尊重其他小组成员的感受	61
妙方 35:实践“行重于言”	62
妙方 36:为每个问题至少再找出一种解决方案	63

第3部分 重视顾客和服务 65

妙方 37:明确“顾客”这一概念	67
妙方 38:分享你的专长	68
妙方 39:自己做判断	69
妙方 40:分清“职业”与“工作”	71
妙方 41:记住人人都有顾客,人人都是顾客	72
妙方 42:建立友善的关系	73
妙方 43:在时间紧迫时伸出援手	75
妙方 44:主动倾听顾客的意见	76
妙方 45:称呼顾客的名字	77
妙方 46:主动处理顾客投诉	79
妙方 47:奖励顾客的惠顾	80
妙方 48:及时处理问题	81
妙方 49:充分利用电话联系	82
妙方 50:信守承诺	83

案例分析 85

案例 1:行动中的自我不满	88
案例 2:信守承诺	89
案例 3:“备选方案”提供另一次机会	90
案例 4:把自己的长项教给别人	91
案例 5:迎接改变所带来的挑战	92
案例 6:你们组织的情况	93

后记 94

导 论

如果您曾经读过有关全面质量管理(TQM)的著作,可能您会和我们一样,发现全面质量管理的理解和实施看上去不是相当复杂就是简单得可笑。但是,我们相信全面质量管理的真正“含义”并非如此。它既不深奥难懂,也决不仅仅是一些无聊的字母组合和术语的重新拼凑。

本书将全面质量管理的基本原理浓缩成 50 个简明有效的方法,用来帮助您学习和实施全面质量管理的理念。

我们希望书中传达的信息能够对您找到自己的独特方法,起到抛砖引玉的作用。我们知道,这 50 个建议并不一定都能够直接应用到您的部门或组织中去。请尽可能将这些建议“改造”成能够为您所用的形式。如果您能做到这一点,那么对于全面质量管理在您实际的工作应用而言将是个很好的开始。全面质量管理的效用就取决于有创造性的“改造”以使情况变得更有利。

本书的用途之一是为您的团队提供了“修建大厦的基石”。每周都从中挑选一个方法作为团队会议讨论的开场白。团队会议应该既是解决问题的会议,又是发现机遇的过程。如果您仅仅将团队会议用于说明和解决问题,几个月以后会议就会变得枯燥无味。我们坚信,如果您在团队会议上花一些时间讨论您正在从事的工作的过程,并不断努力改进工作过程,您的会议将会更有趣味也更有成效。

名目繁多的全面质量管理(TQM)项目在不同的组织中结果不同,有的取得了巨大的成功,有的却惨遭失败。这是为什么呢?为什么一个好主意在一个组织中产生了奇迹,而在另一个组织中却丝毫不起作用?原因可能就在于全面质量管理并不是集成体系或现成的项目,而仅仅是一种方法。

应用全面质量管理并大获成功的组织理解和应用了全面质量管理的所有基本原理,而不仅仅是组织从一开始就十分赞同或者是容易实施的那些理念。全面质量管理的形式在各个组织中不尽相同,但是在各组织中的理念却总是一样的。

可以把全面质量管理总结成包罗万象的过程,该过程在识别和改善服务的各个方面以及各种产品时涉及了组织中的每一个人。这很像是向人们发出询问:是这样吗?对,是这样。

全面质量管理的一个基本理念是必须依据事实,而不是直觉来做决定。长期以来,管理人员一直以自己能够凭借“第六感”做决策而感到自豪。而全面质量管理则要求管理者们在做出决策前一定要掌握事实。从产品开发、营销到客户服务,全面质量管理组织依据的都是建立在它们从不同来源(客户和竞争对手的产品以及组织内的员工等)获得的信息基础上的事实。

所有成功的全面质量管理项目都具有一个共同的原则。它们不断进行衡量。每次衡量都为其下一轮的改进提供了实际的反馈。全面质量管理赞同“衡量之后有改进”这句谚语。

全面质量管理虽然不一定简单,但行之有效。

质量要求组织上下共同努力,从高级管理层的支持到员工的全身心投入,这并不简单。有些组织在尝试了短期项目后就放弃了全面质量管理,并抱怨说全面质量管理对它们来说不起作用。这些组织大多都没有领会到全面质量管理中“全面”一词的含义。这是一种新的思维方式,它要求我们更具有竞争力,更关注决定着客户对我们是喜爱还是憎恨的“小”事情。正如同蒸汽机给农业化社会带来的巨大变革一样,全面质量管理必将给信息化社会带来变革。

只要我们拥有事实,我们就不能不使用这些事实。无论你所面临的竞争是来自国内还是来自国际,都由同样的一组事实构成。一旦获得了这些事实,就立即应用于在物质上和精神上以改变工作环境。全面质量管理组织进行着基于下列目标的变革:

- 以客户为本
- 让全体员工都参与决策的制定
- 争取不断的完善

这三个目标就是整个全面质量管理奋斗的目标。理解了这些目标的含义,以及如何将它们具体应用于你的组织,你就掌握了全面质量管理的精髓。