

謝家駒博士著

全面 優質管理

Total Quality Management

●
全面優質管理

●
宏圖可達

●
知易行難

●
品質管理的演變

●
品質成本

●
專家之言

●
鮑烈治國家優質獎“七要素”

●
“十二汽缸”

●
“四大支柱”

●
總結

●
接受挑戰

●
醞釀期

●
決策期

●
起步期

●
推行期

●
總結

Total Quality Management

全面優質管理

—— 行動指南・觀念突破

謝家駒博士著

三聯書店（香港）有限公司

責任編輯 姚永康
插 圖 馮德生
裝幀設計 洪清淇

書 名 全面優質管理
Total Quality Management
著 者 謝家駒博士
出版發行 三聯書店(香港)有限公司
香港域多利皇后街九號
JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD.
9 Queen Victoria Street, Hong Kong
印 刷 藝光印刷有限公司
香港黃竹坑道四十八號八樓
版 次 1994年 9月香港第一版第一次印刷
1995年10月香港第一版第四次印刷
規 格 16開(184×260mm) 168面
國際書號 ISBN 962·04·1190·0

© 1994 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
Published & Printed in Hong Kong

作者簡介

謝家駒博士



1974年，畢業於香港中文大學（主修社會學及經濟學）；後留學英國曼徹斯特大學。1975年，獲碩士學位；1978年，獲博士學位。

回港後曾任教於香港大學社會學系，並在香港大學工程學院進修工業工程學。1980年，獲生產系統設計課程證書。

1979年，加入南順（香港）有限公司，任人事經理暨工業工程部主任。

1981年，再度前往英國攻讀工商管理，獲格蘭菲德管理學院工商管理碩士銜。

1982年，加入瑞安集團，歷任高級經理、助理總經理、總經理等職位。1992年離職前，為集團事務總經理。

1992年，創立謝家駒管理顧問公司。

謝家駒對香港品質管理的推動不遺餘力，著有《品質圈：企業管理新挑戰》一書（香港商務印書館出版），並為香港品質圈協會創會會長（該會現改名為“香港品質管理協會”）。

謝家駒的另一重要著作，是《經營管理的典範》一書。該書原以英文寫成，書名為 *Marks & Spencer : Anatomy of Britain's Most Efficiently Managed Company*；1985年，由英國派格蒙出版社出版。1986年，中文版由香港商務印書館出版。1987年，更在莫斯科出版了俄文翻譯本。

1990年至1992年間，謝家駒為香港訓練專業協會主席。

謝家駒現為香港考試局委員，香港教育專上學院臨時管理委員會委員，與及多個大專院校之諮詢委員會委員。

謝家駒對品質管理及全面優質管理素有研究，並有多年之實際經驗，現正為多家本地機構提供全面優質管理的顧問服務。

前言：顧客導向、讀者導向

一、這本書是一部“行動指南”，專為已開始推行或正在籌劃推行“全面優質管理”的公司或機構而編寫。

然而，全面優質管理的行動，並不是零散的行動，而是有策略性，有計劃性，有系統性的整合行動。況且，這些行動是建基於一些嶄新的管理觀念，必須先掌握這些觀念才能制定及貫徹適當的行動。

所以本書一方面是“行動指南”，同時又要我們突破不少傳統的管理觀念，以便放開懷抱去迎接全面優質管理的新挑戰。

二、我有一個客戶，是一家頗具規模的華資公司。公司的行政總裁深知全面優質管理對其公司業務發展的重要性，下定決心一定要貫徹推行。有一次，他問我假若只有時間閱讀一本關於TQM的書，我會推薦哪一本。我告訴他說，英文方面的書可不少，中文的卻是付之闕如。最後我推薦了一本我認為是最好，最易讀，最實際的英文書給他。這本書就是 Jim Clemmer 所著的 *Firing On All Cylinders: The Service / Quality System for High-Powered Corporate Performance*。

隔了一個多月，這位行政總裁告訴我，他翻閱了這本書，覺得確是不錯，內容深入淺出，很具啟發性，但他說始終無法抽空讀畢全書，近350頁的書只讀了不及五分之一。他提議我寫一本精簡的行動

指南，用中文寫更好，以方便本地讀者閱讀。

這位行政總裁的情況，其實有頗大的代表性。我接觸到不少高層管理人員，不是不想讀好書，而是抽不到時間出來。此外，外國出版的書籍，並非為本地讀者而寫，有很多例子及枝節佔了頗多的篇幅，讀起來更感吃力。本書汲取了目前國外討論全面優質管理的精華，再結合本地的實際情況及需要，以精簡的文字來介紹這個重要而具挑戰性的課題。

三、本書從構思、撰寫、版面設計、印刷，以至銷售方式，都是以全面優質管理為指導思想。它的最大的特徵，是百分之百的顧客導向。本書的主要內容，曾在多個公開或公司內部的研討會上介紹過，可以說是經得起考驗，也吸納了不少與會者的意見。書上的種種行動建議，也絕大部分是經過實踐的，亦有小部分是我在總結過去經驗時產生的新意念。

四、本書雖然主要以中文寫成，但小部分內容因欲保存英文原文的震撼力，故先刊出英文，然後再附以中文。也有部分引言只有英文，而未有翻譯成中文。

五、這本書是理性分析的結晶品。然而，它也是充滿感情的。事實上，全面優質管理也有這樣的特徵：既有理性的一面，也有感性的一面。我參加過無數的關於全面優質管理的研討會、講座，也看過大量的書籍、文章、報告，我得到這樣的一個結論：談全面優質管理並不能只停留於理性的分析，而是必須能打動聽者、讀者的心。事實上，全面優質管理的過來人會對你說，推行全面優質管理是需要激情的 (Passion)；或以通俗的講法來說，是要“發燒”的。正由於這個特點，這本書並不是正襟危坐的論著，而是採用仿似交談的方式，把我的經驗和大家分享。我希望讀者讀起來，就好像和我面對面交談一樣。

六、現在，請準備起步參加一個難忘的旅程……

目 錄

前言：顧客導向、讀者導向.....	i
-------------------	---

第一部分 基本概念

1. 全面優質管理.....	3
1.1 定義.....	3
1.2 全面優質管理的真義.....	3
1.3 基本假定.....	5
1.4 中心思想.....	5
1.5 應用範圍.....	7
附：過來人語.....	8
2. 宏圖可達.....	16
2.1 清晰宏圖的重要性.....	16
2.2 一個全面優質管理的宏圖.....	17
2.3 理想是奮鬥出來的.....	18
2.4 小結.....	18
附：過來人語.....	19

3.	知易行難	25
3.1	龍虎群英	27
3.2	香港的現實與轉機	28
3.3	小結	30

第二部分 全面觀點

4.	品質管理的演變	33
4.1	品質控制(QC)	33
4.2	品質保證(QA)	34
4.3	全面品質保證(TQA)	34
4.4	全員品質保證(CWQA)	35
4.5	全面優質管理(TQM)	35
4.6	ISO 9000	36
5.	品質成本	38
5.1	什麼是品質成本？	39
5.2	施樂的啓示	41
5.3	無形的成本	42
5.4	品質免費	42
	附：過來人語	43
6.	專家之言	44
6.1	戴明的“十四要點”	47
6.2	朱蘭的“突破歷程”	51
6.3	哥斯比的“十四點真言”	55
6.4	戴明、朱蘭與哥斯比的共同點	60
7.	鮑烈治國家優質獎“七要素”	62
7.1	基本觀點	63
7.2	相互關係	67
7.3	評分的分配	68

7.4	評分的內容	69
7.5	小結	70
8.	“十二汽缸”	72
8.1	何謂“十二汽缸”？	73
8.2	汽缸一：決心表示的承諾	74
8.3	汽缸二：聆聽內部 / 外部的顧客心聲	75
8.4	汽缸三：教育及意識	76
8.5	汽缸四：招聘及入職培訓	78
8.6	汽缸五：人際關係技巧	79
8.7	汽缸六：教練技巧	81
8.8	汽缸七：團隊技巧	82
8.9	汽缸八：制度	84
8.10	汽缸九：獎勵及賞識	86
8.11	汽缸十：改進活動	87
8.12	汽缸十一：標準及尺度	89
8.13	汽缸十二：市場策略	90
9.	“四大支柱”	93
9.1	卓越領導	93
9.2	顧客導向	94
9.3	不斷改進	94
9.4	全面參與	95
10.	總結	96

第三部分 行動綱領

11.	接受挑戰	101
11.1	首先思考的問題	101
11.2	六個階段	104
12.	醞釀期	105

附：過來人語	107
13. 決策期	108
附：過來人語	110
14. 起步期	111
附：過來人語	116
15. 推行期	118
16. 總結	127
附錄：美國鮑烈治國家優質獎評審標準	129

第一部分

基 本 概 念

①

全面優質管理

②

宏圖可達

③

知易行難

1. 全面優質管理

1.1 定義

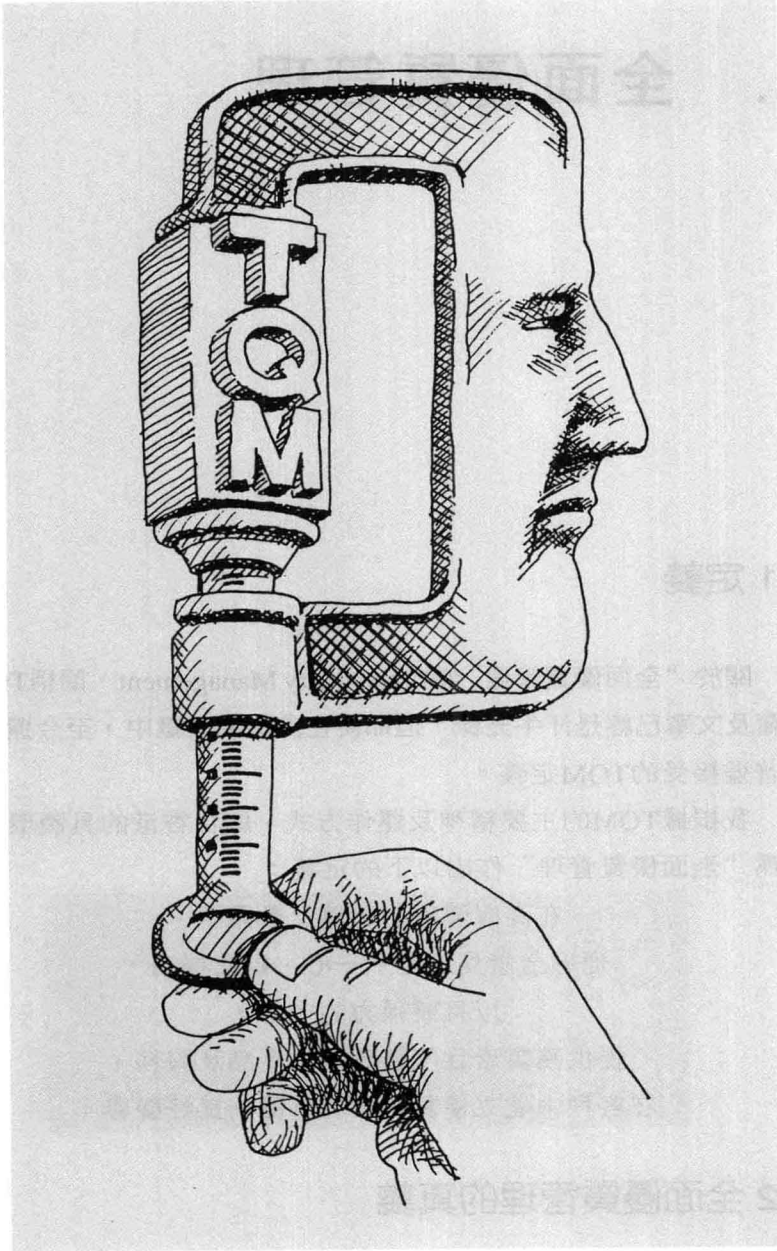
關於“全面優質管理”(Total Quality Management, 簡稱TQM)的書籍及文章已經是汗牛充棟,但即使在英文的文獻中,至今還未有一個普遍接受的TQM定義。

我根據TQM的主要精神及運作方式,結合香港的具體環境,嘗試為“全面優質管理”作出以下的定義:

在高層管理的**領導及參與**下,
通過全體員工**上下一心、群策群力**,
以具**競爭力**的成本,
提供**高質素且不斷改進**的產品及服務,
在客戶中建立**優質及物有所值**的良好聲譽。

1.2 全面優質管理的真義

請留意,我把Total Quality Management譯作“全面優質管理”,而非“全面**品質**管理”或“全面**質量**管理”。這是有重大意義的。



全面優質管理的真義

所謂“全面優質管理”，其實是有兩層意義的。第一層意義，是指一家公司所提供出來的產品或服務是優質的；另一層意義，是指這家公司各方面的管理制度（包括生產、設計、採購、維修、人事、會計、行政等）都是優質的。因為沒有了後者，前者是沒可能全面優質的。

所以，若譯作“全面品質管理”或“全面質量管理”，便變得狹義起來，不能同時突出上述兩層的意義。

1.3 基本假定

“全面優質管理”有以下的基本假定：

- (1) 保證質量並不單是品質檢查部門的責任；
- (2) 保證質量並不單是生產部門的責任；
- (3) 所有部門對質量都有直接或間接的影響；
- (4) 保證質量是每一員工的責任；
- (5) 保證質量並不是每一員工天生出來便懂得的工作；
- (6) 保證質量必須通過有系統的溝通、教育、訓練及問責來達致；
- (7) “全面優質管理”的動力來自高層管理；
- (8) “全面優質管理”的成功有賴於上下一心。

1.4 中心思想

上文關於全面優質管理的定義，有5個重要環節。以下畫龍點睛，指出其中主要含義。

(1) 高層管理的領導及參與——全面優質管理，非要由高層管理直接領導不可。通常需要由總經理親自領導，由高層人員組成的小組來策劃及推動。

傳統意義的品質管理可通過授權給品質部門去進行，但全面優質管理則絕不能如此，必須由最高層的管理人員親自統籌。任何公司若

不能做到此點，大概可以無須推行全面優質管理。

(2) 全體員工上下一心，群策群力——這是很關鍵的一點。要注意的是“上下一心”並非只是口號，而是必需條件。這裏說“上下一心”，至少包含了三方面的意思：一是上下各級同事皆充分明瞭公司的目標、方向和策略；二是他們充分認同及投入；三是他們清清楚楚地知道公司能達致目標對他們會有什麼好處，即是說，要能把公司的利益與各級員工的利益結合起來。

我曾經參加過一個關於全面優質管理的研討會，其中一位講者的一張幻燈片令我十分難忘，內容只有兩個字：**Compliance Vs Commitment**。他的意思是說，員工的參與只有兩種情況可達致：一是強制，二是承諾。他開宗明義地說，要推行全面優質管理，只能爭取員工發自內心的承諾，而絕對不可能強制而行。假若不能上下一心，承諾從何而來？

“群策群力”是指各級員工在不同工作上的團隊精神。個別部門的團隊精神固然要發揮，亦要鼓勵及促進跨部門之合作和協調，包括採用不同形式的小組，委員會等進行。“群策”是指共同策劃，“群力”是指共同執行。

(3) 具競爭力的成本——這一點是全面優質管理的關鍵概念。很多人有這樣的一個錯覺，以為推行全面優質管理，必是費用驚人，導致成本上升。其實，絕大部分成功地推行了全面優質管理的企業，都是一方面為全面優質管理作了重大投資，另一方面卻大大地改善了成本結構，從而達到能以更具競爭力的成本，提供更優質的產品或服務。

施樂機構 (Xerox Corporation) 是美國最矚目的一個成功地推行了全面優質管理的公司。在推行過程中的首六年內，把生產成本降低了20%。

根據我的經驗，在香港及內地那些推行了全面優質管理的公司之中，亦差不多無例外地在首年便在成本上有很顯著的改善。

關於品質成本及改善之道，下文將有進一步的介紹。

(4) 提供高質素且不斷改進之產品及服務——一方面要“高質

素”，另一方面要不斷改進。尤其是後者，更是全面優質管理的焦點。

高質素的具體定義，當然要適應市場定位、顧客期望、競爭環境等因素來決定，但關鍵的一點，就是今天的高質素，並不代表明天仍是高質素，市場競爭的環境千變萬化，若不能不斷改進，很快便會被人家追趕上來，或是被拋離得更遠。

舉一個例子：佐丹奴服裝連鎖店的服務水平是全港同行之冠，在過去數年多次的獨立市場調查中都名列前茅，但它感到的不斷改進的壓力也最大。故此，公司內部不斷摸索新的方法來保持領導的地位。另外，它的競爭對手也在急起直追，通過不斷改進來務求縮短距離甚或超越對方。

事實上，市場競爭的現實就是這樣。比人先走一步、處於領導地位，並不就代表能經常領先他人，關鍵在於不同公司的不斷改進的速度(Rate of Continuous Improvement)。這個速度成爲了分高下之關鍵因素。難怪有些專家學者把“全面優質管理”與“全面不斷改進”等同起來。

(5) 在客戶中建立優質及物有所值的良好聲譽——若能做到上述四點，便很有機會達到這個境界。

值得注意的是，這一點是目的，以上的都是手段。我們的目的是去滿足客戶的要求、期望。這是全面優質管理的基本觀點。要令所有同事都明白到，薪金、花紅都不是公司發的，而是滿意的客戶支付的。

顧客導向是全面優質管理的中心思想，推行全面優質管理的公司，都必須令全體員工深明此點。

1.5 應用範圍

很多人有這樣的一個錯覺，以爲全面優質管理只適用於製造業。事實上，其原理有很大的普遍性，同樣適用於服務性行業。在美國，多家屬於服務性行業的公司在推行全面優質管理上取得異常成功；它