

质量行动力

卓越绩效模式

ZHUOYUE JIXIAO
MOSHI

(第2版)

龚晓明◎著
“质量行动力”主编◎韩福荣

 中国标准出版社

质量行动力
卓越绩效模式
(第2版)

龚晓明 著
“质量行动力”主编 韩福荣

中国标准出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

卓越绩效模式/龚晓明著.—2版.—北京:中国标准出版社,2013.4

ISBN 978-7-5066-7122-4

I. ①卓… II. ①龚… III. ①质量管理—经济评价 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 041457 号

内 容 提 要

本书从过去 100 多年来质量概念和质量管理的演进谈起,介绍了卓越绩效模式的由来、实质和作用,论述了卓越绩效模式之“道”(基本理念)和“术”(评价准则和方法),然后分七个部分详细阐释卓越绩效模式的七大模块,最后回应大家普遍关心的问题:如何成功地导入卓越绩效模式。

本书是“质量行动力”系列图书中的一册,供参与企业管理活动的人员使用。

中国标准出版社出版发行

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100013)

北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址 www.spc.net.cn

总编室:(010)64275323 发行中心:(010)51780235

读者服务部:(010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×960 1/32 印张 9 字数 147 千字

2013 年 4 月第二版 2013 年 4 月第三次印刷

*

定价:24.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68510107

“质量行动力”编委会

主编 韩福荣

编委 刘 宇 杨跃进 龚晓明

曲 立 章 帆 彭 娟

刘建萍 田建华

序

质量管理历经百年发展,各种管理方法风生水起,纷至沓来……

在早期的质量检验阶段,有泰勒的科学管理原理;到了统计质量控制阶段,休哈特提出统计过程控制理论,道奇和罗米格发布统计抽样方法;进入全面质量管理阶段后,更是精彩纷呈,有戴明的质量管理十四点、朱兰的质量管理三部曲、费根堡姆的 TQC 和克劳斯比的零缺陷,还有质量成本、可靠性工程、标杆管理、QC 小组、新老 7 种工具、丰田生产方式、全面生产维修、田口质量工程、质量体系标准等,特别是集质量系统之大成的卓越绩效模式,更体现了现代质量管理的前沿发展。

质量管理的世界多姿多彩。每一种质量管理理念和方法的传播都会带来一批相关图书的出版和大量的培训课程。而读者常常会说:谁能简单地告诉我这些理论是怎么一回事?我们企业应采用哪种方法呢?怎样才能尽快地掌握这些方法并付诸于行动呢?

“质量行动力”系列图书是中国标准出版社为满足上述需求,基于“把复杂的简单化,把专业的

大众化,把贵族的平民化,把抽象的形象化”的宗旨,力图把各种质量管理的理论、技术和方法以通俗易懂的形式进行叙述,为参与企业管理活动的人员提供一套方便、实用的工具书,从而解决读者的困惑,以帮助大家将其快速有效地转化为提高质量的行动力。

我有幸被聘为此系列图书的主编。本着“视野新颖、通俗易懂、言简意明、寓学于乐”的编写方针,体现权威性和实用性,我们精心遴选了一批年富力强、既有较高理论修养又具丰富实践经验的专家学者来编撰此系列图书。

为不断增强此系列图书的生命力,我们将分批选题、滚动出版,并且期望通过各位读者的反馈、帮助和参与,密切跟踪质量管理的发展,推陈出新,持续改进,力争把这套书做成深受广大读者喜爱的品牌图书。

谨此为序。

韩福荣

hanfr@bjut.edu.cn

2007年8月于北京

再版前言

追求卓越绩效,成为一家基业常青的卓越组织,是多少有志者的梦想啊!很久以前,我们的许多组织就已经将“追求卓越”作为其经营理念或企业精神。但怎样衡量卓越的程度?如何才能追求卓越?直到今天,我们有了卓越绩效模式,“追求卓越”的理念才能落地,变成可测量和可操作的、应对不断变化的竞争环境而取得长期成功的管理模式。

国家标准 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》和 GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》自 2004 年颁布以来,得到越来越多的组织宣贯实施。2012 年,标准又基于过去几年的成功实践进行了修订再版。

本书自 2007 年出版后深受读者好评,并于 2010 年重印,现根据 2012 版卓越绩效标准和最新实践进行修订再版。本书从过去 100 多年来质量概念和质量管理的演进谈起,介绍了卓越绩效模式的由来、实质和作用,论述了卓越绩效模式之“道”(基本理念)和“术”(评价准则和方法),然后分七个部分详细阐释卓越绩效模式的七大模块,

最后回应大家普遍关心的问题:如何成功地导入卓越绩效模式。

质量管理是一门实践性很强的学科,而卓越绩效模式是在21世纪这样一个质量世纪中,最具系统性、集成性的管理模式。本书作为质量行动力系列图书之一,作为卓越绩效模式的普及读物,面向不同组织的各层次读者,尽可能在保持系统性的前提下做到生动活泼、深入浅出。

我自1990年从技术岗位转而从事质量管理工作,历经国有企业、外资企业和质量协会三个职业发展时期,不断扩展自己的管理视野,努力提升自己的理论修养和实践能力。书中内容为我过去十几年来在卓越绩效模式方面的学习、研究、评审、培训和咨询工作中的积累。

感谢韩福荣老师不辞辛劳,审阅了本书的全稿。感谢质量界和企业界的各位良师益友多年来给予我的提携、教诲、鼓励 and 知识分享。

产品质量的高低由顾客说了算。同样地,本书的质量由您和与您一样手拿本书的读者说了算。真诚希望各位来函沟通研讨,对本书的进一步完善提出宝贵意见。

龚晓明

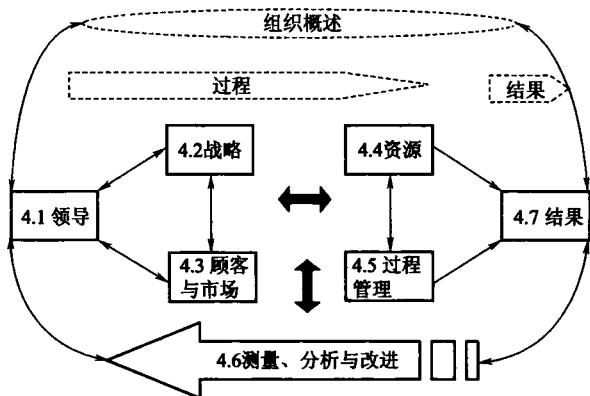
gongxiaoming66@gmail.com

2013年1月于厦门

基本理念

系统管理
 学习、改进与创新
 重视过程与关注结果
 合作共赢
 以人为本
 社会责任
 顾客驱动
 战略导向
 远见卓识的领导

框 架 图



龚晓明简介



龚晓明,高级工程师,中国质量协会学术教育委员会委员,全国首批卓越绩效模式认可导师,全国质量奖评审员教师,全国

六西格玛管理推进委员会和质量经理职业资格认证委员会专家委员,GB/Z19579《卓越绩效评价准则实施指南》主要起草人,国家质检总局《卓越绩效评价准则国家标准理解与实施》宣贯教材、中国质协《卓越绩效评价准则实务》和六西格玛黑带注册考试指定辅导教材《六西格玛管理》等书籍主要编写人。

先后长期在大型国有企业、世界 500 强跨国公司合资企业和中国质协从事质量管理工作,在卓越绩效模式、六西格玛、QCC、注册质量经理、供应商管理和 ISO 9000、ISO 14001、GB/T 28001、ISO/TS 16949 等领域有较深的理论造诣和丰富的实践经验,多年致力于质量管理前沿课题的研究和实践。从 1997 年开始,在厦门 ABB 开关有限公司具体组织了卓越绩效模式的导入、评价、改进和质量管理奖的申报,所在企业率先成功地完成了以卓越绩效模式为框架的 TQM 体系整合,获得了 2002 年全国质量管理奖。

目 录

1	行动起来,追求卓越	1
1.1	质量概念和质量管理的演进 /	3
1.2	卓越绩效模式的由来、实质和作用 /	13
1.3	卓越绩效模式在中国的推进 /	21
1.4	追求卓越,创造和谐 /	26
2	“以道御术”与“术以载道”	30
2.1	卓越绩效模式之“道”:九项基本理念 /	31
2.2	卓越绩效模式之“术”:评价准则和评价方法 /	36
3	大海航行靠舵手——远见卓识的领导	62
3.1	自强不息,追求基业常青 /	63
3.2	厚德载物,履行社会责任 /	73
4	统御谋势——面向未来的战略	86
4.1	战略制定:“航行图”的谋划和描绘 /	87
4.2	战略部署:驶向光辉的未来彼岸 /	98

5 致胜之道——顾客和市场之驱动 113

- 5.1 细分市场,倾听顾客的心声 / 114
- 5.2 创建顾客关系,成就顾客满意和忠诚 / 122

6 练兵秣马——资源管理 141

- 6.1 人力资源:天地之间,莫贵于人 / 142
- 6.2 其他资源:柴米油盐酱醋茶 / 162

7 以卓越的过程追求卓越的结果 ——过程方法 173

- 7.1 过程概念和过程方法:现代企业管理的基础 / 174
- 7.2 关键过程:为利益相关方创造平衡的价值 / 182

8 现代管理与传统管理的分水岭 ——基于数据和事实的管理 200

- 8.1 测量、分析和评价:你测量什么,就得到什么 / 202
- 8.2 改进与创新:路漫漫其修远兮,
吾将上下而求索 / 214

9 灵不灵,看结果 ——关注结果和创造价值 224

- 9.1 结果四要素:水平、趋势、对比和整合 / 227
- 9.2 关注结果:创造平衡价值,建设和谐社会 / 234

10	千里之行,始于足下	
	——如何成功地导入卓越绩效模式	248
10.1	导入路径:醉翁之意不在酒 /	249
10.2	管理方法和体系的整合:九九归一 /	265
	参考文献	274

1 行动起来,追求卓越

人类进入了 21 世纪,进入了一个更加多变的、充满挑战的时代。

世界变平坦了。美国著名记者托马斯·弗里德曼在其畅销全球的《世界是平的》一书中说:从 1492 年至 1800 年,是“全球化 1.0 版本”,西方国家利用暴力推倒壁垒,将世界的各个部分合并为一;从 1800 年到 2000 年,是“全球化 2.0 版本”,推动全球化的主要力量是跨国公司;到了 2000 年,我们已经进入到了“全球化 3.0 版本”时代,将我们带入这个新时代的既有地缘政治的因素如柏林墙的倒塌,也有技术方面的进步如个人电脑和网络的流行,以及在此基础上电子商务、外包等经营模式的创新。遍布全世界各个角落、各种肤色和人种的个人在全球范围内的合作和竞争成为全球化的独特动力。

世界变崎岖了。这个世界可能看起来比以前更平坦了,但事实是,它仍然是崎岖不平的。人类政治的、经济的、宗教的、种族的冲突从来没有停止过,而且变得更加多角化、复杂化和充满不确定

性。将世界推平的信息技术促进了全球化,而全球化带来了机遇,也带来了更大的冲击、困惑和挑战。

纵观 20 世纪末至 21 世纪初的时代变化,从世界范围看具有以下特征:

► 经济全球化。这意味着资源将寻求在全球范围内获得最佳配置,意味着将在广阔的全球一体化市场中进行更加剧烈的竞争,并伴随着发达国家价值观向发展中国家传播的过程。

► 知识经济和信息化。以有形“物资资产”为中心的经济转向以无形“智力资产”为中心的经济,迈向数字地球新时代。

► 质量世纪。生活物资的丰富和需求的多样化、个性化,将促使人类由追求生产效率和数量转向追求质量。诚如质量大师朱兰所言:“20 世纪是生产力的世纪,21 世纪是质量的世纪。”

纵观 20 世纪末至 21 世纪初的时代变化,从中国范围看具有以下特征:

► 改革开放。20 世纪 70 年代末开始,中国经济进入了一个由计划转向市场,由封闭转向开放、转向全球化的快速发展轨道。

► 市场经济。企业主导的卖方市场转向顾客主导的买方市场,由粗放型增长转向集约型增长,由“发展是硬道理”转向“科学发展观”和“和

谐社会”。

➤ 加入 WTO。这是融入全球化经济的一个历史性标志,意味着与世界同步,迈向知识经济和信息化时代,迈向质量世纪。

1.1 质量概念和质量管理的演进

1.1.1 质量概念的演进

随着人类社会的进步,人们越来越追求高质量的产品和服务,而且所关注的质量领域不断延伸:在企业内部延伸至过程质量和经营质量;在企业外部延伸至生活质量、环境质量和经济增长质量。今天,“大质量”的概念逐渐广为人们所接受,且成为不可逆转的趋势。

让我们从 ISO 9000 的质量术语出发,来看看质量概念的延伸和演进。

在 ISO 9000:2005 标准中,质量被定义为“一组固有特性满足要求的程度”。

(1)质量是“‘什么的’特性满足要求的程度”呢?依照演进的顺序,可表达为:

➤ 产品的质量。包括性能、可靠性等实物质量。

➤ 产品和服务的质量。扩展到包括准时交付、维护维修等服务质量。

► 产品、服务和过程的质量。其中过程质量涉及5M1E(人、机、料、法、环、测),这时的质量已是体现Q(实物质量)、C(成本)、D(交付)、E(环境)、S(安全)等的综合质量。

► 产品、服务、过程和体系的质量。这里的体系质量即管理系统的质量,或称管理质量、经营质量、全面质量,可以是一个组织的经营管理质量,甚至还可以是一个跨组织共同体的运作质量(如:与顾客和供应商的伙伴关系质量,社会经济运行质量)。

显然,这是一个质量由“小”至“大”的演进过程。

(2)质量又是“一组固有特性满足‘什么要求’的程度”呢?依照演进的顺序,可表达为:

► 符合性质量。符合标准或规范要求即合格,质量就好,反之不合格则质量不好。

► 适用性质量。质量就是满足顾客要求的程度,质量好不好关键看对顾客是否适用。

► 顾客及其他相关方综合满意的质量。此时的质量已经是产品、服务、过程和体系的“大质量”综合满足顾客、股东、员工、供应商及合作伙伴、社会等利益相关方的程度。

显然,这也是一个质量由“小”至“大”的演进过程(见图1-1)。