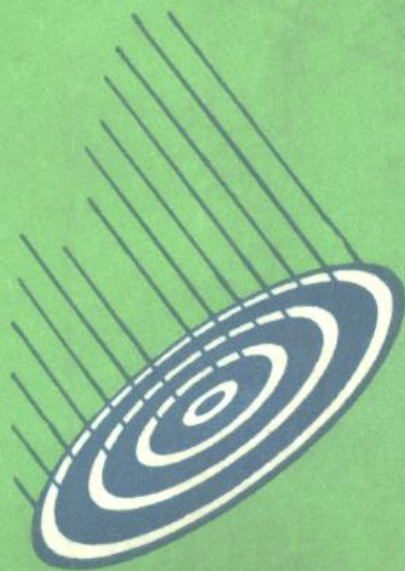




# 商业、服务业 经营战略

(全面质量管理战略篇)

〔日〕山口 裕 著



机械工业出版社

# 商业、服务业经营战略

(全面质量管理战略篇)

[日] 山口 裕 著

王存恩 吕 辉 张以平 译



机械工业出版社

流通・サービス業の TQC 導入戦略

著者 山口 裕

発行所 株式会社 ビジネス社

1983年6月20日初版発行

\* \* \*

商业、服务业经营战略

(全面质量管理战略篇)

〔日〕山口 裕著

王存恩 吕 辉 张以平·译

\*

责任编辑：殷保彰

封面设计：刘 代

\*

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南街一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

河北省水清县第一胶印厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经营

\*

开本 787×1092 1/32·印张 6 $\frac{1}{4}$ ·字数 135千字  
1990年3月北京第一版·1990年3月北京第一次印刷

印数 0,001—8,000 ·定价：3.60元

\*

ISBN 7-111-02207-6/F·284

ES32/02

### 内 容 简 介

全面质量管理(TQC)这一科学的管理方法始于生产部门,80年代初推广到流通、服务行业。日本被认为是流通、服务行业TQC工作开展最好的国家。作者山口裕是日本颇有影响的TQC专家,不仅积累了指导流通、服务行业开展TQC的实践经验(使一百多家濒临破产的企业死而复生),而且有坚实的理论基础(发表了二十多本TQC方面的专著)。作者在本书中以通俗易懂的语言和大量的具体实例阐述了流通、服务行业开展TQC的重大意义;回答了究竟什么是流通、服务行业的质量,怎样进行质量保证;明确了什么是TQC和应该怎样正确地了解TQC;怎样事先主动地采取对策,即采用TQC把理应做好的工作全都做好,讲述了开展TQC的要点,告诉人们开展TQC都要做哪些思想准备,并以雄辩的事实批驳那种认为TQC只适于生产部门,不适于流通、服务行业的错误观点。

本书可供商业、服务行业的职工、管理干部、企业领导人以及有关院校师生学习、参考。

## 序 言

随着改革开放和有计划商品经济的发展，近二、三年商业、服务业为改善经营管理都在探索科学的管理问题。已有一批企业正在思考引入全面质量管理（简称 TQC）。TQC 之能在我国迅速发展，主要是适应企业改革的需要，又被实践证明行之有效。它的产生和发展壮大是顺应形势、符合民意的结果。TQC 确实是一门现代化的管理科学，它有思想、有理论、有目标、有方法、有措施自成一个完整体系，是当代企业管理的中心环节。因此决不能误解它仅仅是一种方法，可以这样说，TQC 的直接目的是保证产品的、工作的、服务的质量，同时促进技术进步，改善经营、增强企业素质、落实企业以及社会的效益，实现企业活动的最终目的。因此，我国有关部门决定：“七五”期间（1986～1990年）在 8200 个大中型企业中都要有计划、有步骤地普遍推行。三年来已有 5300 多个企业达标验收。为了表彰推行 TQC 确有成效的企业，国家设立了质量管理奖，1988 年底止，已有 19 个行业的 63 个企业获得了奖励。

全面质量管理决不是搞一个模式，在应用时要针对问题、注重实效、依靠全员、讲究科学的方法。活动成果要体现在不断改进产品质量、工程质量、服务质量、发展品种、开拓事业、全面加强基础工作上。我国推行 TQC 后，优质产品、优质工程逐年增加，1988 年底，已有 3742 项产品荣获国家优质产品奖；193 项工程荣获国家优质工程奖；176 项工艺

美术品荣获百花奖。此外，尚有部、委和省、市授予一大批优质奖。十年来 TQC 不仅在建立质量体系，保证实物质量、推动企业现代化管理等方面发挥了应有的作用，而且在其它基础性工作方面也取得了显著成绩。但是，TQC 发展很不平衡，尤其是商业、服务业，在大力发展商品经济条件下，管理落后于形势，全面质量管理刚刚起步，大多数企业尚未引入 TQC 概念，少数处于探索试验阶段，推行中确实遇到了许多具体问题。因此，当务之急首先要加强宣传教育，培训骨干，使广大业务人员树立质量意识，竞争意识，以及职业道德，要有一批专家结合行业特点，具体指导和帮助。因为商业、服务业确实有其固有的特点，所以在开展 TQC 时，第一，不要照抄照搬国外的或工业上的模式，必须根据实际情况确定推行方针，选择适用的方法，在学习外单位经验时必须坚持以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家方针。对此，我想解释一下这个方针的含义，以我为主是指学习国内外经验的指导思想，博采众长是指学习的态度，融合提炼是指学习的方法，自成一家是指学习的最终目的。第二，不要赶时髦，急于求成会搞形式，走过场。众所周知，日本的工业企业推行 TQC 早已卓有成效，但他们延伸到商业、服务业经过了较长时间的试验，到 1982 年才在面上铺开，和工业比大约滞后三十年。其原因和我国当前遇到的情况雷同，首先，认识上的片面性，把行业具有的特点与特殊等同起来，认为 TQC 在比较分散的商业服务业不适用。其二，强调商业、服务业是非物质生产部门、劳务性质量不好定量化管理。其三，把 TQC 和经营管理对立起来。其四，对服务质量的概念的理解不全面，一谈服务质量就认为是服务人员的态度问题。其五，习惯搞运动、提口号，抓一阵，停一阵，治标

不治本。其六，许多企业领导忙于经营，陷入事务，没有时间搞等等。作为一个质量管理工作者，最近几年有机会和商业、服务业的领导打交道。北京市商贸质量管理协会请我当顾问，促使我去关心这方面的工作，曾经翻文件、查资料但得到的是一些凤毛麟角的零星材料，很不系统，自己也不满意。回想日本是TQC处于世界领先地位的国家，因此，借访日之际带回几本书籍，奉献给王存恩、张以平同志，请他们帮助翻译出版。

这些书由几位日本TQC专家撰写，其中之一是山口裕先生，他是一位有理论、有实践经验的专家，曾经帮助过许多企业摆脱了濒临倒闭的危机，在日颇负盛名。他的著作通俗易懂、广为流行，许多书店都能买到，我把它介绍给读者，目的想唤起商业、服务业广大职工急起直追、提高质量，把这誉之为精神文明窗口的行业建设好，并给企业和社会带来最佳的经济效益。

顺便说一下，山口裕先生的几本书分战略篇、战术篇（方法篇）。所谓战略篇，写的是决定全局、范围广、长期起作用的一些政策和策略性问题。所谓战术篇，写的是一些解决局部的、具体的方法问题。本书可供企业领导、管理干部、咨询人员阅读。当然若能把战术篇一起读一下，那么在实际应用时更能从宏观上指导微观，所以更为得心应手。这几本书国内还是首次翻译，如能达到启蒙的作用，我们将会感到做了一件很有意义的工作。

**中国质量管理协会副秘书长 钟良**

1989年9月

## 译者的话

我很高兴能在庆祝全国质量月活动十周年前夕把山口裕先生的《商业、服务业经营战略》一书的中译本奉献给广大读者，希望能为推进我国刚刚起步的商业企业质量管理工作做点微薄贡献。

最近，有些老熟人问我为什么这两年不搞人物传记和科技书籍的翻译，偏偏搞起流通、服务行业 TQC 专著的译校工作来了？

这需要从两个方面谈起。

第一，前些年我曾有较多机会陪同外宾参观、访问、购买纪念品、看文娱节目、谈生意、讲学，不仅听到他们讲，也亲眼看到我国服务行业的服务质量太差，服务员边吃东西边聊天边“接待”顾客；一顿饭竟让客人等上几十分钟；预定的车辆不按时到；飞机晚点；演出不按时开演；更有甚者有些个别出租汽车司机竟坑骗客人……

第二，我曾赴日考察，不仅看到，也亲身体会到那里服务行业的职员一切为顾客着想，周到的为顾客服务，赢得了顾客的满意。

俗话说，有比较才有鉴别，也才使我深感确实应该改变我们的服务态度，提高我们的服务质量了。那么，怎么去改变呢？从哪儿着手呢？

在回答这个问题前，我们不妨先探讨一下日本的服务行业的服务质量为什么会那么好呢？



主要是因为他们采用了自上而下的方针管理，开展了自上而下的 QC 小组活动，健全了组织制度，组建了 QC 协组，提高了人员素质，改革了全员的思想意识，调动了人的主观能动性，牢固地树立了“顾客至上”思想，真正做到了想顾客之所想，急顾客之所急，这也就是流通、服务行业 TQC 之功绩。它不仅提高了管理质量和经营效率，而且增强了企业的竞争能力，使企业在激烈的竞争中取胜。

我曾考虑，既然 TQC 有如此功效，是否可将其应用于我国的服务行业呢？也就在此刻，中国质量管理协会副秘书长钟良同志，北京市海淀区财贸干校朱立恩老师和中国标准出版社张以平同志提出希望我翻译山口裕先生的《流通行业 TQC 入门》一书，我欣然接受，利用业余时间译完，译稿得到中国质量管理协会领导、中国标准出版社编辑的好评。这使我受到很大鼓舞并深深地爱上了流通服务行业 TQC 工作，愿以自己的业余劳动为我国服务行业 TQC 工作的开展，为改变服务质量贡献自己的微薄力量。这也是我搞起流通、服务行业 TQC 专著译校的原因。

我高兴地看到 TQC 工作已在我国的一些商业企业试行并取得较好的效果。我们的民族是一个伟大的民族，有悠久的历史 and 灿烂的文化，有优越的社会主义制度，又有党中央制定的精神文明建设的方针，广大人民群众迫切希望改变服务质量。如果再认真地学习国外的成功经验，TQC 就一定能在流通、服务行业深入持久的开展下去，不仅生根、开花，而且也定会结出丰硕的果实。我愿作为流通领域 TQC 大花园中的一名辛劳的园丁，为她浇水、施肥，使之早日争新夺艳。

《商业、服务业经营战略》一书的作者山口裕是日本著

名的经济学家、法学家，现任日本经营咨询服务公司和活性经营中心的代表董事，还兼任日本通产省中小企业 TQC 诊断士，是日本颇有影响的 TQC 专家，擅长于流通、服务行业的管理咨询业务。他先后对 100 多家公司开展咨询服务，使处于十分险恶的经营环境、濒临破产的企业起死复生，深受中小企业经营者、职员的信赖，被认为是这一领域的创始人之一。

《商业、服务业经营战略》作为 TQC 的战略篇，不仅阐述了引进 TQC 的重大意义，而且结合具体实例回答了究竟什么是流通、服务行业的服务质量、工作质量和商品质量，告诉广大读者怎样全面地去了解 TQC，讲述了为什么必须事前主动采取对策，开展 TQC 的要点以及需要做哪些思想准备工作等问题，这些对流通、服务行业开展 TQC 有极其重要的指导作用。如果将本书与其战术篇——《流通行业 TQC 入门》（已由企业管理出版社出版）一书结合起来读，效果会更好。

参加本书翻译工作的还有吕辉和张以平同志。

在本书出版之际，要感谢作者山口裕先生。他不仅支持我将此书译成中文出版，而且对文中的一些事例和个别文字做了详尽说明。在即将发稿前夕，又特意撰写了中译版前言，对我国流通、服务行业开展的 TQC 工作寄予热情支持，表示了良好的祝愿。感谢中国质量管理协会副秘书长钟良同志，他不仅对本书翻译、出版工作给予大力支持并作序。

由于翻译水平有限，译文难免出现舛误之处，欢迎读者批评指正。

王存恩

1989年6月于北京

## 中译版前言

在日本，所有的业界都引进了 TQC（全面质量管理），TQC 在企业里作为一种最有效的经营方法正为人们灵活而有效地应用着。

TQC 工作始用于生产部门（工厂），80 年代初推广到了流通、服务行业。人们都说流通、服务行业刚开始普及 TQC 时相当难，这是一个不可否认的客观事实。当时人们普遍认为 TQC 只适用于机械和设备制造、原材料和产品加工等生产部门，很难适用于以人为中心开展工作的流通、服务行业。

自 1982 年起，流通、服务行业引进 TQC 的企业就在迅速增加，不过，当时有一个问题引起了人们的普遍注意，那就是有那么一些企业由于在思想认识和引进方法等方面都存在着一些严重问题；以致 TQC 没能在企业里扎根，最后被迫宣告引进工作失败。甚至还有人提出 TQC 根本就不是面向流通、服务行业的等问题。

迄今，我已在许多企业指导了引进 TQC 工作；积累了流通、服务行业引进 TQC 的经验，我希望将我的这些经验提供给流通、服务行业的朋友们，更希望这些经验能对这一行业的发展有所帮助，故撰写此书。这里有一点必须说明，那就是 TQC 的基本原理没有变，它不仅适用于生产部门，也同样适用于流通、服务行业。

拙著出版后，深得广大读者的厚爱，使我感到欣慰。这

次王存恩先生付出辛勤劳动，将其译成中文出版，更使我感到由衷的高兴。

应该承认，中国和日本无论是在传统方面，还是在体制、历史等方面都各不相同，但我认为这丝毫不影响 TQC 工作在中国的开展，这一工作一定能在中国的包括流通、服务行业在内的所有领域里得到广泛而有效的应用。我确信，本书所提供的经验对处于刚刚起步阶段的中国的流通、服务行业的 TQC 工作是会有益处的。

如果拙著中译本能起到为正在架筑的中日两国人民友好之桥添砖加瓦、为中国的发展尽点微薄之力的作用，笔者将感到无限喜悦和荣光。我还要借此机会对译者王存恩先生表示衷心感谢。

山口 裕

1989年5月16日

## 前 言

最近，流通行业和服务业引进 TQC（全面质量管理）的企业正在稳步增加，从总的发展趋势来看，这一工作的步伐还会加快。

迄今，我指导了流通、服务行业中的许多企业引进 TQC 工作。近年来，关心 TQC 的人越来越多，可以说已步入极盛时期，这的确是件大好事儿，从某种意义上讲，可以说这一情况和我当初所预料的完全一样。

可是，较之生产厂家，流通、服务行业的 TQC 有许多不同之处，而且引进的历史也相当短。也许正是由于这一原因，也就产生了各种各样的关键问题，这也是个不可否认的客观事实。

那么，TQC 的关键问题是什么呢？这里大体可归纳为以下三点：

第一，各个公司对 TQC 的理解和看法各不相同，而且从总的方面来说这种理解和看法都很肤浅。

本来 TQC 是一个体系，也可以说是一个系统。可是由于人员不同，在不同的企业里所看到的 TQC 的形象也就完全不一样，可以说这也是一种不正常现象。

第二，有不少企业对在决定采用 TQC 后如何致力于这一工作的方法方面存在着问题，这个问题与第一个问题有着十分密切的关系。

本书详细地介绍了已引进 TQC 的企业所存在的具体问

题：如在不理解 TQC 的情况下就宣布采用 TQC；在事先还没有充分地开展 TQC 教育的情况下，就开展了 QC 小组活动；错误地认为开展 QC 小组活动就是 TQC……，总之，问题确实是不少。

第三，站在推动 TQC 工作的局外人（部分宣传工具、专门从事举办讨论会业务的同业者、经营顾问等）的角度，不能恰如其分地去看 TQC。实际上，即便是局外人，也应该有一种带头竭力拚命推广这一工作的精神，严格而有节制地控制那些不切合实际的宣传。

不管怎样讲，TQC 在流通和服务行业这一领域内还处于试行阶段，还会出现许多错误，所以我们将这一阶段称为试行阶段。

因此，在某种程度上对 TQC 存在着误解和偏见也许是不可避免的。不过可以断言，这是一个不需多长时间就可以解决的问题。

可就是由于存在着这种误解和偏见，会导致引进 TQC 工作的失败或者走弯路这样一种结局，如果这样就会使企业造成重大损失。撰写本书就是为了避免在引进 TQC 过程中出现这类问题。

在撰写本书之前，产业出版社曾出版了我所撰写的《流通行业 TQC 入门》一书，令人感到欣慰的是这本书已成为书市上的一本畅销书，书中着重具体地讲述了引用 TQC 时必须建立必要的体制问题。换句话说，应该把《流通行业 TQC 入门》讲述的内容称之为采用 TQC 的战术篇。

可是，对象采用 TQC 这样大的行动，不能仅仅从战术方面下手。也就是说不能只传授采用 TQC 时的具体做法不传授战略，否则，采用 TQC 时会面临着许多烦恼。所以要

在掌握采用 TQC 的战术之前，必须掌握引进 TQC 的战略知识。

因此，决定将此书奉献给广大读者。我撰写此书时就决定将其置于 TQC 战略篇的位置上，也就是说，此书叙述的核心是，为使引进 TQC 后能尽快的获得成功，应具备怎样的考虑问题的方法和确定一个什么样的方向问题。

敬请读此书后对 TQC 产生兴趣的广大读者，一定要认真地将本书同采用 TQC 的战术篇——《流通行业 TQC 入门》一书结合起来读，这样就一定会帮助您加深对 TQC 的理解。

作为本书的姊妹篇——《流通行业 TQC 入门》得到了广大读者的好评。其中使我最高兴的是有些读者曾这样赞美此书：

读了《流通行业 TQC 入门》一书，使我认识到采用 TQC 是关系到我们（流通和服务行业）切身利益的大事情。

如果本书也能对流通和服务行业 TQC 工作的开展起到一点推进作用，笔者将感到无限欣慰。

山口 裕

1983 年 5 月

# 目 录

序言

译者的话

中译版前言

前言

<b>第一章 TQC 为企业经营作贡献</b> .....	1
一、某批发商店的初步体会.....	1
二、对不景气表现出软弱无力的流通行业.....	3
三、不能什么都是自上而下.....	5
四、适合于质的时代的 TQC .....	8
五、TQC 可以提高生产效率.....	9
六、TQC 可使人们增长智慧.....	13
七、TQC 重视调动公司职员的主观能动性.....	16
八、TQC 使企业增强竞争能力.....	19
九、TQC 可以提高经营质量.....	22
十、采用 TQC 取得了立竿见影效果的企业.....	25
<b>第二章 TQC 旨在提起质量</b> .....	32
一、流通、服务行业的质量 (Q) .....	32
二、对工作的质量 (Q) 的考虑.....	34
三、服务 Q 决定了销售效果.....	36
四、事务性工作和作业旨在提高劳动生产率 和工作效率.....	42



五、什么是流通行业的商品质量.....	45
六、TQC 就是要战胜宗派主义.....	50
七、TQC 促使全员想顾客之所想急顾客之所急.....	55
八、TQC 加强了市场销售工作.....	58
九、流通、服务行业的质量保证 (QA) .....	61
<b>第三章 要全面了解 TQC.....</b>	<b>64</b>
一、TQC 是一个系统.....	64
二、TQC 的四大支柱.....	66
三、为什么说 TQC 是个体系.....	71
四、T (全面) 意味着全员参加.....	74
五、企业中 PDCA 循环时的主要“四忌” .....	76
六、坚持就是胜利.....	82
七、坚决杜绝走过场式的管理.....	86
八、树立目标意识是进步的开始.....	88
九、TQC 能培养人才.....	91
<b>第四章 TQC 就是要主动发起进攻.....</b>	<b>96</b>
一、某衣料超级市场的烦恼.....	96
二、实例介绍——E 公司对库存量过多采取的 对策.....	99
三、实例介绍——F 公司对索赔所采取的对策.....	102
四、TQC 就是要进行工序管理.....	106
五、事先主动地采取对策与事后被动地采取 对策有本质上的区别.....	108
六、TQC 加快了标准化的进程.....	112
七、理应做好的事情为什么没有做好呢? .....	115
八、TQC 可使理应做好的事情都做好.....	118