

美国管理协会 · 斯米克管理丛书

[第
4
辑]

质量测定与 高效运作

——美国最佳公司的成功经验

AMA

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 理查·M·霍德盖茨 著

黄志强 译

张小眉 校

黄志强 校



上海人民出版社 SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



美国管理协会 · 斯米克管理丛书

第
4
辑

质量测定与 高效运作

美国最佳公司的成功经验

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B · Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 理查·M·霍德盖茨 著

黄志强 译

张小眉

黄志强 校

SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



责 任 编 辑 苏贻鸣
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书
(第 四 辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

质量测定与高效运作

——美国最佳公司的成功经验

[美]理查·M·霍德盖茨 著

黄志强 张小眉 译

黄志强 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 8.75 插页 2 字数 145,000

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-208-03048-0/F·610

定价 13.50 元

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association), 简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构, 它在美国各大城市设有 9 个分会, 在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人, 大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍, 传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版, 历久不衰, 影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训, 在长期合作的基础上, AMA 决定提供他们每年的最新出版物, 由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998 年 12 月 7 日 上海

谨将此书献给

伦纳德·G·格林伍德
(1941—1995)

他是一位教师、研究员、作家，
也是笔者的一位友人。

致 谢

在许多人的支持和帮助下,我才写成了这本书。美国管理协会出版机构指派给我的编辑安东尼·符拉米斯对我的影响尤其大,他帮助我改变了我最初设想的方向,并使我的思想集中到一个方面。《机构动态》的编辑唐·博尔也给了我许多有益的建议和意见。

搜集资料的过程中,我得到了所接触公司有关人员许许多多的帮助。他们中的许多人都耐心而详尽地给我解释了各自机构的做法,并帮助我取得事半功倍的效果。我特别要感谢摩托罗拉大学的管理应用顾问卡尔·库柏,他为我花了多天时间,让我了解他们公司正在使用的新方法和新技术,并为我谋求到参加其公司的质量通报研讨会的机会。我也非常感谢汤姆·兰德和艾伦·巴拉克罗,他们两人以前都在摩托罗拉公司设在佛罗里达州波依顿海滩的培训部工作,他们为我电话联系安排与公司的有关人员见面。我还要感谢亚特兰大里茨卡尔顿公司的质保部副主任帕特里克·米

尼,他给我提供了大量信息并多次在百忙中抽时间与我交谈。通用汽车公司前董事长罗伯特·斯坦伯尔帮我理清了有关蜘蛛网形图在对照世界一流公司确定自己的水准基点时的价值及其应用的思想。格兰尼特·洛克公司的大卫·弗朗西斯给我详细解释了他们公司使用四边形图表的方法,他还送了我一盘该公司革新操作程序的胶卷,使我进一步懂得了何以该公司能成为世界一流的绩优公司。我还得感谢沃恩赖特工业公司的鲍勃·沃恩赖特,他一直支持我撰写这本书。要感谢的还有帮助我获得允许使用他们机构的材料,并帮我核对这些材料以确保其准确性及时效的那些人,其中包括苏珊·格罗夫(美国电话电报公司消费市场部)、立克·罗伯茨(艾姆斯橡胶公司)、乔伊斯·莱曼(阿姆斯特朗建筑器材公司)、莱斯利·安托斯(科宁电讯器材公司)、多萝西·法昆(联邦快递公司)、罗伯特·海斯(通用电气公司塑料公司)、伊丽莎白·高勃莱斯·密勒(通用电话电子公司电话号簿公司)、史蒂夫·霍辛顿(国际商用机器公司)、佩吉·德林杰(朗讯科技公司)、艾莱妮·卡西(摩托罗拉公司)、以及山姆·马隆(施乐公司)。最后我还要向那些为我提供了大量有关质量和测评的方法和技术的公司表示感谢。按字母先后为顺序,这些公司是:

艾姆斯橡胶公司

安德森门窗公司
阿姆斯特朗建筑器材公司
美国电话电报公司消费者通讯服务部
美国电话电报公司网络系统集团
美国电话电报公司通用卡服务部
科宁通讯器材分公司
东人化工公司
联邦快递公司
通用电气公司美洲塑料公司
格兰尼特·洛克公司
通用电话电子公司电话号簿公司
国际商用机器公司
朗讯科技公司
马洛工业公司
米利肯公司
摩托罗拉公司
德克萨斯仪表防护系统及电子集团公司
里茨卡尔顿饭店公司
索莱克电子管公司
沃恩赖特工业公司
施乐公司商用产品部
齐泰技术公司

●
致
谢

最后我要向佛罗里达国际大学和其他学术机构的

同事们表示感谢；他们给我提供材料，为我过目本书的部分手稿并提出大量意见，鼓励我把这本书写出来。他们是：哈尔·威曼，佛罗里达国际大学工商学院前院长；加里·德斯勒，佛罗里达国际大学管理和国际商务系主任；埃里尔·布朗纳，佛罗里达国际大学管理发展中心主任；辛迪·艾略特，佛罗里达国际大学遥距教学部主任；克里斯特尔·达克斯伯里，人力资源部副主任，以及艾伦·苏塞兰，财务主管，两人都任职李亨利公司；约翰·戈倍尔，内布拉斯加林肯大学工商学院院长；弗雷德·卢森斯，任职内布拉斯加林肯大学；桑格·李，任职内布拉斯加林肯大学；珍妮·吉布森和查尔斯·布莱克韦尔，任职新东南大学；艾伦·鲁格曼，任职多伦多大学；以及罗莎贝思·莫斯·凯恩特，任职哈佛大学。

引 言

最初立意写这本书时,我本想定一个自以为能巧妙概括全书内容的书名:《全员质量管理:热点与非热点》。我的目标首先是挑选出那些全国公认为能提供最优产品和最优服务的公司。这些公司当然都是博尔德里奇奖*得主,从第一批获奖公司——摩托罗拉公司、西屋电气公司商用核燃料分公司和环球冶金公司——起,一直到最近的获奖公司。对这每一家公司,我都想找出其获得莫尔肯·博尔德里奇奖时所使用的方法和技术,然后再跟踪最新情况,找出哪些方法他们已不再使用,而哪些新的方法又已出现并正在该公司里广为使用。

我最先采访的是摩托罗拉公司。我很快就发现,在保持高质量和高效运作的战斗中,该公司过去是怎么做的现在仍在怎么做——不过又增加了一些新的方

* 莫尔肯·博尔德里奇奖系美国所设的国家质量奖。——译注

法而已。这种格局在我所接触的其他所有获得博尔德里奇奖的公司里又得到了进一步的强化;于是我认识到,在保证质量和高效运作的战斗中,人们并不是用新的方法去取代旧的方法,而是补充以能使公司达到更高水平的新方法和新技术。这一情况促使我重新思考自己的入手方法,并促使我致力于着眼看清楚成功公司到底是如何才能成为世界上第一流的竞争者的。在这一过程中,我开始认识到,这些公司是如何测定其质量和运作水平并利用所得数据资料去改进其操作的,它们所使用的是一整套既简单明了、又极其行之有效的方法和技术。而且,在我搜集了第一章所用的资料数据并对之进行了仔细的审核以后,我又认识到这些公司也曾得到过不少经验教训,而正是这些经验教训使他们得以集中精力去解决问题。反过来,这又为我提供了一个框架去找出并讨论其操作步骤以及从中所得到的经验教训。

结果,我改变了撰写本书的入手方法。我不再着眼于“热点与非热点”,我改变了方向,开始着眼于高效运作的公司(其中大多数是博尔德里奇奖获奖公司)是如何测定其质量并采取必要步骤去改进其产品和增加竞争能力的。在这一过程中,我也把每一章都改写成自学课程的形式,以便让读者直接去吸收应用我在研究每一章时所发现的经验教训。

我所了解到的情况

在搜集分析资料和写作本书的过程中,我了解到三个方面的情况。这三个方面与环境 and 操作方面的考虑、改进质量和测定运作方面的新发展,以及由此而引出的有用的经验教训有关。

首先,当我开始致力于着重寻找新的方法和新的技术时,我很快就意识到这些公司所告诉我的许多事情,都与我现在称之为“方法产生前”的思考有关。这些公司在制定把自己的机构发展成一个具有高度竞争力的公司策略之前,必须先考虑两个问题:(1)他们对所处的竞争领域的概观;(2)为取得成功他们所必须造就的机构内关系和集体荣誉感。简言之,这些公司必须检查其思想倾向,然后再创造(或重造)一种成功所需要的文化。这两个领域的具体思考将在第一章和第二章里得到探讨。

我所了解的第二方面的情况是,当所有这些公司在设法把事情做好——相对于做新的事情而言——的过程中,确实有一些新的发展;事实证明这些新的发展在测定质量和保证高效运作以及采取必要的后续步骤方面都极其有用。举例来说,施乐公司的顾客满意状况调查手段,对于精确定位买主所关切的事情和帮助公司确定更富有成效的方法都极其有用。格

兰尼特·洛克公司的顾客反馈和供应商评估调查所起的作用也一样,使该公司得以逐步完善了一种“四边形图表”,并用以决定改善运作情况和赢得新顾客的步骤。类似的还有阿姆斯特朗建筑器材公司的市场分割法,这种方法使该公司既能找出又能分析那些能起高度杠杆作用的关键性改进事宜。还有一项新的发展是摩托罗拉公司的“质量制度检查”,该项检查现已在全公司范围用以测评各种各样的活动,包括新产品的工艺技术、供应商的实绩、设备和系统的控制情况以及顾客满意状况。上述这些仅仅是正在使用的概念的一小部分而已,但是它们都表明这一事实:成功公司如果想在竞争中处于领先地位,都必须发展革新自己的方法和技术。

我所了解到的第三方面的情况是,这些公司都有一整套简单明了的经验教训用以保持其竞争力。每个公司都用这种或那种方式使用这些经验教训。笔者从本人的研究中共遴选出 20 条经验教训。本书的每一章里我都用其中两条或三条来述说该章所讨论的主要问题。前六条分在第一和第二章,着重于思想倾向和文化,是作为企业“应当”仿效的经验而列出的。第七条到第二十条分布于有关操作的各章节,是作为提供“指向”列出的。这二十条经验教训在本书中以出现的先后为顺序排列如下:

思想倾向和文化经验教训

经验教训一：旧的观念必须代之以新的真理

经验教训二：顾客增加值是这场竞赛的名称

经验教训三：培训是突破范式的手段

经验教训四：文化改造一开始就须有谨慎制定的
战略意图

经验教训五：文化改造只有有了完备的支持机制
才能持久

经验教训六：文化改造必须通过测评加以验证

操作经验教训

经验教训一：识别对顾客满意至关重要的关键因
素

经验教训二：小心设计确定顾客满意状况的反馈
形式

经验教训三：确定结果状况并采取一切必要的行
动纠正错误和改善顾客满意状况

经验教训四：培训和发展应是强制性的和持续进
行的

经验教训五：制定在本机构行之有效的具体方法

经验教训六：检查并测定培训方法的价值

经验教训七：确定该跟踪什么

经验教训八：系统搜集和评估有关资料数据

经验教训九：认真全面地测评员工的工作表现

经验教训十：制定一个充分开发每一个人的潜能的方法

经验教训十一：建立一个确认一切杰出工作表现的制度

经验教训十二：制定一个专门为本机构设计的奖励方案

经验教训十三：寻找革新现有工作程序和工作步骤的方法途径

经验教训十四：建立一个运用新时代的思维方式的、能卓有成效地确定水准基点和不断改进的体制

本书对你有何用处

本书可对你有多方面的帮助。最主要的是本书可使你明白世界第一流的公司是如何测定其质量和获得高效运作水平的,这就可指引你提高自己的竞争能力。具体地说,本书可在下列方面给你以帮助:

- 评估本机构关于操作信念的思想倾向,并着手把旧观念与事实区分开来。
- 懂得为什么顾客增加值策略正在成为这场竞赛的名称。
- 知道如何把机构文化与战略意图联系起来,从

而利用这种认识创造富有成效而有利可图的变革。

- 能够逐步形成使文化改造得以持久的支持机制。
- 知道如何去找出使顾客满意的关键因素,制定出具体的、可测定指标的、对本领域里的进步作评估的方法。
- 能够创造出行之有效且高效率的培训方法,并且懂得如何同步检查并测定这些方法的价值。
- 知道如何找到系统的产品测试手段,跟踪在关键性操作领域里的结果,搜集这些资料数据,再评估有关资料数据并熟知各种后续决定。
- 形成具体适合本机构的工作表现测评方法,把着眼点放在有关人员的发展上,要确保每个雇员的潜能都得到充分开发。
- 制定确认成绩和奖酬的方案,以激励雇员去追求富有挑战性的有益目标,并且让他们长期坚持这种努力。

本书能给予你以帮助的另一方面是可让你熟悉现正用以提高机构运作水平的某些最新的方法和技术。除了已经在上文提到过的,其他还有诸如战略性运用顾客增加值、自下而上的雇员工作表现评估、把工艺技术与顾客需要联系起来、以及使用蜘蛛网形图标示运作