

多赢的顾客 满意经营

Duoying De Guke Manyi Jingying

叶斯水 陈伟雄 / 编著



复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

多赢的顾客 满意经营

叶斯水 陈伟雄 / 编著



复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

多赢的顾客 满意经营/叶斯水,陈伟雄编著. —上海:
复旦大学出版社,2008.10
ISBN 978-7-309-06318-9

I. 多… II. ①叶…②陈… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 154414 号

多赢的顾客 满意经营

叶斯水 陈伟雄 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 徐惠平 鲍雯妍

出品人 贺圣遂

印刷 上海华业装潢印刷厂有限公司
开本 850 × 1168 1/32
印张 7.375
字数 166 千
版次 2008 年 10 月第一版第一次印刷
印数 1—5 100

书号 ISBN 978-7-309-06318-9/F · 1440
定价 30.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

朱序

一个企业如果能使顾客满意,就是经营成功。然而,简短的一句话,却也道尽要达到面面俱到,是件不容易的事。

本人从事粉末冶金产品的生产与买卖三十多年,今年公司即将届满四十周年。回顾这四十年來,尽管外在环境的严苛,公司仍能按预期的规划每年持续成长,此也直接证明了顾客对本公司的信用与服务的认同。诚如伟雄兄于此书提到企业需不断地推行 TQM 才得以永续经营。本人对此亦深表同感。

又,书中提到“CS 经营成功之九九要项”,对管理指针的“Q”品质、“C”成本、“D1”量、“D2”交期、“I”资讯、“S”安全与“E”环保等几乎涵盖到,如果每一企业经营者都能依书中所提之手法善加运用,相信可以带领企业,创造佳绩。

伟雄兄于本公司服务期间,对 TQM 的推行多有建言与指导,使得本公司于业界中率先取得 ISO9001、QS9000 及 ISO14000,成为立足于国际市场的利器。于此代表公司所有同仁致上谢忱。也祝福伟雄兄,在将其一生之管理精华与经验分享读者之余,阖府平安、喜乐与健康。

台湾保来得股份有限公司

总经理 朱秋龙

叶序

日前到台湾规模最大的医院整形外科做一个小手术，经友人推荐由该院整形外科主任亲自看诊、动手术。该院设备世界一流，作业流程清晰、作业标准详细，该主任身属名医，此项安排当属万无一失、让人信赖。奈何手术当时主任太忙，由其学生代理，手术室医生与护士谈笑风生，无视病人之存在，令人担忧是否正确安全，事后回诊该主任简单行事，护士草草了事，事隔一周回诊做拆线善后，亦未交代注意事项，导致患者疏失，伤口裂开，紧急挂急诊重新缝合，如此来回折腾一个多月始得康复。一个星期可完成的，拖了一个多月，令人不可思议。

在规模最大的医院，设备一流，医生名气够大，书面规范详细，结果医疗品质浮滥，患者潜在抱怨充斥，原因何在？最重要的关键，就是从业人员的品质意识欠缺、服务态度欠佳所形成。医院商业气息浓厚，以盈利为首要，短期获利可视，然而对顾客的不满意、潜在抱怨院方未曾重视，谁说这家医院可以基业长青，永续生存？身为台湾健峰企管集团的负责人，引以为戒。健峰企管集团在海峡两岸有10个分公司、300多位员工、三个校区，目前有一定的知名度，是一个大型的咨询机构，亦可说是企业的医院、大型医院，虽然我们的硬设备、教学设施已达到一定的水准，但是我们的员工品质意识是否足够、服务态度是否最佳，这些都是值得我们警惕的。因此我们要不断地激发员工的危机意识，提升品质意识，强化他们的服务态度。唯有不断地改善提升，才能让顾客完全地满意，把健峰企管带向卓越的境地。因为顾客

满意将会是企业存亡的关键。我想任何企业都是一样的。

陈伟雄老师早年在台湾产业界服务,从事品质管理工作,有卓越的绩效与重大的贡献,后来转任财团法人先锋品质管理学术研究基金会及健峰企管集团担任顾问师,从事企业咨询顾问辅导工作,有数百家企业的辅导实绩,绩效卓著,屡获佳评,并且经常受健峰的委任带团到日本见学考察,让台湾的企业负责人、品管主管,对日本的制造业、服务业的品质管理情形有机会作深入了解,而他们回台之后,于公司内部极力研习推动,亦能获得极大成效。陈伟雄老师亦随日本品管专家到大陆做巡回讲学授课,对大陆企业界的品质管理亦有大贡献。

与好朋友分享好的东西是最快乐的事情,陈伟雄老师几十年来在品质管理的理论与实务都有丰富的经验,尤其在顾客满意这个领域上更是有深入的研究与体验,如今他毫不藏私地汇集成册出版,希望此书在中国台湾、大陆出版之后,对产业界整体服务品质的提升、顾客满意度的强化有所帮助,是所企盼。

财团法人先锋品质管理学术研究基金会台湾健峰企管集团

董事长 叶斯水 谨识

2008 年春节

自序

世上关于企业经营要是能够使利害关系者(stake-holder)都获益,那是多么好的一件事。全面品质管理(TQM)是引导企业营运多赢的有组织、有计划的活动。

本书正是介绍有关支援经营管理,使利害关系者均获益的 TQM。

第一章 顾客满意的经营——目的在于相关者都赢,为此要提供什么? 从何着手均有所述及。

第二章 支援顾客满意经营的全面品质管理(TQM)——叙述如何强化企业具永续发展体质,为此如何达成品质第一及重点导向和源流管理等。

第三章 全公司同仁能力凝聚并最大发挥——谈到 TQM 强调的含义、上级的领导、对员工的赋予动机以及有效领导方式及经营者、管理者要确认之问题要点等。

第四章 研发(R&D)顾客喜欢的制品、服务,主要谈如何实现它,相关部门主要任务、问题与改进等。

第五章 管理和改善——提到降低成本的必要性及其做法、问题解决及课题达成步骤、机能别管理和跨部门组织的管理改善活动。

第六章 标准化为 TQM 的基础——为了再发防止和防范未然,标准化如何依方针与体系进行,也提到公司内标准化基本规定、标准化体系及标准化组织(例子)。

第七章 品质资讯的管理与活用——资讯的搜集、解析、活用、管理将与经营关系日益密切,如何建立资讯系统并营运管理循环均有所探讨。

第八章 方针管理——要掌握企业经营的真正问题,课题所在并订定目标和策略,有组织有计划地采行才好,这也就是方针管理。合理策定方针,谋求其管理的贯彻,优秀公司的环保政策(例)也有述及。

第九章 TQM 之一环的小团队活动——优质的小团队编组,发挥自主性,生气勃勃的职场活动应有的做法皆谈到,也包括了支援体制的建构。

第十章 培育公司 TQM 人才,贡献于企业和社会——应先了解教育需求,先如何掌握它,进而依据有关机制有效管理和训练人才,以贡献企业及社会。

第十一章 新事业的建立、经营发展——指出其必要性及如何战略性地有计划推进和成功关键。

第十二章 卓越企业——谈及经营环境不佳的情况下,如何保持持续成长,经研究主要有 Best Practice 十四要诀。

TQM 如何创造 Best Practice。

第十三章 TQM 奖励奖与品质技术革新奖——它奖励的对象企业是重视各种品质的品质经营竞争获胜企业,其有形及无形成果以及

评价项目与基准又是如何。

第十四章 戴明实施奖——实施全面品管并有显著的业绩提升的企业机构,达到合格点者可获该奖,其评价基准与方法有益于经营改进。

第十五章 增进人品、幸福、成功——述及如何增进人品、幸福(含实例)与成功之道,多赢,欢喜。

另于若干章补上几则中西良言以及幽默一笑。

TQM 为科学性的、证实过的,编写此书之前承蒙诸先进指教良多,很是感谢,又曾去辅导某些公司确立所需有关体制及改进问题时也承公司经营者和同仁们多方协力始成,至深铭感。

本人任职保来得公司时承蒙朱秋龙总经理准我参与顾问师乃至高级顾问师班研修。在总经理室服务时主要做企划推行全面品管工作。例如导入日常管理、标准化、管理改善、方针管理、确立提案改善奖励制度、编发公司内刊物等。由于各阶层同仁们的支援协力,得以先后获得 ISO9001 及 ISO14000 等认证,想多少有贡献于公司的日益发展,是要衷心感谢朱总及全体同仁的。

在朱总深具远见、果断的卓越领导下,中国台湾、中国香港、中国内地、联邦德国等国家和地区均有行销或生产客户所需优质产品、服务,是为世界级经营管理者与专家合作典范之一。就业界单一工厂而言,产值世界最大。



健峰企管顾问公司叶斯水董事长为人热诚,决策迅速又高超有效,具有多年的经营理念,持续在中国台湾、中国香港、中国内地主要城市等开了智慧之花,创设研修学院、集团据点。

另有举办 TQM 等考察团赴日本获得品质、技术革新奖或戴明奖的卓越公司考察交流,很欣幸被通知跟团服务共事,获益良多,也要由衷感谢叶董等同仁。

本书之能够成书出版,内人林松英提供宝贵意见,惠助难以计数,感恩、欢喜。女婿宋家驹协助校正等,很是感谢。

谨将有关资料整理、新综合,期能抛砖引玉。

衷心祝:愉快,经营成功!

陈伟雄

目录

	第一章 顾客满意经营	1
1.1	前言	1
1.2	实现 CS 须提供什么? 从何着手?	1
1.3	为实现 CS 按步骤进行	2
1.4	后工程为顾客七要点	3
1.5	为了提供会被社会接受的品质商品、 服务需做到以下几点	3
1.6	创造客户价值	4
1.7	界定价值定位	4
1.8	CS 经营成功之九九要项	5
	第二章 支援 CS 经营的全面品质管理(TQM)	14
2.1	由 TQM 强化企业具有永续发展的体质	14
2.2	TQM 推行	16
2.3	提升管理品质	17
2.4	依 TQM 强化企业体质	20
2.5	重点导向	22
2.6	达成品质第一的十大方策	23
2.7	管理作业的过程	24



2.8	设备高度生产性	26
2.9	源流管理	27

第三章 全公司同仁能力凝聚并最大发挥 31

3.1	全面品质经营	32
3.2	上级领导	32
3.3	对员工的赋予动机	34
3.4	TQM 的导入与推行	35
3.5	品管诊断及品管大会举行等	36
3.6	管理监督者为 TQM 的原动力	37
3.7	经营者、部课长检查确认问题(例)	41
3.8	有效的领导方式	42

第四章 研发顾客喜欢的制品、服务 44

4.1	创造性、研发与品管	44
4.2	新产品开发的过程与管理	47
4.3	研发与全面品管	58
4.4	技术部门成为 TQM 的旗手	60
4.5	新产品开发课题的达成法	62
4.6	设计的进行	64
4.7	生产技术部门的主要机能、问题、改进	67

	第五章	管理和改善	73
	5.1	管理改善	73
	5.2	经营体质上的问题	75
	5.3	降低成本的必要性及其做法	80
	5.4	问题解决型、课题达成型改善步骤	81
	5.5	变革的流程	85
	5.6	跨部门组织的管理改善活动	86
	5.7	品质失败成本的降低	87
	5.8	机能别管理	88
	5.9	制造工程的管理	91
	第六章	标准化为 TQM 的基础	101
	6.1	标准与标准化	101
	6.2	公司内标准化的方针与体系	102
	6.3	公司的标准化进行	103
	6.4	公司内标准的体系	105
	6.5	作业标准的内容	107
	6.6	再发防止、防患未然	109
	6.7	标准化的查检要点	112
	第七章	品质资讯的管理与活用	110
	7.1	资讯的重要性	11



7.2	资讯的收集、管理、活用、推行	122
7.3	建构资讯系统	130

第八章 方针管理 133

8.1	前言要点	133
8.2	合理策定方针,谋求其管理的贯彻 (方针 $\Rightarrow$ 目标+方策)	134
8.3	方针管理的目的与效果	135
8.4	优秀公司的环保政策	136
8.5	决定经营方向	137
8.6	全面性的整合与协调	140

第九章 TQM 之一环的小团队活动 142

9.1	小团队的作用	142
9.2	迈向 21 世纪的新团结圈活动	145

第十章 培育公司 TQM 人才,贡献于企业与社会 150

10.1	为了解教育需求与 TQM 接续,做成需求 表并请有关者拨冗填写,收集整理(站在 TQM 立场)之	150
------	--	-----

10.2	有效管理与训练人员	152
10.3	学习型组织、团队学习	153
10.4	TQM 教育体系(例)	155
10.5	技术人员教育(例)	156
10.6	管理者课程(例)(十小时)	157
10.7	人才培育确认要点(例)	158

第十一章	新事业的建立、经营发展	160
11.1	新事业与组织文化	160
11.2	新事业的战略性定位	162
11.3	长期经营计划与新事业计划的关系 制作经营计划的实务水准的问题	166
11.4	新事业计划作成的程序	167
11.5	新事业的体制	169
11.6	分公司化的推行	173
11.7	新事业的 KFS(成功关键)体系	175

第十二章	卓越企业	177
12.1	卓越企业创造 Best Practice	177
12.2	依 TQM 创造 Best Practice	180



第十三章	TQM 奖励奖与品质技术革新奖	183
13.1	TQM 奖励奖	183
13.2	TQM 成果的评价专案	184
13.3	TQM 活动之评价专案、水准	186
13.4	品质技术革新奖	190
第十四章	戴明实施奖	192
14.1	评价基准	192
14.2	评价方法	197
14.3	合格判定的方法	198
第十五章	增进人品、幸福、成功	201
15.1	增进幸福	201
15.2	佛教对行为的看法	202
15.3	增进人品	203
15.4	成功之道	204
附录		207

第一章

顾客满意经营

- 松下电器公司充分发挥创造力和主动性,遵守七大精神:(1)产业报国;(2)光明正大;(3)友好一致;(4)力争向上;(5)顺应同化;(6)感谢报国;(7)礼貌谦虚。
- 前瞻洞察新需求,不断精进专业技术,积极致力于消除和降低负要因,而为顾客和公司创造价值跃进。

1.1 前言

经营可说是对于顾客满意作为追求态势并以实际行动为基本的活动。管理大师麦克韩默曾说:“企业想持续成功有两个很重要的方法,第一个是降低顾客与你做生意的成本,第二个方法是为顾客做得更多。”

CS的想法为经营的根本,内含有理念、战略、方法、制品、服务的研发、制造、行销等活动,企业均真正以其为基本,然而时代环境的变化,顾客与要求的内容也随之会变,因此,企业应提供的商品、服务也宜配合改进,所以,它是个值得重视与努力的课题。

1.2 实现CS须提供什么?从何着手?

1.2.1 为了CS须提供什么?

如果忽视顾客稍微的不平与不满,势必会接续到抱怨的发生,甚至失去顾客。因此,对于不平与不满必须正确掌握,并且迅速采