



成功的全面 质量管理

经营管理一周通 丛书

★ 英 约翰·麦克唐纳 著



73.2

John Macdonald
**UNDERSTANDING TOTAL QUALITY
MANAGEMENT IN A WEEK**

Hodder & Stoughton 1993
根据英国霍德·斯托顿出版公司 1993 年版译出

成功的全面质量管理

[英]约翰·麦克唐纳 著

王少军 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

江苏丹徒人民彩印厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 4 插页 2 字数 50,000

1993年12月 第1版 1993年12月第1次印刷

印数: 00,001—10,000 册

ISBN7-5327-1535-3/F·056

定价: 2.70 元

(沪)新登字 111 号

出版说明

在改革开放不断深入和经济迅速发展新形势下，为满足广大读者对现代经营管理类图书的需要，上海译文出版社特地翻译出版了这套《经营管理一网通》丛书。这套丛书系根据英国管理协会最新编著的一套同名丛书翻译而成。英国管理协会是英国的一个重要专业组织，由公私企业中各级管理人员组成。本丛书内容包括成功地经营一个企业所涉及的各个方面，深入浅出地介绍了各级管理人员所需掌握的经营管理知识，如营销、谈判、预算、公关、市场调研、质量管理等等。它通过生动活泼的文字、幽默风趣的漫画，通俗易懂地介绍了现代经营管理的新概念、新方法、新理论，汇知识性、实用性、趣味性于一体。本丛书旨在帮助我国的企业家和广大工商管理人员在较短的时间内适应改革

开放的新形势,熟悉一些现代经营管理的知识,
了解一点市场经济的规律。欢迎广大读者对本
丛书提出批评和建议。

目 录

引 言	1
星期日 何谓全面质量管理	3
星期一 评估需要	18
星期二 为成功制定计划	36
星期三 提供环境	59
星期四 提供方法	74
星期五 支持程序	94
星期六 确保成功	109

引 言

不论是在私营企业还是在公营部门，所有的企业组织来说，质量管理现在已成为一个关键问题。这个问题涉及每一个人——从高级主管到低薪工人。

在“全面质量管理”专题方面有太多的专家或“学派领袖”，令人眼花缭乱，茫无头绪。但在实际情况中，全面质量管理是常识的应用，而非一个复杂的学术专题。

本书的目的是还全面质量管理概念的“庐山真面目”，并在此基础上，对了解全面质量管理的整个步骤提供一个简单易学的入门指导。

了解全面质量管理的步骤如下：

星期日——通晓原则

星期一——认识转变的需要

引 言

星期二——制定转变计划

星期三——转变态度

星期四——提供工具和技术

星期五——影响和帮助人们

星期六——确保成功

何谓全面质量管理

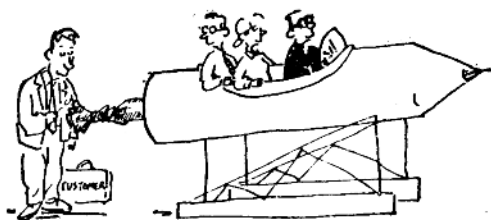
全面质量管理的英文缩写为 TQM。

全面 是指组织中的每一个人都参与为顾客提供最终产品或服务。

质量 不仅仅是指豪华考究。我们需要一种描述质量的方法，这种方法不能给主观臆断留下空间。一个有用的定义是：“质量意味着满足要求。”这一定义就使我们能够衡量质量，我们知道什么时候能够或不能够满足要求。同样地，每一个人都一定知道质量的定义，只要说到质量这个术语，我们就能衡量和管理它。

管理 使我们认识到 TQM 不是偶然发生的。TQM 是一个监控的过程，涉及人员、体系和支持手段与技术。

由此可见，TQM 是一种变革的动力，旨在提供一个由顾客驱动的组织。



图中文字为：顾客

TQM 为什么发展

顾客尽是一些滑稽可笑的人，他们变得对哪怕是最小的细节也要挑剔和抱怨。他们希望每件事情都完美无缺，但生活并非如此。如果门或抽屉的球形把手掉下来又可以装上去，那有什么可大惊小怪的呢？但是他们不习惯于那样。只有毫无问题他们才会高兴。

当日本人开始生产具有与商人们所夸耀的一模一样性能的那些产品时，他们把这一切完

全都改变了，而且此后一直如此。起先，他们的西方顾客表示怀疑，但很快他们就喜欢日本的产品了。顾客们忘记了爱国主义。“英国的最好”或“美国第一”是响当当的口号，但是，当他们用辛苦挣来的钱进行消费的时候，他们就无视这些口号了。于是乎，质量成了经济继续生存的一个问题。摩托车、自行车、轿车、电视机、录像机和照像机均发明于西方，而现在，西方的顾客却都从日本购买这些东西。

结果呢？现在盛行“顾客至上”的原则，旧日的“让买者小心”的普遍法则已经变成了“让卖者小心”。

日本人有什么特殊之处？

毫无特殊之处。30 年以前，日本人以卖花哨而庸俗的、无甚价值的东西和廉价的西方货物的仿制品而闻名。所以，这不是对他们的产品质量负责任的、有五千年历史的日本文化。迟至本世纪 50 年代，他们还在互相指责、争论，但他们决定改变计划。他们的新目标是以优质的

产品取得世界经济的统治权。

首先，他们周游各国，研究了西方工业如何获得质量。他们听取了熟谙西方的专家们的意见，如朱兰和戴明博士。日本人对他们所发现的事实十分惊讶，相信他们能做得更好。那时，西方人相信质量来自检测水平的提高，那就是，在产品到达顾客手中之前就已把所有残次的零部件找出来，就像我们所看到的那样，这是一件花费十分昂贵的工作。

质量成本

质量以检测为基础，这意味着高质量是通过检测水平的提高而获得的。这样做的结果是使次品提高了水平或缺产品得到修正。管理部门因而认为质量大大增加了经营成本。按照这种流行的短期的财务管理理论，质量成了一个折衷问题。管理是试图找到质量的最佳水准，一种使其“大多数”顾客满意的水准。在那个阶段，顾客无需选择，企业家们也无需改变顾客的观点，因为商人们替他们做了。

但是，顾客确实作了选择。日本人学会了另一种工作方法。他们向预防投资，预防意指“使产品一次成功”。质量不再是一种昂贵的额外费用。用美国质量权威菲利浦·克罗斯比的话来说，“质量是不花钱的”。如果你不生产劣质部件，你就无需花钱检测、丢弃和重做。

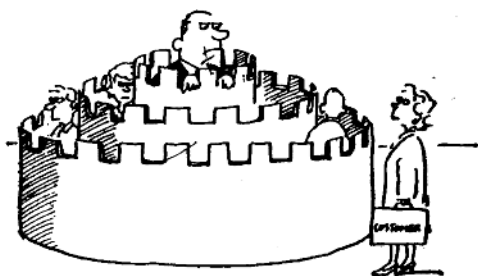
克罗斯比能够向总经理们证明，传统做法的成本要占销售收入的25%。在他们生产的每4件产品中，也许要丢掉1件。日本人在20年前研究西方时就吸取了这个教训。一个简单的概念使整个商界翻了个底朝天。

墨垒管理

经营者们不傻，他们懂得质量的重要性，他们想进行更好的交流、参与和协作。然而，传统的管理习惯使这一切很难实现。

企业组织通过职能部门管理人员和生产，经理和职工们在这些部门中致力于他们自己的目标。他们像一个团队一样同舟共济、努力工作。不幸的是，他们的目标通常是互不相干的，

每一个部门都在互相竞争，而不是互相合作。
传统体系产生了“部门堡垒”，为组织内部的沟通
和交流设置了障碍。



图中文字为：顾客

达到“无次品”

大多数质量措施的基础是消除误差，或做到“无次品”，跨出这一步看来是令人难以置信的，而且理所当然地表现为一种巨大的成本效益。然而，仅仅达到世界级的质量水平是不够的，还有必要减少偏差和促进革新。

减少偏差

管理者们知道各道生产工序的产出都存在公差，这些公差是出于考虑到存在偏差才设立的。在下列每件事中都包含偏差：工具耗损，材料永远不会完全一样，某个方面的偏差会影响另一个方面工作的完工时间。管理者很少测量这些偏差。所以，他们怎么知道公差是正确的还是最可行的？TQM 提供了手段，如“统计过程控制”（SPC），它能使我们进行测量并以此减少偏差。

革新

开发人的潜力能促进革新。日本汽车制造商丰田公司要求职员每年提出一百万条建议。日本人对摄影术的发明没有任何建树，但对顾客来说，现代日本的照相机不断更新并已占领了市场，这是因为成千条小革新使它稳步地得到改进。此乃革新之力量所在。

TQM的原则

程序链

TQM的基本要素之一是“程序链”。生产不是在“部门堡垒”之间孤立地进行，而是划分为一系列的行动和工序。每一道工序连接另一道工序，每一道工序的产出即形成另一道工序的投入。事实上，每一个企业组织是通过一系列内在联系的程序运行的，这些程序贯穿或跨越部门界线。

整个链条联结最终顾客的力度要看其最薄弱的环节，这是一道单独的程序。任何一道程序上的失误都会影响到最终产品或服务。质量的



秘密就在于确保每一个环节都同样牢不可破，使产品在每一阶段都“一次就成功”。

每一个企业组织都有上百个生产或管理上的工作程序，职工在每一阶段上可以单独工作或是与他人共同工作。在工厂里操作机器、打一封信、起草一份保险法规、送病人去医院，或在大厅里接待客人，都是工作程序。所有这些程序各不相同，但又有相同之处：每一个程序都有一个顾客和一个供应商，我们称之为我们的内部顾客和供应商。

内部顾客和供应商

在大多数程序中，顾客并非该组织最终意义上的顾客，他们是内部顾客。例如，医院管理员和旅馆接待员确实与外面的顾客建立了联系，但是他们的工作程序也与内部顾客有联系。如果他们的工作一次完成，那就可使护士及时去照顾病人，或可使服务员及时去为客人准备好房间。

TQM 的基本目标是确保每个人都认识到

他们在顾客—供应商之间的关系。他们必须使之高兴的顾客是他们工作程序中的顾客。如果这条链条保持原样，最终顾客也会满意的。我们必须学会和同事进行交流，这样才能了解他们的要求。这些同事中有许多人都会在我们温暖而舒适的堡垒之外。

我们在工作上遇到的问题很少是技术上的，也很少是全新的问题，相同的老问题通常会一次又一次地重复出现。懂得了工作程序的性质将有助于我们避免重蹈覆辙。每天发生的争吵大多是由管理者的行为和人员的态度，以及缺乏交流所引起的。

交流

当代的高层管理者们敏锐地意识到了交流的重要性。班组简报、公司内部杂志、布告栏和录像专辑等都是主管经理常用的交流手段，但不幸的是，它们很少反映真实的工作状况，并常常给人以误导。

交流通常自上而下进行，它有一个值得称