

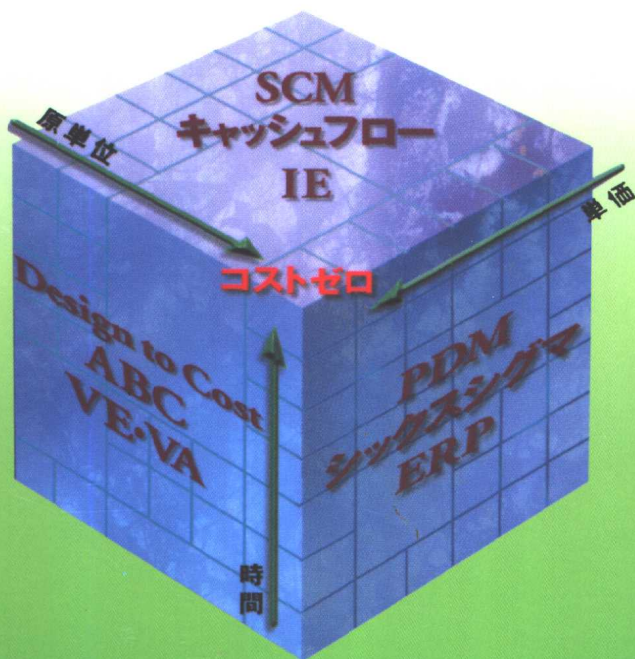
WTO

操作平台

【图解】

全面质量管理

[日本] 新将命 著 杨文瑜 邹波 译



文匯出版社

WTO 操作平台
【图解】

全面质量管理

[日本] 新将命 著 杨文瑜 邹波 译

文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解全面质量管理/[日]新将命著;杨文瑜,邹波
译. —上海:文汇出版社,2002.1
ISBN 7-80676-084-9

I. 图... II. ①新... ②杨... ③邹... III. 全面质
量管理-图解 IV. F273.2-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078980 号

图字:09-2001-486 号

ZUKAI TQM KEIEI HINSHITSU NO TAKAMEKATA by Masami Atarashi
Copyright ©1998 by Masami Atarashi
All rights reserved
Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.
Chinese translation rights arranged with Masami Atarashi
through Japan Foreign-Rights Centre

书 名 / **图解全面质量管理**

著 者 / [日本]新将命

译 者 / 杨文瑜 邹 波

责任编辑 / 陈今夫

封面装帧 / 夏 萍

出版发行 / **文汇出版社**

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京理工排版校对有限公司

印刷装订 / 上海浦东北联印刷厂

版 次 / 2002 年 1 月第 1 版

印 次 / 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 120 千

印 张 / 5.75

印 数 / 1—6000

ISBN7-80676-084-9/F·019

定 价 / 15.00 元

代序 走近经营质量

本书的意图一言以蔽之,就是“为了实现经营质量而提供观念与诀窍,而经营质量是建造优秀企业的绝对条件”。

“经营质量”这个词语本身对许多人而言可能还很陌生。这个词最初译自英语“Management Quality”。它不单单指产品质量,而且包含了业务推进的质量、经营者、员工的质量以及与经营有关的其他所有的质量(Quality)。我认为并且主张:如果你的目标是建造优秀企业,那么提高经营质量是至关重要的,而提高经营质量的经营方法就是TQM(Total Quality Management)。

本书的前半部分先从TQM(全面质量管理)的概述开始,关于经营质量,我将叙述在长年的实际业务经验中我所持有的观念,或者稍微夸张地说,我的信念。在后半部分,我尝试对为了实现经营质量而使用的具体的诀窍和方法作稍稍细致的解说。我希望这样能达到“观念与诀窍的平衡”。英语中有句成语“Man Proposes God Disposes”(谋事在人,成事在天)。那么如果模仿这个说法,对这本书的阅读方法、TQM的推进方式提点建议的话,那就是“谋事在作者,成事在读者”了。

如果您要建造优秀的企业,那么您务必将这本书的内容(建议),哪怕是一部分,付诸实施。并衷心祝愿它能对您有所裨益。

另外,本书的执笔得到了日本飞利浦公司经营质量部部长高桥义郎先生的莫大帮助,如果没有他忘我的协助,这本书是不会面世的。在此深表谢意。

新将命

1998年1月

目 录

第一章 在竞争激烈时代胜出的经营方法	(1)
◎ TQM 出现的背景.....	(2)
提高经营质量的新经营方法的出现	
◎ 在“艰难时代”胜出的经营	(4)
必须兼备创造性和高品质、高效率	
◎ TQM 究竟是什么	(6)
通过最高领导的率先垂范来实施重视质量、重视顾客的经营	
◎ TQM 的引进是什么、具体做些什么	(8)
按基准来发现与现状的差距,并加以改进的程序	
◎ 经营质量中所说的“质量”	(10)
“质量”就是“卓越”	
◎ 接近国际标准的方法	(12)
挑战国家的经营质量奖是捷径	
● 专栏:全球化企业、全球化时代的人才	(14)
● 专栏:大型企业逃离祖国	(15)
第二章 经营走向全球化标准之路	(17)
◎ 使日本企业实力增强的 QC	(18)
在现场发现问题,自己加以解决	
◎ 戴明奖及其功过	(20)
越追究 QC 越看不到顾客的反应	
◎ 应该重视 ISO9000 系列	(22)
适用于在国际贸易中作为评价贸易对方的基准	
◎ 注意 ISO9001 的陷阱	(24)
关键在于不制定难以达到的业务标准	
◎ 从 TQC 到 TQM,有什么不同.....	(26)

◇ 图解全面质量管理 ◇

创造得到所有企业及相关利益方面认可的价值

- ◎ 何谓马尔科姆·波多里奇(MB)奖 (28)

美国企业复苏原动力的 TQM 样本

- ◎ MB 奖的日本版——“日本经营质量奖” (30)

容易适用于日本企业的国际标准

- ◎ 飞利浦的经营质量样本 (32)

从工厂到服务部门,持续改善经营质量

- 专栏:MB 奖获奖企业提高业绩的例子 (34)

第三章 经营者与战略方向性的指示方法 (37)

- ◎ 企业到底是谁的 (38)

经营者如果没有伦理观念,经营质量就无法提高

- ◎ 优秀企业拥有什么 (40)

一言以蔽之,其关键词是“ABCDEF”

- ◎ “艰难时代”所要求的经营者的资质 (42)

向所有员工指示战略方向并拉动他们的力量

- ◎ 经营者应该建立的企业文化 (44)

对为了公司而造成的失败不追究责任

- ◎ 经营者为了推进 TQM 而采取的态度① (46)

最高领导决意不退缩是必要的

- ◎ 经营者为了推进 TQM 而采取的态度② (48)

经营者必须为全公司注入灵魂

- ◎ 经营者为了推进 TQM 而采取的态度③ (50)

通过最高领导参加到现场来促进经营质量的提高

- 专栏:连高尔夫球场也参与挑战日本经营质量奖 (52)

第四章 杰出领导的精髓 (55)

- ◎ 何谓国际型领导作用 (56)

日本型领导作用是模拟式,国际型领导作用是数字式的

- ◎ 何谓国际通用的领导作用 (58)

在理论与数字外面包上义理、人情以及民俗

- ◎ 领导与领袖 (60)

不需要领袖型的领导

- ◎ 专业领导的条件 (62)

首先是要永远勇往直前,有强烈的责任感与完成目标的热情

◎ 发挥领导作用的支柱①	(64)
没有功能性能力的领导无法生存	
◎ 发挥领导作用的支柱②	(66)
支撑管理能力的 PDCA+CCC	
◎ 发挥领导作用的支柱③	(68)
留心五个要点,连人性魅力也能得到培养	
◎ 何谓高质量的沟通	(72)
只有新鲜才有价值。要求迅速及时	
◎ 建立良好的沟通系统	(74)
通过电子邮件、午餐会等使沟通畅通	
第五章 重视方针的管理与程序管理	(77)
◎ 方针的管理与方针的展开	(78)
聚焦于程序,将目标置于次位	
◎ 程序管理是什么	(80)
实现顾客满意的宝藏	
◎ 程序管理是关键	(82)
明确程序,如果发现问题或无效的工作,以顾客的愿望为标准加以改善	
◎ 必须搞清楚程序管理	(84)
实现制定测定工作程序顺利与否的基准	
◎ 正确的结果是怎样的	(86)
用几年的数据来表示,将目标与其他公司最佳业绩比较,并填入将来的目标值	
◎ 以简化为目标的程序管理	(88)
谋求业务程序的彻底简化的 Misumi 公司的例子	
第六章 员工满意与人才开发	(91)
◎ 使股东满意的正确程序	(92)
只有员工满意才能使顾客满意和股东满意	
◎ 使员工满意的三条秘诀	(94)
坦诚、能实现自我、得到公正的评价	
◎ 培育企业就是育人	(98)

◇ 图解全面质量管理 ◇

进行正确的员工教育关系到员工满意

- ◎ 人的品质——四种“人” (100)

从“人财”到“罪人”，并非所有人都是“人才”

- ◎ 培育“高质量人才”的处方 (102)

有效实行五种方案

- ◎ 决定工作质量的五大诀窍 (106)

开展工作之际需要注意的 SMART

- 专栏：培养人才、教育人才的例子 (108)

第七章 顾客关系管理的理想状态 (109)

- ◎ 今天被重新认识的顾客满意(CS)的经营 (110)

对经历过泡沫经济和价格崩溃的消费者，CS回应他们的高要求

- ◎ 什么是真正的顾客满意 (112)

必须提供超越顾客期望的商品或服务

- ◎ 顾客满意就是推销① (114)

重新确认是否真正地把“顾客至上主义”付诸实践

- ◎ 顾客满意就是推销② (116)

如果不回应顾客的意见，不但没有意义，甚至会产生相反的效果

- ◎ 顾客满意就是推销③ (118)

设置接待中心是有效的。不在于规模，重要在于反映经营状况

- ◎ 对于顾客的各种想法 (120)

顾客对象正好相反的 Solelectron 公司与新 AT&T

- ◎ 提高顾客满意度的销售质量 (122)

NEC 根据不同的顾客而采取细致入微的销售体制的例子

- ◎ 谁是真正的顾客 (124)

不单是营业负责人，所有在企业工作的人中都存在顾客

- ◎ 没有顾客战略就没有顾客满意 (126)

制定从顾客的意见分析到改进实施的系统的计划

- ◎ 顾客满意的新想法 (128)

从顾客愉快到顾客成功

- 专栏：哈雷戴维森摩托日本公司的顾客满意 (130)

第八章 信息的有效利用和基准确 (133)

- ◎ 第四个经营资源——信息 (134)

信息只有活用才有意义,通过共同分享信息来推进重视顾客、重视质量

- ◎ 作为信息战略的基准化 (136)
专心致力于一流的经营方法,提高顾客至上意识,解决经营课题
- ◎ 基准化所要求的态度 (138)
始终抱有问题意识,以谦虚和明智态度继续学习
- ◎ “模仿+附加价值”的基准化 (140)
不停留于分析和模仿,创造更佳的程序

第九章 飞利浦提高经营质量的工具 (143)

- ◎ 如何发挥领导作用① (144)
部下以上司为榜样,领导必须身先士卒
- ◎ 如何发挥领导作用② (146)
动机产生于赏识
- ◎ 方针的展开①:将改善目标置于何处 (148)
改善方针及目标必须与业务目标直接联系
- ◎ 方针的展开②:方针展开的关键 (150)
展开成功的关键是沟通以及设定 SMART 的目标
- ◎ 检查与评估改善的推进状况 (152)
有必要对改善知识与理解程度低下的员工建立改善机制
- ◎ 领导应该做的事情 (154)
领导每个人完成各自的任务
- ◎ 质量改善程序是否明确 (156)
在程序中,对能否取得预期的结果进行把握
- ◎ 质量改善小组是否发挥作用 (158)
必须在明确的指针下运作,委任其权限
- ◎ 以学习支持质量改善活动 (160)
只有不断地学习,才能支援改善活动
- ◎ 为了落实质量 (162)
将自我评估系统和结果围绕 PDCA 进行修正
- ◎ 建立真正的伙伴关系 (164)
了解谁是真正的顾客,以顾客的期待与希望为基准工作
- ◎ 供应商管理的理想状态 (166)

◇ 图解全面质量管理 ◇

在供应商中也开展本公司的质量方针,强化竞争力

◎ 改善结果的归纳方法 (168)

归纳改善结果后反馈至现场

● 专栏:建立有效组织的七条原则 (170)

第一章

在竞争激烈时代 胜出的经营方法

在世界范围的经营环境发生着变化的时候，没有国际竞争力的企业就陷入了困境。为了强化竞争力，企业必须彻底地服务顾客和重视质量，而这就需要新的经营方法——“TQM”。

本章将对经营环境的变化以及应运而生的 TQM 的内涵进行解说。

TQM 出现的背景

提高经营质量的新经营方法的出现

1997年9月,东京证券一部上市的中坚食品超市日本八百伴在事实上破产了。

日本八百伴在国际上享有盛誉,以至于有的国外友人惊讶地说:“啊?八百伴是日本的公司?”八百伴积极在海外如东南亚、中国、英美等国开设分店,是领导日本流通业国际化的企业。而现在这个时代,连八百伴这样的公司都从我们眼前一下子消失了。

这是一件发人深省的事件,它使我们重新感到不能因为今日的繁荣而安闲度日,我们正身处一个全球化变化的时代。

在被称作大竞争时代的现在,市场从国内到国外再到世界,扩大了几倍、几十倍。看看近年来世界上四处兴起的经济的新动向,企业不能再疏忽大意了。

比如在日本国内正在推进放宽限制,并迎来了日本式的大改革。放眼世界,可以看到美国经济的复苏和欧共体经济基础的强化以及亚洲经济的腾飞。其中亚洲虽然有许多问题,经济增长率仍居世界第一,而且借助新的世界标准、价值基准(现在亚洲决定着世界的价格水准)站稳了脚跟。

引起这种全球化变化的原因之一就是国际互联网。通过国际互联网,我们可以向世界传递信息。它还带来了资金、组织、规模的国籍解放。

我听说在书店里根本没人关注的无名作家的书,通过网络销售竟卖出了六万本;也有预测说,美国的零售业的20%到30%将被国际互联网取代。电子银行之类的金融机构结构上的变化就是个例子。

为了应付这样世界规模的经营环境的变化,就必须强化国际竞争力。没有竞争力的企业将陷入困境。

在这种形式下,出现了一种动向:彻底地服务顾客和重视质量,通过提高“经营质量”而强化竞争力。TQM(Total Quality Management:全面质量管理)就是解决这一问题的新经营方法。TQM正吸引着以美国为首的世界各国的目光。

美国在全国范围鼓励企业强化企业的竞争力。据报告称,“美国经济活力



的恢复是致力于 TQM 的胜利”。

企业要生存,提高经营质量是至关重要的。解决的方法就是 TQM。

在“艰难时代”胜出的经营

必须兼备创造性和高品质、高效率

在世界规模的大竞争中,如果要举出具有日本社会经济特征的潮流,那就是“国际化”、“信息化”和“变化”。

作为包括“国际化”在内的关键词,首先有“关于质量管理的国际标准(ISO9001)”或日本经营质量奖等。这些也是通向 TQM(全面质量经营)的入口。另外还有作为环境问题对策的以 ISO14001 为代表的国际标准化等。也出现了采用国际会计基准、重视股东的动向。

“信息化”中,有通信环境的进步(LAN·WAN·国际互联网),应用的多样化,ERP 系统(Enterprise Resource Planning:企业的总系统)的构建与运用。

在“变化”方面,有雇佣制度、工资待遇体系的变化,劳动市场的流动化,以及在销售流通领域的大规模销售商店与开放价格制度、造成新闻轰动效应的金融大改革等。

目前的时代,社会很“艰难”,但企业和个人如果逃避艰难会更艰难。在如此全球化的大竞争时代之中,我们的公司应该如何应变呢?

堀纭一氏在其《21 世纪的企业系统》(朝日新闻社)中这样认为:“时代:经营环境矩阵。”并且,他以“经济增长率的高低”和“业务环境的稳定度”为两条轴,尝试了时代的定义。

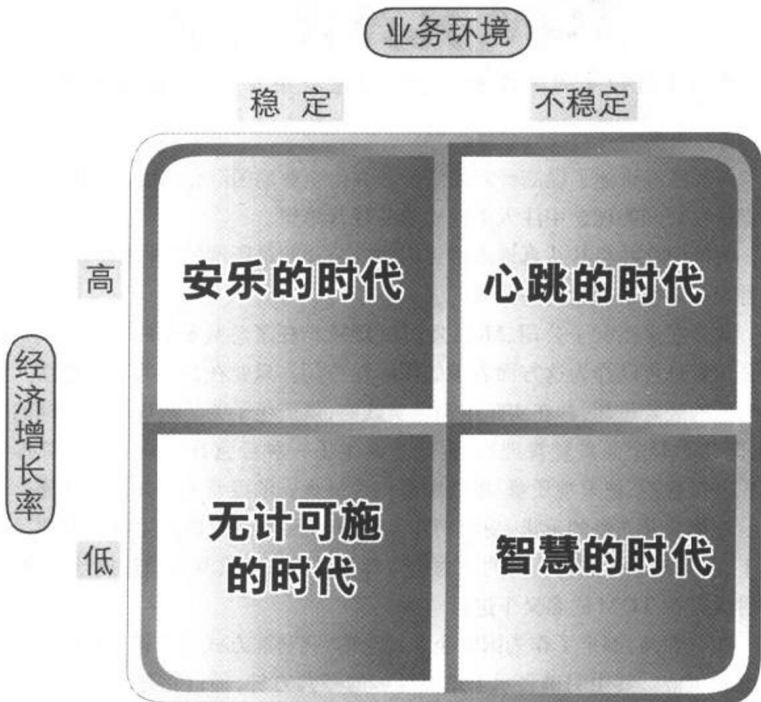
根据他的定义,首先,经济增长率高、业务环境稳定的时候分类为“安乐的时代”。在这种时代,无论谁当公司经理,都能提升业绩。

而经济增长率高但商业环境不稳定的时代为“心跳的时代”。之所以称作心跳,是因为在这一时期开发新产业的机会增多了。这也是适合待发展产业发展的时代。

那么,在高度经济增长没有指望的时代,根据不同的业务环境应该如何称谓呢?

经济增长缓慢而业务稳定的时代是“无计可施的时代”。例如德川幕府的幕藩体制就属于这种时代。创新受到压制,在两百多年中没有任何的发展与

经营环境矩阵



出处:堀纭一《21 世纪的企业系统》(朝日新闻社)

进步。

现在我们处在经济增长缓慢的时代,而且环境并不稳定,前面讲的八百伴就是例子。这种不稳定、变化的时代是“智慧的时代”。

不用说,企业要在这样的时代生存下来比前三种时代困难得多。因为必须一边摸索公司的前进方向,一边实现高质量、高效率的经营。

创造性和高质量、高效率看似矛盾,而对于“变化的时代”的经营者,同时具有这些高素质正成为大势所趋。

TQM 究竟是什么

通过最高领导的率先垂范来实施重视质量、重视顾客的经营

前面已经讲述了提高经营质量能够强化企业的国际竞争力。而解决的第一步是在公司的理念中注入重视质量的经营思想。

明确理念并将其认真地渗透到内部的公司就是所谓的“理想公司”，通过各种媒体都能了解到这些公司的强大竞争力。

我曾在庄臣父子公司、Melc 公司和 IBM 担任了总共 8 年的日方法人。这些公司都是可以作为这方面表率的国际性公司。只要在公司的理念中注入重视质量的经营思想，并在实际中加以实践的，就产生了为了实现业务目标的工具，即 TQM(全面质量管理)。也就是诞生了一种经营样式——最高管理者率先以身垂范，把重视质量、重视顾客作为最优先的经营方针并加以实施。

对顾客及质量的承诺，使公司在大竞争时代生存的竞争力得以强化。实际上，所有被称作杰出公司的优秀企业都开发了适合自身的质量提升系统，很多时候是在 TQM 的名义下进行实践。

在飞利浦，制定了作为国际企业理念的“飞利浦方式”(参看下页图)，列举出五种价值。其中明确表示了重视顾客的经营方针，而这正是经营质量的核心。另外，这些并非仅仅是口号，通过飞利浦质量奖这一公司内部监察制度，能确认这些内容的执行程度以及是否真正落实到具体部门。

世上有很多公司标榜重视质量或重视顾客，有数据显示 90% 以上的公司将重视顾客、重视质量作为公司的方针或理念。但说到有没有真正实行方面，几乎都有问题。

如果听到对方问：“贵公司的经营有没有重视顾客？”很多经营者回答“是”。但如果他说是通过 CS 推进室进行，那是不行的。

重视顾客、重视质量的经营不是由一个负责部门能胜任的，因为它需要全公司共同进行。

提高“经营质量”要依靠从经营者到每一个员工的所有人来参与。

飞利浦方式

- ① 为了顾客
- ② 职员是最宝贵的财产
- ③ 高质量的业务活动
- ④ 实现高收益
- ⑤ 发扬企业家精神

1. Delight customers
2. Value **people** as our greatest resource
3. Deliver **quality** and excellence in all actions
4. Achieve **premium return** on equity
5. Encourage **entrepreneurial** behaviour at all levels

飞利浦经营质量概念程序

