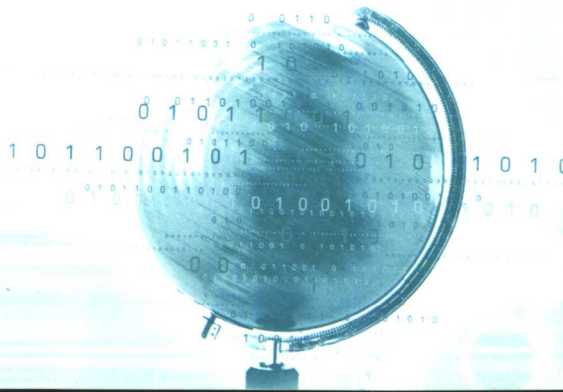


企业卓越经营品质

——核心竞争力之源

刘承元◎著

NEW TOTAL QUALITY MANAGEMENT



海天出版社

企业卓越经营品质

——核心竞争力之源

刘承元◎著

NEW TOTAL QUALITY MANAGEMENT



海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业卓越经营品质 / 刘承元著. — 深圳: 海天出版社, 2002. 2

(威肯-3A 企业管理书系)

ISBN 7-80654-657-x

I. 企... II. 刘... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 001198 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑: 廖 译 封面设计: 李 萌

责任校对: 陈敏宜 黄海彦

责任技编: 卢志贵

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 2721000

深圳希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 12.5

字数: 120 千 印数: 1 — 6000 册

定价: 20.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



作者介绍

刘承元 1962年生，江西人
学历和经历

- 1978年-1982年 哈尔滨工业大学学习，工学学士
- 1983年-1989年 日本大阪大学学习，工学硕士、工学博士
- 1989年-1990年 日本大阪大学客座研究员
- 1991年-2001年 理光公司工作，历任：人事经理、生产管理经理、人事部长、管理部长、生产管理部长、并长期兼任TPM改善活动推进委员会委员长
- 2000年-2001年 兼任理光国际（上海）公司副总经理
- 2001年-2001年 任威肯国际（香港）资源发展有限公司董事，深圳威肯企业管理咨询有限公司总经理



工作经验及管理优势

在理光公司工作期间，把日本优秀的管理方法与中国的国情相结合，通过持续有效地推进5S、TQM、和TPM改善活动，创造了一个环境整洁优美、员工积极向上、管理高效严谨、文化温馨明快的有特色的受人尊敬的外资企业。这家年产值4亿多美元的企业已经成为理光集团（全球500强）在世界上最大的设计和生产基地。

奉行求真务实的做事风格和积极向上的人生态度，一步一个脚印地生活和工作。继70年代上大学、80年代出国深造、90年代经验积累之后，他希望在21世纪对自己的管理经验和思想进行系统的总结和创新，并以此为更多的企业和企业家服务。





序

我们经常能听到这样的故事：一家公司昨天还是一个明星，今天却发现自己已陷入困境，并且常常是困在一种看起来似乎是不可逆转的危机之中。在我的经历中更为有趣的是，当我同香港和国内企业界的一些朋友私下闲聊时，常常有些商场上转战了几十年的老朋友，突然说自己现在不会做生意了。乍听起来好像在开玩笑，但再仔细听下去他们说的又都是事实。从传统的经营管理理论或经验上来说，实际上并不是他们做错了什么事，只是没有效果。这说明，现在的企业和企业家们已处在一个新的困惑期！

那么，产生这些困惑和危机的原因在哪里？原因是时代已经变了，过去我们一直赖以为基础的许多经验已经不再符合今天的现实了。

中国经济经过20多年的改革开放，已经从短缺走向相对过剩，随着世界经济一体化的大趋势，正逐步融入世界经济体系，产业的升级换代，经济结构在不断调整、优化，信息和互联网等技术革命浪潮风起云涌。作为微观经济主体的中国企业，已经走过了简单生产型和原始市场型的阶段，企业家正面对着探求新的管理理念和经营方式的抉择。

当今企业经营者面临的最大挑战，恐怕就是在变幻迅速



的经营环境中，通过追求卓越的经营品质，提高企业的核心竞争力，为企业谋求生存和发展的机会。

刘承元先生在参考了美国、日本有关经营品质方面论著的基础上，结合自己在大型外资企业工作、实践的经验写成了这本著作。本书从21世纪企业的生存环境入手，对企业经营品质的发展历史、经营品质的含义和改善企业综合经营品质的基本思路，做了全面的论述。思路清晰，文字简洁、流畅，重点谈论的不是做什么，而是该怎样做，具有相当的普遍意义。因此，对企业管理者，特别是高、中级管理人员，是一本值得一读的好书。

今天，企业经营者的工作基础主要不再是过去的经验，获得知识与运用知识的能力才是竞争力的关键。

许 扬

（本序文作者系深圳市政协副主席，原香港深业（集团）有限公司董事长兼总经理、深业控股董事局主席、香港中国高科技基金董事长）

2002年1月18日于深圳





前 言

这本书是笔者在参考美国、日本经营品质奖评奖标准的基础上,结合自己长期在大型外资企业工作、实践的经验写成的,这是至今为止国内第一本全面阐述企业综合经营品质的书籍。

众所周知,在上个世纪80年代,美国经济在各个方面都出现了不同程度的衰退。而日益强大的日本经济直追美国,作为全球经济大国大有将美国取而代之的势头。

美国在经历衰退的同时,深刻反省了诸如产业的空洞化和制造业的无所作为等等带来的竞争力下降的问题。在痛定思痛之后,美国企业开始虚心研究和学习日本企业及其工厂管理的成功经验,引进了诸如5S活动(整理、整顿、清扫、清洁、素养)、KAIZEN(改善或改进)以及CS(顾客满意)活动等日本式管理及改善手法。

当然美国并不满足于拿来主义,他们在认真分析了世界上许多先进企业特点的基础上,总结出了一套描述企业综合经营品质的标准,即美国《经营品质奖评选大纲》。通过评选和表彰那些改善综合经营品质方面表现突出的企业,引导全美国的企业根据评选大纲要求开展企业经营重建工作。专家认为,进入上个世纪90年代,美国经济迅速复苏在很大程





度上应归功于这个奖项及其评选大纲。

上个世纪90年代中期以来,深受经济衰退困扰的日本产业界为了改变竞争中的被动局面,也决定仿效美国改善企业经营品质方面的做法,由财团法人社会经济生产性本部出面于1995年12月正式设立全日本经营品质奖,以求在改善日本企业竞争力方面有所作为。《日本经营品质奖审查基准书》就是在参考美国版《经营品质奖评选大纲》的基础上制定的。同样,近几年的事实也证明,企业综合经营品质改善活动在日本也已经逐步开花结果。

21世纪是快速变化和高度竞争的时代。

在这个时代里,信息化和网络化不断发展,竞争的全球化、市场和顾客要求的多样化,使企业经营环境发生急剧的变化。买方市场形成、利润空间趋小、商品寿命缩短以及信息、知识在经济和经营活动中显示出越来越重要的作用等等都给企业和企业家带来严峻的挑战。

中国已经成功加入WTO,中国企业将面临来自全球范围的竞争。为了在竞争中求生存,求发展,惟有深刻认识自身的不足,以顾客和市场的需求为导向,从根本上改善企业的综合经营品质。要改善企业综合经营品质,就必须从认识企业综合经营品质的含义入手。

本书向读者揭示了企业经营活动内在品质的含义和改善企业综合经营品质的基本思路。经营者和经营干部阅读此书,可以把本书介绍的顾客第一的经营理念和改善活动的基



本思路作为发挥领导作用，促进企业经营品质持续改善的有效工具加以运用。一般管理者和企业员工可以通过学习，深刻理解企业的使命以及顾客至上这一经营理念的重要性，培养服务顾客的自觉精神和参与企业综合经营品质改善活动的积极态度。

本书介绍的企业综合经营品质标准和改善企业综合经营品质的基本思路是具有普遍意义的。只要企业家或经营者能长期按照企业综合经营品质的要求去做，那么就可以成就一家优秀的具有强大竞争力的企业。

本书展示的是企业经营所要追求的目标，那么它的内容就不会是一成不变的，它会根据经营环境的变化而不断进化、提高和发展。我们会不断跟进世界潮流的发展，继续研究和介绍国际上经营品质奖的新动向以及企业综合经营品质改善活动的新成果。

另一方面，就如何在企业内系统有效地推进综合经营品质改善活动，作者将在后续出版的系列著作中进行详细的介绍。

刘承元

2002.1.8 于深圳



本书是国内第一本全面阐述企业综合经营品质含义和提升企业综合经营品质基本思路的专著，是企业家在经营管理过程中应该常备的一面镜子。

通读本书——

您可以对照这面镜子，检查企业管理上的不足✓

您能够接受一个理念，追求最好的顾客满意度✓

您也许开始尝试变革，持续提升企业经营品质✓

WECAN 3A

亲爱的读者：

感谢您购买本书！

只要您继续关注《WECAN-3A企业管理书系》，您将惊喜地发现，《书系》将为您奉上一件又一件实用的管理精品。

在本《书系》和读者见面之前，由3A公司出品的3A企管实用书系《5S活动推行实务》（国内第一本5S书籍）、《现场管理实务》、《品质管理实务》已出版，并以其丰富实用的风格赢得了读者的青睐。

出于威肯（WECAN）国际整体规划的考虑，公司今后将书系名称统一为《WECAN-3A企业管理书系》。《书系》的编撰出版将继续奉行求真务实、易懂易学的原则，把最新的管理理念、成功的管理经验以及第一线的辅导心得有机结合，持续为企业各级管理者提供便捷有效的管理办法和改善工具。

再一次感谢您的关注！

《WECAN-3A企业管理书系》编委会





1章

企业经营环境的变化

第一节 世界经济格局的变化	3
第二节 21 世纪企业的生存环境	7
一、企业生存环境的变化	7
二、企业生存环境变化的后果	10
三、转变思维，以变应变	15
第三节 全球性的品质标准化运动	17
一、QC 和 TQC 活动在日本	17
二、CS（顾客满意）经营	19
三、ISO9000 标准和 QC/TQC 活动的不同	20

2章

企业经营品质的定义

第一节 企业经营品质的含义	29
一、经营方针和企业领导的作用	30
二、顾客和市场的理解 and 对应	31
三、经营战略、经营计划的制定和展开	31
四、人才培养和员工满意	32
五、过程管理和持续改善	32
六、信息的共享和有效利用	33
七、企业活动的成果	34
八、顾客满意	34
第二节 美、日经营品质奖	38
一、美、日经营品质奖概要	38



二、美、日经营品质奖评分办法	40
----------------------	----

3章

经营方针和企业领导的作用

第一节 经营理念和经营方针	45
一、企业成功的基本条件	45
二、经营理念和经营方针	47
第二节 发挥企业领导作用的机制	50
一、企业领导者的素质要求	50
二、创造适于变革的企业文化	51
三、贯彻企业经营方针	53
第三节 社会责任和企业伦理	55
一、提高企业经营透明度	55
二、环境改善活动	56
三、对地域和社会的贡献	58
四、企业伦理	59

4章

顾客和市场的理解和对应

第一节 顾客满意的意义	63
一、顾客满意经营	63
二、顾客满意的意义	64
三、真正的顾客是谁?	66
第二节 顾客满意三步曲	70
一、如何把握顾客的需求	70



二、解决顾客的投诉和问题	73
三、建立良好的客户关系	75
第三节 改善顾客满意度	78
一、顾客满意度的把握	78
二、超越100%的顾客满意	79
三、满足顾客的个性化需求	80
四、顾客满意的新思路	81

5章

经营战略的制定和方针管理

第一节 经营战略和经营计划的制定	85
一、制定经营战略和经营计划的原则	85
二、制定经营战略和经营计划的程序	88
三、经营计划和方针实施计划书	89
第二节 经营计划的执行和方针管理	94
一、经营战略和经营计划的执行	94
二、有效的方针管理活动	95
三、方针管理和目标管理比较	97

6章

过程管理和持续改善

第一节 过程和程序管理	103
一、何谓过程和程序管理	103
二、工作程序有效性的测评	105
三、过程、程序管理期待的效果	107





四、追求简化高效的过程、程序管理	108
第二节 认识过程管理中的问题	110
一、生产体制和生产方式	110
二、生产管理系统	111
三、流通环节的效率	111
四、业务的透明度	111
五、复杂或不合理的组织架构	112
六、间接人员	112
第三节 持续改善简介	113
一、PDCA 和 SDCA 管理循环	113
二、新 TQM 活动	117
三、TPM 活动	119
四、6-Sigama 改善活动	124
第三节 维持良好的业务伙伴关系	127
一、维持良好的业务伙伴关系	127
二、供应商支援活动	129

7章

人才开发和员工满意

第一节 员工满意	135
一、员工满意的重要性	135
二、提高员工满意度的办法	138
三、决定工作品质的因素	141
第二节 员工教育和培训	144
一、如何对待员工教育	144





二、员工教育培训效果的确认 146

三、培养和造就高质量人才的办法 148

第三节 人才战略和学习环境构筑 151

一、人才战略的制定 151

二、良好学习环境的构筑 153

8章

信息的共享和有效利用

第一节 信息的收集、加工和利用 157

一、信息的收集 157

二、信息的共享 158

三、信息的精度和鲜度保持 160

四、员工信息感知力的培养 160

第二节 向最成功的企业和事例学习 162

一、寻找新基准活动的重要性 162

二、寻找新基准的方法 164

三、向最成功的企业和事例学习 165

9章

企业活动的成果

第一节 社会责任成果 169

第二节 人才培养和学习环境成果 170

第三节 品质改善活动成果 171

第四节 事业成果 172



10章

顾客满意

第一节 顾客满意和不满意结果	177
一、顾客满意和不满意结果	177
第二节 市场评价	179
一、市场评价	179