

质量铄金

——企业竞争致胜的武器

京特·隆美尔
费利克斯·布吕克
雷蒙德·迪德里希斯
罗尔夫·迪特尔·肯皮斯 著
汉斯·维尔纳·肯斯
京特·富里
福尔克尔·库费斯

刘伯根 王雨霏
李桂荣 张 晶 译

程嘉树 审 订

中国大百科全书出版社

[京]图字:01-98-0422号

图书在版编目(CIP)数据

质量铄金/(德)隆美尔布(Rommel,G.)等著;刘伯根等译.
-北京:中国大百科全书出版社,1998.8
书名原文:Quality Pays
ISBN 7-5000-6036-X

I. 质… II. ①隆②刘… III. 企业管理:质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 17895 号

策 划:刘伯根 谢 刚
特约编审:程嘉树
责任编辑:阿去克
封面设计:吴啸海

质量铄金

京特·隆美尔 等著

刘伯根 等译

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码:100037)

新华书店经销

北京中文天地文化艺术有限公司排版

北京百花彩印有限公司印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9.75 字数:195 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-5000-6036-X/F.191

定价:40 元

Quality Pays

Günter Rommel
Felix Brück
Raimund Diederichs
Rolf-Dieter Kempis
Hans-Werner Kaas
Günter Fuhry
Volker Kurfess

McKinsey & Co., Inc.

MACMILLAN PRESS LTD

保留一切权利,经过授权,根据麦克米兰出版有限公司英文版译出

All rights reserved. Authorized translation

from English language edition published by

Macmilan Press Ltd.

本书承麦肯锡中国公司咨询专家程嘉树先生审订

谨以此书献给全球企业的经理和工程师们。

中文版前言

谨以此书奉献给中国企业的经理及工程师。《质量铄金》一书是麦肯锡德国公司的几位同事，根据他们对 167 家公司的研究撰写而成的。

尽管中国企业界最近的热点似乎集中在购并 (M&A)、资本经营、市场拓展、多元化等方面，但事实上，对任何一家生产制造型企业来讲，质量的管理、生产流程的控制、乃是企业发展的最为重要的“内功”之一。望本书对中国企业界，特别生产制造型企业，在了解现代企业管理技术的过程中，有所裨益。

本书承中国大百科全书出版社编辑的努力，得以出版发

行。麦肯锡公司的高级咨询专家程嘉树先生审订了全稿，为本书付梓做了大量工作。我的同事欧高敦（Gordon Orr）先生亦给予了关注和支持，顺此一并致谢。

麦肯锡中国公司

华强森博士（Dr. J. Woetzel）

一九九八年七月于上海

前 言

近年来，提高质量已经由生产部门的职能转化为公司的信条。

一个公司要想获得长远的成功，就必须牢记这一信条，并牢牢把握提高质量的三个方面，即战略、核心流程管理和员工激励机制。

近年来，汽车制造业对供应商的质量要求已经大为提高。质量、可靠性和竞争力为德国汽车产品所不可或缺，也是参与竞争以获得新业务的唯一坚实基础。

客户有权利期望我们的产品次品率为零，而不管这些产品是在地球的什么地方安装使用的。这就要求公司所有岗位上的

所有雇员都要一丝不苟，无论做什么都全力以赴，精益求精，以达到完美无缺的境界。敷衍苟且是行不通的，那样只会危及公司的生存和雇员的生计。因而所有部门的所有雇员都应理解并运用上述原则。确保这种状况的出现并使其保持下去是各个层次的管理人员最为重要的任务。

本书是根据麦肯锡公司所作的名为“卓越的质量管理”的研究报告撰写的，这项研究对 167 家公司进行了调研，结果显示，产品质量良好的公司与其他公司之间在做法上存在着重大的差异，产品质量良好的公司都获得了成功，利润不菲，并且正在发展壮大。

每一项错误都应予以纠正。在产品开发和销售过程中，错误发现得越晚，纠正起来付出的代价就越高。即使是比较简单的产品，要使百万件产品的次品量保持为零，所要付出的努力也是惊人的。而在生产过程中和生产结束后不断加强控制和检查也绝对于事无补；获得成功的唯一途径，乃在于对整个过程完美无缺的驾驭，以及使雇员的心态瞄准“零次品”的目标。

对汽车业供应商所作的研究的结果，同样适用于消费品工业及其供应商，而且毋庸置疑，也适用于资本货物产业。零次品计划的实施，不仅可以在大规模自动生产线上产生良好的效果，而且也适用于小批量和一次性产品的生产。在这方面作出努力是值得的，本书将就此进行一些相关的指点。

欧洲 ITT 汽车公司董事长

克劳斯·C·莱德勒教授

撰稿人简历

费利克斯·布吕克 麦肯锡公司克利夫兰分公司高级董事，1983年在德国加入麦肯锡公司，随后到日本驻留一年。他拥有亚琛大学的机械工程学位和亚利桑那州菲尼克斯美国国际管理研究生院的企业管理学位。在加入麦肯锡公司之前，在罗伯特·博施公司工作三年，从事生产工程。费利克斯是1995年出版的《以简取胜》一书的作者之一。

雷蒙德·迪德里希斯 麦肯锡公司维也纳分公司的负责人之一，1982年加入麦肯锡公司。他拥有亚琛大学的机械工程学位和欧洲管理学院的工商管理硕士学位。在加入麦肯锡公司之前，曾作为工艺工程师在宝洁公司工作两年，并在美国驻留

一年。雷蒙德是 1995 年出版的《以简取胜》一书的作者之一。

京特·富里 麦肯锡公司维也纳分公司负责人之一，1987 年加入麦肯锡公司。他拥有林兹大学的化学工程和企业管理学位。

汉斯-维尔纳·肯斯 麦肯锡公司法兰克福分公司咨询专家，1991 年加入麦肯锡公司。他拥有凯撒斯劳滕大学的机械工程和企业管理学位。在加入麦肯锡公司之前，曾在南非德班的非洲炸药和化学工业公司担任培训教师，还曾担任奔驰公司客车部咨询专家，为新的生产技术制订了战略和财务评估概念。

罗尔夫-迪特尔·肯皮斯 麦肯锡公司杜塞尔多夫分公司高级董事，1983 年加入麦肯锡公司。他拥有亚琛大学的机械工程和经济学学位。在加入麦肯锡公司之前，曾在蒂林钢铁公司工作两年，运用工序研究法开发了自动电子数据处理兼容生产管理系统。罗尔夫-迪特尔是 1995 年出版的《以简取胜》的作者之一。

福尔克尔·库费斯 麦肯锡公司斯图加特分公司咨询专家，1992 年加入麦肯锡公司。他拥有卡尔斯鲁厄大学的工程学和企业管理学位。在加入麦肯锡公司之前，曾在奔驰公司工作一年，开发了以知识为基础的项目管理系统。

京特·隆美尔 麦肯锡公司东京分公司总经理、高级董事，1980 年加入麦肯锡公司，随后在东京驻留一年半时间。他拥有斯图加特大学和慕尼黑大学的电子工程、企业管理、经济学和法学学位，并获投资规划博士学位。京特是 1995 年出版的《以简取胜》一书的作者之一。

鸣 谢

本书的基本数据是广泛的国际合作的结果。欧洲、美国和日本的麦肯锡公司以及德国达姆施塔特工科大学，在许多汽车业供应商的密切协作下，开展了一项联合研究项目，题为“卓越的质量管理”，并在此过程中，搜集了这些数据。

首先，我们谨此感谢代表各公司参与此项研究的许多高层管理人员，他们不厌其烦地回答了种种细节问题，并提出了无数建议。我们还要感谢在进行工厂考察时帮助我们搜集数据的上千名雇员。

京特·隆美尔（发起人）、罗尔夫·迪特尔·肯皮斯（负责董事）和汉斯-维尔纳·肯斯（项目经理），以及撰稿人费利克斯

·布吕克、雷蒙德·迪德里希斯、京特·富里和福尔克尔·库费斯再次向核心的麦肯锡小组的成员表示感谢，他们包括：马蒂亚斯·珀尔、理查德·伍德、马克·梅厄、克里斯托弗·施密德、妮克拉·卡尔博纳里和 Kiyoshi Matsuura。

我们还要感谢达姆施塔特工科大学的我们的同事，尤其是赫伯特·舒尔茨教授与核心小组的其他成员：拉尔夫·奥古斯丁、托马斯·埃勒、克劳斯·戈特曼和拉尔夫·维格兰德，没有他们坚持不懈的努力，建立和分析有关数据库的工作将无法完成。

我们还要感谢麦肯锡公司下列同仁的贡献和支持：

麦肯锡德国公司：克劳斯·蒙德、容根·克卢格、赫尔穆特·伯特歇尔、贝尔特拉姆·费尔巴歇尔、沃尔夫冈·林德海姆、斯特凡·托姆克和福尔克尔·维滕贝格；

麦肯锡英国公司：麦克·格拉夫（项目负责人）和马克·奥利弗；

麦肯锡法国公司：菲利普·比杜（项目负责人）、埃尔韦·凯尔布拉特、扎弗尔·阿基、弗朗索瓦·布瓦尔德和扬妮克·森特；

麦肯锡西班牙/葡萄牙公司：胡安·奥约斯（项目负责人）、何塞·路易斯·科尔蒂纳、华金·卡德维利亚和玛丽亚·特谢拉·达莫塔；

麦肯锡意大利公司：弗朗西斯科·巴尔丹扎（项目负责人）和保洛·瓦格诺内；

麦肯锡斯堪的纳维亚公司：贝尔·胡佛（项目负责人）和安德斯·基卡；

麦肯锡日本公司：Tadaaki Chigusa（项目负责人）、Ta-

motsu Adachi、Tadatomo Kato 和 Ichiro Katagiri;

麦肯锡美国公司：杰夫·辛克莱（项目负责人）和格伦·默瑟。

没有赖因霍尔德·巴歇特、克里斯托弗和延斯·戈尔默的支持，数据分析和向各参与公司传送个人反馈信息工作将变得相当困难。

就众所周知的一项重要质量因素——工艺流程管理而言，我们谨此感谢佩特拉·齐默斯，一切不可能均因其而迎刃而解。贝蒂·史蒂文斯确保了稿件的清晰，尽管这些稿件经过多次修改。最后，我们还要感谢克里斯特尔·德尔克和尤塔·舍雷尔，他们在编辑方面给予了创造性的重大支持。

总之，撰稿人对直接和间接为《质量铄金》一书作出贡献的所有人表示衷心感谢。

目 录

中文版前言

前言

撰稿人简历

鸣谢

1. 引言:

为什么能够及怎样“铄金” 1

2. 战略与组织:

质量思维 32

3. 研究开发工作:

对内外客户的价值 67

4. 生产过程:

在根源上保证零次品率 102

5. 日本、欧洲和美国：	
借鉴彼此之长	133
6. 提高质量的途径	181
附录 A：实现高质量的方法	218
附录 B：各国的质量概况	272

1

引言：

质量为什么能够及怎样“掘金”

“如果价格不比人家便宜，质量就得超过人家。”这是一条定律。然而，在今天激烈而且日趋国际化的竞争环境中，就连这条定律也只说对了一半。许多参与竞争者即使为了证明自己的产品质量上乘，也必须降低成本。而真正意义上的高质量，也有助于成本的降低。此外，不久就会出现这样一种情况，即价格较低不再是一种有力的手段，价格竞争必然会转变为质量竞争。对世界各地的汽车业供应商所作的一项比较已经证明优质能带来回报，而且质量可以测定和学习掌握，并且不因地区的不同而改变。

欧洲的汽车制造商们举步维艰，因为较之世界上最优秀的厂家，其成本（就成本这一概念的通常定义而言）要高出30%到50%。不过，成本一词用于汽车产业时其外延应当扩大，即应包括全部保修和赠品成本。这样一来，实际“制造成本”的数额就会增加一到两倍，特别是一些先行者所提供的展

延保修有可能引发普遍的反应。在这种情况下，最近供应系统普遍出现的改革，就是不可避免的。

如果说制造商觉得自己迫于压力，不得不挖掘整个价值体系——从原材料购进到交货直至售后服务——中的一切潜力，那么供应商的操作方式也将经受考验。如果国际竞争者所提供的产品价值更高，并且/或者价格更低，那么相当大的销售份额将流向他们。这种市场份额的集中将意味着，能够生存下来的，只是一些直销商和一些“二级供应商”，而那些在成本与价值方面没有提供优惠条件的商人将会被完全挤出市场。即使在今天，比如，某一市场类别独占鳌头的供应商平均增长率和销售利润率分别为 20% 和 12%，而其最大的国际竞争对手，增长率和销售利润率分别达到 5% 和 2%，当然可以心满意足了。

在这种生存竞争中，单靠降低成本之举是不大可能解决问题的。比如说，这些举措对德国供应商来说，就不利于其缩小其（在一定程度上因地区而异）成本差异，特别是各个竞争者所处的成本地位都不大可能保持原状。如果传统的发达国家尤其是德国的制造商想持续保持繁荣，就需要获取高档价格，而这又取决于提供的产品价值优异。

此间所出现的，是工业地区的一种生命周期。各种实业在发展过程中也会出现同样的现象。这种周期始于技术上所取得的某项突破性进展或始于技术革新；哪一家企业最先使用这项新技术以便向客户提供营销上的利益，它就会赢得优势地位，相应地也就会得到最佳市场份额和利润。由此可见，即使是在这种周期的早期阶段，就其为客户带来高价值和其掌握技术等方面的意义而言，质量发挥了重要的作用。