

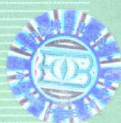
Z H I L I A N G G U A N L I

走进WTO后的 质量管理

企业经营管理者认知和应对

上海质量管理科学研究院 编著
唐晓芬 主编
俞国生 主审

● 中国标准出版社 ●



走进 WTO 后的质量管理

企业经营管理者认知和应对

上海质量管理科学研究院 编著

唐	晓	芬	主	编
俞	国	生	主	审

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

走进 WTO 后的质量管理:企业经营管理者认知和应对/唐晓芬主编. —北京:中国标准出版社, 2002. 4

ISBN 7-5066-2747-7

I. 走… II. 唐… III. 企业管理:质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 023003 号

中国标准出版社出版
北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码:100045

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 20 字数 460 千字
2002 年 5 月第一版 2002 年 5 月第一次印刷

*

印数 1—6 000 定价 50.00 元

网址 www.bzcbs.com

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

新世纪里质量管理的新问题

(代 序)

一、关于质量文化

如今人们常说,企业管理的问题最终要靠建立起企业文化去解决,质量管理的问题也同样要靠建立质量文化才能得到彻底的解决。我总是问,企业文化与质量文化有什么区别?先说这里说的文化指什么。它是一种理念,一种价值观,一种指导企业人行动的准则。如果说,企业管理要以人为本,质量管理要以用户为大(用户包括生产过程的下工序和过程终端的消费者),那么,从企业人的角度看,两者之间的区别不但不大,而且是紧密相连,甚至可说是相同的了。

这样的文化也有好坏之分。好的文化是以维护人性和人权为前提,坏的则是不顾人性和人权。企业文化或质量文化正是在此前提下,看它是否对企业产生预期的效果和效益而判断其好坏的。并且,这小范围的企业文化或质量文化又有那大范围的社会文化所施加的影响。市场经济时代的企业文化或质量文化固然不能与计划经济时代的相提并论,然而同处于自立不馁自强不息的新中国时代精神之中,相互之间必有一些可以继承和发扬的内容。

如果说,《鞍钢宪法》的“两参一政三结合”、大庆精神的“三老四严”可以代表计划经济时代的企业文化或质量文化,那么是否可以说,2000年版ISO 9000的质量管理国际标准中的“八大原则”就是市场经济的企业文化或质量文化的代表。就拿这两种不同时代的例子来说,它们之间有相同或相通之处,这就是以人为本的创新和改进。这应该是企业文化或质量文化的基本指向。团队精神、企业凝聚力,对企业“利害关系”的尊重,经济效益和社会效益的并重和统一,国家、集体、个人的利益之调和,等等概念都由此派生。

现在,我们已经加入了世界贸易组织。在全球经济一体化的框架内,我们的企业文化或质量文化还有什么样的内容需要增加吗?有的。这些文化要能适应新的国际市场的竞赛规则。尤其重要的是诚信的态度。企业对顾客和社会在内的各个“利害关系者”做出各样的承诺,对这些承诺要始终遵守。最根本或最初始的是对法律和法规的遵守。观察我们企业的某些表现,诚信和遵纪守法是急待建立的企业文化或质量文化的重要内容。

归纳起来,在以人为本的创新、改进和诚信的要求下,对不同所有制和不同规模的企业,设计出不同的具体的企业文化和质量文化,以在激烈的市场竞争中

表现出各自企业的卓越。我觉得,这是我们今后的任务。

二、三座大山

当前人们有句戏言:“旧的三座大山:封建主义、殖民主义、帝国主义,搬掉了。新的三座大山:子女教育、保健医疗、住房购买,又压在了头上。”新世纪里,相信这新的三座大山也会被逐渐消灭掉。在这过程中,我们的质量能不能、应不应起到什么作用呢?

1. 教育质量的问题

教育改革已经实施好多年了。宗旨是要从应试教育改为素质教育。在这种情况下,入学考试、学费收取、课程设置、毕业后的就业方式,都有了改变。大学之间的“兼并”也在一片改革声中出现了。然而,有个问题似乎应该明确,教育是不是一种产业,学校是不是一个企业。从时下纷纷兴起的各种私立学校和各类中外合资或合作,甚至外国独资的学校看,好象有了答案。教育是一种产业,学校至少是一种企业化的事业单位。以至说我们的名牌国立大学是企业,是不是亵渎呢?我看不是。

理由是,在市场经济的环境里,自然是法律面前人人平等的公平竞争与有效协作的市场经济的前提下,人与人的关系都是买方与卖方的关系,说的婉转一些,都是服务与被服务的关系。学校也不例外。学校的校长和教师是卖方,学生是买方,或者说学校是厂方,学生是顾客。特别是在“产、学、研”的统一要求下,向研究开发型转变的大学,它们的研发必然要与生产企业和销售市场发生关系,它们自己势必变成另一方的企业。其中的研究生则处于一种既是买方又是卖方的一种特别地位。

在这种情况下,学校有必要审视并奠定作为卖方的教师一方与作为买方的学生一方之间的关系。说的干脆一点,学生交学费要交得值,教师挣工资要挣得值。值与不值自然取决于它的教育质量。产生值得过的教育质量当然主要在于教师的能力,而且更重要的是学校作为一个组织的体系素质。学校有无一个明确和中肯的目标,这个目标有无方针和制度的保证。在贯彻这一目标时,有无教学活动的监督和管理,有无活动信息的流程和反馈。不能说,我们的各级学校没有这些东西,但是,它们符合不符合全面质量管理的概念的原则,采用没采用全面质量管理的方法和工具,都是值得探讨的。像生产企业和服务企业一样,先用ISO 9000的服务标准对照一下自己的管理,我看,是必要的。然后,再尝试全面质量管理的应用。我相信,这样做必能收到良好的效果。

2. 医疗质量的问题

如今,中国的医院正式有了营利性与非营利性医院之分了。即便是非赢利性的医院为了自身的生存和发展,也要采取企业性的管理。医疗是个特殊服务

行业,救死扶伤的人道主义在今天的市场经济的大浪里也不应被淹没。这就规定了,医院和病人的关系不能完全等同于企业与顾客之间的关系。目前的《消费者权益保护法》在这一点上的规定也不明确。

然而,也不能说,完全不是这种关系。何况,医院内部的顾客关系更需要注意。诊治部门与检验部门,行政部门与医疗部门,门诊部门与住院部门,药品部门与处方部门,前方部门与后勤部门,以及医生、护士、工友之间,等等关系与生产企业的各部门、上下工序之间的关系在本质上十分相似。从全面质量管理的观点重新审视医院与外部顾客和医院内部顾客的各种关系应是当前十分需要开展的工作。

首先,要树立质量意识。医疗服务质量是医院与患者双方的生命。随着医疗改革的深入和医院数量的增加,患者挑选医院的可能性会增加,因而医院之间的竞争会加剧。医院自身也就不能不考虑医疗服务模式的优化。“顾客至上”、“质量第一”等等全面质量管理的口号应被采纳。“以病人为中心”就是其中的一例。同样,全面质量管理的思想、原则、方法和信息化管理应是值得考虑和应用的,而且从 ISO 9000 的服务标准入手建立质量管理体系可以是提高患者对医疗质量的信任度和医疗服务的满意率的一条途径。

20 年前,在推行全面质量管理的初始阶段,我曾见到国内某些医院尝试应用全面质量管理的报告。现在,ISO 9000 国际标准认证的热潮中,通过认证的报道却很少。原因在哪里,我不清楚。无论如何,这件事情应是我们质量界努力的方向之一。

3. 工程质量的问题

自从“豆腐渣工程”一词在国内流行开来,人们对建筑工程的质量提高了警惕。尤其是有了商品房以后,1998 年中国消费者协会开始设立了房屋专项,投诉量急剧增加。当年达到 1.7 万余件,1999 年更是高达 2.1 万余件,其后的 2000 年也是有增无减。至于基本建设,我国每年的土建投资达 16000 亿元,而每年因建筑工程质量和决策失误所造成的损失是 500 亿元以上。估计“西部大开发”的政策实施后,基础设施投资将大大增加,如不注意工程质量,损失将会巨大。

工程质量是多方面的,有设计质量、原材料质量、施工质量、监理质量等等的問題。1986 年获国家科技进步二等奖的《建筑设计统一标准》就是利用全面质量管理的思想、原理和方法,对设计、施工、材料的三方面统一处理而制定的标准。这个标准在世界上说也应是先进的,不知全国建筑界是否真正采用和实施了这个标准。建筑行业也有个质量管理协会,在基建投资越来越大,基建数目越来越多的情况下,如何在他们的专业水平得到提高的同时,提高他们的质量意识和质量知识是当务之急。大力进行全面质量管理的教育和培训,认真实施 ISO 9000 系列标准,应是亟待加强的

两件大事。

权威人士指出,工程质量事故的根源是腐败。首先是建筑市场的人情关系易造成贪污受贿。其次是业主待业约束机制不健全,容易造成回扣和受贿。甚至,从表面上看,建筑工程的指标投标制度都很完善,每个工程都是依法操作。但是,最后中标的往往不是真正有实力的建筑单位。2000年1月30日国务院颁布的《建筑工程质量管理条例》作为1998年颁布的《建筑法》的补充,对这些情况加大了处罚力度,在一定程度上遏制了恶化的趋势。如果再辅之予全面质量管理的推行和普及,我想,我国工程质量会大大提高。

三、质量工程师队伍的建设

说起来有意思,尽管国家在法律和政策上重视产品、工程和服务的质量,社会上喊出“质量第一”的口号,企业也先后普遍推行了全面质量管理,后又实施了质量体系认证,但在中国一直没有质量技术员和质量工程师的职称。虽然近年来,有些企业,特别是中外合资企业,在无质量工程师的情况下设置了总质量师或质量部经理的职务。但是,这些并没有得到国家人事部门的承认,也没有法律或法规上的依据。这种情况使得中国的质量专业人员难以施展身手,也使得很少有人愿意从事这个职业。这与目前高校不太重视质量管理专业的教育,也不无关系。

1999年11月,在国务院召开的全国质量工作会议上,我给朱镕基总理写了封信,建议国家设置这一质量工程师的专业职称,并且实行注册制度。从法律和法规上明确它的权利和义务,从培训和考试上提高他们的能力和认定他们的资格,并从业务实践上评断他们的实力和贡献。朱总理立即批示了意见,请国家经贸委和质检总局处理。2000年这项工作提上了日程,目前正在各地组织全面的实施,由国家人事部和质检总局共同负责进行。中国已有第一批质量工程师诞生。这是可喜可贺的一件大事,但同时我又有几分担心。因为无论是培训还是考试以及登记注册都将是一个市场,在政府职能逐渐深入转变之后,这些工作都将交予市场中介组织去执行。根据已有的经验,这种事很容易“一哄而上,一片混乱”,从而造成“动机是好的,效果是差的”局面。

如果我们有了一批优秀的注册质量工程师,21世纪的中国企业必将不只是在产品和服务质量的提高上,而且在经营管理和发展战略上将有一个崭新的局面。

国际质量科学院院士、中国工程院院士
上海质量管理科学研究院首席研究员 刘源张

前 言

2001 年 12 月 11 日,中国正式加入世界贸易组织(WTO),成为第 143 位成员国。

在全球化进程日益加速的今天,任何一个国家和地区都不可能游离于世界经济体系之外。中国加入 WTO 后,将进一步促使我国的社会主义市场经济融入全球化,我国的企业将按照 WTO 的各项规则参与全球化市场的竞争,角逐圣火永不熄灭的“经济奥运会”。

最近,国务院领导同志指出,质量管理是治国之策、兴国之道。我国加入 WTO 之后,对企业实施质量管理提出了许多新的要求,根据当代国际质量管理理论发展的趋势,依据经济全球化条件下质量管理科学呈现的特征,针对我国企业的实际状况,响应企业领导和质量工作者的呼声,我们组织编写了这本读物,以飨读者。

企业要在全球化市场的竞争中赢得主动,首先需要了解在 WTO 这个“经济联合国”中的“游戏规则”和我国政府对各成员体的庄严承诺;需要全面认知经济全球化及与之对接的质量概念和质量管理的变革与发展趋势;需要客观分析我国产品质量的水平和质量管理的现状与全球化经济发展要求的差距。这便是本书第一篇(呼唤篇)的基本内容。

在生产力和发展的过程中,科学管理有着不可替代的巨大作用,因此,加强质量管理是提升企业竞争力的根本途径。经济全球化的同时也促进了质量管理科学的迅速发展,我们需要系统地认知目前国际上比较盛行的现代质量管理的理论,如顾客满意度、质量经济性管理、质量功能展开、质量文化等。这也正是本书第二篇(认知篇)各章介绍的内容。

提升质量竞争力,在掌握现代质量管理的科学理论、确立现代企业的经营理念的同时,需要结合实际广泛运用各种现代质量管理的技术和方法,以实现产品和服务质量的持续改进和创新。在本书第三篇(应对篇)中对诸如质量管理体系、品牌战略、质量改进、6SIGMA 管理、供应链管理、自我评价等理论和方法,以及现代质量管理的基础工作和常用技法,做了较详尽的阐述和介绍。

全书 17 章的逻辑关系见下图。

本书是集体创作的结晶,参加撰写的同志有:石平川、王金德、黄卓耀、葛慧、王志陵、华宏鸣、陈维国、杜伟为、高峰、陈国新、罗威、施立兴、丁胜、王进、周秀慧、金莹、方华、陈杰、徐俊等。

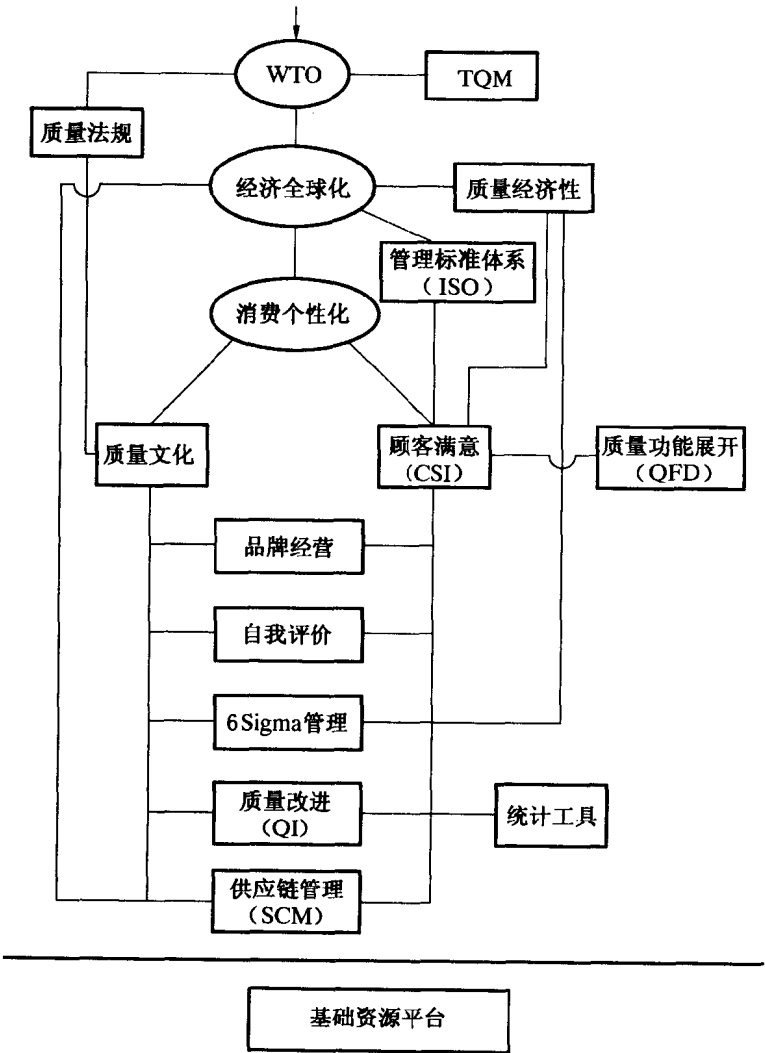
本书插图由唐天汉、陈维国绘制。

周飞达、杨炳根、朱瑞琰、谢佐屏、孙纯一、郑云之等同志为编写本书在组织、修改、审校等方面做了不少工作,在此一并表示感谢。

本书力求以鲜明的观点、生动的语言、图文并茂的形式、丰富的案例资料,做到深入浅出,通俗易懂,适用于企业的领导、管理人员阅读,也可作为大专院校相关专业的教材。

对本书的错误之处,敬请读者批评指出。

上海质量管理科学研究院
2002 年 4 月 2 日



全书 17 章的逻辑关系图

【内容提要】

本书由上海质量管理科学研究院组织编写，是一本关于新时期质量管理的专著。它阐述了当代国际质量管理理论发展的趋势，揭示了经济全球化条件下质量管理科学呈现的特征，并针对我国企业的实际情况，提出了在新时期我国企业实施质量管理的基本要求和主要内容，为CEO和企业的经营管理者迎接WTO的挑战提供应对之策。

上海质量管理科学研究院
Shanghai Academy of Quality
Management
(SAQM)

上海质量管理科学研究院是上海市机构编制委员会批准成立的事业单位。它是为适应上海和全国经济快速持续发展,进一步推进实施科教兴国战略,满足广大企业提高整体素质和管理水平的需要,提供质量(管理)科学理论研究成果和实践技术应用指导,集质量科研、质量教育、管理咨询、质量评价和信息技术服务为一体的综合性科学研究机构。

SAQM宗旨

在加强质量(管理)科学工程技术的科研、教育、咨询、评价和信息等多种技术服务功能的前提下,特别重视跟踪国际质量(管理)理论和实践的发展,立足上海、面向全国、走向世界。结合我国国情,研究、探索、和推行质量(管理)的新理论、新方法和新技术,为企业提高整体素质和质量管理水平提供技术服务,以推动上海和全国质量工作,加快与国际惯例接轨的步伐,为实现经济和社会的发展目标,提供质量科学理论和技术支持。

目 录

呼 唤 篇

第一章 走进 WTO——WTO 的 ABC

第一节 与 WTO 握手	4
一、从 GATT 到 WTO	4
二、WTO 概况	5
三、中国需要世界,世界需要中国	7
第二节 “游戏”规则	8
一、“游戏”的基本规则	8
二、WTO 的主要协议	11
三、审议及争端解决机制	13
第三节 贸易技术壁垒	15
一、一宗化妆品贸易引起的疑惑	15
二、认识 WTO/TBT	16
三、发达国家设置的贸易技术壁垒	17

第二章 角逐“经济奥运会”——机遇与挑战

第一节 履行庄严的“承诺”	20
一、向国际标准靠拢	20
二、充分保护知识产权	21
三、所有企业都是“国民”	22
四、货物贸易平等、公开	22
第二节 享用 WTO 的“午餐”	23

一、“质量自助餐”款款成套	23
二、机遇尽在把握中	25
第三节 接受挑战	26
一、满目新景象	26
二、走进“世界杯”	29

第三章 质量的“入世”——认知与应对

第一节 全球化背景下的质量	33
一、全球化给我们带来了什么	33
二、从顾客的“取”与“舍”看顾客的价值观	34
三、质量的“入世”迫在眉睫	37
第二节 与全球化对接的质量管理	38
一、加强质量管理是提升竞争力的基本途径	39
二、经济全球化条件下质量管理的发展趋势	40
第三节 走出“十字路口”	44
一、识别距离	45
二、辨明“路标”	46
三、踏上新的征程	48

认 知 篇

第四章 永恒的话题——质量与质量管理

第一节 生活在质量堤坝后	55
一、质量——国家振兴之动力	56
二、质量——企业成功之根本	56
三、质量——可持续发展之基础	57
第二节 质量管理历程	58
一、20 世纪前质量管理	58
二、20 世纪质量管理	58

三、21 世纪是质量世纪	61
第三节 如何认识质量和质量管理	61
一、什么是质量	61
二、质量管理的要点	62
三、质量大师的理念	65
第四节 朱兰三部曲——“质量华尔兹”	68
一、如何认识朱兰三部曲	68
二、质量策划——开发设计	70
三、质量控制——保持稳定	71
四、质量改进——突破飞跃	72

第五章 法治与德理——质量法规和诚信经营

第一节 假冒伪劣,祸国殃民	75
第二节 经营须以法为先	77
一、依法治企的“法典”	77
二、产品质量义务	80
三、产品质量的民事责任	83
四、产品质量的行政责任	88
五、产品质量的刑事责任	89
第三节 百行需以德为首	92
一、得诚信者得天下	92
二、诚信是第一通行证	93
三、企业何以诚信待客	94

第六章 企业经营的目标导向——顾客满意度

第一节 “蓝色联盟”崛起	97
第二节 “修弛道,车同轨”	99
一、顾客满意度测评方兴未艾	99
二、顾客满意度指数的理论模型	101
三、企业经营的“方向盘”	102

第三节 “敢问路在何方”	104
一、让客价值分析	104
二、推行顾客关系管理	106
三、重要的是员工也满意	108

第七章 “质量是免费的”——质量经济性管理

第一节 用经济眼光审视质量	111
一、“水面冰山”	112
二、质量损失函数	113
第二节 描述质量的货币语言	114
一、质量成本和劣质成本	114
二、质量成本管理	117
第三节 质量经济性管理的基本方法	124
一、质量经济性管理方法	125
二、质量经济性改进方法	126

第八章 “上帝”语言的翻译器——质量功能展开

第一节 质量功能展开——一种有效的技术	130
一、质量功能展开的起源	130
二、质量功能展开在欧美的应用	131
三、质量功能展开的效果	132
第二节 质量功能展开的基本思想和方法	134
一、质量功能展开的基本思想	134
二、质量功能展开的基本方法	136
第三节 质量功能展开的应用步骤	140

第九章 卓越企业之支柱——先进质量文化

第一节 没有文化,管理就没有根基	146
------------------------	-----

一、我国企业需要先进的质量文化	146
二、先进质量文化的内涵	147
三、如何培植质量文化	150
第二节 倡导团队精神	151
一、从国足打进世界杯谈起	151
二、什么是团队和团队精神	152
三、团队组织的建立	154
四、团队精神的培育	156
五、学习型的组织是真正的团队	158
第三节 质量管理小组	159
一、质量管理小组	159
二、质量管理小组的团队活动	160
三、质量管理小组的实例	161

应 对 篇

第十章 通向市场的“派司”——管理体系标准

第一节 市场准入的“通行证”	165
第二节 管理体系国际标准	166
一、ISO 9000 族标准	166
二、ISO 14000 系列标准	169
第三节 接轨重在实施	170
一、管理体系的建立	170
二、管理体系认证	172
三、管理体系的运行与改进	173

第十一章 企业的无价之宝——品牌经营

第一节 品牌竞天下	177
一、富于创新的“海尔”	177

二、穿上新装的“恒源祥”	179
第二节 透视品牌	182
一、品牌与名牌	182
二、撩起品牌的面纱	183
三、品牌无价亦有价	184
四、实实在在四个“卖”	187
第三节 精心打造品牌	187
一、品牌创立策略	188
二、恰当定位	189
三、玉不琢,不成器	190
四、品牌扩展	192

第十二章 “没有最好,只有更好”——质量改进

第一节 最赚钱的“行业”	194
一、质量改进的必要性	194
二、两类质量改进	195
三、质量改进的认识误区	196
第二节 质量改进的“七步骤”	197
一、抓住“突破口”——明确问题	198
二、“问诊号脉”——掌握现状	198
三、“诊断”——分析问题原因	200
四、“对症下药”——拟定对策并实施	200
五、“治愈率分析”——确认效果	201
六、“预防为主”——防止再发生和标准化	202
七、总结	202
第三节 改进无止境	203
一、树立并强化改进意识	203
二、建立质量改进的组织	203
三、做好持续质量改进的基础工作	204