

公共行政与公共管理经典译丛

Public Administration and
Public Management Classics

0035-
K37

政府 全面质量管理

A Practical Guide
for 实 践 指 南
the Real World

[美] 史蒂文·科恩 著
 罗纳德·布兰德

Steven Cohen, Ronald Brand

孔宪遂 孔 辛 董 静 译 孔宪遂 校



A0756333

公共管理实务系列

Public Management Practice Series

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

政府全面质量管理：实践指南/[美] 科恩, [美] 布兰德著; 孔宪遂等译.
北京: 中国人民大学出版社, 2001
(公共行政与公共管理经典译丛. 公共管理实务系列)

ISBN 7-300-03978-2/D·611

I. 政…

II. ①科…②布…③孔…

III. 国家行政机关—行政管理: 质量管理

IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 090367 号

公共行政与公共管理经典译丛

公共管理实务系列

政府全面质量管理

实践指南

[美] 史蒂文·科恩 罗纳德·布兰德 著

孔宪遂 孔 辛 董 静 译

孔宪遂 校

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 787×980 毫米 1/16 印张: 14.5 插页 2

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

字数: 198 000

定价: 25.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《公共行政与公共管理经典译丛》

总 序

在当今社会，政府行政体系与市场体系成为控制社会、影响社会的最大的两股力量。理论研究和实践经验表明，政府公共行政与公共管理体系在创造和提升国家竞争优势方面具有不可替代的作用。一个民主的、负责任的、有能力的、高效率的、透明的政府行政管理体系，无论是对经济的发展还是对整个社会的可持续发展都是不可缺少的。

公共行政与公共管理作为一门学科，诞生于20世纪初发达的资本主义国家，现已有上百年的历史。在中国，公共行政与公共管理仍是一个正在发展中的新兴学科。公共行政和公共管理的教育也处在探索和发展阶段。因此，广大教师、学生、公务员急需贴近实践、具有可操作性、能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材。我国公共行政与公共管理科学研究和教育的发展与繁荣，固然取决于多方面的努力，但一个重要的方面在于我们要以开放的态度，了解、研究、学习和借鉴国外发达国家研究和实践的成果；另一方面，我国正在进行大规模的政府行政改革，致力于建立与社会主义市场经济相适应的公共行政与公共管理体制，这同样需要了解、学习和借鉴发达国家在公共行政与公共管理方面的经验和教训。因此无论从我国公共行政与公共管理的教育发展和学科建设的需要，还是从我国政府改革的实践层面，全面系统地引进公共行政与公共管理经典著作都是时代赋予我们的职责。

出于上述几方面的考虑，我们组织翻译出版了这套《公共行政与公共管理经典译丛》。为了较为全面、系统地反映当代公共行政与公共管理理论与实践的发展，本套丛书分为四个系列：（1）经典教材系列。引进这一系列图书的主要目的是适应国内公共行政与公共管理教育对教学参考及资料的需求。这个系列所选教材，内容全面系统、简明通俗，涵盖了公共行政与公共管理的主要知识领域，内容涉及公共行政与公共管理的一般理论、公共组织理论与管理、公共政策、公共



财政与预算、公共部门人力资源管理、公共行政的伦理学等。这些教材都是国外大学通用的公共行政与公共管理教科书，多次再版，其作者皆为该领域最著名的教授，他们在自己的研究领域多次获奖，享有极高的声誉。(2) 公共管理实务系列。这一系列图书主要是针对实践中的公共管理者，目的是使公共管理者了解国外公共管理的知识、技术、方法，提高管理的能力和水平，内容涉及到如何成为一个有效的公共管理者、如何开发管理技能、政府全面质量管理、政府标杆管理、绩效管理等。(3) 政府治理与改革系列。自 20 世纪 80 年代以来，世界各国均开展了大规模的政府再造运动，政府再造或改革成为公共行政与公共管理的热点和核心问题。这一系列选择了在这一领域极具影响的专家的著作，这些著作分析了政府再造的战略，向人们展示了政府治理的前景。(4) 学术前沿系列。本系列选择了当代公共行政与公共管理领域有影响的学术流派，如新公共行政、批判主义的行政学、后现代行政学、公共行政的民主理论学派等的著作，以期国内公共行政与公共管理专业领域的学者和学生了解公共行政理论研究的最新发展。

总的来看，这套译丛体现了以下特点：(1) 系统性。基本上涵盖了公共行政与公共管理的主要领域。(2) 权威性。所选著作均是国外公共行政与公共管理的大师，或极具影响力的作者的著作。(3) 前沿性。反映了公共行政与公共管理研究领域最新的理论和学术主张。

在半个多世纪以前，公共行政大师罗伯特·达尔 (Robert Dahl) 在《行政学的三个问题》中曾这样讲道：“从某一个国家的行政环境归纳出来的概论，不能够立刻予以普遍化，或被应用到另一个不同环境的行政管理上去。一个理论是否适用于另一个不同的场合，必须先把那个特殊场合加以研究之后才可以判定”。的确，在公共行政与公共管理领域，事实上并不存在放之四海而皆准的行政准则。按照建设有中国特色的社会主义的要求，立足于对中国特殊行政生态的了解，以开放的思想对待国际的经验，通过比较、鉴别、有选择的吸收，发展中国自己的公共行政与公共管理理论，并积极致力于实践，探索具有中国特色的公共行政体制及公共管理模式，是中国公共行政与公共管理发展的现实选择。

本套译丛于 1999 年底由中国人民大学出版社开始策划和组织出版工作，并成立了由该领域很多专家、学者组成的编辑委员会。中国人民大学政府管理与改革研究中心、国务院发展研究中心东方公共管理综合研究所给予了大力的支持和帮助。我国的一些留美学者和国内外有关方面的专家教授参与了原著的推荐工



作。中国人民大学、北京大学、清华大学、厦门大学等许多该领域的中青年专家学者参与了本译丛的翻译工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

《公共行政与公共管理经典译丛》编辑委员会

2001年8月

译者前言



公共管理实务系列
公共行政与公共管理经典译丛

随着社会的进步、科技的发展和全球贸易竞争的加剧，顾客对质量提出了更高的要求。企业的管理者进一步认识到，不仅是高质量的产品，而且还要有高质量的服务才是取信顾客、立足市场、竞争取胜的根本保证。顾客为了得到高质量的产品和服务，组织为了扩大和占领产品市场以期获得更大的利润，都要求机构建立、健全质量管理体系，不断改进产品和服务质量，使组织的顾客、供方、所有者、雇员、社会各方面都得到益处。因此，许多国家为了适应经济发展的需要，都制定了各种质量保障制度。

质量管理的发展是整个社会生产发展的客观要求，同科技进步、管理科学的发展是密切相关的。一般的观点认为，质量管理的发展过程分为三个阶段：（1）质量检验阶段。这是质量管理的最早阶段（或初始阶段），



是社会发展中专业分工的必然结果，可以追溯到 18 世纪末；（2）统计质量控制阶段，其优点在于由被动的事后把关变为积极的事先预防，这是一个很大的进步，20 世纪 40 年代以前基本属于质量检验阶段；（3）全面质量管理阶段。由于生产在发展，管理科学出现了各种理论，企业的质量管理也有了新的发展，50 年代的美国通用电器公司的费根堡姆和质量专家朱兰提出了“全面质量管理（TQM）”（或称总体质量控制）的概念，它有三种含义：（1）单靠数理统计方法来控制生产是不够的，还要有组织管理工作；（2）产品质量是在质量螺旋前进中形成的，包括市场调查、设计、生产、检验、销售等等；（3）质量不能脱离成本。但应指出，无论从时间上还是从内容上，这三个阶段都不是截然分开的，而是一个相互联系、发展与提高的过程。

那么，什么是政府的全面质量管理呢？就是将产品生产的全面质量管理的基本观念、工作原则、运筹模式应用于政府机构之中以达到政府机构工作的全面优质、高效。政府全面质量管理的特点和内容是以人为本，讲求人力资源的最佳配置，既要求宏观运筹，又必须从微观经营；既要求人员素质的全面高质量，又强调全面素质的持续不断的发展。“发展是硬道理”，发展是永恒的，只有在发展中才能保证政府管理的全面、优质、高效。而政府全面质量管理的实现不是一蹴而就的，它分为几个不同的阶段：初始阶段的宣传发动与观念更新，过渡时期的全面推广与逐渐完成，以及最后达到全面质量管理在政府机构工作中成为自然运营模式。这就需要有相应的全面质量管理的策略。政府全面质量管理的中心是全面质量，强调的是管理的优质，关键在于落实到位。因此，上下级部门之间的相互配合与相互协助是必不可少的，这就需要团队合作精神，要求打破部门界限，强调角色的位置转换。

《政府全面质量管理》一书的问世起到了全面质量管理发展进程中的里程碑作用。该书内容丰富，举例贴切，言简意赅，深入浅出，直观性强。作者不是单纯地站在理论的高度论述政府的全面质量管理，而是通过翔实的、亲身经历的案例来证明什么是、以及如何政府在政府机构中实施全面质量管理，使读者能从宏观和微观、理性



和感性的角度来全面、透彻地理解政府的全面质量管理，体会作者宏观着眼、微观聚焦的高超说理技巧。正如作者本人所说的：这既是一本政府全面质量管理的入门书，又是教您“如何去做”的实用指南。因此，它是一本政府工作人员高效、优质工作的实用指南，同时，对质量管理领域的科研人员、学者及工商管理专业的高年级学生等都具有较高的参考价值。

鉴于译者水平所限，虽然我们尽量采用标准译法，但仍有不妥之处，希望读者指正。

译者

2001 年 11 月

序 言

公共管理实务系列
公共行政与公共管理经典译丛



xi 质量管理的理念正引起美国工业界静悄悄的革命，美国政府中的这种变革也越来越明显。在新型的全球一体化的经济中，工业正处在生死攸关的时刻，而政府也一直承受着压力——用越来越少的资源提供越来越多的服务。像《国际报》和纽约市公园及俱乐部这样的多样化的组织，都鼓励工作人员分析并改进自身组织中的工作程序。其结果富有戏剧性：质量提高了，费用降低了。我们发现：聪明地工作能使我们在全球化的市场上重新具有竞争优势。

背 景

通过连续不断地提高商品及其服务的质量及谨慎而持续地改进车间生产率，日本公司在工业的许多方面超



过了美国。传统观点认为，生产率是劳动力成本、资本和资源利用及技术含量的函数。全面质量管理的拥护者们相信最根本的是：质量提高，生产率增加，生产、买卖及提供产品及服务的浪费就减少。

全面质量管理是一种简单然而却是革新了的工作方式，兹定义如下：

- (1) 全面：指把追求质量应用于工作的方方面面，从界定客户的需求到积极主动地评估客户满意与否。
- xii (2) 质量：意味着满足、超过客户的期望值。
- (3) 管理：指发展及保持组织力量以便不断提高质量。

其他人可能对 TQM 下的定义不同，但在本书中谈论 TQM 时就是沿用以上定义。

W·爱德华·戴明 (W. Edwards Deming) 是最著名的全面质量管理导师之一，他认为对质量的热爱是新型美国管理哲学的基石。根据戴明的观点，“不断地减少失误，不断地提高质量，就意味着降低、再降低成本” (Walfon, 1986, 26)。然而，全面质量管理不应与传统的质量控制相混淆，其目的不是为了检查产品或服务从而达到消除不满意的部门，而是把质量纳入生产过程之中以达到令人满意的结果。

质量管理的运作方法正慢慢地引进政府中来。联邦质量所建于 1988 年，其目的是向政府提供质量方面的方针政策。有些城市，比如像威斯康星州的麦迪逊，已经将全面质量管理纳入日常工作程式之中。在联邦环境保护局 (EPA)，工作人员就按照质量管理的技术进行培训，这一做法是罗纳德·布兰德 (Ronald Brand) 任 EPA 的地下储油罐管理办公室 (OUST) 主任时发起的；在此期间，史蒂文·科恩 (Steven Cohen) 做布兰德的管理顾问。政府中的全面质量管理向人们表明，OUST 努力将全面质量管理的做法落实到联邦调节计划之中。尽管有大量书籍讨论私有部门的质量管理，但对将此理念实施到政府部门却鲜有著述。虽然政府部门不需要与外国公司竞争才得以生存，但是由于需求的不断增长和资源的不断减少却面临巨大的挑战。

xiii



还有另外一个需重视的概念性的问题，在整本书中我们使用管理者和雇员（或工人）这些术语。然而，在有些情形中，管理者就是工人，管理是一种工作形式，而所有的管理者都为某人工作，在这种关系中也转变成了雇员（相对于管理者来说）。因此，即便您是一位管理者，本书讨论工人作用的章节不仅对您如何管理别人有重要作用，而且当你转换成某人的雇员角色时同样重要。

内容简述

第1章为实施TQM提供基本原理，讨论使TQM得以在公共管理部门运作的必要步骤，接着讨论TQM为何一直在日本实施和在美国的私有部门里进行。第一章讨论政府部门及公共管理部门的管理者为何应该采用TQM；结束本章时，简单总结了政府部门中的TQM运动。

第2章介绍全面质量管理的中心概念：（1）与供应商协作以保证工作程式中利用的供应品是为你的用途而设计；（2）鼓励在工作过程中持续不断地对雇员进行分析，以提高工作效率及减少工作程序变量；（3）与客户建立密切联系，以做到辨认、明了客户所需及他们对质量的理解。对以上这些用语进行定义之后，接下来就讨论TQM对个体管理者来说为什么既是重要的也是必需的。

第3章讨论TQM这种主要的组织变化及改革的形式。尽管TQM的概念似乎合情合理，但如把它运用到活生生的现实生活中却是困难的。本章讨论机构惯例为何如此牢不可破及为何在组织部门引入TQM是一种挑战。TQM的实施是本书的主题，公共管理部门的管理者们不应低估这种做法所牵涉到的大量工作。第3章试图通过与管理概念相对照而突出TQM理念的不同。这些不同之处包括使用目标及管理指数——代替了一味依赖机械的数字指数以求发展的方法；工作分析的重要性；工作分析的方法（统计过程控制和对不同形式的探索）；让员工成为工作和管理的分析者；管理阶层起辅助作用；以及运用工作组及其他分组工作方式。第1章从描述管理人员在TQM体制下的组织中所发挥的不同于以往的

xiv



作用开始；管理层应鼓励改进，并为改进工作创造有利条件。本章讨论了为什么管理层应当使用改进目标而不是数字配额的做法。这一部分阐明了改革目标管理(MBO)确保机构目标是建立在当前工作实际水平基础上的必要性。这一章讨论了工人对自己的工作进行分析的重要性，结尾部分介绍了一种定义优秀公共管理水平的方法。

第3章讨论了TQM具有革命意义的方面，而第4章解释了为什么许多机构往往会抵制这种革命。这一章从分析机构官僚形式的稳固关系开始，然后讨论一个机构的外部环境和内部氛围既可以阻碍变革也可以产生变革。它使公共管理人员和公共管理专业的学生理解和认识到了为什么许多机构抵制变革，为什么要实施机构重大变革如此困难。

第5章向我们阐述了“怎样做”。TQM体制的核心是：确保资方必须依靠做具体工作的人去做工作分析，并不断采用改良的工作方法。通过对工作步骤方法一步一步的仔细研究，工作质量就会提高。应当赋予工人权利并鼓励他们先回答以下问题：

- (1) 我们工作的客户是谁？
- (2) 谁在什么时候做什么？
- XV (3) 供应品从哪儿来？怎样提高它们的质量？
- (4) 一种产品或服务从一个员工传递到另一个员工，产生了何种增值？
- (5) 完成某项任务需要什么设备？
- (6) 设备的运转状况怎样？多长时间出现一次无法工作的情况？
- (7) 发生错误，出现返工，即重新生产同一种产品或提供同一种服务的现象多长时间发生一次？发生这些错误的原因是什么？
- (8) 你怎样改进工作过程以减少返工次数？应当尝试什么样的工作过程中的具体修改措施？W·爱德华·戴明以及其他一些人主张教工人使用一些简单的分析、统计工具来评估工作。我们同意工具是很重要的，但在《政府全面质量管理》一书中，我们只集中介绍了一些基本工具，因为在我们工作分析的初期，复杂的分析工具不必要。如果一味强调复杂工具，甚至还有可能打击人们的意志，使



起步更加困难。在第5章里，我们介绍并定义了一些基本工具，阐述了怎样运用它们来回答上述问题，并且引用事例说明其操作。这些工具包括：

(1) 鱼骨图：确定问题因果的分组方法。

(2) 帕累托图 (Pareto)：一种阐述具体问题及选择的相对对应性，帮助工人们决定从众多问题中选取哪一个优先解决的方法。

(3) 流程图：一种描述涉及完成任务和生产产品的步骤的方法，它表示每一项工作都是整个过程的一个组成部分。

(4) 推移图：一种从始至终跟踪工作过程的方法。

(5) 控制图表：一种确定你的体制怎样运作的方法。

既然你已经知道什么是 TQM 及其重要性了，那么就一定要理解 xvi 管理人员在实施 TQM 过程中的中心作用。第6章详细讲述了管理人员在引入 TQM 上所起的作用，大多数介绍质量管理的书籍同时也论及获得机构高层管理人员许可的重要性。这种许可在企业中很难获得，而在政府部门则几乎是不可能的。这往往成为即使机构存在改进余地也不去实施 TQM 的借口。

幸运的是，TQM 可以在机构的任何一个部门内部实施，只要这个部门有自己的一套工作和一定的独立工作权力。管理者的作用是关键。首先，管理人员必须学习 TQM，了解其核心思想及变革管理员工方式的步骤。他们尤其要允许员工去思考并实施工作过程的改进。其次，他们必须说服自己的员工去了解和实施 TQM。再次，管理人员必须捍卫 TQM 的实施，防止局外人的干扰，以确保员工取得的工作分析成果得以采纳。要做到这一点需要一定的勇气，敢于抛弃传统体制和已被广泛接受的工作方法。最后，管理人员必须建立一个有利的机构氛围以培育和强化持续的质量改进。

第7章通过一个范例的研究总结了罗纳德·布兰德在把 TQM 引入到 EPA 他所在的办公室过程中的经验。这一章描述了布兰德是怎样逐步了解并使用 TQM，以及怎样将这一思想引入他的办公室以及各级兄弟机构的。关于怎样培训员工，怎样制定实施质量管理所必须的机构惯例，我们提供了相关指导。

第8章列举了政府部门实施 TQM 的成功事例。证明了 TQM



可以并已经被应用于多种不同的环境。我们还讲述了许多例子，从需要机构范围内大规模行动的事例到规模较小只需几个人操作实施的事例，形式多样。

xvii 本书最后一章，第9章总结了TQM成功的几个关键。质量管理并非一次性的、短期的项目；这种新的工作方式一旦被引入到某一机构，就必须不断地去巩固它。首先，机构中总归有些人安于旧的工作方式，会在一定时期内反对TQM实施。其次，可能机构外的那些人不理解，不支持这种新的管理体制，也许你将不得不说服上层管理者顶着短期的风险把这个项目坚持下去。你必须不断支持那些愿意把工作分析和TQM引入到日常工作去的员工。第9章提供了为达到这种强化而作出的努力，采用的独特策略的范例。这一章通过突出由一般性管理到全面质量管理成功过渡的主要因素的方式把全书内容串在一起。

本书目的

虽然本书的作者中有一位是教授，但本书不打算对全面质量管理这一现象作学术性研究，而是传达我们所了解的、怎样在政府部门实施TQM的实际经验。虽然我们的重点放在政府部门上，但这些经验完全适用于私人企业 and 非营利性部门。它既是一本TQM的入门书，也是一本教你“如何去做”的实用性较强的指南。我们对于公式化的TQM持怀疑态度，我们认为每个机构必须让TQM适合自己的环境。我们曾经遇到过一些顾问，他们认为TQM就是一套机械的规程，机构必须认真遵循，但我们认为他们是错误的。我们认为，总的来说，TQM为追求效率的公共管理人员提供了十分有用的思想，我们希望把这些思想传达给学生和公共管理的实践者。我们发现TQM发挥了作用：它帮助了EPA地下储油罐办公室、哥伦比亚大学的一个系主任办公室等一些风马牛不相及的机构。

TQM不是万能的，而且实施起来较困难。不过，在我们看来，TQM综合了学者和有经验实践者们在过去的半个世纪中关于



管理方面的一些重要研究成果及经验教训，并创造了一种有用的、连贯一致的管理范例。TQM 综合了来自两方面的经验教训，即靠数据过程控制的“硬式”管理科学领域和将重点集中在有效部署和工人动机的“软式”管理领域。

我们都曾经在市、州联邦政府工作过相当长的时间。对于组成政府劳动力的人们怀有深深的敬意。（然而）我们所担心的是许多政府组织已经在失去公民的尊敬，原因在于它们目前的工作水平与可能达到的——即使是在相同的财力、物力资源条件下——水平之间存在着差距。

在去年召开的一次关于防治污染的会议上，我们听到一家公司描述了一种他们想实施的一种既可减少污染又省钱的改进措施。然而，在被允许实施改进措施之前，他们却要为了费时三年的批准过程而斗争。该公司所在州的相关机构也出席了那次会议并承认审核和批复确实要用三年时间。

与此同时，该州的一家电脑技术公司却在一天时间里完成了接收订单、装货和运货。这意味着顾客们无需存货，这样便可省钱、减少成本并能节省劳动量。我们所关心的是有太多的政府组织已经或将要成为发展进步和经济复兴的障碍。我们还看到消费者们他们在他们生活中的许多领域里都得到了新的、更易引起反响的服务。这使得人们产生一种期望，即他们在公共事业性机构中也应得到同样好的服务。一些政府组织接受了这种挑战，不过有更多的则需要这样做。TQM 可以提供卓有成效的帮助。

为了解决现实中的问题，《政府全面质量管理》提供了对实践活动的深刻见解。其论述焦点集中在有时是平常的、但常常是比较关键性的事情上，即关于如何完成工作，以及组织如何改变例行的公事和工作方法的细节做法。

史蒂文·科恩
罗纳德·布兰德



在我们研究全面质量管理及探索如何将其运用到公共事业组织的过程中，有许多人为我们提供了帮助。罗纳德·布兰德感谢康威质量（Conway Quality）的威廉·康威（William Conway），詹姆斯·库帕里（James Copley），以及埃伦·肯德尔（Ellen Kendall）提供了关于 TQM 的介绍。他们的评议突出地将重点放在增值工作和消除浪费的重要性上。

我们要感谢美国环保局地下储油罐管理办公室的全体工作人员做出的巨大努力。OUST（地下储油罐管理办公室）方案的每位成员都鼓励我们要客观地考虑工作，并且通过寻找新的、更好的方法来改进工作。有少数人成为热心于 TQM 的、经验丰富的实践者和拥护者，并为将这种工作方法带入 EPA（环保局）方案和顾客们而不断努力。关于这些拥护提倡者，他们是芭芭



拉·埃尔卡斯 (Barbara Elkus), 戴维·汉姆内特 (David Hamnett), 史蒂文·麦考尼利 (Steven McNeely), 戴维·奥布赖恩 (David O'Brien), 康妮·赖利 (Connie Riley), 托马斯·斯库拉本 (Thomas Schruben) 以及路易斯·怀斯 (Louise Wise), 对他们我们致以特别的谢意。

罗纳德·布兰德还要对 EPA 的 F·詹姆士·麦考密克 (F. James McCormick) 和曾在 EPA 工作现在联邦质量学院任职的罗伯特·凯希尔 (Robert Cahill) 表示感谢。这两位“辩论对手”帮助他完善并优化了许多关于将 TQM 应用到 OUST 的思想。布兰德还要感谢罗伊·沙顿 (Roy Sutton) 和 W.B. Goode 公司员工以及里士满和弗吉尼亚的群众, 因为他们始终为他提供实践经验。

对于坚持服务于客户并与他们进行明确的交流的海尔格·巴特勒 (Helga Butler) 我们也要表示感谢。书中的一些观点反映了她对 TQM 实际运用中一些真实的看法。为真正实践 TQM, 她做出了持久的努力, 坚定了我们在各类政府工作中应用的可行性的信心。还要对 EPA 费城地区办公室的艾文·莫里斯 (Alvin Morris) 致以谢意, 在 TQM 实施过程中他给予我们支持和激励。

XX 我们还感谢那些学习 TQM 并试图将之运用到工作中去的 OUST 地区性方案管理者。尤其衷心感谢州地下储油罐方案的那些参与者们所取得的进步。他们通过自己的努力使我们得知有多少障碍必须并且能够被克服。在与我们协力合作的顾问小组中, 我们特别感谢哥德纳·肖 (Gardner Shaw) 和托马斯·英格索尔 (Thomas Ingersoll)。

在我们写作《政府全面质量管理》的过程中, 全国各地的公共事务管理者都给我们以鼓舞。我们要感谢巴斯蒂·哥特巴姆 (Betsy Gottbaum) 长官, 爱德华·诺利斯 (Edward Norris) 助理委员长官, 威廉·道尔顿 (William Dalton) 代理长官, 以及纽约市园林娱乐部的园林质量协调人华伦·德鲁卡 (Warren Deluca) 感谢哥伦比亚大学公共政策与行政管理专业研究生课程中威廉·艾梅克 (William Eimicke) 和雅各·尤凯勒斯 (Jacob Ukeles) 教授提供的帮助以及德洛茜·钱伯斯 (Dorothy Chambers), 南茜·底格纳