



马林 主编

陈工 编著

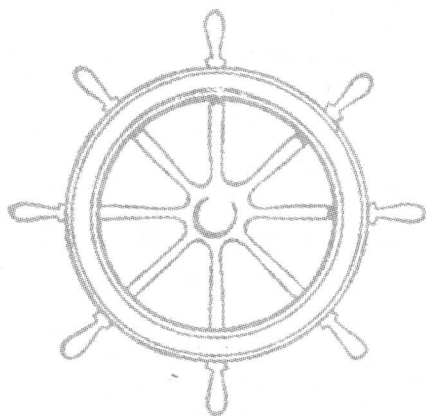


卓越质量丛书

马林 主编

问路质量管理

陈工 编著



中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

问路质量管理/陈工编著. —北京:中国标准出版社,
2006

(卓越质量丛书)

ISBN 978-7-5066-4238-7

I. 问… II. 陈… III. 质量管理体系-国际标准,
ISO 9001:2000 IV. F273.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 104808 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 1000×1400 B5 印张 11.75 字数 116 千字

2007 年 2 月第一版 2007 年 2 月第一次印刷

*

定价 36.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

本书针对在质量管理中相对重要且容易误用的主题进行了专题讨论，这些内容反映了蕴藏在质量管理或质量改进中的基本问题：

- 建立并实现目标
- 增强管理评审有效性
- 实现过程管理
- 改进培训绩效
- 以供应商为伙伴
- 控制外包过程
- 重视内部沟通
- 了解顾客满意
- 不断超越

卓越质量丛书书目

- ◆ 六西格玛管理
- ◆ 制造业六西格玛应用手册
- ◆ 质量功能展开
- ◆ 稳健性设计
- ◆ 卓越绩效模式理解与实施指南
- ◆ 高等院校ISO 9000质量管理体系建立与实施指南
- ◆ 提高产品设计质量和速度的最有效方法——“五环法”
- ◆ 问路质量管理

序 ——踏上质量制胜之路

当前,组织及其管理者不得不面对来自方方面面的压力和挑战。全球化、超竞争、技术创新、知识爆炸和消费者行为是其中的代表。在这个不断变化的时代,似乎事事多变且令人难以捉摸。一些组织迅速发展,而另一些组织却步履蹒跚、停滞不前甚至最终消亡。一些组织似乎总能把握每一次机会,而另一些组织耗费了大量资源却无所作为。这些事实既残酷又诱人,也自然而然地促使人们不辞辛苦地去找寻可以使组织得以长生不老的灵丹妙药。

在过去的几十年中,各种以质量增强竞争力的尝试总是伴随着组织追求成功的努力,从未间断过!它们包括:注重完成任务的目标管理、注重开发员工创造力和生产力的授权、注重解决工作问题的质量圈、注重了解现场的走动管理、注重预防的零缺陷、注重掌握市场行为的顾客满意度、注重测量和改进的质量控制、注重产品实现要素和文件化的ISO 9000族标准、注重减

少浪费的精益化、注重降低差错率的六西格玛、注重组织变革的业务流程再造、注重改进各个环节绩效的全面质量管理、注重评价组织管理成熟度的卓越绩效准则,以及其他的方法。可以说,质量活动一直影响着组织生存和发展的方方面面。

我们处在一个不乏思想的年代——每隔一定时期就会迸发出某种新的思想火花或管理理念。这些新思想或新理念不仅有助于启发组织及其管理者的思维,也引起了人们对管理时尚一波又一波的渴望和追求。不可否认,每一波新的思潮都不同程度地促进了社会和经济的发展与进步,也使组织获得了一种应对当前管理问题的新式武器。

人们已经认识到,不论组织及其最高管理者的责任目标是员工、股东、顾客、供方、社会还是其他,面对日益残酷的竞争和挑战,组织必须采取某种行动和措施才能取得成果。无论组织及其最高管理者的关注焦点是顾客满意、资本效率还是产品或服务的质量,其基本目标都是追求实现高绩效,即持续地取得有竞争力的和为各相关方增加价值的经营业绩。

令人遗憾的是,许多组织在实现改进和追求卓越的努力中消耗了大量的时间和资源,却并没有取得预想的成果。来自美国的统计和调查结果告诉我们:在进行企业再造的过程中 70% 的组织遭遇了失败;来自日本的研究数据显示,在采用全面质量管理(TQM)的努力中 80% 的组织以流产告终;许多组织的 ERP 系统出现了运行效率和效果上的问题;一些曾获得过质量奖的组织随后出现了股票市值下降和竞争力减弱的现象……。

事实告诉我们,许多组织及其管理者不能有效回应这些挑战的最主要原因不是他们没有解决问题的欲望,也不在于他们无法

为解决问题提供必要的资源,更不在于他们缺乏有关的管理理念和方法,而是他们尚不拥有增强竞争力和提高组织绩效所要求的基础。因为他们还不理解系统和各子系统间的互动,不清楚关键成功因素的意义,不重视组织行为原理和对人的激励作用,不了解相关工具和方法的应用要领,某些人以权力代替能力,甚至“盲人摸象”般地自以为是。如果管理者特别是最高管理者尚不知道蕴藏在思想和方法中的巨大潜能,不具有关于如何去执行的能力,又怎么能够指望他们有效地领导组织并取得利益相关者所期望的经营绩效呢!

每一种管理思想和方法的产生都有其特定的经济、政治和社会背景,都有各自的优点和缺点、适合或不适合的应用环境。如果说方法的选择取决于组织的需要,以及市场和资源能力的适配,那么方法的成功则更取决于组织及其最高管理者的远见卓识以及知识、技能和经验在组织环境中的综合运用。

回顾那些成功组织的发展历程,我们也许能够发现它们取得骄人业绩的轨迹:有的组织利用六西格玛,比如摩托罗拉(MOTOROLA)和通用电气公司(GE);有的组织利用过程质量管理,如国际商业机器公司(IBM)和福特汽车公司(FORD);有的组织利用成本和柔性,比如戴尔电脑公司(DELL);有的组织通过技术创新,比如3M公司和索尼公司(SONY);有的组织通过战略学习,比如本田公司(HONGDA);有的组织利用平衡计分卡,比如美孚石油公司(MOBIL)和联邦快递公司(UPS);还有一些组织通过一套共同遵守的管理要求,如要求某些特定的业务符合有关文件的规定,从而促进贸易互信的ISO 9000质量管理体系;关注人类生命健康、适用于食品行业的HACCP危害分析与关键控制点要

求。这些组织所处的产业不同,内外部环境(如政策、人员、资金、原料、设施、顾客、竞争者等)的差别也很大,但是却都在某种程度上取得了成功的业绩,并实现了组织的进步和发展。不过,这些成功的组织不是仅靠工具和方法达到卓越水平的,它们的成功更多地来源于善于学习和有效执行管理的基本原则。

质量管理大师朱兰博士曾预言:“……要让质量革命对全世界经济产生积极和有效的影响还需几十年的时间,也许会是整个 21 世纪。……如果说 20 世纪是劳动生产率的世纪,那么 21 世纪将是质量的世纪”。毫无疑问,在利用质量通向成功的道路上充满了荆棘、坎坷和风险,因此对于组织及其管理者来说,学习质量管理理念、了解质量管理方法并掌握其应用精髓的过程就必不可少。

“只有经验而没有理论,就无法教给管理者如何改进质量和赢得竞争地位。”《问路质量管理》一书的出版体现了中国质量协会在帮助组织及其管理者更好地利用质量管理方法的努力以及在鼓励自主创新方面的探索。谨希望本书的出版能为推动中国质量事业的进步和促进质量管理的应用起到抛砖引玉的作用。

马 林

中国质量协会秘书长

2006 年岁末·中国·北京

组织的经营目标是实现高绩效并保持竞争优势。然而在当今经济全球化、竞争白热化和知识大爆炸的形势下,没有任何事物可以保持不变——任何产品或服务都不会经久不衰,任何技术都不会永远领先,任何竞争优势都不能永远保持。变化和竞争破坏了组织原有的安逸或地位,这使得组织及其管理者必须面对挑战。昔日的辉煌决不意味着未来的胜利!

在世界文明发展和科技进步的进程中,人类通过自己的亲身经历逐渐认识到质量所蕴藏的巨大能量,以及它对于组织生存和发展的重要作用。人们对质量的早期认识是粗放式管理的结果。在手工作坊的生产方式下,工厂主对产品逐个进行检验,以确定是否符合顾客的需要和要求。随着机器和大规模生产的出现,产品按批划分和生产,这时的质量控制以泰勒的科学管理思想为依据并按统计抽样进行检验。后来,人们认识到末段检验方式的弊端并出现了预防和过程的思

想。到了 20 世纪 80 年代,人们发现,仅靠对在生产流程中所定义的缺陷进行控制仍不能确保企业在市场竞争中获胜,质量保证除了必须与顾客需求相结合外还必须具有符合产品要求的解决方案。全面质量管理代表了人们对质量认识的最高境界。质量不再仅仅是员工或基层管理者的责任!它涉及所有的人,特别是最高管理者。人们坚信,只有组织中的所有环节都得到有效的控制并取得卓越的绩效,组织才能基业永续。

历史已经证明,质量的管理方法和原则符合社会、组织和技术的发展要求。质量已经成为组织的基本工作原则。实践结果表明,那些有效地掌握了质量管理理论和实践要领的组织将有更多的机会赢得顾客满意并得到经济回报。更为重要的是,组织将由此增强生存、竞争和发展能力。

为了使质量管理方法在增强组织的竞争能力和提升经营绩效中更好地发挥功效,各级管理者特别是最高管理者必须先学习并掌握相关的理论基础和实践要领——即管理方法背后的意义。这是因为任何一种管理方法都有其产生的历史背景和最适宜的应用环境,都有其长处和不足。方法的有效性只取决于组织及其管理者在实践中的思想力、创造力、管理理论基础和执行能力,而不论其流行时尚还是历史久远。管理世界具有复杂和动态的特性,因此管理者应该以系统和权变的观点对待和处理每一管理要项。

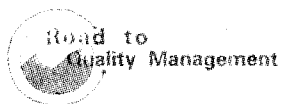
本书针对在质量管理中相对重要且容易误用的主题进行了专题讨论,这些主题包括:质量管理体系的发展历程、建立并实现目标、增强管理评审有效性、实现过程管理、改进培训绩效、以供应商为伙伴、控制外包过程、重视内部沟通、了解顾客满意和不断超越。这些内容反映了蕴藏在质量管理或质量改进中的基本问题。

促进组织及其管理者对质量管理方法的“活用”，避免“僵用”是本书的主要意图。书中力图从理论和实践两个角度出发揭开质量管理体系的面纱。书中的每一个主题(章节)都以实际案例开头，指出管理实践中的误区或问题；然后从管理理论入手，对有关的管理概念的本质做出说明；接下来对涉及该管理主题的方法和步骤进行介绍；同时指出管理者在实践中需要注意的事项。

除了在内容上突出了启发思维和方法论的特点之外，本书在编排上以方便阅读和使用为要旨。比如，在每一个主题(章节)前都备有导读，以引导读者迅速了解该主题的关键内容；在每个主题(章节)中的重要论述旁都设有要点提示，以引起读者的关注。书中的各章节间既有相关的系统性又具有相对的独立性。读者可以把全书作为一个系统进行学习，或根据需要直接选择感兴趣的主题阅读。

本书既可以作为企业运营管理应用指南，也可以作为管理培训教材或参考读物。无论如何，本书的第一读者是各类组织的最高管理者、运营管理人员和质量工作者，其次才是那些为质量管理实践提供服务的相关方——咨询机构、培训机构以及认证机构的从业人员。这是因为任何管理工具必须首先服务于组织的发展、组织的绩效和组织的竞争能力。组织是质量管理工具的受体，而他人服务于组织和组织的管理目标。

在本书的编写过程中作者有幸得到了许多领导、专家、学者和职业经理人的帮助和支持——特别是中国质量协会马林秘书长的肯定和指导，以及卓越国际质量研究中心的岳刚部长和赵建坤副研究员的鼎力帮助。中国标准出版社的段方主任以高度负责的精神审阅了本书。诺华制药(中国)有限公司的邓建民总裁以第一读



者的身份认真通读了本书原稿并提出了宝贵的意见。在此表示深深的谢忱!

在人类认识世界和追求卓越的进程中永远存在着知识和能力上的不足,因此本书的缺憾甚至错误在所难免。我愿将这种求索和能力间的差距作为激励大家积极行动的动力。欢迎各位学者、专家和读者不吝赐教,并将有关意见和建议发至电子邮箱 e_cg@sohu.com。

陈 工

2006 年岁末·中国·北京

目 录

1 质量管理体系的发展历程

1

通过对生产过程的控制保证产品质量的概念萌生于二战期间的军工生产。后来人们认识到应该制定一套通用的质量保证标准对供应商及其产品实现过程进行评估,以避免重复检验和消除非关税贸易壁垒。目前质量管理体系已成为通过顾客满意实现组织目标的管理工具。

2 建立并实现目标

9

管理者的首要任务是通过目标进行管理。通过目标和自我控制进行管理的哲学不仅表明了相关方的共同观点和努力方向,同时还有利于建立部门或工作间的协作关系、协调个人目标、促进个人力量和责任心的充分发挥,从而保证顾客和各相关方的利益。

3 增强管理评审有效性

31

管理评审与实现组织绩效和检验顾客满意的结果密切相关。最高管理者应该将管理评审的注意力集中在质量方针和经营目标的实现上。组织可以采用过程方法将评审作为一条贯通实现经营管理目标的主干线来规划和思考,把评审过程从被动的报告功能转变为一种战略性的改进机会。

4 实现过程管理

45

提供给外部顾客的产品和服务绩效在很大程度上是由组织中的跨职能的业务过程实现的。因此,为了提高质量管理体系的有效性,组织必须对那些相互关联和相互作用的过程进行识别和管理,并使其在高质和高效的状态下运转。

5 改进培训绩效

65

人的能力对组织的成功起着至关重要的作用。在决定能力的两大因素中,天赋是由先天决定的,无法改变;而发展机会来自于培训、学习和实践,可由后天弥补并得到提升。培训的结果应该表现为受训者学到了新的东西或增进了对原有知识的掌握和理解。

6 以供应商为伙伴

81

组织应该从总购置成本的概念而不是仅从交易价格出发制定采购决策。互为供方关系原则的实质是要求供需双方建立一种互为满意和共赢的关系。这意味着供需双方必须树立一个共同的目标,同甘共苦、平等互惠、相互帮助和共享利益。

7 控制外包过程

101

外包不是购买的同义词,而是一种职能管理行为的外部供应形式。组织的核心行为是对承包人实施指挥和管理。外包决策不是一种操作性的行为,而是一种战略性的行为。它将影响组织性质、运作形式和工作范围。

8 重视内部沟通

115

内部沟通是连接管理目标和完成这些目标的人之间的纽带。组织是系统,而沟通则是系统存在的根本。最高管理者与员工们共同对进行持续和有效的沟通做出承诺是实现管理目标的行之有效的方法。

9 了解顾客满意

131

经济全球化、顾客需求变化和非价格竞争的趋势促使组织越来越重视对市场或顾客信息的了解。通过衡量顾客感知和了解顾客满意来设计产品和服务、制定改进计划、进行经营管理决策,对于组织获得成功的业绩具有极其重要的意义。

10 不断超越

149

随着时代的发展,人们对质量的期望和理解已不再限于控制供方产品质量、消除贸易壁垒和保证顾客满意了。这要求组织必须不断学习新的管理知识和实践新的质量方法。质量奖模式(卓越绩效模式)代表了人类对全面质量管理的最新诠释。