



追求卓越的旅程

——美国鲍德里奇国家质量奖

自评报告

(第二版)

中国质量协会
卓越国际质量科学研究院
范青 等 编译

Journey to Performance

Excellence



中国质检出版社
中国标准出版社



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

国际质量译丛

追求卓越的旅程

——美国鲍德里奇国家质量奖

自评报告

(第二版)

中国质量协会
卓越国际质量科学研究院
范青等 编译

中国质检出版社
中国标准出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

追求卓越的旅程:美国鲍德里奇国家质量奖自评报告:
第二版/中国质量协会范青等编译. —2版. —北京:中国标
准出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-5066-8248-0

I. 追… II. ①中… III. ①企业管理—质量管理—研
究报告—美国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 080791 号

中国质检出版社
中国标准出版社 出版发行

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100029)

北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室:(010)68533533 发行中心:(010)51780238

读者服务部:(010)68523946

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 787×1092 1/16 印张 23.25 字数 545 千字

2016 年 6 月第二版 2016 年 6 月第四次印刷

*

定价 58.00 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) 68510107

总 序

经过几十年的改革开放、参与 WTO,我国经济已真正融入全球经济。目前,我国是世界第二大经济体,货物贸易全球第一、制造业全球第一,我国的经济总体竞争力日益增强。但是,总量的最大,并不等于竞争力的最强。据世界品牌实验室发布的《世界品牌 500 强》,中国入选的品牌仅有 31 个,其中制造业仅有 2 个。同时,由质量问题导致的国际贸易纠纷时有发生,“中国制造”总体档次不高,产品价值仍处于全球产业链和价值链的中低端。没有质量就没有持续的竞争力,中国未来的重点任务就是要提升产品和服务的质量和品牌知名度。面对复杂的国际经贸形势,以及我国经济将长期处于中低速发展的新常态,我国确立了加快转变发展方式、提质增效的主线,将坚持质量强国和制造强国战略,牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念。他山之石,可以攻玉。提高质量和效益,离不开先进的质量管理理论和方法,以及国外行之有效的质量管理实践的指导。

作为全国性的质量组织,中国质量协会始终以传播先进的质量理念、方法和技术,为提升组织和国家的竞争力做出贡献为使命,并立志要成为中国最权威、最有影响力的质量组织。为引导更多的企业追求卓越的质量经营,中国质量协会本着“将引进、吸收、推广和创新、发展相结合”的原则,通过与国内外著名的质量组织和图书出版机构合作,编制和出版《国际质量译丛》。相信该译丛的出版一定会对我国质量事业的发展起到积极的推动作用。

中国质量协会

2016 年 3 月

丛书序

实现卓越绩效的质量之路

在过去的几十年中,质量对于企业、社会乃至个人的重要性始终处在不断的提高之中。这在一定程度上是由于产品和系统的复杂性的持续提高以及社会对于保护我们的“质量大堤”的日益依赖。但是,在过去的 10 多年中促使质量的重要性不断提高的主要推动力还在于,人们对于质量在日益全球化的经营环境中对取得竞争胜利的重要性的认识。面对产品失效的重大后果的威胁,面对主导权向购买者一方的迅速转移,面对全球化的竞争对于成本、绩效和服务的要求,今天的高层经理们更加认识到了质量的重要性。随着质量的重要性为人们所认识,对于实现质量的途径的寻求也在不断升温。

在这样一种背景下,全面质量管理(TQC、TQM)的理念在 20 世纪 80 年代前后,几乎传播到了世界上的每一个地方,诸如“TQC”“品管圈”这些说法已为企业界人士耳熟能详。历史上从未有哪一次管理热潮如全面质量管理一般,传播如此之广,影响如此之深。在过去的 20 多年中,诸如 ISO 9000、标杆分析(benchmarking)、六西格玛管理等成为企业界最为流行、最受欢迎的管理秘方。但人们对全面质量管理在理解上的分歧之大也是前所未有的。那么,全面质量管理到底是什么?

全面质量管理的起源可以追溯到第二次世界大战结束以后。战后,人类在科技上取得了许多划时代的重大突破,生产力获得了前所未有的大发展,市场的竞争达到了空前激烈的程度,消费者权益运动呈现出了日益高涨的局面,人们对产品质量表现出了越来越高的要求。在这样的背景下,员工的能动性和参与成为确保企业成功的不可或缺的因素。美国的朱兰博士比较早地认识到,为了对质量进行有效的控制,除了统计质量控制以外,尚有许多其他重要的质量职能必须予以关注。1951 年问世的、由朱兰博士主编

的著名的《质量控制手册》便是这一领域的集大成之作。这一时期,美国的贝尔实验室开展了名为“全面的质量保证计划(Overall Quality Assurance Plan)”的活动,这一活动对于从建立质量标准开始一直到产品最终处置为止的各种活动的重要性和必要性予以了充分的强调。1956年,美国通用电气公司的 A. V. 费根堡姆发表了题为“Total Quality Control”的论文(《哈佛商业评论》,1956年,11/12月),首先提出了“全面质量管理”(TQC)的概念,并于1961年出版了同名的著作。费根堡姆认为:“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上,并考虑到充分满足用户要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,把企业内各部门研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的有效体系。”这样,质量管理由制造过程中的统计质量控制发展到了为了满足顾客要求所必须关注的各个方面。20世纪50年代后期,美国的一些银行、航空公司等开始应用质量管理的思想和方法来尝试解决各自所面临的问题,从而使得质量管理由传统的制造业领域扩展到了服务业领域。此后,全面质量管理逐渐成为一种世界性的潮流。

各国在开展全面质量管理中都各有创新,其中尤以日本企业所取得的成就最为引人注目。日本企业是全面质量管理的最优秀的实践者,成功的质量管理使得日本产品在全球成为了高质量的代名词,也为日本经济在战后的全面复兴起到了不可替代的作用。全面质量管理在日本被称为“全公司的质量管理”(company-wide quality control, CWQC),日本质量管理专家石川馨博士将其概括为:“全公司的质量管理的特点在于整个公司从上层管理人员到全体职工都参加质量管理。不仅研究、设计和制造部门参加质量管理,而且销售、材料供应部门和诸如计划、会计、劳动、人事等管理部门以及行政办事机构也参加质量管理。质量管理的概念和方法不仅用于解决生产过程、进厂原材料以及新产品设计管理等问题,而且当上层人员决定公司方针时,也用它来进行业务分析,检查上层管理的方针实施状况,解决销售、劳动人事管理以及办事机构管理的问题。”这一概括可以说基本上描述出了日本企业开展全面质量管理的深度与广度。

我国改革开放以来,全面质量管理得到了广泛深入的推行。我国企业在实践中将全面质量管理概括为“三全”,即全过程、全员和全面的质量管理。全过程意味着质量产生、形成和实现的整个过程,这一过程是由多个相互联系、相互影响的环节所组成的,每一个环节都或轻或重地影响着最终的质量状况。为了保证和提高质量就必须把影响质量的所有环节和因素都控制起来。全员意味着提高产品质量需要依靠组织中的全体人员的共同努力,必须加强质量教育,强化质量意识,使每个人都树立起质量第一的思想,人人关心质量,全员参加管理。全面的质量指的是在全面质量管理中的质量概念是广义的,不仅仅是指产品和服务的质量,而且还包括工作的质量。

20 世纪 80 年代后期以来,全面质量管理得到了进一步的扩展和深化,逐渐由早期的 TQC 演化成为 TQM(Total Quality Management),其含义远远超出了一般意义上的质量管理,而成为一种综合的、全面的经营管理方式和理念。TQM 的根本目的是通过使顾客满意来实现组织的长期成功,增进组织全体成员及全社会的利益。强烈地关注顾客和持续不断地改进,是全面质量管理的最主要的特征。全面质量管理强调一切用数据说话,强调广泛应用统计方法和技术,主张向雇员充分授权,广泛采用和依靠团队的形式来发现问题和解决问题,重视组织中的每一个成员的主动性和创造性,力求在实现顾客全面满意的同时,使组织中的成员获得最大的发展。这里所说的顾客已经超出了传统的含义,它包括组织内外每一个与组织的产品和服务打交道的人。改进的对象不仅仅局限于产品和服务,而且包括组织的活动、过程、人员、结构等各个方面。从这个意义上来说,这里所讨论的质量可以看作是组织经营管理的质量,而全面质量管理便成为组织实现战略目标的最有力的武器。

近年来,以国家质量奖的方式来促进全面质量管理的理念和方法的普及并提升企业管理水准,已经成为许多国家强化和提高产业竞争力的重要途径。对照质量奖标准来对组织的绩效进行自我评估,这是过去 10 多年中出现的一个全球性的潮流。除了美、欧、日等发达国家和地区外,许

多新兴的工业化国家和发展中国家如巴西、阿根廷、哥伦比亚、印度、韩国、马来西亚、菲律宾等也都开展了国家质量奖计划。我国也在中国质量协会的推动下于近年开始实施了“全国质量管理奖”计划。全世界目前共有 60 多个国家实施了类似的计划。在所有这些质量奖计划中,最为著名、影响也最大的当推美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本的戴明实施奖。目前,在绝大多数情况下,各个国家的质量奖计划都是以美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖或欧洲质量奖为范本来建立评奖方式和评奖标准的。这些评奖标准已经成为了企业经营管理的事实上的国际标准。

各国的国家质量奖或“卓越绩效模式”的实质可以从以下几个方面来把握。首先,可以认为它是全面质量管理的一种实施细则,是实施全面质量管理的指挥棒。几大质量奖的实质是对以往的全面质量管理实践的具体化、条理化和标准化。它起到了一个指挥棒的作用,告诉企业满足哪些方面的要求才算得上是真正的卓越。其次,它是使企业以及其他各种组织认清现状、发现长处、找出不足并知己知彼的一个听诊器或诊疗仪。这些奖项为各企业提供了一个沟通的平台,使其能够用同一种语言来讨论和沟通企业的经营管理问题,有助于企业认清自身的强弱之所在,使其能够明确自己相对于其他企业的位置,明确需要改进的领域以及实施改进的效果。再次,它是在企业管理中驾驭复杂性的一个仪表盘。企业是一个复杂的系统,企业的管理也必须有一个系统的思路。那种头痛医头、脚痛医脚,只及一点、不及其余的管理方式是一种非常原始的方式。在实践中,卓越绩效标准常常可以起到近年来广为人们关注的平衡计分卡的作用,有助于我们实现管理的重点突出与全面兼顾的结合,有利于正确地评价和引导组织中的各个部门和全体成员的行为,从而使得管理层的努力能够真正用到引导组织成功的正确方向上。当然,国家质量奖作为一个奖项,有着强大的鼓舞作用,激励人们为了荣誉和成就而付出非凡的努力,同时也给予付出了正确的努力的人们以应有的回报。各种国家质量奖的诞生极大地促进了质量的发展,它提供了一个实现卓越质量的综合模型,同时也使人们

能够了解那些成功地应用这一模型的组织的经验。

当前,我国的改革开放已经进入了一个新的阶段,我国建立社会主义市场经济的宏伟事业已经取得了举世瞩目的伟大成就。我们的企业面临着前所未有的发展契机,也面临着空前激烈的竞争压力。一方面,我们许多的企业走出了国门,参与到了国际市场的竞争当中。而另一方面,国内市场也变得越来越国际化,即使是在国内经营的企业,也越来越多地面对着国际级对手的竞争。在这样一种背景下,我国的企业要在竞争中生存下来并取得胜利,就必须迅速地掌握竞争的武器,学会竞争的本领,全面地提升企业的竞争力。提升企业的竞争力涉及“知”和“会”两方面的问题。我们首先要知道在这个世界上存在着哪些克敌制胜的武器和法宝,同时也要学会用这些武器和法宝来武装自身,为取得竞争的胜利奠定实力基础。

基于这种考虑,中国质量协会组织翻译了这套《国际质量译丛》。在书籍的选择上,我们遵循了全面、先进、实用和经典这几方面的原则,亦即所覆盖的领域要全面,要能够反映出 TQM 的全貌;内容要具有先进性和领先性;要便于为企业所掌握和应用;所选书籍应当能反映本领域中的最高水平,要尽可能地将一些公认的经典作品介绍进来。“他山之石,可以攻玉”,我们希望这套丛书能够为广大企业驰骋“疆场”提供装备齐全、性能优良的“军火库”。

焦叔斌

中国人民大学商学院

2003 年 9 月

编译者序

近年来,世界上出现了一种新的质量管理热潮,这一热潮突出表现为两个方面:一是许多国家或地区政府借助于质量奖的形式来推动本国、本地区产业竞争力的提升;二是这些国家或地区的企业借助于质量奖标准来进行自我评价,寻找改进空间,以实现持续改进和卓越绩效。

美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本戴明奖是国际上三大质量奖,其中影响力最大的首推美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖。该奖由前总统里根于1987年通过签发《公共法 100~107》而设立,旨在唤起人们对于质量的重视,建立起国家在质量方面的激励机制和制度,提高企业和国家的竞争力。

鲍德里奇国家质量奖是美国企业在质量领域的最高荣誉,自首次颁发到2015年的28年间,已有摩托罗拉、施乐、AT&T、IBM、波音等103家企业获此殊荣。该奖在美国受到极为广泛的关注和认可,每年由美国总统亲自为获奖组织颁奖。此外,美国国家标准技术研究院(NIST)和美国质量学会(ASQ)每年举办一次“追求卓越大会”,获得鲍德里奇国家质量奖的组织的领导亲自在大会上介绍本组织追求卓越的历程,与来自世界各地的代表分享他们的成功经验。

作为全球影响力最大的质量奖,鲍德里奇奖的评审标准——“卓越绩效准则”不仅在美国各类组织中得到积极的应用,也得到了世界上很多国家的认可。许多国家和地区都直接或间接地采用和借鉴“卓越绩效准则”,建立了本国或本地区的质量奖。据统计,世界上已有50多个国家采用了鲍德里奇奖标准。2004年8月,中国国家质量监督检验检疫总局和国家标准化管理委员会正式发布国家标准GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》,标准主要借鉴了鲍德里奇质量奖评价条款和内容,并结合中国质量管理的实际情况,有针对性地规定了组织卓越绩效的评价要求。该标准于2012年进行修订,新标准GB/T 19580—2012代替GB/T 19580—2004。

为引导和激励更多企业追求卓越,不断提升我国企业的

国际竞争力,中国质量协会于2001年启动了“全国质量管理奖”评审工作(现已更名为全国质量奖),至今已有宝山钢铁股份有限公司、海尔集团公司等123家企业获奖,为国内企业追求卓越树立了典范。应国内广大企业,尤其是正在实施卓越绩效模式和准备申请质量奖企业的要求,在继2005年出版《追求卓越之旅——美国鲍德里奇国家质量奖自评报告》获得企业好评后,中国质量协会组织专家通过认真筛选,再次编写《追求卓越之旅——美国鲍德里奇国家质量奖自评报告》。书中收集了4家鲍德里奇国家质量奖获奖企业的自评报告,它们分别是MEDRAD公司(2010年小企业类)、MESA公司(2012年小企业类)、洛克希德·马丁公司导弹与导弹火控部(2012年制造业类)、欧文市(2012年非盈利组织类),其中前两家均为两次获得鲍德里奇奖,所选4个案例详细地描述了4家美国的优秀组织通过不断追求卓越并最终获得鲍德里奇国家质量奖的历程。通过阅读和研究这些案例,读者不仅可以了解这些组织追求卓越的故事,还可以分享到他们在追求卓越之旅中鲜为人知的、深层次的成功经验。

长期以来,中国质量协会一直将引进和推广国际上先进的质量管理理念、模式和方法作为研究和开发工作的一项重要任务。美国鲍德里奇国家质量计划前主任“哈里·S·赫茨”说:“自从1987年本项目启动以来,鲍德里奇卓越绩效准则在美国已经成为了衡量卓越的标准。本准则的持续演进是取得成功的一个主要原因,它始终力图体现‘被证明行之有效的某些前沿的管理惯行’。我们很高兴看到鲍德里奇卓越绩效准则被译成中文及其他语言,因为实现卓越将使全球市场中人人受益。”

最后,感谢MEDRAD公司、MESA公司、洛克希德·马丁公司导弹与导弹火控部和欧文市允许我们无偿地使用他们申请鲍德里奇国家质量奖的英文版资料。

本文所编的4个案例由于保密或者其他原因,会有图表缺失不连贯或“刻意留白”的地方。我们在翻译的过程中极力希望做到忠实于原文和避免差错,但是由于水平的局限,难免出现错误或疏漏。望读者多加指正。

编 译 者

2015年12月1日

目 录

自评报告 1 MEDRAD 公司

术语和缩略语表	3
P 组织简介	9
1 领导	14
2 战略规划	25
3 顾客关注	29
4 测量、分析和知识管理	38
5 员工关注	46
6 过程管理	56
7 结果	62

自评报告 2 MESA 公司

P 组织简介	79
1 领导	86
2 战略规划	95
3 顾客关注	100
4 测量、分析和知识管理	105
5 员工关注	115
6 关注运营	121
7 结果	127

自评报告 3

洛克希德·马丁公司导弹与导弹火控部

术语和缩略语表	157
P 组织简介	165
1 领导	175
2 战略规划	184
3 顾客关注	192
4 测量、分析和知识管理	200
5 员工关注	208
6 关注运营	217
7 结果	226

自评报告 4

欧文市

术语和缩略语表	257
P 组织简介	264
1 领导	272
2 战略规划	280
3 顾客关注	290
4 测量、分析和知识管理	296
5 员工关注	305
6 关注运营	313
7 结果	320

自评报告1

MEDRAD公司



术语和缩略语表

缩写	定义	备注
AB	顾问委员会	1. 1a(1)
AED	自动体外心脏去颤器	
ANSI	美国国家标准院	
APQC	美国生产力与质量局	
ASQ	美国质量学会	
BD	事业发展	
BIC	同类最佳	
BSI	英国标准院	
Business	一个业务单元负责其战略、目标和财务绩效——放射线、介入、国际/服务都是业务部	
CAD/CAM	电脑辅助设计和制造	
CAO	首席行政官	
CAPA	纠正和预防行为	6. 2c
CAPAR	纠正和预防行为要求	
CATCSE	卓越顾客满意度	3. 2b(2)
CCO	首席合规官	1. 2a(1)
CDI	企业发展与创新	1. 1a(3)
CEAB	合规 & 道德顾问团	1. 1a(1)
CEO	首席执行官	
CFR	美国联邦法规	
CMDCAS	加拿大医疗器材符合性评价系统	
CMDR	加拿大医疗设备法规	
COG	物品成本	
COINS	利益集团	
CPR	心肺复苏术	
CSAB	顾客满意顾问团	1. 1a(1)
CT	计算机断层成像	

续表

缩写	定义	备注
CTSO	首席技术和战略官	
CRM	顾客关系管理	3.1b(2)
DFGM	毛利率设计	
DHR	设备历史记录	
DOH	(库存)周转天数	
EB	执行理事会	
EBIT	息税前利润	
EBITDA	税息折旧及摊销前利润	
EC	执行委员会	
EFQM	欧洲质量管理基金会	
EHS	环境、健康和安全	1.2b(1)
EHSAB	环境、健康和安全顾问委员会	1.1a(1)
EM	机电	
EMBA	高级工商管理硕士	
EPA	环境保护机构	
ERP	应急反应计划	6.1c
EXPAT	放逐	5.2a
FDA	食品和药品管理局	
FDC	食品、药品和化妆品	
FMEA	错误模式和效果分析	6.2b
FRACAS	错误回报分析和纠正行为	6.2c
FSR	现场服务报告	
Function	部门,通常为支撑性部门,由一名 EC 成员领导。公司服务/CAO 和公司合规都是职能部门	
GFAB/GFSAB	全球设施/可持续顾问团	
GHX	仅在美国的电子订货供应商	
GM	总经理	