



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

CEO_的 质量经营

中国质量协会 编著

主 编 马 林
副主编 焦叔斌 段一泓



中国科学技术出版社



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

CEO 的质量经营

中国质量协会 编著
国家质检总局质量司 审定

主 编 马 林
副主编 焦叔斌 段一泓

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

CEO 的质量经营/中国质量协会编著. —北京:中国科学技术出版社,2008.3
ISBN 978-7-5046-5158-7

I. C… II. 中… III. 企业管理:质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 032155 号

自 2006 年 4 月起本社图书封面均贴有防伪标志,未贴防伪标志的为盗版图书。

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码:100081

电话:010-62103210 传真:010-62183872

<http://www.kjpbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京长宁印刷有限公司印刷

*

开本:787 毫米×1092 毫米 1/32 印张:12 字数:200 千字

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

定价:30.00 元

ISBN 978-7-5046-5158-7/F·562

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、
脱页者,本社发行部负责调换)

编 委 会

总顾问 陈邦柱

编辑委员会

主 任 马 林

委 员 焦叔斌 段一泓 王晓生 龚晓明
张晓东 冯树玉 徐京悦 曹 华

审定委员会

主 任 孙 波

委 员 戚维明 韩福荣 罗国英 惠博阳
董乐群

序

刚刚过去的 2007 年,是不平凡的一年,也是质量问题更加受到关注、质量管理着力得到加强的一年。7 月,面对国际国内关于中国产品质量的种种非议,国务院召开全国质量工作会议,温家宝总理在会上指出,产品质量不仅关系到企业的生存和发展,更关系到人民群众的切身利益,关系到国家的形象;10 月,在中国共产党第十七次代表大会上,胡锦涛总书记从科学发展观和可持续发展的角度阐述了质量问题的重要,并强调要确保产品质量和安全。质量已经成为我国经济社会实现科学发展和可持续发展的重大战略问题。质量必将对经济、社会 and 环境的可持续发展作出更大的贡献。

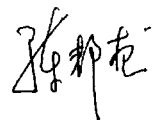
随着经济全球化进程的加快和科学技术的迅猛发展,我国经济与世界经济的联系日益紧密。全球经济一体化的发展趋势,导致组织间竞争加剧,互相依存程度提高,质量已成为国际市场共同关注的焦点,成为企业参与全球市场竞争的底线;科学技术的发展特别是网络信息技术的普及,对组织经营管理系统提出了更高的要求,这些变化势必对各类组织的观念和行为方式产生深刻的影响。在我国,随着国家对经济社会可持续发展的要求和 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》国家标准的发布实施,大质量的概念逐步得到普及。我国各类组织的质量管理与世界先进企业的管理接轨,不仅局限于技术和操作层面上,而是要更加关注从战略层面上系统地将企业的整个经营管理系统与不断增长的顾客期望和社会可持续发展要求结合起来。因此,组织的高层领导必须比以往任何时候都更加清醒地认识到质量的重要性,顺应时代要求,承担起领导质量的重任,带领全组织走以质量为中心的发展道路,实施“质量经营”,才能使组织获得持久的成功。

基于此,我责成中国质量协会组织专家编写了这本质量管理领导读本《CEO 的质量经营》,旨在向我国广大企业、政府部门和相关组织的高层管理者传递质量经营的基本概念、思路和方法,帮助企业和各类组织建立适应新形

势要求的现代质量观念,掌握质量经营的系统方法,特别是质量的有效领导方法,为我国企业实实在在地提高管理科学性,进而有效保障和提高产品和服务质量,为实现我国国民经济又好又快发展做出贡献。

希望本书能成为各类组织,特别是我国广大企业领导的良师益友。

中国质量协会会长

Handwritten signature of Zhang Boli in black ink.

2008年1月8日

前 言

本书截稿之日,正是全国人民期盼已久的奥运之年即将到来之时。能够成功申办奥运会,得益于中国经济的快速发展和国力的增强。在越来越激烈的全球市场竞争条件下,这种发展能否持续,不仅取决于发展速度,而越来越多地取决于发展的质量。美国著名质量专家朱兰博士曾预测:20 世纪是生产率的世纪,21 世纪是质量的世纪。正如陈邦柱会长在本书的序言中所指出的:中国组织的高层领导必须比以往任何时候都更加清醒地认识到质量的重要性,顺应时代要求,承担起领导质量的重任,实施“质量经营”,才能使组织获得持久的成功。

所谓质量经营,就是建立在大质量概念下的全面质量管理。它至少包含三个方面的含义:其一,组织的经营管理以质量为中心,提供让顾客满意的产品和服务,以质量求效益;其二,运用质量的理念、工具和方法改进经营全过程,提高管理的有效性和效率;其三,以人为本,充分发挥人的潜力,创造和谐愉快的工作环境。本书就是围绕以上内容展开的。

全书分 12 章,前 4 章全面系统地介绍了在激烈的全球市场竞争条件下,组织实施质量经营的意义,质量经营的领导与战略计划以及质量经营中以顾客为中心、以人为本的基本思想和方法。第 5~10 章主要讨论的是实施质量经营的各种系统方法,包括 ISO 9000 族质量管理体系标准、卓越绩效模式、六西格玛管理、质量管理小组活动、组织变革与过程再造、标杆管理、精益管理等。第 11 章介绍了质量管理工具方法的价值及其应用,第 12 章则将质量管理的视野从组织内部扩展到整个供应链,介绍了对现代组织至关重要的供应链管理的方法。

作为写给领导看的教材,本书在编撰过程中注意使用经营管理的语言,尽量简明生动、条理清晰,并在每章正文之后附有中外优秀企业的管理案例,以深入阐释教材的内容。为方便领导在紧张的工作之间选择性阅读,我们在每

章教材前增加了简明的内容提要,教材中插入简短的管理箴言,希望领导在学习之余获得顿悟和轻松的感受。

本书由中国质量协会组织编写,经国家质检总局质量司审定。全书由马林主编,焦叔斌、段一泓副主编,韩福荣、罗国英主审。参加本书各章编写工作的有(依姓氏笔划为序):王晓生、冯树玉、张晓东、段一泓、徐京悦、龚晓明、焦叔斌,在此表示衷心的感谢。此外,对于为本教材提供或允许使用案例的各有关企业及作者,致以诚挚的谢意。全书由段一泓统稿,曹华同志为本教材的编辑出版做了大量的组织联络工作,并编辑整理了管理箴言的部分内容,在此一并表示感谢。

本书可作为各类组织高层经营者质量培训的教材,也可作为各级领导、管理者了解现代质量管理理念和方法、指导组织有效工作的案头工具书。

希望本书能成为质量领导的得力助手,为我国广大企业质量管理水平、经营管理水平的的提高提供有益的帮助。

中国质量协会

2008 年 1 月

目 录

序

前言

第1章 质量经营——实现可持续发展的必由之路

- 1.1 质量经营的含义与意义 (2)
- 1.2 质量经营的主要驱动因素 (4)
- 1.3 质量经营的基本理念 (5)
- [案例] 小松制作所的质量经营 (9)

第2章 上下同欲——质量经营的领导与战略计划

- 2.1 质量经营的有效领导 (14)
- 2.2 质量经营的战略计划 (16)
- [案例] 海信集团的战略管理体系 (22)

第3章 以客为尊——质量经营的基本出发点

- 3.1 顾客的认识与细分 (28)
- 3.2 顾客需要、顾客满意和顾客忠诚 (29)
- 3.3 顾客满意度的测量与分析 (33)
- 3.4 顾客关系管理 (34)
- [案例] 青岛啤酒顾客驱动的卓越 (37)

第4章 以人为本——质量经营的活力源泉

- 4.1 人力资源管理的系统过程 (42)

4.2 员工参与与活性化	(45)
4.3 团队与团队合作	(47)
[案例] 丽思—卡尔顿酒店的人本管理	(51)

第5章 规范管理——ISO 9000 族标准及体系认证

5.1 过程方法和管理的系统方法	(58)
5.2 ISO 9000 族质量管理体系标准简介	(61)
5.3 让顾客满意——ISO 9001 标准	(62)
5.4 改进组织绩效——ISO 9004 标准	(65)
[案例] 中国移动浙江公司的质量管理体系建设	(70)

第6章 持续改进——六西格玛管理及 QC 小组活动

6.1 持续的质量改进	(76)
6.2 六西格玛管理	(79)
6.3 QC 小组活动	(85)
[案例] 中国一航的精益六西格玛管理	(89)

第7章 追求卓越——卓越绩效模式及质量奖

7.1 卓越绩效模式及其产生背景	(94)
7.2 卓越绩效评价准则的主要内容和评审方法	(96)
7.3 全国质量奖和组织自我评价	(101)
[案例] 宝钢的追求卓越之路	(106)

第8章 变中求胜——组织变革与业务过程再造

8.1 组织变革的含义与认识	(110)
8.2 两种组织观	(111)
8.3 业务过程再造	(114)
[案例] 中国移动广东公司的业务过程再造	(117)

第9章 比学赶超——标杆管理

9.1 标杆管理的含义与作用	(124)
9.2 标杆管理的类型	(126)
9.3 标杆管理的实施	(128)

9.4 以标杆管理推进组织变革	(132)
[案例] 美孚公司的标杆管理	(134)
 第10章 臻于至善——精益管理	
10.1 精益生产方式的产生和作用	(138)
10.2 精益管理的基本理念和原则	(139)
10.3 精益生产的实现方式	(143)
10.4 如何导入精益生产方式	(145)
[案例] 联想制造的精益生产之路	(147)
 第11章 科学决策——质量的工具方法	
11.1 数据是现代管理的基础	(154)
11.2 如何实现基于数据的管理	(155)
11.3 CEO 如何对待质量工具和方法的运用	(159)
11.4 CEO 如何认识和利用数据分析的结果	(161)
[案例] 同仁堂公司正交试验方法的应用	(163)
 第12章 合作共赢——供应链管理	
12.1 供应链及供应链管理	(168)
12.2 供应策略模型	(170)
12.3 供应商关系的计划与控制	(172)
12.4 供应商关系的改进	(174)
[案例] 戴尔的大规模定制供应链管理	(176)

第 1 章

质量经营 ——实现可持续发展的必由之路

[内容提要]

在现代社会,质量是保障人们幸福生活的关键,也是企业国际竞争力的核心内容。质量经营就是基于全面质量管理的企业经营,是各类组织实现可持续发展的必由之路。质量经营的主要驱动因素包括:人类生活对“质量大堤”的依赖,消费者权益运动的高涨,各国政府质量监管的强化,国际竞争的不断加剧以及环境和资源压力的日益增大。质量经营的成效可以概括为高质量、低成本、高收益、顾客忠诚和员工的活性化,其有效性已被世界各国的实践所证明。质量经营的基本理念体现于八项质量管理原则,即以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、管理的系统方法、以事实为决策依据、互利的供方关系和持续改进。日本小松制作所在 20 世纪 60 年代导入全面质量管理的历程和成果,展示了质量经营的魅力。

1.1 质量经营的含义与意义

质量正在日益成为全球范围内的关注重点。朱兰博士曾讲过,“正如 20 世纪是生产率的世纪一样,21 世纪将是质量的世纪”。在一个全球化的竞争性市场上,质量已经成为了取得成功的最重要的因素之一。人们现在已经深刻地认识到,质量是企业竞争力和国家竞争力的核心。质量经营正在日益成为各类组织实现持续发展、构筑千秋基业的必由之路。

1.1.1 质量经营的含义

具体而言,质量经营就是基于全面质量管理的企业经营。根据国际标准化组织(ISO)的定义,全面质量管理就是“一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。”也就是说,全面质量管理就是以质量为中心的一种企业管理的方式或道路。

全面质量管理的有效性在过去半个多世纪中被世界各国的实践所证明。日本在第二次世界大战以后,通过全面深入地开展全面质量管理,用了近 20 年的时间,从战后的废墟一跃而成为全球第二大经济强国。还是运用这一武器,日本人成功应对了 20 世纪 70 年代的能源危机和日元升值的挑战。美国在 20 世纪 70~80 年代的国际竞争中处于了劣势,通过 80~90 年代的广泛而深入的质量运动,美国产业界扭转了颓势,重新夺回了全球产业霸主的地位。改革开放以后,尤其是我国加入世界贸易组织之后,全面质量管理在我国也得到了广泛深入的推行。一大批先进企业通过全面质量管理使得产品质量赶上或超过了发达国家产品的水准,巩固了企业的竞争地位。可以说,从泰勒以来的 100 多年中,从未有哪种管理举措如全面质量管理影响如此普遍和深入,取得了如此显著而持久的成功。



管理箴言

质量是一种生存方式,是工业之所以具有生命力,尤其是管理之所以存在的意义。

——爱德华兹·戴明



1.1.2 质量经营的意义

实践表明,质量经营能够全面提升企业的竞争力进而促进企业的长久成功。具体而言,质量经营的成效可以概括为高质量、低成本、高收益、顾客忠诚和员工的活性化等几个方面。

第一,质量经营的最直接的成效便是质量水平的提高。人们对于质量的认识已经变得越来越广义。质量不只是符合规格和要求,质量还意味着满足和超越顾客的需要和期望。质量包括了具有适当特性的产品、正确的文件以及无误的发货单。它还包括了关键业务过程的正确运行,即准时的交货、友好准确的技术支持和无故障。质量也包括了降低所有的不良质量成本。

第二,质量经营有助于实现更低的成本。质量经营减少了差错、返工和非增值的工作。全球企业界的实践已经反复证明了更高的质量常常意味着更低的成本。在设计阶段所花费的预防差错的成本远低于在生产阶段纠正这些差错所需的成本,生产阶段预防差错的成本远低于最终检验之后纠正差错的成本,在最终检验中发现和纠正差错的成本远远低于在顾客接收了这些商品或服务之后处理这些差错所花费的成本。

第三,质量经营会带来更高的收益。因为高质量造就了更满意的顾客、更大的市场份额、更高的顾客满意度、更忠诚的顾客甚至还有更高的定价。顾客越来越期望和要求高质量的商品和服务。如果你能够超越竞争者的质量水平,你就可以增加新顾客,留住老顾客,以及进入新的市场。较高的质量水平意味着或者提供了新的有用的产品特征,或者减少了总的寿命周期成本,顾客通常愿意为此付出更高的价格。

第四,质量经营能够为组织造就忠诚的顾客。忠诚的顾客是指那些一再重复购买的顾客,那些帮你推销的顾客,那些会首先考虑你是否提供他欲买的商品再决定到别处购买的顾客。

第五,质量经营还为组织造就了活性化的员工。员工的活性化是指员工具有做出决定和采取行动的知识、技能、职权和欲望,同时对其行动的后果以及对企业的成功负有责任。活性化的员工处于自我控制的状态。他们能够衡量自己的工作过程的质量,解释衡量的结果并与目标相对照,当过程与目标偏离时能够采取调整的措施。他们还懂得如何变革过程和改进绩效。他们知道如何计划质量,清楚自己的顾客以及顾客的需要和期望是什么。他们懂得如何设计新的产品和服务来满足这些需要,懂得如何开发必要的工作过程;知道如何开发和使用必要的质量测量手段以及如何来持续改进这些过程。



1.2 质量经营的主要驱动因素

质量经营之所以成为实现可持续发展的必由之路,可归结为如下的一些主要的驱动因素。

第一,人类日益“生活在质量大堤之下”。这是质量管理大师朱兰博士的著名比喻。其含义是,科学、技术的爆炸性增长在为人类带来福音的同时,也使得人类的安全、健康、环境及资源受到了进一步的威胁。随着产品种类日益丰富,产品的复杂性也达到了前所未有的程度。人们能否安居乐业在很大程度上受到了产品的安全性和可靠性的影响。质量因此而成为保障人们幸福生活的关键。

第二,消费者保护运动的高涨。消费者权益运动在近半个世纪以来呈现出了日益高涨的态势。广大的个人消费者对于现代产品的判断能力极其有限。这使得消费者受到损害的事例屡见不鲜。消费者个人的力量在强大的厂商面前微不足道,他们唯有组织起来才有可能保护自身的权益。在这种背景下,产生了消费者权益运动。各种消费者组织和团体在社会生活中的力量日益强大。这使得消费者能够更有效地应对这些问题。这一运动对于促使政府 4 在保护消费者方面立法也取得了成功。

第三,各国政府对于质量的监管也日益加强。最初的管制主要集中于人身安全方面,制定了法律来惩罚那些因提供不良质量而致人伤亡的责任者。以后的管制开始趋向于“防患于未然”。在有关人类健康的领域,人们制定法律来保证食品、药品以及医疗器具的质量。从事特定行业的许可管理得到了强化,还制定了许多有关产品安全、公路安全、职业安全以及消费者保护等方面的法律。技术的提高使得复杂而危险的产品流入到对技术所知甚少的社会大众手中,而政府管制则要求产品设计应避免这些危险,政府的这种干预是企业必须认真面对的力量。

第四,质量在国际竞争中扮演着越来越重要的角色。人类社会自从国家制度诞生以来就一直存在着国与国之间的竞争,传统上这种竞争主要表现在军备方面,20 世纪的两次世界大战便是这种竞争的登峰造极的表现。冷战结束之后的竞争则更多地表现在经济领域。质量方面的表现构成了国际竞争力的主要内容之一。

第五,日益严峻的环境和资源问题的压力。随着各国经济发展的进程,地

球的资源正在日益枯竭,环境也在不断地恶化。保护环境、节约资源成为全人类的共同责任。高能耗、高污染、低效率的生产体系不是一种可持续性的生产体系,其增长是有极限的。全面质量管理是一种最有效的集约型的经营方式,是实现可持续发展的最强大的方法论。

质量经营对于我国企业具有更为现实的意义。近年来,我国的经济建设取得了举世瞩目的重大成就,在国际贸易中所占的比重日益提高,我国企业在全球经济中的影响日益扩大,但我们也面临着前所未有的重大挑战。从总体上来看,我们在很大程度上是一种劳动密集型的粗放型增长方式,这种方式越来越难以为继。我们必须采取新的思路才能突破进一步的经济增长和发展的瓶颈,才能实现经济的可持续发展,才能顺利实现全面建设小康社会的目标。这就要求我们的企业必须由粗放型增长向集约型增长转变,由数量向质量转变。近年来,各主要西方国家的媒体有关“中国制造”的甚嚣尘上的负面报道和评论对我们提出了极大的警示和启示。这里固然有西方媒体的借题发挥、恶意夸大、民族情绪、利益考量等因素,但也更进一步促使我们认识到质量对于开拓国际市场,发展国民经济,提升企业乃至国家的竞争力的至关重要的作用。我们应当像爱护自己的眼睛一样来爱护“中国制造”这几个字的声誉,全心全意地对自己的产品和服务负责,对包括消费者和顾客在内的利益相关者负责。必须认识到,只有基于质量的经营才是实现可持续发展的正确道路。

1.3 质量经营的基本理念

国际标准化组织在综合提炼当代质量管理的实践经验及理论分析的基础上,确立了“八项质量管理原则”,以帮助各类组织利用这些原则来建立质量管理体系并进行绩效改进。这些管理原则是对戴明、朱兰等质量先驱们的管理理念的进一步提炼,也是对于过去一个世纪中全球先进企业的质量经营实践的总结和概括。这些原则包括:

1.3.1 以顾客为关注焦点

以顾客为中心是全面质量管理的一个最基本的概念。组织只有为顾客提供产品和服务才能生存。从顾客的角度出发来思考问题,这是管理企业的一个立场问题,是思考其他问题的出发点和前提。在组织(卖方)与顾客(买方、消费者)的市场交易关系中,购买决定的权力掌握在顾客手中,顾客占据了支配地位,顾客的选择决定了企业的成败;企业竞争的焦点归根结蒂是对顾客的



竞争;在动态的市场竞争和变革环境中,唯一不变的是企业寻求满足不断变化的顾客需要。即企业经营的过程就是了解顾客需要,提供相关的产品和服务,实现顾客满意的过程。以顾客为中心,明确谁是顾客,了解顾客的需要,满足和超越顾客期望,实现顾客满意,造就忠诚的顾客正在成为企业经营战略的基石。

1.3.2 领导作用

领导作用就是要确立组织统一的宗旨及方向,创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境,在组织中形成一种“上下同欲”的状态。这意味着组织的领导者首先要对诸如“我是谁”、“我要到何处去”等这样一些最基本的问题进行思考并给出答案,要把思考的结果向组织中的全体成员进行有效的沟通,还要在组织中营造一种能够让人们全力以赴的环境以动员整个组织的力量。在此基础上,要明确地设定出为了实现组织的追求所必须的那些关键的少数目标,然后将这些目标分解到整个组织当中,使每个人都清楚自己的工作是如何与组织的目标相联系的。

1.3.3 全员参与

各级人员是组织之本。只有他们的充分参与,才能使其才干为组织带来最大的收益。组织是人的集合,要实现向以顾客满意为宗旨的组织的转变,没有人员的转变是不可想象的。人力资源不同于诸如资金、设备这些硬性资产,其中蕴含着巨大的潜能,有效的管理能够使人力资源发生聚变和裂变,从而释放出巨大的能量。企业的管理层必须通过营造适当的环境来激发人们的热情和主动精神,使人们懂得并愿意高效地工作,从而极大地促进组织的彻底转变。员工的参与是全面质量管理的最基本特征之一。丰田公司每年从它的 8 万名员工中收到的建议数为 400 万条。这些建议 95% 以上都会被采纳,这意味着每年每个员工被采纳的建议数达 46 条之多。

1.3.4 过程方法

将活动和相关的资源作为过程进行管理,可以更高效地得到期望的结果。过程即一整套共同为顾客创造价值的首尾相连的活动。除非能够把所有的努力都整合起来,否则就很难实现企业所渴望的结果。管理重要的过程并对关键过程进行持续改进的步骤已经相当明确。首先是辨识组织的关键过程,然后要建立必要的测量指标,在此基础上真正地确实地来管理这些过程。为此就必须对组织结构进行重大的改变,任命过程的主管人员,重新部署职权、责任和义务。几乎所有的关键过程都会贯穿组织的许多不同领域。要成功地管