

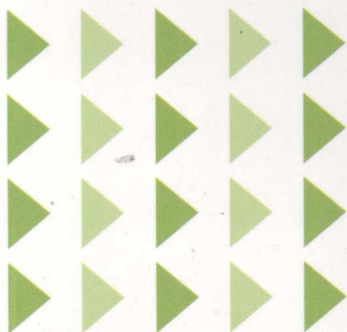
质量行动力

卓越绩效模式

ZHUOYUE JIXIAO
MOSHI

龚晓明◎ 著

“质量行动力”主编◎ 韩福荣



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

质量行动力 卓越绩效模式

龚晓明 著

“质量行动力”主编 韩福荣

中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越绩效模式/龚晓明著. —北京:中国计量出版社, 2007. 9

(质量行动力/韩福荣主编)

ISBN 978 - 7 - 5026 - 2731 - 7

I. 卓… II. 龚… III. 质量管理—经济评价
IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第
149295 号

内 容 提 要

本书从过去 100 多年来质量概念和质量管理的演进谈起,介绍了卓越绩效模式的由来、实质和作用,论述了卓越绩效模式之“道”(核心价值观)和“术”(方法论),然后分七个部分详细阐释了卓越绩效模式的七大模块,最后回应大家普遍关心的问题:如何成功地导入卓越绩效模式。

本书是“质量行动力”系列图书中的一册,供参与企业管理活动的人员使用。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话(010)64275360

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

北京市密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 960 mm 32 开本 印张 9.25 字数 149 千字

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

*

印数 1—2 000 定价:18.00 元

“质量行动力”编委会

主编 韩福荣

编委 刘 宇 杨跃进 龚晓明

曲 立 章 帆 彭 娟

刘建萍 田建华 雷静涛

序

质量管理历经百年发展,各种管理方法风生水起,纷至沓来——

在早期的质量检验阶段,有泰勒的科学管理原理;到了统计质量控制阶段,休哈特提出统计过程控制理论,道奇和罗米格发布统计抽样方法;进入全面质量管理阶段后,更是精彩纷呈,有戴明的质量管理十四点、朱兰的质量管理三部曲、费根堡姆的 TQC 和克劳斯比的零缺陷,还有质量成本、可靠性工程、标杆管理、QC 小组、新老 7 种工具、丰田生产方式、全面生产维修、田口质量工程、质量体系标准等,特别是集质量系统之大成的卓越绩效模式,更体现了现代质量管理的前沿发展。

质量管理的世界多姿多彩。每一种质量管理理念和方法的传播都会带来一批相关图书的出版和大量的培训课程。而读者常常会说:谁能简单地告诉我这些理论是怎么一回事?我们企业应采用哪种方法?怎样才能尽快地掌握这些方法并付诸于行动呢?

“质量行动力”系列图书是中国计量出版社为满足上述需求,基于“把复杂的简单化,把专业的

大众化,把贵族的平民化,把抽象的形象化”的宗旨,力图把各种质量管理的理论、技术和方法以通俗易懂的形式进行叙述,为参与企业管理活动的人员提供一套方便、实用的工具书,从而解决读者的困惑,并帮助大家将其快速有效地转化为提高质量的行动力。

我有幸被聘为此系列图书的主编。本着“视野新颖、通俗易懂、言简义明、寓学于乐”的编写方针,体现权威性和实用性,我们精心遴选了一批年富力强、既有较高理论修养又具丰富实践经验的专家学者来编撰此系列图书。

为不断增强此系列图书的生命力,我们将分批选题、滚动出版,并且期望通过各位读者的反馈、帮助和参与,密切跟踪质量管理的发展,推陈出新,持续改进,力争把这套书做成深受广大读者喜爱的品牌图书。

谨此为序。

韩福荣

hanfr@bjut.edu.cn

2007年8月于北京

前 言

追求卓越绩效,成为一家基业常青的卓越组织,是多少有志者的梦想啊!很久以前,我们的许多企业就已经将“追求卓越”作为其经营理念或企业精神。但怎样衡量卓越的程度?如何才能追求卓越?直到今天,我们有了卓越绩效模式,“追求卓越”的理念才能落地,变成可测量和可操作的、应对不断变化的竞争环境而取得长期成功的管理模式。

随着国家标准 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》和 GB/Z 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》的颁布和实施,越来越多的组织开始接触、理解和着手导入卓越绩效模式。当我们站在 2007 年秋天这样一个历史的坐标点上眺望,已经可以看见我国质量管理继 TQC、ISO 9000 之后的第三次浪潮——卓越绩效浪潮——正滚滚而来。

拿在您手中的这本小册子从过去 100 多年来质量概念和质量管理的演进谈起,介绍了卓越绩效模式的来由、实质和作用,论述了卓越绩效模式之“道”(核心价值观)和“术”(方法论),然后分七个部分详细阐释卓越绩效模式的七大模块,最后回应大家普遍关心的问题:如何成功地导入卓越

绩效模式。

质量管理是一门实践性很强的学科,而卓越绩效模式是在 21 世纪这样一个质量世纪中最具系统性、集成性的管理模式。本书作为“质量行动力”系列图书之一,作为卓越绩效模式的普及读物,面向不同企业的各层次读者,尽可能在保持系统性的前提下做到生动活泼、深入浅出。

我自 1990 年从技术岗位转而从事质量管理工作,历经国有企业、外资企业和质量协会三个职业发展时期,不断扩展自己的管理视野,努力提升自己的理论修养和实践能力。书中内容为我过去几年来在卓越绩效模式方面的学习、研究、评审、培训和咨询工作中的积累。

感谢韩福荣老师在炎炎夏日中不辞辛劳,审阅了本书的全稿。感谢质量界和企业界的各位良师益友多年来给予我的提携、教诲、鼓励和知识分享。

产品质量的高低由顾客说了算。同样地,本书的质量由读者说了算。真诚希望各位来函沟通研讨,对本书的进一步完善提出宝贵意见。

龚晓明

gongxiaoming66@126.com

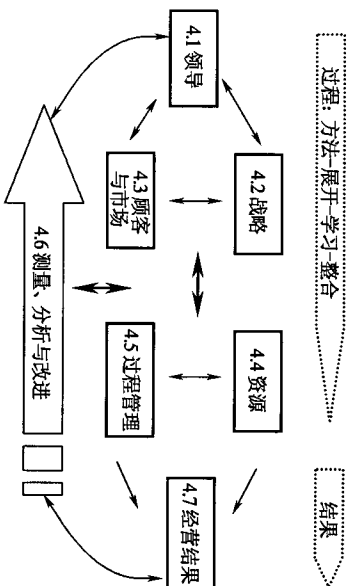
2007 年 8 月于厦门

核心价值观



评价准则

系统的视野
重在结果和创造价值
社会责任
基于事实管理
促进创新的管理
关注未来
快速反应和灵活性
尊重员工和合作伙伴
组织和个人学习
顾客驱动的卓越
远见卓识的领导



龚晓明简介



龚晓明，高级工程师，中国质量协会学术教育工作委员会委员，全国首批卓越绩效模式评估师、咨询师认可导师，全国质量奖评审

员，全国六西格玛管理推进委员会和质量经理注册委员会专家委员，GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》主要起草人，国家质检总局《卓越绩效评价准则理解与实施》宣贯教材主要编写人，中国质协六西格玛黑带注册考试指定辅导教材《六西格玛管理》及新版《全面质量管理》普及教材编委和编写人之一。

长期在大型国有企业、世界 500 强跨国公司合资企业从事质量管理工作，在卓越绩效模式/TQM、六西格玛、QCC 和 ISO 9000、ISO 14001、GB/T 28001、ISO/TS 16949 等方面有较高的理论造诣和丰富的实践经验，多年致力于质量管理前沿课题的研究和实践。从 1997 年开始，在厦门 ABB 开关有限公司具体组织了卓越绩效模式的导入、评价、改进和质量管理奖的申报，所在企业率先成功地完成了以卓越绩效模式为框架的 TQM 体系整合，获得了 2002 年全国质量管理奖。

目 录

1	行动起来,追求卓越	1
1.1	质量概念和质量管理的演进 /	3
1.2	卓越绩效模式的由来、实质和作用 /	14
1.3	卓越绩效模式在中国的推进 /	21
1.4	追求卓越,创造和谐 /	26
2	“以道御术”与“术以载道”	31
2.1	卓越绩效模式之“道”:十一项核心价值观 /	32
2.2	卓越绩效模式之“术”:评价准则和评价方法 /	39
3	大海航行靠舵手——远见卓识的领导	64
3.1	自强不息,追求基业常青 /	65
3.2	厚德载物,履行社会责任 /	81
4	统御谋势——面向未来的战略	91
4.1	战略制定:“航行图”的谋划和描绘 /	92
4.2	战略部署:驶向光辉的未来彼岸 /	104

5 致胜之道——顾客和市场之驱动 118

- 5.1 细分市场,倾听顾客的心声 / 119
- 5.2 创建顾客关系,成就顾客满意和忠诚 / 128

6 练兵秣马——资源管理 146

- 6.1 人力资源:天地之间,莫贵于人 / 147
- 6.2 其他资源:柴米油盐酱醋茶 / 168

7 以卓越的过程创卓越的结果——过程方法 173

- 7.1 过程概念和过程方法:现代企业管理的基础 / 174
- 7.2 价值创造过程:为利益相关方创造
平衡的价值 / 182
- 7.3 面向价值创造过程的支持与服务 / 196

8 现代管理与传统管理的分水岭——基于 数据和事实的管理 203

- 8.1 测量与分析:你测量什么,就得到什么 / 205
- 8.2 信息与知识管理:数字地球,快速反应 / 218
- 8.3 改进:路漫漫其修远兮,吾将上下而求索 / 224

9 灵不灵,看结果——重在结果和创造价值 233

- 9.1 结果四要素:水平、趋势、对比和重要性 / 235
- 9.2 经营结果:创造平衡价值,建设和谐社会 / 241

10 雄关漫道真如铁,而今迈步从头越——如何成功地导入卓越绩效模式 256

10.1 导入路径:醉翁之意不在酒 / 257

10.2 以卓越绩效模式为框架的管理体系整合:九九归一 / 274

参考文献 282

1 行动起来,追求卓越

人类进入了 21 世纪,进入了一个更加多变的、充满挑战的时代。

世界变平坦了。美国著名记者托马斯·弗里德曼在其畅销全球的《世界是平的》一书中说:从 1492 年至 1800 年,是“全球化 1.0 版本”,西方国家利用暴力推倒壁垒,将世界的各个部分合并为一;从 1800 年到 2000 年,是“全球化 2.0 版本”,推动全球化的主要力量是跨国公司;到了 2000 年,我们已经进入了“全球化 3.0 版本”时代,将我们带入这个新时代的既有地缘政治的因素如柏林墙的倒塌,也有技术方面的进步如个人电脑和网络的流行,以及在此基础上电子商务、外包等经营模式的创新。遍布全世界各个角落、各种肤色和人种的个人在全球范围内的合作和竞争成为全球化的独特动力。

世界变崎岖了。这个世界可能看起来比以前更平坦了,但事实是,它仍然是崎岖不平的。人类政治、经济、宗教、种族的冲突从来没有停止过,而且变得更加多角化、复杂化和充满不确定

性。将世界推平的信息技术促进了全球化,而全球化带来了机遇,也带来了更大的冲击、困惑和挑战。

纵观 20 世纪末至 21 世纪初的时代变化,从世界范围看具有以下特征:

► 经济全球化。这意味着资源将寻求在全球范围内获得最佳配置,意味着将在广阔的全球一体化市场中进行更加剧烈的竞争,并伴随着发达国家价值观向发展中国家传播的过程。

► 知识经济和信息化。以有形“物资资产”为中心的经济转向以无形“智力资产”为中心的经济,迈向数字地球新时代。

► 质量世纪。生活物资的丰富和需求的多样化、个性化,将促使人类由追求生产效率和数量转向追求质量。诚如质量大师朱兰所言:20 世纪是生产率的世纪,21 世纪是质量的世纪。

纵观 20 世纪末至 21 世纪初的时代变化,从中国范围看具有以下特征:

► 改革开放。20 世纪 70 年代末开始,中国经济进入了一个由计划转向市场,由封闭转向开放,转向全球化的快速发展轨道。

► 市场经济。由企业主导的卖方市场转向顾客主导的买方市场,由粗放型增长转向集约型增长,由“发展是硬道理”转向“科学发展观”和“和



谐社会”。

➤ 加入 WTO。这是融入全球化经济的一个历史性标志,意味着与世界同步,迈向知识经济和信息化时代,迈向质量世纪。

1.1 质量概念和质量管理的演进

1.1.1 质量概念的演进

随着人类社会的进步,人们越来越追求高质量的产品和服务,而且所关注的质量领域在不断延伸:在企业内部延伸至过程质量和经营质量;在企业外部延伸至生活质量、环境质量和经济增长质量。今天,“大质量”的概念逐渐广为人们所接受,且成为不可逆转的趋势。

让我们从 ISO 9000 的质量术语出发,来看看质量概念的延伸和演进。

在 ISO 9000:2000 标准中,质量被定义为“一组固有特性满足要求的程度”。

(1)质量是“‘什么的’特性满足要求的程度”呢?依照演进的顺序,可表达为:

- 产品的质量,包括性能、可信性等实物质量。

- 产品和服务的质量,扩展到包括准时交付、维护维修等服务质量。

• 产品、服务和过程的质量,其中过程质量(也称工作质量)涉及5M1E(人、机、料、法、环、测),这时的质量已是体现Q(实物质量),C(成本),D(交付),E(环境),S(安全)等的综合质量。

• 产品、服务、过程和体系的质量。这里的体系质量即管理系统的质量,或称管理质量、经营质量、全面质量,可以是一个组织的经营管理质量,甚至还可以是一个跨组织共同体的运作质量(如:与顾客和供应商的伙伴关系质量,社会经济运行质量)。

显然,这是一个质量由“小”至“大”的演进过程。

(2)质量又是“一组固有特性满足‘什么要求’的程度”呢?依照演进的顺序,可表达为:

• 符合性质量:满足标准或规范要求即合格,也就具有了质量;反之,不合格则缺乏质量。

• 适用性质量:质量就是满足顾客要求的程度,质量好不好关键看对顾客是否适用。

• 顾客及其他相关方综合满意的质量:此时的质量已经是——产品、服务、过程和体系的“大质量”综合满足顾客、股东、员工、供应商及合作伙伴、社会等利益相关方的程度。

显然,这也是一个质量由“小”至“大”的演进过程,如图1.1所示。

