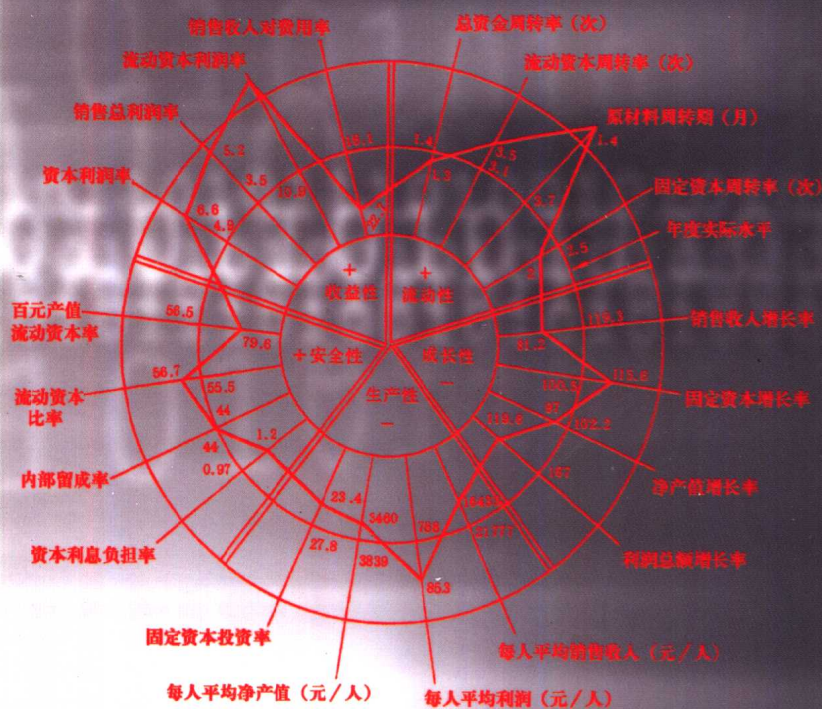


经营

质量论

侯龙文 邓凤祥 郭耀甫
廖 军 朱 峰 编著



经济管理出版社

经营质量论

侯龙文 邓凤祥 郭耀甫
廖 军 朱 峰 编著

经济管理出版社

责任编辑: 苏全义

版式设计: 蒋 方

责任校对: 贾全慧

图书在版编目(CIP)数据

经营质量论/侯龙文等编著. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-371-1

I. 经… II. 侯… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 015254 号

经营质量论

侯龙文 邓凤祥 郭耀甫

廖 军 朱 峰 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京求实印刷厂

850mm×1168mm/32 12.75 印张 317 千字

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-371-1/F·355

定价: 26.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010)68022974

前 言

在 2000 年的一次中国家电业界战略管理高峰会上,中国家电业的巨子们针对近年来市场上出现的数量规模竞争、市场份额竞争引发的价格战导致的彩电业利润滑坡、纷纷告亏,投资者利益大幅受损的经营问题;彩电业界连年自相残杀的市场份额争夺战、价格战,其结局使国内彩电业整体受损——年产销 2000 万台彩电的利润总额不及日本索尼公司一家在中国市场上销量 50 万台彩电的利润,一致提出了中国企业经营质量的命题。“日本公司能,我们为什么不能?”这是对中国改革开放特别是实行市场经济体制以来,中国市场竞争和企业经营管理的一次重大反思和质量管理理论研究的前瞻性设定。

改革开放以来,质量管理在中国推行有 20 多年了,虽然取得了一定的成绩,形成了一整套理论方法体系和管理思想,但并没有取得应有的效果,这是不能回避的事实——产品质量一直不尽如人意,假冒伪劣商品充斥市场,且屡禁屡打不止;经济增长的质量不佳,不仅远低于日本、韩国,而且在东南亚欠发达国家中也属中等水平;国家投入巨额资金建设的部分大型基础设施项目如高速公路、水利工程、大型桥梁、防洪堤坝等暴露出严重的质量问题,成为“胡子尾巴工程”、“王八蛋工程”、“豆腐渣工程”;企业经营管理不善造成的严重的经营亏损、倒闭;上市公司与中介机构沆瀣一气,做假账,欺骗投资者,套钱烧钱;工商企业缺乏经营道德和诚信形成的商业欺诈、金融欺诈,制假售假等信用、信任危机,等等。充分说明了中国企业存在着的已不仅仅是产品质量低劣的问题,更

为严重的是经营质量低劣的问题。加入 WTO 后,提高中国企业的
经营质量水平已成为当务之急。



什么是质量?什么是经营质量?

在相当长的一段时间里,人们对“质量”的理解是定位在一组具体的产品技术指标上,即狭义的质量特性上。在传统的质量观念中,质量是指一种产品的机械性能、形位公差、光洁度等特征,着眼于满足预先规定的技术标准和特性,达到规定的技术标准和特性就等于产品合格,质量过关。这似乎已成为一条定律。无数家企业正是按照这样一条严格(近乎苛刻)的标准去设计、去生产、去检验、去控制、去管理、去销售。但市场营销与竞争的实践表明,产品加工确实符合规定的标准,内、外在质量确实上去了,但达到了规定的质量标准和特性的产品并非一定好销,产品并非就有市场竞争力,企业并非就有效益。为什么呢?根本原因,就在于缺乏对质量内涵和特性的正确认识、理解和把握。所以,开展经营质量管理,提高经营管理水平,提高经济效益,促进企业可持续发展,应从对质量概念的正确认识和理解开始。

质量,是现代管理学中最基本的概念。但它不同于物理意义上的质量概念,也不是哲学意义上“质”与“量”的组合。质量一词在质量学中最恰当的含义是“品质”。

学术界曾给“质量”下了六个主要的定义:

国际标准化组织(ISO)关于质量的定义为:产品或服务所具有的、能用以鉴别其是否合乎规定要求的一切特性和特征的总和。

美国质量管理协会(ASQC)和欧洲质量管理组织(BOQC)对质量的定义为:产品或服务内在特性和外部特征的总和,以此构成其满足给定需求的能力。

朱兰博士认为:对用户来说,质量,是指“适用性”而不是“符合规格”。“适用性”是指产品使用过程中成功地满足用户需要的程度。这一概念适用于一切产品或服务。朱兰博士强调指出,在所有有关质量的概念中,没有一个像“适用性”那样关键,没有一个能比“适用性”更为影响深远、更为重要的了。

克劳斯比认为:质量就是“符合规格和标准”。

格鲁科克认为:产品或服务本身无所谓质量,质量仅仅是产品或服务的特性和特征相对于用户的一种关系,是产品或服务在营销、设计、制造、维护中各种特性的综合体,借助于这一综合体,产品或服务在使用中就能满足用户的需求。因而,完整的质量定义不仅要强调“产品所有相关的内在特性和外部特性,而且要同等地强调用户需求的方面。质量的定义还要能够就产品或服务相互之间的质量进行比较,质量的有用和具有实际意义的比较只能限于以相同的价格,满足同样需求的产品或服务之间。格鲁科克用一个限制语句强调上述论点:“用户的需求受到他或她愿意接受的价格和交货期(或交货方式)所限制。”

菲根鲍姆在《全面质量管理》一书中把质量定义为:产品和服务在使用中能满足顾客的期望(这点同格鲁科克的观点相同)。衡量质量的主要目的在于确定和评价产品或服务接近或满足于用户使用的程度或水平。有时也使用其他的术语(如可靠性、售后服务能力、可维修性等)来定义产品质量。正确认识这一点很重要,因为在确定某一产品的“质量”的关键要求时,需要在经济上综合平衡,即权衡各种个别质量特性与综合质量成本收益的得失。

从以上有关质量的代表性定义中,我们可以得知一个完整的质量定义至少包含九个基本方面——质量、产品、服务、符合程度、经济适用性、所有特性、特征、相关的、消费者需求的所有方面,受他或她愿意接受的价格所限制,受他或她愿意接受的交货方式所限制。

以上均是从产品/服务质量方面所下的定义,从而质量的管理也是围绕产品质量而进行的。

二

全面地理解“质量”这一词,对于经营的“质量”,其含义是更为广义的。如果狭义的质量是指产品/服务的质量,那么广义的质量,不仅包括产品的质量、服务的质量,而且包括工序的质量、工作的质量、信息的质量、部门的质量、管理的质量、人的品质(人的素质与品质)、经营者品质(企业家人品)、全公司的质量(企业整体素质)等。一句话,经营质量是企业经营活动全过程的质量。它是以企业经营目标——经营收益或利润为标准尺度来检验的。从企业经营收益或利润的实现过程不难看出,经营质量问题不仅仅局限于企业内部,而且还延伸到企业的外部——政府及政策环境、客户、供应商,乃至全球化的国际市场等供应链、价值链的各个环节。所以,经营质量的管理也不仅仅是对产品质量、服务质量、工作质量的管理,而是包括了对人品质量、管理质量、决策质量、经营活动质量的系统化管理。

经营质量,附着企业特定的文化,传递着产品的价值,蕴含着民族的精神,体现了企业的形象……质量代表着利润,也代表着生产力,更代表着企业的核心竞争力。因此,可以说,经营质量的好坏,不只是企业的市场和利润的问题,更是企业在激烈的竞争中生存与发展的关键。不少企业家、经营者已开始意识到“经营质量”乃是企业建立核心竞争力的关键性因素,因之引导着企业并动员全体员工开展质量经营、开展经营质量管理,朝着追求卓越品质,追求卓越管理,追求卓越经营的目标迈进。

三

对经营质量的管理是一个系统管理工程。因而,在进行公司的所有部门、全体员工都参加的全公司性质量管理时,必须在对前面谈到的广义的质量进行管理的同时也进行质量成本管理、质量效益管理、利润与收益的管理等。因为经营质量管理是整合性的质量管理,全员参加的质量管理,经营全过程的质量管理,是围绕企业利润目标或价值最大化目标所进行的系统化管理。

经营质量管理是在全面质量管理的基础上发展起来的一种现代经营管理理念和管理战略,但又不是延伸原有全面质量管理的技术和方法。经营质量管理以建立企业文化为先导,以提高企业素质特别是人的素质(人品质量)为基础,以道德、诚信经营为根本,以无缺陷管理为出发点,以优化质量、功能、成本结构,降低成本,提高经济效益为前提,以顾客满意为目标,以企业文化力、核心竞争力、管理整合力为质量保证体系的经营方式和经营战略。它是对质量管理理论与实践的拓展,是质量效益型的企业质量管理,是企业经营管理思想的一场革命。这种经营管理思想革命是企业质量管理和实务的核心和精神支柱。

经营质量管理具有以下主要思想:

1. 突出质量效益的思想。
2. 人品质量管理思想。
3. 素质保证品质的思想。
4. 让顾客满意的思想。
5. 系统整合管理的思想。
6. 以数据说话的思想。
7. 技术与管理并举的思想。
8. 不断改进与突破的思想。

9. 规范化管理的思想。

10. 团结协作的思想。

四

经营质量管理同质量管理比较,具有如下主要特征:

1. 质量管理侧重对产品质量和服务质量的管理;经营质量管理则注重从提高人品质量和员工素质入手,改革企业风尚,促使全员树立正确的经营道德观念和诚实守信意识,建设企业文化,树立企业精神,提高企业形象。

2. 在技术方式上,产品质量管理偏重于产品的符合性质量,即内在质量特性和外部质量特征;经营质量则强调质量特性、特征(内在质量)与精神质量(外显质量)的融合统一,注重产品的精神、文化含量和审美价值,使之相得益彰。通过体现产品的精神文化内涵和美的形式而实现价值增值。

3. 在管理对象上,质量管理以产品质量、工序质量和工作质量为中心;经营质量管理则强调以人为中心,通过对人的行为的管理、激励和提高,以全员正确、有效地工作来保证经营质量的改进和提高。

4. 从管理重点看,质量管理侧重于产品和服务质量本身;经营质量管理则侧重于生产经营的经济性、效益性即经营的质量成果,注重在保证质量的前提下,降低成本,提高效益。方法是通过成本/效益综合分析将经营质量数值化引起经营者的关注,从而加强经营管理,以经济效益为中心来持续地改善经营质量。

5. 在市场营销和顾客满足上,质量管理侧重于产品质量本身的满足和推销;而经营质量则从经营的角度,以品牌、形象营销为出发点,着眼于品牌、服务、形象等无形资产的建立与运营,开展全方位的整合营销。

从经营质量管理的特征与质量管理的比较可以看出,经营质量管理是一种集各种质量管理理论与实践精华于一体的系统质量管理体系,它标志着质量管理进入到了一个新的发展阶段。从“产品的质量把关检验到制造过程的质量控制管理”到“全面质量管理”,进而到“质量经营”、“经营质量管理”;并非是简单的演进,它实质上反映了企业经营思想观念的变化和经营机制的变化。因为,质量和经营息息相关。今天,离开经营空谈产品质量和服务质量的管理已经没有意义。一个成功的企业,其质量管理总是紧密结合经营环境的变化和消费者需求的变化及企业的目标定位,根据这些要素把质量管理的重点放在解决经营中的难点和问题即经营质量问题上。经营质量管理围绕经营目标、经营活动和经济效益而展开,为实现企业经营目标服务。

经营质量与经营质量管理是一个全新的课题,其理论、方法、体系有待于进一步探索、实践和完善,尽管作者做了很大的努力,但不妥之处在所难免。抛砖引玉,敬请各界专家、学者、企业界同仁指正,以便加以完善。

参加本书编写与分工如下:侯龙文负责本书大纲的制订,并撰写了前言和第1、第11章;邓凤祥撰写了第2、第3、第9章;郭耀甫撰写了第4、第5、第6章;廖军撰写了第10、第12章;朱峰撰写了第7、第8章。

经营质量与经营质量管理是一个全新的课题,其理论、方法、体系有待于进一步探索、实践和完善,尽管作者作了很大的努力,但不妥之处在所难免。抛砖引玉,敬请各界专家、学者、企业界同仁指正,以便加以完善。

在本书的编写过程中,作者参考吸收了国内外专家、学者、企业界同仁的成熟理论、观点和成功经验与方法,对其理论、观点、方法的形成提供了有益的帮助;经济管理出版社对本书的出版给予了大力支持;苏全义教授对本书的编辑、修改、润色付出了大量心

血和辛勤劳动,在此一并表示感谢!

作 者

2003 年 3 月

目 录

第一章 经营质量之灵魂:人品质量	(1)
第一节 人品质量系统	(1)
第二节 人品人格及构成要素	(9)
第三节 人品美与品质美	(16)
第四节 人品质量对经营管理的作用	(22)
第二章 经营质量之生命:企业伦理道德	(26)
第一节 企业伦理道德的定义与内涵	(27)
第二节 企业经营伦理道德规范	(33)
第三节 企业经营之道在于德	(38)
第四节 企业行为与伦理道德的统一	(49)
第五节 道之以德:企业经营管理的道德机制	(55)
第六节 以德治企的意义、功能与作用	(64)
第三章 经营质量之本:诚信	(73)
第一节 中国现阶段的企业经营信用状况	(73)
第二节 诚信是企业经营最基本的道德准则	(75)
第三节 诚信:企业生存发展之本	(84)
第四章 经营质量之轴心:企业家素质	(94)
第一节 企业家与企业发展及经济增长	(94)
第二节 企业家素质及其整合	(101)

第三节	为政以德:企业家素质的最高层次	(120)
第四节	企业家能力素质	(125)
第五章	经营质量之基石:企业素质	(132)
第一节	企业素质的内涵与基本要素	(132)
第二节	员工素质是提高经营质量之本	(143)
第三节	物质技术素质是企业经营质量的基础	(149)
第四节	管理素质是提高经营质量的首要因素	(157)
第六章	经营质量之前提:决策质量	(166)
第一节	决策与经营管理质量	(166)
第二节	决策质量对决策者素质的要求	(175)
第三节	车行高速路与决策零缺陷:荣事达的决策 质量理念	(182)
第七章	经营质量之标尺:企业目标	(185)
第一节	企业经营目标体系	(185)
第二节	企业目标的流行观点	(190)
第三节	企业目标的价值取向	(200)
第四节	企业的社会责任目标	(209)
第八章	经营之终极目标:利润	(218)
第一节	利润理论	(219)
第二节	利润来源与产生模型	(224)
第三节	经营收益的系统分析	(247)
第九章	经营质量之保证:企业文化力(I)	(259)
第一节	企业文化及其功能	(259)
第二节	企业文化与经营绩效的关系	(265)

第三节	企业文化力·····	(273)
第四节	企业文化力的功能与作用·····	(276)
第十章	经营质量之保证:核心竞争力(Ⅱ) ·····	(286)
第一节	核心竞争力理论·····	(286)
第二节	企业核心竞争力构成要素·····	(298)
第三节	企业核心竞争力运营·····	(305)
第四节	企业核心竞争力管理·····	(318)
第十一章	经营质量之保证:管理整合力(Ⅲ) ·····	(327)
第一节	管理整合理论·····	(328)
第二节	管理整合与资本要素优化·····	(340)
第三节	最佳产品组合与产品优势组合·····	(348)
第十二章	经营质量系统化:价值链管理 ·····	(355)
第一节	价值链及其管理·····	(355)
第二节	企业的小价值链及其相互关系·····	(361)
第三节	企业的大价值链及其相互关系·····	(375)
第四节	企业价值链管理:以可口可乐和英特尔为例 ·····	(380)

第一章 经营质量之灵魂:人品质量

人品,是指有生命、有思想、有智慧、有创造力的个体或群体以及群体和群体生产、生活、人际间关系(所谓丰富关系)的总体。从系统论的观点来看,我们可以定义为:人品,是指具有一定的人体、人格(即人的品德)、“人智”(人的智能)、“人创”(人的创造)子系统所组成的能劳动、能制造工具、能改造自身和周围环境的有机总体。人品质量是包括经营质量在内的一切工作质量的灵魂。

第一节 人品质量系统

人品质量系统是由相互作用和相互依赖的人体、人格、“人智”、“人创”四个人品子系统和人的健美度、品德度、智能度、创新度四个人品质量子系统组成的具有特定功能的有机体。其中,人品系统有四个特征,即集合性、相关性、目的性、环境适应性。

一、人品集合性

(一) 人体子系统

人体,是指人的形态、结构、组体(又包括细胞、组织、器官、运动等九个小系统)的总称。

人体子系统,是指由若干相互作用和相互依赖的形态、结构、组体组成部分综合而成具有特定功能的有机总体。如果我们把人体子系统看成由输入转换为输出的转换机构时,那么,这种输入变输出的功能或称人体任务:输入食物、水、氧等等,转换机构负责新陈代谢,输出体力、精力、气力、废物。如图 1—1 所示。

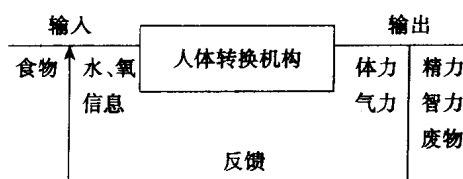


图 1—1 人体子系统输入输出转换图

人体子系统是人品自然属性的体现,也是人品健美指标的基础。了解了这个系统就为下面理解人品性质和人品质量打下了基础。

(二) 人格子系统

人格,是指个体人品那些经常的,稳定的,本质的思想、情感、意志、气质、性格五个方面的特征总和。人格子系统是指由相互作用和依赖的思想、情感、意志、气质、性格组成部分综合而形成的具有特定功能的有机总体。这个系统的功能是承担人品社会性,人品质量的基础,承担对社会、企业、组织贡献的思想行为动力、毅力、活力,承担着人的权利和义务的统一,承载着一个“真正”的人。如表 1—1 所示。

表 1—1 人格子系统一览表

人格子系统	思想	理性认识、理想建立(社会理想:道德理想、职业理想、生活理想)
	情感	自然情感:常情、热情、激情 社会情感:道德感、理智感、美感
	意志	自觉性、坚韧性、坚定性、果断性
	气质	胆汁质战斗型、多血质活泼型、粘液质安静型、抑郁质羞涩型
	性格	对社会事业的信心程度;对集体的关心程度;对公私的分明程度;对他人的同情程度;对工作的责任程度;对自己的自律要求程度

(三) 人智子系统

人智,是指人品能胜任工作的知识、技能、能力等智慧的总称。人智系统是互相作用和互相依存的天资、知识、技能、能力组成部分综合而成的具有特定功能的有机总体。

天资是先天父母遗传以及社会地域带给的智商状况。天赋资源客观存在,正因为有先天遗传,才推行优生优育。

知识是人类历史经验的总结,是人们在改造世界的实践中获得的各种经验的总和,由直接经验和间接经验两部分组成,以理论内容形式为人所掌握。

技能,是在实践活动中通过训练而巩固下来,顺利完成任务的“自动化”与“完善化”了的动作技能和认识技能方式。动作技能是凭借肌肉、骨骼的运动以及与之相应的神经系统的活动实现的一系列顺利进行的动作方式;认识技能是凭借人的内部“语言”在头脑中实现的一系列顺利进行的认识方式。

能力是调节行为方式的相应的心理过程概括,是解决实际问题的本领大小。能力种类很多,一般说有基础能力,包括吸收能力、记忆能力、计算能力、理解能力;工作能力,包括组织能力、决断能力、应变能力等;特殊能力,如唱歌等。如表 1—2 所示。

表 1—2 人智子系统一览表

人 智 子 系 统	天资小系统	父母遗传 生地状况(如科技发达情况)一般也无法选择
	知识小系统	直接经验 间接经验
	技能小系统	动作技能 认知技能
	能力小系统	基础能力 — 吸收、记忆 — 计算、理解能力 工作能力 — 组织、决断 — 应变、表达能力 特殊能力