

EFFECTIVE
PRODUCT-
TO-
MARKET
MANAGEMENT



如何 使你的管理更有效

H. R. VORSTMAN

[荷兰] 海洛德·弗士曼 著
张积模 译
李晓宪 校译

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

如何使你的管理更有效

——飞利浦公司资深专家谈管理

[荷兰] 海洛德·弗士曼 著

翻 译：张积模

校 译：李晓宪

技术校译：贾险峰

经济 管理 出版 社

责任编辑 亚 夫

技术编辑 晓 成

责任校对 郭缸生

图书在版编目 (CIP) 数据

如何使你的管理更有效 / (荷) 弗士曼著; 张积模译. — 北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-548-X

I. 如... II. ①弗...②曹... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 095852 号

如何使你的管理更有效

——飞利浦公司资深专家谈管理

[荷兰] 海洛德·弗士曼 著

翻 译: 张积模

校 译: 李晓宪

技术校译: 贾险峰

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: 北京交通印务实业公司

850×1168 毫米 1/32 8 印张 184 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-548-X/F·479

定价: 20.00 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

海洛德·弗士曼教授这本书的内容远远超出您单凭书名想象出来的范围。由于作者本人在跨国公司从事多年管理工作，本书所呈现给读者的不仅有理念的东西，也有他分析问题和解决问题的经验之谈。通过生动翔实的事例，作者分析了企业与管理人員中普遍存在的种种实际问题，这些问题都是大家习以为常的，也是大家觉得无可奈何的。

本书幽默风趣，通俗易懂。不过，读者诸君请看仔细：尽管笔调看似轻松诙谐，但作者探讨每一个问题时都能正中要害，对于立志进行体制改革的企业家来说，无论所在企业规模大小，其意义都是十分深远的。

1987年，弗士曼向我们公司的管理人員提出这样一个问题：“什么是质量？为什么会出现那么多的质量问题？”大家都自以为对此十分了然。然而，弗士曼的独到见解及其明白如话的表述方式，给我们的思维带来了一场革命。他所涉及的话题都是关系到公司成败的关键问题，包括市场营销策略、过程管理、任务的布置、权力的分配、各部门的职责，以及个人工作的动机等等构成“质量管理”的重要因素。他明确指出：质量管理绝不能只抓事后的检验，只有从源头抓起，并从严管理全过程，才能防止出现次品，以达到降低成本的目的。

质量低劣所造成的损失，即次品废品，返工返修等所谓“隐形工厂”所造成的损失，一般而言，约占年产值的10%~25%。

由此可见，盈利的捷径是杜绝无端的浪费。

弗士曼给管理人员带来了下列启示：

- ◆ 质量管理，是必须履行的职责。
- ◆ 绝非易事，但别无选择。
- ◆ 立即着手进行，不要犹豫不决。
- ◆ 旁人不会坐等我们。
- ◆ 机不可失，时不我待。

全面综合的变革过程是一段旅程，绝不是目的地。目标是活动的，任重而道远。弗士曼的书是一本切实可行的指导手册。读后令人振奋，发人深思。

J.F.A. 戴苏特 博士
荷兰皇家航空公司前总裁

简 介

弱点乃改进之契机。

关于本书：

本书的读者对象为企业管理人员。作为管理人员，您可能早已厌倦了顾客投诉、采购问题和质检问题；您可能为无法控制企业的运作过程而苦闷；您可能为无法正确引导企业的体制改革进程而伤透脑筋。本书将告诉您如何制定产品营销策略，如何全面加强过程管理，如何使您心目中的客户最终收到满意的产品。

本书共分两部分。

第一部分为本书要旨，阐明过程管理的基本准则，目的在于帮助管理人员不再忙于“救火”，从根本上解决员工懒、散问题。内容包括阐述企业运作过程方方面面的关系，研讨各部门相互间的责任。结论是，除非遵循一定的准则，否则，顾客满意、市场份额和利润等等则只能是空谈。

本书第二部分主要针对那些对某些具体问题感兴趣的管理人员。第二部分各章节旨在提供一套管理工具，让大家自己去实践一下第一部分所讨论的内容。不妨把这一部分看成一系列菜谱，读者可根据自己的口味任意挑选，如果您愿意，完全可以从甜食开始。然而，您很快就会发现，对于第一部分所阐述的要旨，万万不可等闲视之。

各章都以一个简短的内容提要为开端，读者一看便知是不是自己最想参阅的部分。此外，各章的结尾还有一个简短的总结，我把它叫做“本章要点”。关于某些问题，如统计问题或质量周期问题等，本人的见解已另外刊行出版，故不在本书讨论的范围之内。

质量管理问题是本书的大纲，体制问题却在本书中占有相当大的比例。打个比方来说，产品质量与过程管理好比“衣帽钩”，上面挂着形形色色的“体制衣帽”。下面，本人就告诉读者这些“衣帽”的由来。

关于作者：

本人曾在飞利浦公司设立于发展中国家的生产线上从事了12年的管理工作，此后，被调回总部，全面负责公司海内外所有企业产品质量问题（您很快就会发现，质量这样重要的问题，绝对不可以交由辅助性职能部门负责！）。当时，公司的年产值超过了350亿荷兰盾，因此，让我熟悉公司生产的每一件产品是绝对做不到的。

不过，我的任务是杜绝质量问题。大家觉得，本人作为生产线主管的经历，有助于我发现问题的实质，找出问题的根源。带着这个任务，我用了将近一年的时间，前往不同的国家，与分管生产、销售和财务的经理们面谈，以期找出质量问题的潜在原因。

结果令我大吃一惊。我发现，被认为由于技术原因造成的质量问题，其实90%是体制原因造成的（这一事实如今已有很多人认同）。随后，我开始到全球各地开展组织评估工作，结果第二次使我大为震惊。我发现，体制方面存在的问题有着某种固定的模式。这种模式主要涉及到产品的营销策略以及对过程管理的

总体指导问题。

后来，我被聘为荷兰特文特大学管理学院兼职教授，接触到来自各行各业的进修人员，通过他们使我对各类企业有了更为广泛的了解。结果让我第三次感到震惊。那就是，上面谈到的模式在所有的企业中都普遍存在。本书的第一部分将对这种模式加以讨论。

质量问题最主要的原因之一，是市场营销策略问题。过程管理的原理并不是新的东西。就我个人而言，真正新鲜的东西，是过程管理在产品管理中所起到的作用。书中我们将分析小村木匠的经历，从中找出过程管理的作用。其结果将促使我们建立相关的体制，以加强企业中各过程间的界面管理。另一点让我感到新鲜的，是将利润这一概念一分为二。

本书的许多观点来自本人与 G.P. 布劳尔博士长期的富有成效的讨论。我很荣幸与布劳尔博士共事多年，并多次与他一起到外地进行审计工作。

H.R. 弗士曼

1993 年元月

目 录

前言/ 1

简介/ 1

第一部分：本书要旨

1 质量概念的演变/ 3

1.1 第一阶段/ 4

1.2 第二阶段/ 6

1.3 第三阶段/ 8

1.4 第四阶段/ 9

1.5 本章要点/10

2 如何管理不同过程? /11

2.1 冲压车间的例子/11

2.2 邮局排队的例子/14

2.3 铸件的例子/14

2.4 汇款延误的例子/15

2.5 成品检验不力的例子/16

2.6 组织评估的结果/16

2.7 优化组织管理标准/18

2.8 本章要点/20

3 过程管理涉及哪些过程? /21

- 3.1 主要过程/21
- 3.2 主要过程的特点/28
- 3.3 辅助过程/30
- 3.4 指导过程/31
- 3.5 本章要点/32
- 4 质量问题归谁负责? /33
 - 4.1 主要过程/33
 - 4.2 辅助过程/35
 - 4.3 产出与责任/36
 - 4.4 本章要点/37
- 5 企业内部的关系/38
 - 5.1 上下等级关系/39
 - 5.2 责任关系/41
 - 5.3 责任关系的规范化/43
 - 5.4 法律关系/46
 - 5.5 本章要点/46
- 6 隐形的 X 先生/47
 - 6.1 木匠的故事/47
 - 6.2 家具行的经理 (企业主) /50
 - 6.3 本章要点/52
- 7 界面管理/53
 - 7.1 界面的定义/54
 - 7.2 界面评估/55
 - 7.3 界面决策/56
 - 7.4 界面决策的标准/58
 - 7.5 四点“要义” /59
 - 7.6 本章要点/60
- 8 X 先生的位置/61

- 8.1 界面经理的位置/61
- 8.2 X先生的任务/63
- 8.3 确定产品规格与市场营销策略/64
- 8.4 X先生的权力/65
- 8.5 X先生的责任/66
- 8.6 究竟谁负责销售? /68
- 8.7 对市场营销部门的支持/69
- 8.8 不止一个X先生的情形/71
- 8.9 一个反面实例/74
- 8.10 本章要点/76
- 9 泰勒理论的后果/77
 - 9.1 辅助过程的权力/77
 - 9.2 本章要点/79
- 10 利润从何而来? /80
 - 10.1 经营利润/80
 - 10.2 效益利润/82
 - 10.3 综合效益/83
 - 10.4 多种产品组合/84
 - 10.5 利润的用途/86
 - 10.6 本章要点/86
- 11 总经理的职责/87
 - 11.1 企业方针的形成/88
 - 11.2 组织建设/90
 - 11.3 资源配置/94
 - 11.4 核查/95
 - 11.5 本章要点/97
- 12 企业方针的落实/98
 - 12.1 企业方针链/98

- 12.2 本章要点/101
- 13 质检经理的必要性/102
 - 13.1 两个实例/102
 - 13.2 质检经理的客户是谁? /103
 - 13.3 质检经理的任务是什么? /104
 - 13.4 质检经理的权力/106
 - 13.5 质检经理的责任/108
 - 13.6 优秀的质检经理在哪里? /108
 - 13.7 本章要点/109
- 14 项目管理/110
 - 14.1 项目的管理/111
 - 14.2 多个项目/112
 - 14.3 中标率/114
 - 14.4 本章要点/115
- 15 服务行业/116
 - 15.1 服务行业与制造行业不同之处/116
 - 15.2 服务行业中的主要过程/120
 - 15.3 本章要点/124
- 16 小型企业/125
 - 16.1 主要过程之间区别模糊/126
 - 16.2 职能的合并导致无从建立规章制度/127
 - 16.3 本章要点/128
- 17 确定规格的艺术/129
 - 17.1 规格在实践中的作用/129
 - 17.2 规格与用户需求/131
 - 17.3 规格所涉及的方面/132
 - 17.4 过程的可实施性/132
 - 17.5 相互冲突的规格要求/135

- 17.6 研究与开发/137
- 17.7 本章要点/138
- 18 激励员工与组织管理孰先孰后? /139
 - 18.1 赫兹伯格和马斯洛的理论/140
 - 18.2 满意因素/141
 - 18.3 激励因素/142
 - 18.4 对管理的指导意义/144
 - 18.5 本章要点/147

第二部分：常用管理手段

- 19 组织评估/151
 - 19.1 组织评估的定义/151
 - 19.2 组织评估的意义/152
 - 19.3 组织评估的标准/152
 - 19.4 最常见的评估结果/154
 - 19.5 如何评估? /155
 - 19.6 何时评估? /158
 - 19.7 谁来评估? /159
 - 19.8 本章要点/160
- 20 过程管理/161
 - 20.1 何为过程管理? /161
 - 20.2 制造过程的技术管理/162
 - 20.3 开发过程的管理/168
 - 20.4 “交货”过程的管理/169
 - 20.5 采购过程的管理/170
 - 20.6 本章要点/171
- 21 隐形工厂/172

- 21.1 过程管理不力造成的损失/172
- 21.2 质量管理费用/173
- 21.3 质量管理费用的分类及相互关系/177
- 21.4 服务行业的质量管理费用/182
- 21.5 行政报告制度对质量及质量管理费用的影响/185
- 21.6 质量管理费用的预算(质量问题的费用)/188
- 21.7 本章要点/189
- 22 承包/191**
 - 22.1 承包的定义/191
 - 22.2 责任/192
 - 22.3 零部件生产的承包/192
 - 22.4 成品生产的承包/194
 - 22.5 本章要点/196
- 23 质量管理计划/197**
 - 23.1 为什么要制定质量管理计划?/197
 - 23.2 质量管理计划的内容/199
 - 23.3 如何将质量管理计划付诸实施?/200
 - 23.4 成功的质量管理计划应具备的条件/202
 - 23.5 质量认证与完善企业组织管理/203
 - 23.6 本章要点/205
- 24 决策/207**
 - 24.1 决策模式/207
 - 24.2 责任/209
 - 24.3 本章要点/210
- 25 共同立据制/211**
 - 25.1 管理采购过程的8个阶段/212
 - 25.2 采购标准:百万分率/214
 - 25.3 并不是所有的供应厂商都对“共同立据制”感兴趣/214

- 25.4 采购部门与供货方的关系/215
- 25.5 供货方与购货方之间的沟通/216
- 25.6 对供应商的筛选/217
- 25.7 采购主管/218
- 25.8 “共同立据制”的好处/219
- 25.9 供货方与购货方关系的延伸/220
- 25.10 本章要点/220

附录 1: 界面问卷调查表/222

附录 2: 与供货方的沟通/230

附录 3: 实施质量管理计划的步骤/232

推荐读物/235

作者简介/237

第一部分

本书要旨

