

顾客主导型企业战略

(美) 罗杰·G.朗之万 著

张可译

Customer Focus



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

课里播优秀企业管理实务丛书

顾客主导型企业战略

Customer Focus

(美) 罗杰 G. 朗之万 著

张 可 译



机 械 工 业 出 版 社

Customer Focus

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 1998 by Crisp Publications, Inc.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-1856

图书在版编目(CIP)数据

顾客主导型企业战略/(美)朗之万(Langevin, R.G.)著;
张可译. —北京:机械工业出版社, 2003.1
(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11207-5

I. 顾… II. ①朗…②张… III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090835 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘秀云 版式设计:霍永明 责任校对:肖琳

封面设计:张静 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

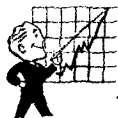
2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5·3 印张·68 千字

0 001—5 000 册

定价:12.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版



丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

自20世纪70年代开始，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年间不断改进企业营运及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国成长中的企业家及管理者必读之书籍。同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。



这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中



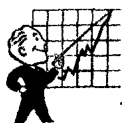
国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创建具有中国优秀特质的世界级企业。

我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：www.crispchina.com

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司



译者序

在当今这个飞速发展并且竞争激烈的时代,如果企业能根据顾客的要求提供他们所期望的质量和服务,这无疑意味着一项竞争优势。“顾客主导”已经成为世界上大多数追求卓越的企业宗旨。正是在这一宗旨的驱动下,各个企业都在根据自身实际情况采用通用的质量标准或制定自己的质量规范。在此基础上,形成了为世界各国企业所普遍采用的国际质量标准,如 ANSI/ISO/ASQ 系列标准。此外,各种质量奖项也应运而生,其中比较权威的奖项之一是马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖。

本书以马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的评奖标准为框架,介绍了通用的国际质量标准,全面阐述了进行质量管理的各个方面,如市场调研、工序管理、质量改进过程以及衡量绩效改进的方法等等。所有这一切,都是围绕着一个宗旨展开,即“顾客主导”,提高顾客满意度,满足甚至超越顾客的需求。对于广大致力于质量管理的人士来说,本书称得上是一本简明实用的指导性的学习手册。

由于译者本人水平有限,缺点和不足之处在所难免,敬请读者批评指正。

张 可

2002 年 6 月





前言

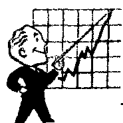
在当今飞速变化且竞争激烈的环境中，顾客要求得到更大的价值和更高的满意度。作为一个战略概念，顾客驱动的质量和服务（即以留住顾客和提高市场占有率为导向的质量和服务）能够有效地提供一种竞争优势。只有当工序与顾客期望和公司整体商业目标紧密结合，并且富有意义的绩效评估指标被用以促使不断改进的行动时，这种优势才能得到实现。以顾客为主导是在当今的商业市场上成功所必需的最关键的要素之一。

本书勾勒了一幅简明的增加顾客满意度的路线图，概述了在整个组织中改进运作绩效的一些步骤。

第1章讲述了顾客主导的重要意义，着重介绍了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的一些优异绩效的标准，这些绩效重点强调的是顾客、市场知识、顾客满意度和顾客关系的改善，并选择了几个重要的获奖企业作为例子。

第2章介绍了一系列质量体系的标准，包括国际标准化组织(ISO)的系列标准与汽车和航天工业的一些标准。

第3章介绍了市场调研的各个方面，它是推动整个



前 言

组织改进工作的有力工具。此外，还比较了各种适合的调研方法，对怎样展开调研和进行有意义的分析进行了指导。

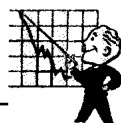
第4章陈述了有助于组织取得优异绩效的工序管理方面的关键问题，强调了提高质量和服务意识的必要性，总结了全面质量管理的有关概念，概述了进行工序分析和质量计划的一些方法。

第5章总结了质量改进的过程，概述了可以实现自给自足和优异绩效的一些步骤，着重强调了解决问题的方法，介绍了一些质量改进的工具。

第6章强调了富有意义的绩效评估以及将其与公司的商业计划和战略有机结合起来的重要性。

在本书的数章中对于具体方法的指导都是本着“受之以鱼不如授之以渔”的精神介绍的。





目 录

丛书中文版出版前言

译者序

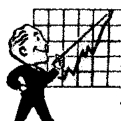
前言

第 1 章 顾客主导	1
马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的框架	2
评奖标准	3
对顾客和市场的关注	6
优异绩效的几个例子	9

第 2 章 质量体系	15
国际标准	16
汽车工业标准	19
航天工业标准	21

第 3 章 市场调研	23
定义目标	24
选择方法	26
执行调研	29
使用结果	32

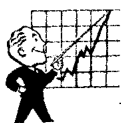




目 录

第 4 章 工序管理	33
质量观念	34
全面质量管理	38
工序分析	41
质量计划	45
第 5 章 质量改进	49
质量改进过程	50
质量改进工具	59
第 6 章 绩效衡量	65
绩效衡量中的联系	66
企业战略	71
第 7 章 结论	77
附录 ANSI/ISO/ASQ 标准(部分)	81
许可说明	83
深入阅读材料	85





第 1 章

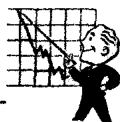
顾客主导

“美国是最富有竞争力的国家，质量是保持这一称号的关键。马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖正在帮助美国的公司满足顾客需求、改进公司的整体绩效和提高公司的能力。”

——威廉J.克林顿(William J. Clinton)



现在的顾客要求从所提供的商品和服务中得到更大



的价值，并期望更高的满意度，这是从来没有过的。进入 21 世纪，市场竞争更加激烈，挑战也更加严峻。顾客驱动的质量和服务将是未来成功的关键，组织只有以顾客为主导才能赢得重要的竞争优势。

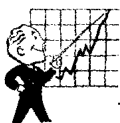
马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的标准，一旦被组织所理解和应用，将是进行持续的质量改进的非常有效的工具，也是赢得市场和竞争优势的很好的框架。以前美国商务部秘书命名的，1987 年由里根总统签署通过的马尔科姆·鲍德里奇国家质量改进奖励法案（公共法第 100 到 107 页），创建了一年一度的美国国家质量奖。设立这项质量奖的目的在于提高质量意识，表彰美国公司在质量方面取得的成就，并推广成功的战略。该奖项的评奖标准旨在帮助公司通过给顾客提供不断增大的价值来加强公司的竞争能力，从而在市场上取得成功。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的框架

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的标准是加强和综合企业的绩效和竞争能力的一个有力手段，这在世界范围内是被广泛认可的。从 1988 年首例评奖申请被提交以来，这个标准每年都被修订和补充。在 36 个州建立的 60 多个州或地区性的质量评奖方案中，大部分方案都参照了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的框架。在整个美国，许多公司和组织都采用马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的标准作为自我评估和商业改进管理系统的样本。许多其他国家也建立了具有类似马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖标准的国家质量奖，比如，欧洲质量奖在欧洲被广泛地采用为自我评估的样本。

在国会通过的法案中陈述道：“……通过对优异生产和服务的承诺，从战略上计划质量和质量改进方案，





第1章 顾客主导

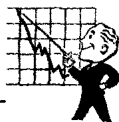
对保持我国经济的健康发展和我们在全球市场上的有效竞争能力已变得越来越重要。”不仅如此，法案还强调：“……为了取得成功，质量改进方案必须是由管理者组织并以顾客为导向的。这样做也许会要求公司和机构从根本上改变其进行商业活动的一些做法。”该奖项促使各个组织进一步理解对提高绩效和改进竞争力的要求，鼓励它们共享有关功绩效方面的信息。大型制造商、大型服务公司和小型公司(全职职员不超过 500 人)都可以申请该奖项，将评奖领域拓宽到医护和教育领域的试点项目也正在进行。

评奖标准

优异绩效的评奖标准是建立在一套核心价值和核心观念的基础上的，这些核心价值 and 核心观念将马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖对企业主要的要求综合在一个以结果为导向的框架中：

- 顾客驱动的质量
- 领导
- 持续的改进和学习
- 员工参与和员工发展
- 快速反应
- 质量设计和预防性设计





- 对于未来的长远眼光

- 根据事实进行管理

- 发展伙伴关系

- 公司的责任和义务

- 注重结果

7 个大类的 20 个评估项目表现了以上的核心价值和核心观念，这 20 个项目与不同的具体领域相关，分别强调了如下重点要求：

1. 领导

- 领导体系
- 公司的责任和义务

2. 战略规划

- 战略形成过程
- 公司战略

3. 对顾客和市场的关注

- 对顾客和市场的了解
- 提升顾客满意度和顾客关系

4. 信息及其分析

- 信息和数据的收集与利用
- 可比的信息和数据的收集与利用
- 对公司绩效的分析和评价

5. 人力资源的开发和管理





- 供应商和协作者业务管理

7. 公司经营业绩

- 顾客满意度
- 财务和市场业绩
- 人力资源业绩
- 供应商和协作者业绩
- 各公司特有的业绩

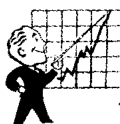
马尔科姆·鲍德里奇奖的评奖标准和框架从以顾客和市场为重点的角度看问题，将战略与行动计划、系统和信息及其分析这三个基本要素有机地结合在一起(见图 1-1)。

- 战略与行动计划对整体的资源分配决策进行指导，同时还促使各工作单元的衡量指标协同一致，以确保顾客满意和在市场上取得成功。
- 系统包括整个组织本身、组织的运作过程及其业绩(业绩指顾客满意度、财务业绩和非财务业绩的综合)。
- 信息及其分析这一要素既是公司进行有效管理的不可或缺的一部分，又有助于建立一个可以提高公司绩效和竞争力的、以事实为依据的系统。



对顾客和市场的关注

在马尔科姆·鲍德里奇奖的评奖标准当中，对顾客和市场的关注这一类标准主要检验公司怎样确定顾客和市场的要求和期望。这类标准还检验了公司怎样加强与



第1章 顾客主导

顾客的关系和如何确定顾客的满意度。

这类标准中的第一个项目,即“对顾客和市场的了解”,为公司怎样确定目标顾客、潜在顾客和市场的长远要求、期望与偏好提供了标准。该项目探讨了公司怎样从现有的和潜在的顾客和市场中学习以支持公司整体的需要,并通过这种做法为公司创造机会。这些探讨包括:

- 怎样选择和确定顾客群体和细分市场,包括对竞争对手的顾客和其他潜在顾客和市场的考虑,以及从不同的顾客群体处倾听和学习不同技巧。
- 关键的产品和服务的特点,以及怎样确定和突出这些特点对顾客的相对重要性和价值。怎样在这一确定过程中使用一些关键信息,如顾客保有和顾客投诉的信息。
- 怎样评估和改进公司了解顾客和市场的方法,以及向顾客和市场学习的方法,这些方法又是怎样与不断变化的商业需求保持同步的。

这类标准中的第二个评估项目,即“顾客满意度和顾客关系”,提供了指导公司确定和加强顾客满意度方面的标准,通过加强顾客满意度以加强与顾客的关系,改进当前的产品,并支持与顾客和市场有关的计划。该项目探讨了公司怎样提供给顾客有关信息和与公司联系的途径,以及怎样确定顾客满意度等问题,如:



- 顾客与公司联系和投诉管理。公司怎样确定顾客与公司联系的要求,怎样向员工传达顾客的这些要求,以及怎样评估与改善公司在与顾客联系这方面的绩效;公司怎样评估其投诉管理过程以保证投诉被及时有效地解决,并且保证