

通用管理能力认证指定培训教材

中华人民共和国劳动和社会保障部职业技能鉴定中心



运营绩效管理
运管绩效

通用管理能力（基础级）

客户和质量

Feel the quality

【英】John Lambert 著



天问互动教育中心 编译

清华大学出版社



通用管理能力认证指定培训教材

客 户 和 质 量

[英] John Lambert 著

天向互动教育中心 编译

清华大学出版社

北 京

客户和质量

Feel the Quality

John Lambert

Copyright © 2003 Worldwide Learning and Higher Interactive Learning Ltd.

All right reserved. For sale in the People's Republic of China only. Without Permission of the copyright holders, no one may duplicate or copy any of the contents of this publication. Higher Interactive Learning Ltd. has commissioned Tsinghua University Press to publish and distribute the book in Chinese in China.

版权所有© 2003 环球教育公司和天向互动科技有限公司。

版权所有。仅限中华人民共和国境内出售。未经版权人许可,任何人不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。本书简体中文版由北京天向互动科技有限公司授权清华大学出版社在中国境内出版发行。

本书封底贴有天向互动教育中心激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2003-2143 号

图书在版编目(CIP)数据

客户和质量/(英)兰伯特(Lambert,J.)著;天向互动教育中心编译.——北京:清华大学出版社,2004.1

书名原文:Feel the Quality

通用管理能力认证指定培训教材

ISBN 7-302-07654-5

I. 客... II. ①兰...②天... III. ①企业管理:销售管理—技术培训—教材 ②企业管理:质量管理—技术培训—教材 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 106643 号

出版者:清华大学出版社

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

社总机:010-62770175

地址:北京清华大学学研大厦

邮编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:吴文越

印刷者:北京四季青印刷厂

装订者:三河市金元装订厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×230 印张:6.5 字数:77千字

版次:2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-07654-5/F·673

印数:1~3000

定价:15.00元

.....

教材编审委员会

.....

主任委员

赵履宽 陈 宇

副主任委员

明 宏 John Trasler 李家强 金 丹

委 员 (以下排名不分先后,以姓氏笔画排列)

Tony Horsfield 甘仞初 帅志清

刘公勤 安鸿章 张守生 陈 敏

何赵萍 何梅子 徐学军 徐培忠

舒华英 蔡鸿程 甄源泰

编审译人员 (以下排名不分先后,以姓氏笔画排列)

毛佳飞 方海萍 李 亚 李 莉

朱常波 刘 蓉 金大鹏 高曲斌

常玉轩

名人名言

思考固然重要，却不能改变企业。行动才能改变企业。如果我必须在高度的智慧与有效的执行之间择一，我永远都会选择有效的执行。我并不是贬低创意与眼光的必要，而是因为除非化为行动，否则这些都将是梦幻而已。

——Dick Brown(Cable and Wireless 执行长官)

一杯“半满”或“半空”的水，是人们对同一现象的两种不同描述。这两种描述隐含着截然不同的意义。当经理人从半满的观念转变为半空时，他们面前将出现无限创新机会。

——彼得·杜拉克

重要的不是知识的数量，而是知识的质量。有些人知道得很多，但却不知道最有用的东西。

——托尔斯泰

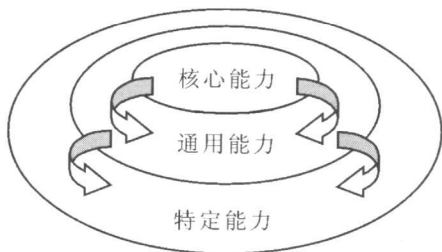
谈谈通用管理能力(代序)

培训创造机会,能力改变命运。能力培养和训练的重要性,现在不论怎么强调也不过分,而且已经成了吾国吾土吾官吾民之共识。

今天更重要的问题反而倒是:我们需要培训什么?学习什么?增长什么样的才干?获得什么样的能力?如果选准方向,则事半功倍,反之则有可能事倍而功半。

作为对这个问题的回答,1998年国家劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》^[1]首次把人的能力分成了三个层次,即:职业特定能力,行业通用能力,以及核心能力。

在每一个具体的职业、工种和岗位上,都会存在着一定数量的特定能力,从总量上看,它们是最大的,但是从适用范围看,它们又是最狭窄的。对每一个领域或行业来说,存在着一定数量的通用能力,从数量上看,它们比职业特定技能显然少得多,但是它们的适用范围涵盖整个行业领域。而就更大范围而言,还存在着少量从事任何职业或行业工作都需要的、具有普遍适用性的技能,这就是核心能力。(参见图示,能力分解体系)



客户和质量

长期以来,我国职业教育培训活动和职业资格认证制度把自己的工作重心集中于职业特定技能,为数以百计的职业(或工种)制定了国家标准,在近千个职业(或工种)开展了职业技能鉴定工作。这些工作对于推进我国职业教育培训和职业资格认证制度建设有重大的影响和意义。但是,另一方面,在过去的一段时间里,我们对通用能力与核心能力却有所忽视。

实际上,通用能力与核心能力的应用范围,要远宽于职业特定技能,它们是相同或相近职业群体中体现出来的、具有共性的技能和知识要求。因此,它们往往是人们职业生涯中更重要的、最基本的技能,也具有更普遍的适用性和更广泛的迁移性。开发和培育劳动者(或后备劳动者)的通用技能与核心技能,能为他们提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础,其影响和意义极其深远。

近年来,我国在核心能力和通用能力的研究和开发方面开始取得可喜的成果。通用管理能力的推出,是我国在核心能力研究和开发^[2]取得重要成果后,在分层次能力研究和开发方面取得的又一个重要突破。

管理领域的特征和共性鲜明,对管理人才和管理能力的社会需求又特别强劲。因此,选择管理领域作为开发通用能力的实验场所是非常适当的。

管理领域已经有了繁多的职业特定能力的标准、考试和证书。如:营销师、会计师、统计师、物业管理师、人力资

源管理师、企业信息管理师……然而,在管理领域有没有超越这些具体的特定知识和技能的通用性知识和技能呢?有没有一切管理者都应当共同具备的能力和才干呢?回答显然是肯定的。中国就业培训技术指导中心、劳动和社会保障部职业技能鉴定中心,组织各界专家力量^[3],参照国外先进标准^[4],制定了我国第一个通用管理能力标准,把通用管理能力归纳成四种主要功能模块,即:自我发展管理,团队建设管理,资源使用管理,运营绩效管理。同时,把通用管理能力分成了两个层次(基础级和综合级)。现在,用于通用管理能力培训和认证的第一批教材和课程已经开发成功,正式面世。关于通用管理能力的评估、考核和测试的工作也在积极准备中。这是一个开创性的尝试,是非常有益的理论和实践创新。

众所周知,管理通用能力的概念,在全球范围提出的时间并不长,尽管各国都在进行相关研究,但是,在管理通用能力的内涵、范围、种类和影响等一系列基础性问题上,现在还没有完全统一的意见。况且管理本身既是严谨的科学,又是迷人的艺术:作为科学,它有自身的规范;作为艺术,它又无常法可循。无疑,我们今天提出的标准,编撰的教材,开发的课程都需要经受检验,都还将不断改进、不断发展。实践是检验真理的惟一标准。中国的通用管理能力的培训认证只能走和中国管理实践活动紧密结合的道路:它们的成功与否也将惟一取决于中国管理实践的证明。

坚冰已经打破,道路已经开通。中国的通用管理能力开发迈出了自己坚实的第一步。我们相信它将为我国管理人才的培养,企业效率的增长,以及整个国民素质的提高做出自己独特的贡献。

陈宇 教授

中国就业培训技术指导中心主任
劳动和社会保障部职业技能鉴定中心主任

1. 劳动和社会保障部部级课题《国家技能振兴战略》1998年9月28日通过部级评审鉴定。该课题主报告从未正式出版,其主要内容可见陈宇著《走向世界技能强国》(中国长城出版社,2001年北京第一版)中的同名文章。
2. 根据我国实际情况,已确定将交流表达、数字运算、革新创新、自我提高、与人合作、解决问题、信息处理、外语应用作为我国核心能力的八个主要功能模块,并已开发了交流表达、信息处理和外语应用等模块的标准和考试。
3. 许多专家和专家组织为这项工作的开展做出了努力,特别是北京天向互动教育中心作为通用管理能力开发的主要技术支持单位做出了重要贡献。
4. 我国通用管理能力的开发借鉴了国外先进理念、技术和方法,特别是新闻集团 TSL 教育公司为本项目提供了重要资源帮助。

教材使用说明

亲爱的读者朋友,您好!为了方便您使用本教材,特在此对教材中所涉及的章首页、边注、附录、学习网站加以说明。

章首页

每本教材的每一章节前都有一篇独立的章节名称页,简称为章首页。在此页中会注明本章的学习重点,便于您能够有重点地进行学习,提高您的学习效率和效果。

边注

我们将每本教材中所引用的名家名言和一些对教材内容的说明以边注的形式体现出来。这样做一方面是为了突出,另一方面可帮助您学习。

附录

每本教材最后的附录是整套课程体系的详细介绍,从中您可以全面了解到这套教材的状况:它的理论思想基础、它的特点特色、它的层次划分、课程的名称及讲述的内容。

学习网站

本网站不但为学员提供辅导、培训、考试等相关信息,还为学员提供相互探讨的平台。另外通过多种媒体形式为学员提供更多的学习素材,帮助学员理解课程的内容。网址:www.gmpchina.org

数量是你计量的工具；质量是你成功的保障。

关于本书

你可能听到过这样的说法“如果没坏，不必修理”，可是，你是否也听说过“如果还没有坏，说明你检查的不够仔细”？很多组织平时按部就班，看来一切都正常，看来哪儿也没坏，但是突然一下子失掉了市场份额，走向下坡路。为什么？原因就在于，别人正在进步，可他仍然原地踏步，没有做出改进或改善。他们没有注意到用户们的需求已经发生了改变。

本书就是说明不要原地踏步、要不断改进、要倾听客户意见——这就是质量所关注的事。你可能听说过 TQM, ISO 9000, JIT 等等之类，我们不打算花费过多的时间在这些体系庞大的质量概念上，不过其中某些案例所提出的有用的思想和框架，还是可以为我所用。我们把更多的注意力放到可操作的实际手段上，如此一来一般的经理人员都可以把质量管理运用到他们负责的圈子里，做出看似微小、日积月累的改进。本书讨论如何操作、如何发现问题和改进客户服务，如何动员团队参与，如何控制产品和服务质量、如何改进管理系统（健康、安全和 IT 系统），如何运用简单的技术进行改进，以及如何解决问题。每个阶段，都讲清这样做的益处，以及如何避免失误和陷阱。提供丰富的案例学习，避免运用时出错。你可以获得大量改进质量的实用思路，并制定一个与其相应的实施规划。

» 练习

本书最后,你将做出一项行动规划,经部门经理批准后,可以做出四项或五项的改进。到那时,你就能够:

- ◎ 把质量认定为一种以客户为中心的概念
- ◎ 确定满足客户需求的多种途径
- ◎ 知道如何运行一项质量操作
- ◎ 利用质量技术改进当前的操作

为此,请考虑写下可以实施的三条或四条想法,能对当前质量有所改进。本书学完之后,你必须认真地研究如何做出改进,到那时,不要忘记这里你提出的几条,它们可能仍然是很重要的。同时你也可能认识到,还有其他比这些更重要的思路 and 思想。

改进质量的关键方法(三条或四条)

1

2

3

4

学习目标

- ◎ 理解质量是“以客户为中心”的概念
- ◎ 找到满足客户需求的方法
- ◎ 找到如何管理质量运营的方法
- ◎ 应用质量管理方法改进目前的运营水平

目录

第一章 什么是质量 (1)

整章就是解释质量是什么。我们设置了一个场景,提出几种定义,试图从中取得关于质量认识的一致意见。然后,绝对关键的认识——为什么质量那么重要。为什么应为此操心费力? 对一个组织及其股权拥有者有什么好处? 最后,你考虑一个质量管理的框架,这个框架需要依靠八项原则,这些原则将在本书中反复出现。

第二章 满足客户需求 (15)

关于质量的一个基本点,就是客户的要求。这是一个需求为导向的概念。所以你需要搞清楚,谁是你的客户,他们需要什么,以及如何去满足他们。你会发现,从质量的角度看,所有的人都可能成为客户,包括供应商和雇员。作为一个团队领导,雇员的参与对质量来说是关键的一环,而且有多种途径可以实现这个目的。本章将在后面予以介绍。

第三章 一项优质操作 (39)

在质量管理中,人员非常重要,可是对产品、生产过程和相关的系统也应当密切注意。在一套系统性管理方法中,你需要考虑的关键要素包括健康、安全、环境以及信息管理。你将采取六个步骤,开发优质的产品和服务。

第四章 把事情做得更好

(53)

质量是个不断改进的过程——倒不是指那些重大的改进。哪怕很小的改进,只要持续不断,就必然有效。Kaizen 就体现了这种思想,它还包含了很多其他思想,可以运用到你的工作领域。PDCA 循环也是很好的管理模式,可供使用。它简单实用具有持续跟踪改进的效能。最后,学习解决问题,以及相应的技术,例如流程图和分布图。

第五章 大作业

(67)

运用从课文和练习中学到的思想,制定一份行动规划,做出四项或五项改进,可以把它交给你的部门经理,看他是否会予以采纳。

附录 通用管理能力认证课程体系介绍

(73)

第一章

什么是质量

本章重点

- ◎ 质量是什么
- ◎ 为什么质量那么重要
- ◎ 如何运用国际标准组织的八项质量管理原则的框架

客户和质量

预期更好之处，
仅仅良好岂能说
说好。

托马斯·福勒，
1608—1661，英
国神学家、作家

本章为本书安排了一个质量场景。我们设法确切地定义质量，并评价它在组织中的重要性。聚焦管理质量的经理如何运用国际标准组织的八项质量管理原则(International Organization for Standardization's Eight Quality Management Principles)的框架。

» 人们如何认识质量……

最近，我们大量地使用“优质(质量)”这个词。我们非常关心电视机的质量、环境的质量、工作活动的质量、一般生活的质量。当我们讨论质量的目标时，我们在寻求一种优质的体验，较少谈到未来的打算，而更多地津津乐道地谈论贝克汉姆的任意球。到商店采购时，除了优质体验以外，还希望得到优质的产品和优质的服务。这里所说的“优质(质量)”是什么意思呢？

处于这样的场景，使用它的通常意思是指“优秀、出色、卓越”，就是说，比其余的更好，是一种较高的“标准”或者“高于正常值”。多半是一种美学或道德的评价，是带有主观色彩的因素。然而，还有另外一种用法，是在一个特定组织的环境中的含义。请看下列定义

质量是……

“一件产品或一项服务为了满足讲明的或隐含的需要所具备的所有特性和特征的总合。”

“一组内在(现存的)特性满足要求的程度。”