

追求卓越之路

——ISO 9004:2000
标准理解与应用案例

李亨 编著



 中国标准出版社

追求卓越之路

—— ISO 9004 : 2000 标准理解与应用案例

李亨 编著

中国标准出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越之路: ISO 9004: 2000 标准理解与应用案例/
李亨编著. —北京: 中国标准出版社, 2006
ISBN 7-5066-4137-2

I. 追… II. 李… III. 质量管理体系-国际标准,
ISO 9004:2000—基本知识 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 052005 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码: 100045

网址 www.spc.net.cn

电话: 68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 16.75 字数 365 千字

2006 年 8 月第一版 2006 年 8 月第一次印刷

*

定价 36.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010)68533533

前 言

在《礼记·大学》篇中说：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；……心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”

此文大意是说：古代那些要使美德彰明于天下的人，要先治理好他的国家；要治理好国家的人，要先整顿好自己的家；要整顿好家的人，要先进行自我修养；要进行自我修养的人，要先端正他的思想……思想端正了，然后自我修养完善；自我修养完善了，然后家庭整顿有序；家庭整顿好了，然后国家安定繁荣；国家安定繁荣了，然后天下平定。

这里说明了一个基本的道理：治理好一个国家，要从“烹好小鲜”开始，从小到大，环环相扣，每一步都做好，不得懈怠。这个“好”，就是对“质量”的追求。用今天质量管理的语言来说，就是要实现“零缺陷”的质量管理。可见，质量问题如果处理不好，上会影响到国计民生，下会影响到小民的衣、食、住、行，甚至身家性命。

质量管理体系认证工作进入我国已有十多年的时间了，人们对质量重要性也有了更深刻的认识。我国取得认证证书的数量也高居世界之首，这对我国产品质量的提高产生了深远的影响。但是，目前质量认证工作中还存在许多问题，现在是值得我们对这项工作的效果进行反思、总结的时候了。

当代最富创新精神的管理大师汤姆·彼得斯(Tom Peters)说过：“令人遗憾的是，如果不是诚心诚意、全力以赴，即便口头上宣称‘质量就是我们的一切’也无济于事。过不了一年半载，所谓‘世界级质量’或‘卓越绩效模式’就会演变成又一个例行公事式的‘本年度计划’，变成一个徒具空名的花架子。而这种东西将会败坏经理人的任何严肃认真的努力。”

尽管我们在质量认证的工作中取得了很大的成绩，但是汤姆·彼得斯所说的问题却在很多地方普遍存在。一些单位把质量认证工作变

成了形式主义的东西,而不是在质量管理上下真工夫。究其原因多种多样,但是“应试教育”和“形式主义”的思维模式起了很不好的作用,这与我国传统的教育制度的影响关系很密切。科举制度在我国有1300多年的历史,几乎占据了我国两千多年封建社会的3/5。这个制度本来在历史上曾起过积极的作用,大批对国家的有用之才破土而出。但是科举制度后来发展成了对八股文的死记硬背,造成了“应试教育”和“形式主义”的弊病。清代徐大椿有讽刺士人的《道情》说:“读书人,最不齐。烂时文,烂如泥。国家本为求生计,谁知道变做了欺人技。三句承题,两句破题,摆尾摇头,便道是圣门高弟。”

质量认证本来是国际上行之有效的质量管理方法,但是一些单位追求的只是那张认证证书,把它变成了一种“学历证明”。它们并不愿意在改进质量上下苦功,这与读死书的八股学生很有些相似了。虽然获得了质量认证证书,但是却名不符实,这是否也有可能变成“欺人技”的危险呢?我们常说,获得质量管理体系认证证书,只不过标志着组织达到了质量管理的及格标准。但是在实践中,年复一年地仅仅在为维持这个及格证书而进行着重复的审核工作,究竟这样做对组织有多大效益呢?

在质量管理工作中,“应试教育”和形式主义的弊病随处可见。

某些单位把质量认证工作当成考试一样,只是对照标准条文,就是不符合要求回答“是”与“否”。至于是否还需要在认证的基础上,对质量管理工作进一步提高往往见不到下文了。

某些单位平时在质量管理上不下苦工夫,临到审核前手忙脚乱,甚至出现补记录、作假记录等情况。审核时大家认认真真走过场,只要审核过了关,则一切照旧。

某些单位的最高管理者把质量认证工作仅当作一项事务性工作,交给几个业务人员管理,自己平时很少过问。本应进行的全面质量管理变成了组织内少数几个业务人员的事务性工作,他们的一个主要职责就是如何维持证书。如果这几个人一旦调离或跳槽,则整个体系无异于瘫痪。

某些单位把文件化的质量管理体系当成了文件体系,质量手册的编制就当作一篇作文来完成。有的基本照抄咨询公司给的范本,有的干脆让咨询公司代笔。至于领导的审批,不过是履行签字的手续而不求甚解。这样文件的效益究竟如何呢?

某些单位的质量方针和质量目标变成了空洞的口号。笔者近年来

在从事质量管理体系有关的培训工作中,曾有意询问各单位的质量方针内容,结果非常令人失望。能回答上来的人还不到十分之一!要知道,这些学习者都是要从事质量管理的人啊。

某些单位把质量审核当成是“领导检查工作”一样,为了应付而去搞“形象工程”,审核完了又恢复原状。

某些单位搞“跟风决策”,当某地政府为鼓励质量认证工作而实施奖励制度时,大家一窝蜂都去“赶考”;一旦这项政策不再有效了,又一窝蜂地退出“考场”。

面对上述种种弊病,说明有些人把“好经”念成了“歪经”,它扼杀了我们的创新精神,后患无穷。我们应该大声疾呼“素质教育”的到来,这就是在实施质量管理体系标准的过程中要从“形似”走向“神似”,这还不够,还应该进一步走向应用 ISO 9004 标准和各种先进的质量管理模式,提高各级管理、执行和验证人员的质量控制能力,以实现组织综合绩效的持续改进。

ISO 9004 标准与 ISO 9001 标准是协调一致的一对标准。与 ISO 9001 相比,ISO 9004 为质量管理体系更宽范围的目标提供了指南。除了有效性,该标准还特别关注持续改进组织的总体业绩与效率。另一方面,近年来推出的《卓越绩效评价准则》(GB/T 19580—2004)较之 ISO 9001 标准也提出了更宽、更高的要求。但是,它和 ISO 9001 都是偏重于对体系运行的结果应达到的要求提出了评价标准,至于如何实现这个要求并没有给出具体的方法。

ISO 9004 在追求体系有效性方面与 ISO 9001、GB/T 19580 是一致的,但另一方面它还对如何实现这一目标的方法提出了很多实用的指南,从而极大地提高体系运行的效率。因此,实施 ISO 9004 标准对于获得 ISO 9001 认证证书后的组织追求综合业绩的提高,追求卓越绩效是一条必经之路。

应该承认,这些年来在贯彻质量认证的工作中我们忽视了 ISO 9004 标准的作用。通过 ISO 9001 标准认证是取得了进入市场的“通行证”,但这只不过是一张“护照”,它不能确保组织在市场上站稳脚跟。实践也证明,许多通过了 ISO 9001 认证的组织照样被市场淘汰。如果要获得稳定的市场地位,组织必须追求综合业绩持续的改进,而有效地实施 ISO 9004 标准可以使组织进一步获得在市场的“居住证”,它是组织追求卓越、提高综合业绩的必由之路。

目前的中国经济处于转型时期,从最落后的原始工业形式到先进

的现代化企业都同时并存。而 ISO 9000 系列标准是国际上先进的管理模式,它不可能原封不动地适用于中国所有类型的企业,我们还有很漫长的路要走。中国的管理者有责任去创造出适合中国国情的质量管理方法。因此,编著本书的目的之一也是为有志于这一事业的管理者提供一个有意义的参考。

在某种程度上,ISO 9004:2000 标准就像一部凝缩的质量管理百科全书,要想把其中每一条款讲解清楚,远远超出了作者个人的能力,这需要广大的质量工作者一起来共同努力和实践。本书尽量采用大量的实例对标准在主要超越 ISO 9001 标准的内容方面予以讲解,欢迎广大读者批评指正。

编 著 者

2006 年 5 月

目 录

第一章 当代质量管理的八项原则	1
第二章 ISO 9004:2000 标准的理解与应用	24
第一节 概述	24
第二节 质量管理体系	31
第三节 管理职责	36
第四节 资源管理	77
第五节 产品实现	134
第六节 测量、分析和改进	205
第三章 永无止境的质量改进	242
第一节 质量管理体系的发展	242
第二节 全面质量管理	243
第三节 卓越绩效评价	246
第四节 六西格玛管理	248
第五节 自我评定	251
第六节 信息技术的应用	252

第一章

当代质量管理的八项原则

ISO/TC 176 于 1995 年成立了一个工作组,用了约两年时间把国际上权威质量管理专家的意见,整理为八项质量管理原则,并应用于 2000 版 ISO 9000 系列标准中。八项质量管理原则是质量管理的最基本、最通用的一般规律,是质量管理的理论基础。这八项原则在 ISO 9000:2000《质量管理体系 基础和术语》中给予了介绍。

ISO 9004:2000《质量管理体系 业绩改进指南》中的 4.3 指出:“这些原则是为最高管理者制定的”。这里强调了最高管理者掌握八项原则的重要性,但是任何一个有责任心的管理者,一个愿将自己的工作当作一生的事业来从事的管理者,一个一心追求卓越的管理者都应该很好地学习这八项原则,并自觉地应用到自己的日常行动中。

一、原则 1 以顾客为关注焦点

马克思有一句名言:从产品到商品,需要经过“惊险的一跳”。当组织花费了大量资源和时间研制出新产品时,首要关心的是实现它的市场价值,即转换为商品。这个转化的过程的确是令人心惊肉跳的。因为如果新产品不能满足顾客的需求,那么就永远只能是产品,躺在仓库里,这不仅损失了商品,甚至会导致组织破产。可见,顾客的确是组织生死攸关的判官。而马克思的这句话,形象地勾勒出了以顾客为关注焦点的重要性。为了实现这一要求,组织应该做到以下几点:

1. 以顾客为本的战略思维

这种思维从战略的高度把顾客视为组织的一部分,形成一种战略同盟的关系。正如日本战略专家克尼奇·欧米(Kenichi Ohmae)所说:制定战略时把竞争纳入考虑是十分重要的,但是,我们不应该首先这样来考虑问题,首先要做的是仔细研究顾客的需要。

因此,组织应该根据顾客的需求和期望来调整自己各种资源组合和经营行为,以便为顾客提供更多的价值。

▶ 案例

惠普公司为实现这一变革,把公司的组织结构从以产品线为中心改为以现有顾客和潜在顾客为中心。它首创了设立客户业务经理岗位,由客户业务经理向顾客提供服务。客户业务经理的绩效不仅仅与销售收入挂钩,还与顾客的满意程度挂钩。因此,他们能真正做到以顾客为关注焦点来开展工作。

可以认为,战略始于顾客,顾客决定产品。战略的本质就是向顾客提供价值。成功的战略要找到更新、更有效的方法去满足顾客的需要和期望。这应从两个方面来理解:

一方面,组织应该把顾客作为一种最重要的原始资源,是组织一切创意和决策的来源。

另一方面,有实力的组织还应超越顾客的期望,即从战略的高度去创造需求,引导顾客消费。这就是从“顾客导向”向“超越顾客导向”的转变。

2. “顾客导向”的战略

(1) 组织经营观念的演变

随着市场经济的发展,组织的经营观念先后经历了生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念四个阶段。这是经营思想从“生产导向”到“市场导向”的重大转变。

1960年美国哈佛商学院的教授特德·列维特(Ted Levitt)在《哈佛商业评论》上发表的《营销近视症》一文中,最早提出了市场营销概念,他指出:“管理当局必须把自己视为创造顾客、提供超值满意的人,而不是产品的制造者。”

1975年列维特回忆说:“‘营销近视’与其说是一篇学术文章,不如说它是一个宣言……更多涉及到企业经营政策的本质。”

这个经营政策的本质,就是“顾客导向”,它是买方市场形成的必然结果。由于市场竞争的加剧、消费者需求的多样化、个性化等,导致消费者与生产者之间的关系发生变化。消费者成为了支配者,并拥有了话语权。因此,“顾客就是上帝”、“以顾客为中心”理所当然地成为当今组织的基本经营理念,并被广泛应用。

从营销组合策略的角度讲,市场营销理念经历了4P、4C、4R三个阶段:

a) 4P

这是指产品(product),价格(price),分销渠道(place)和促销(promotion)。如果一个营销组合中包括合适的产品,合适的价格,合适的分销策略和合适的促销策略,那么这将是成功的营销组合,有利于实现企业的营销目标。

b) 4C

随着市场竞争日趋激烈,信息传播速度越来越快,4P理论越来越受到挑战。到20世纪90年代,美国的罗伯特·劳特朋(Robert F. Lauterborn)针对4P存在的问题提出了4C营销理论:他认为营销应以客户(consumer)为中心,不应是“消费者请注意”,而是“请注意消费者”;应关注并满足客户在成本(cost)、便利(convenience)方面的需求;加强与客户的沟通(communication)。

但是,这种营销观念有被动适应顾客需求的色彩,只看到满足顾客需求的一面,久而久之,会影响组织的发展。所以从长远看,组织经营要遵循双赢的原则,这是4C需要进一步解决的问题。

c) 4R

进入21世纪,舒尔茨(Don. E. Schultz)教授又提出了营销新理论——4R,这是一个全新的营销策略。

关联(related)

与顾客建立关联。在市场竞争中,顾客忠诚度是变化的,他们会转移到其他竞争对手那里。为此,要提高顾客的忠诚度,赢得长期而稳定的市场,重要的营销策略是通过某些有效的方式在业务、需求等方面与顾客建立关联,形成一种互助、互求、互需、共赢的关系。

反应(reaction)

在今天的市场竞争环境中,对经营者最主要的问题是如何站在顾客的角度及时地倾听顾客的希望、渴望和需求,并及时答复和迅速做出反应,满足顾客的需求。

关系(relationship)

今天,组织与顾客的关系发生了本质性的变化,占领市场的关键在于与顾客建立长期而稳固的关系。这是从交易变成责任,从顾客变成客户,从管理营销组合变成管理和顾客的互动关系。而沟通是建立这种关系的重要手段。

回报(return)

这是营销的源泉。对组织来说,市场营销的真正价值在于其为组织带来的收入和利润的能力。

4R理论的四大优势在于:

- 以竞争为导向,着眼于组织与顾客互动与双赢;
- 落实了关系营销的思想。提出了如何建立关系以确保长期拥有客户、保证长期利益的具体操作方式;
- 互动与双赢的反应机制;
- “回报”兼容了成本和双赢两方面的内容。组织充分考虑顾客愿意付出的成本,实现成本的最小化,并在此基础上获得更多的顾客份额,形成规模效益。这样使得组织为顾客提供价值和追求回报相辅相成,达到的是一种双赢的效果。

(2) “顾客导向”观念的局限性

在成熟的产业市场,市场容量相对稳定,产品同质化现象日趋严重。例如,面对众多大同小异的电视机,顾客的选择几乎是随心所欲的。为了扩大市场份额,组织只能从竞争对手那里争抢饭碗。这时,企业的理性策略是一切以顾客为导向,迎合、争取并留住顾客成为经营成败的关键。这是一种被动的顾客导向战略,因为:

- a) 今天的顾客面对海量的信息,往往难以准确把握自身的现实需求,更难以准确表述出未来的期望。
- b) “顾客导向”实质是一种追赶、防御策略,因此难以使组织在未来的市场上处于领先地位。

在上述情况中,顾客更愿意以富有创造力的企业为导向,自愿追随于那些具有远见和想象力的公司。因此,要想取得未来产业的领先地位,组织就必须超越顾客导向,而非仅把目光聚焦于顾客需求,变被动、追随为主动、创造。

3. “超越顾客导向”的战略

著名的质量管理大师戴明(Edwards Deming)博士说:“顾客的期望经常被提到,大家都说要符合顾客的期望。事实上,顾客的期望乃是由你与你的竞争对手所塑造,顾客学得很快。”

“一位受过教育的人,或许明确知道自己的需要,知道自己想买什么,或许也能描述这些需要,让供应商了解。然而聪明的顾客还是会听取供应商的建议,并从中学习。双方应该如同一个系统在一起商议,而不是一方想压过另一方。”

近十几年来,以微软、英特尔为首的部分高科技企业放弃了传统的“顾客导向”战略,采用“以产品为中心”的经营战略,并取得了巨大成功,由此产生了超越“顾客导向”的竞争新思维。这种现象的出现,主要是因为随着知识经济时代的到来,组织面对的已不仅仅是现有的份额,更重要的是未来的市场和挑战。要提高企业的预见性,抢占产业先机,仅着眼于顾客导向已经不够,它会随着竞争条件的变化而逐渐失效。

▶ 案例

微软从 Windows 操作系统开始,不断推出 Windows95、98、2000,以及 XP 的版本升级等,我们发现实际上微软远远地走在了消费者的前面,它带给顾客一个别无选择、只能跟进的局面。虽然微软在 XP 中声称提供的是“人性化设计”,但这也更像是对跟随者的一种诱导,Windows XP 所强调的仍然是功能本身。

现在,市场的游戏分工是:“三流企业卖力气,二流企业卖产品,一流企业卖技术,超一流企业卖规则!”这个“规则”实际上就是产品的标准,这是由超越顾客导向的组织制定的,谁取得了制定产品标准的主导权,谁就占领了该行业的制高点,顾客随之跟进,而其他的竞争对手也只能跟进。

“超越顾客导向”的战略与“以顾客为关注焦点”在本质上是相一致的。因为无论怎样超越顾客导向,你必须让顾客能跟随你往前走,如果没有顾客的追随,那么组织将要付出惨重的代价。因此,这种表面看来是“以产品为中心”的战略,最后还必须落实到顾客身上。采用这种战略的组织,最重要的任务还是如何创造顾客、提供超值满意,培养出忠诚的顾客队伍。

从本质上看,“超越顾客导向”的战略已超越了传统的最佳产品和顾客导向模式,通过主动引导顾客朝他们愿意但还不自知的方向前行,由此不断获得成功。

4. “顾客”概念理解的深化

任何一个组织和个人都是具有双重身份的,自己既是供方也是顾客,这根据所处的不同场合而定。因此,只有当你关心别人、尊重别人时,才能获得别人的尊重和关心。这就要求我们要经常换位思考,遇到与相关方发生矛盾时,可以设想如果自己处于对方的位置将希望如何解决问题。这一点对于服务业尤其重要。

在我们的活动中至少存在三种顾客:

- a) 在我们的外部接受组织或个人提供的产品(包括服务)的顾客;
- b) 在组织内下道工序就是上道工序的顾客;
- c) 在组织内,全体员工的共同顾客就是最高管理者,因为他发给我们工资而换取每个人的服务。

在面对上述顾客时,都应该贯彻以顾客为关注焦点的原则。

二、原则 2 领导作用

强调领导的作用,尤其是最高管理者。因为一方面领导者确立组织统一的宗旨和方向,是组织前进方向的决策者。另一方面,他们应当创造并保持使员工充分参与实现组织目标的内部环境,是企业文化的培育者。

1. 领导者的决策作用

一位美国学者在一次企业调查中,向管理者提出三个问题:

- “你认为每天最重要的事情是什么?”
- “你每天做什么花的时间最多?”
- “你在履行职责时感到最困难的是什么?”

三个问题的答案 90% 以上都是“Decision making”,即“决策”——组织的领导者为组织确定作战方向,选择恰当的产品——市场,拟订战略目标的的活动。即,决策就是在市场竞争中决定性地集中优势资源的战略选择。

2. 领导力的演变

随着社会经济的发展,对领导力的要求也在与时俱进。领导力的演变大致经历了如下的几个阶段:

a) 刚性领导

这是依赖集权来领导的阶段,它迫使被领导者服从自己的意志。这种领导力与小农经济时代的需求相适应。

b) 科学领导

随着工业化时代的到来,对领导力的刚性要求有所降低,其比较注意使用科学的手段来控制被领导者的行为。

c) 行为领导与艺术领导

在后工业化时期,知识经济初见端倪,由于员工的素质在提高,这要求领导者要更多地以身作则和讲究领导的艺术,贯彻以人为本的领导理念。

d) 由重“领”到重“导”

传统上领导者都是注重“领”的作用,即“先知先行”,众人跟随。但是,进入 21 世纪以来,尤其对高新技术企业来说,知识型员工能力的增强和素质的提高,员工更需要的是引导、教导、疏导、辅导之“导”。这时的领导者既可以走在组织成员的前面,也可以在组织成员的旁边或后边,更多的时候则是在组织成员的中间去引导和促使组织成员有能力并有愿意与领导者一道前行,去实现组织的共同目标。

由于我国经济处于激烈的转型期,各种类型和层次的组织都存在。因此领导者究竟采用哪种领导力,应根据自己组织的实际情况而定。

3. 领导替代

在现代社会中,领导的本质在于领导者和被领导者之间的一种互动关系。1978 年克尔和杰米尔(Kerr & Jemier)首次提出“领导替代”的概念,这在实质上已经逼近了领导力

的本质。随着现代经济的深入发展,被领导者的能力和作用越来越强,过去必须由领导者承担的职责,现在有很大一部分由被领导者自己去承担了。

领导替代的出现,除了由于被领导者的素质有了极大的提高外,还由于现代组织管理工作的规范化、民主化及信息技术的高度发展,使得被领导者在“知情权”上取得了重大的进步。这就要求现代的领导者要善于实现领导者与被领导者之间的和谐,这将反过来对于领导者的领导效力有极大的推动作用。

另一方面,被领导者也要学会“如何管理上司”。这就是现代管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)说的:

“要设法充分发挥上司的长处,这也是非常重要的。”

“实际上,运用上司的长处,也是下属工作卓有成效的关键。只有如此身为下属者才能将精力集中在自身的贡献上,完成自己想做的工作,取得希望取得的成就。”

这是管理民主化的重要进步。在以知识型员工为主体的组织中,领导者要更多的尊重员工的个性,对员工进行授权赋能、采取自我管理式团队的组织结构、使组织成为学习型组织。这时,领导功能与某人的职位或权威已无关,领导与被领导之间的关系应以信任、沟通、承诺、学习为基本互动准则,形成有效的创新授权机制,从而可以极大地发挥全体员工的积极性和创造性。

在中国古代老子的《道德经》中对领导力有很好的区分,其大意是:最好的统治者,人民并不知道他的存在;其次的统治者,人民亲近他并且称赞他;再次的统治者,人民畏惧他;更次的统治者,人民轻蔑他。统治者的诚信不足,人民才不相信他,最好的统治者是多么悠闲。他很少发号施令,事情办成功了,老百姓说“我们本来就是这样的。”

一个好的管理者,应该从中获得重要的启发。

4. 企业文化的培育

什么是文化?我国当代思想家,学兼儒佛、归宗儒家的梁漱溟曾有一句最通俗的解释,他认为文化就是一个社会过日子的方法。从本质上来说,企业文化就是任何一个组织(包括企业)过日子的方法。

在企业文化的培育中最高管理者起着决定性的作用。最早提出企业文化理论的是美国加利福尼亚大学管理学教授威廉·大内(W. Ouchi),他在20世纪80年代出版的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》中提出:“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外,文化还包含了一个公司的价值观,如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。经理们从雇员们的事例中提炼出这种模式,并把它传达给后代的工人。Z理论文化具有一套独特的价值观,其中包括长期雇佣、信任及亲密的个人关系。”

这里所讲的公司文化,即企业文化。任何一个组织都有自己的企业文化。组织在不断进取过程中会形成一套管理、营销、公关等方面的独特风格。这种风格一旦被认识和培养,就成了企业文化。企业文化的重大作用就在于形成凝聚力,增强了员工的团队精神。正如毛泽东所说:“兵民乃胜利之本”。有这样一支队伍能打不赢吗。

(1) 企业文化要素构成

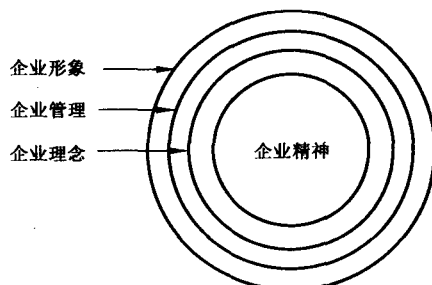


图 1-1 企业文化要素构成

a) 企业形象

包括组织的名称、外观形象与环境、产品设计及其包装、品牌知名度、社会影响等等，这是人们能够直接感觉到的所有事物带来的影响。

b) 企业管理

包括组织机构、职责权限，管理体系模式、职工地位、民主程度等等，即人们需要深入了解才能得知的组织运作规则和运行模式。

c) 企业理念

包括组织的经济责任、社会责任、经营理念、质量意识、客户意识、诚信观念、开放意识、竞争理念等等，即组织对于国家、社会、客户、发展战略、竞争对手、公共关系、质量、员工利益和环境等方面所持有的基本观念。

d) 企业精神

这是企业的核心，即由组织的宗旨和奋斗目标，以及围绕此目标而形成的组织全体成员的精神状态。

上述四个层次的相互关系是：由里往外，企业理念是由企业精神的表象，企业管理是企业理念的表象，企业形象是企业管理行为的表象。其核心就是企业精神。

(2) 企业文化的建设

a) 组织领导者的关键作用

企业文化是组织全体员工意识多年形成的产物，它渗透在组织的各项活动之中，一开始总是少数人首先觉悟，他们提出文化主张，倡导改变旧有的观念和行为习惯，成为企业文化的先驱者。哈佛大学教授迪尔(Terrence E. Deal)把这些“少数人”称为创建企业文化的“英雄”。

案例

松下文化的倡导者是松下公司董事长松下幸之助，他在 20 世纪 30 年代为自己的企业提出了七个指导性精神：品质，公正，团队合作，奋进，谦逊，社会意识，知恩报爱。

美国贝尔公司总裁费尔(Theodore Vail)是服务与创新文化倡导者，他认为贝尔电话公司必须预测社会大众的服务要求，满足社会大众的服务要求。于是便提出了“本公司以服务为目的”的口号。费尔还认为应有一项判断管理人员及其作业的尺度，用以衡量服务的程度。把服务的成果视作管理人员的一种责任。因此，公司高阶层的职责在

于组织及调整资源,提供最佳服务,并获得适当的收益。

海尔文化的倡导者张瑞敏对海尔文化的描述是:

“海尔企业文化分三个层次,最外层是物质文化,看得见,摸得着;中间层是制度行为文化,如规章制度等;最深层的是海尔精神文化。精神文化的核心是价值观,而海尔的价值观就是两个字:创新。”

“海尔应像海,因为海尔确立了海一样宏伟的目标,就应敞开海一样的胸怀。不仅要广揽五湖四海有用之才,而且应具备海那样的自净能力,使这种氛围里的每一个人的素质都得到提高和升华。”

b) 领导者要通过各种方式对企业文化进行灌输

著名的质量管理大师戴明博士特别强调了对质量文化的灌输必须是强制性的。他曾与他意见相左的人说过一句不客气的话:

“你大可不必这样做,因为没有人强迫你活着。”(You do not have to do this, survival is not compulsory)

企业文化建设是一个新的思想观念及行为方式战胜旧的思想观念及行为方式的充满矛盾、冲突,甚至痛苦的过程。在激烈的市场竞争环境中,组织不可能以缓慢的方式去形成符合时代要求的企业精神。因此只能首先靠创建企业文化的少数“英雄”去强力推行、灌输。

案例

海尔集团对企业文化的论述都体现在《海尔企业文化手册》中,并发给员工人手一册,广为宣传。

日本是经过几十年的宣传灌输,才形成了企业员工乃至全民族的危机意识和拼搏精神,才有了今天优良的产品品质。

(3) 企业文化与法制建设

组织在实施质量管理体系标准时的一个重要内容就是完善组织的法制建设,做到凡事有法可依、违法必纠。但是再健全的法制如果忽略了文化、道德、信仰这些软性的约束,一样不能发挥巨大的作用。众多的组织从表面来看,各种制度往往并没有本质的差异,但关键是执行起来就走了样。这里的执行力问题说到底还是一个组织的文化问题,也就是员工的凝聚力和企业精神问题。如果一个组织的员工与组织只是一种契约关系,那何谈与组织同呼吸、共命运,所谓的凝聚力也成了一种空话。

质量管理体系的各种文件规定对组织来说相当于“法制”建设,使得全体员工不敢“违法”;而企业文化的建立相当于对组织实施“德治”,使得员工不愿意“犯法”。这是一种更高境界的管理理念。

总之,严格的法律和制度只能让一个国家保持一时的强盛,只有先进的文化和心理的归属才能成就一个持续的文明。中国企业要想走向世界,必须拥有自己独特的企业文化和管理模式。

三、原则3 全员参与

本条原则与领导的作用原则形成一对。因为搞好一个组织仅靠领导者一个人是不行的,必须要全员参与;而搞垮一个组织一个人就够了,这就是领导者。

组织的领导者在贯彻以顾客为关注焦点的同时,也应以员工为关注焦点。因为组织必须、也只有通过员工才能向顾客提供产品。很难设想,一支没有朝气、团结精神的团队能持续稳定地提供顾客满意的产品。

1. 对组织实行民主管理,鼓励员工积极参与管理

在今天许多人言必称国外先进的管理模式,其实我们自己建国以来几十年的经验很值得回顾。近半个世纪前,毛泽东在总结鞍钢管理经验时,推出了“鞍钢宪法”。在企业管理上,其核心内容是“两参一改三结合”,即:工人参加管理,干部参加劳动,改革不合理的规章制度,实行工人群众、技术人员、领导干部三结合。但是,今天我们中的一些人在“泼洗澡水时连孩子一起泼出去了”。

正是这个“两参一改三结合”在世界的管理学界具有超前的意义。

美国麻省理工学院管理学教授罗伯特·托马斯(Robert Thomas)明确指出,“毛主席”是“全面质量”和“团队合作”理论的精髓。“两参一改三结合”即是充分发扬“经济民主”,增进企业效率的关键之一。

日本、欧洲和美国的许多管理学家认识到,“鞍钢宪法”的精神实质是“后福特主义”(post-Fordism),即对福特式僵化的、以垂直命令为核心的企业内分工理论的挑战。

“两参一改三结合”,用当今流行的术语来说就是“团队合作”(team work)。日本的所谓“丰田生产方式”,就是工人、技术人员和管理者的“团队合作”,不固守僵化的技术分工,及时解决生产中出现的问题。瑞典的Volvo汽车公司,为了发挥“团队合作”的效率优势,于1988年开始,将“装配线”(Assembly line)改造为“装配岛”(Assembly island),使工人不再像从前那样在装配线上重复单一的任务,而是8~10人一组,灵活协作,组装整车。

2. 大力推行QC小组的活动是实现全员参与的有效方法(参见第二章对标准ISO 9004:2000中7.1.2的说明)

3. 员工激励

如果没有合适的激励机制,员工不会有热情投入到创新活动中去。如果组织没有让广大员工参与创新,就算员工再聪明也是英雄无用武之地。创新需要人才的准备,组织要将最合适的人才安排到合适的岗位上去实施创新,并给予必要的精神和资源的支持。

美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰(David. C. McClelland)是当代研究“动机”的权威心理学家。他对人的需要和动机提出了著名的“三种需要理论”,并得出了一系列重要的研究结论:

- 成就需要(Need for achievement):争取成功、希望做得最好的需要;
- 权力需要(Need for Power):影响或控制他人,并且不愿受他人控制的需要;
- 亲和需要(Need for affiliation):建立友好亲密的人际关系的需要。