

引进美国质量协会质量管理系列图书

创建以客户 为中心的文化

领先于质量、创新和速度

[美] 罗宾 L·劳顿 著

克劳士比中国学院 林海 译

今天的经理人面临的挑战是如何将科学的质量管理方法，正确地运用到服务产业中去，这里包括企业内部和外部两个方面。本书将帮助你迎接这一挑战。一改传统的思维模式，作者罗宾 L·劳顿提供了一套系统的、已经验证的实用方法，以使服务业的质量和客户满意度保持领先。该方法已被如下组织使用：摩托罗拉公司、蓝盾公司、卡特彼勒公司、西北航空公司、政府机构和许多其他组织。

CREATING A CUSTOMER-CENTERED CULTURE

Leadership in Quality, Innovation, and Speed



 中国标准出版社

引进美国质量协会质量管理系列图书

创建以客户 为中心的文化

领先于质量、创新和速度

[美] 罗宾 L·劳顿 著
克劳士比中国学院 林海 译

 中国标准出版社

**Robin L. Lawton: Creating a Customer-Centered Culture: Leadership
in Quality, Innovation, and Speed**

ISBN 0-87389-151-1

Copyright © 1993 by Robin L. Lawton

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by
American Society for Quality, INC.

本书简体中文专有翻译出版权由美国质量协会授予中国标准出版社。该专有出版权受法律保护。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。

版权贸易合同登记号:图字 01-2005-3712

图书在版编目(CIP)数据

创建以客户为中心的文化:领先于质量、创新和速度
/(美)劳顿著;克劳士比中国学院,林海译.

北京:中国标准出版社,2006

ISBN 7-5066-4004-X

I. 创… II. ①劳…②克…③林… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 008027 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.bzcbbs.com

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 1000 M×1400 B5 印张 6.5 字数 180 千字

2006 年 5 月第一版 2006 年 5 月第一次印刷

*

定价 39.00 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

为什么是质量、创新和速度

《创建以客户为中心的文化》译者序

这是一本关于质量、创新和速度的书。作者罗宾 L·劳顿是国际知名的质量管理专家。它蓄着大胡子，满面笑容，是个非常开朗的“管理专家”。他谈服务质量，绝对是一流。因此他的书名会是《创建以客户为中心的文化——领先于质量、创新和速度》。

什么是质量？这也许是个最常问常新的问题之一。在本书作者看来，一个企业的质量来自于对客户的关注之中，建立一个以客户为中心的组织才是获得质量的前提。因为，毕竟质量是由客户说了算，不是生产商说了算。质量是企业竞争力的根本来源，所以本书针对的是所有关心自己组织竞争力的人们，正如作者所说，对企业竞争力的理解反映在你和你的组织对下面这 5 个的关键问题的答案理解上：

我们做什么？

我们为谁做？

他们要什么，为什么？

我们怎样使他们更满意，怎样改进我们的绩效？

建立以客户为中心文化的战略和过程是什么？

这几个问题是如此简单明了，以至于我联想到了刚刚离我们而去的一代管理大师德鲁克。他问过3个简单的问题：我们的企业是什么？我们的企业将是什么？我们的企业应该是什么？将对质量的关注归结到对几个终极问题的关注并非劳顿的发明。比如克劳士比就说过：改变人的心智是艰难的工作，但它正是机会和金钱的隐身之处。他从文化、心态、战略的层面探讨质量，终成一代大师。

如何才能领先于质量、创新和速度？答案很简单：创建以客户为中心的组织。看看作者如何安排全书的结构就可以看出其思路了。第1章：服务产品；第2章：细分客户；第3章：定义客户期望；第4章：衡量服务质量；第5章：质量和创新；第6章：过程；第7章：实施。如作者自己所说：就是针对知识性和服务性的工作，如何定义和预测客户期望是很重要的；我们还必须了解客户服务和服务质量的区别。一切都为了获得卓越的服务质量。

简明扼要、工具和方法的有机结合是这本书的特色。在某种程度上，本书有点像工具书，因为里面有大量的东西拿来就用。这对于工作繁忙的质量管理者来说无疑是很有吸引力的。但如果我们仅仅将它理解为探讨服务质量那就不全面了。因为本书所提出的理解和打动客户的方法对每一个企业管理者都是很重要的。何况大量的质量问题其实都是服务质量的问题。

随着中国品牌的广告中越来越多的出现品质这个词,我们知道,企业家们都逐渐认可品质才是品牌竞争力的来源。本书可以帮助我们更好的理解服务品质,而且它的方法简便易懂,也很有说服力,因为它们都来自于第一线的企业实践,所以我感觉到本书的价值很高,值得我们好好学习和借鉴。

翻译本书,借用一句话:痛并快乐着!痛苦主要来自于连续工作后身体上的疲惫;快乐是来自于精神上的满足感。因为,翻译一本书,就是一次和作者心灵上的深入对话,个中滋味,是可以作为很酷的生活体验的。对我来说,结果当然重要,但过程也很重要,因为过程是体验,是对话,是对心灵的追问。

特别感谢两位教授英语的副教授王岩先生和陈维祥先生的参与。

作为译者,是为序。

克劳士比中国学院战略品牌
研究中心总经理

林海

2005年11月18日夜

于北京欧陆经典

致 谢

本书的出版得到了许多人的帮助,特别是我的客户。这些客户都曾是经理,我的观念激发了他们的兴趣,并使他们相信其所在组织的内部变革不但是可能的,而且是组织生存下去所必需的。很多情况下,他们支持我的观念、方法和建议需要承担相当大的个人风险。我们经常戏称,他们的艰难尝试可能会有“职业局限性”,因为他们是在对抗来自组织内部的传统思维。尽管他们最初遇到很大障碍,但他们最终还是取得了成功,有的甚至成为英雄。

他们不是畏缩内向的人,他们在向自己的组织提出挑战的同时,也在不断提高对我的期望。他们对完美的不懈追求使我的学说和流程部署得以发展和运用,从而使它们在各种条件下都可以有效运作。

特别要感谢摩托罗拉公司副总裁卡尔顿·布鲁恩(Carlton Braun)先生。卡尔顿是摩托罗拉管理学院的创建者,该学院培养教育了大批使摩托罗拉保持全球领先地位的执行官、经理和专业人员。第一次与卡尔顿相见是在1986年,我应邀参与他的一项尝试。他的建议、批评和鼓励,让我从那时起就对六西格玛质量(99.99966%的完美)

有了切身的体验。

还要特别感谢布鲁斯·瑞斯米勒(Bruce Rismiller)。在1990年任西北航空公司高级副总裁之前,布鲁斯曾是施乐(Xerox)公司和卡森·皮艾尔·斯科特(Carson Pirie Scott)公司的执行官。布鲁斯对我的观念提出质疑,要我证明西北航空公司的技术工人用我的方法可以达到我所说的效果。我们在工作之余的多次讨论,让我了解了他要达到的改革目标,了解了 he 为了把新行为方式模式化所做出的各种努力,这些新行为方式是他期望别人能做到的。我能够清楚地阐述本书中的新行为方式,与布鲁斯的贡献是分不开的。

拉里·慧布瑞(Larry Whobrey)先生尽管遇到了很大障碍,却是中层管理人员中创立成功变革过程的典范。如今拉里在卡特彼勒公司的一个大型服务部门负责质量创新。他的贡献是邀请我帮助他建立一套改革程序,这个程序要求不带有我的个人主观成分。拉里对及时培训的要求使得他要不受干涉地去设计一套新的培训提供体系。传统的培训人员不能(或不会)适应他的需要,而他的独创性却吸引了其他部门的人主动寻求他的帮助。

我还要特别感谢的客户有霍尼维尔公司的吉姆·怀坦美克(Jim Krattenmaker)、蓝十字/蓝盾公司(Blue Cross/Blue Shield)的马丽安·斯坦普(MaryAnn Stump)、美国劳动统计局(U. S. Department of Labor Statistics)的乔治·沃尔那(George Wollner)、明尼苏达大学的菲尔·伦布莱特

致谢

(Phil Lundblad)。

除客户之外,我在国际管理技术公司的同事们,为本书出版所做的贡献也是不可估量的。我首先要感谢自 1985 年以来,一直作为我事业伙伴的琳达·洛根(Linda Logan),感谢她对本书工作做出的创造性贡献;感谢具有微机出版设计制作才能的罗格·娜杰(Carol Goehner),以及我们团队中的其他同仁,在我忙于写书期间,是他们使工作正常进行。最后,我还要感谢我的妻子美琳达(Melinda),感谢她在本书写作过程中给予我的支持和建议。

如果本书对你的领导创新工作有所帮助,以上所有的人都应分享这一殊荣,如果不如你预想的那样,责任应当由我个人承担。

绪 论

质量在决定企业的成功经营和长久发展方面的重要性已毋庸置疑。20世纪80年代在几个层面对这一点给予我们启示：国家、组织和个人。目前制造业组织的质量意识又重新复苏。20世纪90年代经理所要面对的问题是，如何正确地将正规的质量管理方法，实施到生产大型产品的组织中去。根据美国的统计数据，我们有70%的人是在制造业组织内部或外部从事服务性工作。可以说我们所有的人都将某种知识或服务用到我们的工作中去。

20世纪80年代，很多出版物在质量控制和客户满意方面，选择并分享了一些公司的成功经验，比如，汤姆·彼得和鲍勃·沃特曼(Tome Peter 和 Bob Waterman)所著的《追求卓越》(In Search of Excellence)；让·赞克和卡尔·阿尔布莱特(Ron Zemke 和 Karl Albrecht)所著的《效力美国》(Service America)及石川馨的《全面质量控制：以日本的方式》(Total Quality Control: The Japanese Way)，这些书描述了别人都做了些什么，并试图精练出成功的准则。他们创造了激情和狂热，分享了可能存在的美好事物。不幸的是，实施这些原则要比理解这些原则困难得多。

其他的书籍都将自己的“诀窍”作为实现全面质量管理的

解决方案。这些解决方案试图将制造业的质量管理方法用于知识和服务行业。例如,质量运动中的许多人的传统想法是通过致力于持续改进、零缺陷、统计过程控制及大规模的培训,从而成为“行业之最”。采用这些方法作为全面质量管理(TQM)战略的组织,最终得到的效果将是好坏参半。

坏的方面:

- 这些管理方法都不能帮助计算尺生产商去生产计算器,使打印机生产商成为文字处理软件行业的先锋,或者照相机生产商去开发录像机(VCRs)。
- 改进不能保证生存。
- 解决问题与行业领先是两回事。
- 仅有很少一部分受过质量管理方法培训的人能够真正运用这些方法。
- 现行的全面质量管理(TQM)方案,是以 20 世纪 50 年代工业为基础的观念。

这就是以前的情况。

好的方面:

- 你的竞争者可能仍在沿用传统的知识。如果是这样,他们可能会成为未来的零缺陷马车鞭制造商。
- 你无须废旧立新。
- 大肆宣传、行业术语、大规模培训并不是取得快速、重

大、持久变革所必需的条件。

- 本书列出的新观念和工具非常令人信服,并具有直观的魅力,你会惊讶为什么没有早些运用他们。
- 新的领导战略是建立在 21 世纪信息和服务时代基础之上的。

这就是现在的情况。

制造业组织已证明的有效的传统质量管理方法经常被人们用作单独的补救措施,并认为它们在知识和服务领域中同样有效。如果是那样容易的话,我们就看不到质量创新运动每过两至三年就死而复生的周期现象。华尔街日报一篇文章¹引述了麦肯锡公司的一项研究,这项研究发现三分之二的质量管理计划,要么半途而废,要么没有产生实际的改进效果。

已开发的用于解决制造业质量问题的方法和技术,在被许多组织转化成用于知识/服务领域时遇到了困难,本书则致力于如何解决这一困难。重点是需要建立一套新的观念框架改变我们的思维方式。我们描述现实与现实关系时所使用的语言,正是思维方式转变的重点所在。我们的语言揭示了我们的价值观,这些价值观影响着我们的行为。经验告诉我们,检验和改变我们的语言可以使我们对当前的价值观,使我们能够估量这种检验和改变对预期结果产生的影响。新思维提供给我们一个环境,使我们可以用传统的和新出现的质量管理工具实现客户满意。不论从个人还是从战略层面上看,

1 质量计划显示虚假结果,华尔街日报.1992年5月14日。

掌握新思维将使其后的行动成为可能。

本书旨在提供一套已经过验证的实用方法,以使在知识和服务领域的质量和客户满意度方面取得并保持领先。这些概念、战略和工具已被许多组织使用,其中包括摩托罗拉公司(1987年便开始运用,并获得马尔科姆·鲍德里奇质量奖)、蓝十字/蓝盾公司、卡特彼勒公司、西北航空公司、政府机构和许多其他组织。重要的不是在于这些组织做什么,而是你个人在组织内部能做些什么。

如果你想寻求所有答案,你会大失所望。许多人都抱有这样的想法,但我发现告诉某个人如何以不同的方式思考是不可能的。往往在个人的经验认为有必要改变的时候思维才会发生变化,后来的变化会自然产生。本书可指导你完成经验学习过程,完成每章后面的练习可以增加你的经验和理解力。但是,本书不可能教给你那些只有在你的工作室里通过现场交流才能得到的同种水平的见识和知识。

章节与练习的顺序和设置旨在将内容逐渐展开,这并非严谨经验,而从中得到的这些见识和启示将对你本人、你的组织及你的客户产生显著且积极的影响。

本书讨论的所有内容旨在帮你取得特定的成果,反映在你和你的组织对下面这5个关键问题的答案理解上。

- 我们做什么?
- 我们为谁做?
- 他们想要什么,为什么?
- 我们怎样使他们更满意,怎样改进我们的绩效?
- 建立以客户为中心文化的战略和过程是什么?

对任何一本具有实用性并能够带来变化的书，它首先必须与我们的个人经验相关联。我把自己第一次在服务领域中开展质量及生产率改革方面所获得的经验拿来与你分享，可能会给您带来一些帮助。我这样做是为了引入一些概念，在后面将会解释它们，并说明尽管改革会遇到极大的障碍，组织绩效仍会得到根本的改进。

对我来说这一切是从1972年开始的，当时我刚到南密执安的杰克逊州监狱(Jackson State Prison)工作，一年前我获得了社会学学士学位，并急于寻找机会“标新立异”。我的这一职位是联邦教育基金资助的。我负责对密执安州监狱所有男性重罪犯开展理论、职业、心理摄入测试项目。依据这些测试、医学评估、罪犯性质及其他因素的评估结果，这些罪犯被“分类推荐”，之后分遣到全州各接纳机关去服刑。

这个最大的安全教养机关被婉转称为“接待指导中心”(RGC)，这是当时美国最大的有围墙的监狱中的一个附属机构。接待指导中心有两个牢区，每个牢区分别有500个牢舍。其中一个牢区关押23岁以下的犯人，另一个牢区关押年岁大的犯人。

那里的工作环境很差，除了我桌子上飞跑的蟑螂和老鼠外，还要对付不时发生的犯人打架事件。像任何组织中的新员工一样，我接到了新职位的最简要的介绍。由于这个岗位是新设的，我也只有自己找出工作职责了。上岗工作几周后，以下几件事便一目了然了：

- 犯人要在RGC度过60~90天，而实际上完成评估工作

远用不了这么长时间。

- 由不同的职能机构进行的评估和测试过程相互不能协调。
- RGC 不过是暂时的居住设施,没有任何娱乐活动,因为计划进行的项目之间有很长的等待时间,不甘寂寞的犯人们会有创意地找些事来做,例如相互残害。

前 6 周的工作经验加上对自己的自信,促使我向该中心总负责人提出了一项关于怎样简化接纳过程的建议,该负责人对此的反应是:“我在这里工作了 7 年,你来之前这里一切都很好。”这就是我对这个行政机构进行变革的开始,仅有逻辑和理性并不能与现实相融合。

幸运的是,我的建议赢得了与权力层有关者的支持。长话短说,一年以后,我们已取得了或者是正在取得如下的成功:

- 接纳过程已由 60 多天缩短到 15 天,总周期缩短了 75%。
- 所有的操作都转到一个牢区进行,使得相关设施、资金和人员需求减少近一半。
- 大多数内部文件进行了整合、重新设计或者取消,使得文件的质量、简明性获得了改进,提高了效率。
- 等待期间相互残害的发生率大幅下降。
- 工作职责、人员配置和结构都实现了重大改变。

当时我并不知道许多我所用的改进方法,与制造业的质

量管理方法相似。比如,质量缺损函数、统计过程控制、及时性、质量功能展开、价值分析、防错及基于时间管理。我的同事和我从没有接触过这样的技术培训。我们能够在非常艰难的环境中实现重大的改变,表明任何人都可以同样取得这些成效。

我的任务就是揭开知识/服务质量管理的神秘面纱,重新构造你的思维方式,这种重新构建的思维方式与传统的思维方式有以下几点不同。

- 服务质量不等同于客户服务(尽管客户服务和客户关系是服务质量的一部分)。
- 尽管用制造业的质量管理模式和技术可以产生一些改进,但是将它们用于知识/服务领域的质量管理战略时弊大于利。必须去除行业术语的束缚,而采用恰当有序的方法以取得以客户为中心的迅速转变。使用恰当的语言可以加快转变。当避免使用某些行业术语(如SPC、QFD、JIT、CQI、QWL等)后,服务、客户这些词也需要明确定义。
- 在促进组织文化发展的动机由以生产商为中心转变为以客户为中心之前,即便是最先进的全面质量管理(TQM)方法和技术带来的效果也很有限。
- 没有最初的大规模培训,客户满意度及文化取向也能发生很大的改变。

本书所用的素材,对于任何行业有经验和无经验的质量管理人员同样适用。我书中所讲的重点是将这套质量管理的

先进系统运用到你具体的工作中去。为达到这个效果,在每一概念介绍完后都附有练习。这不仅可以增强你对概念的理解,同时提供了许多案例,你可以直接运用到你的工作中去。我的目标就是给予你观念、方法和过程以建立质量意识文化,这主要集中在客户期望的产出上。

以客户为中心的文化模式是本书阐述的所有观念的概念框架,此模式(参见图 I)揭示了 7 个重要议题之间的关系(产出、任务、源头产品、过程、产品、特征/预期、客户)。以客户为中心的文化战略与以客户为中心的文化模式的不同之处我将在第 7 章讲述。

这一模式不是一张从左至右的流程图。当然也可以这样用,其主要揭示的是相互关系而不是顺序。我们可以从这 7 个议题中的任何一个开始,来揭示它与其他议题的关系。例如,美国多数现行的全面质量管理主要集中于过程方面,虽然本书也讨论过程,但我们有充分的证据表明,过程不是质量管理开始的最有效起点。其原因待我们学完第 2 章后便会清楚。

我们用于讨论的前面提及的 5 个重要问题的实际顺序请参见图 II。这些概念对大多数人来说很容易理解。最初的简明可能掩盖了它们的深刻含意和能够带来根本变化的能力。完成每一章后面的练习,是你真正发觉其深刻含意和能力的唯一之路。

基于几千个使用过或接触过该模式的人的经验,你有理由期望能通过图 III 中的周哈里窗口的右上方方格。这四个方格表明的是我们所经历的全部学习或进步的阶段。