

ISBN 0-412-78880-2

All Rights Reserved

©1999 Tito Conti

No part of the material protected by this copyright notice may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without written permission from copyright owner.

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2006-4109

图书在版编目(CIP)数据

组织自我评价/(意)康蒂(Conti, T.)著;马义中译. —北京:中国标准出版社, 2006

ISBN 7-5066-4126-7

I. 组… II. ①康…②马… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第046372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.bzcs.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 787×1092 1/16 印张 14.75 字数 260 千字

2006年8月第一版 2006年8月第一次印刷

*

定价 35.00 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



目 录

译者的话
中文版序
序

绪论 (1)

第 1 章 与公司使命相关的质量审核和自我评价 (5)

1.1 质量演化:产品寿命周期内质量活动的系统观..... (6)

1.2 从质量审核到质量体系认证 (7)

1.3 把结果引入评价中 (9)

1.4 把评价扩展到公司的整个系统 (11)

第 2 章 公司自我评价模型——公司的系统观和使命 (13)

2.1 公司的使命 (14)

2.2 过程和系统因素 (17)

2.3 模型的特征 (20)

2.4 关注使命的模型 (22)

2.5 公司活动各阶段的模型 (24)

2.6 适合公司改进的经营模型 (30)

第 3 章 自我评价和自我诊断过程 (32)

3.1 自我评价和自我诊断的特点 (32)

3.2 理论上的框架 (35)

绪 论

根据不同的特性和目标,可以从不同的方面对组织进行评价。在本书中,评价涉及组织完成其使命和目标的能力分析,特别是在动态、变化的环境下,组织保持和提高竞争优势的能力分析。一个系统的过程,可以在设定的区间段进行,评价的目的是识别过程中的弱项以及系统因素中的弱项,这些弱项可能阻碍公司竞争优势的增长。因此,关键能力的改进可以与绩效目标的改进并行考虑。“自我评价”和“自我诊断”并不是指公司完全利用自身的资源进行评价,实际上,组织很少能够完全依靠自己去识别自身的弱项。我们知道,公司是评价的主体,当组织需要自我评价时,要充分利用所有的外部 and 内部资源,但不能超出过程的职责,过程是与其关键的战略决策密切相关的。由于这一点可能引起混淆,因此,必须明确阐述:只有当自我评价没有一个很好的计划,或者管理者不愿意倾听咨询者的建议(必须调查公司的真实状况)时,第三方评价(如质量奖评审)才比自我评价的结果更可靠、更真实,因为公司经历了独立观察者的仔细检查;否则,自我评价的结果就更真实、可信。

在自我评价过程中,管理者可以利用外部资源提供的服务,这种服务通常比质量奖的评审可行得多,而且只要对信息进行了收集、分析和解释,就可以保留这些资源。就质量奖的评审而言,尽管评审员要评审申请报告,并进行 3~4 天的现场评审,但它不可能提供一份可靠的、针对公司弱项的诊断画面。因此,为了保证评价的可靠性,管理者必须以完全独立的方式进行自我评价。作为本书的见证者,管理者的主要作用是“倾听”:倾听公司的顾客,倾听利益相关方,倾听过程,倾听组织内各个层面员工的意见和建议。

这里所描述的过程,超越了质量评价中从起源到包含公司整体目标和公司体系的所有部分,它既不是“认证”,也不是质量奖中所采用的评价,它适用于完全不同的需求。目前,由于把质量奖的评价方法应用于自我评价呈现增长的趋势,所以需要指出,这里所描述的自我评价方法完全不同于质量奖的评价方法。我们提出并开展自我评价的惟一目的就是使公司能够根据目标,识别自身的强项和弱项,在公司能力方面进行必要的改进/创新,把自我评价集成到公司的战略和行动计划过程之中。换言

之,自我评价不是为其他目的所设计的工具的副产品,评价方法取决于公司目标。如果公司的目标是为了评奖,或者是为了与其他公司进行比较,那么评价方法就不可避免地要关注评分,从而忽略诊断。作者多年的经验表明,一旦管理者只把自我评价停留在口头上,那么他感兴趣的就仅仅是数字游戏了。

写这本书的主要目的是为了提供一种评价方法,这种评价方法是一种经过专门设计的、与公司的战略和计划密切相关的诊断工具。当然,这并不意味着提供了解决问题的确定答案,它只是一个方案,而且可能引出其他的方案。我真诚地希望:在对公司至关重要的评价方法这一问题上,本书能够引起讨论、研究和实验。如果这本书有助于把自我评价作为一种重要的管理工具,推动研究和实验,那么这本书也就实现了它的预期目标。

以上介绍了写作本书的目的和研究的内容。但这里,还要用一些笔墨来说明为什么有必要探讨一种新的自我评价方法。让我们思考一下 ISO 9000 认证的效果以及质量奖评审所带来的风险。在过去,总有一些人和组织习惯于鼓吹认证,他们认为认证是改进组织效率和竞争力的万能工具,但这种教条式的风潮未能经受住实践的检验。现在,又是这些人和组织在神化 TQM(全面质量管理)、质量奖以及相关的自我评价,这种现象正在美国发生着。这些人和组织没有认识到 ISO 9000 认证、TQM 和质量奖的本质,只是盲目地追赶潮流。出现这种现象的原因是因为存在着不同的利益,这些利益汇集在一起就造成了现在的局面。首先是管理者自身的利益,有些管理者寄希望于理论方法的神奇效果,而不是努力认清这些理论方法的本质;其次是标准本身或评奖组织者或质量协会的利益,他们不可避免地期望能够保持关键角色;再次是咨询者的利益,他们必须跟上最新趋势,以获得新的赢利机会。各种利益交织在一起所导致的结果值得我们反思:谁考虑了组织的利益?在认证时,把婴儿和洗澡水一起倒掉的情况经常发生。一些新的“TQM 激进者”是 TQM 最危险的敌人,他们显然想把质量保证和质量体系认证从 TQM 中排除出去,这些人并没有意识到质量保证是 TQM 的基础要素。这种摇摆不定是典型的极端主义的产物,它没有文化的停泊处(所有的学习型组织在哪里?),只是追赶潮流的产物。当然,我指的是那些盲从者,而不是为正确理解和实施 TQM 进行了许多积极尝试的专业人员。现状表明,如果我们不调整当前的进程, TQM 和质量奖将会很快失去其吸引力,这并不是因为 TQM 和质量奖本质上存在问题,而是因为 TQM 和质量奖被某些人和组织用来为特定的利益服务,并从其表面现象中获取快速、短期的回报。

有的组织正在申报质量奖或者准备申报质量奖,有的组织用质量奖中的评价准

则测量自身的运行状况,然而这些组织应该对其中的风险有清醒的认识,从而规避风险,并确保质量奖的作用和具有的威望。我们已经谈到了第一种风险,也就是对数字的困扰,在我看来,这是一种真正的风险。例如,我们公司的得分与最好公司的得分相比较,公司中一个部门的得分与其他部门的得分相比较,就这样使许多公司陷入了毫无希望的数字游戏之中。在我提出的评价模型中,尽管也讨论了权重,并在 3.4 节中提供了一个例子,但并没有对各个类别进行加权,这也许会引起一些争议。第二种风险,是公司之间为了评奖而展开的竞争,这种竞争可能促使公司做出一些表面的调整,来满足质量奖评审模型的需要,而不是引入长期的、实质性的测量。这本书反映了作者坚定的信念:自我评价可以成为改进公司绩效的一种极为重要的工具;必须澄清最近流行趋势所带来的风险;尽可能为公司提供最有效的工具。

这里介绍的自我评价方法中所采用的模型,被称为第三代模型,它与 20 世纪 80 年代所开发的 TQM 模型截然不同。TQM 模型可以称之为第一代模型;质量奖中的 TQM 模型,尤其是美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖(MBNQA)和欧洲质量奖(EQA)模型,可以称之为第二代模型;EQA 仍然是 TQM 模型,而没有设计成表示组织动态的、完全成熟的“经营模型”。在 EQA 模型中,具有“使能”和“结果”结构,它连接着第二代和第三代模型。在我看来,要完成这种转变还需要做进一步的调整:模型的右边应该界定为“使命/目标”,中间需要一个独立的过程模块,此外应该增加模型左边的系统因素模块。我提出的模型与现有模型相比,其主要特点是,它是一个功能强大的从右到左的诊断方法。

本书共分为两大部分:7 章主要内容以及附录。附录 A 几乎是第二本书,它对前面 7 章中所描述的自我评价的方法,给出了具体的实施指南。附录 B 是我 1995 年在洛桑参加欧洲质量组织(EOQ)会议时一篇文章的修改本,详细讨论了该模型的逻辑发展过程,对这方面感兴趣的读者可以先阅读该附录。附录 C 是我在最近一次国际学术会议上的报告,分析了大多数公司没有充分挖掘出自我评价的价值的原因。由于许多读者希望直接阅读中心内容,然后再回头来看后面的详细讨论,因此,附录并不包含在本书的主要内容中。我为那些只想了解本书主要内容的读者安排了一个阅读顺序:第 1 章;第 2 章;第 3 章,但可以跳过 3.4 和 3.5.3 节;第 4 章的引言部分;第 6 章和第 7 章。参与过公司评价的读者将会发现附录 A 非常有用,它详细描述了自我评价的路径。读者应该注意本书所描述的方法与 EQA 和 MBNQA 方法的相似性与差异。本方法首先评价结果;其次评价过程,过程评价非常重要,这部分内容也是创新之处;然后评价公司的“领导力”和公司的组织结构等,其中公司的组织结构是对传统评价方法的重要补充,公

司的组织结构类着重强调对组织效率和效用具有决定性影响的基础组织决策,而不是组织结构图。

最后,我要对 Bernardo de Sousa, Franco Raiteri 和 Luciano Rattin 致以诚挚的谢意。在撰写本书的过程中,他们花费了大量时间与我进行讨论,并阅读原稿,提出了许多宝贵意见和建议。我还要特别感谢 Heini Lippuner 为本书作序,作为 Ciba-Geigy 的前总裁和首席执行官、欧洲全面质量管理的拥护者,以及欧洲质量奖的倡导者, Lippuner 先生是一名成功和具有远见卓识的执行官,他高度关注公司的竞争问题。我衷心地感谢他所作的序,他的序准确地道出了我写作本书的目的。

第 1 章

与公司使命相关的质量审核和自我评价

对组织实施评价,有各种各样的理由。大多数公司的评价概念来自于审核,而审核的概念则来源于金融领域,韦伯大字典把审核定义为:对财务账目或金融记录进行定期检查,并做出调整和最终说明。后来,审核的概念被应用到其他领域,例如环境、质量等。审核具有以下主要特征:具有一系列设定的规则或绩效标准;采用一套评价或测量准则;由第三方实施评价;利用统计样本对所有的审核结论进行推断^[1]。因此,审核可以扩展到有规则管理的所有公司活动中,例如人事管理、后勤管理等。组织审核就是引入一套规则,来促使其完成特定的目标和愿景,并希望通过专门的审核来证实这些规则是否得到了正确应用。实际上,许多大公司都设有审核部门,其职责就是保证公司所有关键、重要领域的正常运作。

随着“质量保证”^[2]概念的产生,质量审核的重要性越发突出。质量审核可以分为:产品审核、过程审核和体系审核。在过去 30 年间,特别是 1987 年 ISO 9000 标准出现后,体系审核在质量保证领域得到了广泛应用。尽管本书的评价概念来源于质量审核,但主要是阐述整个公司范围内和涉及到所有员工的自我评价和自我诊断。这种自我评价方法将描述公司的现状和完成使命的潜在能力。因此,它比一般意义上的质量评价具有更为广阔的范围,其最终目标是识别公司的强项和弱项,以便在制定行动计划时,使公司的能力与公司的使命、目标相一致。

因为审核旨在检查公司与预先确定的规则和绩效标准的符合性,

因此,通常考虑的是具体的、能够测量的特性。本书的自我评价将会覆盖到整个组织的经营系统,而且会包括许多不易测量的无形特性。这是因为,一方面,管理和人力资源子系统中存在着大量不易测量的因素;另一方面,优秀企业和一般企业之间的差异主要在于这些无形的因素上。因此,要想对企业进行全方位的评价,必须考虑这种无形因素的影响。

所有的评价都必须有一个参考模型。对公司进行全方位评价的主要挑战就是确定一个合适的模型。只有选择了合适的模型,评价才有意义。评价模型应该具有柔性,能够对客观现实进行解释。如果把全面质量管理(TQM)模型作为一个国际标准,不论在标准中如何声明其不具有指令性,许多不愿冒变化风险的人仍会把它解释为僵化的、教条的形式。尽管质量奖模型不像标准那么严格,但也难以满足自我评价的需要。因为,一方面,公司习惯于将质量奖模型当作标准,而不考虑自身的特殊情况,机械地套用;另一方面,质量奖模型侧重于质量奖的要求,没有考虑自我评价的复杂性和动态特性。

在公司范围内进行评价的目的是为了改进。由于评价是由公司自身组织实施的,因此,我们称之为自我评价。另外,评价的目标是改进计划,其方法强调诊断,所以,有时我们也称之为自我诊断。为了澄清自我评价的基本概念,本章将分析从质量审核到在整个公司范围内进行自我评价的演化过程。

1.1 质量演化:产品寿命周期内质量活动的系统观

在质量的演化过程中,产品寿命周期的概念起到了极为重要的作用,这就产生了与产品相关的各种活动,如产品开发、生产工程与管理、市场营销、支持、淘汰等系统观,即从产品的概念设计和市场研究开始,到产品的维修,直至退出市场的所有活动。今天,为了减少对环境的负面影响,这种系统观也趋于包括报废产品的再利用。正如朱兰(Juran)博士所倡导的:结果的质量只能通过系统的观点来保证,系统中各种过程之间的相互关系最为重要。朱兰博士采用螺旋系统的概念,即一个系统并不是构成系统的各部分之和,系统中各部分之间的关系比系统的构成更能刻画系统的特征。“朱兰螺旋”^[2]高度强调了产品寿命周期内各个阶段之间的密切联系。事实上,预防就是协调整个活动,以保证最终结果的质量和整体效率,特别是为了满足后续阶段和最终用户的需求,对每个阶段和过程所需要从事的工作进行协调。

目前,管理理论已经从串行活动向并行工程的理念转换,就是最大化交互活动,尽可能使各种工程活动并行,提高结果的质量和缩短开发时间。这说明改变组织过

程之间的相互关系,将带来结果的极大变化。并行工程的重要性并不在于对各种过程的改变,而是在于过程之间的相互作用。在公司这一组织中,过程的改变通常直接涉及到相关的子系统,而系统的改变则取决于高层管理者。例如,产品上市时间的重大改变可以通过组织开发周期的改变,而不是通过每个过程的改变来实现,即通过高层管理的干预而非系统内部的改变实现。

最近几年,特别是基于质量奖的 TQM 模型的广泛应用,组织的系统观有些弱化,在模型中已经看不到系统—组织,只留下了过程。其原因可能是过于强调了过程的重要性,对于需要消除从上到下“垂直”管理的公司来说,这种做法是合理的。但正如俗语所说的,如果一个好的思想走向了极端,必定会产生问题。因为尽管组织基于过程的水平观点是十分重要的,但它必定是体现过程内部关系的系统方法的一部分。

在 20 世纪五六十年代,产品寿命周期的概念为产品质量保证提供了坚实的基础。通过强调与产品寿命周期各个阶段相关的过程,形成了关于结果的质量保证战略的基础,在此,结果不仅指寿命周期的主要结果,如产品寿命,而且包括周期各个阶段的结果,如开发、采购、生产和维护。这种战略的关键思想是螺旋式的系统观,把组织、资源和过程看作一个有机的整体,这就使得在制定质量目标计划后,再控制引起偏离目标的波动成为可能。产品寿命周期的质量管理是组织保证结果质量的手段,如果需要提升结果质量,只要通过减小波动,加强团队合作和改进供应商质量,就可以改进当前的系统。如果公司想进一步提高质量,同时降低成本,缩短周期,就需要对组织的人员、资源和过程进行深层次的、系统的改变,在高绩效工作系统领域的研究中,并行工程就是一个很好的例子。然而这都是近些年的事,质量保证的起源和早期的发展,遵循的就是产品寿命周期的传统系统方法。

1.2 从质量审核到质量体系认证^[3]

为了验证结果与公司标准的符合性,需要对质量体系(这里所指的质量体系,在后面谈到 TQM 时,将被定义为一个“子系统”,因为它只是公司整个质量系统的一个组成部分)进行定期检查,即检查体系产生计划结果的真实能力。这也就产生了质量体系审核的概念。一般来说,由质量部门代表最高管理者负责对质量体系进行组织和实施,由于这种类型的审核是由公司自己进行的,所以称之为第一方审核。

随着质量管理的不断深入和质量环概念的产生,人们认识到供应商的质量保证也是质量形成过程中的一个重要环节。尤其是高度依赖于供应商的许多大型企业,如国防、航空航天、核能开发等,将他们的质量保证和管理程序拓展到供应商,就要求

供应商的质量体系遵从顾客公司的标准。由于这是顾客对供应商的检查、审核,所以称之为第二方审核。外部质量保证是第二方审核的目的,它使顾客相信供应商具有满足顾客质量目标的能力。

外部质量保证和第二方审核在 20 世纪 60 年代和 70 年代较为盛行,但随之也带来了许多问题。一方面,每个供应商有多个顾客,供应商必须遵从不同顾客的标准;另一方面,每个顾客方又有若干个供应商,必须向所有的供应商提供完整的质量体系,并逐一审核。从各个方面来看,这都是不经济的。因此,需要建立一致的外部质量保证标准。首先,需要建立技术领域的标准,然后逐步建立其他方面的标准。于是,国际标准化组织(ISO)于 1987 年建立了 ISO 9000 国际标准,通过采用统一标准,大大减少了审核数目,这就产生了第三方审核,或者认证。认证是由专门机构对公司的质量体系是否符合 ISO 9000 标准进行评价。因此,至少在相互认可的体系方面,质量认证是非常有效的。为了最大范围地采用国际标准和促进认证的相互认可,国际标准化组织还建立了管理认证机构和认证过程的标准,形成了国内和国际认证体系,如欧洲体系。

ISO 9000 标准能满足外部质量保证的需求,其中包括构建质量体系的指南——ISO 9004。ISO 9004 可以作为内部工具用于公司质量体系的开发、审核和改进。除了 ISO 9004 外,企业若要实施内部审核,也可以利用其他资源,我们将会看到形成这种差异的原因。

由于建立 ISO 9000 标准的目的是外部质量保证,它通过评价质量体系与模型的符合性,检查公司是否具有产生良好结果的能力,其重点并不是顾客感受到的最终结果,而是公司的质量体系和过程。只有当结果难以实现或难以证实时,这种推理方法才与预防性评价相一致,我们才有理由认为,从体系审核中推断出公司产生质量的能力是可靠的,因为企业内部(尤其是制造业)与产品相关的质量体系都是具体的,如果审核员根据标准对公司的组织结构、计划、流程、过程能力、标准、程序和文件进行深入分析,并与企业员工广泛交谈,就能够对公司的能力做出可靠的预测。但预测需要结果来证实,明智的公司虽然要求供应商进行认证(如果没有进行认证,至少要保证其具有良好的质量保证体系)作为先决条件,但公司仍要根据对供应商的评价结果,作出最后判断。

遗憾的是,近几年来过分强调 ISO 9000 标准和认证,并引起了极大的混乱。把 ISO 9000 认证错误地当作是结果的保证,这就类似于把“取得持枪证”与“神枪手”混为一谈。事实上,从质量认证到好的竞争质量还有相当长的路程。首先,认证本身的

质量是有差异的,获得认证的质量体系并不一定是一个好的质量体系;其次,即使一个好的质量体系,也不一定保证具有竞争力。

1.3 把结果引入评价中

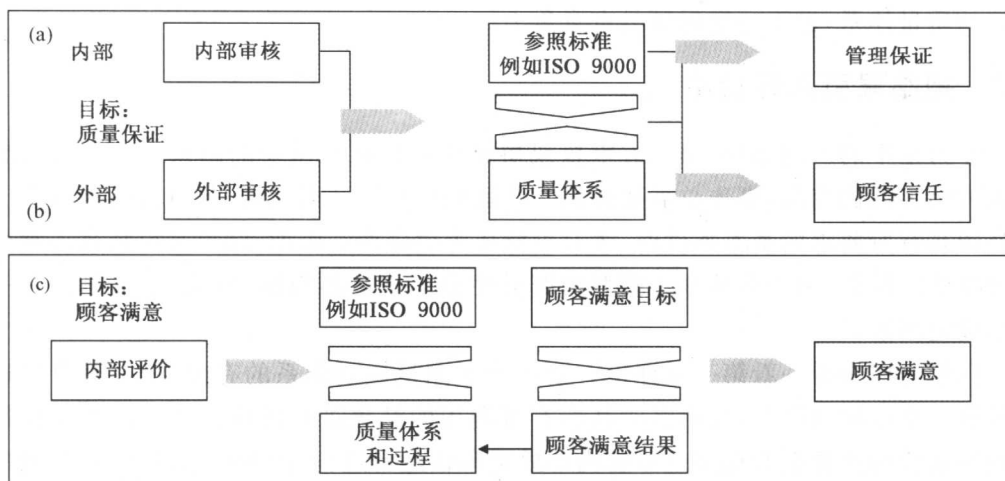
作为基本的入门条件,第二方审核或质量体系认证是重要的因素。一个公司想要成为顾客的供应商,事先总需要提供一些证明材料。一般来说,只有当结果证实了其公司具有所要求的基本条件时,才有可能成为供应商。因此,结果是审核真正意义上的检验。但是,由于审核基于模型的符合性和审核员的判断,因此,审核总存在一些不确定因素。

我们先回头看一看第一方评价。公司为了测量质量体系的有效性,对其自身进行评价。在这种情况下,公司将对其所有可利用的结果进行评价。这种评价要比每个顾客进行的评价全面得多。尽管内部质量审核经常进行,但对结果(顾客感受到的真实结果或者由顾客评价的真实结果)的完全评价并不常有。随着公司认识到让顾客满意是其最终目标,这种情况正在逐步转变。

在对 ISO 9000 认证特别感兴趣的公司中,为了与自己竞争对手的绩效进行比较,只有少数公司要求顾客对其进行定期评价。在评价中,比较是关键,用于评价中的顾客满意结果总是要与参照对象相应的结果进行比较,即公司要么对其顾客群和竞争对手的顾客群直接进行顾客满意度调查,要么利用其主要顾客的评价结果与竞争对手的绩效进行比较。

图 1.1 强调了传统的以质量保证为导向的审核与以顾客满意为导向的评价在本质上的区别。

起源于质量保证的审核是体系审核,其中包括过程,但并不对过程给予特别的强调。体系审核提供管理保证[图 1.1 中的(a)]或创造顾客信任[图 1.1 中的(b)],在这两者中,审核都是符合性评价。如果体系符合参照标准,那么评价结果就是好的。而基于顾客满意的评价[图 1.1 中的(c)],既要考核顾客满意结果,又要考核体系审核结果,实际上,常把顾客满意结果作为体系评价的出发点,其目标是提高顾客的满意程度,这是面向改进的评价。与体系审核相比,这种评价具有更多的诊断内容,而且特别强调过程,这是因为考核的结果是由过程产生的。在从产品的符合性到顾客满意的评价过程中,有可能暴露出产品子系统范围以外的不满意因素,包括管理、人事关系、售前支持等。随着人们对公司的使命就是“让顾客满意”这一理念的认识不断深化,顾客的声音将要求公司的每个员工都要为顾客满意作出贡献。



注：(a) 内部质量保证：参照标准的质量体系审核。

(b) 外部质量保证：参照标准的质量体系审核。

(c) 顾客满意：目标与结果差异的评价以及过程和质量体系的评价。

图 1.1 不同类型的评价

对顾客满意结果的定期评价有助于培育面向顾客的企业文化。当结果与目标存在差异时，组织能够迅速采取措施，纠正由顾客感受到的缺陷问题；同时，组织能够更深刻地理解其过程和公司系统，弄清楚什么地方需要纠正，如何干预对目标的改进，并使公司由此转向与竞争性顾客满意相一致的自我评价。与传统的质量保证体系相比，该质量体系模型更趋完善（见图 1.2），它表明在 ISO 9000 基础上需要增加的内容。为了追求竞争性顾客满意目标，许多公司已经从 ISO 9000 认证向更高水平迈进。

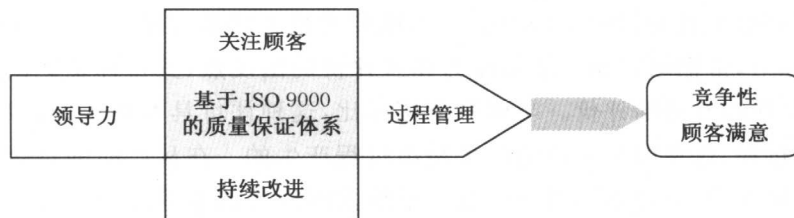


图 1.2 由质量保证到顾客满意的参考模型

1.4 把评价扩展到公司的整个系统

如果公司想要从赢得顾客和保持顾客的忠诚转向提高整体竞争力,那么就需要扩展评价的范围。即从提高顾客满意度到提高所有领域的绩效,扩展到对所有公司目标的评价,如图 1.3 所示。

在此,必须考虑两方面的问题。首先,如果“质量”是传统意义上的产品和服务属性,以及产生这种产品和服务的体系和影响顾客满意的因素,那么图 1.3 所表示的评价就不再是质量评价;如果质量的概念扩展到公司的所有结果和公司本身(TQM),那才是真正的质量评价。其次,评价仍可能需要与模型进行符合性比较,因此,它类似于审核或诊断性评价,或者类似于两者的结合。

评价的性质依赖于公司的需求。如果公司的主要目的是识别弱项以提高绩效,那么评价就应该具有强的诊断性质,如图 1.3 中所描述的面向诊断的评价[图 1.1 中(c)的演化]。这种评价从结果开始,然后扩展到公司系统(在后面的章节中将会详细说明);另一方面,如果公司验证与模型或参照标准的符合性,那么就是符合性评价。然而,如果审核的范围从子系统(例如产品子系统)扩展到整个公司系统,当公司想通过与所选择的参考模型进行符合性比较,来获取其他信息时,审核的可靠性就会极大的下降。

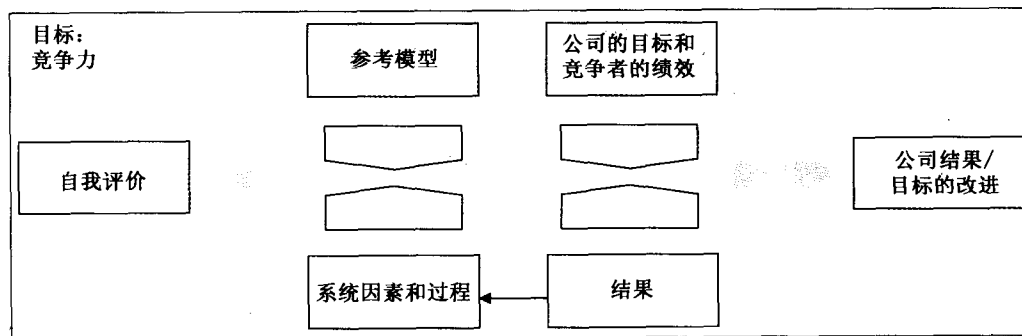


图 1.3 把自我评价扩展到公司的所有目标

这种争论只能是理论上的,无论是质量奖的评价还是自我评价,都没有采用符合性审核模型的 TQM 评价方法。在符合性评价方面,通常,混合评价方法似乎比面向改进的评价方法更为普遍。就质量奖评价而言,由于这种评价的目的是通过识别强项(一定是很多)和弱项(一定是很少)来判断优秀,而不是用来确定根本原因,因此,诊断的作用就显得多余。如果公司采用质量奖的方法进行自我评价,那么就不可能

出现诊断要素。面向诊断的自我评价是当今公司评价的技能,它建立在更为多样的方法的基础上,把公司看作一个整体,把持续绩效改进作为总目标。为了改进而进行的诊断性自我评价,以及在公司战略和行动计划过程中的自我评价的作用是本书的主要内容。当然,由于自我评价与质量奖模型有着紧密的联系,有时我们也会参考质量奖模型。

表 1.1 列出了各种类型的评价,其中 QS 代表公司质量体系,QSS 代表产品或服务质量子系统,P 代表过程,R 代表结果。

表 1.1 质量评价的类型

领 域	评价类型	评价对象	评价目的
质量	第一方审核	QSS	内部质量保证
	第二方审核	QSS	外部质量保证
	第三方审核	QSS	认证
	管理质量评审	QSS+P+R	保证 QSS 符合产品/服务目标
TQM	管理 TQM 审核	QS+P+R	保证 QS 符合公司的计划目标
	全面质量奖	QS+P+R	展示卓越
	诊断性自我评价	QS+P+R	改进计划

第 2 章

公司自我评价模型 ——公司的系统观 和使命

对公司进行评价时,要充分考虑到各种困难和风险,慎重地选择评价方法。在评价的过程中,表面化和错误的可能性是非常高的,而且与公司的规模和复杂程度成正比。因此,在评价尤其在自我评价时,当评价的目的不同时,侧重点和方法也应该不同。在质量奖的评价中,只要对结果(结果由最终用户而不是由公司测量)赋予高的权重,就很少会出现问题。不仅欧洲质量奖如此,并且马尔科姆·鲍德里奇质量奖也正在逐渐增加对结果的权重。按照这种方式,在质量奖模型中,满足顾客、股东和其他利益相关方的能力就构成了评价最基本的要求。但这种评价方法的主要风险就是质量奖可能被授予那些真实质量、能力和竞争潜力不是很强,但评价结果优秀,具有较好表现技能(给评审者较好印象)的公司。此外,还存在一种使质量奖走向极端危险的可能性,也就是说,虽然顾客很少会被表象所迷惑,但“质量奖却被授予那些在形式上具有完美质量体系的公司”,公司的表面特征迷惑了评审者。产生这种问题的原因是当顾客结果具有 50% 的权重(例如欧洲质量奖)时,在公司达到竞争水平之前,必须具有很好的结果;其次,尽管优秀的评审者会充分考虑系统因素与结果之间可能的时间延迟,但如果没有产生良好的结果,也不会给系统因素打高分。简言之,在质量奖模型中,如果公司已经取得了卓越的结果,那么即使在评价的流程中没有对所评价的系统因素的可靠性提供足够的保证,评价也可以正常进行。当然,申请质量奖的公司必须清醒地认识到:

质量奖对于公司并不是必需的,它只是一种检查。

但面向改进的自我评价情况就有所不同,其目的不是评分,而是为了识别系统因素和过程,进而改进公司的绩效和提高竞争力。在这种情况下,“结果”并不是最重要的因素,准确地识别产生不良结果的原因才是关键。因此,当测量系统因素(有形和无形)和识别结果弱项与公司系统因素之间的因果关系时,评价模型和评价程序必须尽可能的可信。在质量奖中,模型的作用是强调卓越,以及在高水平上进行正确的区分;而自我评价的目的是帮助公司成长和持续地改进绩效。因此,我们需要对自我评价模型进行特别仔细的分析。

为了保证诊断内容和自我评价的可靠性,也需要把自我评价的程序与质量奖常用的程序加以区分。事实上,自我评价的方法与质量奖的评价方法存在着很大的差异,质量奖评价时间较短,而且要尽量降低成本;而自我评价需要经常进行,并需要借助外部专家和顾问的技能(在评价无形和高层管理过程中尤其如此)。决定实施严格、全面自我诊断的公司,需要投入必需的资源,充分利用专家的技能,并要持续地开展评价工作。很显然,在有效性和可靠性方面,自我评价远远超过质量奖所能达到的水平。在下一章中,将会对自我评价方法进行详细的说明。

2.1 公司的使命

正如前面已经谈到的,自我评价不存在最好的模型,不受质量奖和荣誉的约束。自我评价的目的是提供改进计划的输入,以便使公司的能力与其当前目标、中期目标和战略目标协调一致。因此,模型要有利于改进,并且具有很大的诊断潜力,能够帮助公司找出与经营目标有关的弱项/强项,有助于计划的改进和对结果的检查。

如果公司没有确定其使命,就不可能建立评价模型。正是由于这些使命和有关的战略目标,才必须对公司及其能力进行评价。如果不是为了证实公司与其使命、根本目标相关的能力,那么自我评价的目的是什么呢?如果没有事先确定公司的使命,任何评价模型即使不是随意的,也将是泛泛的。因此,公司必须首先明确:自己的目的和使命是什么?对此,每个公司都有自己的答案。在从这些答案中构造出通用的框架,并在这个框架内或以这个框架为指导时,每个公司则要根据自身的情况将模型具体化。

毫无疑问,公司基本的经营使命是从风险投资中获得回报。在过去,我们常常认为这是公司的惟一目的。但是在今天,股东已不再被认为是公司结果的惟一受益者。传统的观点不利于创造价值,只会使公司注重利润和股息,过于强调短期的经营和财务结果,从而不利于顾客和员工满意以及公司成长需求等重要因素。随着时间的推

移,这将不可避免地削弱公司的赢利能力。近年来,公司已经逐渐意识到除了资本回报外,还有其他类型的使命。

一方面,人们已经认识到,过去常常被忽略的一些因素,对公司的长期经营/财务结果具有日益重要的影响。在市场需求降低而顾客要求反而提高的情况下,公司赢利的能力越来越依赖于顾客满意和顾客忠诚。从关注股息转变到加强公司的价值和长期连续的赢利能力是现今公司生存的条件。顾客满意和经营目标的实现,在很大程度上取决于员工的授权和满意。尊重社会和保护环境也是现今公司不容忽视的问题。

另一方面,公司已被认为是社会实体,除了纯粹的经济目标外,还有其他目标。这些目标与公司获取利润并不矛盾,它们是公司赖以生存的条件。事实上,如果对这些目标进行正确的分析和合理的平衡,就会发现这些目标不但与赢利不矛盾,反而有助于公司基本经营目标的健康增长,员工福利、成长和参与就是极好的例子。公司是由人组成的(通常,人的潜力并没有完全发挥),员工的参与不仅是公司成功的关键,而且是在文明社会日益重要的自我实现的手段。经济奖励、社会环境、生态环境和自我实现都有助于员工满意。对于一个着眼于未来发展的公司来说,员工通过劳动实现自身的价值,必将成为其显著的特征和成功的要素。

具有某些 TQM 战略形式的公司也会考虑顾客和员工满意的问题,有时还会考虑其对社会的影响,但他们通常缺乏一种全面的、系统的观点。许多公司采用了质量奖模型,这是一个很好的起点。但是,质量奖模型本质上是评价模型,用于评价现状,纠正主要的不平衡,在必要时重新构建公司的使命,而不是用于评审。此外,对顾客满意的重要性的认识往往被盲目地推广到各类利益相关方中。公司和各类利益相关方之间通常都存在着合约,在本书所提倡的事前合作方法中总是认为合约是存在的。然而,相互之间的承诺虽然没有法律效力,但是却比合约更有约束力,因为每一个合作者都承诺尽最大努力满足对方的需求。公司和顾客之间的关系,从另一个方面来讲,比公司与利益相关方的关系更加不稳定。公司比顾客更加希望维系两者之间的关系,为此,公司会通过提高顾客满意度,单方面做出努力,来延长这种持续被顾客选择的关系,并使这种存续的关系尽可能的长久。顾客忠诚必然会产生供应方满意,但这并不是彼此承诺的结果,这说明公司应该避免把与顾客的这种关系扩展,并且模型应该建立在全面、严格分析的基础之上。

与竞争对手持续竞争得到的顾客满意是与公司的结果有关的目标。其他的目标还有伙伴关系的满意,即在扩展的“公司系统”的基础上建立的真正的伙伴关系,每个