

金升龙 崔英姬 著

质量战略

——企业获得持续竞争力的法宝



中国质检出版社
中国标准出版社

质量战略

——企业获得持续竞争力的法宝

金升龙 崔英姬 著

中国质检出版社
中国标准出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

质量战略：企业获得持续竞争力的法宝/金升龙，
崔英姬著. —北京：中国标准出版社，2011
ISBN 978 - 7 - 5066 - 6419 - 6

I. ①质… II. ①金…②崔… III. ①企业管理：质
量管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 162869 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社
北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100013)
北京市西城区复外三里河北街 16 号 (100045)
网址：www.spc.net.cn
电话：(010) 64275360 68523946
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 8.75 字数 132 千字
2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

*

定价：25.00 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) 68510107

前言

本书的主要思想来自于作者长期管理科学的研究和实践。通过将近二十年管理科学研究和实践，作者深感质量不应仅仅局限在企业运作层面，还需要在战略层面思考和研究。书中所涉及的理论和方法基本上都经过了作者的直接研究和实践。关于质量与战略关系的研究主要基于企业质量战略的咨询和实践，在中国电信上海公司、中国移动上海公司的质量战略规划咨询和上海电气电站集团的质量战略规划过程中，针对质量和战略之间的关系进行了深入思考和研究。关于质量与竞争力的关系在国家自然科学基金课题《WTO 环境下我国的企业质量竞争力研究》的研究过程中，进行了比较系统深入的思考。除了上述的著者本身的研究和实践的积累，质量学科的现状和发展方向也是研究和实践质量战略的重要原因。书中的主要观点不仅是理论研究的成果，也得到了企业实践的验证。

20 世纪 90 年代中期到 21 世纪初，在质量实践中发生了一些深刻的变化，质量逐渐成为企业获得竞争优势的具有决定意义的组织战略之一，日益受到组织高层管理者的持续关注和积极推动。目前的质量与过去所强调的极为不同，在过去主要强调的是从技术和操作层面对质量进行理解，据此制定严格的标

准，减少过程波动和质量损失。目前质量的着眼点放在了如何从战略层面上系统地将企业产品和服务质量与不断增长的顾客需求协同起来，使企业的质量战略始终与整体战略保持一致性，提升组织的竞争力。企业从战略视角研究质量主要受到来自如下三个方面变化的影响：

1. 经营环境的变化：经济全球化和信息技术的进步，对世界经济和企业经营产生了深远影响。无论是何种组织，其所参与的是国内还是国际市场，都直接受到众多国际竞争者的激烈竞争。产品和服务质量变得越来越透明，顾客可以很方便地获得有关质量的信息以及各种竞争者提供的产品质量信息。产品和服务的生命周期越来越短，替代速度不断加快，企业面临巨大的转型压力。顾客需求多样化、市场快速变化是目前经营环境的主要特征，企业间的竞争加剧了上述环境的形成。面对多变的经营环境，企业必须不断改进产品和服务质量才能适应市场，并赢得市场竞争。质量的对象是不断移动的“靶的”，企业质量管理的过程是持续不断的选择和改进的过程。

2. 组织战略的需要：战略是组织未来愿景的规划，质量战略是整个组织的愿景和战略的指引下所采取的一系列行为，为组织战略和愿景实现提供有效支持。追求持续成功的企业必须能够不断地为顾客带来超出其期望的价值，持续改善经营绩效。企业内部自发的、渐进式的改进无法将企业带到持续成功的轨道，将质量与企业战略整合在一起，构建基于战略导向的质量管理是组织的必然选择。

3. 质量知识的演进：质量知识的演进主要有两个方面，一方面是信息技术和传统质量知识的结合，使各种信息和数据的处理能力得到迅速的提高；另一方面是引入其他管理领域的

知识，如精益生产、制约理论、创新理论以及平衡记分卡等知识，质量知识体系有了迅速的扩展。企业面临如此多的知识，需要根据自身的特点作出选择。

上述三个方面的变化要求组织以战略视角关注质量，使质量战略成为企业经营不可或缺的组成部分，推动企业获得持续竞争力。组织基于质量战略形成的竞争力主要有如下的特征：

魅力性。质量竞争力是以具有魅力的质量特性领先于竞争对手的竞争力。准确识别明示及潜在的、当前及未来的顾客需求，以令人惊喜的魅力质量赢得顾客与市场是质量竞争力研究的出发点与归宿。

稳健性。创造卓越质量的基本条件是以稳健的过程将顾客需求转化为顾客满意与忠诚。过程的识别、设计、控制及改进，既是质量管理的核心内容，也是各类竞争主体追求卓越质量的基本能力。过程的稳健性直接影响质量竞争力的形成、实现与发挥程度。

敏捷性。敏捷是卓越质量在成本与效益之外的另一项重要特征。在第一时间识别顾客与市场需求的变化，以最快的速度将顾客需求转化为产品质量特性，是在技术传播、技术更新日益加速的知识经济时代赢得竞争优势的重要前提。

成长性。质量竞争力是以持续改进保持竞争优势的竞争力。顾客需求的动态变化与竞争对手的动态成长，共同决定了追求卓越质量的过程必须是一个持续改进的成长过程。竞争主体应时刻关注顾客与竞争对手的动态变化，持续培育并提升质量竞争力，保持质量竞争优势的可持续成长。

观察目前国内企业的质量管理现状发现，从战略视角推进质量管理的企业很少。绝大部分企业的做法是根据管理流行趋

势跟风式的引进方法，或者主要关注组织内部经验积累，对外来的知识和最佳实践持排斥、怀疑的态度。这种情况下企业很难通过质量管理取得绩效的提升，企业的适应能力和对市场的影响力变得比较弱，难以形成基于质量的竞争力。基于上述的理解，为企业提供具有实践意义的质量战略理论和方法，具有一定的现实意义。

本书的目的是为企业管理者和质量经理提供质量战略的概念和思考框架，为他们制定质量战略规划、推进战略导向的质量改进、提升组织的竞争力提供理论和方法论的支持。读者需要注意如下三方面：

质量战略研究的对象是组织的整体运作质量，以往基于过程和产品的质量管理的边界应得到拓展，实施质量战略所需要的知识也需要拓展。

组织自发的渐进式的改进很难为组织带来竞争优势，组织应关注战略导向的质量改进，突出重点领域和核心过程的改进。

质量改进不仅要关注减少系统的波动，还要关注运作模式的改变和创新。

本书从构思到完成写作花费了超过两年的时间，期间查阅了大量的著作和论文，系统地回顾了以往的质量战略的研究和实践。为了启发读者在研究和制定质量战略的过程中能够有一些新的思想，尽可能引用了最新的管理成果，并在书后附录中提供了质量战略案例作为参考。希望读者阅读后能够感觉到这是一本富有建设性和操作性的书，对组织制定和实施质量战略有一定的启发，而这正是写作本书的初衷。

金升龙

2011年5月28日

目 录

第一部分 质量战略	1
第一章 质量的战略地位	3
第二章 分析的思路和规划方法	14
第二部分 质量战略规划	25
第三章 确立目标	27
第四章 重构质量管理边界	36
第五章 战略导向的改进团队	47
第六章 知识管理	55
第七章 杠杆性资源配置	65
第三部分 战略实施	73
第八章 组织的变革管理	75
第九章 基本实现途径	85
第十章 21 世纪的质量	94
附录 ××公司质量发展规划（2010—2012）（案例）	100
跋	127
参考文献	128

第一部分



质量战略



企业界和学术界对质量的理解经常局限于提高企业的经营有效性，认为质量的主要作用是“把事情做正确”，而不是“做正确的事情”。战略学家迈克尔·波特认为“20世纪80年代，经营有效性的差异是日本公司向西方公司进行挑战的核心。日本公司在经营有效性上大大超过其竞争对手，-他们可以同时降低成本和提高质量。”一些学者甚至认为质量给企业带来的价值随着时间的推移呈现收益递减的规律，很难为企业提供持续的竞争优势。上述观点在20世纪90年代比较盛行，其主要原因是以全面质量管理（TQC）作为主要竞争武器屹立于世界经济舞台的日本经济出现了连续多年的滞长甚至负增长，很多日本企业出现了不同程度的衰退。同样，我们也发现很多持续成功的企业（包括一些日本公司）一直把质量作为其重要的战略选择，而且随着时代的变化不断丰富和改变其内涵，持续为企业创造新的竞争优势。质量对竞争的影响局限于经营有效性的观点受到了来自企业实证的挑战。

1. 关于企业质量实践的思考

从只有六百人，亏空147万元的街道工厂，有半年的时间每个月到处借钱开工资，到年销售额超过1000亿元人民币；创业初期开始抓质量管理，提出有缺陷的产品就是废品的观念，砸冰箱支持这个价值观，到国际知名品牌，这是海尔集团发展的一个真实写照。纵观海尔二十多年的发展历程，质量在其整个发展的不同阶段都发挥了非常重要的作用，成为企业竞争策略和差异化的重要组成部分。海尔经历了由制造质量向服务质量、研发质量转变的过程。海尔是全国第一家提出星级服务的公司，在全国建立了几十个电话服务中心，而当其他企业也采取了海尔式的具体服务做法时，海尔又开始了新的提升。20世纪90年代中期海尔抓到了质量的本质，即永远要满足用户的需求，永远使用户满意，提出为用户

创造需求，满足用户潜在的需求。创造了“小小神童”产品，解决了淡季没有产品卖的问题，也解决了用户在淡季没有合适洗衣机的问题，而且这个产品经过十几代的改进，在日本、美国都受到欢迎。

假如海尔的例子是中国经济高速发展时期的一个奇迹，不具有普遍意义，那么我们以全球视角观察成功的企业发现，尽管每个企业都有其不同的成功故事，但是几乎都是把质量作为重要的战略选择用于提升组织的竞争力，质量为企业提供了长期持续增长的基础和能力。美国的通用电气、摩托罗拉，日本的丰田、本田等已经非常成功的企业，质量依然是竞争的重要手段，也是重要的战略选择。

韦尔奇为通用电气公司制定的四大发展战略之一是六西格玛（6SIGMA）质量战略。简单地说，六西格玛管理是在提高顾客满意程度的同时降低经营成本和周期的过程革新方法，它是通过核心业务能力的提高而提升企业赢利能力的管理方式，也是在新经济环境下企业获得竞争力和持续发展能力的经营策略。一个有竞争力的企业应该具备以“最高的质量、最快的速度、最低的价格”向顾客或市场提供产品或服务的能力，而这个能力取决于企业核心业务过程的质量、周期和成本。通过改进核心业务过程的业绩，使其在质量、成本、周期三者整合的基础上具有较高的过程能力，是提高企业竞争力的核心。六西格玛管理为减少过程的变异或缺陷，降低成本与周期，提供了系统化的方法，因此也有人将六西格玛管理作为通向卓越质量的务实之路。以美国通用电气公司为例，从1996年正式导入六西格玛管理到1999年，短短的4年里企业获得了极大的质量与生产力的增益和巨大的市场回报。

从上述例子可以看到，质量不仅仅是提高经营有效性的的重要手段和方法，也是企业竞争战略的重要组成部分。海尔的质量始终围绕着独特性和差异化展开，不同的发展阶段采取了不同的质量战略，与竞争对手形成鲜明的差异。美国通用电气公司的六西格玛质量通过在质量、成本和速度等方面的改进，强化了竞争优势。战略学家对质量片面认识与质量在企业经营过程中所发挥的作用形成了鲜明的反差。质量不仅仅是提高经营有效性的工具，而且是企业的战略选择，企业经营中的质量对竞争力产生了持续的影响力。

2. 质量战略的内涵

研究质量战略的内涵，首先要回顾有关战略的定义。商业史学家小钱德勒在其《战略与结构》（1962）中对战略给出的定义是“确立企业的根本长期目标并为实现目标而必需采取的行动序列和资源配置”。亨利·明茨伯格从不同的层次和侧面对战略进行了复合定义。他采用5个在英文中以P为头一个字母的词语来为战略作出一个综合的5P定义，亦即计划（Plan）：总体规划与基本准则；计谋（Ploy）：可操作性较强的谋略和计策；模式（Pattern）：一系列决策中形成的某种共性；定位（Position）：在竞争图景中的位置选择；与视角（Perspective）：经久一致的思维方式。波特的主要论点，强调了战略的实质在于与众不同，在于提供独特的消费者价值。而W. 钱·金和勒妮·莫博涅在《蓝海战略》（2005）中则认为战略包括企业关于消费者价值的主张，关于企业利润的主张，以及在组织活动中关于人的主张，并着重强调创新和改变游戏规则之于战略的重要性。从上述各种战略定义的基础上研究质量战略，我们认为质量战略是企业整体战略的一个组成部分，质量战略应更多地关注顾客价值，通过不断提高顾客价值感知提升组织的竞争力。

质量战略定义：为目标市场中的顾客持续提供具有魅力的产品和服务，并且为有效支持组织整体战略实施而采取的行动序列和资源配置。

质量战略需要回答如何在目前和将来都能为顾客、员工和企业创造价值，质量战略是组织整体战略的组成部分。

质量战略能够有效强化组织的竞争优势，当组织的质量战略和整体战略之间形成对应关系时，对组织的竞争力产生显著影响。成本领先、差异化和独特性的战略选择需要相对应的质量战略的支持，组织应不断调整其质量战略，保持与整体战略的一致性。

质量对成本领先战略的支持首先表现为劣质成本的减少，减少组织的运作成本，在市场上表现为组织所提供的产品和服务能够减少顾客的使用成本；其次表现为通过更加合理的研究和开发，提高产品的性价比。通过质量战略的实施可以有效地减少质量损失，降低产品成本，以形成与竞争对手的差异。传统的以控制为核心的质量主要支持成本领先的优势，早期的质量管理主要工作集中于上述

领域。

差异化和目标集中战略中质量作为组织的战略选择，通过实现顾客价值的差异实现竞争优势。寻求差异的过程需要深入了解顾客需求，以及顾客的价值感知，对顾客价值的深刻理解和深入研究构成了战略研究的基础。质量是创造和保持经营差异性的重要手段，顾客价值和过程稳定性是形成与竞争对手之间差异化的重要途径，它避免了价格竞争和与竞争者之间的直接冲突。

质量战略要求企业面对不断变化的顾客需求作出迅速、准确的反应，质量战略需要面对不断移动的靶子。针对清晰的顾客价值制定战略，并通过严格的过程管理和实施所获得的竞争优势很难持续保持，因为一个能够带来差异化的、有价值的方法会吸引竞争对手迅速模仿，由于模仿和企业之间的学习使得企业所具备的基于质量的竞争优势消失。质量管理不能简单把关键的资源和努力锁定于简单的一个点上，而应不断地移动，使其管理的重点能够锁定竞争优势的最前沿。

随着市场需求多样化的形成，独特性在企业竞争中占有越来越重要的位置。尤其 20 世纪 90 年代以后，质量管理逐渐在研究和开发领域形成了一系列的方法论。独特性的根源在于组织内部的研究和开发过程中以及与众不同的商业模式中。提高研究和开发的质量和效率，创造独特性的商业模式成为组织重要的竞争力来源。以创新理论为核心的质量管理理论逐渐成为组织独特性战略的重要支撑，推动企业获得持续不断的竞争优势。

3. 质量战略所关注的主要方面

质量战略关注企业整体运作质量。企业运作质量主要依赖两个方面，一方面是根据整体战略的要求迅速调整和改进核心过程，使其能够达到所要求的质量水平。组织通常运用突破性的改进达到上述目的。另一方面是通过有效的日常管理，使组织的过程能够在维持平稳运行的基础上推进持续改进，通常运用 PDCA 管理和有效的控制达到这一要求。质量战略有效性体现为组织是否清晰地确定了突破性改进的过程和严格控制的过程，以使组织的运作能够充分满足企业整体战略展开和实施。质量战略关注如下方面：

- 关注组织整体运作质量；
- 核心的经营目标；

- 理解和适应经营环境；
- 确定系统的核心过程，包括活动、目标、绩效测量以及绩效反馈和调整；
- 提供资源实现组织目标。

1) 关注组织整体运作质量

企业的整体运作质量主要体现为质量、成本、库存、生产周期（前置时间）以及研发能力等方面。企业通过整体性的分析要清楚地识别组织目标和自身的薄弱环节，通过不断的改进以适应不断变化的竞争环境，提升组织的整体运作质量。

企业选择不同的竞争策略，需要改进的过程也有所差异，不同的市场环境对组织的过程要求也有所不同。差异化的战略要求企业针对目标市场及时推出具有竞争力的新产品，其关键是是否具有与之相匹配的研究和开发的过程能力；成本领先的战略要求企业提高过程稳定性和降低整个组织运作成本；组织面对快速多变的市场需要压缩生产周期和前置时间，通过提高企业运作的速度和敏捷性提高组织的竞争力。企业的控制和改进工作应在整体性分析基础上确定控制的关键和改进的项目，假如企业的整体战略和核心过程能力相互脱节，将无法提升组织的运作质量，也将无法有效落实整体战略，提升组织的竞争力。

2) 确定核心经营目标

通常企业通过方针目标展开确定一系列的经营目标和指标，使企业的经营目标和指标体系与组织的战略紧密联系，更加全面和系统确定组织的核心经营目标。组织的核心经营目标不是简单的指标和目标体系的罗列，而是对战略产生重要影响的目标和指标，推动组织实现其战略目标。

选择核心经营目标应与相关的人员进行充分的沟通，人们通常对自己参与并理解的指标和目标具有更强的执行力。日本人提出的指针管理（HOSHIN KAN-RI）中指出，确定目标的过程就像小孩抓垒球的游戏，需要组织内部成员的参与和反复沟通，使员工能够充分理解，并成为组织的共同理念和意识。

3) 理解和适应经营环境

理解经营环境主要是了解相关方和竞争对手。实现核心经营目标意味着管理

层必须具备能力、愿望和措施，将企业的质量战略形成过程与企业的相关方进行沟通、合作，以便确定核心经营目标和具体的策略和措施。企业的相关方通常包括股东、董事、员工以及外部顾客，企业应分析经济、市场、政治、技术、社会和法律等方面，核心经营目标应满足相关方的要求。

标杆管理的方法是理解竞争环境和竞争对手的重要方法，也是确定核心经营目标的重要手段。企业根据自身发展趋势确定的目标很难形成竞争优势，因为处在一定的商业竞争环境中的企业与竞争对手比较是企业是否具有竞争优势的关键。企业制定核心经营目标的过程中仔细分析竞争对手，确定差异化的经营策略和经营目标，并为了实现这些目标配置资源和进行相关过程的改进。近年来发布的“卓越绩效模式评价准则”中强调针对组织的重要的可测量的指标，应通过收集竞争对手的信息确定行业标杆，并与标杆比较确定其核心经营目标。

4) 确定系统的核心过程

组织的核心过程通常表现为对组织的战略实施产生重大影响的过程，通常与组织的核心竞争力形成关系密切。通常组织的核心过程与组织的战略具有一定的对应关系，并且要有效地支持组织战略的实施。企业确定其核心过程可以采用逆向思维的方法，通过层层剥离现有的过程进行判断。如果某个过程一旦外包以后企业的基本性质发生变化时，这个过程可以定义为核心过程，因为一旦这个过程不存在，企业就失去了其存在的依据。

核心过程与企业的类型有很大的关系，市场中产品更新换代频繁的企业，其核心过程主要表现为研究和开发过程，通常企业之间的竞争主要是研发质量和研发周期；制造型企业的核心过程主要表现为关键的设备或过程能力，提高企业的核心能力主要体现为这些关键的过程能力的提升；近年来出现的一些基于互联网运作的新型公司进一步细分了原有传统企业的流程，在流程的某一个片段做深、做透，形成自己独特的竞争优势。组织要关注核心过程的活动、目标、绩效测量以及绩效反馈，并根据组织战略的要求进行必要的调整。

5) 提供资源实现组织目标

质量战略强调组织核心经营目标主要通过突破性的改进和日常控制加以实现。组织的突破性的改进和日常控制都需要有一定的资源配置，管理层主要关注突破性改进项目的实施，通常需要花费超过 80% 的精力和必要的资金和相关的

知识和技术的投入。企业每年确定的具有战略意义的突破性的改进项目数量非常有限（通常不超过三个），这些项目的实施能够给公司带来竞争优势。

日常控制是质量战略实施不可忽视的环节，尽管日常控制的过程通常代表组织的非战略性的过程，但是这些过程是整个组织正常运作的基础。针对日常控制过程的改进通常采用渐进式的改进方式，主要由基层员工推进改进，采用的是质量小组活动或合理化建议等方式，日常控制和改进通常不以增加资源投入为代价进行控制和改进。

4. 质量战略的研究现状和企业实践

以战略的视角研究质量可以追溯到 20 世纪 60 年代初的日本企业。日本小松制作所（KOMATSU）的控制点图，NOKAWA SHOJI 公司的标记方法（flag method）是企业战略性地运用质量管理的雏形。其后日本学者赤尾洋二（Yoji Akao）出版了专著《HOSHIN KANRI》（中文名为“指针管理”），系统地阐述了企业的战略目标和组织改进之间的关系，提出了战略导向型改进的方法论。指针管理在日本和欧美企业得到广泛的运用，成为组织战略实施的重要理论和方法论。

目前中国企业的质量战略的研究基本处于理念和概念形成阶段。“大质量观”的确立把质量推到了企业的战略层面，尤其近年来推行的卓越绩效模式使质量从狭义的针对产品和过程控制的方法论逐渐向提升组织整体运作质量的方向转变。虽然“大质量”观为学术研究和企业实践指明了方向，但是质量并没有真正提高到战略层面加以管理。很多管理者口头上经常把质量提到较高的位置，但是质量管理始终没有成为企业战略活动加以展开，质量战略与企业整体发展战略之间没有形成合乎逻辑的联系和相互的支撑关系。质量战略制定过程中遇到很多专业方面的限制。目前企业从事质量管理的人员，其知识结构和专业能力限制了他们以更宽的视野观察和研究企业的整体运作和未来的发展战略。根据近几年质量战略规划和实践经历来看，企业负责相关工作的人员普遍缺乏基本的思路和方法，缺乏整体分析组织的能力，这种状况影响了企业质量战略工作的开展和质量工作的提升。

目前关于质量战略方面的理论和方法缺乏系统的研究。近年来很多企业运用战略管理的基本思路和方法制定企业质量战略，但是由于整体战略和质量战略之