



品质 管理手册

品质管理，企业生命。
新时代的企业更需要新的品质法宝，本书提供
一个建立独特品质管理程序的基础，
使您更有效地掌握改善品质的时机与技巧。



[美] 帕提克·陶恩森德 琼·古巴德特 著

内蒙古文化出版社

品质管理手册

Patrick L. Townsend & Joan E. Gebhardt

Quality In Action

原作版权归陶思森德和吉巴德特所有，经台湾大苹果股份有限公司代理，内蒙古文化出版社拥有该书中
文简体字版独家出版发行权

品质管理手册

著 者 [美] 帕提克·陶思森德
琼·吉巴德特

责任编辑 毕其

装帧设计

出版发行 内蒙古文化出版社
(海拉尔市河东新春路)

印刷装订 内蒙古农牧印刷厂

开 本 850×1168 毫米 1/32

印 张 11.50

字 数 250 千

1997 年 11 月第 1 版

1997 年 11 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN7-80506-559-4/F·9

定价：18.80 元

推荐序

帕提克·陶恩森德与琼·格普哈特合写了一本很重要、而且读起来相当有趣的书。

关于品管还有什么好讲的？结论是：多得很。本书的首要使命就是解惑，在许多公司里，品管与每个人都有关系，但是大多数的品管书籍看了只是伤脑筋——令人望而生畏的数学公式、复杂繁琐的图表、学院派的术语，再加上作者昭然若揭的唯我独尊意识。

然而，本书全力避免上述缺点，你会发现简明易懂的语法、漫画、寓言，以及个案研究。

而且在本书结尾，你会发现有关领导统御、员工参与、量化管理的 93 则原理，它们构成一个完整的品管改良理论。

对本书的最佳推荐就是我自己的反应。我非常乐意以本书为蓝本，在工厂、公司或大学里开课并亲自讲授。我认为不管是工人、老板，或是在职训练的 MBA 来上这门课，都会领悟到品管理论的部分，同时也学会一套实用的品管方法。我本身是老师，所以我敢肯定这一点，而且在教学的过程中我将会很愉快；此外，我也知道每当我拿起这本书拜读时，我都会学到新东西。简单的说，劳伦斯 (Lawrence)、克列 (Curleigh)，以及牟夫 (Mough) 也许就是品管运动中一批巨擘，这本书无疑是一本宝典。

汤姆·彼德斯 (Tom Peters)

自序

本书有一个复杂的目标：摘去品质的神秘面纱。公司以及个人经常会根据一个成功的个案研究或理论模式所发展出的线性方程式，藉以达到品管的目标；他们耗尽精力去找一系列合乎逻辑的步骤——教你先做这个，再做那个，然后就象变魔术似的，你的品管目标就达到了。任何人只要把品管视作纯粹合理化的作业，那么他就与重要的真理失之交臂：品质不仅是理性的，也是感性的，品质涉及的范围包括人的感情与智慧。但是你如何能以公司为对象，论及品管的这个层面？你如何使一家公司或一个受你的教化——从理智上的认同转变为感性的坚信不移？这正是待解的谜。

在侦探小说的惯用语汇中有三个问句：“谁做的？”、“谁从中得利？”、以及“如何做的？”，只有后者非解答不可。当我们在处理品质问题时，“谁做的？”其实是在问“谁来做？”——答案很简单：你来做——不能把品质问题推到旁人身上。破产法庭里挤满了许多公司，这些公司的人从上到下都认为品质是“别人”的事。“谁从中得利？”这问题的答案也很简单：每个人都从品质中获利。

- 公司中对品质用心注意的员工，较能掌握他们的工作生涯，而且对工作的要求及满意度也比较高。

- 注重品质的公司会给顾客物超所值的感受，这是该公司的竞争对手的比不上的，即使竞争对手的价格比较低。

- 不胜枚举的民意调查与个案历史，显示出：注重品质的这些公司，所花在改善品质的费用可以获致极佳的投资报酬率。

• 任何因产品或服务、品质良好而享盛誉的公司，可以争取更多顾客并且留住顾客，因而赚取更多的钱。戴明博士（Dr. Edwards Deming）将此现象用“统计学外插法”总结出：工作机会得以创造与保留。

• 每一家注重品质的公司对国家经济福利贡献的力量，足以使国家掌握其命运。

并非所有的利益都以金钱为单位；员工、顾客、国家都以无形的方式获利。“如何做的？”这句问题还未有解答；在侦探小说的公式里，这是一个时机与技巧的问题。X 小姐有没有可能用那把刀子犯罪？可能是 Y 先生从保险箱偷走现金吗？能干的侦探根据所有与罪案有关的事实与线索作分析，而寻出答案。过滤矛盾的资讯，舍弃会误导办案方向的线索，然后真相就从混沌不清的局势中浮现。

等你看完后文的神话、寓言以及事实之后，你将对“什么是改善品质的时机与技巧”有所认知；运气好的话，你对事件的环境、气氛，以及采取行动的态度，会有更敏锐的感觉。你可以一眼就看出什么是会误导方向的线索。

本书包含的三部分，可以使你洞悉每个品管过程所必须面临的三个主要议题。在“一则古老寓言”这篇导言中，我说明了选择的方式，也是提供了品管的第一课：每个人对于“什么是最重要的”都有一套敝帚自珍的理论；每个人都对、也都错了——在此时，最重要的事就是改善品质要面面俱到。

这些课程的顺序刻意不遵循线性排列方式，也许有几个个案令你感觉杂乱。如果你喜欢做逻辑的推论，你会疑惑（如果不算愤怒的话）地问：“这跟品质有什么关系？”别紧张，先当作闲书来看，然后从中抓住书中传递的讯息，以与别人分享；甚至是员工与老板之间也可对此书作个人的判断：“我认为这本书

满有趣的（或是奇怪、胡说八道、重要……），你认为呢？”如果看完第一遍时，书中一半的故事都“满合理的”；看完第二遍时，又有四分之一的故事“说得过去”；看完第三遍时，连别人也“恍然大悟了”，那么这个谜就解开了。

帕提克·陶恩森德与琼·格普哈特
一九九二年二月，于麻州荷顿市

导 言

一则古老的寓言

在很久很久以前,有一个叫古国的国家,国王刚开完一年一度的国王会议回到自己的国家,这是他多年来第一次参加这个会议,往年他总是因为临时要处理紧急事件,被迫在最后关头取消行程。

这次他兴奋异常,在会议里,每个人都谈到伟大的国家必须拥有大象,虽然他还清楚大象是什么玩意儿,他非常肯定他的国家——古国——就是需要大象来改革这个死气沉沉的国家。

因此,他召来他的顾问(古国是很穷的国家,养不起智者,只好预算吃紧的年头将就找些顾问凑和着用)——“我们古国需要有一群大象。”国王说道。国王的顾问群:劳伦斯、克列,以及牟夫异口同声地表示他们有把握找到大象——“我们也许已经有几只了,”三人之中有一位斗胆进言道:“但是,首先我们应该去检查别人的大象——如此我们才会辨识大象,也才能教导古国人民如何辨认大象,然后再饲养自己的大象。”另一位顾问说道。

“我们的邻国,在他们的城市里养了一头大象,”国王说道。由于顾问们积极且事在人为的态度,使得国王更加兴奋。“也许你们之中有一位可以去那里看看。”

“我去!”三个人都抢着说道。

“你们三个人如果都去,那是最好不过了。”古国国王说道,然后他把养大象的那座城市的名字告诉他们。

三位顾问一起骑马前往那座城市,但是三个人都暗暗盘算着赶在其他两人之前学会辨认大象,再赶回古国,开始传播知识。

他们在深夜才抵达那座养了一头大象的城市,幸好城里有一家旅馆还剩三间空房,三位顾问各自住了一间。劳伦斯在进城的路路上注意到有几个路标指示大象所在位置,当他确定其他两位伙伴都睡着以后,他马上溜出旅馆去找那大象。

当晚月黑风高,但是他还是在一栋宏伟的建筑上看出“象屋”两个字,房子里面比外面还要暗,但是劳伦斯开始四处摸索找大象,他突然撞到大象的身侧,觉得跟一堵墙一模一样,使他不不禁惊叹起来。他正要再探查下去时,突然听到一阵声音,由于他已经知道大象究竟是何物,他便匆忙从后门出去,回到旅馆去牵他的马,如此一来,他就可以启程赶回古国了。

刚才那阵声音原来是克列弄出来的,他走出这间黑漆漆的房间,在黑暗中乱抓着,一把抓住了大象的尾巴,“是一头大象!”他喃喃自语道,“只不过是一条又粗又长的绳子嘛!”正当他要再往下探时,一阵声音传入他的耳朵,他怕得立刻离开那间屋子。

这时进来的是牟夫,他首先接触到的是一条象腿,“啊哈!”他自言自语道,“大象的形状就象一根树干。”下了这个结论后,他一刻也不迟疑地动身返国。

这三位都以“大象专家”自居的顾问,风尘仆仆地到古国各地,以“大象”主题展开演讲活动,内容包括:暗示古国人民如何才能找到一只属于自己的大象。虽然大家都卯足了劲,但没有人找到三位顾问所描述的任何一种大象。

国王很高兴地看到大家这么热烈,而且士气高昂地搜寻大象。“顾问之间彼此竞争一下倒是件好事!”他对古国王后说道,“可以使他们兢兢业业地做事。”

终于,有人出面举办了“第一次年度大象座谈会”,劳伦斯、克列,以及牟夫各自主持了一个小组会议,形成了这次座谈会的高潮。

他们三位各自作了开场白,描述对大象不同的观点后,听众们都搞糊涂了。有一个移民到古国的人,此人被公认是个非常实事求是的人,他站起来发言说:“我有位朋友寄给我一张大象的画像,我不明白为什么你们的描述和这张画片完全不相符?”

话一说完,他就举起一张巨大而且精确的大象画像,观众席一片惊疑的沉默。劳伦斯首先发难:“我认同有些大象可能是长这个样子,明天我会画出一张真正一流大象的画像。”克列和牟夫也允诺明天会带一张优良品种的大象画像。

第二天早上,会议室里挤满了人,现场弥漫着一股浓厚的期待气氛,劳伦斯先发制人地举起他的图画:看起来象一面墙的身体,其下有细小的腿和脚,还有一条小尾巴,以及一个很滑稽的头。克列的画像则显示出一条又粗又长的绳状物,尾端连着一只象布娃娃的动物,有一对大得出奇的耳朵,还有长长的鼻子。而牟夫的素描则乍看起来象一座红木小森林,细看才注意到四棵巨大树木顶端有一个小的身体。

劳伦斯的墙、克列的绳子,以及牟夫的树都画得很好,也的确令人印象深刻,会议主席很快地指出三个人的图画似乎都粗略地包含相同的构成要素,虽然比例不同。

大家对主席的话充耳不闻;不久,座谈对于要改变他们对大象先入为主的想法感到很不悦,会堂上充斥着忠于各个顾问的誓言。现在古国国王本能地了解到:他的国家不能成为伟大的国家,不禁为之龙颜大怒。第二年的国王会议他缺席了。

如果不了解古国语言(古语)则无法了解这则故事隐含的寓意。在古语中,“大象”意味“品管程序”;“墙”则类似中文里的“领导统御”;而“绳子”和“树”则分别类似中文中的“员工参与”以及“量化管理”。

本书三个主要的部分——领导统御篇、员工参与篇、量化管理

篇一点出了一个成功且持久的品管程序所需要的基本要件,将这三者分开介绍,并不意味着三者可以或是应该单独个别地执行;这三者都必须熟练,这三者将相辅相成与凝聚力的品管工作要件加以平衡。

本书的三大部分,其性质好比是三张拼图,每张拼图各有三十一小块,各小块代表态度、理念、题材,以及技巧。可以从任何一小块开始,有上种可能的排列顺序以及组合的方式。我们将每位读者定位在阅读这些理念时,他们已有自己的背景,没有特定的模式来消化吸收这些资讯;在每篇文章里,我们选出一个关键字眼用来激发思考与讨论,引导读者进入本文,并可以当做简单明白的索引工具。在本书中各篇的关键字眼都按英文字母排列(原文书中才做如此安排),每篇文章开头的金科玉律(格言)则是作者观察环境后,所归结出“什么事该做,什么事不该做”。在这些环境里,品质是一个事关重大的因素。

只要参与其事的每个人都愿意付出努力,本书将为任何机构提供一个建立独特品管程序的基础。

· 目 录 ·

推荐序

自序

导言——一则古老的寓言

第一篇 领导统御

1 **行动** 使命：扮演活跃的角色

2 **权威** 行动不受限对员工是很大的激励

3 **挑战** 弗德瑞克·泰勒对美国工人的影响

4 **清楚** 什么时候的“新”才算新

5 **完整** 把所有材料加入品管的食谱里？

6 **混乱** 当主管与员工步调不一时，品质将全面受损

7 **一致性** 价值观不同会造成公司与客户角色有矛盾

8 **教条** 反刍戴明与彼德斯的著作所洞悉的道理

9 **弹性** 运用不同的领导统御风格

10 **重点** 要宣扬公司的政策与原则

11 **成长** 值得效法的十一条领导统御

原则

12 **齐家** 品管程序需从家开始

13 **幽默** 让他们笑出来！

14 **形象** 公司的形象是制造出来的

15 **集大成** 当本能与习惯结合时

16 **投资** 品质——90年代最佳的投资

17 **判断** 实践领导统御理论

18 **倾听** 听着！其中自有典故

19 **爱** 将领导统御发挥到极致

20 **超越** 走出闭关自守的城堡寻找答案

21 **角色转换** 中级主管两难的课题……
如何与品质共存共荣

22 **表现** 品质优劣的争论

23 **坚持** 旧计阴魂不散

24 **优先顺序** 勿被客户中断工作

25 **事实** 品管的三则神话

26 **必要条件** 高阶主管必须有行动计划

27 **资源** 在品管程序上分配金钱、时间以及物力

28 **责任** “黑箱”模式的分工

29 **自信** 选择顾问时，要确定他是否适合你

30 **单纯** 有关品质的二十条法则

31 **信任** 一则有关授权的怀旧故事

第二篇 员工参与

32 **从头开始** 参与的架构

33 **自治** 没有公司的支援，员工能做什么？

34 **权衡** 员工参与的两极意见

35 **规范** 评估员工参与的四个规范

36 **庆祝** 有时非开派对不可

37 **改变** 改变发生了!!

38 **沟通** 检查“收听”的状况——听下面人说话

39 **创造力** 诚征愿意比别人付出更多的服务人员

40 **效益** 小事情，大意义

41 **授权** 令人困惑的员工参与故事

42 **追踪** 建议？什么建议？
(当品质构想下落不明时)

43 **娱乐** 认真地搞些娱乐

44 **个人主义** 集体行动对个人主义者管用

45 **主动** 在银行、飞机上、比萨店及邮局服务集锦

46 **争议** 阻碍品质目标的障碍物

47 **熟练** 在职训练是最差劲的学习方式

48 **记忆** 当企业的“记忆体”退休了，会有什么后果？

49 **沟通** 与品质理想主义者打交道

50 **个性** 聪明人的想法未必雷同

51 **观点** 三个参与问题的简史

52 **兼取其优** 一则有关品质的简史

53 **准备** 小组领导者的训练课程

54 **模范** 一套改善学校品质的制度

55 **规定** 品质菜单要符合顾客的口味

- 56 **表扬** 歌蒂洛丝与三份谢礼
- 57 **加强** 开始当一位小组领导人
- 58 **稳定** 品质程序的活力与寿命
- 59 **制度** 针对问题来解决问题的蓝图

- 60 **综合效益** 当化零为整大于化整为零
- 61 **团队合作** 有关品质的最根本问题是我们一起合作能做什么?
- 62 **词汇** 品管名词的袖珍字典

第三篇 量化管理

- 63 **绝对性** 管理哲学家有话要说
- 64 **易取得** 送报生柏瑞多如何创出他的分析法
- 65 **警觉性** 警报装置：早期预警系统
- 66 **觉知** 在齿轮未嘎嘎叫之前就知道
- 67 **标准设定** “魔镜，魔镜……谁是最强的人?”
- 68 **催化剂** 定期做意见调查
- 69 **合作** 一则错误互动的童话
- 70 **客户焦点** 你对客户期望什么?
- 71 **设计** 将钱用于建立客户的口碑
- 72 **书面资料** 以事实来支持意见

- 73 **效益** 一项缺乏品质管制的研究
- 74 **经验** 经验丰富的员工是最佳的品质鉴定者
- 75 **回馈** 品管处方：吸收大量的资讯
- 76 **功能** 做对的事和做对事情
- 77 **目标** 完美是个合理的目标吗?
- 78 **指南** 追求国家品质优良奖
- 79 **整合** 从警察变教练——品管专家的新角色
- 80 **意图** 因不知所云的法律字句，而损及销售业绩的故事
- 81 **判断** 运用逻辑思考协助判断
- 82 **不合标准** 做品质费用的调查
- 83 **精确** 未经测量做出的巧克力饼干

84 **预防** 山谷中的救护车

85 **积权** 观察及其顾客

86 **程序** 奥玛哈公司的量化管理方法

87 **进度** 监督品管程序的方法

88 **数量分析** 我是否爱你？

89 **反应** 变数的冲击

90 **恢复** 将顾客的不满转化成顾客忠诚

91 **关联** 没有优点的管理

92 **奖励** 政府部门的“差不多”工作态度，已不符合工作要求

93 **标准** 品质标准是国际性的

致谢感言

第一篇

领导统御

Leadership

1

行动

使命：扮演活跃的角色

格言 1 在品管的领导统御作为上，必须活跃而明显，并且表达明确。

高阶层管理主管只以提升品质生产力为毕生使命是不够的，他们必须了解自己的使命——也就是说，他们非做不可的是什么事，这些不能授权他人去做、属于自己责任范围的事——并且采取行动。

爱德华·戴明博士(Edwards Deming)

他们注意的是你的双脚，而不是你的双唇。

汤姆·彼德斯博士(Tom Peters)