

现代经营书系

XIANDAI JINGYING SHUXI

全面 优质管理

谢家驹 著

QUANMIANYOUZHIGUANLI

全面优质管理

宏图可达

知易行难

品质管理的演变

品质成本

专家之言

鲍烈治国家优质奖“七要素”

“十二汽缸”

“四大支柱”

总结

接受挑战

酝酿期

决策期

起步期

推行期

总结

上海财经大学出版社

全面优质管理

谢家驹 著

上海财经大学出版社

- ☐ 责任编辑 麻俊生
☐ 美术编辑 未 名
☐ 插图设计 冯德生
☐ 装帧设计 洪清淇

Quánmiàn Yōuzhì Guǎnlǐ

全面优质管理

谢家驹 著

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-81049-297-7/F·245

850mm×1168mm 1/32 6 印张 124 千字

0 001 - 5 000 定价:12.00 元

图字 ISBN7 - 81049 - 297 - 7/F·245 号

本书原由三联书店(香港)有限公司
以书名《全面优质管理》出版

© 1994 Joint Publishing(H. K.)Co., Ltd

经由原出版公司授权由
上海财经大学出版社在中国内地出版发行

版权所有 翻版必究

作者简介

谢家驹博士



1974 年,毕业于香港中文大学(主修社会学及经济学);后留学英国曼彻斯特大学。1975 年,获硕士学位;1978 年,获博士学位。

回港后曾任教于香港大学社会学系,并在香港大学工程学院进修工业工程学。1980 年,获生产系统设计课程证书。

1979 年,加入南顺(香港)有限公司,任人事经理暨工业工程部主任。

1981 年,再度前往英国攻读工商管理,获格兰菲德管理学院工商管理硕士衔。

1982 年,加入瑞安集团,历任高级经理、助理总经理、总经理等职位。1992 年离职前,为集团事务总经理。

1992 年,创立谢家驹管理顾问公司。

谢家驹对香港品质管理的推动不遗余力,著有《品质圈:企业管理新挑战》一书(香港商务印书馆出版),并为香港品质圈协会创会会长(该会现改名为“香港品质管理协会”)。

谢家驹的另一重要著作,是《经营管理的典范》一书。该书原以英文写成,书名为 *Marks & Spencer: Anatomy of Britain's Most Efficiently Managed Company*; 1985 年,由英国派格蒙出版社出版。1986 年,中文版由香港商务印书馆出版。1987 年,更在莫斯科出版了俄文翻译本。

1990 年至 1992 年间,谢家驹为香港训练专业协会主席。

谢家驹现为香港考试局委员,香港教育专上学院临时管理委员会委员,与及多个大专院校之咨询委员会委员。

谢家驹对品质管理及全面优质管理素有研究,并有多年之实际经验,现正为多家本地机构提供全面优质管理的顾问服务。

前言 顾客导向、读者导向

一、这本书是一部“行动指南”，专为已开始推行或正在筹划推行“全面优质管理”的公司或机构而编写。

然而，全面优质管理的行动，并不是零散的行动，而是有策略性，有计划性，有系统性的整合行动。况且，这些行动是建基于一些崭新的管理观念，必须先掌握这些观念才能制定及贯彻适当的行动。

所以本书一方面是“行动指南”，同时又要我们突破不少传统的管理观念，以便放开怀抱去迎接全面优质管理的新挑战。

二、我有一个客户，是一家颇具规模的华资公司。公司的行政总裁深知全面优质管理对其公司业务发展的重要性，下定决心一定要贯彻推行。有一次，他问我假若只有时间阅读一本关于 TQM 的书，我会推荐哪一本。我告诉他说，英文方面的书可不少，中文的却是付之阙如。最后我推荐了一本我认为是最好，最易读，最实际的英文书给他。这本书就是 Jim Clemmer 所著的 *Firing On All Cylinders: The Service/Quality System for High-Powered Corporate Performance*。

隔了一个多月，这位行政总裁告诉我，他翻阅了这本书，觉得确是不错，内容深入浅出，很具启发性，但他说始

终无法抽空读毕全书,近 350 页的书只读了不及五分之一。他提议我写一本精简的行动指南,用中文写更好,以方便本地读者阅读。

这位行政总裁的情况,其实有颇大的代表性。我接触不少高层管理人员,不是不想读好书,而是抽不到时间出来。此外,外国出版的书籍,并非为本地读者而写,有很多例子及枝节占了颇多的篇幅,读起来更感吃力。本书汲取了目前国外讨论全面优质管理的精华,再结合本地的实际情况及需要,以精简的文字来介绍这个重要而具挑战性的课题。

三、本书从构思、撰写、版面设计、印刷,以至销售方式,都是以全面优质管理为指导思想。它的最大的特征,是百分之百的顾客导向。本书的主要内容,曾在多个公开或公司内部研讨会上介绍过,可以说是经得起考验的,也吸纳了不少与会者的意见。书上的种种行动建议,也绝大部分是经过实践的,亦有小部分是我在总结过去经验时产生的新意念。

四、本书虽然主要以中文写成,但小部分内容因欲保存英文原文的震撼力,故先刊出英文,然后再附以中文。也有部分引言只有英文,而未有翻译成中文。

五、这本书是理性分析的结晶品。然而,它也是充满感情的。事实上,全面优质管理也有这样的特征:既有理性的一面,也有感性的一面。我参加过无数的关于全面优质管理的研讨会、讲座,也看过大量的书籍、文章、报告,我得到这样的一个结论:谈全面优质管理并不能只停留于理性的分析,而是必须能打动听者、读者的心。事实上,全面优质管理的过来人会对你说,推行全面优质管理是需要激情的(Passion);或以通俗的讲法来说,是要“发

烧”的。正由于这个特点,这本书并不是正襟危坐的论著,而是采用仿似交谈的方式,把我的经验和大家分享。我希望读者读起来,就好像和我面对面交谈一样。

六、现在,请准备起步参加一个难忘的旅程……

目 录

前言	顾客导向、读者导向	1
----	-----------------	---

第一部分 基本概念

1. 全面优质管理	3
1.1 定义	3
1.2 全面优质管理的真义	3
1.3 基本假定	5
1.4 中心思想	5
1.5 应用范围	8
附 过来人语	9
2. 宏图可达	18
2.1 清晰宏图的重要性	18
2.2 一个全面优质管理的宏图	19
2.3 理想是奋斗出来的	20
2.4 小结	21
附 过来人语	21
3. 知易行难	28
3.1 龙虎群英	30
3.2 香港的现实与转机	32

3.3 小结	34
--------------	----

第二部分 全面观点

4. 品质管理的演变	37
4.1 品质控制(QC)	37
4.2 品质保证(QA)	38
4.3 全面品质保证(TQA)	39
4.4 全员品质保证(CWQA)	39
4.5 全面优质管理(TQM)	40
4.6 ISO 9000	40
5. 品质成本	43
5.1 什么是品质成本	44
5.2 施乐的启示	46
5.3 无形的成本	47
5.4 品质免费	48
附 过来人语	48
6. 专家之言	50
6.1 戴明的“十四要点”	53
6.2 朱兰的“突破历程”	58
6.3 哥斯比的“十四点真言”	63
6.4 戴明、朱兰与哥斯比的共同点	69
7. 鲍烈治国家优质奖“七要素”	71
7.1 基本观点	72
7.2 相互关系	74
7.3 评分的分配	76
7.4 评分的内容	77

3
目 录

7.5 小结	79
8. “十二汽缸”	80
8.1 何谓“十二汽缸”	81
8.2 汽缸一:决心表示的承诺	82
8.3 汽缸二:聆听内部/外部的顾客心声	84
8.4 汽缸三:教育及意识	85
8.5 汽缸四:招聘及入职培训	87
8.6 汽缸五:人际关系技巧	89
8.7 汽缸六:教练技巧	91
8.8 汽缸七:团队技巧	93
8.9 汽缸八:制度	95
8.10 汽缸九:奖励及赏识	97
8.11 汽缸十:改进活动	98
8.12 汽缸十一:标准及尺度	101
8.13 汽缸十二:市场策略	103
9. “四大支柱”	106
9.1 卓越领导	106
9.2 顾客导向	107
9.3 不断改进	108
9.4 全面参与	108
10. 总结	110

第三部分 行动纲领

11. 接受挑战	115
11.1 首先思考的问题	115
11.2 六个阶段	119

12. 酝酿期	120
附 过来人语	122
13. 决策期	123
附 过来人语	125
14. 起步期	126
附 过来人语	134
15. 推行期	136
16. 总结	146
 附录 美国鲍烈治国家优质奖评审标准	 149

基 本 概 念

①

全面优质管理

②

宏图可达

③

知易行难

1. 全面优质管理

1.1 定义

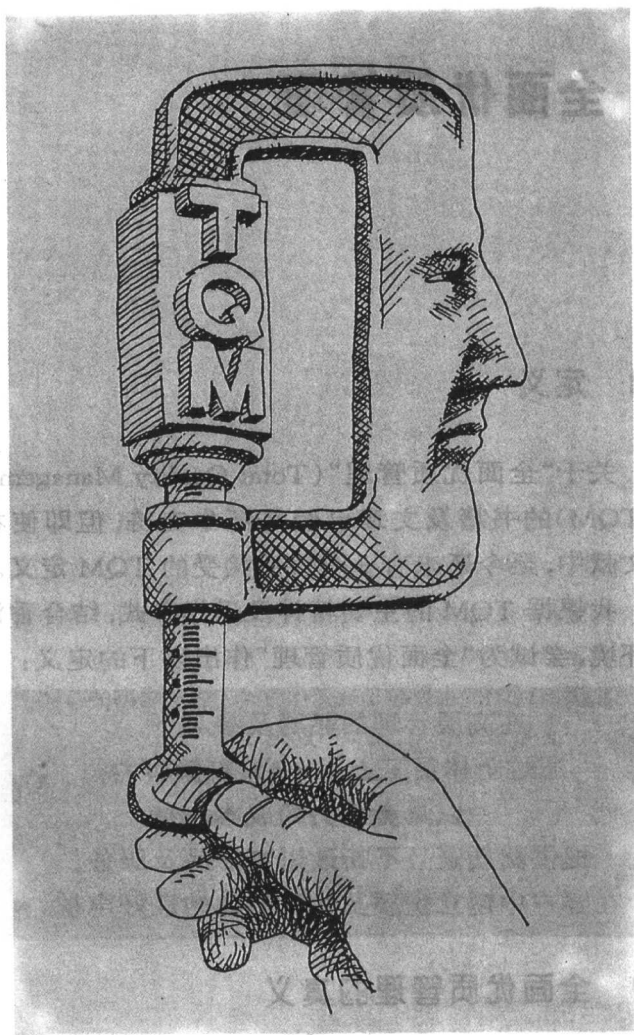
关于“全面优质管理”(Total Quality Management, 简称 TQM)的书籍及文章已经是汗牛充栋,但即使在英文的文献中,至今还未有一个普遍接受的 TQM 定义。

我根据 TQM 的主要精神及运作方式,结合香港的具体环境,尝试为“全面优质管理”作出以下的定义:

在高层管理的领导及参与下,
通过全体员工上下一心、群策群力,
以具竞争力的成本,
提供高质素且不断改进的产品及服务,
在客户中建立优质及物有所值的良好声誉。

1.2 全面优质管理的真义

请留意,我把 Total Quality Management 译作“全面优质管理”,而非“全面品质管理”或“全面质量管理”。这是



全面优质管理的真义