



创办你自己的企业

人力资源管理

市场营销

小 企 业 译 丛

全面质量管理

[美] 洛丝特 著
Jill A. Rossiter

财务管理



中国人民大学出版社

R

小 企 业 译 丛

全面质量管理

[美] 洛丝特 著

Jill A. Rossiter

李晓光
陈运涛
徐翔 等译

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全面质量管理 / (美) 洛丝特 (Rossiter, J. A.) 著;
李晓光等译.
北京: 中国人民大学出版社, 1999.7
(小企业译丛)

ISBN 7-300-02983-3/F·924

Ⅰ. 全…

Ⅱ. ①洛…②李…

Ⅲ. 全面质量管理

Ⅳ. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 18068 号

Rossiter

Total Quality Management

Copyright © 1996 by Dearborn Financial Publishing, Inc.

(本书由美国戴尔宝金融出版公司提供独家中文版权)

小企业译丛

全面质量管理

[美] 洛丝特 著

李晓光 陈运涛 徐翔 等译

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62511116 门市部: 62511369

总编室: 62511212 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@263.net

经 销: 新华书店

印 刷: 北京丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7.5 插页 1

1999 年 7 月第 1 版 2000 年 12 月第 2 次印刷

字数: 186 000

定价: 13.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

译者序

《全 面质量管理》，讨论了小企业如何开展质量管理活动。本书从“把企业引到质量上来，把顾客放到首位，使员工参与质量管理，通过持续改进提高质量”等质量管理活动的四个主要方面，运用丰富有趣、形式多样的方式和手段，如个人专题训练、小企业的案例、学习辅助工具和形象化的图形等，把读者带到了质量管理领域并使读者在一种轻松的氛围中体验学习。全书穿插有 21 个个人专题训练，这些专题训练结合小企业的案例，让读者由浅入深、循序渐进地学习和把握住质量管理的理念和实践方法。书中每一部分的后面还有对该部分内容的测试，使读者自我评价掌握的程度。读者在学习过程中不难发现，把深奥的道理表达得通俗易懂，把抽象的理论转变成具有可操作性的措施方法是本书的最大特色。例如，在挑战 1 中，戴明的“反应链”清楚而有逻辑性地说明了质量给企业带来的好处，而又进一步总结出开展质量管理活动的“十四个要点”，说明小企业必须以及如何把工作重点转移到质量上来。又如在挑战 3 中，关于使团队富有成效的方法的论述，在质量组织中对管理者扮演着教师、榜样、教练和鼓动者的多重角色的阐述，都将给读者留下

深刻的印象。另外这一章所提出的如何使会议更有效的十条原则，很有借鉴和参考意义！

系统驱动行为。质量不是某一个人的事，质量是企业全体员工的责任。质量不是检验出来的，质量形成于产品和服务的生产过程，质量优劣的根源在于系统的整体性能。这就要求企业引入全面质量管理，树立质量服务理念，营造质量文化，建立质量组织，形成质量企业，致力于持续不断的质量改进循环之中。企业的质量管理就是给企业员工指明方向和工作意义，就是运用各种质量管理工具，构造一个系统去实现企业的共同远景，就是企业业主和经理与全体员工形成团队，共同工作，消除系统中威胁质量和组织生存的错误和变异，在不断的质量改进中实施质量概念。这是时代的要求，也正是原书的宗旨所在。因此，译者急切地将这些思想介绍给业界的朋友、学界的同人，以提供管理研究与教学的素材，以促进我国中小企业的成长、壮大，推动民族经济的发展。

参与本书翻译工作的是著名质量管理学家，博士生导师，中国人民大学工商管理学院杨文士教授的学生：李晓光、陈运涛、徐翔，李进、胶远、黄晓阳做了后期的校对工作。由于时间仓促，书中若有疏漏之处，敬请各位读者指正。

1999年2月

目 录

前言.....	(1)
挑战开始.....	(2)
精通学习.....	(2)
什么是个人专题训练?	(2)
学习辅助.....	(4)
自我评估.....	(5)
如何阅读指导.....	(5)
挑战 1: 把企业引到质量上来	(6)
什么是质量和质量概念?	(8)
个人专题训练 1: 什么是质量?	(11)
为什么质量对小企业如此重要?	(14)
质量观念的基本原理	(17)
顾客至上	(18)
员工参与和受教育	(19)
系统和过程的持续改进	(20)
个人专题训练 2: 生产流程	(22)
系统思考	(24)

运用质量管理的原理	(25)
质量管理和观念转变	(25)
质量管理的其他主要概念	(27)
领导的重要性	(28)
个人专题训练 3: 如何测量?	(33)
注重质量的公司领导者的行为	(37)
个人专题训练 4: 质量领导评估	(38)
如何开始质量转变	(42)
个人专题训练 5: 质量转变的行动步骤	(44)
完成挑战 1	(48)
挑战 1 自我评估	(49)
挑战 2: 把顾客放在首位	(52)
为什么顾客至上?	(53)
个人专题训练 6: 顾客的生命周期价值	(53)
满意与忠诚	(58)
识别顾客及其需要	(60)
内部顾客与外部顾客	(61)
个人专题训练 7: 谁是顾客?	(62)
了解顾客的需要和期望	(65)
观察、交流和推测	(66)
个人专题训练 8: 顾客需要	(73)
建立超越顾客需要的服务系统	(78)
什么是超越顾客需要的服务?	(78)
个人专题训练 9: 什么是超越顾客需要的服 务?	(80)
授权给员工以服务顾客	(84)
设计超越顾客需要的服务蓝图	(87)
个人专题训练 10: 超越顾客需要的服务蓝图	(87)

执行：把蓝图付诸实施	(91)
不断提高顾客服务水平	(91)
个人专题训练 11：绘制直方图	(92)
帕累托图	(98)
个人专题训练 12：绘制帕累托图	(100)
完成挑战 2	(106)
挑战 2 自我评估	(107)
挑战 3：员工参与和团队建设	(110)
从你开始	(111)
战略：使管理者转变成团队领导者	(112)
个人专题训练 13：领导团队活动的技巧	(116)
战略：建立支持团队成功的文化	(125)
努力学习	(131)
战略：建立高绩效的团队	(131)
个人专题训练 14：在经营中使用团队	(135)
高绩效团队的特征	(137)
团队成功的主要技巧	(139)
会议管理的十条建议	(140)
倾听	(144)
询问	(145)
表现最佳	(147)
解决冲突	(148)
使团队有效率的工具和技巧	(151)
在团队建设实践中改进团队绩效	(151)
利用因果图诊断	(151)
个人专题训练 15：因果图	(154)
运用力场分析为变革做准备	(158)
评价团队绩效	(159)

个人专题训练 16: 团队动态评价	(160)
完成挑战 3	(161)
挑战 3 自我评估	(163)
挑战 4: 持续改进循环	(166)
减少变异性: 保持质量一致的关键	(167)
持续改进循环	(168)
开始: 定义项目	(169)
系统分析	(170)
个人专题训练 17: 所需的信息	(170)
流程图	(172)
走势图	(174)
个人专题训练 18: 建立走势图	(177)
直方图及帕累托图	(181)
散布图	(183)
个人专题训练 19: 建立散布图	(186)
控制图	(190)
工作流程图	(195)
个人专题训练 20: 工作流程图	(197)
检查你对系统的理解	(199)
改进计划	(202)
亲和图	(203)
因果图	(206)
想出解决根本问题的创意	(208)
个人专题训练 21: 过程改进计划	(208)
试用和测试	(212)
个人专题训练 22: 试用和测试	(212)
仔细分析结论	(218)
强化过程改进	(218)

继续持续改进循环.....	(219)
完成挑战 4	(220)
挑战 4 自我评估.....	(221)
你已经掌握了全面质量管理的概念.....	(224)
关键词汇总.....	(225)

前 言

《全面质量管理》是《精通你的小企业》(现译作《小企业译丛》)丛书之一。

· 全面质量管理

- 市场营销
- 财务管理
- 人力资源管理
- 商业与法律问题

之所以编排这些内容,是为了使学习者掌握那些成功的小企业经营者或管理者所必须掌握的经营观念和管理方法。为了使学习者在掌握这些知识的基础上训练决策和实践过程、在学习中成长,每个单元的材料中包括讲解的内容和个人专题训练课。我们预计,自定学习速度的学习者大约用 12 个小时来完成每个单元的内容。这些材料的编排十分灵活,它们不仅可以用作自学材料,还可以作为课堂或远程教学的优良教学工具。如果你有兴趣对这些方面中的任何一项进行深入探讨,请与威斯康星大学商业与经济自学部联系,以获得更多的信息。可打电话(608)262-4876,或写信至:432North Lake Street,Room 201,Madison,WI53706-1498。

☐ 挑战开始

设计这门课的目的是帮助你在小企业实施全面质量管理时获得必要的知识和技巧。你将学到全面质量的含义，为什么它对任何企业的生存都是重要的。你将得到实施质量管理和持续改进过程的忠告和工具。你也将学会如何围绕顾客的需要创立企业，这是在竞争环境中获胜所必需的。

这门课程由四个挑战构成：

挑战 1：把企业引到质量上来

挑战 2：把顾客放到首位

挑战 3：使员工参与到质量中

挑战 4：持续改进循环

☐ 精通学习

这门课是为在课堂之外掌握质量管理概念而设计的。在这一部分中，你将发现个人专题训练鼓励采用不同的学习方式。你已不仅仅是在读书，你将主动地参与到需要建立的管理计划的学习过程中。精通《全面质量管理》中的思想，对于把新的知识和技巧应用于自己的企业是十分有益的。这是你自己的管理项目，你会从中得到乐趣！

☐ 什么是个人专题训练？

个人专题训练不是测验，而是简单的练习方法和信息收集表，

用来帮助你把所获得的新知识运用到特定的某一企业中。个人专题训练中的答案没有正确或错误之分：每一个专题训练都会使你的企业向质量导向的企业组织走近一步。

你并不孤独

为了更好地指导你学习质量管理，你将加入到四个小企业业主的行列中，他们分别是约翰、丹尼和韦尔曼、荷尔曼、荷尔南德兹。他们的亲身经历将对你在学习过程中遇到的主要观点进行示范和说明。

约翰的顶好建筑公司 (Bestbuilt Construction Company)：该公司由约翰于 1970 年创立，它起步于在圣路易市修建中等价位的社区宿舍。在过去的 25 年中，公司成长很快，现在雇用了 80 名建筑工人、12 名管理人员和职员。公司仍然建筑中低价位的单身家庭住房，同时还从事修建和改造家庭住房、商店、小型商业建筑物等业务。两年前，公司决定引入质量管理。管理人员和职员对此感到满意并且积极地参与到持续改进过程中，但建筑工人却不以为然，他们不注重质量，并希望摆脱它的约束。

丹尼和韦尔曼的丹尼家乡市场 (Denny's Hometown Market)：在 6 个月之前，丹尼家乡市场还是这个拥有 1 万人口城镇中惟一较大的杂货店。现在不同了，一家竞争对手已经开设了新商店，它是全州一家连锁店的 50 个分店之一。丹尼和韦尔曼雇用了 10 名全日制工人和 24 名临时工，他们感到如果想留住顾客就必须有新的变革措施。

荷尔曼 QT 公司 (Quali-Temps Inc.)：QT 是在临时劳务市场提供新工作的标志。所有的 QT 会员（公司称之为工人蓄水池）都是计算机系统和公司运营方面的行家里手。当一家公司在短期内（一年之内）需要计算机方面的帮助时，QT 公司就派上用场了。QT 公司位于西海岸一个大城市，荷尔曼想使自己的生意一开始

时就做到位——使每一位选择 QT 公司的人百分之百地满意。

荷尔南德兹的再生纸批发公司 (Recycled Paper Wholesalers, RPW): RPW 公司把旧报纸、办公室的废纸变成纤维物质, 然后把它卖给根据纤维等级生产再生纸产品和绝缘产品的公司。荷尔南德兹在一家生产绝缘产品的公司工作时, 发现难以找到可靠的纤维供应商, 她便决定自己创立这种公司。RPW 公司在再生纸行业经营了 5 年, 雇用了 22 名工人。荷尔南德兹认识到, 如果不降低成本, 她的公司将面临破产。

学习辅助

其他的信息来源和值得强调的观点将在本指导中加以说明。

聚焦 (For Your Information): 注释、引语和值得注意的信息位于聚焦的方框中。

复习: 有时需要重温前面学过的步骤或个人专题训练。

人物简介: 经过半个世纪全面质量管理的概念已经走向成熟。许多管理学家和实践者在工作或著作中给质量下了定义。在这本书中, 对一些质量管理的权威人士作了介绍。这些介绍提供了有关质量的历史渊源, 及其一些重要人物所作出的贡献。

质量工具和技巧: 几种统计的或非统计的工具和技巧, 用于公司收集信息和评估变化。无论你是否上过统计学课, 你会发现质量管理所使用的绝大多数工具理解起来相当简单, 并在衡量过程结果和决策方面是非常有用的。当你在使用质量管理的工具和技巧时, 你将发现工具是关于干什么的、应当什么时候使用以及如何使用的有关指导。

小结: 在每个挑战结尾, 就所学的以下四个主要方面作一小结, 这种体例在全书中应用, 将有助于你系统地掌握这些技巧。

信息：它不但提供了日常的经营信息，而且提供了战略方面的信息。

工具：通过使用个人专题训练有，将有助于你把经营思想和战略系统化。

学习：成功的经营者需要不断地学习。学习应该是有选择的和经常性的，学习应当有助于提高你的经营技巧，还应把这些与你以前的知识、经历和资源结合起来。

网络：在做出经营决策时你并不孤独。你将得到外部资源的支持和帮助。

☐ 自我评估

你有必要完成挑战结尾的自我评估。自我评估是检验你对资料掌握程度的工具。如果在自我评估中，你发现对某些事情并不能够完全理解，你应对所学资料重新阅读。这个指导帮助你复习具体内容或给予更多的帮助。

☐ 如何阅读指导

开始学习本书之前，应花几分钟浏览所有的资料。要熟悉指导和个人专题训练。最后要在头脑中提出要回答的问题。

把企业引到质量上来

“质量不仅是正确的，它还是不花钱的；质量不但是不花钱的，而且还是最盈利的生产线。”

——吉尼，ITT 前任董事长

究 竟什么是质量？TQM 是什么，为什么就连小企业主也应该予以关注呢？它只适用于最好的企业吗？它只适用于生产性企业吗？

或许多年以来，每当听到有关质量的话题，你就会情不自禁地问自己这些问题。或许你也同许多人一样，认为**全面质量管理**（TQM）已经过时。然而你又经常在不同场合听到它——全面质量控制（Total Quality Control）、持续质量改进（Continuous Quality Improvement）、统计过程控制（Statistical Process Control）和质量领导（Quality Leadership）等。似乎有关“质量的谈论”从来就没有停止过。因此你又不得不去了解关于质量的所有

“在生产中，通常对质量的重视远胜于数量”。

——《伊索寓言》

话题。

质量管理就是给员工指明工作意义和方向的**共同远景** (Shared Vision)。这个远景是公司试图实现其目标的蓝图。当你让员工参与制定计划并去实现计划时，当你给予员工在恰当的时间做自己应做的工作的知识、工具和权力时，当员工清楚地了解这些对实现公司目标的重要性时，远景就展现出来。质量管理就是建立一个系统——使用方法、工具和过程，以此来实现远景。质量管理就是如何消除和解决威胁公司质量及生存的缺点、障碍的问题。

“做什么生意不是由生产者决定的，而是由消费者决定的”。

——德鲁克 (Peter Drucker)

挑战1的目的在于回答有关质量管理的许多基本问题，并描绘质量管理原理的基本轮廓。此外，你将会学到把质量管理的原理和工具应用于你的小企业的一些具体操作方法，使之更富有效率和充满活力，更为重要的是，最终会使你的企业盈利更多。

成功地完成该挑战不应当有困难——因为有个个人专题训练和案例研究指导你。然而，把质量管理的原理成功地实施到你的企业当中并不容易，它要求你与你公司的每个员工转变观念。质量管理是一种哲学，而不是管理的“速成班”。在公司实施质量管理的原理时，不论你是否愿意称之为全面质量管理，其发生都是渐进式的而不是突破式的。它需要领导者投入，需要对每个员工进行教育和培训，实践和再实践。公司的每个员工，无论管理者还是被管理者，都需要学会作为合作伙伴共同工作，这样做的惟一的目的——就是满足甚至超越顾客的需要，因为顾客是质量概念的核心。

如果你进行了质量转变，如果你把在书中学到的东西用于你的公司并坚持下去，你的公司和你的员工将会超凡脱俗。

完成挑战1，你将能够：