



FIRING ON ALL **CYLINDERS**

开足马力

全面质量与服务改进 (第2版)

【加】吉姆·克莱默(Jim Clemmer) 巴里·希伊(Barry Sheehy) 著
星 空 陈晓芳 等 译

THE SERVICE/QUALITY SYSTEM FOR HIGH-POWERED
CORPORATE PERFORMANCE (Second edition)

全面质量改进表面上看非常简单，但是读了《开足马力》之后才知道这当中的深浅。本书为我们改进组织程序提供了丰富的经营经验，并为我们分析新出现的问题提供了必要的洞察力。



中国市场出版社
China Market Press

FIRING ON ALL CYLINDERS

**THE SERVICE/QUALITY SYSTEM FOR HIGH-POWERED
CORPORATE PERFORMANCE (Second edition)**

开足马力

全面质量与服务改进 (第2版)



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目(CIP)数据

开足马力:全面质量与服务改进:第2版./ (加)克莱默(Clemmer, J.), (加)希伊(Sheehy, B.) 著; 星空, 陈晓芳等译. - 北京: 中国市场出版社, 2010. 8
ISBN 978-7-5092-0674-4

I. ①开… II. ①克… ②星… ③陈… III. ①全面质量管理②企业管理—商业服务 IV. ①F273.2 ②F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 144665 号

Copyright© Jim Clemmer 1992

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of publisher: Macmillan Canada

图字 01 - 2008 - 3109

书 名: 开足马力:全面质量与服务改进(第2版)
FIRING ON ALL CYLINDERS - THE SERVICE/QUALITY SYSTEM FOR
HIGH-POWERED CORPORATE PERFORMANCE Second edition

作 者: (加)吉姆·克莱默 巴里·希伊
JIM CLEMMER, BARRY SHEEHY

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街2号院3号楼(100837)

电 话: 编辑部(010)68033692 读者服务部(010)68022950
发行部(010)68021338 68020340 68053489
68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

规 格: 787×1092 毫米 1/16 20.5 印张 465 千字

版 本: 2010 年 8 月第 1 版

印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0674-4

定 价: 42.80 元

前言

本书的许多读者,如果年龄在40岁以下,有可能需要花费点精力阅读,以便理解书中关于气缸的所有隐喻。如果你有一辆车却很少开动,或启动后就开始抖动,或发出刺耳的声音、冒起了黑烟,那么,本书所有那些充满激情的信息就很有可能遭到冷遇。

不幸的是,本书的某些警示性的隐喻总是不幸而言中。比如:许多立志于质量与服务改进的公司并没有真正地开足马力;在面临海外的激烈竞争时,北美的许多公司都是节节败退;与其他国家比较起来,北美公司的生产效率即使在快速增长,速度仍然跟不上;北美的教学系统培养出来的学生总是跟不上当今世界变化中的需求,许多大学面临学生注册人数减少、难以选用现代化学习技术、预算严重赤字等困扰,等等。这就像我们虽然有着市、县、州以及联邦政府一级的政府部门,但依然不能彻底解决所有的犯罪、无家可归、毒品和经济问题。所以,在质量与服务的改进过程中,我们更有理由奉劝大家——不断地开足马力。

当然,我们并不是在简单地套用引擎原理,千万不要机械地去理解“开足马力”,因为整个的改进过程中我们需要解决的是如何迎接挑战。

克莱默的书为我们提供了很好的方法,可以帮助我们及时诊断出那些仍然会发生的错误。本书亦用大量的实用战术佐证着那些最为核心的战略问题。在质量与服务的改进过程中,这往往体现为一种综合性很强的、很清晰的组织战略,以及许许多多迄今为止仍不失为非常先进的技术方法。

通过让读者阅读那些发人深省的问题,可以揭开许多隐藏在谜团中的真相。所浓缩出来的种种数据和分析资料,有助于读者理解这些问题的重要性。书中所描述的问题、所强调的观点也有助于读者获得最新的思考总结。

相比那些宣称“一天就可以夯实贵公司”的书籍,方方面面都加以翔实论述的《开足马力》反而是一本很诚实的书。对于任何期盼实现最佳执行的公司来说,克莱默都要对改进旅程中的复杂性和艰难性加以客观冷静的陈述。当然,作为一种平衡,对那些改进中所取得的成熟案例他也不厌其烦地加以描述和宣扬,以便鼓励人们矢志不渝地参与质量与服务改进。

本书内容所涉非常广泛,从员工参与改进到团队向前推进,到消除“垂直烟囱式”的系列问题,再到扫除全面质量管理的种种障碍,不一而足。尽管不是汽车行业的工程师,但是克莱默的原理却可以像引擎一样稳定地运转着,并可以有效地引领和加速一个组织的成长。他的方式既反映出了参与者的实践情况,也提供了各改进组织一步步走向成功的清晰脉络。

最终,作者为提高各个组织的执行力提供了最直接的有用信息。当然,许多信息是相当苦涩的。如果人们作出了承诺却没有说到做到,那么,质量就意味着问责。当你开足了马力之际却不能及时地添加燃料、更换润滑剂,那么,组织所期盼的变革又将如何发生?

成千上万的人读过这本书,但是仍有太多的人急于求成,希望能立即找到治愈公司痼疾的神药,于是又把目光转向了其他的畅销书。只有少数坚守者能够细读本书,悉心加以研究,以期为自己的组织寻找到切实推行的路线图。只有这部分人,才真正找到了蕴含于本书中的有效指导和信息。善于发现本书中的新东西,留心其中的好东西,你才会获得最具启发性的思想。尽管在执行的过程中既不快捷也不容易,但是推行改进的公司终将与众不同。

本书具有很强的操作性,有助于执行官或管理人员实现质量与服务的改进,并从头到尾地驾驭整个改进过程。本书提供了大量实用性很强的核对清单,便于在需要的时候进行比照。同时,安排好合理的时间表,也有助于公司在第一次尝试新事物时就能从中获益。

很少看到有这样的著作能将理论和实践结合得如此紧密,并能如此切实地指导变革。对于每个人来说,阅读本书总是一次愉快的历程,这要感谢克莱默先生的亲历亲为。对于那些尚未开启所有气缸的公司,本书无疑是无价之宝,有助于人们抛却以往那些争执不休的老方式,代之以更能切实解决问题的新办法。

约翰·H. 曾格

曾格-米勒公司主席和 CEO

简 介

“世上最强大的力量莫过于应势而生的思想。”

杜雷顿·勃德

即使到了今天,一流服务依然是一件令人着迷也令人痛苦的事情。一方面,上市公司大量增加,影响所及,甚至在整个国家里,都已经推广开了全面质量管理;另一方面,由于持续地使用各种质量改进技术,也产生了前所未有的惊人成果,并伴随发生了太多的始料未及的问题。

仅在第1章里就有充足的证据和实践表明,这种服务质量的改进令人瞩目,以至于整个北美的经营管理人员都被卷入了这种服务质量的改进活动中。

不过,事到如今,不少企业和组织却开始陷入失败的痛苦之中。就像第4章所描述的那样,尽管最初的动议是好的,有时也进行了大规模的投资,但是研究结果却表明,全面质量管理所作出的许多努力实际上是在打水漂。北美的许多管理人员,在经过表面上轰轰烈烈,实际上却是数不清的失败之后,开始纷纷谴责这种改进尝试,而不再寻找真正的原因,即对这些强有力工具和技术的错误使用。许多全面质量管理的措施和持续改进质量的技术,诸如“质量环节”、“卓越”、“目标管理”等,正在失去应有的效力,而其他的管理嗜好却正在变成挡道的巨石。虽然也有一些管理者成功地应用了这些尚待证明的方法,问题仍然摆在了大家的面前,所谓的一流服务,不但在工具和技术上需要加以改进,而且在方法上也出现了偏差和误用。

部分质量管理:从正确的方向出发却仍然走错了路

“我不好说自己曾死过一次,但是我可以这么说,我至少有三天的时间不省人事。”

——丹尼·尔布恩,美国的开拓者和民间传奇英雄

在过去的十年里,作为全球化的咨询公司,我们的 Zenger - Miller 和 Achieve International 公司,已经和成百上千的大公司和机构紧密合作过,进一步地改善我们的一流

化服务。Zenger - Miller 主要进行领导艺术、团队工作、质量及管理技能的培训, Achieve International 则主要进行咨询—销售和销售的培训和咨询。面对那些已经开始对全面质量管理感到困惑的公司领导,甚至眼看着某些公司因尝试这一类改进而处于亏损的边缘时, Zenger - Miller 和 Achieve International 公司开足马力,重新对这样一些公司和机构开展培训,并进行新一轮的指导。至少有 6 本专著和成打的文章、专栏报道、论文,以及数以百计的现场互动和陈述,推动着我们的研究工作,并在这些组织向成功变革而迈进时,起到了关键性的作用。

正是这种独特而又丰富的经验,使我们对不断增长的全面质量管理危机产生了极为深刻的认识。尽管人们的出发点都是无可指责的,谈论起全面质量管理也头头是道,而且持续性的改进也在推进当中,但是,一个显而易见的现实情况却是,大多数的组织还是走入了部分质量管理的窄胡同。他们真正执行的只不过是一个局部化的质量管理。所以,尽管大方向是一致的,但是行走在部分质量管理的小路上,一个组织永远别想抵达全面质量管理的目的地。

人们不难发现,所谓的部分质量管理还是具有某些相同的因素。而克服这些典型性的问题和缺点,正是本书重新提上议事日程的一个重要主题。

避免狭窄和失衡

许多咨询专家和产生于内部员工中的专家,很容易局限于自己的特殊领域,用自己所形成的管理技能和操作方法,取代那些开展一流服务必须作出的综合而又全面的改进努力。从战术上讲,这些技能和操作方法具有较大的局限性和不完整性;从整个组织的全局性战略上讲,推行这样一些技能和方法,会暴露出很多的弱点,直至无法推行下去。

对全面质量管理最为完整的执行,来自于对以下领域中最好的技能和方法的整合:
(1) 在消费者服务方面,重要的是能够鉴别和测度出消费者的价值取向,然后听从“消费者的声音”合理配置整个组织的资源。(2) 持续性地提升和改进质量,本着对消费者的完全负责,出于对生产率的改进要求,对已有的系统和程序,进行重新设计,进而减少成本,降低错误的发生。

忠实地履行诺言,绝对不开口头支票

最高管理者的承诺对于获取改进的成功至关重要。在开展一流服务的改进活动中很少有哪一方面能和这个问题无关。许多与部分质量管理所发生的冲突,就是源于是否要忠实地执行这种“承诺”。部分质量管理所缺乏的正是这种彻底的执行力和所必需的强有力的领导力(这将在第 21 章中进一步论述)。当无效的执行给改进带来阻碍的时候,其中最主要的原因就在于,那些来自外部和内部的咨询家们,并没有完全搞清楚这样一个问题:最高领导所坚守的关键性执行理念在整个执行过程中到底要扮演什么样的角色。所以,那些狭窄和不平衡的改进活动也就应运而生。

缺乏最高管理者所施加的领导力,推行部分质量管理也就难以在一个组织业已形成的

经营和文化体系内整合所有的改进工具和技术。最终导致的结果是,那些推行部分质量管理的管理人员,不再是管理程序改进的驱动者,而成为这些管理程序的坚决维护者。这也就导致大多数的提高一流服务的改进活动,并没有走到全面质量管理的大路上,而是走进了部分质量管理的窄路上。

改善程序但也不取代战略性管理

在管理和执行战略程序管理方面,由于部分质量管理存在着不可回避的局限性,进而在程序的改进方面,前行的道路就会越走越窄。真正全面的方法,是在改进程序和管理程序两者之间采取必要的平衡,从而使所涉及的高层执行力,能够引领这二者进入全面的整合。

对程序改进和管理加以必要的平衡

程序改进	战略程序管理
对单独工作团队的微观程序予以密切关注	改进活动一开始就伴随有一些宏观程序和属于整个组织的程序,然后向支持这些程序的功能性层面和任务性层面倾注
一线工作团队如果要进行颠覆性改进,得到的支持会相对微弱,甚至会遇到中层管理人员的阻挠	对于一线工作团队的改进活动,中层管理人员更喜欢关注是否能产生显著效果
在一个组织的内部,处于一线的工作团队,往往只能对自己那一个环节内的消费者供应链有所了解,所能做的改进范围窄了,但也具体化了	由里向外扩展的团队改进活动,特别是那些涉及外部消费者或涉及商业中战略性问题的改进活动,更受关注
任何改进活动以及所有的改进活动,都会得到争取取得更好的鼓励	改进的目标确立以后,相应的责任也随之确立,结果是,你很难有机会从一个组织的工资总额变动中,向人们证实改进活动究竟带来了什么样的回报
由于在整个组织的范围内,工作团队和组织职能之间的因果关系渐渐模糊,程序改进的责任和义务被分散到了各个团队	每一个核心的程序都归一个特别的执行者负责,与程序管理团队一起规划程序改进的路线图,以确保改进活动能够得到应有的重视,改进活动能够得到有效协调

系统性的基础和程序不能调整乏术

大多数推行部分质量管理的组织,会在几个大的调整领域中,落入不可自拔的陷阱之中。

1. 在基础性的调整方面,一个组织往往会面临这样两种情况,或者是无力促使相关的立法人员或行业委员会人员取消那些行业性的栅栏和阻碍,以及无力解决那些已经被改进

团队证实了的瓶颈性问题;或者是反过来,那些立法人员或行业委员会人员,正在试图遏制这个组织的管理结构外围的改进活动。

2. 对于至关重要的计划和报告,即使是与之密切相关的管理层者、工会组织、项目团队、董事会成员、关键性的供应商,包括消费者等,也很少在一流化服务的战略性计划方面,投入必要的时间。同时,也很难将这些关键性的参与者有效地组织到忠实落实这些改进的活动中。

3. 人们经常无法确证,那些最为关键性的成功要素、改进目标和具体准则,是否已经被放到了应有的地位。同时,人们也无法确认,是否已经将改进活动聚焦到了一个组织关键性的战略问题上。

4. 报告制度和改进成果的测算,也不像一个组织的财务报告那样,严格而又制度化。同时,许多富有生气的“消费者的声音”,在反馈的过程中开始逐步丢失。

薄弱的技能基础是靠不住的

正像本书第 11 章所显示的那样,在许多培训活动中,那些从事一流化服务的专家和执行人员们,经常在接受培训、提升领悟力和增强技能时产生困惑。而这些因素,具体的每一项都将至关重要。

1. 就培训而言,主要解决的问题便是:需要做些什么,为什么需要这么做,以及在一个组织中,这些培训最终如何能够对每一名成员产生影响。

2. 就提升领悟力而言,提供恰当的案例,以及进行必要的鼓励和强化,将激励起人们的激情,凝聚起人们的力量,去探索持续的改进,并引发重大的突破。

3. 就技能的发展而言,既要促使人们积极行动,具体落实,也要给人们提供必要工具和技术装备,通过给予必要装备,鼓励人们认真参与改进活动,甚至引领改进活动,变更公司文化等等。

就培训和技能的发展而言,这也是最容易让人们产生困惑的地方。例如,那些参与一流化服务的合作者和执行者们一般会这样假设,知道了需要做什么,人们就会在工作中更为讲求实际;而知道了为什么需要变革,并不意味着人们就已经知道了如何去参与变革。只有在技能上进行进一步的拓展,才能有助于人们懂得如何去变革,以及利用什么样的工具参与变革。

对于真正的全面性的一流化服务而言,改进的道路将是非常曲折的,但是,只有那些能够取得成功的人们将会得到丰厚的回报。对于你的改进征途来说,这本书也许能够提供一些必要帮助,但是你所期盼的奖赏只能在未来的征途中不断地去获取,谁都不可能一蹴而就的。

2008 年 4 月

目 录

简 介	I
第 1 章 一流化的质量与服务改进	1
全面质量管理的突现/3 产生于美国的理论却在日本创造出奇迹/4 在新的服务战场/6 服务和质量改进:结论是压倒性的/7 美国开始关注质量与服务的改进/16 改进活 动正在剧烈地改进着我们的世界/18	
第 2 章 什么是质量与服务?	19
利用顾客的标准/21 由外而内的质量与服务 /22 价值体验的三环节/23 最内一环: 基本生产/24 第二环:支持/26 第三环:强化型服务/28 总的经验:客户们看到的只 是一个大环/30 服务、质量和组织的拓展/32	
第 3 章 掉链子、修复和搭桥	33
修复/35 质量成本/37 不合格质量成本 + 优良质量成本 = 总质量成本/38 缩小规模 和成本的降低/40 以投资优良成本来驱逐不良成本/41 过桥:固定程序而不是固化问 题/42 持续性改进:一个无尽的旅程/43	
第 4 章 初期理念所导致的职能紊乱	47
与“质量对立”的创设初期的理念/49 1. 质量与服务改进活动能够加以委托/51 你的行 动发出了什么信号? /52 2. 我们知晓我们的顾客需要/53 3. 我们的工作惯性制造了质 量与服务的众多问题/56 4. 要生存就是要盈利/61 多在镜子中照照/63	
第 5 章 新组织的模式	65
员工们的参与/68 扭转组织的混乱局面/70 拆除烟囱和扁平化级层/71 重塑管理角 色/73 针对新角色的新方法/75	
第 6 章 走在质量与服务的十字路口	79
你将选择哪条路? /80 太多的项目,太多的“门外汉”/81 文化变革之路/82 绘制地 形图/84	

第7章 气缸1:发出承诺信号	89
让他们听得到你、看得清你/90 花言巧语和真实的差别/91 他们能够得到你的教训/92	
用具有先见之明的榜样引领/92 继续学习:执行官的技巧训练/94 在徘徊中实践管理/95	
没有察觉到的缺乏能力/97 发出承诺信号的例子/98 挑战共同的缺陷和陷阱/100	
第8章 气缸2:倾听内部与外部顾客的意见	103
用倾听磨砺你的锋芒/104 对外部顾客的倾听/105 质量功能的配置/108 内部顾客的倾听/108	
回眸良好的顾客倾听/110 常见的倾听缺陷和陷阱/112	
第9章 气缸3:教育和领悟	115
放眼大的景观/116 拓展理解/117 准备开始/120 内部市场营销和沟通/122 持续的学习/124	
身先士卒/126 教育和觉悟的楷模/126 有关教育和觉悟的共同缺陷和陷阱/129	
第10章 气缸4:雇佣和引导	133
首次就要雇用正确/135 要有良好的开端/136 引导要从第一次面谈开始/137 有效引导项目的特性/138	
提拔、降级和免职/138 雇佣和以身作则/140 在雇佣和引导过程中常引以为鉴的缺陷和陷阱/142	
第11章 拓展远程跋涉的技巧	145
培训投入像个无底洞/147 教育和技术:知道并不等于做到/149 什么样的技巧是必需的? /150	
基于数据库的工具和技术/150 人际关系或个人技巧/151 如何发展这些技巧? /152 Just - in - Time 式的培训/155	
第12章 气缸5:个人技巧	157
个人技能的角色/159 了解个人技能/160 个人能力实践/162 个人技能培养常见误区/163	
第13章 气缸6:指导技能	165
为什么指导技能不可或缺/166 重要指导技能简介/168 认同/168 反馈/169 行为管理/170	
培养持续的改进和革新精神/171 对待变革/172 培训与发展/173 实践指导技能/173	
培养指导技能常见圈套陷阱/174	
第14章 气缸7:团队技能	177
团队成员和领导者应具备的团队技能/178 团队领导技能的必要性/181 有效的团队领	

导重新定义管理角色/182	团队领导技能综述/183	实践中的团队技能/186	培训团
队能力过程中常见鸿沟与陷阱/187			
第 15 章 汽缸 8:体制			189
以客户为中心的校准体制/190	体制和流程休戚相关/191	重要系统概述/191	人力
资源系统/192	供应商管理/194	核算系统/195	技术/196
结构/197	客户系		
统/197	分销系统/198	信息系统/198	控制系统/199
重新调整系统/199	系		
统调配实例/201	调配系统中常见鸿沟与陷阱/202		
第 16 章 气缸 9:奖励和认同			205
货币奖励/206	认同/208	认同的策略/209	个人的感谢和“加油”/210
个人认同			
体制/211	有效的奖励和认同的秘诀/212	奖励机制和认同策略的实例/213	常见的
奖励和认同所遇到的鸿沟和陷阱/215			
第 17 章 汽缸 10:改进活动			217
流程管理/219	团队类型/221	成功要素/224	运行改进团队/228
改进活动的实			
例/229	常见改进活动的鸿沟和陷阱/230		
第 18 章 气缸 11:标准和测量			233
来自历史的底线/234	测量的类型/235	顾客满意度测量/236	随时激发顾客的满意/
237	流程测量/238	产品的测量/240	项目测量/241
质量的成本/241	测量质		
量改进流程/242	基准调整/242	标准和测量的例子/244	普通标准和测量的缺陷和
陷阱/247			
第 19 章 气缸 12:市场营销战略			251
第一部分:战略决定你的距离/252	市场的细分和战略定位/254	市场区分/255	第二
部分:通过市场营销拓展顾客对于价值的领悟力/256	彻底颠覆的营销:从一言堂到充分对		
话/257	今天的最强广告/258	重新摆正的市场营销/259	管理顾客的期望/260
从战略计划到战略机会主义/261	市场细分、市场定位以及市场区分的范例/262	用空头	
支票扩大消费预期的主要表现/263	市场营销战略常见错误和陷阱/264		
第 20 章 战术展开:组织基础、计划与报告和所负责任			267
需要有个强有力的战术展开程序/268	组织基础/270	计划/273	汇报/278
受托			
责任/280			



第 21 章 达成共识	287
失败和规避模式/288	
展开改进程序/290	
持续化征程:长期改进/293	
选择好引领和启动的重点/297	
质量改进奖励和审计/302	
导通通向成功的电路/303	
第 22 章 让我们以你的开始为结束	305
评估管理许诺/306	
为改进的旅程选择指南/308	
我们能看到的就要能做到/309	
鸣 谢	313
闲敲棋子落灯花	315

第 **1** 章

一流化的质量与服务改进

“在这个世界上，有种东西比所有的军队都要强大，那就是应势而生的思想。”

维克多·雨果——法国诗人和小说家

你到底生活在最幸福的时代,还是生活在最糟糕的时代,这要看你自己到底如何去感觉。不过,有一点是清楚的,我们正生活在一个不断向外辐射性变化的时代。环视全球,就像我们的世界秩序正在从基础上进行着重新构造一样,所有的社会都在经历着剧烈的变革。在未来学学者艾米·托佛勒的最新著作《大未来》中,提请人们要意识到当前时代的巨变:我们正处于一个历史的转型期。根据托佛勒的社会学理论,人类社会正在从以往经历过的三个社会文明形态,向完全全新的一个新时代转变,而目前,正处于告别过去的关键时刻。他强调:“目前正在形成的格局是,一种彻底全新的经济体系正在以比以往任何历史时期都要快的速度运行起来。”

就管理界而言,也处于不断地改进之中。那些曾经在西方许多著名公司和公立研究部门深信不疑的规模化生产的种种原则,如今被重新审视,这些一度屡试不爽的教诲,如今却成了影响竞争力提升和制约经济发展的教条。在管理思想方面,再没有比北美地区所经历的这样,出现了无与伦比的变化。在美国,世纪之交,通过管理实践的拓展,美洲地区获得了卓越的经济领导力,并将之重新定义;同时,也引领了美国的管理实践和理论研究,进而使这种重新构建的管理实践和理论迅速地改变着世界格局。

在《美国社会》杂志有关质量控制的系列报告中,就美国管理实践中的改进情况有过这样的报告:“从 19 世纪末期开始登台亮相的‘现代’工业社会,至今已经导致美国商业社会正在承受着前所未有的压力。”主要原因是,这种出人意料的空前增长,已经促成了北美的繁荣。所以,我们就不再有理由细究管理方法中存在的问题,在整个 20 世纪的绝大多数时间内,美国都是全世界经济发展的领头羊。正因为如此,一个最大的失败就是:心安理得,盲目自大,深信所有的成功不过就是如此简单,任何事情都会自然而然地步入我们的轨道。我们轻易地相信,我们已经找到了可以永远繁荣下去的魔法。我们甚至把假设当真:美国在这个宇宙的自然排序里已经永久性地处在了第一位,原因就在于我们在许许多多的方面都明显的更聪明、更快速、更强大、更好。

但是,这种增长、扩张和“美好的时代”也同时遮盖住了许许多多的问题。不够幸福的员工可以用更高的薪水买来他们所需要的幸福或者替代品;质量比较低下的产品可以及时修理或者更换;甚至连消费者都可以通过不惜代价的促销和经营努力最终赢得或者塑造出来。在这种空前繁荣的期间,所谓“美好的时代”就会被误认为也是由良好的管理所带来,特别是在我们所面临的竞争方面,更容易产生错觉,误以为比起从前来,即使不是更好也不会是更坏。Cypress Semiconductor 公司的创办者和执行总裁 T. J. 罗杰写道:

“商业失败的种子在那些美好的时代里就已经种下了,但是却显得一切都还不坏……就在这种繁荣的时代里,危机也在每一个角落滋生着。增长掩盖了极度的浪费、奢侈和无效率。导致增长的速度一旦降下来时,过去所积累起来的种种罪恶就从蛛丝马迹开始逐步显现,最终彻底地暴露出来。”

全面质量管理的突现

“我们已经处于一个新的经济时代。西方的管理方式必须清醒地意识到如何才能迎接新的挑战,必须学会担负起新的责任,必须为新的变化挑起领导的重担。”

W. 爱德华兹·戴明

在20世纪80年代初期,北美制造业者们原有的那种气定神闲,在现实的击打下开始变得支离破碎。几乎在一夜之间,产品的需求和人们的收入都开始停顿了下来。就在北美经济连续十几年始终都能如愿以偿地健康发展之际,80年代突然来临的严重衰退的确令人无比震撼。更为糟糕的是,挑战北美制造业统治地位的竞争者们,反而显得更为强大。在这些挑战者中,特别是日本人,已经将这些风光不再的过往规则弃置一边。凭借更为优良的质量、更为优良的营销方式和远比我们低廉的价格,日本公司的产品稳稳地占领了我们的商店。来自佛兰提克的一项调查表明,这些新生的日本制造商家不但具有强大的挑战能力,也正在像地心引力法则那样轻松而强有力地改写着以往的惯例法则。同时,他们大幅度地提高了生产效率,极大地改进了产品的质量。

这种强势竞争,在生产管理的进行期间就已经开始了,总要利用一定的固定时段,进行相当强化的再培训。正如我们在第3章中所揭示的那样,有关质量的定义不但重新推演,内涵也更为扩大。在质量的新理念中,提高生产效率、降低成本,提升对消费者的服务水平,与产品的质量有机地结合了起来,使总体的综合效用远远大于每一个单独因素所能起到的作用。这种全新的管理方式也有着一些迄今尚未统一的称呼。比如,“全面质量管理”(TQM)和“持续的质量改进”(CQI),这两种术语目前都在广泛地使用着。

目前,越来越多的大公司都明确了这样一个认识,那就是必须通过推行全面质量管理,来应对这个飞速变化、剧烈竞争的世界。哈佛商学院的大卫·盖闻先生,一直对美国和日本管理实践进行着系统的比较研究。他发现,日本一直在以鲸吞蚕食的方式转换和吸收着西方的管理理论和实务。

最初的时候,高层领导,也就是在总经理或者执行总裁这一级的管理者,对质量问题表现出了浓厚的兴趣。他们把质量问题和公司的利润直接挂起钩来,从消费者的角度来确定质量的标准,并在公司的战略性规划程序中,始终要求体现这种质量标准来。对于这一基本原则,尽管已经有不少人彻底地背离,但是仍然有许多的领导人依然矢志不移地把质量问题当成有效的进攻性武器。

在世界一流的组织中,宝洁公司(Procter & Gamble)的总裁约翰·潘帕先生就是一位始终坚持一流服务的最好例子,他坚持认为,提供一流服务正在扮演着非常重要的战略性角色:

“我在宝洁公司工作了27年,我充分认识到,正是全面的质量管理和控制,在创新我们

公司文化和推进我们商业经营持续性变化方面,承担了重要的职责。即使如此,我仍然觉得,我还是有些低估了全面质量管理和控制的影响。我们之中,可以说98%的人都能够明确认识到,质量问题在我们所取得的成功中占有绝对性的地位。”

通用公司的前总裁杰克·韦尔奇先生,在发展更为有效的管理方法方面,一直冲锋在前。作为通用公司的最高领导人,他在全世界的范围内,对整个通用公司进行了变革,并把提高一流服务的改进视为开拓整个公司未来新局面的中心因素。他认为:“质量是我们确保顾客忠诚度,迎战国外竞争对手最强有力的武器,也是我们保持持续增长和收益的唯一途径。”康宁公司前总裁詹姆士·霍顿先生,也是一位创新一流服务的著名领袖人物,他的公司在应对国际竞争方面取得了标志性的成功。用他的话说:“如果没有质量,我们就不可能成为世界顶级的竞争者,其中的道理显而易见。”

产生于美国的理论却在日本创造出奇迹

如果你用中文来书写,危机二字正好是由两个字来组成,其中一个表示危机,另外一个则表示机会。

——美国总统 约翰·F. 肯尼迪

仅在短短的二十几年里,第二次世界大战的战败国日本,就以令人眼花缭乱的崛起,书写出我们这个时代的经济奇迹,登上了世界经济的领导位置。仅仅拥有世界上3%的土地和2%的人口,日本的国民生产总值在20世纪80年代初期却已经达到了全世界国民生产总值的11%。

唐津一是全日本最为著名的质量专家之一。他是戴明奖的获得者,并获得过许多其他的奖励和荣誉,在学术方面也占有一席之地。他撰写过一本重要的专著,叫做《日本全面质量控制的智慧——对全面质量控制的管理》。在这本书中,他这样写道:

“你可以为所取得的成功找出很多的原因,但是质量控制无疑是最为关键的一个因素。当蒸汽机的发展点燃了工业革命的火花之后,第二次工业革命则来自亨利·福特的流水线大生产。现在,日本正在通过有效地利用质量控制,为全世界展示了如何引领全世界的第三次工业革命。”

对于美国的经济优势来说,一时间最大的挑战主要来自于日本。而产生于美国的全面质量管理 and 全面质量控制方法,如今却在日本大获成功。更具有讽刺意味的是,在日本,无论是对于个人还是对于公司,有关质量的最高奖项是用一个美国人爱德华兹·戴明的名字命名。

在第二次世界大战期间,由于军备和军火供应商数量众多,美国人不得不使用大量的统计技术,来选择那些规模更大、来自于不同集团的供应商,借以维持高水平的质量控制。而且,这种控制既有助于战时生产线的质量控制,也有助于生产率的提高和产量的增加。在