



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

卓越质量丛书

质量文化建设系列之一

General Plan for Quality Culture Development

质量文化建设方略

【中国质量协会 编著】
【戚维明 罗国英 主编】



中国标准出版社



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

卓越质量丛书
质量文化建设系列之一

General Plan for Quality Culture Development

质量文化建设方略

【中国质量协会 编著】
【戚维明 罗国英 主编】

准出版社·北京

图书在版编目(CIP)数据

质量文化建设方略/戚维明,罗国英主编. —北京:中国标准出版社,2011

(卓越质量丛书. 质量文化建设系列;1)

ISBN 978-7-5066-6273-4

I. ①质… II. ①戚… ②罗… III. ①企业管理:质量管理-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 027409 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

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 880×1230 1/32 印张 7.125 字数 143 千字

2011 年 3 月第一版 2011 年 3 月第一次印刷

*

定价 26.00 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)68533533

本书编委会



主 编： 戚维明 罗国英

执 行 主 编： 焦根强

编 委： 戚维明 罗国英 焦根强
符志民 王 平 荆宁宁
刘治宏 赵建坤

主要编写人员： 罗国英 焦根强 符志民
王 平 荆宁宁 刘治宏

参加编写人员： 吴 梅 吴泽鹏 鄢 敏
李星华 杨全义 周江柱
具小平 曹玉宗 陈晓庆
栗海伟

前 言



文化是一历史范畴。质量文化伴随质量管理发展的历程逐步产生、形成。质量文化建设是每一个致力于追求卓越,实现永续经营的组织建设的一项重要基础性工作。新中国成立 60 多年来,尤其是改革开放 30 多年来,我国各类组织在加强质量管理的同时,也逐步培育了自身的质量文化。然而,组织的质量文化建设应当如何入手,其基本路径是什么;如何培养、发展、升华组织的质量文化;在企业兼并重组与扩大经营的过程中,如何向新的企业成员输出母公司的质量文化,做好质量文化的传承与优化;面对日趋激烈的经济全球化竞争态势,适应跨国经营要求,如何做到质量文化的融合与创新,真正做到本地化经营,充分调动所在国员工积极性;如何通过创建优秀的质量文化,推动企业走质量经营道路,实现追求卓越的目标等,既是现代组织



必须面对和解决的战略性问题,又是组织领导和质量工作者值得认真研究的一个时代课题。

质量文化是质量管理发展到一定阶段的产物。美国于 20 世纪 90 年代前后提出质量文化的基本概念,进入新世纪以来,美国企业更加重视质量文化建设,并强调质量文化是 21 世纪企业迈向成功的基石。我国企业质量文化建设还处于初级阶段,迫切需要对质量文化的有关概念,以及结合企业实际有效开展质量文化建设问题,进行深入的研究。

本书比较全面地论述了质量文化概念,并提出了质量文化建设模式。基于目前国内尚无系统科学的质量文化建设模式,这一模型的提出填补了我国在这方面的研究空白,是质量管理方法的一种创新。它不仅定义了质量文化,而且对质量文化和企业文化的关系作了明确的阐述;它不仅为企业质量文化建设提供了路线图和方法论,还将通过创造良好的质量环境,确保各种质量管理举措在企业落地并取得应有的绩效;它不仅能够提升企业的软实力,促进企业走质量经营道路,实现永续经营,而且也是提升国家软实力,促进国民经济又好又快和



科学发展的重要基础。

有史以来,人类创造的不同文明,都是平行发展的,各有所长,没有优劣之分。随着人类社会的进步和科学技术的发展,各种文明的激荡、碰撞、交流、沟通、相互吸收,走向融合,已成为各类文明传承、创新和发展的必然趋势。源于不同文明、不同的管理思想和历史文化的各种管理工具方法和技术,也必然适应这一趋势,才能发挥更大的作用。质量文化将在适应这一历史发展趋势,加强各种文化的交流融合,推动管理工具方法和技术在企业的落地等方面,发挥不可替代和越来越重要的作用。

编 著 者

2011年2月18日

目 录



前言

第一章 质量文化溯源	1
一、管理思想与传统文化简述	1
二、中西方管理思想的差异	4
三、中西方管理思想的融合	8
第二章 国外质量文化发展的特征	11
一、美国质量文化发展的特征	11
二、日本质量文化发展的特征	15
三、日本、美国管理思想的文化根源	19
四、欧洲、加拿大及澳大利亚的 质量文化发展的特征	24
第三章 我国质量文化建设的研究与实践	29
一、研究状况	29
二、实践状况	31
三、存在的问题	31



四、主要做法	32
第四章 质量文化的基本概念	34
一、质量与文化	34
二、质量文化及其核心观念	37
三、质量文化定义	39
四、质量文化与企业文化的关系	40
五、质量文化相关要素	41
六、质量文化层次	44
七、质量文化特征	48
八、质量文化功能	51
第五章 质量文化建设的重要性、目的和基本任务	54
一、质量文化建设的重要性	54
二、质量文化建设的目的	58
三、质量文化建设的基本任务	60
四、质量文化建设的主要步骤	61
第六章 质量文化建设模式的构建	66
一、质量文化建设模式构建的动因	66
二、质量文化建设模式的框架与内容	69
第七章 质量文化定位	75
一、质量管理举措对质量文化建设的影响	75
二、质量文化定位	78



三、质量文化定位需开展的工作	82
第八章 组织管理与激励	88
一、组织管理与激励理论	88
二、组织管理与激励需开展的工作	89
第九章 质量文化促进过程	97
一、质量文化促进过程研究与实践现状	98
二、质量文化促进的四个主要子过程及其相互关系	103
三、教育培训过程	105
四、内部沟通系统建设过程	114
五、行为规范与制度建设过程	117
六、员工士气促进过程	121
第十章 测量、评估与改进进程	128
一、测量、评估与改进的目的与任务	128
二、测量、评估与改进需开展的工作	129
附录一 国外质量文化建设文献综述	144
附录二 我国企业质量文化建设调查问卷分析报告 ...	164
附录三 相关标准对质量文化描述的研究	200
主要参考文献	209
后记	213

第 一 章

质 量 文 化 溯 源

一、管理思想与传统文化简述

西方现代管理理论产生于 19 世纪末 20 世纪初,西方现代管理理论的物质基础是工业革命和科学技术的发展。18 世纪末,瓦特发明蒸汽机,拉开了欧美工业革命时代的序幕。工业革命带来的现代化工厂,尤其是公司制的发展,既为现代管理理论的产生打下了坚实的物质基础,又对现代管理理论的产生提出了迫切的需要。西方现代管理理论的哲学基础是 19 世纪产生并不断发展的实证主义哲学,它强调哲学应仿效实证科学,以事实作为知识唯一可靠的依据。在 20 世纪 80 年代以前,西方现代管理理论的发展先后经历了古典管理理论、行为科学管理理论、管理理论丛林等三个阶段。

西方是现代管理理论与方法的发源地,以企业为基本管理单元的管理理论与方法,借助市场经济与技术革命这两大机制,在全球得到了广泛的传播与应用,深入地影响着世界各国企业管理的实践。时至今日,中国管理教育以及企业管理实践的基本架构依然建立在西方现代管理理论体系的基础之上。自 20 世纪 80 年代中国系统地学习西方现



代管理理论与方法以来,企业组织结构呈现出多元化的发展趋势,人才的激励、约束机制日益受到重视,应用现代信息技术改进管理手段已经为企业所关注,企业的基础管理水平和效率有了较大的提高。

中华民族 5000 年的文明史孕育了底蕴非常深厚的传统文化,其中蕴涵着十分丰富的管理思想。中国传统管理思想的大规模兴起始于思想活跃的春秋战国时期,体现在国家社会治理、战争指挥、生产经营等各个方面,反映在易经、儒家、道家、法家、墨家等各学派的典籍、史书及文学作品之中,并随着时代的变迁、社会的发展,不断地推陈出新,硕果累累。中华文明孕育的独特的管理思想既在哲学层面对我国企业的管理实践具有重要的启示作用,又在操作层面对我国企业的管理实践具有重要的指导价值。植根于中华民族数千年文明成长起来的中国企业,不可能不打上中国传统文化的烙印。

企业管理体系的架构包括工具、制度、精神三个不同的层面。在技术、方法等工具层面实施“拿来主义”并不难,只要资金、人才有保证,收效可能是实实在在的。如果功夫到位,配套措施完善,制度层面的问题也可以在一定程度上借鉴西方成熟的办法来解决。但由于数千年来中华民族深厚的文化传统的积淀,精神层面的问题却很难靠全盘西化来解决。可见,全盘西化并不能有效地解决中国企业管理的全部问题,学习和借鉴西方现代管理理论与方法,必须根据实际需要,有选择地吸收,并且有创新地发展。

对中国传统文化中蕴涵的丰富的管理思想展开系统的研究,提炼出对中国企业的管理实践具有普遍性的管理规



律,并结合中国企业的管理实践,对中国管理思想进行有创新的发展。探索具有中国特色的管理理论与方法,尤其是探索具有中国特色的质量管理理论与方法,已成为一项具有重大理论意义与实践价值的时代课题。

经过对 IBM 公司在 40 多个国家 11.6 万名员工进行系统的调查与研究,霍夫斯泰德(G. Hofstede)等人得出结论:英美国家与中国的文化风格大相径庭。受共同的意识形态及犹太教、基督教等的影响,英美国家具有社会权力距离意识较低、个人主义程度较高、风险偏好程度较高、儒文化动力很低等文化传统;而强调内在修养、人际和谐、行事中庸的儒文化,使得中国具有社会权力距离意识高、个人主义程度低、风险规避程度较高、儒文化动力突出等文化传统。文化传统广泛影响着人们的行为方式,进而决定了不同国家的企业面临着不同的管理环境。法默-里奇曼模型说明了文化传统所决定的文化环境对管理行为和管理效果的影响。美国管理学者法默(R. N. Farmer)和里奇曼(B. M. Richman)通过大量的研究证明,文化传统对管理效率具有重要的影响,所有的管理职能(计划、组织、指挥、协调与控制)都受到文化环境中各个变量的潜在制约,只不过一些职能对文化环境的敏感性大于另外一些职能而已,这取决于这一职能与文化环境直接交流的重要性程度。

早在 1983 年,原国家经委主任袁宝华先生就提出了“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的“十六字方针”,作为指导我国企业管理实践与创新的指导思想。这一指导思想同样适用于指导具有中国特色的管理理论与方法的研究和实践的全部过程。从本质上来看,对于中国企业而言,



管理理论与实践相结合的问题就是管理的国际化与本土化相融合的问题,这只是一枚硬币的两面而已。植根于中华大地之上,又以西方现代管理理论为基础构筑其管理架构的中国企业,在这两个方面结合得越到位,其管理绩效越高。

从这个角度而言,管理理论可以分成两种基本的类型:一种是只能在某一具体的情境下发挥作用的管理理论,另一种是超越具体的环境而具有普遍适用性的管理理论。当前,在世界管理学界掌握话语权的是西方现代管理理论体系,但其充分发挥作用的前提是西方的文化环境。而中国企业根植于中国文化环境之中,由于中国的文化传统与西方的文化传统存在着非常大的差异,西方现代管理理论在中国企业中所能发挥的效用必然大打折扣。因此,对于中国管理学界而言,需要从传统文化中提炼出在当前依然具有普遍适用性的管理思想,并与西方现代管理理论相互融合,以更好地适应中国特定的文化环境,指导中国企业的管理实践。

二、中西方管理思想的差异

由于中国与西方文化、历史背景不同,因此,所形成的管理思想也存在着很大的差异,如表 1-1 所示。归纳起来,主要体现在以下几个方面:

表 1-1 中国与西方管理思想比较

比较内容	中国传统管理思想	西方现代管理思想
关注层面	侧重“道”的层面,注重管理哲学与管理理念	侧重“术”的层面,注重具体操作与管理工具



续表 1-1

比较内容	中国传统管理思想	西方现代管理思想
立足视角	立足于管理者个体利益与发展空间的最大化	立足于管理者所在组织的利益与发展空间的最大化
管理方式	偏重“德治”，强调管理的艺术性和“软”的一面	偏重“法治”，强调管理的科学性和“硬”的一面
控制手段	注重定性管理，管理目标相对模糊，管理过程弹性较大	注重定量管理，管理目标相对清晰，追求标准化与最优化
优化范围	注重整体优化，强调和谐	注重局部优化，强调竞争

（一）道与术：关注层面的差异

由于中国长期以农业为基础，以一家一户的小农耕作为基础的生产方式，未经历类似西方工业化的历史巨变，从而导致技术理性、工具理性不发达。因此，中国传统的管理思想侧重“道”的层面的体悟，注重对相关管理哲学与管理理念的思考，认为理念是管理鲜活的灵魂。西方现代管理理论则侧重“术”的层面的内容，重视具体操作与管理工具，这种管理思想在泰罗等管理学家所倡导的科学管理运动中体现得非常明显。事实上，科学管理运动最初就是从基层员工的动作研究和工作优化起步的。

（二）个体与组织：立足视角的差异

在中国传统社会中，思考管理问题的立足点始终是管理者的长治久安，也就是说，关注的是当前或者未来的管理主体自身利益与发展空间的最大化。无论是孔子提出的“仁政”思想，还是孟子提出的“民本”思想，归根结底都是为



君王的统治服务的,是从君王这一个体的利益出发来考虑问题的。因此,中国传统管理思想的根本出发点是管理者本人,管理主体为了自己的长期利益,必须做到“内圣”与“外王”的统一。西方现代管理理论关注的则是管理者所在的组织的利益及发展空间的最大化。从这个角度而言,中国传统管理思想关注管理者自我管理的内容,这是西方现代管理理论相对忽视的管理领域,但是,当管理者并非组织的实际控制者时,容易滋生“本位主义”、“利益小团体”等现象。

(三) 软与硬:管理方式的差异

尽管儒家的“德治”思想与法家的“法治”思想均有其悠久的历史,并在实践中得到了普遍的运用,但是,在西汉的董仲舒上书《举贤良对策》提出“罢黜百家,独尊儒术”的建议被汉武帝采纳之后,儒家学说就成为中国封建社会的正统思想,因此,中国传统管理思想更偏重于“德治”。在管理过程中,中国传统社会价值取舍标准的排序是“情”、“理”、“法”,更多地强调管理中的艺术性成分,具有鲜明的问题导向。在许多情形下,解决问题的方式具有“只可意会,不可言传”的特点,即偏重管理中“软”的一面。长期的以血缘关系为基础而缺乏流动性的农业生产和生活实践,使得中国传统社会非常珍视人际关系的价值,重视对人的管理,人际关系的协调在管理中具有突出的地位,血缘、亲缘、地缘等关系在管理决策中占据着很大的权重。西方现代管理理论则偏重于“法治”,强调制度化建设对于企业管理的价值,通过提高管理流程的成熟度,不断提升企业的管理水平。西方现代管理理论所采用的价值取舍标准的排序是“法”、



“理”、“情”，更多地强调管理中科学性的成分，即“硬”的一面。在西方企业管理中，非常重视各种具体的管理工具的运用，重视对技术和设备的管理。

（四）模糊与精确：控制手段的差异

周而复始的农业生产以及长期自给自足的自然经济，使得生活在中国传统社会中的人们具有力求稳定、少走极端的价值偏好，孕育了儒家的“中庸之道”。中国传统管理思想注重定性的管理，在管理过程中，广泛使用感性的管理手段，管理目标往往相对模糊，认为问题的解决存在着一系列可接受的满意答案，而不是只存在唯一的最优答案，使得管理过程具有较大的弹性，此外还强调被管理者的自我约束，这种模糊的控制手段也在道家“无为而治”的管理主张中得到集中反映。西方现代管理理论则强调定量的管理，在管理过程中，广泛地使用理性的管理手段，管理目标清晰、明确，以绩效管理为基本手段，以数学、统计分析为主要工具，以标准化与最优化为效率标准。

（五）整体与局部：优化范围的差异

在中国传统社会中，基于家族血缘关系和人际情感关系的相互依存性非常重要。中国传统管理思想注重对整体的管理，无论是《易经》、《老子》中阐述的阴阳观，还是《孙子兵法》中提出的克敌制胜之道，都充分体现了系统论的思想，强调整体的利益大于局部的利益。在处理人际关系方面，中国传统管理思想注重“人和”，强调人与人之间情感的交流与沟通，这种对“人和”的追求不仅体现在组织内部，而