

迈向顶尖

BECOMING THE BEST

How to Gain Company-wide
Commitment to Total Quality

全面质量管理如何让公司成为世界最佳

[英] 巴里·帕普威尔(Barry Popplewell) / 著
艾伦·威尔德史密斯(Alan Wildsmith)

林振芬 张玉新/译

中国社会科学出版社 线装书局

迈向顶尖

BECOMING THE BEST

How to Gain Company-wide
Commitment to Total Quality

全面质量管理如何让公司成为世界最佳

[英] 巴里·帕普威尔(Barry Popplewell) / 著
艾伦·威尔德史密斯(Alan Wildsmith)

林振芬 张玉新/译

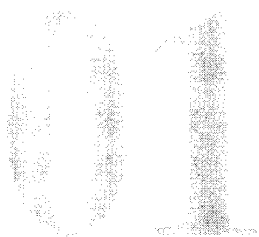
中国社会科学出版社 线装书局

目 录

Contents

01	险恶处境·001
02	面对现实·015
03	柳暗花明·025
04	局面失控·031
05	共同愿景·045
06	谣言四起·059
07	质量压力·065
08	普遍改进·079
09	内部争论·097
10	内部客户·111
11	项目启动·131
12	认识客户·143
13	持续改进·153
14	累累硕果·163
15	何为最佳·173
16	未来之路·181
17	尾声·189
18	附录·201

险恶处境



那一年，商业一帆风顺，好得简直让人难以置信。市场生机盎然，活跃异常，无须费力，订单就滚滚而来。某些订单上完全能嗅到大笔财富的味道，有了它，小瘪三的钱包也能和大亨一样鼓囊囊的。而在汇率问题上，也是老天保佑，凡是关键时刻，汇率的天平都倾向在自己一边。劳资关系也是风调雨顺，一派祥和。即便是健康与安全方面也从无困扰。噢，太好了。没有危机，没有大碍，更没有灾难。企业的士气也相当不错，整年里全套人马都欢欣鼓舞，意气风发。毫无疑问，确确实实，机会已经来临。改变公司命运的时机就摆在面前，通向辉煌未来的窗户也已经打开。但是，他与机会擦肩而过！

尼尔·约翰逊沉重的目光缓缓移动，慢慢离开了罗杰的

财务报告。他开始思考：预期和承诺的改进完全没有实现！预期……承诺……在失落的思索中，他将身体靠向椅子后背。其实，关于危机的预警信号早就出现了。

尼尔深深地吸了几口气，让自己内心重归平静。以他的性格，绝对不容许坏消息有机可乘，打乱阵脚。对自己这种坚忍不拔的精神，他颇引以自豪。他既是积极的思考者，也是坚定的行动者。他具备一种少见的能力，可以把坏消息屏蔽在情绪之外，让充满视野的不是一败涂地的悲惨景象，而代之以光明积极的事物。他个性鲜明，有着极其强烈的责任感。他——公司的董事长——是一家之主，是真正的大老板。只有他，掌舵，决策，引导着舰艇的方向。

深深地叹了一口气之后，尼尔拿过备忘簿，取出签字笔，毅然用行动担负起了自己的职责。备忘簿的首行文字标明这是写给董事会成员的。在标题栏里，他写下了“年终报告”。接下来的空白处，他笔走龙蛇地写下了“意见”两字。然后，紧紧地盯住这些字，他陷入了沉思。潦草的字迹使这两个字有一种紧迫感，但是，这种感觉的强度足够了吗？尼尔对人的性格了解相当准确。在他想来，他的那些董事会同事或许会把报告草草看过，再返回给他。他把“意见”划掉，重新写下“为什么？”他一向言简意赅，董事会应该能明白他的意思。当他提出问题的时候，他需要的是答案。董事会应当明白这一点。但是另一方面，他们也可以非常“合乎逻辑地”回敬一个“什么为什么？”，就把报告一下子打回来。

他必须表达得更为精确。当再次把“为什么？”划掉，代之以“问题何在？”时，他觉得有一种疼痛在吞噬着他的心。他把笔放下，轻轻敲着桌子，衡量着当前的局势。可是

一旦想到可能从董事会——他的伙伴们那里得到的反应，他内心的疼痛就变为一股怒火。原本敲击桌面的手指一下子收回，把备忘录的第一页猛地扯下来，狠狠地揉成一团——仿佛要把它挤成碎片——然后，向着墙角的垃圾桶，用力掷了过去。在新的备忘录首页上，他用重重的笔触，重新写下了八个大字：“董事会议上午十点”。到此仿佛意犹未尽，他又写道“即日!!!”

董事会办公室清爽明朗，中间的桌椅风格简洁而舒适，位于一角的四个软皮沙发与巨大的观景窗紧邻而设。相对的两面墙上各挂了一些超现实主义艺术品。办公室有两个门，一个通向尼尔的办公室，一个通向外面的走廊。办公室的外面，是精心保养的草坪，还有七棵高耸的柏树点缀其间。近处是一些四季常青的灌木丛，五块巨石构成的假山坚硬的轮廓也因此显得柔和了。所有的这些设施，无论室内还是室外，其设计宗旨都是赋予居住者最大的安全感。无论现实情况多么冷酷可怕，此处的感觉都像世外桃源，风景独好，令人忘忧。

十点钟，尼尔准时推开房门。一面走进来，一面迅速地扫了一眼就座人员：所有的董事成员都来了——托尼，负责销售；彼得，负责生产；罗杰，负责财务；佛瑞德，负责商务；德里克，负责技术。很好，各就各位！尼尔把财务报告放在椅子正前方的桌面上，坐了下来。

“大家好，非常感谢接到通知后这么快就出席会议。”尼尔控制住情绪，让开场白彬彬有礼，“这次会议非同寻常。之所以召集大家，是因为我们陷入了困境。”

托尼当然知道他们身处困境，并且遇到了极为棘手的麻烦。令他感到奇怪的是，尼尔如何发现了这一点。他盯住尼

尔，问道：“你怎么知道的？”顿了一下，他又说：“是谁告诉你的？”

尼尔紧蹙眉头，也将目光对准了托尼。他拍拍桌上的报告，说：“罗杰告诉我的。”

“又是谁告诉了罗杰？”托尼继续追问。他的目光掠过宽大的办公桌，停在了财务董事罗杰身上。“嗨，罗杰，谁告诉你的？”

刹那间，尼尔精心掩饰的平静再也无法坚持下去了。他用一种充满怒火的语气，措辞严厉地说道：“是他的会计师告诉他的。是整个系统、计算机管理系统告诉他的。各位，我召集大家是为了讨论罗杰的年度财务报告。而托尼，你纠缠不清到底是什么意思？”

托尼权衡着正反两面的因素。显然，尼尔对他掌握的另一部分情况并不了解——这是好事。这意味着他可以选择一个合适的时机再透露该消息。现在，是罗杰的报告让尼尔头疼，很自然地可以推测：尼尔的注意力将从他的坏消息那里被分散开。这也是好事。尼尔会忙着把每个不能控制好预算的人骂个鼻青脸肿，这说明尼尔无法集中在他托尼一个人身上。这也是好事。相对说来，他可以从混乱中悄悄冒出头来而无须受伤。但另一方面……

“托尼！拜托阁下集中一下注意力行吗？”

尼尔从紧闭的牙缝里挤出这些话——他的这种习惯令人畏惧——让声音平添了几分暴怒。只有生气的时候他才会这么做。

“对不起，尼尔。”托尼说道，“到目前为止，今天的情况不妙。”他又用道歉的语气补充说。

“还会变得更糟，”尼尔诅咒道。他拿起财务报告，像旗

帜一样在空中挥摆着，然后扔到了桌子中间。

“诸位不必费心去看细节，”尼尔说，“看看最后一行吧。我们的资产负债‘平衡’表真的实现了交易结果‘平衡’。经过不可思议的统计，我们最终得了个不折不扣的大零蛋。没有利润，也没有亏损。”他停下来，一一打量着眼前的同事，好让他们有时间把报告最后一行的内容记到脑子里。满意之后，尼尔继续强调说：“既没有赢利，也没有亏损。”他重复了一遍，“这发生在一个交易环境好得不能再好的年份里。何况，结局没有赢利，是发生在我们已经在‘无所不能的复兴项目’上苦苦前进了三年之后。看看吧。”

尼尔松开拳头，敲着每一个要点，好像是木锤击打着琴弦。

“最新的现金流监测系统、库存下降、商店、半成品、计算机化会计、计算机订单处理、工厂现代化的大量投入、人力削减，比两年前精简了百分之二十。为了挣钱，我们花了很多钱。但挣来的钱在哪里呢？利润在哪里呢？我们错在哪里了？”

尼尔再一次逐一审视着他的同事，直盯着每个人的眼睛。他的第一发炮弹终于射出来了。

罗杰从观景窗向外眺望着：云层堆积在西方天空，轮廓上有一道银色的亮边。他的目光落在园林中那些巨大的石头上——他很清楚把这些庞然大物运到这里来要花多少钱。

技术董事德里克打破了尼尔发问后的沉默。

“假如我们错了，”他说道，特别强调第一个词，“假如我们有错的话，答案一定在罗杰报告里的某个地方。”

听到这里，罗杰的注意力再次回到会议室。

“我们所做的全部改进，尼尔，都要花钱，花大钱。计算机可不便宜，软件也不便宜。”

“我们活着可不是为了让计算机公司活下去，罗杰。我们活着是为了赢利。投资的回报在哪里呢？我在罗杰的报告里丝毫闻不到赢利的气息。没有一点回报，也就谈不上改进。难道不是吗？”

罗杰很容易就脸红了。

“别责怪我。我可没要过这些倒霉的玩意儿。我也没有对它们大肆鼓吹。”

尼尔却放过了他，转向德里克。

“你说‘假如’是什么意思，德里克？‘假如’我们错了？复兴项目的钱从哪里来的，你和我一样清楚。你知道我们做过的承诺，更正一下，是我做过的承诺。你知道投资都到哪里去了，到了技术部和商务部。不，干脆说到人吧。你们两个，彼得和佛瑞德，加在一起花了我们百分之九十的钱。可是你们拿出了什么呢？什么也没有。所以我再问一次，你说‘假如我们错了’是什么意思？”

“我的意思是，要不是那些投资，我们说不定早就破产了。并且我还认为，答案一定包含在罗杰报告的某个地方。”

“不，德里克，答案绝不在罗杰的报告里，你再想想。”

德里克没有看尼尔，而是看着对面墙上的艺术品。他接着说：“我们的产品设计得很好，制造得很好。我们有一个理所应当的市场份额。”

当德里克继续说他们的产品实际上多么合理时，彼得心不在焉地听着。他的另一半心思在想着他们面临的环境，并在纸上写写画画。他写道：“士气——低落，赢利——恶化，竞争——日本、美国、韩国、蒙古！”

托尼也在信手涂鸦。在便条簿上，他反反复复写着“BNT”，用这三个字母拼成图案。每拼完一个，他又把它划掉。于是，“BNT”就又淹没在杂乱的线条之中。托尼感到极度痛苦，他仿佛被两股相反的力撕拉着，可是不能决定用什么样的方式、在什么时候把消息捅出来。他知道，像样的做法是单独去见尼尔，并适度宽慰他，给他时间来仔细考虑这个问题。可这样做，尼尔说不定会把他生生吞掉。另一个方案是，趁尼尔还被罗杰的报告分心的时候把它说出来。

托尼重重地叹气。他一向厌恶优柔寡断，尤其是发生在自己身上的时候。他似乎听到德里克提到“客户”，并且说他们如何理所当然地对公司很满意。他判断当前的总体形势还算安全，于是举起手来，把德里克的话从中间打断。尼尔看到这里，制止了德里克。

“别说了，德里克，”他假装不胜疲劳地说，“‘设计得很好’是什么意思？‘制造得很好’是什么意思？这些合情合理的业务指什么呢？”他稍作停顿，可并不是期待德里克回答。“你的职务，”他继续说，“你作为技术董事，并不是确保我们的产品设计很好。彼得在这里也不是确保你美好的设计得到很好的制造。托尼的工作也不是为了我们占据该有的市场份额。”他面向全体说，“要是你们都这么想你们的工作的话，那我想，我开始知道答案在哪里了。不过，它当然不在罗杰的报告里！”

这时，托尼的手还举在空中，正想划一个弧线落下来，支撑在他的下颌处。他的眼神和尼尔碰到了一起——这一碰撞马上让他后悔不迭。

“嗯，托尼？你想给我提供答案吗？”

托尼清了一下喉咙，简短地说道：“BNT。”他事后才意

识到，音量比他预期的高得多。托尼马上停了下来，可是他意识到的已经太晚了——他在没有充分的准备下就引入了一个新话题。这真是个致命的错误。通常情况下，他的智慧都会救他于危难之中；但这一刻，它们却彻底背叛了他。他的头脑一片混沌，完全懵了。

“什么？”尼尔提醒他说，“BNT 和这个有什么关系？”

BNT 是一个巨大的机构，富可敌国，总部设在瑞士，是公司目前最大的客户。BNT 每周要求把货物送到它们在西欧的七个收货点（日内瓦、波恩、巴黎、卢森堡、布鲁塞尔、汉堡和柏林），占据了公司百分之二十的发货量和近四分之一的年度销售额。BNT 是一个好客户，哦，不，应该说是最好的客户。想到这里，尼尔有一种世界末日来临的感觉，他的表情也流露出了这点。尼尔轻轻地摇动双手，好像是地面领航员引导着巨型飞机准确着陆——他在诱导着托尼继续说下去。

“继续啊，托尼。没关系，让我们搞清楚，BNT 怎么了？”

“他们对我们不很满意。”

“不很满意？”

“我们最近犯了挺多的错误。”

“然后呢？”

“他们对我们很不满意。”

尼尔盯着他，直接问道：“我们失去 BNT 了？”

托尼点点头说：“戈麦兹给我发了电传。他把账户注销了。”

会议室内一片沉寂。这一天开始得糟糕透顶，原本没法更糟糕了。然而情况继续恶化，又出现了这样的大问题。

尼尔低垂着头，一种平和安宁、来自灵魂深处的冷静征服了他的心。他想，死亡大概就是这样子吧，看来路已经走到尽头了。

他任由思绪信马由缰，也不知道这种情形持续了多久——是几秒钟还是几分钟，他也搞不明白，其实时间没有太大意义。当他恢复过来，重新抬起头的时候，他甚至有些高兴，因为问题已经明朗，他知道自己不得不采取行动了。

“戈麦兹并不是老板。”

“从我们关心的一点来看，他算是老板。你知道，戈麦兹是 BNT 集团的采购董事。”

“我当然知道戈麦兹，所以才说他不是老板。派特·冯·欧斯特才是老板。我对他十分敬重，他有才能，心肠也好。我要和他谈谈。”

即便尼尔这么说，托尼的沮丧之情并没有缓解，因为他对形势有自己的判断，知道商业运行中可不管心肠好不好。

“那份电传你带来了吗？”

托尼于是把电传递给彼得，然后再传给尼尔。彼得早就知道它的内容了。

那份电传包括很多页，它们折在一起，又被卷了起来。尼尔抓住第一页顶部，任其自然地向下展开——总长度超过了一米。

“BNT 在我们这里有几个账户？”尼尔问道。

“就一个。它们是通过日内瓦集中处理的。”

托尼回答之后，也恢复了镇静。他安全了，脚踏实地了。他对 BNT 组织结构的了解就像他了解自己的手背一样。

“所有的职能部门都由总部管理，”他继续解释，“也就是日内瓦来管理。他们的数据都是计算机化的。”

尼尔一面听他说着，一面看着电传的第一页。

“我们的也是啊。”他说。

彼得开始发言了。“不，”他说，“实际上不是这样。我们的计算机管理仅涵盖了技术和商务部门，而他们的覆盖了全部活动，包括采购和质量。”

他几乎还要补充说，这就是他们炒掉我们的原因。幸好，他话到嘴边，及时止住了。托尼本应该先和尼尔讨论一下这份电传，可是又担心它像一枚炸弹太刺激。电传简明扼要，每行文字说明一个问题，把过去六个月中 BNT 在他们公司遇到的每个问题都列举了一遍。托尼曾经把这些给彼得看过。

尼尔向下读着，眉头越皱越紧。

“糟糕透顶，”尼尔说，“他们肯定是搞错了。我们不可能这么差。没有发出的货我们向他们要钱，发给他们的货反而没要钱。卢森堡要的货物跑到了柏林，产品上还有未签收完的发行说明。”他抬起头来，问道：“佛瑞德，你了解这些问题吗？”

佛瑞德年龄较长，他快退休了，现在是商务董事。回答问题之前，他先推了一下自己的眼镜。

“嗯，我知道波恩有些抱怨，巴黎也有一些。我想，卢森堡那边多多少少也有点怨气。没什么大不了的。我们一旦明白了问题所在，就可以马上摆平这件事。”

尼尔望着他，有些难以置信。

“没什么大不了的？”他问道，同时把长长的电传像旗帜一样挥舞着，“没什么大不了的？要是我们发这样一个电传给某个供货商的话，你们也会这么想吗？你新建的计算机系统呢？它们的初衷不就是解决这类问题吗？”

“我们还处在学习期，尼尔，”佛瑞德耐心地回答说，“就像一个孩子，换牙的时候不也牙疼吗？我们早就预料到了这点。”

“计算机可没有牙，”尼尔一面说着，一面指着自己的牙齿，“它们只会按照惟一的方式思考，那就是正确的方式。它们也只能做出惟一的决策，那就是正确的决策。正因为如此，我们才奇怪，本应发到卢森堡的货物却运到柏林，这类错误是怎么发生的呢？”

佛瑞德尴尬地看了托尼一眼。

“什么要发到哪里，我们全是照着销售处的单子办事的。要是单子写错了，那就不能算是我的失误。”

尼尔又转回到电传说：“不是你的错，我明白。可是，要日内瓦为那些他们没有订过、我们也未发过的货物付款又是怎么回事？”不等佛瑞德回答，尼尔自己把问题接了下去，“哦，不能，”尼尔叹口气说，“你不能解释。可是你却做出来了。看看这些。你怎么能把紧急发运到巴黎的货物压下，并且火上浇油，在发出货物之前却又催他们付款呢？再看看吧，简直难以置信，你给出的理由竟然是，前一次 BNT 未能按时付款，所以它列入了我们的风险黑名单。”

尼尔把电传扔到桌子上，它的另一端则垂到了地面。他摇摇头。

“一定是外面有个人想搞垮我们，”他严肃地说，“这是阴谋破坏，商业破坏。BNT，它富可敌国，怎么可能会是商业风险呢？竟然如此。这条记录一定是一个精心策划的阴谋，它的执行者一定是为我们竞争对手工作的家伙。他们想把 BNT 从我们手中偷走。抓出他来，佛瑞德。”

佛瑞德怒视着罗杰。“这里面没有阴谋，尼尔。”他说

着，也变得有些不耐烦了，“以前这种事发生过，只不过不是BNT。我不想提起这些，可是以前确实发生过几次。当销售处把信息搞错，”他解释说，“我们把客户未订而我们或者发出、或者未发出的货物开具发票，寄给客户后，他们有三十天的付款期。假如他们没付款，而是把错发的货物退回来，我们会修改信用记录，把发票撤销。要是在九十天之内他没有这样做，他就被列入管理员的坏账记录，他在数据库的编码项将被标上‘延迟发货’。现在，要是我们按销售处的错误信息，把客户没买的货物发到另外一个错误的地方，收到发票的客户当然无货可退——于是，他只能和我们通报一下，或者把发票退回来，或者写封信，甚至打个电话也行。我们会检查一下，要是他说得对，错在我方，我们也会把发票撤销。但是，如果他没有告诉我们——不管什么原因，或者他心情不好，或者他确信他们没有订购、也没有收到这些货物，因此，把发票向垃圾桶一扔，那……”佛瑞德再一次怒气冲冲地盯了罗杰一眼，说，“九十天之后，他就进入罗杰的欠账名单了。”

罗杰也小心地回敬了佛瑞德一眼。“此外，还有些时候，”罗杰认定问题不是单方面的，所以反驳说，“偶然情况下，要是佛瑞德手下的女孩把错误地址打在了发票上，客户当然没拿到这张为莫须有的货物开具的发票。然后过了九十天，我们除了把他列入坏账名单外，别无选择。”

尼尔听着这些话，心里极度的难以置信。他完全是在一种震惊中才能跟得上他们解释的逻辑。

“谁快告诉我，”他说，“怎样把客户从坏账名单中删掉？”

“把他欠的账清掉。”罗杰回答说。

“什么账？为那些货物——他既没有订购，也没有收到，甚至还没有收到发票的货物？他并不欠我们的，何况还不知道有这回事，怎么可能会付账呢？他完全是无辜的。”

罗杰缩在椅子上，勉强推诿说：“最后我们会把他们挑出来的，尼尔。”

“最后是什么时候？”

现在轮到佛瑞德感到不自在了，他回答说：

“等到他真正订了货，却没有收到，而抱怨我们延迟发货的时候。”

“像 BNT 巴黎分部那样？”

佛瑞德点点头表示同意，说：“就像 BNT 巴黎分部那样。”

尼尔打住了这个话题，以免引起更多疼痛。这是一种无谓的副产品，某种意义上也可以算是奖励。刚才，在一种好奇心的驱使下，他的主要目的是一定要理解这个混乱过程。

“但是我们都了解 BNT，”他和气地说，“他们一向按时付款。我们甚至因为 BNT 从不拖延付款而给他们特价。他们是我们最好的客户。我们差不多四分之一的年度销售额来自 BNT。我们都知道这些。又有谁会吧 BNT 这样的客户列入坏账名单呢？”

在回答之前，罗杰考虑了几秒钟。“因为人员更替，”他说，“是新员工。他们容易犯错误。他们急于上手，却不太懂什么时候该向人请教。这很容易发生，尼尔。”

佛瑞德沉着地点点头，表示同意。他坚定地站在罗杰一边。

尼尔没有说话，甚至都没有意识到他已经听到了这些解释。

“我召集这次董事会议，”他身体前倾拿起电传，说道，“其目的是要找到我们没有赢利的原因。罗杰的报告反映了事实，不过都是历史事实。问题的答案并不包含在罗杰的报告中。”他有所指地把目光移向德里克。德里克却没有说话。

“答案就在这里，”他再一次挥动着长长的电传，继续说道，“用这种方式找到答案代价很高，甚至会被证明代价太高——等我和派特·冯·欧斯特谈过之后大家就会知道了。这就是利润的流失之处：人员失灵，系统失灵，组织失灵。要是我们这样对待 BNT，我们也一定是这样对待所有其他客户的。这就是我们的利润被吞噬的地方。失误、缺陷、纠正，一而再地发生。我们简直是漏洞百出啊！”

“彼得，”他说，“麻烦你到外面叫西尔维亚弄一些咖啡来。喜欢茶的就要一些茶。我们要把电传一行一行地过一下。我必须搞清楚，和日内瓦通话的时候我该怎么解释。很多错误我可以归罪于新的计算机系统，但是另外一些……”他摇摇头说，“发往波恩的货物里竟有吃了一半的猪肉饼，这让我怎么解释呢？”

这时候彼得已经走到了门口，他转过身来说：

“这儿有个解释，尼尔。”他说，“我已经把他开除了。”

彼得走到外面，在寻找西尔维亚之前，先点着了一支香烟。他想，这次会议看来短不了。他在尼尔之前就看过这份电传，知道大多数答案。他确信，其中的一部分可不是尼尔喜欢听的。