



荣事达 零缺陷管理

主编：宋 宏 王炳辉

安徽人民出版社

责任编辑:白 明
李雅戎
装帧设计:丁 明

荣事达零缺陷管理
宋宏、王炳辉主编

出版发行:安徽人民出版社

地址:合肥市金寨路381号九州大厦 邮编:230063

经销:新华书店

印刷:合肥永青印刷厂

开本:850×1168 1/32 印张:8 字数:175千

版次:1996年12月第1版 1996年12月第1次印刷

标准书号:ISBN7-212-01374-9/F·259

定 价:12.00元

印数:00001—09000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

序 言

我向全省的企业界，特别是全省的大中型企业推荐荣事达的管理经验。荣事达曾经是一个规模很小的城镇集体所有制企业，现在仍然是一个以集体所有制为主体的中外合资企业集团，它在企业管理中所做出的成就，它的令世人瞩目的经营业绩，使它与若干家出类拔萃的大中型企业一起，跻身安徽工业企业的前列，成为对全省经济发展作出突出贡献的骨干企业。荣事达的管理其实并没有什么特殊的奥秘，摆在我们面前的这本书，对荣事达的“零缺陷管理”作了比较系统的介绍，并且对其“管理理念”进行了初步探讨。荣事达所能做到的，我们的许多国有企业理应也能

做到，关键在于企业管理者的决心、勇气与毅力。

管理与改革相辅相成，改革是企业管理发展的原动力，强化管理本身又是深化企业改革的重要内容。我们强调“三改一加强”，根本的依据就在于改革与管理的高度统一性，那种把管理与改革割裂开来、对立起来的观点是毫无根据的。改革的目标是建立社会主义市场经济体制，它在赋予企业自主经营自负盈亏的权利的同时，又将企业置于市场竞争的风口浪尖，要求它们在竞争中自谋生机自我发展。竞争的压力，是企业强化管理用之不竭的能量源泉，明确的市场观念与强烈的危机意识，过去是，现在是，将来永远是企业管理现代化的原动力。人无压力轻飘飘，厂无压力乱糟糟，是改革推动了我国企业管理现代化的浪潮。在改革开放的大背景下，成功的企业管理不能不将面向市场作为自己的首要任务：面向市场优化自己的产品结构，面向市场提高自己的产品质量，面向市场强化成本管理，面向市场组织销售体系，面向市场推进技术进步。强化管理是改革在企业内部的必然延伸。企业要在市场经济环境下求生存、求发展，不断增强自身的市场竞争能力是唯一选择，而强化管理正是企业增加竞争能力的基础。

然而，改革只能为企业面向市场创造外部条件，要使压力变为动力，企业自身的努力仍然是关键。外因是条件，内因是根据，这永远是颠扑不破的真理。邯钢经验证明了这一点，其他许许多多成功企业的经验同样证明了这一点。荣事达的幸运在于它较早被旧体制的计划部门“断奶”，较早被抛进了市场经济的风浪，但是如果没有企业经营管理者们的远见卓识与强烈责任感，没有对企业管理与企业竞争力内在联系的深刻理解，竞争压力仍然不可能转变为强化管理的长期坚韧不拔的努力。产品的竞争主要有三个条件，一是适销对路，二是质量可靠，三是价格有竞争力，这些无不同强化企业管理密切相关。不重视企业管理，或者用搞运动

的方法来抓管理，紧一阵松一阵，企业就不可能赢得市场。产品的质量、价格，以及新产品的研究开发，取决于企业管理内功的较量。因此我以为，有责任心的企业管理者必须认清经济体制改革的大趋势，下决心苦练内功，把更多的时间与精力放到强化企业管理上来。在这个问题上，早下决心早主动。

荣事达集团在强化企业管理中的一条重要经验是，切实地联系自己的实际情况，虚心地学习别人的先进经验，在学习中消化，在消化中创新。这是一条值得推广的经验。中国作为一个发展中国家，在现代化过程中必须利用自己的后发优势，学习和借鉴别人的先进经验以加速发展自己，但是，各国的社会、经济和文化条件各不相同，生搬硬套是不会有好效果的。学习要联系实际，要讲究实效，切忌形式主义花架子。改革开放以来，我们推荐给企业的“现代管理方法”不可谓不多，但在强化企业管理中真正发挥重要作用的并不多，其中的关键就在于，企业是否能够在面向市场的经营管理实践中，把“学习—消化—创新”作为一个不间断的过程坚持到底。只有坚持，我们才能在实践中逐步理解先进的管理思想与管理方法的真谛，也只有坚持，我们才能在长期积累中实现自己的创造性飞跃，形成有中国特色的社会主义企业管理模式。

安徽省省长 回良玉

1996年11月13日

前面的话

呈献在读者面前的这本《荣事达：零缺陷管理》，详尽而系统地总结研究了我们荣事达集团近十年来不断施行管理创新的实践经验和理论蕴涵。我们荣事达集团在不过十多年的时间，从一个濒临危境的小工厂变迁为目前中国最大的家用洗衣机生产基地，1995年和1996年连续保持市场占有率、产销量和销售额居于全国同行业首位的绩效，成为安徽省区域经济乃至全国家电行业的支柱企业，应该说，坚持企业管理创新是其最重要的原因之一，“零缺陷管理”对于荣事达集团的高速高效发展功居前茅。

我历来认为，管理创新是现代企业的一大永恒主题，在中国

经济正在进行经济体制转轨和增长方式转型的大格局中，微观企业总是首当其冲，处在转轨变型的旋涡中心。激变二字，最为贴切地表现了当前我国企业的存在和运动状态：从受制于传统计划经济到全然面向市场、从单一生产型到生产经营型继而到资本经营型、从传统工厂到现代公司、从单体工厂到企业集团、从一元经营到多角经营以及要素总量和经营规模急剧扩张，如此等等，不胜例举。一个显见的事实是，传统的企业管理已难以为继，而重新构建企业管理模式乃是势所必然。一句话，管理创新是唯一的选择和出路。

实施管理创新，首先要确立一个切合本企业的具体理念。荣事达集团的理念，就是“产品的零缺陷，工作的零缺陷，企业整体运行的零缺陷”。我们所说的“零缺陷”，可以理解为一个无限性的极限概念，它使企业在不断提升管理水平方面有一个无止境的追求目标；另一方面，“零缺陷”在一定阶段上又是确定的和量化的管理指标，通过管理使产品、工作、企业运行百分之百地达至既定目标，即是实现了“零缺陷”。当前一阶段目标实现后，我们再给出下一阶段的更高目标，由此动态地递进，不断逼近“零缺陷”的极限值。我以为，实施企业管理创新，应该有这种“背水一战”的精神，有如此无止境的追求。

“零缺陷”是严厉的，甚至可以说是苛刻的管理目标，然而它对我们企业来说又是必需的，也是可行的。所以说“必需”，是因为荣事达集团面临的是买方主导的家电市场，同行企业为争取更大的市场份额的竞争日趋激烈，我们的产品、服务、信誉如果达不到“零缺陷”，不能让用户百分之百满意和认可，那就休想在市场上安身立命。我们提出“零缺陷管理”，就是根据市场的客观要求，主动适应市场经济规律，以求企业与市场和谐共振。所以说“可行”，则是因为企业员工都有其主观能动性，只要企业管理善

于因势利导，充分释放员工的自主性和创造性，就能促使员工在每一道工序或岗位上自觉防范并消除自己工作的差错，从而保证总体的“零缺陷”。我们的“零缺陷管理”，实质上也体现了以人为本的民主管理精神，这又是符合现代企业管理大势的，更是切合企业员工内在要求的。荣事达集团“零缺陷管理”在实践中的有效性，正是在这两点上最为突出地显示出来。我想，管理创新最重要的是从市场变动要求和企业发展实际出发，把握企业自身条件、发展任务与市场环境的结合点，这样构筑的管理体系才可能具有自己的特色，而具有特色的管理正是最可行有效的管理。

“零缺陷管理”促进了荣事达事业的发展，同时也引起了经济界、新闻界、理论界的重视。1995年，《安徽日报》理论部以连续10篇连载研究报告的形式对荣事达“零缺陷管理”加以理论概括和总结，在社会各界引起了强烈的反响；安徽省委、省政府领导不仅给予充分肯定，而且多次在有关会议上向全省推荐；企业界的许多同行纷纷函索“零缺陷管理”的有关资料；香港《文汇报》还特地致函向《安徽日报》索取刊载全套《零缺陷管理》文章；《中国轻工报》转载了这组系列研究文章；《厂长经理日报》不仅刊发了报道，总编室还组织报社人员开展学习讨论。我们的“零缺陷管理”产生如此大的影响，真是我们始料未及的。这也促使我们对前一阶段实施“零缺陷管理”作一较为系统的总结，以便我们在企业进入新的增长阶段时追求更高水平的管理目标，进一步改进和完善“零缺陷管理”体系，使之适应市场新的变迁和企业新的发展。在这里，我要感谢本书的主编和各位作者，他们的研究成果为我们继续推进企业管理创新提供了一个新的理论和实践的起点，为我们荣事达集团与社会各界进行广泛交流、互相切磋提供了一个极好的载体，有助于我们向先进企业和先进管理经验学习，汲取更为丰富的管理创新的营养和动力。

我深深感到我们肩负任务的异常沉重。荣事达集团的每一步发展，都得到了党和国家领导人的殷切关怀。江泽民、李鹏、乔石、李瑞环、朱镕基、刘华清、胡锦涛等领导同志先后参观或视察了我们的产品和服务，对荣事达所取得的成就给予了高度评价，一再勉励我们为振兴中国民族工业贡献更大的力量。同样，我们也得到了全国社会各界的支持与帮助，使荣事达集团能够创出名牌，获得增长。广大消费者热切期望荣事达集团生产更加丰富的名牌产品，提供更加优质的全面服务，更大程度地满足市场需求。安徽省委、省政府对我们每一项重大举措的出台，始终给予了关注、指导和鼎力支持，要求我们在经营管理等方面不断攀登新台阶，更加充分地发挥省区支柱企业的应有作用。所有这一切，对我们都是一种压力，更是一种动力，鞭策我们不间断地创新，不停顿地奋进。我们荣事达人绝不能辜负他们的期望。

我经常说，发展不是成功。以中国民族工业立于世界经济之林为战略目标，以国际优秀企业为参照系，那么我们企业距此还有极大差距，同时我们企业经营管理也有巨大潜力。要缩小这一差距，只有充分发掘自身潜力。我们荣事达集团现已进入跨世纪发展、迎接 21 世纪市场需求新浪潮和国际竞争新挑战的崭新阶段，这就对“零缺陷管理”提出了更高的目标与要求。荣事达人将在现有基础上，继续探索创新，使“零缺陷管理”向更高水平跃迁攀升，保证我们的企业始终立于不败之地，立于时代潮头。

荣事达集团公司总经理 陈荣珍

1996 年 10 月

目 录

[1]	序 言 [回良玉]
[1]	前面的话 [陈荣珍]
[1]	第一章 时代潮旋律
[2]	一、潮头溯源流
[8]	二、永恒的主题
[14]	第二章 模式的诞生
[15]	一、危机风乍起
[18]	二、病理的透视
[24]	三、荣事达道路
[28]	四、借鉴与独创

[35]	第三章 起点与核心
[36]	一、生命之所系
[40]	二、发展三阶段
[48]	三、零缺陷生产
[57]	第四章 控制提前量
[58]	一、防范须超前
[62]	二、零缺陷供应
[70]	三、物必尽其用
[73]	第五章 超边界延伸
[74]	一、历史的轨迹
[78]	二、机理的解剖
[84]	三、工贸新联姻
[90]	四、服务居前沿
[94]	第六章 组织构新图
[94]	一、世界性热点
[98]	二、调整与整合
[102]	三、成功的飞跃
[107]	四、权衡的艺术
[113]	第七章 “驾驶员”守则
[114]	一、车行高速路
[117]	二、模式的变型
[122]	三、“驾驶员”守则

[128]	四、个性的凸显
[134]	第八章 资本之活化
[135]	一、抓机遇上档次
[137]	二、规模经济之道
[141]	三、优化资本结构
[145]	四、两资本一盘棋
[148]	五、资本管理新探
[156]	第九章 增长的支点
[157]	一、赖以柱其间
[167]	二、自建研究所
[173]	三、群体的优育
[178]	第十章 中心何所在
[179]	一、主体的定位
[182]	二、自主性觉醒
[186]	三、激励的妙法
[192]	四、管理新职能
[198]	第十一章 底蕴的揭示
[199]	一、追求大目标
[204]	二、越轨于传统
[212]	三、铸就企业魂

[217]	第十二章 创新乃无穷
[218]	一、管理变新颜
[224]	二、发展无极限
[232]	三、开拓与创新
[236]	四、登高而望远
[239]	后 记

CONTENTS

[1]	Preface Provincial Governor Hui Niangyu's Remark RSD's General Manager Chen Rongzhen's Words
[1]	Chapter 1: Time Tide Melody
[2]	1. Trace to the Source
[8]	2. Eternal Subject
[14]	Chapter 2: Birth of Model
[15]	1. Sudden Coming of Crisis
[18]	2. Perspective of Pathology
[24]	3. History of RSD
[28]	4. Absorption and Creation

[35]	Chapter 3: Starting Point and Core
[36]	1. Quality is Life
[40]	2. Three Periods of Development
[48]	3. Zero Defect Production
[57]	Chapter 4: Prior Control
[58]	1. Prevention in Advance
[62]	2. Zero Defect Supply
[70]	3. Full Use of Materials
[73]	Chapter 5: Transborder Extension
[74]	1. Track of History
[78]	2. Analysis of Mechanism
[84]	3. New Combination of Industry and Trade
[90]	4. Service in the Front Line
[94]	Chapter 6: New Organization Model
[94]	1. Worldwide Hot Spot
[98]	2. Adjustment and Combination
[102]	3. Great Leap of Success
[107]	4. Balancing Art
[113]	Chapter 7: Leaders Management Strategy
[114]	1. Great Achievements
[117]	2. Alternation of Model

[122]	3. Leaders' Management Strategy
[128]	4. Distinguished Characteristics
[134]	Chapter 8: Capital Activation
[135]	1. Seizing Opportunity and Getting Superior
[137]	2. Way of Big-scale Economy
[141]	3. Making Capital Structure Better
[145]	4. Two Capital Making a Chessboard
[148]	5. New Study of Capital Management
[156]	Chapter 9: Fulcrum of Increase
[157]	1. Taking Science and Technology as Mainstay
[167]	2. Establishing Reserch Institute of Its Own
[173]	3. Taking Advantages of all the Engineering Personnel
[178]	Chapter 10: The Spot of the Core
[179]	1. Fixing the Position of the Subject
[182]	2. Awakening Independently
[186]	3. Encouraging Strategy
[192]	4. New Management Functions
[198]	Chapter 11: Implication

[199]	1. Pursuing Big Aim
[204]	2. Transcending Tradition
[212]	3. Casting Enterprise Spirit
[217]	Chapter 12: Endless Creation
[218]	1. Management Taking on a New Look
[224]	2. Endless Development
[232]	3. Exploitation and Creation
[236]	4. Ascending a Height and Enjoying a Distant View
[239]	Postscript