

Mc
Graw
Hill
Education

卓越国际质量科学研究院
组织翻译

领导者的质量思维

约瑟夫·M·朱兰 (Joseph M. Juran)

约瑟夫·A·德费欧 (Joseph A. De Feo)

主编 焦叔斌 译

Juran On What Leaders Need to Know About Quality: And Its Impact on the Bottom Line

Mc
Graw
Hill
Education

 中国人民大学出版社

013069738

F273.2
609

领导者的质量思维

约瑟夫·M·朱兰 (Joseph M. Juran) 主编
约瑟夫·A·德费欧 (Joseph A. De Feo)

卓越国际质量科学研究院 组织翻译
焦叔斌 译



F273.2
609

中国人民大学出版社

· 北京 ·



北航

C1678472

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者的质量思维/ (美) 朱兰等主编; 焦叔斌译. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-300-15120-5

I. ①领… II. ①朱… ②焦… III. ①企业管理-质量管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 217753 号

领导者的质量思维

约瑟夫·M·朱兰

主编

约瑟夫·A·德费欧

卓越国际质量科学研究院 组织翻译

焦叔斌 译

Lingdao zhe de Zhiliang Siwei

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 165 mm×245 mm 16 开本

版 次 2013 年 10 月第 1 版

印 张 22.5

印 次 2013 年 10 月第 1 次印刷

字 数 403 000

定 价 56.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



北航

C1678472

译者序

本书是针对组织的领导者的一本书。作为一个领导者，首先要把握社会、经济和组织发展的大方向，还要有管理一个机构的宏观思路和大局观，同时还要对主流的管理方法论有所掌握。这三个方面构成了本书的基本逻辑思路。

本书从质量管理和卓越绩效管理的视角，分析了质量在企业竞争力和国家竞争力中的核心地位，阐述了实现质量领先和卓越绩效是组织在全球化的竞争性市场中取得成功的最重要的途径，也是人民安居乐业和享受美好生活的重要保障，搞好质量和卓越绩效管理正在日益成为各类组织实现持续发展、构筑千秋基业的必由之路。本书在全面涵盖质量管理的传统知识的同时，重点融合了包括卓越绩效、六西格玛管理等近年来理论和实践方面的新进展。全书内容丰富、新颖又不失精练，体现了其面向组织的领导者的立意和针对性。

本书原为管理领域中的世界经典名著《朱兰质量手册》的最新版（第6版）的第一部分。在出版过程中，中国人民大学出版社将这部分针对领导者的内容单独成书，以方便各类组织中处于领导岗位的人士阅读。衷心希望本书能成为广大领导者把握管理发展脉搏进而提升组织管理水准的一个重要的知识来源。

焦叔斌

2013年9月

目 录

第 1 章 从质量到优异结果	1
关于本章	1
本章要点	1
质量、卓越绩效与优异结果	2
质量对收入和成本的影响	4
质量、收益与股票市场	5
市场质量领先与经营策略	6
质量与市场份额	7
宏观经济对结果的影响	15
顾客的视角与生产者的视角	17
与不满相关的需要	23
发掘隐藏的顾客需要	25
完美主义	26
质量与质量管理简史	27
21 世纪与质量	39
启示	39
致谢	40
参考文献	41
第 2 章 质量对社会和文化的影 响	42
关于本章	42
本章要点	42
质量大堤下的生活	43
保护消费者权益运动的兴起	45
质量与国家文化	54
全球经济中的质量	55
文化差异	56

政府的质量管制	57
产品安全与产品责任	64
环境保护	67
多国合作	70
参考文献	70
第 3 章 质量管理的普遍方法	72
关于本章	72
本章要点	72
普遍性的概念	73
质量管理的含义	74
组织有效性计划	77
关键术语表	78
质量管理：财务和文化方面的益处	80
如何管理质量：与财务的类比	81
实施朱兰三部曲	83
参考文献	85
第 4 章 质量计划：设计创新性的产品和服务	86
关于本章	86
本章要点	87
三部曲的第一个过程：设计创新性产品	87
朱兰质量设计模型	88
质量设计中的问题	90
朱兰质量设计模型	92
朱兰质量设计模型详解	95
常用设计工具	138
六西格玛设计	140
参考文献	141
第 5 章 质量改进：实现绩效突破	142
关于本章	142
本章要点	143

通用突破程序	144
突破的模型和方法	149
突破的基本原理	157
取得高层管理者的批准和参与	164
COPQ 与降低成本	166
驱动底线绩效	167
发现不良绩效成本	168
诠释不良质量成本	170
结果	173
计算所需资源	174
突破的动员	180
高层“质量委员会”	181
将突破目标纳入经营计划	183
提案与选择过程	185
项目章程：项目问题和目标陈述	192
项目团队	193
团队组织	197
对突破的制度化	203
评审进展状况	203
突破培训	204
致谢	205
参考文献	205
第 6 章 质量控制：确保可重复和具有符合性的过程	206
关于本章	206
本章要点	206
定义符合性和控制	207
反馈回路的要素	211
控制金字塔	217
对控制的计划	219
控制展开表	221
控制的阶段	223
过程符合性	226

产品符合性：适目的性	231
统计方法在控制中的作用	236
质量控制体系和方针手册	238
进行审核	239
领导者的任务	239
参考文献	240
第 7 章 战略计划与展开：由良好到卓越	241
关于本章	241
本章要点	241
战略计划与质量：益处	242
启动战略计划与展开	246
设计战略计划与展开的要素	249
利用关键绩效指标来测量进展情况	260
启示	268
参考文献	268
第 8 章 业务过程管理：创建适应性组织	270
关于本章	270
本章要点	270
为何进行业务过程管理？	271
BPM 的由来	273
BPM 的定义	275
BPM 方法论	275
BPM 的展开	278
计划阶段：计划新过程	280
转移阶段：将新过程方案转移到运营中	290
做好变革的准备	291
与技术融合的 BPM 的未来	293
参考文献	294
第 9 章 朱兰转型模型与路线图	295
关于本章	295

本章要点	295
文化转型	296
朱兰转型模型	297
领导与管理突破	302
组织结构突破	306
当前绩效突破	312
文化突破	313
转型路线图	327
参考文献	330
第 10 章 展望：促进环境可持续性的生态质量	331
关于本章	331
本章要点	331
质量与可持续性：简介	332
全球变暖	333
社会的责任	335
企业的责任	336
产品和过程寿命周期分析	338
生态质量的定义	340
生态质量的方法和工具	340
参考文献	343

第 1 章

从质量到优异结果 约瑟夫·M·朱兰

关于本章

本章要点

质量、卓越绩效与优异结果

质量对收入和成本的影响

质量、收益与股票市场

市场质量领先与经营策略

质量与市场份额

宏观经济对结果的影响

顾客的视角与生产者的视角

与不满相关的需要

发掘隐藏的顾客需要

完美主义

质量与质量管理简史

21 世纪与质量

启示

致谢

参考文献

关于本章

本章定义了组织中产品、服务和过程之质量的作用和重要性。一个在质量上优于竞争对手的组织会被认为是市场质量领先者，最近则被称为是达到了“卓越绩效”。组织生产的产品和服务必须满足顾客的需要。如是，顾客就会购买这些产品和服务，组织就能实现销售收入。所有的组织都能将普遍质量管理方法用于设计、保持和持续改进产品和服务质量，从而取得优异的结果。

本章要点

1. 坚持不懈地提供高质量的产品和服务的组织要胜过那些不能这样做的组

织。顾客是否满意取决于产品和服务的质量能否满足他们的需要。

2. 高质量的产品和服务对于组织有着两方面的影响。首先，质量使得组织可以提供优于竞争对手的产品、服务和过程，从而改善财务业绩。其次，坚持不懈追求高质量形成了组织可持续发展的文化。

3. 高质量的产品和服务能够增加销售收入。收入的增加可以来自销售额、预算拨款、学费、政府基金，等等。

4. 质量优势可以转化为更大的市场份额，但这必须有比竞争对手进步更快的系统性做法。

5. 质量意味着“适目的性”。这意味着无论是生产产品还是提供服务，都必须“适合”其目的的要求。为了适合目的，产品和服务就必须具备正确的特性，并以最少的故障或无故障的方式（达到和超过六西格玛水平）来满足顾客的需要。

6. 顾客从自己的视角、以自己的语言来表述其需要。供应商（生产者）必须理解这些表述背后所隐藏的真正需要，并将这些需要翻译成供应商的语言。

7. 成功建立了质量优势的组织实施了各种不同的质量策略。我们的分析表明，尽管这些组织所采用的策略各不相同，但它们的做法存在着诸多相似。

8. 本手册既提供了各种普遍性策略的细节，也就各个特定的组织如何从中获益提供了建议。

质量、卓越绩效与优异结果

追求高质量的产品和服务的组织可以从两方面获益。其一，其产品和服务由于优于竞争对手而更畅销，带来了更高的销售额、更低的成本和更强的盈利能力，从而对财务业绩产生影响。其二，对于质量的不懈追求带来了文化的转变。这缘于组织在消除不良质量、过程浪费和顾客不满方面持续取得成功。这种转变不是偶然发生的，它是组织在质量方面精益求精并实施系统化的方法论的结果。在过去几十年中，这种最高境界被赋予了多种名称。人们常常用世界级、最佳实践、前卫公司等说法来描述这些通过设计和持续改进产品和服务质量而实现了优异结果的组织，近来的提法则是卓越绩效。这是指由于产品和服务超越了顾客的期望而达到卓越绩效状态的那些组织，它们实现了优异的、可持续的结果并为同行所认可。

如何认识质量

一个重要的工作是为“质量”这个词下定义。我们必须首先就这个词的含义达成共识，之后组织才能知道如何来对“它”进行管理。如果组织能够对质量进行定义，就能够对它加以管理，能够管理就能够提供，从而获得顾客和利益相关者的满意。如果一个组织不能对质量的含义有共识，也就不能进行有效的质量管理。

我们见过人们在各种会议上就质量问题发生争执。“高质量花费更高还是花费更低？”人们常常各执己见。半数人认为花费会更高，另一半则认为花费会更低。事实上，一部分人并不清楚另一部分人谈论的究竟是什么。问题的症结在于“质量”这个词，同样的读音，同样的字形，却有着多重的含义。为了有效地加以管理，就必须从顾客——那些购买组织的产品、服务甚至声誉的人们——的角度，对“质量”这个词的定义达成共识。

一家提供金融服务的公司的领导者们不支持某个旨在减少业务过程冗余的项目提案，因为下属把项目称为“质量改进”。有些领导者认为质量改进会造成更多的花费，在他们看来，高质量就意味着更高的成本。也有观点认为高质量对应着低成本。下属为了取得批准并避免引起混淆，不得不将项目更名为“生产率改进”。如果组织能够将“质量”这个词的不同含义加以明确就会减少这些混淆。然而，只要我们使用同一个词来表达不同的含义，有些混淆就不可避免。

一直以来，人们试图通过添加一些修饰词汇来阐明相关的意义。迄今为止，这些努力并未得到广泛的接受。还有人试图通过构造一个短语来明确定义“质量”这一词汇的主要含义。《朱兰质量手册》第3版最早给出了一个具有普遍性的定义，“质量”就意味着“适用性”。戴明博士(Dr. Deming)使用了“符合要求”这一提法。罗伯特·高尔文(Robert Galvin)，摩托罗拉公司的荣誉主席，用“六西格玛”来描述与缺陷相关的高质量水准。有些则主张质量意味着世界级、同业之最，卓越绩效则是当前的提法。

在编写这一版时，我们发现这些定义大多不太适用于服务性组织。为了找到一个广泛性的、适用于任何场景的术语，我们对于《朱兰质量手册》第6版以前的定义进行了修正。几十年来我们一直主张质量意味着适用性(fitness for use)。这里的用途是由购买、使用产品和服务或受到产品、服务影响的顾客所规定的。如果组织理解顾客的需要，它就应该能够设计出适用的产品和服务。可是，由于越来越多的服务性行业在应用质量管理的方法，此前的质量定义就变得不够充分了。

我们因此而构造了一个新的定义。质量意味着适目的性 (fitness for purpose)。无论你生产什么——产品还是服务——它都必须适合其目的。为了适合目的,任何产品和服务都必须具备能够满足顾客需要的正确特征,并且以最少的失效来加以提供,必须能够真正满足顾客的要求,并取得优异的业务绩效。

要用一个短语给出足够充分的含义供领导者和经理们在选择质量改进行动路线时所用是很难的。你能采取的最好策略便是理解图 1—1 给出的含义辨析,并根据这些辨析来定义质量。

图 1—1 给出了“质量”这一词语所包含的众多含义中的两个方面。这两方面含义对于质量管理而言是极为重要的。

满足顾客需要的产品特征	免于不良
更高的质量使组织能够: <ul style="list-style-type: none"> • 提升顾客满意度 • 使产品畅销 • 应对竞争要求 • 增加市场份额 • 提高销售收入 • 卖出较高价格 • 降低风险 	更高的质量使组织能够: <ul style="list-style-type: none"> • 降低差错率 • 减少返工和浪费 • 减少现场失效和保修费用 • 减少顾客不满 • 减少检验、试验 • 缩短新产品面市时间 • 提高产量、产能 • 改进交货绩效
主要影响销售收入 质量越高费用越高	主要影响成本 质量越高费用越低

图 1—1 质量的含义

质量对收入和成本的影响

首先,质量对于成本具有巨大的影响。在这种情况下,质量意味着没有办公室差错、工厂缺陷、现场不良等方面的问题。“高质量”意味着更少的差错、缺陷和不良。顾客感知到的产品或服务的质量低,通常都属于不良、缺陷、差劲的响应时间等。要提高这种类型的质量,组织就必须掌握普遍的质量改进方法论。这种方法论常被称为“突破”或“六西格玛”,它是一种系统的用于减少这类不良数目或降低“劣质质量成本”的方法论,应用这类方法可以实现更高的质量水平和更低的成本。

其次,质量对收入产生影响。在这种情况下,“质量高”意味着为顾客提供

的产品或服务的特征能满足他们的需要。这些特征使产品或服务更加畅销。顾客追求并购买更高质量的产品，从而为厂商带来了收入。质量领先者能够卖出更高的价格并获得更多的收入，这几乎已成为定论。

作者将对那些包含多重含义的词汇加以定义。我们在本书附录中提供了一个关键术语词汇表，这将有助于实际工作者在使用本书改进工作绩效时立足在一个共同的基础上。

以下这几个重要术语将贯穿于本书之中：

“组织”包括各类企业、公司、单位、产业机构、政府部门、学校、医院等。

“收入”是指总收入，它可以来自销售收入、预算拨款、学费、政府基金等。

“成本”指组织为了满足顾客需要所花费的货币的总量。从质量的角度来说，成本包括为了设计和提供高质量的产品和服务所造成的花费，以及由于低质量而产生的成本或损失。

质量对于成本的影响和对于收入的影响存在着交互作用。具有缺陷的产品和服务不仅增加了供应商和顾客的成本，还会影响再次的购买。吃了产品缺陷苦头的顾客当然不愿再次从同一个供应商处购买。他们也不会对这类信息保密，他们会广而告之，这会影响到其他潜在购买者的决策，从而对供应商的销售收入产生负面影响。

不良质量对于组织效益的影响得到了广泛的研究。与之形成对照的是，有关质量对于收入的影响的研究却相对滞后。考虑到大多数的高层经理们对于增加收入要比降低成本更为重视，这种反差就更加令人吃惊。这一反差提示我们：可以通过更好地理解质量对于收入的影响来提升组织的经济效益。

质量、收益与股票市场

最高管理层和董事会更为关心诸如净收入和股价之类的财务指标。不同的质量水平当然会影响这些指标，但其他变量也会产生影响，如市场选择、价格、财政政策等。现在我们已经能够将质量管理所产生的市场收益与其他因素的影响分离开来。

在1990年代早期，某些财经类媒体发文质疑马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、六西格玛以及其他类似方法对提高绩效的价值。一项研究通过分析应用这些方法的组织在股票市场上的表现，对这些提出质疑的文章进行了回应。该研究对鲍德里奇奖得主与标准普尔500企业进行了比较，结果十分惊人。马尔科

姆·鲍德里奇国家质量奖得主的表现胜过了标准普尔 500 企业。鲍德里奇奖得主的股价升值 89%，而与之相比较的标准普尔 500 种股票的涨幅只有 33%。（“Betting to Win on the Baldie Winner,” 1993, p. 8）这些得主后来被称为“鲍迪基金”。

对于那些不按资产价值来衡量的组织而言，质量活动所产生的影响也是显而易见的。2007 年鲍德里奇奖得主珊瑚泉市（Coral Spring）的市长 Michael Levinson 如此说道：“每当被问及为何要参评鲍德里奇奖时，我的回答很简单：华尔街的三家评级机构给出的债券评级都是 3A，投资项目按时在预算内完成，企业满意度 96%，居民满意度 94%，综合质量评价 95%，雇员满意度 97%……这就是我们投身于鲍德里奇奖活动的理由。”

市场质量领先与经营策略

构筑市场质量领先者地位

市场领先通常是由于首先进入了某个新市场并获得了被市场人士称为“特许权”的优势而形成的。一旦获得了这种优势，就可以通过不断改进产品或服务以及有效的促销而使之保持下去。可是，其他的组织可能会决定通过改进产品或服务的绩效，亦即提高质量，来获得超过市场领先者的优势，从而重新定义市场，成为顾客角度的“质量领先者”。获取了质量领先者地位的组织通常是基于如下两种基本策略：

- 顺其自然。组织兢兢业业、尽力而为，希望原领先者有朝一日犯错误或拱手让出领先地位。

- 主动争取。实施主动的策略——将获取领先地位设定为正式的经营目标并采取行动使之实现。目标一旦实现就能取得优异结果并长久保持领先地位。

那些采取行动把实现质量领先地位作为正式目标的组织，必须回答“领先什么”这一问题。适目的性概念包含了多个方面，质量领先可以体现在其中的任一方面上，而组织努力的焦点将取决于它所作出的具体选择。如果质量领先包括如下方面：

1. 优异的设计质量。
2. 优异的符合性质量。
3. 可用性。
4. 质量保证。

5. 现场维修速度。

组织就必须聚焦于：

1. 产品和服务的开发。
2. 有力的质量控制和系统的质量改进。
3. 运营控制。
4. 可靠性和可维修性。
5. 迅速、准确的现场服务能力。

质量领先地位一经确立便可持久保持，除非有足够的证据表明已有竞争对手取代了这一地位。若无这种迹象，这种质量领先地位可能会维持数十年甚至上百年。然而，质量领先地位也可能因某些灾难性的变化而丧失。

据报道，某啤酒厂为了降低成本而改变了配方。在几年当中，其市场份额发生了急剧的下降。尽管后来又恢复了当初的配方，但市场份额却未能得到恢复。（“The Perils of Cutting Quality,” 1982）

有些情形下，质量声誉不属于某个单独的组织，而是由许多组织形成的联盟建立起来的。这时，该联盟就会采用并公布一些符号或标志。人们认可带有这类标志的产品的质量，联盟会竭尽全力来维护其质量声誉。

中世纪的行会在其成员当中实施了严格的规范和质量控制。中世纪的许多城市为了保护本城市的质量声誉，还对一些制成品实施了“出口管制”（Juran, 1995, Chapter 7）。

质量竞争的加剧促进了包括质量计划和质量领先计划在内的战略性经营计划的实施。（详见第7章“战略计划与展开：由良好到卓越”）

实现优异质量的途径之一是同该产品或服务的主导用户合作，共同进行产品开发。主导用户是指在某个市场中具有影响力并被人们追随的用户。例如，在医疗界的主导用户可能是这样一位人士，“他享有国际声誉，担任数个学术团体的主席，经常受邀出席大型会议发表演讲或担任主席，发表了大量学术论文”（Ollson, 1986）。主导用户特征的确定需要进行一定的分析。（这在某些方面有点类似于辨识客户企业中对于购买决策最有影响的人员。）Ollson 举出了 10 种类型的主导用户，每一类都扮演着不同的角色。

质量与市场份额

提高市场份额常常是高层管理者最为重要的目标之一。市场份额越大意味着

销售量越高。由于盈亏平衡机制的作用，销售量的提高会带来更高的投资回报。

图 1—2 中，在盈亏平衡线的右侧，因为固定成本不会增加，销售量增加 20%，利润增加了 50%。（实际上，恒定成本会随着销售量的改变而改变，但不是成比例变化。）提升市场份额带来的风险是适度的，因为技术、产品或服务、设备、市场等都是现有的，且其有效性已经得到了验证。

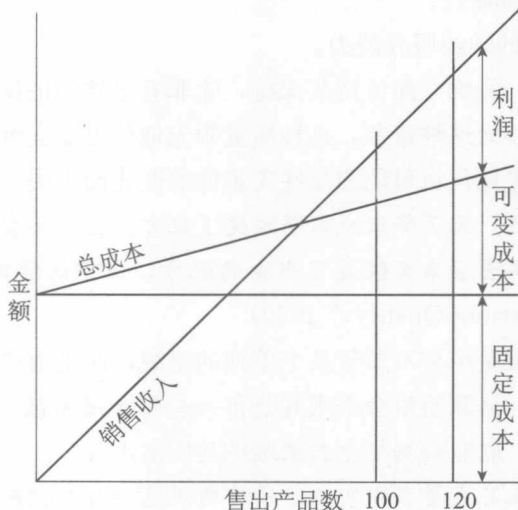


图 1—2 盈亏平衡图

资料来源：Juran, J. M., *Juran's Quality Control Handbook*, 5th ed., McGraw-Hill, New York, 1999, p. 7, 13.

质量优异的效应

质量优异通常可以转化为更高的市场份额，但这可能需要付出特殊的努力。质量优异必须以顾客的需要和顾客所寻求的益处为基础。如果质量优异只是根据公司内部的标准来定义，顾客可能不会认识到其价值。病人可能愿意多花钱跑远路到美国梅奥诊所（Mayo Clinic）就诊而不选择本地的医疗机构，因为他们认为到梅奥诊所能够得到更好的治疗效果。

买方显而易见的质量优异

这种情况下，显而易见的质量优异可以转化为更大的市场份额。市场营销人员充分理解这一理念，他们总是在竭力要求产品开发者开发那些可以通过宣传而扩大市场占有率的产品特征。这方面的例子不计其数。