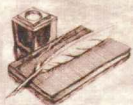


品质

>>> 因你而改变



国内品质经理的第一本完全手册

吴建平◎著

品质的本质究竟是什么？

为什么中小型企业不能像跨国集团那样经营和管理品质？

如何才能正确把握经营品质的方向？

品质的力量来自哪里？

系统整合，还是……

中国财政经济出版社

013069157

F273.2
607

品质



>>> 因你而改变



中国财政经济出版社



北航

C1676418

F273.2
607

721000010

图书在版编目(CIP)数据

品质因你而改变 / 吴建平著. — 北京: 中国财政经济出版社, 2013.8
ISBN 978-7-5095-4732-8

I. ①品… II. ①吴… 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185263号

责任编辑: 潘 飞

责任印制: 刘春年

责任校对: 王 英

装帧设计: 盛世纳唐

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16开 13.5印张 185 000字

2013年9月第1版 2013年9月北京第1次印刷

定价: 35.00元

ISBN 978-7-5095-4732-8 / F · 3826

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报电话: 88190492 88190446



编委会

主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

程庭亮 陈施宇 邓 艳 黄雪珊 余尚祥

杨 平 蒋 硕 孔长春 刘晓武 卢绪文

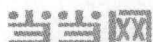
牛建萍 吴 东 吴建平 宋联可 邵昌宝

田建华 郑 义 周圣凯

主办单位 北京联大文化发展有限公司

www.ldwhbook.cn

渠道支持


dangdang.com


amazon.cn


360buy.com


XINHUA BOOKSTORE

序 言

提升品质，改变命运

常听身边的朋友说起，想要在中国健健康康地生存，需要很高的“智慧”。

需要什么智慧？

——鉴别产品品质的智慧。

然而，苏丹红、瘦肉精、三聚氰胺、地沟油、注胶虾、皮鞋酸奶、速成鸡……这些令人一声叹息的负面的“品质”却让消费者步步惊心。人们似乎已经越来越漠然于牵强的辟谣、生硬的解释，冰冷的面孔，说到底，其实是对企业的品质失去了信心。每每有国外友人归来，都不禁感慨：“在西方国家，向来奉行‘顾客即上帝’的原则，品质就是商业领域的游戏规则，就是企业立足的根本。”

反观国内，当西方发达国家已经将品质视为企业命脉的时候，我们大大小小的企业品质危机事件却如一波未平一波又起的潮水，以强势的冲击波频频涌来，震动整个中国。

作为一个中国企业家，作为一个中国人，这样的事实令我汗颜。

但在我看来，比这更可怕的是，我们绝大多数的企业明知这一点却仍不做出改变，无所作为，甚至顶风犯案。这不仅是一种短视的行为，更是一种狭隘的发展观念。

我在早年经营企业，以及近年来的培训过程中，始终在思考一个问题：当今环境复杂多变，企业如何才能改变自己的命运。

今天，我终于通过十几年的实践经验得出了答案——品质。

唯有提升品质，才能改变命运。

难道不是这样吗？



品质，大到国家可以因它复兴或灭亡，战争可以因它胜利或失败；小到企业可以因它成功或走向没落，个人可以因它脱颖而出或臭名昭著……

纵观世界顶级的、长寿的大企业，哪个不是靠品质赢得忠实客户，打出天下？越是品质危机频发的年代，作为消费者的我越能感受到品质对于企业的意义。毫不夸张地说，品质是企业的利润之源、发展支柱，在商战中取得胜利的利器。

在现实商业环境中，因品质兴或因品质亡的故事无时无刻不在上演，我们应该看到，这不仅是一幕又一幕的悲喜剧，更是敲响在我们每一个企业、每一位企业人耳边的“警世钟”。

正因如此，我和我的企业、我的团队，始终致力于关于品质的研究，通过培训，使得很多企业走出了痛苦的边缘，在其发展的领域中始终保持着利润的高增长态势。是品质让他们在残酷的竞争中占领了市场高地，让他们认识到：不管做哪个行业，从长远角度来看，品质都是企业的核心竞争力。

放眼未来，全球经济的竞争浪潮只会一浪高过一浪，挑战、危机、瓶颈……更多无法预知的问题接踵而至，最终，当没有成本可砍、利润可赚，企业还剩下什么呢？

只有品质！

在这样的背景下，创作本书的想法油然而生，这并非一时冲动，我很乐意将十几年积累的观点、经验、方法、工具总结出来，去粗取精，提炼成简单、易懂、好用的文字，奉献给读者。希望这些肺腑之言能够帮助天下追求品质的人们解放自我，重建对品质的信心，也通过提升品质，改变自己的命运，收获成功的人生！

目 录

第一部分 品质之眼：发现品质的智慧

第一章 破译企业品质的密码

一、中国企业的品质为何如此难堪

◎三鹿奶粉，究竟“鹿”死谁手 / 2

◎品质在行动：糟蹋诚信之道的麦当劳 / 4

◎品质之我见：品质到底意味着什么 / 5

◎品质对话：三株口服液能否从头再来 / 9

二、品质危机发生时，企业该何去何从

◎企业家离不开正确的品质观念 / 13

◎职业经理人眼中的“品质价值”取向 / 15

◎利润率高就代表工作有“品质”吗 / 17

◎五星服务的尴尬——如何站在客户的角度来审视自己 / 20

◎史蒂夫·乔布斯的生存智慧：“苹果”用什么改变生活 / 22

第二章 揭开企业品质成本的面纱

一、走出品质成本的误区

◎仿古地板企业是做成本还是作秀？ / 28

◎谁应该来主导品质成本管理 / 30



◎有国际认证证书就是世界领先水平吗 / 32

二、企业浪费与品质成本面面观

◎企业如何避免付出沉重代价 / 34

◎怎样才能发现浪费改善的空间 / 36

◎工程变更不等于技术创新 / 37

三、对品质负责：品质成本的计算与编制

◎企业的呆账与坏账：计算成本浪费的 5 种方法 / 39

◎建立模块，用数据说话 / 42

◎如何有效进行品质成本推广 / 45

四、企业的自我救赎：降低管理流程的品质成本

◎你到底吃错了什么“药”，为何如此“砍人” / 46

◎削减制造成本的 4 种方法 / 48

第三章 好品质与高标准让企业走向卓越

一、建立合理的品质标准，让企业持续盈利

◎制定标准必先要弄清客户需求吗——设计人的“需求纠结” / 52

◎员工能读懂品质管理作业指导书吗 / 53

◎谁为品质标准埋单——建立品质标准的步骤与要点 / 55

二、打造品质改善的环境

◎让品质改进更为持续化 / 58

◎基础建设与企业文化会产生冲突吗 / 61

◎品质管理始于教育，也终于教育 / 64

三、构建可信赖的品质文化

◎文化变革的无奈——高层参与真的有必要吗 / 66

第二部分 品质之术：提升品质的四种技术

第四章 卓越品质的基石——问题分析与聚集技术

一、品质资讯管理与分析

◎我们需要高品质数据管理吗——最好的整合数据的管理平台 / 72

◎如何做到正确的问题判断——数据的关联度分析 / 74

二、用过程见证精品的诞生

◎要有强烈的精品意识 / 77

◎为什么需要测量过程能力指数 / 79

三、问题分析三步走，改进即时生效

◎挖掘问题的思考方向 / 81

◎运用 5W1H 分析手法寻找出真正原因 / 83

◎在生产过程中保证产品品质 / 85

四、群策群力促进技术，高品质出高利润

◎GE 公司从变革到出利润 / 88

◎保证群策群力执行有效 / 91

第五章 品质制胜——品质管制技术

一、设计品质流程的优化与管理技术

◎金三角模式——设计品质保证的职能与定位 / 98

◎精益六西格玛设计——DFSS 与萃智创新 TRIZ / 100

◎资讯的管理——建立设计品质的“病历库” / 102

二、走进完美品质的管制现场

◎完美现场应该是这样的 / 105

◎激励员工改善的六种技巧 / 108



三、什么才是好的供应商品质管理

◎如何正确选择供应商 / 111

◎标准执行的困惑——供应商该不该分级管理 / 114

◎如何将事后救火转变为事前预防 / 116

第六章 磨刀不误砍柴工——新品管圈运营实操技术

一、为什么我们需要新品管圈

◎新品管圈的目的是什么——我们的绩效收益在哪里 / 124

◎避免陷阱——品管圈因6个错误认识而遭遇失败 / 126

二、如何有效实施新品管圈战略

◎新品管圈短平快经营模式 / 129

◎魔鬼封闭式教育训练难道是作秀吗 / 131

三、六年的实战感悟——如何花小钱办大事

◎做人比做事更为重要 / 134

◎选择比努力更为实际 / 136

第七章 成功推动品质持续改进——利润腾挪技术

一、精准选题技术

◎精准选题——项目思考的方向 / 140

◎为什么做比怎么做更为重要——因果决策矩阵技术 / 144

二、持续改进的三大杠杆

◎战略方向——持续改进的参与率 / 146

◎执行重点——持续改进的实施率 / 148

◎结果交换——持续改进的达成率 / 150

三、项目财务成效之规划指导

◎有效益比有效果更珍贵 / 151

◎财务应该做什么——财务效益分析师的职责 / 153

第三部分 品质之道：品质的实践应用

第八章 目标管理与绩效考核——好品质无处不在

一、轻松实现品质目标管理

◎品质政策与目标的对接技术 / 158

◎品质目标与职能部门的有效整合 / 159

二、如何制定绩效考核指标

◎基于平衡计分卡的绩效考核技术 / 162

◎如何应对常见的绩效考核问题 / 164

三、绩效考核运营评估机制

◎绩效考核不重形式，重在实质 / 167

◎如何让基业长青——精英人才计划 / 169

第四部分 品质之路：未来在自己手中

第九章 职业生涯规划——品质人敢问路在何方

一、我的未来不是梦

◎付出不亚于任何人的努力 / 174

◎有所为而有所不为 / 177

◎信任比什么都重要 / 178



二、快乐人生——品质人的六种能力

- ◎持之以恒的学习力 / 181
- ◎多谋善断的决断力 / 183
- ◎化解冲突的沟通力 / 185
- ◎人才复制的教导力 / 186
- ◎绩效推动的改进力 / 187
- ◎凝聚团队的向心力 / 189

三、我的业绩在哪里

- ◎绩效的衡量标准——品质数字转向财务指标 / 192
- ◎品质人应该有的绩效观念是什么 / 194
- ◎向KFC学习——制定符合员工需求的薪酬体系 / 196

四、从检验员到品质高管的心路历程

- ◎我热爱品质，就像爱自己一样的疯狂 / 198
- ◎好记性不如烂笔头——成为自己历史的书写人 / 199

后记



品质因你而改变

第一部分

品质之眼：发现品质的智慧

第一章

破译企业品质的密码

在开启本章阅读之旅前，请认真思考：

- ★品质究竟意味着什么？
- ★失去了对品质的承诺，能否重头再来？
- ★企业发生品质危机，应该如何处理？
- ★利润高就代表有品质吗？
- ★企业家有哪些不正确的品质观念？
- ★职业经理人眼中的“品质”是什么样的？
- ★如何站在客户的角度审视自己的品质？



一、中国企业的品质为何如此难堪

◎三鹿奶粉，究竟“鹿”死谁手

让我们跟随某报记者的脚步，一起回顾曾经轰动一时的“三鹿毒奶粉”事件——2008年9月，三聚氰胺毒奶粉的幽灵第一次出现在甘肃，进而引发全国性的奶业震荡。其时，最早于9月11日，甘肃省卫生厅宣布：认定三鹿牌婴幼儿配方奶粉导致该省数十名婴幼儿患上肾结石，病情危急。这是三聚氰胺这个名字第一次被社会公众知道。

2008年9月，国家质检总局等权力机构公布了全国涉及三聚氰胺超标奶粉的名录，三鹿以5539.76mg/kg的巨幅含量成为毒奶粉含量最高的企业。随后三鹿破产，董事长田文华被判无期徒刑。

2008年，上海熊猫牌奶粉以619mg/kg的三聚氰胺含量被查，含量仅次于三鹿。2009年12月底，熊猫再次销售三聚氰胺奶粉被查获。2010年4月，熊猫奶粉董事长王岳超获刑5年。

2010年7月，青海民和县东垣乳品厂违禁采购三鹿当年遗留下来的毒奶粉，再次引发三聚氰胺事件。9月，东垣负责人刘战峰等人同样获刑数年。

2010年11月，湖北远山乳业有限公司三聚氰胺严重超标玉米奶的事件爆发。

2010年11月中旬，湖南省湘潭市远山乳业有限公司（下称远山乳业）再次出现含三聚氰胺的产品，其玉米奶中三聚氰胺严重超标。监管部门调查发现，这批问题玉米奶是“勾兑”了2010年7月刚刚东窗事发的青海“东垣牌”奶粉。

2010年11月24日，湖南省食品安全委员会对外通报称，经检测，远山乳

业所产“乳酸玉米奶”中，三聚氰胺含量为4.8mg/kg，超过国家规定的2.5mg/kg限量值，约超标一倍。通报称，这一事件最早于2010年11月1日被湖南省疾病预防控制中心在食品安全风险监测中发现。其时，远山乳业生产批次为20100615的玉米奶明显存在问题。获此情况后，湖南省立即对远山公司采取全面清查，并对各批次玉米奶来源去向进行紧急排查，掌握了主要流向。

此前，乳业专家王丁棉早在2009年冬天曾预言说：“三聚氰胺的问题远未走到终点，复发只是时间问题。”

三聚氰胺让有着数十年历史的知名企业“三鹿”在短短数月内分崩离析，然而，冰冻三尺，非一日之寒。一个“专门为婴儿生产的，在生产中理化、生物、卫生等标准也是完全按照国家配方奶粉的标准执行并全面检测的”的大企业竟然会闹出如此重大的食品安全事件，真是令人发指和惋惜。

《财经》杂志的一篇报道中称：“四年前，安徽阜阳‘大头娃娃’事发不久，有关媒体公布阜阳市45家不合格奶粉企业和伪劣奶粉‘黑名单’中，三鹿奶粉赫然在列。后来三鹿经过公关，最终从‘黑名单’中撤下。三鹿的公关使之免遭皮肉之苦，如能吸取教训，有则改之，这段公关恐怕也会隐匿于历史。然而，如果没有当初的公关成功，也不会有今日的肆无忌惮。”

从法律的角度来看，三鹿毒奶粉事件不仅仅是一踪单纯的品质危机事件，因为从本质上来看，三鹿是在犯罪。

退一步讲，就算掺有三聚氰胺是个别奶农的责任，但三鹿集团不是自称“检验检测设备和步骤很规范、很完备”吗？难道在这一系列所谓严谨、规范的检测过程中，就查不出三聚氰胺来吗？难道“毒品”也能最终加工成“奶粉”吗？

纵观三鹿毒奶粉事件，倘若只让一些弱势奶农去做企业的“替死鬼”，无疑是企业家和国家的耻辱。

不管结果如何，当务之急是企业要有意识地悬崖勒马，停止对当地奶农的人身侵害，恢复其人身名誉，并反思事件原因，老老实实在地给全国人民一个交代。



◎ 品质在行动：糟蹋诚信之道的麦当劳

国内企业有“毒奶粉”事件，外资企业有“麦当劳”事件——

2010年7月4日，美国媒体报道麦当劳出售的麦乐鸡含有泥胶和石油成分的化学物质，即聚二甲基硅氧烷和特丁基对苯二酚。

卫生部食品安全综合协调与卫生监督局有关负责人介绍，这两种物质是国际食品法典允许使用的添加剂。国际食品法典标准允许“聚二甲基硅氧烷”作为消泡剂和抗结剂在食品中使用，用量0.01g/kg至0.11g/kg。“特丁基对苯二酚”可作为抗氧化剂在植物油脂等食品中使用，用量0.1g/kg至0.4g/kg。

这位负责人说，我国允许这两物质作为添加剂限量使用。根据《食品添加剂使用卫生标准》（GB2760-2007），“聚二甲基硅氧烷”可作为消泡剂在食用油脂和肉制品中使用，在食用油脂中最大用量0.01g/kg。“特丁基对苯二酚”可作为抗氧化剂在脂肪、油炸食品中使用，最大用量0.2g/kg。这位负责人强调，我国食品安全法对添加剂生产经营、用量标准等有明确规定。食品生产经营单位应依法按规定的品种、用量和范围使用。记者从美国食品和药物管理局（FDA）获悉，麦乐鸡中含有的“特丁基对苯二酚”和“聚二甲基硅氧烷”两种化学成分均被列为食品添加剂。其中前者的添加标准和我国目前的相关标准基本相同，后者和我国标准有略微差异。

麦当劳（中国）表示，定会全力配合国家食品药品监督管理局的检测，相信其产品安全没有问题。麦当劳（中国）相关负责人表示，这两种添加剂是很正常的食品添加剂，是国家允许使用的，具体用量有无超标正在配合国家食品药品监督管理局检测。企业本身对产品的自检程序很严格，“我们有信心保证产品添加剂含量不超标”。

该事件发生后，不少消费者产生疑问，麦当劳其他产品比如麦辣鸡翅等是否含这两种物质。该负责人表示，这两种添加剂存在于油中，不排除其他产品也含

这两种物质。“麦乐鸡事件不是食品危机，是现代食品工业中正常的现象，大家应该客观认识。”该负责人说。

美国麦当劳发言人称，在麦乐鸡加入聚二甲基硅氧烷是基于安全理由，用以防止炸鸡块的食油起泡。据世界卫生组织的动物测验显示，这种物质对人体无害。

◎品质之我见：品质到底意味着什么

“予独爱莲之出淤泥而不染，濯清涟而不妖，中通外直，不蔓不枝，香远益清，亭亭净植，可远观而不可亵玩焉。”这是北宋学者周敦颐在《爱莲说》中赞美莲的高贵品质的语句。

“Think different！（不同凡响）”——这是“史上最有价值的上市公司”美国苹果公司对品质的理念与极致追求。

古今中外，为何人们对品质如此执着而痴迷？

就我个人而言，我热衷于品质是因为它不仅仅是一门艺术，更是一种哲学，对工作与生活更有莫大的帮助，例如，如果我在家的时候，经常会碰到一些外出买菜的机会，我情不自禁地想起了品质七大手法中的“检查表”，虽然这只是生活中的细节琐事，但每次我都能体会到，品质不仅能提升买菜过程的工作效率，同时也理清了自己的做事思路；另外，还有家庭成本的采集、分析、改进的全过程，至少会使用四个以上的品质工具；在工作上，利用品质观念与手法可以协助生产单元或各部门降低现场管理的不良习惯及浪费，大大缩短了生产或交货的周期，降低部门与企业的运营成本；当然还包括品质政策、目标的设定、实施与监控乃至品质系统的制定与运营；品质还可以延伸到亲子教育、婚姻等不同领域，这都是品质给我带来的启发。

令我记忆犹新的是，在2001年5月10日，我当时所在的公司因为某种原因遭遇了一位韩国顾客的投诉，一时间整个企业天翻地覆，公司因此造成的损失高达