

# 第一篇

## 领导统御

## Leadership



1

## 行动

### 使命 扮演活跃的角色

格言 1 在品管的领导统御作为上，必须活跃而明显，并且表达明确。

高阶管理主管只以提升品质生产力为毕生使命是不够的，他们必须了解自己的使命——也就是说，他们非做不可的是什么事，这些不能授权他人去做、属于自己责任范围的事——并且采取行动。

爱德华·戴明博士 (Edwards Deming)

他们注意的是你的双脚，而不是你的双唇。

汤姆·彼德斯博士 (Tom Peters)

## 2

## 权 威

## 行动不受限对员工是很大的激励

格言 2 当每个员工都参与品质的改善，则每个阶层都会出现领导者，管芝麻小事就变成是不必要的了。唯一的先决条件是：员工知道公司对他们的期望，知道公司关心他们，拥有完成工作所需的资源，并且明确知道他们有权采取行动。

从公司每个阶层都可以见到领导统御的行动，这正是飞速快速公司(Federal Express)所奉行的信念。该公司于一九九〇年赢得一马尔孔贝垂吉国家品质奖(the Malcolm Baldrige National Quality Award)，一九九〇年十月二日，在第四届国家品质座谈会上，陆战队伍老兵瑞德·史密斯(Fred Smith)身兼两个角色：其一是国家品质月的主席，其二是飞速快速公司的创造人兼董事长。他利用对与会人士演讲的机会，不仅谈到他的公司(跟其他在场演讲者一样)也谈到了他的员工：

我可以根据我的经验告诉大家，什么事真正令我“称心如意”……许多顾客来信提醒我“真正要为我们公司高标准品质负责的人是谁？”——以日立资讯公司董事长以下的一段话为例：

“一九八九年十月，当旧金山地震得公司大楼摇晃不已、隆隆作声之时，飞速快速公司的快速员毛里斯·简纳(Maurice Jane't)仍然不断地检视从本公司取走的每件包裹。他奋力越过

破碎的砖瓦 走下九层楼 登上等候中的厢型货车 及时赶到机场搭上飞机 这就是个人使命感的卓越典范。”——董事长盖瑞·摩尔 Gary Moore 所述。

顾客吉姆·桑德斯 Jim Saunders 从密苏里州哥伦比亚来函，描述他飞速快速公司快速员玛丽·诺尔 (Mary Knoll) 每天见面的情形：“从周一到周五 都是同样的例行公事。”吉姆言道：“她关心我的遭遇 她不仅是玛丽·诺尔——她就是飞速快速公司的化身。”

……对我们来说，哪里有工作要做，最靠近的人就得当仁不让地负起责任 并且当机立断 正如快速员史黛芬妮·弗洛里斯 (Stephanie Flores) 所示范的 领导统御可能会发生在任何角落……即使在最不可能的地方……例如：在路易斯安纳州一场大洪水中……

一位正在等待薪水袋的飞速快速公司的顾客，接获邮局在洪水退走之前，邮局不会投递任何信件的通知，她认为飞速快速公司也会面临同样的问题，想到今天将会领不到薪水，只好认命了，是时史黛芬妮涉过及膝的洪水，来到她家门前，她真是又惊又喜。

史密斯的结论是：“正如毛里斯·简纳·史黛芬妮·玛丽·诺尔，还有各部门员工所表现的行为，只要一个人被赋予采取行动的权利 领导者就会出现。”这些领导者不是自然而然产生的，史密斯非常执著于他所谓的“品质的人性面”，这也正是第四届国家品质座谈会的主题 他称之为“品质的常识面”。……

我们改善品管程序中所获致的任何成功，都是以此为基础。为了尊重员工的自尊，我们有必要回答以下这些简单而且概括的问题：

- 你对我的期望是什么？
- 对我有什么好处？
- 我如何解决问题？

员工得到的支援来自工具、训练、计划 以及可以使他们发挥到极致的程序。员工知道他们的责任是什么，并且被授权去采取必要行动，以履行他们的责任。

史密斯强调：“我们期望很多 —— 积极性高的员工会在权限范围内，选择去做能确保每位顾客都满意的事……而且不止如此，每天都一样，如果缺少了这种专注的努力，试图达到无缺点服务的确是徒劳无功。”

## 挑 战

### 弗里德里克·泰勒对美国工人的影响

格言 3 管理的智慧随时代而演变；跟上时代潮流（包括利用新劳资关系，改善品质的潮流）是领导统御的要素之一。管理阶层必须面对挑战，否则将被淘汰。

计划被工人更改之后，就不可能成功了。

—— 弗里德里克·泰勒 (Frederick Taylor)

1856—1915

松下幸之助是松下电子工业公司的创始人以及首席顾问，美国企业界对松下并不熟悉，直到一九九一年，他的公司在黄石国家公园内设立松下贩卖处。该公司拥有国际 (PANASONIC)、环球影城 (Universal Studios) 以及其它几家公司。

一九八〇年代末期，松下幸之助针对美国企业发表了一篇痛下针砭的演说：

我们的公司将会赢，你们将会输。你们无可奈何，因为你们的失败属于发自内在的疾病；你们的公司都是以泰勒理论为基础，更糟糕的是连你们也被泰勒洗脑了——你们坚信良好的管理意味着劳资双方各站一边，资方负责思考，而劳方那一边则只能工作——对你们而言，管理只是一种将资方的构想顺利传达到工人手上的艺术。

我们则早已是度过泰勒理论的阶段。由于警觉到企业已经变得复杂无比 在一个充斥危机、竞争、且变化莫测的环境里 谁也没有把握一定能生存下来；因此，一家公司必须心存着一种“让所有员工都能生存的使命感”。对我们来说 管理就是 所有员工都付出全部智慧为公司效命——没有任何阶级障碍 或是自作聪明的功能性障碍。

我们对新科技挑战与新经济挑战的应对能力远胜你们。我们认为：以少数技术官僚主义者（即使他们聪明绝顶）的智慧并不足以应付上述挑战，唯有所有员工都能集思广益，才能使一家公司在新环境，以及波折起伏的经济中生存下去。是的，我们将会赢 你们将会输——因为你们无法将过时的泰勒主义去除，而我们则从没有泰勒主义这种东西。

一九九〇年二月二十三日，品质改善运动的先驱约瑟夫·久朗（Joseph M. Juran）博士 在“追求卓越”座谈会上言简意赅地发表一篇演讲，与会人士则是一九八九年马尔孔贝垂吉国家品质奖的得主 他的演说中有一段提到了“泰勒制度”：

我们进一步观察到：从运用人力资源过程中所学到的教训，我国大多数公司仍中了泰勒主义的余毒——我们让主管阶层独揽计划的大权；由于当时领班与工人缺乏拟定工作计划的教育基础，因此，把计划交给了工程师，而把执行计划的责任丢给领班和工人。

在教育水平迅速提升的二十世纪，摧毁了泰勒制度的主要基础。我们非常赞同这种制度应该淘汰的论调，转由别的制度取而代之 然而 尽管近来有许多实验 我们仍然无法对“别的制度是什么”取得共识；同时，我们也未能充分利用我们的大资产——

劳动群众的教育、经验 以及创造力。

我们在本次座谈会上所听取的报告包括“自我管理团队的运用”，如果诸位允许我再瞄一下我那颗错误百出的水晶球，我可以暗示各位：由工人组成的自我管理小组，将会唯我独尊地取代泰勒制度。

## 4

## 清 楚

## 什么时候的‘新’才算新？

格言 4 如果在你的阅读品管方面的书籍且讨论过后，你能更清楚地表达你的想法，即使没有创意，也可以被认为是新的——或者至少是一种改良。

如何区分有价值的事物与新奇的事物？这个争议多年的问题 约翰·汉密尔顿·摩尔 John Hamilton Moore 于一七九八年出版的一本有关航海书籍之前言中，被作者巧妙地解开了：这本书的字体与拼法看起来很奇怪（他写的‘s’s’大多看起来象“f’s”，正如托马斯·杰弗逊 Thomas Jefferson 一些杰出文章一样）但是他的总论仍然是很完美的：

我很清楚有些人喜欢在高尚俱乐部里，炫耀他们超人一等的能力。他们不是互揭疮疤就是耍嘴皮子 在他们眼里没有什么东西是新的——对于这种批评可以如此回答：“在欧几里德以前的时代 三角形就是三角形而已 这种说法到了现在反而变得新奇了！” 如果将航海技术简化得令人易懂 再加上所有有用的图表 将之编成一本书 这种以前没有人做过的，当然可以说是新的；至少可以说是改良过的。至于 我做得有多成功 则留待睿智的航海界来评断了。”

《摩尔航海学》第十三版前言 约翰·汉密尔顿·摩尔 著

## 完 整

### 把所有材料加入品管的食谱里

格言 5 对品管一知半解以及无法全力参与品管，只会获致部分成功或是彻底失败；完全成功需要完整的程序，要使一个品管程序真正成功，公司必须同时对所有的要点下功夫：领导统御、员工参与、量化管理。

要改善品质就必须改变企业的文化——这是罗伦·杜玛斯 (Roland A. Dumas) 博士在他文章《品质的进步》中所作的结论。他将许多公司把“宗师”(guru) 纳入课程的企图与一堂超现实的烹饪课相对比较：

找一位专家问他美味蛋糕的关键材料是什么？！并且取得材料之后加以烘烤丢掉再找另一位专家问他在他的信念中，哪种材料最重要？！取得之后加以烘烤扔掉。如此一再重复……

经由多年对所有公司管课调查的经验，我和我的同事对这些课程作出上述的比喻；如果一家公司引用品管制度的方式便如烤蛋糕一般，那么所用的食谱正是上述的食谱。

经理们会以看起来很合逻辑的方法，去推行一系列完美无缺的制度，然后再一一地舍弃不用，这只会造成管理工具与环境的污染。这种系列性的烤蛋糕方法，便是公司采用偏爱“某宗

师”课程所造成的后果——当这种课程无法达到所需求的效果时，就会被另一位“宗师”取代，如此周而复始，到头来，得到一大堆经验，也花了不少成本，还有因为挫折感导致的后遗症——听到“全面品管”拔腿就逃。

杜玛斯认为将失败结果引为学习经验是有其价值的，然而，能真正占有优势的，还是那些从一开始就了解品质与领导统御的公司。有一项调查，研究花在全面品管工作上的训练、研发费用后，并将之与公司典型遭遇到的问题相比较：

……我们发现百分之八十的费用花在技术训练以及引进新的制度，只有不到百分之二十的费用与领导统御及参与课程有关。

当相关的人员被询及问题何在时，以上的比例就颠倒过来了：百分之八十的问题与领导统御、支援以及参与有关；百分之二十则与技术有关。换言之，巴列图原理 (the Pareto principle) 在这里显得有点奇怪：百分之八十的努力是为了解决百分之二十的问题。

品管顾问们提到真正的问题在于：这些经理只是花钱买下制度在公司内推行，欲不曾真正了解制度所隐含的哲学，而且甚至对自己所发起的品管课程不表支持；最常见的共同经验就是——公司最高层主管把权力下放得太快，又不断要求属下采取与“新品质标准”格格不入的行动。在与资深经理访谈后发现他们深信他们所买下的技术与管理制度，将改变企业，或者增加策略性价值；但他们欲无法明了“想获致成功的全面品管，先得改变自己的态度与行为。”

公司可以就其它公司的经验做借镜，杜马斯提供七项避免落入常见陷阱的建议：

(1)品质与管理阶层的领导统御有关；关键在于管理阶层的想法、行为 以及建立制度的方法。

(2)要照顾到基本面在引进新制度及技术时 如果没有为员工培育基础的技能 便要其新的制度下运作 假定会造成灾难。

(3)配合社会的变迁，而作制度与技术上的改革，同时执行技术上的改革——公司可收到综效。

(4)集中在一些基本观念上；品质的定义可以轻松地与员工的工作发生关系，这应该是简单而且实用的。

(5)加入具领袖气质的新生代 别让知名的专家替你作所有的决策，他们之中没有一个人有完整的答案。但是他们拥有的金玉良言 是值得学习、并借以引导自己的观念。

(6)拓展你的视野；向不同产业的公司学习，即使它们表现的不如你自己。

拓展你自己改良品质的范围 可包括 管理决策、行销程序、雇用与升迁、训练，以及企业的其它层面，这些都会影响到顾客的满意度。

(7)重视对价值导向所做的努力；毕竟品质是一种比财务报酬更重要的道德、它是一种无形的价值，当品质标准提高时，员工会以高品质的表现来回馈，如此一来，财务报酬会反映在顾客更高的满意度，以及更高的市场接受度——这是光用降低成本的手段所比不上的。

杜马斯一语中的地说：“在管理阶层了解自己是以身作则的领导者，并且对自己创造出制度及建立支持日常行为的品质道德之前 不应冒然采用任何一种‘放诸四海皆准’的管理制度。”

## 6

## 混 乱

当主管与员工步调不一时，  
品质将全面受损

格言 6 在主管与员工对“如何达成品管目标”未形成共识之前，所付出的许多努力都将是白费的，甚至没有丝毫成果。

目前我所执行的专案（在一家大型国防工业承包商）正派遣大量人员去参加一至两天的全面品管课程（Classes for Total Quality Management），该专案经理分派每个人按日期传一张单子，主管与属下在单子上沟通彼此的意见，如此反复数次。

因此 要不了多久 每个人都改变了自己的工作品质 并且满足公司内部与外部的顾客——或者是说，如果那张单子没有在传阅中遗失，他们会做到的。

——保罗（Paul）生活观察家

理论上的品质是很简明的 但是 执行起来 即使最基层的员工也会导致混乱与意见分歧。这种情况有时很严重，有时则否。例如：遗失备忘录并不足以和主管与员工对工作执行绩效的评估差异来比较。

当问及：“你有没有创出以优良服务公司（John Hancock Financial Services）做的一项问卷调查中显示：受调查服务业的五百位主管中 只有百分之九十回答 有。当员工被问到他们对公

司改善品质所做的努力”是否满意时，只有百分之二十九认为自己应该属于“非常满意”这一类，另外百分之四十四则承认他们“相当满意”。这是根据同年盖洛普机构 (American Society for Quality Control) 对一千二百三十七位员工所做的美国品质协会问卷调查。

至少，服务业的主管肯定他们公司对品质的重视，而员工也了解这项事实。当哈里斯问道：“高品质服务对贵公司的成功有多重要？”百分之九十八的主管认为“非常重要”。这些人中有百分之九十二也表示：“他们已明白地授权给员工去解决顾客的问题”。

然而，光是明白地授权是不够的。美国品管协会问卷调查显示：只有百分之六十六的员工表示：“他们曾应邀参与和他们工作的重要层面有关的决策”——几乎占了三分之二。尽管公司已经制度化地鼓励员工参与品质改善，当员工被问到他们公司有没有推动适当的改善品质程序，百分之七十九说“有”(在外商公司的比例则为百分之九十二)而且以“建议制度”为最普及的方法。当问到他们“有没有亲身参与上述相关活动”时，只有百分之六十三的员工说参与过——这个结果离全面参与的目标还远得很。

也许以下这个结论是公平的：当主管愿意让员工参与改善品质的工作，主管和员工会以不同的角度来看待这机会，部分的原因可能与哲学有关：管理阶层经常妥协而采用消极的制度(例如建议制度)，在这种制度下，员工愿不愿意贡献心力完全看他们自己——相对的，如果以品质为名的决策影响到每个人，则管理阶层就会满意。上述两种方法只能达到边际效益——当组织的架构有鼓励主动行为的趋向时(例如编组)则员工比较可能贡献心力，也较能认知他们贡献心力的机会。在这种组织下，员

工可以自己来执行决策，而员工似乎比主管更了解编组式架构的潜力。

这两项问卷调查结果的考量，于一九八九年，由美国品管协会与盖洛普机构合办的一项问卷调查中再做比较。以主管为对象，要求他们为不同的改善品质的方法做评比，他们所列出的表与一九九〇年对员工调查时所提出的表相同。其中一些对比的答案例如以百分比表示该项的重要性揭示如下：

	一九八九年主管评比	一九九〇年员工评比
员工的动机	53%	64%
公司老板积极参与	61%	52%
品质改善小组	28%	43%
加强对供应商的管制	18%	36%
行政单位支援改善后的产力	16%	34%

上述评比的差异令人质疑：究竟是美国企业主管对公司内部情况的认知有层次上的不同，或者，它暗示对用意良好的品管过程缺乏共识？这确实很难评估。

即使是教授们，也搞不清楚现有品管工具之间所存在的微妙差异性。一九八七年，美国品管协会与盖洛普机构联合调查中问到以下问题：“贵公司使用以下的课程或方式有多频繁？”一共有九个答案可以选择（可复选）其中一个答案是“全面品管”这是一个望文生义的名词，全面的意思就是全面——果真如此吗？

615 位主管（副总以上，从大公司到小公司，涵盖服务业与制造业）都说他们“经常使用”全面品管；另外百分之三十则说“常使用”百分之十六则说“有时候会用到”只有百分之四承认他们“从未”在公司内使用过全面品管，这些高级主管中有百分

之六声称他们“不知道公司内是否推行过全面品管制度”。

说句公道话，这些主管甚至没机会选择“始终都有”来平衡“从来没有”这个答案。此外，这项调查无法显示出这些主管如何能在“很少”、“有时”或“经常”的基础上做“全面”的事。如果是是非题式的选择，不是“全面”就是“非全面”对不对？假设第一个问题是：“您用以下哪一种方式维系您的婚姻？”其中一个答案是“完全忠实”，那么“有时候”算是可以接受的答案吗？

主管们有最好的机会，促使一个混乱的局面变得井然有序，在他们搞清楚他们对品质的期望以及员工能贡献心力的方式之前，公司还是一片混乱。