

第一部分 介绍

魔术师的一个根本特征在于成功的速度——人们可能会说出乎意料。但是，前期分析处理历时数月，甚至数年 魔术要是速度变慢 就会丧失其魔力。

西格蒙德·弗洛伊德

1926 年

第 一 章

质量挑战

全面质量管理 TQM 被作为最新的管理技术加以提倡 据说会给公司提供竞争优势。

全面质量管理可以降低成本，而不是像过去所认为的增加成本。本书计划：

1. 阐述对全面质量管理这一概念的研究；
2. 提供一个将企业内部质量管理的各个方面融为一体的模式；
3. 介绍一个使质量效益一目了然的框架；
4. 提供一个制定质量战略并予以落实的总体看法。

因此 读者将对什么是质量挑战 以及如何对待它有一个全面的了解。

质量系统

对著名的全面质量管理理论家——戴明 (Deming)(1982)、朱兰 (Juran) 和格瑞纳 (Gryna)(1980)、克罗斯比 (Crosby)(1979,1986) 和石川 (Ishikawa)(1985) 的观点进行了研究 揭示了关于质量观的共识：

质量是对企业组织的各个层面进行的不断改善。

通过对这些专家的研究，可以发现，他们把注意力主要集中在下列问题上：

1. 产品和 / 或服务质量；
2. 决策工具；
3. 解决问题的过程。

这些专家未能提出关于什么构成了企业组织的各个层面以及如何衡量整个系统的不断改善的看法。

作为一个质量经理，试图在整个企业组织中执行质量管理时，应该从何入手？如何确定什么需要改善？目前所提倡的方法是确定一个项目，在该项目中，质量工具可以被应用，并且结果显而易见。该方法使得管理人员了解整个过程并且能看到运用统计工具解决问题的好处所在。该方法能提供一个可见的结果，此乃其优点所在，但是，它也提出了这样一个悬而未决的问题：从这里向何处去？

许多企业花上十年时间形成一种质量精神。这的确是一个

漫长的过程。也许，采取“项目”的办法来发现和更正问题，与采用“系统”的办法相比，企业要花去更多的时间。为克服此缺点，本书中提出一个模型，该模型将描述：

1. 一个企业组织的各个层面是什么；
2. 所推荐的一套质量目标；
3. 衡量整个企业组织不断改善的手段。

研 究

为了验证这种模型，初期调查是在澳大利亚进行的，第二手研究结果是从美国获得的。在澳大利亚，对质量组织⁽¹⁾和非质量组织进行了调查，从而确定它们在教育以上模型方面的商业实践（见附录 D）。在美国，从会计总署 1991 获取一份报告，该报告进一步增补了从地方收集的信息。会计总署调查了 20 家企业的质量实践，这 20 家企业在 1988—1989 年马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖（Malcolm Baldrige National Quality Award）获奖者中得分最高。

总的看来，所进行的研究为上面论及的模型提出了有利证据。具体而言，该研究提供了：

1. 对企业组织各个层面的构成的宏观看法；
2. 对什么是质量目标的明确定义；
3. 质量组织所采用的质量业绩度量。

所有这些概念都在“组织分析模型”中得到了阐述——该模型可以帮助企业成功地踏上通向质量之路。

本书的结构

本书分为五个部分。

第一部分陈述该书的梗概和目标。

第二部分内容是：简述质量历史；质量专家在阐述其哲学时应当提供什么；专家们执行质量管理的方式方法；专家们所推荐的用于质量管理的工具；不执行质量管理时所耗费的成本。

第三部分详细讨论“组织分析模型”，第四章给出该模型的总纲，第五至十章全面描述该模型的每一个方面。每一章都包括构成每一方面的子成分的定义（这里的“方面”称为“商业促动剂”）每一个子成分都很重要的原因，为每个方面推荐一个质量目标（称之为“质量指南”）以及推荐的质量业绩衡量标准。

为了确定企业的运作好坏，每一“商业促动剂”都将提供一个自我评估一览表。该自我评估结果可与从澳大利亚和美国得到的调查数据进行对照。除此之外，也可以评估企业的财务状况，以确定对企业各个层面的不断改善是否显著。

第四部分提供了衔接整个模型的胶粘剂，即如何执行。第十一章叙述企业的商业计划是如何发展的，第十二至十三章描述了企业市场销售和生产运作战略的组成成分。

第五部分作为本书的结论部分，描述了对所述模型的总看法，以及该模型给企业各种利益相关者带来的好处。所提供的框架可以帮助企业形成一套适合企业具体需要的质量战略。

总 结

所作的调研和由调研得来的“组织分析模型”将对什么是质量以及企业如何衡量执行质量管理带来的好处，提供一个清晰的认识。

我希望下面的内容将有助于那些试图努力将质量观与企业相结合的人们。质量之路是漫长的，不要企望一夜之间的突变，但是回报肯定会与努力成正比的。

注 释

[1]获得澳大利亚质量奖的那些企业组织。

第二部分 什么是质量？

—— 起源一瞥

.....如果你将现在只看
作是过去和将来的一瞬间，
只是一个转瞬即逝的片刻，
那么，因为现在而忽视过去
和将来那实际上是一种恶劣
品质。

罗伯特·M.皮尔西格

(Robert M. Pirsig)

1974年

第二章

质量的历史

全面质量管理是一种商业哲学，在过去的
30 年里 它受到了广泛的关注。

它被誉为近十年提高企业效益和竞争能力的最重要的
商业手段。为了理解什么是质量，以及它如何提高企业效
益和竞争能力，我们首先应该懂得其由来。

工作活动标准化

19 世纪下半叶的工业革命使得生产过程机械化，梦想变为现实，西方文明进入一个新的时代。随着这场革命的深入，以及世界人口的不断膨胀，人们迫切希望生产更快、更精，导致 F. W. 泰勒 (F. W. Taylor) 所提倡的“科学管理”的诞生。

泰勒 (1947) 最早在 20 世纪初就提出了他的理论。他的“任务管理”方法引起了相当大的轰动。1912 年，他被带到议会特别委员会来讨论该方法的道德含义。泰勒将他的新方法描述为：“这个新方法就是要像教导和帮助你的兄弟一样来教导和帮助你的手下人；设法教给他最佳办法，告诉他完成工作的最简便易行的方法。”

上个世纪之交时的工作环境鼓励“鞭策”雇员，以促使他们更加努力地工作，这被认为是增加产出的唯一手段。该方法缺乏对职员的关照和支持，使工作量难以提高，从而造成了这样一个工作环境：产品质量低下，尤其是产品性能的稳定性极差。

泰勒的“科学管理”理论，提供了一种既消除对工人的虐待又获得更大的产出的手段。其理论基于以下四种原理 (1947)：

1. 工作活动设计；必要的工作活动的标准、方法以及工作条件是什么？
2. 对所需的人进行有选择的招聘和培训；
3. 管理人员深入工作活动过程，奖金与产出挂钩；
4. 提供支持的管理实践。

工作活动设计成为泰勒理论的中心点，并很快转化为生产

装配线概念。这些理论被认为是十分具有革命性的，并且因为能降低成本而渐渐成为被普遍接受的实践。今天泰勒被认为是对引进管理技术做出了重大贡献者，他的“科学管理”概念为以后的理论打下了基础。

控制工作过程

基于“科学管理”理论以及响应生产大量同类产品以满足不断扩大的市场需求，W. A. 休哈特 (W. A. Shewhart) 博士于 1931 年提出将质量融入产品，从而降低成本的概念。休哈特博士发现的问题是：如何使所生产的大量产品符合同一标准。

为了克服此困难，休哈特发展了一种“控制图表”。该图表通过运用统计工具，记录了生产过程，突出了波动变化。然后可以对这些波动变化进行调查研究，进而予以消除，就可由此消灭掉它。其结果是：大量生产的产品性能保持一致。另外一个好处是：通过去除波动变化因素使得生产过程效率更高。

这种作法被称为“质量控制”并在第二次世界大战中成为美国的第一质量标准。然后英国步其后尘，从而有了如今世界范围内的质量控制标准。该标准由国际标准化组织 (ISO) 进行管理。

泰勒给管理领域带来了组织工作活动和设立标准的需要，而休哈特提出统计上的过程控制，以此为手段来监控生产并使得标准生效。

让职员参与——日本领导潮流

1949 年，第二次世界大战结束不久，美国将质量控制方法引进到日本。美国在积极帮助日本重建其遭战争破坏的工业环境时，注意到日本的生产方法明显落后于西方世界，这主要是因为日本将价格而不是质量作为其竞争武器。为了改善其生产标准，美国的质量标准于 1949 年成为日本的法律，并受日本工业标准 JIS 委员会的管理。

日本科学家和工程师联合会（JUSE）认识到，设立标准只是取得了一半胜利，使人们广泛接受并应用这些标准也是一项巨大的挑战。为了解决这一问题，日本科学家和工程师联合会邀请美国的 W.E. 戴明博士去日本，就其统计上的过程控制和如何将这些技术引进到工作环境中去进行演讲。

低层管理人员和工程界人士易于接受统计方法，然而高层管理人员和不喜欢统计的工人们却拒绝这一概念。为了改变这种状况，质量控制领域另一个有名的专家 J. M. 朱兰（J. M. Juran）博士将他的方法引入日本管理界。在戴明和朱兰二人的帮助下，日本人意识到：如果要想让质量控制技术成为被普遍接受的实践，必须让全体职员参与。为了促进该过程，几家新闻杂志针对消费者、工头和教师撰文。为了增强对在工作环境中学习这些新方法必要性的认识，鼓励工头们在“质量活动圈”^①中讨论质量管理实践，从而确保将这种学习迅速应用到工作实践中去。这种新的工作环境被称为全面质量控制（TQC）。

全面质量管理

全面质量管理是 20 世纪 80 年代推出的一个概念。全面质量管理和全面质量控制是两个可以互换的概念。全面质量管理浓缩了这样一种思想：全公司范围内的质量手段是一个“管理”过程，而不仅是一个“控制”过程。奥克兰将全面质量管理描述为：“一个企业的所有员工的参与是全公司范围内质量改善的必要条件。必须让每一个人在每一个工作界面上共同工作，以达到圆满无缺。”

总 结

全面质量管理暗含的思想和概念从工业革命开始就在不断演变。泰勒向我们介绍了组织工作活动和设立标准的概念。休哈特向我们展示了如何理解过程以及通过控制图表来控制波动偏差；而日本人在戴明和朱兰的帮助下向我们说明了如何获得工人们的支持以及让管理人员采用这些方法。

为了拓宽对质量管理的理解，下一章我们将看一看质量专家们所采用的方法。

注 释

[1]“质量活动圈”是指一组职员，他们以理解质量和运用质量技术为目的而集中起来。

第 三 章

质量专家

为了进一步理解质量 必须深入到质量专家的理论中去。

W.E. 戴明和 J.M. 朱兰两位博士由于他们在日本所作的工作而被认为是质量之父。该领域里另外两位著名理论家是在日本科学家和工程师联合会工作的石川博士和美国人菲利普·克罗斯比 (Philip Crosby)。每一个专家都对质量概念提出了不同的方法。本章将就他们的观念，为实施这些观念他们所推荐的过程 所需要的工具 以及不执行质量管理的成本进行概括性描述。

质量哲学

什么是质量？企业为什么要实行质量管理？为了回答这些问题，最好先看一看质量专家们的见解。

戴明在 1982 年对质量作如下解释：

…… 质量是通过过程的改善来实现的。生产过程的改善提高了产品产出的一致性 减少返工和错误 减少劳动力的浪费、机器的运作时间和原材料 从而以较少的努力增加产出。提高质量的其他好处有：降低成本，提高竞争地位，使每一个上岗的工人心情更加愉快，以及由于公司竞争地位的提高而带来更多的工作机会。

这个过程包括：

1. 产品设计（进行适当的消费者研究）；
2. 产品制造（具有适当的检验水平）；
3. 将产品投入市场进行销售；
4. 在使用中检验产品；
5. 根据消费者反映的情况，进行产品再设计。

从而形成一个连续改善的良性循环的概念。戴明进一步阐述说：质量是“使浪费不断降低，使每一项活动的质量不断改善……”质量是指：

1. 生产出产品本身；
2. 消费者怎样使用该产品；