

# 前 言

**《全面质量管理》**是《精通你的小企业》(现译作《小企业译丛》)丛书之一。

• 全面质量管理

- 市场营销
- 财务管理
- 人力资源管理
- 商业与法律问题

之所以编排这些内容，是为了使学习者掌握那些成功的小企业经营者或管理者所必须掌握的经营观念和管理方法。为了使学习者在掌握这些知识的基础上训练决策和实践过程、在学习中成长，每个单元的材料中包括讲解的内容和个人专题训练课。我们预计，自定学习速度的学习者大约用 12 个小时来完成每个单元的内容。这些材料的编排十分灵活，它们不仅可以用作自学材料，还可以作为课堂或远程教学的优良教学工具。如果你有兴趣对这些方面中的任何一项进行深入探讨，请与威斯康星大学商业与经济自学部联系，以获得更多的信息。可打电话 (608)262-4876，或写信至 432North Lake Street, Room 201, Madison, WI53706-1498。

## ☐ 挑战开始

设计这门课的目的是帮助你在小企业实施全面质量管理时获得必要的知识和技巧。你将学到全面质量的含义，为什么它对任何企业的生存都是重要的。你将得到实施质量管理和持续改进过程的忠告和工具。你也将学会如何围绕顾客的需要创立企业，这是在竞争环境中获胜所必需的。

这门课程由四个挑战构成：

挑战 1：把企业引到质量上来

挑战 2：把顾客放到首位

挑战 3：使员工参与到质量中

挑战 4：持续改进循环

## ☐ 精通学习

这门课是为在课堂之外掌握质量管理概念而设计的。在这一部分中，你将发现个人专题训练鼓励采用不同的学习方式。你已不仅仅是在读书，你将主动地参与到需要建立的管理计划的学习过程中。精通《全面质量管理》中的思想，对于把新的知识和技巧应用于自己的企业是十分有益的。这是你自己的管理项目，你会从中得到乐趣！

## ☐ 什么是个人专题训练？

个人专题训练不是测验，而是简单的练习方法和信息收集表，

用来帮助你把所获得的新知识运用到特定的某一企业中。个人专题训练中的答案没有正确或错误之分：每一个专题训练都会使你的企业向质量导向的企业组织走近一步。

### 你并不孤独

为了更好地指导你学习质量管理，你将加入到四个小企业业主的行列中，他们分别是约翰、丹尼和韦尔曼、荷尔曼、荷尔南德兹。他们的亲身经历将对你在学习过程中遇到的主要观点进行示范和说明。

**约翰的顶好建筑公司 (Bestbuilt Construction Company) :**该公司由约翰于 1970 年创立，它起步于在圣路易市修建中等价位的社区宿舍。在过去的 25 年中，公司成长很快，现在雇用了 80 名建筑工人、12 名管理人员和职员。公司仍然建筑中低价位的单身家庭住房，同时还从事修建和改造家庭住房、商店、小型商业建筑物等业务。两年前，公司决定引入质量管理。管理人员和职员对此感到满意并且积极地参与到持续改进过程中，但建筑工人却不以为然，他们不注重质量，并希望摆脱它的约束。

**丹尼和韦尔曼的丹尼家乡市场 (Denny's Hometown Market) :**在 6 个月之前，丹尼家乡市场还是这个拥有 1 万人口城镇中惟一较大的杂货店。现在不同了，一家竞争对手已经开设了新商店，它是全州一家连锁店的 50 个分店之一。丹尼和韦尔曼雇用了 10 名全日制工人和 24 名临时工，他们感到如果想留住顾客就必须有新的变革措施。

**荷尔曼 QT 公司 (Quali-Temps Inc.) :**QT 是在临时劳务市场提供新工作的标志。所有的 QT 会员（公司称之为工人蓄水池）都是计算机系统和公司运营方面的行家里手。当一家公司在短期内（一年之内）需要计算机方面的帮助时，QT 公司就派上用场了。QT 公司位于西海岸一个大城市，荷尔曼想使自己的生意一开始

时就做到位——使每一位选择 QT 公司的人百分之百地满意。

荷尔南德兹的再生纸批发公司 (Recycled Paper Wholesalers, RPW): RPW 公司把旧报纸、办公室的废纸变成纤维物质, 然后把它卖给根据纤维等级生产再生纸产品和绝缘产品的公司。荷尔南德兹在一家生产绝缘产品的公司工作时, 发现难以找到可靠的纤维供应商, 她便决定自己创立这种公司。RPW 公司在再生纸行业经营了 5 年, 雇用了 22 名工人。荷尔南德兹认识到, 如果不降低成本, 她的公司将面临破产。

## 学习辅助

其他的信息来源和值得强调的观点将在本指导中加以说明。

聚焦 (For Your Information) 注释、引语和值得注意的信息位于聚焦的方框中。

复习: 有时需要重温前面学过的步骤或个人专题训练。

人物简介: 经过半个世纪全面质量管理的概念已经走向成熟。许多管理学家和实践者在工作或著作中给质量下了定义。在这本书中, 对一些质量管理的权威人士作了介绍。这些介绍提供了有关质量的历史渊源, 及其一些重要人物所作出的贡献。

质量工具和技巧: 几种统计的或非统计的工具和技巧, 用于公司收集信息和评估变化。无论你是否上过统计学课, 你会发现质量管理所使用的绝大多数工具理解起来相当简单, 并在衡量过程结果和决策方面是非常有用的。当你在使用质量管理的工具和技巧时, 你将发现工具是关于干什么的、应当什么时候使用以及如何使用的有关指导。

小结: 在每个挑战结尾, 就所学的以下四个主要方面作一小结, 这种体例在全书中应用, 将有助于你系统地掌握这些技巧。

**信息：**它不但提供了日常的经营信息，而且提供了战略方面的信息。

**工具：**通过使用个人专题训练有，将有助于你把经营思想和战略系统化。

**学习：**成功的经营者需要不断地学习。学习应该是有选择的和经常性的，学习应当有助于提高你的经营技巧，还应把这些与你以前的知识、经历和资源结合起来。

**网络：**在做经营决策时你并不孤独。你将得到外部资源的支持和帮助。

## ☐ 自我评估

你有必要完成挑战结尾的自我评估。自我评估是检验你对资料掌握程度的工具。如果在自我评估中，你发现对某些事情并不能够完全理解，你应对所学资料重新阅读。这个指导帮助你复习具体内容或给予更多的帮助。

## ☐ 如何阅读指导

开始学习本书之前，应花几分钟浏览所有的资料。要熟悉指导和个人专题训练。最后要在头脑中提出要回答的问题。

## 挑 战 1

## 把企业引到质量上来

“质量不仅是正确的，它还是不花钱的；质量不但是不花钱的，而且还是最盈利的生产线。”

——吉尼，ITT 前任董事长

**究** 竟什么是质量？TQM 是什么，为什么就连小企业主也应该予以关注呢？它只适用于最好的企业吗？它只适用于生产性企业吗？

或许多年以来，每当听到有关质量的话题，你就会情不自禁地问自己这些问题。或许你也同许多人一样，认为全面质量管理（TQM）已经过时。然而你又经常在不同场合听到它——全面质量控制（Total Quality Control）、持续质量改进（Continuous Quality Improvement）、统计过程控制（Statistical Process Control）和质量领导（Quality Leadership）等。似乎有关“质量的谈

“在生产中，通常对质量的重视远胜于数量”。

——《伊索寓言》

论”从来就没有停止过。因此你又不得不去了解关于质量的所有

话题。

质量管理就是给员工指明工作意义和方向共同远景 (Shared Vision)。这个远景是公司试图实现其目标的蓝图。当你让员工参与制定计划并去实现计划时，当你给予员工在恰当的时间做自己应做的工作的知识、工具和权力时，当员工清楚地了解这些对实现公司目标的重要性时，远景就展现出来。质量管理就是建立一个系统——使用方法、工具和过程，以此来实现远景。质量管理就是如何消除和解决威胁公司质量及生存的缺点、障碍的问题。

“做什么生意不是由生产者决定，挑战 1 的目的在于回答有关的，而是由消费者决定的”。——关于质量管理的许多基本问题，——德鲁克 (Peter Drucker) 并描绘质量管理原理的基本轮廓。此外，你将会学到把质量管理的原理和工具应用于你的小企业的一些具体操作方法，使之更富有效率和充满活力，更为重要的是，最终会使你的企业盈利更多。

成功地完成该挑战不应当有困难——因为有个个人专题训练和案例研究指导你。然而，把质量管理的原理成功地实施到你的企业当中并不容易，它要求你与你公司的每个员工转变观念。质量管理是一种哲学，而不是管理的“速成班”。在公司实施质量管理的原理时，不论你是否愿意称之为全面质量管理，其发生都是渐进式的而不是突破式的。它需要领导者投入，需要对每个员工进行教育和培训，实践和再实践。公司的每个员工，无论管理者还是被管理者，都需要学会作为合作伙伴共同工作，这样做的惟一的目的——就是满足甚至超越顾客的需要，因为顾客是质量概念的核心。

如果你进行了质量转变，如果你把在书中所学到的东西用于你的公司并坚持下去，你的公司和你的员工将会超凡脱俗。

完成挑战 1，你将能够：

- 了解质量定义
- 了解竞争环境对质量的要求
- 认识质量观念对小企业的好处
- 了解全面质量管理的基本原理
- 掌握质量观念的关键名词和术语
- 评估公司的优势、劣势，以及实施质量概念时的可能障碍

碍

- 在你的小企业中开始质量转变过程

## ☐ 什么是质量和质量概念？

质量，如同美丽一样，出自于旁观者的眼中。在工商业中，惟一重要的旁观者就是顾客。质量是顾客想要得到的。简而言之，质量是顾客对你所提供的产品或服务所感知的优良程度。因此，要了解质量是什么，你需要知道谁是你的顾客，你要对顾客想从你的公司得到什么、对顾客的需要和期望有清楚的认识。无论你的公司是生产性公司还是服务性公司，高科技公司还是低科技公司，你都需要关心质量——顾客需要什么，什么时候需要和如何需要。

为了说明这一点，假设你是理发店或美容院的顾客。你理发时感到最重要的是什么？友善的发型师？合理的价格？清洁的环境？漂亮的发型？或者至少当走出理发店时发型看起来不难看；或者你理发时想要一杯咖啡；或者你想让理发师在洗头前做头部按摩，提供一杯葡萄酒。无论是你需要的或期望要的，了解并提供它们则是店铺业主和员工的责任，最好超越你的期望。否则，他们将失去你这位顾客。



## 人物简介

## 每件事都可以归于某一类

——戴明(W. Edwards Deming)

戴明是美国的经济学家和统计学家，是美国最著名的质量权威。第二次世界大战以后，他运用称之为全面质量管理思想帮助日本重建经济。后来他在美国的几百家公司传授在日本十分有效的全面质量管理思想。1980年，在美国全国广播公司(NBC)的名为“如果日本可以，为什么我们不能”节目播出不久，戴明便成为美国在质量管理方面著名的领袖。

戴明指出产品质量不是检验出来的，而是在生产过程中生产出来的。戴明以其管理的十四要点而著称，也就是管理者在其组织实施质量管理时的十四条戒律。这些要点将在后面陆续讨论。戴明还以其戴明环，即实施持续过程改进的模型而著称。戴明在90岁时仍活跃于质量运动、质量传授和咨询活动中，直至1993年去世。

这是否意味着每个美容店都必须提供头部按摩和一杯葡萄酒呢？当然不是，这就如同说：每个轿车交易商都供应凯迪拉克，因为每个顾客都想驾驶这种车。顾客对他们所消费的产品和服务有不同的需要和期望。它意味着企业业主需要决定他们想服务于哪类顾客，是否在合理的前提下每一件事都满足顾客的需要和期望。如果企业业主成功地做到了这些，公司将被顾客看成是质量组织。

企业业主应该知道，大多数顾客想要的是物有所值。在许多情况下，顾客为省钱会放弃产品的某些特性或服务水平，顾客每天都要做出这样的选择。不要把质量概念与价格概念相混淆。例如，你不能认为经济型轿车因为价格低因此质量不好。事实是有高质量的经济型轿车也有低质量的经济型轿车，正如有高质量的豪华轿车和低质量的豪华轿车一样。如果你的产品或服务属于经

济类型，你要使你的这类产品质量最好，因为这给了顾客想得到的东西——价值。仅仅提供高质量的产品，甚至是完美的产品并不能保证你的企业成功。你还需要同样关注工作过程的质量——高效地生产产品和提供服务。

质量观念这个术语指的是如何经营的观念，而不论经营的是什么。这种观念集中在两个方面（1）满足或超越顾客的需要和期望；（2）高效地生产和经营。生产没有人需要的完美产品，就如同低效地生产高质量产品一样都是没有意义的。质量观念不仅指所需要的产品或服务，而且还指它是被如何生产出来的。

质量管理有“硬的一面”和“软的一面”。硬的一面指的是质量控制中使用的测量和统计手段。管理科学已经开发出几种统计工具和过程，用于帮助企业了解经营的绩效，并了解企业的经营状况是否正在改善。质量管理软的一面强调良好的人际关系和沟通技巧，以便使质量概念成为现实。在任何企业中，员工和管理者的培训与发展是质量活动成功与否的关键，因为每个人都应当熟知并适应团队工作，授权和服务于顾客。

### 聚焦

尽管消费者可能要放弃某些产品特性以求较低的价格，但是他们仍然想要，也应当得到“完美”的产品。传统的关于“没有人是完美的”辩解是不对的。对于许多产品和服务来说，即便是 99.9% 完善程度也不够好。如果所有的美国人都以 99.9% 完善程度的原则工作，那么：

- 一小时内银行账户中会出现 22 000 个错误支票
- 一分钟内有 1 314 个错误电话
- 一天中会有 12 个新生儿错给了父母
- 一年中被 IRS 遗失的文件有 200 万份
- 一年中有 250 万本书籍印错了封面

- 一天中降落在奥海尔机场的飞机有两架不安全
- 一小时内有 18 322 封信件被错误地处理
- 一年中所开的药方有 20 000 份是不正确的
- 韦氏第三版新国际大词典中有 315 个词条是错误拼写的

## □ 个人专题训练 1：什么是质量？

质量是一个相对的概念。你所认为的好的质量，在他人看来也许并非如此。据以判断产品和经营好与坏的标准因人而异。根据你对质量的认识，回答个人专题训练 1 中的问题 1~ 问题 5。并尽量说明为什么持有这种认识，当回答问题 6 时，依据你所认为的顾客的想法来回答。

**本专题训练的目的在于增强你的质量意识**

**个人专题训练 1**

**什么是质量？**

1. 当前生产的、最好的机动车是什么？

为什么它是最好的？

2. 当你考虑高质量的计算机软件时，你想到的是哪个公司？

为什么？

续前表

3. 如果你确信某件商品在订购的第二天可以确切地送到，你准备选哪家？

为什么？

4. 你所在城镇中最好的餐馆是哪家？

为什么？

额外的问题：

5 你认为什么品牌的手表最好？

1970 年前哪个国家以生产高质量的手表著称于世？

25 年以后哪个国家取而代之？

续前表

为什么？

最难的问题（要诚实！）

6. 你认为谁是你的主要竞争对手？

相对于竞争对手而言，你认为你的顾客如何看待你的产品或服务（更好还是更差）？

为什么？

个人心得

聚焦

质量管理方法有许多种，每种方法都有各自的名字和缩写。  
下面是你经常读到或听到的：

• 全面质量管理（TQM）：它可能是人们最常使用和了解的术语。TQM 起源于美国军方的质量管理运动。全面一词指的

是质量管理的执行，需要组织中每一层次的每个员工的参与。

- 全面质量控制 (TQC)、持续质量改进 (CQI)、或者全面质量改进 (TQI)：它们分别强调了质量概念的各个主要因素：公司的工作流程和系统的持续改进。“质量控制”术语在美国的商业中使用几十年了，它通常指在工作过程的某一关节点上或产品生产出来以后的质量检测。

- 零缺陷管理 (ZDM)：是由质量管理权威之一——可劳斯比提出的概念，它的前提是系统可以处于没有缺陷的状态。

- 统计过程控制 (SPC)：SPC 包括使用统计分析来控制工作系统的质量。具体说来，SPC 需要设置过程的控制界限并减少超过控制界限的变异。来自于 1930 年贝尔实验室的休哈特 (Walter Shewhart) 的研究奠定了 SPC 的基础。

### 专题训练检查

在该专题训练中，除了问题 5 的一部分可能例外，其余问题的答案没有正确或错误之分。你对什么是或者什么不是质量的认识是基于你个人的需要，正如你作为一名顾客的经历一样。尤其要注意的是，你如何回答为什么的问题。在某些情况下，你对质量的认识与产品的特性有关，在某些情况下，又与产品或服务的交付有关（方便和及时），或者你是如何感觉的（有信心、高兴、轻松和满意）。思考你所回答的问题 6。顾客为什么光顾你公司的次数比光顾竞争对手多，或者反之，原因是他们基于个人的需要和期望。你公司的产品或服务使顾客感觉又怎样？

### ☐ 为什么质量对小企业如此重要？

在小企业实施质量概念惟一的原因是生存。如果你能够持续

地比竞争对手更好地满足或超越顾客的需要和期望，这些顾客就会被你吸引住，你的市场占有率就会增长，你的企业就会有更好的生存机会。这一道理对于大企业和小企业都是一样的。大多数大企业和许多小企业都面临着国际竞争，尤其是来自于亚洲、欧洲和中南美洲地区的高质量、低价格的产品和劳动力的竞争。30年以来，美国最大的公司的成本逐渐上升，市场份额和利润在下降。80年代，美国工商业的领导者开始认识到，如果他们要在全球市场中生存下去，就需要不断地变革。从那时起，许多公司开始关注全面质量管理。因为很明显，质量概念已经帮助日本从第二次世界大战后几乎完全崩溃的经济中走出来，最终在生产和销售高质量产品方面处于世界领先地位。

美国各大公司在开始实施戴明和其他人的思想时，认识到除非与供应商合作，否则不可能取得成功。因为产品的质量取决于其投入品的质量。一些公司开始要求供货公司有供应商资格，即购买方确信供应商质量的方法。这有助于确保中小企业给大企业提供的零部件、原材料和服务能够满足大企业的质量标准。因为是顾客要求，因此质量观念对于许多小企业来说是强制实行的。今天仍有许多大中型企业不与那些没有取得认证、没有满足最低质量标准的企业做生意。

如果组织内变化的速度慢于组织外的变化速度，结果是可想而知的。

——威尔士(Jack Welsh)，  
通用电器公司 总裁

如果你不给其他公司提供产品和服务，你可能会想：“那又怎么样呢”？不论你经营什么，你都需要吸引顾客，可能还要面临竞争。为什么你应当对质量感兴趣？因为个人消费者，和大企业一样，也要求质量。

者，和大企业一样，也要求质量。

### 人物简介

很显然，高层管理者在质量策划过程中扮演着重要角色。这个角色需要广泛的个人参与。因为公司文化需要有重大变化，所以这种角色不能被他人替代。

——朱兰 (Joseph Juran)

朱兰，第二次世界大战以后与日本密切合作的另一位美国人，以理清管理者在质量中的角色和提出质量成本概念而著称于世。他把不良质量成本定义为：由于质量问题所引起的所有耗费的总和。他向管理者表明，如何进行质量改进，降低不良质量成本，从而增加盈利。朱兰推动了理解和满足顾客需要原理的发展。

朱兰写了大量的有关质量方面的书籍，最有名的是《质量控制手册》(McGraw-Hill 出版社, 1951 年)，其中包括指导管理者实现质量目标。例如，朱兰相信，确立质量改进的目标，组织和培训员工达到这些目标是管理者的责任。他的哲学还强调测量和沟通结果，并且对在组织中持续质量改进负有责任的人给予承认。

现在，消费者变得越来越挑剔，无论你经营什么，他们都期望你那里得到更好的服务。你应当关心质量，你的目标应该是争取同业之冠。如果你能做到，你将吸引更多的顾客、用户以及更好的员工。

如果消费者没有要求，质量对小企业还有意义吗？有。戴明描述了公司实施质量概念的反应链，它表明质量改进能够导致更好的投资回报（见图 1-1-1）。

注重质量的小企业获得的好处是很多的。它所获得的优势即更好的产品、更低的价格、更多的顾客，以及服务于顾客的更好的员工。所有这些因素都将帮助你建立更好的小企业，并在日趋激烈的市场竞争中得以生存。

再生纸批发公司：荷尔南德兹仔细地研究了戴明的反应链以后，确信再生纸批发公司的关键是变革。她知道公司中存在许多问题。尤其是分拣旧纸的过程很不科学，因此一次生产出不同等



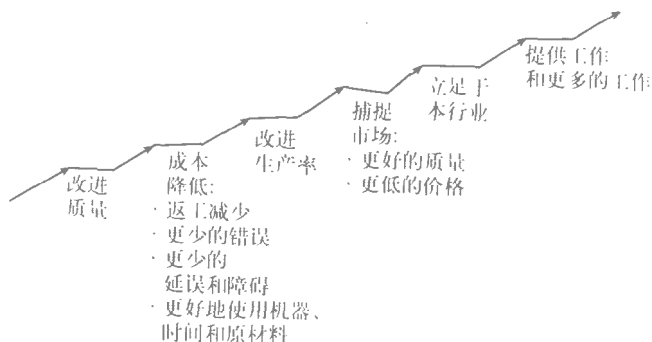


图 1—1 戴明反应链

级的纤维（较长的纤维，更高的等级）是困难的。尽管有大量的旧报纸，但找到可靠的提供更高等级报纸的供应商是有难度的，而更高等级的报纸是生产更好纤维所必须的。这些问题导致时间延误对顾客来讲是无法接受的。他看到了反应链背后的逻辑，确信质量概念就是答案。

### 聚焦

关于个人专题训练 1 的额外问题。瑞士一直被人们认为是世界范围的优质手表的生产厂家，直到石英表问世之前，他们一直统治着世界市场。石英表更好地提供了顾客所需要的：更准确和更低的价格。虽然美国的得克萨斯仪器公司首先引入石英表，但是，是日本人出色地开发了这款产品并满足了世界范围的消费者。大家都听说过精工吧？具有讽刺意味的是，瑞士发明了石英手表，但却没有生产它。你能认为它注意到顾客的需要了吗？

## □ 质量观念的基本原理

有三条基本原理作为质量管理的基础并指导你的公司成为质