

目 录

第一章 企业的生命力

1. 质量是企业的生命力	2
2. 商品质量的基本要求	3
3. 企业形象的塑造	3
4. 企业应塑造质量形象	4
5. 私营企业如何塑造企业形象	6
6. 私营企业要建立质量保证体系	7
7. 检验要规范化过程	9
8. 全面质量管理	10
9. 全面质量管理的内容	11
10. 私营企业的质量精神	12
11. 质量精神	14
12. 私营企业如何进行质量改进	15
13. 熟悉 ISO 9000 质量认证	17
14. 质量认证的程序	17
15. 海信质量管理创新的七条箴言	19
16. 惠普的质量改善目标	21
17. 戴明博士质量管理十四法	24

第二章 企业运作的核心

18. 生产管理理论之诞生	27
19. 现代管理理论创始人	29
20. 生产管理理论之发展	30
21. 确定企业生产的出发点	32
22. 需求预测与产销战略	36
23. 预测	38
24. 企业生产流程管理	41
25. 生产系统运行管理	42
26. 现场管理	44
27. 质量是产品的生命	46
28. 麦当劳重质量	48
29. 乐凯质量关	50
30. 全面质量管理	51
31. ISO9000 与全面质量管理相辅相成,相互补充 ...	55
32. ISO9000 三种质量保证模式的差别	57
33. 中国企业与国际质检标准	58
34. 环保与国际质检标准	59
35. 准时生产	62
36. 如何实现"少人化"	66
37. 精减人员的作法	67
38. "看板"的神奇功效.....	69
39. 奔驰汽车公司的管理	72

第三章 企业的灵魂

40. 拥有企业文化的意念	76
41. 企业文化的功能	79
42. 企业文化的功能体现	82
43. 企业文化也是一种生产力	83
44. 塑造共同的理念	89
45. 如何重视确立企业理念	93
46. 苹果电脑的失败	94
47. 树立企业形象(CI)	96
48. CI 策划的内容	97
49. CI 在竞争中的作用	99
50. 导入 CI 的原则	102
51. CI 实施的机会	103
52. CI 实施程序	104
53. 创造有阳刚之气的企业文化	108
54. 多一份经历,多一份启示	111
55. 信奉有耕耘才能有收获	113

第四章 企业的兵站

56. 流通活动	116
57. 销售	117
58. 物流管理的内容	118
59. 私营企业物流管理的技术内容	121

60. 改善物流的对策与方法	122
61. 什么是物流系统化	126
62. 物流系统化的目标	127
63. 如何进行物流效率指标的管理	129
64. 实现工厂物流的合理化	131
65. 销售物流系统的模式是什么	133
66. 生产物流系统的模式	135
67. 物流中心	136
68. 集货中心	137
69. 分货中心	139
70. 配送中心	139
71. 转运中心	141
72. 物流中心和物流中心网络	142
73. 物流中心的布局	144

第五章 企业的活力

74. 不要把酒论英雄	147
75. 大度地领导不怒而威	148
76. 不疼不疼不顶事	151
77. 听不惯也要让他习惯	154
78. 就要杀鸡给猴看	157
79. 慈眉善目也是一种威信	160
80. 你需要魔鬼般的魅力	163

第一章 企业的生命力

1. 质量是企业生命力

在 WTO 的竞争中,质量是首要要素。没有质量的保证就不会有任何希望来赢得国际商战。私营企业的质量管理也在 WTO 的到来中受到了冲击。

质量的第一类定义是从商品满足规定要求或消费者潜在需要的角度考虑的;而第二类定义是从商品使用后带给社会的损失角度考虑的。换句话说,前者从受益的角度考虑;后者从受害的角度考虑,但其本质是统一的。

人们对商品质量的认识和理解是随着社会生产和经济发展变化的。在商品生产尚不发达、商品供不应求的社会经济条件下,物质需要占据主导地位,商品质量主观要强调内在质量。商品生产者和政府的首要任务是尽可能满足社会总需求,而在质量方面下的功夫远不如在产值产量上下的功夫大。因此,商品生产者既没有市场竞争的压力,而只需使商品符合较落后的技术标准即可,又可以不讲成本,无原则地提高原材料质量等级或零部件精度,以迎合消费者结实耐用的要求。这种质量观应适了当时社会经济的需要,但不利于商品经济的进一步发展,也不利于商品质量的改进和人们生活质量的提高。

2. 商品质量的基本要求

商品质量的要求多种多样是因为不同的使用目的(用途)会产生不同的使用要求(需要),即使对于同一用途的商品,不同的消费者也会提出不同的要求。商品质量的基本要求归纳起来,可以概括为用性能、安全卫生性与环境要求、寿命、可信性、经济性、美观舒适性等方面。

3. 企业形象的塑造

私营企业的形象与其产品的质量有着密切的关系。企业界愈来愈重视与消费者之间的沟通,以建立起自己的企业形象,深怕消费者不了解自己的质量,误解了自己的产品质量,而在市场上遭到冷遇和被封杀于货架之上。因此,质量树立了企业形象,用企业形象吸引了用户,促进了消费。

产品质量的好坏程度是由结构、材质、物理、化学和机构性能等综合体现为内在特性,同时也由产品的外观、手感、色彩、款式、造型等综合体现为外部特性。私营企业应设计和制造出适合社会需要的具有外在和内在特性的优良产品。

同时,按照现代市场营销学的观点来分析,服务是和产品满足社会需求的效益结合在一起的。从质量管理的观点来分析,服务是产品质量整体概念的一个重要组成部分。服务是指产品在消费过程中进一步满足需求的各种措施。所以消费

者、顾客和用户,除了考虑产品质量各项功能外,还要求得到良好的服务,如果能得到良好的服务,即使产品质量上有些小的问题和不足也会给予谅解和容忍,不会损害产品的质量形象。否则,产品的"微瑕"也会引起很大的不满,从而损坏产品的质量形象。

从质量形成的全过程来看,企业的服务可分为销售前服务和销售后服务,所以,一个企业的服务质量形象如何,必须从销售前服务质量形象和销售后服务质量形象两部分来加以分析。

不仅如此,企业的"质量"形象也很重要。用户和顾客评价质量形象虽然常常从直接的产品质量和服务质量入手,但有时也根据企业某些其他状况来评价企业的质量,诸如,企业获得国家评奖的等级、企业的规模、企业的归属系统、企业的环境、企业人员的素质和管理水平等,从这些状况来推断企业的产品质量和质量形象,把这些要素归纳为企业整体形象。企业的整体形象是指用户和消费者对企业整体要素的印象和评价。企业的整体形象一般由两部分组成:一方面是企业内部良好的厂风,团结一致和创新精神,并由此所形成的企业凝聚力;另一方面是企业外部在长期生产经营上为社会所做的贡献,所取得的社会效益,所得到的社会各界的赞誉。

在世界竞争范围内,质量已成为了制胜之宝。

4. 企业应塑造质量形象

《美国》周刊的一篇文章曾这样写道:"在一个富足的社会

里,人们已不大斤斤计较价格,产品的相似之处又多于不同之处。因此,商标和企业形象变得比产品价格更为重要。”这句话可以说是西方发达国家的真实写照。而且,同样也是我们面临着的变化。在过去生产力较为落后的自然经济条件下,在简单商品交换的条件下,企业形象和企业的质量形象表现为偶然性与不连续性,并随着市场上产品销售的紧缺和停滞而波动。随着商品经济的发展,商品交换作为一种社会活动根植于社会生活的每个角落,建立良好的质量形象已经成为企业一种长期的、连续的任务,已经成为企业能否立足市场、立足社会的条件。一个国家、一个地区,其商品经济越发达,市场竞争越激烈,那么树立质量形象的要求亦越迫切。因此,人们称质量形象是企业的无形财富和宝贵资源。企业质量形象建立的工作过程,往往包括四个相互衔接的步骤:调查研究、确定目标、策动传播、评价结果。

塑造私营企业质量形象是一项具有高度艺术性的和技术性的工作。这是因为企业面临着多种的消费者、顾客和用户,而且会遇到的问题又是错综复杂的,所以在沟通信息、交流信息、传播信息中就要充分利用一系列的组织方法和传播手段与技巧,通过连续不断、有步骤、分阶段地进行活动,才能树立起企业的美好质量形象,争得企业内外各方面的理解、信任和支持。这就要一套完整的、科学的工作程序,使企业在塑造自己质量形象上有步骤、有计划、有目的、有声有色地开展。

5. 私营企业如何塑造企业形象

私营企业在塑造企业形象时要做好以下几个方面的工作。

1. 质量形象是私营企业公共关系的重要标志

质量形象将促进企业形象的建立,企业形象实质上是一种反映企业与公众之间联系程度和联系性质的标志。质量形象的提高,必然使企业形象也得到提高,企业与社会大众的关系更紧密、更亲近,企业就会拥有更多通畅的渠道,使企业与社会各类公众之间的关系不断得到理顺和加强,它标志着企业和社会上公共关系的发展,这是现代企业生存的一个重要条件。

2. 产品的可靠性是质量形象的基础

产品的可靠性是产品在特定条件下和时间限度内,产品的特性能顺利发挥而不发生故障的可靠程度,也即是产品的耐用程度。消费者在这方面十分注意的是产品能否在一定时间内不断地正常使用,如果某产品在正常条件下使用时发生了故障,当然社会上就会认为该产品质量低劣,产品的质量形象也就遭到破坏。当今社会随着科学技术的发展,随着社会协作的深化,对产品可靠性的要求越来越高,以至某些尖端产品、关键产品的无故障要求达到了 100%。

3. 质量调查是质量形象的前提

通过调查收集企业质量形象的信息,以达到对质量形象自我认识,并在分析评估的基础上,进而做到知己知彼。为

树立起企业的良好质量形象,调查了解用户、顾客、消费者对企业质量的要求和意愿,用户、顾客和消费者对质量形象的评价以及存在的问题十分必要。

质量形象是企业的用户、顾客、消费者对企业质量和质量产生保证条件的认识和评价,是他们对企业形象的整体要求和标准。质量的形象是用户、顾客、消费者对企业质量行为各方面综合的认识,是他们主观意愿对企业质量行为的客观反映。所以,质量形象不是从天上掉下来的,也不是人们头脑中所固有的。企业在用户、顾客、消费者中树立起良好的质量形象,是企业行为与人们对企业认识和态度的统一。

4. 员工素质是质量形象的关键

首先,是企业领导的质量意识、质量方针、近期和远期的质量目标。其次,是管理人员和操作人员的质量思想、操作技术和操作中可控水平的高低。再次是质量检验人员的质量责任和技术素质水平。最后是质量教育情况的分析,"质量管理始于教育,终于教育"。质量教育包括着两个方面,一是技术培训和技術教育;二是确立质量第一的观念,掌握质量管理基本概念和统计分析方法的质量管理知识普及、宣传教育。

6. 私营企业要建立质量保证体系

保证和提高私营企业的产品质量,是全面质量管理的中心目标。企业的质量保证体系就是根据提高产品质量这一目标建立起来的。整个体系围绕这个总的目标,把各有关部门、各级的质量管理工作统一组织起来,有效地发挥各方面的力

量,按预定期限和规定进度,实现改善产品质量的各项目标和技术组织措施。因此,要使质量保证体系协调而有效地运转起来,必须有明确的质量计划和质量目标。企业既要制订牵动全局的质量目标,而且还必须把总的目标加以具体化,使目标落实并组织其逐步实现。

为了实现质量保证体系的目标和计划,保证质量管理信息系统的畅通,必须抓好组织落实工作,加强组织建设。组织落实包括:建立和健全专职质量管理机构,确定质量管理体系,即各级质量管理机构的职责、权限及相互关系;明确规定各部门、各类人员在实现质量总目标中必须完成的任务、承担的责任和具体权限。

私营企业除设置厂级质量管理机构外,车间则成立质量管理领导小组,班组设质量管理员,从上到下形成一套完整的质量管理组织系统,履行质量保证体系的有关质量管理职能,它是质量保证体系得以协调而有效运转必不可少的组织保证。私营企业建立质量领导机构,对于领导保证系统的运转具有重要作用。

做好质量检验工作是十分必要的。质量检验就是用一定的方法和手段测定产品的质量特性,并将所测得的结果与该特性的技术规格相比较,从而判断产品是否合格的过程,有个做质量检验工作的检验员称质量检验为贴在大门内侧的门神"大鬼小鬼其它等",这个比喻很有些贴切。

7. 检验要规范化过程

检验是需要规范化的过程,这是私营企业发展过程中最需要的程序化工作。在编制质量检验操作程序时,一般不能缺少以下四个环节:

1. 规格具体化。将各种技术规格转化成具体而明确的质量要求。这些要求将构成检验基准,使检验人员区分什么是优品和普通品,什么是合格品和不合格品。注意,"具体"一词的意思更多地指"数量化的具体",各技术指标一定不要单纯地使用一些"足量"、"坚固"这类的形容词,而要附带有明确的可检验的数字,比如"不少于 500g"或"可至少承受 500 牛顿的压力"等。

2. 确立质量方法。对质量控制对象的各项指标要规定具体的度量方法,因为不同的度量方法无疑产生不同的结果,这些方法包括:

(1)人为检验——只靠人而无工具辅助下的度量

(2)测量与测试——在机械量具或电子量具的协助下进行的度量

(3)化验与分析——在化学或冶金量具协作下进行的度量

3. 做好对比工作。把度量结果同质量规格要求相对比,以查得质量标准指标是否符合标准,这种对比一般要列表进行,每一项指标不但要简单判断其是否达标,而且要写明其"超标"或"不达标"的绝对值和百分度。质量指标的对比设计

是一项十分专业化的工作,需要专业人员来完成。

4. 判定工作。根据比较结果判定受检产品属于哪一级产品,是否合格。在判定的过程中,如何规定判定标准的工作也是很精妙的。根据产品特点不同,规定哪些质量指标是"一票否定"的,哪些指标是"相关否定"的;哪些指标群体只要满足其中多少比重即可通过等等。另外,在判定中还会涉及到概率问题,尤其在以抽样检验判定成批产品的质量时,如何规定可信度通常反映了一个企业对自身产品质量的要求程度。

私营企业在做好质量检验工作的基础上,还要找出影响企业产品质量的因素,分析产生问题的原因。目前,私营企业缺乏检验人员或检验人员的素质不高,是影响检验质量的主要原因,因此私营企业要不断地加强对从事检验的工作人员培训,使他们掌握正确的检验方法,科学的技巧和认真的检验态度。

8. 全面质量管理

在市场经济条件下,企业正发生着一场质量革命,不管我们是作为企业的经营管理者,还是作为一名普通的消费者,都会真切地感觉到它的存在。不论我们愿不愿意承认这一点,这并没有影响这场革命的继续与深入,描述这场革命的通用术语是全面质量管理(Total Quality Management, TQM)。这场革命是由一小群质量专家掀起的,其中最突出的一位是名叫爱德华兹·戴明的美国人。20世纪50年代,戴明去日本向许多日本企业的高层管理者教授如何改进他们的生产效

率,他的管理方法的核心是采用统计方法分析生产过程是变异性。按照戴明的观点,一个管理得好的组织,应当用统计控制减少变异性,从而产生均匀的和可预见的产品质量。

对于企业来讲,质量就是生命,产品质量低劣就很难在竞争中求生存,更说不上企业的发展。私营企业要求得到生存和发展,提高产品的质量是关键所在。

9. 全面质量管理的内容

产品的质量是企业各项工作的综合质量,质量管理不是某一个人、某一个部门单独能完成的工作,而是涉及到企业中的管理者、所有员工和所有部门的一项综合性工作。全面质量管理工作的主要任务,就是要组织和协调企业中各个部门和全体员工执行企业的质量方针和质量目标,不断提高企业所生产的产品的质量,从而占领市场,求得生存和发展。

产品的生产过程是从设计过程开始的,是企业生产活动最基本的一项,而产品质量能否满足使用要求的程度,也主要决定于设计过程。工业先进国家十分注意发展新产品设计阶段的工作。如果设计过程工作质量不好,草率投产,就会给产品质量留下无穷的后遗症。这不仅影响产品质量,影响投产后的生产秩序和经济效果,而且还影响其他一系列准备工作。因此,设计过程的质量管理,是全面质量管理的首要一环。所以技师管理部门应当认真组织设计过程的质量保证活动。这个过程的质量管理质量的过程,它是企业质量管理的归宿点,又是企业质量管理的出发点。企业产品的质量特性是根据使

用的要求而设计的,实际的质量就是实际的使用效果,必须在使用过程中才能做出充分评价。因此,企业的质量管理工作必须从生产过程延伸到使用过程。

10. 私营企业的质量精神

私营企业的发展成长也离不开企业精神的支持。离开了企业精神,私营企业就无法发展壮大。

现代的工商管理学越来越认识到,一个经济生命体依赖"三气"而生存,即企业要有名气、组织要有士气、员工个人要有志气,这"三气"凝聚成一种精神——质量精神。"名气"是要以质量为保证的;"士气"是以质量为诱因和结果的;而"志气"则是拿出高质量的工作绩效来谋求个人发展。战后的日本经济之所以能振兴迅速,并能较之美、苏和西欧更快、更有活力,汽车、照相机、家用电器等驰骋全球战场,其中重要的原因便是工商界中奉行一种忠于职守、奋发进取、一丝不苟的质量精神。

质量的形成过程,从调查研究开始,私营企业在创业之初必须重视调查研究,以确定消费者对产品质量的要求,然后设计制造,直到把产品提供给消费者,这一过程不仅是一个加工过程,更是一个文化、思想、意识的凝聚过程。

质量的控制要素,按我国企业界传统提法称之为"人、机、料、法、环",但同时也是一个人的价值观、素质、气质的投入和产出过程。所谓"意识形态领域,我们不去占领,敌人就会占领";在你初创的企业中,如果不努力地去塑造这样一种精神

和文化,那么必然会产生其他一些东西成为员工思想的主流,在我所调查的有过失败教训的管理者和员工的意见中,有这么几种落后的企业风气是被认为阻碍质量提高和企业的发展。这些风气称为影响产品质量的因素,私营企业对此要认真分析。

1. 雇佣心理

企业长官意识严重,民主意识没落,员工对管理者出现"错觉定位",形成一种旧式的人身、工作、质量和经济各方面的依附。员工不能认识到工作对自己和企业以及社会的价值所在。这样的企业一般在质量工作的赏罚制度上也不十分明确。产品质量和工作质量不能和员工的个人利益直接挂勾。

2. 惰性风气

中国有个特定历史时期所产生的名词"磨洋工",这是一种企业群体的惰性。但是现在人所共睹,许多外资企业的效率偏偏高得很,可见"磨不磨"的原因绝不是"洋不洋",而是"值不值"。在很大程度上,惰性风气是由于企业内部一定质量和数量的劳动没有得到相应的劳动报酬所致。体现为员工不注重专业技术的学习,质量素质差,质量观念淡薄,对工作没有浓厚兴趣和积极热情,对企业和个人发展前途信心不足。如果企业具有这种劣质文化,则岌岌乎危哉。

3. 攀比风气

攀比不是竞争,虽然二者有可通之外。竞争是以工作绩效质量来加以对比,而攀比即是一种讲形式、重手段、轻绩效的畸形竞争心态,如果企业内部的职位、工资、奖励奖金和福利等真正与质量挂勾,那么容易产生攀比行为。