

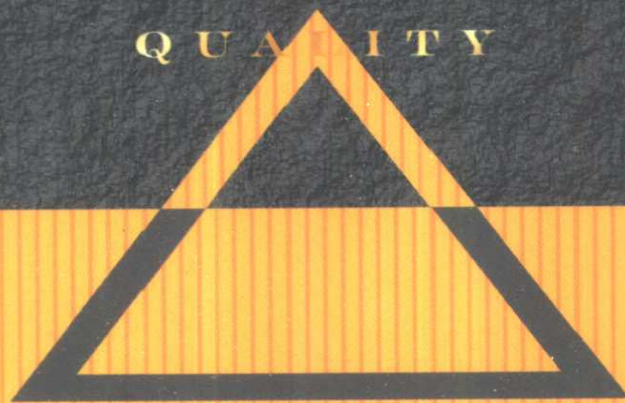
实 用 管 理 学 译 丛

质量之路

变努力为回报

◆ 琳达·格拉索普/著

THE
ROAD
TO
QUALITY



中央编译出版社



PRENTICE HALL

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

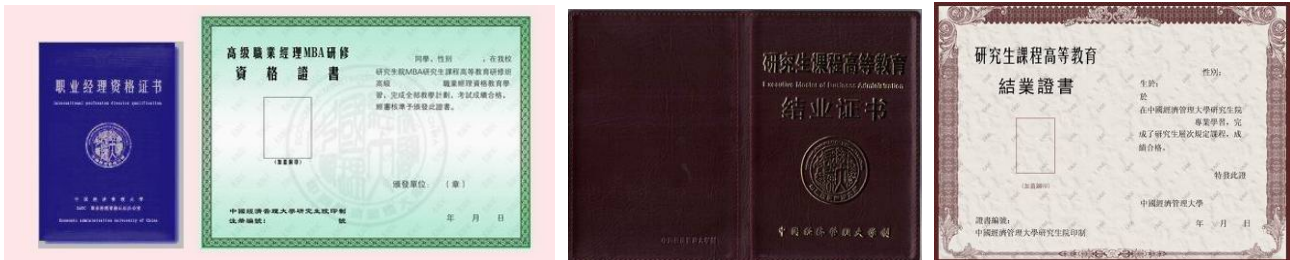
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

琳达·格拉索普 著

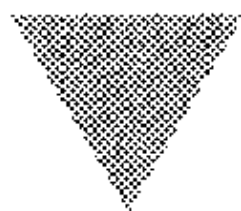
白桦
质量之路
——变努力为回报

肖安民 任伍元 乔 剑 译
王明会 校

吳國林



中央编译出版社
PRENTICE HALL



前 言

1991年,我被任命为澳大利亚数字设备有限公司的质量部经理。这是一个新设的岗位,直接向常务董事汇报。

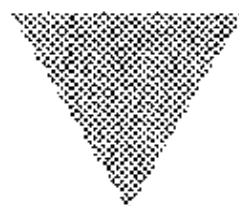
头六个月我感觉我对全面质量管理(Total Quality Management)知之甚少,但很快,我便意识到,从我门前出出进进的管理咨询员们知道得并不比我多多少。我将如何下手?我该相信哪一个咨询员?如果我想成功的话,这些都是我不得不面对的棘手问题。

之后,我完成了工商管理硕士学位的学习,并且意识到我可以将我最新获得的研究技术用于实践以发现更多的东西。本书内容主要来源于我在研究过程中形成的观点。我不仅知道了质量“专家们”不得不说的一切,而且发现并不存在一个用于指导实践的“系统的方法”。仅有的方法似乎是特定的,它指向组织各局部,而不是与企业整体互相作用。

为解决这个难题,我提出了一个我称之为“组织分析模型”

的原理。本书勾划了这一模型,我希望其他像我从前一样踉跄而行的质量经理们,能从本书中获得一些裨益,以便更好地理解组织生活的所有层面,并能以一种系统的方式来执行质量观。

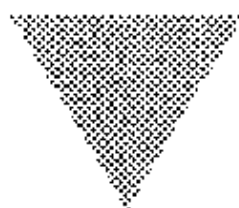
琳达·格拉索普



目 录

前 言	1
第一部分 介 绍	
第一章 质量挑战	3
第二部分 什么是质量? ——起源一瞥	
第二章 质量的历史	11
第三章 质量专家	16
第三部分 质量系统——企业组织的各个层面	
第四章 一个企业组织分析模型	41
第五章 领导能力	49

第六章	企业方向	56
第七章	商业战略	63
第八章	组织结构	70
第九章	职员管理	78
第十章	质量工具	88
 第四部分 执行——艰难的部分由此开始		
第十一章	商业计划	99
第十二章	市场战略	109
第十三章	运作战略	114
 第五部分 结 论		
第十四章	质量之路	127
 附 录		
附录 A	自我评估一览表	135
附录 B	财务评估一览表	142
附录 C	财务评估实例	151
附录 D	澳大利亚调查结果	155
附录 E	术语汇编	159
 参考书目		167



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/或服务的质量;
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。

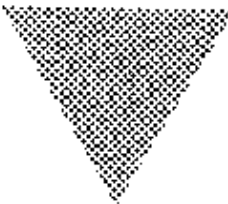
总 结

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——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)。每一个专家都针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；

3. 对使用方法的指导和培训以及售后服务。

朱兰和格里拉(1980)将质量定义为“适用”,意思是:“产品必须符合社会中实际使用者的要求。”他们进一步阐述道:质量功能必须实现这一目标,该功能包括:“活动整体,不管这些活动是在哪里发生的,通过这些活动公司要实现‘适用’”。

石川(1985)提出一个广义的质量概念:

从广义上说,它是指工作质量,服务质量,信息质量,过程质量,部门质量,人员质量(包括工人,工程师,经理和行政人员),系统质量,公司质量,目标质量,等等。控制质量的方方面面是我们的基本方法。

克罗斯比(1986)将他的质量哲学建立在四个绝对基础上:

第一个绝对:质量的定义与要求相符。

第二个绝对:质量体系是预防。

第三个绝对:操作标准是“零”缺陷。

第四个绝对:质量的度量是“不相符”的代价。

克罗斯比相信:遵循上述四个绝对,企业定会创造出高质量。

按照所有专家所阐述的关于质量的主要目标、范围、可用以实现质量的方法,可作出表 3.1 所示的总结。

表 3.1 质量哲学

	戴明	朱兰和格里拉	石川	克罗斯比
目标	满足消费者的需求	满足社会需求	控制质量	与要求一致
范围	每一活动	所有活动	每一方面	所有活动
方法	持续改善的循环	适用	控制	消除所有缺陷

尽管每位专家对其质量哲学作了不同的表述,但根本定义却十分相似:

质量与企业内所有活动休戚相关,它是通过消除非质量因素或者有缺陷的活动来实现的,其目的在于满足消费者的需求。

如何执行质量

虽然专家们对质量的定义基本上一致,但对于如何实施他们的质量哲学观却提出了各种各样的方法。

戴明(1982)向管理者们提出了 14 点用于执行质量管理的要求:

1. 为改善产品和服务质量确立坚定的目标;

2. 采用新的质量哲学观;
3. 停止对大规模检查的依赖;
4. 停止单纯靠价格标签论奖赏的做法;
5. 坚定不移地改善生产和服务系统;
6. 开创现代岗位培训方法;
7. 创立现代监控手段;
8. 消除恐惧;
9. 消除职员间的隔阂;
10. 取消劳动力的数量目标;
11. 取消工作标准和数量定额;
12. 消除小时工人间的隔阂,建立同事自豪感;
13. 制定一个充满生机的教育培训计划;
14. 在高级管理层建立一个组织结构,使上述 13 点每天都得以实行。

戴明认为,遵循以上 14 点,就能实现持续改善的循环。

朱兰和格里拉(1980)称他们的过程为“突破顺序”,也就是解决“长年累月的”问题所需的先后次序。“突破顺序”包括 7 个步骤:

1. 使他人相信变化(或突破)是必要的,也就是说,树立一种利于从事改进计划的观念;
2. 通过对有可能得到改进的项目进行帕雷托式(Pareto)^[1]分析,以确定少数几个关键项目;
3. 组织起来以获取实现突破所必需的知识;
4. 通过运用各种工具判断问题所在来进行问题分析;
5. 确定所建议的变革对技术和社会两方面的环境的影响;
6. 说服各部门采取行动,实行变革;

7. 建立一种控制手段以保持新的改善水平。

朱兰和格里拉认为,采用这种过程将使得企业满足社会需求。

石川(1985)把他的实施过程比作泰勒提出的实施过程。泰勒把自己的过程描述为“计划—执行—观察”,而石川的过程是“计划—执行—检查—行动”。石川将此与下面6个行动要点结合起来,称其为一个控制循环:

- | | |
|----|---------------|
| 计划 | 1. 确定目的、制定指标。 |
| | 2. 确定达到目的的方法。 |
| 执行 | 3. 从事教育和培训。 |
| | 4. 执行工作。 |
| 检查 | 5. 检查执行效果。 |
| 行动 | 6. 采取适当的行动。 |

为了使质量控制真正成功,石川建议企业应该采取如下做法:

1. 全公司范围内的质量控制,也就是企业内所有职员都参加到质量控制中去;
2. 在质量控制过程中进行教育和培训;
3. 质量活动圈活动;
4. 质量控制审核(用戴明应用奖和总统奖作为指导);
5. 统计方法的应用;
6. 国家范围内的质量控制促进活动。

石川认为,执行上述过程将在方方面面实行质量控制。

克罗斯比提出执行质量管理的14点计划:

- 第一步 获得管理层对质量政策的承诺;
- 第二步 建立一个质量改善小组;

- 第三步 演示现存的和潜在的不符合标准的地方；
- 第四步 确定不符合标准所需的成本；
- 第五步 提高对什么是“不符合标准”和“零缺陷”的认识；
- 第六步 为解决问题建立“错误原因”消除系统；
- 第七步 计划发起“零缺陷日”；
- 第八步 对主管进行“零缺陷”概念和“错误原因”消除系统的培训；
- 第九步 在“零缺陷日”正式向所有职员发起这项计划；
- 第十步 鼓励个人为他们自己或他们的小组确立目标；
- 第十一步 实施交流程序，让职员们发现错误；
- 第十二步 确立认可计划，以承认职员们的努力；
- 第十三步 为正式交流建立一个“质量委员会”，用以监督计划的进展；
- 第十四步 重复执行以上计划，以强调这是一种持续的运转方式。

克罗斯比认为，执行上述步骤以后，企业必将创造高质量，并将缺陷从所有活动中消除。

表 3.2 质量过程

因素	戴明	朱兰和格里拉	石川	克罗斯比
管理	确立坚定目标 采用新哲学	说服其他部门 实行变革	全公司范围的 参与 全国范围的促 进活动	承诺 质量委员会 发起计划
结构	打破部门间隔阂 消除数量目标 建立推动其他十 三点计划的结构 运用现代监督方 法	组织获取知识	质量活动圈 确定目的和目 标 达到目标的方法	质量小组 目标设定
职员	运用现代培训方 法 消除恐惧 充满生机的教育 培训 同事合作自豪感		教育和培训	增强意识 主管培训 认可计划
程序	停止对大规模检 查的依赖 停止按价格论奖 赏的做法 坚定不移地改进 系统 取消工作标准和 数量定额	发现关键项目 进行问题分析 决定效果 执行变革	质量控制 运用统计工具	计划发起 “零缺陷日” 错误原因消除 系统 演示不符合标 准的情况
度量	搜集数据 决定行动	实行控制	检查效果 演示度量	“不符合标准” 的成本

质量专家们所提出的不同的过程在表 3.2 中作了总结。可

以看出,为消除非质量或缺陷活动,提出了各种各样的方法。然而几个主题却是始终一致的:

1. 全公司范围的参与是必要的;
2. 目标是必须确立的;
3. 用以促进小组合作的结构变化是必需的,例如,质量活动圈;
4. 培训和教育不可少;
5. 发现问题并采取更正性行动;
6. 检查结果,例如,质量成本。

专家们推荐了各种有助于有效地进行决策的工具以使用这些方法。

质量工具

按照专家所述,质量管理牵涉到消除缺陷、控制偏差以及保证适用性。为了促使这一目标实现,专家们提供了各种各样有效地解决问题的方法(也即工具)。

戴明(1982)这样说:“没有统计方法,改善过程的努力只是一种漫无目的的磕磕碰碰,其结果往往使得情况更糟。”他首先建议运用控制图表,同时也支持石川所提倡的工具。他认为,通过执行统计过程,偏差能得到控制,从而使质量得以提高。

朱兰和格里拉(1980)将需要工具的情况描述为从症状到原因和从原因到治疗,并将工具划分为两大类:

1. 诊断性的

- (a) 失败原因的总结,即原因和结果图
- (b) 可控制性的定量化
- (c) 对于缺陷的帕雷托分析
- (d) 排队
- (e) 相关性
- (f) 矩阵
- (g) 多变量图表,即控制图
- (h) 试验

2. 治疗性的

- (a) 技术变化
- (b) 标准变化
- (c) 忍受缺陷

按照朱兰和格里拉的看法,这些工具的运用将保证“适用”的实现。

石川(1985)根据统计方法的难度水平,将其划分为三大类:

1. 初级统计方法,通常称为七个基本质量工具,该方法可以教给包括从首席执行官(CEO)到普通工人在内的每一个职员。

- (a) 帕雷托图
- (b) 因果图
- (c) 分层
- (d) 检查单
- (e) 矩形图
- (f) 散布图
- (g) 图形和控制图

2. 中级统计方法,主要是工程师们和质量控制部门使用:

- (a) 抽样调查理论
- (b) 统计抽样检验
- (c) 利用统计方法和试验的各种手段
- (d) 敏感试验方法
- (e) 试验设计方法

3. 高级统计方法, 仅供少数工程师和专家“用来进行十分复杂的过程分析和质量分析”:

- (a) 高级试验设计方法
- (b) 多变量分析
- (c) 各种运筹学方法

按照石川所述, 在全公司范围内运用这些工具将在各个方面对质量予以控制。

克罗斯比(1979)没有提出解决问题的具体方法。他的观点主要集中在实施质量计划的过程上, 以及让所有职员参与到发现需要改善的领域中去。有问题的部门自己决定要解决问题需要做什么。

这些专家们所提出的用以实施质量管理的工具在表 3.3 中作了概要表述。虽然所使用的方法各种各样, 目前普遍使用的却是七种常用基本质量管理工具, 即: 流程图、帕雷托分析、因果图、矩形图、控制图、散布图以及检查单。专家们认为, 通过运用这些工具, 可以消除缺陷, 降低质量成本。

表 3.3 质量工具

戴明	朱兰和格里拉	石川
控制图	帕雷托分析	图形和控制图表
统计方法	原因和结果	检查单
	排队	帕雷托图
	相关性	因果图
	矩阵	矩形图
	多因素分析	散布图
	试验	试验
	定量化	分层
	可控制性	抽样
		统计方法和检验
		敏感分析
		高级试验
		多因素分析
		运筹学

质量成本

按照专家们所述,如果质量是有关消除缺陷、控制偏差以及解决长期性问题,那么,按照定义,对企业而言必然有一定的益

处。在本节,我们将讨论什么是所谓的质量成本。

戴明(1980)确定了四种成本:

1. 评价、核实和检验工作成本;
2. 内部失败成本——返工所致的成本;
3. 外部失败成本——带给顾客的失误,从而导致高额的调研、调整、处罚费用,以及最终失去客户;
4. 预防成本——对质量的分析性和系统性的控制。

戴明相信,通过消除这些成本,产出产品的一致性会提高,从而降低成本,提高企业的竞争地位。

朱兰和格里拉(1980)把质量成本定义为“……与制作、发现、修补或避免(预防)缺陷有关的”成本。他们确认了四种成本:

1. 内部失败——如果缺陷不存在将不会产生的成本,即废料、返工、再检验、停工、产量浪费和最后的处理;
2. 外部失败——当产品运送给顾客以后才察觉到的由内部失败导致的错误。例如,顾客申诉的处理、送回的材料、保证赔偿金以及补助费用;
3. 评估——查明产品状况带来的成本,例如,预检、检验和测试、维持检验设备的精确性、所消耗的材料和劳动以及库存评估。
4. 预防——使失败和评估最小化带来的成本,例如,质量计划、新产品复审、培训、程序控制、质量、数据的获得和分析、质量报告和改善项目。

朱兰和格里拉认为,通过实行“突破顺序”并运用适当的工具,上述成本耗费是可以避免的。

石川(1985)没有给质量成本管理提供模型。但是,他提出

了如下建议:

……如果经理们只寻求短期成本优势(对此质量控制部门是不能提供的),并且允许质量和可靠性不断降低,那么,就会导致长期客户失去对公司的信任。

其结果只能是企业失去顾客。

克罗斯比(1979)将质量成本定义为“不符合要求的代价——做错事、走弯路耗费的成本”。他认为,公司可能花上15%~20%的销售额在这些成本上(通过诸如废料、返工、担保金、检查等活动)。他说,这些活动所耗费的成本不应该超过销售额的2.5%。

总而言之,所有专家们都同意这样一个观点:

质量成本是企业内部为纠正错误所从事的一切活动的总耗费。

例子有:废料、返工、顾客投诉处理、担保金、预检等等。石川认为,如果对这些错误疏忽大意,将导致丧失大批顾客。质量成本在表3.4中作了总结。

表 3.4 质量成本

戴 明	朱兰和格里拉	石 川	克罗斯比
评估成本	评估	失去顾客	不符合标准
内部失败	内部失败		
外部失败	外部失败		
预防成本	预防		

质量奖

许多国家的政府愈来愈认识到,将质量管理贯彻到工业环境中去可以提高一个国家的竞争优势。这是基于这样的观念:如果生产成本降低,产品可靠性、耐久性增加,其结果是市场份额的提高。考虑到目前的全球竞争趋势,一个国家的产品质量的提高就意味着该国在国际市场上份额的提高。在此前提下,许多国家设立国家级质量奖,以表彰企业为实现质量管理所作的努力。设立此奖项目的在于唤醒公众的质量意识,促使本国成为一个高质量国度。

日本的戴明奖是 1951 年设立的,是第一个国家质量奖。1987 年,美国设立鲍德里奇(Baldrige)奖(会计总署 1991);澳大利亚也设立了澳大利亚质量奖(澳大利亚质量奖基金有限公司 1994);1988 年,欧洲紧跟其后也设立了欧洲质量奖(欧洲质量管理基金会 1994)。这些奖一年颁发一次,其主要种类如表 3.5 所示。那些达到标准的企业将作为优质企业而扬名。

表 3.5 质量奖

戴明奖 ^[2]	澳大利亚奖	鲍德里奇奖	欧洲奖
企业及其管理部门	领导能力	领导能力	领导能力
质量信息的收集、传播和利用	信息和分析	信息和分析	对社会的影响
公司政策和计划	政策和计划	战略质量规划	政策和战略
质量控制教育和传播	人员	人力资源利用	人员管理
质量担保	顾客至上	顾客满意程度	人们满意程度
效果	工序、产品及服务质量	产品质量和服务的质量担保	顾客满意程度
标准化控制	企业业绩	质量结果	过程
			商业结果
			资源

这些奖项提出了实现质量管理的另一套程序,即如果企业遵循某一种奖项的准则,它们就会作为优质企业而被社会所认同。

专家们提供了什么东西

将质量管理观念引入商业领域遭到了持老观念者的反对,即认为实现质量管理花费昂贵。事实上,专家们已经证实了相反的论点:

缺陷的消除减少了系统中的偏差,从而以更少的成本生产出更一致的产品。

企业现在已经能够在高质量和低成本的基础上树立其产品和/或服务的独特性,而这在以前被认为是两个互不相容的目标。

质量专家们在讨论质量时各自提出了不同的观点和概念。下面将概要地阐述他们的贡献。

戴明将工程和生产部门的统计思想带进管理领域。他着重于改善对整个企业的管理,而不仅仅是产品的生产管理,并引入不断改善的观念。正如吉特洛(Gitlow)在描述戴明的理论时所述:“经理们面临一项艰巨的任务。他们必须对整个过程负责,并且必须不断努力改善这一过程。”

朱兰和格里拉阐述了“适用”的概念,即确保企业的所有活动符合顾客的利益。朱兰也是第一个将统计程序引入非技术领域的人。

石川则在美国和日本科学家和工程师联合会提出质量标准 and 工具的基础上,为质量技术人员将基本质量管理方法转化为全公司范围和国家范围的质量计划。这些努力的结果使得日本在世界经济中成为工业领袖。1991年6月,日本有309家公司被列入世界最大的1000家公司之中,其排位仅次于美国(359家)。英国第三,拥有94家,而澳大利亚仅有15家(国际商业周刊,1991:43-79)。

克罗斯比给质量领域引进了在整个企业里实施质量管理的程序。他强调优质的重要性,并引入“零缺陷”概念。

质量奖则提供了一个基础,在此基础上,我们能够知道为了

让人们认为企业“具有质量意识”,需要实行什么样的变革。质量奖通过使企业在国际国内扬名来激励企业实施质量管理程序。

质量专家和质量奖为支持对企业的有效管理提出了下列概念:

1. 统计思维——以事实为基础的决策;
2. 有序的手段;
3. 职员参与;
4. 必要的工作标准;
5. 针对教育的质量活动圈;
6. 消除缺陷和偏差诱因;
7. 全公司范围的质量观;
8. 管理层的承诺和领导能力。

目前市场上所有的书籍在为将质量管理引入企业提供各种各样的方法的同时,只是对这些概念的再定义或者是稍有发展,其要点是:

质量能够降低运作成本,提高产品坚固可靠性,或达到与标准相符合的程度。

这些技术的引进,像其他任何大的变革一样,是一项困难的、艰辛的任务,它所带来的利益常常好几年还不能被人所认识。为了响应这种革新,为了本国在竞争中获得优势地位,许多国家已将作好质量管理列入国家议事日程。

这些专家们将许多新的概念引入管理领域,在他们所支持的观点和所推荐的实施这些观点的手段中却存在着一些分歧。

专家们忽视了什么

归纳上述观点,专家们一致对质量哲学达成如下共识:

质量是对企业各个层面的不断改善。

然而,在分析这些用以实现质量管理的工具时,专家们却忽视了管理和分析工具不断变化的本质。在给一套静止的分析工具下定义时,他们不允许不断改善质量控制过程本身。

另外,大多数专家们所提出的质量成本的定义使得精确计算质量成本成为一项不太可能实现的任务。“不相符”理论的分析是很有意义的,但是它却忽视了不断改善工作这一目标。消除“不相符”部分并不等于不断改善这个概念。

这些专家们提供了公认的质量定义,同时,他们都为实现质量目标提出了不同的方法。方法不同并不重要(条条大路通罗马),重要的是,经过一番仔细考察以后,我们会发现这些手段与整个企业的不断改善的哲学不相一致。

朱兰和格里拉认为运用“突破顺序”方法可以解决长期性问题。这意味着不是“长期性”的问题可以有幸继续存在。正如沙因贝格(Sheinberg)(1990)所指出的,质量不是修补旧系统,而是设计一个新系统,为高质量低成本的产出服务。朱兰和格里拉的“漫无目的的磕磕碰碰”方法,即有选择地解决长期性问题,并没有引入整个企业不断改善的概念。

石川认为,在全公司范围内实施“质量活动圈”以及对职员

进行各种质量工具方面的培训,将提高企业的各方面质量。但是,这并没有为取得“公司质量”和“人员质量”提供手段,按照他对质量的广泛定义,它只为实现“系统质量”和“过程质量”提供了手段。

克罗斯比提议建立质量委员会,并提出了 14 个步骤作为一个整体规划。质量管理作为一项计划,并非是商业运作的组成部分,质量只是有限期限内的一个项目,除此之外,“零缺陷”概念表示,一旦实现“零缺陷”目标,计划就可以停止运行。然而却有这种可能:十个任务都实现了“零缺陷”,但这十个任务可通过四个任务来完成。克罗斯比没有谈及系统本身的改善。

戴明倾向于阐述最可行的过程,虽然他也忽略了一些关键点。在第五点中,他提出改善系统是管理层的任务。这意味着职员们不能完成改善工作,而只有管理人员(他们也是职员)对系统负责。另外,戴明没有对什么构成“系统”作出明确定义。

正如哈蒙德(Hammond)^[3](富克斯伯格[Fuchsberg]1992)所评述:“如果质量管理是为了得到回报,它必须成为你做生意方式的常规部分。”格罗斯比、朱兰和格里拉所倡导的“项目”方法则不是做生意的“常规”方式。

总 结

质量专家们——戴明、朱兰和格里拉、克罗斯比,都认为将质量概念引入企业可以降低成本,同时提高产出产品的质量。他们向我们展示了用以实现这个目标的许多工具和将它们融入企业管理的很多方法。为了支持以上观点,提高国家的竞争能

力,许多政府机构设立了质量奖,以奖赏企业采纳专家建议做出的非凡贡献。

当然,总会有另外的专家。但始终不变的是不断改善的提法。虽然这不是一个新观点:它就是人类行为的基石——进化。整个企业的不断改善是企业首席执行官要努力实现的目标。他或她的工作是改善企业以赚取更多利润。质量管理运动所着重的是生产产品的过程。质量管理运动鼓励管理者们通过事实(运用统计工具),而不是推测性管理(仅凭经验实行管理)来实现企业的目标。

一个新模型

如果质量哲学可以接受,那么一个企业如何分析其运作过程以决定该做什么来实现不断改善的目的?是什么构成了需要不断改善的系统?

我们所缺少的是综合性的手段,该手段能将管理人员所理解和采用的所有的质量概念综合归纳起来——即融合全公司范围的质量成本、不断改善、职员参与和统计思维的模型。。换言之,我们需要一个模型,它能阐明整个企业的构成要素。下一章将提出该模型。

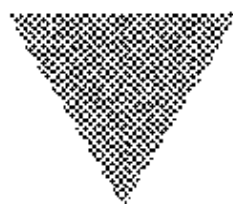
注 释

[1]术语词汇解释在附录 E 中。

[2]所列的每一项评估是为了有效地控制成本、利润、指定送货日期、安全、库存、生产过程、设备维护、检测、劳动人事关系、教育培训、新产品开发、研究、与分包商之关系、合伙人、材料供应者和销售公司、投诉处

理、顾客信息反馈之利用、质量担保和售后服务,以及与接受产品的公司的关系。

[3] 乔舒亚(Joshua)·哈蒙德是该文发布时美国质量基金会主席。



第三部分 质量系统

——企业组织的各个层面

……没有理解的介入，
任何想像和感觉都不会给予
我们对任何事情的确定性认
识。

勒内·德卡尔特
(Rene Descartes)
1637 年

▼ 第四章

一个企业组织分析模型

全面质量管理基于一个关键哲学：对企业各个层面的不断改善。

为了实施该哲学，必须对“什么构成企业的所有层面”，以及对如何衡量“不断改善”有一个充分理解。本章以及下一章将详细地描述一个模型，该模型将对以上两个问题作出回答。

商业环境

一个商业实体受许多外部因素的影响：社会的、经济的、政治的和技术的因素(见图 4.1)。企业的外部环境总处在不断变化中,这要求企业具备适度反应的能力。我们所生活的这个动态世界以及目前全球竞争趋势正促使企业为了生存建立这样一个内在环境:要灵活机动、适应性强和反应敏捷地迎接外在压力所提出的要求,并反应到企业活动中去。

对什么构成企业的内在世界有深入的了解,对于发展企业、迎接挑战十分关键。本章将对构成企业的主要方面作出概述。

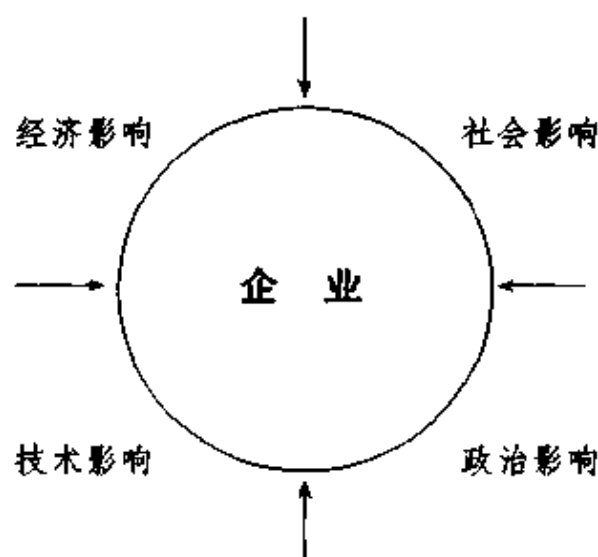


图 4.1 商业环境

主要商业方面

一个企业由图 4.2 所示的四大主要方面构成：

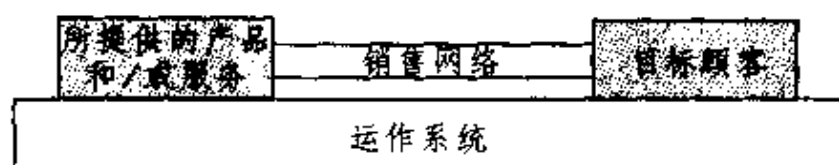


图 4.2 主要商业方面

1. 企业所提供的产品和/或服务；
2. 企业所定位的需要其产品和/或服务的客户；
3. 企业向顾客供货或提供服务的销售渠道；
4. 企业赖以运行的机器——运作系统。

前三项可认为是企业想实现的目标：通过所确定的销售渠道向目标客户提供其产品和服务。第四项——运作系统可认为是企业“如何”实现其“目标”。企业的运作系统包括了企业内部的所有活动和功能，它们决定或者服务于另外三个方面。全面质量管理所针对的就是这个运作系统。

组织分析模型

本书中所勾画的组织分析模型为企业进行全面质量管理以及为实现不断改善而建立的整体运作系统提供了一个框架。该模型有三个关键因素：

1. 描述运作系统主要层面的商业促动剂；

2. 质量指南为每一商业促动剂设定目标；
 3. 每一商业促动剂的业绩评估,从而确定“不断改善”。
- 这些因素将在下面一一阐述。

商业促动剂

组织分析模型包括六个商业促动剂(请看图 4.3)。这些促动剂组合起来构成企业运作系统。它们是:领导能力、方向、战略、结构、职员和工具。

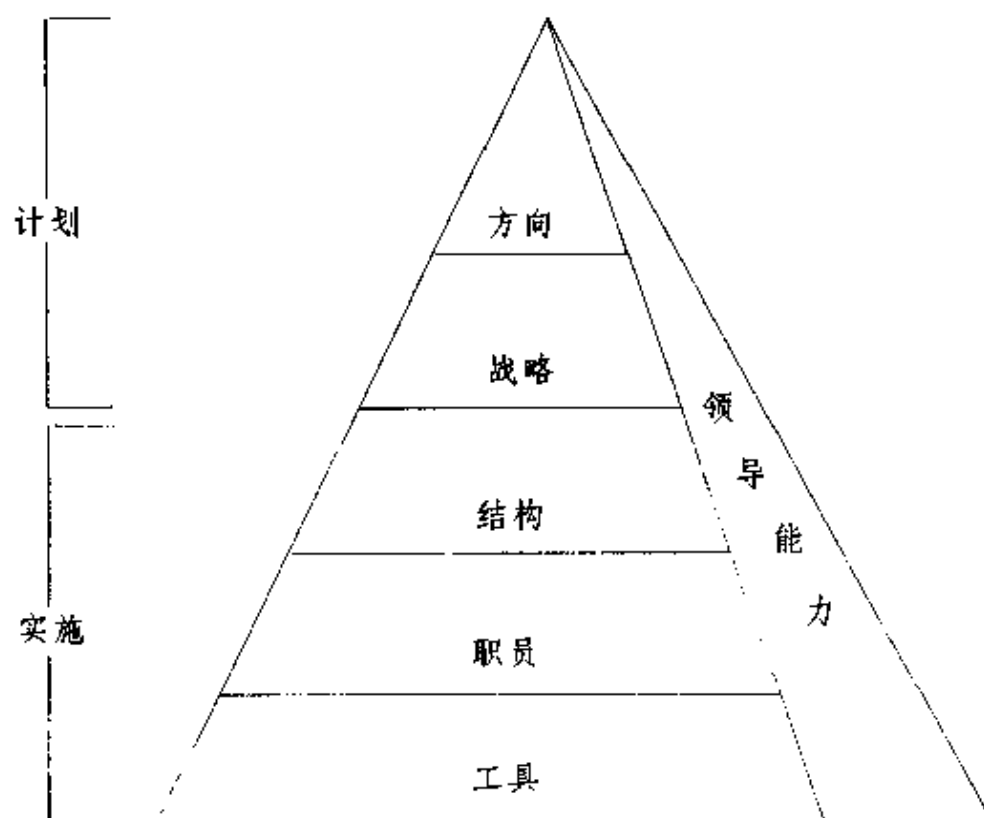


图 4.3 商业促动剂

值得注意的是:方向和战略是企业运作系统的计划部分;结构、职员和工具是实施执行部分。领导贯穿企业运作系统有效运行的全过程。

计划是商业管理的一个关键的但往往容易被忽视的因素。有效计划对企业的成功很重要。应该清楚企业正在向何处发展,从而选择恰当的路径而不是水上浮萍,随机而行。

很多公司,尤其当它们面临危机,需要作重组、雇员、裁员、精减、撤资和投资时,经常忽视其所期盼的结果。计划对于企业的有效管理起决定性作用。如果计划有效,执行起来是相当迅速的。

对这些商业促动剂的全面定义及其重要性,将在下一章中讨论。

质量指南

每一商业促动剂可定义一个相对应的质量指南(图 4.4),以确保整个企业将焦点集中在质量管理概念上。如前所述:

质量可消除缺陷,降低总成本,同时提高产品可靠性、持久性和一致性。

将质量管理作为企业经营的重点,确保企业在运作系统内的所有活动,能够将提高质量与降低成本紧密结合在一起。

所指定的质量指南是为每一个商业促动剂推荐的关键目标。然而,必须注意:每一个企业是具有独特性的,因而所定义

的目标必须与它们的运作相关。

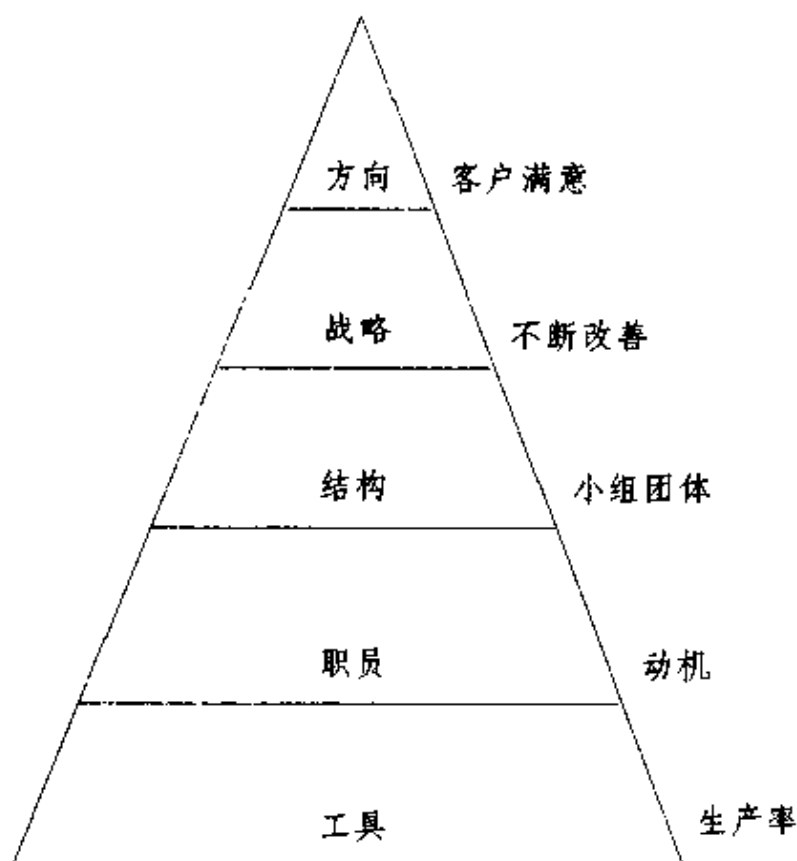


图 4.4 质量指南

每一质量指南的全面定义及其重要性将在下面章节中讨论。为了理解所取得的成功以及所对应的目标,业绩评估是必需的。

业绩评估指标

评估一个公司时,可采用各种各样的业绩评估手段。例如,

投资者将股票价格作为衡量投资的未来表现的一个评估指标。所期望的结果决定了哪种评价是相关的。业绩评估指标(图4.5所示)作为组织分析模型的一部分,是用来理解结果的,即理解某一具体商业促进剂在遵循其质量指南时所做出的业绩。

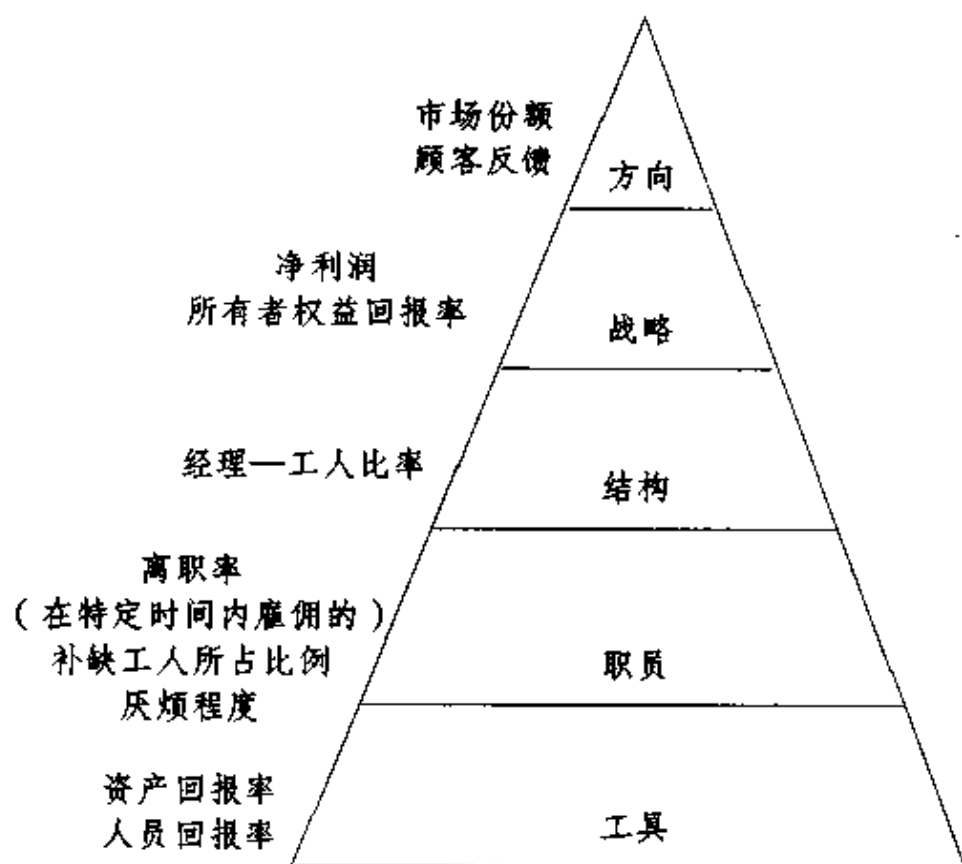


图 4.5 业绩评估指标

不应该孤立地看待这些业绩评估指标,而应以“不断改善”的观点来看待这些指标,即企业从一个阶段到另一个阶段在某一个特定的商业促动剂方面是否有所改善?许多企业先确定质量成本,然后与这些成本对照来评估业绩。然而,这些成本常常是在微观水平上定义的,即内部失败成本、外部失败成本、预防

成本和评估成本。奥克兰(1989)告诫道:为了计算这些成本,“过于详细地检查清单[像奥克兰所提出的那样]可能导致大量精力花费在不重要的成本上”。

为了消除潜在的争议,所命名的作为组织分析模型一部分的业绩评估指标避免了对小成本的过于计较,但保持了在企业所有层面都可见的“不断改善”的观念。这对于计算企业的质量成本和衡量其业绩是有意义的。各项因素易于计算,易于理解,也突出了需要注意的领域。

总 结

商业促动剂为理解构成企业运作系统的各层面提供了手段。质量指南为这些商业促动剂设立了质量目标。业绩评估指标为监督企业每一层面的不断改善提供了适当的方法。

综合起来,组织分析模型为理解“什么构成企业运作系统”提供了框架,并且提供了一个监督的过程。下面各章将详细阐述各商业促动剂。

▼ 第五章

领导能力

组织分析模型中的第一个商业促动剂是领导能力。

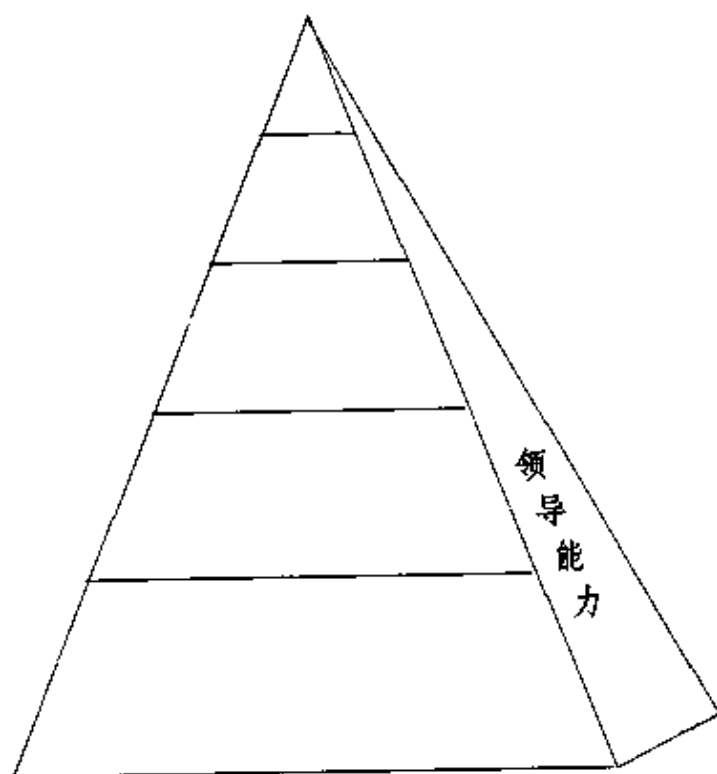


图 5.1 领导能力

商业促动剂

为了理解为什么领导能力(图 5.1)对企业的有效运作是必要的,首先必须理解什么是“领导”以及它与“管理”的区别。按照赫西(Hersey)和布兰查特(Blanchard)(1988)所提出的观点,对“领导能力”和“管理能力”可作如下区分:

领导需要三个基本的能力:

1. 诊断——解释和理解情况的能力;
2. 适应——按照情况改变行为和资源的能力;
3. 交流——与别人交流从而达成互相理解和接受的能力。

作为管理人员,却需具备下列基本技能:

1. 技术性技能——运用知识、方法、技术和设备实现业绩的能力;
2. 人力资源管理的技能——与人合作时或在用人时,运用判断的能力;
3. 概念性(抽象性)技能——理解整个企业的复杂性以及个人在该企业中的位置的能力。

扎莱兹尼克(Zaleznik)(1989)进一步解释了“领导能力”和“管理能力”的区别:“管理人员着重于过程,而领导着重于设想未来。领导不仅构思计划,而且鼓励促使其他人努力工作,使理想变为现实。”

如果企业的主要目标是取得成就,那么,让企业具有富有想像力的创意,并且产生组织凝聚力就变得尤为重要。正如博尔曼(Bolman)和迪尔(Deal)所解释的:“领导的任务是……协助

一个团体培养一种方向意识,并且对它作出承诺。”如果方向是独裁式地定下来的,那么对此方向的组织承诺就最少。个人对没有让他们参与的决策的归属感,要比让他们参与的少得多。因此,作为一个领导必须具备影响团体内所有成员的能力。正如雅克(Jacques)(1989)所解释的:“互相影响是所有人类关系的固有属性。领导能力是一种特定的具有影响力的形态:领导影响一个或者更多的人;追随者愿意跟着领导朝同一方向前进。”

雅克发现了三种领导能力:

1. 战略领导能力——首席执行官的角色。其实现是通过:
 - 提供一套企业价值观;
 - 提供一种必不可少的企业文化;
 - 建立远景设想。
2. 总体领导能力——将企业价值观和个人行为联系起来。其实现是通过:
 - 社会气氛的营造,人们对于该有怎样的行为和不该有的行为的判别力;
 - 定期检查政策和其他控制手段,以确保它们能够使人们了解正确的公司精神。
3. 直接领导能力——领导下属珍重完成既定任务所取得的成就。其实现是通过培养:
 - 信任和正义感;
 - 凝聚力;
 - 良好风气;
 - 组织有效性。

按照雅克的观点,如果企业确保在它内部每一层次具有适

当的领导能力,那么企业就会有好的业绩。

另一方面,科维(Covey)(1992)建议,领导应该具有下列品质:

1. 不断地学习;
2. 以服务为宗旨;
3. 传播积极的能量;
4. 相信他人;
5. 过平衡的生活;
6. 视生活为一种冒险;
7. 具有综合性思维。

为了使企业有效运行,必须有人能够领导企业。企业领导将保证企业所有资源向同一方向运行,以实现企业目标。与管理人員相比,无论遇到何种困难,领导将鼓舞企业发挥内部凝聚力,率领企业走向成功。正如博尔曼和迪尔所述:“关于领导能力的许多论点没有认识到领导需要疏通关系,需要根据具体情况作出决策,而不仅仅是行使权力或者占据一定职位那么简单。”

质量指南

正如赫西和布兰查特所建议,有效的领导需要诊断、适应和交流的能力。可以说交流能力是其他二项的基础。没有交流,你怎么知道诊断什么以及什么需要调整?交流能力是有效领导的质量指南。

交 流

交流是人们传递信息的主要工具。有效的领导能力必须确保交流是定期、公开和真诚的。一个鼓励定期交流的企业一定是一个能够对外界压力作出反应的企业。

交流可以有多种形式,例如:业务通讯、会议和单独对话。企业交流发生在:

1. 跨界线——进出企业;
2. 界线内——企业内部;
3. 跨级别——从高层到低层,以及从底层到高层。

有效的交流——实际上是传递信息而不是谣言——将决定企业在引导职员实现其目标时业绩的好坏。

业绩评估指标

虽然没有直接的数量指标来衡量领导能力,其他商业促动剂(将在下面章节中讨论)都有其相应的定量化评估指标。它们综合起来,将决定企业的领导能力是否有效。

自我评估

通过回答附录 A 中的表 A.1 上的问题,你可以得知贵企业内交流情况如何。

对比结果

将你的企业与获得质量奖的企业进行对比。表 5.1 概括了对澳大利亚质量奖获得者的调查结果(请看附录 D)和对美国鲍德里奇质量奖获得者的调查结果(会计总署 1991)。

表 5.1 领导能力结果

澳大利亚调查结果	美国调查结果
各种交流形式被广泛应用	高级经理平易近人,许多项目在落实执行时,职员能够提出其意见和申诉。
首席执行官积极参与	高级经理们领导质量管理过程,在日常业务活动中体现了较强的承诺。

财务评估

评估企业的业绩好坏是一种相对容易的事。首先,你需要搜集历史数据,然后再作机会评估。附录 B 给出了评估的全过程;附录 C 是一个实例。

总 结

企业为实现一个具体目标,必须有许多人的共同努力和参

与。利用职员们的干劲并指导他们的行动,需要有效的领导能力。或者正如扎莱兹尼克(1989)所述:

商业中的领导能力是工作和人际关系的融合。好主意和对企业的激动人心的方向指导,将会产生热情、支持和凝聚力。自我尊重不是源于在小组中的埋头苦干和俯首听命,而是源于敢于面对问题、承担责任和做好工作。

为了使企业以质量为本,领导必须同时具备技术能力和鼓舞他人的技能。一个企业具备了技术性技能,但是缺乏鼓舞他人的技能,就不可能发展成一个团结的整体,其结果是企业中的每一个成员不能朝同一方向行动。一个企业如果只具有一个鼓舞人心的领导,但是缺乏技术技能,那么,它将不知道怎样去实现其目标。二者缺一都使得企业不完整。如果一个企业想成功地面对“不断改善”的挑战,充满活力的领导是必不可少的。

▼ 第六章

企业方向

组织分析模型中的第二个商业促动剂是“方向”。

为企业确定一个方向保证了企业所作的所有决定都支持该方向(图 6.1)。

缺乏一个明确的方向,将会给企业形成这样一种环境:决策会成为管理层的个人愿望而被孤立。“方向”表现出管理者所追求的企业未来的实质。

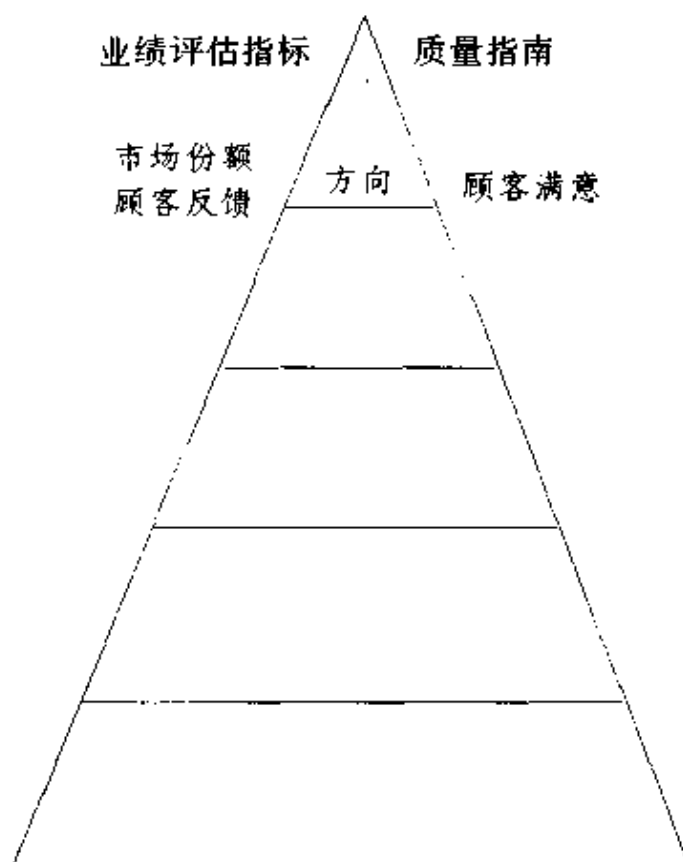


图 6.1 方 向

商业促动剂

该商业促动剂由三部分组成：设想、使命以及价值观。

设 想

设想是指所希望的企业未来状态的一幅“图画”。它是企业对于自己将来某时的位置、在本工业领域内以及社会整体经济结构中的定位的愿望。正如沙因贝格(Scheinberg)(1990)所述：

“设想是这样一种手段：它总领企业政策，消除惰性，联合全体员工追求共同向往的目标——设想赋予企业目标和意义。”

为了实现对未来的设想，必须在全公司内清楚传达该设想。通过对设想的清楚传达，企业可集中其资源和力量以实现该设想。

设想拥有巨大的力量。它是最重要的，因为它使人们为将来努力。它给人们以努力的方向和工作的目标。（沙因贝格 1990）

如果设想表达不明确，那么企业在作有关资源和力量分配的决策时，就不能促使企业朝所期待的未来状态发展。不知道目的地，怎么描绘前进的道路？正如斯特罗（Strolle）（1991）所述：“领导能力是通过发展、积极推行和实现一种设想来体现的，这种设想告诉人们企业必定会有的未来。”

使 命

企业的使命为企业设定主要目标。使命是一种战略意图的宣言，例如：“我们将在沙滩上与他们作战……”它为企业设定首要路线。使命“创造一种环境，使其他一切也都具有了意义、方向，变得清楚明白”。（科维 1992）使命是主要的手段，是实现企业设想和达到想要的结果的“方法”。

价 值 观

每一个企业都有一套确定的价值观。然而，它们与管理层的愿望可能相互抵触。一套得到明确表述的企业价值观为有效

的决策提供了框架或者界限。如森格(Senge)(1992)所说:“核心价值观回答了这样的问题:‘为了遵循企业使命,在实现设想的道路上,我们应该如何行动?’”企业价值观可认为是企业哲学、行为规范,或者商业道德——它们都是同一意思:我们最想要的企业行为是什么?

质量指南

为了保证企业的方向不偏离质量轨道,在此所推荐的质量指南应该是“顾客满意”。

顾客满意

企业的最终目标是通过为顾客提供产品和服务来回报股东^[1]。通过确立使顾客满意的方向,企业将增强顾客对企业满足其需要的能力的信心。这样顾客就会对企业忠诚。顾客忠诚于企业,企业就会赢得顾客群。向忠诚的既得客户群销售产品和服务比发现新的顾客更为容易。因此,留住忠诚的顾客就要让顾客一直满意,正如怀特利(Whitley)(1991)所说:只有“使顾客高兴”才能留住他们。

业绩评估指标

为了了解企业的方向是否能有效地满足顾客的要求,在此推荐两个指标:市场份额和顾客反馈。

市场份额

市场份额是衡量企业发展的指标,也是衡量企业吸引和留住顾客的能力的一项指标。强调市场份额促使企业注重长期发展,而不仅仅是短期利润。企业获取短期利润要比长期保持赢利容易。市场份额的作用在于使企业了解其竞争对手的反应和顾客的接受程度。

顾客反馈

定期地从顾客那里获取反馈信息,可以保证企业对顾客的要求作出反应。后者使得企业朝着满足顾客要求的目标前进。

必须结合起来看待市场份额和顾客反馈。市场份额的增长可能仅与一项成功的新产品有关。处于这种情况下的公司肯定会获得市场份额的短期增长,但是如果不能使顾客一直感到满意,企业可能会发现:这种增长并不长久。

自我评估

为了判断你的企业在“方向设定”上是否成功,附录 A 表 A.2 中的问题可以提供指导。

对比结果

请将你的企业与获得质量奖的企业进行对比。表 6.1 总结了对澳大利亚质量奖获得者的调查结果(见附录 D)和对美国鲍德里奇奖获得者的调查结果(总会计署 1991)。

表 6.1 企业方向结果

商业促动剂	澳大利亚调查结果	美国调查结果 ^[2]
设想	每年修订一次	报告中未提及
使命	每年修订一次	报告中未提及
企业价值观	未做调查	管理层领导传播全面 质量管理价值观
业绩评估指标	澳大利亚调查结果	美国调查结果
市场份额	积极衡量	平均年增长率为 13.7%
顾客反馈	季度性市场调查	运用一系列技术,搜集内部 和外部顾客反馈

财务评估

评估企业的业绩好坏相对容易。先搜集历史数据,然后就可以作机遇评估。附录 B 可以给予全过程的指导。附录 C 提供了工作实例。

总 结

界定目标可以保证企业沿着描绘的路径最终实现其目标。没有界定好企业设想、使命和价值观,企业就会有“漫无目标,放任自流”的危险。

不断提高顾客的满意程度,作为企业的主要目标,保证了所提供的产品和服务能满足目标顾客的需求。通过市场份额和定期信息反馈来衡量顾客满意程度,这样企业可以了解其设想的实现在多大程度上取得了成功。

注 释

- [1]非营利机构与企业有着相同的目标,只不过前者的“股东”另有其名,例如“成员”;并且两者通过不同的手段来回报股东或成员,例如,改善服务。在这种情况下,股东(即成员)也是顾客。
- [2]美国会计总署在搜集信息时,用的是鲍德里奇奖的标准。因此,组织分析模型中所提到的某些要素在会计总署的分析中找不到对等物。

▼ 第七章

商业战略

组织分析模型中的第三个商业促动剂是战略。正如博尔曼和迪尔所述：“如果组织结构和战略是错误的，即使是世界上决心最大的劳动队伍也会失败。”

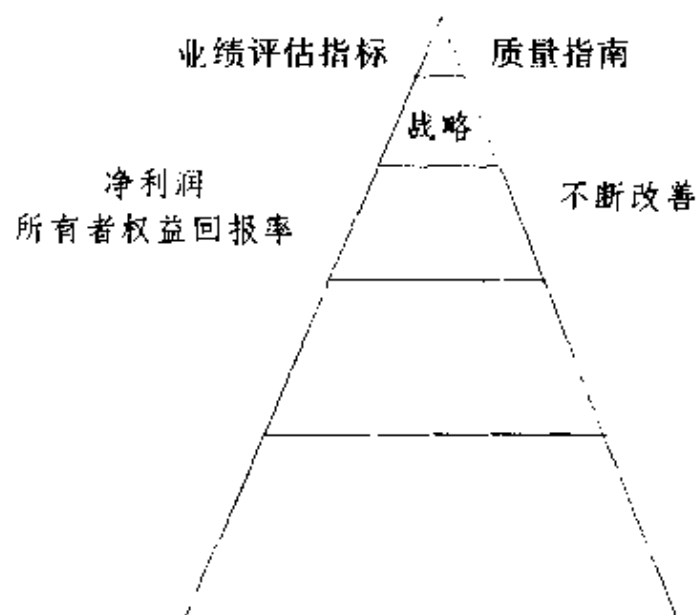


图 7.1 战 略

商业促动剂

达到一定的目标可以有多种方式。然而,正确制定的方针却能保证选择最好的路线并考虑到可预见的种种危险。“企业战略就像建筑蓝图:一幅勾划清晰的设计图,表明了为获成功,企业所必须做的事。”(怀特利,1991)

成功企业会对三种子战略进行透彻的阐述(见图 7.2)。

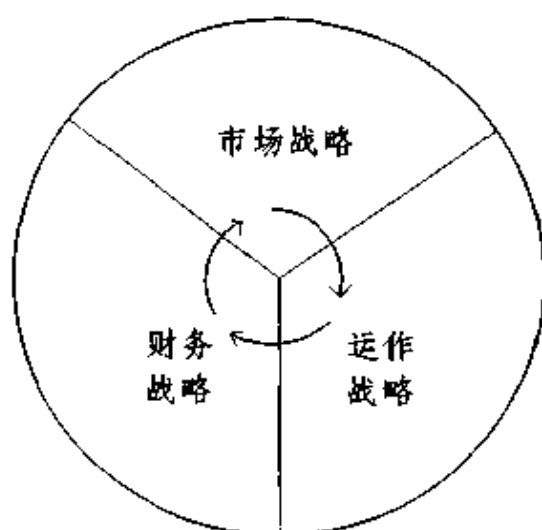


图 7.2 三个子战略

1. 市场战略。⁽¹⁾市场战略(见图 7.3)对下列因素作出定义:目标市场、企业所提供的产品和服务、销售价格和特征,以及将这些产品或服务向目标顾客销售的手段。
2. 财务战略。⁽²⁾财务战略(见图 7.4)处理企业财务诸方面的问题,即企业在资金方面将如何得到支持。该战略包

括的因素有：预计收支、资产需求、债务管理。其他因素还有：融资需求（通过负债或所有者权益的形式）、运作条款（相对顾客和供应商而言）、货币含义以及关键业绩指标。

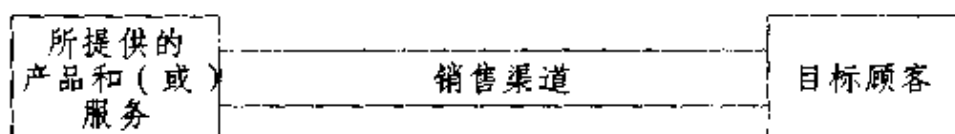


图 7.3 市场战略

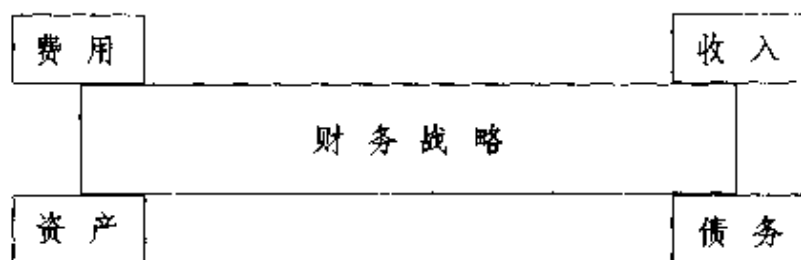


图 7.4 财务战略

3. 运作战略。运作战略（见图 7.5），即将市场计划转化为商业活动的过程，这是本书的重点。运作战略中的主要成分有：结构、职员和工具，它们将在下面各章中予以讨论。

这三个子战略（市场、财务和运作）与企业的方向结合起来就构成了企业的商业计划。同时也必须注意到：这三个子战略是动态地交织在一起的。其中任何一个的改变都会对其他二者带来影响。三者必须统一考虑。

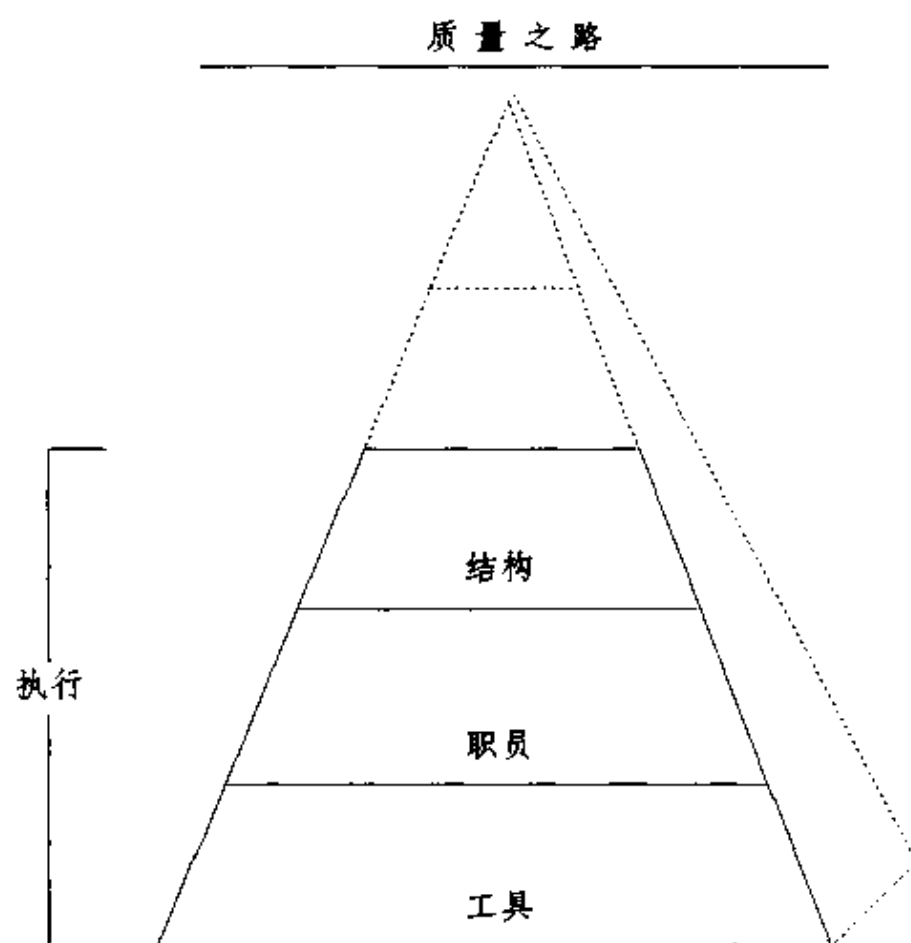


图 7.5 运作战略

质量指南

企业赖以运行的外部环境总是处于不断变化之中,外界影响无时不在。企业的战略必须定期地加以调整,以适应外部环境的变化。“不断改善”必须是企业的一个目标。

不断改善

对于一个企业来说,只有三种可能的结果:或发展,或保持原状,或衰退。大多数企业的目标是增长。为了实现不断增长,

企业必须不断地改善其境况,“不断改善”意味着企业从不满足于其现有状态,因为企业一旦满足,就会面临攻击。基于不断增长即不断改善概念上的企业战略保证了企业的健康运行。

业绩评估指标

企业战略的成功与否主要由企业投资者即股东⁽³⁾来评估。有两个衡量指标可用于衡量企业战略的成功程度:净利润和所有者权益回报率。

净 利 润

衡量企业实现战略是否成功,要看企业利润是否持续增长⁽⁴⁾。这需要用百分比的形式表达,即净利润对销售额的比值。

所有者权益回报率

股东向企业投资,目的在于使他们的股份增值。该目标是否实现,可以通过企业利润(回报)对股东投资(所有者权益)的比值来衡量。该比例下降的话,投资者往往不向该企业投资。

净利润和所有者权益回报率二者结合可以告诉我们企业是否在“不断改善”的战略轨道上运行。

自我评估

你的企业战略规划如何?它是否得到全面、充分传达并付

诸行动？附录 A 表 A.3 中的问题给你提供了判断依据。

比较结果

请将你的企业与质量奖获得者进行对比。表 7.1 对澳大利亚质量奖获得者(附录 D)的调查结果和对美国鲍德里奇奖获得者的调查结果(会计总署 1991)作了概括。

表 7.1 企业战略结果

商业促动剂	澳大利亚调查结果	美国调查结果 ⁽⁵⁾
战略	大多数企业有一年和五年战略,一些还有三年和十年战略。然而,所有企业都有短期和长期战略。	报告中没有提及
业绩评估指标	澳大利亚调查结果	美国调查结果
净利润	积极衡量	销售利润
所有者权益回报率	不用	报告中未提

财务评估

评估企业的业绩相对容易。你首先搜集历史数据,然后就可以作出机遇评估。附录 B 将指导评估的全过程,附录 C 提供了一个实例。

总 结

没有方向,企业不知道向何处前进。没有战略,企业将步履蹒跚地迈向未来。方向和战略二者结合起来,为企业实现增长提供了手段,即企业运行的路线以及制定有效决策的基础。企业财务业绩的不断改善主要通过净利润和所有者权益回报率来体现,它们为企业的持续生存和发展提供了衡量标准。

注 释

- [1]市场战略在本书中仅就其对于运作战略的含义作了简短的讨论。市场战略是一个专业领域,有许多教材可供参考。
- [2]财务战略在本书中不作详细讨论,作为专门领域,有许多教材可以参考。
- [3]例如,非营利组织的投资者可以是其成员或政府。
- [4]例如,非营利组织可以将成员增长人数作为其战略成功的标志;或者,在政府资助的组织中,其战略成功的标志可以是目标的不断实现。
- [5]会计总署在搜集信息时采用鲍德里奇奖的标准。这样,组织分析模型中提到的某些因素,在会计总署的分析报告中就没有其对等物。

▼ 第 八 章

组 织 结 构

**组织分析模型中的第四个商业促动剂是企业
的组织结构。**

为了有效执行企业战略,必须保证企业的组织结构支持企业的战略和方向,而不是与其背道而驰(见图 8.1)。

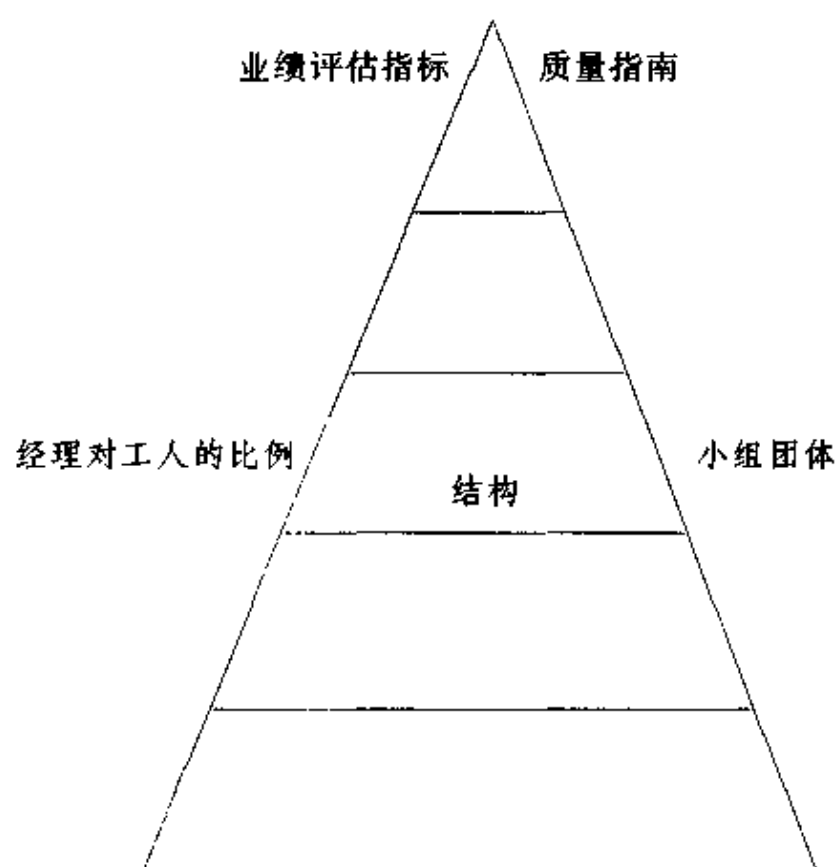


图 8.1 结 构

商业促动剂

企业由各种职能和/或部门组成,例如,销售和财务。这就是所说的组织结构。组织结构内有各种角色,这些角色必须具有其应有的各种各样的才能,以保证企业的成功。为了确保企业按要求运行,在企业政策中必须有各种有效的管理哲学,从而为企业运行提供指南,所有这些成分就构成了企业的组织结构。

组织结构

确定企业的组织结构对于保证企业战略得到有效的支持是十分关键的。通过企业的结构配置企业资源,从而使企业战略得到有效的执行。

企业内部交流的途径、决策责任和企业活动范围都是在组织结构内确定的。企业各组成部分的正确安排保证企业内部交流是及时的,权力和责任的分配是明确的,从而使得企业整体朝着战略成功方向运作。

角色

为了使企业员工在所分配的位置上获得成功,必须明确他们各自的责任。正如雅克(1989)所述:

……角色定义不明确是人们一起工作时发生冲突的主要根源——使人们容易为个人利益而越权或是推卸责任。

在这方面,博尔曼和迪尔(1991)建议:在定义角色时,“……不能太窄、太碎、约束太多,否则,就会导致个人与系统间的矛盾冲突。”

能力

为了保证成功实现企业的设想和战略,必须获得和(或)发展所需要的能力。如果一个企业不打算在企业内发展必要的能力(实际存在于企业内部或以网络形式存在),那么策划将来是毫无意义的。正如普拉哈(Prahalad)和哈梅尔(Hamel)(1990)

所说：“在 90 年代，衡量高级主管人员的水平应看他们这样的能力：识别、培养和发挥使企业发展的重要能力。”企业要实现其目标，必须识别执行战略所需的能力。

企业政策

企业政策规定了何为认可行为以及企业高级管理层认为所必需的总体商业行为哲学。企业内形成和实施的政策融入企业文化中，从而变成固有的东西，很少受到修改和挑战，成为运行规则。为了实现企业设想和战略，必须通过企业政策来协调组织行为规范。这样可以有助于促进企业的变化过程，从而推动企业朝着设想和战略所设定的方向前进。

质量指南

为使企业取得成功，戴明建议：“全世界的工人都告诉我，他们是唯一真正关心质量的人。他们所需要的只是为其工作感到自豪的机会。”团队合作提供了这么一种机会，因此被认为是企业组织结构的质量指南。

团队合作

按照萨维奇(Savage)(1990)的观点，一个优质企业应该从传统的等级结构向“人本网络关系”过渡。他说：

知识时代[我们正在朝它快速行进]要求调集各种因素或者资源以满足独特的市场和顾客需求，这个过程必须是

及时的,而且是通过设计和再设计适当的功能交叉的团队合作来实现的。

人本网络关系是一种基于团队合作的企业组织结构。

奥克兰(1989)说:团队合作“建立信任、加强交流、形成相互依赖……[团队合作]给予人们行动的力量。”萨维奇(1990)将团队描述为:“成队的专业人员,他们有责任发现和解释机会、决定如何对机会作出反应。这些机会指的是能满足顾客的期望,并实现团队对企业的设想的机会。

“质量活动圈”是优质企业中团队最熟悉的术语,然而,它与企业正式组织结构常常是分离的。永久性的团队结构有许多名称,例如:自我管理团队,优秀业绩小组,超级团队(迪迈纳[Dumaine]1990)和半自主或自我指挥工作小组(海因兹[Hinds]1991)。

不管名称如何,一个优质企业应该以团队为基础,团队合作使集体行动起来,使个人作出承诺,从而产生大量使企业最终成功的创意。

业绩评估指标

主管上面有经理,经理上面又有经理,这意味着真正干工作的人很少,而人们只是忙于互相监督。从“层层等级”或萨维奇(1990)所描述的第二代管理过渡到“人本网络关系”,这意味着不需要监督这一概念。的确,正如沙因贝格(1990)所说:“我们需要改变一个假设:即工人必须受到监督。”对企业组织结构来

说,可取的业绩评估指标是工人对经理的比例。

经理对工人的比例

如果一个企业正在由等级结构向人本网络结构转变,经理对工人的比例就十分容易显示出来。必须注意的是:经理们为了证明其存在的必要,参加各种活动常常只是为了加强自己的作用。经理的存在也就恰恰强化了官僚作风。简而言之,经理们如果只行使“监督人”或“工作观察员”(沙因贝格 1990)的职责是一种浪费。

萨维奇(1990)提出的人本网络结构基于参与性社会系统这一概念,正如魏斯博德(Weisbord)(1987)所述:“高生产率的工作环境要求人们——你、我和其他每一个人,对有关经济、技术方面的事情深入了解,潜心工作。”经理对工人的比例可以表现出企业朝该目标迈进的速度,而且从中也可看出企业为在 21 世纪具有竞争力而进行的组织结构变革是否成功。

自我评估

为了评判你的企业组织管理水平高低,请回答附录 A 表 A.4 中的问题。

对比结果

请将你的企业与质量奖获得者进行对比。表 8.1 概括了对澳大利亚质量奖获得者的调查结果(见附录 D)和对美国鲍德里奇奖获得者的调查结果(会计总署 1991)。

表 8.1 组织结构结果

商业促动剂	澳大利亚调查结果	美国调查结果 ⁽¹⁾
结构	存在大量利用团体合作的正式过程	报告中未提及
角色	大量采用工作描述,达90%强	报告中未提及
能力	积极评估人的技能	报告中没有特别说明,但培训水平很高,所以可以认为存在技能评估。
业绩评估指标	澳大利亚调查结果	美国调查结果
经理对工人比例	等级结构中的层数是最常用的衡量尺度	报告中未提及

财务评估

评估你的企业业绩好坏相对容易。你只需先搜集历史数据,然后再作机遇评估。附录 B 将指导全过程,附录 C 是一个实例。

总 结

为了有效执行企业战略,企业结构、角色、能力和政策必须

反映该战略的目标和目的。因为没有正确的结构,战略只是空话。企业的官僚作风越少,越富有生机(由经理对工人比例表现出来),那么,企业就越能有效地实现其目标。

注 释

[1]会计总署在搜集数据时,用的是鲍德里奇奖的标准。因此在组织分析模型中提到的一些因素在会计总署的分析中找不到对等物。

▼ 第九章

职员管理

组织分析模型中的第五个商业促动剂是职员。

正如伊迈(Imai)(1986)所提议:“在全面质量管理中,首要问题是人员的质量。”企业因为有了职员才存在(见图9.1)。没有职员的企业只是一栋空建筑。因此,无论何种级别的职员,工作都必须有成效。

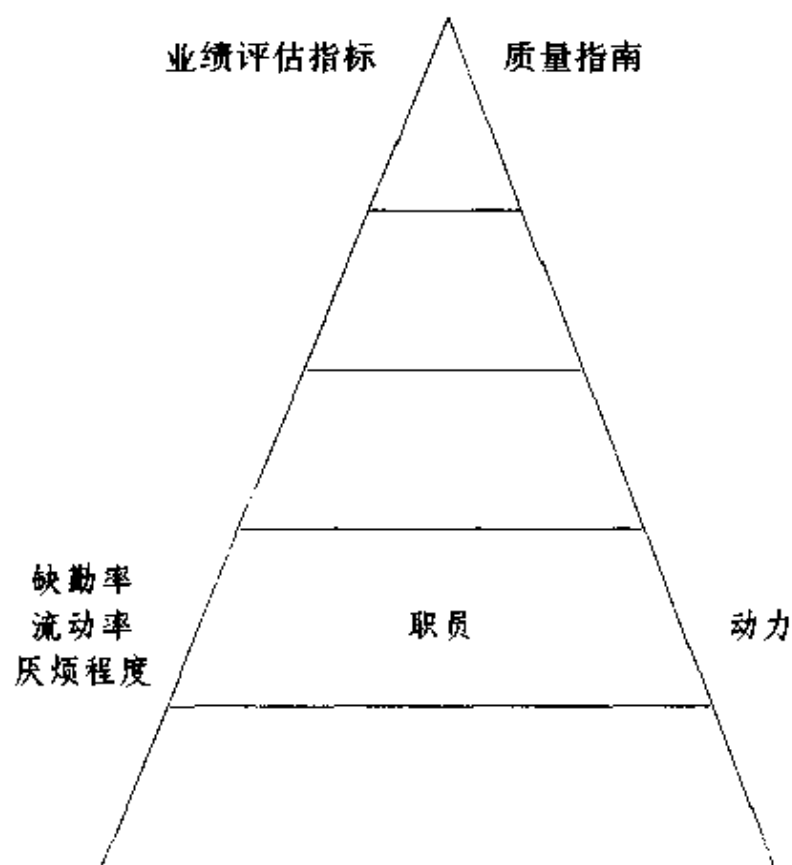


图 9.1 职员

商业促动剂

对职员工作效率有直接影响的三因素是：目标（必须做什么）、回报（为什么做）和技能（能够做什么）。同时应该注意到对职员工作效率有影响的还有企业文化^[1]，以及职员们所运用的工具。工具将在第十章中讨论。

目 标

每一个职员都必须了解对他们的要求。这是通过确立目标实现的。目标必须明确表达才能得以实现。含糊的目标,例如“使顾客满意”,可能对每个职员有不同的含义。

按照伊迈的观点,“凯森”(Kaizen)^[2]概念既包括以过程为导向的目标也包括以结果为导向的目标。当注重于过程时,职员改善的是系统而非结果,也就是说,是手段而非目的。伊迈认为:系统改善了,结果自然会改善。然而,谢弗(Schaffer)和汤普森(Thompson)(1992)却认为:以过程为导向的目标必须是“有结果”的。因此,他们认为“经理们知道他们要努力实现什么,何时做,怎样做,以及如何评价。”他们还认为“着眼于结果的道路上定下具体的目标,人们会合理配置资源、运用工具以及行动计划,来达到这些目标。”换言之,表达清楚的目标将利于职员取得成功。

当不存在企业目标时,一些职员会有自己的目标。这可能与组织目标不相容。或者,缺乏目标使职员犹豫不决,按照他们自认为最好的办法去处理他们的工作。这样做也可能与企业目标背道而驰。

要使一种关系对各方都有利,各方都必须知道应做什么。目标的建立,各方对目标的认同,可以使各方相互理解,造成一种互相信任的环境,保证职员们所从事的活动与管理层的愿望相一致。

回 报

“回报”一词是指货币的报酬,即工资,以及非货币报酬,即

激励或认可。正如李伯夫(LeBoeuf)(1990)所说:“有回报,事情就能干成。”因此,一个优质企业,要想职员按要求的方式行事,必须有相应的回报体系。

蔡尔德(Child)(1986)说:“管理层在报酬问题上有可能采用五个原则,这些原则是指(管理层)可能极力鼓励的行为类型。”它们是:

1. 吸引和留住所需要的人员;
2. 鼓励可靠行为;
3. 要求高度承诺和努力工作;
4. 鼓励灵活机动;
5. 促进革新。

每当企业的方向、战略和(或)结构变化时,回报战略也必须重新审视。这样就可以保证获得报酬的行动能与企业目标相一致。

技 能

汉迪(Handy)(1990)建议:“按照麦肯锡(Mckinsey)公司阿姆斯特丹办事处在1986年所作的一项研究,2000年全欧洲70%的工作将需要脑力技能而非手工技能。”他进一步说:“这些脑力工作的一半需要更高的教育水平或职业资质才能胜任。”汉迪向社会,而且确实也是向企业提出了一项挑战:

这将意味着,我们不仅会看到技能不足值得警惕,更为严重的是,我们可能会缺乏创造生意和机会的才智和技能,这些又会进一步导致技能不足!

既然不断改善带来不断变化,因而在处理这些变化时,职员得到帮助是十分重要的。正如博尔曼和迪尔(1991)所解释的那样:“除非人们具备应付变化的技能和信心,否则他们就会抵制甚至破坏这些变化而等待昔日好时光的回归。”博尔曼和迪尔进一步说:“操作、程序式日常工作类型的变化使人们难以信心十足地完成工作,无法成功。”因此,在技能发展上的投资,就是对职员成功的投资,同时保证企业内知识不断更新。

质量指南

职员对企业的贡献大小是通过职员个体的工作效率来衡量的。因此,职员的动力是可行的质量指南。

动力

有动力、有压力的工作队伍是富于成效的。如果一个员工的能力没有充分发挥(因为动力不足),那么雇主的宝贵资产就没有充分利用。职员动力,有时称之为承诺,是让职员做其“想做的事”即自愿行为,而不是做“要他做的事”即强迫行为(赫茨伯格[Herzberg]1968)。职员自己想做事时,其生产率更高。

业绩评估指标

很多人认为不易将动力量化。常用的评估指标有人均收益或人均总成本,然而这些指标只不过将企业的最终业绩等同于

企业职员人数。考虑到许多其他因素也影响企业的最终业绩,这几个指标对于衡量职员业绩以及他们对企业的贡献是没有什么帮助的。

职员的最优业绩体现在百分之百地发挥其潜力;然而很多企业行为使职员不能做到这一点。为使企业全面质量化,每位员工的效率和推动企业的每一过程的效率同样重要。常用的两项业绩指标有职员缺勤率和流动率。这两个指标衡量了可见的职员不活动,即不工作时其生产率为零。需要第三项指标来衡量职员隐蔽的非工作时间,即职员在工作,但没有尽全力。该指标称为“职员厌烦程度”(常用其反义来表达,即士气)。

缺勤率、流动率和厌烦程度三项指标结合起来,反映了企业动员职工的能力。

缺勤率

(在澳大利亚,1988年)“出勤表上没有体现的职员缺勤一年至少有 3000 万个工作日”(迪尔利〔Deery〕和普洛曼〔Plowman〕1991)。这样大的生产率损失的确令人惊愕,代价高昂。

缺勤率是由几项原因造成的:

- 企业的“坐班文化”(桑威斯〔Sandwith〕1987);
- 工作压力(法纳姆〔Farnham〕1991);
- 对工作不满意(迪尔利和普洛曼 1991)。

缺勤率作为一项业绩评估指标,反映了企业应付缺勤是否成功。要使缺勤率成为一项衡量职员动机的有效业绩指标,需要看看财政上它会有多少成本,即计算其浪费的工作日所造成的实际损失^[3]。由于职员缺勤而造成的所有财政损失比单纯的

缺勤百分率或天数更能引起关注。

流动率

按照迪尔利和普洛曼的估计：“1989 年全澳大利亚有 100 多万或在岗人数的 14% 因为对工作条件不满意或其他原因而自动离职。”他们进一步强调：“在某些制造业领域，流动率超过 60% 并不奇怪，100% 的走失率也不是没有。”

人员流动给企业造成相当大的经济损失：

1. 招聘成本；
2. 新职员学习上岗过程中的生产率损失；
3. 其他职员帮助缺勤职员工作而造成的生产率损失；
4. 培训新职员的费用；
5. 与离职有关的费用，例如：工资、离职会谈。

职员离职对工作环境内部的和谐是一种损失，即是对工作系统的破坏。因此，人员流动体现了企业在动员职工方面是否成功，也就是说，是否能从职员那里获得留在企业内的承诺。

同样，为了更好地引起企业的注意，衡量职员流动不应该用百分比，而应该用“元”计^[4]，这样才能采取相应行动。例如，20% 的流动率将至少花掉企业整个工资支出的 20%。其意义是很大的！

厌烦程度

厌烦程度作为衡量职员承诺或者职员失去动力的一项指标，将告诉企业：职员在岗时效率如何。正如海因兹(1991)所说：“感到厌烦的职员心怀不满、烦躁易怒，不能按其正常技能和工作能力来工作。”他说：“如果企业能排除使职员厌烦或工作态

度冷漠的管理因素和文化因素,职员生产率就会提高。”厌烦程度是采用职员调查或企业文化检查来衡量的。

自我评估

想知道你的企业在职员管理方面是否成功,请回答附录 A 中的表 A.5 中的问题。然后,建议作一个全面深入的职员调查,这个调查将提供更多的实际证据,证明职员动力减少的原因。

对比结果

将你的企业与质量奖获得者对比一下。表 9.1 概括了澳大利亚质量奖获得者(见附录 D)和美国鲍德里奇质量奖获得者(会计总署 1991)的调查结果。

表 9.1 职员管理结果

商业促动剂	澳大利亚调查结果	美国调查结果 ⁽⁵⁾
目标	正规地管理并每年确定一次;执行 70%~89%	报告中未提及
回报	既有个人回报也有团队回报	报告中未提及
技能	积极管理职员技能,每人大约接受 3~4 周培训	培训是必需的
业绩评估指标	澳大利亚调查	美国调查
缺勤率	积极评估,并在大多数情况下与管理业绩挂钩	有出勤率评估,在本行业平均水平之上
流动率	积极评估,但不总与管理业绩挂钩	流动率得到评估,低于本行业平均水平
士气/厌烦程度	每年进行调查,与管理业绩挂钩	定期进行职员满意程度评估,总体水平上升
其他指标		职员建议数量的年平均增长率为 16% 因安全和健康问题而引起的工作日损失得到评估,优于本行业平均水平

财务评估

评价你的企业在这方面的业绩好坏相对容易。你只需搜集历史数据,然后就可以作机遇评估。附录 B 可提供全过程的指导,附录 C 是一个实例。

总 结

如果职员对企业和自己的角色缺乏动力(或承诺),他们便会离职。离职可能是有形的,因而应理解“缺勤”和“流动”;也可以是无形的,因而应理解“厌烦程度或士气”。企业在每个职员身上的投资是广泛的,因而一个优质企业必须采取适当的行动来管理和保护这种投资。

注 释

- [1]企业文化是指企业内社会系统、职员之间相互联系的方式方法。它包括习惯、禁忌、常规和符号等因素。
- [2]“凯森”意为“改善”。此外它还指个人生活、家庭生活、社会生活和职业生活的不断改善。运用到工作环境中时,是指每一个人,从工人到经理的不断改善(伊迈 1986)。
- [3]附录 B 中描述了怎样计算缺勤成本。
- [4]附录 B 中描述了怎样计算流动成本。
- [5]会计总署在搜集信息时采用的是鲍德里奇奖标准,因此,组织分析模型中的某些因素在会计总署分析中找不到对等物。

▼ 第 十 章

质 量 工 具

组织分析模型中第六个也是最后一个商业
促动剂是质量工具。

要职员履行其责任,必须给他们各种工具。(见图 10.1)

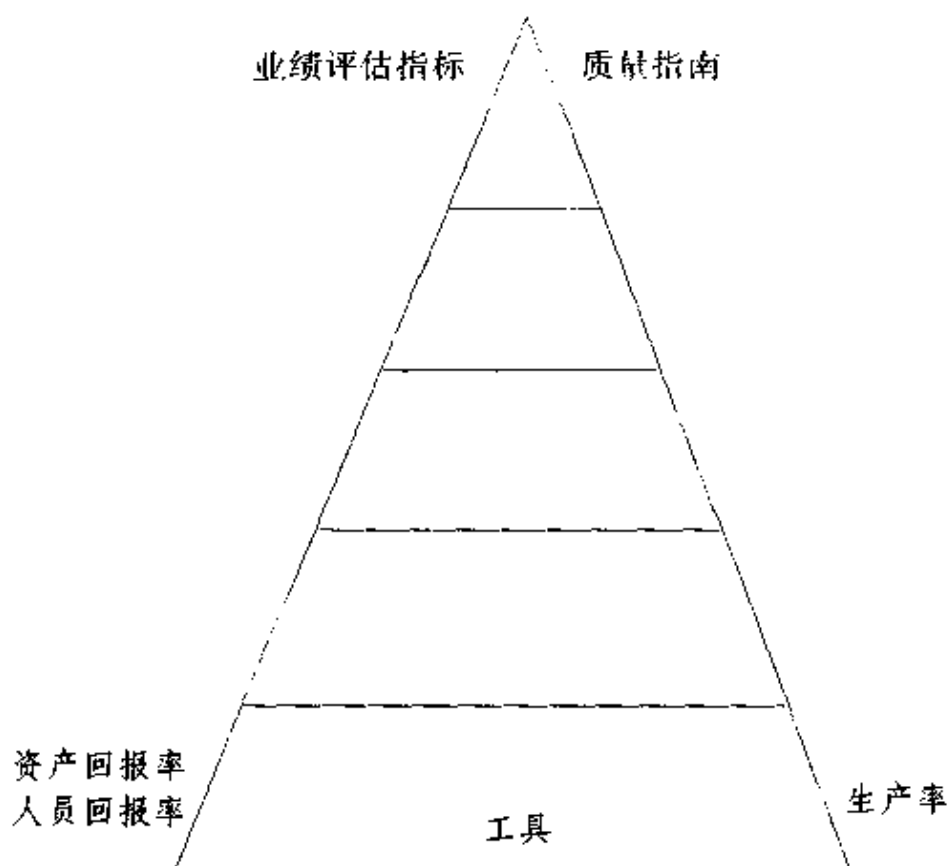


图 10.1 工 具

商业促动剂

工具是执行具体任务以实现企业目标所必需的。这些工具可以是：

- 有形的,例如,资本生产和电脑系统;
- 无形的,例如,程序和整套方法。

企业也可以运用法定的标准或者是自己自愿确立的标准。所有这些结合起来,构成了职员履行其指定角色所必备的“工具箱”。

资 产

每个企业都在资产上投资,它们可以是租赁协议、土地和建筑、设备、机器或电脑。为了从这些投资中获得最大收益,企业必须保证有效地利用这些资产,即充分利用最新的“贸易工具”。优质企业将这些资产投资作为一种手段来降低运作成本,提高产品质量,例如,常利用机器人来执行人所难以完成的任务。资产管理为投资提供保护。

标 准

为了让职员了解其工作所要求的最低产出,标准是必需的。优质企业所采用的标准可能包括:

1. 质量标准。这是指让消费者对企业所提供的产品和/或服务有信心的最低保证,它由澳大利亚标准协会(SAA)和国际标准组织(ISO)这类组织管理。
2. 废品标准。这是指企业所能容忍的废品产出水平。克里斯比(1979)建议企业强制执行“零”废品率标准。但某些企业将其废品率定在六个西格玛⁽¹⁾——99.9997%的合格率。
3. 技术标准。这是指企业所提供的产品和/或服务的设计,例如,电压标准。
4. 工作间标准。这与如何开展工作有关。例如,职业卫生与安全规则。

方 法

理解和清楚表达企业将采用的方法非常重要。⁽²⁾一些方法

对一个企业可能不适合或者并不是一个企业优先考虑的目标。方法必须支持企业的设想和战略。

优质企业常用的方法有：“适时(JIT)”、“质量功能布局(QFD)”、各种生产方法，例如，生产资源计划(MRP II)、电脑辅助生产(CAM)、电脑集成生产(CIM)、机动生产系统(FMS)、电脑辅助设计(CAD)以及团体技术(GT)(基尔默[Gilmour] 1991)、统计过程控制、七项基本质量工具和霍新计划。

程 序

程序是指对企业所希望的职员活动方式的描述。设计不好的程序可使企业陷入官僚作风之中从而变得脆弱无力。设计好的程序则能保证职员们以相似的方式执行类似的任务，从而提高效率。

系 统

随着技术的进步，各项活动的电脑化变得越来越受欢迎。然而，如果电脑化的工作活动无效，电脑化就可能完全无效。萨维奇(1990)举了这样一个例子：

迪尔经过反复思索发现，经过了电脑化和自动化的操作与原来的手工模式没有什么区别。经过大量研究，他意识到，电脑化的只是现存系统的矛盾、混乱和不一致处。

电脑化必须认真管理，不能导致现有无效性的自动化和综合能力的缺乏，此外，应须注意到，电脑不如人灵活。实现支持企业目标所必需的变革可能需要时间。认真计划是可取的。

积极的一面是：电脑化能给优质企业提供竞争优势。小松公司(巴特利特[Bartlett]和兰根[Rangan]1985)将其零部件供给过程电脑化,从而使它能在48小时内给全球的任何一家用户提供零部件!了解企业有什么样的系统以及哪些系统对其竞争优势起关键作用,将保证企业在电脑化上的投资符合企业总体目标。

质量指南

企业所使用的工具着重点应放在改善企业运作过程。因此,企业运作过程的改善必须通过企业的生产率来衡量。

生产率

按照鲍莫尔(Baumol)等人(1988)的理论,国家生产率的提高将导致生活水平的提高。澳大利亚的生活水准相对比较高,但其国家生产率自60年代以来的下降却是显而易见的。国家生产率的提高只有通过企业生产率的提高来实现。

如果运用得当,工具可使工作效率提高;如果运用不得当则将降低生产率。优质企业将为职员提供高效的工具:资产可靠而不失灵,程序有效,系统按要求运作。

业绩评估指标

生产率被定义为“从一定量的投入获得的产出”(鲍莫尔等

人)(1988)。工具可以是有形的或无形的,评估二者的生产率都很重要。

资产回报率

资产回报率评估的是企业的产出,即有形资产使用后的产出。其计算办法是用年终固定资产的价值除该年的纯利润。它决定了作为有形资产投资的每一“元”的产出。

人员回报率

人员回报率衡量的是每一职员贡献的回报(利润)。如果每位员工使用的工具有效,那么每一职员的回报将会更高。其计算办法是用一年的净利润除以同年职员的成本,即工资和其他福利。该指标度量了在人员身上所投资的每一“元”的产出。

自我评估

为了判断你的企业运用质量工具的有效程度,请回答附录 A 表 A.6 中的问题。如果你对其中的某些方法不熟悉,请查看附录 E 中的术语表。

对比结果

比较你的企业与质量奖获得者的差距。表 10.1 概括了澳大利亚质量奖获得者(见附录 D)和美国鲍德里奇奖获得者(会计总署 1991)的调查结果。

表 10.1 质量工具结果

商业促动剂	澳大利亚调查结果	美国调查结果 ⁽³⁾
资产	全公司范围的资产战略	报告中未提及
标准	执行质量标准	报告中未提及
方法	采用许多最新方法	以事实为基础的决策是共同特征
程序	定期审查和更新	报告中未提及
系统	全公司范围的战略	报告中未提及
业绩评估指标	澳大利亚调查结果	美国调查结果
资产回报率	大多数公司采用	大多数公司的资产回报率得到改善
人员回报率 ⁽⁴⁾	以人头计	每位职员的销售额

财务评估

评估你的企业的业绩好坏相对容易。你只需搜集历史数据,然后就可以作机遇评估。附录 B 将给予全过程的指导,附录 C 提供了一个实例。

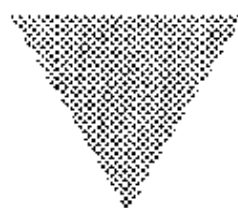
总 结

企业运作需要许多种工具,要想成功,必须运用最恰当的工

具以获得最大产出。质量概念为企业管理领域带来了许多新的工具。凭借它们,企业可以提高生产率,降低成本;还可以改善产品可靠性,提高顾客的满意程度。无疑,将来的创造革新将继续为企业管理提供新的工具。企业必须具有一种机制以允许新创意得到评估,如果合适,再将它们融入企业组织中。

注 释

- [1]从中值开始计的三个标准差。
- [2]请查看附录E中的术语表。
- [3]会计总署的报告在搜集信息时,采用的是鲍德里奇奖的标准。因此,组织分析模型中的某些因素在会计总署分析中没有对等物。
- [4]人员回报率是作者所创,不被工业界所了解,因此未作调查。然而,曾询问过企业如何衡量职员生产率。



第四部分 执 行

——艰难的部分由此开始

存在障碍时，两点之间
最近的路线可能弯弯曲曲。

伽利略
1633 年

▼ 第十一章

商业计划

如果不能付诸实践,如果为之付出的努力得不到回报,世界上最好的理论和建议也没有用。

既然已经全面阐述了构成企业运作系统的各个方面,现在有必要将这些方面贯串起来,形成一个能从中获益的计划。

如前所述,有两个商业促动剂构成企业计划,它们是:

1. 方向;
2. 战略。

企业战略的发展牵涉到三个互相交织的子战略的实施:

1. 市场战略;
2. 财务战略;
3. 运作战略。

三者结合起来被称为企业的商业计划(见图 11.1)。本章讨论商业方向的设定。第十二章概述制定企业市场战略^[1]的基本原理。第十三章概述企业的运作战略。财务战略本书不作讨论。^[2]

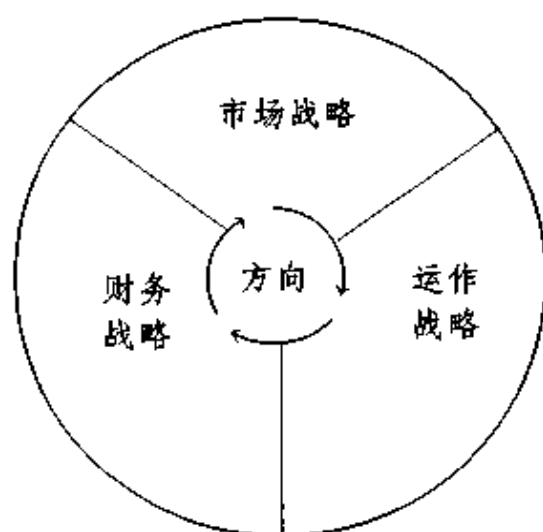


图 11.1 商业计划

确定企业方向

确定企业方向包括四个步骤：通过企业内部和外部评估获取信息；定义企业价值观；作出设想；确定使命。

第一步——进行评估

从顾客和职员这两个最重要的团体中寻求信息反馈，以确保企业在确定商业方向时同时兼顾到他们的愿望。

进行市场评估

市场评估包括两个部分：

1. 行业分析。行业分析提供对一个企业和该企业在本行业所处的相对地位的详细评价。它必须包括对竞争者的分析以及市场趋势评估。这可能相当复杂，因此建议市场专家提供必要的帮助。
2. 顾客反馈。从顾客那里征集反馈的过程可以是非正式的，也可以是正式的。多数企业所采用的主要反馈形式是进行顾客调查。优质企业定期从顾客那里获得反馈，通常每季度一次。这也是一个极为专业化的领域，因此建议寻求专家帮助。

进行内部评估

进行企业内部评估可以有两种选择：

1. 总结性评估。用组织分析模型作指导，回答附录 A 中的问题。这种反馈可从一个有代表性的职员抽样样本中获得，以此获得一种有关企业地位的公正意见。另外，让一个合格的财务分析员根据附录 B 作财务评估。这可以为企业现有的业绩水平提供事实依据。综合起来，所有这些将为企业内部各个方面提供一个总的评价。
2. 详细评估。另一种选择是进行全面的职员调查。它保证所有职员都提供反馈，这些反馈是具体、详细的。在每个企业，职员调查应该成为企业交流过程的常规。对于一个优质企业，职员参与尤为重要。另外，让一个合格的财务分析人员按照附录 B 作财务评估，这样可为企业现有业绩水平提供事实依据。

第二步——定义价值观

企业价值观的确立应该与企业所有的主要业务关系相联系。图 11.2 提供了一个参考依据。然而，企业应当确定哪些关系对取得成功是重要的，并保证所设定的价值观支持这些关系。

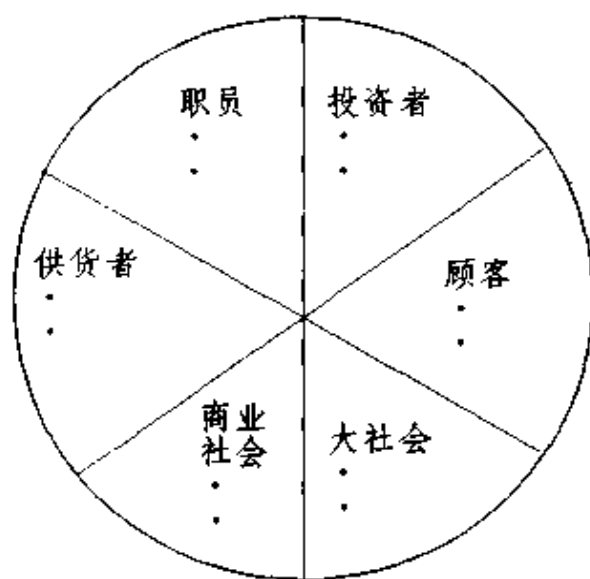


图 11.2 价值观

在确定企业价值观时,不断地问企业“为什么”做某事。换言之,从企业正在做“什么”开始,进一步问为什么这样做,例如:

保证职员得到适当的回报。为什么?
因为我们不希望失去宝贵的技能。为什么?
因为职员与企业的成功分不开。为什么?
因为职员是我们最宝贵的资源。= 价值

你可能会得出一个重要的结论,例如:

职员是我们最宝贵的资源,永远应该予以尊重、庄严、真诚地对待。

第三步——作出设想

为了作出设想,必须了解企业现在的位置以决定其目标(见图 11.3)。第一步所作的评价可让我们清楚地理解企业现在所处的位置。借此信息,就可以决定企业在将来某一时间应该处于什么位置。

作出设想时,请提下述问题:

1. 我们想在哪方面出名? 即企业声誉应是什么?
2. 什么对我们最重要? 例如,规模最大还是质量最好?

在企业内和(或)部门内与职员积极讨论这些问题,并在企业设想上达成一致。必须保证设想大家共有,每个人都有主人翁感。注意设想不可过于冗长,因为每一个职员都应有这样的感觉:他可以向该设想努力。同时,它所阐述的必须是一种结果(我们是),而不是一种希望(我们将是)。一个对将来的希望,按照定义总是存在于将来,即包含了一种不可实现的感觉。下面是为一个内部顾客服务团体确立设想的例子:

运作是 NSW 的脊梁——对顾客需求作出反应的专业人员团队。

这一表述概括了企业生活的许多方面:

脊梁	该团体对企业的重要性
团队	运作方式

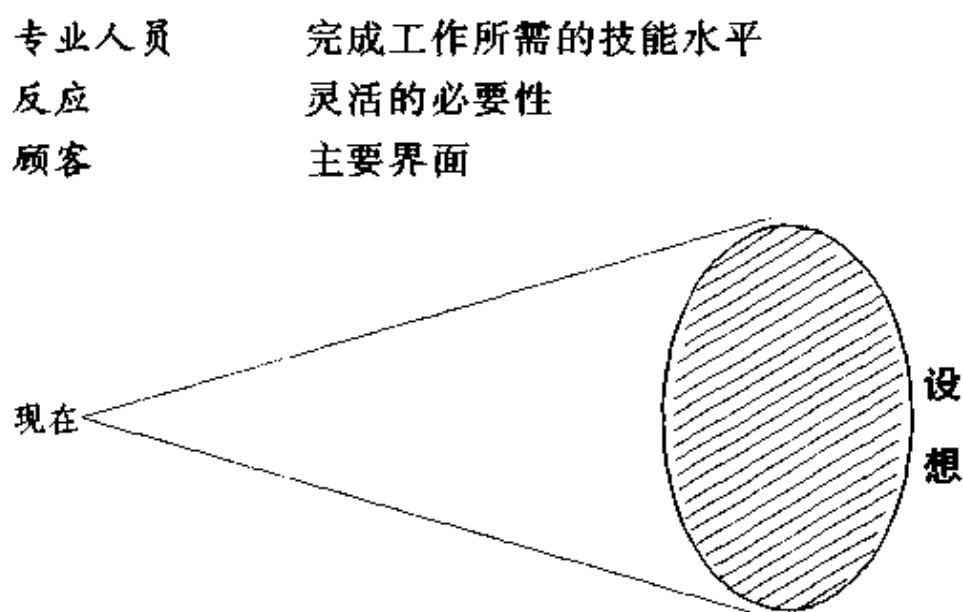


图 11.3 设 想

从定义对企业有意义的关键词开始,然后将这些关键词组合起来形成一个简单的句子,以反映企业设想。

第四步——确定使命

使命宣言是关于企业“如何”实现设想——企业的首要战略意图的声明(见图 11.4)。

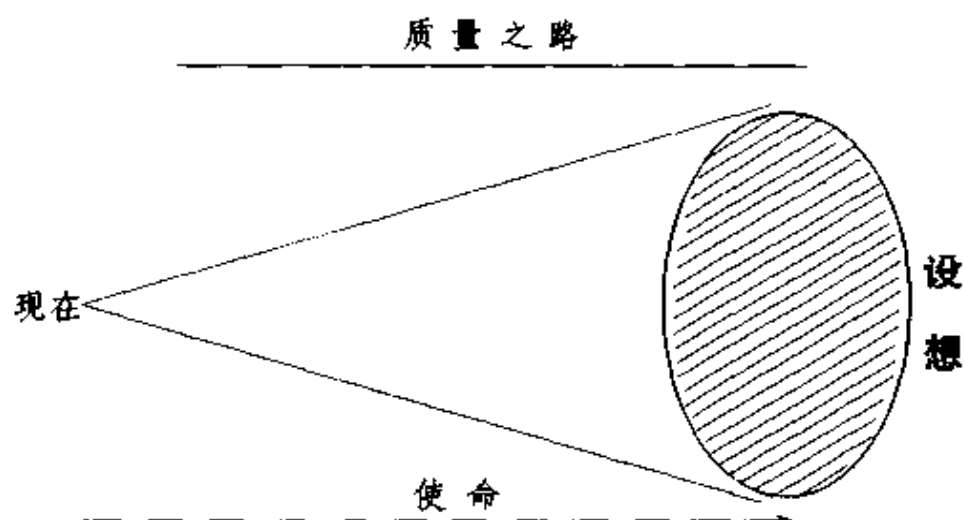


图 11.4 使命

为了确立企业使命,科特罗(Kotler)等人(1994)建议提出下列问题:

1. 现在的业务是什么?
2. 谁是顾客?
3. 我们对顾客的价值是什么?
4. 将来我们的业务是什么?
5. 我们的业务应该是什么?

科特罗提出,使命宣言应该是鼓动性的,企业的业务应被视为一个“满足顾客”的过程。

以上述内部顾客服务团体为例,其使命宣言是:

运作的使命是在所有情况下为我们的顾客不断提供高水平的服务,不管他们是内部顾客还是外部顾客。我们无论何时都是高效的、友好的和谦恭的。

用科特罗的问题来理解该使命宣言,则提问:

- | | |
|-----------------|-----------|
| 1. 现在的业务是什么? | 针对顾客的运作 |
| 2. 谁是顾客 | 内部顾客和外部顾客 |
| 3. 我们对顾客的价值是什么? | 高效、友好和谦恭 |
| 4. 将来我们的业务是什么? | 服务水平 |
| 5. 我们的业务应该是什么? | 高水平的服务 |

科特罗还建议包括其他一些项目:

- | | |
|----------|----------|
| 6. 鼓动 | 不断进行 |
| 7. 使顾客满意 | 高效、友好、谦恭 |

定义了该使命后,内部顾客服务团体便知道为实现其设想必须做什么。

总 结

确定企业方向包括:确立设想(所希望的未来状态),确定使命(实现设想的主要手段),以及设定企业价值观(所希望的行为方式)。所有这些综合起来为所有职员提供了一个有关企业主要任务和运作方式的有条有理的信息。建立和传播企业方向使所有职员都能积极投入,实现企业目标。有方向,就避免了模糊和混乱,方向作为一种催化剂驱使企业以一定的凝聚力较为确定地朝将来迈进。

注 释

[1]该书重点在于运作战略。市场战略只作简单讨论,目的在于说明它与运作战略的关系。

[2]发展财务战略是一专业领域。有许多书可供参考。

▼ 第十二章

市 场 战 略

一旦确定了企业的总方向,就需要一整套更为详细的战略以阐明企业如何实现该方向。

三大子战略中的第一项是市场战略。确定市场战略非常复杂,因此建议寻求专家帮助。图 12.1 描述了市场战略中的主要因素。

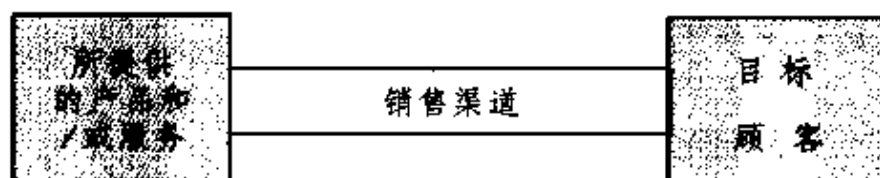


图 12.1 市场战略

目标顾客

必须确定谁是目标顾客,他们的爱好是什么。该过程包括三个关键步骤:

第一步 细分市场:

- 地理上的,即人们住在哪里;
- 人口上的,例如,年龄、性别、种族;
- 心理上的,例如,生活方式、社会阶层;
- 行为上的,例如,忠诚性、追求的好处。

第二步 确定企业资源最适合哪一部分市场。

第三步 确定定位战略,即与竞争对手相比,企业产品和/或服务在顾客心中应该处于何种位置。

所提供的产品和/或服务

一旦确定了目标顾客,企业将要提供的产品和/或服务的详细内容也需要确定下来。它包括:

- 产品特征;
- 产品将如何包装;
- 产品价位如何;
- 企业如何对其产品和/或服务进行促销宣传。

销售渠道

企业怎样使其产品和/或服务到达目标顾客手中,即是直销,还是通过经销商、批发商?

一旦市场战略完全确定下来,就可以确立运作战略。二者为财务战略^[1]提供信息。制定财务战略时,可能会发现市场战略和财务战略需要修改——主要因为企业财务上的约束。然而,企业内部部门无需确立市场战略,但是需要确立内部部门战略。

内部部门战略

内部部门也必须确立一个“使顾客满意”的战略。这包括三个主要因素:发现内在或外在的顾客,定义所要提供的产品或服务;定义服务供给系统(见图 12.2)。

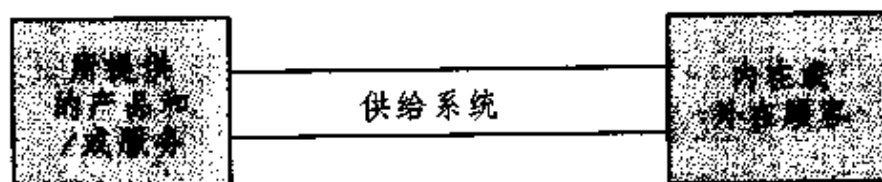


图 12.2 内部部门战略

内在或外在顾客

内部部门(或供货者)面对的顾客究竟是谁?下面是一些例子:

内部部门(供货者)	外在顾客
发货	进货
顾客服务部门	采购部门
开发票	应付账款

内在供货商——产品	内在部门
采购——购货订单	应付账款
生产——最终产品	仓库
后勤——现有库存	顾客服务

一旦内在部门分清了谁是内在或外在顾客,就需要确定为他们提供什么。

所提供的产品和/或服务

内在部门为其顾客提供什么?所提供的产品和/或服务按照三个显著特征可划分为三类(萨瑟、奥尔森、威克夫[Sasser, Olsen & Wyckoff]1978):协助产品;隐性服务;显性服务。以前面的内在顾客服务部门为例,我们可作如下定义:

- 协助产品 供给顾客的有形物,如:顾客报价、订单确认、供货时间安排、顾客发票
- 隐性服务 顾客从接触中获得的心理上的好处,如:重要性、地位、关系

显性服务 顾客从接触中得到的感觉上的好处,如:确认收到请求,文件的美感。

接下来是了解这些产品和/或服务怎样到达内在或外在顾客手里,这很重要。

服务供给系统

需要什么样的活动流程使得产品和/或服务到达内(外)在顾客手中?与顾客打交道的每一环节都必须在流程图^[2]上描绘出来,以保证操作供给系统的所有职员都理解该供给机制。这也构成了不断改善该系统以确保所需产品和/或服务最终到达顾客手中的基础。

总 结

一旦企业知道它们卖什么,卖给谁,以及向顾客输送其产品和/或服务的手段,那么这时就该制定运作战略以确保市场战略(或内部部门战略)取得成功。

注 释

[1]财务战略告诉企业为了生存所必须遵循的财务上的约束(或)极限。

这方面的指导对于确立企业运作战略是必需的。

[2]请参考附录E中的术语表。

▼ 第十三章

运 作 战 略

在财务战略可能产生限制的情况下,运作战略保证市场战略(或内部部门战略)得以实现。

运作战略涉及三个商业促动剂,构成企业运作系统,即如何执行商业计划的执行部分。它们分别是:企业结构、职员和工具(见图 13.1)。

完成企业运作战略有四个步骤:

1. 建立行动矩阵;
2. 建立战略图;
3. 建立管理控制;
4. 建立行动计划。

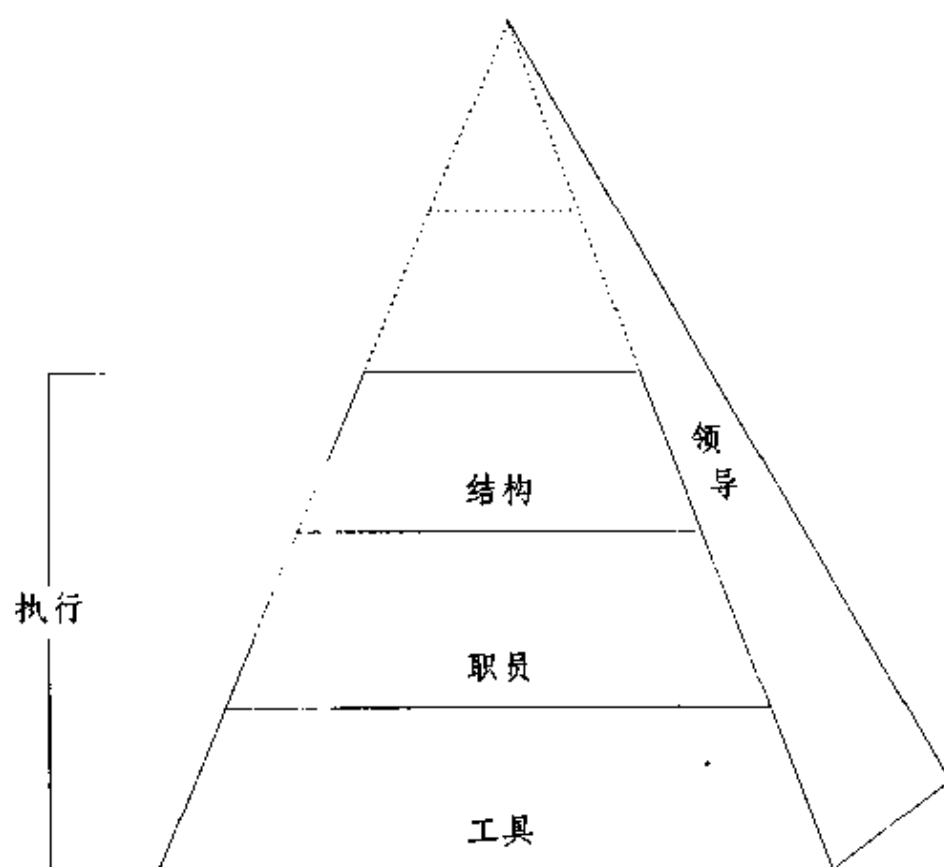


图 13.1 执行运作战略

第一步——建立行动矩阵

应编制行动矩阵(表 13.1)以描述组织分析模型中每一执行促动剂以及如何有效地实行领导。请看表 13.2 中对行动矩阵中每一元素的叙述。

表 13.1 行动矩阵

商业促动剂	领导	结构	职员	工具
质量指南				
运行战略				
业绩评估指标				
主要管理人				
关键行动

表 13.2 编制行动矩阵

商业促动剂	商业促动剂的选择可与组织分析模型一致,如图 13.1 所示。但是,进一步细分可能有所帮助,例如,工具可以细分为资产、系统和过程。
质量指南	每一层面的首要目标是什么?例如,对职员而言,可能是动机。
运作战略	企业为了实现目标,所运用的关键战略是什么?例如,对工具而言,可能是过程改善。
业绩评估指标	企业为了监督目标或质量指南的实现情况,将运用什么样的业绩评估指标?例如,对结构而言,可能是经理人员对工人的数量比。
主要管理人	谁是保证实现目标的主要负责人员?例如,对职员而言,可能是人力资源部门。

关键行动	需要采取什么样的行动来造成一种适合目标的环境？ 例子请看表 13.3。
领导	企业上下需要什么样的领导风格？管理层的关键信息怎样传达给职员？职员怎样使问题引起管理层的注意？
结构	企业结构该如何安排？是采用自我管理的团队还是统一的等级制？是以商业单位为基础还是以功能为基础，或者是二者兼而有之？怎样执行？
职员	需要什么来保证整个工作队伍的参与和一直献身企业？
工具	为使企业成功，什么样的商业工具是关键？怎样运用？

表 13.3 是一个有关行动矩阵的例子。一旦完成了该矩阵,企业就有了这样一幅清晰的图画,即为了保证市场战略(或内部部门战略)成功,需要什么?

表 13.3 行动矩阵例子

商业促动剂	领导	结构	职员	工具
质量指南	可见	有效	有动力	高生产率
运作战略	开放	团队	参与	过程改善
业绩评估 指标	调查反馈	经理人员对 工人的数量比	士气 缺勤 流动	人员回报率 资产回报率
主要管理人	首席执行官	首席执行官	人力资源 经理	生产运作 经理
关键行动	<ul style="list-style-type: none"> • 交流战略 • 业务通讯 • 步行考察 	<ul style="list-style-type: none"> • 再设计 • 工作描述 • 政策审查 	<ul style="list-style-type: none"> • 调查 • 回报 • 发展项目 	<ul style="list-style-type: none"> • 循环时间 • 培训 • 系统战略

更正行动

市场战略和行动矩阵为财务战略的制定提供了主要素材。三者必须统一步骤,才能算完善。

第二步——绘制战略图

战略图(见表 13.4)可将企业方向和行动矩阵二者统一起来。该图为整个企业提供了方便的参考信息和交流工具。图底部的企业价值观指出企业价值观是企业内所有活动的基础。

表 13.4 战略图

设 想					
使 命					
商业促动剂					
质量指南					
运作战略					
业绩评估指标					
主要管理人					
关键行动	· · ·	· · ·	· · ·	· · ·	· · ·
价 值 观					

第三步——建立管理控制

为了保证详细阐述的实际行动的实际执行,必须建立一个持续

的管理论坛。这常常需要有一个高级经理队伍,并且提供一种监督其进展的手段。同时,如果有必要,还应该允许所有者和项目经理能与决策者沟通。这种团体通常的名称有:质量委员会、质量战略团、质量指导委员会、管理论坛、高级领导小组以及执行小组。只要存在一个这样的团体,并对行动计划进行监督,名称并不重要。

该团体宜制定一个章程。章程可以保证该团体以及职员们充分意识到该团体所扮演的角色。另外,它还显示了对设想的承诺程度。章程通常包括:

- 团体名称;
- 目的;
- 会议时间表;
- 常规议事项目;
- 参会者;
- 角色与责任,例如,主席、秘书。

同时还建议每次会议应在同一地点、同一时间举行。这样可保证一贯性和确定性。所调查的大多数优质企业拥有这样一个组织,他们常常是两个星期或一个月举行一次会议(见附录D)。

第四步——制定行动计划

既然已经确立了整个企业方向和战略,现在该处理最为艰巨的部分,使行动计划得以实施。

确定优先顺序

初步的行动计划需要确定先后次序——不可能(也不应该)每件事都同时进行。这样做会使宝贵的资源过于分散。图 13.2所示的网格图将有助于确定关键行动的先后顺序。

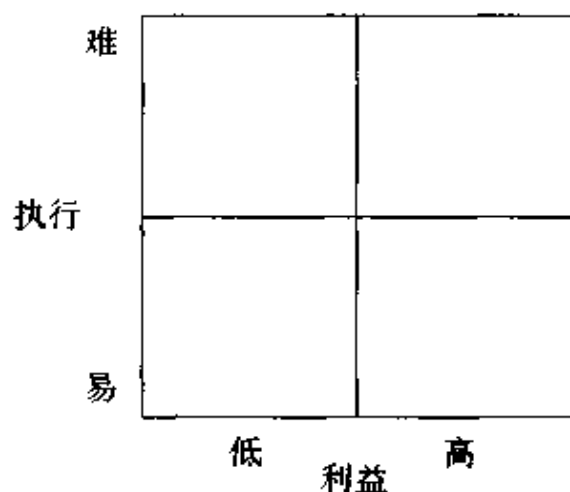


图 13.2 优先顺序网格图

按照执行的难度以及对企业的潜在利益,将战略图上的每一个关键行动标在网格图上。完成标注以后,那些落在“高利益、易实施”区域内的事项要先处理。这样就会立即产生回报。但是,这些优先行动也应该与其他行动结合考虑,看看不同的行动计划之间是否存在相互依赖性,即另一行动计划没有完成之前,该行动计划没法实施。

那些落在“高利益、高难度”区域的事项也应该计划落实,但是,可能首先得处理一些制约因素,例如所需的资金和资源。

队伍安排

为了实施行动计划应安排资源。项目队伍的典型角色和责任有：

项目所有者

这是战略图上所标注的那个管理人。其责任包括：

- 分配资源,包括资金和人力;
- 监督进展以确保按时交货;
- 解决项目经理或团队领导人所发现的问题;
- 保证管理队伍随时了解项目进展。

项目经理或团队领导人

这是全权负责保证实施关键行动计划的人。项目经理或团队领导人的典型责任包括：

- 协调团队活动;
- 保证项目严守时间和预算计划;
- 解决团队发现的问题;
- 管理项目交流;
- 定期保证项目所有者了解情况。

项目队伍

项目队伍包括了完成关键行动所需的所有资源。项目队伍成员的责任有：

- 按照时间表完成所分配的任务;
- 按要求参加项目团队会议;

- 协助项目经理或团队领导人按要求确立并传达目标。

确定项目计划

一旦建立了项目队伍,就需要制定一个详细的行动计划。

项目计划必须包括:

- 项目目标;
- 所采用的战略;
- 项目范围:包括什么和不包括什么;
- 提供什么和不提供什么;
- 业绩评估指标;
- 里程碑;
- 活动时间表;
- 所需资源;
- 预算;
- 关键界面(例如,其他部门或外部组织);
- 互相依赖性;
- 风险和特殊情况。

该计划应得到项目所有者的同意,并配置适当的资源,然后才能开始活动。

行动时间

项目队伍现在可以积极完成每一具体任务。他们必须定期(通常是一周一次)开会以监督项目进展,并定期地(通常是每月一次)向项目所有者提供最新情况。

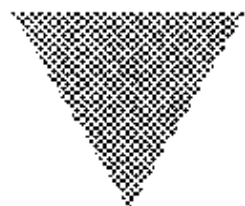
项目完成以后,需要对项目目标作一评价以确保预期的结果和利益得以实现。成功完成关键行动计划保证了企业运作系

统包括行动矩阵中说明的以质量为准绳的目标。

总 结

企业的商业计划包括确定：企业方向、市场战略、财务战略和运作战略。运作战略回答了企业在财务战略中所确定的财务上的约束的范围内，如何实现市场战略的问题。运作战略包括三个关键方面：企业组织结构、职员管理以及质量工具。制定以质量为准绳的目标和有关这些商业促动剂的行动计划保证了运作系统依照全面质量管理的宗旨不断改进。该宗旨是：

企业各个层面的不断改善！



第五部分 结 论

生活对我们任何人都不容易,但那有什么关系?

我们必须不屈不挠,最重要的是对自己有信心。

玛丽·居里

1894 年

▼ 第十四章

质量之路

由于现有技术的进步,先进的通讯技术以及迅捷的交通运输,世界正迅速地变得越来越小。工业的运作是以全球为基础(而不是以国家或以地区为基础)。全球化带来了全球性的竞争。许多国家曾经出现的垄断环境正很快成为历史。

全面质量管理是全球竞争者用以保证其继续成功的一种哲学。正如丰田汽车公司所认识到的:“……丰田(澳大利亚)公司获得 1991 年澳大利亚质量奖是理所当然的——这一年它成为澳大利亚的市场领袖”(《市场》1992:25)。1991 年,丰田不仅成为澳大利亚的市场领袖,而且在全球 1000 家大型企业中名列第 16 位(《国际商业周刊》1991),当时它是全球最大的汽车制造厂家。

正如会计总署于 1991 年所总结的那样:“实现质量管理的

企业在企业总体业绩上取得了长足的进步。”几乎在所有情况下,凡是实行全面质量管理的企业,其职员关系更融洽,生产率更高,顾客更满意,市场份额进一步增长,利润更丰厚。综合专家们的意见,全面质量管理可以定义如下:

全面质量管理为企业提供了改善利润状况,以更少的成本实现高质量的产品和服务的能力。

为了实现上述目标,全面质量管理将“不断改善”的观念灌输到企业的各个层面。

质量管理基于三个关键因素:

1. 全体职员参与:所有员工投入到低成本高质量的实践中去,无限地开发脑力资源。
2. 以事实为依据的决策:在瞬息万变的世界里,企业作决策再也不能基于一种“摸着石头过河”的思想。决策制定必须迅捷和准确。以事实为依据的决策最可靠。
3. 领导:全面质量管理思想需要大量的文化变革。利益甚丰,在整个变革过程中,人们需要指导。

为了有助于“以事实为依据的决策”活动,许多著名的专家提供了大量的决策工具以期保证决策的质量。这些工具的运用带来了诸如“质量成本”的概念。这种质量成本实际上是一种“劣质成本”,据估计,这种成本已经超过公司年销售额的 15% (索哈尔和沙哈[Sohal and Shah] 1992)。如果大多数企业能够节省下这笔开支,在全球竞争激烈的情况下,企业采用全面质量管理的愿望应该是十分强烈的。然而,“罗伊·摩根(RoyMorgan)研究中心最近对澳大利亚 320 家最大企业作的

一次调查表明:虽然接受调查的总经理们84%听说过全面质量管理,他们对它却并非十分热心”(奥斯本[Osborne] 1991)。为提供一种“推动力”,国家设立了质量奖以表彰那些在执行质量管理方面作出成绩的企业。

希望采用全面质量管理的企业所面临的一个主要问题是缺乏对全面质量管理概念及其好处的清楚认识。质量专家们以及许多其他专业人员所提出的诸多模型只在微观层次上对质量予以阐述,即只在个别过程的改善上努力。针对这个问题,组织分析模型为企业提供了一个宏观的质量认识,并且为如何衡量企业整个系统的有效性提供了手段。

组织分析模型

为了不断改善企业的各个层面,必须理解是什么构成了整个企业运作系统。商业促动剂提供了答案。为保证企业重视质量,质量指南为每个商业促动剂提出了主要目标。为了使企业各层面都得到不断改善,业绩评估指标可以用来监督每个商业促动剂。所有这些综合起来就构成了一个组织分析模型(见图14.1)。

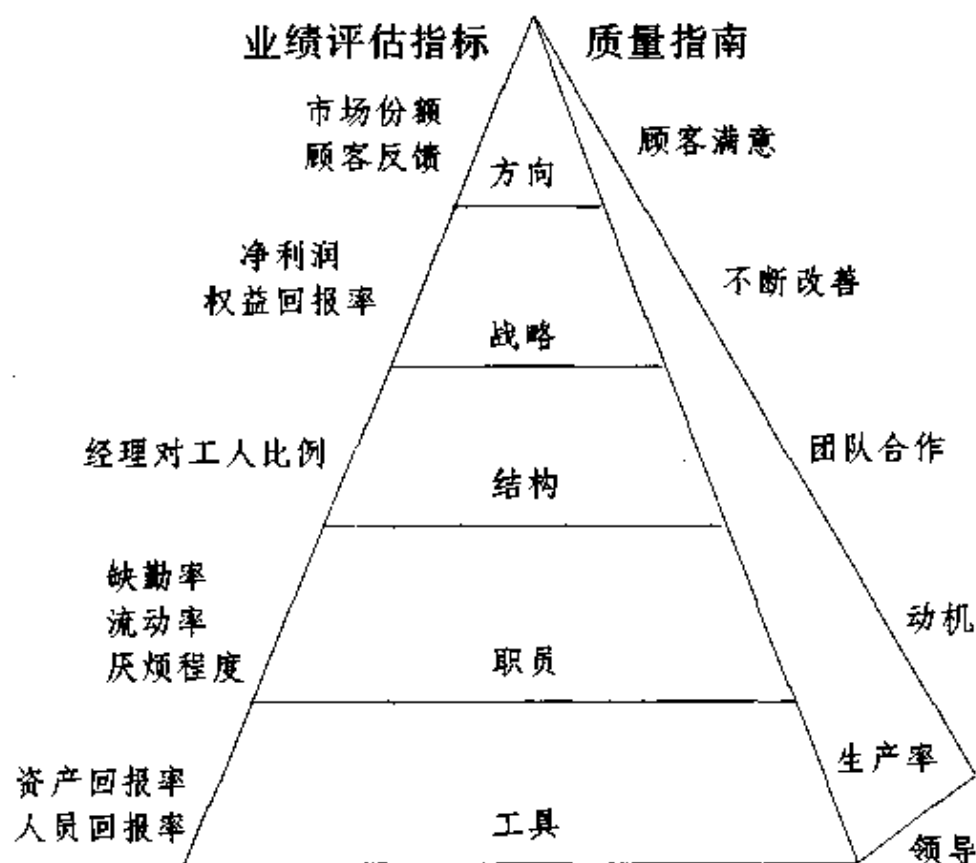


图 14.1 组织分析模型

该模型为企业提供了一个框架,企业可以借此不断监督和评估其各个层面的不断改善。它有效地指导企业通向质量之路。

质量之路可以定义为:

通过有动力的职员团队合作,运用高效工具提高顾客满意程度,以获得企业的不断改善。

运用组织分析模型后,企业运作系统就像一辆调适良好的汽车,所有部件协调运作以实现所期望的结果:

- 方向描绘了所期望的未来状态;
- 战略提供实现方向的手段;
- 结构提供一个运作框架,以作出决策;
- 职员是执行战略的力量所在;
- 工具是实现结果的手段;
- 领导保证整个运作系统有效运作。

组织分析模型也保证了与企业有关的受益者的利益得到保护:

1. 顾客

顾客的要求通过企业对顾客反馈作出反应而得到考虑,表示了企业愿意对顾客的需求作出反应。市场份额表明企业针对市场需求,不断提供产品和服务。

2. 股东

权益回报率作为衡量投资和净利润的尺度,其增长表明企业的成功,这样,股东的需求也得到保护。

3. 职员

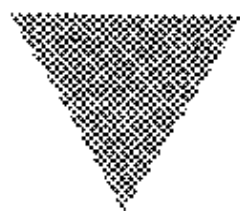
员工流动率下降体现了雇员的可靠性,缺勤率的下降体现了员工参与程度,这样,员工的需求得到满足。

4. 企业本身

企业维持生存,需要检查以下三点:资产回报率衡量企业是否有效利用资产;人员回报率衡量企业是否有效利用雇员;经理人数对工人人数的比例衡量企业结构的有效性。

总 结

组织分析模型提供了一个宏观层面的框架,有助于企业确定其质量目标,以这些目标为标准来衡量企业的业绩水平;并且提供了一个质量哲学赖以清楚表达的框架结构。



附 录

▼ 附 录 A

自我评估一览表

表 A.1 领导能力(交流)自我评估

你运用下列交流工具的程度如何？					
	高				低
业务通讯	5	4	3	2	1
全公司范围的备忘录	5	4	3	2	1
职员建议系统	5	4	3	2	1
首席执行官特别讲话	5	4	3	2	1
职员集会	5	4	3	2	1
团队小会	5	4	3	2	1
定期职工会	5	4	3	2	1
公告牌	5	4	3	2	1
公司录像	5	4	3	2	1
公司内交流的坦诚开放程度如何？	5	4	3	2	1
高级管理层参与解决质量问题的程度如何？	5	4	3	2	1
鼓励职员参加行业或专业协会的情况如何？	5	4	3	2	1
鼓励职员阅读与其工作领域有关的最新文献的情况如何？	5	4	3	2	1

表 A.2 企业方向自我评估

是否有企业设想宣言?	是		否		
	高				低
它与企业业务的联系如何?	5	4	3	2	1
宣传程度如何?	5	4	3	2	1
是否有企业使命宣言?	是		否		
	高				低
它与企业业务的联系如何?	5	4	3	2	1
宣传程度如何?	5	4	3	2	1
是否有清楚表达的企业价值观?	是		否		
	高				低
宣传程度如何?	5	4	3	2	1
与实际行动是否一致?	5	4	3	2	1
去年是否进行了顾客调查?	是		否		
	高				低
对所调查的结果是否及时采取行动?	5	4	3	2	1
所调查的结果与管理业绩					
联系程度如何?	5	4	3	2	1
是否积极寻求顾客反馈?	是		否		
	高				低
对反馈是否及时采取行动?	5	4	3	2	1

附录 A 自我评估一览表

表 A.3 商业战略自我评估

是否有下列年限的商业战略或计划(不是预算):		
一年	是	否
三年	是	否
五年	是	否
十年	是	否
计划是否每年修改?	是	否
计划是否传达给所有职员?	是	否

表 A.4 组织结构自我评估

	很多				很少
拥有质量活动圈的情况?	5	4	3	2	1
是否每个企业职能部门都有?	5	4	3	2	1
是否有其他形式的团队,例如:					
跨部门团队?	5	4	3	2	1
项目小组?	5	4	3	2	1
自我管理小组?	5	4	3	2	1
	是				否
是否积极分析人员技能?	5	4	3	2	1
过程是否正式?	5	4	3	2	1
该过程执行情况如何?	90% +	70% ~ 89%	50% ~ 69%	30% ~ 49%	<30%
职员是否有工作描述?	5	4	3	2	1

质量之路

过程是否正式?	5	4	3	2	1
该过程执行情况如何?	90% +	70% ~ 89%	50% ~ 69%	30% ~ 49%	< 30%
确定企业结构是否有一过程?	5	4	3	2	1
结构有效性是否得到衡量?	5	4	3	2	1
它是否与管理业绩相联系?	5	4	3	2	1

表 A.5 职员管理自我评估

	是				否
是否为职员设定目标?	5	4	3	2	1
有正式过程吗?	5	4	3	2	1
该过程执行情况如何?	90% +	70% ~ 89%	50% ~ 69%	30% ~ 49%	< 30%
职员的培训需求是否得到确认?	5	4	3	2	1
有正式过程吗?	5	4	3	2	1
该过程执行情况如何?	90% +	70% ~ 89%	50% ~ 69%	30% ~ 49%	< 30%
每位职员平均每年接受多少培训?	< 4 周	3 ~ 4 周	2 ~ 3 周	1 ~ 2 周	> 1 周
所提供的报酬或补偿方案属于哪一类?	个人	团队	两种均有		

附录 A 自我评估一览表

有几种承认员工贡献的方案?	4+	3~4	2~3	1~2	1
	是				否
是否衡量员工流动率?	5	4	3	2	1
是否与管理业绩相联系?	5	4	3	2	1
是否衡量缺勤率?	5	4	3	2	1
是否与管理业绩相联系?	5	4	3	2	1
是否进行职员调查?	5	4	3	2	1
多久一次?	半年	一年		随意	
是否立即对结果采取行动?	5	4	3	2	1
结果是否与管理业绩相联系?	5	4	3	2	1

表 A.6 质量工具自我评估

	是				否
是否进行全面的卖主调查?	5	4	3	2	1
是否对结果立即采取行动?	5	4	3	2	1
结果是否与管理业绩相联系?	5	4	3	2	1
是否有正式行文的政策?	5	4	3	2	1
是否定期对它们进行审查修改?	5	4	3	2	1
是否有完备的书面程序?	5	4	3	2	1
是否常对它们进行审查修改?	5	4	3	2	1
是否有资产收购战略?	5	4	3	2	1
是否有全面的信息技术战略?	5	4	3	2	1
是否遵守技术或工业标准?	5	4	3	2	1
可接受的废品或失误程度如何?	0	6个西格玛			95%+
下述方法中,你使用哪一种?					
质量功能布局(QFD)	5	4	3	2	1
以活动为基础的成本法(ABC)	5	4	3	2	1
重新计划	5	4	3	2	1
对比法	5	4	3	2	1
对于下列各项,你是否有正式方法?					
系统开发	5	4	3	2	1
项目管理	5	4	3	2	1
新产品开发	5	4	3	2	1
商业计划	5	4	3	2	1
你运用哪些质量工具?					
因果图	5	4	3	2	1
试验	5	4	3	2	1
控制图	5	4	3	2	1
帕雷托分析	5	4	3	2	1
矩形图	5	4	3	2	1
散点图	5	4	3	2	1
矩阵	5	4	3	2	1
敏感试验	5	4	3	2	1
抽样	5	4	3	2	1

(续)

附录 A 自我评估一览表

头脑风暴	5	4	3	2	1
流程图	5	4	3	2	1
检查单	5	4	3	2	1
统计方法	5	4	3	2	1
排序	5	4	3	2	1
层分	5	4	3	2	1
运行研究	5	4	3	2	1
多变量	5	4	3	2	1
下列生产方法你用哪些?					
适时管理(JIT)	5	4	3	2	1
材料需求计划(MRP)	5	4	3	2	1
电脑辅助设计(CAD)	5	4	3	2	1
电脑辅助生产(CAM)	5	4	3	2	1
灵活生产系统(FMS)	5	4	3	2	1
团体技术(GT)	5	4	3	2	1
电脑集成生产(CIM)	5	4	3	2	1
机器人技术	5	4	3	2	1

注:术语解释,请参考附录 E 的术语表。

附录 B

财务评估一览表

历史数据表

	__ 财政年度	__ 财政年度	__ 财政年度	__ 财政年度	__ 财政年度
市场数据(\$)					
市场规模					
销售额					
财务数据(\$)					
固定资产					
股东权益					
净利润					
职员数据					
职员人数					
经理和/或主管					
人员人数					
缺勤天数					
人员离职数量					
职员总成本(\$)					

注：(1)用美元为计算单位时，注意统一，即用“千元”计(例如10.7K)或用“百万”元

计(例如5.3m)。

(2)每一纵栏的数据是指相关财务时期结束时的数据。

历史数据一览表

定义

市场规模

你所经营的产业总收入是多少?

销售额

你的企业在扣除非正常收入(例如,资产变卖)后总的营业收入是多少?

固定资产

你的企业净固定资产,例如,土地、建筑机器、设备价值是多少?

股东权益

股东对企业的投资额是多少?

净利润

扣除非正常收入和成本后的净利润(收入减去成本)是多少?

职员人数

在某一时期末,你共拥有多少员工?

经理和/或主管人员

在所有员工中,有多少人负责管理他人?

缺勤日数

不计培训和假期,职员缺勤的总天数是多少?

离职人员数

一年内多少人离开了该企业?

职员总成本

所有职员的总成本是多少(工资加福利)?

历史业绩一览表

	__财政年度__	__财政年度__	__财政年度__	__财政年度__	__财政年度__
方向和战略					
市场份额(%)					
净利润(%)					
权益回报率(%)					
结构					
经理人员对员工 人数比					
职员					
缺勤率(日)					
流动率(%)					
士气(%)					
工具					
资产回报率(%)					
人员回报率(%)					

历史业绩一览表

计算

市场份额(%)

你的营业额除以市场大小,以百分比表示(乘以 100)。

净利润(%)

净利润除以营业额,以百分比表示(乘以 100)。

权益回报率(%)

净利润除以股东权益,以百分比表示(乘以 100)。

经理对工人人数比

全体员工人数与经理或主管人数之差除以经理或主管人数,以比例表示,经理或主管人数为 1,即 1:x。

缺勤率(日)

缺勤日数除以职员人数。

流动率(%)

某一时期开始时的人数加上该时期末的职员人数,再除以 2,得到年平均职员数。再用离职人数除以平均职员数,以百分比表示(乘以 100)。

士气(%)

职员的士气水平如果是 90%,则表示 10%的不满意或厌烦水平。你如果没有调查数据来证明该比例,则请几个职员为你估计一下(误差不会很大)。

资产回报率(%)

净利润除以固定资产价值,以百分比表示(乘以 100)。

人员回报率(%)

员工总成本除净利润,以百分比表示(乘以 100)。

机会状况一览表

	目前情况	最坏情况	可能情况	最好情况
方向和战略				
市场份额(%)				
净利润(%)				
权益回报率(%)				
结构				
经理对工人比例				
职员				
缺勤(日)				
流动率(%)				
士气(%)				
工具				
资产回报率(%)				
人员回报率(%)				

机会状况一览表

定义

目前情况

指历史业绩表中最近财务年度的数据。

最坏情况

如果只改善一点,例如 5%,结果会怎样?

可能情况

如果改善可观,例如 10%,结果会怎样?

最好情况

如果与竞争对手改善程度一样,或更好,例如 15%,结果又会怎样? 另一办法是:选择你过去 5 年中最好的位置。

注:你可以了解本行业的最好业绩,以决定你的最好情况。

潜在利益一览表

	目前状况	最坏状况	可能状况	最好状况
方向和战略				
市场份额(\$)				
净利润(\$)				
权益回报(\$)				
总值(\$)				
潜在利益(\$)	不要求			
结构				
经理对工人比例				

质量之路

潜在利益(\$)	目前状况 不要求	最坏状况	可能状况	最好状况
职员				
缺勤率(\$)				
流动(\$)				
士气(\$)				
总值(\$)				
潜在利益(\$)	不要求			
工具				
资产回报(\$)				
人员回报(\$)				
总值(\$)				
潜在利益(\$)	不要求			
潜在总节省	不要求			

注：本处的意图不是要一个潜在节约的准确数量，只是衡量企业作为一个整体而不是单个部门的预期效果。

潜在利益一览表

计算

市场份额(\$)

目前市场大小(从历史数据一览表中得到)乘以机会状况表中的百分比。

净利润(\$)

目前净利润(从历史数据一览表中得到)乘以机会状况表中的百分比。

权益回报(\$)

目前股东权益(从历史数据一览表中得到)乘以机会状况表中的百分比。

总值(\$)

以上三项之和。

潜在利益(\$)

计算三种不同情况与目前情况的价值差。即最坏状况减目前状况,可能状况减目前状况,最好状况减目前状况。

经理人员对工人人数比的潜在利益(\$)

用目前职员的总成本(从历史数据一览表中得到)除以目前职员总人数(从历史数据一览表中得到),得到每个职员的平均成本(ACE)。然后再作例如如下表格计算:

	比例	数量	机会
目前状况	= 1:5	= 30:200	
最坏状况	= 1:10	= 20:200	= $10 \times ACE$
可能状况	= 1:15	= 13:200	= $17 \times ACE$
最好状况	= 1:20	= 10:200	= $20 \times ACE$

保持工人总数(200)不变,用工人总数(200)除以建议的比例(例如 $200/15 = 13$),得到新的经理对工人的人数比。机会(例如 17)就是工人和经理的目前总数(例如 230)减去机会状况(例如 213)。

缺勤(\$)

职员平均成本(如上所计算的 ACE)除以 265(一年的总工作日),乘以缺

勤日数(如机会状况中所详述的),再乘以目前职员总数。

流动(\$)

目前职员总成本乘以机会状况,再乘以 1.3(管理流动的成本因素)。

士气(\$)

目前职员总成本乘以厌烦水平(即 100 减去士气水平)。

总值(\$)

以上三项之和。

潜在利益(\$)

计算三种不同情况下的值与目前状况值之差。即最坏状况减去目前状况;可能状况减去目前状况;最好状况减去目前状况。

资产回报(\$)

固定资产值(从历史数据一览表得到)乘以机会状况。

人员回报(\$)

目前职员总成本乘以机会水平。

总值(\$)

以上两项之和。

潜在利益(\$)

计算三种状况之值与目前状况值之差。即最坏状况减去目前状况;可能状况减去目前状况;最好状况减去目前状况。

潜在总节省(\$)

以上四项潜在利益之和。

注:本处的意图不是要一个有关潜在节省的准确数值,而是衡量企业作为一个整体而不是单个部门的预期效果。

附录 C

财务评估实例

下面的例子是基于一个实际企业的财务数据。

历史数据一览表

	93 财政年度	92 财政年度	91 财政年度	90 财政年度	89 财政年度
市场数据(\$)					
市场规模	136.0	126.5	108.2	110.0*	110.0*
营业额	42.9	43.5	41.4	46.2	44.0
财务数据(\$)					
固定资产	20.8	22.6	23.8	24.2	16.1
股东权益	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
净利润	5.1	4.5	6.7	4.0	5.5
职员数据					
职员总数	176	169	171	191	124
经理人员数	29	32	35	N/A	N/A
缺勤日数	823	912	826	N/A	N/A
离职人数	25	17	82	166	139
职员总成本(\$)	6.2	5.9	6.1	5.4	3.1

* 因实际数据没有,只是估计值。

N/A 表示无资料。

注:全部价值均以“百万美元”计。

历史业绩一览表

	93 财政年度	92 财政年度	91 财政年度	90 财政年度	89 财政年度
方向和战略					
市场份额(%)	31.5	34.4	38.2	46.2	40.0
净利润(%)	11.9	10.3	16.1	8.7	12.5
权益回报率(%)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
结构					
经理工人比	1:5.1	1:4.3	1:3.0	N/A	N/A
职员					
缺勤(日)	4.6	5.4	4.8	N/A	N/A
流动率(%)	14.5	10.0	45.3	105.0	N/A
士气(%)	45.0	N/A	N/A	N/A	N/A
工具					
资产回报率	24.5	19.9	28.1	16.3	34.2
人员回报率(%)	82.3	76.3	109.8	74.1	177.4

N/A 表示无资料。

注:所有价值均以“百万美元”计。

机会状况一览表

	目前状况	最坏状况	可能状况	最好状况
方向和战略				
市场份额(%)	31.5	33.0	36.0	40.0
净利润(%)	11.9	13.0	14.5	16.0
权益回报率(%)	N/A	N/A	N/A	N/A
结构				
经理对工人比	1:5.1	1:10	1:15	1:20
职员				
缺勤(日)	4.6	3.5	2.75	2.0
流动率(%)	14.5	12.0	10.0	8.0
士气(%)	45.0	60.0	75.0	90.0
工具				
资产回报率(%)	24.5	26.0	28.0	30.0
人员回报率(%)	82.3	90.0	100.0	110.0

N/A 表示无资料。

潜在利益一览表

	目前状况	最坏状况	可能状况	最好状况
方向和战略				
市场份额(\$)	42.8	44.9	49.0	54.4
净利润(\$)	5.1	5.6	6.2	6.9
权益回报(\$)	N / A	N / A	N / A	N / A
总值(\$)	47.9	52.5	51.2	61.3
潜在利益(\$)	N / R	2.6	3.3	13.4
结构				
经理对工人比				
潜在利益(\$)	N / R	0.18	0.35	0.53
职员				
缺勤(\$)	0.1	0.08	0.06	0.05
流动(\$)	1.2	1.0	0.8	0.6
士气(\$)	3.4	2.5	1.6	0.6
总值(\$)	4.7	3.58	2.46	1.25
潜在利益(\$)	N / R	1.12	2.24	3.45
工具				
资产回报(\$)	5.7	5.4	5.8	6.2
人员回报(\$)	5.1	5.6	6.2	6.8
总值(\$)	10.2	11.0	12.0	13.0
潜在利益(\$)	N / R	0.8	1.8	2.8
潜在总节省(\$)	N / R	4.7	7.7	20.2

N / R 表示不需要。

N / A 表示无资料。

注：全部价值均以“百万美元”计。

本处意图不是要一个有关潜在节省的准确数据，而是衡量企业作为一个整体而不是单个部门的预期效果。

结果分析

本财务评估的最后结果说明的是如果企业以一种更全面的观点运用全面质量管理哲学可能获得的机会。在本实例中,该企业能获得营业额增加到 20.2 百万元的机会(或者说在现有营业额基础上增加 14.8%)。

必须注意的是:该数值不是潜在节省的精确反映,只是表示如果将企业看作一个整体而不是互相分离的部门可能获得的期望效益。

另一点需要注意的是:从整体的观点看待企业时,每一个组成成分不能也不应被单独看待,换言之,提高企业生产率不只是通过使用更先进的工具来实现。要实现高生产率,必须以一种整体的方式改善企业所有的商业促动剂。

▼ 附录 D

澳大利亚调查结果

	澳大利亚质量 奖获得者	已建立质 量系统	没有正式的质 量系统
回答数量	3	4	4
质量项目			
基础	公司	部门	公司
委员会	首席执行官主持	不是	是
领导能力			
首席执行官参与	是	是	是
交流	广泛的	多种方式	多种方式
方向			
质量设想和政策	是	是	是
商业使命(或设想)	是	是	是
寻求顾客反馈	积极	无规律	无规律
衡量市场份额	是	不是	不是

	澳大利亚质量 奖获得者	已建立质 量系统	没有正式的质 量系统
战略			
质量战略	戴明	戴明, 格罗斯比	戴明
商业计划	1 年和 5 年	5 年	5 年
净利润度量	是	是	是
权益回报度量	不	一些是	不
结构			
结构审查	是	是	不
角色定义	90%	70%	70%
技能管理	是	是	一些是
政策管理	部门性的	部门性的	中央式的
经理对工人比	没问	没问	没问
职员			
目标设定过程	70% ~ 89%	70% ~ 89%	90%
回报方案	个人和团队	个人	个人和团队
表彰项目	3+	一些	1+
培训过程	50%	70%	30%
总量	2~4 周	1~2 周	1+ 周
流失度量	是	是	是
相联系	不	不	是
缺勤度量	是	是	—
相联系	不	不	不
调查衡量	一年	半年	无规律
相联系	是	不	不

附录 D 澳大利亚调查结果

	澳大利亚质量 奖获得者	已建立质 量系统	没有正式的质 量系统
工具			
资产管理方法	中央式	中央式	中央式
质量	质量功能布局 (QFD) 对比	以活动为基础的 成本法(ABC) 对比	对比
生产	霍新(Hoshin) 计划 适时管理(JIT)	高级商业方法 适时管理(JIT)	材料需求计划 (MRP)
业务	电脑辅助设计 (CAD) 机器人技术 计划 系统 项目 新产品 功能性的 公司范围 是 人头计	材料资源计划 (MRP II) FMS 计划 一些系统 项目 一些新产品 功能性的 公司范围 是 人头计	材料资源计划 (MRP II) 电脑辅助设计 一些计划 一些系统 无项目 无新产品 功能性的 公司范围 不 有一些,人头计
业绩评估指标			
净利润	是	是	是
营业额	是	是	是

质量之路

	澳大利亚质量 奖获得者	已建立质 量系统	没有正式的质 量系统
人头数	是	是	一些
权益回报率			
股票价格			
成本消耗	是	是	一些
资产回报率	是	是	
市场份额	是		
质量成本	不	戴明 / 格罗斯比	不

▼ 附录 E

术语汇编

质量工具

质量工具是以质量为基础的企业最常用的解决问题的技术,常被称为七项基本质量工具。

帕雷托分析

帕雷托图是一种垂直矩形图,它表示了“发生种类”(例如,失误种类)和“发生数量”(例如,所发现的误差数量)。

因果图

因果图,也称作石川图(以发明者命名)或叫鱼骨图(因其外形而得名),表明问题(果)和潜在的原因(因)之间的关系。

检查单

检查单是用于搜集某一具体事件(例如,在一批产品中所探测出的废品数量)的结构性文件。

流程图

流程图是一个过程的图形描述。常用的典型符号有:描绘活动的长方块;表示决策点的菱形图;指明流程方向的箭头。

矩形图

矩形图显示在某一期间内一个指定变量的发生次数(例如,每天所接到的顾客电话数,在这里,数据被分类,比如 51~100,101~150)。

散布图

散布图是两种变量及其相互关系的图形描述(例如,气温和产品质量之关系)。

控制图

控制图是一种带有计算的控制极限的动态图。动态图是数据集合的图形表示(例如,拒绝数量),这些数据发生在某一期限内的某一指定过程中。控制极限是通过搜集的数据来计算的,这些数据决定了过程受到控制时的上下极限。控制图用于探测过程变差的正常与异常原因。

其他解决问题的工具

这些工具不被优质企业经常采用,但是却是行之有效的解决问题的方法。

头脑风暴

头脑风暴是这样的过程:一组人一起讨论某一问题,得出一系列主意。一名协调者管理这一组人并记录下所有可能的主意。主意只是记录下来,并不因其相关性或应用价值而被分类整理。

试 验

当不知道问题的原因或者感觉到潜在的解决方案可能不起作用,就设计一个试验以帮助得出结论。设计试验是用于验证一个假设。

矩 阵

当有必要搜集与两个变量有关的数据时,就可以设计一个检查表,该表就是一个矩阵。

多 变 量

多变量表运用控制图原理来分析许多变量。

敏感试验

敏感试验是运用人的感官(例如,视觉、听觉、味觉和嗅觉)的一

种试验。

抽 样

抽样是通过观察一个小组或一个样本来得出关于一个整体现象的结论(例如,从全部产品中抽出一定比例的产品以检查总体的废品率)。

统计方法

统计方法是指数据的收集、分析、解释和展示。

排 序

将数据按照某一特定准则(例如,数量或者过程步骤)分类整理的过程叫排序。

层 分

分析数据,揭示其潜在的类型或趋势的过程叫层分。

运 行 研 究(OR)

运行研究是指为认识 and 解决问题而运用定量方法。

生 产 方 法

生产方法指运用于生产领域的最常用的方法。其中某些方法亦可用于服务性企业。

适时管理(JIT)

适时管理是只在过程实际需要时,按照实际需要量准备既定过程所需的投入的一种方法。这样可以避免因积累和/或储存原材料和成品存货而带来的“过程中劳动”。

材料需求计划(MRP)和材料资源计划(MRP II)

材料需求计划是用于确定某一特定生产过程在什么时候需要多少材料的一套技术(例如,生产明细表、材料清单、现有库存以及交货期)。

电脑集成生产(CIM)

电脑集成生产是在生产环境中将各种技术联系起来创造一个天衣无缝的整体的方法(例如,电脑辅助设计或电脑辅助生产、机器人和电脑系统)。

灵活生产系统(FMS)

一组由电脑控制的机器通过自动装卸装备与主要生产过程实现互联时,该系统就是灵活生产系统。该系统几乎不需要人工干预,能对需求的变化作出快速反应。

团体技术(GT)

生产部件按其类似性分类,生产这些部件的设备也被分组,这样,小批量生产就可以像大批量生产一样来管理。这种方法叫团体技术。

电脑辅助设计(CAD)

电脑辅助设计就是运用电脑软件(通常是以图形方式)设计产品和/或部件。

电脑辅助生产(CAM)

运用电脑软件管理或控制生产过程的方法叫电脑辅助生产。通常电脑辅助设计和电脑辅助生产是相联系的(例如,删除一种类型,或者是钢材或者是布料,电脑辅助设计完成设计,而电脑辅助生产给机器下指令)。

机器人技术

机器人的设计、制造和使用的科学或技术叫机器人技术。在生产厂内或恶劣的工作条件下,机器人常取代人来执行任务(例如,完成重复性的、危险的或复杂的任务)。

标准商业方法

标准商业方法是指用来管理一般商业活动的方法。

系统开发

系统开发是指用于设计、开发、执行和维护以电脑为基础的应用技术的一套结构性强的程序和过程。

商业计划

商业计划是指用于开发、执行和监督企业战略方向的一套结构性程序和过程。

项目管理

项目管理是指用于定义、管理和执行实现目标所需的一系列行动的一套结构性程序和过程。

新产品开发

新产品开发是指用于设计、开发和推出新产品的一套结构性程序和过程。

高级商业方法

高级商业方法是指刚出现或者仅被富有创造力的企业所运用的商业方法。

质量功能布局(QFD)

质量功能布局是指搜集和分析需求,并将它们转化为企业内行动的结构方法。

以活动为基础的成本法(ABC)

以活动为基础的成本法是一种按活动(例如,按某一具体产品或项目)分配成本的会计方法。该方法使得公司行政开支费用的

分配比按生产小时或占用场地面积计算更准确。

对比方法

将一个过程与另外一个类似过程相对比的方法叫对比方法。该方法能帮助确定过程的效率。通常将一个过程与已被认为是“最好”的另一个过程作对比。

霍新(Hoshin)计划

企业目标和/或政策得以在整个企业中贯彻的方法叫霍新计划。

参 考 书 目

- Australian Quality Awards Foundation Limited, 1994, *Australian Quality Awards 1994: Assessment Criteria and Application Guidelines*, Australian Quality Awards Foundation Ltd, Sydney.
- Bartlett, C. A., and Rangan, U. S., 1985, *Komatsu Limited*, HBS Case Services, Harvard Business School, Boston, Rev. 9/86.
- Baumol, W. J., Binder, A. S., Gunther, A. W., and Hicks, J. R. L., 1988, *Economic Principles and Policy*, Australian edition, Harcourt Brace Jovanovich, London.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E., 1991, *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Brecht, B., 1940, *Life of Galileo in Three Plays*, as translated by John Willett, Methuen, London, 1987, p. 106.
- Business Week International, 1991, The Global 1000: The World's Most Valuable Companies, *Business Week*, 15 July 1991, pp. 43-79.
- Child, J., 1986, *Organization: A Guide to Problems and Practices*, 2nd edition, Harper and Row, London.
- Covey, S. R., 1992, *Principle-centered Leadership*, Simon and Schuster, London.
- Crosby, P. B., 1979, *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.
- Crosby, P. B., 1986, *Quality Without Tears*, International edition, McGraw-Hill, New York.
- Curie, E., 1939, *Madame Curie by her Daughter*, as translated by Vincent Sheean, Heinemann, London, p. 166.
- Deery, S. J., and Plowman, D. H., 1991, *Australian Industrial Relations*, 3rd edition, McGraw-Hill, Sydney.

- Deming, W. E., 1982, *Quality, Productivity, and Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.
- Descartes, R., 1637, *Discourse on Method*, as translated by F. E. Sutcliff, Penguin Books, London, 1968.
- Dumaine, B., 1990, 'Who Needs a Boss?', *Fortune*, May 1990, pp. 40-47.
- European Foundation for Quality Management 1994, *The European Quality Award*, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- Farnham, A., 1991, 'Who Beats Stress Best-And How', *Fortune*, October, 1991, pp. 105-112.
- Forum Issues, 1991, 'An Interview With Dr W. Edwards Deming', *Forum Issues*, Vol. 13, pp. 11-13.
- Freud, S., 1926, 'The Question of Lay Analysis', *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Vol. XX, Hogarth Press, London, 1959, p. 187.
- Fuchsberg, G., 1992, 'Quality Programs Show Shoddy Results', *Wall Street Journal*, 14 May 1992.
- General Accounting Office, 1991, *Quality Efforts Improve Performance of U.S. Companies*, Quality Assurance Institute, Orlando, Florida.
- Gilmour, P., 1991, *Operations Management In Australia*, Longman Cheshire, Melbourne.
- Gitlow, H. S., and Gitlow, S. J., 1987, *The Deming Guide to Quality and Competitive Position*, Prentice Hall, New Jersey.
- Handy, C., 1990, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hersey, P., and Blanchard, K., 1988, *Management of Organizational Behavior*, 5th edition, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey.
- Herzberg, F., 1968, 'One More Time: How Do You Motivate Employees?', *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 53-62.
- Hinds, J., 1991, 'Combat Boredom to Lift Employee Performance', *HRMonthly*, March, 1991.
- Imai, M., 1986, *Kaizen*, International edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Ishikawa, K., 1985, *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, as translated by D. J. Lu, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey.
- Jacques, E., 1989, *Requisite Organization*, Carson Hall, United States.

- Juran, J. M., and Gryna, F. M., 1980, *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*, 2nd edition, McGraw-Hill, New York.
- Kotler, P., Chandler, P., Gibbs, R., and McColl, R., 1994, *Marketing In Australia*, 3rd edition, Prentice Hall, Sydney.
- LeBoeuf, M. 1990, *How to Motivate People: Reward, the Greatest Management Principle in the World*, Australian Business Library, Melbourne.
- Mahoney, F. X., and Thor, C. G., 1994, *The TQM Trilogy: Using ISO9000, the Deming Prize, and the Baldrige Award to Establish a System for Total Quality Management*, AMACOM, New York.
- Marketing, 1992, 'Quality Takes Totota to No. 1', *Marketing*, March 1992, pp. 25-27.
- Oakland, J. S., 1989, *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, London.
- Osborne, P., 1991, 'Total Quality Management, National Vision Lacking, New Chief Hits Slow Progress', *Australian Financial Review*, 8 November 1991, pp. 59-60.
- Pirsig, R. M., 1974, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values*, Corgi Books, London, p. 242.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G., 1990, 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
- Sandwith, P., 1987, 'Absenteeism: You Get What You Accept', *Personnel Journal*, November 1987, pp. 88-93.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., and Wyckoff, D. D., 1978, *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Boston, Massachusetts.
- Savage, C. M., 1990, *5th Generation Management*, Digital Press, Digital Equipment Corporation, Bedford, Massachusetts.
- Schaffer, R. H., and Thompson, H. A., 1992, 'Successful Change Programs Begin with Results', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 80-89.
- Senge, P. M., 1992, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Sheinberg, S., 1990, 'Managing Transformation', *The Journal of Quality Management*, Marian College, Wisconsin, Vol. 1, No. 3, pp. 19-25.

- Shewhart, W. A., 1931, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Company, New York.
- Sohal, A. S., and Shah, K., 1992, 'Why Quality Costing is Needed in Australian Industry', *Quality Australia*, February, 1992, pp. 44-49.
- Strolle, A., 1991, 'Creating a Total Quality Management Culture is Everyone's Business', *Research and Technology Management*, July-August 1991, pp. 8-9.
- Taylor, F. W., 1947, *Scientific Management*, Greenwood Press, Connecticut.
- Weisbord, M. R., 1987, *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Whitley, R. C., 1991, *The Customer Driven Company: Moving from Talk to Action*, Business Books Limited, London.
- Zalcznik, A., 1989, *The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business*, Harper and Row, New York.



Authorized translation from the English language
edition published by Prentice Hall, Inc.
Copyright©1995 by Prentice Hall Australia
Pty Ltd. All right reserved. No part of this book
may be reproduced in any form or by any
means. For sale in Mainland China only

Glassop, Linda

The road to quality: turning effort into reward

本书中文简体字版由中央编译出版社和 Prentice Hall 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

质量之路: 变努力为回报/(澳大利亚)琳达·格拉索普 (Linda Glassop) 著; 肖安民、任伍元、乔剑译; 王明会校.

—北京: 中央编译出版社, 1999. 12

(实用管理学译丛)

ISBN 7-80109-254-6

I. 质…

II. ①格… ②肖…

III. 企业管理—质量管理

IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 18887 号

质量之路

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66117130(编辑部) 66171396(发行部)

E-mail: cctp @ public. east. cn. net

经 销: 全国新华书店

照 排: 北京京鲁排印部

印 刷: 世界知识印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32

字 数: 119 千字

印 张: 5.75

版 次: 2000 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 10.00 元
