

最新版

MBA 《质量管理学》

案例集

MBA 导师亲自编写并附案例解析指导

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

质量在中国

为了更好地了解当今中国的质量管理实践，有必要对已知的质量管理的历史作一个简要的回顾。

质量的性质。在古代，质量管理只是应用于手工业。手工业在当时包括了许多行业，如冶金、车辆、船舶、纺织和皮革、陶器和木器、武器、乐器和建筑，等等。如《左传》中“陈公 13 年”（周朝编年史）所述：“祭祀和战争是国家最重要的事务。”严格的质量控制最初首先是在那些用于祭祀和战争的产品上开始应用的。商朝和周朝所制造的青铜器、编钟和剑的高质量举世闻名，这也是当时对质量的重视的具体证据。

中国的古代手工业处于支配地位的是封建主特别是皇帝所拥有的作坊。（为简单起见，我们将这种作坊称为“官办作坊”）。这并不意味着在漫长的中国历史上没有民间的手工业品。但无论是规模、技术复杂程度或是管理，民间手工业都无法与官办工业相媲美。民间手工业主要表现为小型的家庭作坊。为了创办这样一个事业，一个家庭要投入大量的精力和承受巨大的风险。朝代更替的混乱时期，这种风险就更为巨大。缺乏官方的保护，个体作坊常常过于弱小而无法生存。另一方面，官办作坊得到了每个朝代统治者的承认和重视，具备了生存和发展的实力。作为官办作坊延续下来的一个重要因素，正式的质量控制和质量管理制度几乎原封不动地得到了存续，随着时代的变迁只是有一些微小的变化。这有助于解释贯穿中国 3000 年封建历史的质量管理制度的连续性。

在这一古老的质量管理制度中，有三个根本的方面值得探讨，即其内容、局限性以及对于未来的启示。

内容。关于中国的质量管理制度的内容，有四个主要点必须指出：

概念。从最初开始，中国的质量管理制度就是建立在一个明确的质量概念基础之上的。在公元前 403 年的《考工记》（有关产品检验的记载）中叙述到：“天有时，地有能，物有美，工有技，综上述，质为果”。认为质量是许多影响因素的结果的这一认识反映在了以后时代的作坊的实践中，其中也包括了劳动分工与协作以及管理概念的应用方式。

培训。该制度非常注重劳动技能的培训。在封建制度下，中国的工人作为一个阶级从未得到过很好的待遇，也未获得过较高的社会地位。事实上，在早期的朝代中的工匠是奴隶。虽然如此，皇帝常会造访他

们的作坊以检查他们的产品质量，并询问他们的技术和技能。随着奴隶制的逐步废除，官办作坊开始使用招募的方式来补充工匠。秦朝以后的许多朝代都采用了这种招募办法。在奴隶制时代，官办作坊的工匠们被强迫生活在一起，以便于其上司对他们的管理和培训。招募来的工匠则在开始时就具备相对较高的技术能力，而集中生活使得他们可以通过传授和学习来提高自身的技艺。此外，这种集中的安排使得官方的生产和质量标准 and 规则更加容易推行，保证了产品的合格和优质。

标准。自从秦始皇统一了中国的度量衡制度以来，以后的朝代都颁布法律和规章来推行统一的度量衡标准，这大大促进了全国所有行业中质量控制的统一实施。例如，根据编于公元 635 年~640 年的《唐律疏议一杂律门》的记载唐鲁肃毅、查吕门编于公元 635 年~640 年的《大唐律介及其它类目》的记载，法律规定测量工具必须每年八月进行检验，只有经过检验、带有印记的方可使用。进一步地，标准化的概念远不限于在测量工具上的应用。通过零部件互换性的导入，标准化的应用还扩展到了生产过程以及工业产品本身上。著名的秦陵兵马俑实际上就是由部件组装而成的。

下表列出了从公元前 403 年（周朝）一直到清朝（最后一个王朝）末年保存下来的涉及质量管理的典籍。所有这些书籍均编辑有工业标准和规范。表中最后一项列出的《天工开物》，是一本特别重要的中国技术著作，深受闻名于世的《中国科学技术史》的作者李约瑟博士的赞赏。

责任。这一体系对于相关责任规定的非常严格。从周朝以后，中央集权的国家就对整个手工业品生产过程实施了一套中央质量控制体系。从行政部门一直到地方作坊，从事生产事务的各种机构都任命了专门的官员来负责管理。这些官员，与工匠一道对产品的质量负有责任。为此目的，早在周朝就规定了制品必须刻有制作该产品的工匠和负责官员的姓名的独特措施，这种规定一直延续到以后的朝代。若有人制造了劣质的产品，便可以将其追查出来并施之以相应的惩罚。为了公正和公平起见，还设计了一套产品检查制度，其中包括了过程中的互查、巡查和最终检查。一种抽样检验方法被发明出来并成为了这一制度的一个组成部分。中国古代的质量管理，尽管在早期十分原始，但在其后的发展中，变得相当系统和有效。

局限性。这一制度有其局限性。在从周朝到清朝的 3000 多年中，基本的政治制度几乎没有什么变化，控制产业的基本组织结构也同样如此。这些产业大体上是官办官僚管理的工商业的集合。尽管这些工商业

不面对竞争且受到国家政权的保护，但其质量的控制和管理还是相当的严格。可是，由于所有的产品要么是作为宫廷的奢侈品之用，要么是为了满足国家之需，所以生产成本完全不在考虑之内。进一步地，从周朝开始便采取了“重农轻商”的国家政策，此后的 2000 多年这一政策一直延续下来。这一 2000 年前的以牺牲商业为代价的重农政策的确值得商榷，但毫无疑问的是这一政策对中国封建时代国家制造业的发展造成了严重的障碍。

由于这些因素的作用，质量管理的发展停滞不前，进一步的创新被认为是不必要的。另一更为严重的后果是中国的科学和技术也开始停滞不前并逐渐趋于落后。因此，尽管到 16 世纪中国还是世界上最先进的国家之一，此后却开始进入了一个衰落的时期，或许这可以归结为其封建制度以及“自给自足”的小农经济所导致的结果。

对未来的启示。认识不到创新的必要，没有先进的科学和技术的帮助，质量管理不可能向前发展的。考察一下当今的中国，我们可以发现在其国有产业中，在各个部门的行政管理中和在政府法规推动的质量管理中，还存在着与古代制度的非常相似之处。当然，这并不令人惊奇，因为中国毕竟是一个有着悠久传统的国家。

尽管传统有时会抑制进步，但也可以促进进步。中国古代的质量管理制度的历史展现出了其在手工业生产的应用中所取得的杰出成就。今天，中国面临一个新的政治、经济和科学的环境。这一新环境的挑战之一便是创立新的质量管理制度。研究这一历史必将为面临这一挑战的中国人提供有益的启示。

中华人民共和国建国后的质量

建国初期的质量（1949—1952）。当人民共和国于 1949 年成立时，根本任务是最大限度地利用战争中保存下来的弱小的工业来生产尽可能多的物品，满足国家和人民的需要。所有的私营工厂都被收归国有并改造为国营企业。如何经营这些再生的企业成了一个问题。没有经验可循，没有教训可资借鉴，也没有相应的知识可供参考。可以依靠的只有工厂的工人，他们刚刚获得解放，充满了生产的激情。必须建立新的工厂组织形式，提出新的质量和生产率的概念。

工人地位。首先，全国范围内开展了民主管理运动，废除了残酷剥削工人的封建工头制度。例如，燃

料工业部 1950 年向全国的矿山发布了这样的命令。此后，一种称为“管理委员会”的新的组织在每个工厂中建立了起来。这种“管理委员会”由工厂的工人和政府指派的干部组成，共同讨论和决定工厂的重要事项。不用说，产品的数量和质量是列入议事日程中的最重要的事项。工人们享有了新的地位。他们是工人，但在某种意义上又是管理者。管理人员和工人之间形成了一种非常和谐的关系。

正是在这样一种背景和环境，工人们开始创建自己的团队。通过团队活动他们开始意识到了自己的责任，并开始改善劳动纪律和劳动技能。一个合理化建议运动同时在全国各地开展起来。1950 年 8 月，中华人民共和国政务院通过了嘉奖发明、技术革新和合理化的决议，使这一运动走上了更加有效的轨道。工人的觉悟的确使得工业生产率得到了提高，民用产品的质量总体上也达到了一个相当的水准，但从更严格的要求，尤其是军工产品而言，情况并不能令人满意。曾有报告指出 1950 年生产的火箭弹的弹着点分布非常不准确，原因是各工厂所用火药不均匀所致。官方的观点表明，检验和质量控制没有得到认真而恰当的实施。根据 1950 年 9 月针对 29 家军工厂的统计报告，只有 21 家工厂有质量检验部门。其中，只有 5 家工厂的质量检验部门是直接向工厂厂长报告。其中有 8 家工厂没有任何形式的检验体系。仅仅依靠工人个人的质量和生产率意识，而没有一个协调的质量管理体系，被证明是远远不够的。

纠正措施。1951 年 4 月，中央政府开始在各工厂建立独立的检验部门。同时还要求中央工业部门及其在地方的分支机构要建立质量监督部门。1951、1952 年间，一个完整的质量管理和监督体系得以建成，其中包括三个层，即中央政府、地方主管部门和工厂管理当局。当时的首要任务是针对缺乏互换性和可维修性的大部分产品来统一试验检验程序和标准。为此所做的努力反映在中央政府 1951 年 10 月颁布的决定中。该决定明确了检验部门的权利和义务，并要求统一试验设备，实施过程中检验，编制详细的检验规范文件。

一方面抓检验和标准化，另一方面强调改进操作，这是中国在朝鲜战争期间实施质量管理所依赖的两个方面。工人们集中精力来改进他们的操作，因为他们知道在机器设备如此陈旧，原材料如此低劣的情况下，保证产品的质量和数量所能做的唯一的事情，就是更加有效地操作。他们懂得这是满足前线 and 后方需要的唯一方式。在纺织厂、煤矿、钢铁厂、机器制造厂以及铁路运输部门都产生了大量的工人模范，他们不仅创造了先进的操作方法，同时也以他们的献身精神激发了同事们的士气。自然地，出现了一个开始是

自发的，其后是由国家组织的向劳动模范学习的运动。这种学习运动从此作为一个传统成了中国质量管理的一个重要组成部分。

从苏联引进的质量管理（1953 年—1960 年）。中国于 1953 年朝鲜战争结束后，开始了其第一个“五年计划”。这一五年计划的基本任务是围绕苏联援助的 156 个主要项目初步建成国家的工业化基础。数千名苏联专家作为顾问来到了各个工业建设工地，他们带来了所必需的技术知识和管理经验。到 1957 年底，诸如汽车、飞机、机床、发电设备、高质合金钢等这样一些中国过去从未有过的工业都成功地建立了起来。正是在这一时期，质量管理作为一项系统和科学的活动的轮廓被首次提了出来。从此以后，质量管理开始对中国后来的经济发展有了巨大的影响力。

质量管理的组织

集中领导。完善的质量管理体系是产品质量的制度保证，而领导的支持则是其中最关键的。根据苏联的经验，包括政府和工厂在内的工业管理系统的每一层次上的一把手被要求要承担全面的责任和绝对的领导，这便是所谓的“一长制”。工厂的厂长在包括质量管理在内的工厂管理中处于这种地位，检验部门负责人相对于其本部门而言也处于同样地位。中共中央发布的与此有关的通知中，要求每一工厂的党组织要协助加强这一制度。工厂中的每个成员要服从其所属的班组、车间、部门和工厂负责人的一切命令。虽然“一长制”对于完成生产任务给予了高度的关注，但它被批判为忽视了民主管理并妨碍了工人的首创精神。这种苏联式的集中领导最终于 1961 年遭到废弃，代之以一种在协商基础上的领导。

质量管理的组织等级。在建国初期，全中国划分为六大行政区。每个行政区有其相对独立的行政区政府。在 1952 年到 1954 年间，中央政府逐渐取消了行政区的划分，加强了对于工业的统一管理，以更加有力地推进“五年计划”。中央对各工业部进行了重新调整并赋予了相应的权限和责任。国有工厂被置于了这些工业部门的直接而严格的行政管理之下，每个工业部门都有一个质量或技术监督部门。在省市级政府中，也设有地方工业局和相应的部门来实施中央部门所委托的行政监督。除了中央和地方的主管部门之外，还设立了国家经济委员会来制定质量管理的方针政策并协调各部门各地区的质量管理工作。在工厂，质量管理在厂级、车间和班组几个层次上得到了实施。检验部门的负责人有自己的职员和检验人员派驻在车间、

生产线和班组中。质量管理就是这样从中央政府，通过地方主管部门一直延伸到工厂的基层。在中国的计划经济时代一直保持着这样一种方式。

质量管理的各种职能。中国的工厂这样一种生产单位是独特而简单的，诸如采购和销售这类重要的工作不是他们的职责。每个工厂按产品和规模分类，并根据所在类别分别向相应的中央部门和地方机构报告。这些行政主管部门负责计划和委派工厂的生产定额。其他的商业部门以政府规定的价格向工厂提供物资并从工厂取得产品。既没有市场也没有商品交换，只有通过官方流通渠道的产品供应。工厂不能被视为是企业。事实上，他们仅仅是生产车间，因为工厂无需冒任何的风险。利润，如果有的话，上交国家；亏损，无论多少，由国家补偿。就质量管理而言，质量标准（有时甚至是产品规格和图纸）由每个工业部的主管部门提供给工厂。工厂主要关心工艺规范和控制、设备控制和维护、运行和工作指令、检验（进货检验、工序检验和出厂检验）和不合格产品的处理。

在各工厂中，由总工程师负责质量管理的技术方面的工作，而检验部门负责人只负责检验工作。检验部门的独立地位保证了检验工作的权威性，但同时也带来了检验工作与工程技术部门和生产部门相脱节的负面问题。于是，产品质量的责任就成了一个争论不休的问题。检验部门，特别是其负责人，被认为应对产品质量负最终责任，但他却对产品设计和过程控制没有相应的权力和职责。质量应是所有部门工作的综合结果。可是，当时的质量管理制度成为了实现这一理想的障碍。

由重视产品转到重视工序

制造工序设计。1953年，机械工业部颁布了《检验部门工作条例》和《新产品的试制条例》，这两个条例奠定了工业部门和工厂两个层次上的质量管理的基础。尽管这些条例将检验放在了质量管理中的第一的位置，但也体现了苏联式的技术监督。这一监督始于产品的规范和设计，然后延伸至工序的规范和设计。成立了试制委员会，并请检验部门参与测试方法研究和测试结果的分析。检验部门协助起草技术标准以及修正在合格测试阶段发现的缺陷。所以可以说，检验部门以这种方式发挥了预防性作用。还应该补充的是，工厂在质量管理中同时也受到了部委的具体帮助和指导，在这些部委中集中了一大批具备良好教育和专业技术知识的人员。所以，当时中国的质量管理不仅仅只是由工厂实施的，而是在工厂及其主管部委之间的

密切合作下进行的。

制造规范。通过试制产品的实践，人们逐步认识到只是检验程序和标准还不能够保证产品质量。产品质量还取决于良好的工作质量和适当的工序控制，这两方面都应予以书面的标准、工作指导书和其它的说明书等加以规定。工业界开始系统地制定工序规范和操作指导书。在每个工厂，检验部门组织其人员学习工艺规范和工作质量准则，并与工艺技术人员和班组长一道监督其实施。检验部门因此而增加了一项职责，即检查由其他工程技术部门起草的工序规范的完整性和适用性。这种做法的意图在于减少检验部门与其它部门的隔离程度和在工厂中的孤立程度。但事与愿违，因为产品质量的责任问题未能获得共识和解决，制造与检验之间的争议这一长期存在的问题变得更为紧张起来。这一问题不得不等待许多年才能够得到完全的解决。

建立计量体系。强权的入侵给旧中国带来了不同的计量体系。新中国工业化早期遇到的问题之一便是计量工作的混乱状态。随着行业和工厂一个一个的兴建起来，主管当局认识到了统一计量制度的重要性。从 1954 年开始，工厂中设立了专门的计量和标准化部门。安装了测量和试验设备，并培训了符合条件的人员。到 1957 年，国营工厂中的计量体系开始初步成形。国务院于 1955 年成立了国家计量局来统一管理全国的计量工作，并于 1959 年颁布法令，正式规定采用国际单位制。

“大跃进”的灾难。质量管理的各个方面看来都进展顺利。苏联模式的管理尽管存在着缺点，但最终还是使新建工厂的质量管理走上了正规。同时，美国发展起来的现代质量管理也被引入到了中国。1957 年，中国科学院内部成立了一个运筹学研究小组。他们从统计质量控制研究开始，开设课程，培训人员，并在工厂中进行应用实践。1968 年 8 月，被工业化的成功（尽管这个成功事实上是非常初步的）冲昏了头脑，中国共产党中央政治局发动了“大跃进”运动。小土窑“大炼钢铁”和“人民公社”这两个“土”发明在运动中得到了推进。运动的本意是希望以此来加速中国的经济发展和帮助中国赶上先进国家。但是，这一运动却未估计到客观条件和科学规律。结果，国民经济遭受了严重的打击。工业管理被当成多余而遭到抛弃。在工厂，检验部门全部被拆除，质量管理被迫取消。这场闹剧持续了二年。当它终于结束时，谁也想不到更大的浩劫还在后头。

中国的自力更生时期的质量（1961—1965）

与苏联及苏联式管理决裂。1960年，中苏关系突然恶化。所有苏联专家奉命撤离中国，几乎一夜之间，他们带走了尚未完成的工业建设项目的图纸和技术文件。这一事件，激发了中国人民的自力更生精神。从一开始，苏联的“一长制”——苏联式管理的核心，在中国工人当中就不受欢迎。1959年，已有一些工厂悄悄地将“一长制”改为了一种基于协商的管理方式。所以，1960年3月，作为对这一运动的支持，中国共产党中央委员会发布了所谓的“鞍钢宪法”，强调通过工人和管理人员的密切联系，实行协调的领导。之所以如此命名，是因为此前有一部代表了苏联式僵硬管理制度的“马钢宪法”被引入了中国。中国版的“宪法”与苏联版的“宪法”形成了鲜明的对照。其意图在于将人们的思想从对未经实践检验的事物的盲目崇拜中解放出来。实践证明它是符合中国当时的条件的，它鼓励群众性的技术革新和管理改革运动。

中国模式的出现。1961年9月，中国共产党中央委员会颁布了“工业70条”。在总结了前些年经济发展和行政管理实践正反两方面的经验、教训的基础上，这一《条例》明确了必须加以实施的工业管理原则。这实际上是社会主义经济管理探索的第一次全面的总结，它对以后的年代有着深远的影响。

工厂厂长的职责。这个《条例》明确规定工厂厂长在厂党委的领导下对工厂的管理负责。这一决定留下一个从始至终没有答案的问题。原来期望党委能够激励工人并建立高昂的士气，而厂长可以从专业领域管理其副职和部门负责人。事实上，如果党委书记和厂长之间相互协商合作，那么这一制度可以良好运行。如果相反，他们之间因为任何原因不合作，这一制度将会导致不稳定甚至非常有害的局面。

不管怎么说，这一责任制度还是建立在厂长负责和规范的部门管理的基础之上的，并且它澄清了来自各方面的混淆和障碍。至于质量管理，检验仍然扮演着主导的角色，但置于了一个较此前更好的框架之中。除了通常的首件检验、巡检和最终检验以外，还实施了一种自检、互检和专职检验相结合的检验制度。

民主管理。“鞍钢宪法”的核心被称为所谓的“两参、一改、三结合”，即管理人员参加劳动，工人参加管理；通过群众运动实施改革；管理人员、技术人员和工人相结合以解决技术和管理问题。在上述《工业条例》中还规定了体现党委指导和工人委员会监督下的厂长负责制原则的民主管理制度。与此同时，一场“工业学大庆”的运动在全国开展起来。大庆是1960年发现的第一个大油田，在三年之内，在那里建成了一

个大型的炼油厂。不用说，大庆对中国的经济作出了巨大的贡献，但更大的贡献是其民主管理制度。这一制度的主要内容是培训全体员工的“三老四严一个样”。“三老”是指“做老实人，说老实话，办老实事”；“四严”是指“组织严格，要求严格，态度严明、纪律严明”；“一个样”是，“白天晚上一个样，天气好与天气坏一个样，检查与不检查一个样，领导在场和不在场一个样”。

归根到底，大庆经验是将革命精神和科学精神统一了起来，以此来保证工人的生产热情和企业管理的有效。这一精神在日常的质量管理中首先体现于预防。例如，由于一线检验员是从质量意识较高和经验较高的一线工人中挑选出来的，他们被要求起到三重作用：首先是宣传员，向一线工人解释为什么质量是第一位的；第二是指导员，告诉一线工人如何操作以防止不合格品的发生；最后，是检验员，决定产品是否符合标准。这是一种预防不合格产品的有效措施，同时也证明是一种防止生产人员和检验人员之间过去经常出现的争议的好办法。

一场全国性的运动。从中华人民共和国建国开始，人们就在探索工厂中的民主管理问题。最好的情况下，民主管理也是易说不易做；对于当时占主导的专制的苏联管理模式的广泛不信任使之变得更加困难。早在 1957 年，统计质量管理（SQC）已经由从美国留学归来的学者介绍到了中国。当时开设了这方面的课程，培训了技术人员，并在某些工厂进行了试验。可是，若 SQC 只限于对于负责检验的技术人员和工程师有用时，它会受到管理人员和工人的拒绝。当时，已认识到了这一教训。随着“理论联系实际”的呼声响遍全国，SQC 人员、研究者、大学教授等纷纷下到了基层单位，他们认识到如果 SQC 要成为质量管理的一个有用要素的话，就必须与当时正在兴起的民主管理运动相结合。例如数据的收集，如果没有一线工人的全心全意的合作就将变得毫无意义。再例如，当工序能力研究这一概念通过讲课和试验介绍给工厂人员时，工人们立即理解了其含义并直觉地认识到这是工程技术人员、生产人员、检验人员为保证产品质量而可藉以沟通的共同语言，并且是实施“两参”、“三结合”的民主管理的切实可行的方式。

随着从产品检验向过程控制的进步，管理人员、技术人员和工人结合在一起讨论质量及相关问题，例如产品规格、设备维护、工作标准、生产成本等。技术人员因此可以获得车间第一手的数据和资料，而工人则可以与管理层更好地合作。对这一新的质量控制的认同的到了逐步的扩展。1964 年，机械制造部决定

在其所属的全部工厂中推广通过工序能力研究的工序控制。

文化大革命（1966~1976）。所谓的“文化大革命”的发生、发展和结束，都超出了人们理性的想象。

那是一场闹剧，悲剧。是一场恶梦，一场灾难。日常生活，无论是政治生活、经济生活还是社会生活，都完全陷入了混乱。从中央到地方的经济管理制度遭到了严重的破坏。工作和生产秩序被彻底打乱。“工业七十条”的每一条原则，例如国家集中管理与企业自主管理之间的正当关系，管理责任制等等，都被批判为对工人阶级进行“管、卡、压”的罪恶制度。取而代之的是没有上级管理，没有内部管理，没有任何规章制度的“三无工厂”。在这种形势下，推行了一段时间并已经有了很大进展的质量管理成为了一个“禁区”。

1972 年，鉴于工业产品质量状况的严重恶化，国家计划委员会提出了重新强调“质量第一”的建议，但遭到了否决。“文化大革命”给工厂带来了无序、责任松懈和士气低落，将中国的经济推向了崩溃的边缘。更为严重的是，知识分子、工程师和技术人员被贬为“臭老九”，他们努力接受国外先进国家的知识，并将学来的知识应用于自己国家的经济建设的行为被诬蔑为“崇洋媚外”。什么 SQC 或 TQC，在那个悲哀的年代都属于禁忌。

改革和对外开放（1977 年至今）

文化大革命结束。“文化大革命”于 1976 年 10 月结束。人们采取了种种努力，恢复十年动乱期间被破坏了的秩序。政府组织机构逐渐恢复和加强。工厂逐步恢复正常的生产秩序和正当的领导。1977 年 4 月，国务院召开的“全国工业会议”决定在全国范围内开展“质量信得过”活动。这场活动旨在提高工人的质量意识和责任感，要求工人们在自己生产的产品上打上自己的姓名，这一做法与封建时期实施的标识制度非常相似。尽管这一要求存在着使工人们过度关注于生产线的倾向，而且也不可能长久坚持，但它确实教育工人们认识到了质量的重要性。从那以后，这一活动逐渐演变为了工厂的一项常规的团队管理活动，工作质量和产品质量均表现突出的小组或团队被授予“质量信得过班组”的称号。1978 年 4 月，出台了新的“工业 30 条”。其要点是整顿工厂的领导和管理，工厂在完成国家计划的生产任务时要将产品质量摆到首位。责任制度再次被提了出来，这次明确规定要有一名副厂长负责产品质量及相关工作。许多老大难工厂在《条例》发布后不久面貌便有了改变。

清河毛纺厂。事实上，在中国自己的专家帮助指导下，全面质量管理已于 1976 年和 1977 年在清河毛纺厂和北京内燃机厂独立地开展了起来，他们取得的成功引起了全国的关注。但是，1978 年夏在石川馨博士的带领下，世界著名的日本制造业公司小松制作所的质量专家来到北京内燃机厂指导工作，这给中国的全面质量管理工作以巨大的推动。很快，企业界都吃惊地听说了有一个必须全员参与的质量管理体系，来自全国各地的人们纷纷前往北京内燃机厂去了解这到底是怎么回事。翌年，应小松制作所的会长川井洋一（Ryoichi Kawai）先生的诚挚邀请，北京内燃机厂的一组技术员和工程师来到其小山（Koyama）发动机厂，在小松制作所的 TQC 氛围中来进修 TQC。该考察组的成员还撰写了一本记述他们在小山工厂的经历的书在回国后正式出版，这本书获得了广泛的流传，以致于中国早期的 TQC 总是与小松制作所和北京内燃机厂的名字联系在一起。

改革和开放。1978 年 12 月，中国实行了“改革开放”的政策。大力提倡人们要解放思想，同时也要坚持实事求是。要求要认真研究和解决管理方法、管理制度和经济政策问题。人们普遍认识到，管理和技术是经济发展之车的两个轮子，中国的技术落后，但管理更加落后。新的政策大力鼓励中国人民要更好地了解外部世界，要努力探索建设祖国的更好方法。一个又一个的高规格代表团被派往日本、美国和西欧各国去考察学习企业管理。他们带回来了新的知识和新的刺激。在这些考察团的建议下，中国企业管理协会和中国质量管理协会分别于 1978 年和 1979 年宣告成立。中国质量管理协会及其各地方和各行业分会的宗旨是促进企业的全面质量管理活动，并向各级政府部门提供咨询和建议。在计划经济时代，国家经济委员会开始负责推动国营企业的全面质量管理活动，中国质量管理协会事实上成为了国家经委在这一领域的实施机构。

1978 年，国务院批准了由质量专家提出的将每年九月设为“质量月”的建议，并在“质量月”中表彰奖励那些在产品质量和质量管理方面取得杰出成就的企业。全面质量管理的宣教活动在全国范围内开展了起来。各种媒体都发动了起来。1980 年，全面质量管理的电视教学节目首次开播，并在随后的几年里以不同的版本重复播出。这一全面质量管理的电视教学节目是非常具有特色的一门教学课程。

学员由各行业部门招收，如果他们通过了中国质量管理协会及其它主管部门的考试，则发给合格证书。

据报告，在过去的 15 年中共计有超过 1000 万的来自各种不同职业的人员观看了 TQC 电视教育节目。到 1980 年国家经济委员会发布《工业企业全面质量管理暂行办法》时，全面质量管理（TQC）已在全国范围内有了广泛的传播。从 1978 年开始，在国有企业中开展了质量管理小组（QC Circles）活动，此后每年都举行地方的和全国范围内的质量管理小组代表大会。1983 年，国家经委发布了《质量管理小组暂行条例》，使得质量管理小组活动的基础更加扎实，也大大提高了质量管理小组活动的影响力。1980 年时，据估计有 40,000 余个质量管理小组；到 1995 年，正式登记的质量管理小组已增至 1,360, 000 个，为企业取得了 200 多亿元的经济效益。到 1985 年底，已有来自各个行业的 38,000 个国营企业推行了全面质量管理，各企业都设立了负责这项活动的专门部门。“七五计划”（1986~1990）再次强调了质量管理的重要性和必要性，在此基础上，国家经委决定在 5 年计划期间对于 8,200 家大中型企业的全面质量管理工作进行检查和强化。尽管从企业数量上来说并不算大，但这些企业的年产值占到了全国工业企业年生产总值的 60%。推动这项工作的繁重任务由中国质量管理协会来承担。为此而专门制定了一套重在强调建立质量保证体系的新的评价准则。

新的时代。作为改革开放政策的结果，迎来了质量管理的一个新的时代。最重要的突破是与外国质量专家和组织在理念和经验上的交流。正如前所述及的，石川馨博士于 1978 年首次来华，此后在他于 1988 年去世之前几乎每年都要来访。桑德霍姆博士、田口玄一博士和近藤良夫博士等都是最先访问中国的专家。1982 年朱兰博士在北京举行了为期一周的系列讲座。尽管朱兰博士已届高年，但讲座仍极具鼓动力。詹姆斯·哈灵顿博士的热情帮助亦值得称道。久米均博士也是经常来访。他们的讲座和建议对于中国全面质量管理的发展起到了宝贵的作用。费根堡姆博士尽管未曾到过中国，但慨然应允担任了中国质量管理协会的荣誉顾问。提供帮助的外国专家是如此之多，很难将他们的姓名全部一一列出。此外，诸如日本科学技术联盟（JUSE）和美国质量管理学会（ASQC）等质量组织也都热情地给予中国以帮助。同时有大量的中国代表团和考察团前往国外访问，值得一提的是，1983 年应美国科学促进协会（the American Association for the Advancement of Science）的邀请，中国第一个官方质量管理代表团访为了美国，并在美国国家科学院（the American National Academy of Science）和美国国家工程院（the American National Academy of

Engineering) 的安排下,有幸会见了美国的知名科学家和企业家。再一件大事应当是 1985 年在北京召开的亚太质量组织第一次大会,中国的质量工作者得以在家门口结识了如此之多的海外同行。知识和经验的交流不仅开扩了中方质量管理专家的视野,而且也加强了不同国家的质量专家之间的相互理解,后者也是更富有价值的收获。

再次调整。1977 年以后几年的改革中,中国经济经历了“调整、整顿、巩固、提高”几个阶段。每一阶段都强调企业应通过提高质量而不是单纯追求数量扩张来强化自身。这些要求无疑推动了全面质量管理的开展。尽管如此,对于全面质量管理的认识并不总是很清楚的。例如,1988 年颁布的“全民所有制工业企业法”将企业的所有权和经营权作了明确的界定,赋予了企业管理者以更大的权力和责任。

在实施这一法律的过程中,政府主管部门的行政职能从对企业管理的紧密控制转变为了为企业的发展创造良好的外部环境。这一转变本来对于企业推行全面质量管理是非常有利的,但许多的企业管理者都误解了该法律的精神,利用扩大的权力,以牺牲产品质量为代价,一味扩大产品数量,追求短期效益。在这种情况下,质量管理遭到了削弱,甚至出现了取消检验部门的情况。从这一沉痛的现象中可以总结出几条教训。首先,全面质量管理(TQC)必须是“头 QC”,意思是要切实有效地实施 TQC,最高管理层首先必须懂得并全力支持 TQC;其次,产品质量对于其它方面的生产绩效必须具有否决权。在计算员工的工资和奖金时,其工作质量应比数量和其它事项处于更优先的地位;第三,质量终归是把握在员工的手中。因此,在对员工进行技能培训之前首先必须强化他们的质量意识。同样重要的还有产品质量和质量方面的立法。1989 年 4 月 1 日生效的《标准化法》鼓励采用国际标准。1993 年 12 月,国家经贸委、国家计委、国家科委与国家技术监督局联合发布了《采用国际标准和国外先进标准的规定》,规定给予采用国际标准和国外先进标准的企业提供优惠政策。

早在 1988 年 12 月,中国就将 1987 版的 ISO9000 系列标准转化为了质量管理的国家标准,增加了少量的技术性的补充并更改了标准的编码。转化后的国家标准由于跟国际标准不完全一致,在与国外专家的交流和合作时,带来了一些问题。1989 年 12 月,中国成立了与 ISO/TC176 相对应的全国技术委员会(TC/151),负责质量管理和质量保证标准化技术工作。1991 年 5 月,国务院发布了《产品质量认证条例》,

将具备质量管理体系作为企业申请产品质量认证的必备条件。截止 1996 年 5 月，中国国家承认的认证机构共发出质量体系认证证书 721 张。国外机构，例如美国的保险商实验室（UL），加拿大标准协会（CSA），英国标准协会（BSI）以及其它一些机构，也在中国开展了质量认证服务。认证制度有助于中国企业按照国际标准生产质量更好、更安全的产品。1992 年 8 月，国务院发布了《进一步加强质量管理的决定》。这个《决定》总结了实行改革开放政策以来质量管理所取得成绩，指出了存在的缺点，强调了质量和质量管理的重要性。要求各级政府部门和企业，在质量方面要有紧迫感和危机意识。

国务院这一决定的精神实质强调了三點：充分利用市场机制促使企业改进产品质量；为指导和规范企业质量管理提供法律规定；教育人民行使他们在产品质量方面的法律权利。紧接着，1993 年 9 月，全国人民代表大会通过了《产品质量法》。《产品质量法》中规定了生产者的权力和义务，在中国第一次引入了产品责任的概念。一个月后的 1993 年 10 月，全国人民代表大会通过了《消费者权益保护法》。《消费者权益保护法》明确了消费者投诉的权力以及针对劣质产品的索赔权利。尽管还不够完善，这两部法律已给生产者施加了要注重产品质量的压力，并鼓励消费者面对劣质产品积极索赔而不是保持沉默。

始于 1992 年的“质量万里行”活动，是消费者权益教育的一个生动事例。新闻记者在全国范围内采访并播出消费者有关产品质量的观点，同时追踪报道被投诉企业的反应。这一活动在让广大消费者明确自己的法定权力，保护自身利益不受劣质产品损害方面，以及在警示生产者生产质量合格产品方面，起到了很好的作用。“质量万里行”活动现已成为每年“质量月”中的全国性正式活动，并从 1995 年开始，邀请专家进行有关质量的巡回讲座。“质量月”中的另一主要活动“中国高层质量论坛”也开始于 1992 年。政府的高层官员、企业代表和质量专家与学者通过论坛的形式，就有关质量的重大问题进行研讨，并提出中肯的建议。1992 年，当时的国务院副总理朱镕基在论坛讲话中指出，质量是中国经济的生命。1993 年，另一位副总理李岚清在论坛上提出，只有质量才能兴国。这些讲话极大地鼓舞着中国的质量工作者为提高产品质量、服务质量和生活质量而努力。

质量与向市场经济的转型

中国的质量和质量管理与中国的经济体制密不可分。为了更好地讨论质量和质量管理，有必要对中国

经济体制的变化作一简要的介绍。从第一个“五年计划”（1953-1957）期间到第五个“五年计划”（1976-1980）期间，中国实施的是中央计划经济体制。1978 年，也就是第五个“五年计划”的中期，宣布实施改革和对外开放政策。

1980 年，在深圳，邻近香港的一块很小的区域，开始了不同的经济体制的首次试验。1982 年的中共第十二次全国代表大会提出了“计划经济为主，市场调节为辅”的方针，这相当于承认了市场的法则和功能。1987 年的中共十三大又将之表述为“有计划的商品经济”。

这两种表述之间有多大区别是一个令许多人困惑的问题。但有一点是肯定的，那就是中国的经济体制正在改变。1992 年中共第十四次代表大会提出了“社会主义市场经济”，并在 1993 年全国人民代表大会上通过并正式确立了新的经济体制。在经济体制变革的整个过程中，政府对企业的行政管理和企业自身的管理也在随之而改变。质量管理的情况也同样如此。

世界市场对中国的挑战。从中央计划经济向社会主义市场经济的转型，既是一个挑战，又是一个机遇。挑战来自于市场。如果中国能够在这一挑战面前取得胜利，中国就将走向繁荣。在这个意义上，市场也提供了机会。为了应对挑战，中国必须深化改革，扩大开放。

国有企业的性质和状况。最重要和最紧迫的任务是重组和搞活国有企业，它们在近 30 年的计划经济体制下失去了活力。1988 年的《国有工业企业法》规定的所有权与经营权的分离，必须通过将国有企业改造为公司制企业才能够实现，这将使得企业能够自主决策并对盈亏承担全部责任，通过自身的努力和资源来发展壮大，通过遵守法律、法规来实现对自身的约束。1992 年，政府发布了国有企业转换经营机制的法律、法规，并确定企业改革的目标就是建立现代企业制度。1994 年从上万家国有企业中选择了 100 家大中型国有企业作为现代企业制度改革的试点。试点中的最关键也是最困难的任务，就是要将政府与企业之间的行政管理关系转变为经济关系，也就是说，政府是企业财产的所有者，而其经营则交由企业经理来进行。试点取得了令人满意的结果，并且于 1996 年开始在全国推广。尽管国有企业改革还存在着许多的问题，如产权问题、巨额债务问题、下岗职工问题，等等，但改革的目标随着宏观经济调控的成功一定能够达到。

民主管理与法制的统一。根据 1988 年的《国有工业企业法》的规定，国家保护企业职工的主人翁地

位，企业应通过职工代表大会实行民主管理。企业中的工会应代表和保护职工的利益，并应组织他们参与民主管理和民主监督。这在历史上是第一次通过法律的形式对民主管理加以规定。1994 年 7 月 1 日生效的《公司法》进一步阐明了企业的所有者、经营者和职工之间的关系以及职工代表大会的权利，并规定在企业董事会讨论涉及职工利益的事项时，工会可派代表出席董事会的会议。1995 年 1 月 1 日生效的《劳动法》规定了工人的权利和义务。根据这一法律，民主管理不仅要保证职工参与管理的权利，同时也规定了职工要承担遵守企业规章制度的义务。

国际经营环境。改革开放以来，特别是向着市场经济转变以后，对外贸易有了迅速的增长。中国已成为一个高度依赖对外贸易的国家；1995 年，进出口贸易总额占国内生产总值（GDP）的比例超过了 40%。同年，外国在中国的投资总额达到了 1500 亿美元。国内和国际市场上的竞争变得越来越剧烈。近年来，中国进口关税的大幅度降低，更加加速了外国商品的进口，反过来又给国有企业增加了压力。竞争是一件好事，但中国的商品生产者还缺乏竞争力。这是国家加速国有企业改革以提高产品质量、降低产品成本的真正意图之一。这也是目前 ISO9000 族质量管理和质量保证标准受到普遍欢迎的原因。

中国质量现状的评价。针对中国各个经济发展阶段的质量管理情况已进行了相当的论述。让我们再来探讨一下有关中国的质量现状以及上述的经济体制与质量管理的变化对质量的影响这些问题。

制造业的质量。在计划经济的早期阶段，产品质量从总体上来说是有保证的，尽管质量标准较低，产品品种有限。但是，伴随着经济改革的进展，集体和私营企业如雨后春笋般大量涌现，企业职工队伍迅速扩大，但却没有事先的必要培训，缺乏管理资源和产品质量监督。国有企业也以质量为代价来扩大产品数量，追求短期利润。市场上甚至出现了假冒伪劣产品。国家技术监督局每季度进行产品质量国家监督抽查，得出了被抽查产品相对于相应标准的抽样检验合格率。从 1985 年至 1995 年间一些有代表性的年份的抽查结果如下：

1985 65.4%

1987 77.0%

1991 80.0%

1992 70.1%

1993 70.9%

1994 69.8%

1995 75.4%

由于每次抽查的产品和生产企业不同，所以，严格地说，抽查结果是不可比的。抽查尤其是针对那些引起消费者投诉的产品的生产企业。所以说，这一结果并不能完全反映质量的总体状况，而是反映的那些质量管理较差并常常忽视国家标准的企业的产品质量状况。国有大型企业的质量状况通常要好得多。例如，1996 年上半年的监督抽查结果表明，抽样产品平均合格率为 80%，比合格率最低的年度高出 10 个百分点。在这次监督抽查中，大型国有企业的产品抽查合格率达到 91%。

服务业的质量。也许是受“文化大革命”残余的影响，国有企业提供的服务可以说是声名狼藉。由商业部、邮电部、铁道部等部门联合主办的中国服务业全面质量管理电视节目从 1987 年到 1992 年一再播出。节目介绍了服务业优秀质量管理小组的活动和一些非常简单的改进服务质量的质量控制技术。社会上对这一活动的反响好的出乎意料。北京市政府要求电视台在北京亚运会前夕对北京居民重播这一节目。1995 年播出了另一个介绍 ISO9004-2 标准的节目。其中由国家技术监督局局长李传卿发表了开播致词。

政府服务的质量。中国 40 年的经济建设可以划分为三个阶段：第一个阶段（1949—1952）政府接管经济；第二阶段（1953—1978）政府运营经济；第三阶段（1979 年至今）政府着手改革经济。现在，经济改革已经走到了一个十字路口，要求对政府本身进行改革。如上所述，建立现代企业制度的关键是政企分开。1993 年开始实施了一个旨在改革行政管理体系和政府部门职能的“三年计划”。其首先是要将国务院直属机构的行政管理人员裁减 20%，省、市地方政府机构的行政管理人员裁减 25%。（第一个目标到 1995 年中期已经完成，根据各省、市给中央的报告，第二个目标也基本看好。）

接着开始重新调整政府机构的职能和不同机构之间的关系，防止职能交叉重叠，以提高政府机构的办事效率。中央机构调整已基本完成。内部的部门和岗位的设置已经到位。政府部门通过价格、税收和其它经济手段，加强对经济发展的监督和宏观调控，而不干预企业的具体事务。政府部分可能是没有引入全面

质量管理的唯一领域，尽管大多数部委下设有作为外围组织的质量管理协会，通过这些协会，部（委）对企业的质量管理提供指导，并进行质量管理方面的信息和经验的国际交流。

结束语

质量与速度 回顾过去，中国的产品质量并不能令人满意，其原因是多方面的。但是，一个主导性的原因便是政府官员或明或暗地对于“速度”的偏爱以及企业经理们对这种政策的追随。过去，在评价部门或地方负责官员的政绩时，经济增长几乎成了唯一的考核指标。库存、未售出产品甚至无用的产品都被列入产值的事例并不鲜见。结果导致了产值很大而经济效益却很小。

全国人民代表大会于 1996 年 4 月通过的《国民经济和社会发展“九五”计划（1996—2000）和 2010 年远景目标纲要》指出，“高速度”应建立在经济效益和质量的基础上，为保持国民经济持续、快速、健康的发展，提出要实现两个根本的转变，第一个转变是从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制的转变；第二个转变是经济增长方式从粗放型向集约型转变。为此，有必要全面发挥市场机制的作用，改革国有企业，从粗放型管理转变为集约型管理，以使他们在市场中建立起竞争优势。全面质量管理作为一种质量改进的有效手段和管理理念，无疑可以很好地为集约型增长方式的要求服务。

“质量振兴纲要”。1996 年 9 月 3 日，国务院第 50 次会议讨论并通过了一个全国性的计划，即《质量振兴纲要》。这一文件是在国家技术监督局的领导下由来自各方面的质量专家于 1993 年 7 月起草的。草案曾发送给所有部门征求意见，其最终稿又于 1995 年 8 月由国家经济贸易委员会成员进行了再次的讨论和修改。漫长的起草、讨论、修改和批准过程反映了质量的性质的复杂性。每个人都知道一点，每个人都能说一点，但却很少有人能够真正讲清楚。

这一纲要指出质量问题是国民经济发展过程中的战略性问题。如果忽视质量，经济将要付出沉重的代价。它确定了 2010 年产品质量和质量管理的必须达到的目标。继续推动全面质量管理和切实贯彻 ISO9000 标准是这一纲要的两个重要内容。引进国外先进的技术和管理也得到了强调。

1996 年 9 月 3 日，从这一天开始，中国最终有了一个全国性的质量振兴规划。（自《朱兰质量手册》
质量在中国章 刘源张）

2. 什么是质量月？

质量月（Quality Month）是指在国家质量工作主管部门的倡导和部署下，由全社会尤其是广大企业积极参与、旨在提高全民族质量意识、提高质量的一年一度的专题活动。

我国的质量月活动始于 1978 年。当时正值十年浩劫后我国国民经济开始恢复初期，许多企业生产效率高、质量问题严重。为此，原国家经委于 1978 年 6 月 24 日向全国发出了《关于开展“质量月”活动的通知》，决定每年 9 月份在全国工交战线开展质量月活动，大张旗鼓地宣传“质量第一”的思想，树立“生产优质品光荣、生产劣质品可耻”的风尚。

为搞好第一次质量月活动，原国家经委于 1978 年 8 月 31 日在北京召开了质量月活动广播电视动员大会，由国务院副总理代表国务院作动员讲话。会后由原国家经委主任及副主任带队、国务院各工业部门的领导参加，分头到全国各地检查产品质量。质量月期间，不仅有厂长、局长，而且还有部长亲自“站柜台”，听取用户及消费者对产品质量的意见，把有质量问题的产品亲自带回来研究解决，这在当时被叫做“背废品”。

此后至 1984 年，质量月活动连续开展了 7 次，内容一次比一次丰富，规模也一次比一次大。并且从 1979 年开始，每年质量月期间还颁发国家产品质量奖。到 1985 年，鉴于质量月活动的各项内容已基本形成广大企业的自觉行动，为了避免在一年里设置过多的专题活动月，停止了质量月的明确称呼，但质量月活动的主要内容仍然进行。

随着我国经济体制逐步由计划经济向社会主义市场经济过渡，全社会对质量工作提出了更高的要求。1996 年 12 月，国务院颁布了《质量振兴纲要（1996 年～2010 年）》，其中提出要继续开展质量月活动。因此，从 1997 年开始，我国又恢复了一年一度的质量月活动。

恢复后的质量月活动仍然定为每年的 9 月份。为搞好每年的质量月活动，中宣部、国家经贸委、国家质量技术监督局、中华全国总工会、共青团中央等有关部门每年都联合发出关于在全国开展质量月活动的通知，提出当年的活动主题，部署当年的全国质量月活动。

一般质量月的主要活动有：召开主题大会、开展大规模咨询服务活动、组织宣讲《质量振兴纲要》、

拍摄质量月主题公益电视广告、举办质量知识竞赛、组织开展“五查一访”、表彰质量效益型企业、专项监督检查及打假活动、宣传名牌产品展示名牌战略成果等。

质量月活动的实践证明，每年集中一段时间、确定一个主题，围绕实现国民经济发展目标，动员和组织社会各方面力量，采取多种形式，有针对性地开展质量月活动，对提高全民质量意识，推动质量振兴事业，促进国民经济健康发展，有着重要的现实意义。质量月活动应当每年坚持下去。

近年来，质量月活动正逐步形成自身的特点和发展趋势。质量月活动不需很大投入，却可产生推进质量振兴的社会效益，因此有越来越多的企业积极自愿地参与、开展质量月活动，表明重视质量的风气正在我国社会逐渐增强。

部分质量月大事记

1978年7月，原国家经济委员会决定：从1978年起，每年9月为我国的“质量月”。

1979年8月31日，中国质量管理协会成立，国家经济委员会副主任岳志坚任理事长。9月1日，全国第二次质量月广播电视大会在北京人民大会堂召开，自此，每年的“质量月活动”由中国质协举办。

一九七八年

8月31日，全国第一次“质量月”广播电视大会在北京政协礼堂召开，中共中央副主席、国务院副总理李先念，中共中央政治局委员、国务院副总理余秋里、方毅，中共中央政治局候补委员、国务院副总理陈慕华，国务院副总理王震、谷牧、康世恩等党和国家领导人出席了大会。康世恩代表国务院作动员讲话，对全国第一个“质量月”活动提出了要求。

国务院有关部、委和北京市的1千多位同志和在京的新闻单位代表出席了大会。约有1千万职工、家属收听收看大会实况。会后，国家经委领导带头深入基层检查推动，各部部长亲自站柜台、访问用户、背废次品。各地广泛开展了总结、交流、宣传等活动。

一九七九年

9月1日，全国第二次“质量月”广播电视大会在北京人民大会堂召开，中共中央副主席、国务院副总理李先念，中共中央政治局委员、国务院副总理余秋里、方毅，国务院副总理王震、薄一波、姚依林、康

世恩等党和国家领导人出席了大会。

国务院副总理康世恩对第一次质量月以来的工作进行总结，对第二次质量月活动提出了 5 个方面的要求。他在讲话中指出，全国第一次质量月活动，对于加强质量管理的基础工作，整顿和提高产品质量，起了很大的作用，并号召大家再接再厉，乘胜前进，继续大打提高产品质量的进攻战，把我国的产品质量和工程质量提高到一个新的水平。

会上，党和国家领导人向荣获国家质量奖的 172 项优质产品的 195 个生产企业，颁发了金、银牌和证书。

一九八〇年

9 月 1 日，全国第三次“质量月”广播电视大会在北京人民大会堂召开。国务院副总理姚依林、谷牧、康世恩、中共中央政治局候补委员、全国总工会主席倪志福等领导同志出席了大会。

会议由康世恩主持。国家经委副主任袁宝华同志讲话，回顾了一年来的工作成绩，对全国第三次质量月活动，提出了三点意见：（1）继续做好质量管理的基础工作，广泛开展全面质量管理；（2）坚持高标准，严要求，创造更多的优质产品；（3）从原材料、元器件、配套件抓起，保证产品质量。会上，党和国家领导人向荣获国家质量奖的 293 项产品的 265 个生产企业，颁发了金、银质奖章和优质产品证书；对全国 226 个先进质量管理小组颁发了奖牌。

以日本科技连盟理事长铃江康平为团长的日本质量管理访华代表团一行 9 人参加了这次大会。

一九八一年

9 月 25 日，全国第四次“质量月”授奖大会在北京中南海怀仁堂召开。中共中央书记处书记、国务院副总理万里，国务院副总理薄一波，中共中央政治局委员、全国总工会主席倪志福出席大会并作了重要讲话。万里同志指出：企业办得好坏，主要的标准只有两条，第一条质量好不好，第二条成本低不低。薄一波同志强调：我国经济界、工业界最大的任务，具体说起来，就是质量要高，成本要低，效益要大，要物美价廉。

质量月期间，中国质协同中国科协、中央电视台联合举办了第二期全面质量管理电视讲座，比较系统

地介绍了我国部分先进企业推行全面质量管理的有效做法与经验。一九八二年

全国第五次“质量月”授奖大会在北京人民大会堂举行，国务委员薄一波、张劲夫，全国总工会主席倪志福以及中央有关部门的负责同志出席了大会。

国务委员张劲夫在会上作了题为“加快发展品种，提高质量的步伐，为社会主义的两个文明建设多做贡献”的讲话。以日本大和精工株式会社董事长杉本辰夫为团长的质量管理访华代表团，应邀出席了大会。

质量月期间，中国质协组织召开“全国第二次为用户服务座谈会”、“全国第四次 QC 小组代表会议”。我国著名科学家茅以升会见了出席全国第四次 QC 小组代表会议的代表。

一九八三年

全国第六次“质量月”授奖大会 9 月 15 日在人民大会堂召开，中央政治局委员王震、倪志福，国务委员张劲夫出席会议，张劲夫代表国务院作了“坚持质量第一，提高经济效益”的讲话，指出：我国工业面临一场严重的挑战，面临一个提高素质的转变，形势向所有企业尖锐指出，靠老办法，靠现有的水平混不下去了，出路只有一条，就是我们的企业要有一个根本的转变，在质量和素质上有一个显著的提高，否则在国内就没有生命力，在国际上就没有竞争力，总之就无法生存。

一九八四年

全国第七次“质量月”授奖大会 8 月 31 日在人民大会堂召开。国务院副总理姚依林、中共中央政治局委员王震、国务委员张劲夫，全国总工会主席倪志福等领导同志出席了大会。国务委员兼国家经委主任张劲夫作了题为“坚持改革，开拓前进”的讲话。

1985 年—1992 年我国没有举办“质量月”活动。但在此期间，以往“质量月”活动中的有关内容，如：QC 小组会、质量管理教育与培训、有关质量法律法规的宣传与贯彻、国家质量奖及金银牌产品的颁奖……等，一如既往地进行了。

为更好贯彻江泽民主席发出的“树立质量法制观念，提高全民质量意识”的号召，中国质量管理协会在国家经贸委和国家技监局的支持下，联合有关部门自 1993 年始开始举办“质量宣传月”活动，1997 年恢复“质量月”的称谓。

一九九三年

中共中央总书记、中华人民共和国主席江泽民为中国质协题写了"努力提高质量 满足人民需求"的题词。

9月1日至9月30日,中国质协、中国质量万里行组委会联合举办了自1985年以来的第一次“质量宣传月”活动。该活动是原质量月活动的新的表现形式。活动期间,中国质协在重庆市举办了“质量管理和质量保证”学习班;邀请日本知名质量管理专家今井正明来华举办“质量改进”专题讲座;召开全国用户工作会议,表彰了20个用户企业、101个用户满意产品、30个全国为用户服务先进工作者;’93中国质量意识高层论坛等一系列活动。

一九九四年

9月1日,中国质协、全国总工会、中国质量万里行组委会、中国工经协会、中国企管协会在北京中国革命历史博物馆举行新闻发布会,宣布以“向质量要效益”为主题的质量宣传月活动正式开始,王光英副委员长出席会议。李岚清、邹家华、倪志福、雷洁琼、王光英、薄一波等党和国家领导人以及张爱萍、吕东、袁宝华、洛桑·灵智多杰等十余位各部门领导为质量宣传月活动题了词。

活动期间,举办了“’94全国实施名牌战略成果展”,共有20个省、市和180家企业参展;中国质协邀请ISO9000系列标准审核认证方面的权威机构,英国标准化协会(BSI)举办两期质量体系主任审核员培训班;“’94中国质量高层论坛”与会的49家企业联合发出“实施名牌战略,坚持质量兴国”的倡议书;中国质协举办“首次全国质量法律知识竞赛”及“习酒杯”颁奖文艺晚会。

一九九五年

中国质协、中国科协、全国总工会、共青团中央、全国妇联、工经协会、企管协会、质量万里行组委会联合发出关于印发《“’95质量宣传月”活动方案》的通知,活动的主题是:质量—名牌—效益。

活动组委会于8月30日在人民大会堂召开新闻发布会。国务委员李贵鲜、全国政协副主席万国权出席了会议并向质量宣讲团授旗和颁发了证书。会后,由专家、学者和企业家共同组成的质量宣讲团分赴全国25个主要省、市开展质量宣讲活动。同时由中国质协牵头组织了“创造高质量,享受高质量”为用户服务

咨询活动。’95 中国质量高层论坛在钓鱼台国宾馆召开，邹家华副总理题词，吴邦国副总理、薄一波、张劲夫同志发来贺信，王汉斌副委员长到会并作重要讲话。

一九九六年

中国质协发起并联合国家技术监督局、国内贸易部、机械工业部、冶金工业部、化学工业部、邮电部、中国轻工总会发出《关于实施“用户满意工程”的通知》。

中国质协联合邮电部、国内贸易部、铁道部、交通部、建设部、中国民航总局、国家旅游局发出《关于在全国’96 质量宣传月中广泛开展优质文明服务活动的通知》。

根据以上的通知精神，中国质协 8 月 29 日在人民大会堂召开了’96 质量宣传月新闻发布会。中国质协和全国各地区、部门质协共同组成全国质量宣讲团分赴全国各地中、小城市进行质量宣讲。同时主办了“创中国名牌，让用户满意”质量格言宣传活动以及在人民大会堂召开了万家乐热水器质量新闻发布会。

一九九七年

自本年起，恢复使用“质量月”名称。8 月 1 日中宣部、经贸委、技监局、全总、团中央发出关于在全国范围内开展“‘97 质量月’活动的通知”。

中国质协组织开展了各种活动。

8 月 31 日，在北京隆重召开了’97 国际质量管理小组大会暨全国第十九次质量管理小组代表会议。有来自 20 个国家和地区的代表共 1260 人参加了大会。国务院副总理吴邦国出席了大会并作了重要讲话。国内外与会代表围绕着 QCC——人才·质量·效益的主题，共发表了 76 篇成果，44 篇论文。

9 月 13 日，中国质协在上海召开了第十次会员质量管理交流研讨会暨全国质量效益型先进企业表彰大会。大会表彰了 76 个全国质效型先进企业；17 个全国质效型先进企业特别奖获奖企业；并为它们颁发了奖状、奖牌和奖杯。

一九九八年

中共中央宣传部、国家经贸委、国家质量技术监督局、中华全国总工会、共青团中央、中国质量管理协会联合举办’98 质量月活动。

8月31日，在北京召开“’98质量月”活动电话动员会。要求以“质量振兴，人人有责”为主题，在全国开展质量月活动。

活动期间，中国质协组织了由13个行政部门及80个企业参加的以“全民振兴质量，实施用户满意工程，提供用户满意服务”为主题的大型咨询服务和十大商场，百名厂长、经理站柜台活动。

另外，9月14日至16日以中国质协常务副会长程连昌为团长的中国代表团首次前往韩国汉城出席了第六届亚太质量会议。

一九九九年

由中宣部、技监局、经贸委、全总、团中央于7月29日发出“关于在全国范围内开展‘99质量月’活动的通知”，中国质协于7月30日在转发上述通知的同时，下发“中国质协’99质量月活动方案”。

质量月期间，举办了“用户完全满意培训研讨班”、“ISO9000-2000年版讲座”、“企业领导干部在贯标中的地位和作用研讨班”、“追求卓越--获证企业的努力方向研修班”、“质量管理常用统计技术与方法培训班”、“‘ISO9000统计技术软件’咨询演示”。等各种讲座、研讨及培训班。

组织企业认真开展“查质量意识，查质量水平，查保证体系，查标准执行情况，查计量检测保证，查现场管理，查质量损失，访问用户”的活动。

二〇〇〇年

2000年全国质量月由中宣部、国家质量技术监督局、国家经贸委、全国总工会、共青团中央共同主办。9月1日国家质量技术监督局在北京召开了先进企业和先进个人表彰大会。9月9日全国各地开展了宣传质量法规的咨询服务活动，北京在翠微大厦设立了主会场。由中国质协承办的“2000年企业质量高层论坛”在钓鱼台国宾馆隆重举行，中国质协顾问袁宝华到会讲话，中国质协会长陈邦柱作了主题发言。全国第22次质量管理小组代表大会在南京举行，近千名代表出席了大会。

二〇〇一年

★在国家建设部支持、指导下，中国质量管理协会、全国用户委员会与华夏建设公司联合在今年9月的全国质量月活动期间，开展“百万用户评住宅”活动。

★9月6日，国家经济贸易委员会办公厅以“国经贸厅企改[2001]557号”文件形式转发了《中国质量管理协会关于弘扬海尔文化的报告》。

★9月8日，以“新世纪、新质量、新生活”为主题的“2001年全国质量月北京质量宣传咨询服务日”活动在北京西单商场门前举行。

★应日本科学技术连盟的邀请，以重庆市质量技术监督局局长张宗顺为团长的中国质量管理代表团一行29人于9月2日至16日赴日本出席了“中日企业经营干部质量管理研讨会”，与日本企业界的同行就21世纪质量管理的特点和趋势进行了交流与研讨。

★“2001年全国用户满意工程联合推进大会”于9月15日在人民大会堂河南厅举行。会议由信息产业部办公厅副主任池泉国主持；全国用户满意工程联合推进领导小组副组长、中国商业联合会会长陈士能致开幕词；全国用户满意工程联合推进领导小组组长、中国质量管理协会会长陈邦柱在大会上讲话；会议向荣获“全国实施用户满意工程先进单位”称号的50家企业颁发了奖牌；会议接受了由50家获奖企业提出的开展“9.15——用户满意日”活动的倡议。

★9月28日9:00，“2001年全国质量管理奖颁奖大会暨中国质量高层论坛”在钓鱼台国宾馆6号楼会议厅举行，中国质协副会长马林、艾丰共同主持会议。全国政协副主席赵南起、中国质协会长陈邦柱、中华全国总工会书记处书记纪明波、信息产业部副部长娄勤俭、建设部副部长傅雯娟、中国轻工业联合会会长陈士能、中国机械联合会会长陆燕荪、原中国航空工业总公司总经理朱育理、中国科学技术协会原副主席高潮、中国质量管理协会顾问程连昌、中国质量检验协会会长李保国、韩国际文化交流协会会长李敏燮、韩国标准化协会理事长张基重、香港生产力促进局总裁邓观瑶、中国台北品管学会理事长叶若春等出席会议并在主席台就座。会议向获得2001年国家质量管理奖的宝山钢铁股份有限公司、海尔集团公司、青岛港务局、上海大众汽车有限公司、海信电器股份有限公司颁发了奖杯、证书及鲜花，并通过多媒体投影装置向与会者介绍了这5家企业。

★为学习借鉴国外用户满意有关理论，交流研究我国用户满意实践与经验，提高对用户满意度的运用水平，提高组织质量管理体系有效性和效率，促进产品、工程、服务质量改进，提高我国企业、行业产出

质量及经济效益，中国质量管理协会决定成立“中国用户满意与用户满意度（CCS&CCSI）论坛委员会”。

中国用户满意与用户满意度（CCS&CCSI）论坛委员会自 9 月起开始编印出版《中国用户满意与用户满意度论坛》，全国用户满意工程联合推进领导小组组长、中国质量管理协会会长陈邦柱题写了刊名。

二〇〇四年

国家质量监督检验检疫总局、中共中央宣传部、国家发展和改革委员会、中华全国总工会和共青团中央根据国务院《质量振兴纲要》的要求，决定于 2004 年 9 月在全国开展质量月活动。

指导思想：以党的十六大和中央经济工作会议精神为指导，以实现全面协调可持续发展为指针，以做强自主品牌、提升质量竞争力为主线，动员和引导全社会“共铸诚信”，形成人人关心质量、重视质量、参与质量月活动的氛围，促进产品质量和质量管理水平的提高，推动我国经济协调健康发展。

主题：“人人创造质量，人人享受质量”。

主要活动：

1. 9 月 1 日在人民大会堂召开中国名牌产品暨全国质量管理先进企业、先进个人表彰大会。
2. 拟制作全国质量月电视特别节目(专题晚会)。举办“中国制造与世界名牌”宣传活动。
3. 在北京铁道大厦举办“第十二届中国质量论坛暨推行全面质量管理 25 周年大会”。
4. 在北京铁道大厦发布“卓越绩效评价准则”国家标准。
5. 开展“质量专家企业行”活动。
6. 在西单文化广场举办 2004 年全国质量月宣传咨询服务活动。
7. 在上海召开第三届中美质量研讨会。
8. 推进“百城万店无假货”活动、广泛发动职工群众和青年推进创新创效活动、“打击假冒，保护名优”活动、全国质量月电视公益广告。
9. 印发质量月宣传材料。我国引进全面质量管理 25 周年纪念活动
10. 第二届全面质量管理基本知识电视竞赛。
11. 在京西宾馆举办“2004 年全国质量管理奖颁奖大会暨全国质量效益型活动先进经验交流大会”。

沃尔玛的以顾客为中心的理念——提供可能的最佳

“天天平价，始终如一”——沃尔玛经营的商品定位是中低收入的市民阶层，并以低出别家商店的价格出售。沃尔玛已在全球 10 个国家和地区开设了 5000 多家商场，员工总数达到 150 万人。公司 1996 年进入中国，首先在深圳建立了购物广场和会员店，现已在 19 个城市建立了 39 个分店，拥有近 2 万名员工。沃尔玛主要的经营理念之一就是给顾客提供可能的最佳，给顾客带来惊喜。下面是公司在这方面的做法。

比满意更满意的原则——沃尔玛人的工作，就是通过不断改进服务，给予顾客更好的服务。这种服务通过满足顾客需要并且超出顾客的期望，使顾客感觉到自己是沃尔玛生意中最重要的部分。用公司总裁李·斯格特的话来说，就是以友善、热情对待顾客，就象在家中招待客人一样，让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要。

太阳下山原则——不管是乡下的连锁店还是闹市区的连锁店，只要是顾客提出要求，沃尔玛的所有员工当天太阳下山之前必须做出满意的答复。用公司总裁李·斯格特的话来说，就是今日事情今日做，日清日结，决不延误。因为我们的顾客生活在一个忙碌的世界中，应该想其所想，急其所急。

三米微笑原则——沃尔玛的所有新员工，必须这样宣誓：“我们保证：对三米以内的顾客露出笑脸，直视顾客的双眼，热情与顾客打招呼”。“合格的微笑服务”就是微笑到露出八颗牙齿。用公司总裁李·斯格特的话来说，就是让我们成为最友善的员工，向每一位光临我们商场的顾客，奉献我们的微笑和帮助。

无条件退款原则——如果顾客没有收据——微笑，退货或退款；如果顾客拿不准沃尔玛是否出售过这样的商品——微笑，退货或退款；如果顾客购买商品超过一个月——微笑，退货或退款；如果顾客怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑，退货或退款。用公司总裁李·斯格特的话来说，重新夺回一个顾客所耗费的成本，比保持现有的顾客要多出 5 倍。因此，我们宁可要回一件不满意的商品，而不愿意失去一个不满意的顾客。

沃尔玛的所有员工，都在按照“第一条顾客永远是对的；第二条如果对此条有疑义，请参照第一条执

行”的顾客服务原则办事的同时，还在应对各种突发事件时，始终把顾客的利益放在第一位。员工塞拉冒着生命危险，冲到汽车前勇敢救出小男孩儿；非力斯为突发心脏病的顾客采取急救措施等。

讨论题：总结沃尔玛在服务顾客方面的做法。

要点：1. 比满意更满意的原则；2. 太阳下山原则；3. 三米微笑原则；4. 无条件退款原则。

奥迪康公司的“面条式组织”

公司概况

奥迪康公司是创立于 1904 年的一家丹麦的高级助听器制造商，20 世纪 70 年代末在世界市场上高居榜首，在耳背式助听器的小型化技术领域居于领导地位。该公司一向采取的是高度职能化的组织结构，奉行高价位、高质量的市场战略。20 世纪 70 年代末，随着耳道式助听器产品的问世，奥迪康的市场份额急剧跌落，1987 年，世界市场上耳道式助听器几乎已经同耳背式产品平分秋色，奥迪康的市场份额从 15% 跌至 7%，陷入了岌岌可危的境地。

奥迪康的新任首席执行官拉斯·柯林上任后迅速采取了削减成本的措施，削减了管理费用，砍掉了不盈利的产品线，裁掉了约 10~15% 的雇员。这些举措取得了成效，公司恢复了盈利，财务状况实现了好转。但是，公司并没有发生实质性的改变，长期竞争地位并没有得到显著的改善。在这种情况下，由于质量已成为参与竞争的基本条件，几乎所有的竞争者都能够达到质量标准，高价位、高质量已不再是奥迪康公司的竞争优势。

拉斯·柯林对于奥迪康的市场定位进行了重新的思考，提出“奥迪康要努力成为世界上最优秀的听力诊所和助听器零售商的首选伙伴”，对于公司的使命和愿景做出了回答。为了实现公司的愿景，拉斯·柯林坚信，获得持久竞争优势的最佳策略便是创造一种能够充分释放个人能力的工作环境，并设计一个精通变革管理的公司。1990 年元旦，柯林在一份备忘录中描述了他所梦想的能够在未来实现持久竞争优势的组织，这是一个充满创造力、创新精神和灵活性的组织。

这样一种新型的组织必须有相应的价值观来加以支持。拉斯·柯林亲自拟就了奥迪康公司所崇尚的价值

观，如图所示。

为了构造这种新型的组织模式，拉斯·柯林要求所有奥迪康雇员思考“不可想象之事”。抛开所有关于工作和工作场所的思维定式，激励经理们彻底从头开始，忘掉所有的文件，无视所有的职位，踏过所有的墙壁。他坚信，纸张阻碍了效率。如果期望人们同时在若干项目上与他人共同工作，那么每个人就必须能够自由地移动。纸张妨碍了这种能力。墙壁是阻碍人们共同工作的另一个障碍。如果人们要成为一个大的团队，墙壁就必须被拆掉。拉斯·柯林要求每一位雇员审视自己的职位，明确自己最拿手的事情。每位雇员应能从事若干项任务，有些是他最擅长的，有些是有利于学习新技能的。奥迪康的未来依托于两个概念：对话与行动。奥迪康的所有事情的设计都必须支持这两个理念，以在创造性、速度和生产率方面实现突破性的成就。

利用 1991 年公司搬迁的时机，奥迪康实现了其剧烈的变革，形成了所谓的“面条式组织”。

奥迪康的价值观宣言

1. 只要赋予以责任，所有人都会愿意负责。
2. 我们所信任之人也必当回报我们以信任。
3. 成长和进步是为人的天性。人们愿意接受挑战，他们或许会害怕改变，但不会喜欢总是保持原状。
4. 人们希望清楚他们的工作环境的构造和总的目标，但也喜欢可以自由地去完成这些目标。人们希望能够影响自己的日常工作条件。
5. 人们希望公正而又公平地获得与自己的业绩和成果相称的报酬。
6. 不管是在坦途还是在逆境，人们都愿意成为自己公司的伙伴。
7. 提升个人能力是获取职业保障的最佳途径，这样竞争对手也会渴望得到你的服务。
8. 个别地看待每一个人并协助他的成长。
9. 人们乐意知道自己的工作与公司的战略和目标的关系，并希望全面了解公司总的状况和前景。

“面条式组织”模式

在新组织中，奥迪康废止了以往的职位说明和正式岗位。为了让人们在几种不同的职位上施展才干并得到更充分的发挥，所有雇员将拥有一个职位的组合，都是多面手。每位雇员至少要有三项职位，一项主要职位符合专业或能够充分发挥自己的特别能力，同时还要承担其它领域的两项职位。这一理念使组织的资源得到了扩展，工程师在做市场营销，营销人员对开发项目进行管理，而财务人员则帮助实施产品开发。如此形成的组织没有等级、没有层次、没有固定的部门，因而得名为面条式组织。

奥迪康公司所创造的面条式组织不同于一般意义上的矩阵式组织。面条式组织的结构是由项目决定的，其中的员工具有多方面的技能。矩阵式组织中，一位芯片设计师专事芯片设计，也许会同时进行三个项目，但在奥迪康，他除了为某个项目设计芯片以外，可能还同时从事其它项目的市场营销或财务工作。新组织也可以称之为“混沌”式组织，没有等级概念，混沌、多变，没有组织结构图。

奥迪康不仅废除了组织机构图，也拆除了围墙，其雇员不再拥有传统的办公室。它们要构造一种绝对透明的工作环境。每人有一张办公桌和一台电脑，但办公桌在 5 分钟之内就可以被移走。没有卷宗，只有一只小罐子用来存放某些重要的纸张信息。项目团队在空间上集中在一起，决策可以即刻进行而无需召集会议。营销人员很清楚隔壁在做什么广告。它们有意识地在工作地设置了咖啡吧台，以激发人们展开讨论。用螺旋扶梯取代了电梯，因为这有利于人们相遇和交谈。

无纸办公有利于将正规化的沟通转变为对话与行动。为了实现这种灵活的工作环境，他们建立了一个支持非正式沟通的电子信息技术系统，以实现灵活性和知识共享这两个目标。灵活性有利于办公桌的随时移动。而同时从事于多个项目则要求团队成员无需找出所有文档就能迅速获取信息。他们设计了一个查询和存档系统，以方便地查阅所有的文件、报告、备忘录、信件等。每个雇员都配备了这个新的电子档案库和 e-mail 系统，还有用于文字处理和计算的软件。诸如竞争对手的信息和相关期刊的文章等其它一些资料也可以通过这套系统获得。所有外来的信件都被扫描进这套系统，任何人都可以读到。信件被扫描后就会被一台碎纸机粉碎。这个系统是为促进项目内和项目间的沟通而设计的，因此它对工作过程起着支持作用。

在这样一种制度下，人们的互动方式与过去相比有了显著的区别，他们以不同的方式来解决问題。公司中的每一个人都是潜在的合作者。人们技能水平上的差异正在逐步消失。

与公司战略方向相关的决策由一个管理委员会负责处理，这一委员会由若干“职能”主管组成。管理委员会的一个分委员会负责处理项目建议，某个项目的“所有者”，也是该委员会的成员，要负责选定项目负责人。项目负责人则负责利用能够获得的人员以及必要的资源来组建项目团队。在招募团队成员的过程中，唯一可用的管理手段就是说服和谈判。

在面条式组织中，团队成员在项目之间不停奔忙，他们几乎总是同时在参与两个或更多的项目。公司有一套计算机程序对人员承担任务的情况进行实时监控，项目负责人可以很快浏览名单并找到可用的人员。很容易了解每个人在项目中的表现，如谁做了很多承诺却从不兑现，谁对团队的成功做了实质性的且关键的贡献。这种信息会对某个人的未来需求产生影响。对项目负责人也有类似的绩效“考评”，好的声誉能够吸引来有才能的团队成员。

在面条式组织中，产品的开发和制造发生了巨大的改变。奥迪康在产品开发中与竞争对手结成了战略联盟，大大淡化了组织所具有的有形边界。公司的活力达到了空前的水平。这种活力不是由上司驱动的，而是来自于这种新型的组织构造。活力的性质也发生了变化，人们不再读备忘录、安排和召开会议，而是采取行动。管理人员的工作方式发生了根本的变化。项目已经成为资源流动和确定方向的驱动力。现在的管理方式与过去已完全不同。过去是运用权力来推动事情的进展，而现在则是通过谈判。以前通过固定的一组人员来完成任务，但现在必须换一种方式。在新问题和新机遇面前做出反应的能力较前大大加快。市场营销和研发之间的联系得到了加强。奥迪康内部以及与客户之间的许多障碍的取消和降低，大大改善了整个过程。

人们对于组织中正在发生的事情以及自己的作用有了更为广泛的了解。能够观察到别人正在做的事情使他们认识到自己的同事同样也很忙碌。属于一个团队意识增强了他们的信心，他们在必要时能够提出问题，不再担心会犯错误。在过去，人们的重要性取决于职位，而现在则取决于贡献。

这种模式的缺点之一在于，一个项目管理型的组织常常会忽略专业技术的发展，在知识上的宝贵收获

可能会被遗失或得不到共享。奥迪康为此专门任命了协调员来跟踪和监测专业技术的发展，确保奥迪康的能力在各个职能领域满足公司的战略要求。协调人员有专门的预算，以满足那些没有包括在项目预算中的培训和其它活动的需要。他们还负责评估雇员的薪资和个人发展情况，招募那些在其本专业以外的领域具有发展潜质的人员。每位雇员同时要向一位技能主管和一位或多位项目负责人报告。

另一个需要引起注意的缺点在于，由于废除了“仕途”，没法再用给予职务或头衔的方式来奖励。因此，当在人们取得进步时，如何找到一种适当的方式进行奖励，这是需要思考和解决的问题。

奥迪康的产品开发所要求的计划系统也很复杂。由于团队成员同时在几个项目上工作，因此项目活动是紧密相联的。一个项目的滞后或资源变动不可避免地会对其它项目产生影响。当这种滞后发生时，效率就会受到影响。而通过雇佣替补人员来保证资源的供给同样也是不经济的。

总体上来看，奥迪康这种变革模式的效果是显著的。在 1991 年危机以前，奥迪康的年利润水平一般约为 1800 万丹麦克朗。采用新结构后，奥迪康的利润水平两年内增长到了 4 倍。在市场平稳的情况下，营业额比上年增长了 13%，而 1993 年的增长则高达 23%。

讨论题：

1. 奥迪康公司的高层领导是如何发挥作用的？
2. 公司是如何确保员工活性化的？

答案要点：

1. 高层领导的作用体现在（1）回答了公司的使命、愿景和核心价值观。

使命和愿景是“奥迪康要努力成为世界上最优秀的听力诊所和助听器零售商的首选伙伴”。奥迪康的价值观宣言：突出了人在公司中作用。

（2）确立了一个精通变革管理的公司，即所谓面条式组织，创造一种能够充分释放个人能力的工作环境，进而使组织获得了持久竞争优势。

2. 公司确保员工活性化可以概括为以下方面：

(1) 建立了面条式组织。

(2) 要求所有奥迪康雇员思考“不可想象之事”，依托于两个概念：对话与行动。

(3) 面条式组织的结构是由项目决定的，其中的员工具有多方面的技能等。

3. 可能的问题。正如案例中所指出的：

(1) 会忽略专业技术的发展，在知识上的宝贵收获可能会被遗失或得不到共享。

(2) 由于废除了“仕途”，没法再用给予职务或头衔的方式来奖励。

(3) 由于团队成员同时在几个项目上工作，因此项目活动是紧密相联的。一个项目的滞后或资源变动不可避免地会对其它项目产生影响。当这种滞后发生时，效率就会受到影响。而通过雇佣替补人员来保证资源的供给同样也是不经济的。

用“过程方法”寻找提高教学质量的途径

一、爱德克斯国际教育基金会及 BTEC 介绍

北京商贸学校、北京第一轻工业学校、北京无线电工业学校引进英国爱德克斯国际教育基金会的课程项目。爱德克斯国际教育基金会的成立，是基于伦敦大学考试与评估委员会和商业技术教育委员会(BTEC)之间合作的结果，它的宗旨是帮助学生为将来的事业打好坚实的基础，通过提供多样化的证书课程、专业再训练，使他们更好地适应未来市场的要求和挑战。中英双方的这个合作项目，符合我国中专学校的课程改革需要以及国家经济体制改革和发展对人才的需要。

爱德克斯国际教育基金会在全球有 5700 多所教育机构，在 100 多个国家和地区运行其课程，它所颁发的证书在国际上获得了雇主和教育学术界的承认与认可。爱德克斯国际教育基金会通过商业技术教育委员会(BTEC)运行操作，是最好的实用教育证书的提供者。

BTEC 的课程、考试和评估侧重于职业和专业的教育培训，其课程设计力求满足每个人的不同需求，

无论他是经理还是刚开始寻找工作的年轻人。BTEC 的证书在国际上得到广泛认可并受到尊敬，1983 年以来，仅在英国本土就有超过 300 万学生接受过 BTEC 的专业教育课程训练。BTEC 的课程之所以受欢迎，在于它一方面强调个人方面的发展，鼓励个人潜能的开发，以便提升学生的实际工作能力；另一方面也为那些打算深造或就业的人士提供基础教育，使他们有更多的选择。

二、BTEC 课程的特点

（一）BTEC 课程设置的特点

1. 强调综合化：在一个课程教学之中，含有多门学科的内容，根据培养目标需要和职业岗位能力的要求，将各学科中的相关内容综合在一起，形成一个个模块；同时，注意每个教学单元之间的横向联系。

2. 注意能力的培养：其课程设置并不强调学科性和系统性，而是注意培养学生能力、注重知识的实用性。这样，一方面有利于其工作和就业，另一方面有利于其继续学习和深造。

BTEC 证书课程的上述特点，在其教学大纲中体现得十分清楚。该教学大纲都是由英方提供，由中方的合作学校加以实施的。教学大纲的结构是由以下几部分构成的：“单元概述”、“成果小结”、“内容”、“成果和评价标准”、“指南”等。现以其中一个教学单元（管理质量）的教学大纲作为范例，加以说明：

“单元概述”——一般都指出开设这个教学单元的宗旨、教学的范围和教学的重点。下面是“管理质量”单元概述：“本单元旨在帮助学生理解经理人在确保一个组织建立质量管理体系中所扮演的角色，它包括目前运行的操作程序、审核要求和提升质量的未来计划。学生将会体会到作为一个经理人在完成角色方面所需要具备的知识和技能。”

“成果及评价标准”——表示学生通过学习应具有的专业能力和应能够完成的任务。在一个课程单元中，包含了 3—4 个成果，并且提出与其相对应的评估标准，它是学生具有了相应能力的证据。在“管理质量”单元中是这样要求的：

“内容”——针对成果和评价标准，分别列出了学生应学习的理论知识。它是学生能够完成上述“任务”，具有前述“成果”的基础。或者说，它是学生养成专业能力的知识基础。

“管理质量”的内容与“成果和评估标准”，相应地也包括四个部分。

1. 工作环境

元素：建筑、工厂和加工机械、原材料、操作程序、工作流程、控制系统、管理结构、个人责任、组织文化、资源等。

评估：工作环境的有效性、资源的可利用性和效能效率、加工处理过程中遇到的问题、沟通的质量、系统和程序适当性、法律方面的责任和组织的标准之间的对照评估。

改进：确认不足环节，评估导致不足的原因，提出改进意见，实施改进可能带来的影响，为提升需要付出的成本和所带来的利益。

2. 开发质量体系

3. 管理质量制度

4. 质量审计

“指南”——这部分是教学活动的指导。它首先指出本单元与其它教学单元的联系，在教学中如何协调它们之间的关系，目的在于突出重点，相互配合；其次，指出重点培养学生的哪些通用能力；再次，就是建议阅读的专业书籍及其它信息来源。

（二）BTEC 课程教学过程及特点

1. BTEC 教学重视学习过程。学生在教学过程中处于中心地位，是学习的主体，强调学习是学生主动参与的过程，教师则发挥指导者的作用。故此，在 BTEC 的教学中，不提倡教师“表演”，教师在课堂上的讲授占总学时的比重一般不超过三分之一，三分之二的时间用于组织学生活动。

2. 教师在教学过程中起设计师和组织者的作用，解惑、答疑，组织、评价等都让学生参与。

3. BTEC 强调培养学生的通用能力，即增强学生寻找信息、利用资源、提高自身的能力。通过教学过程，学生不仅要具有教学大纲所要求的专业能力，同时，要形成新世纪对人才所要求的通用能力，这包括人际沟通的能力、解决实际问题的能力、团队合作的能力、应用数字和技术的能力、撰写报告及发表演讲的能力等。

4. BTEC 课程的针对性强。课程中的每一个教学模块都建立在严格的职业分析基础上，按照社会经济

发展对人才培养目标的要求来开发，在此基础上，根据学生的需要，有针对性地进行组合，编制课程。这就使 BTEC 课程具有较强的针对性。而且，学校每两年还要对课程进行更新，使其具有鲜明的时代性。教学的针对性还体现在因材施教，不管学生的学习基础、个性特征如何，而以一个声音、一条渠道向学生传递信息是我国传统教学的弊端之一。但是，在 BTEC 证书课程教学中，主要强调学生的“表现”，只有学生充分表现，才能使教师的教学指导更具有针对性。

三、用“过程方法”分析

BTEC 证书课程教学活动 BTEC 证书课程，其教学活动也可以用“过程”的三要素加以分析。教学活动主要分为三个过程：备课、课堂教学和作业的完成。从备课的过程来说，其输入的资源是多方面的，其中最主要的是教学大纲，教师的质量和数量。教学大纲是教学的法律性文件，是教学所必须遵循的；而教师是教学活动的主导，教师的质量和数量在很大程度上决定了教学水平的高低，决定了学校 BTEC 的教学目标能否实现。所以说，教师 and 教学大纲是关键因素。要提高备课质量，必须深刻理解大纲，并使备课的其它资源输入充分且恰当。

讨论题：简要说明过程方法在教学中的应用。

答案要点：既然教学也是有各项活动构成的，因此完全可以用过程的方法加以分析，并实施有效的管理。本案例中虽然 BTEC 教学有其特点，但基本要素还是包括三个过程：备课、课堂教学和作业完成。可以对三个过程进行具体分析。

美孚 USM&R 的平衡计分卡

USM&R1994 年的改组

总部设在弗吉尼亚州法尔法克斯的美孚公司，业务遍及 100 多个国家，与埃克森和壳牌一道，是世界

上三大经营油、气和石化事业的公司。美孚的美国营销与精炼分公司（以下简称 USM&R）是美国第五大炼油厂商，它拥有五家现代化的炼油厂，其 7700 多个挂着美孚标牌的服务站每天要卖掉 2300 万加仑的汽油。这相当于全国市场 7% 的份额（在美国排第四位）。美孚的零售网高度集中，在 18 个州中占有着 12% 的份额，所销售的汽油占其总销量的近 95%。最近的增长率约为 3%，尤其集中在高等级品牌上。

在 20 世纪 90 年代早期，USM&R 面临着的是这样一种局面，即汽油和其他石油产品需求平缓，竞争加剧，以及资金投入严重不足。1993 年的一次调查表明，雇员们感到内部的报告关系、管理过程以及上面的方针等都在窒息着创造性和创新性。与顾客间的关系也是敌对的，人们以一种非常狭隘的方式追求着个人和各自的职能部门的业务成果。在外部咨询人员的协助下，公司上层领导推动开展了对于业务过程和组织有效性的研究。研究得出的结论是：如果 USM&R 要发展，它必须充分运用其现存资产，并且更加密切地关注顾客，给汽车族以他们需要的东西，而不是组织中的职能专家认为他们应当需要的东西。

1994 年，公司上层决定将决策权分散给更接近顾客的经理和员工们。他对 USM&R 进行了改组，将之划分为 17 个自然业务单位（natural business units，简称 NBU）和 14 个服务公司。在 NBU 中包括了销售和分销单位，合成精炼、销售和分销单位或专门产品（例如，蒸馏物、润滑油、液化气）和过程（独立的精炼）单位。

USM&R 改组的同时伴随着一个在市场细分基础上的新战略的实施。历史上，美孚和其他石油公司一样，试图通过向所有顾客提供全面的产品和服务来保持规模和增长。汽油营销部门最近进行的一项调查表明，在购买汽油的公众中存在着五个不同的顾客细分市场：行路族（18%）；忠诚族（16%）；3F 族（27%）；家庭团体（21%）；看价购买者（20%）

USM&R 决定将业务集中于前三个细分市场（占汽油购买者的 61%），在对价格敏感但忠诚度很低的“看价购买者”身上不准备花太多气力，这部分只占消费者总数的 20%。新战略要求对所有服务站加以升级，以使它们能够为三个目标顾客市场提供快捷、友好、安全的服务。它也要求美孚的电站便利店转变角色。现在的便利店只是为了对应汽油购买者的冲动型购买，提供一些食品。USM&R 想要重新设计和重新定位它的便利店，使便利店成为顾客专门的购物场所，向顾客提供需要经常购买的食品和小零食等。

USM&R 平衡计分卡

新任命的业务单位主管都是在一个自上而下、壁垒森严的职能型组织中成长起来的。有些做过地区销售经理，有些管理过一条管线或一个区域分销网络。长期以来，USM&R 一直依靠着的是一些局部性的职能性测量指标，如对制造和分销单位要求的是低成本，对经销商要求的是可用性，对营销单位要求的是利润率和销量，而对负责环境、卫生和安全的职能部门要求的是环境和安全指标。公司仍然是以控制者的思维来思考的，只是在检查过去而不是指导未来。职能性测量指标难以反映公司所追求的东西。我不想要那些只是在强化我们过去的控制性思维习惯的测量指标。公司需要更好的测量指标，以使公司的计划过程能够和行动结合起来，能够鼓励人们去做组织正在追求的事情。

1994 年初，USM&R 的高层批准了平衡计分卡（BSC）项目。他们聘请了平衡计分卡论文的合作者戴维·诺顿创建的复兴解决方案咨询公司来协助项目实施。一个高层推动委员会为 BSC 项目提供长远规划和指导。1994 年 1 月项目开始时，项目小组同领导班子的每个成员分别进行了 2 个小时的会谈，目的在于了解他们对于新战略的看法。小组对会谈中得到的信息进行了汇总，并且在戴维·诺顿的帮助下，召开了若干次研讨班以制订各种目标和测量指标。这些目标与测量指标分别涉及到平衡计分卡的四个方面，即财务、顾客、内部业务过程以及学习和增长。

到 1994 年 5 月，项目小组开发出了一套试验性的 USM&R 平衡计分卡。在这一阶段，他们吸收了更多的管理人员进来并且分成了 8 个小组来改进和提炼战略目标和测量指标。这些小组包括了一个财务小组（由分管战略计划的副总裁领导）；两个顾客小组，一个着重于经销商,另一个着重于普通消费者；一个制造小组，主要关注在精炼和加工成本方面的测量指标；一个供应小组，关注存货管理和运输成本；一个环境、健康和安全管理小组；一个人力资源小组；以及一个信息技术小组。每一个小组负责确定其相应领域中的目标和测量指标。

各小组还确认了何时应当建立新机制以提供所期望的测量指标。例如，使三个目标市场的顾客满意这一战略要求所有的美孚加油站都能迅速交货、员工应友善且乐于助人，并且能够奖励忠诚的顾客。但当时，在这些关键过程上，却没有评价经销商绩效的测量指标。为此，着重于一般消费者顾客的小组制定了一个

微服购买者计划，在这个项目中，一个第三方的卖主每月在美孚的每个加油站购买汽油和零食，并针对 23 个项目对经销商的表现打分。这些项目包括加油站的外观、服务区、销售区、人员和休息室等。微服购买者评分将作为 USM&R 平衡计分卡上与顾客相关领域中的一个测量指标。

着重于经销商类顾客的小组采取了一项举措以支持经销商训练战略。他们开发出了一套工具，帮助营销代表评价经销商并与之一起改进七个方面的业务绩效。这七个方面是：财务管理、服务港、人事管理、洗车、便利店、汽油购买以及顾客美好购买体验。营销代表针对经销商评分，确定现有优势和改进机会。目的在于改进美孚产品的经销商与批发商的利润表现。这主要是通过经销商的总毛利和副业亦即便利店和服务港的月销售毛利来测量的。

截止到 1994 年 8 月，八个小组已经为平衡计分卡的四个栏目制定了特定的战略目标，并初步选定了一套相应的测量指标。1994 年 7、8 月间，在各小组正在对战略目标和测量指标进一步提炼期间，促进委员会审查了平衡计分卡的每个方面，以确定一到两个关键的战略主题。项目小组还编写了一个小册子用以向 USM&R 的 11000 名雇员沟通这些战略主题。1994 年 8 月，USM&R 发布了其最初的平衡计分卡并分发了说明性的小册子。

效果

USM&R 上层管理者对平衡记分卡的效果进行总结和评价：

在 3—4 年中，我们摆脱了在同行中最差的地位，当时我们每年要耗掉 5 亿美元，一跃成为了同行中的排头兵，我们还获得了上亿的现金流入。平衡计分卡做出了很大的贡献。它使我们有的放矢，使我们的活动同战略目标保持一致。它也是一种非常好的沟通工具，可以告诉我们业务的情况。而且它也是一种很好的学习工具。人们现在清楚他们的日常工作是如何影响 USM&R 的绩效的。我们所面临的挑战是如何保持这个绩效。我们已经看到的只是冰山一角。我希望人们利用计分卡去关注更大的增长机会。

讨论题：

1. 公司在测量指标方面的问题是什么？
2. 公司采取了那些措施？

3. 平衡记分卡效果如何？

分析总结要点：

1. 问题：USM&R 一直依靠着的是一些局部性的职能性测量指标，如对制造和分销单位要求的是低成本，对经销商要求的是可用性，对营销单位要求的是利润率和销量，而对负责环境、卫生和安全的职能部门要求的是环境和安全指标。公司仍然是以控制者的思维来思考的，只是在检查过去而不是指导未来。

2. 措施：（1）1994 年，公司上层决定将决策权分散给更接近顾客的经理和员工们。对 USM&R 进行了改组，将之划分为 17 个自然业务单位和 14 个服务公司。

（2）将业务集中于前三个细分市场，即行路族（18%）；忠诚族（16%）；3F 族（27%）。

（3）平衡计分卡涉及四个方面，即财务、顾客、内部业务过程以及学习和增长。到 1994 年 5 月，项目小组开发出了一套试验性的 USM&R 平衡计分卡。在这一阶段，他们吸收了更多的管理人员进来并且分成了 8 个小组来改进和提炼战略目标和测量指标。项目小组还编写了一个小册子用以向 USM&R 的 11000 名雇员沟通这些战略主题。

3. 效果：在 3—4 年中，公司摆脱了在同行中最差的地位，一跃成为了同行中的排头兵，获得了上亿的现金流入。平衡计分卡使公司活动同战略目标保持一致。

五粮液人追求卓越之路

在上世纪 50 年代初的四川省宜宾市，几家古传酿酒作坊（拥有 600 多年酿酒历史的明代窖池）联合组建成立了“中国专卖公司四川省公司宜宾酒厂”，1959 年因其产品五粮液酒的优秀品质和声誉而更名为“宜宾五粮液酒厂”。从 1985 年起，原五粮液酒厂创造性地将历史文化承传与现代的科学运作相结合，从而取得了高速发展的巨大成就，于 1998 年正式改制为宜宾五粮液股份有限公司（以下简称为“公司”），并在深圳证券交易所挂牌上市。自 80 年代中后期推行全面质量管理以来，公司不仅在 1990 年获得了全国首批的“国家质量管理奖”，而且始终坚持以质量为中心，在同行业中率先建立起符合 ISO9001 标准有效运行的质量保证体系；始终坚持以 PDCA 循环工作方式来不断改进和提升其整体水平；始终坚持质量一票否决制，

从根本上保障了企业经营效益的高水平提升。

公司上市以来，不仅连年保持着我国证券市场第一绩优股的地位，而且实现了连续 13 年高速度、高效益的超常规发展，连续 9 年高居同行业规模效益之冠，与同行业中第二名的差距在不断扩大。2002 年，公司实现销售收入 57.03 亿元，实现利税 22.22 亿元，形成了巨大的经济辐射和带动能力。

如今，公司又在为着他们第二次创业的战略目标拼搏奋进，五粮液人正用他们的聪明才干和极大的创造力辛勤耕耘着，要把公司打造成为一个著名的国际一流企业，继续创造出更加辉煌灿烂的“五粮液经济奇迹”。

于是，人们不禁要问：他们凭什么？五粮液人的回答是：凭我们卓越的生产工艺和品质，凭我们卓越的生产、研发、服务、管理的硬件软件环境，凭我们将卓越的品质、形象和艺术表现与提升相结合的不断创新的市场营销，凭我们精艺克摩、敏锐争先的五粮液人。一句话：凭我们不断对“创新求进，永争第一”这一核心理念的高品质贯彻！

一、“创新求进，永争第一”，是公司文化和精神的基础，是公司一切经营活动的核心

公司从 80 年代中期的手工作坊式生产突飞猛进地形成了现代化的卓越运作体系，其根本原因就在于公司从最高层领导开始一直贯彻着“永争第一”的信念，以大无畏的创新开拓精神，以顾客和市场为导向，从酿酒生产过程的每一个环节入手，不断进行独创性的技术改进和升级，并系统地优化流程和资源配置，全方位地提高服务管理和灵活应变的企业机制，创造性地将企业形象的丰富、提升整合到市场营销中，由此仅用了 6 年的时间就从一个中小规模的地方酒厂成长为同行业规模效益第一的标杆企业。

随后，公司又进一步将“创新求进，永争第一”的核心理念不断深化细化，在人、财、物、产、供、销各个方面进行持续有效地改进、创新的基础上，不断地实施永争“员工素质第一、硬软件环境第一、产品质量和性能第一、研发创新能力第一、服务品质第一、管理能力第一”的经营方针，从而有效确保了公司持续的高效、高速发展，成为了行业的龙头、市场的领袖。至今，公司在强化、拓展其国内经营活动的同时，正迈着坚实的步伐迎接国际竞争的挑战。

现在，公司已经在“创新求进，永争第一”的核心理念基础上，衍生出一整套追求卓越的经营运作体系

和企业文化氛围。公司最高层领导在公司的发展过程中始终以身作则，带领全体员工发扬“创新、开拓、竞争、拼搏、奋进”的五粮液人精神，以巨大的经济成就和社会贡献，建立起“以企业精神为基础，以顾客为中心，以人为本，质量优先、追求卓越的具有浓郁酒文化特色的企业文化”，从而为公司的进一步发展和提升奠定了坚实的基础。五粮液人正是通过他们的勤劳、勇气、智慧和孜孜以求的创新精神，创造了巨大的成就和财富，创造出持之以恒的“永争第一”的奇迹。

二、公司卓越的生产工艺和品质

作为中华白酒第一品牌的“五粮液酒”，是以高粱、大米、糯米、小麦和玉米五种粮食为原料，以“包包曲”为动力，经陈年老窖发酵，长年陈酿、精心勾兑而成：她以“香气悠久、味醇厚、入口甘美、入喉净爽、各味谐调、恰到好处、酒味全面”的独特风格闻名于世，是当今酒类产品中出类拔萃的珍品。在此基础上，公司系统研制开发了五粮神、五粮醇、金六福、浏阳河、老作坊、京酒等几十种不同档次、不同口味，满足不同区域、不同文化背景、不同层次消费者需求的系列产品。特别是十二生肖五粮液、一帆风顺五粮液等精品、珍品系列五粮液的面世，其在神、形、韵、味等方面精巧极至的融合，成为了追求卓越的典范。

公司在磨粉、制曲、酿造，陈酿勾兑、包装这五大主干生产流程中，都以其创造性的领先优势体现出了对产品品质的卓越追求和保障。在历经千锤百炼而成的“陈氏秘方”基础上，公司创新实施了现代化精确高效的磨粉工艺控制，充分运用现代微生物发酵技术而极大提升了“包包曲”的“动力效能”，在当地特有的生态环境中以六百年窖池为参照、以传统的卓越酿造工艺为基准进行了科学、独创的发扬光大；同时，其通过敏锐复杂的感官直觉、同行业最精密的理化检测指标体系、先进的人工智能系统有机结合而形成的卓越陈酿勾兑技术，在国际一流、国内惟一的全自动包装生产线等各方面的共同支撑下，公司生产的所有产品与市场中同一价位档次的同类产品相比，在品质上都有极大的超越，这无疑是公司创造经济奇迹的基本保证。

在“九五”期间，公司又首创建设了长 362 米、宽 158 米的连跨大窖房生产车间，大大提高了发酵微生物菌群大环境的共生培养质量和效率，使得该窖房可年产五粮液系列酒上万吨。至今，公司已具备了年产优质五粮液系列酒近 30 万吨的能力，而公司的核心品牌和五粮液酒的产量，则是在这 30 万吨的基础上花

中选花、优中选优而形成的仅年产 8000 吨左右的极品，这是任何其他企业都无可比拟的。

三、公司卓越的生产、研发、服务、管理的硬件软件环境

公司虽然处于传统行业，但是十多年来从没有停止过对生产环境的美化和生产手段的现代化的改进与提升。公司密切关注科技动态，尤其是自动化技术的应用发展，在我们生产中每一个可以使用自动化机械设备的操作环节进行自动化改造，同时不断提高作业质量、卫生和环境控制标准。几年前，公司独创了“无害化、效益化处理丢弃酒糟工艺”，实现了酿酒丢糟、复糟、环保锅炉、白碳黑提取等一系列污染变资源的再造产业链，创造出一种高效低耗无害的“循环经济模式”。

公司不仅重视对科学技术研究与开发的投入、鼓励和提升，而且更重视对科技创新人才的培养和科技创新的实际应用与推广，从而有力地推动了公司快速、健康地发展壮大。公司不仅成立了有博士后流动站的技术中心，有世界一流、国内仅有的科研检测设备，有高达 200 万元一次性科研成果奖励的灵活激励机制和优厚的福利待遇，而且还鼓励每一位员工进行不断的技术开发和创新，并依据其成效对创新行为给予优厚的精神和物质奖励，从而将公司“创新求进，永争第一”的理念广泛而持久有力地贯彻执行，推动着企业巨轮的飞速前进。

十几年来，公司以全方位的质量提升为日常工作的中心，通过全方位的创新激励和服务意识，使企业强健地从“质量效益型”成长之路全面跃进到“质量规模效益型”的飞速发展之路。而且，在工厂越做越大的同时，更在科学、细致地优化着其对内、对外的服务流程与服务品质，并以服务为主、管理为辅建设起了一个全国最大的花园工厂，一个当地最美丽的城市旅游景观，一个最有创造性的管理团队，一个最有影响力的经销商网络，一个品牌忠诚度最高、满意度最大、范围最广的消费群体。

四、将卓越的品质、形象和艺术表现与提升相结合的不断创新的市场营销

随着社会的不断发展进步，人们的消费需求也在不断地变化和提高。对此，公司始终保持着与时俱进的市场意识，以顾客为导向，在不断的新品开发和运作过程中，将技术、管理、艺术的理念和手段有机地整合起来，力争在多个层面上满足消费者现实的和潜在的需求。

公司董事长历来都在不断强调，我们生产的不仅是一个个白酒产品，而且还应该是一件件艺术品；我

们不仅要提供消费者物质的满足，更重要的是要给他们带来精神享受。于是，在公司的每一个工作过程中，五粮液人既带着传统历史文化的眼光，又带着现代化高速高效的标准，还带着对艺术形象和表现的执着追求，来实现其产品所具有的卓越、动人的品质和形象。由此，五粮液人不仅拥有了“五粮液”这一顶级品牌，而且还成功地打造出尖庄、五粮春、五粮醇、金六福、浏阳河、京酒、老作坊等一系列风格鲜明、个性丰富的市场强势品牌，被同行业的厂商竞相模仿。

五、精艺克摩、敏锐争先的五粮液人

其实，前面已经大致描绘出了这些取得巨大成就的五粮液人的品质和风格。正是由于他们坚信“创新求进，永争第一”的信念，正是由于他们实践了“上下同心，集杂成醇”的生命拼搏历程，正是由于他们练就了“精艺克摩、敏锐争先”的竞争制胜技能，所以造就了今天五粮液的辉煌，造就了公司十多年飞速发展的奇迹，也造就了不同凡响的他们自己。

讨论题：总结五粮液公司追求卓越的做法。

答案要点：案例中已经有简要归纳，即（1）“创新求进，永争第一”，是公司文化；（2）卓越的生产工艺和品质；（3）卓越的生产、研发、服务、管理的硬件软件环境；（4）创新的市场营销；（5）精艺克摩、敏锐争先的五粮液人。

战略规划活动

战略规划活动（SP）是确立企业的长期目标以及明确实现目标的途径的一种系统化的方法。一个组织一旦确立了其长期目标，有效的战略规划活动就能够使其每年制订出年度的经营计划，其中包括了必要的年度目标，还有实现未来目标所必需的资源及行动。

一个组织要推行任何形式的波及整个组织的变革活动（如一个年度的质量改进项目），都必须将之纳

入到战略规划过程以及年度业务计划中。这将确保变革活动成为计划的一个组成部分，而不至于与已经确立的资源分配重点发生冲突。否则，无论有多么良好的变革意愿也还是会归于失败。近年来，全面质量管理（TQM）已成为一种普遍深入的变革活动，且很自然地被纳入到了许多组织的战略规划方案当中。事实上，TQM 与战略计划的结合是如此自然，以至于人们已经有了专门的术语来描述这两者的结合。遗憾的是，不同的组织选用了不同的术语来描述这一过程。有些采用了“方针管理”这个日语词汇。有些则部分地翻译了这个术语，称之为“方针计划”。还有些则将其简单翻译为“方针展开”。在马尔科姆·鲍得里奇国家质量奖的早期版本中，这一过程被称为是“战略质量计划”。以后，这一评奖的准则又被更名为“战略计划”。尽管在评奖指南的准则中清晰地定义了这一概念的展开性特征，战略计划这个术语还是被经常误解为战略规划方案的制定，而未能认识到它实际上是对战略目标、分目标、年度目标、资源安排和实现目标的行动所进行的详细部署。我们将努力突出这一区别，并在本章中使用战略展开这一术语。有许多组织通过战略展开而避免了变革项目的失败并取得了持久的效果。

在 20 世纪 80 年代之前，设立改进目标的益处通常并不能打动高层主管。他们的大多数理由无外乎以下几个方面：

- 推行全面质量管理或拓展战略规划意味着大量的工作量。
- 它不仅会增加较低层次主管人员的工作负荷，也会增加高层主管的工作负荷。
- 它会对经年已久的文化模式产生相当大的冲击。
- “我们已经试过可是失败了。”

然而，为了进行全球性的竞争，组织必须从其资产和资源中获取最大限度的效用。战略展开为此提供了手段。

战略展开的益处。一个组织在开展战略展开的初始阶段常常会首先问到这个问题：为什么要这样做？它有助于我们成为一个全球性的竞争者吗？要回答这些疑问，可以看一下其他组织已经从战略展开中获得的益处。根据这些组织的报告，战略展开可以：

1. 将组织的资源集中在那些真正能够提高顾客满意、降低成本以及增加股东价值的活动上。
2. 建立起一个反应灵敏、灵活机动并训练有素的计划与实施系统。
3. 鼓励跨部门的合作。
4. 提供了长年持续实施突破活动的过程。
5. 通过赋予实施所计划活动的职权来充分地激发管理人员和普通员工的首创精神。
6. 消除不在计划内的那些不必要的和浪费性的团队活动。
7. 消除各种计划中有可能存在的冲突，这些计划如财务计划、营销计划、技术计划以及改进计划等。
8. 集中资源确保财务计划的实现。

许多组织实施了全面质量管理及其他的变革管理体系。有些组织取得了令人瞩目的成果，有些组织因在基本经营指标和增加顾客满意方面收效不大而对结果感到失望。还有些活动则被认为是失败的。导致失败的基本原因之一是未能将这些“质量活动”融入到组织的经营计划当中。其他的原因还有：

1. 战略规划工作被指派给了计划部门，而非由高层主管亲自承担。这些计划人员缺乏这方面概念和方法的培训，也不属于组织的决策者的行列。因此而导致了所制定的战略规划中未能包括旨在提高顾客满意及过程改进等方面的改进目标。

2. 各个部门只是追求本部门自己的目标，而未能将部门目标与组织的整体目标结合整合起来。

3. 带有老缺陷的新产品或新服务不断地被设计出来，这些缺陷由以前的设计中年复一年地被继承到新型号中。这些新设计未受到评估或改进，因此不是顾客所驱动的。

4. 跨职能的“再造”项目由于参与不充分及缺乏高层主管的早期预警，往往会造成耽搁和浪费，未待良性的业务结果呈现之前便已经偃旗息鼓了。

5. 在有关大的业务过程的降低运转周期或减少浪费方面没有明确的职责。清晰的职责仅限于部门内的过程。

6. 改进目标仅局限在制造型产品和制造过程中。顾客之所以发怒不仅仅只是由于收到了有缺陷的产品，他们也会因不正确的帐单和发货延误而生气。由于在年度计划中没有相应的目标而使得开具帐单和发货的业务流程未能开展现代的质量计划和质量改进。

以往的战略计划过程的这些欠缺其源头在于缺乏一个将各种活动整合到一个计划中的系统化、结构化的方法。随着越来越多的公司对于战略质量展开变得熟悉起来，许多公司采用了如同管理财务一样的技法同样在全组织范围的基础上来管理变革。这种做法便是我们所称的战略质量展开。

启动战略展开

要创建以顾客为中心的战略计划，要求领导者成为教练和导师，亲身参与，消除动辄责备的氛围，并且在最充分的数据基础上进行决策。朱兰曾说过：你需要让会受到影响的人们都参与进来，不只是在计划方案的实施时，而是在计划之初就如此。你必须避免仓促，不要让人猝不及防，要进行试点，以便理解那些具有破坏性的事物并加以纠正。

战略展开过程 战略质量展开过程要求组织将对顾客的关注融入到组织的愿景、使命、价值观、方针、战略、长期和短期目标以及项目当中去。项目是将质量改进活动、再造以及质量计划团队与组织的经营目标联系起来的逐日逐月进行的活动。

战略展开所要求的要素一般来说对于所有的组织都是类似的。但每个组织的独特性决定着各要素应用的次序和步调，以及必须增加的要素的程度。

在战略展开过程的沟通中，存在着有很多的习惯说法。不同的组织在描述同一概念时可能会使用不同的术语。例如，某个组织称为愿景的东西，另一个组织可能会称之为使命。

以下是所使用的几个定义，它们被应用得十分广泛：

愿景（vision）：组织未来期望达到的一种状态。想象力和予人以鼓舞是构成一个愿景的重要成份。通常，愿景可被看作是组织的最终目标，是需要花 5 年甚至 10 年来实现的目标。

使命（Mission）：组织之所以存在的目的或理由，亦即要回答做什么以及服务于谁的问题。

战略（Strategies）：实现愿景的手段。战略数量较少，它规定了诸如价格、价值、技术、市场份额、以及组织必须追求的文化这样一些关键的成功因素。战略有时是指“关键目标”或“长期目标”。

目标（Goals）：组织在 1 到 3 年期内必须实现的；是工作努力所指向的终点和结果。目标有“长期”（2—3 年）和“短期”（1—2 年）之说。目标的实现标志着战略的成功实施。

价值观（Values）：组织所拥护的和信奉的东西。

方针（Policies）：采取管理行动的指南。组织在许多领域中都会有方针存在，如质量、环境、安全、人力资源等。这些方针指导着日常的决策。

项目（Projects）：旨在实现某个分目标的活动，期限会持续 3-9 个月，其成功的完成有助于确保战略目标的实现。一个项目通常会意味着委派一组选定的人员组成一个团队，并赋予其实现特定目标的责任和权限。

展开计划（Deployment plan）：为将愿景转化为行动，必须将愿景加以分解并转换成依次相继的更小更具体的部分，如关键战略、战略目标等，一直展开到项目层次甚至部门的行动。将愿景在整个组织中分解和分配的详细计划被称为是“展开计划”。它包括分派角色和责任以及确定实施项目并实现项目目标所需的资源。

关键绩效指标（Key performance indicators）：在整个组织中都可见的测量指标，用以评价战略计划实现的程度。（自《朱兰质量手册》第十三章节选）

知识管理

什么是知识？

一种观点认为知识是阶层制度中的一部分。这种观点认为数据在经过处理之前是无意义的。数据可以以其原始格式被存储起来，或者可以对其进行处理（例如筛选、分类、分析、计算、总结、进行试验等）。

当处理完成，数据可被合成为信息。信息是有意义的，但是它的意义同样取决于信息使用者的解释。信息的价值取决于信息的使用，可以将信息储存起来留待将来使用，也可以传播给其他人使用，或者忽略（有意或者无意）。典型的，如同规则、政策、程序、条例等一样，以信息构建知识应与以前已知的信息联系 / 综合起来。

这种新知识的实质内容由以往的知识构成。这种提升了的知识可以用以开发、存储（例如，人的大脑，密切联系的一群人的大脑，计算机，或者文件柜中的文件），或被忽略和丢失。知识可以因在下步无收益的连续决策当中。知识比单独的信息有用，当然比原始数据更有用了。

隐含知识由所有难以言表的“技术诀窍”、专家技巧和 / 或作为个人或组织专门技术的一部分组成。它通常没有被记录，当其作为共同知识财产储备中的一部分，则并不能保证它可以传递给下一代。显见知识是一种获取和记录的工具，它可以被编纂成文并在个人之间传递，例如程序、过程、标准以及其它文件。现代组织的知识管理（KM）尝试，都致力于在不失原意的基础上将隐含知识转化成显见知识。

智慧来自于集体的知识库，由经验、价值观和专家洞察力促成。智慧提供厂一种能力，它可以充分利用知识来进行有见地的决策。智慧需要独特的能力，例如：

将表面上完全不同的知识集合的关联性显示出来。例如将商业组织比作生物系统的概念，适应空间技术的发展提高农业产出的可能性，组织根据外部环境的分析和综合大量的投入而确立的五年战略目标。

知晓或察觉当客观数据不可用时假设、结论、或决策正确与否。

凭借相关的知识去解决非量化特征的非线性问题，并做出推断。

最近，许多大型组织意识到他们的知识库正在消失。这正是因为人们没有致力于将堆积如山的数据转化为知识以待后人再使用。当隐含知识的智囊团离开组织时也会发生这种情况。例如，克莱斯勒发明了“知识之书（Book of Knowledge）”来阻止内部技术诀窍的自动丧失，和以后的重复发明。军队录制并存档了许多“战争游戏”和其它活动以供学习。这些努力的目的在于，即使员工流动率很高，也可使知识共享。

在不太久远的过去，许多大组织的人员倾向于保护他们的知识。知识被看作是权力，与其他职能部门共享意味着放弃权力。随着从职能型（独立型 silo）思考向企业或系统型思考的转变，组织意识到了其知识基础的共同价值和智力资本。知识，对那些明智的使用者而言，是市场中的关键竞争优势，必将在其它核心竞争优势下如同杠杆一样发挥更大作用。

如何获取、共享和存取信息

知识管理包括将数据转换为信息，以及知识的获得或创造。用信息创造知识需要人类的参与；智慧的应用是人类特有的能力。为产生信息进行的数据处理，以及为创立知识而对信息储存和访问的许多机械功能，均可由计算机（例如数据发掘、神经网络）更为快速和精确的完成，因而软件可以发现人类所不能发现的东西。但是，从信息到知识的解释以及智慧则一定涉及人的才能。采集、共享和存取数据所需考虑的问题包括：

- 识别将要获得的数据的类型以及接收数据的媒体。

- 准备好采集数据的程序；看看它们是如何组织或分类的。例如，将文件制成微缩胶片，将文件扫描归入计算机数据库，将收到的文件过滤，直接存入计算机存储器，提取关键数据，从收银机直接将销售点的数据传输到计算机存储器等。

- 决定如何使用数据来创立信息（影响可用性 influence accessibility 和存储媒介的设计）。一些特定的数据是作为“数据”保留，还是升级为“信息”形式？（例如，详细的机器或数据记录器的数据，或者经过总结的信息模版）。

- 和愿意为了安全而使用数据和协议的顾客建立联系。

- 规定搜索和访问数据的方法。

- 确定共享协议，包括：数据是根据需求随时获得（被动模式），还是在所关心的文件简介的基础上，分散地选择个体或部门（主动模式），或者说是“拉”还是“推”。

- 为持续的评价知识管理体系的有效性及其改进手段制定方法。

我们应该承认数据源可能是私人拥有的。如果不予以适当的注意，信息就是脆弱的——当人们离开组织，数据和信息都可能随着知识而消失。信息可以作为企业兼并的一部分或商业购置物来获得，或在组织内部产生。无论信息来源如何，数据、信息和知识总会与成本和价值相联系。有些数据、信息和知识会随

时间贬值，比如五年前的现金流量表、宾夕法尼亚州铁路两年前尚未被“美铁”（全国铁路客运公司）收购时的经济分析。另一些则可能会升值，比如绘制 DNA 图谱试验的实验室记录（数据）、总结试验结果的报告（信息）和董事会对于信息应用的关注和结论。其它的知识集合，例如自动 CD0669 概念的设计文件，建造鲍德温桥（Baldwin Bridge）过程中的公众交流计划，都具有和历史价值同样的实践指导意义。

启动知识管理

实施组织范围的学习在于决定存在哪些信息和知识，在哪里存在，以何种形式存在，以及谁会使用。学习团队的成员具有多种才能和背景，学习也许不应该由信息技术（IT）部门直接领导，以避免过于强调技术而忽略内容。成本（购置、处理、存储、访问及维护成本）和价值（对用户价值）可以进行搭配；知识集合可以在排列图上显示以辅助设立优先次序，从派生知识的角度，可以对知识管理的过程加以决策（保留什么，如何保留，谁来负责，谁可以访问，怎样资助活动等）。支持知识管理的技术方法无论在数量还是职能上都正在经历一次飞跃。更大型的计算机存储器（在“数据库”中）和其更高处理能力的出现，使得即使小型的组织都能够建立一个知识管理体系。一个非常小的组织，也可以从知识管理的概念中有所裨益，例如：

一个专门从事写作和出版商业话题文章的小公司建立了一个 400 条的题目清单。支持清单的是一个内部图书馆，有 1000 多本书，近 10000 份文档（包括短文、论文、会议记录汇编等）和 400 多盘与清单相关的磁带和录像带。在互联网下载、从出版物中摘录、购买音像制品使这些文件不断增加。这个数据图书馆保存在易于访问的文件抽屉里和书架上。题目清单有助于输入分类，加快了访问某一题目所需数据的速度。这个系统是“老式的”，因为它不以计算机的应用为基础。但是，它可以满足数量不多的成员信息共享的需要，从节约成本和时间上讲是有效的。在少数情况下，当计算机可以用“查寻”功能但需要纵横主题搜索时，不能专门列出定位数据（10catedata）是其不足之处。然而，为了支持少数几次这样的搜索而将大量的信息输入计算机数据库，就不能保证所需的成本和时间。系统确实符合当前的需要，而且远超过附近图书馆的功能和信息收集范围——互联网搜索能力补充了物理收集能力。

大组织利用创造性使用企业内部互联网（与互联网类似的专用内部系统）的优势共享信息、知识，和数据发掘技术。数据发掘是利用计算机探查数百万条记录的巨型数据库，从中提取能够转化为有用信息和知识的有价值的数据，例如：通过研究从连锁超市所收集数据的排列规律和相互关系而形成的信息，我们可以看到其潜在的作用。有一小部分购物者不按规定在收银台提交“购物卡”或读条码。但一次偶然的只适用持卡者的优惠活动却成功地改变了购买者的交卡行为，从而公司可以分析他们的采购记录。

知识管理的应用实例包括：

一些组织仔细保护着其研究和设计工作，该项工作正涉及一项新产品的创新，这项产品是否已经被启用过？是否成功？所有得到新项目分派的研究开发人员应首先访问数据库以获得相关的信息和知识。在这些例子中，避免重复发明是一项切实的原则。

一家法律事务所用自身与顾客打交道的经历中的案例细节扩展了（出版物中）现存的案例。这使得长期与该所打交道的律师能够“回忆”起某一特殊案例并把它应用于一个新案例。这也使新入行的律师学习他们的同行是怎样在以往的例子中应用该所的方针和惯例的。

一家连锁零售店从顾客资料的大型数据库中系统地概括出消费者的购买模式。这些数据使以下问题变得容易：怎样及时地提供人们想要的产品；来自哪个批发商的哪种产品将在何时以何种数量被订购；如何将零售空间分配给每种产品；哪种产品应被减产；如何为再进货、付款和仓储保养等安排人力资源。

许多公司将一些数据、文件、和其它一些能代表公司历史的物品存档。这些数据不仅能让新加入者对公司历史感兴趣，而且访问它们还可以支持对未来的策划，例如以宣传广告为目的的背景介绍，以及法律上的客观依据。

公共图书馆从其一般的被动式服务（例如取书、上架、外借图书和出版物，数据和信息的检索）扩展到向关键用户作简介，并在其概况和所需文件的基础上主动地向用户提供信息。

一家知名的大型制造商对信息收集、编录并在线为销售人员提供一定范围有用的信息。例如：产品的技术信息（自己的和竞争者的），销售演示，销售与市场的实践、战略，促销原材料，顾客帐目信息，购买模式分析，行业趋势数据等。

一家公司每年对其“智力资本”的价值进行衡量，并将其出版提供给股东。

一些组织定期对其数据库进行“发掘”，找到一些隐藏在人们行为背后的模式和关系。以此为基础决定开展某些行动。（例如开发新产品和服务，建立新市场，对组织和过程重组，指导组织的战略方向）。

就像个人必须持续学习一样，组织也应如此。任何学习型组织的基本原则是：

认识到数据库不是知识管理的解决方案；使用数据库的人才才是真正的答案。

建立并加强一种组织文化，它应支持和促进知识共享、联网工作以及知识的再利用，而不是囤积或重复发明知识。

为了企业的成长与繁荣，确保将知识管理作为组织管理的关键战略。

设立一套方针和程序体系来确定哪些信息和知识是基本的，并详细说明如何采集、处理、储存、维护和访问这些信息和知识。

培育一个公开交流的工作氛围，鼓励确认那些可用于个人和组织学习和发展的新信息和知识。

把重视知识培育成为组织保持竞争力的核心竞争优势。

彼得·圣吉（Peter Senge）把组织学习描绘成不仅是获取知识，而且还包括对如何工作能获得更深刻和完全的理解，他的五项原则是：

1. 个人技能——个人和组织持续成长的动力。
2. 思维模式——理解我们的认知模式会影响我们对世界的看法，持续改进认知模式的准确性。
3. 共同的远景——朝向激励所有人的共同景象一起努力。
4. 团队学习——利用“深度会谈”从一般对话到真正的一起思考。
5. 系统思考——理解复合的因果关系和组织、社会及其它系统是如何交叉相联的。

核心竞争力

任何组织获得长期成功的关键在于把自己和竞争对手区分开来。这样做的一种方法是使自己具有某种独特的能力，或者叫做“核心竞争力”——它可以不断地被提升推广。例如，本田公司具有不断改进小型汽油引擎的技术，这被应用于诸如割草设备、发电机、摩托车、小汽车和赛车引擎。核心竞争力是专业知识和整合能力结合的产物，这种能力有效地利用知识，将各种技能和组织的其它部分整合起来。因此，为保持核心竞争力，组织必须不断地加强知识的深度及其员工在新情况下使用知识的能力。

一个组织的核心竞争力应作为公司战略的推动力，它应该通过员工技能与内部能力的发展，和持续研究，以及相关知识领域的发展得以维持和提高。一个有效的知识管理过程应以一种使需要者易于获得的方式支持信息的采集、处理和储存，同时维护必要的信息安全性。（自《注册质量经理手册》第十三章节选）

QC 小组

QC 小组是在生产或工作岗位上从事各种劳动的职工，围绕企业的经营战略、方针目标和现场存在的问题，以改进质量、降低消耗，提高人的素质和经济效益为目的而组织起来，运用质量管理的理论和方法开展活动的小组。QC 小组是企业中群众性质量管理活动的一种的有效组织形式，是职工参加企业民主管理的经验同现代科学管理方法相结合的产物

从 QC 小组活动实践来看，它有以下几个主要特点：

1. 明显的自主性
2. 广泛的群众性
3. 高度的民主性
4. 严密的科学性

QC 小组活动的宗旨：

1. 提高职工素质，激发职工的积极性和创造性
2. 改进质量、降低消耗，提高经济效益

3. 建立文明的、心情舒畅的生产、服务、工作现场

QC 小组活动具有以下几方面的作用:

1. 有利于开发智力资源, 发挥人的潜能, 提高人的素质

2. 有利于预防质量问题和改进质量

3. 有利于实现全员参加管理

4. 有利于改善人与人之间的关系, 增强人的团结协作精神

5. 有利于改善和加强管理工作, 提高管理水平

6. 有助于提高职工的科学思维能力、组织协调能力、分析与解决问题的能力, 从而使职工在岗位成才

7. 有利于提高顾客的满意程度

中国质量管理小组活动 25 年大事记

1979 年 8 月, 国家经济委员会在北京召开了全国第一次质量管理小组代表会议。会上, 北京内燃机总厂、北京清河毛纺织厂第一批 QC 小组发表了 QC 小组活动成果, 与会 300 多名代表, 向全国工业企业职工发出了关于《工业企业职工开展 QC 小组活动的倡议书》。会议对质量管理小组活动能够提高人的素质、进行质量改进、提高企业经济效益, 做了充分肯定。从此, QC 小组活动首先在我国工业企业中蓬勃开展起来。

在本次会议上, 中国质量管理协会正式成立(1979 年 8 月 31 日), 协会下设 QC 小组工作部, 专门从事全国 QC 小组活动的组织推进工作。中国质量管理协会的成立和全国第一次 QC 小组代表会议的召开, 在我国群众性质量管理活动发展史上成为承前启后、继往开来的重要里程碑。

1980 年 3 月, 国家经委颁发了《工业企业全面质量管理暂行办法》, 明确了全面质量管理在企业中的地位和作用, 其中对 QC 小组活动提出了基本要求。这是 QC 小组从自发性活动走向制度化活动的开始。

1980 年 8 月。国家经委、国家建委、中国质协在北京联合召开了全国第二次 QC 小组代表会议, 会上通过了《质量管理小组登记办法》, 共命名表彰 70 个全国优秀 QC 小组。

1980 年至 1985 年, 中国质协、中国科协普及部、中央电视台联合举办六次包括 QC 小组内容的《全面质量管理电视讲座》。据不完全统计, 全国受教育人数达 2000 多万人次; 与此同时, 各级质协举办了大量的 QC 小组培训班、研讨班, 为开展 QC 小组活动奠定了基础。

1981 年 9 月, 全国第三次 QC 小组代表会议在北京举行, 著名科学家严济慈、华罗庚、林兰英、宋健以及各部委领导共 25 人出席大会, 并在人民大会堂会见了全体与会代表。科学家们对来自基层 QC 小组的成果作了高度评价, 认为 QC 小组是劳动、智慧和科学的结晶。

1981 年, 中国质协通过中央广播电台, 举办厂包括 QC 小组活动在内的全面质量管理广播讲座。1982 年 9 月, 在全国第四次 QC 小组代表会议, 茅以升等 13 名著名科学家会见了与会代表, 以杉本辰夫为团长的日本质量管理代表团一行 10 人观摩了大会, 联合国计划开发署质量控制顾问西拉与部分代表座谈。党和国家领导人向全国优秀 QC 小组代表颁发了奖状。

1983 年 9 月, 党和国家领导人在中南海小礼堂, 亲切接见了出席全国第五次 QC 小组代表会议的全体代表, 并听取了国家经委主任袁宝华关于全面质量管理、质量管理小组活动情况的工作汇报, 以及全国优秀 QC 小组发表成果。国务院领导强调指出: “加强全面质量管理, 开展 QC 小组活动, 对提高质量、降低消耗, 对提高企业素质有很重要的作用。可以说, 它是把整个国民经济提高效益, 提高素质的任务落实到基层的一个重要措施, ——一个好的形式, 一个打基础的工作。要提高对质量管理的认识, 要抓紧职工培训, 要稳步发展, 不断提高。”著名科学家沈鸿、林兰英、张广厚等也出席了会议。全国优秀 QC 小组代表在人民大会堂接受党和国家领导人颁发的奖牌。

1983 年 12 月, 国家经委制定颁发了《质量管理小组暂行条例》, 进一步确定了 QC 小组活动在企事业发展中的地位 and 作用。

1984 年, 中国质协组织编写《质量管理小组》电视讲座教材, 并与中国科协、中央电视台联合举办了电视讲座。

1985 年, 中国质协会同中国科协、全国总工会、共青团中央联合召开了全国第七次 QC 小组代表会议, 自此, 由四个部门联合召开的全国性质量管理小组代表会议每年一次, 从未中断。

1986年，为指导全国QC小组活动的开展，成立了由全国专家、学者以及QC小组活动推进者组成的中国质协QC小组工作委员会，作为QC小组工作的研究、参谋机构，负责具体指导、推动QC小组活动的开展。

1987年，由国家经委等五部委联合颁发了《质量管理小组活动管理办法》，为我国QC小组活动制定了统一的指导原则，对QC小组活动提供了正确的指导和政策上的保证。

1988年9月，为庆祝全国第十次QC小组代表会议召开，国务院总理李鹏发来贺信，明确表示：“在企业中推进全面质量管理，是挖掘企业潜力，提高经济效益，保证产品质量的重要途径，也是培养人才、提高企业素质的一种有效方法”。国务委员宋健、科学家钱三强等出席大会并作了重要讲话。

1988年，中国质协组织编写出版了《QC小组活动指南》，1989年2月，成立了全国群众质量管理活动领导小组，各省、市也相应成立了领导小组，为加强合作、密切配合，提供了组织保证。1989年，为了培养一批“懂TQM理论、能指导QC小组活动、会评价QC小组成果”的QC小组骨干队伍，实行了QC小组活动诊断师考评、聘任制度。各地区、各行业也相应评聘了一批同级QC小组活动诊断师。

1990年10月，全国第十二次QC小组代表会议上，前苏联和中国香港、台湾地区也派代表团参加了会议。会上还表彰了QC小组活动优秀企业。

为正确指导QC小组活动，中国质协陆续编写了《QC小组活动指南》、《典型经验汇编》、《成果选编》，并制定了《QC小组活动成果评审标准》等。

1991年4月，中国质协提出了QC小组活动要面向现场、重在参与，倡导实施“小、实、活、新”的原则，即提倡小课题、小项目；活动要求实、务实、扎实；活动方式灵活多样；理论、实践要创新。

1992年9月，由中国质协、全国总工会、共青团中央、中国科协联合创办《质量管理小组》杂志，全国人大副委员长倪志福发表了《工人阶级是提高质量的主力军》的创刊词；日本科技联盟理事（秘书长）野口顺路为该刊题词：“QC小组是通过改进产品和服务质量，推动企业和国家繁荣的原动力”。1992年12月，中国质协组织编写出版了《质量管理小组基础教材》。

1993年9月，在全国第十五次QC小组代表会议上，表彰了全国质量作得过班组。1994年9月，在全国第十六次QC小组代表会议上，表彰了全国QC小组活动卓越领导者。

1997年8月，在北京召开了97国际质量管理小组大会，来自美国、日本等二十个国家和地区的代表共1300人，其中海外代表600余人。国务院副总理吴邦国、著名质量管理专家刘源张（中）、久米均（日）、亚当斯（美）等出席开幕式，并作了重要讲话。

1997年，国家经贸委、财政部等六个单位联合下发了《关于推进企业质量管理小组活动意见》，《意见》不仅适应了我国市场经济和企业的需求，而且较好地解决了QC小组成果的定位和奖励问题，为在市场经济不断发展的新形势下，巩固、深化、推进QC小组活动，提供了政策上的支持和保证。

1997年10月，《质量管理小组》杂志更名为《现场管理》。1998年10月，全国第二十次质量管理小组代表会议在北京隆重举行，全国人大副委员长王丙乾、国家经贸委副主任张志刚、国家技监局副局长王秦平、全国总工会经济委员会主任张富有、共青团中央书记处书记赵勇、中国科协原副主席高潮、中国企协会长袁宝华等出席大会并作了重要讲话，全国人大副委员长邹家华为大会题词：“光辉历程，喜获硕果，总结提高，再创新就”。

1998年，根据市场变化和企业需要，中国质协重新修订、再版了《QC小组基础教程》。

1999年，中国质协支持跨地区、跨行业组织的QC小组成果发表赛，包括《现场管理》杂志社主办的QC小组成果发表赛，已举办12次。

2000年，重新修订、再版《QC小组基础教材》。2001年，中国质协组织新一轮全面质量管理基本知识普及教育，接受培训教育人数共计31万人次。

2002年4月，自1999年引入日本“课题达成型”QC小组活动经验以来，经过三年的学习、试点、研讨，正式形成了《关于开展“创新型”课题QC小组活动的意见》，“创新型”课题QC小组纳入推进轨道。

2002年，中国质量管理协会正式更名为中国质量协会。2003年7月，为纪念全国质量管理小组活动25周年，中国质协确定活动主题为“以人为本，追求卓越的现场管理”，并组织了“玉柴润滑油”杯质量管理小组活动征文。

2003年7月，最新编著《QC小组活动指南》出版，旨在切实、正确地指导小组活动推进者及骨干。

书中选用大量案例，对小组活动程序、方法等分别进行了分析论述。同时，已初步完成对《QC 小组基础教材》（2000 年版）的修订，并付诸印刷出版。（自《中国质量》2003 年 11 期）

2. GE 模式——通用电气如何能一直走在最前面

美国《财富》杂志 1900 年列举了 12 家最有名的公司，通用电气名列其中。100 多年过去了，许许多多的公司来的来，去的去，惟独通用电气英雄不倒，1998~2002 年还连续 5 年位居《财富》“全美最受推崇公司”排行榜的首位。

通用电气的成功的确是个奇迹，自 1892 年创立以来，它已经稳稳当当地发展了 110 年。现今是一家多元化的全球性企业集团，集技术、制造和服务业为一体，致力于在其所经营的每个行业取得全球领先地位。其旗下拥有飞机发动机、动力系统、金融服务、医疗设备等 11 个业务集团，业务遍及全球 100 多个国家和地区，职员多达 31.3 万人。如果单独排名，至少有 9 个业务集团同样可名列全球 500 强。

更让人惊异的是，这两年美国经济疲软，可通用电气却成绩非凡。2001 年实现利润 141 亿美元，比 2000 年增长 11%；今年第一季度，公司的净利润比去年同期增长 17%，达到 35 亿美元，创下该公司季度利润最高纪录。促使通用电气创造奇迹的原因多种多样，但其中最引人瞩目的是：一位管理天才、三条商业模式、四大发展战略。

管理天才——韦尔奇

说到通用电气，不能不提到韦尔奇。这个个子矮小还有点口吃的人物，从 1981~2001 年担任董事长兼首席执行官长达 20 年，创造了一个令人难以置信的神话。1981 年韦尔奇当上公司一把手之后，立即大刀阔斧地进行改革。为了让公司产品“数一数二”（即“不做世界第一，就做世界第二”），他不是砍削生产线，就是大量裁员。韦尔奇看准了公司的发展方向，在淘汰旧业务的同时又不断增加新的品种。经营管理上他更是力排众议，倡导“无边界行为、群策群力”等管理理念，对公司的官僚体制进行了全面的整顿，创立了“坚持诚信、注重业绩、渴望变革”的新风，领导了全球企业管理的潮流。

20 年间，通用电气一直保持两位数的增长，市值从 1981 年的 120 亿美元增加到去年的 5000 多亿美元。

多元化经营模式分散了风险

美国经济衰退及“9·11”恐怖袭击事件，使得通用电气也遇到种种难题，但它仍然能驱凶避险，保持了稳定而高速的发展态势。去年 9 月 7 日接任公司董事长兼首席执行官的杰夫·伊梅尔特总结说，公司之所以能趟过“9·11”后出现的险滩，最重要的是该公司的商业模式发挥了作用。

第一是业务多元化。包括 GE 飞机发动机、医疗系统、金融服务等在内的多元化业务给通用电气创造了不断发展的机会。如“9·11”事件对 GE 的飞机发动机业务产生了很大影响，因为全球的航空业受到了重创，但医疗系统、金融服务则弥补了不足。所以整体业务在经济状况不好的情况下仍然能保持增长。

第二是良好的运营机制。危机发生时，与员工交流，对公司业务进行相应调整，并就未来发展作了一些决定。能作出这些决定，很大程度上靠的是 GE 的实时数据库。

第三是优秀的人才。GE 靠的是人才，靠他们作出决定。尤其是在危机时刻，人才起了非常重要的作用。

严把质量关

行之有效的商业模式使通用电气逢凶化吉，而长期发展依赖的还是韦尔奇时代创立起来的不凡战略。

一是“全球化”。韦尔奇执掌公司帅印时，先后通过 600 多次购并行动，将通用电气产品、服务打入了国际市场，实现了跨国经营。不仅如此，还在生产资源、管理标准和招揽人才等方面都实行了全球化，从而使通用电气成为地地道道的全球化多面体。

二是“六西格玛”。这一概念本来不是韦尔奇的创造，是他从摩托罗拉公司的质量管理标准中借用来的。据说，这个允许瑕疵率不超过百万分之六的质量管理标准，当时的名气还比不上通用电气自己百万分之四的标准。但“六西格玛”是一套成熟的管理方式，韦尔奇十分重视这块“他山之石”，并将其运用得炉火纯青。

三是“产品服务”。通用电气最早是以第二产业为主的公司，韦尔奇起初提倡的也只是保证售后服务。随着服务业的兴起，通用电气不断向第三产业发展，实现了从工业产品向服务业产品的“无缝过渡”。目前在通用电气的总收入中，服务、金融和保险等部门已成为企业的支柱。

四是“数字化”。20 世纪 90 年代中期以来，互联网的优势逐渐显现，这随即引起了通用电气的注意。该公司是美国最早创办电子商务系统的大公司之一。只是由于公司内外各方面的阻力，通用电气没能建立

起最早、最大、最灵活的电子商务系统。1999 年底，韦尔奇在一次讲话中强调：电子商务是公司必须重视的第一、第二、第三、第四位的工作。这位商业奇才看得就是准。时下，通用电气的网站已全面运行，既节约了大量成本，也赢来了丰厚的销售额。

通用电气的发展史是一个不断创造高潮的故事，也是足以令万千企业效法的蓝本。

TQM 的实施

TQM 的主要要素

TQM 的哲理可以概括为一个管理体系，它以组织的顾客为中心，并使全体员工参与对组织所有方面进行持续改进的活动。这是一个综合的体系，运用战略、数据和有效的沟通把质量科学融合进组织的文化和活动之中。

以顾客为关注焦点——重要的是，理解顾客最终决定质量水平。不管组织如何鼓励质量改进（培训员工、把质量整合进设计过程、升级计算机及其软件、采购新的测量工具）还得由顾客最终决定这些努力是否值得。

全员参与——全员参与即是让全体员工加入为实现共同目标的工作中。全员的承诺只有在消除了工作的顾虑心理后才能达到，经过授权（活性化），管理者就提供了适当的环境。它将高效的工作体系同正常经营运作中持续改进的努力结合起来。自我管理的工作小组是经常采用的一种授权形式。

以过程为中心——TQM 的一个基本部分就是关注过程的思想。一个过程就是从供方（内部或外部）获得输入，将其转化为输出而交付给顾客（同样可以是内部或外部的）的一系列步骤。这些步骤要求执行规定的过程，持续地监视过程的测量以发现不期望的变异。

综合体系——虽然一个组织可能由许多不同的职能专业组成，经常把它们按垂直结构组成部门，而 TQM 关注的焦点是把这些职能相互联系起来的水平过程。经营过程需要规定并实施战略。每个人必须了解组织的远景、任务和指导原则以及质量方针、目的和目标以及关键过程。必须监视经营业绩并不断进行沟通。一个综合的经营体系可以参照 MBNQA（美国国家质量奖）条款的模式和/或结合 ISO9000 标准要求。每个组织都有其独特的文化，要想实现产品和服务的卓越，没有良好的质量文化是不可能的。因此，一个综合体系要努力把经营改进的各要素同持续改进和超越顾客、员工以及其他受益方的期望结合起来。战略和系统方法——质量管理一个关键部分是实现其远景、任务和目标的战略和系统方法。这个被称为战略策划或战略管理过程，包括以质量为核心的战略计划。

持续改进——TQM 的主要推动力是持续的过程改进。持续改进在分析和创新两方面推动着组织发现更有竞争力和更有效满足受益者期望的途径。以事实为基础的决策——为了掌握组织业绩的好坏，必须获得业绩测量的数据。TQM 要求组织持续地收集和分析数据，以便改进决策的准确性、形成共识，并能在过去的基础上进行预测。

沟通——在组织变化期间，沟通除了作为日常运作的一部分之外，有效的沟通在保持士气和激励各层次员工上起着重要作用。沟通包括战略、方法和时间表。

这些要素被认为是 TQM 的基础，许多组织以某种形式对它们进行定义，形成组织运行的一套核心价值观和原则。例如，波多里奇奖条款为核心价值和概念的设定定义了高效组织的行为。下面是来自 TQM 的直接或间接收益：

增强了竞争地位，具有市场条件、环境和政府其他法规改变或新增的适应能力。

高生产率提高了市场形象，消除了缺陷和浪费，降低了成本并有良好的成本管理，更高的利润率提高了顾客关注和满意，增加了顾客的忠诚性和保持力；增加了工作安全性，改善了员工的精神面貌，使股东和受益者增值，改进和创新了过程。

TQM 的实施方法

没有一种方法能够在所有情况下有效地策划和实施 TQM。每个公司在文化、管理实践以及生产和交付产品和服务的过程都是独特的，TQM 的战略随组织不同而不同。但是刚才提到的关键要素应以某种形式表现出来。下面是实施 TQM 的通用模式：

1. 最高管理者学习有关 TQM 的知识并确定对 TQM 的承诺。
2. 组织对当前的文化、顾客满意和质量管理体系进行评审。
3. 最高管理者识别用于指导过程的核心价值和原则，并对其进行沟通。
4. 在第 1、2、3 步的基础上制定 TQM 总计划。
5. 组织识别顾客要求并对其确定优先顺序，使产品和服务满足这些要求。
6. 管理者列举并识别组织满足顾客要求的关键过程。
7. 管理层监督成立改进工作的团队。
8. 由指导委员会把握 TQM 工作的契机。
9. 经理们通过参与策划、培训、指导或其他方法为这种努力做出个人贡献。
10. 对日常过程进行管理和标准化。
11. 对取得的进展进行评价，需要时修改计划。
12. 增强员工意识，并对其状态提供反馈，建立奖励 / 认可的过程。

用于建立 TQM 过程的五个不同的战略：

战略 1：TQM 要素法

TQM 要素法针对关键经营过程和/或组织单元，运用 TQM 工具来进行改进。这种方法在 20 世纪 80 年代早期广泛应用，因为当时他们是一边学习一边部分地应用 TQM。这种方法的例子包括质量小组、统计过程控制、田口方法和质量功能展开。

战略 2：大师方法

大师方法是利用一个或几个著名质量思想家的教学或著作作为基准，确定组织存在缺陷之处，然后进行适当的改变来纠正这些缺陷。例如，管理者可以学习戴明的 14 点和 7 个致命问题，或参加完劳斯比学院的学习，然后按所学习的方法进行实施。

战略 3：组织模式方法

在本方法中，个人或团队参观在 TQM 中起领先作用的组织，确定他们的过程和成功的原因。然后把这些思想与自己的想法相结合，建立起自己特定的组织模式。这种方法广泛应用于 20 世纪 80 年代末期，以美国国家质量奖（MBNQA）早期的获奖者为例。

战略 4：日本的全面质量方法

组织用日本的全面质量方法考察获戴明奖的公司的实施技术和战略的详细情况，应用这些经验制定内部应用的长期总体计划。这种方法为佛罗里达电力和照明公司所用并获得了戴明奖。

战略 5：质量奖条款

采取此模式时，组织运用质量奖条款，如戴明奖、欧洲质量奖、或美国国家质量奖（MBNQA）来识别需要改进的领域。在这个方法中，TQM 的实施关注于满足特定的质量奖条款。虽然有人认为这种方法在运用质量奖条款上不合适，但有些组织确实运用这种方法取得了改进的结果。

实施 TQM 最常见的问题

阻碍实施 TQM 成功常见的错误和障碍是一个不好的实施 TQM 的过程会导致对组织业绩和精神的破坏。失败会在管理层中引起冷嘲热讽，这将弥漫整个组织。在 TQM 项目失败的公司中，最高管理者们缺乏对改进工作条件的承诺，很少提供工作业绩的反馈，经常不能确保与员工良好的双向沟通。他们可能对公司缺乏忠诚，发现不好的事情很容易消极，不能保持很高的道德标准。下面是实施 TQM 最常见的问题：

缺乏管理承诺

当组织的领导者只是口头上推动 TQM，而行动上却不能证实这种支持，工作显然会受到伤害。管理者言行不一的情况会导致不严肃和不信任的结果。要成功地实施 TQM，管理团队必须对实施 TQM 的目的有明确的沟通，应与其实施的 TQM 原则相一致，而且不把它只当成一种管理时尚。此外，最高管理层若只是在外部压力下，如只是为了取悦董事会或为了获得认证推行 TQM 是不可能成功的。

无力改变组织文化

改变组织文化是困难而且耗时的。必须消除对改变的恐惧，解决不良的劳动关系，公司必须着力改变上述状况。应当使员工相信 TQM 项目将提供的好处，并应当“买进 (buyin)”变化。然而，这可能意味着员工需要改变行为方式或以不同的方式执行任务。如果缺乏激励和热情，会导致挫折和压力信任是必须的！

实施中的问题

在实施 TQM 前，管理者应（1）获得全公司对该过程的承诺；（2）对公司的愿景、任务和目标进行沟通；（3）对公司新的关注点给予公开的沟通。

不适当的数据运用

在 TQM 环境下，数据是形成决策的关键。因此，缺乏系统的理解，没有测量过程，依靠无效的测量技术，缺乏对统计观念的理解，不能保持数据的准确和可靠，不能保证获得充分的数据都会导致失败。为了 TQM 的成功，数据必须可信可靠，测量过程必须稳定，数据的补偿方法应该有效。最后，必须对决策者进行数据的分析和解释的培训。

其他常见的问题

下面的问题经常给 TOM 的实施造成困难：

在不同的工作或任务小组中缺乏合作和团队活动（不一定是缺少团队），不能理解团队真正需要什么，只关注短期效益而不关注长期目标，资源不充分或缺乏对这些资源的持续承诺，（commitment）缺乏持续和有效的培训和教育，不能关注顾客的需求与期望，在各层员工中缺乏相互的信任和尊重，缺乏对远景、任务和指导原则的分享，缺乏战略方向，管理者不能认可并奖励所取得的成就。管理者必须承认在 TQM 的策划和早期实施阶段会存在障碍。即使已经进行 TQM 一段时间的组织也应评价项目的进展并改进现有的体系。对 TQM 概念和方法的培训能够提高意识并理解使 TQM 不成功的原因。可以对 TQM 过程进行有计划的相互测量。

2. GB/T 19580-2004《卓越绩效评价准则》节选

引言

为了引导组织追求卓越绩效，提高产品、服务和经营质量，增强竞争优势，促进经济持续快速健康发展，根据《中华人民共和国产品质量法》、国务院颁布的《质量振兴纲要》的有关规定，特制定《卓越绩效评价准则》。

本标准参照国外质量奖的评价准则，结合我国质量管理的实际情况，从领导，战略，顾客与市场，资源，过程管理，测量、分析与改进以及经营结果等七个方面规定了组织卓越绩效的评价要求。为组织追求卓越绩效提供了自我评价的准则，也可用于质量奖的评价。

本标准与 GB/T 19001 的最大差别在于它不是符合性的评价依据，而是为组织提供追求卓越绩效的经营管理模式，强调战略、绩效结果和社会责任。

本标准的制定和实施可帮助组织提高其整体绩效和能力，为组织的所有者、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值，有助于组织获得长期成功，并使各类组织易于在质量管理实践方面进行沟通和共享，成为一种理解、管理绩效并指导组织进行规划和获得学习机会的工具。

4 评价要求

4.1 领导

本条款用于评价组织高层领导在价值观、发展方向、目标、对顾客及其他相关方的关注、激励员工、创新和学习等方面的作为，以及组织的治理和履行社会责任的情况。

4.1.1 组织的领导

组织应说明高层领导如何确定发展方向、完善组织的治理以及如何评审组织绩效，

4.1.2 社会责任

组织应说明其在履行公共责任、公民义务及恪守道德规范方面的做法。

4.2 战略

本条款用于评价组织的战略目标和战略规划制定、部署及其进展情况。

4.2.1 战略制定

组织应说明如何制定战略，确定战略目标，包括如何提高组织的竞争地位、整体绩效，以及如何使组

织在未来获得更大的成功。

a) 组织应描述其战略制定过程、主要步骤、说明主要参与者及长、短期计划时间区间，时间区间如何设定，战略制定过程如何与长、短期计划时间区间相对应。

b) 组织如何确保制定战略时考虑下列关键因素，并说明下列有关数据和信息是如何收集和分析的：

——顾客和市场的需求、期望以及机会；

——竞争环境及竞争能力；

——影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化；

——人力资源和其他资源方面的优势和劣势；

——资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会；

——经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险；

——国内外经济形势的变化；

——组织特有的影响经营的因素，包括品牌、合作伙伴和供应链方面的需要、组织的优势和劣势等；

——可持续发展的要求和相关因素。

c) 组织应说明关键的战略目标和对应的时间表，战略目标如何能够均衡地考虑长、短期的挑战和机遇，以及所有相关方的需要。

d) 组织应说明如何进行战略调整。

4.2.2 战略部署

组织应说明战略规划的制作与部署，以及如何进行绩效预测。

4.3 顾客与市场

本条款用于评价组织确定顾客和市场的需求、期望和偏好，建立顾客关系的方法；确定影响赢得、保持顾客，并使顾客满意、忠诚的关键因素的方法。

4.3.1 顾客和市场的了解

组织应说明如何确定顾客和市场的需求、期望和偏好，以确保产品和服务不断符合需要并开发新产品和开拓新市场。

a) 如何确定顾客群和细分市场，在这一过程中如何考虑竞争者的顾客及其他的潜在顾客。

b) 如何了解关键顾客的需求和期望，以及这些需求和期望对于顾客购买决策的相对重要性。如何针对不同的顾客群采取不同的了解方法。如何使用当前和以往顾客的相关信息，并将这些信息用于产品和服务的设计、营销、过程改进和其他业务的开发。

c) 如何使了解顾客需求和期望的方法适合战略规划及发展方向。

4.3.2 顾客关系与顾客满意

组织应说明如何建立和完善顾客关系，以赢得和保持顾客，增强顾客忠诚，吸引潜在顾客，开拓新的商机，并说明如何测定顾客满意，提高顾客满意度。

4.4 资源

本条款用于评价组织高层领导为确保战略规划 and 目标的实现、为价值创造过程和支持过程所配置的资源，包括人力资源及其他的财务、基础设施、相关方关系、技术、信息等。

4.4.1 人力资源

组织应根据战略规划 and 目标，建立以人为本的人力资源开发和管理的工作系统、激励机制、员工培训与教育体系，以发挥和调动员工的潜能，并说明组织如何营造充分发挥员工能力的良好环境。

4.4.2 财务资源

组织如何确定资金需求，保证资金供给。如何实施资金预算管理、资金的利用和周转，将资金的实际使用情况与计划相比较，及时采取必要的措施，适时调整。

4.4.3 基础设施

在考虑组织自身和相关方需求和期望的同时，组织如何确定和提供所必需的基础设施，包括：

a) 根据组织过程管理的要求提供基础设施；

b) 制定并实施基础设施的预防性和故障性维护保养制度；

c) 制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平；

d) 预测和处置因基础设施而引起的环境和职业健康安全问题。

4.4.4 信息

组织应说明如何识别和开发信息源。

组织如何配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施，如何建立和运行信息管理系统，包括软、硬件系统。

4.4.5 技术

组织如何对其拥有的技术进行评估，并与同行先进水平进行比较分析，为制定战略提供充分依据；

如何以国际先进技术为目标，积极开发、引进和采用适用的先进技术和先进标准，提高组织的技术创新能力；如何制定技术开发与改造的目标和计划，论证方案，落实增强技术先进性、实用性所采取的措施。

4.4.6 相关方关系

组织如何建立与其战略实施相适应的相关方关系，特别注重与供方和合作伙伴建立良好的合作关系，推动和促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

4.5 过程管理

本条款用于评价组织过程管理的主要方面。组织的过程分为价值创造过程和支持过程。

4.5 过程管理

组织如何确定和管理为顾客创造价值，并取得经营成功、业务增长和实现组织增值的主要过程。

4.5.2 支持过程

组织如何确定和管理为价值创造过程提供支持的过程。

4.6 测量、分析与改进

本条款用于评价组织选择、收集、分析和管理数据、信息和知识的方法，充分和灵活使用数据、信息和知识，改进组织绩效。

4.6.1 测量与分析

组织应说明其测量、分析、整理组织各部门及所有层次、过程的绩效数据和信息的方法。

4.6.2 信息和知识的管理

组织应说明其确保员工、供方和合作伙伴以及顾客所需数据和质量的信息的质量和可用性，确保这些数据和信息易于获取，并说明组织积累和共享知识的方法。

4.6.3 改进

组织应说明其采用适当的方法，充分和灵活地使用测量和分析的结果，改进组织内各部门、各层次的绩效，并促进相关方绩效的提高。

4.7 经营结果

本条款用于评价组织在主要经营方面的绩效和改进，包括顾客满意程度、产品和服务的绩效、市场绩效、财务绩效、人力资源绩效、运行绩效，以及组织的治理和社会责任绩效。绩效水平应与竞争对手的水平或标杆相比较并进行评价。

4.7.1 顾客与市场的结果

组织应描述其顾客和市场的结果，包括顾客满意程度和忠诚程度、产品和服务的绩效结果以及市场占有率结果。适当时，将结果按顾客群、产品和服务类别和市场区域进行划分：

4.7.2 财务结果

组织应描述其财务绩效的主要测量指标及其当前水平和发展趋势，具体包括：主营业务收入、投资收益、营业外收入、利润总额、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资金周转率等综合指标。

4.7.3 资源结果

4.7.4 过程有效性结果

组织应从以下方面描述对过程有效性起重要作用的主要绩效结果。适当时，将结果按产品种类和市场区域进行划分，包括适当的比较数据：

a) 主要价值创造过程有效性的主要测量指标及其当前水平和发展趋势，包括（但不限于）全员劳动生产率、周期、供方和合作伙伴绩效以及其他有效性的测量结果；

b) 关键支持过程有效性的主要测量指标及其当前水平和发展趋势，包括全员劳动生产率、周期、供

方和合作伙伴绩效以及其他有效性的测量结果；

c) 战略和战略规划完成情况的主要测量结果。

4.7.5 组织的治理和社会责任结果

组织应从以下方面描述组织的治理与社会责任结果，包括组织的治理、公共责任、道德行为以及履行组织的公民义务等方面的绩效，可采用适当的比较数据：

a) 组织的治理的主要测量指标及其当前结果和发展趋势；

b) 组织的产品、服务和经营对环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等社会影响的主要测量结果，包括满足和超越法律法规要求，促进可持续发展等方面的主要测量结果；

c) 组织的诚信等级、相关方信任程度等道德行为的主要测量结果；

d) 组织履行公民义务，支持公益事业的主要测量结果。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net