

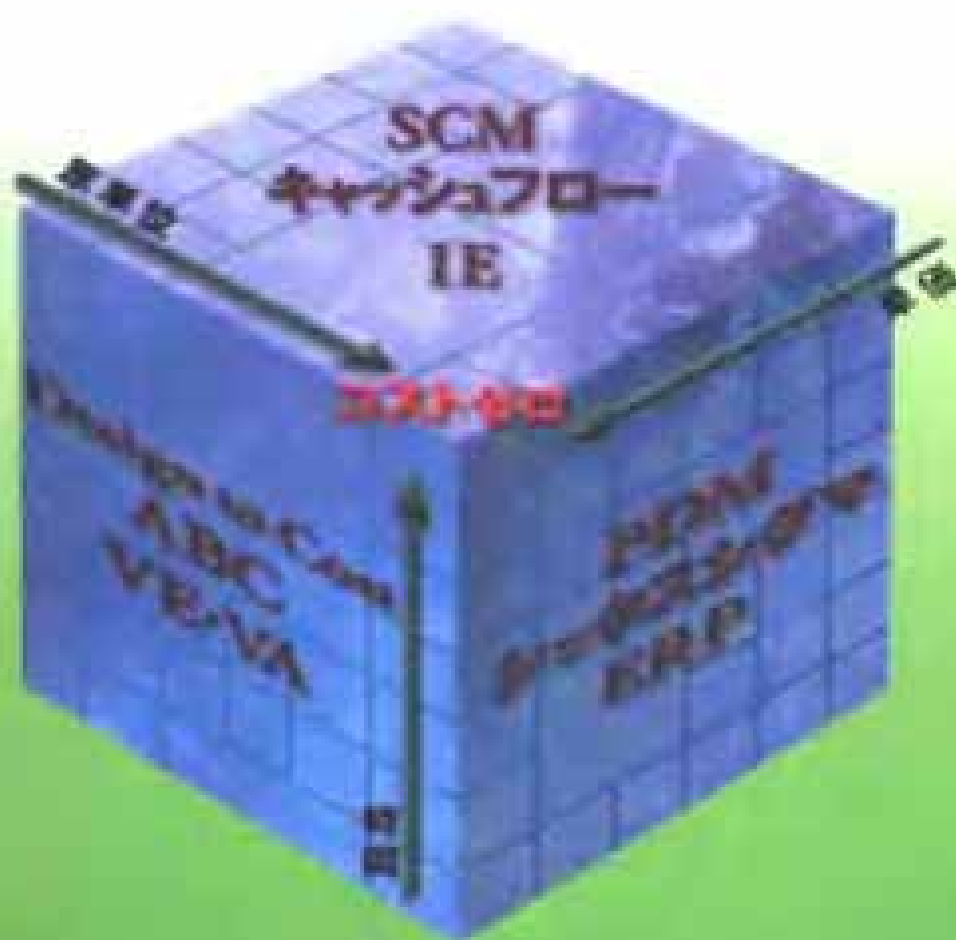
WTO

操作平台

【图解】

全面质量管理

〔日本〕新将命 著 杨文瑜 邹波 译



文匯出版社

WTO 操作平台

【图解】

全面质量管理

[日本] 新将命 著 杨文瑜 邹波 译

文匯出版社

代序 走近经营质量

本书的意图一言以蔽之,就是“为了实现经营质量而提供观念与诀窍,而经营质量是建造优秀企业的绝对条件”。

“经营质量”这个词语本身对许多人而言可能还很陌生。这个词最初译自英语“Management Quality”。它不单单指产品质量,而且包含了业务推进的质量、经营者、员工的质量以及与经营有关的其他所有的质量(Quality)。我认为并且主张:如果你的目标是建造优秀企业,那么提高经营质量是至关重要的,而提高经营质量的经营方法就是TQM(Total Quality Management)。

本书的前半部分先从TQM(全面质量管理)的概述开始,关于经营质量,我将叙述在长年的实际业务经验中我所持有的观念,或者稍微夸张地说,我的信念。在后半部分,我尝试对为了实现经营质量而使用的具体的诀窍和方法作稍稍细致的解说。我希望这样能达到“观念与诀窍的平衡”。英语中有句成语“Man Proposes God Disposes”(谋事在人,成事在天)。那么如果模仿这个说法,对这本书的阅读方法、TQM的推进方式提点建议的话,那就是“谋事在作者,成事在读者”了。

如果您要建造优秀的企业,那么您务必将这本书的内容(建议),哪怕是一部分,付诸实施。并衷心祝愿它能对您有所裨益。

另外,本书的执笔得到了日本飞利浦公司经营质量部部长高桥义郎先生的莫大帮助,如果没有他忘我的协助,这本书是不会面世的。在此深表谢意。

新将命

1998年1月

目 录

第一章 在竞争激烈时代胜出的经营方法	(1)
◎ TQM 出现的背景.....	(2)
提高经营质量的新经营方法的出现	
◎ 在“艰难时代”胜出的经营	(4)
必须兼备创造性和高品质、高效率	
◎ TQM 究竟是什么.....	(6)
通过最高领导的率先垂范来实施重视质量、重视顾客的经营	
◎ TQM 的引进是什么、具体做些什么	(8)
按基准来发现与现状的差距,并加以改进的程序	
◎ 经营质量中所说的“质量”	(10)
“质量”就是“卓越”	
◎ 接近国际标准的方法	(12)
挑战国家的经营质量奖是捷径	
● 专栏:全球化企业,全球化时代的人才	(14)
● 专栏:大型企业逃离祖国	(15)
第二章 经营走向全球化标准之路	(17)
◎ 使日本企业实力增强的 QC	(18)
在现场发现问题,自己加以解决	
◎ 戴明奖及其功过	(20)
越追究 QC 越看不到顾客的反应	
◎ 应该重视 ISO9000 系列	(22)
适用于在国际贸易中作为评价贸易对方的基准	
◎ 注意 ISO9001 的陷阱	(24)
关键在于不制定难以达到的业务标准	
◎ 从 TQC 到 TQM,有什么不同.....	(26)

◇ 图解全面质量管理 ◇

创造得到所有企业及相关利益方面认可的价值

- ◎ 何谓马尔科姆·波多里奇(MB)奖 (28)

美国企业复苏原动力的 TQM 样本

- ◎ MB 奖的日本版——“日本经营质量奖” (30)

容易适用于日本企业的国际标准

- ◎ 飞利浦的经营质量样本 (32)

从工厂到服务部门,持续改善经营质量

- 专栏:MB 奖获奖企业提高业绩的例子 (34)

第三章 经营者与战略方向性的指示方法 (37)

- ◎ 企业到底是谁的 (38)

经营者如果没有伦理观念,经营质量就无法提高

- ◎ 优秀企业拥有什么 (40)

一言以蔽之,其关键词是“ABCDEF”

- ◎ “艰难时代”所要求的经营者的资质 (42)

向所有员工指示战略方向并拉动他们的力量

- ◎ 经营者应该建立的企业文化 (44)

对为了公司而造成的失败不追究责任

- ◎ 经营者为了推进 TQM 而采取的态度① (46)

最高领导决意不退缩是必要的

- ◎ 经营者为了推进 TQM 而采取的态度② (48)

经营者必须为全公司注入灵魂

- ◎ 经营者为了推进 TQM 而采取的态度③ (50)

通过最高领导参加到现场来促进经营质量的提高

- 专栏:连高尔夫球场也参与挑战日本经营质量奖 (52)

第四章 杰出领导的精髓 (55)

- ◎ 何谓国际型领导作用 (56)

日本型领导作用是模拟式,国际型领导作用是数字式的

- ◎ 何谓国际通用的领导作用 (58)

在理论与数字外面包上义理、人情以及民俗

- ◎ 领导与领袖 (60)

不需要领袖型的领导

- ◎ 专业领导的条件 (62)

首先是要永远勇往直前,有强烈的责任感与完成目标的热情	
◎ 发挥领导作用的支柱①	(64)
没有功能性能力的领导无法生存	
◎ 发挥领导作用的支柱②	(66)
支撑管理能力的 PDCA+CCC	
◎ 发挥领导作用的支柱③	(68)
留心五个要点,连人性魅力也能得到培养	
◎ 何谓高质量的沟通	(72)
只有新鲜才有价值。要求迅速及时	
◎ 建立良好的沟通系统	(74)
通过电子邮件、午餐会等使沟通畅通	
第五章 重视方针的管理与程序管理	(77)
◎ 方针的管理与方针的展开	(78)
聚焦于程序,将目标置于次位	
◎ 程序管理是什么	(80)
实现顾客满意的宝藏	
◎ 程序管理是关键	(82)
明确程序,如果发现问题或无效的工作,以顾客的愿望为标准加以改善	
◎ 必须搞清楚程序管理	(84)
实现制定测定工作程序顺利与否的基准	
◎ 正确的结果是怎样的	(86)
用几年的数据来表示,将目标与其他公司最佳业绩比较,并填入将来的目标值	
◎ 以简化为目标的程序管理	(88)
谋求业务程序的彻底简化的 Misumi 公司的例子	
第六章 员工满意与人才开发	(91)
◎ 使股东满意的正确程序	(92)
只有员工满意才能使顾客满意和股东满意	
◎ 使员工满意的三条秘诀	(94)
坦诚、能实现自我、得到公正的评价	
◎ 培育企业就是育人	(98)

◇ 图解全面质量管理 ◇

进行正确的员工教育关系到员工满意

- ◎ 人的品质——四种“人” (100)

从“人财”到“罪人”，并非所有人都是“人才”

- ◎ 培育“高质量人才”的处方 (102)

有效实行五种方案

- ◎ 决定工作质量的五大诀窍 (106)

开展工作之际需要注意的 SMART

- 专栏：培养人才、教育人才的例子 (108)

第七章 顾客关系管理的理想状态 (109)

- ◎ 今天被重新认识的顾客满意(CS)的经营 (110)

对经历过泡沫经济和价格崩溃的消费者，CS回应他们的高要求

- ◎ 什么是真正的顾客满意 (112)

必须提供超越顾客期望的商品或服务

- ◎ 顾客满意就是推销① (114)

重新确认是否真正地把“顾客至上主义”付诸实践

- ◎ 顾客满意就是推销② (116)

如果不回应顾客的意见，不但没有意义，甚至会产生相反的效果

- ◎ 顾客满意就是推销③ (118)

设置接待中心是有效的。不在于规模，重要在于反映经营状况

- ◎ 对于顾客的各种想法 (120)

顾客对象正好相反的 Solectron 公司与新 AT&T

- ◎ 提高顾客满意度的销售质量 (122)

NEC 根据不同的顾客而采取细致入微的销售体制的例子

- ◎ 谁是真正的顾客 (124)

不单是营业负责人，所有在企业工作的人中都存在顾客

- ◎ 没有顾客战略就没有顾客满意 (126)

制定从顾客的意见分析到改进实施的系统的计划

- ◎ 顾客满意的新想法 (128)

从顾客愉快到顾客成功

- 专栏：哈雷戴维森摩托日本公司的顾客满意 (130)

第八章 信息的有效利用和基准化 (133)

- ◎ 第四个经营资源——信息 (134)

信息只有活用才有意义,通过共同分享信息来推进重视顾客、重视质量	
◎ 作为信息战略的基准化	(136)
专心致力于一流的经营方法,提高顾客至上意识,解决经营课题	
◎ 基准化所要求的态度	(138)
始终抱有问题意识,以谦虚和明智态度继续学习	
◎ “模仿+附加价值”的基准化	(140)
不停留于分析和模仿,创造更佳的程序	
第九章 飞利浦提高经营质量的工具	(143)
◎ 如何发挥领导作用①	(144)
部下以上司为榜样,领导必须身先士卒	
◎ 如何发挥领导作用②	(146)
动机产生于赏识	
◎ 方针的展开①:将改善目标置于何处	(148)
改善方针及目标必须与业务目标直接联系	
◎ 方针的展开②:方针展开的关键	(150)
展开成功的关键是沟通以及设定 SMART 的目标	
◎ 检查与评估改善的推进状况	(152)
有必要对改善知识与理解程度低下的员工建立改善机制	
◎ 领导应该做的事情	(154)
领导每个人完成各自的任务	
◎ 质量改善程序是否明确	(156)
在程序中,对能否取得预期的结果进行把握	
◎ 质量改善小组是否发挥作用	(158)
必须在明确的指针下运作,委任其权限	
◎ 以学习支持质量改善活动	(160)
只有不断地学习,才能支援改善活动	
◎ 为了落实质量	(162)
将自我评估系统和结果围绕 PDCA 进行修正	
◎ 建立真正的伙伴关系	(164)
了解谁是真正的顾客,以顾客的期待与希望为基准工作	
◎ 供应商管理的理想状态	(166)

◇ 图解全面质量管理 ◇

在供应商中也开展本公司的质量方针,强化竞争力

◎ 改善结果的归纳方法 (168)

归纳改善结果后反馈至现场

● 专栏:建立有效组织的七条原则 (170)

第一章

在竞争激烈时代 胜出的经营方法

在世界范围的经营环境发生着变化的时候,没有国际竞争力的企业就陷入了困境。为了强化竞争力,企业必须彻底地服务顾客和重视质量,而这就需要新的经营方法——“TQM”。

本章将对经营环境的变化以及应运而生的 TQM 的内涵进行解说。

TQM 出现的背景

提高经营质量的新经营方法的出现

1997 年 9 月,东京证券一部上市的中坚食品超市日本八百伴在事实上破产了,

日本八百伴在国际上享有盛誉,以至于有的国外友人惊讶地说:“啊?八百伴是日本的公司?”八百伴积极在海外如东南亚、中国、英美等国开设分店,是领导日本流通业国际化的企业。而现在这个时代,连八百伴这样的公司都从我们眼前一下子消失了。

这是一件发人深省的事件,它使我们重新感到不能因为今日的繁荣而安闲度日,我们正身处一个全球化变化的时代。

在被称作大竞争时代的现在,市场从国内到国外再到世界,扩大了几倍、几十倍。看看近年来世界上四处兴起的经济的新动向,企业不能再疏忽大意了。

比如在日本国内正在推进放宽限制,并迎来了日本式的大改革。放眼世界,可以看到美国经济的复苏和欧共体经济基础的强化以及亚洲经济的腾飞。其中亚洲虽然有许多问题,经济增长率仍居世界第一,而且借助新的世界标准、价值基准(现在亚洲决定着世界的价格水准)站稳了脚跟。

引起这种全球化变化的原因之一就是国际互联网。通过国际互联网,我们可以向世界传递信息。它还带来了资金、组织、规模的国籍解放。

我听说在书店里根本没人关注的无名作家的书,通过网络销售竟卖出了六万本;也有预测说,美国的零售业的 20% 到 30% 将被国际互联网取代。电子银行之类的金融机构结构上的变化就是个例子。

为了应付这样世界规模的经营环境的变化,就必须强化国际竞争力。没有竞争力的企业将陷入困境。

在这种形式下,出现了一种动向:彻底地服务顾客和重视质量,通过提高“经营质量”而强化竞争力。TQM(Total Quality Management:全面质量管理)就是解决这一问题的新经营方法。TQM 正吸引着以美国为首的世界各国的目光。

美国在全国范围鼓励企业强化企业的竞争力。据报告称,“美国经济活力



的恢复是致力于 TQM 的胜利”。

企业要生存,提高经营质量是至关重要的。解决的方法就是 TQM。

在“艰难时代”胜出的经营

必须兼备创造性和高品质、高效率

在世界规模的大竞争中,如果要举出具有日本社会经济特征的潮流,那就是“国际化”、“信息化”和“变化”。

作为包括“国际化”在内的关键词,首先有“关于质量管理国际标准(ISO9001)”或日本经营质量奖等。这些也是通向TQM(全面质量经营)的入口。另外还有作为环境问题对策的以ISO14001为代表的国际标准化等。也出现了采用国际会计基准、重视股东的动向。

“信息化”中,有通信环境的进步(LAN·WAN·国际互联网),应用的多样化,ERP系统(Enterprise Resource Planning;企业的总系统)的构建与运用

在“变化”方面,有雇佣制度、工资待遇体系的变化,劳动市场的流动化,以及在销售流通领域的大规模销售商店与开放价格制度、造成新闻轰动效应的金融大改革等。

目前的时代,社会很“艰难”,但企业和个人如果逃避艰难会更艰难。在如此全球化的大竞争时代之中,我们的公司应该如何应变呢?

堀紘一氏在其《21世纪的企业系统》(朝日新闻社)中这样认为:“时代:经营环境矩阵。”并且,他以“经济增长率的高低”和“业务环境的稳定度”为两条轴,尝试了时代的定义。

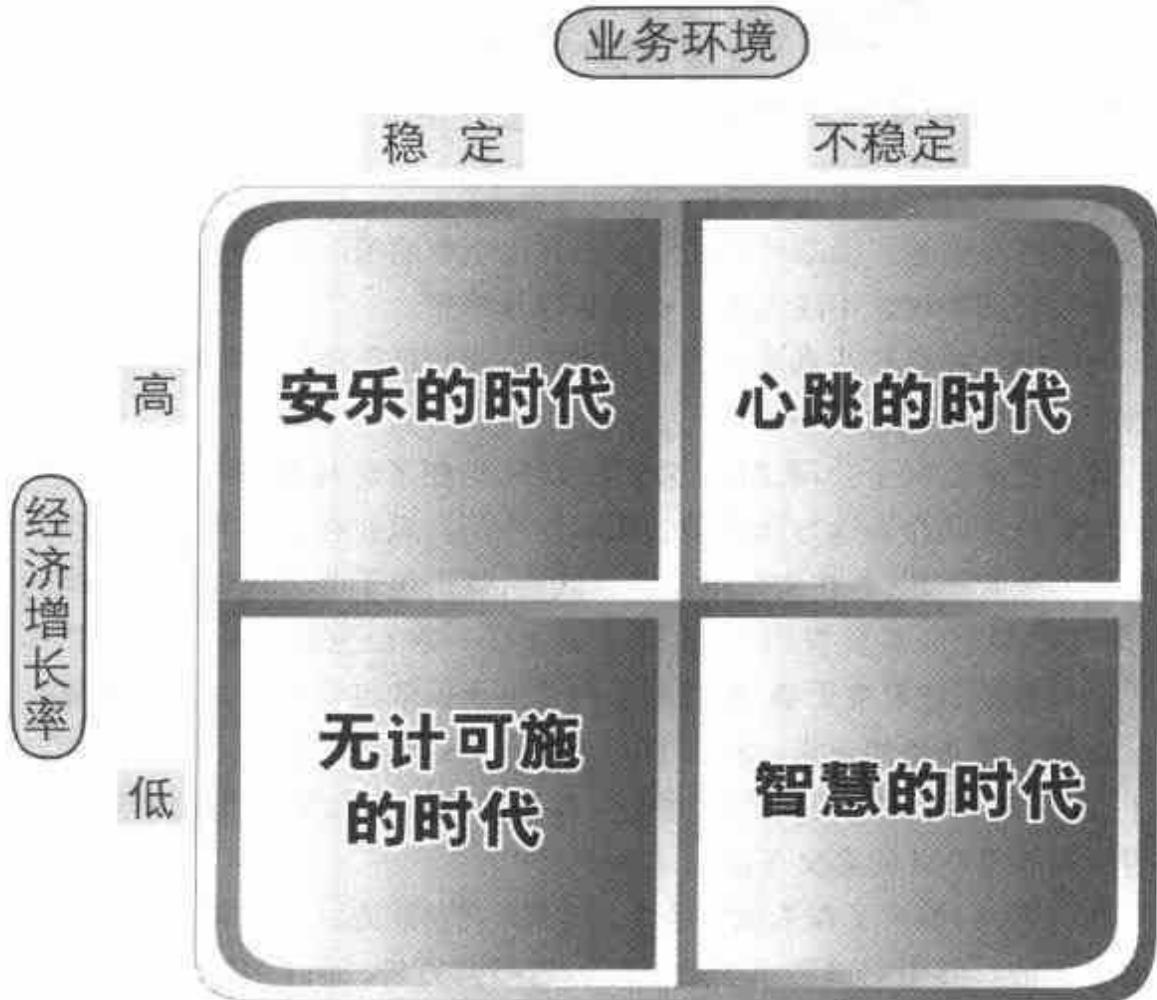
根据他的定义,首先,经济增长率高、业务环境稳定的时候分类为“安乐的时代”。在这种时代,无论谁当公司经理,都能提升业绩。

而经济增长率高但商业环境不稳定的时代为“心跳的时代”。之所以称作心跳,是因为在这一时期开发新产业的机会增多了。这也是适合待发展产业发展的时代。

那么,在高度经济增长没有指望的时代,根据不同的业务环境应该如何称谓呢?

经济增长缓慢而业务稳定的时代是“无计可施的时代”。例如德川幕府的幕藩体制就属于这种时代。创新受到压制,在两百多年中没有任何的发展与

经营环境矩阵



出处：堀纘一《21 世纪的企业系统》(朝日新闻社)

进步。

现在我们处在经济增长缓慢的时代,而且环境并不稳定,前面讲的八百伴就是例子。这种不稳定、变化的时代是“智慧的时代”。

不用说,企业要在这样的时代生存下来比前三种时代困难得多。因为必须一边摸索公司的前进方向,一边实现高质量、高效率的经营。

创造性和高质量、高效率看似矛盾,而对于“变化的时代”的经营者,同时具有这些高素质正成为大势所趋。

TQM 究竟是什么

通过最高领导的率先垂范来实施重视质量、重视顾客的经营

前面已经讲述了提高经营质量能够强化企业的国际竞争力。而解决的第一步是在公司的理念中注入重视质量的经营思想。

明确理念并将其认真地渗透到内部的公司就是所谓的“理想公司”，通过各种媒体都能了解到这些公司的强大竞争力。

我曾在庄臣父子公司、Melc 公司和 IBM 担任了总共 8 年的日方法人。这些公司都是可以作为这方面表率的国际性公司。只要在公司理念中注入重视质量的经营思想，并在实际中加以实践的，就产生了为了实现业务目标的工具，即 TQM(全面质量管理)。也就是诞生了一种经营样式——最高管理者率先以身垂范，把重视质量、重视顾客作为最优先的经营方针并加以实施。

对顾客及质量的承诺，使公司在大竞争时代生存的竞争力得以强化。实际上，所有被称作杰出公司的优秀企业都开发了适合自身的质量提升系统，很多时候是在 TQM 的名义下进行实践。

在飞利浦，制定了作为国际企业理念的“飞利浦方式”(参看下页图)，列举出五种价值。其中明确表示了重视顾客的经营方针，而这正是经营质量的核心。另外，这些并非仅仅是口号、通过飞利浦质量奖这一公司内部监察制度，能确认这些内容的执行程度以及是否真正落实到具体部门。

世上有很多公司标榜重视质量或重视顾客，有数据显示 90% 以上的公司将重视顾客、重视质量作为公司的方针或理念。但说到有没有真正实行方面，几乎都有问题。

如果听到对方问：“贵公司的经营有没有重视顾客？”很多经营者回答“是”。但如果他说是通过 CS 推进室进行，那是不行的。

重视顾客、重视质量的经营不是由一个负责部门能胜任的，因为它需要个公司共同进行。

提高“经营质量”要依靠从经营者到每一个员工的所有人来参与。

飞利浦方式

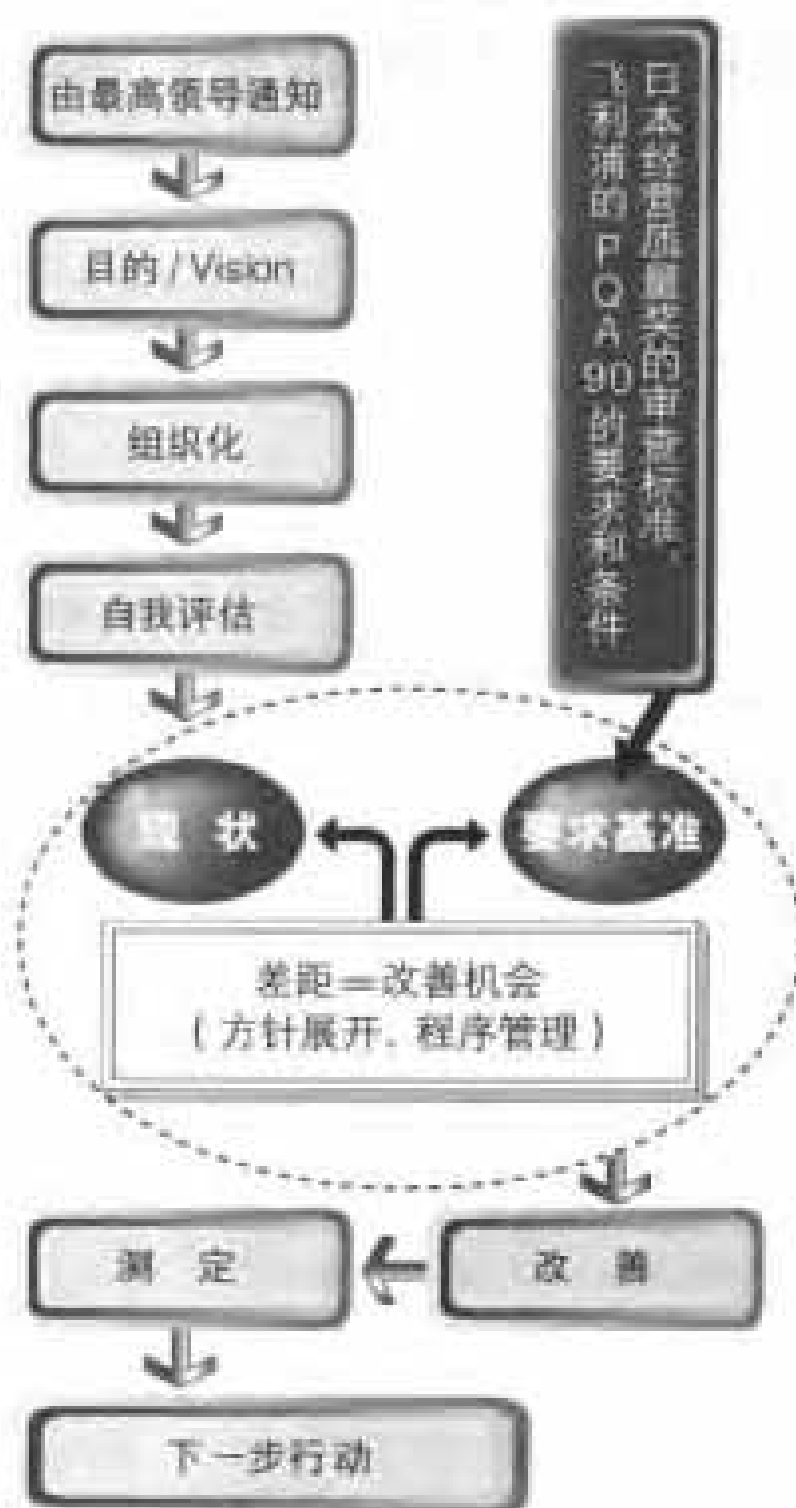
- ① 为了顾客
- ② 职员是最宝贵的财产
- ③ 高质量的业务活动
- ④ 实现高收益
- ⑤ 发扬企业家精神

1. Delight customers
2. Value people as our greatest resource
3. Deliver quality and excellence in all actions
4. Achieve premium return on equity
5. Encourage entrepreneurial behaviour at all levels

飞利浦经营质量概念程序



TQM 的整体流程



(PQA 90)的要求和条件。

经营质量中所说的“质量”

“质量”就是“卓越”

一说起 Quality,常常被翻译成“质量”,TQM 的 Q 是 Quality 的 Q,在谈到“经营质量”时,“质量”这个词弄不好有被误解的危险。因为在人们印象中,“质量”和产品技术或生产的质量管理是联系在一起的,狭义上更被解释成“产品质量”。

我被就职的公司的员工问起“TQM 活动中的质量是什么意思”时,总是说:“Quality 当然是指质量,但认为是‘卓越’或是‘优秀’容易理解。”

“卓越”可以指产品的质量,也可以指工作方式的质量、问候方法的质量等等。Quality 比一般使用的“质量”范围要广泛。

在英文的公司内部文件上,常常出现“Quality Leader”、“Quality Service”等词语,这些与其翻译为“指导质量活动的领导者”和“质量服务”,很多时候不如翻译为“优秀的领导者”及“卓越的服务”。这里的质量就是指高质量。例如,Quality Paper 是指高质量的报纸。

在经营质量中,质量有三个成果。其一为服务的质量;其二是生产产品或提供服务的程序的质量;其三为提高产品或服务的供应者能力的程序的质量。其中的“质量”换成“优秀程度”的话,意思就更清楚了。

质量的对象不仅仅是企业提供的产品或服务的质量,而是必须包括与经营所有领域相关的活动,即程序、组织、人、系统以及它们的组合成的各和业务经营活动的一切。提出“经营质量”重要性也是源于此。

相关的实践也就成为全面质量管理的活动了。

经营质量中的三个质量



接近国际标准的方法

挑战国家的经营质量奖是捷径

为了提高经营质量,要在公司里建立相应的组织机构。这些组织机构就是全面质量经营,略称为 TQM。这是“提高本公司质量的机构”。

但是 TQM 有适应每家公司的不同的样式,绝不相同。所以准备从现在开始着手提高经营质量或进行 TQM 实践的公司会因为不知道如何实施而困惑。

解决他们的困惑的答案之一就是美国的 MB 奖。现在 MB 奖的评审标准作为 TQM 的一个范本而开始受到关注。

像是为了证明这点,摆脱了持续低迷的美国经营者及 TQM 推进负责人说明了 MB 奖的有效性。他们对于 MB 奖的评审标准这样评说道:“现在才理解了 TQM,以前以为自己知道,而实际只了解一点皮毛。”

到目前为止,现有的质量标准有戴明奖(参看 20 页)和 ISO9001(参看 22 页)。美国的企业将此标准扩展到了 MB 奖。而在欧洲,相当于 MB 奖的“欧洲质量奖”正成为第三项标准。在日本,日本版的 MB 奖(“日本经营质量奖”)也正在慢慢地引起人们的注意。

这些都告诉我们,企业要在现在激烈竞争的时代生存下来,仅仅靠超越戴明奖或 ISO9001 是困难的。

总之,要在这样的时代生存需要改善经营的整体质量,因此认为 TQM 是最佳选择的企业数量在增加。

直截了当地说,MB 奖所代表的国家质量奖是当今经营质量的国际标准,向它们挑战是接近国际质量标准的最快捷径。

“全球”这个词的意义之一是“在全球性的视野下”。企业会因为规模、所处的行业 and 状态不同而对接受全球化浪潮影响的程度有所不同,但如果是面向 21 世纪的经营者,不管企业的规模之类如何,都应该关注在国际标准意识下进行的提高经营质量和 TQM 的实践。

经营质量的国际标准



面向 21 世纪的经营者的
视野是全球化的,他们关
注在国际标准意识下进行
的提高经营质量和 TQM
的实践

专栏

全球化企业、全球化时代的人才

“全球化”到底是什么?“国际人才”的条件又是什么?

(1) 通向全球化的四个阶段

①Domestic(National)(国内),②International(两国间或国与国间的关系),③Regional(亚太等地区的)国际化,④Global(全球规模的国际化)。

(2) 什么是全球化企业

全球化企业是“不局限于国内市场,将世界整体作为一个不同市场的集合体来把握,在此基础上,以全球性的视野广泛展开生产、服务、市场营销、财务、研究开发、人事政策等企业战略的企业”。

(3) 全球化时代人才的条件

① (五个阶段)

- 首先要对本国情况无比了解。
- 了解相互间的“共同点”(绝大部分)。
- 了解相互间的“不同点”(一部分)。
- 容许并尊重“不同点”。
- 根据需要,适应国际村的标准。

② 提高沟通技巧

- 通过收音机、录音机和电视学习语言。
- 具有JAL(Joke Assertive Logical):有即兴说一个笑话的宽松心境与教养;有自我的主张;有逻辑性。
- 赠予的能力。

③ 交际(与外国人的交际)

- 知道哪些事不该做。
- 知道哪些事该做。

专栏

大型企业逃离祖国

如果听到“松下电器、索尼要逃离日本”，不少人会大吃一惊吧。当然，这只是打个比方。在1997年11月日本的报纸上可以看到瑞典正在发生与此相类似的事：瑞典的大型通信机器厂商爱立信将总公司搬到了国外。

爱立信在瑞典的存在是举足轻重的，一家公司总出口额就占全国的15%，公司的研究开发、生产有60%以上在国内进行。

可是，爱立信在国内的商业销售仅占全国的6%。从全球化时代的经营来看，它把过剩的经营资源留在了国内。

要在急剧变化的大竞争时代胜出和推进国际化，回避无国界经营是行不通的。在爱立信表示此意向时，瑞典政府也曾要求爱立信的经营部门取消将总公司搬到国外的讨论。

企业活动的全球化程度越高，企业与国家的分歧就越大。企业选择国家，而国家和政府有义务为企业提供最佳服务。这样的时代正在到来。

第二章

经营走向全球化标准之路

从 QC、TQC 起步的质量管理运动将日本推上世界经济大国的地位。但在经营环境急剧变化的现在,仅仅靠这种方法行不通了,所以日本的经济一直处于停滞状态。而与此同时,美国产业界却出现了对经营进行了成功的改革并复苏的企业,他们共同的方法是 TQM。

本章将回溯至 QC 来考虑 TQM,解说 TQM 所带来的变化。

使日本企业实力增强的 QC

在现场发现问题,自己加以解决

战后日本经济取得了可以说是令人瞩目的高速发展。日本之所以能成为今天的经济大国,不能不提到企业认真致力于 QC(质量管理)。

日本的 QC 开始于 1950 年,这一年美国的戴明博士来到日本,带来了统计质量管理。从当时产品质量的国际竞争力来讲,美国是日本的老师。

后来日本的质量管理取得了独立的发展,产生了公司经理以下的所有员工全体参与计划的全公司的质量管理形式。作为 QC 活动,以小集体为单位无止境地“改善”的热情转变成实践,形成了不惜一切努力改良产品的习惯。

当现场出现问题时,就废寝忘食努力解决,这成为了日本企业现场常见的情景。质量管理可以说是厂家最基本的使命,当问题出现时,所有负责人不分部门全体出动加以解决。

“这种情景真让人感动。”——这是所有国外来日本企业进修的人一致的感想。他们真实地感受到日本技术人员在心底有一种很强的意愿——用自己的力量改善产品和系统。

日本的 QC 活动的有趣之处在于不仅是经营者或管理者,连现场的操作者也积极地参与。他们找出问题所在和需改善的部分,将其当作自己的课题,以小集体的形式考虑如何解决,做行动计划并加以实施。然后持续进行 PDCA(计划、实施、测定、评价、更正、处理)的改善循环。

以前,NHK 曾经播放过“电子立国的日本”这一特别节目。其中有个很好的例子。一家半导体厂苦于无法降低产品的不合格率,而现场工作的女员工提出:“会不会和经过工厂附近的电车有关?”改善小组立即去调查,果然是因为震动而导致了产品不良。于是在道路之间造了一条河用以改良。

现在“改善”和“方针管理”等词语一样,在国外作为质量管理用语被直接使用。常常可以在飞利浦的海外工厂会议上听到在英语中夹杂着这些日语词。

QC 解决问题的顺序

步骤
①

选题

决定改善中的课题

步骤
②

把握现状

以数据的形式了解课题的目前状态

步骤
③

设定目标

决定如何改变现状的目标

步骤
④

分析原因

追究导致问题 (不良程度) 的原因

步骤
⑤

制定对策与实施

考虑针对原因的对策并实行

步骤
⑥

效果的测定

对对策的效果进行测定和确认

步骤
⑦

标准化、防止再发生

将有效的对策定为标准, 防止再次发生

步骤
⑧

其他的问题和今后的计划

整理尚未解决的问题, 制定今后的行动计划

戴明奖及其功过

越追究 QC 越看不到顾客的反应

前面说了 1950 年戴明博士来到日本举行 QC 演讲,这是日本 QC 发展的开始。

戴明博士是受当时驻日联合国军队的最高司令部(GHQ)的邀请来日本作统计调查的指导的。他在日本科学技术联盟主办的大会上作了 QC 的演讲,在当时的产业界引起了强烈的反响,以至 1951 年,以演讲记录的印花税为基金,设立了戴明奖。

戴明奖授予在当年的质量管理的研究及成果上有实际成绩的人或企业,这个奖拉开了日本 QC 活动的序幕。毫无疑问,戴明奖为日本提高质量作出了巨大的贡献。

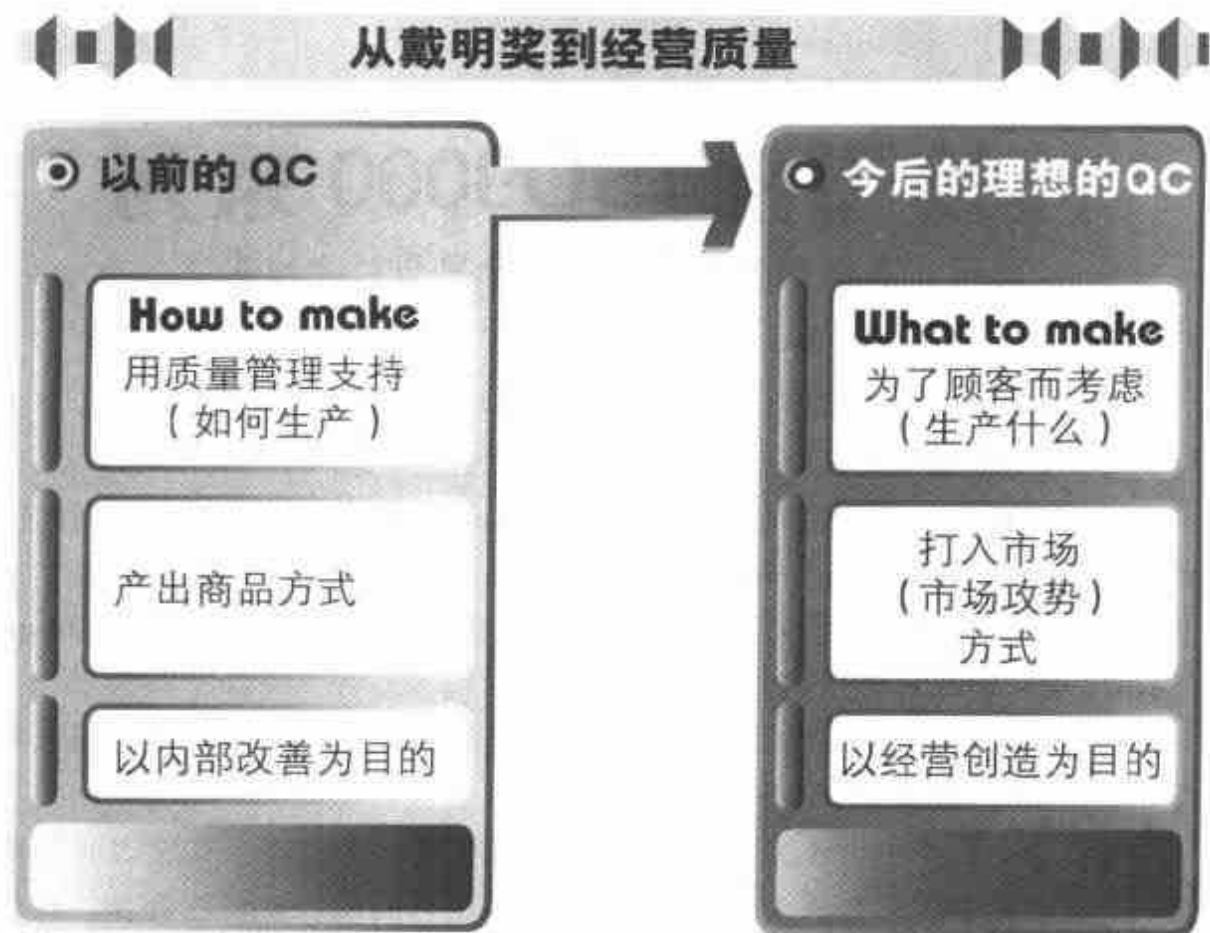
可是近年来,出现了对戴明奖到底有什么意义和效果的质疑。因为令人触目惊心的是,有的企业在获奖后反而陷入经营上的麻烦或危机,所以,人们开始反思它针对获奖企业的质量管理的哪些内容进行审查、评价和表彰,是如何进行的。

直至今日,QC(质量管理)的中心都是 How to make(如何生产),面对 What to make(生产什么)则没有作深入的探讨。因为当时是只要生产出好东西就能卖掉的“安乐的时代”。

所以一直以来主要是发展作为支持 How to make 的技术的质量管理,与之相反,What to make 志向、即如何打入市场(市场攻势)的方面还做得远远不够。

结果是变得看不清楚“市场”的真实情况以及顾客的反应。越追究 QC,经营的视线越朝向公司内部,而和观察市场即 What to make 的经营创造脱节了。

柯尼卡的米山高范会长说:“日本在犹豫的时候,美国已经将质量管理从生产现场、开发现场延伸到企业经营中,开始取得实际效果了。”一想起在这方面美国说不定已经比日本早了 10 年,就有点不寒而栗。



美国企业从顾客的角度出发努力提高“经营质量”，它们有远大的目标和宽阔的视野。而日本则相反，考虑质量管理只是为了生产高性能、高质量、价格低的产品。这一战略虽然取得了经济的增长，但现在陷入了低迷。可以说，随着时代背景的变化，戴明奖的局限性也明显化了。

应该重视 ISO9000 系列

适用于在国际贸易中作为评价贸易对方的基准

只在日本通用的所谓的本地标准正在急速转向全球化标准,国际标准化组织(ISO)所制定的质量保证规格 ISO9001 便是其中之一。

ISO 是 International Organization for Standardization 的缩写,是在科技、经济等广泛的范围内推进国际单位、规格等标准化的组织。但为什么首字母是 IOS 却要称作 ISO 呢?原来这是利用了希腊语 Isos(相等、相同)、Isotope(同位元素)、Isobar(等压线)意义的生造词。

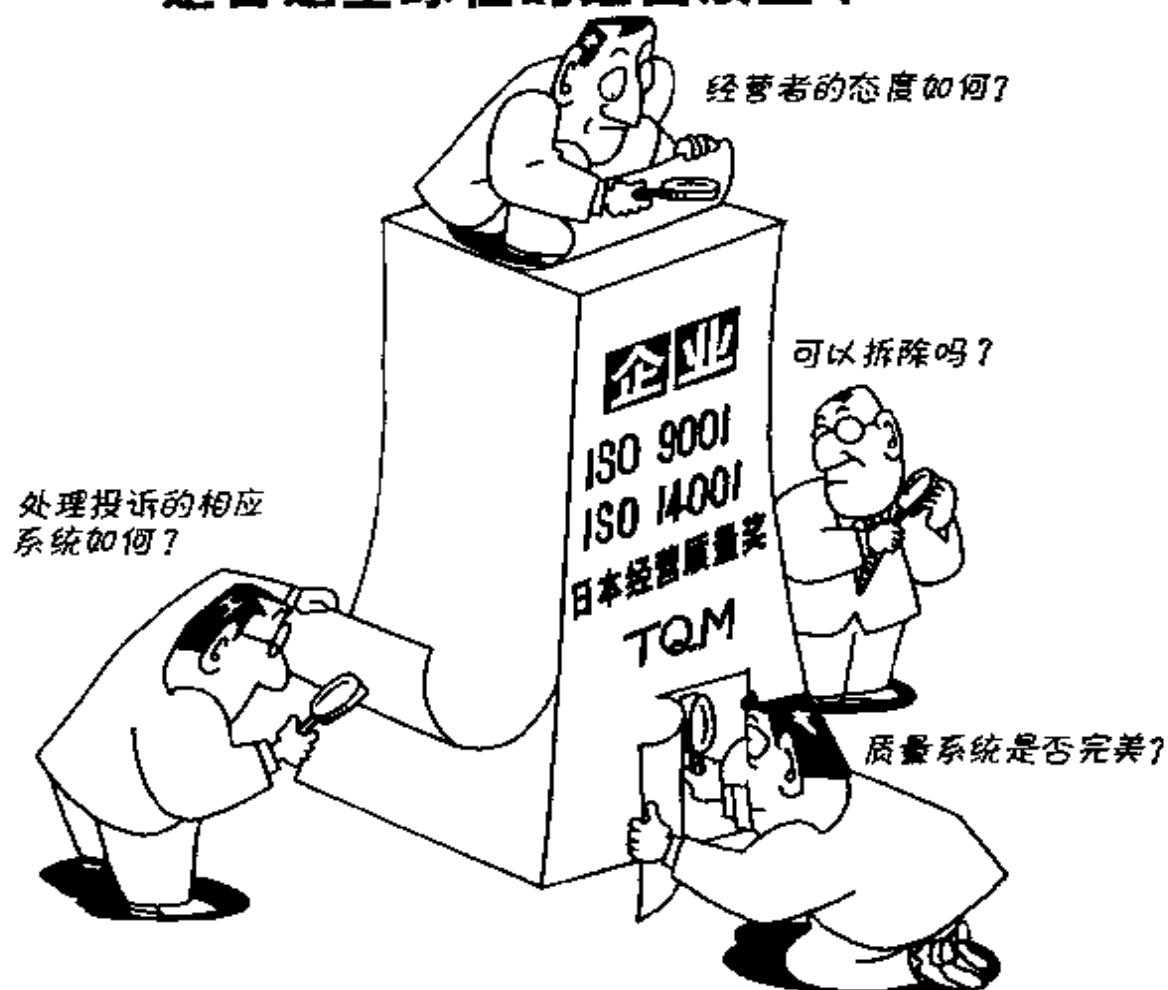
ISO 虽然没有法律约束力,但却因为其透明度高而有越来越多的国家和企业加以引进,成为实际的国际标准。

那么为什么 ISO9001 系列被当作国际标准受到重视呢?其原因非常明显。要在激烈的国际竞争中生存,企业必须有优秀的供应伙伴的合作。和优秀的伙伴合作可以享受先进技术力和降低成本的好处,这与提高本公司的竞争力息息相关。

这样的伙伴不局限在国内,很多时候需要进行跨国的交易。此时就有必要对交易对方的技术能力、质量保证能力进行评价,看对方是否值得信赖,以及万一产生了不良产品,对方是否有分析、改善的体制等等。

ISO9001 的出现为解决这些疑问提供了一个国际通用的判断标准。因此现在很多情况下,取得这一全球化社会通用的质量标准已经成为国际交易的条件之一。

是否是全球性的经营质量？



注意 ISO9001 的陷阱

关键在于不制定难以达到的业务标准

虽然日本在交易的国际化和限制放宽上有所进展,但有些行业并没有完全具备国际社会的通用体制。

有的日本化学厂商现在仍然以 JIS(日本工业标准)为标准生产商品并出口到亚洲,而近来越来越多的客户要求生产的产品符合 ISO 标准。

经营质量方面的情况也是一样的。在全球性变化之中,必须彻底重视服务顾客和重视质量,不断进行改善和变革,创造出国际社会通行的经营质量。那就需要经常思考如何才能得到国际性认可,不断向目标挑战。

总而言之,只有认真看清国际社会所要求的经营质量的内涵,建立实现的机制,并且由最高领导率先垂范来推进,才能迈出通向国际商务社会所接受的优秀公司的第一步。

ISO9000 系列相当于 TQM 中的“落实质量的系统”。它虽然不是提高质量的推动力,但可以认为具有防止倒退的“楔子”、“制动器”的功用。

语言和健康如果日常不注意锻炼水平会下降,同样企业也要为了防止质量水平下降而重视标准规格。

ISO9000 系列的有趣之处在于通过内部质量检查即自我审查,对企业有没有按照自定的质量系统去做进行检查。“自定的质量系统”是指,该质量系统不是由其他人而是由自己决定的。该项审查的要点在于“是否真正按照自己所写、自己所说的内容去做”。

因此,如果将无法做到的内容塞进质量手册,或者硬要制定使现场工作量剧增的业务标准,那么即使是好的质量体系在现场也无法有效运作。这会导致审查时暴露严重的不当,为现场的员工增加过人的负担。

这就是为什么一取得 ISO9001 系列,工作量就大幅度增加、文件和票据激增的原因。

ISO9001 是质量的制动器



ISO9001

- 将原本在的许多要求项目
由经营者的责任①质量系统②重新认识会
同内容③设计管理④文件管理⑤购买⑥供
入管理⑦产品的识别⑧不合格品可
靠性⑨工程管理⑩材料⑪试验⑫检查⑬制定
及试验的装置⑭检查⑮试验的情况⑯不
合格品的产品的管理⑰更正地管理⑱处理、保
管、包装及交付⑲质量记录⑳内部质量审查
⑳教育⑳附加服务的统计方法
- 在实施质量系统
- 自我诊断(内部检查)
- 由经营者进行重新认识

从 TQC 到 TQM, 有什么不同

创造得到所有企业及相关利益方面认可的价值

日本企业经过戴明博士等人的指导,认真致力于质量管理,后来演变成以生产现场为中心消除勉强、浪费和不稳定的 QC 活动。这些作为 TQC(Total Quality Control 全面质量管理),以 QC 循环为中心被推广到生产以外的部门。

但是这些活动依然没有摆脱生产现场意识。可以说是制造符合要求规格的“合适质量”,使日本制造的产品成为了世界第一高质量的代名词。

但是把实现顾客满意和服务市场为战略根本的美国企业以及其他的全球企业,此时已经开始迅速并踏实地转向 TQM(全面质量管理)。

TQM 的目的是提高从产品、服务质量到经营所有方面的质量,创造包括顾客在内所有相关利益方面认可的价值,它是在经营最高领导强有力的领导下,得到员工和合作伙伴(包括供应商)的协助,纳入业务战略的全面质量管理。

以下将 TQC 与 TQM 的关键词作一比较。

- “自下而上进行决议”到“融入经营的工具”。
- “全体参加”到“每个人承诺(为了达到某个目的的约定)并参与”。
- “质量优先”到“与环境协调的质量优先”。
- “依据事实管理”到“依据事实进行说明、追究结果和责任”。
- “以产品、服务为目的”到“服务顾客及创造信赖关系”。
- “How to do”到“What to do”。

美国企业通过不断的经营革新和实施 TQM 而使产业复苏,得以发展,而日本企业仍然长期陷于不景气中。

不同的企业 TQM 的做法、组织形式都不尽相同。在美国 MB 奖就是这种典型。即使是飞利浦,也将欧洲质量奖进行了部分改动,以飞利浦质量奖 90(PQA90)的形式作为 TQM 的工具推广到全世界的工厂和销售部门。

下面对此再作详细的解释。

🔑 TQC 和 TQM 的关键词 🔑

TQC

○ 自下而上进行决策

○ 全体参加

○ 质量优先

○ 依据事实管理

○ 为了顾客

○ 尊重人性

○ How to do !

TQM

➤ 融入经营的工具

➤ 每个人的参加和承诺

➤ 与环境协调的质量优先

➤ 依据事实进行说明、追究结果和责任

➤ 与相关利益方面的信赖关系

➤ 确立人性主体

➤ What to do !

↑
转变为更优秀的
综合质量经营

何谓马尔科姆·波多里奇(MB)奖

美国企业复苏原动力的 TQM 样本

美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖(Malcom Baldrige 奖)作为使美国企业复苏的原因之一引起了大家的注意。MB 奖是为了强化美国大企业和制造业的竞争力而设立的国家质量奖。它被称作期望达到相当成熟的 TQM 的样本,它要求实现在经营最高领导的领导下重视顾客和质量的经营。

企业要令公司去了解什么是顾客满意的质量,怎样实现,然后对实施的情况进行评价,找出哪些方面需要改善。在美国,用 MB 奖的标准对企业进行审查,作为衡量的尺度,以 1 000 分为满分,对取得 700 分(70%)以上优秀经营体系的企业,每年从制造业部门、服务业部门、中小企业部门中各选出两家,合计六家公司,由美国总统授予 MB 奖。

因为 MB 奖被称作 TQM 的样本,所以它在商业世界里至少相当于经营的教科书。因此 MB 奖的获奖企业也被认为取得了值得世界瞩目的业绩。

克林顿总统说,MB 奖“反映了美国所有的组织机构所追求的管理的理想状态,它也是家庭应该学习的方法,是美国的慈善团体、宗教团体、学校等所有机构应该学习的研究方法,当然政府也应该身体力行”。

在 1997 年 MB 奖评审标准书的封面上写着:“美国是世界上最具竞争力的国家,而质量是维持这一状态的关键。在美国企业满足顾客和提高全公司的业绩和能力方面,MB 奖发挥着作用。”

这则声明也表明了总统对质量活动的重要性抱有坚定的信念。

据说对获 MB 奖的企业进行投资回报最大。实际的数据显示,公开上市的 16 家 MB 奖企业的业绩是 500 家美国企业的平均业绩的 3 倍以上。这可以说也证明了在激烈的全球市场,MB 奖为美国企业及政府获得竞争力发挥着重要的作用。

MB 奖审查标准及其构成



注：带圆圈的数字表示审查标准的大项目。
括号内的分数是2000度的各项目分值。

MB 奖的日本版—— “日本经营质量奖”

容易适用于日本企业的国际标准

马尔科姆·波多里奇奖(MB 奖)的日本版出现于 1995 年,它是由财团法人社会经济生产性总部设立的“日本经营质量奖”。MB 奖被称为是非常成熟的 TQM 的样本,而这一奖项的评审标准就是在 MB 奖的基础上进行适当的修正,以适应日本企业的实际情况。

所以在日本企业需要推进 TQM 时,可以直接使用这个评审标准进行自我评估,对企业现状进行测定和把握。然后在结果中寻找分值较低的部分,即所谓的“改善的机会”,制定改善的对策和行动计划并加以实施。如果以后能定期进行同样的自我评估,经营质量就能够渐渐提高。

这种行动程序称为 PDCA(Plan, Do, Check, Action: 计划、实施、评估、处理)。循环此程序可以使企业不断改良。这一持续提高经营质量的改善程序被称做“质量旅程”。

“质量旅程”所需要的时间根据企业或组织的质量级别而不同,可能需要 3 年到 5 年的时间。将经营质量这一思想渗透到全公司,就需要花这么长的时间,而且经营最高领导必须有思想准备并率先垂范。

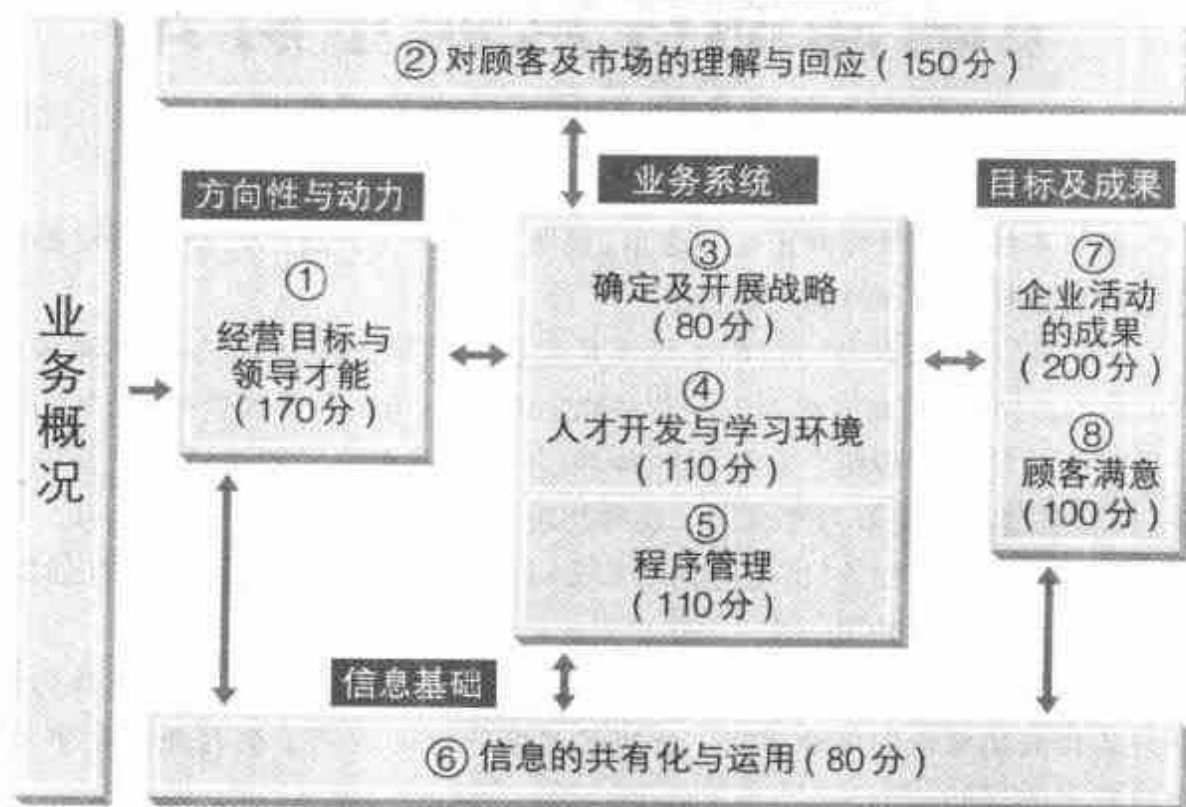
这个日本经营质量奖之所以对日本的企业有效,是因为它是“日本制造”。如果日本的组织使用英文的 MB 奖评审标准,很多时候会苦于无法理解要求项目中的英文解说。这很像江户时代翻译的《解剖新书》中误译的插曲。

由于日本经营质量奖用日语书写,所以作为 TQM 的国际标准容易适用于日本企业。它对于公司的经营改革是一件适用的工具。

要参加日本经营质量奖的评选,可以向社会经济生产性总部的日本经营质量奖委员会事务局查询。它有三个表彰部门,每年在制造、服务和中小部门中表彰一到两家公司。

1996 年第一届获奖的是 NEC 半导体业务集团;1997 年第二届是朝日啤酒和千叶夷隅高尔夫俱乐部;1998 年第三届则由日本综合研究所和吉田创新取得了该项荣誉。

日本经营质量奖的审查标准及其构成



注:带圆圈的数字表示审查标准的大项目。括号内的分数是 2000 度的各项目分值。

出处:《日本经营质量奖审查标准书》(日本经营质量奖委员会)

飞利浦的经营质量样本

从工厂到服务部门,持续改善经营质量

在日本经营质量奖尚未诞生之前,我所工作的飞利浦已经有了自己独创的经营质量模式,下面向大家介绍一下。

1990 年对和飞利浦有关的人来说是难忘的一年,这一年正是飞利浦成立 100 周年,同时也面临着深刻的经营危机。于是公司开始了经营改革,其目的是以重新构筑组织和使之充满活力为中心,使飞利浦的经营队伍焕发新的面貌,从而创造具有竞争力的公司。这种想法一经确认,就立即转变成行动。

改革活动的名称为“世纪行动”,和公司的百年历史双关,命名很有创意。公司踏出走向胜利的第一步。

“世纪行动”确立了飞利浦方式的理念(五种价值),并确立了战略性方向和立志提高质量两项重要举措。公司通过这些行动达到了拥有强大竞争力、走向胜利的目的。

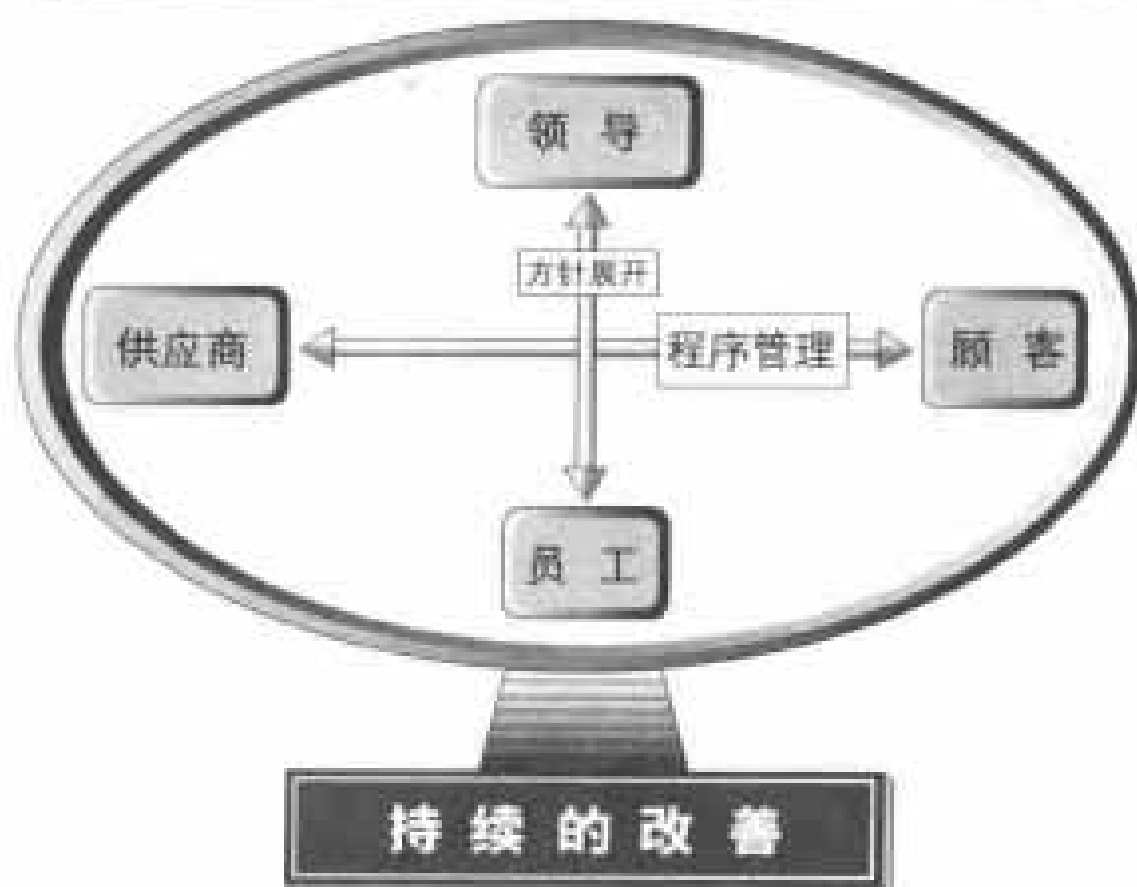
为了指导质量提高的经营质量模式,公司制定了“飞利浦质量奖 90 (PQA90)”。它是为了提高经营质量而制定的全公司的 TQM 工具,是在 6 个大项目(领导的作用、改善程序、质量体系、顾客、供应商、结果)上进行自我评估的形式。各大项目由称为“要素”的 163 个问题(当初制定时为 153 个)构成。

组成 PQA 的是与经营相关的四个伙伴(领导、员工、顾客、供应商)及两个体制(方针展开、进程、管理)。最高领导与员工间的组织关系是方针的展开;供应商和顾客间的组织关系是程序管理。这些都要求不断地改善。

PQA90 基本上是以 MB 奖的评审方法为基准制定的,没怎么涉及公司的社会责任、业务的财务上的成果以及信息的共有化。取得 MB 奖 70% 以上分值的公司会被认为取得了值得世界瞩目的业绩,而在飞利浦需要在 PQA90 的 163 项问题中通过 80% 以上,并通过管理小组的评审以及得到公司的认定才能获奖。

不仅在飞利浦全世界的工厂,营业和服务部门也在不断提高 PQA 的得分,在产品、服务质量提高的同时,开展活动不断地改善经营质量。

飞利浦提高经营质量活动的构造



专 栏

MB 奖获奖企业提高业绩的例子

有不少例子证明经营的改善与利益密切相关,在这里向大家介绍 MB 获奖企业的业绩情况,这是在日本经营质量协会所主持的一个分科会上由一个经营质量研讨会所汇报的材料。

〈1988 年获奖企业〉

◎ Motorola Inc(摩托罗拉)

通过过去 7 年持续的经营改善活动(没有多余的设计、降低不良品的改良努力、教育员工、权限转让),使员工的生产能力提高了 126%。

◎ Globe Metallurgical Inc

自从 1992 年以来,收益增长 60%,利润增长 40%,1994 年 4 次打破过去的最高生产记录。

〈1989 年获奖企业〉

◎ Milliken & Company

实施了称为“改善的机会”活动,强化不足之处并加以提高,1994 年由员工提出 65 条建议,包括质量改善、降低成本、安全对策等。

〈1990 年获奖企业〉

◎ IBM Rochester

从 1988 年到 1993 年,库存产品的 67% 转为流通产品。

◎ Federal Express Corporation

过去十年,每个包裹的经费下降了 40% 以上。

〈1991 年获奖企业〉

◎ Marlow Industries, Inc

董事长兼经营最高责任者雷蒙德·马罗讲:“通过开发高质量的工具和装置,使产品打入新市场成为可能,销售额在 1994 年增长了 35%。”

◎ Sollectron Corporation

从1989年到1994年,销售额从一亿三千万美元上升到十四亿五千七百万美元。纯利润从400万美元上升到5600万美元。股票价格平均每年上涨82%。

(1992年获奖企业)

◎ AT & T Universal Card Services

成长为银行账户1360万美元,拥有3000名员工的美国第二人银行系统的信用卡发行公司。

◎ Texas Instruments Incorporated Defense Systems & Electronics Group

推进工作程序的改善,1991年以来交货准时率提高了24%。

◎ Granite Rock Company

当因为不景气建筑业向市场支出减少约50%时,该公司的顾客付账账户中却增加了48%。

(1993年获奖企业)

◎ Eastman Chemical Company

销售额的20%来自过去5年所开发的新产品,这与该行业的平均水平相比相当高

◎ Ames Rubber Corporation

与进货公司共享质量技术,将进货公司的不良品发生率降至0.1%,准时交货达到99.9%。

(1994年获奖企业)

◎ GTE Directories Corporation

从1991年到1993年,将出版物的校正错误降低9%,与申请、资金募集相关的失误降低了71%,准时交货率提高了24%。

◎ Wainwright Industries, Inc.

通过工作程序的重组和业务的简化,大幅度缩减了主要产品的交货时间,将商品不良率降低到10%。

第三章

经营者与战略 方向性的指示方法

终于开始实践 TQM 的话题了。要推进 TQM、提高经营质量，必须从经营者到具体岗位的员工都努力从事。特别是在 TQM 的推进中，经营者的态度非常重要。

本章将对企业所应有的态度、经营者为了推进 TQM 应有的态度、公司内部环境的整顿、如何显示企业方向等一一叙述。

企业到底是谁的

经营者如果没有伦理观念,经营质量就无法提高

如果问美国的经营者的“企业到底是谁的?”回答十有八九是:“是股东的。”而如果问日本的经营者的,回答却大不相同。

在几年前对日本经营者的调查显示,对这个问题的回答,有7%认为是“股东的”,有2%认为是“顾客的”,有1%认为是“员工的”,另外有86%的人认为“要仔细考虑股东、员工、顾客间的平衡”。

和美国的回答比较一下,明显的差别有①回答企业是股东的特别少②回答包含了股东、员工、顾客即所谓相关利益方面的占压倒性多数。

我认为对“公司是谁的”这个问题可以有两种解释,相应的回答也各不相同。如果是:“公司归谁所有?”那么回答很明显是:“是股东的。”股份公司是由股东出资建立的,所以从理论上讲没有其他答案。而如果从“企业是为谁而存在的”意义上看,那就必须是“为相关利益方面”。企业有提高销售收入和利润等的社会责任和使命。

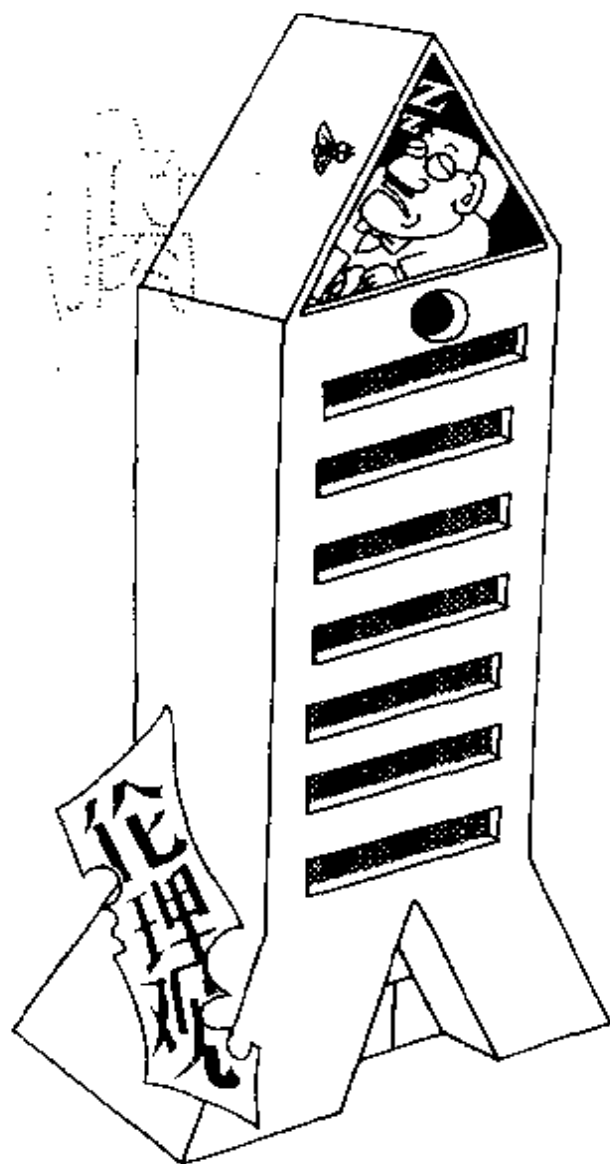
当然,在针锋相对的竞争日益广泛的商业社会,很多时候单单靠漂亮的话并没有用。我自己也玩过这种花招,但竞争应该是堂堂正正的公平竞争。

如果企业忘记考虑社会责任或对顾客、员工的平衡,只知道追求自己的利益,出现问题也只是随便应付,那么即使发生不幸的事件也不会让人觉得意外。

最近,向股东会的滋事者提供利益、不正当融资等事件在媒体上闹得沸沸扬扬。这些都是因为检举经营者行为过火或失当的检查与平衡机能没有发挥作用。但我更认为这是由于经营者的伦理观或道德感的欠缺所造成。这是“经营者的品质”的问题。

英语中有句谚语“鱼从头烂起”。只要最高领导一堕落,组织全体也随之堕落,连有潜在能力和干劲的员工也丧失了信心。真不知道那些犯了过错的经营者到底是怎样考虑对组织和员工的责任的。

我在担任庄臣父子公司的日本法人的经理职务时,曾经问过美国总公司



经理一个问题：“您认为对于 CEO(首席执行官)应该有怎样的条件和资质才符合要求呢？”我得到的回答是：“健康的体魄、中等以上的智力和高度的伦理观。”

我认为：“优秀的公司是能够始终对相关利益方面担负责任的企业。”当然，提高销售额、提高利润这些“实利”是必要的，而追求“实利”的程序也需要伦理观，即程序必须是透明的、公平的。

涩泽荣一曾说过：“右手握算盘，左手拿《论语》，”对自己的品质没有信心的经营干部在考虑经营质量之前，有必要先从检查自己良心的质量开始。

优秀企业拥有什么

一言以蔽之,其关键词是“ABCDEF”

被称作优秀公司的企业,不论是国内还是国外,也不论企业规模大小,都有若干共同点。

简而言之,就是“ABCDEF 法则”。这是六个关键词的首字母。

首先 A 代表行动(Action),指行动性、行动能力。

常常可以听到“慎重讨论”、“积极讨论”等等,但究其内里,多数是什么都不做的同义语。

要在激烈变化的时代不落伍,需要行动,迅速地行动。优秀的企业都有个特长,就是进行一定的思考后立即付诸行动。

B 是平衡(Balance)。指长期与短期之间的平衡及统一。长期是指描绘公司 3 年、5 年后的蓝图;短期是指面对这张蓝图今年、这个月、今天实际做什么。

但是却常常可以看到高唱长期目标而现在做的事情却与之相反的企业。他们说:“一步一步严格进行短期积累,就自然走向长期目标了。”

不过,不管短期进行得如何稳固,如果没有确立决定努力方向的长期目标,那么短期努力可能会化为泡影。方向性的平衡、统一是关键。

C 是顾客(Customer)。意思是说优秀企业有很强的服务顾客的意识。

东京证券一部的上市企业中,90%的公司的社训或企业理念中都有“重视顾客”、“顾客满意”、“服务顾客”等句子,但在实际工作中落实具体措施使顾客满意的大概只有 10%。这说明了理论变为实际行动不是件容易的事。

可是正因为“说起来容易做起来难”,那些将注意力放在顾客身上,而不是公司内部、上司身上的公司特别引人注目。

我一直以为,“真正的顾客满意是回应顾客的需要和愿望”的想法基本上是错误的。

“回应”是指顾客的事先期待和事后评价相等。所以当出现质量或价格比本公司产品哪怕高一点的产品,顾客马上就移情别恋了。

因此正确的答案是“真正的顾客满意是超越顾客的需要和愿望”。也就是说用“超越”来替代“回应”，优秀的企业正用这种思维方式尝试创造附加价值。

D是差别(Differentiation)。是指“区别化”。为了在激烈的竞争中生存，必须受到顾客的青睐，而成为顾客的选择必须要有相应的理由。

在营业能力、商品开发、服务等等不同方面要求有一项，最好是多项特色，这样就能让人理直气壮地说：“这就是我们公司的卖点。”如果做不到这点，就只能淹没在众多公司中了。区别化是指本公司引以为豪的东西。

E是伦理(Ethic)。这在前面已经专门叙述过了，在自由主义经济下，竞争不仅要合法，还有在道义上是公正的。获得伦理观和道义两方面支持的公司和单纯以获利为目的的公司相比，在长期的业绩上会产生很大的差距。

最后的F是聚焦(Focus)。在业务及产品资产群中有效进行取舍选择，清楚地排列优先顺序。

因为经营资源是有限的，所以如果同时什么都追求，结果只能是一个像样的成果都得不到。优秀的企业是有效利用聚焦功能的公司。

您的公司在以上的六项中，有欠缺之处吗？

“艰难时代”所要求的 经营者的资质

向所有员工指示战略方向并拉动他们的力量

人人致可分为“创业者”和“守业者”。

前者擅长从无到有,适合于建立新企业,或用武于企业需要大变革的时候。而守卫已经形成的企业或体制的基础,有时则需要后者这类人。

如果说现在需要哪种类型的经营者,那肯定是创业型的。

从泡沫经济的崩溃中重新站起来的日本经济要变得更开放,更稳固,就必须进行放宽限制、开放市场、大力改革金融、改革行政等变革。不管是喜欢不喜欢,这些正在发生巨大的变化。

当时代在剧烈变化时,无所作为肯定要落伍。所以自身也要进行大变革。“在艰难的时代,不进行大变革就麻烦了。”

和“源氏、陆军、国内派”相对的是“平家、海军、国际派”。前者可判断为主流,后者为非主流。

一说起国内派经营者,马上脑筋里会想起“抬轿式经营”这个词。这种经营的方式是指经营者指示了大概的方向,然后就将具体的事委托给部下适当处理。

这种人坐上最高领导的座位靠的是论资排辈,他坐上最高领导的位子后只需要继承前任的路线。因为人事制度是论资排辈的,所以高龄的领导者必然就多。

这种人并非没有改善的意愿,但丝毫没有创业者式的大胆的设想和行动。处于高位的人长于保持良好的人际关系,但却不擅长动态指导,所有的想法都局限在日本国内,而且还有英语过敏症。

与之相对的是国际派经营者。他们首先有国外工作的经验,所以和外国人的交际很广,当然可以用英语进行对等的讨论。他们中的很多人在日本读完大学,又获得了 MBA 资格。他们充分认识到日本和美国的经营的特征,能根据实际状况加以区别对待。他们的平均年龄也很小,希望超越前任的路线进行改革。他们自己也来“抬轿”,必要时走到队伍的前列进行指挥,不仅重视



“改善”，而且重视“改革”。

通过以上的综合比较，面对现实，现在日本显然需要“改革型、创业型、国际派”的最高领导。由他们向全体员工展示战略性的方向，领导他们不断前进，并将松散的业务变得精练，拥有相当的判断力和决断力，将中心集中到能发挥优势的特定领域……

例如：川崎重工击败 8 个竞争对手的经理、大丸公司的末席常务理事晋升为经理、招聘的 51 岁的女经理、“进步樫山”公司（有海外业务部长经验的人）、近畿日本旅行社（从分公司提拔）等。从这些公司经理人事安排来看，可以真实地感到已经开始变化了。

美国的企业中人多将经营者分为 CEO (Chief Executive Officer) 和 COO (Chief Operating Officer)。前者负责经营整体，后者负责经营业务。而日本则多由一个公司经理负责这两方面的工作。仅凭这点就可以说经理的责任很重大。

经营者应该建立的企业文化

对为了公司而造成的失败不追究责任

在经营环境发生巨大变化时,企业要保持正确的航向,为此应该建立怎样的企业文化呢?最重要的是管理加上领导作用。

管理是指一边对一定经营资源(人、物、金钱、信息、时间、技术、系统、空间)进行管理,一边完成初期的经营目标。而领导作用是在管理所能完成的之外展示目标,点燃人心中的热情。现在经营环境发生大变化、前途不明朗的时候,要求有展示方向、鼓舞士气的能力。

如果最高领导没有“正因为没有先例才要干”的态度和行动,企业只能原地踏步。如果对“公司的三大变革是什么”这样的问题一问三不知,这样的企业里可以讲完全没有改革的土壤和风气。

阻碍改革的东西有规定、章程、手册等。这些本来是由人控制的,但一不留心人反而被它们控制了。当“规则里没有”这样的台词开始盛行时,也就谈不上改革了。

今后能取得发展的公司是不不断地朝令夕改的公司。本来那些规则就是为了保证最差的人的最低水平而进行的限制,是不得已而为之,不能让它成为改革的障碍。

另外在说出“改革”的瞬间,就必须要有冒险的能力和容许失败的氛围。

无论是如何坚定地推进业务,都有失败的可能。必须要有“冒预见风险的能力”。也就是说要事先考虑到失败的可能性,并敢于挑战变化。

所以,对于那些为了公司、为了工作而冒的风险,即便以失败而告终,也要给他们一两次机会,不立即追究其责任。

如果公司的最高领导没有以上的态度,而是一味地高唱“改革”,那么员工的干劲也将消失。

“对公司忠诚”是句动听的话,但从今以后,这句话会变成没有实际内容、虚幻的概念。

相反应该提倡的是对工作的参与,“通过工作实现自我”的思想。以公司

产生公司内部变革的土壤



为自豪、忠诚之类不是要求员工具备的“前提”。

经营者为了推进 TQM 而采取的态度①

最高领导决意不退缩是必要的

1997年9月我有幸参加了“经营质量协议会”例会。有一位讨论者大倒苦水,谈他负责公司改善行动及推进TQM活动时的惨痛经历。

虽然通过各种手段和方法让员工了解公司的经营理念、目标、方针等等,但实际的渗透率非常低。不用说利用公司内部报纸,还将关键词印刷在卡片上发到每个人手上,可大家心里想的是“这样做有必要吗”。因此,虽然各自在做,但没一点进展。而且员工对活动的态度很消极,其中甚至还有人有抵触情绪。

而员工的心声是,这么忙就别让我做多余的工作了。一味地抱怨也与事无补,怎么办才好呢?

要推进TQM,或者说使TQM活动渗透下去,最有效的是由经营最高领导,最好是经理亲自深入到工作现场,直接向员工说明经营理念、TQM活动。反过来说,如果不这样做的话,公司内部变革如TQM就不可能取得好的效果。

这种看法说到了点子上。如果经营安排得过于紧张,日常的紧急事项会将重要事项挤到一边,一些确实要改善的地方也被搁置起来。这会给企业以毁灭性的打击,企业早晚要衰败。

大荣公司的会长兼经理中内功先生说:“销售额会治愈一切。”换言之,其中也有这样的意思:“销售额的增长会使人安于现状,必须暴露的问题也被隐藏起来,会留下更大的伤害。”这句话告诉我们持续改善经营质量的重要性。

在质量改善活动中,最高领导决意不退缩是必要的。作为TQM活动的一个环节,我的公司也开始每隔半年举行一次活动。我们将全体员工分成若干小组,由包括经理在内的最高经营成员直接解释公司的理念、方针以及为了达到员工满意、高质量业务的改善活动与顾客满意的重要性。

由最高领导直接向职员说明是最好的



经营者为了推进 TQM 而采取的态度②

经营者必须为全公司注入灵魂

包括经理在内的最高经营成员向员工直接解释公司的理念、方针、顾客至上、重视质量等是非常重要的。为了不使说明会成为一言堂,在说明结束后,一定要留提问的时间与员工沟通。然后分发问卷,了解他们的理解程度和意见。我的公司也这样做,并能感觉到相应的效果。

在美国,通过果断的裁员而转变为优秀企业的通用电气公司的首席执行官杰克·韦尔奇要求部下听取顾客的建议,推进名为“6 锡格码”的质量改善运动,并将参加这项活动作为员工升职的最低条件。身为经营的最高领导,他不退缩的坚决态度对员工产生了影响。

但是在日本,似乎还没有出现像韦尔奇先生这样以通过强大的领导作用和宣传、使员工积极参加质量改善运动的最高领导。他的态度,不由得使人觉得日本企业的经营最高领导在推进 TQM 的领导作用方面做得还远远不够。如果没有韦尔奇那样强大的领导能力,来之不易的 TQM 充其量只是“画饼充饥”而已。

画龙要点睛,公司的灵魂则要由最高领导来注入。不论是 MB 奖还是飞利浦的 PQA90,其中一开始就是关于领导的作用的评审标准,它告诉我们最高领导没有领导作用是不行的。

另外,韦尔奇在通用电气的经营中,有各种各样的关键词。

首先是“无界限”,其目的是改善公司内部组织及部门间的意见疏通、交流及信息的传递,消除工作中的官僚主义。希望通过这项活动推进意见的交换和想法、信息的共享。

其次是“找出问题”,这与日本 QC 循环解决问题的方法有共通之处。在出现问题时召集各部门的相关人员,寻求最佳解决方案。

还有“学习成功经验”,这与社会经济生产性总部所提倡并渗透到日本的基准设定相关。从本公司内部、其他行业,相同行业的公司中学习优秀的步骤,并谦虚地应用到自己的业务改善中去。另外还有“快速”、将目标设定得稍高一点的“弹性”等等。



GE (通用电气) 的质量改善活动的关键词

6 锡格码

GE 质量改善运动的名称

MAIC 循环

测定 (Measure)

分析 (Analysis)

改善 (Improvement)

控制 (Control)

CTQ (Critical to Quality)

对于顾客决定性的质量改善的要点

无界限

消除组织的壁垒

找出问题

各部门横向地商谈解决的对策

学习最佳实践

学习成功经验

快速

弹性

将目标设定得比能力高一点

韦尔奇式的方法是通过不断反复相同的词语,使之渗透到公司内部,这种方法值得借鉴。

经营者为了推进 TQM 而采取的态度③

通过最高领导参加到现场来促进经营质量的提高

经营质量所要求的国际性的领导作用首先是将企业前进的方向、目标明确地告诉员工。因为目的在于提高经营质量,所以拥有重视顾客、重视质量的态度非常关键。然后再将公司的方向和目标传达到公司内部及供应商(合作企业等),得到他们的理解。

这些说起来容易,实际做起来出人意料地困难。所以必须事先考虑掌握理解、渗透程度的方法。

尤其重要的是最高领导亲自到工作现场进行说明,使员工相信:“我们领导是认真的,是真干。”能否将重视顾客、重视质量的方针和态度渗透到每个员工心里,最高领导的率先垂范是关键,其也是提高经营质量的关键。同时,要能随时确认方针及推进的状况。

某家公司主办提高顾客满意度大会、提高质量大会,经理必定出席。这看似简单,实际上对日程紧张得分秒必争的经理来说,并不是件简单的事。但这却带来了良好的效果,员工们开始觉得:“啊,原来经理是认真的。”

另一家公司的经理在业务部长会议上对于改善的报告常常提问:“这相当于日本经营质量奖的哪一项啊?”“这样做客人会真正满意吗?”这样的话能经常在最高领导的对话中听到,那就太好了。

在日本飞利浦,经营小组直接向员工进行 TQM 行动的说明,解释如何实现与员工满意、顾客满意相关的高质量业务,并听取所有员工以书面形式提出的意见或感想。

这样就可以确认活动推进的渗透程度,讨论收集到的意见或愿望,作为公司的行动计划的参考。即使是员工方面,也有很多就能够直接听到经营者对方针、计划的说明表示欢迎。

在下一章,将对领导作用的具体方法进行叙述,经营质量的提高不是一朝一夕的事,它任重而道远。

职员的行为以最高领导为榜样



专栏

连高尔夫球场也参与挑战日本经营质量奖

在 1997 年的日本经营质量奖·中小服务部门中,千叶夷隅高尔夫俱乐部颇为引人注目。对于中小企业及服务行业推进经营质量的改善,高尔夫球场参加日本经营质量奖的评审并获奖有非常重要的参考价值。

有几个中小企业的目标是取得这一奖项,而他们的经营者及推进负责人说,像 1996 年获奖的日本电气半导体业务部门和 1997 年获奖的朝日啤酒等优秀公司,他们和我们完全不属于同一个世界,他们得奖是理所应当的,对我们也没什么参考价值。所以高尔夫球场的获奖有重大的意义。

千叶夷隅高尔夫俱乐部位于房总半岛的当中,从千叶坐车要花一个小时多一点的时间,地理条件绝对说不上好。据说董事长兼经理加藤重正先生在开业时也担心这一点。他说要客人来玩除了靠服务取胜以外别无他法,只有以宽松的维护管理保证优良的球道,追求在以球道、球童为主的其他方面都让顾客满意才能生存。

那么应该如何着手呢?灵感来自日本经营质量奖,他们以此作为经营的准则和 TQM 的工具。

然后将现在的工作方法和体系与评审标准进行比较,一边反省为什么做不到,一边提高经营的质量。

加藤重正先生的发言中有句有趣的话:“服务业对客人态度不好时,是因为问候的用语不合格,但又不能说,‘让我再说一次’。”经常有这样的情况:顾客这次满意而归,下次不能达到期望的话,最初的优良服务也付诸东流,要从头开始。

1997 年 12 月,在东京王子酒店举行了表彰仪式。加藤经理在发言中谈了获奖的辛苦与经验。从他的讲话中我摘出其中推进 TQM 的要点并加上我的意见,归纳如下。

- 最高领导对提高经营质量的强烈愿望和领导作用才能使重视顾客真正深入员工内心。
- 全体员工参加学习以培养人才
- 进行发挥自主性和创造性的教育培训。
- 进行顾客满意度调查,并将其纳入 PDCA 循环进行应用
- 让所有员工收集顾客的意见。
- 服务质量的提高的关键是小集体活动和全体参加。
- 制作作为服务质量模范的手册。
- 依据基准检查并改善

以上这些都可作为推进 TQM 的参考。

第四章

杰出领导的精髓

终于开始谈如何发挥领导作用的话题了。

不论是 MB 奖还是飞利浦的 PQA90,其中一开始就是关于领导的作用的评审标准,它告诉我们最高领导没有领导作用是不行的。不仅仅是经营者需要发挥领导作用,连部长、课长、部门负责人也作为现场的领导发挥着重要的作用。

本章将详细解说对艰难的时代要求怎样的领导和如何发挥领导作用。

何谓国际型领导作用

日本型领导作用是模拟式，国际型领导作用是数字式的

几年前公司组织了以业务部门的部长为对象的进修，其中一位参加者的话让我觉得很有意思。进修是根据一所美国大学开发的程序进行的，研讨前做了一个称为《事先评价书》的问卷调查，调查内容是了解听讲者的管理能力。但是评价并不是由本人，而是由听讲者的同事或部下填写。和我谈起这件事的部长也是请了几位参加者协助完成了答卷。

这项调查的特征是了解别人如何看待你，他感到有趣的是，所谓采用日本式管理的部长们的得分都不高。他深切感到日本型的领导作用和全球性商业社会所要求的领导作用之间的差距。

关于领导作用的详细叙述，请参看拙作《图解领导能力》（实业出版社）。简单说来，他感到日本型领导作用是模拟式，国际型领导作用是数字式的。

模拟式的领导作用是“村落社会”中的“关怀”、“体察”的世界。上司和部下保持着家族式的关系，这种管理模式认为只要部门的工作运转顺利，业绩不断进步就好。但上司对部下评价也好，部下对上司的接受也好，都以日常的人际关系为前提。往往是在婚丧嫁娶时勤快地出面，晚上善于交际的人得到的评价高。

与之相反的是，数字式的领导作用制定可测定的业务目标或任务，定期对完成情况进行评价和改进，并将结果反映到对部下的评价及报酬上。模拟型和这是无缘的。作为受欢迎(?)的日本式的领导作用模式，有调整型和笼络型，或者所谓“男人要沉默”的放任式的心心相道型。

另一方面，数字式的领导作用是所谓的系统化的模式。这种领导方式是先设定目标并展开方针，并逐步培养部下的能力、程序管理和改善、结果的测定等步骤，确实无误地推进 PDCA，完成组织的目标。

日本型与国际型的领导作用

日本型

JAPANESE
STYLE

村落社会、关怀、体察
家族式、调和型、笔路型、
心心相通型



国际型

GLOBAL
STYLE

系统化、通过目标管理进行详细展开并执行，
培养并提高部下的能力、程序管理的水平及
PDCA



何谓国际通用的领导作用

在理论与数字外面包上义理、人情以及民俗

我听到前面谈到的进修的事的时候,我有了一个新的想法,那就是既保持日本人的思维方式,又能通用于国际商务的领导作用。

那就是以“LN”为核心,以“日本文化”来包裹。

“L”指逻辑(Logic),“N”指数字(Numbers)。意思是在为了对方理解而进行说明时,主要运用以具体数字证明的具有逻辑性的方式。日本型的领导在这方面有所欠缺,所以才被人认为不精确,是模拟式的。

国际商务社会所要求的领导作用和传统的日本式领导的模式相比,是基于事实的数字型的领导作用。这样的领导会向部下明确指出前进的方向、目标,重视顾客、重视质量的态度;设定各个阶段的目标并加以实施;对完成情况进行测定并进行公正的评估和处理。

在日本的商业社会,也已经开始出现这样的动向。论资排辈的收入体系快速转变成业绩·能力主义,终身雇佣制度的背景下出现了年薪制等等,几乎每天的报纸上都出现这些新话题。员工周围的环境要求每个人担负起各自责任。

在这样的时代必须具备的是L和N,即用具体数字证明的具有逻辑性的方式对结果进行说明。

飞利浦的日本法人最高经营小组由两个荷兰人和我一个日本人组成。我已经相当适应开会了,但老实说,当每星期一早晨开经营会议时,还是常常觉得非常疲倦。我想有国际商务经验的人肯定知道,外国人对抽象的没有数字证明的讲法是难以理解的,因而对他们,是不可能以“那么,这样子可以了吧”就混过去的。

但是另一方面,我们身处日本社会,打交道的主要是日本人,如果一味强调逻辑性或数字会让人吃不消。所以,在生硬的“LN”外面包上“日本文化”就显得很重要。所谓日本文化包括义理、人情和民俗。对日本人过于强调“LN”,即使能“说服”对方,也很难让他“接受”和产生“共鸣”。

所以基本上以生硬的“LN”的态度是行不通的,外面还要包上松软的“日

本文化”以取得平衡。

用日本文化包裹LN



过于强调LN，即使能说服，
也很难让他接受和产生共鸣

日本文化



逻辑、数字为骨架，
用松软的日本文化
包裹

领导与领袖

不需要领袖型的领导

有个关于领导的资质的命题：“领导要有领袖的资质。”

查查手边的研究社的大词典，领袖是指“（获得一般大众支持、后援的）有非凡精神力量的人”。让人似懂非懂。

而领导顾名思义是指挥引导的人，是引导人达到某个目标、目的的人。

符合商务要求的领导需要的资质有：

- ① 远见、价值观、使命感、理念、正义
- ② 设定目标、目的的能力
- ③ 战略能力
- ④ 鼓动能力

而领袖能力是可有可无的。

如果具备这四项资质，那就不是使人屈服于强制力，而是使人理解并接受领导。

现在的世界不太需要领袖型的人。其理由有三。

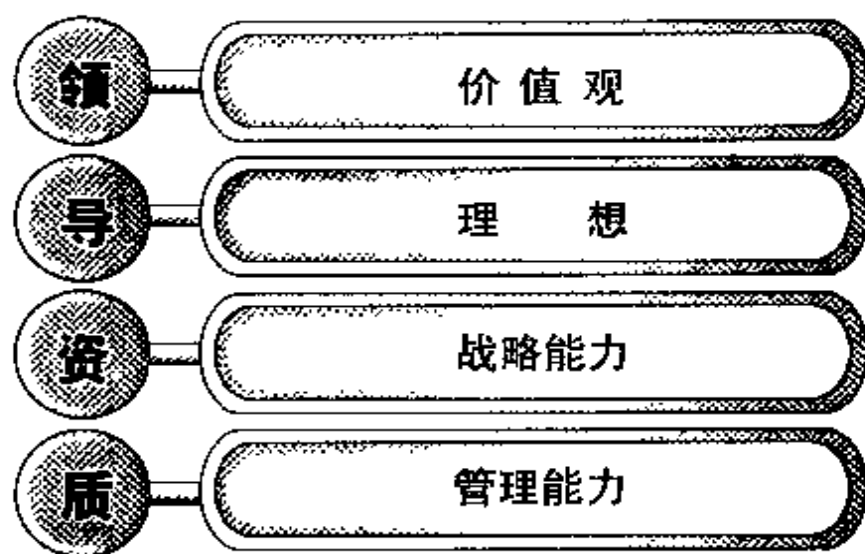
第一，日本社会是和平的。虽然股市持续低迷，日元走低，消费税上调，利息很低，但日本没有战争，也没有饥荒。从宏观上来看，日本是个和平和富裕的国家，失业率和犯罪率低，储蓄率和平均寿命高。

如果说人在面临危机时需要强有力的领导作用或领袖，那么在没有强烈的危机意识时，也就不需要等待领袖了。

第二是能力和信息的差距。“信息就是力量”，拥有别人没有的信息的人能保持优势地位。

但是现在高等教育的普及率在提高，信息的存取方面的差距也在消失，所以要建立信息上的优势越来越困难。事实上如果没有“隐藏的未知东西”，没有神秘和机密性，要发挥领袖能力非常困难。

以海外旅行为例，和以前只有少数人有海外旅行的特权的时代相比，每年1500万人去外国旅行的时代已经不可能有信息的差距了。



第三是工作者自身的意识方面。有不少员工讲公司领导“认真做好本职工作,但缺乏领袖风范”。但根据一项调查,员工对领导的希望如下:

• 工作的推进方法方面所希望的

商量参加型	55%
率先垂范型	23%
委托部下型	14%
指示命令型	8%

• 作为与部下沟通方面的希望

重视人际关系型	48%
以工作为中心型	26%
关心个人生活型	25%

从这个调查我们可以了解到,不管嘴上怎样说,大多数人内心所希望的领导是重视人际关系的,而不是所谓领袖型的。

我没有丝毫否定正确的领袖的意思,我所想强调的是,领袖不是人为树立,而是自然产生的;不是自封的,而是要大家认可的。

那么,领袖到底是什么呢?

它包括精神和能力两方面,当精神和能力两方面融合在一起并成熟了,再加上时间的磨砺,取得实际成绩时,也就有点领袖的样子了。这并非由本人决定,而是由大家决定的。

专业领导的条件

首先是要永远勇往直前,有强烈的责任感与完成目标的热情

具有真正实力的国际型的领导到底是怎样的人,需要有怎样的条件?下页图上概念性地列出了一些条件,下面一边看图,一边说明。

最上面的“功能性、专门性的能力”是完成业务的基本技能,其中包括营销、营业、计划、技术、制造、采购、人事等专门的业务。

下面是“基本能力”。普通的商务能力是扩展业务的技能。

对于管理者,需要有“管理能力”,这关系到是否能准确无误地推进工作的PDCA,完成业务。这是一种重要的能力,它需要对部下进行明确的方向指导,设定目标,权限下放,进行适当的评价,并通过这些使员工确立明确的动机,对他们进行培养。

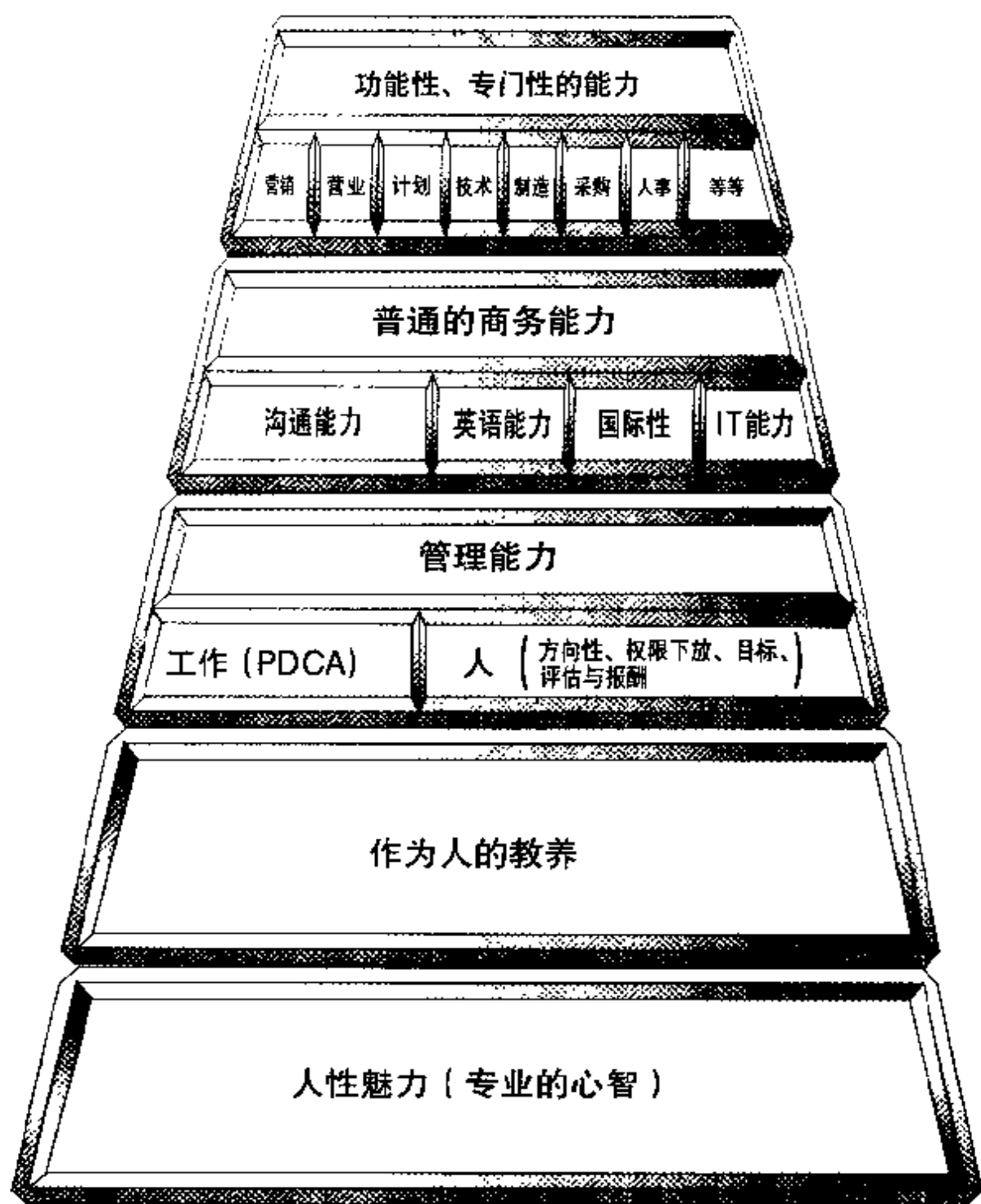
所有能力的基础是“作为人的教养”和“人性魅力”,而后者是最重要的。

具有人性魅力的人总是向前看(Positive),有强烈的反省意识(Responsibility),有完成目标(Objective)的欲望,这些可简单地称为“专业的心智”。这种能力虽然不能轻松获得,但是只要努力就有相应的效果。

另外,如果我被问及想让什么样的人当经理,我会不假思索地推举有人性魅力的人。

接下来对功能性、专门性能力及基本能力作更详细些的解释。

专业领导的条件



发挥领导作用的支柱①

没有功能性能力的领导无法生存

发挥领导作用需要有权威，权威就是一个人所具有的能力。

权威的首要的支柱是“功能性能力、管理能力”，从广义上讲也可以说是“技术性能力”。

其中的功能性能力又分为专门性能力和基本能力两种。

首先，“专门性能力”指对自己所担任的工作有真才实料的技能和能力，而技能是否真才实料，可以从是否具备在其他公司也通用的价值进行区别。

员工有两种价值，一种是“公司内价值”，一种是“公司外价值”。比如在现在所工作的公司的年收入是1000万日元，那么他的公司内价值就算为1000万日元。如果他因为某种原因，将自己拿到自由劳力市场出售，那么他给自己的标价就是公司外价值。

一般而言，如果公司内价值是100的话，公司外价值只有60到80，因为他的专门性能力和自信最多只在公司内部有用，在公司以外是没什么用的。

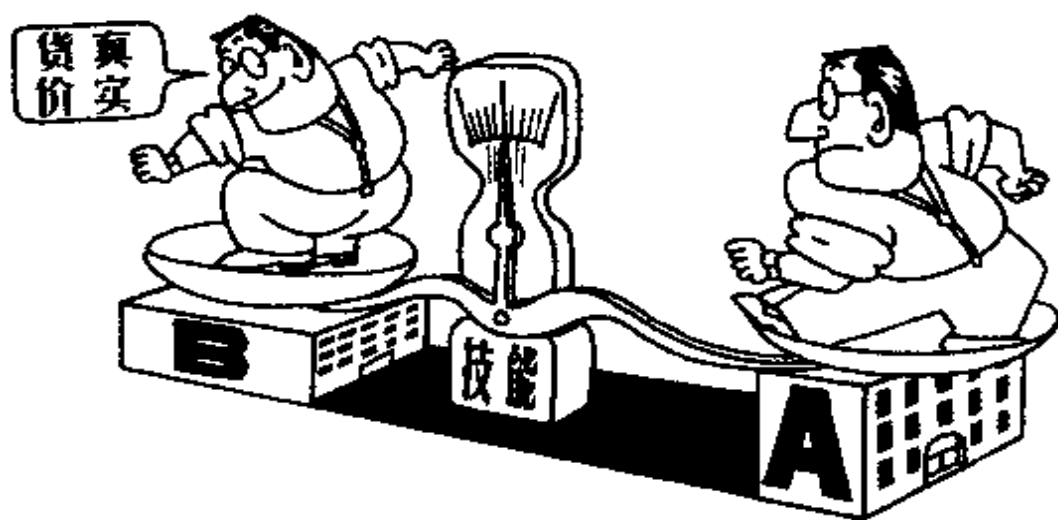
只要是领导，那么不管他是营销、技术方面的领导还是经理，都要求具备在外面赚钱的能力，是有声望的人。理想的领导应该是身手不凡，公司外价值比公司内价值高的专业人才。

以营销这一功能和专门领域为例，要成为到处都能通用的营销人员，实际上要具备许多技能和能力。

就以我想到的来说，可以举出广博的专业知识、商品知识（包括其他公司）、人际关系能力、顾客拓展能力、货款回收能力、信息收集能力、沟通能力、说服能力、表达能力、从对方角度提建议的能力等。如果不具备这些能力就谈不上是一流的营销人员，也没有很高的公司外价值。

其次，在专门性能力之外，还有基本能力。所谓基本能力是与职别无关的能力。从事商务必须具备以下两种基本能力。

一种是英语能力，在商务日渐全球化的今天，随着国际互联网和电脑等信息技术的进步，英语作为国际语言的重要性日益增强。英语已经不是外语，而



是“现代商人的商务语言”了。因此，不允许有“我不擅长学语言”之类的借口。

其实需要的并不是“语言学”这样的学问，而是将语言作为商务的工具使用的“口才”。面向 21 世纪，不会英语将影响自己的前途和发展的可能性。

第二种基本能力是 IT(信息技术)能力，即拥有文字处理机、电脑、国际互联网等知识并能运用的能力。欠缺这种能力的人在以新形式出现的信息管理方面是要落伍的。

如上所述，不管自己的具体工作是什么，英语能力和 IT 能力都是现代从事商务必备的能力。我想应该将它们和专门性能力一起掌握。

专门性能力和基本能力是拥有领导作用的最基本的能力。

发挥领导作用的支柱②

支撑管理能力的 PDCA+CCC

权威的另一支柱是“管理能力”。管理能力可以分为工作的管理和人的管理两类。

工作的管理可以表达为“PDCA+CCC”。大家知道,“PDCA”是指计划(Plan)、实行(Do)、评估(Check)和行动(Action)。

不论从事什么工作(功能领域、专门领域),只有走上 PDCA 的轨道才能提高工作的效果和效率。如果没有它,工作就只能停留在工匠的水平,谈不上管理工作。

在 PDCA 中,很多人对 C(评估)感到很棘手。在一阶段的工作结束,即将为了下一阶段的目标而全力工作时,容易忽略对已经过去的工作业绩的分析、评估和学习的程序。

但是,如果忽视评估则学习不到任何的经验。为了正确地进行评估需要进行以下的程序。

首先需要的是“理解”,或许也可以说是“分析”,即从各种角度对事先设定的目标与实际的结果、成绩的差异进行分析。

然后是“学习”,在进行了比较清楚的分析的基础上,要从分析的结果中学到些什么。不能为了分析而分析,必须在分析的基础上学习。

最后是“运用”,将学习到的东西运用到实际中,为提高接下来的目标或计划的质量发挥作用。

通过评估,PDCA 的循环得以呈螺旋式上升,与提升业绩联系起来。P(计划)和 D(实行)是人人会做的,但能进行正确的评估的人则少之又少。

那么,“PDCA+CCC”的“CCC”是什么呢?

第一个 C 是沟通(Communication)能力。领导作用中有一项是“指挥人”的能力。它要求将自己的想法有效地传递给对方,让对方理解而非说服对方。沟通和“说话方式”是不一样的,在说之前主要是“倾听”。

据说“人有一张嘴却有两只耳朵,是为了让人多听。”沟通的原点也在于

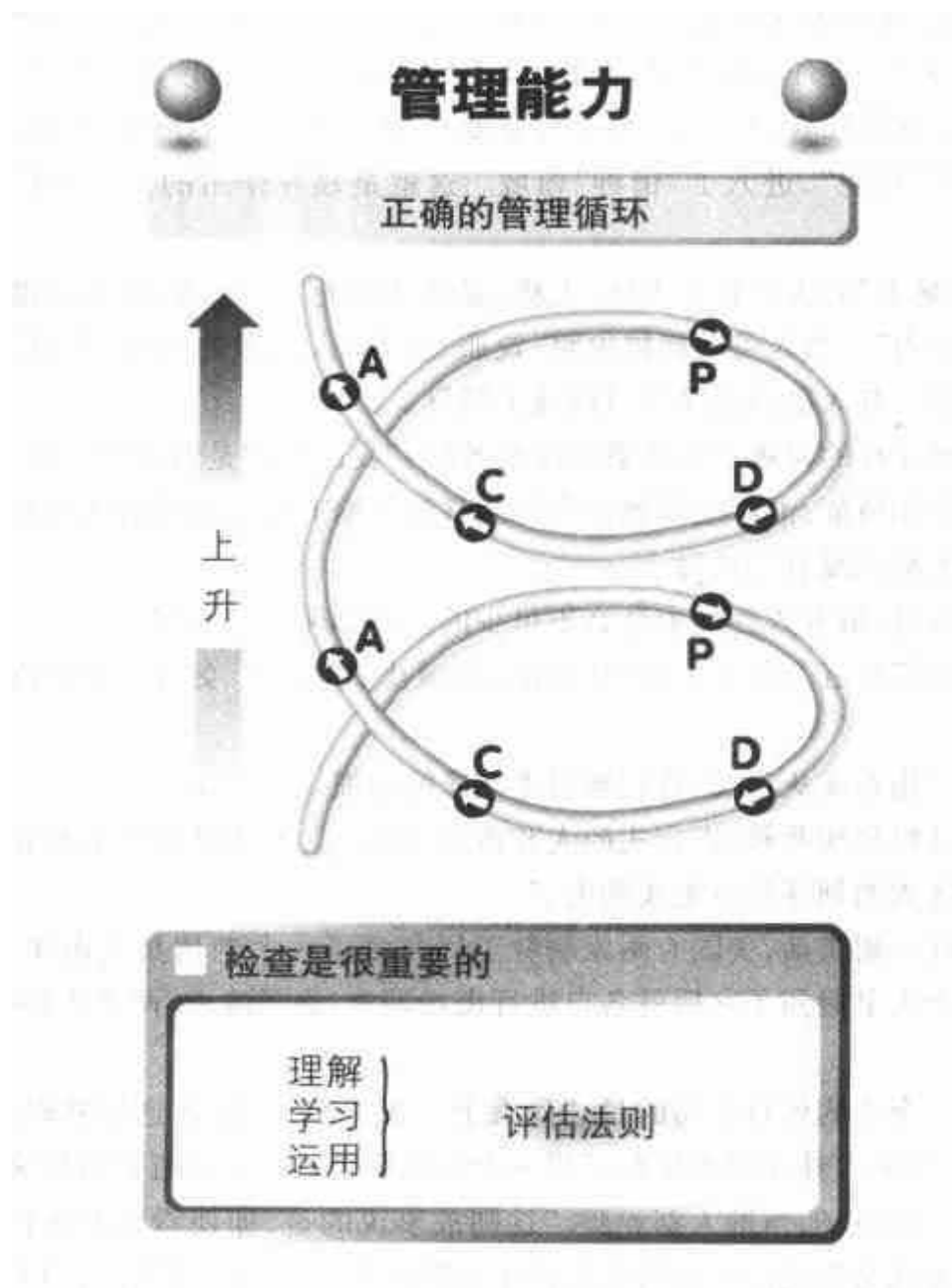
倾听。

第二个 C 是调和能力(Coordination)。这种能力是调节组织内的各种关系,使工作按照一定方向进展的必要技能。这也是领导作用的一部分。

“事先疏通”容易被当作是日本人特有的习惯,但决非如此,我所认识的美商人也很有心事先疏通。

最后的 C 是创造性(Creative)。PDCA 容易让人以为工作是机械地循环往复,其实,在循环之中要创造“附加价值”,那就需要有创造性。

“PDCA+CCC”是管理的本质。



发挥领导作用的支柱③

留心五个要点，连人性魅力也能得到培养

前面讲了形成领导作用的支柱之一，即专门性能力和管理能力。

但是，仅仅具备这些能力就行了吗？不，具有这两种能力的人可以称为优秀的“管理者”。管理者是管理人、物、钱等经营资源以达到预定目标的人。

而领导在胜任管理者的工作之外还要有“点燃人心中的热情”的能力。这已经超越了“技能”，进入了“精神”领域。这就是领导作用的另一支柱“人性魅力”。

“人性魅力”的人应具有人性、人格、品德化的行为、行动，也可以说是“让人信服的能力”。当人可以超越说明、说服达到让人信服的时候，那就能从事更大的事业。有人愿意追随才可能成为领导。

有个很淳朴的问题：“人性魅力能培养吗？”我的回答是肯定的。每个人有各自的个性和特征，谁都能做到在个性的基础上培养自己特有的人性魅力，只是大多数人甚至没有尝试过。

对于领导，培养人性魅力是必不可少的。而如何来培养呢？

回答是抓住五个要点。即①肯定、②谦虚、③向上、好学、④价值观、⑤感性。

“肯定”指养成从正面、肯定地思考问题的习惯。

人可以粗分成两种，肯定式的人和否定式的人。根据我的经验和记忆，可以断言：“优秀的领导是肯定式的人。”

有这样一则笑话，美国有两家制鞋工厂各派了一个销售员去南洋未开化地区。两个人早晨到了之后就各自进行市场调查，到了晚上，两个人都给公司发了传真。

其中一个人的传真上写的是：“我乘下一班飞机回去，在这里鞋根本不可能卖出去，当地人都赤脚不穿鞋。”另一个写的则是：“立即送五万双鞋来，这里有无限宽广的市场，当地人都赤脚。”这则故事说的是，即使看到的东西相同，但是思维方式是肯定的还是否定会产生如此巨大的差异。说“送五万双鞋来”

的销售员肯定能得到满意的结果。

即使单纯从得失来看,肯定式的思维也是有利的。用肯定式思维进行思考的人也许会因为对事情不轻易放弃而耽误时间,但也有可能抓住发展的可能性。

松下幸之助也说过:“做生意不失败的方法只有一个,就是不放弃,直到成功。”

为了避免误解,要加上“否定现状、肯定对策”的平衡性。对于工作的做法、组织的现状、部下的培训方法、定单与公司生产的比率、机械的种类、店铺布置等等都要有问题意识,找到不满意的地方,而肯定寻求解决问题的对策。

“肯定”决不是肯定、接受现状,而是先进行否定,然后用肯定的思维对如何改善进行思考。试试用“肯定、肯定再肯定”的方式来拓展自己的前途吧。

然后是“谦虚”。“稻穗越饱满头越低。”一流的领导和高素质的人才中一样有许多很谦虚的人。谦虚的人是不摆架子,亲切随和的。

工薪阶层都是“蛹”,期待着能化成蝴蝶,出人头地。一旦变成蝴蝶却一下就骨头轻了,陷入一种了不起的错觉,态度也变得傲慢了。周围的人看了自然不禁失笑,而本人还浑然不觉自己已经成为了嘲笑和轻蔑的对象。

相反,素质高的人不会趾高气扬,因为他们有“实力、业绩、自信”。他们通过勤奋和经验获得实力,所以在工作上取得成绩,对自己有自信。所以没有必要对他人摆出趾高气扬的态度,采取高压式的方法。

领导不应忘记谦虚,向部下或年轻人学习。

第三个要点是“向上、好学”。现在日本处在发生巨大变化的“艰难时代”,在情况发生巨大变化的时候,企业与人人都可分成三种。一种是不将变化看成是问题或威胁,也不把其当作机会把握;一种是在变化面前能勉强应变的;还有一种是在变化中落伍,走向没落的。

在面对变化时不仅仅是应变,更要积极地将变化的情况当作机会来利用,从而把握社会上发生的所有变化。如果不这样,也就不能利用变化。因此在努力从事工作之外,学习也是很重要的。

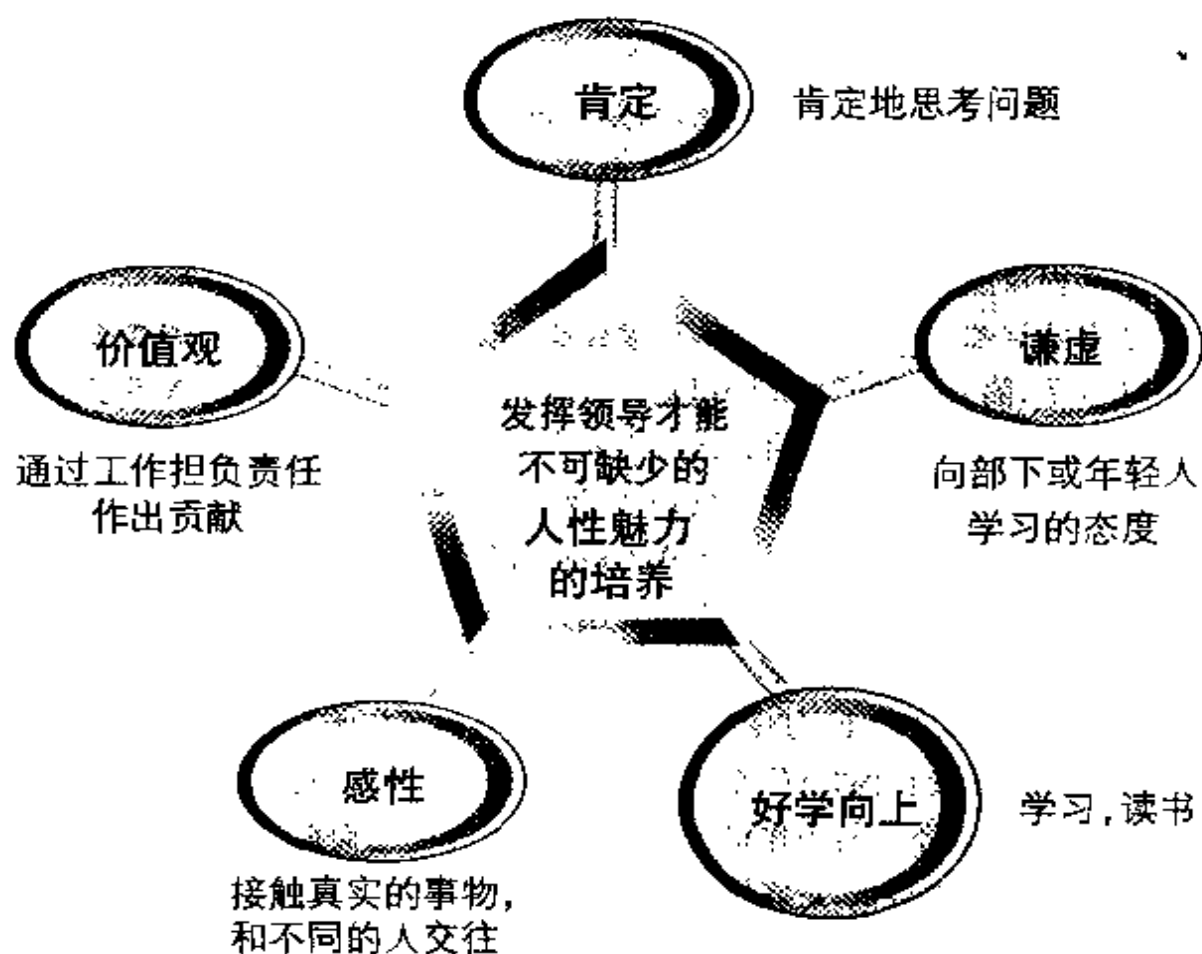
最快能养成学习习惯的是读书,读和工作有关的书也好,无关的书也好,每天至少要读半个小时书。

第四个要点是“价值观”。要成为领导,自己必须清楚“大义”、“价值观”,明白自己为了什么而工作,通过工作担负怎样的责任、作出怎样的贡献。

人不是仅仅为了挣钱而工作,只有目标超越了销售额和利润,有大义和价值观的支持,才有继续伟大事业的心情和热情。

最后一个要点是“感性”。这个话题常常是以“总之”开始,人年纪越大感性的源泉越容易枯竭,感激、感动、钦佩的感性变弱,新发现也越来越少,思想也随之变得因循守旧。为了不无动于衷地使感性的源泉枯竭,有两个办法。

培养人性魅力的五个要点



第一,“接触真实的事物”。不论是看书还是画、或者是戏剧、电影、演出,只要接触这方面的一流的东西,就能保持感性不枯竭。这样能使人同时具备高度的理智和感性,成为有丰富魅力的领导。

第二是“与不同的人交往”。如果每天都是和公司的人交往,那么想法和感性都会变得局限和固定。

所以如果你是做生产的那就和服务行业的人交往；如果是年轻人就和年长的交往；如果是男的就和女的交往，在观察对方品质交往的程序中，会触发你思考一些问题，接受到感性的刺激。这是因为和非同类的人或事物接触时会伴随着紧张感。

何谓高质量的沟通

只有新鲜才有价值，要求迅速及时

在组织的运营以及统率部下时，沟通是不可或缺的。那么沟通有哪些种类呢？

沟通有从经营上层向一般员工进行的自上而下的沟通和从一般员工提出的自下而上的沟通。经营最高领导决定的下一年度的经营目标、经营计划、社训、通知等都属于自上而下的沟通；而自下而上的沟通是指一般员工将意见反映给上层的沟通形式，例如部下计划了新业务或营销活动，提交审议。

另外部门间横向的沟通也很重要。横向指各部门间信息等的沟通。从经营方面看，失误往往和横向信息流通不通畅有关。

例如一家电机生产厂家的图像信息机器部门开发了一种便携式的图像信号发送机器，准备开始销售。而公司中另外有移动通信机器部门，可以利用他们的客户、用户的信息。两个部门有可能进行合作，发现新的机会。

通过不同部门间的合作还可以提高公司的整体服务，增加顾客的满意度。

公司内部的组织划分越细越需要注意其他业务部门的动向，提高有效的横向沟通。

在纵向与横向的沟通之外，还有不同层次上与其他不同部门的斜向沟通。

日本飞利浦在1994年实施了公司内的沟通质量调查，了解公司内的沟通的质量情况。调查分为①公司整体、②所属部门内部、③与直属的上司三个方面。从1997年的调查结果来看，从部门负责人到部门内（员工）的信息流通和部门内部的决定事项的联系比较慢，其他都有较大改善。

沟通及信息要“新鲜”才有价值，保持新鲜需要快速。

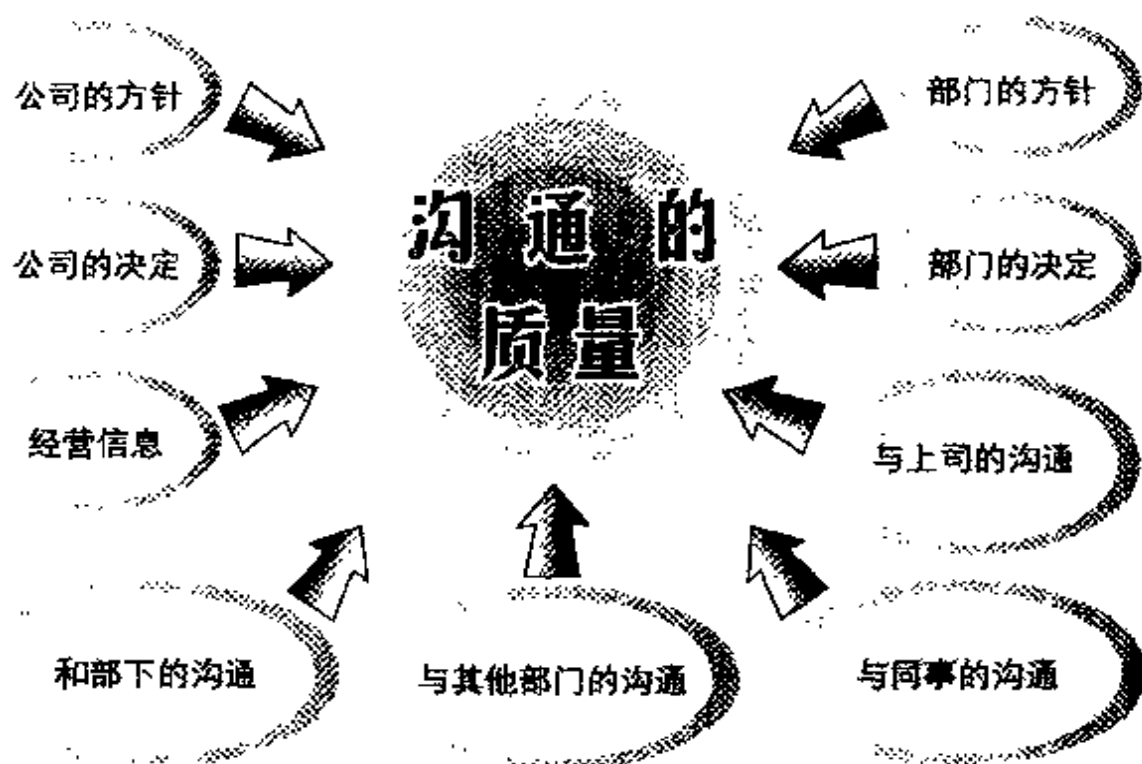
如何将自上而下的信息迅速准确地传达到公司内或部门内？自下而上的报告或建议是否能顺畅地向上级传递？部门间的意见疏通是否通畅？这些都是决定沟通成败的要点。



沟通的质量



关键词是“新鲜”和“迅速”!!
定期了解质量



建立良好的沟通系统

通过电子邮件、午餐会等使沟通畅通

如前所述,沟通对于提高经营质量必不可少。但是怎样才能使公司里沟通顺畅呢?特别是一般员工向经营者及管理者寻求沟通很不容易。

担负经营或管理职责的人要将员工定位于商业伙伴,积极倾听他们的心声。听取员工的意见,使组织更有活力,提高员工的满意度是领导的重要任务,领导必须率先建立这样的机制并身体力行加以推进。

为了促进“积极倾听”,推行一系列的“畅所欲言活动”就是具体例子。经营者和管理者一有机会就要向全体员工宣扬畅所欲言的必要性,下面的方案就是一个例子。

①建立一种制度,只要是为了改善公司业务,任何员工都能向经理、副经理自由地用电子邮件提建议的,而且发信者必须得到直接回答。②定期召开职工大会。③邀请全体管理负责人参加午餐会,创造和经营部门直接对话的机会。

在日本这样的纵向结构的社会,推行“畅所欲言”非常困难,因为日本的文化认为“言多必失”。单单靠上层的人叫喊要畅所欲言并没有用,必须尝试有利于畅所欲言的机制,否则没有效果。

在具体岗位,要求上司采取了解部下意见的态度。到处都能见到这样的感知差距:上司认为自己很好地倾听部下的意见,而部下并不认为上司愿意听取自己的意见。

下了班,和部下到小酒店喝喝酒就认为沟通没有问题是危险的。酒醒之后,说过的话充其量不过是和啤酒泡沫一起消失了。

所以必须在公司里定期地和部下交谈,一边谈业务目标的完成情况、问题,一边了解他们的愿望和意见,然后作为上司,就应该如何进行支持进行商量,以达到共识。

用确定的形式听取职员的意见



第五章

重视方针的管理 与程序管理

销售额和利润是企业生存的必要条件,也是对股东担负的责任。但正确地讲,应将他们作为提高经营质量的结果来把握。

业绩不仅仅是销售额或利益这些财务指标增加。从经营质量的角度来看,社会责任、质量活动的结果、工作程序改善的结果更重要。

TQM 的工作推进方式是:①方针的管理与展开、②工作程序管理、③持续地改善这三步。本章将对这些继续说明。

方针的管理与方针的展开

聚焦于程序,将目标置于次位

企业经营中常常先设定“销售额为多少”、“多少利润”这样的目标,然后为了完成目标而推进工作。

而在经营质量方面,如果工作的推进得法,销售额与利润自然会上升。工作的推进方法又可称为工作程序。

在飞利浦使用的经营质量模式“飞利浦质量 90”中,完成目标的步骤分为三步。①方针的管理与展开、②工作程序管理、③持续地改善。在这一节中首先对方针的管理、展开进行说明。

方针的展开是将部门的目标推进到下级部门,如果各个部门的目标都得以完成,那总的方针或目标也自动完成。

具体地说,首先在以经营理念(经营理念是顺应顾客的要求和期待的)制定的方针基础上设定组织的目标,然后考虑完成目标所需的手段、方法,注意如何推进工作才会产生良好的结果,是否与改善活动相联系。在这里必须进行 PDCA 的管理循环。

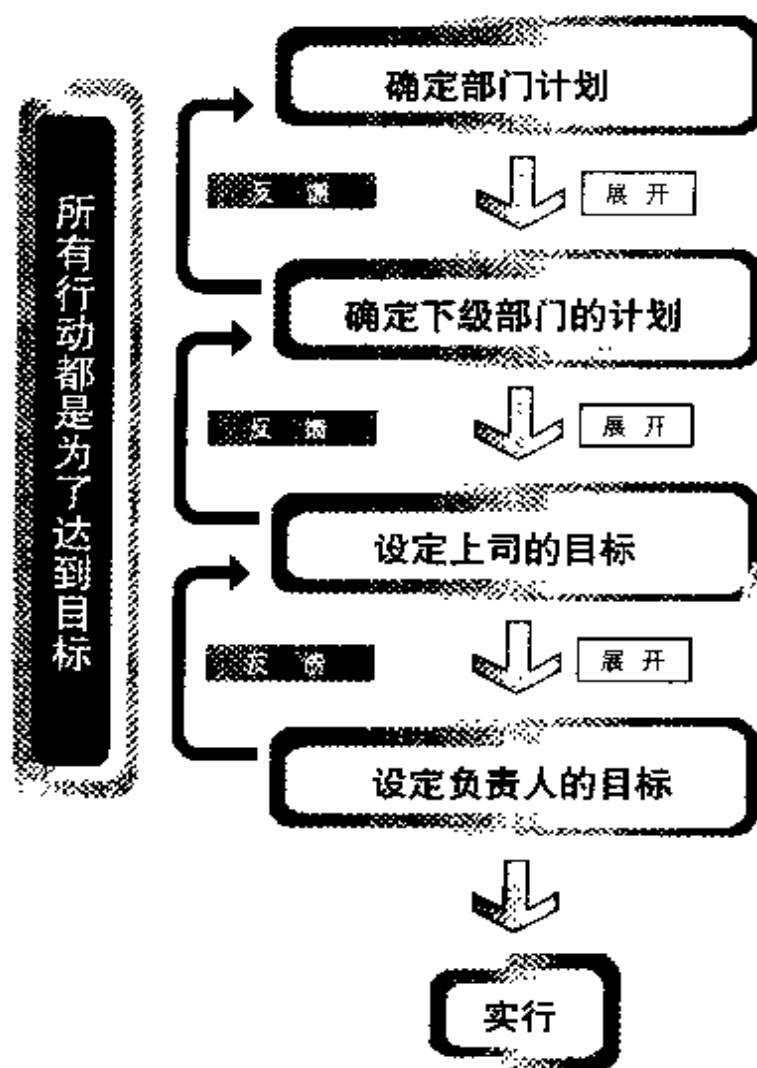
与方针的展开、管理相似的还有目标管理。目标管理是根据结果分割来进行管理,在组织的各个单位决定各自的定额等目标,然后进行分割,落实到每个人的目标上。方针的管理和展开和单纯的目标管理的区别在于前者将焦点集中在产生良好结果的工作程序上。

举个某部门销售计划的简单例子来看方针的展开。将明年的销售预算定为 100 亿日元,部门的领导将此方针下达给各个部长,这就是展开。每个部长确立销售 50 亿日元的战略,并在所在的部门推行,课长负责第一线的营业,按各自的级别决定相应的行动计划。营业的具体负责人完成他们的行动计划,这样使课或者部的目标也得以完成,最终使整个部门的方针或目标得以完成。这一系列的程序就称作方针的展开。

但是如果仅仅如此就和目标管理也没什么区别,重要的是在不同阶段定期地对进展、完成情况进行确认,看是否顺利,有没有测定出和目标间的差距,

目标完成有哪些问题 然后对此进行商议,决定上级员工应该进行怎样的支持。必须将这些一一落实到 PDCA 的循环程序中,并考虑完成目标的程序。

● 方针的展开 ●



- 在不同阶段定期地对进展情况进行确认
- 测定与目标的差距
- 发现问题
- 开始支持
- 进行 PDCA 循环

程序管理是什么

实现顾客满意的宝藏

前面讲过正确的结果来自正确的程序。进一步说,程序管理是实现顾客满意的宝藏。

程序管理是:

- 建立评估工作是否稳妥进行的方法。
- 对以顾客或市场的期待、需要为基准的业务程序予以评估、改善。
- 与上市的产品、服务建立联系(超过顾客的满意)。
- 在组织中横向简化业务、提高效率(例如:缩短循环时间)。

有以下一些要点需要注意。设计开发产品、服务时有没有充分考虑市场的动向和顾客的要求和期待;主要的业务程序是否明确;有没有对业务程序进展情况进行测定的标准等等。

对业务程序经常进行评估和改善,推动相关程序(支持程序、供应程序)进行改善也是重要的。

所以期待最高管理者、业务部长、部课长在这方面发挥很大的作用。归纳一下,有这样几点:

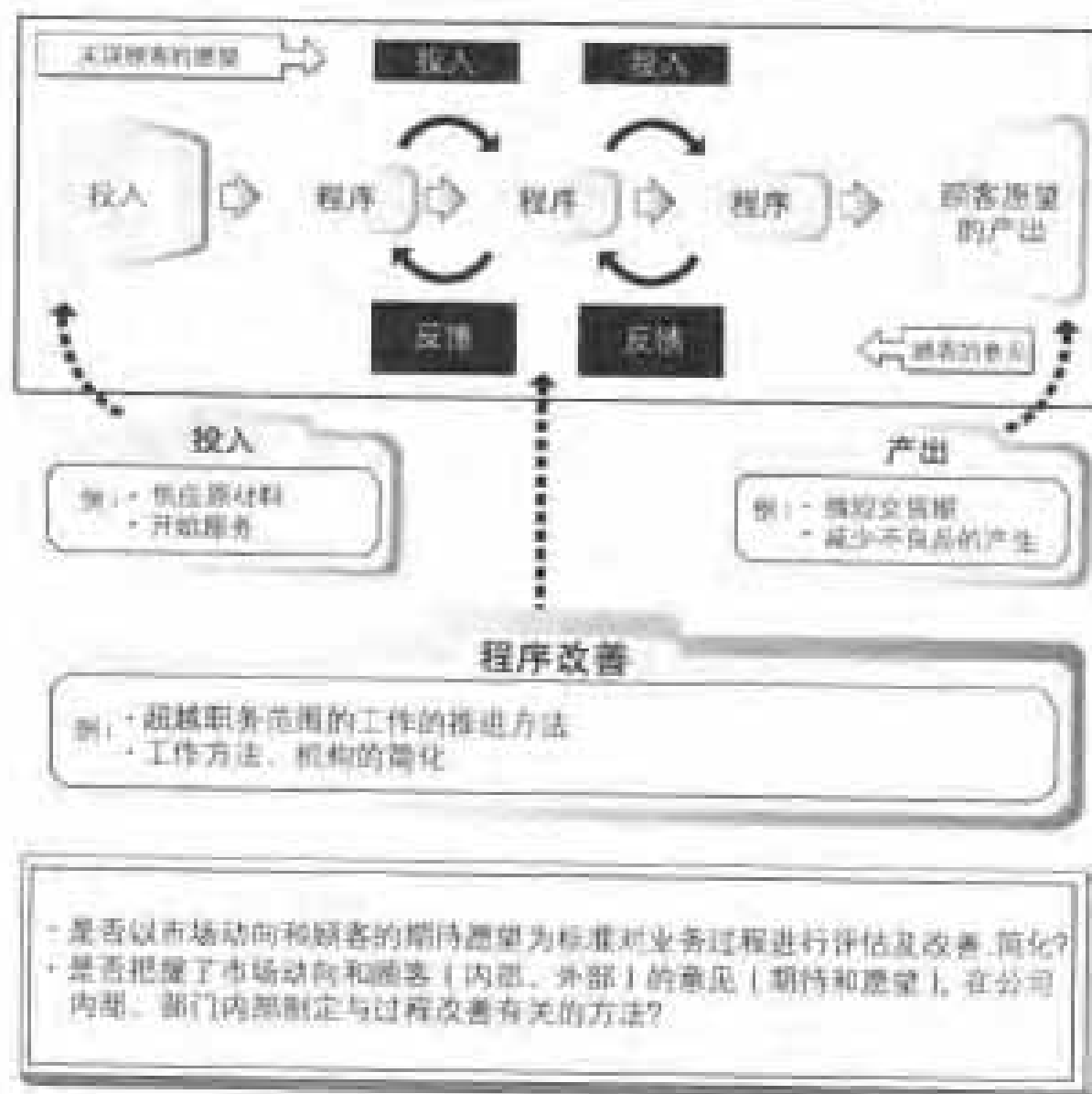
- 发挥强有力的领导作用(为程序管理加入灵魂)。
- 身体力行地说明真正使顾客满意的关键在于程序管理。
- 倾听顾客及下一工序部门的意见,并对照现场的实际情况进行考虑。

然后实现变革、改善的活动计划,以实现顾客等的期待和愿望。

- 把握整体程序,测定和评价是否取得预期的结果。

过程改善的目标 根据顾客的意见决定

- 要满足顾客的要求和期待，关键在于如何改善过程
- 接下来要考虑的是内部顾客



程序管理是关键

明确程序,如果发现问题或无效的工作,
以顾客的愿望为标准加以改善

程序管理是对工作的方式进行的管理,是提高经营质量的关键。现在美国摩托罗拉所实行的“6 锡格码”是很受注目的程序管理。

锡格码是统计学用语,与其相关的数字越大精度越高。比如 2 锡格码时不良发生率为 100 万次中有 30 万 8 千 5 百次;4 锡格码时不良率为 100 万次中有 6200 次;6 锡格码时,100 万次中只有 3、4 次不良发生率。这反映出非常高的精度。

摩托罗拉不仅将“6 锡格码”用于设计和制造,而且扩展到营销和会计等非制造领域,比如发行请求书时的错误发生率等。

摩托罗拉负责质量的上级副经理告诉我们,6 锡格码的长处在于“聚焦于顾客及产品,使产品生产出来达到顾客的程序流程图化。这样哪里有问题,马上就能发现并进行更正。”(日经产业新闻 1997 年 6 月 5 日)

他们的工作方式和程序降低了不良品的发生率,同时使用程序管理来寻找如何改善使质量进一步提高。

程序管理的要点首先是明确主要的业务的程序,确认该程序是否能满足顾客的愿望和期待,工作是否顺利。然后在此基础上力图改善程序,缩短循环时间。支持主要业务的辅助业务的程序管理也是一样。

辅助业务是指涉及主要产品及服务的开发、生产、供应、售后服务的程序。此外为支持业务(人事、总务、会计、法律顾问等)。

在工作中要明确程序,了解无效的工作及改善要点。当出现问题时,要检查问题的原因在哪里,因为什么顾客不满意。在程序中要设置检查,以使在产品到达顾客手中之前消灭隐患。

通用电气和柯达也引进了这一运动,它已经成为提高顾客满意度的有效的质量改善运动。高质量的工作程序、对程序进行不断的完善才是不断成功的关键。

摩托罗拉的“TCS”

TCS = 顾客完全满意

基本理念

- 尊重个人
- 诚实

目 标

- 成为同类企业的最佳
人才
营销
技术
产品（软件、硬件、系统）
制造
服务

- 扩大全球市场占有率
- 优秀的业绩

完成的方法

- 6 锡格码的质量
- 缩短总体循环时间
- 产品、制造、环境保护的领导才能
- 利润的提高
- 对参与性、合作性、创造性的职能进行权限下放

出处：日经产业新闻（1997年8月20日）

必须搞清楚程序管理

实现制定测定工作程序顺利与否的基准

常常听到有人说不太清楚程序管理或是程序的改善太难了。程序是指工作的流程、计划等,对于我们日本人来说,程序这个说法可能是难以切身体会的。

和日本相比,欧美在开始工作之前,很细致地做好业务手册或工作流程书,所以从一开始就能清楚感觉到工作的做法和计划,因而对工作的程序是什么这个问题,自然就比较能切身体会。

这样,就能够对以下情况立即作出反应,如工作是否按计划进行,为了实现顾客满意或循环时间的改善而对某些方面进行更正。

相反,在日本重视经验和实绩,有一和根深蒂固的习惯,就是先尝试着做做看,如果进展顺利再写成书面形式或流程图。所以我觉得日本人不擅长考虑工作程序,特别是在非制造部门,这种倾向很明显。

日本企业不倾向于向他人学习程序,而倾向于仅仅模仿别人的“成果”,即产品。市场上常常有类似的产品出现,这也助长了模仿的倾向。

程序管理首先是决定工作的主要流程。这时需要建立能够实现顾客或市场的需要或期待的程序,即工作的方法、流程、计划。要考虑到创造产品与服务,包括从生产出产品到打进市场。

然后重要的就是制定一个标准,测定业务的程序、工作的流程、方法是否进展顺利。要时刻注意工作的方法,与目标、标准进行比较,评估进行得是否顺利。其目的是为了改善工作的方法和流程。另外推进程序的简化、缩短程序所花费的时间。

而且,要将程序改善的目标和标准定位在实现满足市场和顾客的愿望、期待上。如果按照经理的个人偏见或喜好改变程序的话就失去了意义。要未雨绸缪,在坏结果未发生之前就考虑如何顺利推进工作。

此外,不仅仅是本公司内部,也要关注相关公司的工作程序,使之能顺利进行。

希望看到出色的产品和服务来自良好的程序。不能忘记“优异的成果诞生于优秀的程序”。

程序管理的步骤

● 有没有决定工作的程序



(完成程序图)

● 在程序中有没有能够把握和实现顾客的愿望和期待的过程?



● 过程是否不着眼于生产产品、而着眼于打入市场?



● 有没有对工作程序、方法进行顺利测定的标准方法?



(程序管理)

● 程序改善的目标和基准是否放在使市场和顾客的满意上?

正确的结果是怎样的

用几年的数据来表示,将目标与其他公司最佳业绩比较,并填入将来的目标值

只有程序管理朝着正确的目标努力,才会迎来令人满意的正确的结果,即业务的成果。

仅仅重视结果还停留在对事实的把握上,如果结果反映了所期望的改善,就不单是“结果”,而是“效果”了。

企业所属的行业各不相同,而在表示业务成果的指标时,一般都依据以下的几个方面。

- 使用过去几年的数据来表示成果。一年的数据是不够的。
- 将本公司(或本部门)的目标与相应的实绩与其他公司(或本公司内部)的最佳业绩进行比较。
- 明确今后要达到的指标。

但是,业务成果不仅仅是销售额或利润增长等财务指标,从经营质量的角度看,公司的社会责任、质量活动的成果、程序改善的成果都很重要。因此,商业的财务结果应该定位于正确实施这些内容后的结果。

当然,销售额和利润是企业生存的必要条件,应该将其正确理解为是经营质量提高的结果。

社会责任指对地区的贡献,或者是取得国际标准化组织认证(ISO14001)。

在环境方面,应该采取的态度是接受当地的要求和限制,并根据ISO14001的要求事项制订改善计划。

今后的优秀公司必须是完成了地区或社会的责任、得到“有这样的公司真好”评价的企业。

社会责任不仅仅是由以赞助文艺活动、慈善活动为代表的出钱为社会作贡献,企业还需要倾听地区的意见,努力实现他们的愿望和期待,像对待顾客一样,因为本地区的人及当地社会也是相关利益方面的一员,是广义上的重要伙伴。

不断满足相关利益方面的要求就是优秀企业的重大使命。



正确的程序诞生 正确的结果



设定目标（以顾客的期待愿望作为基准）



为了完成目标的程序管理



作为事业成果指标的测定、评估



程序改善（PDCA）



根据事业成果指标对效果进行测定、评估

“效果” = 取得预期的“结果”
就称做“有效果”

以简化为目标的程序管理

谋求业务程序的彻底简化的 Misumi 公司的例子

股份制公司 Misumi 是一家邮寄销售压塑模具用的标准零件的公司。

该公司概况为：创建于 1957 年 2 月，注册资本为 18 亿日元，1996 年的年销售额为 270 亿日元，经营利润为 27 亿日元，从业人员 185 名，交易的企业数 4 万 7 千家（其中经常交易的有 2 万 7 千家）。

该公司推进的独特的销售方针从根本上改变了以前的工作方式，有许多方面值得作为程序管理的参考。

Misumi 的经营特征是利用商品目录进行邮寄销售，产品为量少品种多的模具用零件。以半成品为主体的商品构成达到了 1 万 4 千种，共 23 万件。它是一家将生产全部委托给合作工厂，自己没有工厂的销售公司。

而且它没有营业部门和销售员，通过全国的 9 处服务中心接受定货，价格全部为定价销售，给所有顾客的定价都一样。

公司的销售形式是直销给最终用户，每天的出货大约 5 000 包。

20% 的主要顾客的销售额占有所有销售的 80%，经营符合 80 比 20 的法则。

Misumi 的经营构造可以归纳如下：

- 从生产型转为灵活的面向市场型。
- 尽量不占据资源，灵活地顺应顾客的要求。
- 彻底消除无效的流通，满足顾客要求。
- 开放策略。
- 缩小规模。
- 全体员工为直接从业人员。

读者们已经注意到了，Misumi 将所推进的业务程序尽可能地简化了，这种经营态度是优秀的程序管理的一个很好的范例。

没必要的东西就毫不犹豫地抛弃，这样想得开很重要，也很困难。

业务过程的简化

1) 从生产型转向灵活的面向市场型

- 从库存销售到定单生产销售（半成品）
- 从批量生产到个别生产体系
- 从参考其他公司价格到战略性价格
- 从批量销售到从一个开始销售
- 从强化销售体系到强化购买体系
- 从信息发送基地到信息接受基地
- 从由专家进行产品开发到根据顾客进行产品开发

2) 尽量不占据资源，灵活地顺应顾客的要求

- 生产设备全面委托外部的合作工厂
- 服务器全面委托外部公司
- 物流业务、会计、总务全面委托外部公司
- 引入自动系统（收款、转账支付、欠账核对、货款回收延迟警告）

3) 彻底消除无效的流通，满足顾客要求

- 通过排除中间流通使流通简化，向顾客直销
- 直接配送系统缩短交货期（遵守99%以上3天内送到的交货承诺）

4) 开放策略

- 经营内容的公开化
- 经营中无营业员、产品库存
- 利用外部资源（制造、物流、信息系统）
- 人才的开放（活跃的场所、小组的权限下放、精简的管理）
- 由顾客开发产品

5) 缩小规模

- 少而精，小型组织，少阶层

6) 全体职员为直接从业人员

- 尽量削减间接人员（努力成为没有人事部的公司）

第六章

员工满意与人才开发

提高顾客的满意度是提高销售额和业绩的前提,只有提供受顾客欢迎的高质量的商品、服务,才能提高企业的业绩。那么顾客满意的前提是什么呢?那就是员工满意。

本章将对员工满意的必要性以及如何使员工满意进行叙述。

使股东满意的正确程序

只有员工满意才能使顾客满意和股东满意

股东是企业最重要的相关利益方面,企业要担负提高业绩、分红、资本收益等责任,以回报股东。简而言之,必须使“股东满意”。

当然要让股东一直满意,如果只是暂时满意就麻烦了。如果今年有10%的分红,明年破产就谈不上股东满意了。经营必须是持续繁荣,这样才能使股东真正满意。

如果能使利润持续上升,股价上涨,带来资本收益和分红等利益就能使股东满意。

接下来让我们想想是谁给企业带来利益,回答很清楚,是“顾客”“顾客”有许多其他的说法,例如消费者、用户、客户等。如果购买商品(或服务)的顾客对公司不满意,或者不能一直满意,那么也就无法获得持续的收益。

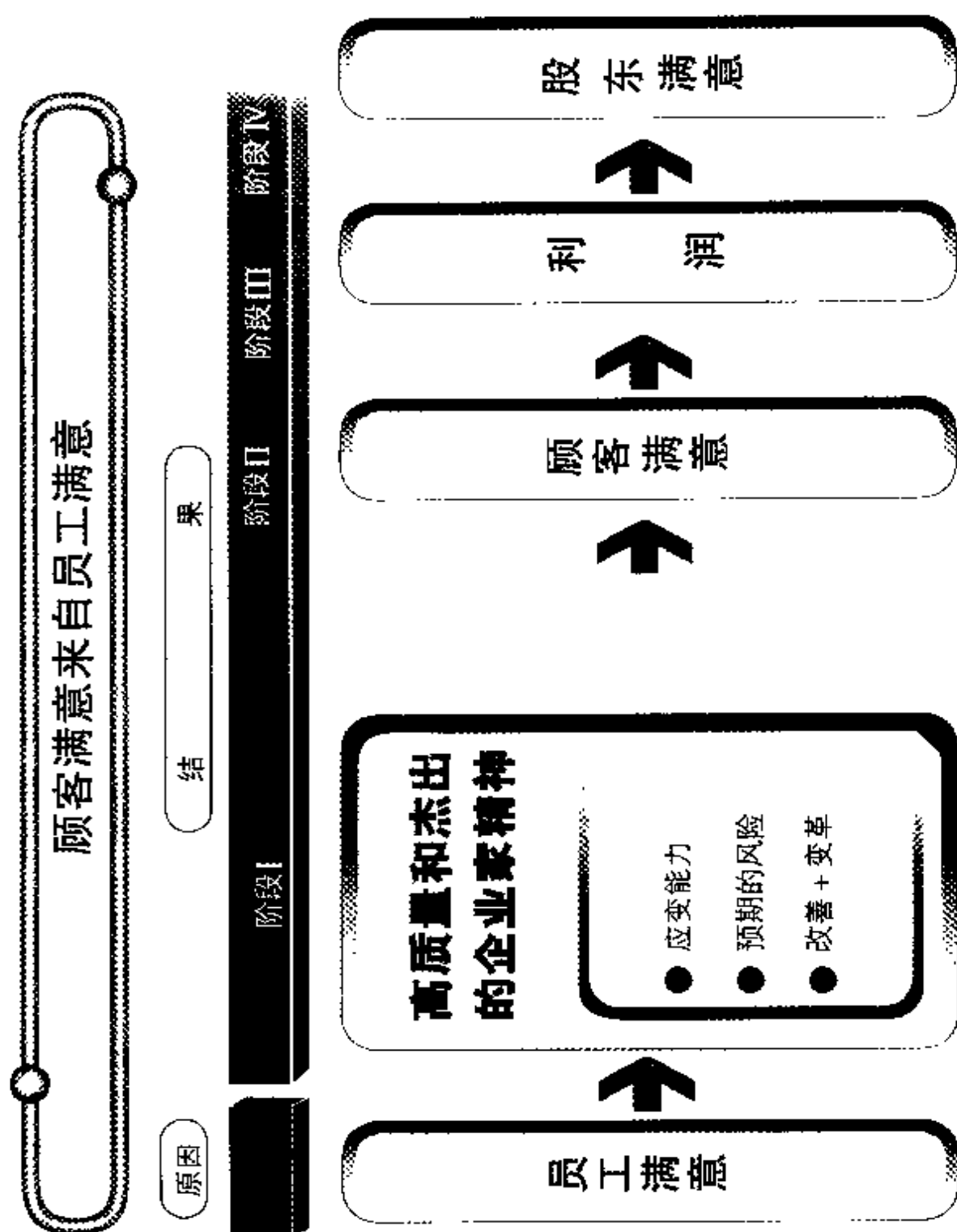
再看一个根本性的问题,“顾客满意是由谁实现的?”答案也很简单,只能是“员工”。顾客的满意度取决于员工如何思考,用怎样的态度接待顾客,提供什么商品(或服务) 有人说:“我们公司能获取的利润额就是提供给顾客的服务的晴雨表。”

讲得稍微枯燥一点,“要使顾客满意,先要使顾客满意的创造者、提供者——员工满意。”那些一味抱怨、发牢骚,没有工作动力的员工怎么能成为顾客满意的创造者呢?

实现了员工满意,工作、商品的质量就得以提高,并产生挑战新事物的企业家精神。其结果使顾客感到满意。

以上按照下页图从右向左的顺序解释了满意的程序。而要归纳要点的话,则应逆向,那就变成了“如果员工满意,顾客就满意。顾客满意了,股东才会满意。”

我所想强调的是,对于企业,使股东满意的确是个大的前提,但要能保持股东满意,就必须实现正确的“程序”,而程序中,第一位的是员工满意,第二位是顾客满意。



使员工满意的三条秘诀

坦诚、能实现自我、得到公正的评价

从因果顺序上讲,使顾客满意的当事者是员工,如果员工本人不是处于满意状态进行工作,那就无法做到使顾客满意。

所以道理就是“在 CS 之前先实现 ES”(Customer Satisfaction:顾客满意;Employee Satisfaction:员工满意)。

简单说,“如果想要改善公司的业绩,就请提高员工满意度的质量。”这是多么清楚明白、具有说服力的想法啊。

为了最大限度地提高员工的满意度,经营者应该做些什么呢?从一个实干家的经验讲,有以下的方面值得注意,那就是“提高员工满意度的三条原则”。

(1) 坦诚、迅速地沟通

向员工充分说明公司的现状是非常重要的,其中包括我们公司目前的情况、业绩、有怎样的问题以及有哪些机会等等。

谋求“统一对现状认识”就是显示将来的方向性。人对于现在不管有怎样的问题和不满,在展望将来时,如果能看到隧道的前方传来期待、希望、梦想的光芒,就会重新振作鼓起干劲。心里会想:“虽然有各种不满,因为有期待,所以定下心来努力一下。”“方向性的提示”是有必要的。

无论员工处于怎样的职位,以及他的年龄、工作经历、学历、性别,如果要他坚定地为了公司、为了工作奉献,就需要创造自由发表见解的氛围。需要看对方脸色说话的工作环境是不行的。必须创造畅所欲言的氛围,这要从上级开始做起。

(2) 能实现自我的岗位

通过工作实现自我时,就产生了员工满意(ES)。正如 A·马斯洛所说,实现自我是人欲望的最高阶段。

“实现自我”需要做些什么呢?答案是①有挑战性的认可的工作、②权限出让、③教育培训机会。

① 坦诚、迅速地沟通



首先给员工他所认可的、雄心勃勃但也是可以达到的目标；在完成目标的程序中充分尊重具有本人的个性、特征的做法；提供创意的空间；并提供工作中和工作外教育培训的机会。

当这些条件都具备了，员工就能感觉到能够实现自我。实现自我的感觉关系到满足感，满足感关系到干劲。

(3) 公平地评价与对待

公平地评价和对待工作的成果，能产生 ES。大锅饭式的平等反而会造成不满。

公平是指“区别应加以区别的”，即“区别对待”。平等是“不管工作成果和业绩，一视同仁”。

我认为能在今后取得发展的企业是懂得“区别对待”的企业。“区别对待”的基准是“事先所设定的目标的完成情况”。今后的薪金、奖励制度及实绩评估制度必须转变，从反映工作经历和工龄转变为反映个人的能力和实绩。

员工满意(ES)中也有好的 ES 和差的 ES。

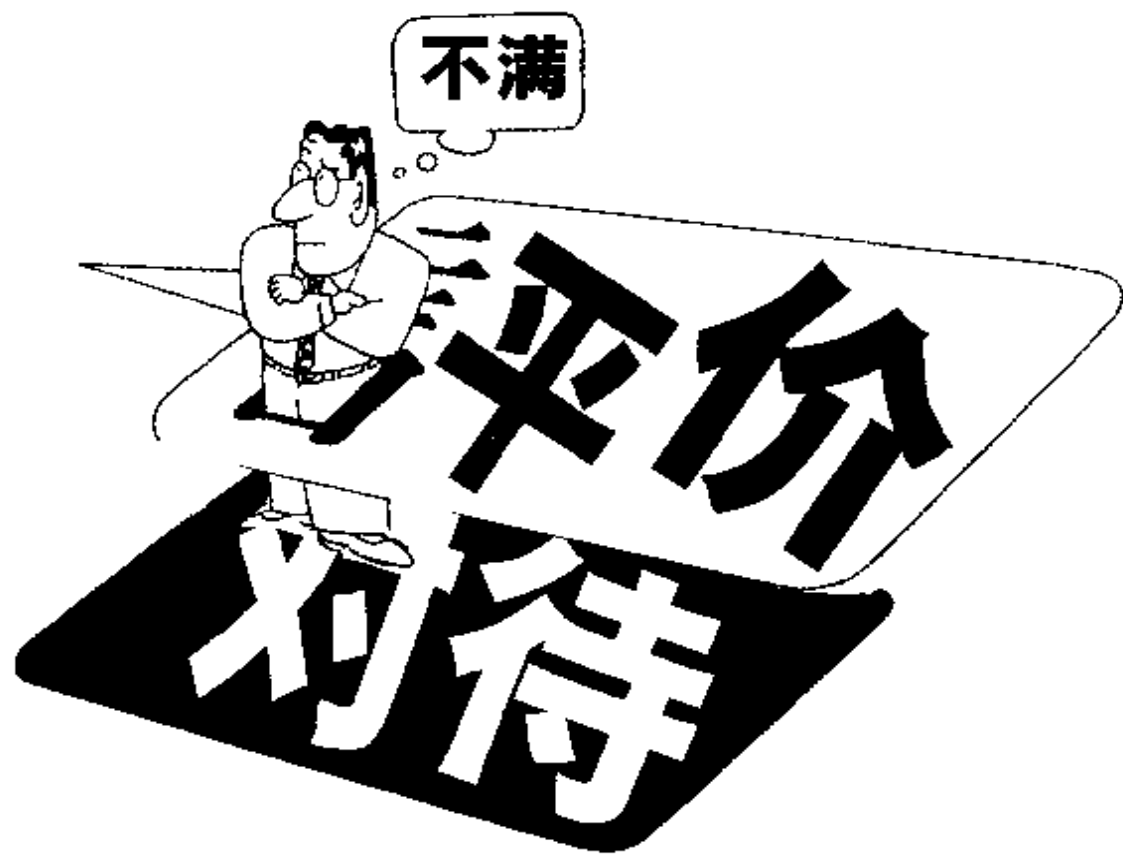
② 能实现自我的岗位



好的 ES 是以工作的完成及自我实现为基础的,而差的 ES 是建立在安于现状之上的,相当于英语的 Complacency(心满意足)。

当员工的心里产生高质量的 Satisfaction(满意),而不是 Complacency(满足)的时候,企业也正迈步走向优秀企业。

③ 公平的评价与对待



培育企业就是育人

进行正确的员工教育关系到员工满意

获得 MB 奖的企业常常将“团队行动是根本”挂在嘴边。

其“团队”的意义和日本的大不相同,从人才的录用到资金规划、采购设备都属于其权限范围。最了解情况的是现场的人员,授权给他们解决问题是有效的。

在美国,团队行动的前提是实施细致的教育程序。其中值得重视的是自主性和创造性。如何培养员工的自主性,如何培养他们的创造性,为此重要的是创造怎样的学习环境。

另外教育的对象是所有的从业人员,包括兼职和短期打工的员工。因为今后会出现兼职或短期打工的比重增高的现象。

然后是创造提高员工满意度的环境,满意度低的员工不能提供使顾客满意的高质量的工作。这一点也要反映到教育程序中。

要点归纳如下。

- 教育培训是否是从长期、短期的经营计划中所引导、分解出的。
- 自我激发的程序是否有效地起作用。
- 是否努力提高员工的满意度。
- 学习环境、评估改善方法是否为了发挥自主性、创造性。
- 环境是否有利于自觉努力工作。

培养人最有效的方法是让他放手去做,有主动权人才有干劲,才有效率,创意也随之涌现出来。因此员工能够自行判断和行动,结果可促成员工的满意度及顾客的满意度上升和销售额及利润的增加。

权限下放对于发挥企业家精神及自主性是有益的。

这样的培养人才的计划首先要和经营或商业的方针、目标的重点项目结合起来,必须有助于目标的实施。然后按照方针或目标开展、实施。

而且建立对培训的进展情况进行测试、评估、确认的系统,以利培训的落实和提高。

在具体进行对个人的培训程序时,由上司和其本人进行商量,树立彼此都认可的目标,并通过 PDCA 为下一年度的改善而努力。



人的品质——四种“人”

从“人财”到“罪人”，并非所有人都是“人才”

“发展企业最重要的经营资源是人才。”这样的话谁都会说。根据不同的技能、水平、情绪，人才可以分成四种。

图右上方的“人财”，一看就知道是技能、水平、情绪都很高的人。

人财的情绪水平很高，他们充满热情地工作，干劲很高。而且在积极的思维方式、人性魅力、人格等方面也超出普通人。



这样,人财可以说是“技能和情绪”优秀的人,也可以说是“IQ(智商)和EQ(情商)高的人”,总的来说,是高质量的人。

如果问“技能”和“情绪”哪个重要,我想应该是技能 2 情绪 8 这样的比例。不管技能多么优秀,如果使用技能的人心智低劣也就没有任何用处。

右下方的“人在”的技能水平很高,但没有热情,“人在心不在”。一般以工作 10 年以上的老手居多。

“人在”既有经验也有相当的技能和能力,但在情绪方面陷于低落。所以他们虽然存在着,但没发挥什么积极的作用。

左上方的“人材”有充分的干劲和热情,但遗憾的是没有什么技能。像当年进公司的新员工就属于这一类,还处于材料阶段,所以称之为“人材”。

最后是左下方的“罪人”,这种人既没技能也没干劲,他们的存在对经营的影响是负面的。通常公司里有 5% 属于这一类。

言归正传,企业要想生存,在企业中除了高质量的人之外不允许其他人存在。为此,应该激起“人在心不在”的人的热情;培养人材的技能;对罪人给两方面的机会使所有的人都努力无限地接近人财。

应该清除那些不愿意成为人财、没有意义的人,虽然会遭遇激烈的反对意见,但如果公司里尽是被宠坏的员工,那么公司是无法在严峻的社会中生存的。

培育“高质量人才”的处方

有效实行五种方案

“企业就是人”这种说法给人的感觉有点老生常谈,但没有谁会不赞成这种想法。懂得思考的经营者都会留意培育人财。

要在企业中建立人才资产,就要考虑实行以下五种方法。

第一是“给全体员工提供教育、培训的机会”。这是基本条件,而教育培训的最重要场所当然是“工作的现场”、“岗位”。“工作中培训”是在实际工作的同时,所以具有说服力,很有效。从这个意义上讲,管理者同时也必须是教育者。

而工作外的培训是不在工作或工作岗位上时进行的培训,有时集中的培训效果较好。工作外的培训始终是从属的,主要的还是工作中的培训。

在外面不管接受了多优秀的教育,一旦回到公司,如果没有机会和氛围发挥专门学来的技能和知识,只能徒唤奈何了。

但原则是不论是工作中还是工作外的培训机会,都应提供给全体员工。

第二是“英才教育”。在二三十岁的年轻员工中,对将来最可能成为经营干部的少数员工进行选拔,实施集中的、彻底的、加速度的英才教育。这也可以说是有意识的“区别对待”。为了培养企业将来的领导,必须进行这样的区别对待。

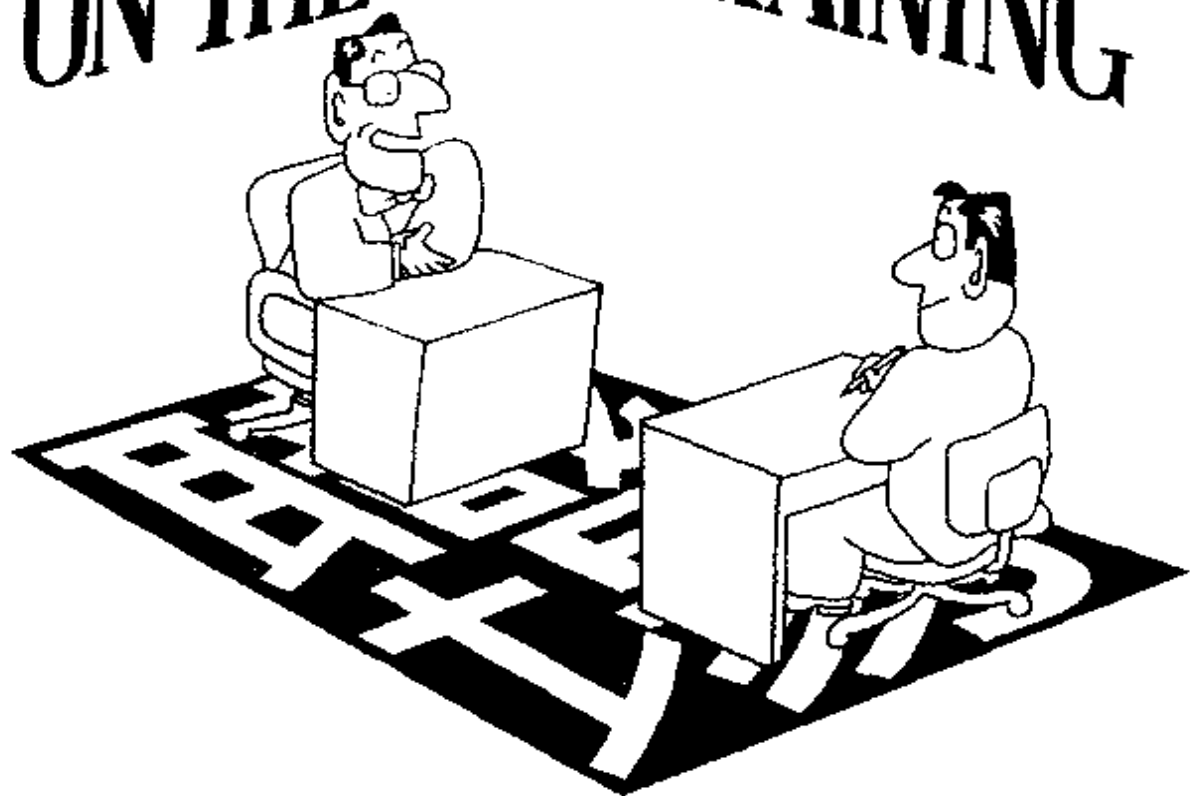
“没有比对原本不平等的东西进行平等的对待更不平等的了。”进行正确的区别对待可以摆脱错误的平等主义。

第三是“选取金子,不远银或铜”。这是录用新员工的金科玉律。虽然教育培训的效果很大,但由于个人的基本资质不同,所以都有一定的限度。金子即使失去了光泽,磨一磨就又亮了;而银子怎么磨也不会发出金子的光泽;铜无论怎么磨也毫无用处。

我想强调的是,录用新员工的时候,尽可能选择具有“金”的素质的学生。学校的成绩也可以作为参考,看应聘者素质的要点是看他有没有发“光”的品质。

给全体职员提供教育、培训的机会

ON THE JOB TRAINING



这里的“光”是指目光是否机敏自信；其次是声音是否沉稳；还有精神状态是否饱满。一个学生从录用到退休，公司花费的成本是两亿日元到三亿日元。所以要不惜用购买两亿日元的机器的精力和热情来录用新人。况且人没机器那么容易损耗。

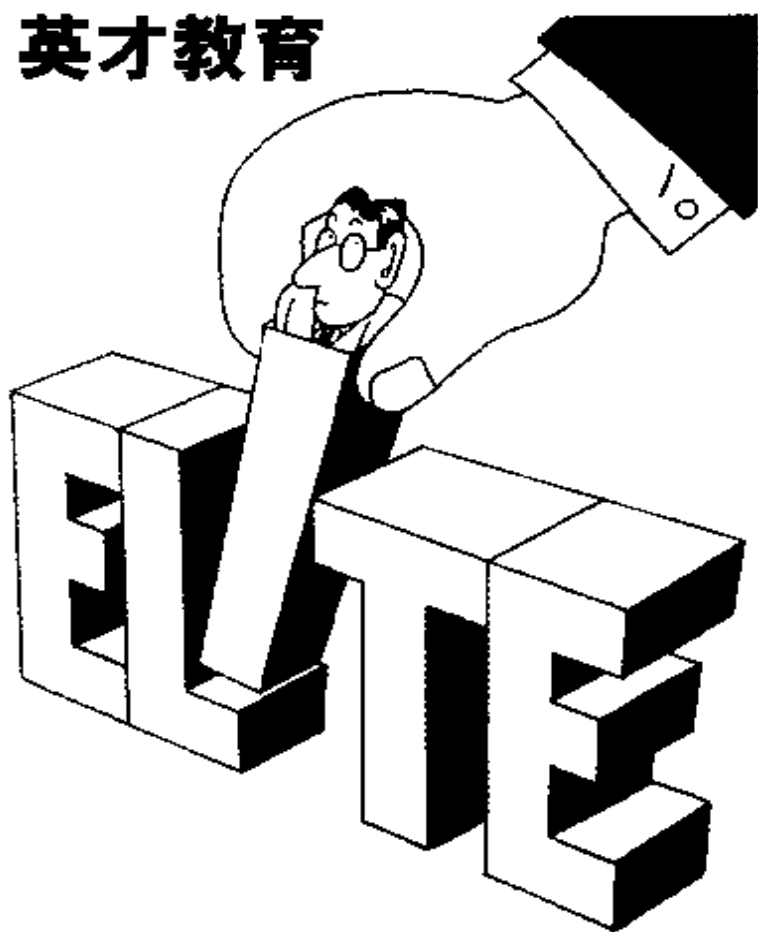
第四是“输入新鲜血液”，意思是中途录用。

有个词叫“内部晋升”，其原则是有空的职位需要安排人员时希望尽量选择本公司的人晋升。员工对内部晋升的原则是非常赞成的，而实际运用时需要满足两个条件。

一是公司里有能胜任空缺职位的人才，另一个条件是能够转移到新岗位。如果“现在的工作脱不开身”，那么有机会也只能作罢。

所以在以下的情况下要从公司外输入新鲜血液。①公司员工达不到要求

英才教育



的能力水平；②虽然公司内有候补人员，但无法从现在的工作脱身；③希望加速度地强化人才。最近也可以看到，即使是普遍保守的日本人企业最近也显露出这种倾向。

最后是“剔除罪人”。罪人是指缺乏动力和干劲，或者连技能都不具备的人。这种人对公司有害无益，为了不产生罪人，就必须耐心地实行前面四种方法。

通过有效实行以上五种方法，就可以实现人才资源的质量改善。

当然从顺序上来说，经营者及处于上级地位的领导如何提升自身的素质是最重要的。

决定工作质量的五大诀窍

开展工作之际需要注意的 SMART

在工作的方法方面也有些地方需要注意。我是被一个德国人的一句话提醒之后明白了的。

从日本人和德国人的年工作时间统计来看,虽然统计的方法不同所以不能一概而论,但似乎差距在 400 到 500 小时之间,当然是日本人的工作间长。

我曾就此问过德国商人,他一语中的——“日本人是长时间(Long)工作,我们是聪明(Smart)地工作。”

聪明地工作是不仅动手,而且动脑。说起来很简单,但实际的感觉就不清楚了。我考虑了很多,想到 SMART 应该是这样。

S 是迅速的(Speedy)。速度的重要性在前面已经叙述过了,日本也流行“快的吃掉慢的”(Quick eats slow)这样的说法。慎重地讨论并不错,但在“熟虑”之后要快速地推行。

M 是 Measurable 的 M,意思是“可测量的”。有句很有名的话:“What gets measured gets done”,意思是“经过测量的才去实践”,也就是将目标具体成数据,再开始行动。

“拼命做”“努力”之类的说法作为精神论是成立的,但实质上没有任何意义。有一次向英国上司说:“我会努力去做。”而他一针见血地回答:“没有特别努力的必要,能给我数字形式的结果就可以了。”

A 是 Ambitious(有雄心的)的 A。将销售额提高 8%,将经费缩减 5%之类的想法,带来的只不过是改善,即使顺利完成也不是了不起的事。

但是如果想法是将销售额提高一倍,或是将成本缩减一半,那就是革新了。必须从“对从前的方法的一部分进行修正”的框框里跳出来,“对沿用到现在的方法进行全面的否定”。

雄心是超越既定的概念及习惯,其根本是“梦想”。鲁斯贝尔特说过:“如果想成功,必须做以为做不到的事。”

R 是 Realistic(现实的)。在梦想的基础上加上现实性才能实现目标。不管有多伟大的梦想,如果仅仅以美丽的梦想而告终,在商业世界里是没有任何意义的。如果可以生造一个词,那么,理想的是 Realistic dreamer(现实梦想家)

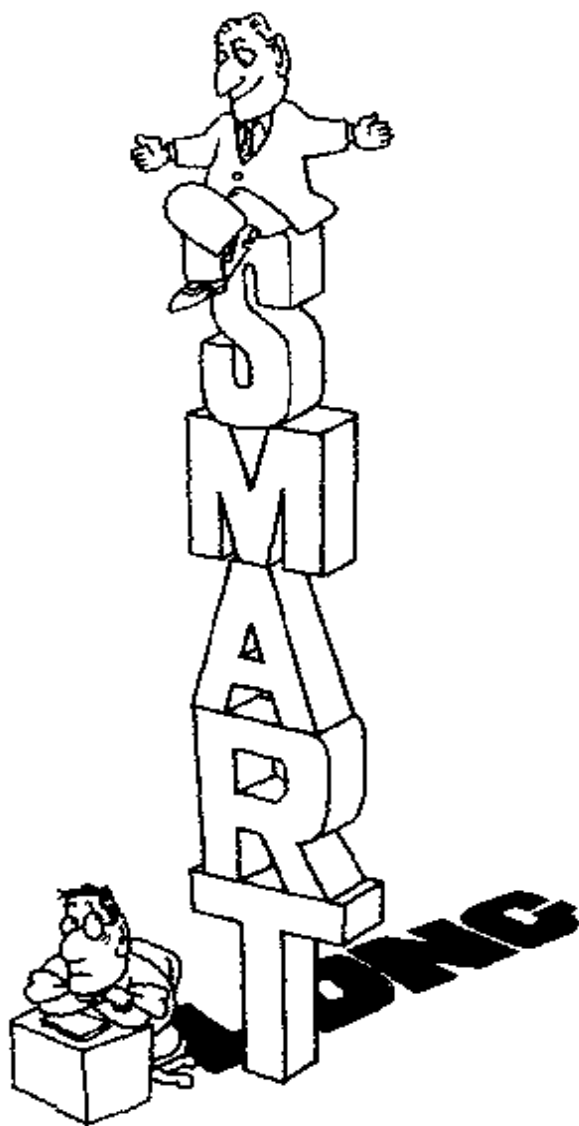
最后的 T 是 Tactful,在人际关系和工作处理方面机智圆滑,讲得好听就是要得体,有时也要 Time-phase(时间设定)。

让我们看人际关系的一个例子,有调查显示,有“很擅长人际关系”的评价的人比没有这样评价的人平均年收入高 40%。所以,并非为了勾心斗角,懂得人际关系的要领和诀窍可以使工作的进展顺利许多。

即使是在工作方面,拥有手法、步骤、事先疏通的机智,对达到“出成果”这个大目标也是有效的

有趣的是 Smart 这个词还有“痛心”、“苦恼”的意思,到底是“聪明地工作”还是“苦恼地工作”呢?对这个问题没有必要苦恼。

对于工作,应该拥有积极意义的 Smart,提高自己的工作质量。



专栏

培养人才、教育人才的例子

以 MB 奖企业为例,所有公司都积极地对全体员工推行教育程序。

用数字表示的话,每年每个员工的教育时间大约花费四五个小时到 60 小时。所有的公司都相信在提高质量上的投资肯定会获得更多的回报。下面介绍一下财团法人社会经济生产性总部发行的《顾客本位式经营》中的具体例子。

Solectron 公司明确提出人才培养和企业的业绩间有关联性;Dana 公司采取公司内部任用的制度,上层领导的 100%、管理监督人员的 95% 都来自公司内的晋升,这样发挥了员工动机效果。

美国在行动上非常彻底。基于克林顿总统的方针,美国商务长官指出,为了使美国更有竞争力,美国投入 22 亿美元用于充实教育制度、学校设施和教师师资。他还呼吁增加对教育的投入。

下面看几个获奖企业的实际例子。

- Trident Precision Manufacture 公司对所有员工进行四五个小时的 TQM 教育课程。

- ADAC Laboratories 公司为每个员工准备了每年 2100 美元的教育资金。

Dana Commercial Credit 公司认为人才是公司最重要的资产,对所有员工进行每人每年 60 小时以上的教育。

Custom Research 公司重视女性员工的力量,在公司里形成畅所欲言的氛围,领导将自己工作方式作为样本对员工进行培训。

所有的获奖企业都在员工的能力开发上投入了精力和金钱,如果要培养有发展前途的员工,首先考虑从公司里进行选拔。经营者和员工的关系都是动态的。

花费在教育培训上的时间指标和年总劳动时间有一定的比率,因为不同行业情况大不相同。所以很难具体讲正确标准是什么。

如果说大概的标准的话,虽然没有可信的根据,但从经验来看,比率应该在 4% 到 5%。

无论如何,很明显,并非是“时间和金钱花得越多越好”。需要使员工养成习惯,在教育 and 进修结束后通过自己的复习真正掌握。

第七章

顾客关系管理 的理想状态

顾客满意,虽然在几年前就这样讲,但落实到现场付诸实践的依然很少。在重视质量的同时如果不关注经营质量支柱之一的“重视顾客”,那么无法期望提高经营质量。

本章将对以顾客满意为中心的顾客关系的管理进行解说,并且对该实践中必须注意的基本点进行了归纳。

今天被重新认识的顾客 满意(CS)的经营

对经历过泡沫经济和价格崩溃的消费者,CS回应他们的需要求

顾客满意(Customer Satisfaction:CS)的变迁分为以下三个阶段。最早的阶段是20世纪80年代所兴起的CS热潮,第二个阶段是泡沫经济时代顾客满意的低迷期,第三个阶段是20世纪90年代后半期,是重视顾客满意的反正期。

最早的CS热潮出现在20世纪80年代前期,当时,CS对于日本的经营者的还是新鲜的名词,大企业先后设立了听取顾客意见和愿望的部门,制定了很一样的手册。但到了泡沫经济时期,没有谁觉得有必要考虑CS什么的。

但是除了一部分企业,大多数企业没有取得什么成果。这就区分出了CS的引进是否成功,方针的展开是否顺利。

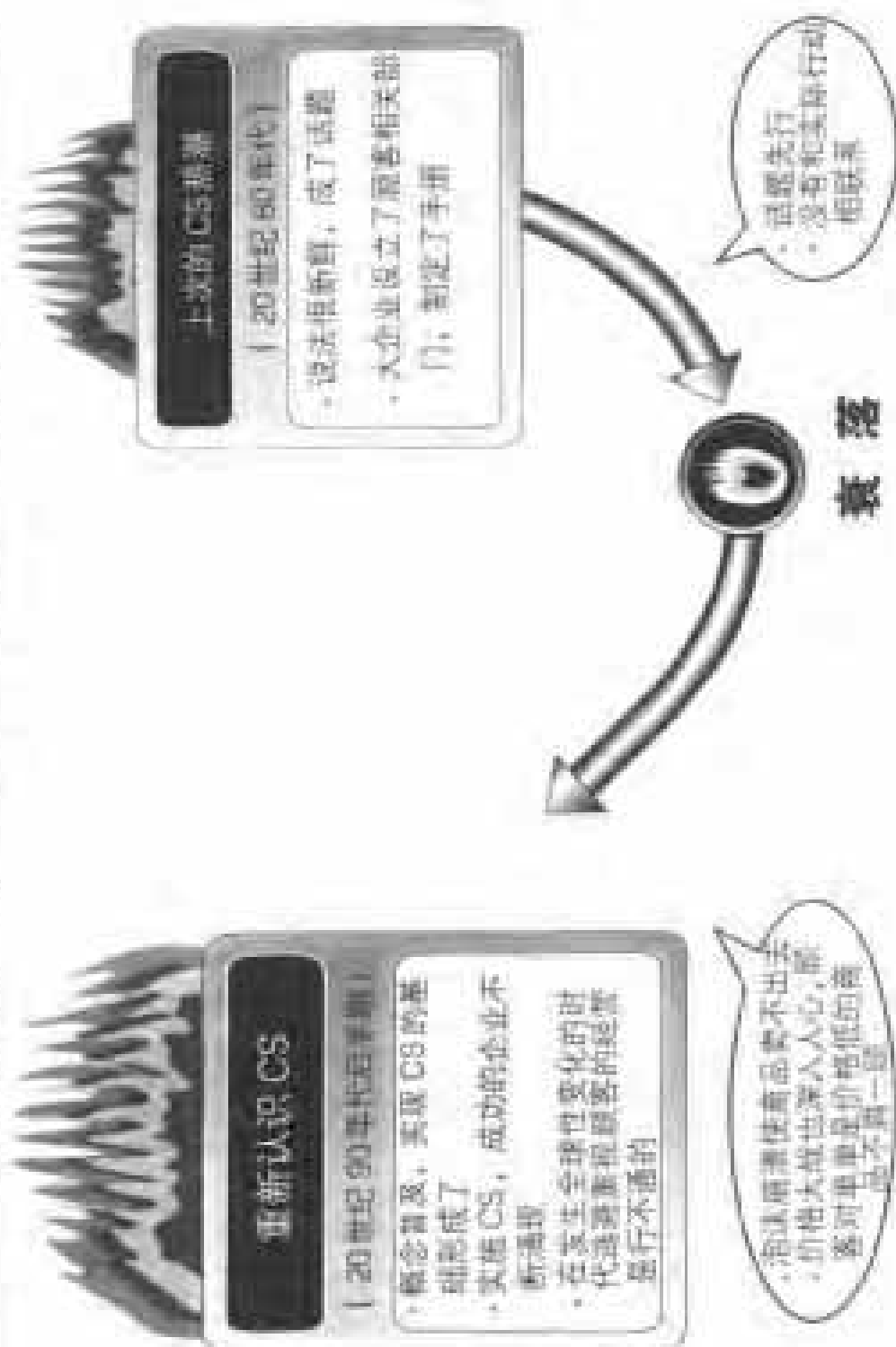
很多CS进行得顺利的企业是直接销售或直接提供商品或服务的企业。因为经营最高领导的方针和目标能贯彻到组织的各个基层,顾客满意的概念和行动深入现场,所以才顺利实现了CS。为了统一公司整体的CS推进的意图,方针展开作为TQM的主要要素做出了很大贡献。

之后是CS的低迷期。在泡沫经济时代,夸张点说就是不用吆喝商品也能卖出去。即使是不太考虑顾客是否满意,只要商品有特点,好,就能畅销。因此,在泡沫经济时期没有谁觉得有必要考虑CS什么的必要。

但是当泡沫粉碎了之后,人人都去购买便宜的商品。价格大战便开始了,大家都不再轻易花钱。当然,在这时又回到这样的时代:东西即使是又便宜又好,如果不喜欢就不买;即使贵,如果喜欢就买或是如果服务好就买。这是Value for money(物有所值)的时代。正因为到了这样的时代,所以现在又重新考虑顾客满意了。

重要的是建立以CS为目标的系统。消费者在泡沫经济时代知道了高级商品的好处,通过泡沫经济的崩溃对价格变得敏感,因此要求上乘质量的商品和服务。所以大声疾呼CS的重要性也是必然的了。

“顾客满意”又受到了重视



什么是真正的顾客满意

必须提供超越顾客期望的商品或服务

可能没有谁不曾听过“顾客满意是重要的”这样的话吧。优秀的企业有很强的服务顾客的意识。

前面已经说过多次,为了不断提高企业的业绩(销售额、利润等),必须实现顾客满意。调查一下,大部分公司的方针或社训中都有与顾客意识相关的内容,比如有一两条“重视顾客”、“顾客满意”的条目,但是在实际的工作中用

实现顾客满意的程序

打入市场
(提高顾客满意的商品、服务)



将顾客满意、重视质量直接与经营联系
(提高经营质量)



实现顾客满意: CS



提高商品、服务的质量



实现员工满意: ES

具体的方法来实现真正的顾客满意的还不到10%

前面已经提到,真正的顾客满意不是回应顾客的需要和愿望,而是超越他们的期望,这样才能使企业生存和繁荣。

仅仅是“回应”的话,顾客的事先期待和事后评价是相等的。顾客暂时满意了,但下次是否仍然选择这个商品或服务就很微妙。如果在质量或价格上有哪怕优胜一点的竞争产品,顾客很快就移情别恋了。

所以真正的顾客满意要超过他们的需要和愿望,从回应转向超越。

这里有一点必须要注意,即要在观念上从提供“使顾客满意的商品和服务”转变为“顾客满意的商品和服务”。

说得复杂一点,就是从生产商品转为打入市场,不是想“这样的商品顾客一定会满意”,而是考虑“是否有顾客满意的客观依据,如何进行确认”。

这是与重视顾客、重视质量相联系,即以“提高经营质量”为目标的。

事先期望与事后评估 的三种关系

○ 前 > 后

事后评估低于事先期望

(未达到 → 失望)

○ 前 = 后

满足了事先期望

(达到 → 满意)

○ 前 < 后

事后评估超过了事先期望

(期望 → 高兴)

顾客满意就是推销①

重新确认是否真正地把“顾客至上主义”付诸实践

倾听顾客的意见是服务顾客经营的第一步。

世上标榜顾客至上主义的公司很多,在公司的理念或经营方针里肯定会有这样的内容。“飞利浦方式”是以“Delight Customer(使顾客高兴)”开始,但不停留在单单满足顾客的愿望和期待,呼吁员工更上一层楼,超越顾客的要求。

东京证券一部的上市企业中,90%的公司的社训或企业理念中都写有顾客至上主义。但深入些,能否在实际工作中落实,回答肯定的大概只有10%。

从90%到10%,其中80%的企业要么是心有余而力不足,要么原本就只是嘴上说说,欺骗自己,没认真。

真正实践顾客至上主义的公司是通过定期召开的经营会议等、从改善、提高“顾客满意度”的议题开始的公司。我想很多公司是从销售额或利润等的业绩报告开始的,而这等于最高领导自己宣布自己的公司是销售额、利润至上主义,员工所关心的必然地会脱离顾客至上主义。

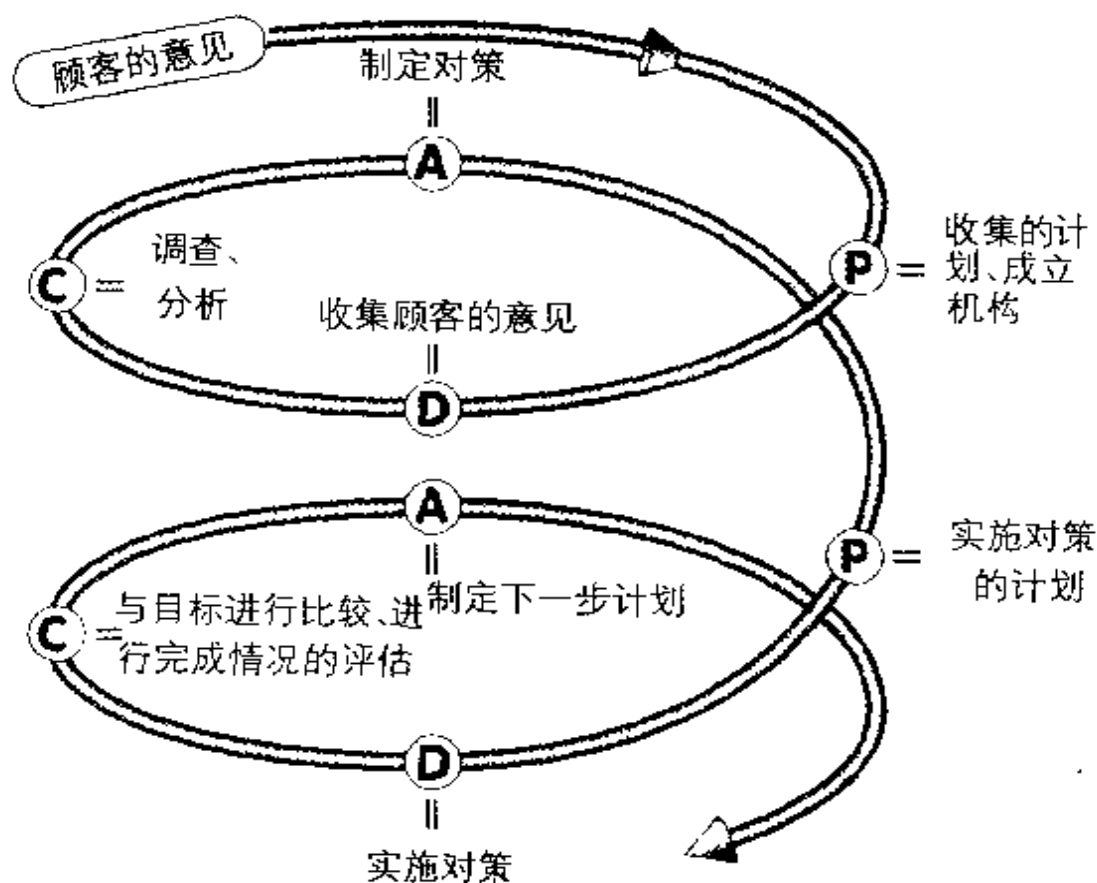
应该不断自问,顾客满意度的调查结果怎么样;如何做才能使明天的满意度超过今天;进行得不顺利的原因是什么;如果要实行的话应该制定怎样的行动计划……

首先,如果这个主题不是在经营会议上开始,就不会在所有的员工内心留下“我们的头是真的要提高经营质量哦”的深刻印象。如果做不到这点,就不可能建立被注入生命、落实到现场的真正的顾客至上的经营。

倾听顾客的意见的方法有很多,最普通的是由营销人员直接听取顾客真实的声音。当然,这需要营销人员每天留意。通过得到的信息、投诉和分析的结果可以了解的顾客的愿望和期待,而问题是如何运用。



顾客的意见也通过 PDCA 循环进行改循



顾客满意就是推销③

设置接待中心是有效的。不在于规模,重要在于反映经营状况

“顾客接待中心”不是规模的问题,重要的是能将愿望、投诉准确地归纳成数据,作为改善的建议提交给公司的相关部门,使系统运转起来。

规模不在大小,我讲“先试试从一台电话开始”,如果能将通过这台电话收集到的意见的10%反映到产品或服务,就会带来很大的改善。问题在于顾客的意见能否反映到经营之中。

飞利浦也在世界各国设立消费者信息中心(Consumer Information Center:CIC),但想想CIC所收集的顾客的意见有多少对服务或产品的改善发挥了有效的作用,觉得还有很长的路要走。

想要在顾客的意见基础上提高顾客的满意度,就必须和其他竞争公司、产品有不一样的地方。其结果是顾客信赖本公司的产品并珍视这种信赖关系,这必然会使销售额和利润得以增长。

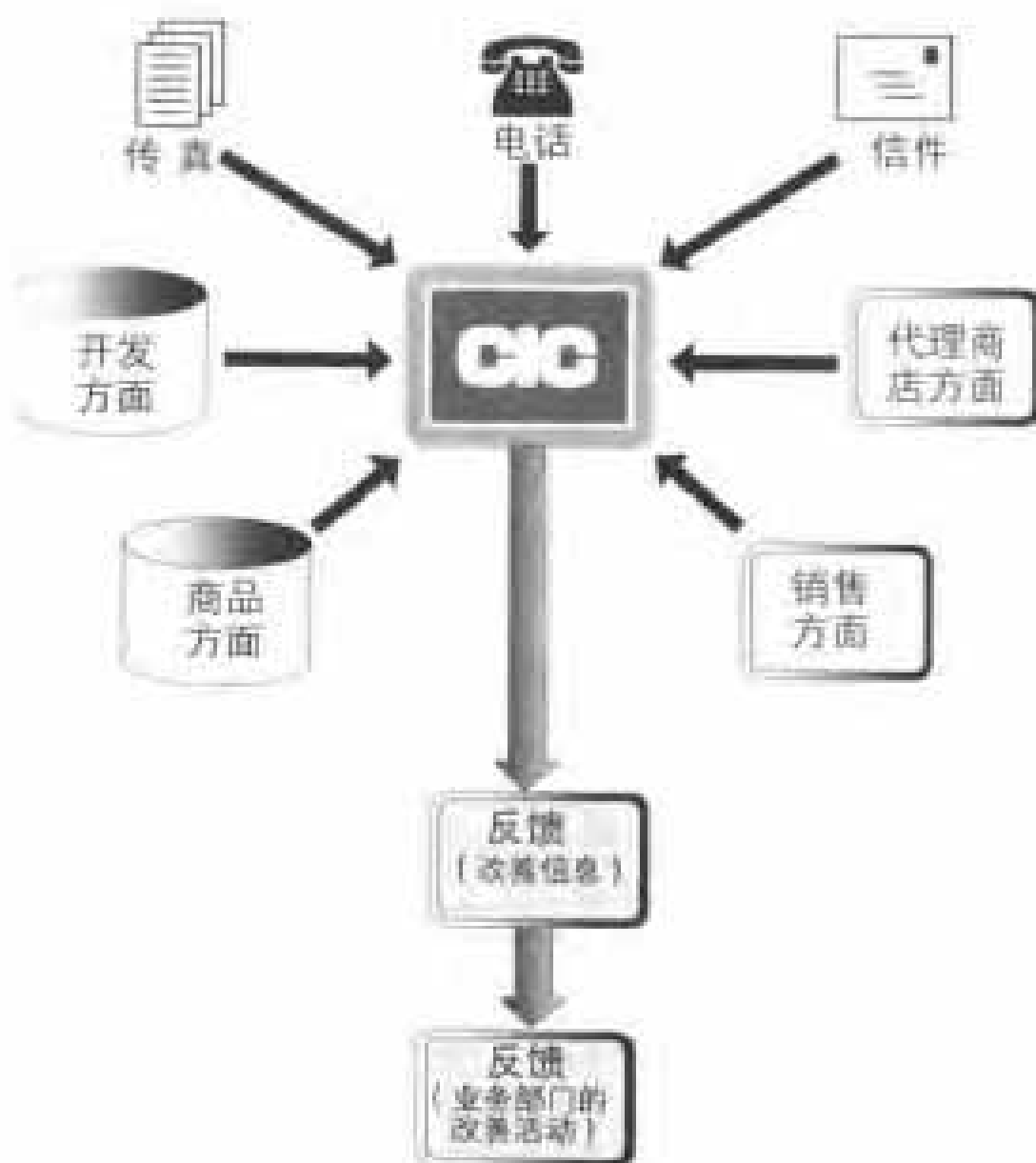
在顾客的愿望和期待的基础上提高产品和服务的质量就能吸引顾客。伊丹十三导演的电影《超市的女人》就是采用这样的方法。

说顾客满意就是推销的理由就在这里。

有个稍微有点过时的说法:“企业就是人”,但是一群人工作的企业只能说足“实业”。真正的“企业”是由“人+可持续发展的系统”发挥作用。

服务顾客的经营体系是真正的优秀企业必须具有的特征。

信息流向飞利浦消费者信息中心 (CIC) 的过程



对于顾客的各种想法

顾客对象正好相反的 Solectron 公司与新 AT&T

在 1996 年得 MB 奖的四家企业中, ADAC 公司和 Dana 公司的经营非常具有参考价值,那就是实现超越顾客满意的经营态度,具体来说有以下的一些特点:

- 认识到要实现更高水平的顾客满意,了解现在的顾客要求是不够的。要在顾客的将来的期待显露之前就进行预测、把握,先采取行动以立于不败之地。

- 事实是在平时就留意制定工作流程来实现“质量的超前”、“时间的超前”,并加以实践

- 顾客满意是毋庸置疑的。然后应进入一个新的阶段,建立机构使企业与顾客的关系进入最融洽的境界。即给顾客感动,确保与顾客无法动摇的信赖关系。

两家公司都是通过在服务顾客的质量旅程一步步攀登上来的。

而 1991 年得奖的 Solectron 公司和 1994 年的新 AT&T 和他们正好形成鲜明对比。

Solectron 公司考虑到公司业务特殊性,将顾客的范围限度在相应的对象,并对这些顾客进行细致的服务。

这并非是单单停留于和重要客户作深入的交往,而是规模很大,将公司的生产线或生产线的建筑物按照不同的顾客加以划分。然后为了以准确而迅速的探究来回应顾客,对重要的事项进行了缜密的顾客满意度调查,并加以分析,把握顾客的需求。因为顾客满意度的重要事项和顾客的需求或期待的水准有所不同,所以要和顾客进行个别协商来确定。然后定期地修正重要事项的先后顺序。

新 AT&T 公司世界上的顾客有 8 000 万人,公司希望能准确地回应他们的需求。首先努力增加用户数量,并重视按照顾客所利用的服务、通话量、通话目的,了解不同的顾客的愿望和要求。

两家公司都能满足顾客的需求,因为它们都有按照顾客的特性掌握顾客意见的机构(设置专职听取意见)。如果意见的把握不成功,就无法完成重视顾客的经营。

而且分析、解决顾客意见的一系列循环系统中,吸纳了从经营领导到生产线的员工在内全体人员参与。

参看:《顾客本位式经营》(财团法人社会经济生产性总部)



提高顾客满意度的销售质量

NEC 根据不同的顾客而采取细致入微的销售体制的例子

1997 年 2 月 7 日开始的两天时间里,东京王子酒店被经营质量的热浪包围了。1996 年度(第一届)日本经营质量奖的表彰仪式暨报告会在此举行,在表彰仪式上佐波正一委员长向获奖企业的 NEC 半导体业务集团的佐佐木元副经理等人颁了奖。

有 600 多人参加了报告会,其中包括关心日本经营质量奖的企业干部和 CS(顾客满意)的负责人。

NEC 的干部的报告中有这些内容:“经营干部的领导作用”、“顾客管理及其成果”、“程序管理”、“信息的共有化及战略设定”、“人才开发及学习”。其中特别引起我兴趣的是关于“顾客管理及其成果”的报告。

他这样讲到:“产品的质量有在国际上得奖、评审的机会,而销售部门至今还没有这样的奖项。这次销售部门第一次得到专家们的评估,并知道了长处和不足,真是获益匪浅。即使是进行改善,以前也未必有明确的理论武装,但这个奖项提供了理论上的证明。所以理解了改善的方向。”

NEC 公司为了更好地理解顾客,销售体系按照不同顾客进行确定,而不是按照领域确定。他们制作按照顾客分类的数据库——“顾客图”,每半年对各类顾客的动向进行重新认识,确立行动计划。其信息的收集是世界规模的,一元化的。公司还构建了销售信息系统来达到信息的共有化。

他们还从多方面开展把握顾客满意度的活动。由全体相关人员对在平时收集到的顾客的要求和投诉进行分析和研究对策。另外每两年还委托调查公司通过与重要客户面谈的形式进行一次“CS 调查”,每年还进行一两次“形象调查”。

这样的重视顾客的态度效果也反映在投诉件数(顾客不满意指标)的减少上。

是员工满意(ES)优先,还是顾客满意(CS)优先呢?“有人告诉我顾客是企业的镜子,企业的态度决定了顾客是上帝还是暴君。必须将 CS 和 ES 结合起来。”

NEC 的顾客满意管理的循环



出处：《挑战日本经营成果奖》（财
团法人社会经济生产性本部）

谁是真正的顾客

不单是营业负责人,所有在企业工作的人中都有顾客

我曾经问过负责营业的人:“谁是你的顾客?”——这是飞利浦每年进行的顾客日的内容。

他们会立即回答“是某某公司”,“是某某商务”。如果追问他:“那是你真正的客户吗?”或:“谁是你的真正客户?”意外的是他们竟不能立即回答。

令人吃惊的事还不止这件。我用同样的问题问公司内的管理部门和服务部门时,有员工回答说:“没有顾客啊,不就是营业吗?”这证明了有些人根本没有考虑到自己的业务的目的,是为了谁存在的。

对于管理或服务部门,他们提供服务的对象是所有顾客。如果没有这样具体的认识,目标就变得模糊不清,其工作也就摆脱不了公务式、事务型的特点。

为什么要谈这个话题呢?如果不能牢牢把握谁是自己的顾客,就不清楚自己怎样做才能完成工作的责任。如果意识不到谁是顾客,服务顾客也就无从谈起了。

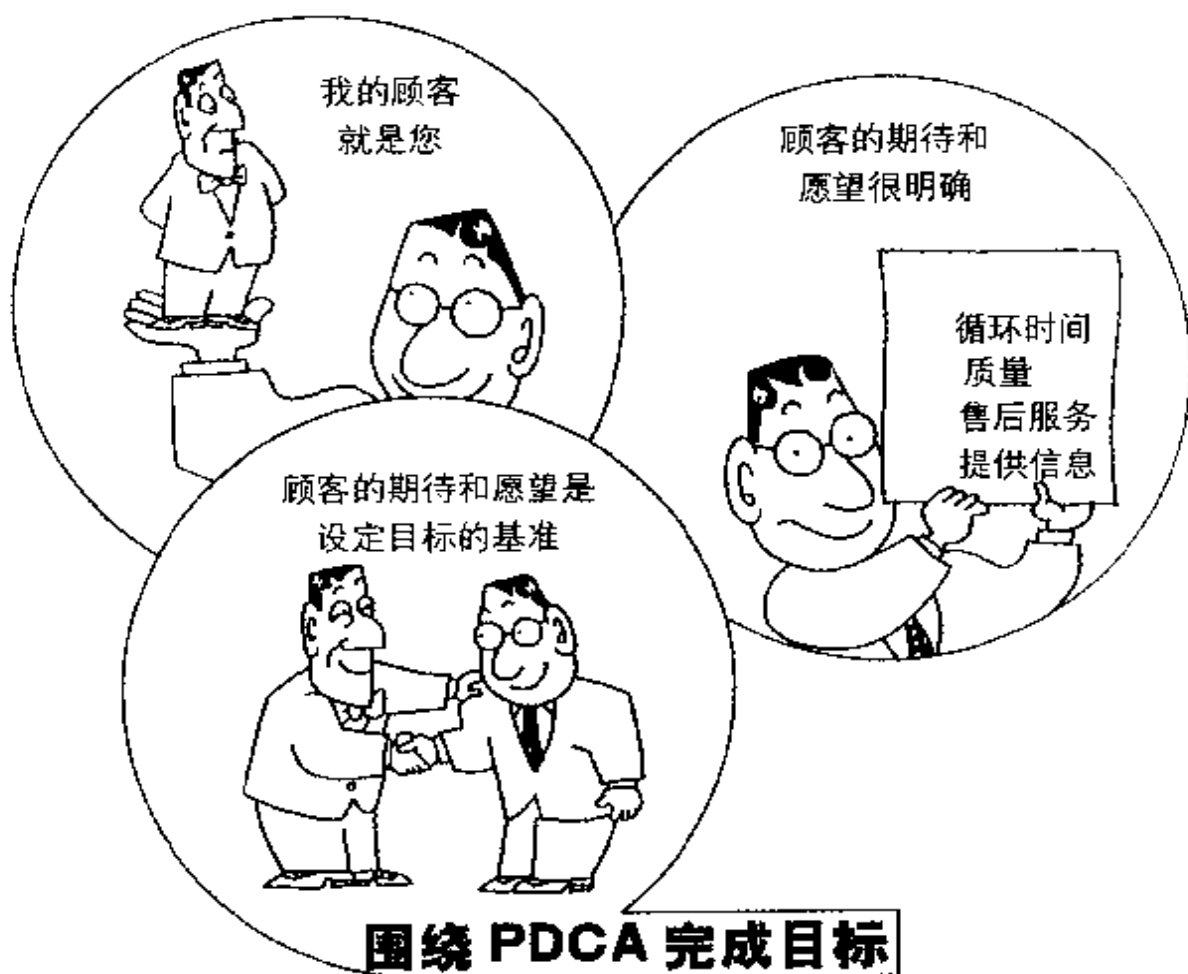
改良产品和服务的基准是顾客的愿望和期待。在制定基准时,不明白自己的顾客是谁也就无从做起。而顾客人数众多的时候,要根据重要程度和紧急程度排列先后顺序制定计划,然后再实施。

当然,顾客都是同样重要的,如果可能,非常希望能满足所有顾客的要求。但是因为人、钱、物等经营资源都有限,事实上难以做到。所以在推进自己工作的基础上,需要考虑一下真正重要的顾客是谁。

开始考虑自己的顾客是谁,就会意识到如何做才能超越顾客的期望,结果是能预见到能否使顾客满意。这是服务顾客、质量经营的原点,也是经营质量的根本。

接下来的问题是如何将其纳入公司的组织和系统中加以实现,并在推进PDCA的程序中确认其效果。如果进行得顺利,那么就已经实现了经营质量目的的一半以上。

使哪些顾客满意？



没有顾客战略就 没有顾客满意

制定从顾客的意见分析到建造实施的系统的计划

明确自己的顾客,并将他们的愿望和期待作为基准,建立使之实现的机构。确定了这种方法和机构,就真正接近“战略”了。

战略的目的是使顾客满意。要不断提供真正的需要,而且有价值的产品和服务必须同时满足这些条件:提高服务加上优良品质、快速迅捷、令人满意的成本。

如何实现这些条件呢?其要点是首先从调查顾客满意度开始。

有许多的调查方法,一般是由营销人员直接听取顾客的意见。这要营销人员事先做好制作问卷,一一询问公司形象、产品、服务方面的意见,然后归纳结果,掌握现状,分析优点和不足并建议改善。

很多公司都通过问卷调查进行顾客满意度的调查,以便了解现状。但是从结果的分析、制定行动计划,到公司全体员工或业务部门推行改善行动,几乎没有公司能建立可持续的、系统的机构并加以实施。

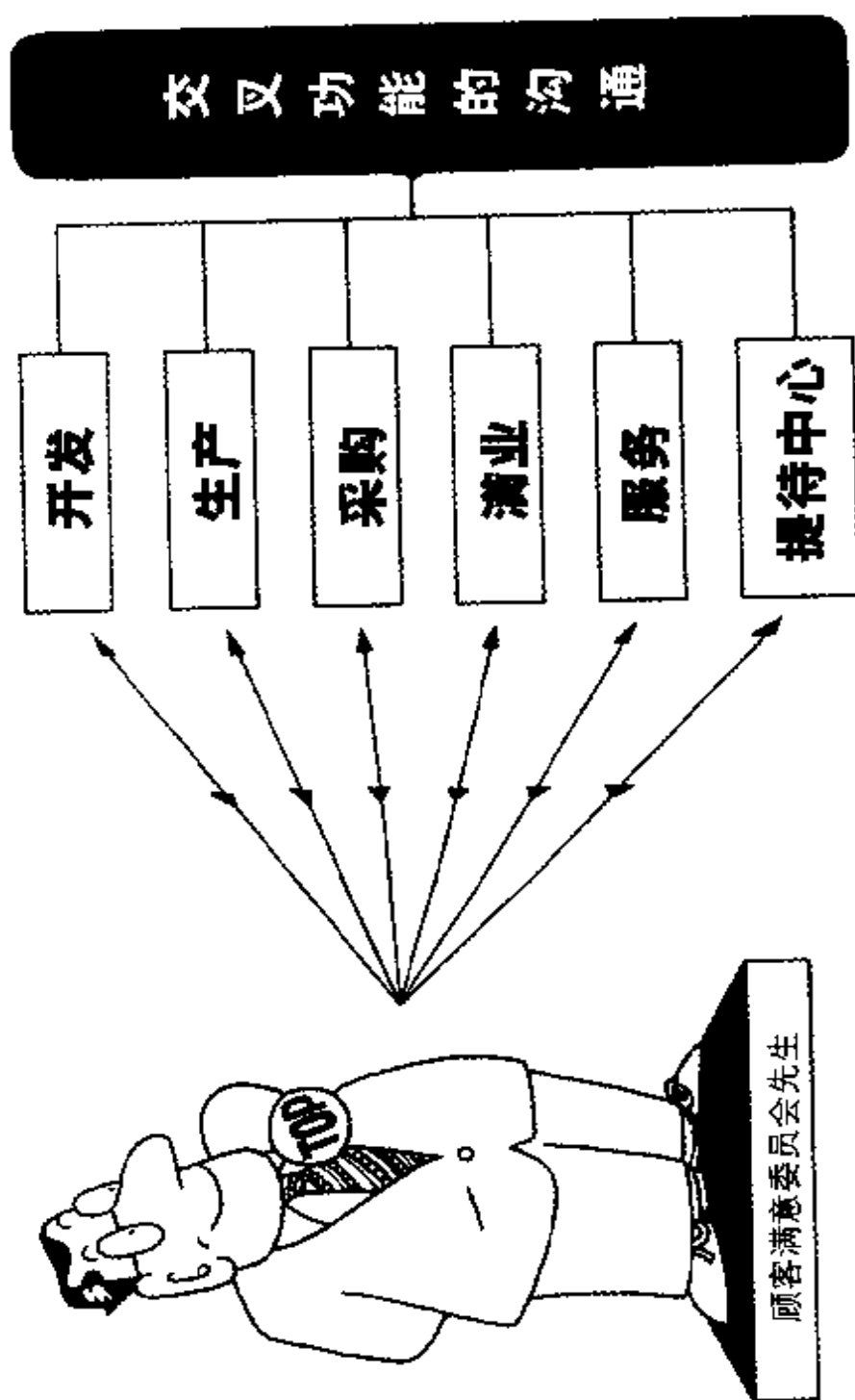
有多种推定顾客满意度的指标,经常使用的是销售额或市场份额等商业指标,但是仅仅靠这些并不能了解真正的顾客满意,因为有时即使顾客非常不满,销售额或份额也有增长。将商业指标用于顾客满意的指标是可笑的,这等于是宣布自己完全是销售额至上主义。

在通过各种方法获得的顾客意见的基础上制定指标,并与产品或服务的提高相联系。这样的积累可以强化企业的素质和提高效率。如果将重点放在工作或业务方法、程序的修正或改善上,在相似的产品或服务上出现类似的问题的话,就有必要再对程序管理进行彻底的研讨,看它的运作是否正常。

而且也有必要仔细考虑并解决这样一些问题:是否是人才培养的问题?原先的战略的制定方法、实行中有没有问题?是不是没有正确把握作为基准的顾客的期望?

顾客满意不是手段,而是目的。顾客满意度是所有的程序是否有效发挥作用的指标。

以服高领导为主导，持续地、系统地提高顾客满意度



顾客满意的新想法

从顾客愉快到顾客成功

电话接待中心(Call Center)作为经营战略很引人注目。

前些天我有机会听了一位在美国实际经营电话接待中心的人的介绍。我重新了解到,在美国,人们认为顾客满意经营就是销售本身,为了提高竞争力,成立公司后就立即建立顾客服务部。

顾客必须是反复购买的顾客,要实现这点,就必须把握顾客的意见,对顾客的不满和投诉进行迅速的回应。这是毋庸置疑的。

在他的发言中,日本重视顾客满意的历史还很短,而能“超越”顾客期待的公司真的还很少。而在美国,经营的目的已经以“顾客成功”超越了顾客满意。

顾客成功的意思是提供使顾客体验到成功感的服务,这样就能使顾客真正变成自己的伙伴。

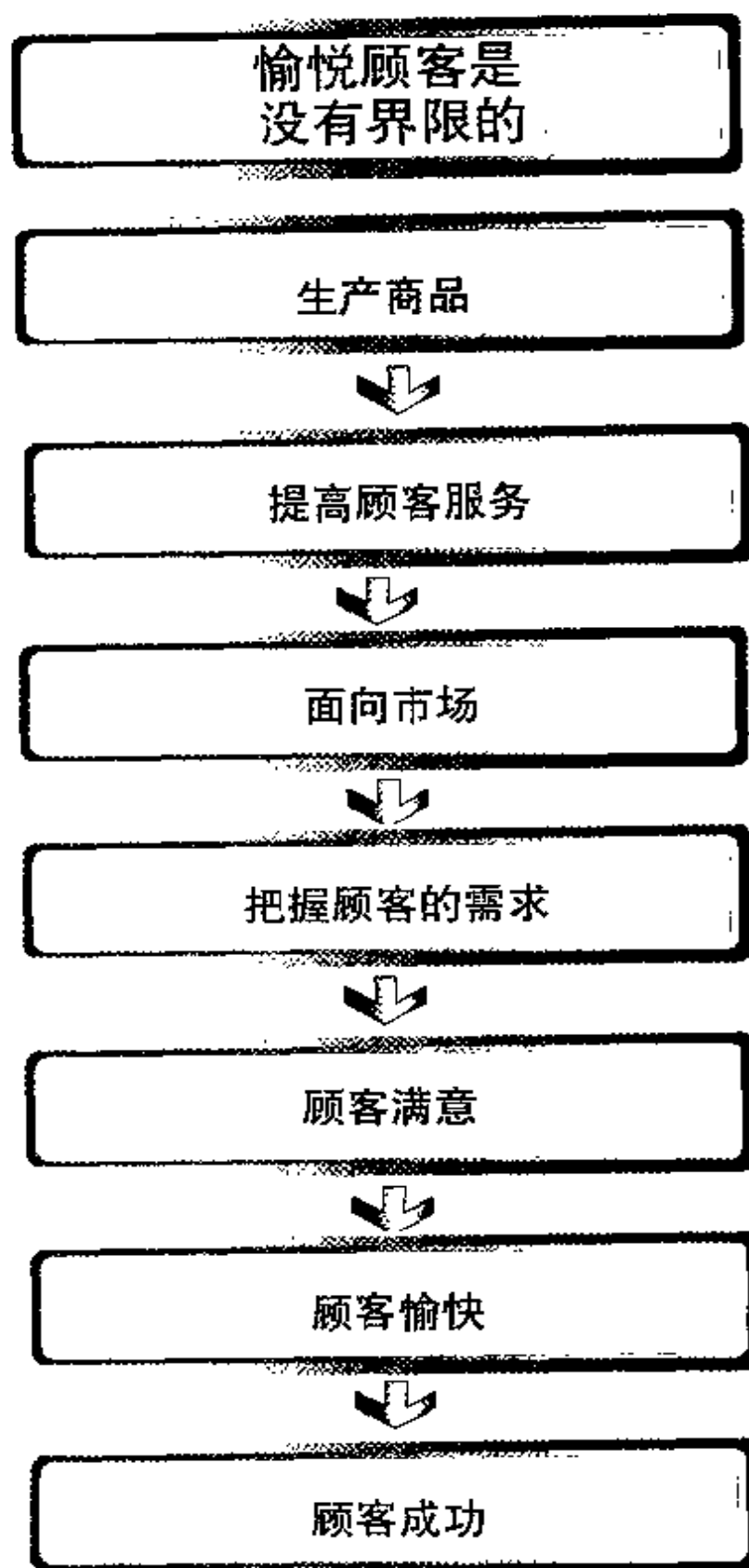
人们常常说要和医生和律师搞好关系。我们不是顾客经常就诊的医生,但要有意识地成为顾客经常光顾的供应商。

顾客成功不仅是满足顾客的期待,而且能提供各种各样的能力,使顾客不仅觉得必须选择这家公司的商品,而且在心理上产生共鸣。

顾客和销售方都要有相当深厚的信赖关系和亲近感,将商业关系升华到伙伴关系。

顾客成功在讲法上和想法上都很有趣,这还需要我们不断学习。

总之,我们要努力实现“顾客成功”,首先朝着这个目标而努力吧。



专栏

哈雷戴维森摩托日本公司的 顾客满意

如果没有有力的领导作用,提高顾客满意度的运动是很难实现的。哈雷戴维森摩托日本公司就是个实际的例子。

股份制公司“人的教育”(Human Education)JBC 事务局出版了一本名为 *Inter Brain You* 的书,书中介绍了哈雷戴维森摩托日本公司的奥井俊史经理对进行顾客满意所作的深刻思考、为建立机构而进行的坚持不懈的努力、从而使公司里确立了提升 CS 运动的历程。

奥井经理花了 1 年时间进行提升 CS 运动的准备和基础工作,在进行准备期间,公司里也曾有过强烈的反对意见,所以他经历的不是很一般的辛苦。

不管在哪个行业,总有这样的企业:在提供高质量的产品或服务时,定的价格比竞争公司要高。而这样的企业必须使顾客明白自己所提供的商品所拥有的商品价值、财产价值高于价格。

也就是说,有必要使用适当的手段使顾客理解价格有它所对应的价值,即 Value for money。CS 就是可以考虑的方法之一。

请您回忆一下购买比一般市价贵的商品的经历。比如说,“这辆客货两用车虽然贵了一点,但收藏空间能有效利用,折旧买新车时也值钱。”“这家工厂的手表很昂贵,但可以用一辈子,也很有面子。”可见,那些企业或商品都有独特的闪光点,那就使顾客感觉到满意。

哈雷采取了一系列的行动,比如提高旧车的价格水准;提高服务工厂的质量;修理工厂资格认证;使销售商店高级化;使哈雷商店时髦化,以吸引不骑摩托车的人。另外,根据顾客的要求,制作明白易懂的所有商店通用的规格书。CS 不是单方面地提供的,而是要经常满足顾客的需求。

有趣的是,哈雷会在顾客等车的时候给顾客使用说明书,这是顾客最不安心的时候。在购买了昂贵而且非常符合个人爱好的商品时,

谁都会期待及早拥有。在这样的時候,給顧客使用說明讓他的腦海中先有車的形象,可以加強他的期待。

英語中有句諺語叫“穿對方的鞋子”,意思是從對方的角度看問題。的確,從對方的角度出發的精神,正是服務顧客的原點。

推進提升顧客滿意度的運動,並不能立即使商品暢銷,但是長時間堅持下去,成績就一點點显现出來了。而使顧客滿意的基礎是加強員工、兼職、短期打工的員工教育,提高他們的素質,從而使員工滿意。

奧井經理歸納說,建立實踐CS的系統及在某種程度強制達到CS的工具也是必須的。

第八章

信息的有效利用和基准化

一直都说“信息是经营资源”，但仅仅拥有信息不过是空藏美玉。将信息变成“宝物”和“资源”，必须在公司内建立组织机构，而这究竟又是怎样的呢？

再深入一些，本章还将涉及基准化。如果不能正确运用基准化，所获得的信息是没有意义的。并将对基准化的基本方法、组合进行解说。

第四个经营资源——信息

信息只有活用才有意义,通过共同分享

信息来推进重视顾客,重视质量

完成经营目标的经营资源中有“人、物、钱”三项,但应再加一项,那就是“信息”。信息资源是和其他公司拉开差距的关键。处理信息有三个要素:工具、内容和人。内容指数据或信息。

所有的程序中必定有信息,差别在于是否明确为了什么而收集、怎样收集和如何运用信息。

为了什么而收集信息呢?其目的是为了提商顾客满意度、改善程序、制定经营计划。而收集必要的信息,应经常检查收集的信息的精度、可信度和访问的方便程度。

不管收集了多少高质量的信息,如果不加以利用也是毫无意义的。收集的信息如何共享,知识和智慧转变为多大的胆识也是重要的要点。

共享信息的时候,重要的是拥有共同的价值观。另外,不仅仅是本公司内部的信息,对外部的信息,竞争信息也应充分考虑,然后进行收集、分析及运用。这就是基准化信息。

详细内容在下面的章节进行叙述。“基准化”主要是指模仿其他公司的各种长处。对基准化大致分一下,有结果的基准化和程序的基准化。当然,要求是平时就建立起良好的程序。

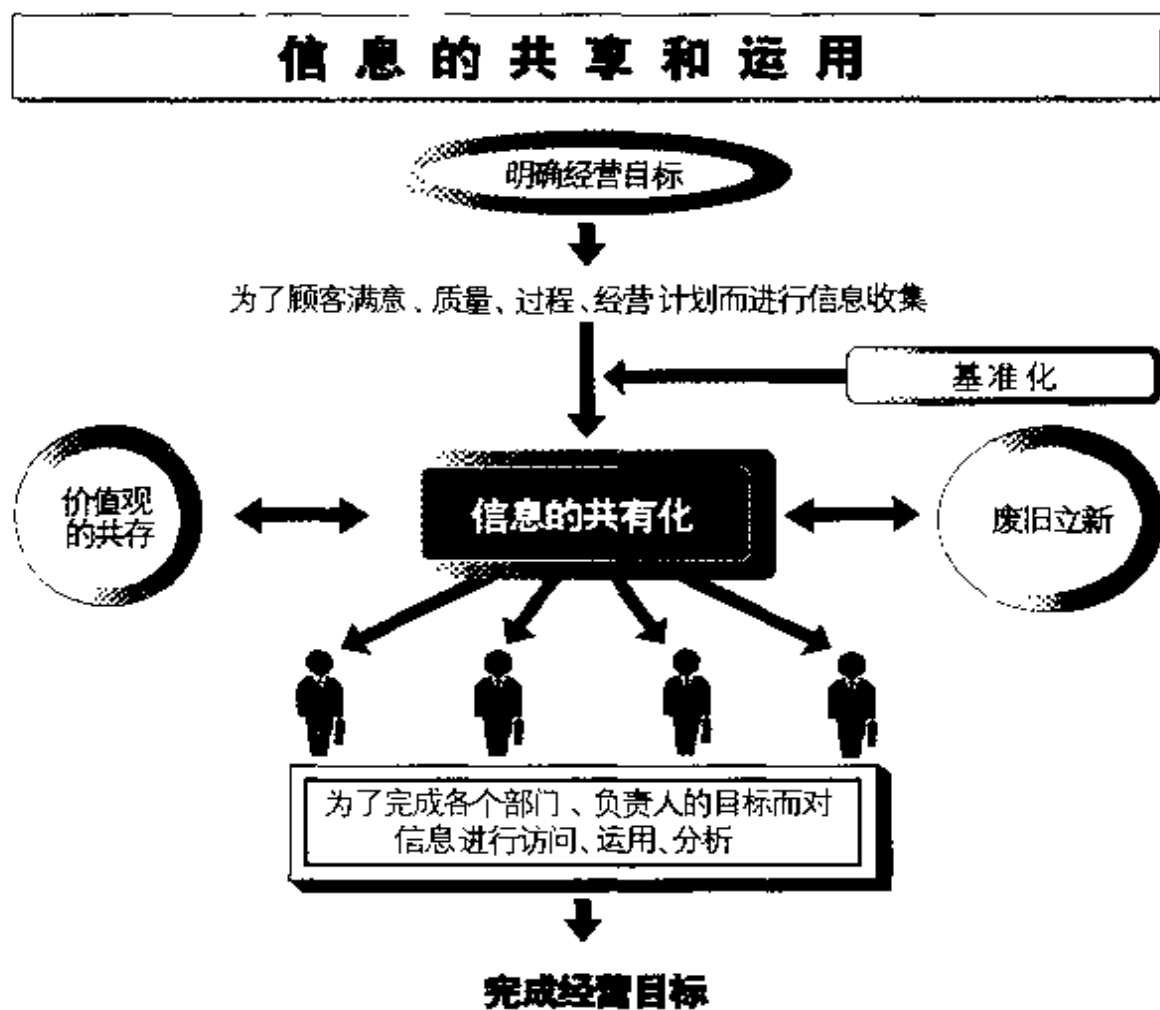
收集的信息有没有正确运用,方法是否明确也是需要注意的要点。收集没用的信息做成分析资料是徒劳无用的。需要从信息、数据是否真正被运用这一角度重新对信息进行整理和修正。

- 为了什么而收集,怎样收集信息。
- 信息、数据的共有化。
- 保持信息、数据新鲜及淘汰。

如果能共享最高领导的想法或关于经营状况的理解和认识,就有利于促进价值观的统一、权限的下放。仅仅靠经营信息的共享,就能强化组织的集体意识和活力。

而且也应该通过个公司员工的知识、经验、智慧的共有化提高工作的生产能力,促进回应顾客的准确和迅速。

成功的信息处理是不断地定期对信息进行淘汰和更新,这样每个员工会对信息更有感性,更具备发现问题的能力。



作为信息战略的基准化

专心致力于一流的经营方法,提高顾客至上意识,解决经营课题

通用电气公司(GE)的重整旗鼓使首席执行官杰克·韦尔奇成为了世界经营者的榜样

他说:“不管是哪种行业,将最优秀的经营方法迅速地运用到公司里是管理者当然的任务,如果是精彩的主意,不管是哪里的都要采用,运用在适当的地方,并尽快吸收。”韦尔奇的这番话揭示了基准化的本质。

基准化不仅仅对竞争公司,还应是超越行业和国界寻找取得非凡业绩的“超一流”的经营方法,并努力实施的程序。

正因为学习超一流的态度,所以要在世界范围寻找基准。这是一种信息战略,从中诞生出的经营战略是为了提高服务顾客的意识 and 解决经营课题。

基准化的对象可以是竞争公司或本公司内的成功经验。所谓成功经验是经过实践和实证的最优秀的方法。而这需要收集外部信息、竞争信息等,而作为信息战略,重要的是以怎样的视点、为了什么目的收集信息,怎样进行运用,要点如下:

- 分析、利用信息、数据……各种信息的分析及运用的方法。
- 结果的基准化和程序的基准化。
- 了解并运用公司外(竞争、不同行业)、公司内部、海外的成功经验。

基准化的目的是与战略计划的制定和展开相联系,谋求在全公司范围内提高质量,实现竞争力的强化和区别化。另外通过信息的共享还有消除部门间的隔阂,使交流通畅的优点。

基准化的方法论



图 8-2 高梨智弘《什么是基准化》(生产性出版)

基准化所要求的态度

始终抱有问题意识,以谦虚和明智态度继续学习

施乐公司的东山再起,在基准化的领域中是特别有名的故事。

施乐在 1970 年拥有 95% 的市场占有率,但到了 1982 年降低到 13%。这时经营者开始认真考虑从业务中撤退。

到 1989 年占有率恢复到 46%,这虽然比不上过去的 95%,但是从日本企业加入市场、竞争激烈化的形势来看,数字显示出相当大的上冲力。而且其普及型机器的销售从 8.6% 降低到 2.2%,增长的基本上都是附加价值高的高级机器,这令人非常惊奇。

施乐复活的谜底是基准化,通过程序改善产生竞争力。

基准化是偷学别人的优点,讲得更容易理解就是模仿成功的事例及成功的方法。

为了使生产商品、服务的程序简洁有效,为了支持改善组织的性能,要从世界的组织中寻找最优秀的实践方法,使之适应本公司的改善和改革。

说起基准化,就令人想起花费大量时间和金钱的调查,其实,只要有上述的问题意识,就能从身边开始轻松地做起。

听说有一位飞利浦负责“顾客信息中心”的员工,在一次研讨会上与其他公司的人融洽相处,并得以访问他们的公司,听取了有益的经验和建议。而这也会有助于基准化的实施。所花费的只不过是交通费和小礼品的费用。总之,这则插曲说明追求成功经验的积极态度是重要的。

在经营环境发生巨变的时候,要满足各种各样顾客的要求和公司的经营课题,仅仅依靠本公司的知识基础竭尽全力并不够。

必须去了解优秀的竞争公司是怎样做的,他们的工作程序是怎样的;不同行业采用了什么优秀的方法,促使其可行的原因是什么,等等。

基准化是指经常谦虚地留意其他公司的优秀之处,即为了追随并超越而拥有不断向成功经验学习的谦虚和明智的态度。

向成功经验学习



“模仿+附加价值”的基准化

不停留于分析和模仿,创造更佳的程序

无论在哪个行业,领先的公司都容易有“我们是一流的,所以不用向其他公司学习”的想法。这反映了没有什么东西比成功更可怕。他们没有想到成功反而使得适应环境变化的速度变得迟缓。

这样的情况,连美国的优秀公司和在泡沫时代领先的公司都不例外。特别是今后限制会越来越宽松,如果日本企业不能完成结构性的变革以适应国际标准和服务顾客的经营环境,那么企业的生存将变得很困难,这是再明白不过的事实。

因此基准化这一手法就应运而生。基准化是学习“经过事实检验的最优秀的方法”,在本质上是向前看的积极的态度。众所周知,现在世界上的经营者都积极地致力于基准化,亚洲各国通过基准化的方法加速度地取得重大的成果。

基准化本来就不是单纯的数值分析或模仿,而是以变革为目标的程序。在把握本公司程序和工作方法的同时,与其他组织的程序或实践方法、结果进行比较,就能创造出更好的程序。

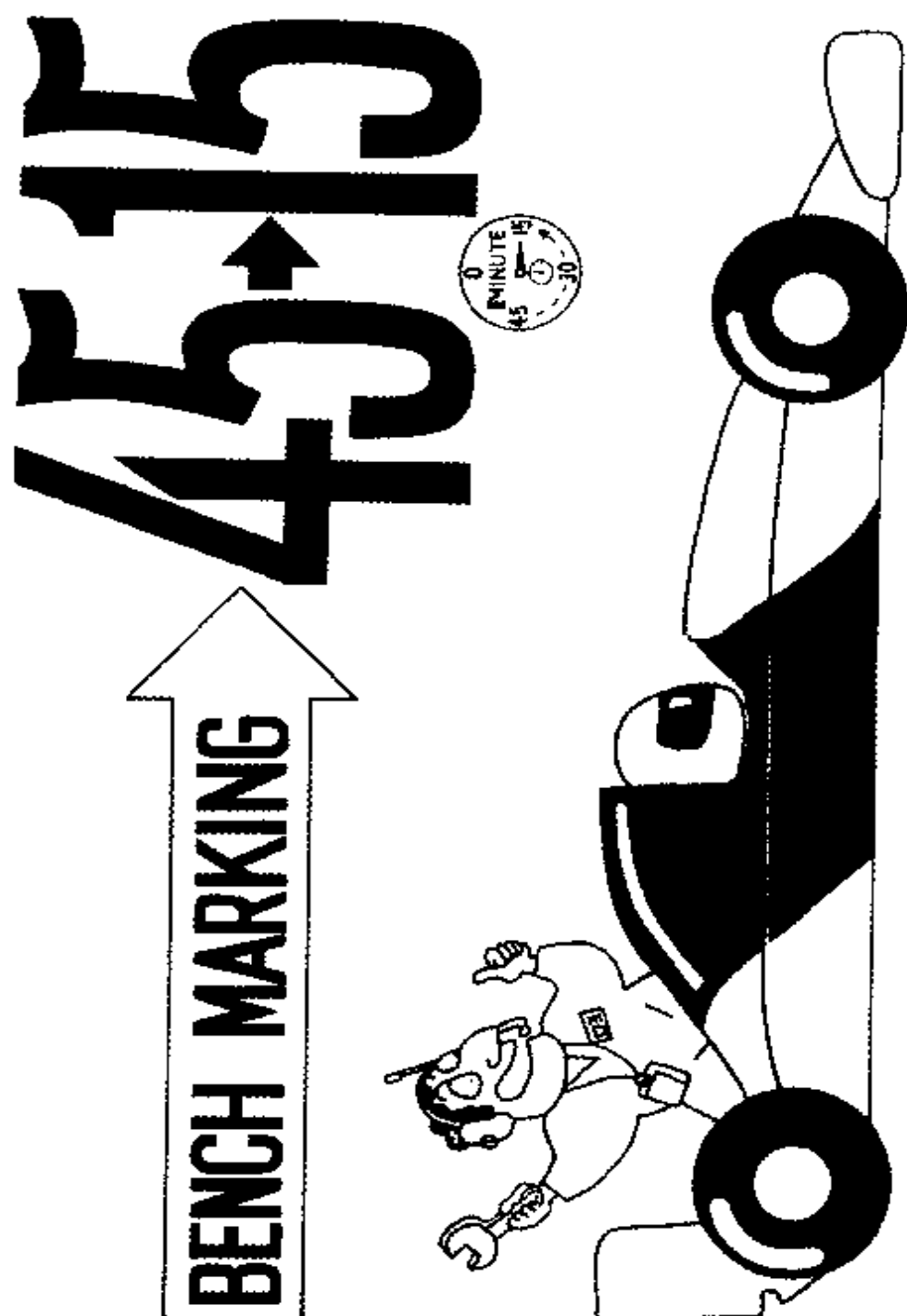
比如,美国的西北航空为了实现迅速的整理和补给,向美国最大的赛车比赛“印第安纳波利斯 500”的进站加油修理服务学习,并通过这项活动使原先花费 45 分钟的整理和补给缩短到了 15 分钟。

美国进行基准化的数据库很完备,甚至设置了国际基准化信息中心(IBC)这一专门组织,通过全美范围内的基准化使企业实力得以提高。

而且程序的改善中,公司采用了各自适用的方法。其根本是明确工作的流程,经常性地删除没有价值的程序。程序的改善不是由现场的一部分来实现的,而是由全公司推进,从而确立简化的附加价值高的程序。

“学习”这个词原先就来自“模仿”,基准化这一方法是从“模仿”优秀事例到进行“学习”,也是通过增加附加价值以提高经营质量的程序。

基准化是以变革为目的的程序



第九章

飞利浦提高经营质量的工具

最后向大家介绍一下飞利浦的提高经营质量的模式 PQA90。在前面已经提及 PQA90,有若干重复的内容,但希望大家理解这是非常重要的。

而且,还以“CHECK POINT”(检查要点)核对表的形式列出表格,这是从 PQA90 的 163 项目中精选的,是其中特别重要的条目。如果现状不符合 CHECK POINT,就必须加以改善了。

如何发挥领导作用①

部下以上司为榜样，领导必须身先士卒

首先要提出的问题是，领导率先参加经营质量的改善。

这里讲的领导是部门的管理者，即课长、部长和部门负责人。

这些领导如果自己不亲自做，那么不管怎样吩咐部下进行质量活动或改善活动，部下也不会响应。公司或业务部门的最高领导或管理者必须通过实际的TQM活动参与经营质量的提高，担负旗手的职责。

而且管理者不仅要参加，而且有责任建立改善质量的机构，这在推进经营质量活动上是非常重要的。

虽然说是机构，但决不是困难的事。首先需要做的是使改善小组组织化。

飞利浦质量奖90(PQA90)在六个领域建立了自我评估的机构，即①管理者的作用、②改善程序、③质量系统、④顾客关系、⑤供应商关系、⑥结果。然后根据各个领域的得分，在部门内组成六个“质量改善小组”，以把握和分析现状。

当然质量小组的数目和形态可以根据各自公司和部门的实际情况来决定。然后根据质量小组提出的改善提案组织改善小组，推进和实施具体的改善方法。

此外也不能忘记建立机构，让领导另外组成支援质量活动小组的“指导委员会”，了解各个小组的进展情况，保证活动顺利进行。

无论如何，要让部下感到“部门的头和管理负责人都在认真地从事TQM和提高经营质量的活动”。部下会注意上司的行动，分辨出他们是否认真。

领导们应该考虑设法和部下一起参加并推进质量小组的活动，使他们参加经营质量提高的活动，并且建立机构，用适当的形式对小组的目标完成情况评价和回报。

CHECK POINT

领导的参与

- ☐ 管理者小组的成员是否支援改善活动的计划和推进,并指导质量改善小组。
- ☐ 有没有在业绩评估等时候考虑改善目标的完成情况。
- ☐ 有没有为全体职员提供参加提高经营质量活动的机会,有没有安排他们参加。



如何发挥领导作用②

动机产生于赏识

有个词叫“理解差距”，比如，上司和部下之间关于部下的评估的认识差异。“每天努力工作取得了成绩却得不到上司的认可。”出现这种“不被认可”的原因之一就是“理解差距”。

常常有人说，大多数情况下作为部下的员工对自己的评价，要比上司的评价自动地高出20%，人总是对自己比较宽容。

上司赏识部下的业绩和努力能有效地增加部下的干劲，同样，领导赏识质量改善小组、个人提高质量的努力或贡献，建立评估体系，能增强他们的工作积极性。

因此领导必须亲自参加质量改善小组内的活动，如果不了解其中的内容，就无法作出正确的赏识和评价。

小组或个人的活动情况和结果必须是按照事先决定的经营质量方针来实现，必须经常以能看得见的方式信息化。

如果建立以小组议事录等形式进行定期的汇报体系，就能清楚地反映完成情况、结果和贡献度，从而可对其进行认定，并反映到业绩评估中去，这样，就更有效果了。

赏识的手段多种多样，领导去改善小组直接夸奖的形式也不错，在公司内部或部门内部举行交流会或表彰会也可以。还有定期召开经营会议，让小组汇报活动进展情况及方法，公司内的报刊和新闻简报也是表扬的有效手段。

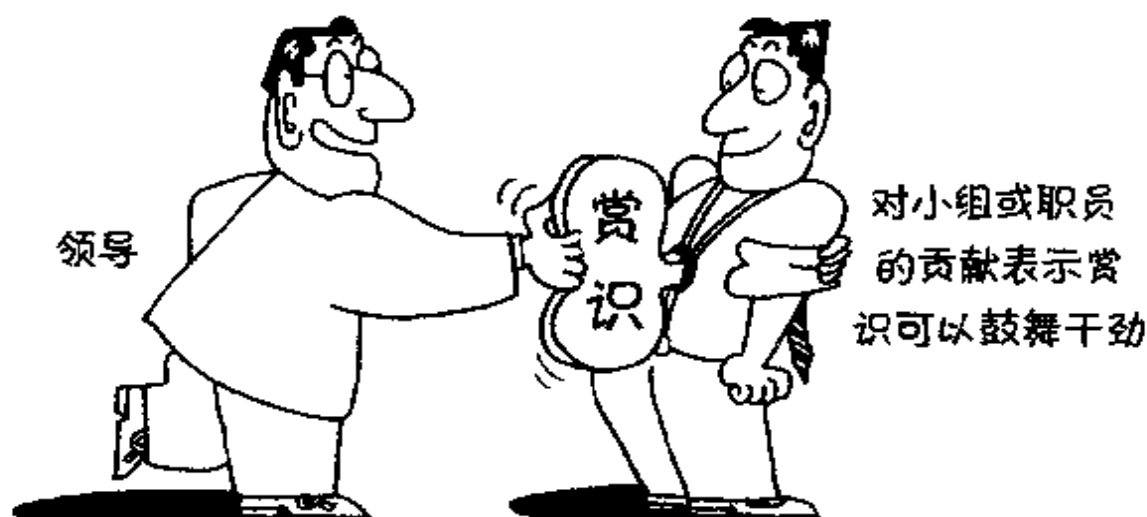
前面忘记说了，当然要事先向全体员工传达公司提高经营质量方针，这也是质量改善小组活动的指针。全体员工理解经营质量方针肯定是通过对方针意图活动方向及价值的说明而实现的，这也是推进自主性活动的关键。

方针是否彻底，关系到活动是否彻底，这也是领导的重要职责。

CHECK POINT

领导的认识及方针的传达

- ☐ 领导能不能赏识改善小组或个人提高质量的贡献或完成的结果。
- ☐ 职员是否看得见领导的常识体系或过程,关系到有没有取得良好的影响或效果,应鼓励质量改善小组(比如表彰制度或发表会等)。
- ☐ 公司或部门的经营质量方针是否传达给全体职员,他们对方针是否明了并且理解方针预期的价值。
- ☐ 小组活动的进展情况是否定期通过公司内部报刊、布告板、新闻简报、记事录等进行汇报。



方针的展开①：将改善目标置于何处

改善方针及目标必须与业务目标直接联系

单纯的 QC 活动和 TQM 的区别在于重视质量、重视顾客的活动方针是否与经营目标相联系。因此，如果公司或业务部门所制定的改善方针或目的不能反映业务的目标是没有意义的。

必须将顾客的期待和愿望纳入业务目标，将目标定为实现顾客满意。这样，质量改善小组所进行的改善计划就和业务计划联系起来了。这种联系才具真正的意义。

在现场有这样的意见：即使是进行了 QC 或 TQM 的改善活动，但因为和原来的工作没有联系，所以感觉是在做多余的工作。这是因为改善计划本身没有和业务目标直接联系，因为没有直接联系而让人感觉不到改善活动是工作的一部分。这样使特意花费的时间和金钱都付之东流了。希望领导能充分注意这点，完成改善方针。

为了这些业务，必须明确通过怎样的程序，即顺序和手段制定业务计划。

具体地说，是业务计划有没有准确把握和反映顾客的期待和愿望；将改善努力的焦点定在计划中的哪个目标上以及如何达到改善目标。

因此其中必须包含能够掌握、分析顾客的愿望和要求的程序。而为了实现这一目标，供应商的能力和合作也是不可缺少的。

制定业务计划有一个有效的方法，就是集中主要客户，听取他们对自己业务方针或计划的意见。在飞利浦称之为“顾客E”，并专门设有业务部门，负责每年一次召集主要的顾客，让他们讲述意见。

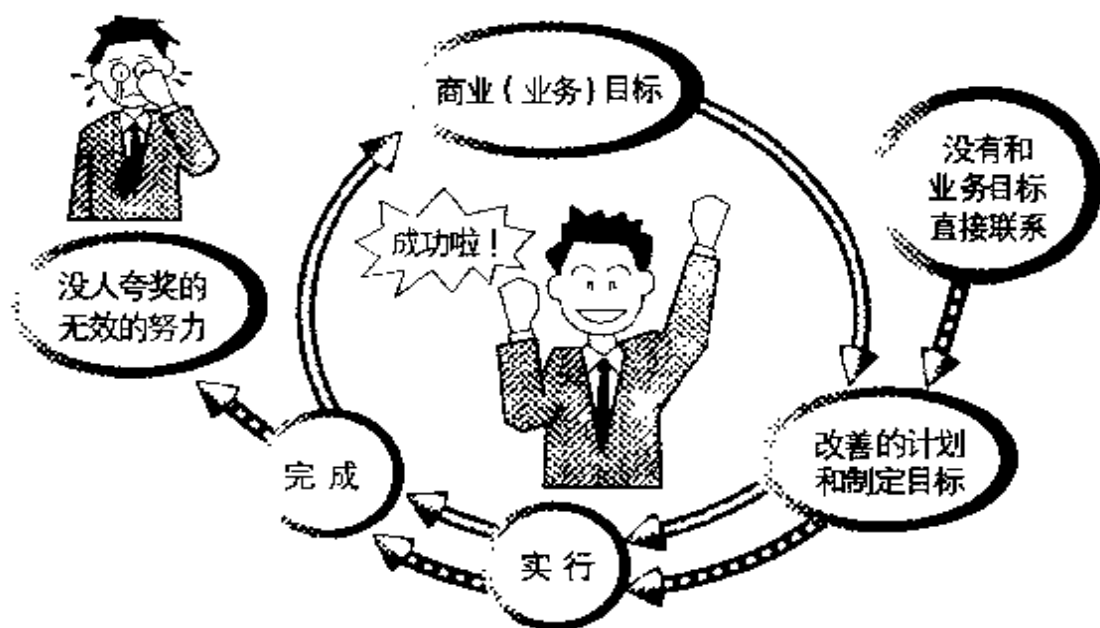
这样在公用的场合进行双方的沟通，使顾客的意见直接反映到经营中，得以制定双方接受的目标，顾客也能按照要求进行合作。

当然，这些业务计划都必须是可以测定的。

CHECK POINT

改善方针从业务目标开始制定

- ☐ 业务计划的完成顺序是否准确地书面化。
- ☐ 领导聚焦于哪个业务目标就努力进行改善,这个改善计划一完成,业务目标的完成是否随之变得明确。
- ☐ 是否有相应的过程,能够对顾客的期待、愿望、要求及实现这些的供应商的能力和协作程度进行了解、分析。



方针的展开②：方针展开的关键

展开成功的关键是沟通以及设定 SMART 的目标

经常说：“统一航线前进吧。”而统一航向就是公司或业务部门的方针和目标。如果不能使每个员工理解这些，那么不管树立多么伟大的方针或目标，公司也无法团结一致行动。

因此最高领导与现场的细致的沟通变得很有必要。这不仅仅在全体会议或岗位、科室会议上要反复进行说明，也包括与改善小组或员工的双方面的沟通。

前面所说的改善方针是根据年度预算制定的，因此在制定业务年度计划时，有必要由最高领导与现场人员协商来决定。就是说，必须建立双方都接受的计划和目标。这也是说沟通是方针成功开展的关键的原因。

制定改善计划的时候，需要对预算、人力等经营资源需求量和充分与否进行商议和确认。然后将改善目标落实到日常业务，即现场中去。

这样推行上下意见统一的目标的话，就能够自发地从自上而下和自下而上两方面推进改善活动。如果通过上下的沟通了解进展情况推动 PDCA，领导的充分的理解和支持就能传达到质量改善小组或员工个人的活动、结果中去。

比如，领导就能够迅速反应：“如果在那个问题上感到为难，我会这样支持你。”

生产线和员工业务间的沟通也是一样的。

我说过 SMART 的工作方式好，而目标也必须是 SMART 的。SMART 是具体的 (Specific)、可测量的 (Measurable)、挑战的 (Ambitious)、现实的 (Realistic) 及时间设定 (Time-phase, 有时为 Tactful) 五个要素的首字母。

其中一定要包括针对顾客满意度、供应商的贡献度或合作度、程序管理等目标。通过公司内部外的基准化 (向成功经验学习) 与能够改善的机构进行联系。

方针的展开是画龙点睛的重要程序。

CHECK POINT

方针的展开是画龙点睛的过程

- ☐ 改善计划是否在公司内部、部门内部成为认可的计划、认可的目标。
- ☐ 改善计划是否与每年的年度预算循环同期。
- ☐ 是否可以利用必要的经营资源实施改善计划。
- ☐ 改善计划有没有落实到现场,成为日常业务的一部分。
- ☐ 领导与改善小组、职员之间是否对改善目标的进展进行定期的商谈,是否进行相应的沟通,对与目标差距的原因进行分析或从领导那里获得充分支持。
- ☐ 目标是否 SMART。
- ☐ 目标中是否包含顾客满意度、供应商的贡献度和协作度以及过程管理,机构是否以基准化进行了改善。

制定 SMART 的目标!

S = Specific
M = Measurable
A = Ambitious
R = Realistic
T = Time-phase



制定画龙点睛的目标、落实到现场的目标设定

检查与评估改善的推进状况

有必要对改善知识与理解程度低下的员工建立改善机制

制定了改善计划或改善目标就要将其付诸实施,使 PDCA 循环从 P 推进到 D。首先必须了解实施的结果如何,而且为了防止改善活动的中途松懈,必须考虑保持活力的方法。这是管理者小组的重要任务。

这里有个要点需要注意,就是管理者小组有没有按照被称作封闭型圆圈的管理检查的程序对改善的进展进行检查和评估。

总之,要了解改善的进展情况,沿着业务方针和目标开展活动。然后注意和目标之间有没有差距,如果有,是什么原因,对此进行测定和评估,为下一步的改善活动服务。

封闭型圆圈简单讲可以等同于 PDCA 循环,这应由公司或业务部门的最高领导(管理)来推进。

前面在国际质量标准 ISO9000 系列中指出了管理坚持的程序是重要的必须条件。经营者自身要担负改善经营质量的责任并进行规划。

设定 SMART 的目标有助于把握进展情况,如果是 M 所表示的是可以测定和评估的目标,那么就on能够用各种指标或图表来表示实际的目标完成情况,可以实际地掌握进展情况。这还能促进组织内部交流的通畅。

不仅对改善的进展情况,同样有必要调查和评估员工对提高经营质量相关的知识和理解的深入程度。如果不这样做,就无法判断每一个员工是否对于自己要怎样行动有深切的理解。

因此,有必要实施员工的意识调查,如果相关知识和理解程度低,就应将之定位于公司或业务部门的改善目标,并将改善对策纳入业务计划的一部分。

通过改善的体系来行动的是人,他们的理解的深度和认真程度决定了认真开展方针的质量。

CHECK POINT

以 PDCA 检查和评估进展情况

- ☐ 有没有通过封闭型圆圈进行管理检查。
- ☐ 管理者是否定期对质量改善活动的进展进行检查,根据需要给予反馈、建议或支持。
- ☐ 业绩监察图表或活动报告是否准确地上报给管理小组。
- ☐ 管理小组有没有定期对职员关于经营质量的知识或理解程度进行检查,根据需要制定改善计划。

这里还是要用PDCA循环



领导应该做的事情

领导每个人完成各自的任务

一旦决定了改善计划或目标开始行动,接下来就必须付诸实施。而领导即管理者必须率先垂范发挥改善活动中的作用。前面也提过,部下总是注意着管理者的行为而行动的,所以要求有一丝不苟的领导作用。

管理者在领导质量改善小组的同时还对部或课进行管理,所以应该面向小组成员或部下进行指导,推进改善活动并进行奖励。这里的要点是管理者有没有做到自己提出的要求,这是一个管理者是否能获得员工信赖的分歧点。

再重复说一下,部下一直注意着管理者的一言一行。如果让他们觉得“我们的领导说归说,没行动”,改善活动就立即成为空谈,变成了走过场。

这并不仅限于改善经营质量的活动,日常的业务也同样如此。只会说的管理者是没有部下真心追随的。

管理者对于自己的言行举止,要采取虚心听取部下意见的态度,可询问部下:“这样真的可以吗?”

管理者也是人,偶尔也会偏离方向,作出错误的判断,只是自己很难意识到。

因此,听取并注意着员工的意见是个有效的方法,这能够使自己意识到偏差。平时沟通的效果对此也有影响。

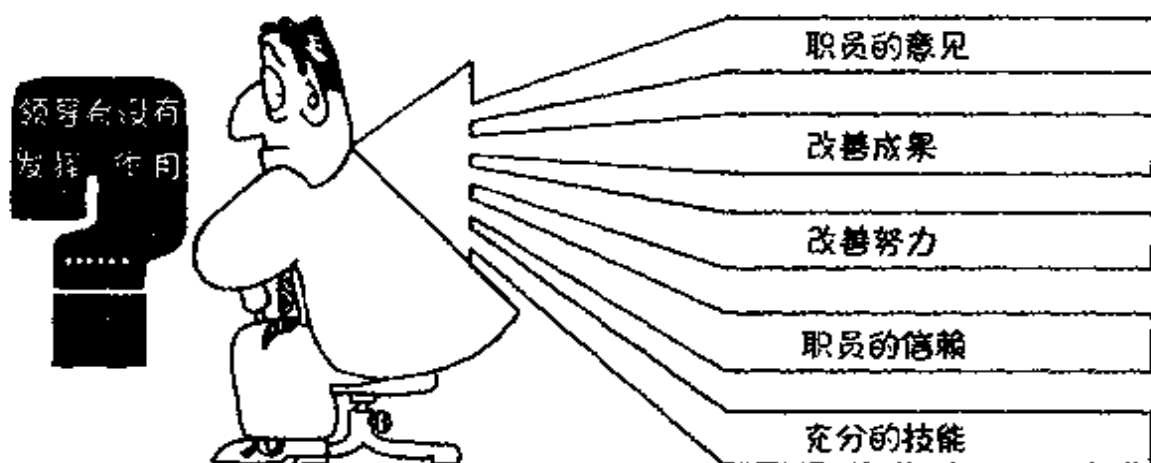
要确实地发挥改善活动方面的领导作用,领导必须以身作则参加改善活动,同时自己也认真地进行学习。

如果不进行自我教育,不能对改善小组或部下解释清楚自己是否精通公司的方针、计划、目标,什么是质量的改善,改善的方法是怎样的等等,就不可能发挥改善活动方面的领导作用。

CHECK POINT

领导有没有率先发挥作用

- ☐ 管理者是否经常向职员听取关于自己言行态度的意见。
- ☐ 管理者是否不仅对结果,而且对质量改善小组或职员小组付出的努力和过程进行热心的倾听。
- ☐ 管理者是否认真地致力于改善活动,取得若干改善小组和部下了解的成果。
- ☐ 管理者是否知道哪个改善小组或职员取得了改善的成果。
- ☐ 管理者是否接受了相应的教育,能够对改善小组和职员进行改善方针、计划、目标、质量、改善的工具等方面的说明。



质量改善程序是否明确

在程序中,对能否取得预期的结果进行把握

所谓程序是“工作的推进方法”或者是“业务的机构”等。

程序是关键,要求清楚明了。对程序要定期进行分析和整理,明确各个程序由谁负责。必须使全体员工了解通过哪种方法或指标对程序进行管理。

所谓关键程序,以制造为例考虑的话容易理解。投入原料,按照顾客的要求提供产品,这一系列在业务中的主要程序就是关键程序。

在此程序中,有组装、检查等几个不同的部门,这些被称做交叉功能性的程序。

为什么必须使程序明确呢?要生产出顾客所希望的产品或服务就必须改善程序。仅仅靠小聪明,能取得短期的效果,但无法进行持续、稳定的改善。

前面曾经讲过,制定改善程序的目标的基准是满足顾客的期待或愿望,或者是更进一步——如何超越顾客的期待。

因此,首先有许多要点必须了解。现在和自己有关的工作的整体程序如何;其中,自己负有责任的程序是什么;程序能否产生出计划的结果;还有,能否按计划推进工作,得到要求的结果。这些要点都必须认真把握。

在这些要点之外,在经营质量中也要求以程序为中心进行考虑。有种说法“结果好一切都好”,但并不清楚这个好结果是偶然出现的还是由良好的机构产生的。

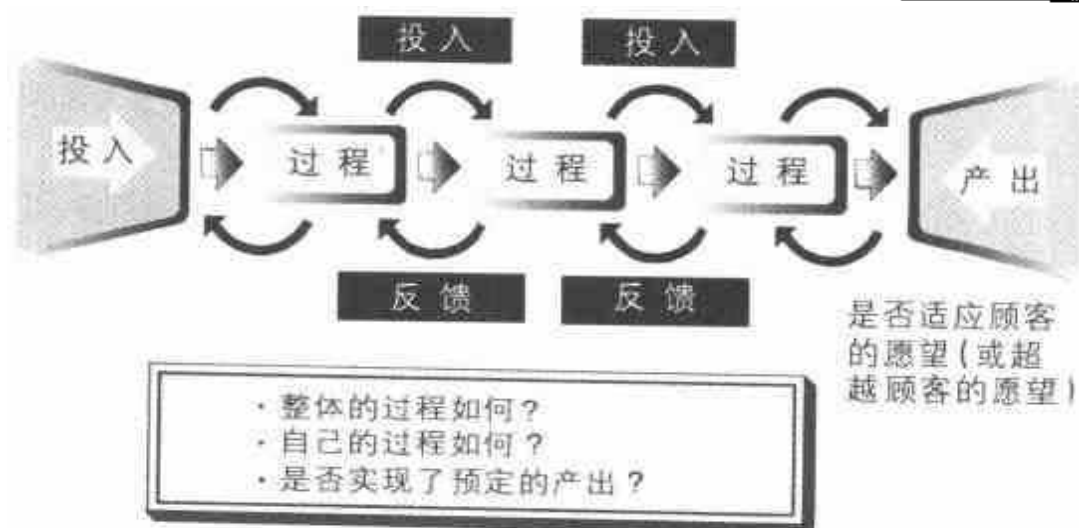
应该再考虑一下“优秀的结果是优秀的程序的产物”这一原则。在问“做了什么”的同时问“怎样去做”才符合经营质量的要求,才是商业上的训法。

现在需要重新审视以下方面是否明确:聚焦于程序的态度、程序的范围、能进行修正的机构、管理程序的方法等等。

CHECK POINT

质量改善过程是否明确

- ☐ 关键过程是否流程图化,负责人的责任及管理项目是否明确。
- ☐ 是否清楚在过程中哪个部分有问题(改善的机会)。
- ☐ 对与自己有关的工作整体过程以及所负责的过程是否理解。
- ☐ 不仅是生产线,管理及职员部门的过程是否也明确。
- ☐ 有没有进行关键过程的基准化。
- ☐ 为了持续掌握过程的状况,有没有制定一目了然的数据或指标,有没有对发生“管理偏差”使用的应对程序。



质量改善小组是否发挥作用

必须在明确的指针下运作,委任其权限

质量改善小组是经营质量改善活动的手足、内核。必须创造使他们的小组活动充分进行的环境和条件。这对能否有效地发挥作用是至关重要的。

这里就要求使这些条件或机构齐备并落实到现场。

具体的是质量改善小组在所有层次定期召开会议,在明确的指针基础上运作。改善小组的成员的构成必须可靠,应该由各阶层各领域的大范围的员工构成。

改善小组必须准确地理解改善目标,确实了解改善的对象和程度,并在此基础上决定改善计划并付诸实施。

已经讲过数次,改善计划必须和业务计划结合起来,也就是说即使达到了改善计划或目标,如果无助于业务计划或目标的完成,就无法将改善活动作为工作的一个部分。

另外重要的是权限的下放,改善小组拥有进行活动的必要权限是条件之一。

开始着手对组织内进行程序的改善就可以预料到有种种障碍,比如各自为政或存在自认完美不需变革的部门。当然管理方面的支持会根据需要进行干涉,但改善小组拥有最大可能的自由度是成功的关键。或者不如说应该鼓励他们挑战自认神圣不可侵犯的程序。因此必须随时能使用必要的数据及其他的经营资源。

在质量改善小组中有临时组成的任务部队(有交叉功能,即包含跨部门的任务)。在这种情况下要建立这样的规定:在活动期间要用具体数字明确目标,在确认目标已经达到时解散。

最后,在开始小组活动完成计划或目标之前,先设想目标完成时的状况及所期待的效果也是有效的。这和打高尔夫时一边想像着球准确地飞行一边挥杆会打出好球是同样道理。

CHECK POINT 有没有创造有利于质量改善小组行动的环境

- ☐ 质量改善小组的运营指针是否明确。
- ☐ 小组成员是否理解小组的改善目标。
- ☐ 小组的改善计划或目标是否对完成业务目标有帮助。
- ☐ 有没有给小组委任必要的权限。
- ☐ 小组能否使用必要的信息。
- ☐ 是否规定小组在完成目标时进行解散。
- ☐ 小组有没有使用 PDCA 循环来实施改善计划。
- ☐ 小组有没有设想目标完成的状况或效果。



以学习支持质量改善活动

只有不断地学习,才能支援改善活动

在推进工作的时候,如果缺乏某种程度的基础知识或理解就棘手了。同样,质量改善活动也有必要进行基础学习。

学习的内容是“质量是什么”、“为什么必须推进质量改善”这些基本概念和理论以及推进的方法和工具的使用方法等。

通常,在公司内部或部门举行的内部教育计划或改善小组的自主学习会上进行这些学习。

因为在经营质量中采用的方式是通过进行自我评估,从而了解自己的不足,即发现改善的机会,制定改善计划并实施。所以首先学习自我评估的工具是必要的。

飞利浦的PQA90就相当于这种工具。日本经营质量奖的审查标准也是一个很好的自我评估的范本。

在TQM中,实际进行自我评估是学习的原点,因此全体员工都应该学习自我评估的工具。希望在教育计划中不仅包括生产线的工人,而且包括其他各部门的员工。

其次,基准化(向成功经验学习)的想法和方法也是必要的。

要提高经营质量,很多时候是使用基准化分析自我评估的结果,将其作为设定改善目标的基准。在学习基准化的方法的同时,也应充分学习部门内的其他小组或科室、公司内其他部门以及其他公司的组织中值得参考的长处。

而且,作为各个小组和员工的改善目标的支援,为小组和个人量身定做教育培训计划也是重要的。这个教育培训计划是针对小组和员工的特别问题而重点制定的。

在飞利浦,要求全体员工学习“飞利浦质量”,而这正是质量概念的学习对象和经营质量的范本。

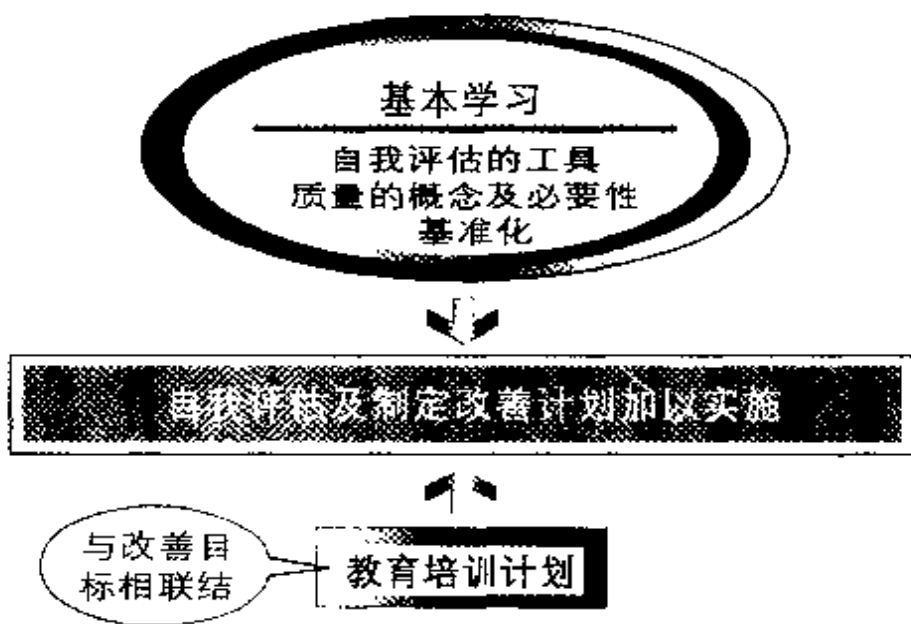
教育培训计划也有必要使用PDCA循环进行调整。在举行公司内研讨会的时候,经常要分发调查问卷给参加者,了解教育培训的评估,作为制定包

含必要性在内的下一年度的计划参考。

CHECK POINT

有没有进行持续的教育培训

- ☐ 改善小组有没有接受能进行自我评估的培训。
- ☐ 是否不仅在生产线,而且在职员部门中也进行学习。
- ☐ 基准化或自我评估的学习是否纳入了业务计划中。
- ☐ 有没有进行基准化概念及手法的培训。
- ☐ 有没有制定与改善目标的完成相联结的教育培训计划并确切地实行。
- ☐ 有没有进行质量改善的概念及必要性的学习。
- ☐ 有没有在教育培训之后进行评估,与下一年度的改善相联系。



为了落实质量

将自我评估系统和结果围绕 PDCA 进行修正

适应或者超越顾客的期待和愿望是经营质量的基本想法。顾客的要求事项一旦明确,接下来就要求在各个程序中,有切实实现目标的系统或顺序,并正确地实行。这是一个要点。

基本上,如果取得了国际质量标准 ISO9000 系列,就大概可以满足这一要求。

适应顾客的要求的质量系统必须书面化并加以实施。而且要根据需要进行系统的更新。不能忘记,这些所有的基准都是顾客(包括外部和内部的顾客)的期待和愿望。

已经有一些公司取得了 ISO9000 系列的认证,在 ISO9000 的质量方针中基本上都有“顾客满意”、“服务顾客”的字句。其中具体的要求事项可以参看市面上销售的 ISO9000 解说类书籍,我要强调的是称做内部检查的自我评估系统,并在此结果的基础上将修正措施以 PDCA 的形式循环,确实地推进。

对工作是否符合质量手册的规定进行内部检查,对发现的不合适的地方制定预防对策以防止再次发生,并将其落实到现场使之固定下来。

前面已经提过,取得了 ISO9000 系列,质量并不会自动地提高,它说到底是防止质量下降的“楔子”、“制动器”。

要使“楔子”的位置向上移动就必须不断地推行 PDCA 的循环。

ISO9000 系列是由第三者的外部审查机构来设定和进行维持审查的,因此通过 ISO9000 系列进行的质量落实,不仅要靠自我评估,而且还要靠外部的行家检查。

但是即便如此也并非没有问题,在以 ISO9000 系列为主的质量活动中,也有些具体负责的部门和员工认为,为了取得认证而只要准备好必需的文件,然后进行应付审查的教育培训来通过审查就行了。这样的话,就变成以通过取得认证的审查为目的了。

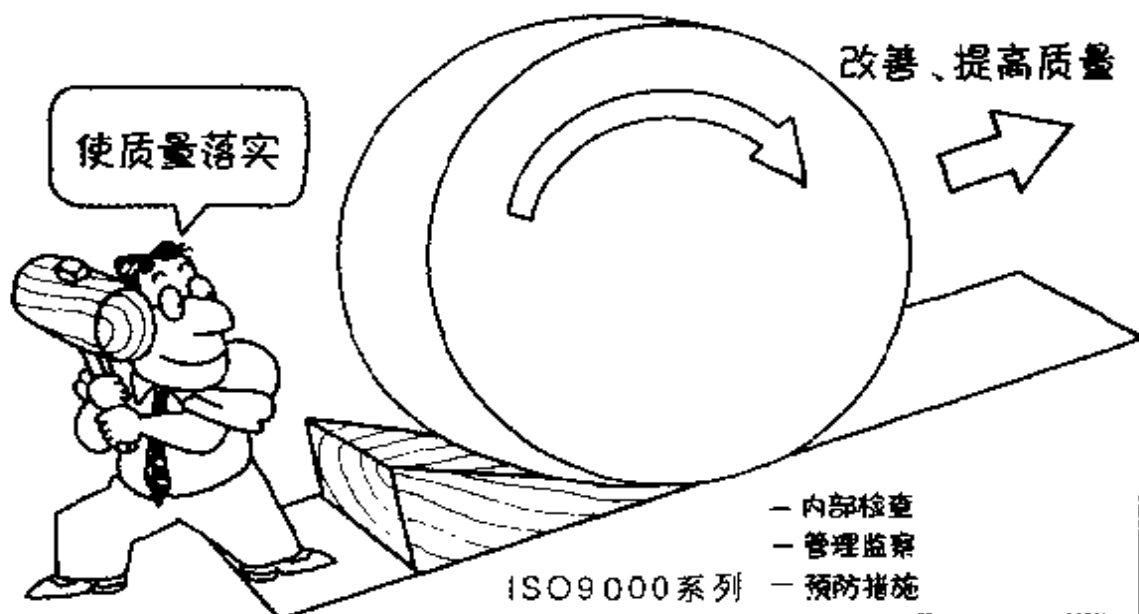
不能本末倒置地忘记本来的目的:落实组织整体的质量,并在此基础上进

行提高和改善。

CHECK POINT

有没有落实质量的机构

- ☐ 是否取得了 ISO9000 系列。
- ☐ 质量系统是否以外部、内部顾客的要求为基准。
- ☐ 是否有相应机构使与改善相关的标准及程序的变更迅速反映到质量手册上。
- ☐ 是否定期进行内部检查、管理监察。
- ☐ 有没有采取防止问题再次发生的措施。



建立真正的伙伴关系

了解谁是真正的顾客,以顾客的期待与希望为基准工作

前面曾经提过,顾客(公司外和公司内两方面的顾客)的愿望和期待是决定所有行动指针时的基准,在质量改善活动中也是巨大的推动力。顾客满意是最重要的焦点。以回应的速度、交货时间为例,应该改善到什么程度这一目标的设定,其基准就应该是顾客的要求。

要了解顾客的期待或愿望,首先必须了解自己真正的顾客是谁,然后确立直接收集顾客的意见和愿望,定期进行“顾客调查”的方法。

接下来有必要将准确收集到的数据变成可以利用的新鲜的信息,作为改善的指针传达给相关部门,用于提高产品或服务。这是维持和提高服务顾客质量的金科玉律。

在这里也需要进行 PDCA 的循环。对于如何把握顾客的需求,满足并超越他们的期待和愿望,制定“计划”并尝试“实行”。用业绩指标对结果进行“测定”,分析结果和计划的差距,并将修正措施纳入“下一行动”中。不用说,调查的结果应该传达给所有员工。

和顾客建立良好的关系也是重要的,直接并及时地听取他们的需求和评价,通过定期交换信息的机会说明作为供应方的方针或目标,建立这样的关系可以坚定作为伙伴的立场。另外在本公司主办的质量改善活动或发表会上,邀请主要的客户参加可以有效地实现相互理解和相互支持。

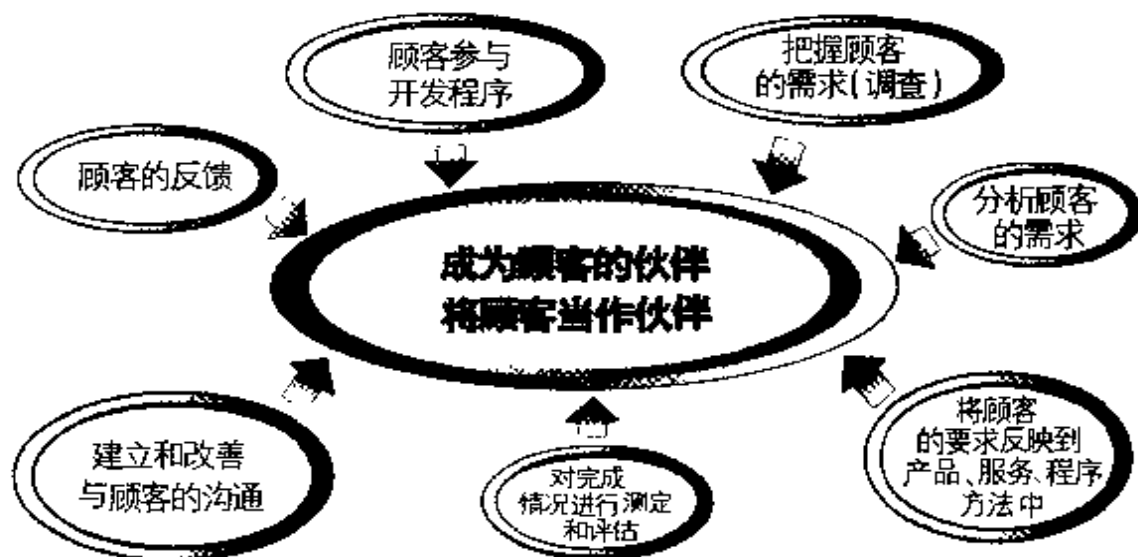
如果和关键的客户建立伙伴关系,他们就会协助公司的程序的改善,并作出贡献。如果是这样就太理想了。

这样就产生了一种理想的关系。这些顾客也参与到开发程序中,朝着包含进展状况的评估在内的双方的共同目标,采取共同的步调。而只有这样,才能建立真正的伙伴关系。

CHECK POINT

与顾客建立伙伴关系

- ☐ 有没有对顾客的需求和期待进行把握和分析使之实现。
- ☐ 顾客的要求事项是否反映到质量、服务、程序的方法中。
- ☐ 有没有对质量、交货时间、信赖程度等顾客愿望实现程度进行测定的系统。
- ☐ 有没有将顾客调查的结果告知全体员工,使之运用于程序改善。
- ☐ 顾客有没有提供他们对供应商的级别认定的结果。
- ☐ 有没有与顾客定期进行信息交换,直接了解顾客的需求和不满。
- ☐ 是否与顾客一同对业务及开发程序进行改善。



供应商管理的理想状态

在供应商中也开展本公司的质量方针,强化竞争力

和供应商的关系应远远超过了单纯的“采购的对象”这一关系。它不仅是一贯提供原料或服务,而且供应还必须总能具有满足最佳质量基准的信誉和灵活性,满足作为顾客的我们的要求,并提高我们的顾客的满意度。

要充分享受供应商的潜能,就要将供应商也纳入我们的程序之中。极端地讲,从开发阶段开始就让供应商参与进来,最大限度地发挥他们的贡献。这样就能实现称做“创造不断提高的质量”的伙伴关系。

在经营质量中,希望将供应商的程序纳入我们的程序管理,对供应商也开展我们的质量方针,在强化我们的竞争力的同时使采购程序也得到优化。

和供应商建立伙伴关系要求经过以下三个步骤。

- 将业务计划与供应商相互联系的战略。
- 供应商的评估和级别认定。
- 使供应商参与的改善。

此时战略的目的是如何使供应商为自己的业务计划和目标的实现作出贡献。

按照在目标和计划基础上制定的参数建立彼此认可的目标,比如提高供应商的能力、灵活性、主要的成本因素、交货期的准确性等。并围绕 PDCA 循环进行实施,根据需要向供应商提供建议。

对供应商的评估要考虑其质量、成本、技术、革新能力、程序能力等,在理解了质量方针的基础上,对要求事项的完成和适用进行协商和评估。然后决定是否认可其为真正的伙伴,审定其级别。

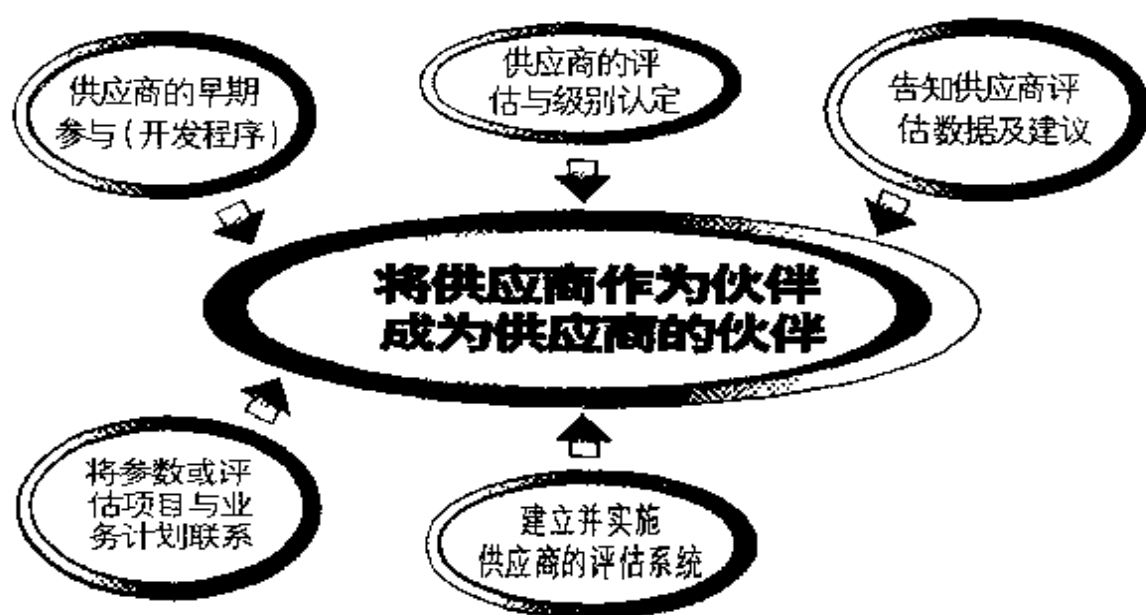
如果认定其为真正的伙伴,就应该让供应商及早参与业务的开发程序,最大限度地发挥效果,得到他们的协作。

供应商的伙伴关系的本质即在于此。

CHECK POINT

与供应商建立伙伴关系

- ☐ 是否使供应商理解本公司的业务计划,通过使用参数(评估基准)的测定对其贡献和能力进行把握。
- ☐ 有没有将结果或数据告知供应商,给予必要的建议。
- ☐ 是否有评估供应商的系统,有没有实施。
- ☐ 以上的参数或评估项目是否与业务计划直接联系。
- ☐ 是否有系统使供应商在早期就参与业务开发程序。



改善结果的归纳方法

归纳改善结果后反馈至现场

至此已经按照各个项目对改善的方法进行了叙述,最后谈谈改善结果的归纳方法。

质量改善的结果,一般用称做“关键成果指示”的改善指标所得到的可以看见的数据来显示。

有必要对根据顾客愿望所制定的每个目标进行改善的情况予以归纳。改善的结果可以通过以下的数据的比较进行评估。

- 以前的实绩数据(最好有过去三年以上的跨度)。
- 设定的目标值。
- 竞争公司及公司内类似部门的数据。

这些结果当然必须覆盖所有必要的领域。在这里,要将注意力集中在顾客满意度、供应商的能力和贡献评估、程序控制上。

顾客满意度分为直接的和间接的。直接的例子有交货时间、咨询的问答时间、不合格发生率、发票是否齐备等。要成为能满足、超越顾客的愿望和期待的优秀供应商,被作为伙伴而得到认可。间接的有顾客寄来的感谢信或得到的奖项。

在供应商的能力和贡献的评估方面,要看作为程序结果的不合格发生率是否降低,免检的范围有没有扩大;有没有对程序整体的经费削减作出大贡献的证明。另外,供应商有没有自己率先推进质量改善活动也是重点。

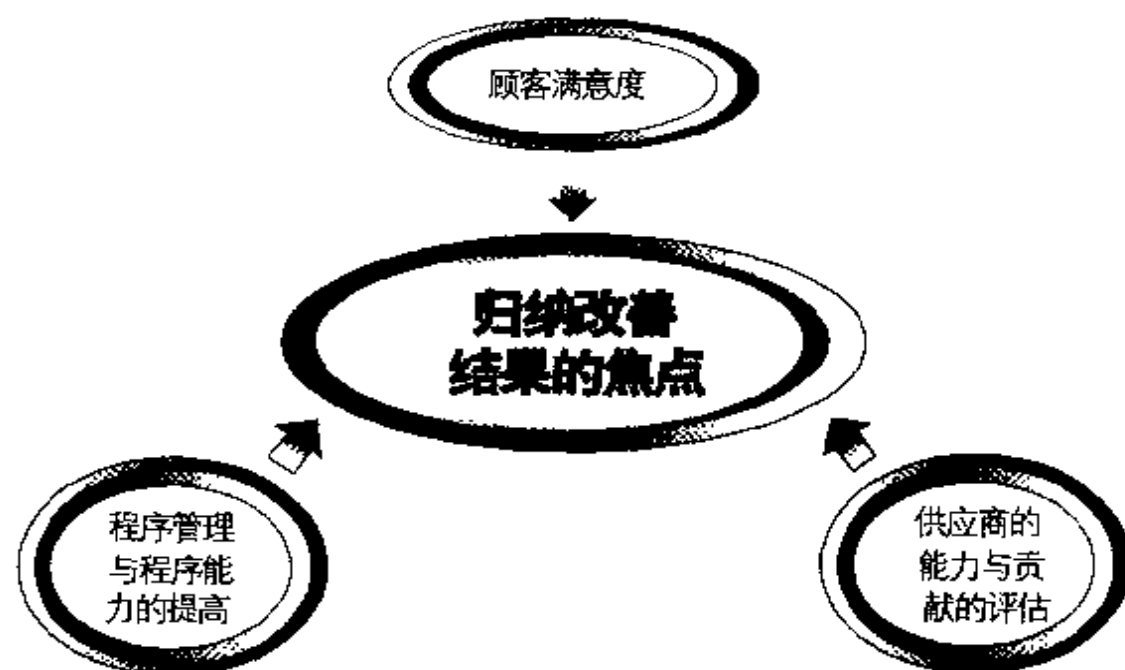
只要是优秀的供应商,就能建立具有竞争力的高质量。

最后是程序管理。主要的程序是否得到良好的管理;其结果是否和程序能力的提高相关;产品的不稳定或不合格发生率、非质量性成本是否持续降低等都是重要的指标。

CHECK POINT

如此归纳改善结果

- ☐ 是否有至少三年以上反映顾客满意度的数据或指标。
- ☐ 有没有受到顾客对优秀质量或贡献的表彰。
- ☐ 是否有至少二年反映供应商对质量、成本的改善的贡献的数据。
- ☐ 有没有反映通过程序改善使程序能力提高的数据。



专栏

建立有效组织的七条原则

所有的组织都必须不断地进行质量的改善,这是不言而喻的。为了提高组织的质量,我将介绍七条原则。

① 将间接部门的人员缩至到最少

正如帕金森法则所显示的,间接部门的人员有意无意地都有一种倾向——为了使存在理由正当化而增加新的工作。所以为了防止浪费,要进行工作的盘点,致力于必要的工作,削减不必要的工作。从效果和效率方面对信息技术、外部委托进行评估、讨论。效果乘以效率的积就是生产性。

② 将阶层压缩至最小限度

沟通的质和量的恶化和阶层的数量的平方成正比。应该对现在的组织构成进行讨论,尽量减少阶层的数量。

③ 将控制的范围扩展至最大

这和压缩阶层是一样的,只是从另外的方面来看。对于直属的部下的合适人数并没有明确的规定,但从经验的法则来看,生产线业务需要10~15人,员工则需要5到7人。

④ 省去或将助手职位降到最低限度

助手职务是辅助部门领导的员工,但有时本人或其他人都有错误的认识,认为其位置在生产线的管理者之上,可以向他们发号施令。最好是除去这个无用的盲肠。

⑤ 回避“管理职务的膨胀”

关于这并没有确定的规则,但当管理职务超过15%时,就会让人觉得在根本上哪里不对头了。

⑥ 将委员会的数量压缩至最小

肯尼迪总统曾经说过:“所谓委员会就是将一个人能完成的事由12个人去做。”委员会一旦泛滥,就有必要注意防止对现存的原有组织的轻视。“本末倒置”说的就是这个意思。

⑦ KISS(简化)

这是“Keep It Simple And Speedy”的首字母,对于有些人来说,这是“Keep It Simple , Stupid”。意思是“使事物简化”。

在日本飞利浦,由经理、副经理和各业务部门管理者召开的名为“全面质量提高会议”上,要对经营质量进行商议。在每半年召开一次的会议上,议题之一就是以上七条原则。

会议上将各部门的“组织的质量”和七条原则进行比较,对其状况进行商议。

组织这个东西会在不知不觉中越变越臃肿,必须对现在的组织构成进行检查,如果有多余的就进行简化。在您的公司里,是否也试试对组织进行定期的盘点呢?

后记——努力成为胜利的公司

前面多次提及要成为具有竞争力的公司就必须推进变革,这是在艰难时代胜出的最重要的条件。因此我强调通过组织的重新构成和活力化,明确经营方针和战略的方向,而在所有领域建立高质量的系统和业务则是不可或缺的。这个高质量的经营即经营质量的提高,就是引进 TQM 的重大目的,想必读者诸位都已经觉察到了吧。

企业推进 TQM 运动,不会所有都进展顺利。TQM 万能的说法和只要进行公司内部教育就能提高员工能力的讲法是一样的。公司内部教育能否取得成果,员工是否有提高,都要视当事人的努力而定。质量也是同样。

我曾忽然间想到,单单靠实施 TQM 运动是无法提高效果的。要达到经营目标,必须事先明确地决定有哪些改善是必要的,并将其纳入个公司的质量提升运动之中。

改善的基准是顾客的期待和愿望。计划一经确立,就要使顾客、供应商也参与进来开展全公司的 TQM。有效地加入,对目标基准的完成、情况的测定和管理是一种支持。在所有的改善业务活动中都使用 PDCA,从领导到现场,各负其责地完成目标,最终达到公司的经营目标。此时,组织整体进行持续的改善,向成功经验学习的态度也是重要的。

能按照以上的要求去做,就踏上了走向胜利的道路。但这条道路十分艰险起伏,而为了达到真正的成功,不是心血来潮地以一年为单位,而是要以几年,十年为单位来考虑。在这点上,质量的提高和人才的培养是相似的。

TQM 是使通向经营质量道路变得有效的系统。如果开始行动的理由是为了获奖或是人家都这样做,是不可能达到成功的。

为了成为胜利的公司,组织的全体成员要在最高领导的许诺和领导下,追求“顾客满意”这一“大义”。

新将命

1998 年 1 月

图书在版编目(CIP)数据

图解全面质量管理/[日]新将命著;杨文瑜,邹波
译.—上海:文汇出版社,2002.1
ISBN 7-80676-084-9

I. 图... II. ①新... ②杨... ③邹... III. 全面质
量管理-图解 IV. F273.2 54

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078980 号

图字:09-2001-486 号

ZUKAI TQM KEIEI HINSHITSU NO TAKAMEKATA by Masami Atarashi
Copyright ©1998 by Masami Atarashi
All rights reserved
Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.
Chinese translation rights arranged with Masami Atarashi
through Japan Foreign-Rights Centre

书 名 / 图解全面质量管理

著 者 / [日本]新将命

译 者 / 杨文瑜 邹 波

责任编辑 / 陈今天

封面装帧 / 夏 萍

出版发行 / 文汇出版社

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京理工大学排版校对有限公司

印刷装订 / 上海浦东北联印刷厂

版 次 / 2002 年 1 月第 1 版

印 次 / 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 120 千

印 张 / 5.75

印 数 / 1—6000

ISBN7-80676-084-9/F·019

定 价 / 15.00 元