

质量控制离不开客户 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/465/2021\\_2022\\_\\_E8\\_B4\\_A8\\_E9\\_87\\_8F\\_E6\\_8E\\_A7\\_E5\\_c67\\_465867.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/465/2021_2022__E8_B4_A8_E9_87_8F_E6_8E_A7_E5_c67_465867.htm) Armand V.

Feigenbaum博士是General Systems公司总裁兼首席执行官。该公司为世界著名生产企业设计并运行管理操作系统

。Feigenbaum首创的"全面质量控制（Total Quality Control）"--涉及质量和效益问题的解决方案，在全球市场范围内，对企业如何制定管理策略以应对竞争，产生了重大的影响。曾任通用电气(General Electric)全球生产运营和质量控制经理的Feigenbaum撰写有几部专著，其中包括《全面质量控制》（《Total Quality Control》）。该书已被译成20多种文字出版发行，其倡导的全面质量管理思想亦被当作质量管理实践的基石在世界范围内得到广泛应用。Feigenbaum博士同时还享有多项荣誉并被授予多个头衔，如美国质量管理协会(the American Society for Quality Control)荣誉会员，这是该协会所授予的最高荣誉。在下面的访谈中，Feigenbaum博士重申了在全球化趋势下全面质量控制的重要性，并就企业如何在顺境和逆境中推行质量管理控制发表了自己的意见。自您提出全面质量控制理论以来，该理论经历了怎样的发展历程？十几年前我第一次提出全面质量控制理论，经过一段时间，逐渐演变成为了全面质量管理理论，其核心就是质量的改善会带来其它方面的全面改善。因而，强调质量成为了一种管理方式。目前General Systems公司正在执行的"全面质量控制"，就是我在新书里要写的内容，我们称之为"全面管理2000(Total Quality 2000)"。其基本含义是，当前质量问题已成为公司经

营成功的基础。因为公司的收入来源于客户，来源于能够满足客户的需求。质量不是某个部门的事情，也不是技术或是什么哲学问题，而是企业管理的根本所在。关键是要意识到--没有质量保证，那么公司的客户，无论是商业伙伴，还是消费者，很简单地，会拒绝购买你的产品。正视这个问题，需要公司、管理层和各个环节共同努力。观察一下通用电气、沃尔玛或Union Pacific这样的公司，你会发现质量自始至终都是公司管理层关注的核心问题。但有一些公司，简单地将经济效益好和质量过硬混为一谈，这是个危险的倾向，这两者的区别是明显的。这样的模糊认识是导致一些公司销售额急速下降的主要原因之一，这些公司没有真正理解质量问题的核心。在困难时期，企业易于接受，并强调以客户为中心，因为存在销售不振和其它不利因素，有"大祸临头"的感觉。但在顺利的时候，一些公司就容易将"以客户为中心"丢在脑后。在这个问题上，我们可以将公司分成两类，一类是始终关注质量问题的行动领先的公司，另一类是不怎么重视质量问题的一般的公司。行动领先的公司早已认识到--除非"全天候"地以客户为中心，否则增加效益将成为空谈。作为质量成本管理（Quality Cost Management）的创始人，您强调质量成本的重要性，并将质量成本进行分类。但为什么在近些年里，强调成本显得似乎有些过时呢？企业处在顺境的时候，面对不低的利润，会倾向于将全部成本管理工作交给财务人员来做，而财务人员的主要精力并不在这上面。一些高层管理人员抱有这种心态--不担心，反正公司业绩在保持增长。只有在业绩滑坡的时候，一些高层经理们才会重视质量成本。在这方面做得比较突出的公司却正好相反。美国最大的

联合企业之一--Tenneco，业务范围十分广泛，一直重视直接管理和测定质量成本。近期在一本介绍Tenneco成功经验和其与General Systems合作案例的书中，Tenneco首席执行官透露，Tenneco强调质量成本工作，斥资20亿美元用于成本改善，而由此带来的收益逾30亿美元。这项工作不只是适用于生产或服务领域。美国最大的铁路公司--Union Pacific，就将质量成本测评作为季度业绩考核的主要指标之一。客户有需求，但没有将这种需求明确地表达出来，如何去把握这种模糊的需求？当今的购买者不再以产品是否能用，来决定是否购买。对绝大多数产品来说，这类问题已经不存在了，而产品外观、性能特点、服务网络等因素起了决定作用。General Systems公司要发展一个客户，首先要明确自己应该怎样做才能让客户更满意、觉得更踏实，这种做事方式的主观性就很强。同样，在争取企业客户时，也应该提出类似的问题：我们必须怎样配合，才能使得他(她)的竞争力更强？虽然当今以客户为中心的信息技术，已显示出其越来越大的重要性，但人与人之间的亲情交往仍是不可或缺的。我总是问公司的高层经理这样一个问题：上个季度你和客户在一起的时间到底有多少？这个问题有些尖锐。因为我们发现在公司的某些部门，直接拜访客户、面对面交谈的事例少得可怜。在您最近发表的有关电子商务的文章中，您强调行业领先企业应采取的策略是既重视客户，也关注供应商。但这样做，是否会削弱其领先优势呢？情况不同，采取的策略不同，确实存在这种变换现象。General Systems执行副总裁Don Feigenbaum将每类产品的生命周期划分成四部分--创新阶段、"炫耀性消费"阶段(我们这样称呼的)、使用阶段、最后商品阶段。拿个人

电脑为例，目前这个产品正处在向商品阶段过渡的过程中。个人电脑在创新阶段时，未必是在追求电脑运行的完美。企业最关心的不是电脑产品所表现出的质量如何，而是创新的水平。处于这样一个领先地位，会有相应的客户认知度和市场反馈表现。如果企业能够据此采取相应的策略，那么不只是在这个阶段，在其它阶段也照样可以领先。仔细观察一下瞬息万变的电子产业。电子湾（E-bay）坚持在产品更新换代方面不断进步，故而表现不俗，始终领先雅虎（Yahoo）一步。企业不能驻足不前，同样，质量管理也一样--改善永无止境、行动更加迅速。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)