

项目或组织中人人参与的重要性（1）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E6\\_88\\_96\\_E7\\_c41\\_65623.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_88_96_E7_c41_65623.htm) 在一个有几千人参与的项目或组织中，如果你耍弄保密手腕，让一些人成为圈办的知情者，而把其他的人都排斥在外的话，就肯定不能成功，项目中容不下精英主义者，实际上，他们与携手合作法则完全背道而驰，这里又要把穆拉利作为实践该法则的典范提出来了。他从开发第一架波音777以来就一直提倡携手合作法则，而且当你来到他的办公室时，就会发现在两个前台服务人员身后赫然就是这些法则，不仅如此，如果你与波间公司的任何人交谈，他们都会告诉你他总是告诉你他总是肯为他们花时间，他从不认为自己优秀提即使在罢工期间也没有必要与工人进行交谈。正如我在前文中所说的，在他成为总裁后不久的一次罢工后中，他曾走下车，与罢工纠察线上的人们交谈---这样的举动令保安人员十分紧张，但是却给波音公司的雇员们留下深刻印象，这是一个关心他们的总裁！这比他做别的任何事都更重要。

质量圈的失败 20世纪80年代，美国公司发现了自身存在的质量问题，恐慌的警报一触即发，日本人在美国占据了大量的市场份额，他们在美国汽车工业的三巨头猛醒过来之前就已经攻克了25%的汽车市场，而他们在电子娱乐市场上占据的份额就更大，更惊人了，大家都觉得奇怪，为什么美国人喜欢买日本货？后来，他们发现发戴明(Deming)和他教给日本人的质量保障程序，于是大量美国公怀开始蜂拥进行质量改进，质量可为了新的公司信条，而质量圈(quality circles)则面了解决一切问题的法宝，人们至

少都是这样说的。但是，不出几年，所有的大肆宣传销声匿迹了，那些先前张开双臂热情拥抱质量圈的公司也放弃了，说这些东西花去了他们大量的资金，却丝毫不见成效，为什么会这样？首先，质量圈发挥功能的一个基本原则是在问题出现的地方由那些最了解相关情况的人来寻求解决方案，显然，工厂的工人比大多数高级经理更了解生产过程，所以在那里出现的问题最好由工人解决，因此，公司对工人进行培训，教他们如何识别问题、对问题的优先进行排序(使用Pareto分析法)、分析成本效益，掌握解决问题的方法，以及进行演讲，他们还学了一些群体工作的方法，以便使他们的团队会议进行更加有效率。这样，工人就可以在一般情况下(工作时间和支付加班费的业余时间)识别和解决问题了，然后，他们把对问题的解决意见提交给高级经理进行审批，因为大多数解决方案都需要有设备或其他在工人职权范围之外的资金投入，如果他们的做法合理的话，那么有几个月之后就能见到成效，而管理者也通常会批准该解决方案，因为事实已经证明这样做可以收到很好的成本效益。但是，在很多公司中，工人并不能进行成本效益分析，因为管理者不会向他们透露成本数字，这个信息是很敏感的，如果工人知道了进行各种工作的成本，他们可能会将此透露给公司外部的人，而他们的竞争对手很快就能得知这些信息，那样的话事情就不妙了，非常不妙。没有成本信息，工人就不能确定一个解决方案是否值得采用，如果方案所需的成本高于利润，当然不能采用，但是没有这些信息，他们所能做的只有提出解决方案的建议，然后由高级经理来决定这些方案是否可行，在很多时候，工人最常被告知他们的建议因为成本太高

而没有可行性，因为公司并没有采纳他们的建议，而新一轮无用功又开始了，在经历了半打这样的遭遇后，他们就不会再有动力继续下去了。同时，高级经理们也抱怨说自己没有从工人的建议得到任何有用的东西---但却在员工培训和会议上花费了大笔资金，他们当然知道这其中的原因，那就是日本人比美国人更注重团队精神。这是一个文化上的问题，在日本使用的质量圈并不适合于个人意识强烈的美国，主张这种解释的我忽视了一个事实，当时日本SONY公司最大的生产厂在圣地亚哥---那里使用美国的工人和日本的管理方法，不仅如此，还有其他一些美国公司引入质量圈，取得了很好的效果---不过他们是实实在在地应用了整个项目，而不是只做表在的文章。 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)