

制造企业实施 TQM 常见问题及对策研究

刘睿泳 浙江大学 310058

【文章摘要】

制造企业应该如何实施 TQM，一直是研究的焦点。本文基于对制造企业实施 TQM 状况的调查，通过卓越绩效准则对这些企业实施 TQM 的效果进行诊断和评价，对存在的常见问题，从高层管理者、组织保障、绩效考核和顾客视角等方面，给出了相关对策和建议。

【关键词】

全面质量管理(TQM);常见问题;对策建议

引言

全面质量控制 (Total quality control) 的概念最早是 20 世纪 60 年代由朱兰·菲根堡姆提出，在日本得到极大的成功和广泛的应用。20 世纪 80 年代，全面质量管理作为一种战略管理模式进入企业，逐渐演化为 TQM (Total quality management)，在成功企业的示范效应、学术界企业界和第三方质量认证的推动之下得到广泛实施，成为企业提高产品质量，增强企业竞争力的一种有效途径。它的核心思想是在一个企业内各部门中做出质量发展、质量保持、质量改进计划，从而以最为经济的水平进行生产与服务，使用户或消费者获得最大的满意。

对制造业企业而言，打造核心竞争力，获得竞争优势的关键在于实现产品制造的“高质量、低成本、小批量、大规模”。在不断的学习和尝试过程中，全面质量管理 (TQM) 理念逐步获得国内企业的认同。

一、TQM 在制造企业的实施现状

国内的制造企业最早具有质量管理的

意识，从上世纪 70 年代末至今，质量管理大致经历了质量检验、统计质量控制和全面质量管理三个阶段，见表 1：

制造类企业也最早引入 TQM，从上世纪 70 年代的“质量月”活动，发展为声势浩大的 QC 小组，近年来又纷纷引入 SPC/6sigma 等方法。在激烈的市场竞争环境下，ISO9000 体系获得广泛重视，国内多达 67% 的制造企业都取得了该项认证。尽管如此，TQM 的实施效果各异，只有其中部分企业获得成功。如何有效地实施 TQM，如何对 TQM 的效果进行评价，是国内外研究的焦点。

二、制造类企业实施 TQM 过程中遇到的问题

面对激烈的市场竞争，制造企业所处阶段不同，实施 TQM 的效果各异。根据调研结果，这些企业在实施过程中遇到的常见问题主要有：

(1) 仅仅为了认证、质量奖等荣誉而推行 TQM

由于制造企业受经济周期影响较大，而 TQM 需要长期的人力财力的投入，它带来的效益需要科学的测评方法，在较长的时间里才能体现出来，而这些企业常常更关注短期效益。比如，ISO9000 是 TQM 的体系之一，然而很多制造企业是出于客户的要求才实施 ISO9000，仅仅为了获得认证。全国质量奖和各省市质量奖的评选，本意是为了鼓励企业提供质量管理水平，然而很多企业参评的目的，却是为了奖金和荣誉。

(2) 高层不够重视，员工参与度不足。

企业高层领导并没有从根本上意识到

TQM 的重要性，对实施 TQM 需要的资源不能充分保障，而员工对 TQM 的实施更需要培养，在领导重视不足的情况下，员工只是把 TQM 作为一个短期项目，没有充分的准备和学习时间，造成在实施过程中困难重重，实施效果不理想的情况出现。同时由于对 TQM 的绩效考核不足，进一步打击了员工的积极性。TQM 实施的各环节，必须借助绩效考核体系的支持，最终的目的是实现卓越绩效。而制造企业的绩效体系往往只注重对生产、销售环节的考核，考核指标不够全面、科学。

(3) 缺乏适合的方法、工具和人才

目前主流的 TQM 方法有 ISO9000，6sigma 和卓越绩效模式。这些方法和体系，都有一定的局限性，不能靠单一方法解决全部问题。制造企业通常生产重于管理，更需要综合运用多种工具和方法，才能有效地实施 TQM。其次是 TQM 用统计的方法度量组织作业中每一个关键变量，而关键岗位的员工往往不具备该项能力，能够统管 TQM 的综合性人才更是欠缺，在遇到困难时往往不知所措。

(4) 员工授权和职能部门之间的障碍

员工的参与是改进的关键，而员工往往不得合适的授权去开展质量活动。其次，TQM 强调组织内一切职能活动导向生产和服务质量的提高，这些职能活动往往需要跨部门的沟通，需要研发、制造、销售等各部门的密切协作，相互配合。而制造企业过去的组织设计，使得员工在推进各项质量活动时，往往遇到各种障碍。

(5) 信息化成为制约瓶颈

TQM 对各个环节的要求是“用数据说话”，这就需要信息化的支撑。要改进产品和服务质量，降低质量成本，提供顾客满意度，都需要精确地控制每个环节。很多制造企业建立起了 ERP 系统，但利用率很低，与企业实际需要相差甚远，大多数企业没有 CRM 等信息系统的支撑，各项活动开展起来举步维艰，效率低下而且浪费更多的人力财力。

(6) 对用户满意度调查远远不够

大多数制造企业的顾客满意度调查，还停留在为质量认证而调查的阶段。调查体系和方法流程都不规范，样本单一，指标不足，也没有引入第三方调查。TQM 理念中也把中间商看成企业的客户，而顾客满意度调查中往往忽略这个群体。此外，对调查结果的分析也不科学，没有采用统计的方法进行深入分析原因，采取相关措施，对调查方法也没有持续改进。

三、对策研究

面对这些常见的问题，我们基于卓越

》转 152 页

表 1 国内制造企业质量管理三阶段

阶段项目特点	质量检验	统计质量控制	全面质量管理阶段
质量目标	产品符合质量标准	用统计方法进行过程控制	用户获得最大满意
工作重心	质量检验	生产过程	企业活动全过程
检测手段	技术检验	技术检验+统计方法	TQM 评价体系，如 ISO9000，卓越绩效评价准则等
标准化程度	产品标准化	部分过程标准化	全面标准化并严格执行

$$P = \gamma_{21} \sum_{i=1}^n \lambda_{1i} x_{1i} + \gamma_{22} \sum_{j=1}^n \lambda_{2j} x_{2j} + \beta_{21} \sum_{k=1}^n \omega_{1k} y_{1k}$$

其中, P 为个人最终绩效, γ_{21} 表示工作态度对绩效值的权重, γ_{22} 表示自变量工作能力对绩效值的权重, λ_{1i} 表示工作态度中第 i 个指标的权重, x_{1i} 表示工作态度中第 i 个指标的得分, λ_{2j} 表示工作能力中第 j 个指标的权重, x_{2j} 表示自变量工作能力中第 j 个指标的得分, β_{21} 表示工作业绩对绩效值的权重, ω_{1k} 表示工作业绩中第 k 个指标的权重, y_{1k} 表示第 k 个指标的得分。

例如:某中层管理者在工作态度、工作业绩、工作能力所对应的显变量上的得分如表 4:

对于最终考核的结果可按照强制分布法排序、划分等级,按照一定的比例进行奖惩、晋升和淘汰,加强岗位流动,增强中层管理者的竞争意识,促进中层管理者工作的积极主动性。

四、结论

结构方程模型对样本数量的要求较高,在一般企业绩效评估中的应用并不多,但军工科研单位的规模较大,管理人员、科研人员和生产人员都较多,基本上符合模型应用的要求,因此,用结构方程模型确定其考核指标权重是切实可行的。它不但可以有效避免人为主观因素的影响,而且根据每次考核表的打分不同,确定不同的指标权重,从而实现动态考核。模型中的系数表明该军工科研单位对中层管理者的责任心、纪律性、管理能力、执行能力、创新能力、工作质量和保密工作的要求较高,充分体现了军工科研单位的特点和对中层管理者的特殊要求。除此之外,原则性和岗位流动系数较低说明单位人情味浓、竞争机制弱,这也是大多军工科研单位存在的问题,是影响各项工作实施效果的重要因素。军工科研单位应该合理运用绩效考核的结果,采取有效的措施,调动中层管理者的积极性,有效地推动军工科研单位目标的实现。^[19]

【参考文献】

- 1、刘春艳,陆萍蓝.军工企业研究所研发人员绩效考评指标体系设计[J].当代经济.2008年第10期(下)80-81
- 2、林筠.绩效管理[M].西安交通大学出版社.2006.9
- 3、赵士德,刘力.中层管理人员绩效考评的研究[J].商业研究.2004.19总第303期
- 4、MacCallum R C, Austin J. Applications of structural equation modeling in psychological research.. Annual Review of

- Psychology, 2000, 51:201-226
- 5、Wen Z, Marsh H W, Hau K T. Interactional effects in growth modeling: A full model. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 2002, 9:20-39.
- 6、杨书宏,谢湘生.结构方程模型在企业员工绩效评估中的应用[J].商场现代化.2006.7(中旬刊)总第473期.56-57
- 7、Boomsma A. Nonconvergence, improper

- solutions, and starting values in LISREL maximum likelihood estimation. Psychometrika, 1982, 50:229-242
- 8、黄芳铭.结构方程模式理论与应用[M].北京:中国税务出版社,2005.147-156

【作者简介】

杜亚娟(1983-),女,陕西兴平人,在读硕士研究生,主要从事绩效管理研究

》接 153 页

绩效评价准则,给出如下的对策建议:

(1) 立足长远,用战略的眼光给 TQM 定位。一方面积极参加质量认证和质量奖的申报,提高员工参与 TQM 的积极性,并根据反馈结果,对识别出来的弱项进行相应的改进;另一方面,用科学的方法测评 TQM 带来的效益,把顾客和员工的利益放在首位,注重企业长远利益,注重企业竞争力的提高,而非短期的投入产出的最大化,呼吁各相关部门的重视,长期推行质量活动。

(2) 高层领导要加强学习,深入认识 TQM 对企业的重要性,在企业内对 TQM 活动给予人力、财力上的支持。对员工实施相关培训,建立 QC 小组、质量团队等非正式组织,把 TQM 活动效果引入绩效考核体系中,在资源方面进行有利支持。此外,借助外部力量,在质量专家的帮助下,加强对关键员工的培训,引入先进的质量管理方法和手段,博采众长,灵活运用,使之转化为企业的生产力和竞争力。

(3) 针对沟通障碍和员工授权的问题,建立跨部门的工作小组,充分授权,以提高产品和服务质量为中心,要协调研发、制造、销售、人力等各部门的工作,为 TQM 活动提供充分的组织保障。同时在企业里开展“质量活动月”等类似活动,普及推广质量意识。

(4) 针对信息化瓶颈的问题,必须建设与企业相匹配的信息化系统。企业的核心活动应依托 ERP/CRM 等信息系统,对各项活动进行精确控制。新兴起的知识库、在线调查等模块,都是 TQM 的有力支持。

(5) 建立顾客满意度调查机制,引入 CCSI(中国顾客满意指数),用统计方法对调查结果进行分析和改进。同时委托第三方调查机构,加强调查结果的客观性和准确性,关注竞争对手的满意度信息,在调查过程中对调查体系不断完善。

四、总结

TQM 给很多制造企业带来了质的改变,是企业长久发展的基石。只要企业从经营战略高度对 TQM 加以重视,选择适合的方法和体系,就一定能从根本上提高企业的经营质量和竞争力,在激烈的市场竞争中占得先机。^[20]

【参考文献】

- 1、詹姆斯 R·埃文斯,小詹姆斯 W·迪安著,吴蓉译,全方位质量管理[M],北京,机械工业出版社,2004:11-22.
- 2、休伯特, K. 兰佩萨德.《全面质量管理》,中国人民大学出版社,2004 年.
- 3、焦叔斌.卓越绩效准则[M].北京:中国人民大学出版社,2005.
- 4、林艳,宋加升.制造企业动态管理模式自组织研究[J].科技与管理,2006,8(2):28
- 5、何桢,万平,李长贵.我国制造业质量管理现状分析与对策研究[J].天津大学学报(社会科学版),2001,3(1).
- 6、Kaynak Hale, The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance[J]. Journal of Operations Management, 2003, 21: 420-425
- 7、Joo Y. Jung, Yong Jian Wang. Relationship between total Quality Management (TQM) and Continuous Improvement of International Project Management(CIIPM)[J]. Technovation, 2006, (26).
- 8、Ghobadian A, Gallear D. TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model[J]. 1 Omega: International Journal of Management Science, 2001, 29:343 - 359.

【作者简介】

刘睿泳,出生于 1985 年 6 月,男,浙江大学管理学院创业管理专业硕士研究生,研究方向是质量管理和企业绩效。