

试论 TQM、HSE 与 TCS 的融合^{*}

南剑飞¹ 王增国² 张东生³

(1.西南石油学院工商管理学院 2.中海石油(中国)有限公司 3.辽河石油勘探局总机械厂)

南剑飞等.试论 TQM、HSE 与 TCS 的融合.天然气工业,2005;25(2):190~193

摘要 全面质量管理(TQM)、健康、安全、环保(HSE)管理体系、顾客完全满意(TCS)都是现代企业经营活动的基本准则,也是提高企业竞争力、实现企业目标的锐利武器。三者各有其应用范围,将其进行融合,有助于增强企业核心竞争力,实现企业可持续发展。三者融合的必要体现在:组织系统管理的客观要求、持续改进的现实需要、提升竞争力的必然选择以及三者各有其局限性;可行性表现在:有共同的期望、类似的运行模式,强调领导承诺与责任、全员参与、预防为主、追求持续改进。文章提出了三者互补融合的思想和具体方法,为加强和改善我国石油企业经营和管理水平,提高其经济效益与社会效益,增强其整体国际竞争力提供新思路。

关键词 石油企业 企业管理 方法

全面质量管理(TQM)是改进和提高企业管理水平的一种重要模式^[1],也是现代企业追求卓越经营的一种有效途径。

HSE(健康、安全、环境)管理体系^[2]是近年来在国际石油天然气工业界逐步发展和完善起来的一种管理体系,它集各国同行业管理经验之大成,突出预防为主、领导承诺、全员参与、持续改进和一体化的思想,体现出当今油气企业在市场环境下的规范管理操作,被公认为是石油企业进军国际市场又一张通行证。

20世纪90年代后,一种全新的经营理念、经营战略和经营模式——顾客满意(CS)理论被国内外成功企业的实践证明:CS不仅是企业经营活动的基本准则,也是增强企业核心竞争力的锐利武器,更是企业得以可持续发展的文化基础和根本保障^[3]。CS很快又发展到了顾客完全满意(TCS)^[4]。摩托罗拉公司是TCS理论创始者,也是最大受益者之一。TCS成为现代企业关注的新焦点。宝钢、海尔等成功企业还开展了TCS培训。

近年来,我国石油企业已在TQM与HSE方面

做了很多工作,特别是一些有志于长远发展的石油企业正在或试图实施CS或TCS战略。如何认识TQM、HSE、CS、TCS及其关系,并妥善处理这些问题,事关企业生存与发展。其实质是三者有没有局限性,能否兼容?如果可以,怎么融合?

一、融合的必要性

1.组织系统管理的客观要求

社会组织都是由人、财、物、信息、时间等相互联系、相互作用的若干要素构成的有机系统。而任何管理都是对系统的管理,没有系统,就没有管理;没有管理,也就没有组织。这就是组织管理的系统化原理或组织的系统管理。TQM、HSE、TCS貌似独立,实则紧密相连。将三者融合,反映了组织系统管理的要求,有助于企业更好地适应动态、复杂的内外环境,更好地发挥优势互补之功效,产生协同效应,实现组织管理整体最优化之目标。

2.组织持续改进的现实需要

ISO9001:2000版明确指出:持续改进是企业永恒的追求,也是企业永葆青春的秘诀与关键所在。

^{*} 本文为中国石油天然气集团公司重点科研项目(部394)和四川省教育厅社科重点科研项目(川教科SA03-086)研究成果。

作者简介:南剑飞,1974年生,讲师,注册咨询师;1996年毕业于西北大学中文系,2003年毕业于西南石油学院工商管理学院管理科学与工程专业,获硕士学位,主研省部级项目3项,发表论文30余篇,现从事企业管理、市场营销与顾客满意度测评等方面的教学和科研工作。地址:(610500)成都市新都区新都大道8号。电话:(028)89128062。E-mail:njf7488@163.net

要持续改进组织业绩,必须从企业实际出发,大胆借鉴中外成功企业的先进做法,“博采众长,融汇提炼,以我为本,自成一体。”综合运用 TQM、HSE、TCS,可提高企业产品、服务与工作质量,增强企业顾客满意度与忠诚度,拓宽企业的生存与发展空间。

3. 组织提升竞争力的必然选择

实践证明,TQM、HSE、TCS 是国内外企业管理活动中提升企业竞争力的三大法宝。只有综合运用,优势互补,形成合力,才能发挥更大的经济效应与社会效应,提高企业的国际竞争力。

4. TQM、HSE 与 TCS 的局限性

(1) TQM 及其局限

TQM 要求组织必须进行以质量为中心,以全员参与为基础的全过程的管理。TQM 有利于持续改进产品和服务质量,不断提高组织的管理水平。然而,TQM 也存在一定的局限性:“四个错位”和“两个有限性”^[6]:

1)经营中心的错位:买方市场条件下,顾客成为企业关注的焦点,成为企业最重要的稀缺性资源。因此,顾客是企业的经营中心。而 TQM 强调以质量为中心,企业在实际运作中,往往以管理的中心——质量作为企业经营的中心,或将管理中心与经营中心混为一谈。结果是企业过于看重其所关注的质量,而自觉或不自觉地忽视了最重要的顾客资源,直接导致企业销售额减少,市场占有率下降甚至有可能导致企业破产。

2)管理中心的错位:在买方市场条件下,若质量不是顾客关注的对象,或质量不被顾客所认同,就意味着 TQM 理论是无效的。不少企业将利润作为企业管理的中心,可实践表明:强调以利润为中心,将不可避免地导致企业的短期性经营行为,若情况严重,将导致企业破产。还有些企业认为“效益是企业管理的中心”,而效益应是企业经济效益与社会效益的统一,而非等同于经济效益或者利润。成功企业的实践表明,顾客(内外顾客)是 TQM 的中心;质量是 TQM 的重要手段;效益或利润是 TQM 的回报。

3)管理目标的错位:实践中有些企业只重质量而忽视效益。许多企业之所以积压大量产品,不一定是质量不好。事实上,在买方市场条件下,有质量未必就有效益。

4)管理重点的错位:有些企业重现场轻市场,与现代企业所强调的以市场为导向的经营观背道而

驰,使企业患上“酒香不怕巷子深”等“营销近视症”,最终对企业长远发展产生不利影响。

5)全员参与的有限性:TQM 要求企业以全员参与为基础,但仅此是不够的,至少这不能确保企业的长期成功。因为在买方市场条件下,顾客主导企业生产什么、生产多少、何时生产、怎样生产等。没有顾客的实际参与,不主动与顾客接触与沟通,不了解其真正的消费需求和消费品味,在激烈的市场竞争中注定要打败仗。

6)其他方面的有限性:如它不能完全反映某些行业质量管理的要求;不完全适应质量观念发展变化的要求和可持续发展的要求;不能适应“技术创新、管理创新、制度创新和企业信息化等要求”等^[6]。

(2) HSE 及其局限

HSE 管理体系是个文件化的体系。建立和实施 HSE 管理体系有利于实施国家可持续发展战略;促进我国石油企业进入国际市场;有利于石油企业减少成本、节约能源和资源;有利于减少和预防各类事故的发生;有利于提高 HSE 管理水平,改善企业形象,改善企业与当地政府和居民的关系;有利于吸引国内外投资者;有助于促进企业经济效益、社会效益和环境效益有机结合。

HSE 也存在其局限,如:①员工健康没有得到切实的保障,或虽达标,但员工的积极性、主动性和创造性并没有引导好、保护好、发挥好;人力资源收益并不明显。②生产安全没有得到切实的保障,或虽达标,但隐患多多,安全事故发生频繁,员工和社会感到不满,安全并没有创造真正的效益。③环保虽达标,但破坏环境的现象和行为还时有发生,环保治理力度不大,企业形象依然不佳。原因很多,但没有树立 TCS 理念,没有采用 TQM 手段,难究其责。④过多地从内视角强调企业的利益与责任,忽视了外部广大顾客的要求期望与利益。这意味着如果企业的产品和服务不符合用户的要求、心绪与口味,即不能使顾客满意甚至完全满意,那么企业所有的经营管理活动很可能是徒劳或无意义的。近年来一些石油企业虽获得 API 认证和 HSE 认证,但企业经营依然不景气,与此不无关联。

(3) TCS 及其局限

TCS 的基本内涵可概括为:顾客 100% 的满意或超出顾客期望、全员参与、内外顾客满意。要求企业在经营管理活动中,使顾客完全满意,根本目的在

于持续改进顾客满意度,不断提高顾客忠诚度,实现企业的长期盈利和可持续发展。TCS对提高顾客满意度,增强企业竞争力极为有效,但也有其局限性:

- ①理想与现实的矛盾:从某种程度上看,TCS理论过于理想,所强调的“顾客100%的满意或100%的顾客满意”观点,是建立在“企业拥有任何资源并能够充分利用这些资源”的假定条件下的。然而,任何企业的资源都是有限的,且企业对此利用的能力也是有限的;另一方面,由于顾客需求的差异性,没有哪一种产品或服务能够完全满足所有顾客,能让所有顾客完全满意的,也没有哪一种产品或服务能使顾客100%的满意。
- ②不能确保企业的长期盈利:影响企业长期盈利的因素主要有市场竞争程度、产品或服务成本、顾客价值和顾客忠诚等。从某种程度看,顾客忠诚最终决定了企业的长期盈利。研究资料表明:顾客忠诚度提高5%,企业利润增加25%~85%。而TCS并不等同于顾客忠诚CL(Customer Loyalty)。因为:企业的产品或服务的质量未必始终保持高水平;企业并不能随时随地提供给顾客所需要的产品或服务;竞争者强有力的诱惑与挑战;顾客的天性并非是从一而终的,他们不承诺放弃尝试其他产品或服务的权利。
- ③不能确保顾客长期受益:由于顾客需求是多样的、多层次的和动态的,且往往是理性与感性并存,意味着顾客目前完全满意了,受益了,但未必长期满意和受益;一部分顾客完全满意了,但对其他顾客却造成了伤害。
- ④不能确保全社会的可持续发展:TCS可能会实现企业的长久盈利和可持续发展,但若不加以控制,未必能确保全社会的可持续发展。如一次性筷子,使用很方便,顾客完全满意,然而由于大量使用一次性筷子,导致乱垦乱伐频繁,生态环境日益恶化,最终无法实现全社会的可持续发展。

二、融合的可行性

1. 共同期望

TQM、HSE和TCS都有一个共同期望即强调企业通过提高其自身运作的规范性与有效性,以满足内外顾客及社会各方需求,促使全社会满意,实现企业经济效益、生态效益与社会效益三效合一,实现企业的可持续发展。

2. 领导承诺与责任

三者都强调领导承诺与责任,特别是企业最高

决策层。

3. 全员参与

三者都强调全员参与。因为三者互补融合涉及组织的上下、里外、各个方面。只有全员参与,才能达到“上下同欲者胜”之效果。

4. 运行模式

它们都遵守“戴明管理理论”PDCA运行模式。即三者都要计划相应的方针和目标,建立体系运行实施,采取不同方式检测控制,针对问题改进和提高,如此往复循环,以实现预期效益。

5. 预防为主

TQM和HSE明确规定,预防为主。体现了积极的超前意识。TCS虽没有具体规定,但它以不引起顾客抱怨和防止顾客满意度下降为前提。

6. 持续改进

三者都是企业持续改进的重要手段,且本身也都有一个不断补充、发展与完善的过程。

三、融合及方法

企业应将TQM、HSE与TCS进行融合,以其功能互补实现企业持续、稳定、健康地发展。

1. 为TQM、HSE换“心”

首先,要重新思考企业与顾客、员工、社会和环境的关系。决策者必须深刻意识到:顾客是企业的衣食父母,员工是企业发展的基石,社会是企业权益的保护者,环境是企业生存与发展的必要条件。只有正确地处理好他们之间的关系,才能更好地促进企业的成长与发展。其次,要树立以市场为导向,以顾客为中心的价值观,确立TCS理念。这就要求企业转变以产值、利润为中心的经营观,以提高顾客满意度为中心^[7]。从组织结构、管理体制、企业文化等方面予以强化与改造,实现TCS。

2. 依托TQM、HSE,为TCS提供坚实保障

虽然TCS十分重视市场与顾客需求,但若没有TQM,不强调全面、全员、全过程的系统控制,现场不稳,如何去保市场,保证顾客需求得到满足?如果不强调员工健康、生产安全与环境保护,企业的生产经营与管理活动就难以顺利开展。因此,必须通过TQM、HSE来为TCS提供坚实保障。

(1)应构筑一个大质量体系,注意不断改进和完善质量管理体系。包括:改变传统的质量观,树立TCS质量观;健全和完善产品和服务质量保证体系,

预防和减少产品和服务质量差错;建立质量信息网络机制,及时倾听顾客呼声;建立顾客质量评价制度,加大产品和服务质量监管力度;消除过程抱怨,建立优质、高效的服务反应机制;持续改进,不断提高顾客满意度和忠诚度。

(2)依靠全体员工,充分发挥员工主体性作用,调动其积极性、主动性和创造性,使其充分参与企业的经营管理活动,激发其成就感、事业感和自豪感,实现由员工满意向用户满意的转变,最终达到企业的长期盈利和持久发展。

(3)应注意运用现代科技手段,不断加强和改善顾客关系管理 CRM,逐步与顾客建立互相依赖、长期稳定、利益共享、风险共担的战略联盟关系。例如,可通过组建联谊会、座谈会、顾客俱乐部或发送贺卡和礼物等方式与顾客建立战略联盟伙伴关系。

(4)鉴于质量管理体系 QMS 与 HSE 有许多相通之处,可建立一体化的 QHSE 管理体系。为此,应把握^[8]:①以 ISO9000 质量管理体系标准为基本模式,参照 HSE 管理体系标准的要求,根据本单位的工作实际情况来确定体系文件的总体框架;②在编制管理手册和开发程序时,对 ISO9000 标准与 HSE 管理体系标准要求一致的要素(如资源配置、职责与权限、文件、记录管理、内部审核、管理评审等)共同开发一个程序文件来进行控制;③对少数只有 HSE 要求或只有质量要求的特殊过程,可分别独立开发程序文件,如风险评价与削减措施管理程序、应急管理程序等;④对管理体系所有控制过程需统一按 HSE 管理标准要求来加以控制的,也可单独开发为一个统一要求的程序文件,如安全管理程序、环保管理程序、员工健康管理程序等;⑤根据体系建立和运行的实际工作需要,要分别编制质量计划或 HSE 作业计划指导书等支持性文件。

四、结论与建议

(1)TQM、HSE 和 TCS 进行互补融合,不是另

搞一套管理体系,而是从适应市场经济新形势出发,继承 TQM、HSE 精华,以 TCS 为轴心,持续改进和提高产品和服务质量,不断增强和提升企业竞争力,实现企业的持久盈利与可持续发展。

(2)TQM、HSE 和 TCS 均有其局限性,三者可以互补融合。

(3)三者互补融合因企业而异。在融合的具体做法和实现途径上,不可能也没必要搞“一刀切”。应从实际出发,以市场为导向,顾客为中心,TCS 为目标,HSE、TQM 为手段,实现三者的互补融合,走出有企业特色的发展道路。

(4)三者互补融合应与当前石油系统大力开展的“CS 工程”、“质量管理奖”、“安全效益年”、“HSE 认证”、员工技能大比武等活动有机结合,与企业领导主导性作用、员工主体性作用、顾客参与性作用的充分发挥有机协调起来。

参 考 文 献

- 1 张富山.顾客满意——关注的焦点.北京:中国计划出版社,2001:2~19
- 2 中国石油天然气集团公司 HSE 指导委员会.HSE 管理体系策划与建立.北京:石油工业出版社,2001:1~2
- 3 南剑飞.CS 战略在我国石油机械制造企业的应用.石油机械,2002;(12):42~45
- 4 马林.用户完全满意.北京:宇航出版社,1998:15~22
- 5 南剑飞.试论全面质量管理与顾客完全满意的融合.世界标准化与质量管理.2002;(11):26~28
- 6 王义昌.全面质量管理和 ISO9000 标准局限性.世界标准化与质量管理.2002;(6):8~9
- 7 南剑飞.钻井工程技术服务用户满意度测评研究.天然气工业,2003;23(6):115~118
- 8 何廷会.浅谈 QEOHSMS 的建立与运行.石油工业技术监督.2003;(2):24~25

(修改回稿日期 2005-01-09 编辑 赵勤)