



2014年度戴明奖获奖企业介绍 (一)

GC美国公司的全面质量管理实践

GC America Inc. Description of TQM Practices

一、公司概况

GC美国公司是专业牙科材料的制造商和经销商。公司成立于1992年，拥有员工261名，是日本GC集团的子公司。公司秉承“施无畏 (Semui)”的哲学观——真正的产品是为了他人利益而制造（即大家互利共存）。在集团内部，GC员工必须紧密团结，摒弃自私的想法并相互尊重；对集团外部，员工做任何事情必须从他人的立场考虑。

GC美国公司的前身是创立于1981年的GC国际公司美国分部，后者于1990年收购Coe实验室。公司自创立以来，销售额和利润保持了稳步上升。公司在2002年引入创新性产品，2005年宣布GC全面质量管理计划，2007年接受全面质量管理诊断。

GC美国公司有4个产品来源，分别是：公司自产，从集团采购的大宗产品，从集团和欧洲公司采购，以及从非GC厂家采购。公司目前共销售141种产品（3801款），包括公司自产的57种产品（756款）。公司将产品分为7个类别，并以此制定未来战略，这7个类别分别是：混合修复材料、预防材料、印模材料、水门汀、实验室材料、玻璃离子修复材料和其他材料。

GC美国公司通过合作伙伴（经销商）销售产品，经销商既销售GC的产品，也销售所有竞争对手的产品，经销商包括牙医、洗牙师和牙科技术员；终端用户是接受牙科专业人员治疗的患者。就市场的特点而言，美国是世界上最大的牙科市场，拥有最多的牙科公司、牙科研究人员以及第三方牙科

材料评价机构。所以，GC集团要想成为世界第一牙科公司，首先要成为美国市场的领头羊。

二、组织和运营

1. 组织结构和主要部门。GC美国公司的组织结构和主要业务如图1所示。

2. GC集团公司。GC集团公司成立于1921年，除3家日本公司外，还在韩国、中国苏州和台湾、美国、比利时、新加坡设立分公司。

3. 主要会议。主要会议和全公司的业务管理如表1所示。

三、管理目标和经营战略

为了支持集团“为健康和长寿社会做出进一步贡献，挑战世界第一牙科公司”的全球愿景，GC美国公司于2010年确立了“2021年愿景”作为管理目标，即：成为美国第一牙科公司。当时，GC美国公司排名美国第四。

GC美国公司制定了如下经营战略：

1. 在适应全球需求的情况下，增加适应美国市场的新产品，保证美国市场的利润；
 2. 建立体系化的销售结构，以寻找销售差距的原因，提升销售推广的有效性；
 3. 提升制造产品的数量和质量，以满足美国市场需求。
- GC美国公司确定了两项行为原则。一是基于顾客之

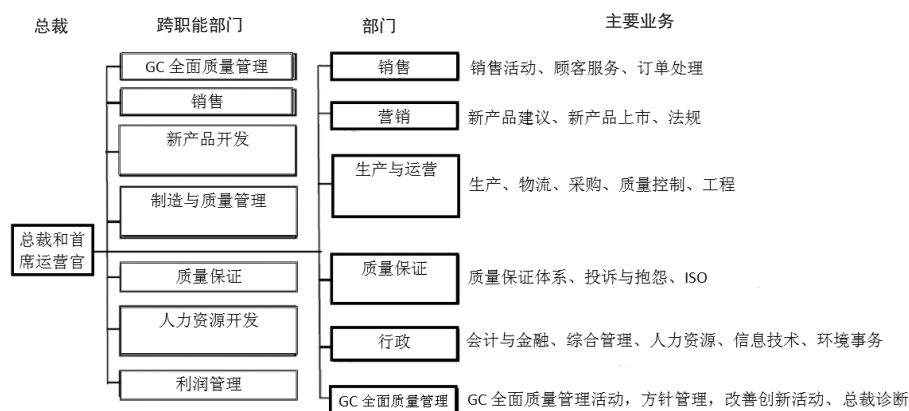


图1 组织机构和主要部门

表1 主要会议

会议名称	目的	频次	负责人
执行委员会会议	讨论和决定公司方向和运营执行	月度	总裁
GC全面质量管理委员会会议	推广GC全面质量管理活动, 讨论全公司的关键问题	月度	总裁
跨职能管理 (CFM) 委员会会议	制定未来战略 (中期计划的行动项目)	月度	每位CFM主席
半年诊断, 年度诊断	了解GC全面质量管理活动实施现状和问题, 讨论管理方针形成对策	半年和全年	GC美国公司总裁
1季度诊断, 3季度诊断		一季度和三季度	GC美国公司副总裁
管理方针评审会议	GC美国公司方针的PDCA管理	月度	总裁

声, 改善顾客沟通, 实现市场占有率第一; 二是通过实施“施无畏”和“GC无心”活动, 融合两种文化, 提升质量工作。“GC无心”是指作为价值观和方法的GC方式应在全体员工中得到分享; 为此, 公司制订了教材并开展培训。

四、GC全面质量管理推广的进展

(一) 原则与目标。

2005年, 为了提升质量、实现管理目标, 公司引入了GC全面质量管理 (GQM)。通过建立新的体系和标准, 提升了销售额和利润。2007年, 公司接受了全面质量管理诊断, 但当时不够成熟。2010年, 公司建立了2021年愿景, 阐明了未来方向。2011年, 公司提出“再次挑战戴明奖”, 引入跨职能管理和差距分析。2012年, 公司再次接受全面质量管理诊断, 为未来突破并建立了基础。两年后, 公司实现了美国市场占有率第一的目标。

GC集团根据公司哲学和管理原则, 将“愿景管理”展开至GC集团各公司, 并以GC全面质量管理为核心开展活动 (见图2)。GC美国公司制定了5年中期计划, 7个跨职能部门和其他部门也制定了相应的3年行动计划及行动项目,

并在季度达成报告中汇报中期计划达成率。公司还制定了年度管理方针, 继而分解为部门管理方针和员工绩效评价表, 通过全员参与实现主要目标。

(二) GC全面质量管理的基本理念。

公司的基本理念是基于“施无畏” (己所欲, 施于人), 通过提升问题解决能力, 实现中期质量目标。

(三) 关注活动。

全面质量管理诊断的问题和关注活动如图3所示。

五、管理体系的建立与实践

(一) 新产品开发。

实施全面质量管理诊断之前, 公司没有正式有效的新产品上市流程, 当时的产品上市流程并不适用于美国市场或识别新的类别产品领袖。

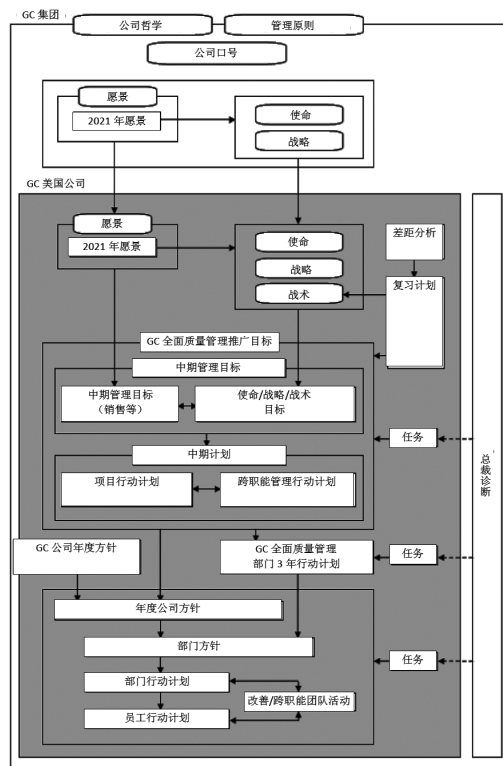


图2 愿景展开流程

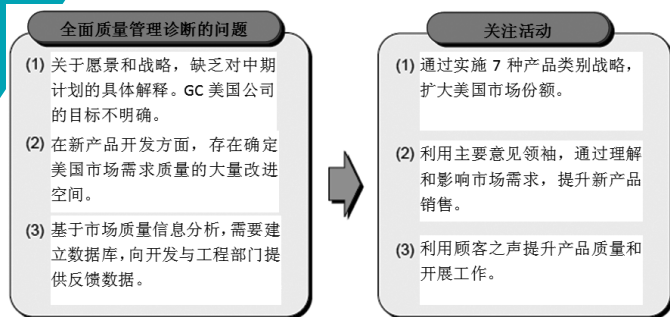


图3 全面质量管理诊断的问题和关注活动

诊断之后，公司加强了部门间的沟通，收集和分析顾客之声，召开跨职能的商品策划会议（MPM），讨论、批准和协调新产品申请，并通过新产品建议表（NPSS）上报。随后，公司召开新产品策划和开发（NPPD）会议，通过新产品上市主控表（NPLMC）监督新产品的上市过程。公司还利用主要意见领袖（KOL）的新产品建议、产品设计输入和新产品引入，重建主要意见领袖沟通体系，精简和协调主要意见领袖活动，为提升美国市场的适应性建立了坚实的基础。新产品开发方面的全面质量管理诊断的问题和关注活动如图4所示。

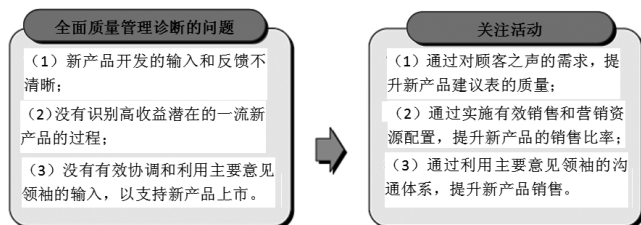


图4 新产品开发阶段诊断的问题和关注活动

公司获得的有形收益包括：随着顾客之声流程的改进，新产品建议表得到了改进；向市场引入新产品的沟通得到了改善；主要意见领袖的关系和沟通得到了改善，产生了更好的新产品建议。

新产品的未来计划是：使新产品建议表、顾客之声和新产品上市主控表等系统实现自动化，进一步精简和改进新产品上市流程；提升所有公司部门的跨部门沟通和合作；通过改进主要意见领袖沟通体系，增加适应美国市场的新产品。

（二）销售。

诊断之前，公司关注能够产生收益的几项成熟产品，对

待成长的主要产品组合关注不足；也缺乏对竞争对手的市场分析，不能很好地识别主要增长领域。为了增加销售，公司实施了F队伍战略，将产品分为三类：未来（Future）、基础（Foundation）和基本（Fundamental）。但是，当产品出现类别间的过渡时，很难把握市场份额的趋势、变化或影响。此外，公司产品推广人员与销售人员之间的协调工作做得不好。尽管季度经理会议开展了一些协调工作，对产品组合的策划和定位仍显不足。所以说，公司系统化的销售结构存在不足。

诊断之后，公司重新调整了7类产品，建立了销售体系。公司对销售目标进行跨职能策划，采用季度销售目标体系分解至销售人员；采用市场组合分析体系指导地区活动，通过销售仪表盘显示个人销售结果；改善与顾客的沟通。最终，公司能够设定和制定跨职能战略，实施部门层次的销售活动，从而成为过去两年增长最快的牙科公司。

销售阶段全面质量管理诊断的问题和关注活动如图5所示。

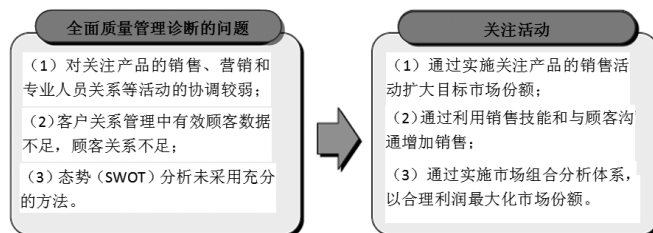


图5 销售阶段诊断的问题和关注活动

在销售方面，公司的有形收益是加强了销售和营销战略的联系，提升了客户关系管理的数据质量，同时提升了“希望成为高质量产品的提供者”的公司品牌意识。

未来计划是通过推广关注产品战略的PDCA活动，提升销售生产力；从行业领袖产品的角度，提升顾客关系；扩展市场组合分析体系。

（三）制造与质量管理。

公司目标是制造和供应营销销售和营销活动的产品。为了实现2021年愿景，公司必须扩大制造产品的销售，同时改善质量、交期和成本；还要扩展核心产品技术、提供稳健的供应以支持生产，同时降低风险。

过去，公司关注部门优化，因此面向全公司改进的价值流活动相对薄弱。公司实施了优化生产力工具（TOP）的活动、工厂创新活动，提升了生产和采购体系，实现了小改进大收益的效果。通过员工对20种工具的充分利用，实现了每

个工作中心有效且高效的改进。公司还通过改善创新 (KI) 活动提升人均生产量。通过制造技术图客观评价产品技术的优劣势, 公司战略性地策划和解决技术问题, 提升资金投资效果。以上活动帮助公司改进了劳动力生产率、产量和拖欠订单状况, 满足了消费者的需求, 为2021年愿景打下了坚实的基础。这一阶段的全面质量管理诊断的问题和关注活动如图6所示。

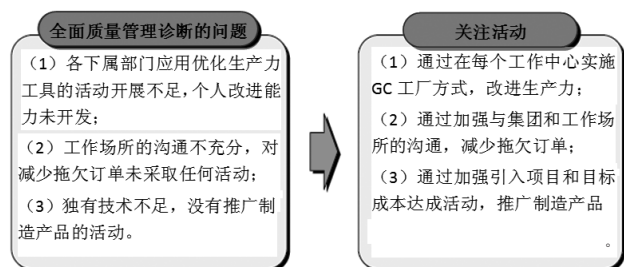


图6 制造与质量管理诊断的问题和关注活动

公司实现的有形收益是通过实施优化生产力活动, 改进与工作场所的关系; 与GC兄弟公司的全球供应链管理得到加强; 提升了公司的制造技术和知识水平。

未来计划是通过加强优化生产力活动, 成为美国第一牙科工厂; 通过与集团的全球交叉职能管理活动, 缩短交货周期; 通过创新核心能力以及从集团获得引入, 增加公司产品销售。

(四) 质量保证。

质量保证的目的是向顾客提供价值, 满足顾客期望。顾客期望产品更便捷、更迅速和更优质; 最终用户则希望治疗质量能够使他们健康地享受各种美食, 保持自信的微笑。

过去, 质量保证根据顾客之声评价顾客满意度, 关注的主要是投诉与抱怨, 管理顾客之声数据的作用和责任尚不清楚。此外, 投诉处理的周期过长削弱了公司与顾客的关系, 以及高质量产品的水平未达到一致。为此, 公司建立了顾客之声体系, 使所有过程可视化并相互关联, 通过及时处理抱怨减少顾客投诉, 通过推广质量保证认证部门活动提升过程质量。公司遵循的原则是: 顾客需求定义质量, 运用顾客的专有知识指导产品服务创新, 以满足他们的需求, 保证最终用户的满意。

通过可视化顾客之声体系, 公司实现了产品、过程的创新, 更好地满足了顾客需求, 保证了顾客满意; 对顾客之声的更快响应改善了与顾客的关系; 通过质量保证认证部门活

动, 实施了GC全面质量管理原则, 以追求更高标准的采购质量。

公司制定的未来计划包括通过更好地协调新产品策划和开发、销售和质量保证体系, 实现新产品的开发与创新; 通过综合软件整合所有质量体系, 提高公司质量; 在所有部门推广质量保证认证部门体系, 保证全公司实施GC全面质量管理原则。

(五) 人力资源开发。

人力资源的目的是为了保证员工的投资回报率。在全面质量管理诊断之前, 集团的成功方法无法在公司得到完全应用。公司员工满意度也低于国家平均水平, 公司没有吸引、保留和发展员工的中长期计划, 员工努力方向与公司目标未发生联系。诊断之后, 公司开展了人力资源和开发跨职能管理, 通过“GC无心”的分享文化以及提升领导技能、实施人才管理等活动, 增加员工满意度, 吸引、保留和发展高级人才。

而在这些方面, 公司取得的有形收益是通过实施公司范围的“无心培训”, 增强了员工之间的关系; 通过提升领导技能, 降低了劳动官司的风险; “最适宜工作的公司”的排名也得到了提升。未来计划包括设计面谈协议, 评价候选者与公司文化的适应性; 增加领导培训的频次与深度; 设计和实施人才管理中的继任计划体系。

六、整体效果和未来计划

为了实现2021年愿景, 公司实施了基于业务战略和行为原则的关注活动, 增加适应美国市场的新产品, 建立体系化的销售结构, 拓展满足美国市场需求的制造产品种类。

21世纪的世界会变得更小, 人们更加期望平等地获得健康的生活。GC美国公司必须推广跨国化和地区战略, 满足顾客需求。通过引入和创建“少而精”的销售队伍, 增加制造能力。在这种环境下, 公司必须共享“施无畏”哲学, 与现场员工一起, 基于第三方的观点采取所有行动。公司还必须继续推广GC全面质量管理, 与集团共同为牙科世界做出更大的贡献。CAQ

(田彤坤 编译)

声明: 本专栏系日本科学技术连盟(JUSE)授权。
不得转载。否则追究法律责任。