

融合品質管理模式適應組織

曹忠祥

徐工集團工程機械股份有限公司

郵箱: xcmgczx@163.com

摘要：從上世紀初開始，品質管理經歷了三個階段：質量檢驗、統計過程控制、全面質量管理。與其說是三個階段，不如說是品質管理的三種模式。而自上世紀80年代後，國內品質管理不斷借鑒先進管理模式，引入ISO9000標準、六西格瑪管理、零缺陷管理、KPI管理、卓越績效等方法與模式。組織一直在尋找一個適應自己的品質管理模式。本文通過分析當前企業品質運營，結合當前品質管理的多種方法體系，提出多種突破常規的管理建議，明確了適應自己的才是最好的品質管理模式。



图1：品質管理的三個發展階段

关键词：全面質量管理；卓越績效；六西格瑪；質量預防；持續改進。

在2014年，習近平總書記提出：推動中國製造向中國創造轉變、中國速度向中國質量轉變、中國產品向中國品牌轉變。各企業應該強化創新引領，加快“三個轉變”推動中國製造高質量發展，同時也應思考在快速發展模式下各自的品質管理模式的正確性與適宜性，並做適當的調整以適應發展的需要。

1. 品質管理模式現狀

下面，我們通過對國內流行的企業品質管理的兩種模式：ISO9001的標準模式及六西格瑪管理實施分析，以明確管理的共性現狀。

1.1. 標準說一套，企業做一套

我國於1992年等同採用ISO9000系列標準，即GB/T19000-ISO9000系列標準，標準族共由5個標準組成，其中ISO9001是獨立的認證機構(第三方)進行質量體系認證時的依據。體系的認證認可已經成為企業對接外部的通行證。目前獲得ISO9001體系證書的企業分為大型企業與中小企業。通過認證的數量隨時在變動，目前已經不是一个小數字！它們有個共性的事項，即通過認證都需要支付認證費，但在管理上却有分歧：大型企業表面重視，形式化；中小企業內里不重視，表面化。大企業組織認證的期望非常簡單，認證機構不要給企業開具嚴重或多條不符合就行，走走形式。中小企業期望只是拿個證，也不希望機構過來現場審核，做做表面工程。組織沒有把體系運行真正重視起來，沒有把業務流程樹立起來，造成內部溝通的浪費。或者就成為典型的兩張皮：說一套做一套。國家認證認可監督管理委員會，從國家最高管理層次也不斷對認證單位實施監測管理，但出問題的機構仍重出不窮。失信行為均為出具虛假認證結論。

認證機構失信名錄

機構名稱	統一社會信用代碼	法定代表人	身份證件類型和號碼	主要負責人	身份證件類型和號碼	失信行為事實
深圳中大國際認證有限公司	914403006990811220	唐羽	居民身份證 5134251997*****	楊吉華	居民身份證 5102311974*****	因存在出具虛假認證結論的行為，被撤銷認證機構批准書。
遼寧遼環認證中心	912101051179116923	張娟	居民身份證 4208211982*****			因存在出具虛假認證結論、減少認證規則規定的程序等嚴重違法行為，被撤銷認證機構批准書。
北京國認檢驗						因存在出具虛假認證結論、減少認證規則規定的程序等嚴重違法行為，被撤銷認證機構批准書。

圖2：認證機構失信名錄—來自國家認證認可監督管理委員會網

1.2. 缺乏坚守，不能养成习惯

自2000年开始，中国质量协会导入了在美国盛行的六西格玛管理模式。很多企业认识到其作用并马上行动起来，至今也已经推进了20几年。六西格玛是在全面质量管理模式形式下出现，它带给全面质量管理更具体的内容：方法论与适应工具。但它又与ISO9000非常不同，体现在它不是标准，确实是一种模式，而其核心理念与标准又完全相符，即首要的顾客满意问题、基于过程的思考、循证决策等。六西格玛管理注重人才的培养，通过项目负责人完成一个一个项目，然后对人员实施绿带、黑带的资格认证。其人才培养过程是：方法与工具的培训+实施项目+项目辅导与评审，然后才是人员资格认证。但国内组织成功运行六西格玛管理模式的了了无几！从导入期的风风火火到推广成长期的不温不火，再到成熟期的淹旗熄火，在组织内部前后也就风光了2-3年的时间。然后组织就把开始时的战略思考变更为目前更加重要的内容了。

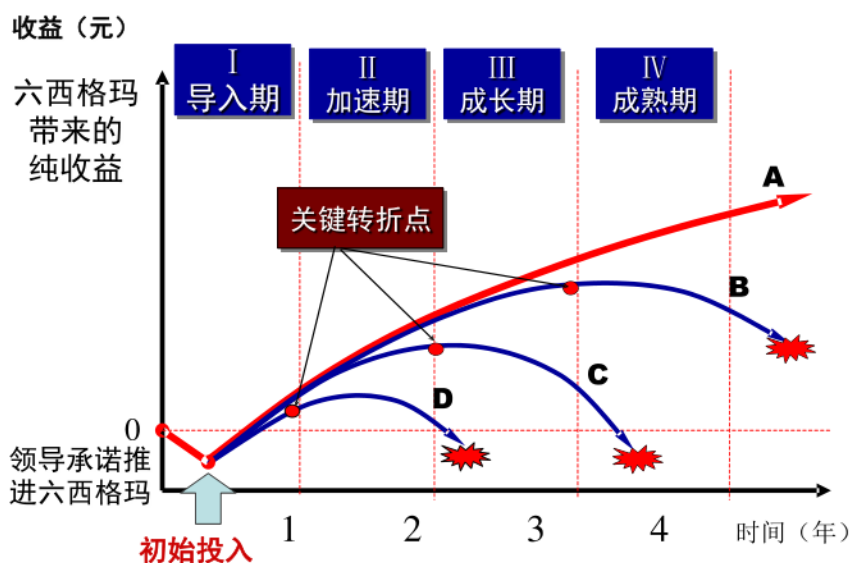


图3：推进六西格玛的阶段

2. 突破常规的模式

2.1. 疲于应付模式

管理模式是为提升组织绩效的，不是为了二、三方审核或者表演给别人看的。国内有些企业建立质量管理模式出发点不正确，有些组织为了通过三方审核，获得证书，就在审核前做好准备，梳理一下相关的证据，以提供给审核顾问，纯粹的就是应付审核。二方审核也很重要，但由于能做好二方审核的相关方不多，所以组织也基本是应付，按国人常规的处理模

式处理，基本也不会出现什么问题。而组织一直不太关注“一”方审核，可悲的是组织搞了几十年的ISO9001，关键部门人员还不知道纠正预防措施是什么、怎么做。

2.2. 照抄照搬模式

经验虽好，但组织不能完全照抄照搬。每个个体在做事的时候总是把经验放在最前面。组织在导入管理模式的时候，最想利用的还是别人的成功经验！别人的经验有其社会环境或者说文化背景。国内组织在导入类似质量管理模式时要突破常规的经验模式，需要取其长补其短，不能完全照搬。各个倡导ISO9001的组织，因为在近30年期间内，许多组织已经把体系文件做烂了，导致后来者不用太多的思考，认为生搬硬套现成的文件就行了，根本不管文件的充分、适宜、有效性，造成实施的结果不尽人意！

2.3. 试错管理模式

拿来主义，管理上的试错法不能再做。面对多个管理模式，各方组织由于思考的太少，不管哪一个，拿来就用。当然管理是个软实力，不管这种模式怎么样，它一定会带来一些东西给我们。但组织一定要思考时间成本如何！效率也要关注。如果推行管理模式都象狗熊掰棒子，那样的组织行为就没有什么实在意义了。而我们很多组织就是如此的，ISO9001做不好，那就实施零缺陷，零缺陷做不好，就做六西格玛，等等，一个一个拿来试。不要试错，而要认准方向，持续坚持。

2.4. 领导重视：只说不做模式

领导重视不要只停留在口上，更需要行动上的表现。Jack Welch在推进六西格玛的时候，就是用行动来说话！身先士卒、战略领先，一贯推行。他推进的是六西格玛标准。如今六西格玛已经成为这家大公司一切理想与愿望的中心环节，成为一种规范化的工作方法。目前通用电气的每一种产品和服务仍都是“按六西格玛标准设计（DFSS）的。而领导重视并不一定要求领导在此领域具备多高的造诣，Jack Welch也只具备六西格玛绿带资格。作为领导只需要指引正确的方向，明确方向，打好仗。

3. 适应自己的才是最好的

基于现状与常规的管理模式分析，组织应该如何做，才能建立一套适应自己的品质管理模式，作者从长期品质管理实践中给出下面几条建议，指引组织建立适应自己的品质管理模式。

3.1. 全面預防，作業單元策劃全條款管理模式

从最基础的ISO9001做起。充分认识到做标准体系的目的是为了自己，当然也是为了顾客。执行标准要抓住关键，深入理解预防的理念！关注外部审核，更要做好内部审核。关键是建立基于内部顾客为抓手的全条款审核。作者前期编写过《质量体系全条款建立与审核》文章，明确组织各个单元应根据部门职责建立ISO9001标准全条款的质量管理模式，实现以单元内部为内部顾客，单元以外的其它单元为外部顾客的持续改进、不断满足顾客需求的质量管理模式。例：ISO9001之4.1条款理解组织及其背景，这一条在组织管理上层次很高，涉及组织战略策划与管理。职能分解承担部门：战略管理。而在组织内部各单元也应关注这一条，这个时候内部各单元应把自己作为一个组织，来识别与其它单元的关系并认清环境。只有在执行标准的开始就这样做，才能全面识别需求，做好风险管理。

3.2. 战略领先，长期坚守

组织的战略规划是非常重要的，它决定组织沿着正确的路线，持续走下去。战略至少要有5年、甚至10年的质量总体规划。然后是长期不懈地贯彻执行。管理的业绩，尤其是质量业绩不可能在短期内就取得卓越效果，只能慢慢来。

贯彻此路线的过程中务必注意正向激励，仍然是长期不懈的激励，看到成绩就激励，而不是看到不满意就负向考核！

组织都各自的薄弱点，选择适宜的路径。不要总认为生产与质量是一对矛盾，如果生产做不好，总是认为是质量的阻碍；或者说质量做不好，认为是生产管理出问题所造成。如果组织识别薄弱点是生产浪费问题，而推行精益生产。而精益生产的核心也包括质量在内，不良的浪费是七大浪费之一。如果组织识别薄弱点是产品缺陷太多，可以推行零缺陷模式，而就是推行零缺陷，也是在生产制造过程中的管控。回归根本，组织思考总体提升，可以做全面质量管理，推进六西格玛管理模式！

3.3. 重视过程的监视与测量

摆脱传统做法，组织要真正适应管理模式的要求。摆脱只做流程，不去监督执行。在一些大型资深企业，缺少的不是流程制度，缺少的是监督执行，流程做好了，没有管控流程执行的各节点。结果是文件的三性全部失去，流程也失去效力。摆脱只看结果，不注重过程。过程策划的不好，结果很难看的格局经常存在。投入大部分的精力去救火，而预防工作基本没有做。没有沿袭：慢思考快行动的正确做法，造成永远在救火之中忙碌。

摆脱仅管理记录的低级行为，做好数据管理。基于ISO9001标准体系管理的深远影响，为提供充分的证据，在现实质量管理活动中，组织要做很多的记录。而这么多的记录，很多都是一种浪费。记录的目的一定不是作为证据，记录的目的是为了积累数据、为了后续的统计与分析。组织做事不是证明给别人看，而是要让流程增值，结果发光！

组织只有认清现状、突破常规，建立适应自己的质量管理模式，才能保证组织的基业长青。当然，最终形成的模式也不是一个定数，在形成的过程中，组织务必系统策划、明确目标、深入思考，相信每个组织都会建立一套适应自己的质量管理模式。



图1：适应自己的质量管理模式

参考文献：

- [1] 国际标准化组织.ISO9001:2015质量管理体系-要求
- [2] 朱兰质量手册（第六版）.中国人民大学出版社，2018
- [3] 何桢主编.六西格玛管理（第三版）.中国人民大学出版社，2014
- [4] 杨钢.零缺陷管理-北京大学出版社，2006