

# 构筑面向未来的质量基础

## ——第二届进博会国际质量创新论坛“圆桌会议”侧记

◆嘉 悱 / 文

11月8日下午,第二届中国国际进口博览会国际质量创新论坛进入以“构筑面向未来的质量基础”为主题的嘉宾专题圆桌会议环节。国际质量科学院荣誉成员、原院长加纳克·梅塔,亚太质量组织会长哈内克·辛格,上海市质量协会副会长尤建新,沃尔沃建筑设备(中国)有限公司质量与环境管理体系总监孙成仁4位嘉宾,与在场代表互动交流,十分精彩。

### 嘉宾观点阐述

加纳克·梅塔先生担任会议主持。他就如何“构筑面向未来的质量基础”会议主题,首先进行了主题阐述,大致可归纳为三点。

首先,人是构筑面向未来的质量基础。梅塔先生说,要建设可持续发展的环境,需要一个共同的基础,即社会和组织的能力。每个社

会都是由人组成的,每个人都有自己的价值观,都是生态系统的一个部分,所以我们一定要尊重人性,以人为本,凝聚大众的共同需求形成可持续发展的基础。这是一种能力。而组织的能力分为两大部分,第一个是流程能力,第二个是人的能力加上他的动力。要实现可持续

发展的目的,需要运用所掌握的知识,高效地运转流程,控制时间和质量上的要求,实现最好的质量、最低的成本、最适宜的交付时间。而所有这些都,都要依靠人的主观能动性。

一个组织如何提升整体质量?他认为,首先要关注客户,这是一项



基本要求；其次要致力于标准化建设；最后还要有员工的积极参与，员工要理解那些标准，并且融入到工作，才能实现好的质量。而且，质量是有时间性要求的，要在合适的时间提供合适的产品和服务，而且提供的数量要刚刚好，所有这些都是由人来完成的。

梅塔先生接着说，人始终是质量的第一要素。质量从起点到过程、从过程到终点，都取决于人。

“我们要学会尊重别人的感受，尊重别人的观点，这样才能让每个人都参与其中。”

“未来的竞争将非常激烈，有时胜出者和失败者差距非常小，有时只差百万分之一秒。组织只有提升员工的能力，让员工更有动力，他们才能在面对问题、挑战、困难的时候开动脑筋，形成主观能动性，从而形成核心竞争力。”

人的主观能动性对于质量有多重要？梅塔先生谈到了质量自律。员工参与到整个系统过程中，各司其职地完成领导布置的任务。如果他们有一种主人翁的精神，就会很自然地负责整个项目，发现并去除每一个质量隐患，自律地实现项目。

“不管是现在还是未来，其实最根本的价值观并没有发生任何改变。”梅塔先生说。

其次，质量提升是从充分了解需求开始的系统工程。对于质量，梅塔先生指出，很多人认为质量是产品和服务的提供商决定的，但他们提供的质量并不代表客户所需要的质量。因此，所有的组织都要

充分了解客户的质量需求到底是什么，然后才能根据客户所需设定战略、规划，进行研发、管理等，系统性地实现客户需求的满足。

如何发现客户最根本的需求，以便你的产品或服务能够引领潮流呢？梅塔先生希望先从了解客户的需求着手，去了解市场需求、制造需求、服务需求、供应商需求等。所有这些都是质量设计的起点。

第三，创新是以质量为根基的。创新是不可缺少的一部分，但梅塔先生提醒说：“大家在讲创新的时候，有时会过度强调创新以至于忘掉了根本。标准化是基础，只有把质量基础做扎实了，才能在创新上走得更远、更深。”无论是企业高管还是一线员工都不能忘记，质量和创新是一个周而复始的大循环，只有把基本面做好了，才会有持续改进、不断创新的基石和动力。

沃尔沃建筑设备的孙成仁先生在主题阐述中，分享了一个亲身经历。二十年前，他刚刚参加工作，在一个制造业企业做质量工作。他的老板告诉他，质量从检查中来，因为质量检验、质量考核赋予了质量一双眼睛，对于提升产品质量非常重要。几年后在另一家公司，一位工程经理说，质量从生产来。又过了几年，又有人告诉他，质量不是从检查、从生产中来，而是从设计中来。如果设计完美，就能实现完美。孙成仁认为，质量不仅仅从检查、生产、设计中来，也从所有生产周期、服务周期中来，从供应商、客户、服务中来。

“不管是服务业还是制造

业，质量都是基础。”孙成仁说，

“中国之所以能够成为全球最大的制造国，就是因为我们在质量上做了很大幅度的提升。在这一过程中，政府、企业、协会等都做了很大贡献。”

上海市质量协会副会长、同济大学经济与管理学院教授尤建新对于构筑未来的质量基础，分享了三点想法：

第一，质量提升必须通过创新。尤建新教授认为，时代巨变，未来已来，有太多的不确定性已经在我们身边出现，我们需要去应对它。质量管理的场景发生了改变，质量创新就成为必然。他举了简单的例子，当前评价一部手机的质量，还是不是以往以通话质量为主要内容？生活中我们使用手机，花在通话上的时间有多少，花在通话之外的时间又有多少？显然，质量的内涵已经发生了改变，“这既是时代对我们提出的挑战，也是要求”。

第二，领导力非常重要，它决定了质量认知和质量管理的顶层设计。战略以及质量管理体系的构建都取决于领导力的水平，这是质量创新的天花板。尤建新教授说：“我们经常提到全员质量管理，但是全员的质量水平往往受到领导力水平的限制。”

第三，可持续发展的要求促进了质量认知的维度和质量管理空间的创新发展。尤建新教授指出，应该形成一个社会共识：每个人对质量的认知都必须得到提升，因为质量的创新和整体提升取决于包括



供应商在内的所有人。所谓全员质量管理，是对所有的人，包括客户或者顾客。因为在互动平台或共生平台上，顾客的反馈行为对产品或服务的质量影响巨大，高质量的顾客会促使高质量产品和服务的产生。

可持续发展包括可持续性文化，顺应大数据、移动互联网、人工智能等的挑战，这样才会有更多的企业在可持续发展的生态中高质量可持续发展，让全社会享受高质量的生活。

亚太质量组织哈内克·辛格会长阐述了如何重新定义质量内涵。

辛格会长认为，质量由客户来定义，由需要能够交付的产品来定义。“客户现在需要的产品，可能在下一分钟获得了更多的信息之后，就改变了想法，于是他们对于质量就有了新的要求。”因此，如何捏合

你的员工、合作伙伴、供应商一起确保满足客户的需求，非常重要。在他看来，组织需要有一个明确的架构，充分考虑未来可能的变化，保持对未来的预见性。

他举了一个例子，一家生产飞机发动机的企业，一直与波音、空客保持着深度的合作。之所以被这些著名公司青睐，是因为这家企业拥有“速度”优势，别人很难复制。优势来自于企业的员工，来自于飞机的组装，也来自于对客户不断定义的质量内涵或质量要求的敏捷反应。

作为全球卓越绩效奖的评审委员会主席，辛格会长今年评估了一家建筑企业。这家企业每承接一个新的项目，就要求各部门对项目的每一个环节进行头脑风暴。因为持续的坚持，企业拥有了越来越多的好想法、新参数，也给市场设立了

新的质量标准。辛格会长说：“质量是要满足客户需求的，所以组织架构的每个部分都必须非常灵敏，知道在什么地方运用什么技术。”

### 互动交流环节

在开放式讨论环节中，现场听众与嘉宾们的互动交流热烈。

提问：未来是信息化的、数字化的、高质量的时代，在产业链上供应商众多、专业高度细分，如何保障供应链质量乃至在全社会构筑良好的质量？

加纳克·梅塔：没错，质量已不仅取决于自己的组织，也取决于我们的合作伙伴、供应商，甚至全社会。现代企业，80%的零部件由外部供应商提供，确保供应链质量是一项重要课题。有一家建筑设备企业的高管曾经告诉我，他有一半的时间是跟供应商打交道，他说

自己工厂里的事情都是可控的,他知道什么时候完成什么样的工作、完成到什么样的程度,但供应商的交付时间和产品质量往往会影响他的集成质量。在我看来,对于那些关键供应商,企业应与他们进行必要的质量方面的讨论和安排,以确保质量的稳定。另外,要到供应商的生产现场去看,不仅看生产管理、工艺技术,还要了解员工的状态,因为一家企业如果自己的员工都照顾不好,那么很难保证能照顾好客户。

尤建新:鉴别供应商是否优质,不是仅仅看他供应的东西是否符合集成商的质量要求。事实上,影响供应商的问题很多,比如资金链断裂。供应商很可能是一家合格供应商甚至优秀供应商,但是因为资金链断裂无法经营下去,就很无奈了。这只是其中的一个问题。所以,现在很多集成商拥有好几个供应商以备不测,但更好的做法是站在全社会的视角考虑供应商的可持续发展问题。企业的可持续发展不仅是环境保护、健康安全等问题,还包括下级供应商方方面面的健康指数。他们能持续健康的发展,最后的集成质量肯定能得到保证。

随着全球化的深入和产品的复杂性,供应商越来越多,你中有我,我中有你。如果每个供应商都能可持续健康发展,经济社会的整体质量就能全面提升。这也是新时代对我们提出的新要求,我们称之为生态。

创新就是如此。上海在提出建设创新型城市的时候,就提出要建

设一个创新生态。没有良好的产业生态,创新就会出现危机。对我们来说,质量也是如此。

孙成仁:我来自企业,可以分享一下沃尔沃对供应商的质量管理。刚才提出的问题可以分为两个层面来看,一个是如何保证供应链的质量,一个更大的话题是如何跟供应商一起去实现更新迭代、可持续发展。

在汽车行业,供应商管理严格意义上说是伙伴关系的成长。比如,采购不仅仅是去买原配件,更重要的工作是筛选和培养供应商。沃尔沃也有采购业务,但还有一支供应商支持团队。这个团队非常大,从供应商前期的筛选到后期现场工艺技术的确认,再到后来逐渐把沃尔沃的一些先进管理理念、技术工艺和管理方法植入到企业中,都由这支团队实现。与供应商共同成长,供应商发生的问题我们的人知道,我们有任何新的需求供应商也知道。

至于第二个层面的问题,刚才沃尔沃建筑的李总在演讲中提到沃尔沃5吨以下的工程机械要在2020年全部实现电气化。这一规划牵涉到提供发动机核心部件的日本供应商,一旦全面采用电气化的挖掘机之后,发动机液压系统严格意义上来说就不需要了,那么日本供应商怎么办呢?如何引导供应商紧跟步伐,和我们一起往前走呢?我们的做法包括:很早就向日本供应商公布这一动向;去实地考察供应商的其他零部件产品,看看有什么其他零部件可为未来电气化提供支持;

告诉供应商,产品技术的更新迭代是大势所趋,先跨入门槛、先进来的人总会比后进去的人机会多。

提问:我来自物业管理行业,为什么我觉得中国的物业服务水平并不低,但往往政府和业主给出的满意度评价却不高?如何提高业主的幸福感和满意度?

尤建新:物业管理是一个需要很多人力资源但利润微薄的行业。在互联网时代,物业管理行业应致力于加强人与人的互联共通,比如建立一个平台公司,实现专业服务和专业服务人员的共享,而不是每家物业公司自扫门前雪,仅仅努力把自己做得更专业,但不同的物业公司却是分隔的。如果做成一个平台,专业服务人员能够实现共享,不仅物业公司的成本会下降,而且服务水平会提高。

此外,物业管理不能仅仅停留在环境、设施等维护上,要知道,物业公司可能几十年都在一条街或一个社区里服务,里面可以做的文章很多。眼光长远地在各个方面下系统功夫,有助于持续提升服务质量,继而提高业主的幸福感和满意度。

提问:创新有风险,加纳克·梅塔先生刚才在发言中谈到了管理的人性化和促使员工主动创新,但是企业运营又不能不谈绩效,我想请问,企业要有绩效考核,又要激励所有人创新,如何兼顾?

加纳克·梅塔:首先,创新并不完全是指创建或创造新的事物,创造的难度很大,更需要团队的力量。其次,并不是所有创新都能取

得成功。我们必须营造的，是创新的文化氛围和环境，或者说创新生态。让创新内在化，让大家在创新过程中不恐惧失败，这一点非常重要。第三，创新需要充分了解客户需求，也需要有好的文化和好的管理做支撑。

如果要做绩效考核，不能用“是不是成功”来考核创新。目前已有的绩效管理或管理框架，从未做出衡量创新是否成功的要求。而且，管理中我们不要总是回头看过去，而应把目光放在当下和将来。

提问：上市企业通常以营利为目的，需要为股东负责，但企业发展需要改进质量、开发新产品、保障供应链质量、维护客户等，这些都需要成本和投入，请问如何平衡卓越追求和股东利益，尤其是在经济环境和经营状况不稳定、不理想的情况下？

孙成仁：在做质量创新和质量改进时确实需要投入。在经营情况不好的时候去投入，有时确实会犯嘀咕：有没有必要？这在企业中经常碰到。

需要明确的一条基本理念是，质量是长期的战略，不是一个短期的运动。国内企业，包括我接触过的一些企业，常常会搞一些质量活动或质量创新，我称之为“诈尸式管理”。比如，突然有一天领导说“现在外面在搞克劳斯比的零缺陷管理，咱们也来一轮吧”。几个月之后，经营情况不好了，领导又说停一停。过段时间经营情况好了，“再来一轮六西格玛吧”。企业的高层一

定要明确，质量管理是一项长期活动，需要长远的设计策划。

此外，在日常的质量改进和创新活动中也会遇到一些挑战，比如质量改进正在进行时发现没有预算了，或者没有资源了。对于这种现象，我认为可以在策划阶段考虑得更完善一些。在沃尔沃，每一年的策划周期都非常长，可能从前一年的8月到第二年的1月份都在策划。策划什么呢？不仅仅是经营的指标、市场占有率、销售额等，还会用积分卡的方式，去统筹安排包括财务、运营、市场、客户、人员能力发展、过程改善等指标。策划完成之后，我们会保证资源上的投入和平衡分配，不会出现茫然。

#### 四点总结

在专题圆桌会议的最后，加纳克·梅塔先生就嘉宾发言和互动交流时的观点，总结了可持续未来需要的一些关键要素。

首先是需要社会的领导力。梅塔先生指出，我们都是生态系统的一部分，政府的政策在我们推进质量工作中是很大的助力。可以说，政府发挥着领导作用。这也是为什么中国的质量工作进步这么快的主要原因。

其次是需要创新的思维方式。质量本身不会单独实现，它必须要和知识结合起来。质量工作者、质量协会都应扮演好自己的角色，充分发挥作用。新的质量管理方法，会帮助质量工作者更好地开展工作。新方法不只是所谓质量4.0时代包括运用人工智能、信息技术

等出现的新办法，还包括使用传统的方法以新的方式应用来推进质量工作。当前科技进步的速度比十年前快很多，应用信息通信或大数据分析技术所获得的助力也比以前大得多。

第三是文化变革是关键要素。梅塔先生说：“我们必须坚持原来的规划，如果朝令夕改，那么就沒有人会重视。比如会议中提到的平衡积分卡，管理中不可能所有事项都平均用力，所以我们要避免抱怨、指责，或让别人背锅，我们要尊重别人，承担起自己的责任。犯了错误自己就要认，事情该谁负责就谁负责，而且应该表扬嘉奖提出批评的人。”

第四是变革是从个人开始的。现在越来越多地提到变革的重要性，如果大家能够管理好质量，就一定能够取得成功。变革在社会、在组织机构中，是不是一夜就发生了呢？其实不是，很多变革都是由个人开始的，然后慢慢影响周边更多的人。好像具有感染性似的，其他的人也跟着一起变革。慢慢地，整个组织在经历变革之后发生非常大的变化。这种自下而上的变革可能一开始并不稳定，但从长远来说效果更好，因为是大自发的。

梅塔先生反复强调，每个个体，其实都能在变革中发挥重要的作用。今天的会议一再提及生态系统，其实每个人都是生态系统中的一个部分，每个人都是自己业务范围内的领导，每个人都无法置身事外，每个人都有能力承担起这样的领导力来推动变革。☞