

质量总监 成长记

秦邦福 秦秋玲 著



零缺陷过程管理方法

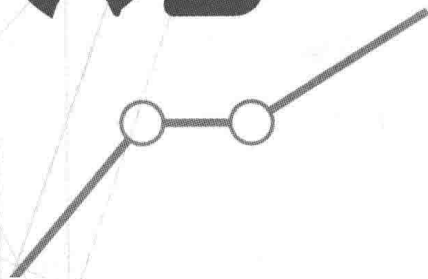
教您轻松做好**业务管理**，
彻底解决**质量问题**！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

质量总监 成长记

秦邦福 秦秋玲 著



零缺陷过程管理方法

教您轻松做好业务管理，
彻底解决质量问题！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

质量管理工作为何难做?质量工程师、检验经理、质量总监应如何开展工作?质量问题预防如何落地?精益生产、零缺陷管理如何有效开展?如何用零缺陷过程方法快速解决问题?质量管理如何有效实施?管理者如何快速成长?这些问题都能从本书找到答案!

本书分三篇,讲述了主人公唐风从质量工程师升任质量总监,并在多家企业中快速解决质量问题的故事。

修炼篇介绍了PDCA、二八原则、检验的本质、新厂长自我修炼和团队建设、精益生产、纠正预防等内容。

突破篇和精进篇介绍了公司“质量问题多”和“质量改进难”的原因,讲述了一位空降质量总监如何在不同企业中运用零缺陷方法快速打开局面,扭转管理层质量意识,并取得丰硕成果的过程。

书中故事均取材于实践,可为广大质量管理者提供有效参考,尤其是零缺陷过程管理方法,是作者整合了零缺陷管理、精益生产和六西格玛的精髓,在实践中总结出的管理模式,已在多家企业中取得良好成效,是本书介绍的重点。本书可作为质量工作者和各级质量管理者自学参考书,也可作为企业培训的教材。

图书在版编目(CIP)数据

质量总监成长记/秦邦福,秦秋玲著. —北京:机械工业出版社,2016.2
ISBN 978-7-111-52707-7

I. ①质… II. ①秦… ②秦… III. ①质量管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第001518号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:孙业 责任编辑:孙业 王慧

责任校对:张艳霞 责任印制:李洋

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2016年1月第1版·第1次印刷

145mm×210mm·12.625印张·315千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-52707-7

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010)88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010)68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

(010)88379203

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

序 让人人成为克劳士比

——致零缺陷管理的践行者

当我收到作者的书稿后，一口气把它读完了。那些熟悉的业务场景、真切的冲突情形，以及形形色色的人物的观念碰撞，的确引人入胜，仿佛带我一遍遍重温老电影、老照片，但它们的色彩没有破损，依然鲜活，如同3D图画那般。幸运的是，作者没有用华丽的语言，而是用理工男那般朴素的文字，细致详实地呈现了他十余年来渗透着汗水和泪水的质量管理工作的心路历程，相信每一位企业管理人员和工程技术人员、尤其是质量管理人员都会感同身受，受益良多的。

因为他们与主人公唐风一样，有着相同的问题、相同的痛苦、相同的磨难以及相同的出路，所以我也同样的理由相信作者的真实意图，那就是“让质量和管理不再痛苦”。也正因为如此，当你读着主人公的遭遇与故事时，就仿佛跟随他进入“管理的丛林”，那里花木与蚊虫共生，恐惧与希望并存；你一路踉踉跄跄走着，各种各样的问题纷至沓来——它们大都是围绕着管理者、尤其是主人公那些为了“求真”而非“求利”“求权”的质量管理人的日常问题，比如，为何一个能干的质量工程师无法彻底解决质量问题？一个管理良好的产品检验部为何还会被客户投诉？精益生产与零缺陷管理有何异同？如何用预防的思路解决来料不良问题？如何用纠

正和预防的方法彻底解决问题？如何将品质改进活动顺利推进？让人无法接受的低级质量事故为何会频繁发生？ISO9000质量管理体系如何落地？零缺陷管理的理念和推行方法是什么？……值得高兴的是，作者没有停留在做质量管理人的苦与难的情绪宣泄上，而是时时铭记克劳士比的理念与原则，遇问题找大师，常翻克劳士比的著作，寻求理论的指导，以明现状、找根源、看未来。

更加难能可贵的是，作者面对种种问题已经可以习惯性地发出著名的“克劳士比式诘问”：“某某的本质是什么？”正因为如此，我们可以看到，作者借书中的主人公唐风的境遇与突破，与广大的同道们分享了成长与成功的五个“零缺陷秘密”：从改变生产模式向改变心智模式转变；从忙着解决问题向系统地预防问题转变；从改变产品、设备等硬件向改变人、组织等软件转变；从非此即彼的分割思维向整体思维转变；从改进产品质量向变革质量文化转变。

惟有如此，你才可以驱动你的组织一步步进入零缺陷管理所谓的“管理四境界”中——就零缺陷管理而言，这是一个由不确定走向确定的、历经“管理四境界”而达到成熟的过程。首先是经历身陷阴森丛林而难觅管理阳光的困惑；其次，开始解困——终日苦苦追求，却不知自己正在上演一出努力对一个错误的命题给出正确答案的悲剧；接着，突然醒悟——蓦然回首，发现一种正确的哲学；最后，梦想成真——一步步地达到“可信赖”的境界，即业务成功和关系成功。

我非常高兴作者经过痛苦的探索、反复的实践终于回归了零缺陷的本真，达到了我所谓的管理四境界，一如他在困惑的时候一次次翻阅的大师的书名那样——《质量无泪》，是的，零缺陷原本并不复杂，只是我们庸人自扰而已。所以，我很愿意与大家共享作者写在本书最后的感言：“零缺陷管理，易懂难行，原因很简单，它是一场思想上的长征，最高管理者的思想转变是第一步，最终目标

是全体员工对零缺陷理念的认同，并落实到行动中去，必须由最高管理者牵头并亲自推进，从企业文化、管理机制、员工的工作方法三方面进行全方位的变革。”

现在看来，十余年来，我能与成千上万个中国最优秀的质量管理人亦师亦友，不仅是一件幸运之事而且是昭示着一种使命了。我不懈地致力于传道授业解惑，四处奔波为企业排忧解难，其目的无非是为了实现“让中国品质赢得世人的尊重”的既定宏愿。为此，我一直在倡导“人人可以成为克劳士比”的理念，其核心就在于：在实践中勤思考，不断总结多分享，提升自我影响他人，共同推进质量事业，从而使千千万万的求真者，像本书作者这样一一地站出来，汇成洪流，热切地为“中国品质”鼓与呼。我非常理解他们，对他们也是满怀信心的，正如我曾专门为他们写过的那首《中国质量总监宣言》的诗中所说：

我们自信，因为我们热爱真理，
我们乐观，因为我们相信未来；
经验与阅历，让我们懂得创新的意义，
深入与全面，令组织的大图片时刻在脑海浮现；
没有人比我们更了解我们的性格，
忍辱负重是我们的表象，
幕后英雄才是我们的诤言；
我们的字典中没有“患得患失”的词句，
朴实、严谨、宽厚才是我们博大的胸膛里的标杆。
没有人比我们更能把握组织的弱点，
浸泡在一线，让我们知道水有多深，
穿梭于二线，令我们了解海有多大，
而高层的喜忧，则使我们看见那艘在风口浪尖上的战舰；
我们绷紧敏感的神经，捕捉远方闪烁不定的灯塔，

我们敞开心胸，不放过任何管理创新的理念；
虽说我们习惯于审慎地看待商界，
但我们从来就不掩饰对新理念的痴迷；
审慎，为的是客户，
激情，燃烧的是自己；
没有什么能够捆绑我们的手脚，
即使没有职务与名分，
更没有什么能够桎梏我们的头脑，
哪怕到头来引火烧身；
这没什么，因为我们总是被当作“另类”——
创新的欲望，驱动着我们不断学习，
成功的梦想，牵引着我们上下沟通；
绝不会甘于平庸，却可以耐得住寂寞，
不怕变革的阻力，可担心高层的冷漠；
我们本是蜜蜂，把甘甜的思想在组织中传播，
我们更是思想的盗火者，让新理念在每一个人身上燃烧。
为了变革求胜，我们敢于去动别人的“奶酪”，
为了基业长青，我们情愿去做蜡炬和春蚕。

……

我也在此向所有零缺陷管理的践行者表达深深的敬意。
是为序。

杨 钢

前 言

质量管理难做，质量管理人苦！也许大多数质量管理人内心都有这样的呼声吧，尤其是中小型企业的质量主管，这种感觉也许更为强烈。

2013年12月，克劳士比中国学院的杨钢院长来深圳开零缺陷管理讲座，我与杨院长是多年的朋友，应他的邀请，作为特邀嘉宾上台分享零缺陷管理心得体会。

我上台后，先问了与会人员一个问题：“作为公司的质量总监或者质量经理，大家日常工作中最大的感受是什么？”台下一位女士立即站了起来，说了两个字：“痛苦！”

是啊，我心中的答案也是这两个字：痛苦！这位女士真是与我心有灵犀啊，一语就道破天机。

本书是我作为一个质量管理人，多年来在零缺陷管理和精益生产方面的心得体会，希望能为质量管理人和企业管理者答疑解惑，让质量管理工作变得轻松。

从2000年底起，我开始从事质量管理的工作，也开始接触零缺陷管理大师克劳士比的思想，在质量总监、工厂厂长等一系列岗位上，尝试着用零缺陷的理念和方法来解决实际工作问题，零缺陷思想伴随着我不断成长，但也经常给我带来困惑。

直到2009年，通过一次偶然的的机会，我认识了杨钢老师，这是我人生中的一大转折。通过杨老师的引导，我开始走进了克劳士

比思想殿堂。

“所有的工作都是一个过程”，当我第一次听到这句话时，并没有太多感触，的确，工作是一个过程对于我这样一个普通的质量管理人来说，又能意味着什么？

但是在随后几年的工作实践中，作为一个质量总监和咨询顾问，我亲眼看到许多企业在质量管理上的误区，尤其是这些企业最高管理者错误的质量意识，让我饱受切肤之痛。

我越来越体会出这句话背后所蕴藏的深厚道理，既然所有的工作都是一个过程，如果我们针对每一个过程，都可以用基于零缺陷理念的过程管理方法来管理到位的话，那岂不是所有的工作都可以轻松做对了吗？

我一直认为，妨碍企业质量管理进一步提升的一个重大原因是，公司最高管理者们对质量的错误理解。

我接触过许多民营企业的老板，他们对质量的理解大多来源于平时工作的积累，强调实用第一。我认为，这是优秀的质量文化难以建立的根本原因，也是这些企业的质量主管们痛苦的根源。

每逢与质量界的朋友和企业高管们谈起此事，大家总是感触连连，痛心疾首，深感扭转企业质量文化之不易，这也促使我做出一个决定，将自己这些年在质量管理方面的实践心得写下来，与大家分享，为中国质量管理出一份力。

我从事质量管理工作近15年，在此期间，我惊奇地发现，身边的质量管理人居然没有一位是科班出身，这是因为早年中国的高校根本没有开设“质量管理”这一专业，几乎所有的质量管理人都在摸爬滚打中苦苦探索着质量管理之路。许多人为此感到非常迷茫。希望本书能够起到抛砖引玉的作用。

本书的五大主题分别是“质量问题预防如何落地？”“公司质

量问题多的根源是什么？”“如何将零缺陷、精益和六西格玛方法与过程管理相结合？”“零缺陷和精益思想如何帮助中国企业提升效益？”“质量管理要从哪些方面展开？”希望大家读完此书后，能找到一个明确的答案。

本书以小说的方式编写，书中所述企业及人名（克劳士比及少数历史人物除外）均为虚构。书中的故事，大多来自我所接触过的数十家公司，大家也许会或多或少地从中找到自己所在公司的影子，但请切勿对号入座。

为方便读者阅读，本书在每章开头都列出了要讨论的主要问题，在结尾对这些问题进行点评，希望能激发读者的思考。

本书从2012年开始启动写作，前后历经三年有余，中间数易其稿，最终在工作之余完成了编写，殊为不易，在此感谢我的家庭成员给予我的支持。

在初稿收尾前，为了试探读者的反应，2013年11月，我将书中的第16章改成独立故事，以“一位品质总监的发飙”为题，作为封面文章发表在《企业管理》杂志2013年第11期上，结果一石激起千层浪，引发行业内同仁们对质量这个话题的热烈讨论。见此情况，《企业管理》杂志社又组织业界的专家对这篇文章进行了点评，点评稿发表在2013年第12期杂志上，这更加坚定了我写完本书的决心。

零缺陷理念先进，放到当今时代，仍然有强大的生命力，但它毕竟是50年前在美国的企业环境中总结出来的东西，如何在今天中国的企业中运用，还需要我们所有的质量管理人不断地探索，让它从实践中来，又回到实践中去，能因地制宜，在实践中发展。希望通过阅读本书，我们的质量管理人和企业管理者们有所获益，这也是我写本书的初衷。

此书的成书源于许多人对我的帮助，其中尤其要感谢杨钢老师教给我过程管理的方法，我对质量的许多认识都源于杨老师的教诲。同时，也要感谢邵凤山老师对我的指点。

让中国企业的管理者和质量管理人不再因为质量管理而痛苦。

秦邦福

2015年10月写于深圳

目 录

序 让人人成为克劳士比

前言

修炼篇 从质量工程师到质量总监

- 第1章 质量巨变** 1
一个空降质量总监，如何用零缺陷方法快速打开局面？
- 第2章 最牛的质量工程师** 6
质量工程师如何快速解决质量问题？
为何一个能干的质量工程师无法彻底解决问题？
- 第3章 火山口上的人** 17
如何有效实施检验？
一个管理良好的产品检验部为何还会被客户投诉？
- 第4章 空降来的厂长** 27
新主管如何通过明确工作要求和改变心智模式来提升管理质量？
- 第5章 金光大道** 44
为什么可以用零缺陷质量文化变革十四步的思路有效推行精益生产？
精益生产与零缺陷管理有何异同？
- 第6章 竞聘** 60
工厂管理团队建设为何是车间质量改善的基础？

第7章	中山项目	77
	防火防损是如何实现的？	
	质量问题预防与防火有何内在的联系？	
第8章	四重境界	87
	如何用纠正和预防的方法彻底解决问题？	
第9章	来料质量	95
	如何用预防的思路解决来料不良的问题？	
第10章	初试零缺陷	110
	零缺陷是一套什么样的管理系统？	
	突破篇 质量总监们为何“阵亡率”高？	
第11章	品质总监的困惑	118
	为什么一家快速发展的企业突然放慢了脚步？	
第12章	真正的对手	128
	质量改进为何困难重重？	
第13章	过程模式作业表	142
	如何将一个业务过程管理到位？	
第14章	进料检验过程管理	162
	如何有效开展过程管理优化，树立品质改革榜样？	
第15章	品质月	171
	一个雄心勃勃的质量改进项目为何会失败？	
第16章	品质反思会	192
	谁该为质量事故反思？	
第17章	前加工过程管理	216
	如何顺利推进品质改进活动？	

第 18 章	重启品质月	230
	如何将品质月这把火顺利地烧起来?	
第 19 章	质量十四步	244
	零缺陷质量文化变革十四步如何开展?	
第 20 章	年会	261
	你的工作为谁而做?	
第 21 章	雄鹰再生	267
	质量变革为何困难重重?	
	精进篇 如何快速解决“质量问题”?	
第 22 章	初战告捷	289
	让人无法接受的低级质量事故为何会频繁发生?	
第 23 章	抓过程还是抓结果	301
	如何解决产品保质期内返修率高的问题?	
第 24 章	厂房搬迁	311
	如何将一个服务过程管理到位?	
第 25 章	顶天立地, 左右逢源	316
	一个空降的质量总监, 如何快速解决棘手的问题?	
第 26 章	适者生存	342
	小公司的来料质量该如何管理?	
	小公司的交付应如何管理?	
第 27 章	新来的体系工程师	353
	ISO9000 质量管理体系如何落地?	
第 28 章	强悍的对手	362
	质量管理的核心是什么?	

第 29 章 六西格玛的讨论	372
ISO9000 体系、零缺陷管理和六西格玛，谁更适合当前 中国的中小型企业？	
第 30 章 零缺陷方案	379
零缺陷管理的理念和推行方法是什么？	
附录	387
附录 A 专业术语解释	
附录 B 英文缩写解释	
参考文献	390

修 炼 篇

从质量工程师到质量总监

第 1 章

质量巨变

■ 一个空降质量总监，如何用零缺陷方法快速打开局面？

“2012 年是我们公司的质量年！也是我们的改善年！”

2013 年 2 月 22 日，深圳之春，阳光明媚，赛德美公司正在召开春节后的第一次管理例会，安排 2013 年的工作。公司董事长陈方圆高度评价了质量总监兼供应链总监唐风 2012 年的工作成果。

陈方圆对着公司一千高层管理人员说：“我给大家说说过去一年我们公司的产品在市场上的质量表现吧。

“经纵向对比，我公司模块类产品在市场上运行过程中的保质期内不良率从 2011 年的 8.1% 下降到 2012 年的 0.38%，客户一次开箱不良率从去年的 3.5% 下降到今年的 0.25%。

“前些天我出差到一个大客户那里，这个客户因为我公司在 2011 年的质量表现差，专门给我发过警告，说如果我们 2012 年不

好好改善质量，就取消与我公司的合作，害得我以前每次见到这个客户的老总，心里就不自在。

“这次一见面，这个客户的老总就问了我一个问题，大家猜一猜，是什么问题？”

说到这里，陈方圆声音大了起来：“他对我说：‘据我公司人员反馈，你们公司的产品质量在去年有了一个质的飞跃，我想问问你有何诀窍？’

“之后他还和我说，因为我们的产品质量相对于别的厂商有优势，今年要加大与我公司的合作力度。

“在回家的路上，我算过，因为产品质量的提升，我们以前客户服务部需要十几个人完成，现在只需要三四个人就够了，单单这一方面，我们每年的成本降低就达到上百万元。

“还有，2011年，因为市场上产品失效率高，造成我们要源源不断地将新机器发给客户，将旧机器换回来。这样做的结果就是，我们客服仓中堆满了客户使用过的旧机器，这些旧机器造成的库存达到300多万元，约占我们总库存的20%，这很难消耗。虽然这些东西从账面上体现不出损失来，但是最终它们是要报废的，这对公司未来的利润将产生恶劣影响！”

“而我们在2012年下半年出货的产品，保质期内的返修率低至0.22%，客户安装时的一次开箱不良率低至0.18%，这要放在前些年，几乎是不可想象的事情！”

“过去，我们的竞争对手总是攻击我公司产品的质量表现差，现在我们终于打了一个翻身仗，将我公司之前的短木板变成了长木板，有力地支持了市场部的销售。”说到这里，陈方圆有点儿兴奋。

“另外，供应链的其他几个运营指标也大为好转。比如，我们的库存周转次数，从2011年的2.2次提升到2012年的4.1次，交