



中国质量协会

CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

质量文化在中国

中国质量协会 主编
罗国英 主审

Three large, solid blue triangles of varying sizes and orientations are arranged in a row, overlapping each other. The largest triangle is on the right, pointing upwards. The middle triangle is on the left, pointing downwards. The smallest triangle is on the far left, pointing upwards.

 中国社会出版社

质量文化在中国

中国质量协会 主编

主 审： 罗国英

编委会主任： 焦根强

编委会副主任： 黄坚平

编委会成员： 黄晞明、陶伟、徐百林、沈凡

 中国社会出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

质量文化在中国/中国质量协会主编. —北京: 中国社会出版社, 2007. 2

ISBN 978-7-5087-1608-4

I. 质… II. 中… III. 企业管理: 质量管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 146867 号

书 名: 质量文化在中国
主 编: 中国质量协会
责任编辑: 张华诗 杨春岩

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032
通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦
电话: (010) 66051698 电传: (010) 66051713
邮购部: (010) 66060275
经 销: 各地新华书店

印刷装订: 北京市红星黄佳印刷厂
开 本: 210 毫米×285 毫米 1/16
印 张: 15.75
字 数: 498 千字
版 次: 2007 年 2 月第 1 版
印 次: 2007 年 2 月第 1 次印刷
定 价: 38.00 元

(凡中国社会出版社图书有缺漏页、残破等质量问题, 本社负责调换)

质量文化建设任重道远

——有感于“马马虎虎”的质量文化

(代序)

《质量文化在中国》是中国质量协会组织编写的一本关于质量文化的专著，书中既有众多专家学者及质量工作者对于质量文化的理论研究成果，又有不少优秀企业在创建质量文化方面成功实践的介绍。可以说，这是关于质量文化的理论与实践的丰富内容的集成，可能是目前我国关于质量文化方面公开出版的第一本专著。我相信，对于关注质量文化的广大企业和各类人员，一定能从这本书中获益。

对于质量文化，大概每个人都能说出一些见解或体会，尤其是质量工作者。负责本书组织策划的焦根强、黄坚平同志邀我为这本《质量文化在中国》写点什么，经过对入编书中的所有文章逐一拜读或浏览后，觉得本书对于质量文化无论从理论上或实践上都已经做了比较充分的阐述，再说些什么，也未必能有多少新意。目前，对于“质量文化”虽然尚无统一的定义，不过，要在理论上对它论述清楚并不困难，要使人们在认识上取得一致也还容易，关键在于建设质量文化应当从哪里抓起，注重什么，怎么落实。我认为，质量文化在一个企业里的最直接的表现就在于，企业全体人员对于质量的认知与态度，以及表现的行动和养成的习惯。一个企业的质量文化是优秀的，还是不良的或是差劲的，首先是要看企业上下如何对待质量，在形成产品及提供服务时，究竟是认真负责、精益求精，还是马马虎虎、粗制滥造。

在经济全球化的今天，如果需要对中国的质量文化做一个总体评价，那么，不妨借用本书的书名，“质量文化在中国”距离优秀还相差很远，质量文化应当属于急需提升的重要领域和任务。做这样的评价，不仅仅在于我们许多产品和服务的质量水平低下，在国际市场上卖不出好价钱。更重要的还在于国际上有许多国家及友人，对于中国人对待工作的认真程度和对待质量的态度，总体印象不佳。尽管这不是指全体中国人，但却有相当的代表性。这里，我想通过一个亲身经历的真实故事和几则印象深刻的媒体报道来做说明。记得是在1999年，中国质量协会请日本质量专家饭冢悦功博士来华讲2000版ISO 9000族标准(草案)，在陪饭冢夫妇一起用餐时，夫妇俩说起，在日本有许多人都会讲一句中国话，我当即颇有兴趣地问他们，那是句什么话，他们回答说是：“马马虎虎！”我当时的尴尬和感触让我至今都难以忘却。无独有偶，在其后不久，有一天《人民日报》上刊登一篇报道，在二滩水电站工程（或是小浪底工程，工程名字记不准确了）中，有记者在工地访问一位加拿大专家，请他谈谈对中国工人的印象，他回答说中国工人干活马马虎虎，还举了事例，如他多次要求工人必须将电线杆上面的螺栓螺帽拧紧，但工人总是不肯做到位，这位年近花甲的专家不放心，只得自己逐个杆子爬上去将螺栓螺帽再紧一遍。有个中国工程师在意大利马路上被骗，是源自骗人者会说两句中国话而上当的，那两句中国话就是：“你好”和“马马虎虎”。又是一个“马马虎虎”！只要稍加注意，类似反映中国人“马马虎虎”的表现确实很多。如有报道，在日本餐馆打工负责清洗碗碟的中国留学生，因为不能按老板规定的清洗遍数认真清洗带有洗净剂的碗碟，被发现后遭到解雇。又如，香港许多家庭在雇佣保姆时，宁肯雇价格昂贵的菲律宾保姆，也不愿要佣金低得多的内地同胞，那是因为他们觉得“菲佣”做事细致、服务到位，而内地保姆做事马虎，不能令人满意。包括一些外企派来大陆工作的外方管理人员也舍近就远，非要通过中介雇佣“菲佣”。再如，上海的管理在国内来说尚属精细，浦东的现代化建设得到众多外宾的赞赏，但也有外宾不客气地指出这些现代化建筑在施工及软硬件设施方面存在的粗糙之处。林林总总，恐怕都与国人多年来形成的这种“马马虎虎”的顽疾有直接关系。

“马马虎虎”现象在中国不能说是普遍，但其产生的结果却是随处可见。因而，“质量文化在中国”最急需做的就是痛下决心，从根本上革除那种“马马虎虎”的顽疾或陋习做起，真正树立起讲求认真，信守承诺的社会风气。这应当成为全社会质量文化建设的基本任务或者底线。小平同志曾经说过，质量问题从一个侧面反映了民族的素质。人们在做事态度和对对自己做事结果负责任方面所表现出来的素养，不正是质

量文化的重要体现吗？

不久前,《瞭望东方周刊》第36期刊登记者专稿《国家行动:谢绝“丑陋的中国人”出境》。文章说,2005年,我国公民出国(境)人数达3100万人次。随着中国公民旅游人数的迅速增长,一些公民在旅游中的不文明行为时有发生,影响了中国“礼仪之邦”的形象。由此联想到,由于“马马虎虎”的陋习造成的产品和服务质量的“丑陋”,该怎么办呢?总不能也一律谢绝“丑陋的产品和服务”出境吧(这不仅是出口检验问题)。众所周知,许多“Made in china”的产品在国外的口碑并不好,甚至已成为低质量、廉价品的代名词,但“Made in china”在全球几乎已无处不在,其中的劣次产品可能会在更广泛的地域内扩散着中国人“马马虎虎”的形象,损害着一直为国人所骄傲的“优秀的中华民族”的形象。尽管质量问题并不全都与“马马虎虎”有关,但从中暴露出来的质量文化方面的责任是不可推卸的,它反映了我国加强质量文化建设的重要性和迫切性。在经济全球化的今天,我们确实有必要在全社会下大力量来注重文化素养的培育,以便从根本上纠正进而消除“丑陋的人”和“丑陋的产品(服务)”,才能有效避免在国外见到“丑陋的中国人”和“丑陋的中国产品”。至少,我们不能等人家批评得过分难听时,才采取不得已的措施。何况,即使在国内,人们也希望尽可能少地见到丑陋的行为和劣次的产品与服务。

说到底,质量文化的基础是个责任心问题。“认真负责”是“马马虎虎”的反义词,而认真负责的核心是每个人对自己应尽责任的认识和承诺。管理学家杜拉克对“责任”下过一个精确的定义:“责任既是外在的,也是内在的。对外而言,它意味着你对某个人或某个组织是靠得住的,是能够达到一个特定的表现绩效的。对内而言,它意味着一种承诺。一个负责任的人不仅对具体结果负责,他也有权为产生这些结果采取一切必须的行动。还有,他尽力去取得这些结果,并把它看作是个人成就。”这个定义使我们对“责任”的内涵有了更加全面和深入的理解,提倡认真负责并真正在行动上做到,应当成为创建质量文化的基础。“对待任何工作,如果值得去做,那就应该做好”,这在一些优秀企业里已经是基本的道理了。可是,在很多其他企业里,工作走形式,不强调责任心,不讲求结果和绩效的情况并不少见。如,全国通过ISO 9001认证的组织已达十几万个,其中确有不少企业是真抓实干的,但有更多组织的质量管理体系并未认真按标准实施或是完全符合标准,都只是“马马虎虎”地为拿张证书而已!

要克服由传统观念和习惯所形成的障碍并不容易,因此,在我国,质量文化建设从总体来说任重道远。大量的事实证明,质量文化建设的关键在于每个组织的具体创建,在于对其的努力塑造和坚持实践。归根到底,质量文化建设最重要的莫过于付之行动,并坚持不懈!现在许多企业在质量文化建设方面,都有自己的企业精神、质量理念和质量方针等属于质量文化的核心内容,但大多缺乏具体实施的细则,没能体现在相应的管理制度、工作规范或绩效要求中,甚至没有对上述核心内容做出明确的诠释。这样,既不能确保全体员工对组织要建立的质量文化在认识和理解上的一致,也无法指导员工去具体实施,进而在实践中培育员工符合组织的价值观和质量理念的行为和习惯。因此,在创建质量文化时,还是先要从最基础的做起。必须改变以往的粗放的管理方式,在管理上不仅需要原则要求,还应有具体规定;有了具体规定,还要进行适时监测,以及对结果和绩效的评价和反馈等。没有精细、科学的管理,不可能造就优秀的质量文化。

质量文化建设任重道远,愿我们大家共勉之,勤为之。

罗国英

(中国质量协会原秘书长)

2006年9月29日

前 言

20世纪80年代,日本工业迅速崛起。美国人经过认真研究,认为日本取得成功的原因是因为其有着优秀的质量文化,于是提出了“质量文化”一词。在我国,质量文化这一提法出现在公开场合也已经有近十年的时间了,但真正引起各方积极关注并用心研究,则是最近三年才有的事,其中质量文化建设比较完善、具有典型意义的,当属中国航天科技集团。

质量文化是决定产品质量的重要因素,同时又与一个国家的政治、经济、社会文化有着密切关系。由于中国长期受计划经济体制的影响,目前与发达国家相比,质量文化还十分落后。这种状况严重地制约着我国的经济的发展。我们应该学习国外进步的质量文化,促进中国的质量文化的提高,促进中国改进目前的产品质量问题;质量文化是企业文化的核心部分,是企业和社会在长期的生产经营中自然形成的一系列有关质量问题的意识与观念,而不是“质量”和“文化”的简单叠加。

作为一种文化的形式,企业质量文化具有文化的导向功能、激励功能、凝聚功能、约束功能和辐射功能,它能使企业增强凝聚力、竞争力和活力,不断提高企业的价值和创造力。企业质量文化不但影响企业当前的生存,而且对企业的可持续发展是至关重要的,许多成功的企业之所以能够发展壮大,其背后都有其企业质量文化的支撑和贡献。所以,每一个想要成功的企业都要有自己的质量文化,以质量文化来推动质量的提高。

在质量文化深入人们的头脑之前,国内企业界和学术界普遍接触的一般是“质量管理”和“企业文化”。若单独论述其中之一,很多人都能谈得头头是道,可真要是让大家谈质量文化,却不知从何入手。企业质量文化是现代市场经济发展的产物,是一种宝贵的无形资产。在激烈的市场竞争中,产品质量的竞争只是其竞争的一个重要方面,企业要想在竞争中确定自己的优势地位,就必须从内部提高员工的质量文化素质,从外部树立以质量为基础的企业信誉和形象。为此,就必须创建企业的质量文化。可以这样认为,创建企业的质量文化就是创造一种有利于促进有形的物质产品流通的特殊产品。

本书筹备于一年前,当初曾在媒体上公开向国内企业界和学术界约稿,但结果却不甚理想。很多质量管理专业的资深人士反映,质量文化虽然整天被挂在嘴上,但真要静下心来总结一下,却发现困难重重:专家、学者缺少来自企业一线的数据、事例、经验,所以空有理论却难以深入;基层质量工作者虽有实际工作体验,却又难以提炼、总结其中的精髓。有鉴于此,本书特向大家提供了一些比较有代表性的观点和企业经验素材,以期对国内质量文化建设的推进,起到推波助澜的作用。

在本书策划出版过程中,得到了中国质量协会陈邦柱会长的大力支持,马林秘书长给予了具体的指导和帮助,协会的前任秘书长罗国英同志专门为本书写了序言,同时还得到有关质量专家、企业家和质量工作者的热心支持,在此一并表示衷心谢意。

由于时间紧迫,我们掌握材料还不十分充分,加上我们自身的水平有限,本书难免有疏漏和不足,敬请读者谅解。

本书编委会
2006年11月

目 录

“十一五”规划质量理念解读·····	1
不断追求卓越的宝钢质量文化·····	5
质量文化 以人为本·····	8
中国航天质量管理的实践与创新·····	11
深化质量文化建设 健全质量管理体系——航天科技集团总经理张庆伟谈航天质量管理·····	17
基于航天系统工程的预防型质量文化建设·····	21
中国管理需要知道戴明质量利润链·····	26
诚信是企业发展的根基·····	28
以内部营销推进全面质量管理·····	32
以质量文化提升企业的市场竞争力——中船集团公司质量文化建设探索·····	35
浅谈企业质量文化建设·····	39
不断改进质量 满足用户需求·····	41
创造卓越的质量文化凝聚企业·····	44
“质量文化”背后的秘密——研发高新技术是根本·····	48
国有企业文化建设贵在创新·····	53
六西格玛如何为现有质量文化增值——访伊士曼化学公司副总裁兰德尔·····	57
谈质量文化·····	59
应对全球化、信息化挑战的质量经营·····	63
现代企业质量文化在企业文化建设中的定位·····	72
“格言式管理”与企业质量文化建设·····	81
质量文化重在创新·····	85
沈阳燃气企业质量文化的建立·····	88
论质量文化·····	91
上海贝尔阿尔卡特：中国的，世界的·····	98
论文化与质量文化·····	101
缔造卓越品质 成就百年辉煌——海外装饰质量文化之旅·····	104
要善于培育和谐企业文化·····	108
质量文化是企业长盛不衰的基因·····	111
论企业质量文化的建设步骤与注意事项·····	114
拓展 5S 管理要则 追求质量效益最优·····	117
当“零缺陷”成为创新的标准·····	120
发展特色文化 建设一流电厂·····	123
零缺陷质量文化的十个谜思·····	126
大洋衣车质量文化的启示·····	130
塑造精品工程，营造和谐社会·····	132
探讨施工企业建立质量文化的基础·····	135
做好人，出精品，求卓越——宝石的质量文化建设之路·····	137
无所不在的质量保证——营造软件组织的质量文化·····	139
美的质量 美的未来·····	143
将企业改革作为再造企业文化的切入点·····	146
创建质量：以品质文化建设为先导·····	149

产品与人品·····	151
移动通信企业应用 ISO9000 质量管理原则策划网络管理体系编制文件之初试·····	153
打造纺机品牌文化 为民族工业做贡献·····	157
依托华药质量文化, 推进实施药品 GMP·····	160
八项质量管理原则与质量文化塑造·····	162
国企改革 何以规范? ——华北制药提出“三个满意”新标准·····	169
质量文化与企业名牌战略实施·····	171
质量文化是监狱文化建设的重要环节·····	173
着力提高闲暇消费质量·····	177
质量与文化是医院效益的基石·····	179
质量是一种企业文化·····	182
高师小学教育双语专业建设的质量文化、管理机制及评价机制研究报告·····	184
质量文化与供应商质量管理能力的形成·····	188
如何培育和建设法院文化·····	191
现代企业家的文化意识·····	195
质量文化的魅力——温州印象·····	198
提升质量理念 巩固品牌根基·····	201
服务质量是企业发展的命根子·····	206
谈中国化企业质量文化·····	207
浅析中庸思想对中国质量文化的影响·····	209
从文化差异看质量管理·····	211
学校全面质量管理需要什么文化观念·····	215
关于实践中企业文化建设的思考·····	218
以零缺陷的企业文化实现卓越经营·····	223
福田的质量信誉报告·····	227
万科的磐石精神·····	231
重视企业质量文化建设 全面提升市场竞争能力·····	234
推行质量文化管理 促进矿井战略发展·····	237
用先进文化推进建设全球最具竞争力的不锈钢企业·····	240

“十一五”规划质量理念解读

李晓西 张江雪（北京师范大学经济与资源管理研究所）

一、质量载体：从企业为主拓展到企业和国民经济整体

传统的“质量”多指产品质量，换言之，质量载体是微观的具体的一种物质；进一步，还包括企业的服务质量，这也可以看作是一种“产品”质量。而在新形势下，质量不仅包括企业产品质量，还包括经济发展和增长质量。《纲要》不仅赋予了传统的产品质量新的内涵，还将质量理念拓展到宏观与微观主体。

1. 兼顾宏观微观

《纲要》提出“提高钢铁产品档次和质量”和“以节约能源资源、保护生态环境和提高产品质量档次为重点，促进建材工业结构调整和产业升级”，这里明确指出是产品质量，更准确说是钢铁、建材等原材料工业产品的质量，对“质量”的理解也与国际、国内相关管理机构与学术界有着共同性。《纲要》还提出要提高“农药质量”和“建筑物质量”，完善“兽药质量监察”系统和“产品质量的信用记录”等，显然，这些都属于产品质量。

从微观角度来看，企业质量理念也在新形势下有所拓展，这主要体现在企业要发展自主知识产权和知名品牌上。目前，我国自主创新能力远低于发达国家。全世界 86% 的研发收入、90% 的发明专利都掌握在发达国家手里，80% 的研究开发由世界 500 强企业创造和拥有。《纲要》提出“十一五”时期要努力实现“自主创新能力增强，研究与试验发展经费支出占国内生产总值比重增加到 2%，形成一批拥有自主知识产权和知名品牌、国际竞争力较强的优势企业”的目标，这对我国企业通过创新而提升质量有着重要意义。

因此，质量管理部门要继续对传统的产品质量进行监管，应把标准化工作与质管工作结合起来；企业也要以卓越质量目标统率产品开发、设计、生产、销售等环节，要重视发展自主知识产权和知名品牌，还要重视结合资源节约型社会的构建之机，提高企业产品质量的生态性。

2. 注重增长质量

《纲要》特别提出了经济发展和增长质量，这是一种新拓展的质量概念，或说是一种以宏观主体为载体的质量理念。这种理念的提出，是与我国改革与开放的实践进程分不开的。我国经济快速增长，从 1978 年的 3624 亿元增加到 2004 年的 136876 亿元，按可比价格计算，年均增长 9.4%。但在经济的迅猛增长中，忽视了经济增长质量的提升，存在着经济增长成果分配不公平，经济结构趋同化，人民群众多方面需求不能满足的问题。

因此，《纲要》提出，在“十一五”时期，要在“经济增长中降低消耗，基本遏制生态环境的恶化，在经济增长中保持国际收支基本平衡，协调经济增长与社会发展，以人为本的经济发展和增长”等五个方面加强经济发展和增长质量。

二、质量领域：从工业为主拓展到各类行业

传统的质量理念多局限在工业领域内，这与建国后我国走上工业化道路是分不开的。在新形势下，质量理念不仅涵盖了工业领域，还拓展到各类行业。

1. 农产品质量的新内涵

《纲要》强调要“提高耕地质量”，要“促进农产品质量等级化”、健全“农产品质量安全”体系。“农产品质量”可分为两大类：一是产品本身的生物学特性指标，二是食物卫生安全指标。而我国农产品质量安全工作的重点是要解决化学性污染及其相应的安全隐患。据农业部 2005 年的前三次例行监测，按照国际食品法典委员会(CAC)标准判定，我国 37 个城市蔬菜农药残留监测结果平均合格率为 94.2%。一个以农业国家标准为龙头、农业行业标准为主体、地方农业标准为基础、企业标准为补充的全国农产品质量标准体系框架已初步形成。当然，我们也要看到，我国农产品质量安全问题仍然存在着高毒禁限农药仍未绝迹；绿色食品和有机食品总量发展规模不够等问题。

2. 提高金融服务质量

《纲要》还将质量的领域扩展到金融行业。在《纲要》中指出要“健全金融体系，完善服务功能，创新服务品种，提高服务质量”。金融资产质量，可以与通常对金融资产盈利性、安全性和流动性的关注结合起来。重要的还是要提高服务质量。这表现在很多方面，主要是：规范发展多种所有制形式的中小银行以及证券公司、财务公司、融资租赁公司、基金管理公司等非银行金融机构；鼓励金融创新，稳步发展综合类金融服务，支持发展网上金融服务；积极发展面向中小企业的融资和小额信贷；完善支付结算体系，提高支付清算效率；健全金融市场的登记、托管、交易、清算系统；发展境外金融服务和外汇风险管理，为企业跨境经营提供便利服务和外汇避险工具等。

3. 优化高等教育结构

高等教育质量一直都是世界各国普遍关心的问题，《纲要》对此也给予了特别的关注。近年来，我国高等教育事业实现了数量上的超常规发展，但师资力量不足、学生素质不高、学生就业困难等现象日益突出，高等教育自身发展状况也迫切要求提高教育质量。

因此，《纲要》提出要“提高高等教育质量”，“把高等教育发展的重点放在提高质量和优化结构上，加强研究与实践，培养学生的创新精神和实践能力”，“稳步提高高等教育大众化水平，稳步发展普通本专科和研究生教育，提高高层次人才培养质量”，这对实现科教兴国战略，提升我国学术水平和社会服务能力，有着非常重要的意义。

三、质量生态：从产品实体质量拓展到实体与环境两种质量

传统的质量理念多局限在实体范围内，注重的是产品等物质实体质量的提高。而在《纲要》中，质量理念还拓展到环境领域，提出了环境质量问题。

1. “环境质量”提出的背景

《纲要》提出“尽快改善重点流域、重点区域的环境质量”。这里的“环境”主要指生态环境，是需要人类加以保护的自然环境；这里的“环境质量”也就是“生态环境质量”，即生态环境的优劣程度。

“环境质量”的提出与我国当前经济发展所面临的严峻形势是分不开的。我国面临生态环境的恶化。首先，主要污染物的排放量大。城市空气污染仍处于较重水平，2003年，监测的340个城市中有27%属于严重污染。其次，污染结构发生变化。工业污染所占比重下降，生活污染比重在上升。最后，生物多样性遭到破坏。如果继续走“先污染、后治理”的发展道路，要保证2020年经济总量在现有基础上翻两番，污染负荷会增加4—5倍。这不仅意味着中国自身的增长难以持续，而且对全球环境的影响也将是灾难性的。因此，“环境质量”的提出，作为质量理念的新拓展，有着重要的现实意义。

2. 强化从源头防治

为加大环境保护力度，《纲要》提出：要坚持预防为主、综合治理，强化从源头防治污染，坚决改变先污染后治理、边治理边污染的状况，以解决影响经济社会发展，特别是严重危害人民健康的突出问题为重点，有效控制污染物排放，尽快改善重点流域、重点区域和重点城市的环境质量；加大“三河三湖”等重点流域和区域水污染防治力度，加大重点城市大气污染防治力度，加快危险废物处理设施建设，妥善处置危险废物和医疗废物。我们相信这些措施的落实，对提高我国环境质量、保证我国经济社会健康发展有重大意义。

四、质量范围：从国内拓展到对外贸易质量和利用外资质量

传统的质量理念承载对象比较单一，范围也相对较窄。随着我国经济发展和对外开放的深入，质量理念的范围得到进一步拓展。

1. 提高对外贸易质量

《纲要》提出要“促进对外贸易由数量增加为主向质量提高为主转变”。2004年，我国外贸进出口总额达到1.15万亿美元，跃居世界第三位。虽然对外贸易数量取得了长足发展，但是，我国的外贸增长是建立在较高资源和能源消耗基础上的，出口产品附加值低、经济效益差。

为提高对外贸易的质量和效益,《纲要》提出要按照发挥比较优势、弥补资源不足、扩大发展空间、提高附加价值的要求,积极发展对外贸易,并具体要求到 2010 年货物贸易、服务贸易进出口总额分别达到 2.3 万亿美元和 4000 亿美元。为此,《纲要》提出,应优化进出口商品结构,扩大具有自主知识产权、自主品牌的商品出口,控制高能耗、高污染产品出口,鼓励进口先进技术和国内短缺资源,完善大宗商品进出口协调机制;发展加工贸易要提高产业层次和加工深度,增强国内配套能力,促进国内产业升级;大力发展服务贸易,不断提高层次和水平;要健全外贸运行监控体系,完善外贸管理体制,实现对外贸易增长方式的转变。

2. 提高利用外资的质量

《纲要》还提出要“提高利用外资的质量”。“利用外资质量”是指引进和利用的外资对利用方产生效应的优劣程度。截至 2004 年底,中国累计合同利用外资 10966 亿美元,实际使用外资 5621 亿美元。虽然我国利用外资的数量已经不小,但是质量方面还存在较大问题,主要表现在:农业和服务业实际利用外资过少;中西部利用外资数量偏低;对引进的技术的消化吸收能力较弱;引进外资的社会效益不高。

《纲要》提出在今后 5 年内,要抓住国际产业转移机遇,继续积极有效利用外资,重点通过利用外资引进国外先进技术、管理经验和高素质人才,把利用外资同提升国内产业结构、技术水平结合起来。为此,要加强对外资的产业和区域投向引导,促进国内产业优化升级和技术创新。着重引进先进技术、管理经验和高素质人才,做好引进技术的消化吸收和创新提高;继续开放服务市场,有序承接国际现代服务业转移;吸引外资能力较强的地区和开发区,应注重提高生产制造层次,并积极向研究开发、现代流通等领域拓展,充分发挥集聚和带动效应。

《规划》中的 39 处“质量”

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》从不同的角度和不同的层面提到了质量问题,体现出了一种新的质量理念,这种新的质量理念是对传统质量理念的拓展。这些质量新理念可以简单的概括为如下 39 类。

- (1) 提高发展质量;
- (2) 城乡居民生活质量普遍提高;
- (3) 坚持最严格的耕地保护制度,确保基本农田总量不减少、质量不下降;
- (4) 提高耕地质量;
- (5) 健全农业技术推广、农产品质量安全和标准、动物防疫和植物保护、认证认可等服务体系;
- (6) 推进农产品批发市场建设和改造,促进农产品质量等级化、包装规格化;
- (7) 对增产潜力大的中低产田加大耕地质量建设力度;
- (8) 建设和完善动物疫病监测预警、预防控制、检疫监督、兽药质量监察及残留监控、防疫技术支撑、防疫物质保障六大系统;
- (9) 农产品质量安全检验检测体系;
- (10) 建设国家级农产品质量标准与检测技术研究中心;
- (11) 提高钢铁产品档次和质量;
- (12) 提高农药质量;
- (13) 以节约能源资源、保护生态环境和提高产品质量档次为重点,促进建材工业结构调整和产业升级;
- (14) 提高玻璃等建筑材料质量及加工深度;
- (15) 推进建筑业技术进步,完善工程建设标准体系和质量安全监管机制;
- (16) 发展建筑标准件,推进施工机械化,提高建筑质量;
- (17) 着力打造自主品牌,提高质量;
- (18) 鼓励家用电器、塑料制品和皮革及其他轻工行业开发新产品,提高技术含量和质量;
- (19) 健全金融体系,完善服务功能,创新服务品种,提高服务质量;

(20) 要改变依靠大量占用土地、大量消耗资源和大量排放污染实现经济较快增长的模式，把提高增长质量和效益放在首位；

(21) 对重点开发区域，要综合评价经济增长、质量效益、工业化和城镇化水平等；

(22) 提高建筑物质量；

(23) 有效控制污染物排放，尽快改善重点流域、重点区域和重点城市的环境质量；

(24) 各地区要切实承担对所辖地区环境质量的责任；

(25) 实行环境质量公告和企业环保信息公开制度；

(26) 促进职业教育和普通高中教育协调发展，提高办学水平和质量；

(27) 提高高等教育质量；

(28) 把高等教育发展的重点放在提高质量和优化结构上；

(29) 稳步发展普通本专科和研究生教育，提高高层次人才培养质量；

(30) 以完善信贷、纳税、合同履行、产品质量的信用记录为重点，加快建设社会信用体系，健全失信惩戒制度；

(31) 积极发展对外贸易，促进对外贸易由数量增加为主向质量提高为主转变；

(32) 加强对出口商品价格、质量、数量的动态监测；

(33) 构建质量效益导向的外贸促进和调控体系；

(34) 提高利用外资质量；

(35) 提高老年人生活质量，保障老年人权益；

(36) 加强对医疗卫生服务行为、服务质量和药品市场的监管；

(37) 提高文化艺术产品质量；

(38) 切实推进“西新工程”，加强西藏、新疆等地区广播电视设施建设，扩大覆盖范围，提高收听收看质量；

(39) 加强民兵预备役部队质量建设。

不断追求卓越的宝钢质量文化

王国清 张罗申（宝山钢铁股份有限公司）

宝山钢铁股份有限公司（以下简称宝钢）是新中国成立以来已建成的规模最大的现代化钢铁联合企业。通过不断深化改革，转换机制，勇于探索，坚持“以我为主、博采众长、融合提炼，自成一家”的方针，在建设具有宝钢特色的现代化企业管理过程中，形成了宝钢特有的不断追求卓越的质量文化。

一、宝钢质量文化的基础

宝钢质量文化的形成和发展扎根在坚实的基础之上，主要体现在：

1. 先进的思想基础

宝钢质量文化的建设和发展离不开先进的思想基础。宝钢在建设和生产的实践中，大胆引进了日本新日铁公司的生产、技术、设备、物资、能源、运输和组织等七种管理方式，在学习、消化的基础上，继承和发扬我国传统管理中的经验，把引进、继承和创新结合起来，进而形成了具有宝钢特色的现代化管理模式。

2. 坚实的物质人力基础

宝钢在引进技术、装备的同时，实施技术创新。以装备为例，装备建设从成套引进到分交、合作设计、合作制造直至以国内为主设计制造，使设备的国产化率由一期的 12% 提高到三期的 82% 以上。宝钢有效利用国内外智力，在一、二、三期的建设和生产中，通过频繁的人员往来，使宝钢能充分利用国内外智力的支援、支持，迅速掌握当代先进技术和管理。这种不同文化的相互交流、融合，形成了宝钢独特的厚实文化底蕴。

3. 精干高效的管理体制

宝钢在管理上实行“集中一贯”的管理体制，确定了“集中管理，统一经营，一贯负责，主要管理权集中在公司”的原则。坚持机构不重复，业务不重叠，生产、计划、质量、设备、采购等各项专业管理都由公司职能部门承担。二级厂不设科室，无对外经营权，各生产厂只承担带好队伍、搞好生产、跟踪国内外先进技术三项职能。大力推进社会化专业协作，所有辅助作业、生产劳务、生活后勤等均通过专业化社会协作解决。深化基层管理，推行以作业长制为中心的作业长制、计划值制、标准化作业制、自主管理制、设备定点检修制等“五制”基层管理制度。精简高效的管理体制成为宝钢质量文化形成与发展的有力支撑。

4. 严格的制度建设

制度建设是质量文化的重要层面。宝钢在一、二、三期工程建设过程中，建立健全了各项管理制度。1992 年起，宝钢顺应经济全球化的发展趋势，通过开展 ISO9000 体系认证，使质量管理逐步制度化，先后于 1994 年、1999 年和 2003 年分别通过英国 BSI 公司 ISO9001、QS9000 和 ISO/TS16949 质量管理体系认证，实现了质量管理与国际接轨。1998 年通过了 ISO14001 管理体系认证，使各项管理逐步法制化。2003 年开始对公司的管理文件进行全面整合，涉及标准化与各项规范、行为准则与评价体系等，成为公司完整的一体化文件管理体系，保证了管理有序，定期评审，发现问题，跟踪改进，建立起了科学、有序的自我完善机制。

二、宝钢质量文化的发展

宝钢质量文化是伴随其建设、生产的发展而逐步形成的，在不同的发展阶段形成了与该阶段相适应的经营理念、价值观和行为模式。

1. “争创世界一流”为目标的赶超文化

宝钢始终认为，宝钢是改革开放后兴建起来的现代化钢铁企业，因此，从建设开始就有一种强烈的“争创世界一流”的光荣感、责任感、紧迫感，并把“建设一流队伍、培养一流作风、掌握一流技术、实行一流管理、生产一流产品”的理念贯穿于宝钢建设始终，形成了自己特有的赶超文化。为使宝钢股份产品更

具有竞争力，我们把竞争对手瞄准日本新日铁、韩国浦项等世界一流大公司，采用与国外同类产品实物进行质量对比剖析的方法，针对产品实物质量与国际同类先进产品的差距，各生产工序坚持了长期不懈的质量推进和攻关，使实物质量保持在一流水平。另外，每年拿出至少 10% 的产品出口到对产品质量比较挑剔的日本、韩国、美国等市场，接受国外用户的严格检验，促进了产品实物质量进一步登台阶、上档次，与国外一流产品实物质量接轨。由此，宝钢闯出了一条“以持续全面创新提升国际竞争力”的国有大企业发展道路，使我国钢铁工业生产技术与世界先进水平的差距缩短了 20 年。

2. “以用户为中心”的用户满意文化

宝钢股份长期以来倡导“以用户为中心”的经营理念，坚持“不断满足用户需求”的战略，“重用户，重改进，重效率，重价值，为社会提供世界一流的产品和服务”这一方针突出了以顾客为中心的理念，把持续改进、快速响应、提高效率作为一切工作的出发点，把为社会提供世界一流的产品和服务，实现企业和社会价值的最大化作为一切工作的落脚点，成为公司持续发展、不断追求卓越的指导方针。

从 1996 年开始，为适应“两个根本性”转变，宝钢的经营理念发生了质的变化。其标志是 1996 年上半年，上海大众汽车有限公司曾 4 个月未订宝钢的货，原因是宝钢的产品没满足用户的使用要求。公司就此事件，从宝钢生存和发展的战略高度指出，必须自上而下地检查和强调市场意识、竞争意识、质量意识和忧患意识，把用户需求作为检验质量工作的标准，并将此事件公诸报端，组织全员大讨论，使全体员工受到极大震动。

基于以上认识，公司提出了“两个转变”，就是产品质量由满足标准转到满足用户使用要求，并提出了“标准+ α ”这一新概念， α 就是用户在供货标准以外提出来的附加技术条件。质量改进由封闭型（解决企业自身问题）转向开放型，把研究用户的需求、研究用户对我们产品的意见放在第一位。下半年，公司系统地提出“以用户为中心”的经营理念，“三个就是”就是这一理念的集中体现，即：“用户的标准就是宝钢的标准，用户的计划就是宝钢的计划，用户的利益就是宝钢的利益。”

从 1997 年起，宝钢对汽车、家电、石油用钢等重点产品用户，实行从合同预审到售后服务全过程按“标准+ α ”组织生产。随着“以用户为中心”经营理念的内涵不断丰富，用户服务已渗透到产品的售前、售中、售后等各个阶段，内容涉及产品咨询和试用、代理订货、结算、合同执行、供货渠道、仓储运输、剪切配送、看板供货、异议处理、技术支持及对用户培训、先期市场介入等各个方面，逐步形成了宝钢为用户服务的特色。

3. 培育共同的价值观，构筑追求卓越的文化

2000 年，宝山钢铁股份有限公司创立。公司对照国际先进的钢铁企业，进行企业理念形象、行为形象和视觉形象的提炼和规范。经过慎重分析和科学论证，确立了把宝钢股份“建成全球最具竞争力的钢铁企业”目标和“追求企业价值最大化”的经营理念。在这个阶段，提高竞争力、实现卓越经营成为我们质量文化建设的努力方向，并将此作为全体员工的统一行为、统一意志和共同价值观，成为宝钢质量文化的核心理念。在这一新理念指引下，公司倡导建立市场“快速反应”机制，通过推行 ESI，建立六西格玛精益运营持续改进机制，实施大规模定制，创建学习型组织，开展诚信体系建设，精简机构，重组业务，实现再造，进一步提高工作效率、管理效率，提升企业核心竞争力。

三、宝钢质量文化建设对企业文化的辐射作用

宝钢质量文化对企业文化产生了极大的辐射作用，质量文化的形成和发展离不开领导的倡导、全员的积极参与。

1. 以身作则、率先垂范、领导班子的倡导

宝钢历届领导，对宝钢的建设、发展和质量文化的形成作出了卓越贡献。在一期建设中就提出了“高质量、高速度、高效率、建设世界一流钢铁企业”的文化理念。在二期建设期间，提出了“三高（高质量、高效率、高效益）一流（世界一流企业）”的目标和确立集中一贯、主辅分离、减员增效等重大举措，形成了宝钢现代化管理风格。1995 年提出了在产品质量和劳动生产率等方面达到世界一流的目标并率领全体职工发起冲刺，以高质量、高效率、高效益的业绩，实现了创一流的第一步战略目标，跨入了世界一流企

业行列。1996年开始，围绕“两个根本性转变”，领导层提出了“为用户服务是为人民服务的具体体现”、“用户至上，落实到岗”、“按标准组织生产转变到按用户要求组织生产，质量改进由封闭型向开放型转变”等一系列新理念，引导全体员工向“以用户为中心”的经营理念转变。

宝钢以CS（Customer Satisfaction 用户满意）战略作为深化精神文明建设、对内凝聚员工、对外凝聚用户、增强市场竞争力的载体，努力培育积极向上、有竞争力的优秀质量文化。CS战略是以用户为本位的经营理念和管理方式。用户在CS战略中既是企业产品的最终购买者，也是企业内部各岗位、各工序、各方面的服务对象。宝钢在普及CS战略中推行了自己独创的TSM（全方位满意管理）运作方式，从质量、价格（成本）、交货期、服务、环境、创新六个方面实施CS战略，将生产经营和精神文明建设总目标分解到各部门、工序、岗位，使CS理念战略成为全心全意依靠职工办企业的有效途径，成为进行文化创新、建设企业精品文化的有效措施。目前，宝钢职工CS理念的普及率已达100%。宝钢通过推进CS战略，在企业管理方面逐步形成以用户满意为核心的体系，形成了自己特有的优秀文化，获得了全国精神文明建设创建工作先进单位称号。

股份公司成立后，领导层提出“建设全球最具竞争力的钢铁企业”的目标，倡导“实现企业价值最大化”以满足股东、用户、员工、社会四方面利益协调平衡的经营理念。

2. 积极宣传、引导，建设起一支“忠诚、认真、严格、不断学习”的职工队伍

争创一流靠的是人。宝钢始终把锤炼队伍放在第一位，在宝钢创业之初，围绕一期工程的建设、生产准备和投产等工作，我们在职工队伍中进行了“光荣感、责任感、紧迫感”的教育，提出了“确保85.9投产万无一失”的口号，形成了“高质量、高速度、高效率、建设世界一流钢铁企业”的文化理念，成为当时宝钢职工和各路建设大军的强大精神动力，可以说“三感教育”和“85.9精神”鼓舞并且锤炼了第一代宝钢人，成为宝钢质量文化的源头。我们运用多种形式和手段，在公司内外广泛宣传一批为企业无私奉献的先进人物，并通过评选授予企业最高荣誉奖——金牛奖，培育具有“忠诚、认真、严格、不断学习”精神的员工队伍。现在，“忠诚”已成为宝钢股份员工的一种道德准则；“认真”已成为员工的一种科学准则；“严格”已成为员工的一种自律准则和公司的管理准则；“不断学习”已成为员工及企业不断创新的源泉和动力。

3. 形成全员参与的文化氛围

宝钢始终贯彻“全心全意依靠职工办企业”的指导思想，坚信人力资源是企业的第一资源。宝钢全员参与技术创新、参与质量管理，有良好的氛围、环境并受到积极的鼓励。首先是公司领导层的积极参与和大力支持；其次，有健全的推进网络保障，公司自主管理委员会、合理化建议委员会主任由公司领导担任，各二级厂部一把手直接负责各部门推进工作，确保这两项活动的坚强领导。明确规定，各单位的全员参与情况与各级管理责任者业绩紧密挂钩，并直接影响到各部门的综合考评结果，参加人员遍及各个角落，内容涵盖管理、生产与经营的各项工作；再次是多种形式联合互动、齐头并进。群众性的质量参与活动有自主管理与合理化建议这两种主要形式，在活动开展中，这两股力量互为依靠，互为促进。除此以外，劳动竞赛、科技推进考评、文明员工的综合评定也与参与活动双向互动；第四是有充足的经费与资源保障；第五是培训与指导相结合；第六是考核激励及时到位。

通过群众性质量管理活动和发明创造活动，使一线工人脱颖而出，在上海市开展的十大工人发明家评选活动中，宝钢连续有员工当选。同时，宝钢有多项群众性质量管理活动成果获国家、上海市优秀成果奖，这更加激发了全员参与群众性质量管理活动的积极性。

4. 建立诚信的双赢文化

宝钢在追求卓越的历程中，坚持为用户创造价值、为股东创造价值，坚持诚信经营，始终坚持以诚信为基础价值观，把诚信建设作为公司文化建设的基础性工作加以推进。2004年，宝钢颁布了《宝钢股份诚信准则》。《准则》着重从“对外交流、职业操守、内部关系、公司利益、社会责任”等五个方面对公司和员工的诚信行为作出规定和要求，将诚信原则渗透到公司经营管理的各个层面、各个环节。

宝钢20多年艰苦创业，在建设、生产的发展过程中，通过技术创新、管理创新、制度创新和文化创新，逐步形成了具有时代特征的以质量文化为核心的企业文化。宝钢的质量文化对宝钢以“严格苛求的精神，学习创新的道路和争创一流的目标”为灵魂的企业文化起到了积极的支撑和辐射作用。

质量文化 以人为本

龙玉珍（湖北省黄石市大冶有色金属公司）

质量是企业的生命，是每个工作环节上的每位员工所共同创造出来的，是企业员工心血和汗水的结晶，是人员素质的综合反映，是企业赖以生存的基础。质量文化是企业长期质量管理过程中，围绕质量问题所产生的一切活动方式的总和，这种活动方式体现了企业独特的质量价值观。其价值理念是通过企业员工的行为活动来表达、来发展的。贯彻“以人为本”的原则，充分调动每个员工的积极性、创造性，确保产品质量过硬，是企业质量文化的本质内涵。

一、企业创建以人为本的质量文化的必要性

目前，我国许多企业通过开展全面质量管理、贯彻 ISO9000 标准、建立质量管理体系，质量工作有了很大的提高，但大多数企业在质量管理上还是存在许多问题。据有关材料报道，我国产品的抽样合格率一直徘徊在 75% 左右，市场抽查合格率更低，每年因不良产品造成的损失达 2000 亿元以上，比唐山大地震的经济损失大 60 多倍。这主要是由于企业内部没有形成支持性的质量文化、没有树立顾客导向的质量观，存在员工对变革的抑制，部门冲突、组织沟通缺乏，员工不能得到充分授权，高层管理者缺乏对员工的信任等障碍。造成质量问题的原因是多方面的，但要从根本上扭转这种局面，就应该坚持“以人为本”的原则，创建有企业特色的质量文化。

著名的日本索尼公司非常注重对质量文化意识的培育，提出：“要保持在国际市场的竞争能力，首先要抓全体员工的质量意识”，并认真贯彻实施，使产品达到零缺陷要求，从而使索尼产品风靡世界。我国很多优秀企业也创建了以人为本的质量文化，对企业的发展起了很大的作用。青岛海尔集团有三个坚持：

(1) 坚持以人为本，通过各项内部管理制度来完善质量文化建设；(2) 坚持以质量第一为工作方针；(3) 坚持以创新求发展，广为顾客服务。通过上述三项措施，调动了全员的积极性，创造了底蕴丰厚的质量文化，大大提高了企业的信誉、竞争力和应变力。

二、以人为本质量文化的功能

以人为本的质量文化，强调“以人为中心”的管理，即：尊重人、理解人、关心人、依靠人、发展人和服务人。通过对人的有效激励来充分发挥人的主动性、积极性和创造性，以最大限度挖掘人的潜能、来更好地实现个人目标和组织目标的契合。

1. 以人为本的质量文化具有凝聚功能

以人为本的质量文化可以在企业内建立起有共同的质量价值观的质量目标，使企业员工有在主观观念和客观目标上的准绳和方向，使群体的质量意识有正确的引导，从而在心理上给员工以归属感，将个人的离心力变为向心力，企业的凝聚力自然就增强了。

企业凝聚力是企业的宝贵资源，是其他任何物资力量都无法取代的精神力量，企业的凝聚力一旦产生，其巨大的能动作用是无法想象的。

2. 以人为本的质量文化具有引导功能

现代社会的企业采用的已经不再是完全封闭的管理模式，取而代之的是一种更开放的网络型管理模式，管理模式的变化使得企业更加重视人的文化型的软管理模式，利用质量文化引导员工，在庞大的机构中努力培育共同的质量经营理念，从而引导整个企业在质量追求上齐心协力、步调一致。

3. 以人为本的质量文化具有激励功能

激励功能体现在：企业以人为本的质量文化一旦被全体员工接受并理解时，内在的质量精神就可以在很大程度上增强员工对质量的认同感，成为巨大的精神力量，激励员工在整个生产经营过程中表现出更大的主动性和创造性，朝更高的质量目标努力。

4. 以人为本的质量文化具有规范功能

以人为本的质量文化体现了企业员工的共同质量信念，也会被员工认为是共同的质量利益，一切违背这种质量价值观的行为都会被认为是背叛，进而遭到集体的反对和批评，因此企业的质量精神对企业的每一位员工都有约束和规范的作用，使那些不符合企业质量文化的个体无法存在下去。

5. 以人为本的质量文化具有反馈功能

质量文化受到社会风气的影响，但也可以反作用于社会风气。经济的发展，使那些成功企业在社会生活中逐渐占有举足轻重的地位，这些企业的行为准则也能在一定程度上影响整个社会风气和社会文化，因此优秀的以人为本的企业质量文化，不仅对企业本身有说不尽的好处，而且对整个社会风气都是有益的。

三、人是企业质量文化形成的主要影响因素

1. 企业最高管理者的质量观念

最高管理者的质量意识和质量观念对企业质量文化的形成有着至关重要的作用。质量文化是企业有意识地培养起来的一种文化形式，不是民间的自发文化，企业最高管理者在其形成的过程中起着引导和鼓励的主导作用，同时企业质量文化的内容也是在结合企业质量管理实践经验的基础上，科学地总结出来的，因此企业最高管理者的管理经验和质量观念在其中发挥了很大的作用。正是由于质量文化本身的自觉性和实践性的特性，决定了企业最高管理者在其形成和培养过程中不可取代的主导地位。

2. 群体的质量意识和质量心理

企业员工的群体质量观念和质量意识是形成整个企业质量文化的基础。群体质量意识是由个体质量意识综合起来的结果，但它一旦形成就会反作用于员工的个体意识，就是所谓“大家都这样，你也只能这样”的一种心理暗示。良好的群体质量意识和质量心理对企业质量文化的建立有很大的帮助，此时企业员工会以一种积极、自觉的态度来遵守和维护企业的质量文化，群体质量意识就会逐渐成为企业质量文化的一部分。最高管理者必须首先克服和纠正不良的群体质量意识，只有彻底改变不良的质量心理，才能进入质量文化的形成阶段。

3. 社会环境和社会风气

质量文化是企业文化的核心部分，而企业文化要受到社会文化的影响，因此质量文化也同样要受到社会环境和社会风气的影响。良好的社会环境建立了正常的经济环境，只有在正常健康的经济环境里，产品质量才成为企业越来越重视的竞争因素，此时社会文化的质量就会很大程度上影响企业的质量价值观，从而影响企业的质量文化。

从企业质量文化的形成因素可以看出：企业最高管理者及群体——即企业中的所有人的质量态度决定了企业的质量文化模式，所以企业建立质量文化必须坚持以人为本。

四、创建以人为本的质量文化，企业应做好如下工作：

1. 企业领导是质量文化的播种机，应带头重视质量文化的建设

企业最高领导的思想观念、工作原则，无不时刻体现在企业管理的方方面面。领导播种一种思想，则企业出现一种行为；这种行为的持续发展，则变成一种习惯；这种习惯决定了这个企业员工做人的品格；而企业员工的品格决定了这个企业的命运。因此，作为企业的领导，必须改变传统的思想观念，传播先进的企业质量文化，只有营造出先进的企业文化氛围，才是企业在市场经济浪潮中可持续发展的重要保证。

要传播先进的企业质量文化，企业领导首先应树立正确的质量观念和质量意思，对质量文化的建立给予高度重视，积极吸引员工参与质量管理，增强员工的主人翁精神。要在企业内建立质量管理自查体系，积极参加质量认证工作，确立切实可行的质量目标。要奖励质量创新行为，大力提倡正确健康的质量意识。同时还应重视员工的质量心理，建立沟通渠道和沟通机制，关注员工的质量心理活动，满足员工自我实现的需要，为员工提供发展机会。鼓励员工与拥有良好质量文化的企业进行交流，从企业外部汲取好的质量经验。