

创造价值的质量管理

质量管理领导力

The Value-added QM Practice

人本管理的质量实践

郭彬 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



创造价值的质量管理

质量管理领导力

人本管理的质量实践

郭彬 著



机械工业出版社

本书主要讲的是质量管理领导力，是基于人本管理的，包括两个方面：从上到下由公司最高管理层推动质量，形成的质量管理领导力；自下而上由基层员工参与、反思、解决流程、制度、质量等问题，养成的质量管理领导力。

本书共三篇、八章：第一篇中国质量4.0之道，主要介绍质量管理离不开对质量的认识和质量意识，离不开企业土壤及质量文化，也离不开宏观的环境及政府、企业界对质量管理的治理要求，这些是质量管理领导力的生存土壤；第二篇质量管理之领导力，主要介绍以人为本的质量管理、质量管理领导力之屋及3P×4P、质量的本质是企业管理；第三篇质量领导力之执行，主要阐述从高层到中层和基层如何落实质量管理领导力，也就是全员都应该并可以在各自工作中落实的质量管理领导力。

本书适合生产制造型企业的各级管理人员，以及从事质量工作的各方面人员阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

创造价值的质量管理：质量管理领导力 / 郭彬著.
——北京：机械工业出版社，2018.6
ISBN 978-7-111-59789-6

I. ①创… II. ①郭… III. ①质量管理学 IV.
①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 087415 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：王欢 责任编辑：王欢

责任校对：佟瑞鑫 封面设计：陈沛

责任印制：常天培

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2018年7月第2版第1次印刷

148mm×210mm·16.125印张·2插页·291千字

0001-4000册

标准书号：ISBN 978-7-111-59789-6

定价：59.00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

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

本书围绕以人为本的质量管理方法和实践，运用大量案例，通过顶层设计和领导力提升，强化组织和个体的质量引领理念，从另外一个角度阐明了质量管理的精髓，值得大家学习和探讨！

阳光电源股份有限公司 董事长 曹仁贤

这是郭彬的第二部质量著作。“质量管理的本质是企业经营”，那么质量管理者如何有效地管理团队？如何在企业各个层次推动质量？如何形成重视质量的企业文化？如何解决人的问题？如何在工作中落实质量管理领导力？

本书给大家分享了大量的经验和作者的思考，值得各个层次的质量管理人员阅读，特此推荐。

六西格玛品质网 创始人 龙 天

感谢郭彬能在百忙之中把自己对质量的理解和经验分享出来。此书无论从理论还是实操方面都是一本好书。

汉能薄膜发电集团有限公司 研发总部总裁 安荣邦

推 荐 序

给学生写序是件颇费周章的事。溢美之词不可不说，又不可多说。说多了，就像“喝多了”一样，笑声一片，忠奸难辨；当然，又不能像李泽厚老师那样不说——他是泰斗级人物，自然可以给学生们写序时说：“我拒绝看这本书的任何一个字，也不对这本书负任何责任……出版社一定要我写个序，正好趁此写上几句话说明一下。”

我，打算多说些内容，多说些鼓励的话。

人本管理，其内涵之丰富可上溯夏商周与古希腊，其思想之绚烂可横贯西方世界与东方文明。如果将“人本”与“管理”分开来谈，虽有管中窥豹之嫌，却会简洁直白得多。中文讲人本，顾名思义，乃人为根本、人为本源。追踪溯源，人本是从“民本”演化而来。而“民本”又是与“官本”相对立的。“官本”，则又与“君本”相生相克。所以，张扬人本之力，就是要把人从官统、君制中解放出来，成为“天生万物，唯人为贵”的“国家主人”。

西语之人本，源自希腊语词根 Anthropo（人、人类）。其语境繁杂，有哲学意义上的“人本主义”，历史文化意义上的“人类中心主义”，知识论意义上的“人类学”等，足以乱人耳目，使人莫衷一是。但简言之，“人本”与“神本”相对，“神本”

则与“王权”相对。要经历先把人从“神本”中解放出来（文艺复兴与启蒙运动），进而再把人从“王权”中解放出来。

与中国语境有异，“人本”被西哲们推上了“认识的主体”（用人类理性取代了上帝），甚至“本体”（从人出发并以人为指向，解释并改造世界）的顶天立地位置。正如黑格尔所指，启蒙以降，认识的出发点从中世纪的上帝转移到人身上，从外在权威转移到内在理性。

问题是，从此，被赋予了“参天地，赞化育”的理性的人，便开始了与自身固有的“食色，性也”的生物性、感性的人，不停地冲突、撕扯，剪不断理还乱，痛苦不堪。于是，人们便要找到一个替身，以借其力，舒缓张力、自我麻痹。科技与机器应运而生。由于工业革命彻底改变了世界的格局，两次世界大战、冷战及美苏的太空竞赛，让人们看到了机器所能爆发出的巨大威力，不由得开始膜拜、迷信机器了。“人本”日渐让位给了“物本”。

也正是在人与物的相互纠缠拉扯的过程中，产生了“管理”科学——一个曾经被认为涂脂抹粉、扭捏作态的外来概念。其中文语境同“治理”，词根乃牢头看管囚犯之意。其拉丁词根为Manus（手，权力和权限之意），在意大利文语境乃驯服野马之意，在法文语境则是给马套上嚼子。显然，中西文本意都是用物理手段进行控制的语意。曾几何时，经过早期工厂主们的实践，特别是经过法国人法约尔和美国人泰勒的成功改造，管理便成为了扩大规模、提高效率和降低成本的法器。当然，前提是要在大棒上绑上诱人的胡萝卜，要把人变成“机器人”或物的一部分（所谓人机料法环测云云）。

“管理”蒸蒸日上，如同美国福特公司这头“汽车巨兽”高耸的烟囱里直上云天的滚滚黑烟。但工人却被日渐物化、异化了。

吊诡的是，历史原本就是在这种“二律背反”中演进的。从哥白尼的“世界观革命”，到笛卡儿的“宇宙机器”和牛顿的“物理世界”，世界被证明是一部由精密的数学定律所支配着的完美的机器，动物也是机器，人当然也是机器。于是乎，充满想象力的诗意世界消失了，摆脱了“神权”的科学家们大展手脚，生龙活虎地创造出了灿烂恢弘的科技成果。这样，也就自然形成了机械论的“范式”（Paradigm），机器，自身也就成了人的拜物教。“人本”沦为“物本”。“管理”成了帮凶。

这时，起码有两个人分别在科技和物理的山峰上打响了“革命”的枪炮。智商超人的爱因斯坦以其“狭义相对论”和“原子现象理论”（量子理论特征），摧毁了牛顿力学所支撑的“宇宙机器”，并打破了物质无限可分的决定论定律。怀揣着改造世界梦想的澳大利亚人梅奥，在哈佛赶上了到美国西方电气公司芝加哥霍桑工厂做试验的机会，从有关工人“疲劳”“单调”和“士气”方面的观察和访谈资料中，透过工人怠工、罢工及劳资冲突的种种现象，看到了“泰勒制”及其“经济人”的假设，是如何把人抛向物化、奴化深渊的真相，便力求以“社会人”“非正式组织”和“工人满意度”等作为解救人们的逃生舱。他写了两部力作——《工业文明的人类问题》（1933）和《工业文明的社会问题》（1945），创立了“人际关系学说”，为管理拉响了向“以人为本”的返航汽笛。

感谢郭彬，应用我提出的“三个层面说”（物理—事理—人理/天理），对过往的质量管理进行了一番上下左右的打量。这是一个简洁实用的诊断模型，不管你把它叫作3P、4P，还是“大质量”“小质量”，都可以从中看清质量及管理的来龙去脉。事实也正如此，在科技世界，行至亚微观量子世界时，理性的无限之道便显露出局限，开始掉头向上；行至整体的生态世界（虽然可达意不可言传），却真实可信。正如，美国学者卡普拉（Fritjof Capra）博士在其畅销书《物理学之道（The Tao of Physics）》中指出的，西方的物理学走到了尽头，就接上了东方的思想源头。他还特意在书中使用了充满中国智慧的“道（Tao）”——这原本就是一个“神理流于两间，天地供其一目”“俯仰终宇宙，不乐复何如”的有情宇宙，一个“静而与阴同德动，动而与阳同波”“大乐与天地同和，大礼与天地同节”的人文世界。

2008年首创了“核心竞争力”而名扬天下的哈默教授，聚集36位著名学者、教授和明星CEO做出考量与洞察，指出现代管理五大硬伤：灵魂缺失，潜能压抑，资源失衡，故步自封，思想残缺。

自然，人们开始直面一个被长久遗忘的内心的伤痛，呼唤“人本管理”，以解决把人从“物”中解放出来的大问题，尤其是在人工智能（Artificial Intelligence, AI）盛行、机器人勃兴、“算法统治一切”的今天！

好消息是，中外的实践证明，品质文化变革是一剂消除“物本”还原“人本”的良药。更好的消息是，习近平主席已发出“质量第一”“质量强国”的动员令；李克强总理在2018年《政

府工作报告》中提出，来一场中国制造的“品质革命”！这都将会大大加快中国品质与人本管理的革命进程。

这时，我们再看本书的立意，就会了然于胸了。无论是把我提出的“中国品质 3.0”提升到“中国质量 4.0 之道”、透过“质与量的战争”看清质量的本质，还是继续强化克劳士比大师系统预防的思想及与领导力泰斗本尼斯共创的质量领导力，都是在尽心尽力地推动人本管理的实践。

是的，作者郭彬正是一名聪明好学而且像克劳士比大师那样勤于思考与总结的实践者，他把大量的实践经验与我们分享，而且力求把质量管理与“工业 4.0 对接”，以及与中国传统文化的精神资源对接，实在难能可贵，堪为表率。我曾为同在机械工业出版社出书的一位学生写序。序中写道：“让人人成为克劳士比”。学生们都知道，这是我一贯的主张。我相信，克劳士比先生作为人本管理的导师，一定会激励越来越多的人，勇于实践，勤于思考，共享经验，创新中国品质。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”

愿共勉之！

杨钢 | 中国零缺陷奠基人，克劳士比中国学院创始人兼院长

2018 年 5 月，于北京奥运村

自序

● 我的上一本书《创造价值的质量管理》出版后的故事

2014年元旦，我的处女作《创造价值的质量管理》出版了。该书总结了从2008年的质量课长兼六西格玛资深黑带，到质量经理的阅历、经验和思考；围绕质量管理的传统领域进行了探讨，如质量分析、质量改进、质量流程及基本的质量工具应用等。其中有一部分内容跳出了传统的质量管理，如如何管理质量部门、如何搭建组织架构、如何培养质量管理人员。书中有关质量成本部分的内容，也跳出了传统概念，直接论述如何降低质量成本（包括不良质量成本）；关于统计过程控制（Statistical Process Control, SPC）的内容也跳出了传统的框架，以KISS实用为主。这个KISS并非大家熟知的“Kiss”，而是“Keep It Simple and Stupid”（化繁为简、返璞归真）的缩写。

上一本书主要是围绕质量保证（Quality Assurance, QA）的内容来写的，虽然有两章是塑造质量管理（Quality Management, QM）领导力要关注的内容（一是质量人员本身应该具备的知识、能力和意识等；二是如何在公司层面架构质量部门，以及各种架构的优缺点），但是在质量管理领导力方面讲得还不够完全和透彻。

有些读者问我接下去打算写什么，我说再写书就准备换换话题了。因为质量管理的本质是企业管理。要解决各种质量问题，更需要解决的是管理者、普通员工的能力问题、态度问题、意识问题等；或者，组织架构设置层级太多、分得太细，以及功能分离与合并不合理的问题等；或者，企业文化问题、老板家长式作风的人治问题等。在这样的情形下，我认为再围绕传统的质量管理话题写书，难有更大的突破。

2013年，我得到北京西门子西伯乐斯电子有限公司总经理的信任，在从事质量管理的同时也负责协助他策划和推进卓越运营方面的工作，有了很多实战的机会跳出质量话题来观察和思考质量管理。并且，我还实际参与到企业整体管理运营，如企业文化、关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI）绩效考评和改进、合作与沟通、工作质量、经营管理突围项目、组织效率等。当时，在这样的背景和经历下很想写本书，叫《知识分子的精益管理》。因为我发现几乎所有关于精益管理的书籍都是围绕蓝领来写的。我也认为蓝领的精益管理非常重要，也比较容易通过精益管理的方法和工具进行衡量和改进，但知识分子的精益管理却显得更重要。根据工作实际，想确保精益管理，那么知识分子的思路、方法和工作质量等就非常重要。所以，我很想针对知识分子，围绕管理效率、组织效率、工作方法、沟通合作、主观能动性、“work smart”等，论述一些普遍存在的问题，给出建议和解决方案。

要搞好精益管理，知识分子有一个比较容易实用的技巧是“Go to Gemba”——现场管理。不仅是调查问题、了解实情需要

“三现主义”（现场、现实、现物），沟通也得注意“Gemba”方式，特别是不要只坐到计算机前敲文字沟通。“Go to Gemba”虽然是关于精益方式的，但也影响工作质量和产品质量，所以又回到质量话题来了。为了更深刻地把这个管理方式推荐给大家，我给大家郑重推荐作家梁衡的文章《假如毛泽东去骑马》。文章开头引用资料，提出是毛主席几次提到想“骑马走江河”——“搞一班人，地质学家、生物学家、文学家，只准骑马，不准坐卡车，更不准坐火车，一天走60里^①，骑马30里，走路30里，骑骑走走”。可惜，因为种种原因没有成行。如果按毛主席的计划真的“Go to Gemba”实现了骑马走长江、黄河的愿望，那么四年左右的时间足以了解当时中国的实际。

当时，我还有另一个想法，打算写本书，叫《走出混沌忙碌的工作》，主要想为知识分子包括员工，特别是公司中高层，指出问题并提出建议，从迷茫和混乱的工作中找出打蛇打七寸的关键点，提供主要思路、系统方法、常用思考和分析工具，提高工作效率和效果。

在处女作出版后一年多的时间里，一些读者给予我较多的鼓励和肯定，也写信交流和咨询，包括大学老师、质量部长、企业总经理及行业协会等。在他们的鼓舞下，我决定再写两本质量管理方面的书籍，在质量界多留一些印记。在从事质量管理工作的过程中和写作的过程中，我透过质量问题来发现和分析企业管理的系统性问题。质量问题多种多样，有外观的问题、功能的问

① 1里=0.5千米。

题、安装调试的问题、可靠性问题、说明书问题、包装运输问题等；背后的原因也错综复杂，有的是因为一线工人，有的是因为设备工艺，有的是因为设计缺陷，有的是因为原材料缺陷，有的是因为客户使用不当，等等。但这一切问题的背后都与企业管理有关，与领导力有关。

● 从 QA 转型到 QM 领导力

我在很多场合讲过，质量问题其实是公司管理问题的放大镜！不管是以研发技术和科学创新为核心竞争力的产品领域，如笔记本式计算机、手机、无人机、控制器等；还是以工艺精密加工的零部件领域，如手机、无人机、计算机等配套的塑料和金属加工件等。产品领域难在如何把技术想明白、想透彻；精密加工的零部件领域难在如何准确、精密地把零部件做出来，而且还要美观。这两种不同的挑战，反映的是不同的技术难点和问题，但技术也是人做出来的。而公司招聘和引进什么样的人，以及人才是否愿意留下来，或者能否招聘进足够的人才，都与管理息息相关，也与一把手的格局有关。

如果只是在传统的质量检验（QC）和质量保证（QA）这两项工作上打转儿的话，质量问题难以得到根本好转。因此，质量管理必须转型到以人为中心的质量管理（QM），重在人的选拔和培养，重在改善团队沟通与合作氛围，重在提高士气及激发潜能，重在提高个人工作能力及团队工作能力。虽然多数公司和质量人员早已成功地从 QC 转型到 QA，但工作主要还是在产品质量的检验及事后问题的处理，注意力都集中在控制上，眼睛只紧紧

地盯着细节问题，时间和精力被挤压，还没有把重点放在 QM 上。

要真正转型到 QM，必须把关注焦点从质量管理的多个因变量 Y 转移到多个自变量 X 。

质量管理的 Y 就是大家聚焦的产品质量水平，或者说质量问题，这也是多数人关注的焦点。为什么有不好的 Y 需要大家忙于被动地救火呢？也许，可以借用佛学的因果来解释，也可以用计算机或统计学的 GIGO (Garbage In Garbage Out, 无用输入、无用输出) 来解释。但是，我喜欢用六西格玛 $Y = F(X)$ 方法解释。因为“因”的不好，所以“果”也糟糕；或者说，输入端质量不高，所以输出也没有保障；或者说，关键因子 X 没有得到有效管理，所以因变量 Y 也就不理想。QM 就是要把焦点聚焦到影响产品质量的人、系统和管理等因素来展开工作。虽然，这些人、系统和管理等因素不完全是由质量部门所控制和决定的，但质量部门必须通过各种好的有效的方法、工具来搞清楚质量问题的因果关系，并积极地去影响同仁，影响上下级，更要影响一把手。这种影响，或者叫领导力不是为了谋取私利，也不是为了哗众取宠或虚荣心，而是为了提高大家的工作能力、协作能力和工作质量等，最终提高产品质量和经营质量。因此，质量管理必须从传统的方式真正地转型过来，转型到真正的 QM，而这需要以人为中心的 QM 领导力。

正因为人员的各种问题，出现了管理的系统问题和领导力问题，最终导致工作质量和产品质量问题。这些关于人的话题是 QM 领导力需要重视和聚焦的，即质量 3P 之首的“人” (People)。有关 3P 的“物理层面” (Product) 和“事理层面” (Process，也

称流程)的传统质量管理的QC部门或QA部门可以一定程度保证出货的产品质量、过程的生产质量及采购的原材料质量,但难以提高质量管理的整体水平和产品质量水平。因此,工作中有许多返工、返修的情况,不仅是产品质量的,也包括工作质量的,导致的显性的不良质量成本很高,隐形的质量成本更无法估量。

因此,QM虽然也需要进行QC工作,采取一些方法和手段开展QA措施,但更需要的是聚焦企业的组织能力和员工能力这个根本。否则,即使引进一些数理统计工具,包括六西格玛,也解决不了管理问题、人的能力和能动性问题。这也与《追求卓越》中多次批驳的“理性主义管理”的情况有些相似。书中这样写道“理性主义过分强调计算、分析……”“想要提升生产力时,只知道从投资下手,而不是激励员工的士气”。这也与美国《哈泼斯》杂志的编辑刘易斯·拉帕姆的观点类似“他们老是谈论数字和重量——石油桶数、货币供给量,总是有关材料的,几乎不会谈人力资源。以事物为主,而不是以人为本……”。

我职业生涯的头十来年也是如此,那时候主要关注那些物理现象,如产品、流程、数字、机器等。在西门子初期任质量经理的时候,也是以产品质量和流程质量为主,包括如何利用六西格玛进行质量改进。后来,逐渐感觉到质量管理再难有进一步的突破,因为哪怕自己在质量管理领域懂得再多,解决质量问题的能力再强,但如果全员的质量意识止步不前,全员的质量责任心不提高,全员的工作能力和工作质量不提高,组织架构不优化和调整,质量就不易达到更高水平了。因此,后来被提升为总监的时候我自己就为部门取名为BEQ(Business Excellence & Quality

Management), 意在既能继续在传统的 QC 和 QA 方面发挥作用, 同时又为总经理在卓越运营方面提一些建议和政策, 协助推动企业文化、沟通协作和管理改进, 努力通过组织能力的提升来改进工作质量及管理质量, 从而更好地预防问题和改进产品质量。

因此, 如果企业想超越传统的质量管理, 最好把质量管理部门取名为 QM、TQM 或另外的名字, BEQ 也不错, 最好不要再称呼 QA, 更不要称 QC。一般而言, QM 部门仍然包括传统的 QC 和 QA 职责。但是, QM 部门其实也可以把 QC 部门划归到生产部门, 前提是生产部门有质量意识和质量责任心, 并且要协助生产部门提高质量管理能力。但是, 传统的 QC 部门和 QA 部门就比较少地关注以人为中心的 QM 领导力了。

● 这会是一本什么样的书

如果借用马斯洛需求理论的话, 质量管理方面的书籍大概可以分三个层次: 第一个层次, 是关于基础质量工具或质量体系方面的理论书籍, 如 SPC、QC 七大手法、ISO 9001 体系、IATF 16949 体系、质量管理介绍等, 是关于质量管理的基本需求, 有很大的群众基础, 这方面的书也有很多; 第二个层次, 是精益六西格玛或 CMMI 等更高层次的质量方法和工具的书籍, 这是为了满足公司追求更先进的质量管理方法和工具方面的书籍; 第三个层次的书籍更侧重经验分享、思想体会或管理原则等。

每个层次的书籍都有各自的需求, 也需要为质量人员提供不同的书籍。我愿意结合较为先进的质量管理方法、实践, 以及间接的和直接的经验教训, 用图书的形式和读者朋友们分享。随着

不断成长，我更喜欢从人和管理的角度来看待质量管理。哪怕讲质量工具，我也要讲质量工具所需要具备的思想，以及如何才能更加灵活地用好。这是因为质量管理，不仅是传统的质量管理那些事儿（如 QC、QA、SQE、PQM 或 PQL 等），不仅是 SPC、DOE、QC 七工具、Minitab 统计等质量工具，也不仅是实物（Product）的质量，还包括流程（Process）的质量，以及更重要的是人（People）的质量。这里需要的不仅是员工个人“单打独斗”的能力，而且更需要全员的团队作战能力。

不管是公司的最高管理层，还是质量人员（包括质量负责人），或是其他部门的人员，大家整天都在谈这个产品的问题是怎样的，原因是什么，有没有解决。大家在解决产品质量问题的时候，也就止步于某个细节，要么是技术问题，要么归结为不易解决的人为问题或某个设备问题。大家在讨论这些技术所引起的产品质量问题的时候，也有高下之分，有些在事实和数据方面有较为充分的分析和挖掘，但有的就是凭经验或嘴巴。即使利用较为专业的 8D 分析或六西格玛分析，但就止步于技术，没有进一步挖掘潜在的冰山下面的管理问题、系统问题或流程问题，也没有评审组织上的战略或文化是不是出了问题，人员能力是否符合公司要求，大家在沟通、合作与理念上有没有问题。各种质量会议也是在讨论某个点或某个具体细节，没有系统地看，也没有上升到流程、组织和人员来解决问题。对于质量人员，所谓质量管理领导力，其实就是需要从公司总体管理上，围绕产品质量的所有 X 进行系统地总结和分析，并提炼和分析出需要整改的关键 X，提出管理改进措施。其中，特别要围绕组织能力、人才结构、产