

质量与责任

温德成 著

中国的复兴之路不会平平坦坦，中国的质量振兴之路也将会困难重重，但只要我们企业界、政府部门、行业协会、新闻媒体、教育界以及全体公民能够勇于承担责任，以中华民族的勤劳与智慧，中国制造一定会成为世人的选择，中国品牌一定会赢得世人的尊重！现在，我们每一位要做的就是——担负起提升质量的责任！



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

质量与责任

温德成 著



中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

质量与责任/温德成著. —北京: 中国计量出版社, 2009.6

ISBN 978-7-5026-3044-7

I. 质… II. 温… III. 企业管理; 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第088149号

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲2号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm×960 mm 16开本 印张 12.25 字数 155千字

2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

*

定价: 32.00 元

前言

中国近年来经济的高速发展似乎正在印证英国历史学家汤因比博士的一句话：21世纪是中国人的世纪。2000年中国出口额位居世界第七位，2002年上升为第五位，2005年超过日本上升为第三位，2007年超过美国上升为第二位，2008年保持第二位并进一步逼近德国；2000年中国GDP以微弱优势超越意大利位居世界第六位，2005年一举超越法国、英国，位列世界第四位，2007年超越德国位居世界第三位，2009年有望超越日本成为世界第二大经济体。中国无疑已经成为世界经济舞台上的重要角色。

正当中国经济突飞猛进之时，一场全球性的经济衰退不期而至，中国经济正面临着巨大的挑战，这些挑战主要表现为：一是全球经济衰退导致的国际需求急剧下降，对我国以往过多依赖数量扩张的外向型经济发展模式提出挑战；二是我国近年来频频发生的产品质量事故，对我国以往忽视质量竞争的粗放型经济发展模式提出挑战；三是我国薪资水平的不断提高和人民币的持续升值、对我国以往过多依赖价格竞争的低成本经济发展模式提出挑战。面对如此严峻的挑战，我们似乎更应当想起美国质量大师朱兰博士的一句话：21世纪是质量的世纪。

人类在质量大堤下生存。同样，企业也要在质量大堤的保护下生存。如果仅仅将质量看作企业生存的防御性手段那是远远不够的，质量应该成为企业主动占领市场的有力武器。为此，中国经济要实现持续发展，中国企业要提升全球市场竞争力，必须将质量作为一个认真对待的话题。从政府的角度来看，如何制定引领中国质量发展的战略规划、推动中国产品质量的快速

提升与如何加强质量监管、防止出现恶性质量事故同等重要；从企业的角度来看，如何转变质量观念、强化质量意识、提升产品质量竞争力显得尤为重要。我国企业必须认真审视质量与数量、质量与价格的关系，从单纯依赖价格竞争转向质量竞争与价格竞争并重，从根本上改变过多依赖数量增长来扩大利润的做法；优势企业应加强自主品牌建设，增强我国自主品牌的国际影响力，提升中国制造的国际形象。

我国要在21世纪达到中等发达国家的水平，需要我国的产品质量至少应该达到中等发达国家的水平。但就目前而言，我们的产品质量还频频出现问题，我们的质量形象还亟待提升。美国《商业周刊》发布的2008年世界品牌100强中，中国依然无一品牌入选。这也说明提升产品质量、打造国际名牌对于我国企业来说仍是一个长期而艰巨的任务，这不仅仅需要企业家和广大员工付出艰辛的努力，还需要政府、行业协会、教育界、新闻媒体以及全社会的共同努力。

中国的复兴之路不会平平坦坦，中国的质量振兴之路也将困难重重，但只要我们企业界、政府部门、行业协会、新闻媒体、教育界以及全体公民能够勇于承担责任，以中华民族的勤劳与智慧，中国制造一定会成为世人的选择，中国品牌一定会赢得世人的尊重！

现在，我们每一位要做的就是——担负起提升质量的责任！

温德成

2009年5月28日

目录

1 我们需要什么样的质量观念

观念的力量	2
制约我国产品质量快速提升的质量观念	4
关于质量的各种表象	20
质量是什么	22
实用的质量	23
感觉的质量	24
安全的质量	25
节约的质量	26
服务的质量	27
有竞争力的质量	28
案例分析 从“无抗奶”谈产品质量	32

2 顾客意识及其培育

顾客——企业生存的前提	39
顾客意识——企业持续发展的原动力	40
顾客意识——探究市场的冲动力	40
顾客意识——创新产品的指南针	41
顾客意识——塑造品牌、维护品牌的推动力	42

顾客意识——赢得顾客的保障	42
顾客意识的强化——企业管理的重要内容	44
领导策划与发动——强化顾客意识的关键	44
制度引导——顾客意识形成与保持的保护伞	46
员工参与——强化顾客意识的有效途径	47
顾客意识的落实	48
识别顾客需要	48
满足顾客需求	50
顾客投诉与不满化解	51
评价顾客满意和顾客互动	53
建立良好的顾客关系	55

3 为什么我们需要加强自主品牌建设

南孚电池控股权的变化	62
中国发展自主品牌的紧迫性和重要性	63
从南孚电池谈我国自主品牌建设存在的突出问题	66
地方政府的招商引资政策	67
跨国资本的强力收购	68
自主品牌意识淡薄	68
培育自主品牌任重而道远	70
自主品牌建设的着力点	73
品牌定位	74
品牌延伸	75
品牌强化	77

海尔自主品牌建设的启示	78
质量意识的扭转与强化	79
产品质量形象改善	79
服务质量形象提升	79
质量形象的内外兼修	80
海尔品牌国际化	80
案例分析 万宝龙的品牌建设	82

4 质量忧患意识及其强化

强化质量忧患意识的必要性	88
当前我国企业面临的国际竞争形势	88
我国总体产品质量状况	90
质量忧患意识的强化	93
全民质量忧患意识的强化	93
企业内部的质量忧患意识培养	95
案例分析 从三菱汽车的惨痛教训谈质量意识的强化	98

5 企业质量管理体系建设

质量制度对企业质量意识塑造的影响	110
我国企业加强质量制度建设的迫切性	112
企业质量体制建设	114
企业最高管理者的质量职责	115
负责质量管理工作的组织机构	115

质量管理工作的组织体系	116
各级各类人员的质量职责和权限	116
企业内部的沟通机制	117
企业正式的质量制度	117
企业非正式质量制度建设	118
企业及其员工的质量习惯	118
企业质量风气	120
企业的质量传统	122
员工及员工群体的质量作风	123
非正式质量制度与正式质量制度的关系	124
非正式质量制度的“软管理”功能	126

6 企业管理者应承担什么样的质量责任

企业最高管理者的质量责任	130
质量方针及制定	130
质量战略及制定	133
质量目标的确立	136
确保质量体系的有效运行	137
企业中、基层管理者的质量责任	138
作业计划的质量	138
数据分析与作业改进	139
质量基础工作	140
吸引员工参加质量管理小组	141
案例分析 领导不重视，质量经理该怎么办	149

7 政府的质量责任

政府的质量监管责任	152
质量法规建设	152
国家标准与行业标准的修订	153
质量监管体系的优化	155
质量监管手段的优化	155
政府的质量引导责任	156
认真负责地制定质量发展纲要	156
积极推进国家质量奖励与名牌战略	157
质量兴市的推动	159
质量竞争力的评价	165
质量专业人才的培养	167

8 质量创造美好未来——全社会的共同责任

学校	170
家庭	171
企业	172
政府	173
行业协会	173
媒体	174
社会公众	175
案例分析 令人失望的美国服务	177
主要参考文献	185

我们需要什么样的质量观念

观念决定态度，观念决定行为。质量观念反映人们对质量的认识和对质量问题的观点，质量观念决定着人们的质量态度和行为取向。

观念的力量

凡在国外生活过的人都对中外的饮食对比感慨颇深，一方面感叹外国人吃得太简单了、太不讲究了；一方面感激老祖宗给我们留下的丰厚的饮食文化和中国美食。其实中国饮食业绝对是中国最成功、最具竞争力的产业，遍及世界各地的中国餐馆每年实现的销售收入不知是麦当劳、肯德基的多少倍。这不仅仅归功于中国人多，更重要的是，中国人在饮食创新、多样化、精益求精上投入了大量热情和资源。为什么外国人在饮食上不如我们？是他们的收入比中国人低？是他们的技术落后？是外国人笨？当然不是！原因很简单，外国人对吃的重视程度远远不如我们。中国人在研究如何吃好的问题上所投入的热情、时间和精力让外国人感觉无法理解。这就是观念上的差别。

再看一下F1赛车制造商对质量的疯狂追求。每辆F1赛车由3 500个零件组成，制造商每年都要对赛车进行重新设计和制造，而且整车的组装需在几天内完成，并且要确保赛车的卓越性能。在赛车场维修站，制造商要提供50 000多个重达25吨的备件，在赛车过程中在7秒之内完成更换轮胎、加油及必要的维护。如此高效率和高质量的完美结合令人感觉不可思议。这一切来源于企业高层领导对质量的高度重视和极端执着，来源于全体员工乐于迎接挑战和追求完美的健康心态。

一叶知秋。从中国美食到F1赛车，我们不难看出，只要是人们重视的事情再难也容易做好；如果不重视，再容易的事情也难以做好。遗憾的是，我们除了对吃如此认真、如此投入、如此挑剔之外，对别的好像不那么在意。

对待什么事都“凑凑合合就行”、“产品能用就行”的观念在中国人的心中根深蒂固，不少企业不愿意在产品质量上下工夫，中国产品在国际市场上一直无法摆脱低档、低质、廉价的形象！美国内布拉斯加州林肯大学的MARC J. SCHNIEDERJANS等人对中国制造产品和外国制造产品进行了对比调查与分析，根据对500位美国消费者的调查数据分析，中国制造产品平均质量得分2.77（满分为10分），非中国制造产品平均质量得分7.22。这一结果显示中国产品在美国消费者心目中的质量形象很差，这对于希望成为世界制造强国的中国来说应是一个值得警惕的信号。

因此，要改善中国制造的质量形象，首先必须革新落后的质量观念，否则，再先进的技术也无法从根本上改变我国产品的质量现状。然而，对于不少企业来说，人们在考虑质量问题的时候更多地认为技术是制约产品质量提高的关键因素，认为我们技术不够先进，质量就难以提高。其实不然。事实证明，制约产品质量提高的关键因素往往不是技术，而是落后的质量观念。美国通用汽车公司曾在20世纪80年代建立了世界上技术含量最高、全部自动化的新品牌撒旦分部集团，生产一个系列的各种汽车，希望实现一流质量一流效益。结果发现撒旦分部的产品质量并没有明显优于其他分部。这说明技术设备往往不是决定质量的最关键因素，员工的观念 and 态度才是最关键的因素。一家著名美国企业的总裁曾经到一家著名日本企业参观学习时表示：我们保证产品质量的关键在于30%的技术加70%的态度。没想到日本企业的老板则说：我们保证产品质量的关键在于10%的技术加90%的态度。由此可见日美企业在质量观念上的差别。态度不同，则效果不同。在美国有一家汽车配件供应商使用同一条生产线同时为美国一家汽车公司和一家日本在美企业供应零部件，这家企业采用了控制图进行过程质量控制，结果发现，为日本企业生产的时候产品的质量波动范围明显小于为美国企业生产时的质量波动范围。通过深入调查分析才发现原因在于：企业员工从内心认为日本企业对质

量要求严格因而不敢大意，工作认真，注意力集中。由此足见观念的重要作用。

在我国企业中，上至企业高层，下至一般员工，他们对于质量的观念形形色色，不一而足，尽管很少有人认为质量不重要，但很多人对于质量的看法并不正确。因此，认清并抛弃错误的质量观念，树立正确的质量观念，对于我们每一个人来说都非常重要，特别是企业的高层领导。

制约我国产品质量快速提升的质量观念

其一，只要不出大的质量问题，最高管理者没有必要参与质量管理

尽管绝大多数的企业最高管理者都会说质量很重要，质量是企业的生命，但许多企业的最高管理者还是持有这样的观点：最高管理者是统抓企业全局的，工作的重点是企业的发展战略和处理各种重大社会关系，只要产品质量不出现重大的质量问题，就没有必要亲自来抓，任命某副总统全权负责质量管理工作就可以了。企业最高管理者有此观念，要么是其并不真正重视质量，不认为质量重要到了需要他亲自抓的地步；否则就是对质量、质量对于企业的战略意义，以及质量规律认识不够。

质量是与企业发展紧密联系的战略元素，如果企业最高管理者撇开质量来考虑企业的发展战略，那么企业的战略十有八九将以失败而告终。如果由副总或中层管理者来进行质量战略的规划，那么其全局性、前瞻性和权威性就会受到很大影响，战略的制定水平就会受到很大限制。所以，从战略的角度考虑企业的质量问题是最高管理者的首要质量责任。

产品质量的形成过程涉及企业主要业务流程的各个环节，在这些环节有

各自的负责人，这决定了质量管理需要高层的全局把握和大量的协调工作，因而质量管理不像生产管理、营销管理、财务管理等那样具有相对独立和封闭的特点，如果最高管理者希望其副手抓质量工作能像营销或财务那样得力的话，那就大错特错了。正由于此，质量管理大师戴明博士特别强调最高管理者负有永恒的质量义务。戴明博士一直坚持这样一个原则：只与最高管理层有决心改善质量的公司合作。即使是美国福特汽车公司也不例外。1981年福特汽车邀请戴明时，戴明表示：除非福特汽车总裁亲自邀请，否则他不会前往。结果福特汽车总裁彼得森亲自邀请戴明博士为福特培训高层管理者，拉开了福特质量振兴的序幕。

不出大的质量问题最高管理者就不必过问质量的观念，反应了企业仅仅把质量作为一种防御手段的思想，是一种消极的质量观。这样的领导，只要企业没有出现质量事故，往往就无视质量的存在；一旦出现质量事故，才意识到质量确实非常重要，但事情处理完后很快把质量的重要性抛到脑后。其实，质量是企业最具穿透力的竞争元素，企业最高管理者应考虑如何利用质量来参与市场竞争。麦肯锡公司的一项研究表明，提高质量可以有效促进企业销售的增长。麦肯锡公司将所研究企业的质量管理分为4个等级，质量管理最好等级的企业其销售增长率为16%，质量管理最差等级的企业其销售增长率为5.4%，行业平均销售增长率为8%。可见企业通过质量来开拓市场是一种非常有效的竞争手段。

从ISO 9000系列标准中最高管理者的质量职责要求也可以看出最高管理者对于质量工作应担负的责任。

- (1) 制定并保持组织的质量方针和质量目标；
- (2) 通过增强员工的意识、积极性和参与程度，在整个组织内促进质量方针和质量目标的实现；
- (3) 确保整个组织关注顾客要求；

- (4) 确保实施适宜的过程以满足顾客和其他相关方要求并实现质量目标；
- (5) 确保建立、实施和保持质量管理体系以实现质量目标；
- (6) 确保获得必要的资源；
- (7) 定期评审质量管理体系；
- (8) 决定有关质量方针和质量目标的措施；
- (9) 决定改进质量管理体系的措施。

可见，只有最高管理者承担起这些质量责任，质量管理体系才有可能正常运行。这些作用有的可以通过授权副总来发挥，有的则必须由最高管理者亲自处理。比如质量方针和质量目标的确定，这涉及企业发展战略，只有最高管理者才能总揽全局予以明确，再如质量管理体系的评审，应由最高管理者来主持，因为质量管理体系评审实质上是对企业运营的全面评价和诊断，涉及企业发展全局，如果经常由副职代劳则无法达到评审的原有目的。

其二，企业扩大盈利的最有效途径就是扩大产能

我国许多企业老板在市场形势好的情况下，大都倾向于增加生产线扩大产能，因为他们认为企业再上一条生产线无非是复制一下以前的运营模式，有以往经验可循，容易进行，而提高产品质量则难度太大，没有把握。有的人认为高质量必须以高投入为代价，要提高质量就要投入大量金钱，从盈利方面未必合算。

增加生产线扩大产能有时确实可以降低单位成本增加企业利润，但如果某一行业中很多企业都采取这一措施，那么整个行业就会面临产能严重过剩的局面，产能严重过剩必然会导致一些企业开工不足，单位成本上升，企业大打价格战，最终出现盈利达不到预期或亏损的局面。所以，对于企业领导来说，要提升企业的竞争力，增强企业的盈利能力，不能只分析自己企业

产能提升会带来什么优势，还要考虑竞争对手的产能提升会给行业带来什么威胁，企业要化解这种威胁就需要从质量的角度来应对，尽管提升质量比简单地扩大规模难度要大得多，但这是企业持续发展所必须做的功课。以凯迪拉克为例，通用汽车公司凯迪拉克事业部前身是1899年创立的底特律汽车公司，1902年改名为凯迪拉克，以1701年建立底特律城的一个法国探险者安东尼·门斯·凯迪拉克(Le Sieur Antoine de la Nothe Cadillac)的名字命名。凯迪拉克公司在1906年其年产量就创下了4 307辆的记录，但凯迪拉克的管理层仍拒绝了继续提高产量的诱惑，全力投入生产高性能汽车。这使它失去最大汽车制造商的位置，但取得了许多技术上的成就，树立了凯迪拉克轿车的高品质形象，成为美国豪华汽车的标志。

除此之外，持有高质量意味着高成本观念的人认为，高质量的产品价格也高，对顾客未必有吸引力，企业未必能通过质量受益。这种观点成了一些员工宽恕自己工作质量低下的借口。事实上，高质量未必需要高成本，企业完全可以通过科学的管理实现低成本高质量。如在设计阶段通过田口法在确保质量的同时降低产品成本，在制造阶段可以因一次合格率的大幅度提升来降低返工、返修、废品、降级、质量检验和售后维修服务的费用。正如质量大师克劳斯比所说：质量免费，质量不需流泪。

同时，消费者对产品的要求越来越苛刻，一方面要求产品质量好，另一方面要求产品售价低。尽管这对企业是一个很大的挑战，但只有做到了的企业才有竞争力，做不到的只好等待被淘汰出局的命运了。我国某机构最近做的一个调查很能说明问题：我国新富阶层不喜欢日本，但喜欢日本货。原因不言自明：由于历史的原因和日本对待历史的态度，没有多少亚洲人会喜欢日本，但由于日本产品的高质量和相对低价格，使人无法抗拒。这就是产品质量竞争力的威力。