



人人都是 首席质量官

鲍益新◎著

周鸿祎
温元庆

360公司董事长

富士康集团供应链资深副总裁

联合
推荐

一本质量思维的观念养成书 适用于所有行业
管理要管质量 以质量为抓手能管好任何企业

EVERYONE IS
CQO



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE



人人都是 首席质量官

鲍益新◎著

EVERYONE IS
CQO

图书在版编目 (CIP) 数据

人人都是首席质量官 / 鲍益新著 . -- 北京 : 华夏出版社 , 2017.7

ISBN 978-7-5080-9234-8

I . ①人… II . ①鲍… III . ①企业管理 - 质量管理 IV . ① F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 160322 号

人人都是首席质量官

作 者 鲍益新
策 划 陶 鹏
责任编辑 张巧云
装帧设计 红杉林文化

出版发行 华夏出版社
经 销 新华书店
印 刷 三河市少明印务有限公司
装 订 三河市少明印务有限公司
版 次 2017 年 7 月北京第 1 版
2017 年 7 月北京第 1 次印刷
开 本 880 × 1230 1/32 开
印 张 7.25
字 数 110 千字
定 价 39.00 元

华夏出版社 地址:北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028

网址: www.hxph.com.cn 电话: (010) 64618981

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。



推荐序一

质量是原点

读完鲍益新博士的《人人都是首席质量官》，我有遇到知音的感觉。我回想起了我做产品，经营企业的这些年。一些产品、一些教训、一些思考在我的脑海里浮现，这些东西伴随着我和360公司走到今天。现在，我经常跟360公司的员工们讲，你们不用担心你们能赚多少钱，你们需要担心的是你们在360做出了多少真正为用户和社会解决问题的产品。我很高兴地看到，我创业和经营企业这么多年来很多经验和思考，以及我对公司员工的期待，也可以用鲍博士书里的质量思想进行阐释和表达。

大家都知道，我一直提倡超出期待的用户体验，我曾经推荐过一本书，叫《商业秀》，这本书书名的副标题是“所有的行业都

是娱乐业”，娱乐业的核心就是体验，所有的电影、所有的秀能不能成功，就在于它能不能提供一个巨大的、超出预期的情感冲击，提供一个良好的体验。360公司在最近的几年做了很多智能硬件，比如我们的安全手表、行车记录仪，还包括手机等等。我观察到超出期待的用户体验，做软件和做硬件有非常大的不同。做软件进行快速迭代很方便，观察和接收用户的反馈也很容易，如果有bug，迅速改进再推出一个新版本就行了。硬件不一样，硬件生产出厂后，体验基本上就固定了，想再改变这一批产品的用户体验就非常不容易了。所以，对于软件的经验，从零到一、从一到一百可以实现，但对于硬件来说，需要先扎扎实实地做到1，这一步走扎实了，才能再考虑超出期待的问题。

如何保证这个1，这个就是要讲质量了。虽然质量不等于客户满意，但质量不好，客户一定不满意。鲍博士在书里有一个公式，客户满意度 = 实际值 / 期望值，这个与我提到的超出期待的用户体验是一个道理。但具体到硬件的产品，用户首先关注的是基本的质量，也就是在功能、外观、服务等方面要令用户基本的满意，而要达到客户超出期待的满意，就需要进一步考虑各种类型的客户在不同场景之下对产品的期望值及其变化。这就需要产品经理的洞察与创新了。我在公司里经常讲，希望360能通过科技和产品的创新来创造新的生活方式和需求，进而创造新的市场。就是这个意思。

质量这个词很有意思，质在前，量在后，这对于生产硬件产

品的公司来说，是一个警示，也是一个挑战。硬件公司往往要进行大规模的生产，才能达成规模效应和赢利，所以，量至关重要，但不管量有多么重要，质还是应该在量的前面。有质才有量，有了质，量才有价值。既要大规模生产，又要保证质，这对于制造商来说，就是一个巨大的挑战。如今在大力提倡工匠精神，作为工匠精神的典型，我们往往容易联想到的是一个厨师、一个木匠，一个人专注于一个产品，全心投入，改进到极致，是工匠精神。但是，作为一个组织、一个企业而言，什么是工匠精神，又如何才能具备工匠精神？我认为核心的抓手就在于质量，一个大规模制造的产品，用户拿到手之后还能满意，爱不释手，这不是靠某一个人的努力能实现的，靠的是体系的力量、组织的力量和系统的力量。这种集体工匠精神的形成，必须狠抓质量，员工们都要有质量意识，企业要有质量管理体系。鲍博士的这本书里在这方面有很多的论述，给了我很大的启发。

360 公司从做软件起家，现在又做硬件，并且在人工智能、机器学习方面进行了很多的投入。我们的目标是软硬结合，希望做出来的智能硬件可以真正地与云端的图形图像、视觉处理、自然语言的处理结合在一起，从而更具技术领先和市场竞争能力，最终目标是让人们过上更加高质量的生活。

是为序。

周鸿祎 360 公司董事长



推荐序二

富士康集团是从制造代工起家，自 1974 年开始创业，到今天跨足计算机、通讯、消费性电子等 3C 产品，以及汽车零部件、通路、云运算服务及新能源、新材料开发应用的研发制造。一路走来，不论面对任何困难、挑战，唯一坚持、不放弃的，对外是客户满意，对内就是品质，因为我们认为把品质做好，客户会愿意用两倍的价格来买我们的产品，而且还很高兴。

品质是富士康业务核心的核心。过去我们靠这个打下了坚实的基础，如今拥有了一百三十万的员工及顶尖的客户群，成为全球最大的电子产业科技制造服务商。未来无论我们往什么方向迈进，追求高品质都将紧密地伴随我们一起。

品质核心竞争力来自我们多年来建立的一套全方位品质管理体系，这也是富士康的四大管制系统（工管、品管、生管、经管）

之一。品质扎根是个基本功，也是个咬紧牙关的水磨工夫，不是随便说说，三、五年就可以看见成效的。除了管理体系外，还要有品质文化。不过我们的品质管理至今仍然着重在产品、技术、流程上，还没有深入到我们的思想里面。它如果不钻到我们每一个人的骨子里，是无法形成文化的，所以我们下一步就是要加强品质文化的建设。而本书正好是着眼于品质文化、意识的阐述，对当今企业发展，在时间上可谓是非常及时的。

鲍益新博士曾在富士康集团工作近五年，其间担任手机事业群的首席质量官（CQO）及副总经理。他出身汽车行业，在美国福特汽车和北美丰田都做过品质管理的工作。今天，我非常高兴看到鲍博士将他十几年来品质管理经验和理念整理成册。在本书中，鲍博士以说故事的方式阐述他对品质的观念和思维，令人读起来不但不枯燥无味，且相当有趣味性。他透过这些故事总结出的一些经验教训不但切中时弊，而且深具启发性。本书除了是一本启迪品质观念、意识之作，同时也具备操作的实用性，为那些实际从事品质工作的人提供了很好的学习教材。

富士康集团董事长郭台铭曾经说过，台湾有棵著名的阿里山神木，它能成其大，4000年前的种子掉到土里时就决定了。主要是因为它长空旷的地方，能耐得住风寒和寂寞。神木之所以变成神木，在那时候就决定了。所以“格局”是一开始你心里怎么

想，而品质就是企业的“格局”，能不能做出高品质的产品，就看企业领导有没有这个格局，耐不耐得住风寒和寂寞。这本书在此时此刻出版是有着重要意义的。

温元庆 富士康集团供应链资深副总



自序

屈指数来，从离开学校进入职场到今天，已经快 30 年了，其间涉足的行业除了汽车，还有手机和智能硬件，历任职务则涵盖了研发、工程、制造、质量、客服、物流等各部门，不过，从事质量相关的工作还是占了一半时间。尤其在中国这十年，虽然服务过三家企业，担任不同职务，但始终没离开过质量。

以前念书时，老师常鼓励我们：十年寒窗，一举成名。进入企业，老板们说：十年磨一剑，不改初心。我自忖过去十年来，既未闯出名，亦未磨成剑，有的只是对质量工作始终如一的热忱，以及这十年来看着企业随经济成长而发展却忽视质量的痛心。许多企业嘴上说的远超过真心付出的，往往一到重要决策关头，即因短利而采取退缩、妥协之策。究其因，缺乏正确的质量思维是主要原因之一。

写这本书，主要是希望能让读者对质量有更进一步的认识。这个认识是从软性的思维、观念而非硬性的理论和统计方法着手。万事以建立观念为首要，正如同我们教育孩子——上策给观念，中策给方法，下策给金钱。同样，质量观念毋庸置疑地重要于质量技术层面，譬如质量保证、质量检验、质量规划、质量工程，等等。因此，我在这本书里花了较多篇幅在观念、意识的建立和人的培养上，如果没有这些基础，想把质量做好如同缘木求鱼，痴人说梦。

梁实秋先生说写文章贵在自然流露，此乃不刊之论。唯自然流露，才有内容，才能真，才能动人。他引袁宏道云：“文章新奇，无定格式，只要发人所不能发，句法、字法、调法——从自己胸中流出，此真新奇也。”我并非专业作家，写这本书只想把我多年的工作经验以最浅显的方式表达出来，让所有的人都能读得懂，因此心中怎么想就怎么写，这应该符合“从胸中流出”的最自然的方式。

用这个方式来写，就是想试试看能不能把质量观念说得更清晰易懂些。思维是我们根据客观事实产生的一系列认知、判断、推理的活动，其结果形成所谓的观念、意识。质量思维即是透过这些活动来阐述质量的观念。在重要的观念诠释上，我尽量用已知或我亲身经历的故事做例子，重在可读性，而排除过于学理性、单调的论述。或许这样能让读者更亲近质量，进而建立正确的质

量观念。

本书的大部分内容是根据我近十年来有关质量的演讲改写的。我估算了一下，这些年来，我总共讲了43场，听众总数超过2万人，除了我工作的企业内部领导、员工外，还有外部企业、供应商的CEO（首席执行官）、高管、工程师、一线作业员，以及大专院校的副校长、院长、教授、学生，等等。演讲中，听众最常问的问题是：“当交付与质量互相冲突时，质量主管该怎么办？”这的确是个棘手又现实的问题，困扰着许多人，我在本书里会尝试和读者们分享我的思路与方法论。

在写这本书的过程中，我有机会对自己的质量工作和思路做一些系统性的整理和检讨，也算是某种程度的复盘。在写作过程中，还真的对某些观念和做法有了更新的领悟和认识，不能不说是个意外收获。这些领悟和认识也都一并写进了书里。

除了质量意识和基础的方法论外，由于质量的特殊属性，我特地花了两章来谈人和领导力。许多企业不断地在交付与质量间挣扎，负责任的质量人往往固执、坚持己见。必要的时候，他们得做出决断，带领大家一起行动，否则就无法避免问题外流，伤害到客户。如果质量管理者因为怕得罪人而不敢做出困难的决定，也不敢在该冲撞的时候冲撞别人，那么企业把守质量大门的最后一关就会失守。不过，常常和别的部门“对着干”，也让质量人感到心理压抑、受挫、孤独。我见过不少质量工程师或主管因为受

不了长期的压抑、责难而辞职转行。

这让我想起辛弃疾在《水龙吟·登建康赏心亭》里的几句词：“落日楼头，断鸿声里，江南游子。把吴钩看了，栏杆拍遍，无人会，登临意。”辛弃疾除了以词著名外，也是南宋抗金豪杰。可惜他虽胸怀大志，却不断被朝廷主和派压抑，心中的愤懑和恼恨可想而知。这一阙词就是在抒发他内心的焦虑和苦闷。“断鸿”比喻自己是失群的孤雁，“江南游子”则是比喻自己飘零的身世和孤寂的心境。后一句是慨叹自己空有恢复中原的抱负，朝廷中却没人是他的知音，胸中说不出的抑郁苦闷之气，只有借拍打栏杆来发泄。

提到稼轩词是因为我觉得选择做质量的人对质量工作都有一种“恨铁不成钢”的情怀。可惜在复杂的大环境及企业的成长过程中，质量往往被放在后面，这让质量人挺痛心，在心境上和辛弃疾有点类似。但是我真正想说的是，在企业发展的过程中，质量是无法一步到位的，得一步步来。西方有句谚语：“理想是和平的，历史是残暴的（Ideals are peaceful, history is violent.）。”在企业发展中，一方面要坚持高质量，另一方面有时却不得不做出妥协。质量人要有耐心，有毅力，运用智慧，认清企业发展的阶段，稳抓核心质量，既保护客户也保护公司。辛弃疾虽一生不得志，但从未放弃，一直到临终时仍大呼“杀贼！杀贼！”质量人应如是。

最后谨以这段稼轩词勉励天下所有的质量人，虽然困难，常常被误解，但要效法辛弃疾的拼搏和永不放弃的精神。因为质量不是一份工作，它是一种信念，也是企业的良心，而质量人就是守护这个良心的天使（Guardian Angel）。坚守质量的岗位不一定能把质量做好，但是放弃的话，质量就完了。



目 录

推荐序一 / VII

推荐序二 / XI

自 序 / XV

第一章 怎么理解质量

质量不等于客户满意 / 003

质量意识为什么重要 / 006

什么是质量管理 / 017

质量管理的最高境界 / 034

第二章 质量管理的工匠精神

什么是工匠精神 / 039

对兵马俑的思考 / 045

第三章 怎么制定质量策略

- 何为策略 / 053
- 客户满意度测量 / 057
- 四项典型策略 / 061
- 设计质量月活动 / 073
- 制定质量 KPI / 077

第四章 质量管控的基本手法

- 点检表 (Checklist) / 085
- 目视管控 (Visual Control) / 087
- 现地现物 (Go and See) / 093
- 推移图 (Trend Chart) / 096
- 柏拉图 (Pareto Chart) / 101
- 五个为什么 (5 Whys) / 104
- PDCA 循环 / 109

第五章 解决问题的思路

- 从提问开始 / 115
- 丰田八大步骤 / 120
- 第一次就把事情做对 / 126
- 沟通、沟通、再沟通 / 129
- 确认、确认、再确认 / 133

第六章 重大质量事故处理

- 危机处理的关键 / 139

重大质量事故种类 / 143

成立危机处理小组 / 147

做好危机复盘 / 154

第七章 质量人才的培育

质量人才的必要特质 / 161

培养人才从慎选开始 / 166

个人的觉悟和修炼 / 174

第八章 质量管理者的领导力

人比什么都重要 / 185

易得罪人的质量领导 / 188

什么是好领导 / 191

运用整体思维 / 197

勤思好学，适才适所 / 199

勇于认错，勇敢无畏 / 201

将问题简单化 / 204

耐得住寂寞 / 206

后 记 / 209