

质量理念面面观

吴兴君

(广州立白企业集团有限公司, 广东 广州 510710)

摘要: 质量管理的发展过程中, 在不同阶段出现了不同的质量理念和观点, 时至今日, 这些理念和观点仍被广为引用甚至质疑。对这些质量理念的产生背景和作用进行了系统的分析, 并结合企业的管理实践, 提出了他们的逻辑关系, 为更好地理解其之间的作用, 重新审视彼此不同的价值, 提出了能够指导实际应用的新观点。

关键词: 质量理念; 质量管理; 企业管理

中图分类号: TQF 270.7

文献标识码: D

文章编号: 1006-7264(2012)01-0035-05

目前, 产品质量的重要性已经被广为认可, 上至企业的高层领导, 下至普通工人, 都能够对“质量”二字进行一番解读。这在一定程度上得益于全面质量管理的贯彻和宣传, 使质量概念深入人心, 不得不说这是一个十分令人满意的现象。但同时在企业里也可以看到或听到, 在出现一些质量问题的时候, 人们却发出不同声音, 尤其在对质量问题进行责任界定的时候。例如, 来自生产部门的陈述: “我们使用的是质检部门检验合格的原料、严格执行了工艺规程, 检验结果都是合格的, 之前从未出现这类问题, 我们尽了职责来保证质量, 也不知原因在哪里。”

马上, 就会听到来自质检部门强烈的回应: “产品质量是生产出来的, 不是检验出来的, 我们不可能时时刻刻监控每一个时间段的产品, 我们的检验结果是没有问题的, 我们的检验环节没有疏漏。”

经过一番争论和分析, 再争论和再分析, 似乎发生问题的原因仍未明了, 最后极有可能你会听到一个权威的判决: 质量是生产出来的, 不是检验出来的, 生产部门要加强员工管理, 深刻分析原因, 认真整改, 避免质量问题的再发生。

最后的结果显然不会令人满意。在这个过程中, 生产部门实际上扮演了一个弱者的形象。不管最后原因是否在自身, 其心中总是有些添堵。反而观之, 检验部门、管理部门或管理者们却似乎置身事外, 与事件结果毫无直接关联, 都扮演着监督者的角色。

为什么会出这种状况呢? 究其原因, 主要是受贯彻并广为接受的一些质量观念的影响, 其中“质量是生产出来的”观念是尤为突出和强势的, 也是目前

在工厂管理中被广为宣讲的质量理念。其实, 自质量管理作为一个专门的管理职能在企业管理中发挥作用以来, 出现过很多的质量理念, 只不过在人们的认知中, 逐渐被遗忘, 被更新的、看起来更合理的质量理念所代替。为了理清各种理念之间的关系, 更好地理解其作用, 重新审视彼此不同的价值, 下面就此进行一个相对系统的论述和解析。

1 质量是检验出来的

“质量是检验出来的”理念产生在质量管理发展的初期——质量检验阶段。20 世纪初, 人们对质量管理的理解还只限于质量的检验。质量检验所使用的手段是各种各样的检测设备和仪表, 方式是严格把关, 进行百分之百的检验。期间, 美国出现了以泰勒为代表的“科学管理运动”。“科学管理”提出了在人员中进行科学分工的要求, 并将计划职能与执行职能分开, 中间再加一个检验环节, 以便监督、检查对计划、设计和产品标准等项目的贯彻执行, 从而产生了一支专职检查队伍, 构成了一个专职的检查部门。这样, 质量检验机构就被独立出来了。起初, 人们非常强调工长在保证质量方面的作用, 将质量管理的责任由操作者转移到工长, 故被人称为“工长的质量管理”。后来, 这一职能又由工长转移到专职检验人员, 由专职检验部门实施质量检验, 称为“检验员的质量管理”。在这个阶段, 不管是生产者, 还是管理者, 抑或是检验者本身, 都认为质量是检验员的职责, 质量是检验出来。

在这个阶段中, “质量是检验出来的”理念被理

解为检验是在成品中挑出废品，以保证出厂产品质量。但随着生产规模的发展，人们逐渐认识到这种事事后检验把关方法，无法在生产过程中起到预防和控制的作用。且百分之百地进行检验，会增加检验费用，在大批量生产的情况下，其弊端就凸显出来。

第一次世界大战后期，休哈特将数理统计的原理运用到质量管理中来，并发明了控制图。他认为质量管理不仅要搞事后检验，而且在发现有废品生产的先兆时就应进行分析和改进，从而预防废品的产生。控制图的出现标志着质量管理进入了统计质量控制阶段。第二次世界大战结束后，美国许多企业扩大了生产规模，除原来生产军火的工厂继续推行质量管理方法以外，许多民用工业也纷纷采用这一方法，美国以外的许多国家，也都陆续推行了统计质量管理，并取得了成效。

2 质量是生产出来的

从以上的发展过程中可以看出，在这个阶段，人们对于“质量是检验出来的”理念的认识已经发生了一些改变。从“事后检验发现并剔除废品”到“统计分析异常过程并采取预防措施防止废品发生”，实际上体现的是一种“质量是生产出来的”质量理念，管理的重点已经从事后把关转移到过程控制。在这个过程中，其实也是对质量检验功能的重新定义，即由“发现问题的把关职能”转变为“发现异常的协同控制功能”，统计质量控制强调的是控制，是对检验结果进行统计分析后的价值应用，而不是单纯的对个别数据的判断。生产过程中的质量检验作为生产控制的一种辅助的和必不可少的手段，与生产部门一起，帮助进行有效的过程质量控制，成为生产管理中不可缺少的一项职能。

早期的美国质量管理专家休哈特提出，产品质量不是检验出来的，而是生产出来的，质量控制的重点应放在制造阶段。另一位美国质量管理大师爱德华兹·戴明博士也同样指出：“质量不是来源于检验，而是来源于改进生产过程。”要采用事前预防的方法，从一开始就将质量管理融入到产品中，以降低次品的发生率。当然，这也不是说就要消除检验，进行一定程度的检验是必要的，他会让我们了解到目前工作的进展程度，可以及时发现生产中出现的的问题，取得控制图表上所需要的数据。但是不能将产品的质量依赖于检验，产品的质量是生产出来的，不是检验出来的。

“质量是生产出来的”对于工厂的质量管理来讲，

是颇为重要的一个理念，作为工厂质量管理的经典观点被广为传播和推崇，并在质量管理发展到“全面质量管理阶段”中成为了核心的质量观念。

20世纪50年代以来，随着科学技术和工业生产的发展，对质量要求也越来越高，要求人们运用“系统工程”的概念，把质量问题作为一个有机整体加以综合分析研究，实施全员、全过程和全企业的管理。以1961年菲根堡姆提出的全面质量管理概念为标志，代表着质量管理的发展进入了第3阶段。

所谓全面质量管理，是以质量为中心，以全员参与为基础，旨在通过使顾客和所有相关方受益而达到长期成功的一种管理途径。全面质量管理以往通常用英文缩写“TQC”来代表，现在改用“TQM”来代表。其中“M”是“Management”的缩写，更加突出了“管理”。在一定意义上讲，它已经不再局限于质量职能领域，而是演变为一套以质量为中心，综合的、全面的管理方式和管理理念。发达国家组织运用全面质量管理使产品或服务的质量获得迅速提高，引起了世界各国的广泛关注。而全面质量管理在我国被广为接受，尤以ISO 9000质量管理标准的影响为甚。

全面质量管理也是一种质量管理的理念，但因为其提法本身所站的高度比较高，面比较大，无法对具体问题和职能进行聚焦，所以在推行ISO 9001质量体系认证的过程中，强调的是每个部门、每个环节在质量管理中的作用和职责，全员、全过程和全企业对质量管理都要有责任和贡献。在工厂的实际管理中，真正对质量产生直接影响的环节似乎都被理解为在生产中，所以“质量是生产出来的”理念因为易于理解而被各级工厂管理者广泛认可和接受。质量管理部门代表企业最高管理层履行质量管理的具体落实和质量体系的维护工作，拥有了更多的更大的权力，“管理职能”被逐渐强化，“支持服务职能”却被逐渐弱化，这也就是出现文章开头所描述的现象的背后根源。

3 质量是设计出来的

得益于全面质量管理理念和ISO 9001质量管理体系认证的广为推广，工厂过程质量管理能力得到不断加强。但在这个过程中，质量管理重点实际上大部分却仍集中在生产制造环节。在出现以下情况时，人们不得不重新审视“以消费者为中心”的顾客导向的真正涵义。首先是生产出来的产品完全符合企业的标准和设计预期，但是消费者似乎并没有表现出很大的兴趣，他们不再因为你的产品没有缺陷而感到满意；其次是经常会看到一些匆忙推向市场的新产品，在不

久之后就陆续出现一些质量问题，事后发现是因为在设计过程中没有被发现造成的。在这种背景下“质量是设计出来的”理念被提出并受到重视，这种理念是对全面质量管理的一个重要贡献，使我们能够站在设计的角度来把控制质量和设计质量。并且设计阶段的“质量”概念要比生产阶段的“质量”内涵更丰富，是从战略层面上对质量的诠释。它包括产品本身内在的质量，也包括消费者所能感知的使用质量、与同类产品的竞争质量，以及消费者所期望的安全、可信的形象，从某种程度上充分体现了广义质量的概念。

据有关研究指出，70%以上的质量问题隐藏在研发设计阶段，是后续过程所无法控制和解决的。“质量是设计出来的”理念也体现了从源头控制质量的重要性，设计包括立项设计、产品设计、包装设计和工程设计等所有与质量发生直接作用的源头工作，在启动设计之初就进行质量的策划，把质量要素的各项要求贯穿在产品的整个生命周期里进行管理。这就要求我们的设计部门要密切关注客户的申诉情况，总结客户申诉所反映的质量问题并不断改善我们的工作，提高产品的质量性能及安全性。技术部门与市场部门要密切接触，依据市场一线工作者的反馈适度调整技术标准以符合市场变化的要求。同时也要与竞争产品做好对比分析，找到差异并攻克，找到机会并获取以改进和提升。

4 质量是管理出来的

近几年有人提出“质量是管理出来的”观点，认为“质量管理”同企业管理中其他管理职能一样，是一项管理职能和管理任务，需要运用管理的各项要素、工具和技能对质量进行管理。包括质量职能和职责的设计和配置，管理资源的分配，建章立制，监管督查。要想管好质量，必须要有一套好的质量管理机制和手段，这是做好质量管理的前提和基本保障。只有把质量的职责理清了，流程理顺了，规则订好了，管理才能够顺畅，工作结果才能有保障。

这是从管理的角度对质量的理解，其实“全面质量管理”在某种程度上也是在表达这样一个理念，给出了进行质量管理的一般方法。ISO 9000 系列国际标准提供的就是一套质量管理的方法，从管理的角度来把控质量。从中不难看出，质量管理不仅需要工具和技能，更需要资源和职责，这些都是管理的基本功能。通过管理的策划，能够明确企业实际运作过程中各部门、各环节对质量的职责和把关作用，从而实现质量的受控管理，对企业的管理能力提出具体的要

求。没有一个好的质量管理体系，产品质量是很难有保障的。

5 分析与结论

通过上面的分析，基本上可以对各种质量理念产生的背景以及所要表达的内容有了一个相对清晰的了解。为了能更直观地对比之间的差异，把这 4 种质量理念各自的特点简单列表对比如下，见表 1。

表 1 各种质量理念的特点

Tab.1 Features of the various quality philosophy

质量理念	特 点
质量是检验出来的	前期:把检验作为生产的一道工序,靠检验剔除不合格品。 后期:依靠检验数据的统计分析,指导过程的调整。
质量是生产出来的	指出了生产过程对质量保证的重要性,却没有提出保证生产出合格质量的手段。
质量是设计出来的	指出了质量设计的重要性,充分体现了广义质量概念的应用。
质量是管理出来的	指出了管理(体系和方法)对于质量的重要性,明确了管理者和管理部门的质量角色和职能定位。

结合以上阐述，从表 1 可以看出，每个理念都在其产生阶段发挥了重要的作用，都有着重要的指导作用。分别从各自的角度对质量进行了解释，但却是各说各的理由，没有对企业管理中各个职能部门应如何应用这些理念进行有效的协调。

全面质量管理的广泛推广，对企业的总体质量管理职能的加强无疑起到了极大的促进作用，但正如前面所描述的，全面质量管理的理念过于宽泛，虽然在企业的总体管理层面上具有重要的意义。但在实际的运作过程中，因为不能够有效地聚焦，使各个管理部门在具体的质量业务中不能够明确把握各自的职责，这就导致在出现具体的质量问题时，所有的矛头就全部指向生产部门和技术部门（一个负责生产、一个负责设计），从某种程度上又误解了全面质量管理的本意。

为了使企业在实际的管理工作中能够真正、有效地落实全面质量管理所倡导的理念，使各个对产品质量产生直接作用和影响的职能部门明晰各自的质量职责，消除对质量管理工作的误解，化解工作矛盾，需要对以上 4 种质量理念进行重新定位，使之能够在实际质量管理工作中发挥各自的最大作用，如图 1 所示。

显然，对于实际的管理实践而言，前文所述的 4 个质量理念不是孤立的，他们之间是有一定的逻辑关系

和各自的适用范围的。设计、生产、检验和管理对质量的实现来讲都是必不可少的环节和过程，都是一种质量实现的手段，全面质量管理才是我们要达到的目的。只有各个职能部门坚持各自的质量职责，秉持其对应的质量理念，坚守己任、相互合作，才能够营造和谐的质量文化和工作氛围，最终实现全员的质量。

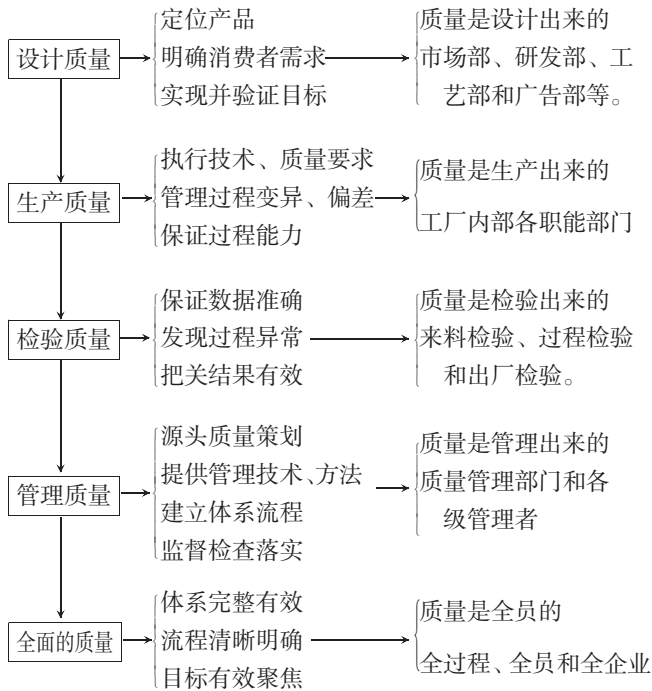


图 1 各种质量理念的逻辑关系

Fig.1 Logical relation of the various quality philosophy

首先，对于企业的设计部门，应该秉持“质量是设计出来的”理念，市场部门要做好产品的质量定位和明确消费者需求，从定位上使产品质量与目标消费群体进行匹配，为后续的研发和质量提供明确的思路合理的质量成本定位，避免产生大的管理偏差，造成内部沟通障碍和销售政策偏离。涉及企业的市场部、研发部和工艺部门，从产品概念，功能设计，到配方、包装设计和工艺流程及生产装备设计，甚至包括厂房设计。这些设计部门从源头上就要考虑质量的需求，从战略的高度进行具体的产品质量策划和控制，为生产部门实现“质量是生产出来的”提供源头的设计保证和必要的技术输入。

其次，对于企业的生产部门，应该秉持“质量是生产出来的”理念，严格执行各项技术和质量要求，做好过程控制的工艺策略和工艺纪律管理、人员管理和现场管理，对制造过程中的关键工艺控制点和质量控制点进行识别和记录运行数据，对工艺参数和过程质量数据的变异进行及时的分析和调整，对各项可能

影响质量结果的变更进行预防性验证，为制造过程提供充足的控制能力。

再次，对于企业的检验部门，应该秉持“质量是检验出来的”理念，提供及时、有效和准确的检验数据，为生产单位提供充足的信息输入。来料检验要严把进货验收关，确保使用合适的抽样方案、检测手段，把有问题的原料截留在进厂环节，确保不合格的物料不会进入生产环节。过程检验是生产过程控制的眼睛，检验部门务必擦亮眼睛，及时发现过程异常，及时、准确地为生产提供质量数据，为生产控制提供信息反馈。出厂检验要把好产品流出工厂的最后一道关，全面、有效地验证最终产品与设计标准的符合性，把有问题的产品截留在工厂，确保不合格的产品不会流向市场。

最后，对于企业各级的管理者和专业的质量管理部门而言，应该秉持“质量是管理出来的”理念，要从战略层面上搭建质量管理的架构并做好质量责任和管理资源的配置，设计完整有效的质量管理体系，做好产品全生产周期的质量管理策划，建立起简洁、高效的工作流程，使各部门都能有效聚焦于质量控制点。同时，作为一个专业的部门，要为产品的各环节提供合适和充足的质量管理方法和相关技术、工具，做好“一头一尾”的深入管理。所谓“一头”即供应源头，对于企业内部而言，设计是源头，但对于生产而言，来料则是存在更大不确定性的源头。质量管理部门必须深入做好供应商的质量管理，不仅局限在“来料检验”环节，而是要深入到供应商的生产环节，甚至供应商的供应商也要纳入管理视野。来料检验仅是一种符合性验证，来料质量的真正内在保障同样也是需要在供应商的生产环节实现的。所谓的“一尾”即产品经销环节，对于企业而言，产品到了经销商那里基本上算是完成了销售，但实际上消费者才是我们的顾客。我们的质量管理必须覆盖到产品到达消费者手上之前所有的环节，经销商的质量管理必须纳入产品质量生命周期的管理范围。“一头一尾”的管理并不是什么新的观念，关键是落实。实际上，往往因为这“一头一尾”不在企业的实际管理范围，受制于质量管理部门的权力有限，在执行中不能有效地开展，这更应该引起企业管理层和质量管理部门的重视。设计也好、生产也好以及检验也好，怎么说都是企业内部，管理职责明确后都不存在管理的难度，反而“一头一尾”的质量管理存在盲区，如果不把这2个环节纳入质量管理的范围进行有效的管控，势必给质量管理带来风险，也会造成质量（下转第 44 页）

4 艰难奋进

如今, 丽美在屈臣氏的护肤品销售中排行榜首, 占屈臣氏整体的近 10%。在依靠销售这个硬实力站稳脚跟之后, 丽美老板明白, 接下来需要依靠布局谋赢了。他很快就注意到了屈臣氏在彩妆上的软肋。由于彩妆比护肤更为复杂, 对产品陈列以及导购的要求也更高, 这都是屈臣氏当时无法实现的。因此, 不少彩妆品牌直接将门店开在了屈臣氏的店门口, 顾客在屈臣氏买完护肤品后出来买彩妆, 一家店每个月可以轻松完成 30 万元的销售额。

丽美决定新成立一个彩妆品牌, 并且打入屈臣氏。于是找到了屈臣氏的采购员, 洽谈彩妆产品的进场事宜, 并且拿出了对屈臣氏门口彩妆店的调查数据, 采购员大为震惊。

不仅如此, 丽美还抛出了另一个计划: 新推出一个

男士护肤品品牌。他发现, 女性顾客逛屈臣氏的同时, 往往会顺手给自己的男友或丈夫买东西。然而, 目前屈臣氏里的男士护肤品与当初的女性护肤品一样, 要么十分古板, 要么没有个性。

丽美老板认准了男士将是屈臣氏以后生意增长的战略方向, 男士将慢慢成为屈臣氏里的重要客户。丽美老板认为, 只有将产品做得新鲜、时尚, 男士护肤品才能迅速崛起。在这方面他自认为很有经验, 他可以利用丽美现有的陈列资源与人员特点。

如今, 丽美的新品牌进场时间还未能敲定。而让屈臣氏感到头疼的是, 一方面, 目前还没有哪个护肤品牌能够像丽美这样, 无论是从产品还是理念上, 都与屈臣氏十分贴合; 但另一方面, 放任丽美继续做大, 甚至成为不可替代的一分子, 这绝不是屈臣氏想要看到的局面。显然, 丽美与屈臣氏之间的斗智斗勇还将继续下去。

Marketing strategies of small skin care brand and Watsons

YU Yang-li

(Shanghai Tongyuansheng Industrial Co., Ltd., Shanghai 200433, China)

Abstract: Watsons is the biggest scale chain store of health beauty products in China. Watsons developed very fast in China. The competition, negotiation and compromise between the self-owned, small brand and strong Watsons store were related. The small brand manufacturers can also be larger and stronger as long as they are capable of understanding the consumer's mentality, personality, curiosity and hobby along with proper marketing strategy.

Key words: skin care product; Watsons; marketing; strategy

(上接第 38 页) 成本的上升, 有时也可能会导致我们在分析消费者申述和质量问题时造成误导。

只有把企业中质量实现的各环节按照上述方法进行分析 and 梳理清楚了, 在实际的运行管理过程中进行充分的磨合、融洽, 才能期望“全面质量管理”有一个良好的实践, 才能真正实现全面质量管理的目标, 营造出和谐的企业质量文化。

参考文献:

[1] 全国质量专业技术人员职业资格考試办公室组织编写. 质量

专业综合知识 (中级) [M]. 北京: 中国人事出版社, 2006: 21-24.

[2] 梁斌. 质量管理大师的经典——对“戴明十四点”的理解 [J]. 大众标准化, 2007(12): 42-45.

[3] 刘文瑞, 史翔, 杨柯. 爱德华兹·戴明 - 质量管理之父 [J]. 名人传记 (财富人物), 2011(1): 57-59.

[4] 国际标准化组织. GB/T 19001—2008 质量管理体系 要求 [S]. 北京: 中国标准出版社, 2008-02-16.

[5] 甘懋斗. 质量是管理出来的 [J]. 世界标准化与质量管理, 2003 (5): 12-13.

Aspects of the quality philosophy

WU Xin-jun

(Guangzhou Liby Enterprise Group Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong 510170, China)

Abstract: Different quality management opinions were put forward in the developmental process of quality management. Though these opinions are still widely quoted these days, sometimes, doubted as well. This paper analyzed the backgrounds of different opinions and pointed out that they are not isolated concepts, but belong to one logistic system actually. In order to guide companies to understand these opinions clearly, the paper provided a new point based on the writer's experience in enterprise management.

Key words: quality philosophy; quality management; enterprise management