



基于价值的质量管理

质量管理中心
2021年11月26日

黄敏思

- 体系高级工程师、九牧集团优秀讲师
- 质量、环境、职业健康安全管理体系国家注册审核员

擅长领域

- 拥有多年质量、环境、职业健康安全管理体系咨询、辅导、贯标等工作经历；
- 曾多次参与新建企业首次管理体系导入、企业管理体系流程变革等项目的策划和实施；



为什么我们会无休无止的检讨“质量问题”？

为什么我们的质量管理取得效果不明显？

为什么质量“常见病、多发病”得不到根治？

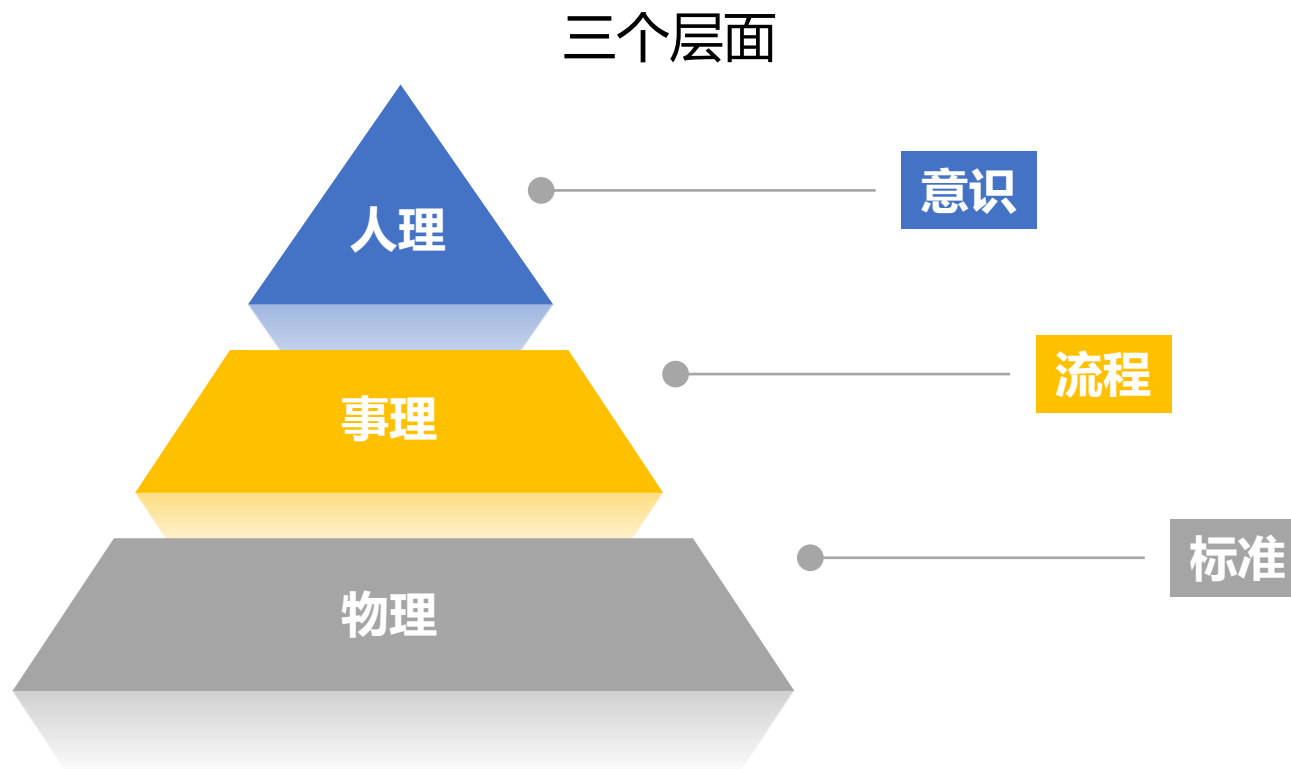
为什么一些质量问题，尤其是重大质量问题还是复发？

为什么质量体系 and 实际成了两张皮？

以前，我们认为：质量就是产品参数，依赖系统控制和保证；
现在，我们认为：质量在人，需要提升人的态度和意识。

无论质量控制还是质量保证，
都是信息的集合，如果我们的
思维和态度出了问题，它们都
是无用的。要重新看待质量，
质量管理的本质在人，质量是
管理问题，而不是技术活动。

人人担责





目录

1

物理：满足客户要求思维

2

事理：风险和预防思维

3

人理：第一次把事情做对思维



Part one

1

物理：满足客户要求思维

您对质量的理解是什么？

客体的若干固有特性满足要求的程度。

- - ISO9000:2015 《质量管理体系-基础和术语》

“要求”是由客户所提出的明示的、隐含的和必须履行的要求和期望。

一家做胶水的公司，最新研发一款A胶水，在黏贴强度、速度等性能上均优于以往产品，而且成本更低。于是公司决定替代以往产品，将其它款的胶水换上该种材质，并觉得客户一定发现质量提升后会增加订单。

在一个月后接到公司大客户投诉电话：“谁让你们把胶水材质换了的，你们知不知道，我们的材料只适合原来的胶水，产品大批量质量异常才发现是胶水换了材料，你们要赔偿损失！”

我们主观认为的“好”或者“坏”决定不了客户对质量的定义。

任何产品、服务或过程只要符合要求就是有质量的产品、服务或过程。

满足客户的实质就是通过我们的努力

让客户取得成功，让客户获得价值

满足客户要求的原则

既不缺斤短两，也不画蛇添足

客户化思维

不是
“感动自我”

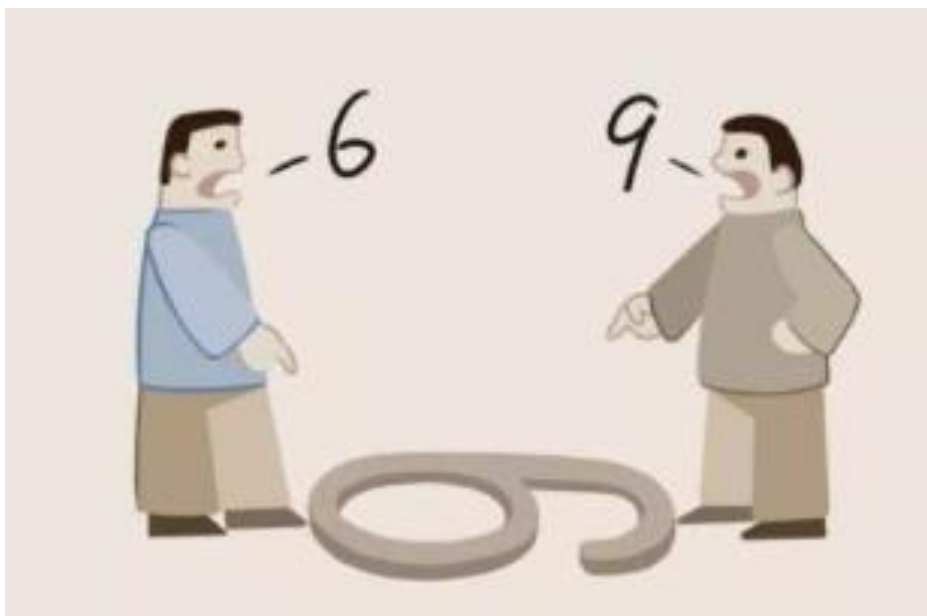
而是
感动用户才是真
(即符合客户要求)

证明自己的价值并不是客户需求

柯达

诺基亚

换拉思考



产品标准 **等于OR不等于** 客户要求

200多年前，福特公司的创始人亨利·福特先生到处跑去问客户：“您需要一个什么样的更好的交通工具？” 几乎所有人的答案都是：“我需要一匹更快的马”。很多人听到这个答案，于是立马跑到马场去选马配种，以满足客户的需求。

但是福特先生没有往马场跑，而是接下往下问。

福特：“你为什么需要一匹更快的马？”

客户：“因为可以跑得更快！”

福特：“你为什么需要跑得更快？”

客户：“因为这样我就可以更早的到达目的地”

福特：“所以，你要一匹更快的马的真正用意是？”

客户：“用更短的时间、更快地到达目的地！”

显性需求往往不是真正的需求

客户需求有显性需求和隐性需求两大类

企业需求根据所收集的显性需求信息进行深度挖掘和捕获，以了解客户的隐性需求是什么，进而分析出客户的真正需求是什么。

宝宝，妈妈给你
买新裙子啦。



乔布斯：人们不知道想要什么，直到你把它摆在他们面前。正因为如此，我从不依靠市场研究。我们的任务是**读懂还没落到纸面上的东西。**

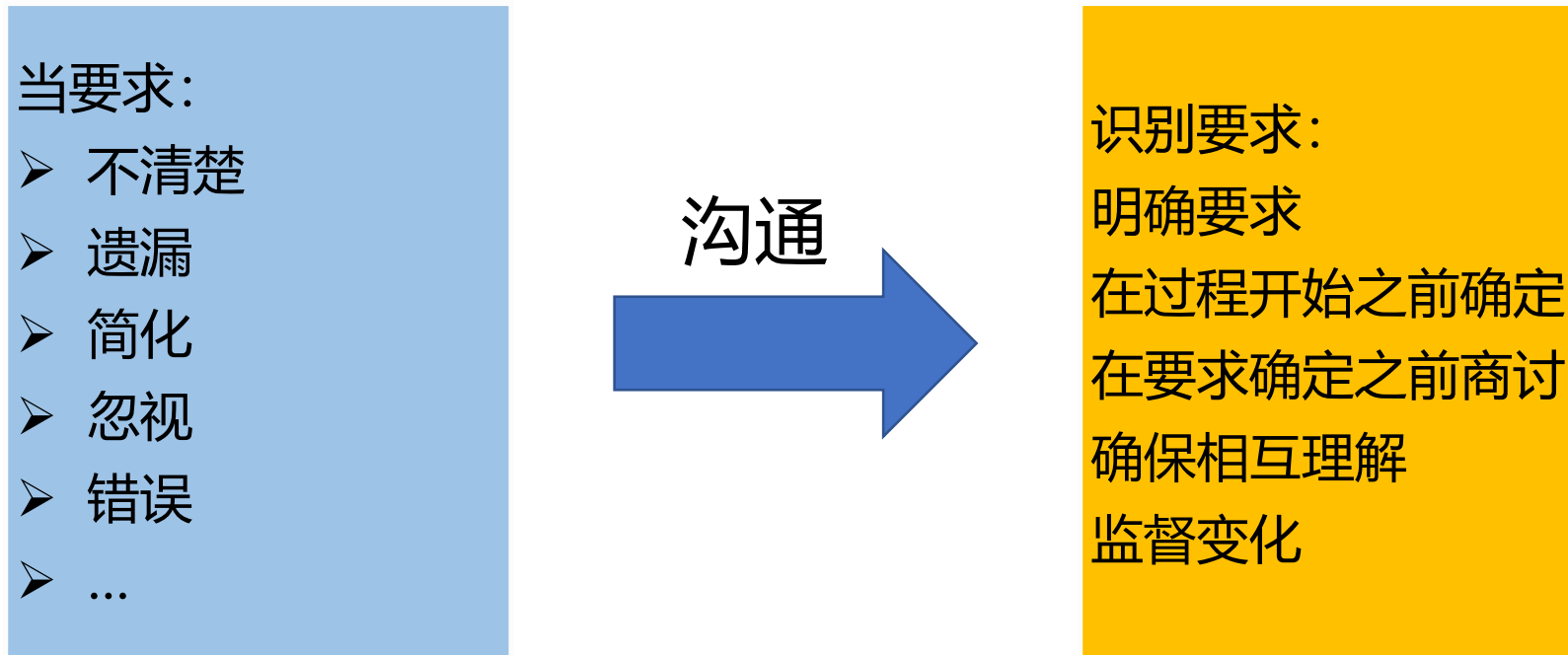
通过沟通识别与确定工作要求

2005年，一项对362家企业所做的一项调查中，有95%的企业认为自己关注了客户，80%的企业认为自己向客户提供了优秀的体验。

在这些被调查的企业的客户中，只有8%的客户这样认为。为什么产生如此大的反差？

直到今天，情况依然如此

通过沟通识别与确定工作要求



通过及时有效的沟通，把握变化，识别和确定要求。



**Part
two**

2

事理：风险和预防思维



2019年2月

杭州灵隐寺通过ISO9001质量管理体系认证的佛教寺院



第0章：引言

0.1 总则

0.2 质量管理原则

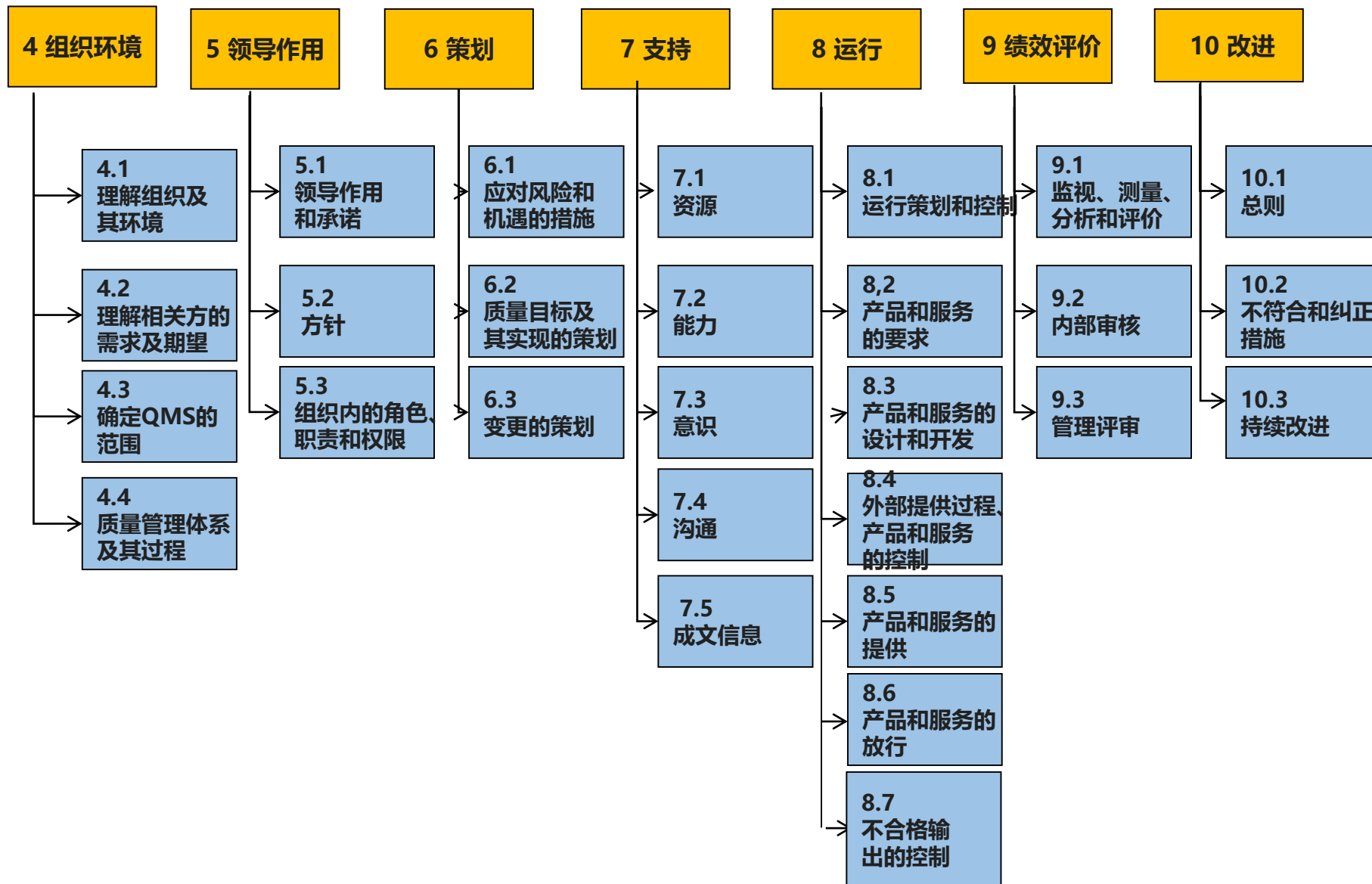
0.3 过程方法

0.4 与其他管理体系标准的关系

第1章：范围

第2章：规范性引用文件

第3章：术语和定义



企业为什么实施 ISO 9001 ?



- 1、能够让企业部门和岗位分工明确
- 2、理清公司各部门的工作流程
- 3、确定公司的所有工作的作业标准规范化
- 4、提升从来料至出货所有生产制程质量
- 5、防止管理经验流失
- 6、提高组织声誉 增强组织竞争力
- 7、满足客户要求
- 8、贸易壁垒的消除

通过质量管理体系第三方认证，代表公司具有很好的质量管理水平？

买证≠取证

取证≠已实施质量管理体系

已实施≠认识和真正做好质量管理体系

某公司的故事：

某公司夜班有时会出些问题，影响生产，没有质量人员在夜班

采取的措施：增设质量经理

结果：质量问题越来越多

某供方的故事：

某供方被投诉产品质量有问题，质量部门组织讨论

回复整改措施：因为人员不注意导致，后续将增加检验人员，增强检验

结果：质量问题依然存在

- 1、质量工程师总在写改善报告
- 2、产品发生质量问题，都是质量部没有检验出来？
- 3、所有问题都是由一线人员造成的？
- 4、公司讨论产品质量问题，各部门都认为是质量部门的问题。
- 5、... ..

项目	质量检验	统计质量控制	全面质量管理
管理范围	生产现场	生产过程+设计过程	产品质量形成全过程
管理对象	产品质量	产品质量+工序质量	产品质量、工序质量、工作质量
管理特点	事后把关，管结果	从把关向预防发展	防检结合预防为主
管理依据	符合规格	按既定质量标准控制	以用户为中心、重在产品适用性
管理方法	运用技术检验方法	技术检验方法+数理统计方法	运用多种管理方法，提高工作质量以保证产品质量
管理标准化	重视技术标准	技术标准发展为质量控制标准	技术标准、控制标准和管理标准并重
管理经济性	忽视质量经济性	重视质量的经济性	讲求质量的经济性
参与人员	依靠检验部门和检验人员	依靠技术和质量检验部门	全体员工

质量管理：在质量方面发挥和控制组织的协调一致的活动。通常包括制定质量方针、质量目标、质量策划、质量控制、质量保证和质量改进。

- 质量策划：致力于制定质量目标并确定必要的运行过程和相关资源
- 以实现质量目标；
- 质量控制：致力于满足质量要求
- 质量保证：致力于提供质量要求会得到满足的信任；
- 质量改进：致力于增强满足质量要求的能力

有一家优秀的企业

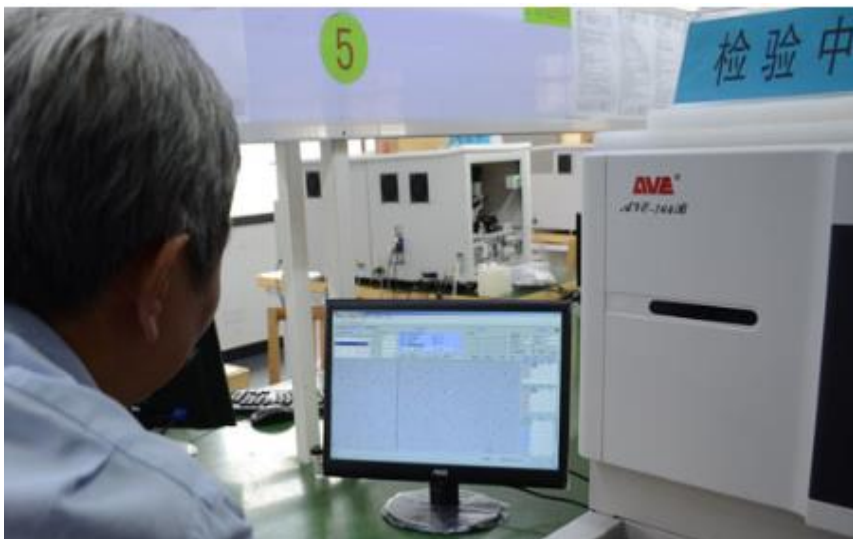
2006年，被认定为国家级技术中心、国家级实验室。

建立了领先的质量保证体系。先后通过ISO 9001质量管理、ISO14001环境管理、HACCP食品安全管理体系和GMP审核，十大基础体系、百项实验检验、1100道质量控制工序，使SL产品达到最高质量标准。

拥有领先的生产技术和装备，从美国、德国、瑞典、丹麦、日本、芬兰等国家引进了一大批具有世界先进水平的生产和检验设备，使乳与乳制品生产全过程实现了自动化、密闭化、标准化。

评估项目	第一阶段 - 不确定期	第二阶段 - 觉醒期	第三阶段 - 启蒙期	第四阶段 - 智慧期	第五阶段 - 确定期
管理层的认识 和态度	不理解质量是管理的工具，将“质量问题”归咎于质量部门	认识到质量管理或许有价值，但不愿投入时间或金钱来改进	参加质量改造计划，对质量管理有较多认识，比较支持和协助。	参加活动，完全了解质量管理基石原则，并充分认识个人在持续发行中的角色	认为质量管理是公司管理系统中的基本部分
质量管理在组织管理中的地位	质量是制造部或工程部门的事，组织内可能没有检验部门，比较注重产品的评估和分类	任命强力的质量负责人，但他的基本任务仍是使生产顺畅，是生产或其它部门的一部分而已	质量部门向管理层负责，所有评估结果纳入正式报告，质量经理在公司管理层有一定的地位	质量经理成为公司需要的一员报告有效的工作情况，采取预防措施，参加与客户有关的事务及指派的特别活动	质量经理列席董事会，预防成为基本重点，质量被认为公司的先导
问题处理	头痛医头、脚痛医脚，无法解决问题，也没有清楚的质量标准，组织内各部门互相攻击	组成工作小组来解决重大问题，但却没有长远的整体处理问题的策略和方法	建立通畅的纠错活动沟通渠道，公开面对问题，并有计划地加以解决	问题在其发展初期就能发现，所有的部门都接受公开的改进建议，并实施改造行动	除了一些极少的例外，问题都已被预先防止了
质量成本占营业额的比例	报告：未知 实际：20%	报告：3% 实际：18%	报告：8% 实际：12%	报告：6.5% 实际：8%	报告：2.5% 实际：2.5%
质量改进活动	没有组织质量活动，也不了解这样的活动	“兴趣所致”时会尝试一些短暂的改造活动	完全了解并落实每一个步骤，以实际执行4个改进步骤	继续实施14个步骤行动，并开始“走向确定”	质量改进是日常的持续活动
公司质量心态 总论	“我们不知道为什么我们的质量会有问题”	“总有质量问题是不是绝对必需的？”	“经过管理层的承诺和质量改进活动，我们已能够确定并解决我们的问题”	“缺陷预防是我们日常工作的一部分”	“我们知道为什么我们没有质量问题”

检验的作用



检验，并不能减少问题

显性问题只是冰山一角

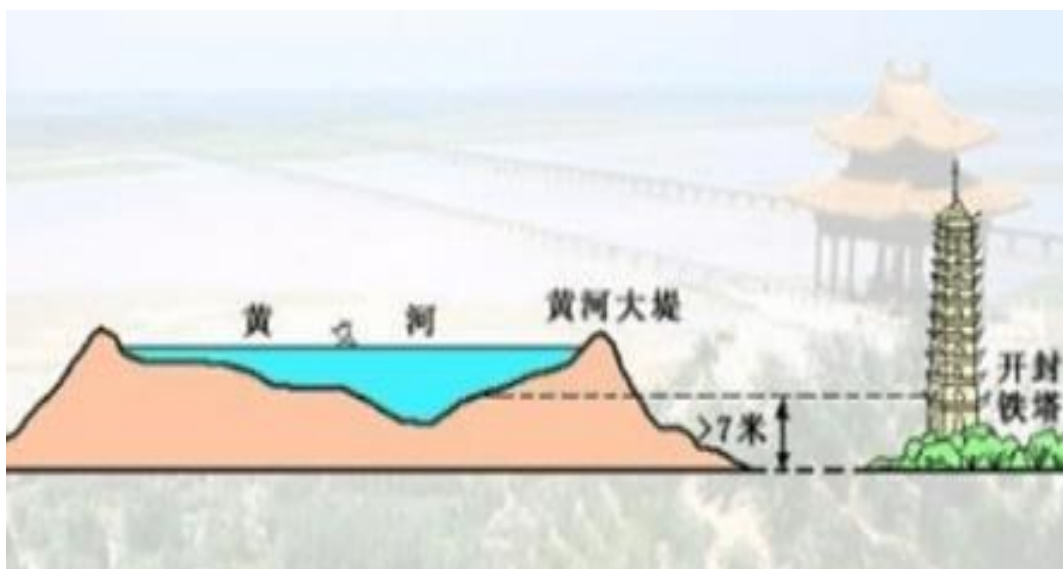
看得见的问题



看不见的风险



泥沙造就的悬河



是预防？ 是措施？

改善分析

异常通知单				
编号:				
发出部门		发出人		发出人联系电话
发出时间		责任单位		接收人
处理方式	<input type="checkbox"/> 返工 <input type="checkbox"/> 全检 <input type="checkbox"/> 报废 <input type="checkbox"/> 让步接收(降低原材料) <input type="checkbox"/> 代工代检 <input type="checkbox"/> 其他:			
回复期限	年 月 日	整改期限	年 月 日	
回复方式: <input type="checkbox"/> 1、在本《异常通知单》上直接回复; <input type="checkbox"/> 2、以《8D报告》回复, 报告编号: <input type="checkbox"/> 3、以《纠正措施/预防措施报告》回复, 报告编号:				
不符合事实具体描述(可加以图示):				
整改要求:				

纠正预防措施报告
8D分析报告
改善措施报告

... ..

抓质量就是抓需求，抓预防就是抓源头

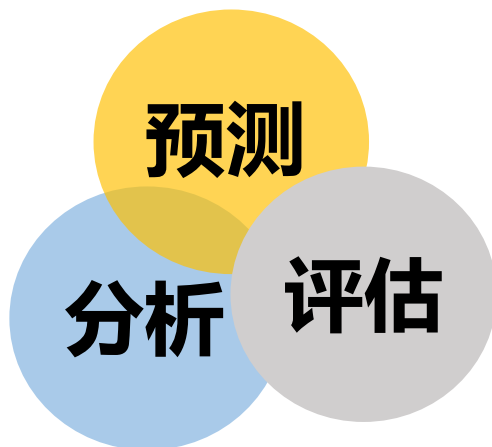
扁鹊三兄弟



根据典记，魏文王曾求教于名医扁鹊：“你们家兄弟三人，都精于医术，谁是医术最好的呢？”扁鹊：“大哥最好，二哥差些，我是三人中最差的一个。”魏王不解地说：“请你介绍的详细些。”

扁鹊解释说：“大哥治病，是在病情发作之前，那时候病人自己还不觉得有病，但大哥就下药铲除了病根，使他的医术难以被人认可，所以没有名气，只是在我们家中被推崇备至。

“我的二哥治病，是在病初起之时，症状尚不十分明显，病人也没有觉得痛苦，二哥就能药到病除，使乡里人都认为二哥只是治小病很灵。



预防不同于经验教训

FMEA

QFD

SWOT

...

风险识别、分析、评估

我们的预防有效吗？

被动、补救 >

检验：入厂检验、首件检验、过程检验、出厂检验
选别：外观选别、特别特别、老化筛选

主动 - 预防 >

开展系统性预防

核查：工程点检、工程监察
审核：体系审核、现场审核

- ✓ 在技术能力和成本的制约下，检查不可能覆盖产品的所有缺陷，无论如何也会有不良品出现；
- ✓ 过分依赖检查的制造体系是不可靠的，在客户的眼中，检查人员的增加并不意味品质保证能力的增强，反而会更加担心。

质量是由预防的系统产生的

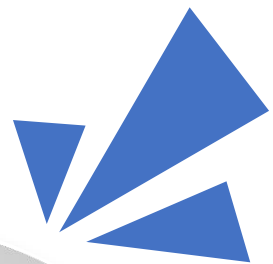
《礼记·中庸》

“凡事豫则立，不豫则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。”

《黄帝内经》

“圣人不治已病治未病，不治已乱治未乱。”

管理体系是预防的思维！



Part three

3

人理：第一次把事情做对思维

不一次性做对的代价

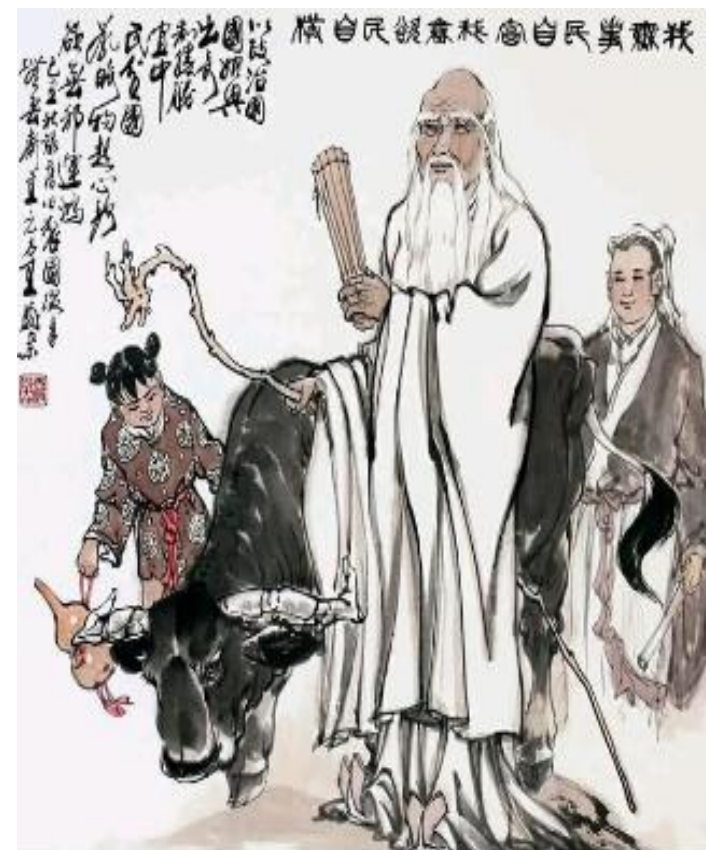
孔子带弟子子路周游列国时，途中发现一块破烂的马蹄铁，就让子路捡起来，不料子路懒得弯腰便假装没听见。

孔子没说什么，自己弯腰捡起了马蹄铁，用它在铁匠那儿换来 3 文钱，又用这钱买了十七八樱桃。

出了城，二人继续前行，经过的都是茫茫荒野，坐在牛背上的孔子猜到子路渴得厉害，就把藏在袖子里的樱桃悄悄地掉出一颗，子路一见，赶紧捡起来吃。

孔子边走边丢，子路也狼狈地弯了十七八次腰。

最后，孔子笑着对子路说：要是你刚才弯一次腰，就不会在后来没完没了地弯腰了。小事不干，将来就会在更小的事情上操劳。



意识：不符合要求的代价

对于每一件第一次没有做对（符合要求）的工作，我们都得重做、更正、替换或修补。这些重做、更正等等都在耗费财力，所以能直接以金钱数额来显示，这个成本，就叫做“不符合的代价”

第一次把正确的事情做对！

东西随手一放，用的时候
翻箱找柜找不到，心烦意燥

因一时疏忽而错失良机，意识
到严重性时追悔莫及

因一时的偷懒而酿成大错，为
弥补缺憾而付出惨重的代价

凡事觉得“差不多”就行了，
结果失之毫厘谬以千里

... ..

你有没有这样的经历？



WHY?

1、是我们容忍它的发生，
因为它的发生与我们切身利益没有太大关系。

2、是我们虽然不容忍它的发生，
但默认错误的不可避免，
因而不采取必要的措施加以防范和规避，听任它的发生。



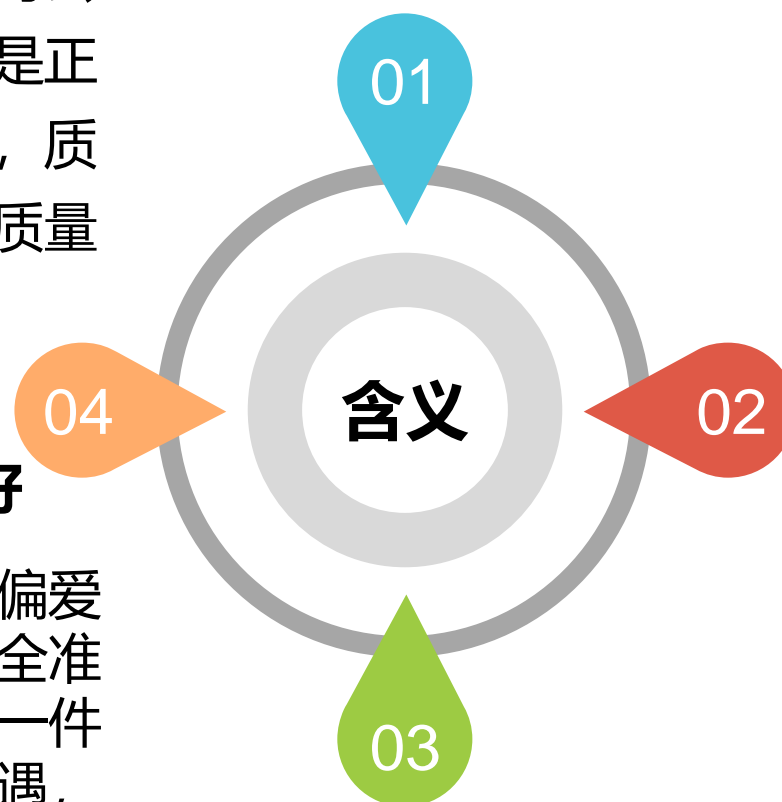
一次把事情做对的含义

做正确的事

任何有利于公司发展的、对公司整体利益有效的事情就是正确的事情。就是安全第一，质量第一事，就是符合公司质量方针的事

正确地做事

用正确的方法才能保证做事的效率，保证结果的正确



第一次就把事情做好

机会只有一次，机遇总是偏爱有准备的人，只有做好万全准备，把握第一次，做好第一件事，后续才会有更多的机遇，才能把更多的事情做好

每一次都把事情做好

养成良好的工作习惯和职业品质，严谨细致，在反反复复、日复一日的重复中专注如一，才能每一次都把事情做好

个人成长

对待工作追求卓越，精益求精，形成良好的职业素养

领导角色

高标准、严要求，提高员工执行力，提高工作效率

公司成本

降低返工成本，减少浪费

质量安全

降低质量成本，实现质量目标，降低安全事故率

客户角度

提高客户满意度

对从事符合要求或不符合要求的激励

受表彰的永远是处理故障的!

被忽视的永远就一次做对或做好预防工作的?

当产品交期不足时，产品质量仍存在问题，你如何抉择？

当产品开发交付时，设计质量风险未完全消除，如未按期交付要扣钱，你如何抉择？

当负责的工作是做得差不多就提交，还是一次性做好再提交？

... ..

质量管理就是要有目的地创建一种可信赖的组织文化!

企业文化 - - 坚持以人为本, 提升全员质量文化素养!



回顾



物理

质量、要求、如何识别要求



事理

管理体系，风险，主动预防



人理

意识转变，一次做对，以人为本



开展基于价值的质量管理

共赢!

质量管理成就未来

九牧
JOMOO
全球智能卫浴领跑者

Thank you !

百年九牧 千亿九牧