

为什么质量监管项目会失败——我们该如何解决这个问题

Why Quality Programs Fail—and What to Do About It

我们花了许许多多的精力在质量上，教育了上百个六西格玛的黑带专家，但是，我们的质量还是很不理想。成功者都做了些什么我们没做的工作呢？在波士顿咨询公司，我们多次被问到类似的问题。很明显，对质量的追求是一种对科技、组织结构、以及战略的挑战，而现有的质量监控培训课程却无法驾驭这些挑战。为什么把质量监控作为一种至高无上的价值观嵌入到公司的基因中是这么困难呢？

这是因为，从某种程度上讲，影响质量的因素，不仅停留在科技的层面上，而是在远远更深的，如战略和组织结构的层面上。从我们的经验来看，大部分的公司需要迎接三个主要的挑战：一，保证质量能随着战略变化；二，管理员工并激励他们养成自发监控质量的行为习惯；三，解决组织矩阵的问题。

保证质量能随着战略变化

质量并不是战略，但是，很多公司经常把这两者混淆。成功的质量监控所带来的如削减成本、降低复杂度、获得与留住客户的价值现在被非常广泛的认同，以至于很多公司把质量当作独立的最终追求。正是因为这样，很多公司没有建立系统的方法去取得战略性的折衷，如质量与成本之间的折衷、或者质量与创新之间的折衷。

这些折衷是不可避免的，而且是非常重要的。为了能够找到最好的折衷方案，你需要一个很完善的战略以设立清晰的优先级，并且回答各种问题，例如“我们和竞争者相比希望有一个怎么样的市场定位？”“对于不同细分市场的顾客，我们需要提供什么水平的质量？”“在成熟可靠的技术与创新技术之间我们需要达到怎么样的平衡？”“在投资于质量监控来避免问题的发生和当问题发生后再花钱修正的选择之间我们该如何取得平衡？”

管理员工并激励他们养成自发监控质量的行为习惯

不是所有东西都能被规定出来的。保障质量不仅是要求严格遵守细心设计的操作流程。工作规章里的内容，例如组织结构、角色、流程、指导、过程描述、质量保障守则和多变的真实工作情况之间总存在很大的差距。

只有经历过这个差距的人才能消除这个差距。这个人必须根据具体情况来诠释书面的规则，预见到书面规定中所未能涵养的问题，并和别人一起合作来解决这些问题。

诠释规则。仅仅执行质量监控规则中的条文是不够的。（实际上，“按照规则办事”在某些职业里面是工人们怠工的做法）员工还需要理解规则的精神以及领会背后的含义。例如，当检查供货商时，涉及到评价一个供货商按规格和按时间供应货物的能力，供货商的选择者必须持续的判断到底需要对供货商的运作水平做

多深和多频繁的调查。如果供货商的检查者调查得太深和太频繁，会导致这个过程成本太高、花费的时间太长；但如果他/她调查得不够深或者不够频繁，则有可能导致严重的质量问题。

预见规则中所未能涵盖的问题。很显然，规章之外的员工自发质量管理行为是不可能被写入到规章制度里的。但是如果不自发地去超越规则有可能造成惨痛的代价。例如，一个负责发电厂建设项目的工程师需要确保工厂的大门要足够大，以使300吨级的涡轮能够从门里进去。因此他向负责涡轮的工程师要那个涡轮的矢量图。第二个工程师马上就把手图发给了他。两个工程师都如质量监控流程里所描述的做了，但是他们都没有考虑这么大的一个涡轮需要一个很大的运输车把它运进去。最后，发电厂必须破坏一堵墙才能让涡轮运进去。那个建筑工程师没有想过要说清楚他需要的是什么矢量图，而那个涡轮工程师也没有想过要问他的同事他要矢量图来干什么。所以，没人填补了流程中的空白。

合作。合作表示在做决策的时候把别人的情况和目标考虑在内，这意味着一种需要妥协的行为。例如，一个汽车生产商冲压一个部件的效率和那个被冲压部件的厚度是直接联系的。因此，生产商把三维的大部件分解成平扁的小部件来进行冲压。然而，把冲压好的部件组装起来的工作效率和需要焊接的次数是成反比的。因此，高效率的组装要求更少的，更大的部件。除非负责冲压的工程单位与负责组装的工程单位有所合作，否则，这两个单位的内在矛盾会导致修正、额外的成本、甚至产品的缺陷（当没有采取必要修正的时候）。然而，当其中一个部门把另一个部门的需要考虑在内，那么它自己的工作变得更难，并且额外操心的好处只在对方。

当人们真的合作的时候，效果只会部分地或者全部地表现在别人的工作绩效中。所以，几乎不可能说清楚谁的贡献对于整体的绩效有多大影响。当可以完全计算出每一个个体的贡献的时候，说明大家并没有真正的合作，而只是把所有人的工作成效加总起来而已。依靠对个人绩效的考核来鼓励团队合作只会阻碍合作或者导致不愉快，因为个人的合作付出没有获得认同。

当然，对自发监控质量的行为的认同不足是形成这一行为的最大阻力。认同是很关键的，因为现实中的附加价值工作，如诠释、预见、合作，常常参杂着思想顾虑。这些工作会引起疑问（我的主动性是不是正确的？），忧虑（这个方法行得通吗？），以及害怕（如果这个方法行不通会怎么样？）。

所以，像弥补工作守则与真实的现实情况之间的差距这样的附加价值工作会给人带来压力。如果没有认同，压力会变成沮丧，人们停止投资他们的智力和精力于彻底改善质量的事上。只有认同能使疑问、忧虑和害怕变得有意义——“我的付出不是没有意义的”——认同能帮助大家把压力转化成积极建立自己工作特色的态度。

解决组织矩阵的问题

在工业品公司，负责一个特定产品或者项目的质量的，往往是项目经理，他们的“水平”责任跨越所有的部门。这些部门包含了组织矩阵中的“垂直”维度：例如营销、设计、工程、生产、销售、采购这些职能。项目经理不仅需要正式的托管权，还要有协调各个专业部门的权利，使得整个团队能够跨部门合作，让大家把精力集中在交付、时间管理、与顾客上。许多组织没能给予项目经理这个关键的权利。最后，项目不得不延期，有时甚至导致严重的经济损失。

然而，随着组织越来越意识到这个组织矩阵问题，他们给予项目经理的权利越来越多，以使他们能够确保质量。这个意味着项目经理具有更多权力，例如参与评价团队成员的权力以及在奖励和晋升的问题上的发言权。这甚至意味着项目经理在项目的周期内有正式的权力来管辖相关的工程师。

但是给项目经理权力还不是解决方案的全部。实际上，当项目经理的权力是牺牲部门经理的权力换来的时，新的质量问题有可能发生。一般来说，部门经理对于部门内工程师的评价与奖励有全部的控制权。如果项目经理获得了这种权力的一部分，部门经理对部门内工程师实现部门目标的驱动与激励就要打折扣。但是部门的目标也会直接影响了质量。这些目标包括改善方法，总结并应用经验，新标准的实施，削减成本（例如通过找到能提供更低成本的新供应商，但是这是项目经理不会单独去追求的，因为新供应商为项目带来了不确定性）。只要一个维度的权力的增加是伴随着另一个维度的权力的减少，整个组织的运作将在零和博弈中受阻。

那解决方案是什么？是提高整个组织所赋有的权利，从而创造出多赢的局面。重要的不在于权力平等——所谓的“组织矩阵的平衡”——而是使每个职能部门有足够的权利来实现自己的目标。

权力是一方影响对于另一方看重的事物（利益）的能力，使得另一方去做一些本来不会去做的事情。“利益”常常与升职、奖励、工作关系、或者获得资源的能力有密切关系。想要增加整个组织的权力的量，组织必须注入对个人，对公司都有关的新“利益”。那些控制这个新“利益”的人能够在不削弱别人权力的前提下获得权力。从而创造出多赢的局面。

例如在某公司，这个新的“利益”是能力评价，是员工晋升的条件，例如升职到“专家”级别的条件。以前，工程师的升职只可能是被升职到经理的级别，主要是依照个人对项目的贡献。现在部门经理负责评价工程师的各方面能力，如果工程师获得高分，则会被升职为“专家”级别。从而部门经理获得了新的权利，而项目经理也保留了基于项目表现的奖赏权。

“利益”也可以根据对质量管理的要求来创造，例如对客户知识，标准化配置，平台与零部件的熟悉度等素质要求，从而建立相对应的权力平台。比如说，一个公司可能选择某个职能部门——例如营销部，工程部，或者采购部——来考核员工对顾客的理解，对标准的认同度，对一般部件的使用熟悉度，并且制定了相应的新的考核标准，在此同时，公司帮员工制定有价值的个人规划，例如新的职业发展道路或者地理上的调动，而这些给员工的个人规划将不仅基于原先的标准，同时也会基于新设的考核标准。当引入了这种新“利益”，公司增加了的权力的总数量，同时激励各个团体去满足新的绩效考核制度。

执行

对于大部分公司来说，迎接上述的三个挑战需要一个有多个阶段的系统变革，而这往往需要历经二到四年。试验性的此类改革需要在短期内展示出切实的经济效益，同时创造出信心以及避免产生挫败感。管理层要确保员工能够十分清楚地理解“这对我来说意味着什么？”有效的沟通是关键，而且需要通过两种形式：一，传达远景目标、制定个人预期、分享成功的案例、激发激情；二，积极的聆听，看执行起来还有什么别的需要——例如对员工进行“定期检查”。

*

*

*

质量问题产生的根本原因是深层次的。解决的方案需要确保质量是随着战略而变化；需要改变管理实践来激励和认同个人的自发努力；需要通过增加组织内的权力总和来使组织矩阵能够有效的工作。

Florian Maurer

Hubertus Meinecke

Yves Morieux

Florian Maurer 是波士顿咨询公司斯图加特办公室的董事经理。Hubertus Meinecke 是公司汉堡办公室的副总裁兼董事。Yves Morieux 是公司巴黎办公室的高级副总裁兼董事。

© 波士顿咨询公司 2007 年版权所有。