

质量创新与变革能力

◆埃尔默·科尔宾 / 文

编者按

在举世瞩目的首届进博会期间,由上海市质量协会主办的进博会·国际质量创新论坛暨第12届上海国际质量研讨会也成功举办。会上,美国质量学会(ASQ)会长埃尔默·科尔宾发表了题为《质量创新与变革能力》的演讲。这位管理变革的推动者指出创新是未来的质量,面对信息技术带来的全新认知时代,企业要通过高度关注灵活性和创新性、推进系统的思维方法、从失败中汲取经验、向外部学习等方式来构建创新的质量文化。本文根据现场翻译速记整理。



ASQ高级会员和院士会员的调研结果就显示:促进创新的几个关键要素,质量文化和高层领导的支持排在最前面,分别被86%和85%的人认可,然后是能力、过程、战略等要素。ASQ认为,推动创

爱因斯坦曾经说过一句话“衡量智力的标准是改变的能力”,而要接受和进行改变,就是要保持相当的灵活性,包括面对目标能否坚持、使用什么样的方法保持灵活性,以及达到目标的路径如何保证灵活性等。这与质量创新的文化息息相关。

新文化构建的要素,首先是要对创新有更好的理解,要认识到客户到底想要实现什么。其次是要有兴趣和意愿做一些不同的事情,结合爱因斯坦所说的那句话,就是对智力的衡量要看你有没有改变的能力。变化从来都不是简单的,尝试新的东西也要求我们做出投入,要理解

背后的道理是什么。第三是组织的整合,以确保新的想法、点子可以成功。

在座的各位都是质量领域的专业人士,对于质量都有自己的方法和工具,严谨而且合规。这是必须的,也是我们在学校所教授的,更是现有流程所要求的。但很多时候,风险也是不可预测的,创新有时候并不取决于质量工具,而取决于动力、激励。即使没有合适的工具,没有合规的标准,也应当鼓励创新,也能够进行创新。如果没有标准也没有工具,再不创新的话,更会带来糟糕的结果。但创新往往需要通过一场令人痛苦的组织变革,才能真正实现文化转型,创建适宜创新的环境。

创新和创造力是从文化开始的,我们首先需要打造一个创新的环境。其次,创新或者说改变首先来自感知领域,要保持好奇心,找到不同的信息渠道,走出自己的“舒适区”,不断获得灵感,不断证实自己的想法。第三,在一个鼓励质量创新的文化里如何应对不一

致的想法，是必不可少的环节。有时候，不同意见也是一种生产力，我们要学会接受不一致。第四，学会合作。好的想法可能只是一种假设，而要让好的想法真正落地，则需要优秀团队的支持和充分的沟通交流。

那些传统的、只关注产品内在质量的方法，已经不能再为企业提供必要的差异化竞争优势。以前可能可以，但现在不能。现在的客户期待得更多，他们希望合作的供应商能够提升质量，不仅是产品，还包括服务、流程管理等。质量必须在组织的人员、产品和过程中得到实现。此外，端到端客户体验的所有阶段的各个结合点都期待高质量。所以，我们需要倾听、分析，并且实实在在地改进，让客户得到的服务和产品质量远远超过竞争对手，这样才能改善客户的体验。

数字化时代，使得对客户行为的分析变得更为精准。网络无处不在，互联越来越智能，数据正在变革很多行业和职业，计算机信息处理技术也进入了一个全新的认知时代，可以说整个世界正在用代码的形式被彻底改造、创新，现有的技术能力赋予了每个物体、产品、过程和服务一种全新的思考能力。我们要拥抱这样的变化，营造一种鼓励质量创新的文化。新的创新或创造，比如无人驾驶，其实是对上述数字技术和工具的采用，这些创新产品和服务涉及到非常复杂的数据处理和分析，当然数据输入的渠道是多种多样的，形式也不一样。我

们通过一个研究发现，每个行业都存在着数据的挑战，所以必须要很好地应对数据不断升级的挑战，才能够成功地营造质量创新的文化。这是创建一个创新的质量文化的重要环节。

地球上每个人每分钟可以创造1.7MB的新信息。而来自各个设备的数据流，取代了猜测和准确信息的近似值。每一年我们收集和存储的数据都会翻番，但问题在于超过80%的数据是非结构化的，也就是说不易于理解，也没法用现在的计算机系统进行分析和处理，因此实用价值有限。这是一个巨大的挑战，在很多行业都是如此。面对这种两难困境而出现的新认知系统，具有人工智能，能够理解、认识结构化和非结构化的数据，用人类的推理来进行深度学习。这个新的认知系统可以说打造了人和机器之间新的合作关系，大大提升和加速了人类专业技能的积累。一个真正能够获胜的文化，是能够快速地拥抱新生事物，比如这个新的认知系统。

接下来看一看创建创新质量文化的步骤。首先，要打造一个环境，让员工和相关人员能够采取开放的态度应对变化和进步，保证创新性、敏捷性、灵活性。其次，要采取系统思维方式推进。产品与组织之间的联系很复杂，一个问题可能有多个原因，一个地方的变革可能牵一发而动全身，影响其他的部门，所以一定要保持畅通的沟通渠道，包括自上而下的路径和自下而上的渠道，这一点非常必要。第三，要支持

在意外和失败中的学习。有时候，我们会遇到一些预料不及的事件和结果，但不管是意外还是失败都是极佳的学习机会，使我们有机会把结果变好。第四，鼓励从外部获取知识，对别人有价值的想法持肯定和开放的态度。一个睿智的领导者不会满足于按照传统的方法做事情，会寻求新的见解、新的洞见、新的方法，他们的学习曲线通常保持在最前端，因此也希望找到类似的员工，这样才能够使得整个组织获益。

几年前，ASQ对1500名CEO做了一项调查，请他们列出领导力最重要的三个属性。结果显示，第一个属性便是可以接受不同意见和不同尝试，同时提到了对颠覆性技术的支持和持续的创新。除了这些，还有什么呢？创造力需要突破性的思维，质量工作者不能满足于现状。除了应该接受不同意见和不同尝试外，领导者还应该连接并激励新一代，并且用全新的领导方法与他人进行互动。

最后要强调一点，虽然高层领导做出了转变文化的决策，但真正落实的，还是中层管理人员。最近在福布斯网站上做的一项调查显示，必然会有一些被动接受的情况。也就是说，可能领导已经决定要进行创新，要营造质量创新的文化，但中下层管理人员或员工会有抵触情绪、拖延症，从而导致项目无法落实。因此，在组织进行变革时，必须要尽早取得一些前期成果，以便团结更多的人，获得更多的支持。☞