

培育优秀质量文化 让员工用心做事

如何理解和认识质量文化

◆王海东 高勇 王立志 刘杰 / 文

摘要：质量文化是组织实现高质量发展的重要基础。优秀的质量文化对推动质量管理工具和方法的成功应用、提升员工的职业素养，以及组织的可持续发展起着重要的作用。本文阐述了质量文化的起源、内涵、作用、表现形态，并根据组织的质量文化的个性化特点，找到优秀的质量文化培育过程具有的一些共同的基本原则和共性化的规律和路径。通过培育优秀质量文化，可以有效提高员工的质量意识，用心做事，从而提升组织质量管理水平和竞争力，促进组织和社会的可持续发展。

关键词：质量文化；质量管理；质量文化培育

党的十八大以来，党中央做出将发展的立足点转到提高质量和效益上来、开展质量提升、提高供给质量、建设质量强国等一系列决策和部署，我国经济社会快速发展，产品质量、工程质量、服务质量持续提升，人民群众生活质量不断提高，已经进入高质量发展阶段。当前，质量已经成为一个热词，而在包括广大企业的各类组织中，质量文化正在成为组织管理的一个

热点。近年来我国各行各业的广大优秀企业和各类组织，在改进组织管理水平过程中，越来越重视优秀质量文化的培育，期望通过培育优秀质量文化，提高组织的管理能力和质量竞争力。

质量文化是近年来出现的一个新的概念，广大优秀企业和各类组织对其关注度很高，但国内外对其系统研究的并不多。培育优秀质量文化、改进质量管理水平、提高组

织质量竞争力，需要对质量文化有一个全面、科学的理解。

质量文化源于工业文明，是人类现代文化的典型代表。十八世纪六十年代发源于英国的工业革命，标志着人类社会开始从传统农业社会迈入现代工业社会。两百多年来，大量新发明的机器设备代替了手工劳动，众多工厂代替了手工作坊，各行各业的工业产品实现了批量化、规模化生产。工厂这一新的组织形态出现的同时，也诞生了工人这个新的社会群体。在世界各国的工业化进程中，工厂主在改进生产技术的同时，也不断提高对工人的要求，通过宣传引导、培训教育、建章立制、惩戒奖励等手段和措施，引导、督促、激励工人树立遵章守纪、认真严谨、一丝不苟、持续改进、精益求精的态度和精神，从而不断提升生产效率、不断改进产品质量、不断提

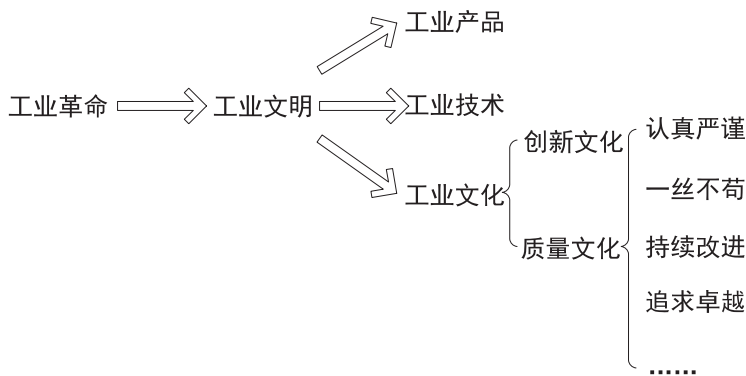


图1 质量文化与工业文明

高产品竞争力(图1)。在这些质量实践活动过程中,逐渐形成了在广大企业和工人中共有的一些与质量相关的文化现象,即质量文化。

什么是质量文化?目前还没有一个权威的定义。结合质量文化形成的过程,以及已有的对质量和文化比较成熟并被广泛认可接受的描述,在此对质量文化做如下定义:一个关注质量的组织在通过满足顾客需求和期望以实现其价值的过程中形成的,组织及其全体成员均认同的关于质量的思想、理念、意识、习惯,以及由此辐射出来的相关准则、制度和行为。人类社会在发展实践中总结出来的,能够被各个国家、各类组织广泛认可的,能够为组织通过满足顾客需求和期望实现其自身价值提供支持和帮助的诸多质量文化总称,如认真严谨、一丝不苟、持续改进、精益求精、追求卓越等一系列思想、理念、意识、习惯和行为,我们可以称之为优秀质量文化。质量文化的内涵源于质量价值观,即组织及其全体成员对质量的认识,如质量在组织发展中的

地位和作用、如何不断提升和改进质量等。质量价值观是质量文化的核心,质量文化是质量价值观的载体。质量价值观有多种表现形式,如很多组织通常倡导的质量理念和精神、质量行为原则和准则等,而组织在发展过程中,有意识、有组织地总结、提炼实践中形成的质量理念和精神,系统地、规范地制定质量行为和准则,并在组织发展过程中持续地改进和完善,可以称之为质量文化培育。

质量文化与组织文化密不可分,是现代管理尤其是质量管理不可或缺的重要基础之一。培育优秀质量文化可以使一个组织更好,更容易地开展全面质量管理。组织文化应将质量作为重要元素内容(图2)。组织文化对质量文化具有决定性作用,质量文化应成为组织文化的一部分。一个组织的使命、愿景、价值观也基本上确定了质量在一个组织中的定位和作用,从而也基本确定了一个组织的质量文化培育方向,因此质量文化培育的过程也是一个组织持续改进质量、实现其价值观、使命和愿景的过程,与其他组织文化互相促进、共同发展,促进组织提升质量。

质量文化与质量管理密不可分(图3)。一方面,质量文化为质量管理提供文化基础,对质量管理体系的建立、运行和保持,对质量管理制度的有效执行,对质量管理工具方法的有效使用和创新发

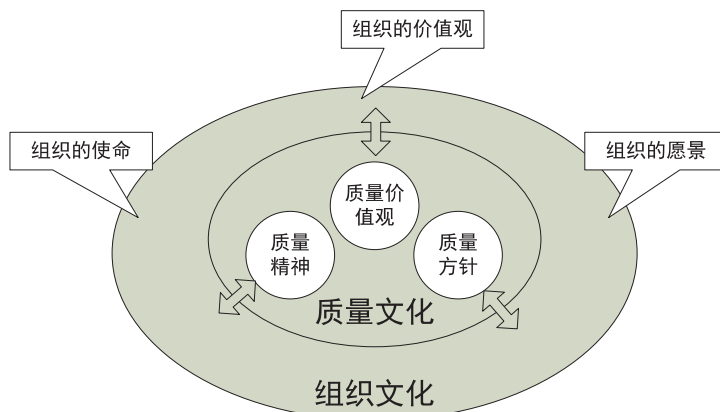


图2 组织文化与质量文化的关系

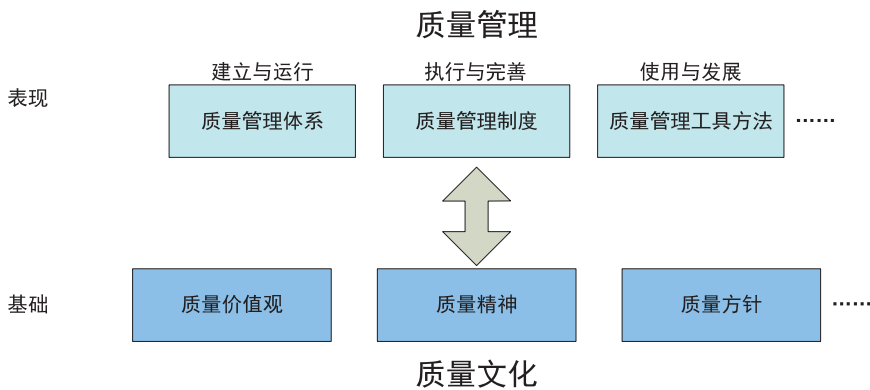


图3 质量文化与质量管理的关系

文化的组织，开展质量管理会更加容易，质量管理体系运行会更加有效。培育一种优秀的质量文化可以成为组织实现全面质量管理的内生动力。另一方面，质量管理是质量文化的一种外在表现，质量文化蕴含在质量管理的全过程及其结果中。质量管理制度、体系、方法、工具以及理念、行为等都是质量文化的具体体现。

对于一个组织而言，质量文化具有多种形态表现，如在精神、行为、制度、物质等层面都可以有所体现（图4）。相对而言，在质量文化的上述四个层面中，精神层面较难以培育和改变，制度、物质、行为层面较容易培育改变。这四个层面又相互影响，如在精神层面不认可一个质量价值观，其在行为上就不可能积极、主动地践行该价值观。

任何领域、任何组织的管理，其深层次问题归根到底都是文化，质量管理也不例外。质量文化培育对组织建立并实施质量管理体系、持续关注质量、追求卓越、推动质

量管理方法的有效应用、提升员工的能力和素养、促进员工的职业发展，起着十分重要的作用。每个行业、每个组织的质量文化都具有个性化特点，如何培育质量文化，尤其是如何培育优秀质量文化，不同的行业，不同的组织有一些共同的

规律、原则和程序。我们通过总结、提炼这些共同的规律、原则和程序，可以帮助广大组织提高质量文化培育工作的效率和效果。培育优秀的质量文化，应当深入理解并遵循以下基本原则（图5）。

一是确立质量战略。确立质量战略是组织培育质量文化的前提。只有从战略管理的高度将质量作为其运营的核心竞争力，并且领导者及全体员工都充分理解并认同，组织才有可能培育出优秀质量文化，为组织实施质量战略提供文化支撑。二是发挥领导作用。组织领导者应是质量文化培育的坚定倡导者、积极推动者和模范践行者。组织领导者应当根据组织的发展目标和战略规划，提出质量文化培育的目标，以及组织的质量价值观、质量精神等，并为质量文化培育工作

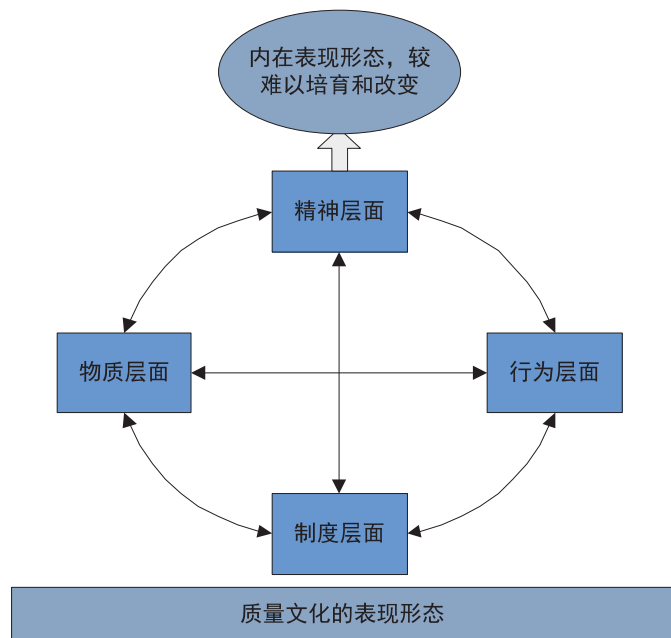


图4 质量文化的表现形态

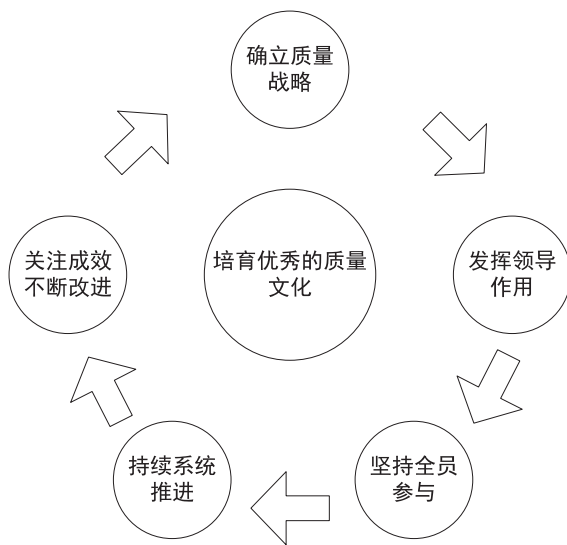


图5 组织文化与质量文化的关系

提供必要的资源和保障。三是全员参与。质量文化是全体员工的质量文化，全体员工必须从内心认可、赞成和接受，因此质量文化培育的过程必须动员、鼓励全体员工参与。

四是系统推动，质量文化培育涉及各个岗位的员工，涉及组织运营的各个环节，涉及组织的所有准则、制度，因此必须运用战略思维和系统方法，整体、系统地推动质量文

化培育工作。五是持续改进。采用PDCA方法，及时发现培育中存在的问题、总结培育的成效，通过不断地总结、完善、改进，周而复始。一个组织理解和认识质量文化，既是质量文化的传播过程，也是全体员工形成共识的过程。通过理解和认识质量文化，全体员工能够自觉自愿地将自身行为、意识与组织的质量价值观进行对比，不断纠正自身的偏差，完善自身的行为，使得员工在思想上、行动上与组织的质量战略保持一致。通过自觉自愿的质量行为的养成，使得员工在工作中专心做事、用心做事，主动自觉地追求高质量的工作过程和结果。

参考文献：

- [1] J.M.朱兰.朱兰质量手册(第五版)[M].北京:中国人民大学出版社,2003.
- [2] 彼得·德鲁克.卓有成效的管理者[M].北京:机械工业出版社,2006.

