

本群中有群友分享了一封企业内部的质量沟通邮件。BSI 质量与标准化学院院长全晶丽老师对该邮件中的部分内容做了自己的感受描述。用蓝色字体标注。以期待通过和大家的交流做到开放的心态和持续的成长。

这是一个学习型组织内部的沟通邮件。此邮件中无论是总裁的疑问还是质量经理的回复全部是建立在开放、客观的心态上。所以全篇邮件用一个“解决问题的思维”去读和用一个“质疑挑战的思维”去读感受是不一样的。所以增加高层和经理层之间的理解和互信对质量推动价值巨大。

该事件背景：该企业每季度会做一个专项检查，检查结果会通报给相关部门和企业的最高管理者。如下是该企业最高管理者看到“检查通报”后的回复邮件：

（绿色为邮件原文；蓝色为全老师的评论）

XX 经理，

通报中发现的一些现场问题，总是发生，一而再、再而三……

我们如何彻底解决呢——

力度？方法？策略？意识？时间？……

当现场某问题多次重复发生时，我们改进者应对这个工作的 PDCA 进行再思考。原因是：当年制定该管理策略的“组织情境”可能已经改变。同时，在改善任何“点质量”的同时请不要忘了系统思考，以免发生顾此失彼的质量伤害（推荐 BSI 独家研发课程《基于问题的业务流程诊断》

因为目前的问题太多，我们一抓就是一大片，导致大家的改进可能不集中不聚焦，按下葫芦浮起瓢……另一方面，大家也都是在积极改进……

当资源有限时，品质管理者一定要了解企业当前业绩关注点，并紧密围绕业绩关注点去识别和攫取质量的关键改进点。在重要过程上优先施加改善。这个时候，质量人员就不能太强调“质量要永远点滴精准的原则”，应该对“质量检查发现的改进要求”做减法。假想一下：当人快要饿死的时候，食品安全的重要度就顾不上关注了。

当前大家的责任心、态度、方法以及力度，有了一些积极的变化。那目前这种现象是一个时间问题？还是会有反复、亦或仅是一种运动？这个问题我想了很久，供讨论——

品质管理是个文化。文化需要持续要求和传承后显现。所以给质量文化建立以宽容期。但质量文化的建立是领导作用、全员参与的结果。所以持续的、有节拍的“高举红旗”做宣传也是需要的。必要的运动开展应该被鼓励。

针对这些现场问题，我们会不是存在太想干事、太想急于干成事的愿望？我们是否可对问题的解决策略和节奏进行更好的策划？

节奏是快还是慢，这个和企业资源（财务、人员、基础设施、工作环境、信息知识技术、供方与合作方、自然资源）状态有关，只能供思考，无法有精准答案。

发现一个解决一个，解决的程度就是让其彻底解决，直至习惯的改变和行程

发现一个解决“一个”，这个“一个”是要解决到根的要求，是灭火种而不是灭火。  
每个质量问题其实都是鱼骨图中的鱼头，它的根源一定有一个扇面的幅域。

质量必然是一场长跑。如果我们一个季度彻底解决三两个现场问题，两三年以后我们的管理会是怎么样呢？

现场问题的一个接一个解决，不能推出未来的企业现场管理一定就棒。必须解决系统化的管理问题。因为组织情境的变化，会带来未来现场布局的不同、人员要求的不同、工序复杂化不同..... 在如此快的外界经济环境的变化下，两到三年企业会如何改变也有可能是不知而知的。但是，如果通过质量问题改进带来了质量思想的推进，这个思维习惯将会带来巨大的力量去帮助企业迎接未来的任何挑战。（推荐 BSI 独家研发课程《质量管理高层意识培训》）

再请看质量经理的回复邮件，我相信他的改进方略对大家的管理思想提升一定有促进效果

XX 总您好，

感谢您以开放、包容的心态看待我们的报告，但对于这些问题，我们不能放弃质量人的原则。我们感受到了自己身上的责任和压力。

对于专项审核，我有如下考虑，需要与各事业部再沟通，确定改进措施。

1、对于所查出的问题，需要进一步分级，初步分为 3 级，最高级是触碰红线的，不但需要纠正，还需要处置和考核；二级是需要采取纠正预防措施的，必须限期整改；三级是小问题，改了就可以了，没必要采取书面的对策。

2、各事业部需要进一步落实责任主体，比如制造现场的主体就是生产部，检验的责任主体就是质量管理部，采购的主体就是采购部门和 SQE。问题出在哪个部门，哪个部门的负责人就要考虑如何增加自检的力度，并保留自查的记录。

3、如果有哪些部门认为自己做的很好，可以申请免检。经过公司质量管理部审核后，可以在一定的时期内予以免检。但若出现反弹，就需要恢复检查。这需要做出一个详细的规定。此举可以减少检查的工作量，也鼓励各事业部自律，应该提倡经过自查后主动申报免检。

4、检查标准需要根据公司的发展，进行修订。要抓主要问题，而不是盯着一些小问题不放。

5、标准修订后，两位领导也可以根据实际情况，亲自进行抽查，增加检查的权威性，提供各部门的重视程度。

6、通报中，除通报得分外，今后增加对各事业部纵向的评价，特别是进步还是退步了。通过这次检查，认为 A 事业部是在进步的，而 B 事业部的现场管理是在退步的。其实 B 事业部的质量管理在 2013 年，随着组织结构的变换，管理力度是在减弱，质量管理下滑在所难免。

7、检查者本身也需要进一步培训，对检查过程需要明确管理标准，如检查人员相对固定，检查人员需要得到详细的培训，检查结果需要及时与被检查方沟通，达成一致等。