

企业产品质量管理与人才管理强化措施探讨

向湘红,李际勇

(广东风华高新科技股份有限公司,广东 肇庆 526020)

摘要:本文主要从企业发展的规律入手,引入企业的关键要素:产品质量和人才,并谈到国内优秀企业华为之所以如此优秀,是因为对质量的深度认知和人才的重视,升华形成了华为的质量文化。一个高速发展的企业,在成长过程中必然会碰到各种各样的发展问题,如何才能在高速发展过程中,企业不走样,不变形,必须注重产品质量和重视人才培养,并将对质量的重视形成特有的企业文化。同时,就如何加强产品质量管理和人才管理两方面浅谈了个人的几点看法。

关键词:企业;质量;生命;人才;基础

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.34.109

1 从质量到企业文化

企业的生命周期从大的方面来讲分为四个时期:初创期、成长期、成熟期(稳定期)、衰退期。如果细分一下,可以分得很细,会分出十几个时期(如图1)。

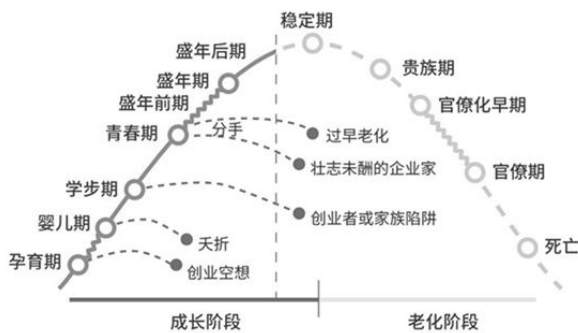


图1 通用型企业生命周期图

但总体上来讲,都有一个生命周期,生命周期呈抛物线式,这个规律是不变的。但是企业生命周期中每个时期的时间长短,各个企业均不同,短命的企业生命周期只有1~2年,长命的企业生命周期超百年。

如何做到“百年老店”,这是每个企业的领导们和管理者都在思考的问题。总体来讲,我认为企业产品质量和人才是一个企业保持持续经营最核心的因素。有人提出来,企业的生存关键是质量,这是对的,但如何保证质量,制造出好的产品,最终还是靠人才。所以我认为:对外即面对客户,企业产品能否让顾客满意,质量是第一位的;对内即企业内部,企业能否持续高效运营,人才是第一位的。人才是企业的基础,质量是企业的大厦;大厦建得高,基础必须要牢固。对于有一定规模的企业来讲,质量不是一个人能做出来的,必须通过团队共同努力,才能生产出高质量的产品。如何保证一个团队几千人甚至几万人都能够共同努力做出好的产品,企业必须有完善的质量管理体系。完善的质量管理体系,不是几天就能建立起来的,亦不是几个人就能建立起来的。华为公司的质量管理体系大致经历了四个阶段,是在企业不断发展中逐

步形成的。2000年以前(或者说在1998年,《华为基本法》形成前),相对现在的华为来讲只能属于发展的初级阶段,市场还是以国内为主(华为采用的是农村包围城市),产品质量的保证主要依靠大众化的质量体系认证为基础(如ISO质量体系等),没有属于自己的质量价值体系;2000年开始,华为开始对标国际行业标杆——IBM,要向IBM这家当时全球最大的IT企业学习管理,学习的内容侧重在流程的建设,标准的量化。2007年开始,进入全面质量管理时期,提出“零缺陷”理论,逐步构建质量文化。基于“华为大质量观”,2010年华为建立了一个特别的组织:客户满意与质量管理委员会,轮值CEO作为该委员会的主任,这标志着华为第四阶段以客户体验为中心的质量体系的形成。至此,华为质量管理从制度层面进化到文化层面。

质量的保证,不能依赖于制度和第三方的监管,这样的质量会因人而异,也不可延续。而文化,即全员认同的质量文化,体现在每一个人的工作中,第一次将事情做对,超出客户预期,企业才能持续向前发展。

文化的变革才是管理变革的根本。但企业文化的形成是一个慢工程。华为的大质量管理体系介入到公司的思想建设、哲学建设、管理理论建设等方面,最终形成华为的质量文化。优秀如华为,经过二十几年的时间将质量文化逐渐形成,这也为华为现在的强势崛起打下了坚实基础,成为全球电子行业的领先者。2019年在美国的重重打压之下,其营收仍达8588亿元人民币,相比2018年的营收增长超过了19%;2020年在以美国为首的多个国外势力集中持续对华为采取一系列限制打压措施,其营收仍达8914亿元人民币,同比增长3.8%。可以说,在全球多个国外势力持续打压华为的情况下,华为仍像一个巨人矗立不倒。为什么?因为华为的质量文化渗入每个华为人的骨子里,溶入血液里,19万华为人为,每个人都知道他们的使命和职责,心无旁骛,万众一心将华为做到全球领先,这就是企业文化的力量。

2 腾飞的企业,管理质量和人才的几点建议

任何一个企业的发展都不可能一帆风顺,在发展过程中总是因各种因素而有所起落,有的企业在起落的过程中没有把控好而一路下滑至破产倒闭,最终消失在历史长河中,而有的企业在起落过程中,把握机会,抓住机遇,经过“凤凰涅槃”,重新起航,创造更大的辉煌。一个有前途的企业就应该在起起伏伏的发展过程中不断向上发展壮大。经过“凤凰涅槃”的企业,我认为与其说这是企业的发展延续,不如认为这是一个有前途企业的二次创业,是企业即将腾飞的开始。

其实,华为亦经历过二次创业,但华为的二次创业并不是我们理解的破产重组、大股东的转变或者经营停滞后的再起航,而是在华为一直高速发展过程中,通过内部的不断变革,解决华为在高速发展过程中存在的内部管理问题,从而使内部的管理适应未来的高速发展。一般认为1998年《华为基本法》的推出被认为是华为二次创业的标志,将产品质量和人才资源作为实现目标的最基本要素,使华为的核心价值理念得以形成,并融到每一个华为人思想中。这是每个企业的规模发展到一定阶段必须要做的。

当一个企业已经具有较大规模,在进行更大发展的时候,适度改变内部管理方式,使内部管理与未来发展相适应是迫在眉睫的事情。在此,我对高速发展中的具有一定规模的企业在如何进行质量管理和人才管理方面提出一点不成熟的意见。

质量是企业的生命,每个企业的领导和管理者都认为是正确的,都认同这一说法,而且知道质量是靠人做出来的。现在所有企业都将“科技创新,持续改进,顾客满意”等作为质量方针。如何进行科技创新,如何持续改进,如何让顾客满意?虽然企业建立了相关的管理架构如研发中心、技术部、品管部、分析中心等,以及各种质量管理体系认证如ISO9001, IATF16949, AEC-Q200, ISO14000等。但这些并不能代表公司的产品质量已经走在世界前列,因为每个稍微有点规模的企业均有这些硬件。企业真实的质量技术水平只有客户才最有发言权,因为他们会对多家供应商的产品进行对比。就目前而言,中国大陆的高新技术产品(特别是基础性的产品)的技术水平与日本、美国的产品质量技术水平相差较大,存在五至十年的差距。如果要赶上他们的产品质量技术水平,必须奋起直追。为此提出个人以下建议:

2.1 产品质量管理方面

大部分中国大陆企业的产品技术质量水平与日本、美国的同行还存在一定的差距,客户的投诉时有发生,导致产品难以大批量进入欧美或日韩等国际性的大企业中。若要改善产品质量,建议在以下几方面做一些改进:

2.1.1 系统且有效的形成本企业的质量文化

建议在全公司范围多次开展本企业质量文化的大讨论、大辩论、大比赛活动。为了充分讨论,取得实效,这个活

动必须持续一段较长时间(一年以上或更长)。在大讨论、大辩论和大比赛的过程中让企业的质量文化渗入每一个员工的心中,使领导和管理者的思想融入每一个员工的思想中,这样才能让全公司的员工上下一心,从而达到不以制度管人而以文化影响人。

2.1.2 加强对质量管理的考核,特别是客户投诉的考核

目前绝大部分企业考核下属子分公司或部门的重心在利润,将使子分公司或部门的管理者形成短期管理行为或者“杀鸡取卵”的管理思维,不敢或不愿对必须的管理手段进行投入,不敢或不愿储备人才,不敢或不愿对设备进行较大规模的更新换代(因为投入和产出有一个较长的周期,在较长时间内影响子分公司或部门的利润)。建议适当放松利润的考核,加强质量的考核——产品质量好,市场自然会好,长期下来,将会给企业带来更好效益,占领更大的市场。

2.1.3 形成一个强有力的质量管理部门

因为质量是企业的生命,所以要将质量放在企业的第一位,产品质量好,顾客才会满意,顾客满意企业才能长期良性发展。若要成为“百年老店”的企业,质量(顾客满意)必须作为企业的最高目标。正如华为在2010年建立了一个特别的组织:客户满意与质量管理委员会,轮值CEO作为该委员会的主任。所以企业的产品要让客户满意,则需要加强质量管理部门的管理能力,将产品技术水平和质量进一步提高。

2.2 人才管理方面

质量的表现形式是由公司产品体现出来的,而产品是由公司的员工做出来的。因此,要想获得质量好的产品必须加强人才的培养,特别是技术方面的人才,更要加强培养。其实人才可以由内部培养和外部引入,但纵观各个发展较好的企业,除了能从外部引入极少数适合的人才,绝大部分人才特别是技术人才还是需从内部进行培养,内部培养的人才更能将企业文化融入内心,适应公司的长远发展。很多企业在发展过程中由于不重视人才,流失了很多有工作经验的员工,成为竞争对手,而招收的新员工成长需要一个较长的时间。因此,在人才的培养和管理上应更加重视,特别在如何留住人才方面应形成企业自己的特色。如何管理好技术员工,有以下几点建议:

2.2.1 重视“知本”

二十多年前,大家都在谈论——未来是知识经济的时代。从全球大环境方面确实体现了知识在人类社会发展中带来的革命性改变,各种高新技术日新月异改变着人们的生活和对世界的认知。在知识经济时代产生了很多有前途的企业,经营业绩良好,发展潜力巨大,形成了行业的头部企业,这是“知本”带来的资本。重视“知本”,则“知本”会给企业带来资本,因此作为知识经济时代的企业,一定要深刻认识和重视“知本”在企业中发挥的作用。

其实在国内很多企业并没有充分认识到“知本”对企业

的深远影响,特别是一些创新能力不强的企业,更应该在这方面加强。例如:有些企业的基层技术与基层管理人员的工资与普通一线操作员的工资“倒挂”。由于现在普工难招,一些企业为了招到普通员工,将工资不断大幅提升,反而技术人员的工资多年不变或者升幅较小:目前普通一线操作员的工资在3000~8000元不等,大部分的工资在4000~6000元;而相应的基层技术员与基层管理人员的工资在3000~6000元之间(注:主要指专科、本科类技术人员,研究生及以上的技术人员工资一般普遍高于此数,不在此列。),大部分的工资在3500~5000元(有些公司办事员的工资在2500~4000元)。但就学历而言,一般普通一线操作员的学历大部分为初中、高中或中技学历,而技术人员一般为专科、本科及以上学历。工资的倒挂使基层技术和管理人员心中失落,影响员工士气,甚至导致人员流失,也不利于人才的引进,必将逐步导致企业员工整体素质的下降——有些公司明显感觉到人才的断层!

因此一个有发展前途的企业一定要提高技术岗位和关键管理岗位人员的工资待遇水平,给他们充分的晋升通道和普升空间,只有这样才能逐步提高员工素质,使“知本”发挥出应有的力量。

2.2.2 加强技术人员的激励,建立完善的技术人才管理体系

人才是第一资源,所以人才的重要性不言而喻。但是有了人才不能发挥出他们的能力,人才亦将变庸才。如何将第一资源利用好,对于企业来讲是最关键的,否则再多的人才亦发挥不出他们的作用。特别是一些大型企业,员工数量多,将员工管理好是不容易的。

建立完善的技术人才管理体系,是用好人才的关键。

我们应将内部人才用好,用好人才的前提是重视人才,尊重人才。建立一套完善的技术人才管理体系势在必行,管理体系中不能只有薪酬,必须将现有的薪酬管理、项目管理、工艺技术管理、研发管理、人才引进机制、技术人员的晋升通道、其他机会等一起形成一套完整的管理体系。

这里特别提出:人才的管理必须从机会开始,有了机会才能吸引优秀人才,有了优秀人才才能产生核心技术,有了核心技术才能有优质产品,而优质产品得到客户认可后又能给公司带来更多机会。企业的发展始于机会终于机会,有效的人才管理也是始于机会终于机会。(如图2)

因此,要重视公司的机会,重视公司给员工提供机会。员工的机会包括薪酬、项目、晋升通道、专利论文奖励、职称管理等。有了机会,员工才有工作的方向和激情。举个职称管理方面的例子:如果公司重视职称,比如给技术人员职称补贴或按职称晋升等,则技术人员就会朝获取职称的方向努力,而要获得职称特别是技术方面的职称,需要员工必须努力获得相应的评定职称的条件如撰写论文、获得国家/省/市等的技术奖励等,这些条件只有通过在公司努力工作且是团队合作才能更易获得,员工在努力工作

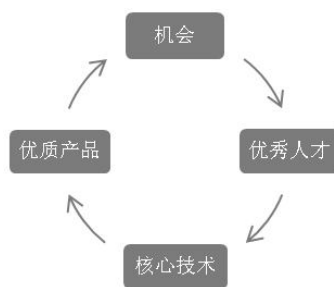


图2 机会、人才、技术、产品的关系图

的过程中获得了技术奖励,自然也会为公司创造价值,这对公司和个人来讲是双赢的。

人才应内部培养为主,适度引进行业领军人物。引进的人才必须是某一行业尖端人才,能独挡一面,使公司在新的领域有重大突破。否则建议人才内部培养,通过制度将内部员工的潜力激发出来。

2.2.3 加强公司的执行力

企业的会议精神和决策文件必须100%的在各部门或子分公司中执行,不能走样。但实际上有些企业的文件精神并不能真正执行到部门或子分公司中,或者曲线执行,这会导致员工因此理解不了领导或管理层真正精神实质甚至对企业管理的信誉缺失。所以企业下发的文件,基层一定要认真执行,企业的精神文化才能得以形成和传承,否则反映出企业文化没有真正形成或者这就是一种走样的企业文化,不利于企业长远发展。

因此企业下发的文件一方面可操作性要强,文件中不能有柔性的条文;另一方面文件发放后不能缺少文件执行的监督体系,应使企业有令必行,打造出一支高效的员工队伍。

结束语

从质量管理体系和人才管理制度的完善开始,抓质量,稳人才,逐步建立企业特有的质量文化,将企业的质量文化与企业员工紧紧融合在一起,则企业必能走在行业前端,做成头部企业。

愿所有奋斗的企业,明天会更好!

参考文献

- [1]董娟. 新时代企业产品质量档案管理创新[J]. 办公室业务,2020(7):121,123.
- [2]陈沛沛. 如何提升质量管理体系内部审核有效性研究[J]. 品牌研究,2020(28):111-112.
- [3]殷勇. 基于质量管理体系的绩效管理模式的探讨[J]. 福建质量管理,2020(1):110.

作者简介:向湘红(1978,1-),女,籍贯:湖南,广东风华高新科技股份有限公司,本科,经济师,从事项目管理。