

前 言

中国电子质量管理协会和中国电子报社于1993年4月21日至23日在北京联合举办了电子质量战略与实践研讨会。

会上共交流了72篇论文。论文作者有中国电子质量管理协会负责人；省、市电子工业主管部门质量工作负责人；国有企业、乡镇企业、三资企业、科研院所的负责人和质量工作人员；以及研讨会特别邀请的来自香港、台湾地区和新加坡国的质量专家和专业人士。

这次研讨会论文的一个鲜明的特点是内容比较充实和实际，绝少空洞无物的口号式文章。从总体上说，论文反映了当前我国电子质量工作的理论和实践水平，也在一定程度上反映了国际上质量工作的新思想、新概念和新动向。因此，确有在我国电子行业中进行广泛交流的价值。

应与会人士的殷切希望，我们从会上交流的论文中选出65篇组成《'93北京电子质量战略与实践研讨会论文选编》。在编辑中，编者做了少量文字上的修饰，对原义未做任何改动。

台湾飞利浦公司副总裁许禄宝先生的论文原未成文，只是一份提纲。我们曾敦请许先生抽暇成文，但由于许先生工作太忙而未能如望。与会人士中有不少人对许先生的发言很感兴趣，因此我们决定将其提纲编入，以飨读者。

编 者
一九九三年六月

建立质量体系的文化面

CCIS 咨证训新加坡有限公司董事经理 郑赞茂

〈0〉 前 言

质系的推广，在世界上巨大而作为产品供应的亚太盆地，已经掀起广大的反应。

没有经过工业大革命的亚太，是有必要了解质系的文化背景，才能在“形”“意”两方面啜饮这个中的精髓，化买方压力为企业应力并自我更新，从而建立体现更有可见度的企业文化。

在新加坡的内外资企业中，以其不同国籍的工（业）管（理）核心，在接受了质系而进行建设时，竟有不同的各自进度——在说明取用质系模式时不无文化冲击。

了解正视这种文化层面之差异，将使情愿建立质系的有心企业更能庖丁解牛，得心应手。并且更有效地唤醒涣散的人心，避免长战的可能沮丧——加速成功。

〈1〉 欧陆质系的世纪末诞生

欧陆质系模式的标准化，在充斥市场的诸多商业化的“质量”派系理论中脱颖而出。

它是当代“保守”的工管派的心血和科学结晶。

欧陆在经历长期的工业进展后，已进入工业后期。在工业与消费产品设计或原料创新方面，都已无上世纪相若的巨大突破。在生产纪律和程序标准化上不得不下苦功夫，以提高国际竞争力。质系便是科学与工管智慧的应时产物。

其中两项重要的“二合一”是：

〈1.1〉 重视“凭据”

西方的科学精神本来就是重视可以“目睹”的证据。口说无凭是各类专业的基本信仰。在质系之质证中，强调的是可以翻阅作为凭据以印证的“证据”——包括系统本身的内部标准（质量手册等），和实行中可供客观查阅的记录档案。

〈1.1.1〉 “从无到有”的合理化

建立内部标准及记录档案是基于一种可见度的信仰。工商管理不应是深不可测。它必须有可见度，能逻辑性地逐一记录下来，供日后专业量度。

〈1.1.2〉 “证明了再说”的合理化

实际文件和操作，在质证中得以与标准手册对比量度。这避免了“老手”、“宗师”、“铁咀”、“管仲吹箫”或“知行不合”之流。证明之贵于是落在专业者的肩上。信与不信，被证明了再说。

〈1.2〉 由制度化到系统化到系统自动化

建立质系本身本来就就是一种内部整理工作——把思想态度纠正，把“已证明”的方法制度化为内部标准，把“可作客观证明”的文化档案正式化，把工作场所和工作行为实践加以清理规化——以完成一个可实行的工业管理系统。从“易理”以观之，管理层相信“策略”应鼓励变化，而“日常生产”则要控制变化。“日

常操作”的变化探测器包括客户投诉、品质管理、程序管理、供应商管理和内部审核等。与内部标准相异处是，人为修正行动可以使回达标准——使质系本身具有自动化的本质，并达到工商纪律的目的。这其中又包括“在实践中学习”的哲理——由错误中学习，力求改进，为实践之标准改变正式化。

质系的思想熔炉和发展，还包括当代的“客户至上”理论、模拟工程上的“概括”〈generic〉性、标准化的共同工业管理语言〈质系〉、独立的外部〈质证〉系统肯定、由产品管理至程序管理至系统管理之进化、“预防胜于治疗”思想等。管理系统之电脑化也派上用场。那种求进步之心切——也提示了西洋人常引用的中国谚语：创业难，守成更难——和他们时下所作的努力。

了解了质系的内容和精神，在取用时才能酌情处理，把个中精华发挥得更淋漓尽致。

〈2〉企业文化之宠统规化

实践中新加坡企业文化可粗糙地规化为两极：

〈2.1〉理性一极——这种企业有的是高度纪律、上传下达、眼见为凭、高度合理化及制度化、以长期生存增长为目标。很多日、德资公司都属此类。其中又以日资企业较重“人情”。一些英美法资企业则重视专业才能，并现实地量度个人表现，其中不乏“企业政治争权”者。一些新一代当地中小企业也列入此极。

〈2.2〉行动一极——这种企业文化重视经验、目标成果而非程序。立刻行动处理使分秒如“救火队”。害怕繁文缛节、蔑视纸的文化。暗示多过明言。能以“一句话”或“信用”而非“客观证据”作担保。以短中期为生存增长目标。一些当地旧式企业或亚洲投资企业都归属此极。

〈2.3〉“日复一日”一极——这种企业文化在一般“夕阳工业”或“传统工业”群中有目共睹。基本态度是“做一日和尚敲一日钟”。也许没有企业目标。也许残喘苟存。一些当地“祖父级”企业都归此极。

基于不同的承袭文化背景，许多企业在建立欧陆质系时不无思想冲突。

日德式公司成了最易成功者。基本上企业原有的档案和纪律文化是成功要素。日资企业一般“人情味”相对地重；但“情”于人事管理时，系统也有“理”。只是对审核这门玩意儿还不太习惯——其一是以“信”为盾、以“公司和贵”为前提，常不愿“拿出证据”或“说人非”〈指正〉以促进“修正行动”；其二是在高度纪律化执行的传统下，太过“概括”性的质量体系使管理层觉得太抽象，不易闻一知十、举一反三——不过在高层的鼎力承诺下，接受指点后，对工管系统之全自动化致力推行，绝不后顾。因此成功机率与速率一般高。

英美法资企业一般有一种重政治手腕而不单技术能力之传统。美国企业更受到商业化质量“宗师”先入为主之“不断求进步”概念——一般开始时对质系都会混淆和怀疑。原本传袭了档案证据的他们，却常因个人主义和利益，使得不能作团体的同步进展。其中也不乏“邀功”或强行防守自己的注释或系统者，或口说不做只玩政治之流。时常为企业带来无谓的时间资金人力损耗。由于工管的假设是“不信”并待证明——一般都能接受及发挥审核术。只是建立时间无谓增长。

以东方文化为底子的企业，在进行企业转型时常见的问题有——不愿出白纸黑字、无法中立地进行内部审核、不能“横向思考”概括性理论、不愿指正供应商或承包商、无法提供个人资格记录、不太能在审核中表达自己、但求质系之“形”（非“意”）、钻质系之技术

牛角尖等。这与东方文化之讲“和”（不说人非）、讲“信”（不能求证）、讲“情”（非“法”“理”范围）、讲“言重如山”或“尽在不言中”（非“知行凭”合一）之传统不无关系。

当地企业和亚资企业一般行动多于做记录，畏文件如虎。旧式企业的经验都是深藏在肩膀上的“电”脑里。所幸新一代企业中不乏技术、质量、系统的支持者和知识分子。这使得他们在质系建立速度上不亚于日德资企业。

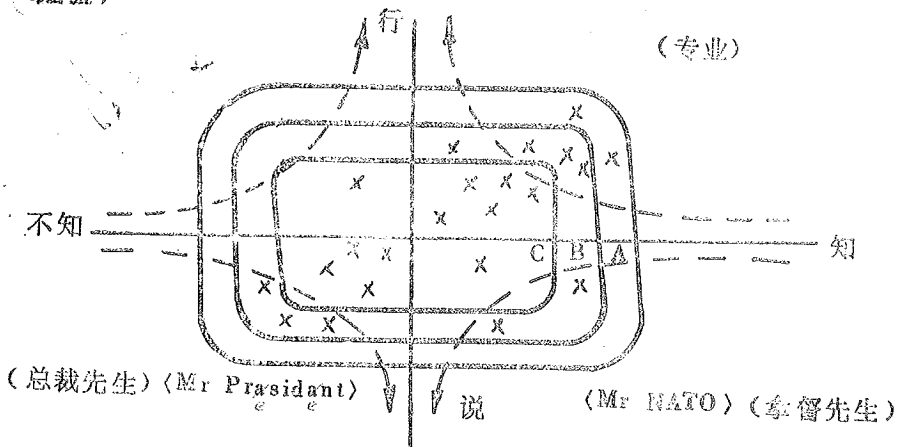
而旧式企业却脚步蹒跚遥落后头，对于质系的要求一般显得有心无力，常被短期的生产或生存问题分散注意力而断断续续。是最待协助的一群。

〈3〉企业文化之实践模式〈假定〉

以知行分别为纵横轴列出座标，再把最近质量体系认证成功的二十五家各国资本企业列入——以它们未接受咨询前的知行层面为基准。

在座标上不难看出三个环区：

- 〈区A〉法英美资企业
- 〈区B〉日德资企业
- 〈区C〉新亚资中小型企业
(经验)



〈图一〉未经咨询前的二十五家公司企业文化与个人状况

以上式模式再行推理并加以切身经验：

- 〈3.1〉完成成功质系认证的公司，都是最终有强有力上下承诺，愿知与行〈包括做文件记录〉并行且愿受量度者；
- 〈3.2〉“量度”能使企业行动多于口说；
- 〈3.3〉遇到文化差异时，能纠正思想行动之异差时，成功机率还是很高；
- 〈3.4〉“口说”一族——绝对通不过质证；要“口说”一族行动，常要通过各种方法管道，软硬兼施；
- 〈3.5〉重视文化差异使人在早期便能作出更正确的诊断，对症下药以更成功地缩短建设实行期。

〈4〉企业文化之成功转型

要在企业文化中建立一个可量度又可通过独立质证的质系，有以下必要条件：

<4.1> 思想上

必须开明、理性与逻辑化；愿作上下一致的文字行为承诺；在维持“和贵”的工作环境中，愿树立“可见度”以提供客观证据以为专业量度，并自愿指正——而非“信以为真”；愿提供“已证明”之经验方法以改良内部工序、施工及记录标准，并一步一步地记录下来；愿知行凭合一；愿目睹整体进步成功；

<4.2> 行动上

愿整顿记录档案；愿依内部标准工作；愿清理工作场地；愿重视培训与专业能力；愿积极进行自动化的修正行动，学习并改良内部标准；愿重视“客户完全满意”的宗旨。

<5> 结 语

完成建立一个基础内部标准后，在“量度”中可以力求改进。也可以考虑“不断求进步”的“全面质量管理”〈TQM〉，“品管圈”（QCC），继续改进。也可以求提高生产力的“恰时”管理（JIT），或“材资计划”（MRP）。

质系本身是相当的“硬件”。文化层面是“软件”。重视文化原理，才能更正确地把脉。

通过独立质证——外向企业可以借信誉以提高市场占有率。公家企业或执行机构也可以提高行政效率和外界信心。

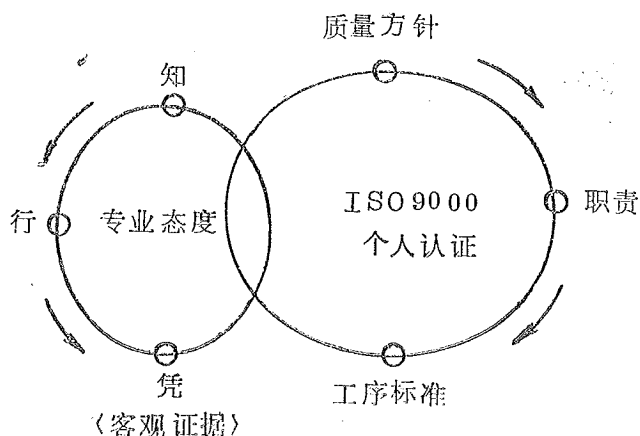
附录 <1> ISO9000质系咨询中，个人文化认知要求

<2> ISO9000质系咨询中，整体（各职能部门）之最初文化定位

<3> ISO9000企业文化转型之进程

附录（1）

ISO 9000 质系咨询 ϕ
个人文化认识要求



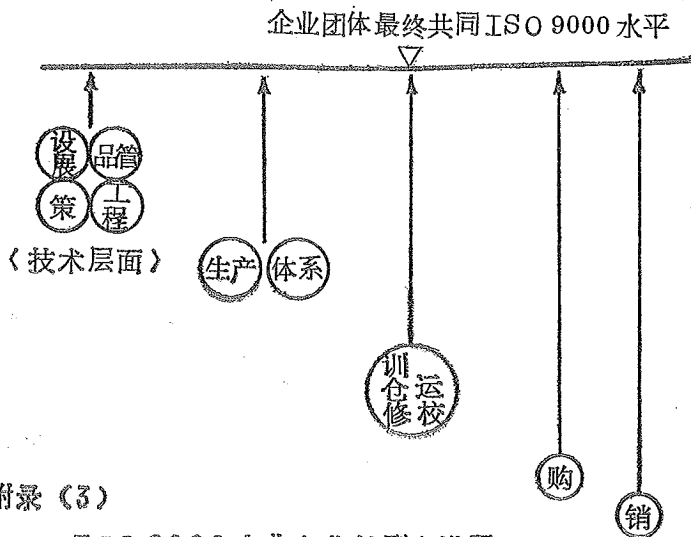
<附语> 要完成ISO9000质系咨询，企业中的每个雇员必须具有：

<1> 专业态度——在认证过程中能提供“知行忍”客观证据；

<2> 对ISO9000 要求之符合——对本身企业之质量方针，自己职责及工序标准之实施同样能提供客观证据。

附录 (2)

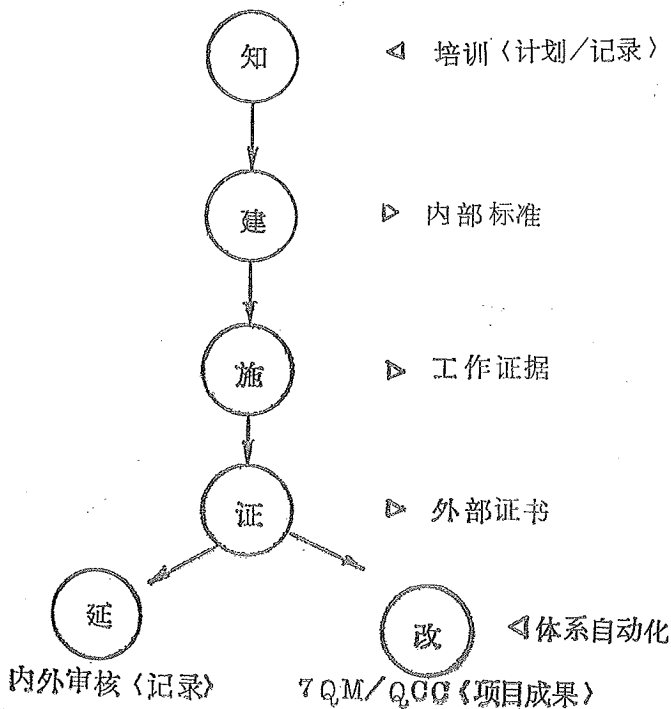
ISO 9000 质系咨询
整体 (各职能部门) 之最初文化定位



<附语> 一般职能部门进行ISO9000转型时, 基于ISO 9000之要求服从与计划性, 已适应的设计与发展部、策划部、品管部与工程<标准>部一般一马当先。采购部和市场营销部有思想和行为二重更正之延误, 完成ISO9000时, 各部门都应在同一水平, 保证各自专业的能力职责。

附录 (3)

ISO 9000 企业文化转型之进程



(附语) TQC与ISO常有“先后次序”, 混乱问题。搞完企业内部的“可见度”, 再继续“不断修正改良”的TQM, 可以确保企业在任何时间地点都能自律保证, 并完成企业体系全自动化的长期目标。