

金风科技质量文化建设实践

当今社会，经济飞速发展、技术快速迭代、社会信息化程度不断提高，越来越多的企业更加重视文化的引领作用，优秀企业的竞争已经从表面上的产品竞争转向更深层次的文化力的竞争。企业文化作为一种组织平台，具有自我内聚、自我改造、自我调控、自我完善、自我延续等独特的功能。质量文化作为企业的核心组成部分，是企业在质量管理过程不断摸索，逐步形成的理念、价值观和行为规范、习惯等，间接或直接的影响着企业产品、服务及各方面工作的质量，是企业迈向成功的基石。

如何在企业内有效的推动质量文化，企业家和质量人都在不断地探索。金风科技股份有限公司（以下简称金风科技）通过多年在企业推行质量文化建设的实践，逐渐摸索出一套质量文化建设模式。质量文化建设需要有系统的规划，清晰的的纲要和目标，确定质量文化建设的原则、理念，找到合适的建设路径，并通过评估改进，不断迭代创新。

一、 确立企业质量文化建设的原则

（一） 以人为本的原则。

金风科技始终把广大员工作为开展质量文化发展和享受质量文化发展成果的主体，引导全员参与，将企业不同业务的发展蓝图和推动业务蓝图实现的员工价值相融合，发扬团队精神，实现客户满意，争取超越客户预期，创建客户、企业和员工和谐共赢的局面。

（二） 领导推动的原则。

质量文化的理念首先是企业领导、业务“一把手”的质量理念、质量意识和质量行为的体现。质量文化建设需要高层领导的重视和参与，高层领导的态度和决心是决定质量文化建设能否有效推进的关键，也是企业质量文化是否优秀的核心。

（三） 高度融合的原则。

一是企业质量文化建设应充分承接企业使命、愿景和价值观，支撑企业战略，不能相互背离；二是质量文化理念和质量行为规范不能只停留在口号和纸面上，不是另搞一套体系，而是高度融入企业日常业务和经营管理的实践之中，做到看得见、摸得着、用得到，避免和管理出现两层皮的现象。

（四） 差异管理的原则。

对于企业内不同的业务模式、组织对象，质量文化建设不能“一刀切”。质量文化的理念应在大理念的基础上，结合业务特点建立不同的分理念。并根据组织对象的不同制定差异化的激励方式。比如设计开发人员的激励模式和车间工人的激励模式应区别对待。

（五） 分步实现的原则。

企业质量文化建设是一项系统工程，是精细化管理的重要手段。不能一蹴而就，应和企业发展的阶段，业务发展的成熟度，以及内外部环境相结合，要先行试点，逐步推进。第一阶段可从企业和顾客的基本要求出发，转变人的思想意识，调动员工的积极性，从“要我做好”到“我要做好”转变。第二阶段可持续深化，将企业的发展目标、战略蓝图和员工的发展，工作场景紧密结合，员工的价值实现成为企

业价值的支撑。

（六） 内外联动的原则。

企业质量文化优秀与否，与企业上下游的关系非常紧密，顾客的苛求是我们前进的最大动力，顾客的要求越高，企业的成长越快，正确心态，不断的总结，逐渐积淀成优秀的质量文化。同时要将先进的质量理念和质量工具向下游供应商传递，调动供应商的积极性、主动性，并不断培育供应商的质量文化，推动全产业链的良性和持久发展。

二、 形成企业质量文化理念

质量文化理念是一个企业质量工作的座右铭，是开展质量工作的哲学思想，也是全体员工共同遵守的质量价值观。它决定了一个企业质量工作的出发点和管理原则，管理模式和管理思路。理念一经形成之后，就会使企业员工对某种对象或事物采取相应的行为模式。

企业质量文化理念的形成，一部分是企业发展过程中，不断沉淀的一种思想，需要通过总结不断传承，比如“一次做对”“零缺陷”等。另一部分是企业在推行质量文化建设过程中，通过全员参与，一致认可的对质量工作的一种期望。企业需要将两者有机结合，形成自身的理念。理念应通俗易懂，朗朗上口，便于记忆，切合实际。理念的内涵应明确，避免因文化层次、人员素质的差异等而造成理解不一。理念一旦确立则不要轻易改变，要成为一段时间内指引企业质量工作的哲学思想。

三、 制定企业质量文化建设的目标

金风科技通过目标管理的方法，制定了质量文化建设的目标，确定了质量文化的方向。目标应设定长远目标和近期目标，根据质量文化的不同阶段，将目标进行分解，比如对于某种设备的运行故障，第一阶段可定为降低到多少？然后分台阶设置，最终达到故障率为零。采取远近结合的方式，使质量文化在建设过程中既有信心，又有方向。通过目标管理使质量文化建设的过程及结果显性化，且持续改善。

质量文化建设目标一般包括两类：一类是量化指标，质量文化建设的成果最终要体现在经营绩效上，量化指标可测量，易计算，能够直接反映质量文件建设的显著结果，不易过多，应选定关键指标，且层层分解。如风电行业的质量成本、能量可利用率、单位千瓦的运维成本、无故障检修间隔等；另一类是非量化指标，即定性评价指标，这类指标可以通过现场调研、第三方用户调研等方式进行评价，比如员工的素质提升，员工价值目标的实现等，也可设定业内基本成熟的评价体系作为目标评价标准。

四、 规划企业质量文化建设的路径

结合企业实际，寻找企业质量文化建设的路径，并进行有效规划。可围绕以下路径进行展开，以“研究”—“培训”—“转化”—“氛围”—“激励”—“活动”六个方面为主线开展与实施。

（一）开展以人为本的工作研究。

质量文化建设中最根本的是要从“以物为本”“以资为本”的观念向“以人为本”的观念转变。系统开展“以人为本”工作方法的研

究，形成质量文化建设的思路。有计划地跟踪研究、借鉴国内外优秀企业的成功案例，并组织学习、探讨。科学制定出企业特色风格的“以人为本”的工作方法。只有坚持以人为本的理念先导，才能最大限度挖掘人的潜能，更好地实现个人目标和企业目标的结合，提升公司的竞争力，增加公司的价值。

（二）质量文化的培训和宣传。

如何让大家真正认识到质量文化的作用，能够正确的理解，掌握，推广，运用质量文化的方法，培训工作极为重要。通过培训、宣传，使质量文化的理念内涵、目标广为人知，并理解一致，员工质量文化素养得到锻炼和提升，质量的价值观融入到组织机构、质量体系和行为规范中，质量理念物化到产品、服务和工作质量上。

质量培训应根据对象不同，培训的侧重点不同，一般可分为高级管理人员、中层管理人员、基层管理人员、一线员工和新入职员工的培训，如下表。

表 质量文化培训情况

培训对象	重点培训内容	培训的目的
高层管理人员	组织研讨质量文化理念、目标、创新意识等	统一思想，统一认识，坚定质量文化建设的决心
中层管理人员	质量文化理念、目的、价值观；企业质量文化的基本原理，质量文化管理理论和技术	了解质量文化建设的意义和作用，了解新理念、新方法，以及管理技能提升

基层管理人员	质量文化；质量价值观；质量文化管理基本工具；现场管理、流程改进和解决问题技能；团队协作技能	了解质量文化的主导思想，基本原理和管理技能
一线员工	质量价值观；质量技能的应知应会；企业质量文化与制度的关系；质量文化管理基本工具	思想意识的转变，质量技能的提升，以及质量文化
新入职员工	质量意识及质量价值观；企业质量形象；企业质量制度和行为规范	价值和个人价值的关联

（三）管理制度、工作标准的文化转化。

企业的制度、标准是企业规范化管理的基础，随着企业的不断发展，企业的规范性文件越来越多，如何被员工有效遵守已成为难题。如果将制度、标准转化为短小精悍，方便易记的口号，通过层层剥茧的方式记忆，问题则迎刃而解。将文化融入制度，制度提升为文化。

如“三大纪律八项主义”，工程建设的“三同时”，事故处理的“四不放过”等。金风科技将风电行业对服务工作总的要求可以转化为十六个字：预防要早、响应要快、标准要高、效果要好。预防要早，指服务质量工作要从预检、预修、预测、预警四方面进行。响应要快，指对外建立持续沟通机制，对客户的诉求要明确责任人、列出时间表及标准，持续与客户进行有效沟通，重视客户的知情权。对内快速解

决问题，建立内部持续沟通机制，对问题的解决方案、处理进度要与相关部门持续沟通，确保公司内部信息通畅；标准要高，是指建立规范化的检修、维修标准，固化已发生问题的维修方案，减少不规范的维修造成故障重复发生，增加不必要的质量成本；效果要好是指得到用户的认可、满意，自己有收获，从解决问题中获取有效数据或经验。做提升性工作并在满足风机各项运行指标的前提下，用最低的成本或最小的代价取得最好的效果。

（四）创建质量文化建设氛围。

创建良好的立体文化氛围，调动员工的积极性、主动性和创造性，充分参与实现企业目标的活动是质量文化建设的实质。

一是创建环境氛围。充分重视环境对人的影响，设计各种场所的环境质量氛围，施加间接影响。推行精益化、可视化管理，设计标准化的管理看板，使转化的制度，管理，考核完全可视化。利用会议、简报、板报宣传、图片、质量会议、质量讲演、质量竞赛、经验交流等形式，广泛宣传企业质量文化核心理念并营造环境氛围。

二是创建人文氛围。企业各级领导要身体力行，大力倡导质量荣辱观。要从思想上、事业上关心员工，如员工在思想上的进步，文化、技术水平的提高；在工作上给予支持和帮助，使员工感受到公司的重视，感受到事业上有发展前途，从而促使上下级之间感情的融合；利用各种质量文化活动，沟通员工个体和个体之间、个体与团队之间、团队与团队之间的感情，协调相互关系，增进情谊；利用各种场合进行感情投资，建立公司领导者与员工相互信任、相互支持的新型关系；

创建创客户、公司和供方和谐共赢的局面。

（五）建立质量文化的激励标准。

激励就是激发员工的工作动机，调动员工工作积极性以促进员工有效地完成工作任务和组织目标。大量实践证明，正激励的作用明显高于负激励，因此企业质量文化建设建议采用正激励为主，负激励为辅的激励方式。通过研究需求理论、心理学、行为科学，深入剖析企业员工的需求状况，厘清个人与集体，个人与公司，群体与群体之间的关系，采取物质+精神，初期偏重物质，后期偏重精神的激励方案，来满足大多数员工的需求，调动大多数员工关注质量的积极性，使每个员工不是出于被管的被动状态，而是处于自动运转的主动状态，从而达到企业质量文化建设目标的实现。其次，质量激励要和员工的业绩考核有机结合，使之日常化。

（六）开展专项的质量文化活动。

金风科技在公司内部通过开展专项质量活动，增加员工的参与度，整体提升员工的质量意识，消除企业系统性问题。使公司质量文化核心理念内化于心，外化于行，落实在工作中，体现在岗位上，促进整体工作上水平。比如：

- 1、开展质量改进活动。
- 2、组织召开专题研讨会，讨论质量文化建设开展的方式方法。
- 3、开展形式多样的文化宣传活动。如演讲比赛、论文征集、感想等。
- 4、开展标杆评比、星级评价等活动。推动模范作用，带动整体

提升。

5、推行卓越绩效管理工作。通过导入卓越绩效自评模式，建立先进的指标体系，把企业的管理能力和绩效考核结合起来，自我评估、自我分析，不断的改善提高，达成卓越绩效的最终目标。

二是通过轰轰烈烈的“全优产业链建设”开展客户端和供应商端的专项活动，增加企业的认同感，带动全产业链条质量的不断提升。比如：

1、推进供应商质量诚信体系建设工作。对供应商的管理从单纯的管产品到管产品和诚信的结合。从 2014 年起，金风科技的《合格供应商质量信用评价办法》在行业内得到巨大的反响和认同，国内供应商也在质量沟通的公共平台对技术和管理的学习交流中获得极大的提高，全面质量管理水平和产品质量状况也取得较大的突破。同时，金风科技的供应商也借助金风的平台成为国际龙头企业的国际采购首选。

2、开展供应商标质量杆评选工作，促进行业质量标准的不断提高，推进供应商在高水平基础上的良性竞争，形成科学透明的供应商的优胜劣汰机制。

3、对供应商进行先进质量方法、工具和精益管理的培训，促进全面质量管理工作的深层次提升，使整个供应链的质量水平进入新阶段。

4、对客户进行定期质量拜访，传递企业质量文化理念，打消客户的质量顾虑。

五、 质量文化建设的评价改进

质量管理始终坚持应用过程方法的原理，强调质量文化建设是个过程，是企业质量文化创建、传承、学习和创新的过程，也是质量文化持续发展和优化的过程。因此，及时有效地对质量文化建设的效果进行评价，非常重要。遵循 PDCA 原则，通过有效的测量、评估和改进，对质量文化建设全过程实施动态和闭环管理，识别改进的机会。

（一） 建立评价的模型。

质量文化建设的“结果”是着眼于质量文化建设成效的测评，同时围绕质量文化的理念展开。企业质量文化建设的成效评估模型可以从 6 个维度进行构架，见下图。

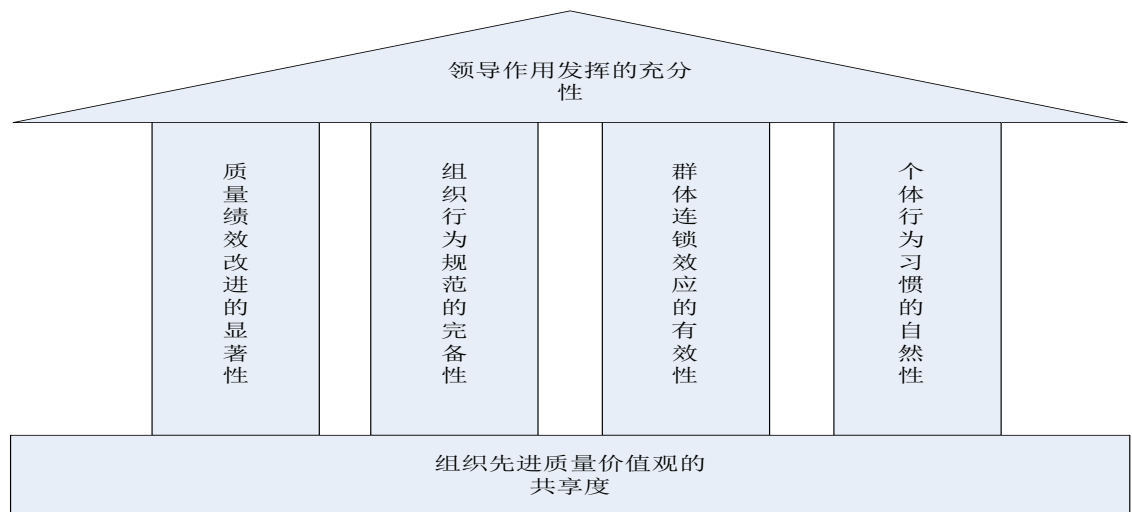


图 质量文化建设评估模型

1、组织先进质量价值观的共享度：是指接受和认同企业确定的先进质量理念和价值观的人员比例。

2、领导作用发挥的充分性：是指领导作用发挥的力度及其个人行为对员工行为产生的实际影响大小。

3、公司行为规范的完备性：是指规章制度健全程度，包括把不成文的行为习惯转变为正式行为规范的程度。

4、群体连锁效应的有效性：是指群体中成员之间在行为相互促进和约束的普遍性和力量大小。

5、个体行为习惯的自然性：是指员工个人行为习惯的养成良好行为模式的程度。

6、质量绩效改进的显著性：是指质量目标的达成，尤其是关键指标的达成，包括个人的，也包括群体和整个公司的。

（二） 确定评价的方法。

根据评价模型，结合制定的质量文化建设目标、质量文化理念，制定评价标准。评价标准应在质量文化建设统一原则的基础上，分业务、分阶段制定细则。可采取量化打分法、标杆对比法、定性评价法等，也可各种方法互相结合进行。采取自评申报和监管机构复评差异处置的原则进行。

（三） 改进与创新。

企业应依据测量和评价结果，识别质量文化建设的改进机会，并依据对成效水平与趋势以及内外部环境变化的分析结果，确定改进的优先顺序，提出改进措施，并实施改进。企业应确保质量文化建设工作持续改进与创新，推进企业质量文化的持续发展和优化。

本文是基于金风科技开展质量文化建设的摸索，总结出的一套质量文化建设模式的实践经验。不同企业质量文化建设路径不同，企业应结合自身的优势和内外部环境，不断地总结和探索，形成自

身独特的质量文化。

（金风科技供稿）