

# 后道工序是客户

——东京大学名誉教授、戴明奖获得者饭塚悦功的质量观

→文 / 王思童

由认监委、全国认证认可标准化技术委员会（SAC/TC261）主办，中国质量认证中心协办的首届“质量管理标准与认证”国际研修班邀请了国际著名质量管理专家饭塚悦功先生来华授课，共同探讨日本制造业质量长青的秘笈，寻求“中国制造”质量管理与品牌提升的新模式及可持续之路。

饭塚悦功指出，要超越ISO 9000，就是要将ISO 9000融入到企业的所有经营活动中，包括构筑企业的使命、愿景以及人力资源建设。同时通过有附加价值的审核，不仅对企业的各项经营活动做出“符合性”判断，而且要对企业动作的有效性提出改进建议，进而推动企业“执行和落实”能力的提升，完善有核心竞争力的质量经营体系，使企业能够可持续发展。



扫描二维码了解更多资讯

从东京大学的教书育人，到ISO 9000理念的传道授业解惑，从参与TC176（品质保证技术委员会），到担任JAB（日本适合性认定协会）理事长，从担任ISO 9000多项标准的修订，到荣获“戴明奖”殊荣，在过去的数十年间，作为亚洲质量管理的奠基人、日本质量界领军人物的饭塚悦功，他将自己的一生紧紧地与质量管理相连。

记者眼前的饭塚悦功，有着浓浓的书生气质，金丝镜架背后难掩一份儒雅，说话时嘴边总抿起浅笑，与人说话时身体前倾以示尊重，倾听时直视对方的眼睛……不过在某一瞬间，你还会在他身上看到一股不经意的霸气，但确实是淡淡的，透露着一股近似执拗的坚持。

### 喻之于怀——耕耘质量的情怀

质量于饭塚悦功，是一种精神追求，亦是一种人生情怀。

老骥伏枥，志在千里。亚洲地区质量管理的发展和进步与饭塚悦功的推动有着千丝万缕的联系，ISO 9000也成为镌刻在他履历上、乃至生命中最为亮丽的符号。正如电影《蜘蛛侠》中所说：能力越大，责任越大。虽然饭塚悦功年岁已高，但仍然奔走于质量管理传播的第一线，充满激情地讲授自己的经验与见解，这绝非仅仅是心态使然，更需要

有一种心系质量的情怀。

在饭塚悦功看来，没有一个企业是真正完美的，而能让企业变得“几乎完美”的关键在于将“质量第一”的意识贯穿于企业经营环节的始终。质量是一切环节的根源，只有产品的质量好，整个过程才会顺利的进展下去。饭塚悦功先生多次提到：“ISO 9000的目的，是保证买方企业能够买到好的东西，买到他满意的东西，所以ISO 9000体系就是保障企业的体系能生产出让顾客满意的产品。”

有时候，饭塚悦功的一些建议有点犀利，但他认为一味的认同并不能真正帮助企业解决的问题，直言不讳，似乎更有帮助。“我坚决反对管得死的质量管理方式，但这并不代表我反对管理，我只是反对将品质管理刻板化执行。”

品质包括顾客导向、外界标准以及目的导向等维度。品质是由产品的外部标准决定的，具有与需求相匹配的特质。“在众多品质的定义中，我最钟爱的定义是品质是与需求相关的对象特征的整体形象。”饭塚悦功指着自己的眼镜举例说：“比如我需要一副眼镜，那么眼镜的品质是什么？首先，产品的品质包含其特性，就眼镜而言包括框架、螺丝、重量、大小、尺寸、如何固定镜片等特性。但是产品的质量好坏，是由消费者来判定的。所以，产品的特性并不是质量的

决定因素，顾客的需求也发挥着至关重要的作用。我对眼镜的需求是佩戴后可以清楚地阅读，并且佩戴让我变得很酷，如果可以满足以上两个需求，它就是一个高品质的产品。”

### 换之以位——换位思考的价值

饭塚悦功喜欢辩证的看待事物，他认为质量管理具有没有标准答案的“独特价值”。

满足顾客的需求是一件很重要的事情，很多时候，“皇帝的新装”的情节在现实生活中仍在反复上演。生产商“自欺欺人”的认为他们提供的产品拥有最好的品质。事实上，顾客并不认可，生产商的产品并不满足顾客的需求，品质无法得到顾客的肯定。饭塚悦功接着刚才的例子谈到：“眼镜的生产商很努力地想把眼镜做好，但眼镜品质的好坏是由顾客来评价的，如果生产的眼镜非常结实，但是清晰度并不很高，外形也很呆板，这并不能满足我对眼镜的需求，我就认为这个眼镜的品质不好。所以，对于眼镜的品质而言，生产商并没有发言权，发言权在消费者手中。”

这些年，饭塚悦功在各企业间，忙碌穿梭、不遗余力的调研考察，有时会与企业领导者存在意见分歧，他喜欢换种

轻松幽默的方式去说服他人。

“有时候，我有点儿狡猾，我们辩论不止时，我会换一种方式，比如讲一个与禅相关的故事。”饭塚悦功边笑边讲，

“在空无一人的地方，周围非常寂静，一根木头掉落下来，是否会发出声音？基于客观常识——木头掉落一定会发生声音，人们会断定发出了声音。但从另一个角度讲，因为是在空无一人的地方，所以没人能听到声音，那就可以判定没有发出声音。所以，从不同角度的分析，得出两种不同的结论。价值亦如此，它是一个综合体系，比如生产者向顾客提供产品，这个产品的价值是取决于顾客，顾客认为该产品具有价值，这个产品才真正具有价值。生产者与顾客之间存在交易关系，这种交易关系让价值发生了转移。生产者将产品提供给客户，客户向生产者支付一定费用，在交易过程中双方都需要得到需求的满足，如果不能满足双方需求，价值就不复存在，交易就不能成立。如果顾客向生产者提出建议，生产者应考虑是否采纳这些建议，站在客户的角度去考虑价值很重要。”

“后道工序是客户”理论也值得关注，它是一种强调改进过程的方法。饭塚悦功说：“多数情况下，员工会有独善其身的想法，只按规定流程完成自身工

作，不为自己的下一道工序创造便利，不考虑团队的整体利益。事实上，团队中的其他人正是你的客户。因为你要向后一道工序提供产品，如果后一道工序并不满意你所提供的产品，说明你的产品并不优秀。如果一个公司所有员工都有“后道工序是客户”的意识，这就能实现客户满意所生产的产品。同时，产品负责人还应具有‘过程所有者’意识，将自己当成整个生产线的主人，主动去管理，而不是被动的接受管理，认为整个产品生产的过程应由公司任命的领导来全权负责。”

饭塚悦功说：“我遇到过技术部与销售部分存在意见分歧的情况。销售部人员会说技术部应设计一些更好卖的产品，但是技术部人员会说销售部的工作就是要把不好卖的产品卖出去。有时，制造部门也会反映技术部门设计的产品不方便加工，不良率已达到5%，但是技术部门人员表示，95%的良品率是一个不错的技术指标，5%的不良率代表制造部门的加工能力不足，存在操作误差，所以才产生了不良率。综合这个例子，我认为，技术部人员应该更多加强自己的技术水平，努力将产品的良品率提升至100%，我强调每个人都要有服务的意识，做好自己的工作，对自己的下一道工序

负责任。”

## 明之以理——恪守标准的贤者

在多年的工作中，饭塚悦功一直秉承“没有调查就没有发言权”的原则，他有着务实的方法及态度，听取不同的意见与观点，并在民主的基础上集中意见，切实了解企业的发展。

“我听过一些反对标准化意见的声音。他们认为标准化就仅仅是把所有事情统一起来，用同一种方法做一个事情，在企业实际操作时，标准化给他们的工作带来不便。我认为这些观点对标准化的理解存在一定偏差。”饭塚悦功说：“标准化是一种对知识再利用的手段。标准化有两种：一种是必须确定的标准，另一种是总结既有经验的标准。第一种标准就如生活中的信号灯，红灯要停，绿灯要走，如果没有该标准，就会发生交通事故，让事物变得混乱。第二种标准化是对知识的再利用，是一种知识的共享，它节省了人们重新思考的时间。如某一产品要满足特定的要求，如已有一个标准将既往好的方法、工艺等进行了总结，只需按照该标准执行就能达到预设的目标。”

在标准的执行中，“贤者的耿直”是一个非常值得讨论的话题，它是指组织为了实现某一目标而制定的标准，该组织的成员

一定要严格执行该标准，切忌擅自更改。“在帮助一家电视制造企业解决产品不良率增多时，我就曾遇到过这样的问题。该公司因员工休假，将专业调试设备的工作交由他人接替后，产品不良率持续上升。据了解，两位技术人员的操作水平、业务能力基本一致，第二位员工也严格按照标准执行设备调试。经调查得知，问题原因在于，在设备调试过程中，前一位员工发现了调试标准中存在的问题，便擅自调整了原有流程，按照自己的经验进行操作，从而保证了较高的合格率。对于如何处理该员工，我与该企业的负责人产生了意见分歧。企业的负责人认为应该表扬该员工，因为他的随机应变，保障了产品的质量，为公司做出了贡献。而我认为应该处罚他，因为他没有严格遵循标准的流程，公司制定的标准是需要全员统一执行，而不是各个员工自说自话。当存在需要调整的标准的情况，需要员工及时上报，提案后，由公司统一修改，而不是擅自调整。”饭塚悦功谈及“贤者的耿直”的意识时如是说。

## 喻之以利——利益链上的博弈

什么是经营的目的？饭塚悦功曾与很多公司的高层领导围绕这一问题进行过深入的讨论。很

多公司的高层认为经营就是为了获取利润，而饭塚悦功认为经营的目的是向客户提供价值。饭塚悦功表示：“如果只将品质管理看做是产品在出库前做好检查，那么它就不能给公司带来额外盈利。换言之，如果将品质理解为对客户创造价值，获得客户的良好评价，从这层意义上讲，品质管理的活动就会给公司带来盈利的。因为通过有效的品质管理可以提高运营效率，降低运营成本，利润自然升高，这样就可以为企业创造价值。”

同时，产品的销售量与产品成熟度也密不可分。当一个产品供应不充足时，其需求量较大，利润随之增多，但随着产品的不断增多后，人们对该产品的需求量就会降低，利润也随之会降低。所以，企业在做品质管理的体系设计时，要将客户对产品成熟度考虑其中。

子曰：“吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。”做到随心所欲而行，且所为都能合于规矩，这种人生境界与“年迈七十正当年”的饭塚悦功不谋而合。❖