质量失败只有在管理层的默许或故意无知的情况下才可能发生

质量失败只有在管理层的默许或故意无知的情况下才可能发生

“华尔街日报”最近的一篇文章，阐述了一家日本制造企业质量失败的一些原因。该记者暗示，这种由日本人推广的质量和效率模式，同时也是我们一直在帮助客户学习和实施数十年的管理模式——存在致命的缺陷！因此，该公司一向引以为傲的高质量产品的声誉受到严重质疑。

文中引用的关于产品质量的问题，包括多年伪造的质量认证、车辆故障被掩盖、以及聘用不合格的员工进行最终检查等多种原因。所有这些都是纪律和程序上的严重失败，引发公众的强烈关注。

这篇文章让我想起了当年丰田被报道发现加速器有问题时的头条新闻，这些报道使大众对公司公信度、公司产品及品牌的信任度，甚至精益生产和丰田生产系统都产生了影响。在这种情况下，公众的歇斯底里和企业对潜在问题的缓慢反应一样多，因为这其中涉及到更深层次的潜在问题。当时的失败原因以及这些更近期的质量案例反应的问题：不是管理体系的失败，而是领导力和公司治理失效。

你不能让卓越运营放任自流

如上所述，质量失败只有在管理层的默许或故意无知的情况下才可能发生。各级领导对工作如何执行到位，以及没有满足客户期望的事件上具有绝对责任。事实上，“华尔街日报”引用了这家公司的内部调查结果，该调查的结论是“管理人员与现场人员失去衔接”。

对产生这样的系统性失败的解释包括质量部门裁员带来的压力，检测工作的外包以及对临时性雇佣关系的依赖，“承接无法服务的业务”和管理层为达到出货期限和利润目标的压力，都无法成为错误的借口。

无论这些问题的根源是什么，任何类型的管理系统都需要严格的日常管理。质量是一个非黑即白的问题。它要么符合规定，要么不符合规定。通过或失败，如果零件或材料超出规格要求，应由工程师来调整规格。运营商不应该进行判断。

企业文化是由领导行动和行为而形成的

企业文化定义了企业员工的工作和行为方式，如何使他们取得领先，以及他们如何定义成功。如果任何操作，允许不符合质量规格的产品通过，以满足装运期限或任何目的 ，随着时间的推移，它就会成为文化的一部分。

最后，“华尔街日报”的文章称，日本的制造模式着重于“消除不必要的活动，减少多余的库存，并利用团队合作解决问题。”正如我们今天为客户提供的建议，这仅仅是一个有限的，以工具为中心的理解。在日常实践中，精益是一个管理系统，一系列的工具，领导思维和文化，进而优化流程和人员的绩效。缺少参与度及有纪律性的领导团队，没有道德和诚信作为基础，是行不通的。

企业领导每天都有机会展示正确的行为，强化公司的管理模式和文化。这是一项艰巨的任务。我们并不完美，谁都会犯错，但最好的经理和领导者会认识并谈论他们的失误，不断的学习并向前迈进。

日本制造商无疑将从错误中吸取教训。事实上，在其总部，丰田公司对一系列召回事件始终保持着一种神龛，所以每个人都会记住他们从这场危机中学到的教训。