

发展与增长——公司质量目标的理解与运用

战略发展规划部 盛伟

“发展经济学”在对比研究战后各国发展的结果时得出一个基本的结论：“增长”不等于“发展”，因为，前者仅仅是“量”的增加，而后者却是“质”的提高。“增长”表现为巨大的资源和资本的投入，从而带来的是GDP的快速增加，但是，整个社会（如民主政治、社会保障、教育、创新能力、市场竞争力等）并未有本质上的改变（如中东）；而“发展”则不同，发展所体现的不仅是经济上的巨大成就，伴随经济发展的同时，社会进步非常显著（如新加坡）。在发展经济学理论中，“增长”与“发展”是两个完全不同的概念，如果只追求“增长”而忽视“发展”，就会出现大而不强的问题，用中国民间的话说就是“虚胖”。而虚胖的结果是百病缠身！

由此，想到公司的发展。

我们常说的一句话是：走可持续发展的道路。如何理解这个可持续发展呢？

最近，《金融时报》刊载了一篇记者对公司总裁的专访，公司总裁张子艾在回答记者的“资产管理公司在改革中要破解的难题”时指出：2014年，东方资产将调整业务结构，转变业务增长方式，从过去简单的高速增长转向健康的适度增长，从粗放的外延式增长转向有质量和可持续的内涵式增长。我们将按照优秀上市公司的标准，追求高质量的可持续发展目标，走真正市场化的路子，打造东方资产的比较竞争优势，培植有东方特色的核心竞争力。

这里，张子艾总裁既指出了公司前期发展中存在的问题，也清晰地回答了实现可持续发展所必然采取的措施。所谓可持续发展包括这样几个要素：真正市场化经营，调整业务结构，培育核心竞争力，实现有质量的发展，而不是数量的增加。也就是说，要让公司身上有“肌肉”，而不是仅仅有“肥肉”，更不能出现“赘肉”（风险资产）。

从质量管理的视角看，最高管理者这一公司发展道路的表述无疑是对公司质量目标内涵的最好阐述。

一个企业开展质量管理，必然要建立质量目标。因为，质量目标是质量管理体系中的一个重要组成部分，没有质量目标，质量管理体系是不完整的。按照这个要求，公司策划并设立了质量目标，对此，没有人提出质疑。

问题不是要不要质量目标，而是如何达成质量目标。

要解决这个问题，首先要回答的是如何理解质量目标的性质。

在GB/T19000-2008/ISO9000《质量管理体系 基础和术语》“2.5质量方针和质量目标”中对质量目标的阐述是：

“质量方针和质量目标的建立为组织提供了关注的焦点。两者确定了期望的结果，并帮助组织利用其资源得到这些结果。质量方针为建立和评审质量目标提供了框架。质量目标需要与质量方针和持续改进的承诺相一致，其实现需是可测量的。质量目标的实现产品质量、运行有效性和财务业绩都有积极影响，因此对相关方的满意和信任也会产生积极影响”。

在ISO9001:2008《质量管理体系 要求》“5.4.1 质量目标”对质量目标的阐述是：“最高管理者应确保在组织的相关职能和层次上建立质量目标，质量目标包括满足产品要求所需的内容。质量目标应是可测量的，并与质量方针保持一致。”

《质量管理体系 基础和术语》在“2.3 质量管理体系方法”中要求：必须“c) 确定实现质量目标必需的过程和职责；d) 确定和提供实现质量目标必需的资源”。

综合体系标准对质量目标的表述，可以将质量目标归纳为以下几个方面：

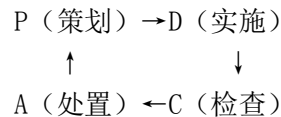
- 第一、质量目标的确定取决于公司的质量方针；
- 第二、质量目标为资源的有效利用提供了依据；
- 第三、质量目标应该在企业的各个层次上都有要求；
- 第四、质量目标应该是量化的、可测量的；

第五、质量目标确定了企业（员工）的追求方向（这是最关键的）。

就此，我们可以说，质量目标是影响企业经营管理活动的一系列标准和一组活动指标，既确定了的公司前进方向，又是衡量着企业经营活动有效性依据。

这就引出第二问题，该如何实现质量目标？

我们知道，质量管理体系所运用的基本方法“过程方法”。因为，在质量管理体系看来，一个企业（公司）所有的活动都表现为一个过程，任何一个结果都是一个过程的结果。正确的结果取决于正确的过程，如果没有正确的过程，那么，就不能取得正确的结果。在质量管理体系中，过程管理表现为：



非常重要，这个过程是一组活动形成的一个相互衔接、互为前提的闭环。

由此，我们推定：质量目标是一个过程，是由一组活动所形成的过程，包括：

- 第一、对质量目标进行有效策划；
- 第二、按照策划的质量目标实施；
- 第三、对质量目标实施效果进行检查；
- 第四、对检查出的问题进行整改。

既然是一个过程，是一组活动，那么，要充分发挥质量目标对公司经营管理的引导作用，就必须按照过程管理的方式实施。如果把质量目标仅仅作为一个单纯的数字统计，质量目标就变得毫无意义。只有把质量目标转化为日常的质量管理活动，才能引领企业发展，才能对企业的经营管理活动发挥积极作用。

对照体系运行要求，我们不难发现，公司质量管理体系运行中，质量目标的实施存在很大的差距。通过对公司质量目标运行情况的监督，主要表现在：

一是分解落实不到位。从现实的情况来看，大部分单位仅限于在办事处层面或是部门层面上设置质量目标，各处室并没有质量目标的分解，岗位质量目标就更不用说了。同时，没有结合部门职能特点对质量目标做进一步的分解，使之具体化，可操作、可统计。质量目标成了一个摆设，被悬置在半空中，无法有效落实。质量目标是需要全体员工的努力达成的，没有全体员工的共同努力，质量目标就是一句空话。

二是实施过程无措施。作为一个企业的追求，要想达到预定的目标，必须有强有力的措施来保证，缺乏措施的保证，目标再好、再具有诱惑力，也只能是纸上谈兵。在许多单位的质量目标统计分析报告，我们看到了目标的结果，看不到为实现该目标而采取的措施，目标成了天降馅饼。

三是检查分析不深入。一些单位在统计分析质量目标时，只说结果，不做分析，只讲措施，不做验证，缺乏因果分析，我们无法判断质量目标的适宜性，更无法证明为实施质量目标而采取的措施的有效性，质量目标统计分析报告成了数据的堆砌，更有甚者，有的单位对于达成的质量目标大笔一书，对于未达成的质量目标，则忽略不计。

四是改进落实无要求。无论质量目标的统计结果如何，一些单位都没有改进措施和要求，尤其是在实施质量目标中存在一定距离时，不少单位只是描述了结果，未来怎么办没有要求，似乎质量目标到此结束，并无下文了。

产生上述问题的原因是什么？在公司 2014 年管理评审会议上，公司领导明确要求，领导必须重视质量管理工作。显然，质量目标活动问题的深层次原因是一些单位的领导重视不够。而直接的问题是对质量目标的理解不深刻，一些单位将质量目标的统计等同于财务统计、业务统计，忘记了质量目标是一项管理活动这个根本。

前面已经说过，就质量管理体系的本意来说，质量目标是一组管理活动。既然是一个管

理活动，按照质量管理体系所倡导的管理方式，就应采取“过程管理”方式，加强对质量目标活动的管理。这就包括目标的设置与分解、目标的实施、统计分析、持续改进等四个环节。

在目标的设置与分解上，首先是要理解质量目标的内在含义，只有充分理解了质量目标的实际含义，才能有效进行分解。通常，质量讲的不是单纯的“量”的变化，而是“率”的变化，往往用利润率、市场占有率、客户新增率、有效客户比率等的动态变化来衡量公司经营效果，而不是利润绝对数的增减、客户绝对数的多少。这就决定了质量目标是一个连续的动态过程，而不是一个静态数据统计。

比如“效益控制目标”，这个目标包括了两个方面考虑，一个是连续性，即效益是连续提高的；另一个是综合性，即实现效益的途径是各方面的，而不仅仅是投入的增加。在质量管理体系下，关于“效益”是一个连续的动态化比率，简单地说就是： $\text{收入}-\text{成本}/\text{成本} \times 100\% > \text{上年}$ 。不要把效益控制目标简单理解为利润目标，理解为利润量的增加。效益控制目标是讲的利润率，而不是利润量。在分解质量目标时，我们必须对提高利润率的途径进行分析。大家都知道，提高利润率的有效途径包括提高收入、降低成本两个方面。具体到公司来说，当前和今后一段时间的重点问题是加快发展。发展的直接表现是经营收入的大幅度提高。这就回到本文一开始所说的，提高公司经营收入，是走增长之路，还是走发展之路？走增长之路，就是大幅度增加投入，更直接的说就是大幅度增加资金投入，实现收入的增加。问题是，这条道路有瓶颈，受到资金的约束。公司看到了这个问题，所以，张子艾同志在多种场合下提出，要走“有质量和可持续的内涵式发展”之路，也就是通过培养核心竞争力、提供真正意义上的资产管理服务，实现公司收入的大幅度提高。因此，在分解质量目标时必须把握这个要求。要根据各地区的经济特点，结合部门的职能，适当提高非资金性的业务，绕开资金瓶颈，把有利于打造公司竞争力的业务纳入质量目标中去，逐步提高其在利润中的占比，从而推动公司实现可持续发展。

再如“客户管理目标”，实践中，有的单位在分解中，只有业务部门有客户管理目标，而二线部门没有客户管理目标。显然，这是对客户定义的曲解。质量管理体系标准关于客户的理解可以简单归纳为：谁接受我的服务，谁就是我的客户。因此，把客户简单等同于利润提供者，是狭隘的理解。当我们采取“谁接受我们的服务，谁就是我们的客户”时，我们的客户就会扩大，几乎所有单位都有客户，在分解这一目标时，首先要考虑的是：我为谁服务！只有这样，我们才能保证质量目标分解不留死角。其次，必须注意把部门职责与质量目标的要求结合起来。在分解质量目标中需要注意的是，一是要覆盖公司级质量目标，二是要有部门（处室）特点，公司现行的质量目标有四大类、12个子项，可以说，公司质量目标是“纲”，各单位必须围绕这个“纲”进行分解。但是，需要注意的是，这种分解并非是对公司质量目标的简单重复，而是结合本单位经营实际的分解。比如：在效益目标方面，由于经济发展的差异性，利润的增长点是不同的，可以结合地方经济特点进行分解，可以结合各单位的经营特长进行分解，可以结合资源的使用进行分解，可以结合单位的核心竞争力进行分解，把质量目标分解过程转化为推动业务快速发展的过程，转化为业务结构调整过程，转化为培育核心竞争力的过程。只有这样，才能灵活运用质量目标引导公司的发展。

分解质量目标需要有效进行策划，需要把握公司整体追求，把握经济发展趋势，把握本单位经营管理的优劣，把握本单位的可用资源，尤其是人力资源状况，为有效分解质量目标奠定基础。

质量目标实施过程中的另一个重要方面是对目标实施情况的检查、分析和验证。在质量目标实施过程中，如何保证不走样，使经营管理始终沿着质量目标设定的方向前行，一个重要的方面是对质量目标的实施过程进行定期的检查、分析、验证，这是体系运行中的一个非常重要节点。从公司目前的实施过程来看，这项工作没有得到足够的重视。一些单位在做质量目标统计分析时，忽视了对实施过程进行检查验证，满足于简单的数据统计，只是在“是”

与“非”之间进行选择，把质量目标的检查、分析和验证活动变成一个做选择题的过程，一方面，没有验证质量目标本身的适宜性，另一方面没有验证为实施质量目标而采取的措施的有效性，这使得质量目标的检查验证、统计分析流于形式，没有真正体现质量目标在经营管理中的引导作用。我们必须注意的是，质量目标的设置不是为了好看，不是为了装点公司的门面。对质量目标的检查、分析和验证，其意义在于不断地凝聚广大员工的力量和智慧，有效使用公司各种资源，最大限度地保证公司的发展。对质量目标的检查、分析和验证包括两个方面，一是检查、分析和验证经营活动成果与质量目标要求的符合性，二是检查、分析和验证为实施质量目标所确定的各项措施的有效性。通过这两个方面的检查、分析和验证，或是发现实施中的问题，或是发现质量目标设计的问题，从而为质量目标活动的改进确定方向。

说到底，质量目标不过是公司内在追求的量化，它直观的表现了公司发展的要求，对质量目标的理解深度决定了领导的重视程度和员工参与的广度，从而决定了实施质量目标的效果。而质量目标的分解、实施等过程不仅是一个发动广大员工参与质量管理的过程，更是把公司的追求转化为员工具体行动的过程，通过质量目标的追求，使得公司可持续发展的要求转化为员工自觉行动，只有这样，才能有效打造公司核心竞争力，才能实现公司的不断发展。