

质量策略师： 质量未来的关键角色

◆乔安娜·马莱托 玛依·杜卡罗斯 / 文

编者按

在今年9月举行的中国国际工业博览会质量创新论坛上，加拿大魁北克质协会会长乔安娜·马莱托、魁北克质协顾问玛依·杜卡罗斯以《质量策略师：质量未来的关键角色》为题共同发表演讲，介绍了未来质量策略师的能力模型，指出质量策略师必须具备7项技能，包括：领导力、战略愿景与治理、管理、质量咨询、顾客导向、供应链管理、培训和发展。本文根据现场翻译速记整理。

省绩效奖。需要强调的是，这个奖项不是质量协会颁发的奖项，而是政府质量奖，我们是共同举办方，每年经济部长和魁北克省长都会在11月份给相关的获奖组织颁奖。每年的11月，我们都会组织一场约3000人参与的“年度

首先介绍一下魁北克质量协会。魁北克质协是一家拥有500个活动于不同领域的组织成员的非营利组织。正式员工大约有50人，包括30多名培训师和数百名志愿者支持的15人团队，旨在帮助企业变得更有竞争力，生产效率更高。

我们有很多产品和服务，包括绩效网络。我们会组织一些机构，探索、分享和实施管理的最佳实践，以共同提高绩效。我们还与魁北克政府共同拥有魁北克



一日最佳实践活动”，让来自不同领域的组织成员分享他们的最佳实践。而在培训教育方面，我们每年培训约2200名经理，培训的内容包括人力资源、精益生产、如何提高企业的绩效等，课程非常广泛。此外，我们也拥有一份自己的质量杂志，组织成员之间可以通过杂志分享、关注世界上的最佳实践。

加拿大是一个很大的国家，存在一个很大的制约——人口基数太低，导致人才缺乏。在魁北克尤其如此。因此，我们协会有一项重要工作就是帮助成员单位解决劳动力或者说人才缺乏的问题。

在数字化时代，特别工业4.0时代，如何帮助我们的成员单位呢？质量协会又能采取哪些质量行动呢？我去过德国的汉诺威，那边有工业4.0最大的一个会展，一周有超过20万的访客。我去走访过后，在政府和相关人士的支持下，设计了一个路线图。我觉得，最先到要做的一件事就是让每个成员单位做战略规划。但是这还远远不够，还要让企业重新、充分地审视自己的业务模式，因为世界正在发生变化，企业的商业模式必须做相应的调整。其次，要在数字化时代或者工业4.0时代立足，企业需要选择自己的数字化发展路径，但在此之前一定要先做到精益。否则即使引入了新科技手段，比如上线全自动化或机器人项目，但企业管理、生产、技术不够精益，那么就是一种巨大的浪费。所以，我们有很多工具、培训、模型帮助我们的



成员单位。第三步是实施或者落实质量4.0。我们在这方面没有特别的优势，但我们有优秀的合作伙伴——政府、超大规模组织和研究机构，可以帮助成员单位。政府要做两件事，一是去认证那些做质量4.0的组织和个人；二是和研发中心一起做质量4.0的培训项目，指导企业如何一步步做到质量4.0。第四步是要评估所有人力资源方面的实践，更好地整合我们的质量4.0工作，包括对机器人的整合。我们要改变一些传统的做法，特别是过去的一些实践。第五步是不断优化，但是我们现在比较担心的是质量管理人员能否在未来成功扮演崭新的角色。下面请玛依·杜卡罗斯介绍魁北克质协在人才培养方面的思考和实践。

未来的质量经理或者质量管理者，我更愿意称其为质量战略学家或者质量策略师。质量策略师必须掌握很多的能力，所以称其为“超级英雄”也不为过。

魁北克质协在这方面的研究工作是从2015年开始。当时，我们委托了一家市场营销公司，调查魁北克的组织都需要些什么样的工



具、培训、新产品和新服务。我们发现，当前魁北克的公司非常“渴求”一个能胜任质量工作的人（质量专员），并希望了解其岗位应该拥有的真正技能或技能组合，以确定这个人能否应对未来的变化。毕竟，质量工作人员的角色也是随着时间不断演变的。前美国质量学会（ASQ）的主席塞西莉亚·吉姆博林（Cecilia Kimberlin）在2015年写过一篇文章，指出“未来，质量是发展、创建美好世界和美好社会所需技能的必不可少的纽带、框架和网络”。因此，了解一位质量专员应该掌握的技能是非常必要的。

我们这个项目有9个步骤，包括：邀请所有成员单位参加；在其组织内挑出30个工作能力描述；结合我们网站上发布的工作机会，形成39个技能描述；结合分析和实践，确定职业、职责、任务和职能（RTTF）的发展趋势；参考已有文献，勾勒质量岗位的未来；与从事质量和持续改进工作的质量相关人士进行交流、对话；思考和整理和分类所有信息，以确定实际的质量管理者在未来的角色、责任和任

务以及相关技能的新要求；起草初稿，对其进行讨论和审查；批准和发布终稿。最终确定，质量策略师需要7个重要的核心能力。但质量领域的情况复杂多样，涉及各种专业领域，而且通常一个人只会承担若干组织责任，因此在实际工作中可以将这一研究成果作为参考框架，根据所在组织的实际情况进行必要调整。

第一个是领导力。质量策略师要能够给相关的个人和组织以方向的指引，帮助他们发展。

第二个能力是战略愿景和治理能力。质量策略师必须帮助制定组织的愿景，特别是质量方面的愿景，而且必须确保愿景和公司其他所有的活动可以充分地融合，还要和组织里的员工充分沟通其价值取向，确保组织中每个人都遵循共同的价值理念。

第三个能力是管理能力。质量策略师必须分析一个组织的商业环境，规划战略模型，然后进行必要的倾听和沟通，管理人力资源、财

务资源、物力资源和信息资源。管理能力，可以说是质量策略师非常重要的一种能力。

第四个能力是质量咨询能力。有的时候我们会忘记这一点，质量策略师必须是一位质量咨询师，要告诉高管，甚至去教育CEO，质量的愿景、政策有多么重要。所以，质量策略师必须走出工作的“舒适区”，拥有对于整个组织而言的全局观和看法，给高管一些质量相关的专业建议，而且要参与管理整个企业。

第五个能力是客户导向。以客户为中心，客户永远是质量策略师考虑问题的核心。

第六个能力是供应链管理能力。在供应链管理中，质量策略师处于一个关键的位置，可以发挥重要的作用，构建一个健康的、有相应质量标准的供应链。

第七个能力是培训与发展能力。质量策略师要有培训质量大师和管理质量的技能。

以上7种能力，是我们认为一个

质量管理者应该具备的核心技能，但是只有核心技能还不够，还需要一些技术技能。未来的质量策略师将会在一个复杂、多变、模糊且不确定因素众多的环境中工作。不管是专门做质量管理工作还是做其他领域工作的人，未来都会碰到这样的环境。所以，质量策略师还需要掌握7种外围能力：有效沟通，勇气，改变管理层，创意与创新，辅导与指导，解决复杂问题，以及处理合作和伙伴关系。

那么，魁北克质协是如何为未来培养质量策略师呢？第一个是此前提到的绩效网络，可以让相关质量管理人员分享他们的最佳业务实践（参见2017年欧洲质量协会“通过结构化网络实现卓越——加拿大案例研究”），以便让更多的人更好地了解当前的质量现状。我们一共有24个小组，每个小组一年要碰头5次，讨论不同的议题。第二个是认证，帮助这些质量管理人员获得六西格玛绿带或黑带，以及精益大师认证（CLM），这是“魁北克质协（MQQ）培训概况”中列出的技能要求，比较独特。第三个方面，工具发布是我们关注的核心。在过去两年，我们出版了一本关于战略规划的书，还有一本关于问题解决的书，解决问题是质量策略师日常工作的核心。最后一个方面是搭建国际网络，做国际层面的交流，持续跟踪欧洲、亚洲以及美洲在质量方面的最佳实践和趋势。其实也是通过不同地方的国际会议，分享最佳实践。📌

