

韩国在世界各地都彰显荣耀，是因为处处可见占领国际市场的韩国企业及产品。这便是世人面前彰显“质量韩国”地位的时候了。

三星电子、Galaxy S4、LG电子、Smart TV、现代汽车、HJC头盔等韩国产品和品牌是不是让人眼前一亮？

奇迹在战争的废墟上出现，是因为我们那追求质量的不变信念与努力。现在我们要寻求的不再是外在发展，而是成就质量韩国的战略突破口。这战略突破口便是“一流的质量 (Quality Excellency)”。在感受到一流质量的同时，也实现了成就“质量韩国”的使命。

《质量经营》特别策划介绍韩国企业质量战略，并找到质量方面新的突破口，形成对质量创新故事的共鸣，助力成就“质量韩国”。

——韩刊编辑

以“集中力”为基础，树立全新质量战略

现代汽车的质量一瞥

The Quality Slope of HYUNDAI Motors



“要去哪儿呢？”俄罗斯当地的客户问及要在哪里做新车测试。

“最冷的地方。还有故障高发的地段。”来自韩国的测试团队想找最恶劣的极端情况。

“那去西伯利亚的中心好了。那里是最偏僻的地方。”

“有多冷呢？”

“零下37度以下。那里的暖冬只有3个多月。”

“很好。就去那里吧。要把这家伙也带上。”

“是大众啊。这可是以质量闻名的车啊。”

“当然，要跟最强的较量一下。”

在俄罗斯内陆的一块僻壤上，较量拉开了序幕，包括现代车在内的各类车辆都配好了测量设备，开始行车测试。这是一个超过250个测试项目的苛刻测验。当日的测验结果显示，现代汽

车更为优秀。竞争公司大众汽车的采暖性能出现了问题。但即便是经过这些过程，也不能确保的便是国际汽车质量成绩表。现代汽车的质量勇于应对重重考验。

要成为国际第一，意味着树立高目标、一丝不苟、稳步向前。“重复，重复，重复”，即便完成了这一遍遍枯燥乏味的循环，也难确保竞争优势。因为多变的环境引发着新的不确定性。汽车产业质量竞争中的界限早已模糊。现代汽车的质量检验员当前所面临的并非质量改善，而是进行超越竞争对手质量的宿命一战。

“提高生产与质量其求无疆”，很久前郑梦九会长的这句话足以诠释汽车产业中生产和质量的重要性。现代汽车的质量历程是跌宕起伏的。即便是质量最优先经营的企业也不能松懈。所有的汽车企业都在进行质量经营，汽车行业的质量经营好比体育竞技，没有永远的冠军，要时刻应战不断涌出的挑战者。在这无限竞争之中，现代汽车的质量架构又是如何呢？

质量先导的战略——以责任保质量

现代汽车的领导者将“共同的语言”谨记于心并投入到工作中。这共同的语言便是对质量的责任意识。他们深信：没有了质量，现代汽车也不复存在。这并不只是因为汽车产业的特性，J.D. Power就是运用汽车质量指数开展“看门人”业务。领先者为了守住自己

优异的成绩而战，后来人为了更上一层楼而战。不仅如此，激烈竞争之中任何一个微小的瑕疵都会被放大。虽然这也是直接关乎性命的产品的属性，但国际竞争正是这般激烈。

现代汽车的质量先导是重视组织层面上的责任构造。宣告“质量经营”的郑梦九会长在提高质量组织的地位上迈开步伐。为了强调质量的重要性，对设计、生产、经营、售后等分散的质量部门进行整合，并以总部体制进行运转。质量总部的最高责任人指定为专务级，并对其全权委任，全力支持每月组织召开由质量、研发、生产等多个部门参加的质量相关会议。

维持传统组织形式，又强调做得更好，这种消极的方式可不是“现代风格”；彻底整顿原有的组织来传达信息，才是真正的“现代风格”。通过组织确保先导优先顺序的方法一向都是以责任经营为前提，这也是“有权必有责、用权当负责”的刚性要求。例如，经历了引起轩然大波的“夸大燃油率”风波后，现代起亚坚决实行了人事变动，将生产、质量、配件部门的很多专家专任为附属公司的代表或海外法人。这既是责任经营的迅速应对，也是为新的架构（即战略）做准备。至此可以看出，通过组织实现不断寻求对质量创新的进一步应对的战略。

现代汽车质量先导的另一特点是每时每刻的直接性和可视性。从首尔市的桂洞搬到良才洞的新址，将质量状况室、会议室、保障室都安排在一层。

这不仅使公司员工，也让顾客和相关人士更清楚地看到了“质量经营优先”的理念与决心。为了配合最高经营团队战略，社长团和本部长们也着力于质量经营优先的目标上。

激励战略——挑战新目标

“请问，现代汽车的供应商评价单中有50分集中在怎样支持与评价外包商的质量提升上，而对外包商进行质量管理有什么妙招？”这是2013年年底，现代汽车一个供应商的经营团队访问研究室时提出的问题。这意味着，现代汽车要通过对合作企业是否认真管理自己的外包商进行评价，加以检验与管理。正如某企业所为，也是让合作商及外包商进行质量管理的指示；至于采取什么方法，可以自行选择。在大方向上给出指示，然后让其自己寻找答案，这便是现代汽车在质量经营上的激励方式。当然，这其中也包含着强有力的成果管理。

现代汽车对质量方面的激励，核心在于目标意识。根据可行指标提示具体目标，并据此进行评价，反映到人事安排上。现代汽车的激励方式很直接。对合作企业也全面提出五星或者供应商等级认证等明确目标。可以说现代汽车使用的是一种信号式战略，“10年承诺制”就是最好的例子。

1999年，现代汽车向在美国市场上购买汽车的消费者大力宣传，“车的发动机和主要驱动配件若有大故障，最长10年、16万公里内进行无偿修配的承

诺”。相比其他企业5年内8万公里的保障承诺，这无疑破纪录的福利了。宣告保修期为竞争对手两倍的质量经营策略引起了很大的反响，并取得了成功。自不待言，这“两倍”之中，凝聚了全体成员在质量保证上的不遗余力。当时，研发、生产、销售、购买、售后、策划等公司内所有部门为了解决根深蒂固的问题，制定出“集中核心能力年”目标，在全社展开活动。提高新车品质满意度调查 (IQS) 指标、减少货存量、降低安全事故、改善顾客售后综合满意度等按部门制定任务并跟进。从质量理论上讲，是将朱兰博士主张的“逐个项目进行质量改进的战略 (Quality by Project)” 应用于各个部门。

为了确保产品的质量，强效激励必定会提高预防费用和评价费用。现代汽车为了达到顾客要求的质量，通过遵守进口检查业务规定的配件质检、变更品和开发品的样品检验 (ISIR) 过程，来保证转包配件的质量。在制作工程上，实行依据公司内标准的最终检验指南进行的配置检测、检验检测、漏水检测、行驶检测、粉刷检测等。公司外部质量评价则是通过将质量信息报告书 (QIR)、每百辆索赔率 (C/100)、IQS纳入质量管理指标等，尽可能做好全面检测。即便如此，现代汽车还是时刻担心着质量问题。

现代汽车比照质量管理大师戴明博士的质量哲学进行把关。“假设有个珠子篮，里面红色珠子代表次品，白色珠子代表优质品。这种情况下，不论怎么翻腾只是看见的颜色不一样而已，次品本

身并不会减少。”他所讲的质量其核心是依据系统的源流管理。他认为依靠检测并不能消除次品。

随着汽车产业的竞争，新的性能不断增加，并且要在初期确保批量生产体制的环境下，只能降低一定程度的次品率。质量的重要性是毋庸置疑的，此外，还要对其质量目标进行战略管理。这便是运用预防费用与失败费用分管的方式，提高战略性质量经营策划能力的理由所在。

方法论战略——追求目标驱动质量

现代汽车为确保质量的方法论可以说是综合性的。早在1991年，公司就导入了全面质量管理 (TQM)；1999年，现代正式推进六西格玛运动，以质量创新、业务创新、意识创新等三大主题为中心开展了六西格玛经营创新运动；2008年至今，创新质量经营方法开展了“创造性质量经营 (Creative Quality Management)”，旨在实现现代汽车特色质量经营。不仅如此，还确立了“发展成为三年内争得世界第三，品牌认证质量在五年内成为世界第五的质量品牌”这一“全球质量 (GQ) — 3355”目标，并向此迈进。最近，在通过系统强化质量信息管理方面进入了构建HIPIS (High Integrated Power train Inspection System) 和HIVIS (High Integrated Vehicle Inspection System) 阶段。作为以质量经营为首要经营目标的企业，现代汽车进行了提升企业经营水平的各种探索。

要说现代汽车质量经营方法论的最佳尝试，还体现在为合作商质量保障所做的努力与支持。对合作商的管理大致分为三种类型，即指示型、参与型和说服型。指示型是提出质量标准并要求按部就班，以质量管理体系、五星级评价、供应商等级认证等为代表。这不仅是一个个目标，也作为成果管理加以运用。参与型有故障纠纷代理人、直销中心、技术外联、风险广场等为代表。即努力帮助合作商进行质量管理，营造质量优先的氛围。最后，说服型有优秀企业TDB、直销中心和24小时质量状况室等为模范代表。大家一起探寻发展方向，合作共赢质量创新。可以说，现代汽车在各个方面都不遗余力。

优先顺序战略——立即通告问题现场

“质量决不妥协”是郑梦九会长屡次强调的精神，更是务必要遵守的核心要素；也就是说，质量作为最重要的要素，应放在首要位置，所以说现代汽车质量战略的核心应该是速度。与现代汽车合作的公司如果发生了质量问题，须在24小时内分析问题并报告应对措施。如果是简单的问题要当即采取措施，长期性问题则要制成举措计划书，进行事后管理。核心是“24小时内做出应对”，这是绝对原则。不难看出“速度即为价值”。

“要在24小时之内处理。往大了看是质量问题，但即便是细微的小问题也不曾放过。比如，沾上空气中漂浮的异物时，很难分清是生产过程中出现的问

现代汽车的质量突破口是“专注力”。专注力使其在短时间内能与国际最高水平向抗衡。但是，至今起要努力应对两种障碍，即克服领先者的牵制与由数量膨胀而引发质量系统失衡之间的问题。现代汽车在2010年前后收获了质量价值；需要警戒的是，不要以一时质量上的自信而掉以轻心。在这个意义上，可以说当下是确立新质量架构的战略时期。

（申炆善 韩国质量经营学会会长 点评）

题还是在配送过程中因疏忽所致，但也要防患于未然寻找解决方案。这一点很重要。”一个合作商的业务员对24小时应对措施有感而发，这番话是想让所有人都清楚地认识到质量的最高地位和最优先顺序。

强调速度，这在郑会长本人身上一点不让人意外。“在美国起亚汽车格鲁吉亚工厂，他亲自检验安装发动机的过程，指示那些沾满油渍的零部件装车后运往韩国。”因为这些没有商品价值了。郑会长说，就算多花些运费，也要运回韩国，以便让当事者直观地看到问题所在，树立问题意识。他认为，在现场对质量的警惕性，需要第一时间做出反应。现代汽车不容让步的便是速度的优先性，这也是“先身体力行、再去挑战也不晚”的理念。“第一次就把事情做对”的质量预防哲学，在现代汽车以不同的方式诠释着。虽然，这是现代汽车追寻的，但为此不能丢了速度，要通过不断的尝试，领悟究竟什么才是正确的。从本质上来看，抢先性的体验便相

当于现代汽车绝对性的优先级。

现代汽车新的质量战略——以合作商的质量战略取胜

现代汽车的质量战略源于专注力。为了完成当下的目标，动员一切可能的手段，这种精神和胆量便是资产。得益于这种专注力，才能与国际最高的水平相抗衡。问题在于需要做哪些准备。现代汽车现在要翻过两座大山，即克服领先者的牵制与由数量膨胀而引发质量系统失衡之间的问题。公司在2010年前后收获了质量价值；在这个意义上，可以说当下是确立新的质量架构的战略时期。

现代汽车应该在韩国的质量文化中寻求新的质量战略。着眼于零部件供应链构成，太多的企业影响着现代汽车的发展。回顾过去20年来现代汽车质量活动模式不难看出，公司在进军国际领先

市场的路上曾紧锁质量大门，因为对知识和信息的保护一度尤为重要。但是，从现在开始要敞开大门。这并不是要公开信息加以炫耀。正相反，是要勇于承认并公开不足之处，然后谦虚地寻求答案，以示优先考虑质量文化。这也正是要将以人为本的文化而非着重设备在现场车间广为传播的寓意所在。

当质量出现问题，“望梅止渴”还是“自力更生”？现代汽车的质量文化当然是后者。今天的质量水平如果说是现代汽车总部主导的质量战略，那么今后就要以合作商现场的质量战略替代现代汽车整个战略，要秉承这样的理念。即要寻求实现这一战略的质量主导力（Quality Initiatives）。CAQ

译自 韩刊《质量经营》
04/2014, P10
译者 严楠

声明：本专栏系韩国标准协会(KSA)授权。不得转载。否则追究法律责任。