



向沃尔玛学质量管理（一）

中国正陷入质量危机。从食品到药品，从普通日用品到昂贵的奢侈品，越来越多的中国消费者日益信赖外资品牌，乃至美国、澳大利亚以及香港等地的超市都开始对华人限购了。对此，中国企业的管理层也不是不重视，但仍然未能改观。原因何在？

中国企业质量管理问题频发的根源在于对质量管理的理解比较狭隘。迄今为止，很多中国企业还仅仅停留在有形产品的可测量质量的层次上，并没有意识到“质量”其实是一个内涵十分丰富的概念，远远超出了有形质量，其实质是满足消费者需求的程度，即为消费者提供满意的价值。因此，他们更加倚赖各种名目繁多、叠床架屋的质量管理规范、标准、程序，却忽视了质量管理中更柔性的一面——人与文化。规则离开了人，质量管理只能是一纸空文。

沃尔玛 (Wal-Mart Stores, Inc.) 近年来一直都是企业界学习的标杆

和典范。一家看似经营传统零售业务的企业，却以高效现代化的资源组织方式、高质量的购物保证和高品质的服务理念，赢得了客户的心。

“腹有诗书气自华”，沃尔玛向消费者提供的高质量产品和服务的背后，蕴藏着独有的质量管理智慧，为中国企业提供了学习的典范。

沃尔玛能够为顾客提供高质量的产品和服务，源于梦想，基于理念，成于员工，精于超越。

我有一个梦想

梦想和质量有什么关系呢？梦想的坚持往往表现在企业对其品质的坚持，而质量又是其最重要的体现。当企业开始丧失梦想和热忱，计较一时的经营得失，就会忽略给客户应有价值的承诺，这正是很多优秀的质量管理最终失控的真正源头所在。

“帮顾客节省每一分钱”！沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿为自己也为

沃尔玛确立了一个看起来简单却崇高的梦想。因为这个梦想直指客户价值，为客户节省每一分钱，就是为客户尽可能地提供价廉物美的商品，这也完全符合零售行业的行业本质。

沃尔顿为了实现这个梦想，永远会全力投入一切必要的工作。他常在清晨4点上班，以便在其他高级经理团队成员抵达公司开始工作之前，先行检视前一天的销售报告，然后深入思考。要实现梦想，必须愿意付出比常人更多的努力。

当企业领袖的个人梦想和客户价值相连，这个梦想就变得高尚而神圣了；当企业全员都为此梦想而努力，整个工作就变得那么明确而有意义了。在实现梦想的过程中获取利润，企业因为客户提供价值而生存、发展、壮大，企业因梦想而伟大，企业周身就散发出了无穷的活力，在此之上建立的企业文化也会具有无穷的魅力。

为梦想而努力，重在企业领袖

的垂范和坚持。如果说企业文化是引领企业成功的圣经故事，那么创始人无疑就是这本圣经里的主人公——上帝，他的梦想和全身心投入，会在很大程度上塑造这个企业的灵魂，是企业前行力量的源泉，对企业未来发展有着持续的指引作用。当一个人心中有梦，而这个梦又对社会对目标客户有价值有意义，并且为了梦想而披荆斩棘的时候，那所有的资源都会向他靠拢，帮助他成功；这也就是国内管理界经常所说的企业家精神。没有企业家精神，就不可能有伟大的企业。

梦想和投入为什么重要？深究一下不难发现，一个对社会对目标客户有价值有意义的梦想一定是为社会和客户创造了价值，给他人带来了正能量。这恰恰是目标客户能够买单、一个企业能够赚钱存在并逐步成长甚至伟大的关键所在。

中国国内的一些企业家在企业初创阶段还能全心投入、努力奋斗，一旦企业有所小成，有些就开始懈怠，逐步远离梦想，逐层传递，能量递减。如果客户在每次和企业各个界面接触的过程中感受不到企业的投入和真诚，获得不了想要的等值或超值的体验，那么他们就会选择用脚投票。

同样的原因，很多在国外经营口碑不错的跨国集团来到中国，也开始同样有了“中国特色”，开始忘记了自己的梦想，忘记了对客户的忠诚与投入。当客户发现真相后，同样也会选择远离他们，而不会继续留恋那些华而不实的“品牌”。2012年“3.15”晚会曝光家乐福和肯德基这两个跨国大鳄，就是中国的客户

在向它们敲响警钟：不要忘记你们的梦想，对客户必须全心投入，永保热忱。

分享梦想与成功

将客户价值作为梦想追求，将员工价值与客户价值相连，从而理顺整个价值驱动链条，让员工的梦想和企业梦想相一致，并从中收获自己的价值，这样才能最有效地驱动企业目标的实现，实现企业梦想。从质量管理的角度来说，合理的交心放权让利，让员工特别是关键员工和企业目标一致，是最好的激励措施，也是最有效的企业文化浸染手段。如果员工知道坏的产品和服务质量会让企业受损，也就是自己受损，没有理由不严把质量关。

伟大的梦想一定需要集体的努力和智慧，企业崇高梦想的背后一定有一批为梦想努力奋斗的伟大员工。分享成功是分享梦想的连接纽带，是将客户价值与员工个人价值连接的重要一环。

沃尔顿一向相信，独木难撑大厦，团队才能胜出。因此，他从创业一开始，就设置了分红制度。分红制度让他的员工转变为表现杰出的团队，团队成员都是忠诚、积极的事业伙伴。要获得超越预期的表现，就要让所有成员都能分享胜利的丰硕成果。

在沃尔顿开始施行分红制度的1970年，分红的概念其实还十分新颖。不过到了后期，沃尔顿认为这项措施是公司各项措施中最高明的一项。对公司只有好处，没有坏处。

如果没有达到公司目标，就不必发放任何红利。

让员工养成创业家心态。员工在收到第一份分红通知书之后，心态会突然转变，具备创业家的视野，这使得员工更乐于进行各项必要工作，促进公司成功。

沃尔顿的聪明做法在于：充分分享利润，将梦想与现实连接，将客户价值与员工个人价值连接，在大大激励员工的同时，让员工感到自己工作的价值和意义。要想吸引一流的人才并让他们倾其所能地为企业奋斗，就得给予相应的成长空间和回报，这是显而易见的道理。

有些企业不明白这个道理，对外欺骗客户攫取短时利益，对内盘剥员工尽可能压榨绝对剩余价值，看似聪明，实难长久。国内很多企业一直抱怨职业经理人为什么不敬业，为什么不反思一下老板自己为什么不交心放权让利？总是抱怨员工不敬业，却不见多少员工在日夜加班加点？企业这个小环境如果相对科学合理宽松，员工没理由硬要对着干。如果把员工当成事业伙伴，将责、权、利理顺，让大家的方向尽可能一致，可能管理要简单一些，企业发展加速度要快一些，蛋糕会更大一些，何乐而不为呢？

要求员工发扬主人翁精神，就先得真正让他们成为主人，最起码让他们分享到部分主人的权益或让他们感觉有成为主人的可能。当员工特别是关键员工真正感觉是在为自己的事业打拼时，动力会十足，工作会尽心尽力，各项基础管理才可能真正落到实处，才可能从内心里真正为企业好，为客户提供好服务。■