

庞巴迪的质量专业人士培养计划

编者按

本文发表于2016年9月的《质量世界》。作者迪娜·帕特尔是英国特许质量协会和《质量世界》杂志的撰稿人。庞巴迪公司是世界500强企业之一，主营飞机、船舶、地铁和运动器材制造。在庞巴迪，质量是其市场领导者战略定位的核心，是满足客户期望的关键。因此庞巴迪的质量计划允许毕业生从两个路径进入质量领域——业务改进和运营，这两条路径的目标是培养具有优秀领导能力的质量和业务改进专家。本文中，迪娜·帕特尔采访了庞巴迪公司的英国质量主管斯蒂芬·布鲁斯以及毕业生计划中的两名学员，从毕业生计划内容、导师设置、质量能力框架等几个方面进行了交流。

庞巴迪认为质量是其作为市场领导者的战略定位的基石，是满足客户期望的关键。因此，庞巴迪的质量计划允许毕业生通过两条路径进入质量行业——业务改进和运营。这两条路径的目的是在质量和业务改进领域培养具有杰出领导技能的专家。

庞巴迪为进入公司的毕业生准备了为期两年的强化培训计划，进行一系列轮岗，为从事质量各个方面的工作提供基础，包括工程质量保证、项目管理、业务改进、运营和供应商质量等。该计划为毕业生提供了发展他们的技能并在一个快节奏、具有挑战性和结果驱动的组织

中获得经验的机会。

通过这一专门计划，庞巴迪正在为那些希望实现更多价值的毕业生铺平质量发展道路。

毕业生

项目管理毕业生保罗·伯克霍尔德和持续改进毕业生伊丽莎白·亚当斯即将完成庞巴迪培训计划。

你们是如何进入质量领域的？

伯克霍尔德：在获得了国际贸易学士学位和工商管理硕士学位后，我申请了庞巴迪所有与商业相关的毕业生计划。然后我被质量专业所吸引，特别因为它是组织的基

石。我现在的经理斯蒂芬·布鲁斯在申请流程中也提供了明智和前瞻性的意见。

亚当斯：我也走上了通向质量的路径。我在大学学习企业管理和运营，然后获得了管理和国际贸易硕士学位。质量管理的内容，特别是在制造业中管理质量，分散在我两个学位的学习之中，我对其框架和方法也有所涉猎。

我理解良好质量实践的必要性及其带来的巨大好处，这是我决定申请质量毕业生计划的原因。

你们在庞巴迪毕业生计划中面临的最大的挑战是什么？

伯克霍尔德：2015年10月至2016年1月，我在克鲁郡的维修工厂实习了三个月。维护和修理环境非常具有挑战性，因为你在活动开始之前完全无法了解工作内容。在这样的环境中成为唯一的质量专业人士是非常困难的，因为我热衷于循序渐进地实施可重复的流程、设定目标和履行我的承诺。然而，这种环境使我无法精确地做到这些。

然而，通过寻求他人的建议和

获取更广泛的学术知识，我克服了这些挑战。我现在非常感激那一段历程。

亚当斯：庞巴迪是一家全球性公司，因此有很多机会。然而，我从来没有预料到企业文化的挑战。

企业文化是我在大学反复学到的东西，但是在我加入庞巴迪之前从没经历过。从研究人们的行为和思维方式，到获得对各种请求的批准等，这些工作有时候很困难，但也是继续推动改进和适应精益方法的机会，它们最终是质量专业人士的工作内容。

请介绍一下你们某个工作岗位的情况。

伯克霍尔德：2016年2月至6月，我被任命为伦敦地铁项目的项目质量经理。该项目正处于收尾阶段，所以剩下的工作很多是复杂和繁琐的，需要完美收官，以便最终得到认可并获得后续的财政支付。

我得到了一个成熟的团队和伟

大的导师——我的同事布鲁斯·卡特的支持，并从中获益良多。我很享受在这一独特项目中工作，比如与客户伦敦地铁进行互动，并与一个强大的团队一起工作。

亚当斯：我在伊尔福德在一个重型维修站工作了三个月，在那里我重新设计了不合格的流程，并在车间部署了“Q6质量行动”。

我使用了自己在CQI流程设计和改进培训课程中学到的知识，我能够绘制流程价值流程图，并识别非增值活动。我确保自己与所有利益相关者密切合作，倾听他们的意见和抱怨，这使我的新流程得到了支持和认同。然后，我也得以购买必要的材料，在车间创建隔离区，并为新的部署组织培训。

在部署Q6的过程中我面临了很多阻力，我发现它们相当具有挑战性。我认为质量文化很难改变，特别是在维修站这样的地方，基本上有着数十年的固有传统。管理一

个有20或30名中年男性的车间，对于一名年轻的女毕业生来说绝对是最大的挑战！

到目前为止你们学到的最大教训是什么？

伯克霍尔德：细节是最容易出错的地方。微小的疏忽通常会导致重大的问题，并浪费大量时间和金钱。我从中学到的教训是关注每一个细节，在所有情况下都进行批判性的思考。

亚当斯：质量并不像教科书中所写的那样。一旦你进入你的第一个角色，就要快速学习它的软技能，商界中任何角色90%的技能是处理人际关系和适应环境。毕竟，第一线的人往往拥有最多的知识——这是我们质量专业人士的工作，归纳这些知识，并促进组织学习。

能力框架如何帮助你们开发确保良好治理、保证和改进的技能和行为？

伯克霍尔德：能力框架让我有机会用更广泛的视野观察庞巴迪的组织，并确认适用质量能力的广度。它也向我强调，我们都可以在个人和组织层面上建立持续改进的文化。它让我认识到：“我们在这个工作流中做了很好的工作，但是事后来看，如果我们采取不同的方法，还可以进一步优化。”能力框架帮助你以积极的态度对自己和组织展开批评。

亚当斯：能力框架非常有条理。它不仅涵盖了您从事质量工作需要的所有技能，我们也可以使用它来了解自身知识上的不足，并指



导我们的工作。可以利用能力框架对毕业生进行评估,以确定绩效和薪酬增长。

我们使用了CQI的知识和技术能力框架以及庞巴迪的行为能力框架,你可以在蛛网图上看到你的改进程度,以及从事该岗位工作而接触到的能力。

毕业生计划如何培养你们的领导行为?

伯克霍尔德:毕业生计划很好地发展了我的领导技能。在整个组织中轮换八个岗位,担任了不同的角色和职位,迫使我与众多不同领域和各行各业的同事、客户和供应商进行互动和合作。

在后期的岗位上,我可以说:

“哦,你在材料上有些问题,我可以跟我做工程师时结识的材料方面的朋友打声招呼。”它使我成为庞巴迪的一名领导者,因为它给予了我处理人际关系和熟悉组织架构的知识。

亚当斯:它肯定激励你发展自己的领导技能——从沟通到战略眼光等。由于不同的岗位安排,你需要领导和影响他人。除此之外,还有许多会议和外部活动,你需要代表庞巴迪。这给了你很大的信心,使你能够结识一些有影响力的领导者。

你们对那些考虑毕业生质量计划的有何建议?

伯克霍尔德:凭借在质量领域的经验,你可以成功地进入许多其他更广泛的业务生态系统。如果想留在质量行业,这里对有能力强和不断增长的需求。

亚当斯:我认为它是有益的和可量化的,因为你在衡量绩效,从事一个可量化的工作是相当不错的。你可以看到你所做的改进和成本节约。当你克服阻力后,你会得到回报。

你们的目标是什么?

伯克霍尔德:我已经创办了一个企业,所以我希望在庞巴迪的岗位上学习和成长,同时成功地管理自己的企业。在未来,我的目标是进入一个全球性组织的管理层,从而可以决定公司的战略方向。

亚当斯:我想做的主要事情是质量和组织的进步。我目前是负责伦敦新管线项目招标的质量代表,负责所有与质量有关的事务。这是一个相当重要的角色,但我得到了斯蒂芬和团队其他人的大力支持。我希望继续学习质量不同方面的知识,不断挑战自己。

导师

英国庞巴迪公司质量部主管史蒂芬·布鲁斯负责在德比的车辆制造基地和英国庞巴迪列车维护业务中实现质量愿景。他的重要职责是确保庞巴迪有真正的质量文化,但更重要的是,有一个具备正确技能的强大质量团队,以检查流程是否得到了严格遵循。

庞巴迪为支持未来的质量专业人士做了哪些工作?

布鲁斯:我们在2012年招募了第一名质量毕业生,从那时起,我们总共招募了六名毕业生。庞巴迪通过与诸如CQI和工程技术学院等机构的联系,积极培养这些毕业

生。

我们强烈提倡进行体验式学习。我们尝试在我们的业务中定制一些具有挑战性的岗位,为毕业生提供学习机会。我们还希望他们与高级管理层互动,并最终努力填补这些职位。

毕业生计划想要解决什么问题?

布鲁斯:2013年,当庞巴迪认识到需要将质量控制理念转变为更主动的质量保证模型时,我们开始使用CQI能力框架。我们采用了一个应用试点,使用框架跨越不同的质量角色和功能,测试其适当性和有效性。这些初步试验非常具有启发性,它们确认了我们的团队在质量控制和供应商质量方面具有丰富的知识和经验。

然而,我们在其他技术能力方面效率较低。我们过于关注铁路行业,失去了向其他行业学习的机会,特别是最佳实践,所以我们选择了改变。此外,质量团队在某种程度上大部分为中年人,我们强调了我们要解决的继任者风险。

两年的质量毕业生计划包含哪些内容?

布鲁斯:我们现在已经围绕CQI能力框架制定了一个计划,目标是毕业生必须在两年期计划结束时在技术能力上达到“三级”知识水平。

那些轮换的岗位通常为三个月,包括健康、安全与环境(HSE)和投标部门的一些领导岗位。这些环境是完全不同的,我希望确保毕业生拥有这些经历,因为他们可能

没有机会再次从事这些工作。

对质量专业人士的期望和能力框架的一致性对经理招聘有何影响?

布鲁斯: 以前, 我们会进行一轮又一轮的面试, 却发现应聘者的素质与我们的期望有很大差异。

我们认识到必须对招聘人员进行教育, 我们花了太多时间来面试错误的人。所以我们将职务描述和面试问题与能力框架相匹配, 以确保我们能够吸引具有正确基础知识和经验的人。

庞巴迪去哪里寻找未来的质量专业人士?

布鲁斯: 庞巴迪有自己的招聘团队, 会去参加英国的毕业生招聘会。我们还招聘了许多来自海外的毕业生, 我们2015年招聘了一些来自加拿大、西班牙和德国的毕业生。对于质量岗位, 我们通常寻找具有质量、数学或心理学学位的人, 因为我们相信, 他们通过学业

已经拥有一个很好的专业基础。

庞巴迪如何强调铁路行业的技术差距?

布鲁斯: 很显然, 我们开始使用CQI能力框架来解决我们在庞巴迪发现的上述质量技能差距。然后, 一旦我们开始使用框架来协助我们的外部招聘活动, 我们很快就意识到在质量行业中存在更广泛的技能差距。

找到具有审计资格的人很容易, 但真正找到一个具有治理、保证和改进知识和经验的质量专业人士是一个重大的挑战。

通过与专业团体联系、参加会议和融入关键行业利益相关方, 我们正在努力塑造质量专业人士的未来。庞巴迪公司西欧、中东和非洲区的质量部主管格雷戈里奥·阿赛罗已经为铁路行业启动了CQI特别兴趣小组, 并与铁路供应集团论坛展开了合作。

这些团体开始与国家铁路技术

学院(NSAR)合作, 以确定铁路行业质量专业人士的能力差距; 与学术界合作, 以确保课程内容包含现代质量材料, 并强调质量工具和技术在风险缓解中的重要性。

你认为脱欧对于未来英国的质量专业人士和庞巴迪毕业生意味着什么?

布鲁斯: 在变革的时代, 重要的是继续向前看。脱欧为质量专业人士提供了一个机会, 英国贸易环境的剧变将会带来很多的不确定性, 但这对质量专业人士来说应该是一个完美的环境。作为变革和精益领导者, 成功的企业将永远需要这些有能力解决复杂问题和管理风险的人。

至于庞巴迪的毕业生, 他们通过遵循CQI能力框架(基于治理、保证和改进)所获得的知识, 将使他们能够完美地应对这一变革的挑战。☞

(熊英姿 编译)

