

---

绝对克劳士比经典丛书之 ④

# 来谈质量

96 个你总想请教菲尔·克劳士比的问题

**Let's Talk Quality**

**The Art of Hassle – Free Management**

菲利浦·克劳士比



北京克劳士质量管理研究所  
北京克劳士比管理顾问中心

**Crosby Institute for the 21<sup>st</sup> Century, China**

## 内容提要

质量大师克劳士比于佛罗里达创设质量学院，并与每个班级的学员做开放式讨论问答。本书即是这些问答内容的精华，并经作者补充修正。

本书所选的问答，可分为 5 类：

- **往日旧习**：讨论导致质量危机的旧思想。
- **质量革命**：探讨如何面对市场的变化。
- **质量思想**：讲解质量改进的过程及其中所包含的思想，另外还探讨质量的知行关系以及目标管理、及时管理等。
- **质量行动**：各行各业提出有关实践质量的难题。
- **质量关系**：企业文化与质量的关系。

克劳士比在回答这 96 个问题之后，作出总结，将他追求质量过去的经历、现在的状况和未来的目标，提纲挈领地进行解说。对读者而言，实为一大福音。

**作者：** 菲利浦·克劳士比

**编译：** 北京克劳士比质量管理研究所

© Copyright 2000 CI21, All rights reserved  
Philip Crosby Associates II, Inc.  
P.O. Box 2687, Winter Park, FL,  
USA 32790-2687

版权所有 翻印必究

未经书面许可，不得复制本书内容之任何部分

单价：70.00 元

# 代序

## 质量，不见不散

最初接触“质量”是在 1988 年末，那时“全面质量管理”正在搞电视讲座。单位就挑了几个年轻人参加。说实在的，我对那些图呀、表呀的并没有多大兴趣，也就基本没怎么听。后来，要考试了，也没参加。没过几天，同事把结业证书交给我，竟然是空白的，说任我随便怎么填。当时，我只想说：“质量”就像是儿戏。

不久，我被安排到生产车间做 QC，这时才明白什么叫做 QC，什么叫做 TQC。为了工作，我开始学习质量管理方面的书籍，可国内的作者似乎总让你有一种云里雾里难辨方向的感觉，失去兴趣的你，只好说“质量弄不懂，它不属于你”。有一次，不小心弄到一本英文版的 TQM 书籍，读着读着想通许多事情，感觉“质量，还是挺好的”。于是，我把所学到的方法和技术按照自己的理解去使用，居然在车间形成两条生产线的竞争场面，从暗中较劲到真枪真刀，比产量，比合格品率，比材料损耗... 工人们士气高涨，由不得你怀疑：质量，还真管用。即便如此，我还是认为 QC 只是小儿科，TQC 才是辉煌的圣殿。可是又难窥全豹，只觉得：质量挺好，可跟我无关。

很长一段时间听不到 TQM 了。ISO 9000 却开始在国内流行。我读了几次都没能把其文本读完，感觉上也不好，“学究气”、“故弄玄虚”、“装模作样”，这些评价也不失偏颇。ISO 主席默尔曼来北京讲解标准化对国际贸易的意义，我开始有了“走向世界之桥”的表述，热情之下，也合编过几本有些影响的厚书，也的确认为它是开启国际市场的金钥匙。渐渐地，问题来了。办公室里有不少人开始在阅读街头小报之余以茶润喉，把 ISO 9000 的条文死背一通，竟然摇身一变成为令人眼热的审核员和大摇大摆的咨询师；看到把乡企老板蒙得一愣一愣时，自己也把自己吓了一大跳。不过忙着作“空中飞人”的感觉渐渐使他已不认得回家的路了。其实，这些老板们是装出的傻态，骨子里精得很，只要能尽快拿到证书，他们不在意你是否认为 9002 要高于 9001，也不在乎你把 A 公司的质量手册 B 公司的程序文件拿来抄写。当然，心照不宣的是，大家都在掂量着证书到底值多少钱。唉，质量真是像雾像雨又像风，*看上去很美*。

感到它空洞，就开始探求充实它的方法。这时，SPC 及 SPCD 等科学方法自然摆到面前。我赞同用科学方法保证质量方针、政策的有效实施的提法，但把 SPC/SPCD 提升为一门工程学，以替代甚至取代质量管理的思路，即使具有能使自己热血沸腾，使他人眼花缭乱的功效，也只能逗得“质量”没事偷着乐。同一些被誉为“质量大腕”的博导们接触久了，顿觉看到《围城》中的学者喜剧。所谓质量，所谓质量管理，所谓质量管理工程，等等，无非是用来腾云驾雾、标榜资历的工具。**质量，很高尚，但高处不胜寒。**

见到克劳士比之后，他的朴素让你踏实，他的咖啡，更能让你耳目一新。他用“零缺陷”、“第一次就把事情做对”、“不符合要求的代价”、“说到做到”以及“可靠的组织”等充满灵性的观念展示质量的美丽，使你大有拨云见日、沐浴春光之感。看到质量的容颜，荡起幸福的双桨。只有这时，你才能体会到“我就是我晶晶亮”的激情何以要用消防车队来降温！

这时，我要说：**质量，不见不散！**

杨钢

youngang@chinacrosbyclub.com



## 作者小传

**克**劳士比(Philip B.Crosby)被誉为当代“最伟大的质量领袖”、“零缺陷之父”、“世界质量先生”。他致力于“质量管理”哲学的发展和应用，引发了全球源于生产制造业、继而扩大到工商业等所有领域的质量运动，创造了其独有的词汇，其中“零缺陷”，“符合要求”的质量的定义以及“不符合要求的代价”等均出自克劳士比的笔端。

作为一名质量管理哲学家，克劳士比先生拥有 40 年“亲身参与”的管理经历。他的思想都是来自亲身感受，没有说教，更没有故作高深的东西：人人都懂、都想过，只是没有像他那样感受深刻和全面，并善于总结，是典型的实用主义思想。

他说自己成功的秘诀就是“**有用和可靠**”（Useful and Reliable）。做任何事情如果没有用，就不去做；做无用功就是浪费；答应过的事就要去做，而且绝不能打折扣，就是可靠的；对人来讲，是可靠的人，对企业来讲，是可靠的组织。只有可靠的、讲信用的人或组织，才能赢得客户、赢得市场。因为，质量就是说到做到。同时，做任何事的时候，要把事做对，不要做错，这样才不会去修修补补、浪费时间和钱财。因为第一次就把事情做对

就是最省钱的。预防是第一位的，而不是事后检验。“通过预防缺陷可以使你致富”是他的名言。的确，管理的好坏不在漂亮的形式，而是要用最冷酷的东西——钱来衡量。质量对公司财政上的显着贡献，就是把浪费掉的钱又变成了利润，而相对来说，这部分得来最为轻松；只要你愿意去做，马上就能见效（遗憾的是，至今很多企业还没有看到这点）。

就是靠这个秘诀，克劳士比从刚参加工作时每月挣 350 元钱，到 13 年后成为排行世界 500 强第 11 位的 ITT (国际电报电话公司) 的副总裁。最多时，他每年为 ITT 节省近 6 亿美元。

克劳士比通过演讲，对于管理者在使企业、员工、供货商以及他们自己获得成功之中所扮演的角色，进行了发人深省的和激发灵感的探讨。他以亲身经历为例，并以实用性很强的真人轶事作铺垫，从而使他的讲座生动、鲜活，气氛热烈。他特别喜欢有机会回答听众的提问和倾听他们的评论。

作为一名作者，克劳士比先生已出版了 14 部著作，而且全部是畅销书。他的第一部著作《质量免费》(Quality is Free)由于引发一场美国以及欧洲的质量革命而倍受称赞。该书的销售量(包括简装和精装本)已超过 250 万册，被译成 16 种文字。他最新的自传体著作《我和质量》(Quality and Me)已于 1999 年 3 月出版与读者见面。目前，他正在写作另一本书《可靠的组织》(The Reliable Organization)。

克劳士比先生 1926 年 6 月 18 日出生于西弗吉尼亚州的我的家乡惠灵 (Wheeling)。第二次世界大战后，他从美国海军退役；1952 年开始从事专业质量管理作。其中曾一度在一所医疗学校工作过。

克劳士比先生的职业生涯始于一条总装生产线的工作，并在那里确立了他献身质量管理教育的人生目标：*预防问题高于解决问题*。1952—1955 年期间他在克罗斯莱(Crosley)公司工作，1957—1965 年在马丁·玛瑞埃塔(Martin-Marietta)公司工作；1965—1979 年在 ITT (国际电报电话公司，时列 500 强之 11 位) 公司工作。

他在马丁·玛瑞埃塔公司当质量经理期间，首次提出了“零缺陷”(Zero Defects)的概念，并因此于 1964 年获得美国国防部的奖章。在 ITT 任副总裁的 14 年时间里，他曾与全世界许多制造业及服务业公司打交道，推行他的实用主义的质量管理哲学。实践证明，该观念处处管用、时时灵光。

1979 年他创立了 PCA (Philip Crosby Associates, Inc. )及克劳士比质量学院，并在其后的 10 年时间里，把它发展成为一家在世界上 32 个国家用 16 余种语言授课、年收入超过一亿美元的国际著名机构。每天都有全球各行各业成群结队涌来的企业管理人员，最多时，每天要向学员们提供近万份免费午餐。IBM 是 PCA 的第一个客户。后来，他卖掉了 PCA 的一些股份；最后，他又买回了全部的股份，成立了现在的 PCA II。

PCA II 的主要客户的名单列出来就像一本“财富 500 强”的名录。AT&T、IBM、通用电器 (GE)、通用汽车、克莱斯勒、摩托罗拉、施乐、可口可乐、西屋、强生、大英石油、康宁和许多医院，以及世界各地的成千上万家知名企业蜂拥而至，接受克劳士比的质量管理思想的培训。PCAII 还帮助 IBM、克莱斯勒、摩托罗拉等建立了企业自己的培训学院。ASC (美国竞争力协会) 还专门设立了“克劳士比奖章”(Crosby Medals)，用于奖励全球范围内在质量与竞争力方面具有杰出成就的企业和个人。IBM、GE、Milliken、可口可乐、SCI 等均获得该奖章；美国前驻联合国大使 Andrew Young 也于 1999 年 10 月 21 日在 ASC 第十届年会上荣获“克劳士比奖章”。PCAII 还设有“质量灯塔奖”(Beacons of Quality Award)，专门奖励质量改进方面的“榜样”---像大海中的灯塔，指引着前进的方向。



## 让我们来听听他们是怎么说的

李·亚柯卡，前福特汽车公司、克莱斯勒汽车公司总裁：

“物超所值！没有人谈质量比得上克劳士比。”

美国《时代》杂志：

“克劳士比，美国质量福音的传道者，本世纪最伟大的管理思想家。他引发了美国企业界的质量革命，并让他们分享他永恒的理念。”

美国《商业周刊》杂志：

“...所有宗师中的质量人神，没有谁能像克劳士比那样激起人们对质量的狂热...克劳士比的客户名单列出来就像美国的成功企业名录，其中的一些公司，包括通用汽车、Milliken 和 PPG 公司都赢得了克劳士比自己的质量奖——质量迷奖。”

美国《今日培训》报

“克劳士比持续地占据着质量管理领域的支配地位。搞质量管理，不懂克劳士比将是件不可思议的事。”

**F.T. 蒂姆·邓力维，ITT 公司退休总裁**

“克劳士比的观点非常简单明了：第一次就把事情做对。这早已传遍全球，世界也因它变得更加美好。今天我们很难发现糟糕的汽车或其他产品，就得益于克劳士比。”

罗杰·米利肯，Milliken 公司老板

“我们永远感激克劳士比，是他带我们开始踏上没有尽头的征程，因为世界上最大的房间就是改进的房间。”

A. T. 斯维思，耶鲁大学管理学院教授

“克劳士比在质量运动中具有崇高的地位，他令人着迷的个人经历充满智能和有用的观念。”

《印度商业周刊》杂志

“一名质量管理权威，克劳士比是零缺陷概念的创始者，它已永久地取代了商界传统的可接受的质量水平概念... 在寻求他的帮助的公司中有 IBM、施乐、通用汽车、通用电器、摩托罗拉、Tennent 和 Milliken 公司。”

《佛罗里达中央商业》报

“克劳士比是质量主题书籍的多产作家，他对企业领导该怎么想、怎么做有着完美的理解，不仅仅是因为他教他们，主要是因为他本人就是过来人。”

美国《秘书》杂志

“克劳士比是全球最知名的工商界哲学家，是他推动了全球的质量运动。”

美国《商业周刊》杂志

“管理者花上半天时间摘录克劳士比的书，将会发现他或她所花费的时间是最有价值的投资。”



## 客户怎么说

航空服务

“公司的文化有了显着的改变。这在一家航空组织里是不容易的，因为质量在我们这一行里一直是一个基础。克劳士比的哲学却有独到之处：通过一开始就执行我们设定的工作程序——第一次就作对——来完完全全符合正确的要求、消除浪费的时间和金钱。”

化工

“克劳士比的程序非常适合我们工厂的改革，因为我们能从各方面看到它的好处——客户关注、安全、环境、团队、员工参与，当然还有成本降低。”

食品

“经过一番努力之后，我们已经具有共同的文化、共同的语言，共同的焦点；最重要的是，具有更健康的底线。”

金融服务

“自 1991 年以来，克劳士比的‘质量教育系统’（QES™）和‘质量工作小组教育’（QWGE™）一直是我们的质量培训和方法改进的筋骨。它提供给我们质量改进的工具和共同语言。”

铸造业

“完成一项变革工程之后，我们发现克劳士比的方法是一种理想的工具，它可以巩固原来的节省成效，更能推动我们踏上持续改进的永久过程。”

### 卫生保健

“因为克劳士比模式是脚踏实地的，大家易于理解又乐于实施，因此，我们在改进工作方面取得了显着的效果。它强调为预防而测量，引导人们第一次、每一次都把事情做对，鼓励全体员工去考核自己的工作实践，从而获得持久的进步。”

### 钢铁

“看到克劳士比成功地改变了我以前受雇的公司，我开始把他的思想引入我的企业。我选择克劳士比，就是因为他的方法简单，但教学辅导和教育支持方面做得非常卓越。”

# 前言

我于 1979 年创立了克劳士比学院 (Philip Crosby Associates, PCA)，之后不久，我就发现对首席执行官和主管级人员所进行的质量教育必须是全面而透彻的。这些人多年来受到负面信息的影响，大脑已经“损伤”，所以把他们成百上千地集聚在酒店大厅里授课，成效实在不大。我们的做法必须是更加个性化的。

我认为，如果把授课的每个班的人数限制在 20 人左右，并连续讲授一周的课程，将有助于学员对所学概念的确实了解。尝试过几次之后，我们最后把人数定为每班 22 人。现在，在我开课的所有班级仍沿用这种方式，不管是在国内或国外。这个做法运作得十分顺利。

学院成立初期，是由我亲自授课的，可是随着班次越开越多，我已有分身乏术之感。于是在鲍伯·文森特 (Bob Vincent) (时任学院院长——译者注) 的帮助之下，我编写了全套教材和摄制了一些录像带，用以培养可以取代我授课的教师。培养一位管理学院 (Management College) 的教师需要九个月的时间，至于培养一位高级主管学院 (Executive College) 的教师则需要更长的时间。目前，所有的课程都有完整的案例研究方式的录像带。

随着亲自授课的情况日渐减少，我开始不时地抽空到各个班级去做些“开放式讨论” (Open discussion)。我之所以这么做乃是希望给学员们一个提问的机会，同时，解决一些可能会出现的问题，以使教师顺利地进行授课。除此之外，最主要的原因是我喜欢这么做。它也有助于我开发出一些新的教材，让我能借以把握住企业一线执行主管和一般管理人员的想法。

随着各班的课程负荷日益加重，学院院长很含蓄地暗示我，问答的时间已成为课程的瓶颈，希望我能做点其他的事情。目前我们在温特帕克 (Winter Park) 上课的班级都是一起用午餐，餐后

便齐聚于大厅，上一堂大型的问答课程。为了让在其他地方开课的 PCA 班级也能分享这种公开讨论，我们把全部过程都录制下来。下一步我们打算大量发行，供企业或个人订购，希望借此能向大家澄清有关质量的理念和做法。通过我在录像带里对质量的现身说法，可以使人们了解我真正想说的是什么，而不至于以讹传讹。

当我知道自己因手术不得不在病床上躺卧数个星期时，我开始想到要把一些问答录像带里的内容编写成一本书。那是很好的治疗方式，在这个过程中，我学到了不少知识，而这本书现在也已完成。

原先我以为写这本书很容易，只要把录像带里我所说的话编辑成文字便可，可是随后才发现将口语转化成的文字实在难以阅读下去。不过我仍然尝试保留原先的问题和答案里的精粹，尽管我还是加了一些补充和修正。

本书里面的问题，虽然有些随着时间的转移而有所改变，不过大部分仍然保持我们对质量一贯所持有的理念，以及针对质量学院里众多学员在自己公司中所碰到的实际问题。

本书所选辑的问题和解答可以相当自然地归为五大类：

第一部分，**往日旧习(The Way We Were)**。这一部分是给其他的部分做个开场白，让读者们知道情况已经恶化到何种地步。在这一部分中所提出的四个问题和答案，部分地讨论了导致“质量危机”(Quality Crisis)的状态和思想。这四个问题给了我们一个很好的起点——一个可用于比较的基础——它指出我们曾经试图选择的方向，也指出某些错误的开始，并为我们未来的课程做好了准备。

第二部分，**质量革命(The Quality Revolution)**。它所探讨的是如何去面对国内市场和国际市场的变化。基于此种角度，当我们多次提到日本人和他们的竞争势态，以及拿他们对质量的做法来与美国人进行比较时，希望读者不要过度惊讶。在这一部分中，有不少问题是关于国内的状况，牵涉到美国某些规模最大、也因此引人注目的企业。这些大企业克服质量问题的做法，可以作为

其他企业学习的榜样。

第三部分，**质量思想(The Quality Thinking)**。此部分所探讨的重点放在质量改进过程本身及其中所包含的思想。对于质量改进，我们所遵循的哲学虽然是求新求变，可是原则却是稳定的。我在这一部分里会向各位讲述“四项基本原则”(4 Absolutes)、“实施质量改进的十四个实施”、“零缺陷”的观念以及完全符合要求的信念及其背后的思想。另外，我们还要探讨质量的概念与执行的关系，以及其他有关提高质量和生产力的方法，比如，目标管理(Management By Objective, MBO)和及时管理(Just-In-Time)方法。还有一些问题，大到涉及组织如何改变，小如影片《质量人》(The Quality Man)摄制的花絮。

第四部分，**质量行动(The Quality Action)**。它很清楚地说明了“在象牙塔中是解决不了问题的”。理念必须可行，正如行动必须要有哲学来引导一样。在这一部分所包含的问题和答案涉及与实践有关的问题。所有的行业都是有差异性的，在这一部分中你会得到来自高科技、零售业、服务业、大企业、小企业的代表，以及尚在创业阶段的人所提出的、有关实施质量改进的林林总总的难题。

最后，也就是第五部分，**质量关系(The quality relationships)**。它所谈论的问题都围绕着企业文化与质量的关系。企业活动可以看成是一“组”人际关系，任何试图改变企业的活动，都必须考虑到与公司管理层、员工、供应商和客户之间的关系，与及他们自身中所包含的关系，因为他们都是平等的企业伙伴。不管动机多好，不容否认的是：改变必然会产生焦虑，其所导致的权力斗争会很悲哀地使生产力倒退。

在本书的末尾，我做了一个结论，试图将我们在追求质量方面的过去的经历、现在的状况和未来的目标做个总结。《来谈质量》中所述的 96 个问题代表了我认为一个正在进行的质量改进过程所必备的“质量对话”(Quality dialogue)的开始。他们当然不能涵盖所有有关的问题，而只是一些经过选择的样本。因此，如果你想到了其他的问题，请你把他们写下来寄给我。现在，让我

我们来谈质量吧！

菲利浦·B·克劳士比

# 目录

第一章 质量：往日旧习 .....	18
问题 1 .....	19
问题 2 .....	21
问题 3 .....	22
问题 4 .....	23
第二章 美国内外的质量革命 .....	27
问题 5 .....	28
问题 6 .....	30
问题 7 .....	31
问题 8 .....	32
问题 9 .....	33
问题 10 .....	35
问题 11 .....	38
问题 12 .....	41
问题 13 .....	43
问题 14 .....	45

问题 15 .....	46
问题 16 .....	50
问题 17 .....	52
问题 18 .....	53

### 第三章 质量思想：走向成熟的质量哲学 .....56

问题 19 .....	57
问题 20 .....	58
问题 21 .....	60
问题 22 .....	62
问题 23 .....	67
问题 24 .....	71
问题 25 .....	72
问题 26 .....	73
问题 27 .....	74
问题 28 .....	76
问题 29 .....	78
问题 30 .....	79
问题 31 .....	80
问题 32 .....	81
问题 33 .....	83
问题 34 .....	84
问题 35 .....	84
问题 36 .....	86
问题 37 .....	88
问题 38 .....	89
问题 39 .....	91
问题 40 .....	92
问题 41 .....	94
问题 42 .....	95
问题 43 .....	97
问题 44 .....	98
问题 45 .....	100
问题 46 .....	101
问题 47 .....	102

问题 48 .....	103
问题 49 .....	104
问题 50 .....	106

#### 第四章 质量行动：获得切实可行的质量过程 ..... 108

问题 51 .....	109
问题 52 .....	112
问题 53 .....	113
问题 54 .....	115
问题 55 .....	116
问题 56 .....	117
问题 57 .....	118
问题 58 .....	119
问题 59 .....	121
问题 60 .....	123
问题 61 .....	124
问题 62 .....	128
问题 63 .....	129
问题 64 .....	130
问题 65 .....	132
问题 66 .....	133
问题 67 .....	134
问题 68 .....	136
问题 69 .....	137
问题 70 .....	138
问题 71 .....	139
问题 72 .....	140
问题 73 .....	142

#### 第五章 质量关系：迈向质量工作文化 ..... 144

问题 74 .....	145
问题 75 .....	146

问题 76 .....	148
问题 77 .....	150
问题 78 .....	151
问题 79 .....	152
问题 80 .....	154
问题 81 .....	155
问题 82 .....	157
问题 83 .....	157
问题 84 .....	159
问题 85 .....	160
问题 86 .....	161
问题 87 .....	162
问题 88 .....	163
问题 89 .....	165
问题 90 .....	167
问题 91 .....	169
问题 92 .....	171
问题 93 .....	173
问题 94 .....	174
问题 95 .....	175
问题 96 .....	176

## 第一章

# 质量：往日旧习



**The Way We Were**



## 问题 1:

据说你曾经说过，在过去的 5 年之中，你在质量方面的所学到的知识，比以前 25 年中所学的总和还多。那么，请问你认



## 回答:

不管在哪一个行业，我想每一个人在过去 5 年中所学到的知识，必然多于以前那些年所学到的总和。不过在那段时期里，我所学到的的确很广泛。仅就质量方面而言，我想，有几样东西学得较多。

第一，就是**实施 (Implementing)**。我们已经学到如何教导企业自己去做，而不是由我们去代劳。几年前，我经常实地投入一个部门的作业，找出其问题所在，然后一直指导他们如何去做。如果各位看过泰能(Tennant)公司所出版的那本名叫《追问质量》(Quest for Quality)的书，便可得知我所给予他们的是个人的协助。当时我的机构尚未成立，没有任何产品和教材，惟一有的只是在质量学院(Quality College)里首先开设的管理课程。对于上课的学员们，除了教导基本的理念以外，我也把自己以往的工作经验倾囊相授，并由他们自己在丛林中开辟出一条路来。如果他们当时能拥有像我们今日所拥有的一切工具，他们早就飞越过那片丛林，而无需走过它了。

泰能公司必须教育他们所有的员工；我们现在已经能够提供这样的服务。他们必须自己找出或创造出实施质量改进的工具；现在这些工具都已经装在一些软件包和媒介里了。这可以为他们节省下许多的时间、金钱和精力。

第二，是**态度 (Attitude)**。企业文化或工作环境发生改变，员工的工作态度也会同时改变。把员工集合起来做动员报告，或

激励他们，效果并不大，惟有确实让他们体验到新的人生价值观之后，才有可能改变他们的态度。即使是生活在一起的夫妻，对于他们的房子、婚姻及其他种种事物，都会各自本着以往的经验在看法上有很大的差异。当员工因管理层重视并大力支持质量改进而乐于工作时，他们才能持久地改变心态。

第三，是**企业的首席执行官 (CEO)**。在公司要进行变革时，我发现必须有人和企业的 CEO 坐下来好好谈谈，看看他对于自己在推行质量改进方面的角色有多大程度的了解。这位和 CEO 谈话的人若来自该企业内部，则双方的沟通工作就不易收效了。因此，这个谈话的角色最好由该企业以外的人士担任。这也就是为什么干我们这一行的公司要派高级人员去与企业的 CEO 会谈的原因。我们能告诉他们真话。

第四，是**体质完好 (Wellness)**。我在最近出版的那本名为《永续成功的组织》(The Eternally Successful Organization)的书中，我曾提出“企业体质完好”(Corporate Wellness)这一个名词。它的意思是指企业所遭遇到的许多问题，并不是原来就应该有的。他们不一定要生病，只不过是没做疾病预防的工作而已。因此，与其仅仅就产品、服务或管理等问题片面来讨论预防的工作，倒不如从企业本身的角度来探讨。企业就和人一样，凡是发生在人身上的事情，也可类推到企业的身上。这就是说，你要采取一种有机体组织的观点，不管你是在看人类的躯体或是企业组织。

第五，是**见证 (Witnessing)**。虽然我从事宣传质量的观念已有许多年，可是我发现在谈到质量时，来自管理层的见证比任何其他事情都要重要。如果员工、客户和供应商认为，公司的管理层做的与他们所说的不一样，那么公司对他们的教育、引导、指导、协助以及其他种种便失去了意义。各位不妨看看四周，举例来说，如果你留意到的话，可以发现我们在质量学院工作的同仁，都坚信学院的管理层对环境质量极为重视，所以都极力维持各处的清洁，希望到访的来宾和在此受训的学员们都能有愉快的心情。另外，各位也会发现，我们在此的一切起居、上课都按照课程表准时进行，因为我们大家希望它如此。

这是个好问题，它使我能以从未使用过的方式来思考问题。



## 问题 2:

事实上，是否在某些情况下，制造产品并监测其结果，然后抽样检验出你所要的产品，从长期来看，要比从头到尾都得



## 回答:

哲学家乔治·桑塔亚那(George Santayana)曾说过：“不能记取教训的人必定会重蹈覆辙。”你刚才所描述的就是以前使我们陷入质量困境的那种制度。因为人们整天都是这样在做着决策，做出来的产品便完全失去了“诚信的品格”。至今我们还没有学到如何开发出高生产力的生产过程和可靠的系统。

举例来说，抽样(Sampling)方法就是基于被抽样的母体具有均质性(Homogeneous)，因而从其中随机选取的几个样品，就足可代表整盒、整桶、整盆，等等。然而，当你的生产过程尚不能每次都产生相同的输出结果时，那么，抽样本身就变成碰运气和不可靠的了。如果现在抽出了一个样品，经检验发现它有很多的缺陷，这时他们会怎么办呢？他们会把抽样的样品数加大，如此一再加大，直到这批货整个都被抽过了。然而，如果被检验的那个样品过了关，那么这批货就能通过并送到下一道程序。

当管理层不断地从这么做是否会从比较经济的角度来作价值判断，并进而干预生产作业时，那么生产作业永远不会有成熟之日。多年来我始终有一种不变的打赌方式，那就是：如果有哪一个人能向我证明，一件事从一开始就做错而反倒能使成本降低，我就给他 100 美元。到今天为止还没有哪个人赢得这笔钱。你所提出的观念只是一个神话，是人们在学习管理的过程中顺手拈来的。

人们应该把时间花在改进质量的做法上，而不是玩欺骗的游戏来迎合自己一时的情绪。为改进质量所走的每一步都应不断地检验，看看它是不是能做得更省钱、更快和更可靠。千万不可走错误的冤枉路或投机取巧；要知道什么是对的，然后始终坚持照这个方式去做，总有一天会获得可以信赖的东西。

我以前有一辆汽车，偶尔会使性子发动不起来，究其原因乃是发动机的自动阻风活门不能正常关闭。碰到这种情形就必得打开发动机盖，而由一个人在驾驶座上发动发动机，另一个人则用手扳动阻风活门的小柄。当我所交往的一位年轻小姐跟我说再也不帮忙启动发动机时，我才很不情愿地把它开到汽车修理厂去修理。我想这一修理得花不少钱，不过比另外找一位更合作的女友要容易多了。出乎意料地，修理厂的机械师只稍微做了调整便把汽车的毛病修好了。由于机械师对我的窘境感到很好笑，所以并没收我的钱。

当管理层鼓励表面上看起来较经济实惠的做事方法时，员工便会对他们和工作过程失去信心。不要聪明反被聪明误，靠挖东墙补西墙讨便宜的好事是少之又少的。



### 问题 3:

我们时常听到“有计划地淘汰” (Planned obsolescence) 这



### 回答:

这个观念是在 20 世纪 40 年代由雷蒙德·劳里(Raymond Lowrie)所提出来的。就与大部分观念在开始时都会被误解一样，人们把“有计划地淘汰”也曲解了，认为这个说法是指产品在设计时即有预谋，使产品的寿命和保证期相近；亦即一旦过了保证期，产品便失去功能，或者只能达到某种最低标准，以便让客户厌烦而不得不另外添置新一代的产品。

其实“有计划地淘汰”真正的意思，是指持续不断地提供更新、更吸引人或更多功能的产品，让客户对新型产品心动而渴望购买。基于这种观点，例如我们发现汽车上添加了扰流板。事实上，我们从大部分产品和服务经常做设计的改变上，也可以看出是来自这种理念的结果。

我所构想的质量改进做法便照顾到这些。我们的生活需要不断地应付变化，因此，我们应该把改变视为一个朋友，它的发生应是有计划的，而不是突如其来的。

在此让我举个亲身的例子。几年以前，我们学院开设了一系列崭新的课程，它涉及的层面包括质量保证(Quality assurance)、变革控制(Change control)、内部审核(Internal auditing)以及其他的评估制度。我们称之为“系统诚信”(Systems integrity)。整个观念在我那本《永续成功的组织》一书中有详尽的介绍和解说。简单地说，这个观念就是以一个人人皆知的方法去有目的地进行改变，从而使大家能把变革当做朋友。同时，负责“系统诚信”的人则不断地检测公司的制度，看看是否运作正常。他们只做所有评估的工作而不给予建议。企业因此不需聘请一群专家来告诉他们什么可行、什么不可行。



#### 问题 4:

零缺陷观念的提出，事实上已有一段很长的时间了，你认

为它为什么不能从一开始便引起企业界的重视？何以它只



#### 回答:

这个问题的答案可以写成一个长篇故事。我将尽可能解释清楚。一个具有充实理念的好构想，是很难被那些行事与此背道而驰的人们所了解的。例如，世界上第一位想要让医生了解未消毒的器具会传染疾病的约瑟夫·李斯特(Joseph Lister)医生就被逼发

疯了。

那些不当一回事地把手上的血污往医袍上擦拭的医生，本身就是疾病的传播者这个观念，就已经让医学界不知所措了。甚至花了数年的时间才有人愿意听。当然，李斯特医生所使用的方式并不很好，他不该对人而不对事。与其把医生从病人那里拉出来，还不如提供问题的证据，以及解决的方案。直到他过世以后医学界才认识到消毒防疫的重要性。

我跟李斯特医生是完全不同类型的人，可是在推动零缺陷这种质量观念时，却遭受和他相同的境遇。回溯到 1961 年，当时人们所接受的企业执行标准不如他们对私人生活质量的标准要求得那么严格。他们在对待诸如抱婴儿、付款和回家这些事情上会认为不应出差错。然而在工作上，他们却允许有“可接受的质量水平”(Acceptable Quality Levels, AQL)、废弃品和偏差。

当我提出零缺陷这个观念时——在拙著《质量无泪》(Quality Without Tears)一书中有详尽的解说——许多人都深感兴趣，都认为是一个激动员工的好主意。当时国防部和我所服务的马丁公司(Martin Company)为了把这个观念广为宣扬，举办了许多场研讨会。它很快便盛行于国防太空工业。在短短的两年中，每一家公司都开始在内部推广这个在大写字母 P 之下的“零缺陷方案”(Zero-Defects Program)。

在那段日子里，我不断地向企业界呼吁，零缺陷这个观念需要管理层为此采取一些必要的措施，可是却效果不佳。没有一个人真正肯听从我的建议，甚至遭到一些质量方面专家的公然抨击，以及一些管理顾问和教师们在演讲和文章里横加驳斥。他们认为“零缺陷”的说法简直是一派胡言。我提出反驳，指出他们是刽子手，因为他们把故障率制度化了。对于我的反击，他们都把我看成是个疯子。说我有些生气或许不假，可是我却一点也没疯。没有一个人肯认真探讨我真正的意思。

就在这时，日本 NEC 公司的小林宏治(Kobyashi)博士到佛罗里达州的奥兰多(Orlando)来看我，使我得以向他阐明零缺陷的真正意义。当他返回日本之后，便大力推行这个观念的具体做法。1988 年的夏天，日本 3 750 家企业的 16 000 名员工代表齐聚一堂，

庆祝零缺陷在日本实施 20 周年纪念。

虽然这些年来零缺陷理念在美国的命运不佳，不过还是有不少企业很忠实地在执行着。我不时收到来自不同企业的信函，这些企业从 1962 年起即采用零缺陷的理念来运作且卓有成效。的确，好的理念是不会被埋没的。

1979 年拙著《质量免费》(Quality is Free)一书问世后，零缺陷的理念才被人们以理解的态度所接受，成为企业界关注的目标。只有那些明白他们以往的做法成效不大的管理者，才了解零缺陷其实就是“第一次就把事情做对”(Do it right te first time)的另一种说法。对他们而言，这正是让他们把一直想要让人们了解却又无法做到的事情的一种表达方式。

目前，一些质量方面的专业人员和教师因过去根深蒂固的观念和迷惑，仍对零缺陷抱有怀疑的态度。比如说，柏拉图原理(Pareto principle)指出，80%的问题是 20%的原因所造成的。这个法则几乎可用于任何状况，我们也可说社会上 20%的人支付 80%的税负。

传统的质量控制把产品的缺陷划分为“重大的少数”(Vital few)和“零碎的多数”(Trivial many)。“零碎的多数”缺陷并没有被处理。他们被留下毒害那些卖给客户的产品。人们认为现在还不是把时间花在那上面的时候。从真正零缺陷的角度来看，任何缺陷都是重大的，都是不容忽视的。

这种划分缺陷的观念，应该从正确的角度来探讨。分析工具的使用，是为了要确认我们目前的状况，而非为错误找个正当的借口。

从 1962 年~1979 年，我独立创业的那 18 年之间，我演讲了 1 500 多场，写了几十篇文章，会晤了几百位企业家，出版了 4 本著作。我从没有错失过一次为零缺陷观念做正确解说的机会，除了那些永远不接受他人意见和不愿聆听的人以外。这种解说也开始发生效用了。不过，这条路依然漫长，行走起来依然艰辛。那些已经接受零缺陷理念的温和人士们可能很感谢我的演说，然后向听众保证，毕竟我“不是当真地认定产品可以做得完美无缺”。

有一次，一位质量界的老前辈从听众中走上台来，质问我为什么不懈地四处宣传如此愚昧的观念。“我看你满聪明的，”他说道，“很可能你根本就没有好好听清楚自己所说的话。”

针对他所言，我就请他把对零缺陷的看法向我和大家说一说。他谈到对工人的激励，认为这种哄骗工人更好地工作的构想根本就没有用，而且使人们不愿使用真正的质量管理工具。我走向前去，伸出手臂搂着他的肩膀，对他客气地说道：“如果零缺陷就是这个意思的话，我也不会对它有兴趣的。”这句话对他没有产生任何作用，一直到今天他仍然没有搞清楚，我根本上是和他站在一边的。

零缺陷的理念从未被埋没过，只不过它的孕育期长了一点罢了。虽然人们过去认为我过分渲染了它的效果，不过现在他们终于相信我没有言过其实。任何其他的执行标准都是不值得我们努力的。

从推动零缺陷这件事上，让我明白了一件道理，那就是一个好的理念，倘若不知道如何把它做出最佳的阐述，就最好永远不要传播出去。历史是不容忽视的。你会发现，从来没有一个理念能在一开始便为人们所接受。所以，我的零缺陷理念也没有理由得天独厚。

## 第二章

# 美国内外的 质量革命



## The Quality Revolution



### 问题 5:

目前美国所谓的质量革命现况如何?原先的那股冲劲

还在呢 还是正在消退?就你个人来看 两年之后的情形



### 回答:

目前的情况正逐渐好转,而未来数年这种改进的速度会增加得很快,情况可以好得多;只不过要想改变企业经营理念是很困难的。这几年来,虽然企业界在质量方面已经做了多方的努力,不过大部分还未达到预期的目标。之所以成效不明显,就在于企业努力的方向错了,不该只把活动的重点放在组织的基层单位。

还记得在 20 世纪 70 年代,当时 ITT 公司(美国国际电报电话公司)开始以其在质量上的努力而闻名时,终日川流不息的访客到 ITT 公司位于纽约的公司进行观摩访问,各个不同的公司都会派两三名员工来学习有关质量的做法,而我們也会向他们解释。

有一天,ITT 的总裁蒂姆·邓力维(Tim Dunleavy)问起我,我们是不是真有必要毫不保留地把一切都告诉那些来宾。他说道:“难道就不怕这些人学会了我们的这一套,然后把产品质量改进得更好,回过头来与我们竞争?”

“根本不可能!”我说道,“质量改进的关键就在于管理层必须认清自己就是问题的所在。请问来观摩的这些人中有哪一位会在回去之后说这种话?有谁敢在报告中指出总裁那种‘放水的作风’?有谁敢说董事长有‘窃贼的德性’?他们不会这么做的。不过,要是他们开始派董事长前来,我自会有所保留。”邓力维深表同意。

在 ITT 公司,当质量改进活动一展开,管理层便立刻担负起

整个责任。举例来说，没有人讲“质量问题”。大家会说“营销问题”，或“设计问题”，或“服务方面的问题”，这样才能找到正确的人去处理问题。几年前，当日本的产品开始凌驾于美国产品之上时，几乎美国所有的质量专家都涌到日本去探索他们成功的奥秘，然后带回来“质量管理圈”（**Quality circles, QCCs**）和“统计质量管理”（**SQC**）的方法。这两种质量管理技术的确有其价值，应被采纳。目前在美国也到处都在用。例如，我们在质量学院就开了一门叫做统计过程控制（**Statistical Process Control**）的课程，并且还有相关的课程软件可以买到。另外，我的文章中也经常有类似质量管理性质的“工人沟通小组”（**Worker Communication Groups**）。

然而，质量管理圈和统计质量管理只是质量改进的一小部分技术而已，并不是惟一的技术。如果想应用这两种技巧，而管理方式依旧，则欲求质量改进无异于痴人说梦，那就有如只想租一支 5 号铁杆和一支沙坑挖杆便想打完高尔夫球全场 18 个洞一样。管理阶层太过于期望灵丹妙药的全能效果，反而往往使质量改进产生倒退；因为他们会认为情况正在改进，而事实上却没有。同时，基层员工很快就看穿管理层根本没有改进的诚意，进而失望，于是停止了努力。然后，大家又要再去寻找另一种工具。

过去的数年中，企业中高层管理者对质量表现出更多的兴趣；来找我们的团体一般都是那些试遍所有他们所知的方法，而仍得不到一点成果的公司。我们同他们一起工作，帮助他们改变了他们的文化，并建立了把质量视为朋友而不是负担的基本理念。

现在已经有越来越多的企业高层人士做有关质量主题的演讲，而社会上也有了一个全国性的“质量月”和大量相关的活动。然而，令人遗憾的是，大部分的活动仍只偏重于“好”（**Goodness**）方面，意义相当模糊。不过它毕竟是一种开始。出于某些原因，我们那些从事质量工作的兄弟姐妹们——至少那些在这一行中呆得很久的人——一直都很不情愿地去协助管理层做那些不需要做的事。我猜想所有行业的人都不情愿放弃他们那一行的神秘姿态。

有时候，那些在质量改进方面获得成果的人，会吸引其他人起而效仿，不过要想因此形成全国性的风潮，前途仍很遥远。就我看来，目前有三分之一的企业已经走对了路，三分之一的企业

虽然一样努力却走错了方向；而另外三分之一的企业，则在企盼着有条法律或什么其他的东西能够来拯救他们。



## 问题 6:

根据你的经验，请问企业如何才能改变？他们的改变是有



## 回答:

改变似乎可以分为三个阶段，不管是个人生活还是商业都一样。我认为拿戒烟来做例子倒十分贴切，因为抽烟与药瘾不同，它是个习惯，属于文化范畴（我知道，因为我抽了 **20** 年的烟）。

改变的最初阶段，是“**形成信念**” (Developing Conviction)。这是指一个人或一个组织的领导人发现了真正存在的问题，并决心对此采取行动。就个人而言，这个决心的产生可能是因为厌倦了听家人的唠叨，或是害怕医生对抽烟这项“恶习”及其不良影响所提出的警告；就企业而言，这个决心可能出于看见客户因产品不佳而拂袖离去，或许还有其他的理由。但不管如何，这一个阶段的特征便是下定决心要采取行动。最初的行动之一就是对现状的判断，同时参考别人的做法，比如说，在 **PCA**，每天都至少会有一个管理层的团体到访，看看我们是否能为他们做什么，以及要怎么做。

改变的第二个阶段，便是“**承诺**” (Commitment)。很多人认为，改变就到此为止，其实这才是刚起步呢！比如说，有位酒鬼声称当天不喝酒，有位烟枪答应一个小时内不抽烟，有家公司冷静地撕毁所有的不合格品的放行表格。这些并不表示他们已经改变了。所谓承诺，就是要以严肃的态度拿出行动来证明自己，也或有不需行动的特殊情况。在这个阶段里，每个人都睁大眼睛注视着，有人怀抱期望，有人心存怀疑，大家都巴望着要看看在

考验来临时，他们的承诺是不是能坚持。它软化了吗？质量政策在压力下会龟裂吗？实现零缺陷后，管理层是不是还有人继续信守质量呢？

第三个阶段，称之为“**转化**”(Conversion)。到此阶段必须有人拿枪顶着已戒烟者的太阳穴，才能让他再抽烟；必须要以暗杀威胁才能让企业有关人员同意使用任何不符合要求的方法。不过没有人会这么要求。已经转变的人不会受欲望的驱使而去走捷径，或走回头路。他们开始怀疑问题是怎么发生的，为什么需要那么长的时间才决定改变以采取新的生活方式。到此阶段，人生似乎变得更加得心应手，已转变的再也不会倒退了。



### 问题 7:

目前食品业进行质量改进的厂家并不多，你认为原因何在？



### 回答:

事实上，食品业投入质量改进的公司并不少，比如巴马派饼公司(Bama Pie)，他们制作的食物全部供给麦当劳、普度鸡(Purdue Chickens)和另外几家我不能说出名字的餐饮店。不过直到最近，食品界才开始在质量改进方面行动起来。

这有几个原因，其一便是自认为质量意识很强，没有太大的必要做进一步的改变。之所以会有这种心态，乃是因为在国内市场上欠缺来自外国的强力竞争，每天所面对的只是本国厂商。但如今已经今非昔比了。

另外还有一个原因，就是食品科技有些的确奇怪的要求，只要供应商的材料符合要求，都会被视为好的供应商。像这种情形总令我十分不解。

记得在 1977 年，那时我仍在 ITT 公司任职，有一次我向一大

群食品业的质量管理人士演讲。我的演讲排在午餐时间。在午餐会之前我参观了一场食品陈列展，并偶然碰到面粉及其他原料供应中异物含量的规格问题。因此在午餐时，我向听众宣布已经检验过做面包的面粉，确信里面没有老鼠屎。不过由于规格中标明可以允许有少量的老鼠屎，为了符合这项规定，我们已经在面粉中加了一些。在座的食品业人士听了我的话，都面露不悦之色，不觉得有什么好笑之处。

在此我要强调的是，规格中说某些不该有的东西是可以接受的说法，根本就没有道理。要求就是向客户提供他们想要的东西。虽然当时在场听我演讲的食品业人士，几乎没有人赞同我的说法，不过我想，在现场他们应当已经体会到我话中的意思了。因为他们目前对质量的态度比以前严肃多了。

质量的目的是，不在于宽容错误的事和物，而在于根除和预防错误事件的发生。在“问题 22”中，我就谈及当年在马丁公司处理锡焊缺陷的问题，这个实例可为我的理念做出有力的解释。只要我们对不应该有的错误事件制定了一个可接受的水平的话，他们就永远存在；可是当他们不被接受时，就会自然消失。

我看到食品业存在改变，同样的，航空业也应有改变的必要。他们一直都认为，问题的产生是错在乘客，而不在他们本身。



### 问题 8:

航空业对于你的质量改进理念始终兴趣不高，请问这可是



### 回答:

有些航空公司最近已经表示出有点兴趣，不过他们还只是着眼于组织的较低层次，而且也非常计较成本。为有效的质量改进

所必须支付的咨询费听起来可能贵一些，但是你应该考虑到你所得到的成果。此外，企业参与人员愈多，相对的成本就愈低。如果一个企业不能全员参与努力改进质量，我是没有兴趣去辅导的。

航空业的问题在于其管理阶层不认为该为质量上的缺陷负责，他们经常指责乘客、机场管理人员、联邦航空局、工会、飞机制造公司以及同行等等，甚至于我也成为被指责的对象，因为是我挑起了人们的质量意识。像这种心态实在很难处理。我告诉他们，他们所需要的是更高级的、不会抱怨的乘客。

经营一家航空公司得雇用不少人，大家都支持空中旅行，也希望一切顺利。每个人都赞同准时运作、合理的薪资、适当的收费、公平的资产回报，以及幸福的生活。在努力达成这个目标的过程中，他们也难免会时常碰上争吵之类不愉快的事。事实上，在一次航程中要想不发生任何让人头痛的麻烦，也真是不容易。

之所以会产生这种事情，原因就在于航空公司没有给空中旅行这一系统的运作制定出一套明确的要求，没有人能管理整个运作，但是每个人应该都能同意谁该负责什么事情。管理层认为，乘客只关心票价的高低，其实他们错了；乘客认为航空公司眼中只有赚钱，这种看法也不尽然全对；政府主管部门则认为大家都讨厌他们，或许这个看法倒没错。

在我们学院所开的一门探讨“预防措施”的课程中，我们使用了一个虚构的航空公司，它的名字叫做“全球”(Global)，作为案例的研究对象。在长达两小时的录像带中，我们专门讨论航空公司处理旅客行李的问题。影片中事件的发展，伴随着主人公的健康而奋斗的过程。当航空公司的问题解决时，主人公也减轻了体重，戒掉了烟，身材也恢复标准了。我们在录像带中为模拟问题所提出来的解决办法，后来都证明是他们在实际生活中所一直在构想的办法。



## 问题 9:

有些大制造商，例如通用汽车，目前所碰上的问题，属于



## 回答:

制造业公司的问题大部分不是出在制造方面，而是源于营销部门、工程部门、管理部门以及所有认为只要事情能够补救而过得去就可以的部门。而制造部门当然也有许多问题是自己造成的，例如员工的培训不够、领班的监督不严、忽视基层员工的意见等等，许多问题都可能发生，而通常也都会发生。

然而倘若在你所身处的环境中，没有一件事情是能够确定的，那么每个人都可以做主改变，或决定偏差允许的程度，你的产品就根本不可能稳定。我认识一位某家企业的高级主管，他说他们公司最大的问题便是产品的基本设计有问题。我告诉他，他们从未有任何产品真正符合这种设计，那么，他们也不太可能知道该设计到底是好还是不好。请各位把这段话好好想一想。

与其他大的制造业公司一样，通用汽车要想改变也很困难，因为其内部到处都是根深蒂固的观念。传统质量控制技术已经成为其长年问题的一部分这一事实，并没有使大家对于改变现状更有兴趣。如果人们认为改进会威胁到他们的权力或利益，他们是不会有兴趣改进的。

有这种情形的公司，就如密西西比河一样，他们已经习惯于在源头丢进新产品构想，让它顺流而下；在它流过各职能部门时，各单位便自己随意插上一脚；最后到了河口的新奥尔良市，产品便制造完成、只待上市。糟糕的是，在这整个过程中，无人能真正地为产品负责，也没有人承认自己是问题的制造者。于是，整个公司都学会了如何调整适应，变得非常机灵，非常懂得如何维持天下太平。很快地，公司半数的人除了跟在另一半人后面做善后工作的以外什么都不做。

像这种情形，善于数字计算的人一定能计算出钱到底跑到哪里去了。然而，除非管理层准备对全体人员进行再教育，并重新调整清楚各人或各单位的责任，否则这个企业的前途必定黯淡。记得当年我在海军服役时，经常得把装备按照规定的方式排好，然后站立于舱铺边接受长官的检查，如果违反了规定，我就得接

受惩罚，别人是不能代为受过的。我知道这个道理，长官也知道，这是大家都同意的规则。可是在大公司却不是如此，而这点也使他们深受其苦。然而没有一家公司的规模能比得上海军，因此只要他们愿意，他们就能够改变。

不过，通用汽车公司（GM）毕竟还是改进得很快，尽管他们往往采用事倍功半的方式。他们重新装修所有的厂房，并开始对工人和客户的反应给予更多的注意。例如 GM-10 型车、重型车 (Truck and Bus)、科西嘉(Corsica) 、百瑞达(Beretta)等车种的专案就表现得十分成功；至于零件制造部门也开始有不错的表现，可以充分供应装配线供应没有缺陷的零件。为了做这项彻头彻尾的改变，通用汽车公司花了 400 亿美元。这笔钱实在是个大数目。若回溯到 1971 年，买下整个日本汽车工业也才不过 40 亿美元呢！



### 问题 10:

企业因进行质量改进而扭转局势的例子 ,你最推崇的是哪



### 回答:

企业员工共同克服质量问题的例子可以说不胜枚举，我们就从其中选择了 16 家左右，将他们成功的经过录制成录像带，列入“迈向 21 世纪的质量”(Quality in the 21st Century)专案里。凡是这个专案中的录像带，我们皆简称为 Q-21，里面所介绍的企业成功经验都很有启发性，可以用来激励那些有心推动质量改进的企业。

让我特别感到骄傲的公司有许多。我都颁发给他们“质量迷奖”(Fanatics Awards, 参见“问题 51”), 这些公司有普度鸡、贝尔西南电话公司 (Southwest Bell)、雪佛兰公司的科西嘉和百瑞

达车种事业部、阿姆斯特朗全球工业公司(Armstrong World Industry)、通用汽车的重型车事业部等等。IBM 公司和泰能公司这两家企业也在很早以前便展开质量改进，并获得良好成效。我们所录制的质量改进成功的企业还包括金融业、零售业和其他行业。

一件特别有意思的事情则发生在通用汽车公司内。针对这种情况，我们特别录制了两卷 Q-21，讲述的是关于通用汽车公司以前所称的 L 型车种种的故事。L 型车后来成为雪佛兰公司最新的两款车种科西嘉和百瑞达。

这个专案敲定后，通用汽车公司决定以团队合作的方式促其实现，因此在生产成员的选择上，他们挑中了位于特拉华州的威尔明顿(Wilmington)和新泽西州的林登(Linden)这两家汽车装配厂，加上位于俄亥俄州帕玛(Parma)和曼斯非尔德(Mansfield)这两处的汽车零件冲压工厂，以及位于纽约州的托那万达(Tanawanda)引擎制造厂。至于负责这个专案的协调中心则设在通用汽车的总公司里，而工程设计部门也纳入这个专案中。

对于一个拥有 75 年悠久历史的企业而言，通用汽车公司做出了一项空前的决定，那便是强制要求参与这个专案的每一个成员，必须到温特帕克的管理学院和高级主管学院受训。所有的员工则必须经历他们所称的质量教育制度，也就是质量意识觉醒教育。

当时有一位通用汽车公司制造部门的经理，他虽然参加了高级主管学院，可是却不喜欢所上的课而打道回府。他同时写给我一封信。我回信之后，他打电话来，我们谈了许多事，终于他又带着他的人马回到学院来。这次他们了解到，原来管理学院和主管学院课程的目的不在于给他们开药丸，而在于要他们亲自动手去做出成绩来。于是他们下定决心，要把专案里的车种，从头到尾都依照零缺陷的规定来制造。这个团队建立了定期会议制，轮流在各厂中举行。我也有幸被邀，认识了很多不同工作岗位的职员。另外我们也邀请工会的谈判代表参加。这种“同心协力”的做法，与该方案的成功有很大的关系。

据通用辖下某一分支机构的总经理说，他在通用汽车公司服务了 34 年，以往除了有事情要争执才会和其他分支机构的总经理

齐聚一堂，像这种为共同目标而开会倒是头一遭。他们彼此变得心心相印，并且决心支持 L 型车种的发展。与此同时，现场的管理主管和工会领导人也参加了同样的质量教育的课程，其他员工同时接受质量教育制度及质量意识的洗礼。最重要的是，“质量意识”这一个词语成为大家的标准用语，人们不再争执“质量的程度”，而开始说“质量的要求”是否能做到。

与此同时，也有几位通用汽车的经理花了六七个月的时间，学习如何由他们自己来教授管理学院。我们于是帮助通用汽车公司成立了它自己的培训机构，我们提供“诚信管理”这套制度及教材，并辅导他们，由他们自己掌管运作。目前他们每周培训 88 位经理。

每当我们拜访一家工厂，我们都会利用这一机会来协助他们建立工作团队。这种做法也使得我有机会亲身了解事情的发展。而这种访问的方式长此以往便成为一种标准的模式。往往在访问时，总经理、有关部门主管和工会干部便会提出各方面的问题，我们也会立刻一同探讨。我始终喜欢在一个组织中到处走动，和碰到的人交谈，这让我能体验其中的所发生的事情。

由于大部分的人都在我们那里接受过培训，许多人碰到我时都能认出来，而且主动和我打招呼，我也会走上前去和他们寒暄。我总是会问他们：“你最头痛的问题是什么呢？”每次这么问都能使我得到很重要的资料。有一些负责特殊专案或根除缺陷的小组，在我们到达时总会向我说他们当时的状况。即使坐办公室的人也是一样的情形。

之后，我们总会到会议室去，由他们做大约 45 分钟的简单汇报，说说他们的现况。过后，我们会有个午餐会，在餐会上我会对一大群听众讲一些话；之后在会议室内做一番结论。这时他们往往也会问我，要我坦白地告诉他们：我认为他们做得如何；而我也总是直言不讳地说出自己的观点。这种沟通的效果甚佳，我们每个人都从中获益匪浅。

对我而言，最奇妙的便是每次去都能看到作业上的改变。原本大家是终日怀抱阴郁的心情，各人管各人的事，如今大家心中充满欢悦和患难与共的同志般的感情。我在各处都能看到这种蜕

变，这全是因大家对质量已产生了共识所致。

到了这个地步，没有缺陷的零组件便能按照生产计划准时送达，在装配过程中或之后，根本也不会产生返工的现象，当然更不会有修补工区了。科西嘉和百瑞达成为通用汽车公司历史上最成功的产品。而他们的重型车生产集团也获得同样的好成效。在这两个案例中，公司的管理阶层始终主动参与。

他们运用了以前所教给他们的知识和工具，才会有如此杰出的成绩。然而与许多其他企业的管理层不一样的是，他们并不认为技术可以完全取代他们在沟通时所持有的良好态度和情怀。



#### 问题 11:

你是否可以继续谈一谈其他有关汽车制造公司的事，例如福特和克莱斯勒公司，大多数人认为这两家公司在提高他



#### 回答:

从我以往的经验中所得到的教训，我从不对管理阶层作任何评述，因为有时候你就算是做了正确的事情，结果却变成错的；而且像事后诸葛亮那样说他们做了什么、没做什么也实在是高明不到哪儿去。既然谈到这个问题，就容许我回顾一下汽车工业的发展历程，因为它直接关系到美国 25% 的就业，至于间接关系则更多。

记得在 20 世纪 60 年代末期，当时我仍在 ITT 公司工作。正如以前已经提过的，我经常在美国各地马不停蹄地作质量改进的演讲。记得有一次我曾说过，如果我们再不改变，很快地便会有有一天被人家把“美国制造”的称号冠在粗糙和不可信赖的产品上。

结果这番话遭到了严厉的批评。当时有一个产业完全不愿意和我谈话——那时候同我谈话还是免费的——那就是汽车制造业，其中只有惟一的一家对我的忠告持认真的态度，并且真正愿意有些作为。这家企业便是当时由约翰·德洛里恩(John Delorean)所经营的庞迪雅克(Pontiac)汽车公司。他邀我指点一下他的管理方式，我坦率地做了，于是他们便开始推动以零缺陷为基础的质量改进。虽然他们做得不尽确实，不过也有不错的成效。遗憾的是，当德洛里恩一走，这套改进策略便也告终。

在此期间发生了另外两件事，是关于日产汽车和福特汽车这两大公司，不过我不想多谈，有兴趣的人可以去看看由大卫·哈伯斯塔姆(David Halbersham)所著的那本名叫《省思》(The Reckoning)的书。

因此，就在我为质量拖着吃力的脚步、声嘶力竭地布道：“醒来吧！否则末日就到了！”时，有一群石油经济学家正试图提醒拥有汽车的人注意未来汽油的价格。他们也曾尝试跟三大汽车公司的重要人物会面，不过并未成功。他们当时所获得的消息，是中东国家的统治者已经开始注意到所卖的石油价格偏低，也注意到美国人过着醉生梦死的生活。

我跟那些石油经济学家素昧平生，不过我们都有相同的立场。之所以会这样，乃是当时汽车制造业正如日中天，汽车销售好得不得了，而日本汽车制造业才刚起步，他们所生产的汽车被视为玩具。早期日本试图把汽车打入美国市场，可说是备尝艰辛，主要的原因是他们的汽车不能适应美国人长途开车的习惯，而且一般说来他们的汽车也不吸引人。毕竟你不可能在日本以 65 英里的时速连续开车几个小时，否则你会很快就冲进海里。

然而，到了 1973 年，石油危机发生了。几乎在一夜之间，1 加仑汽油卖到 1 美元，往往有钱还买不到。可是在这之前，汽油 1 加仑汽油才卖 32 美分，而且随处都可买到。这时日产和丰田汽车公司所研制的高质量且省油的汽车，已经一改过去滞销的噩运，成为美国市场上的宠儿。三大汽车公司才猛然发现仓库中停满了大型的汽车，可是却又没有生产小型汽车的能力。

就在美国汽车制造公司大声高喊要求政府采取保证措施时，

日本人已赢得不少长期客户的心，他们很高兴能够了解到这些新进来的日本汽车，他们完全没有美国汽车所拥有的众多小毛病，省略了日后修理的麻烦。

当石油危机所带来的震撼逐渐被人们所适应后，美国汽车制造企业在随后的几年中选择了几种不同的道路。通用汽车公司确定其运作的方式是正确的，他们认为自己所需要的只是新的设备、新的技术和新的组织。他们因此投下了 400 亿美元，以期使公司彻底改头换面。他们热切地解决质量上的问题——虽然不是始终如一——不过却也渐渐地脱离困境。他们丧失了不少市场占有率，从原先的 52% 骤降到 32%。虽然这个数字会因计算的基础而有差异，但我们还是能了解个大概。

就在通用公司大改革的过程里，有一度还收缩了整个企业规模，不过也招来了内外的批评。他们曾经因为手头周转金不足，而不得不抛售一些资产，其中还包括总公司的大楼。不过，目前他们已有充裕的现金，虽然市场占有率仍有些下降，但最起码已经止住了流血。通用的改革措施使他们重新站稳了脚步，今天所生产的汽车质量丝毫不逊于其他任何公司。

福特汽车公司很早以前便察觉了这次危机，因而采取了果断的重整行动。彻底裁掉了多少人我没有确切数字，不过约在三分之一左右，这么做是希望用猛药来医治顽疾。当时就任的新 CEO 皮特森先生宣布，设计部门可以设计出营销部门同意的汽车，从而把财务部门排除在外。另外他们开始看重质量，要求把事情从一开始就得好好做，并且也要零配件供应商照着做，而管理层对此的态度也非常认真。这时，福特汽车公司就对外打广告，让人们知道其正在全力努力，希望能使客户觉得购买福特的汽车是划算的。福特汽车公司把大部分的改进工作都放在工厂内进行，这种情形可能以后会出现不良的后果。

目前，通用、福特和克莱斯勒这三大汽车公司的汽车质量都已十分不错——比数年前进步得太多了——不过人们多半认为福特的汽车较好，这都是因为福特宣传做得好。日本汽车则稍微领先，而德国车则尾随其后。

在三大汽车公司中，克莱斯勒公司的改变是最大的一个。虽

然法律上从未宣布，可是实质上他们当时已濒临破产，如今他们已经能够生产出高质量的汽车，主要是在小型汽车和中型汽车方面，并正在研发豪华型汽车。他们公司的规模已比发生石油和质量危机之前小了许多。不过现在他们却是最以世界市场为导向的一家汽车公司。他们进口日本车，也在海外跟国际机构合作，以取代以往为了生存而出售的海外分支机构。

当通用汽车公司背负着人们指责它傲慢无理骂名时，克莱斯勒汽车公司却因此成为人们同情的对象。其实这两家公司并没多大的差异，可是人们的认知决定一切，而通用公司则由于有搬起石头砸自己的脚的习惯，结果看起来就好像被毒蛇咬了一口一样。

家父过去经常告诉我关于拳击的事，他常说一个高大的拳击手每次必然都能击倒矮小的拳击手。虽然他的说法不尽然完全正确，不过这样押宝还是比较聪明的。

就质量的角度来看，能够教导管理层注重预防并且将之变成管理高层日常工作重点的公司，迟早都能打通前进之道的。通用公司和克莱斯勒公司为了做好这件事，特别成立了教育培训机构。通用公司每周去培训的经理人有 **88** 位，而克莱斯勒公司也是同样的情形，只不过人数比较少而已。他们辖下的各分支机构，在各项作业上都采用“四项基本原则”(参考“问题 22”)。不管他们所采用的何种技术，可以肯定的是，他们的管理层都十分看重质量，并使其成为企业的文化。质量已经注入到了他们的血液里。

在此我所说的一切应该都很清楚地透露了一项信息，那就是注重倾听每个人的意见，与客户保持通畅的交流渠道，可千万不要墨守成规。要保持警觉，尽量把事情做得周到，否则就会有人在你的后院里挖掘你的宝藏。



## 问题 12:

你是否可以谈一谈你在 NASA(美国航天局)与参议院事



## 回答:

事实上，那个调查委员会是隶属众议院，由众议员比尔·纳尔逊(Bill Nelson)负责。在航天飞机“挑战者”号爆炸失事之前的那次飞行，他曾经是“挑战者”号的乘客，然而由于某项错误的原因而取消该次飞行；歪打正着，停飞使那批“挑战者”号的乘客幸免于难。这个委员会的任务是要调查“挑战者”号失事的原因，尤其是其质量控制系统是否有问题。

我提出的报告是：就我个人的观点来看，他们的质量控制系统基本上没有问题，问题在于它并没有受到足够的重视。当我这份报告正式送达工程技术部门后，该部门的首席工程师还为此在会议上提出申辩。一周前，NASA 有一位资深人员对质量的看法还这么说过：质量就有点像是鱼子酱，涂一点点在面包上吃起来很不错，可是涂得太多就令人倒尽胃口。我认为这种观念很可怕，它使我觉得这整个组织生病了。

我对委员会所说的便是，一家企业就算是拥有最好的会计制度，可是管理层根本就不按规定去做，最后必然会使这家企业陷于财务的困境中。NASA 的情形与此一样，虽然制定了一套质量控制制度，可是并未严格执行，结果问题就出现了。

在坐各位之中有从事于太空科技的人，必然知道在你们那一行里，从来不会把研发人员派去负责生产事宜。之所以会如此，乃是研发人员因工作的关系，已经养成了随时“拍脑袋”决定变动的个性。研发的本质就是这样，如果这个灵感不太对劲，那就试试另外一个，直到它能符合自己的要求为止。

当你没办法来得及完成一个月两次的交货时，维持生产继续进行的最好方法便是签发放行单，接受偏离要求的产品，或者采用权宜之计的改变措施。当主管断定工程师出错时——某些零件在他们所认定的要求以下的低温仍然可以正常运作——这种情况

便特别明显。结果事实证明，工程师是对的。

我的意思是说，高级主管没有权力在质量管理人员说产品不符合要求之后，否决质量管理人员的意见。我的感觉是他们(NASA)不顾一切只求赶上进度，从而造成不必要的悲剧。

然而，我认为 NASA 的基本问题在于这些年来，它自己的质量不断下降。他们在组织上重新改组了质量的地位，不让它有权责。他们把放行的权利交给和质量业务无关的人负责。记得当年在进行阿波罗登月计划时，只要质量人员说不行就绝对不行。早期 NASA 在亚拉巴马州的亨茨维尔(Huntsville)还曾有过一所质量和可靠性实验室(Quality and Reliability Lab)，他们说的话就决定一切。然而当负责人迪特·格劳(Ditter Grau)博士离去后，这个实验室就被撤销了。

不过，质量并不是让少数超级团体拥有超级知识。它是一种管理者的品格问题。你对质量的要求，要不就是重视，要不就是不重视。在太空工业，他们就没对要求有足够的重视。我感觉 NASA 不过把他们视为是参考守则而已。无怪乎他们花钱似流水，可是买来的东西却未能发挥应有的作用。

顺便一提的是，众议院事故调查委员会并未促使 NASA 的内部改进。我曾表示愿意免费担任 NASA 的质量顾问，可是却未听到半点回音。



### 问题 13:

你认为在未来的 5 至 10 年中，我们应该怎么做才能对

抗日本?另外 你有不少的机会和各企业的高层人士会晤



## 回答:

请允许我先回答你的第二个问题。就我看来，质量观念正在为大家所了解和接受，可是它的实施却不够普遍。人们太过于关注质量改进无效方面的问题。许多人仍然认为它是个技术问题而非人的问题。传统的质量观念仍然根深蒂固，要想把它扭转过来比想象中的困难。

至于我们是否能赶上日本，那得因产业和个别企业而异。这是一个你工作是否努力以及你是否认识你的市场的问题。虽然有不少美国公司依然强过日本公司，不过凭心而论，美国企业的管理层并未尽心做好预防的工作。他们对于已经出现的问题能竭尽全力去克服，可是却把预防视为小题大作。

日本超过我们的地方就在于高生产率，这原本是美国所发明的。为了能够销售 **900** 件产品，我们（美国人）的做法是生产 **1 200** 件，可是日本人却不然，他们是为了卖 **1 200** 件才会生产 **1 200** 件。由于他们有符合要求的决心，所以做事情的方式也和我们大不相同。比如说一间生产收音机的工厂，它的目标是每周制造 **10** 万台，日本人在生产时便注意每一个小节，想尽办法不断地改进，每当一有缺陷出现，他们便会视为大难临头一般。

当销售部门通知，他们一周只能卖出 **6** 万台收音机时，他们可不会像美国人一样，因而降低产量；相反地，他们会换一个能够销售 **10** 万台的营销部门。日本人对于他们认为应优先考虑的事项就是这样直截了当。

美国的企业也不全如此。让我们来看一看某家从事地毯制造和销售的美国公司。有一次公司某几种产品的市场突如其来地被某中国台湾产品所攻入，后者产品的质量和这家美国公司不相上下，可是价钱只有其 **6** 成而已。这家美国公司见状，便立即把售价降到和台湾产品相同，并且学习如何把生产率提高，以便能支持新订的售价。他们虽然提高了生产的效率，可是对质量并未马虎，这么努力了没多久，便又重新恢复了以前的利润水平。现在他们整个公司的体质都增强了，对任何想与其竞争的同业而言，

都是个可怕的对手。

其实大部分的美国企业都具有痛击外国同业竞争者的本钱，只要他们确实认真地对待质量。然而，认真其实便意味着“狂想和执着”(参考“问题 51”)。你们可能都看过“质量迷”卡(Fanatic cards)，那么你们就可知将会发生什么。



### 问题 14:

符合标准似乎已成为日本人的生活方式 ,所以当他们的年轻人进入社会工作时 ,这个观念早已深植于他们的心中。由于许多发展中国家正在生产更高质量的东西 ,美国很多产业正快速地失守以往的阵地。从教育的角度来看 ,



### 回答:

扭转颓势最快的方法，便是由企业的管理层负起教育的责任，帮助员工学好应当具备的技能。日本人可不是天生的机器人。各位应当记得第二次世界大战之前，举世公认“日本制造”就是低劣和不可信赖产品的代名词。如今他们今非昔比，原因在于他们不得不改变。

我和那些在例如商学院这样教育领域的人士有很多的接触。然而他们在质量方面做得并不多，即使做了，绝大多数也不是我们所认为是对的，因为他们仍然沿用传统的质量观念。凡是向我们要求提供给学生案例研究录像带、影片和其他教材的教育机构，我们都如数提供好的而且多样化的资料。杜克(Duke)大学的富卡工商管理学院(Fuqua MBA School)、罗林(Rollin)学院的克

拉默 (Crummer)、哈佛大学等都有效地利用了这种资料。我认为这对于大学管理教育是很重要的，由于大学商学院的质量教育存在很大的问题，结果反而为管理顾问公司带来了不少生意。

记得我在商学院演讲时，发现听讲的学生都能赶上时代，遗憾的是学院里的教授却不能授予学生所应当学的东西——并不是所有的教授都是这样，不过那已经够多的了。话说回来，我不会寄希望各级学校负起教导学生道德伦理和个人价值观的责任。他们可以提供和加强这些理念，至于对构成我们理念和方法基础的那些价值的认知，则应当来自家庭。

日本企业界所做的教育和培训，很可能还多于他们的学校。我想：这是公司营运政策的重要部分。我在 ITT 公司当数百人的主管、年掌数百万美元预算以前，我没有上一堂管理方面的课。然而，当年我在那里时，ITT 公司的主管教育却做得非常之好。

惟有企业能直率地告诉学校他们对于学校所教授的——不管是质量或其他方面——都无法满意时，目前的状况才有可能改变。一个大学毕业生不能写出一封像样的信，相信没有一个企业会笨得去雇用这样的人，可是我们的学校却培育了不少这样的学生，还以为这就是我们所需要的。不过，身为国家的纳税人和学生未来的雇主，我们可说是学校制度的客户，有必要让学校知道我们的不快。要想改变美国的教育方式不是一蹴而就的，不过提出改变的要求永远是开始的第一步。当正确的质量观念被建立并且付诸实践、人人都能遵守时，那么各个企业，乃至整个产业便能迅速地改变。建立质量的工作有如雕刻的细活慢工，这也就是为何教育培训得长久进行的原因。正如我曾说过的，我们为了让某些公司继续进行质量教育和推动质量改进而设立了一个完整的学院，迄今它运作得非常成功。



### 问题 15:



## 回答:

我认为，美国的经理人如果能专注的话，必然会是世界上最优秀的，可惜他们并非经常如此。反观日本的经理人，他们则十分敬业。除了极少数人以外，大部分美国的经理人不会夜以继日地全神贯注在自己的工作，也不愿意花费精力去找出彻底解决问题的办法和企业长期发展的机会。日本人对于做大量生产的重复性工作特别擅长，因为他们会不断地研究改进，即使在已经“挤出每一滴”可能的进步之后也依然如故。事实上，他们也能总多“挤出一滴”进步。

当索尼公司在加州圣地亚哥办厂时，其所雇用的员工清一色都是美国人，结果成为索尼公司辖下最有效率的一个工厂。从一件小事可看出他们成功的原因。大家都知道电视机为了便于装配，会在机座上挖一些孔，以便让手指头能转动自如。由于美国人的手指头比日本人的粗，所以该厂便因此把那些孔加大。请问，我们的企业可能会注意到这些小事吗？

有一次，我带一位日本工程师去参观一家冲压工作的工作情形，当时他看见一位工人正在做一项零件成型的工作。这位工人每一次都用手送一块材料到模子上，然后抽出来，等冲床的上模冲下来。这位工程师注视了一会儿，然后问道：“他在等待的时候做些什么别的事呢？”

上述的两个例子说明了日本人具有注意细节的个性，这种个性在管理上有好处，也有坏处。就好的来说，他们的成功就在于此；然而就坏的来说，他们对于抽象的东西便会产生问题。就总的来说，日本人还是具有创造力和不懈的精神，在他们的心目中永远是工作，除了工作，还是工作。一个日本的经理人若在下班后便回家，而没逗留在外和同事小酌一番，他的妻子便会将其视为是一件丢人的事，并会认为自己的丈夫没有前途。回家后试试它。

PCA 跟日本管理协会(Japanese Management Association)订有合作的协议，他们引进我们的培训方式，并且按照我们的方式去辅导企业。他们的人也到我们这里受训。他们之所以对我们的

质量管理体系感兴趣，就是因为他们看到日本的管理界已经逐渐由新一代的人所掌握。这些人完全相信以往人们对于日本质量成功故事所做的报道。他们逐渐开始信赖质量专业人员，也相信统计质量管理、质量管理圈等之类的制度。

然而，真正使得日本的产品质量得以傲人的原因，乃在于日本企业高级管理层的全力参与。他们知道自己不可能在世界各地成立售后服务中心，所以必须在生产时就从头做好，不许出现一点缺陷。因为当美国企业还在学习如何为半导体的可靠性分级时，日本企业已经在学习如何生产不必划分等级的半导体，因为这些半导体根本不会发生故障。

即使在今天，他们虽然和我们使用相同的机器，可是产量却是我们的两倍。之所以能做到这种地步，全在于他们透彻了解生产过程和不断努力地去改进过程。我们的企业不明此理，反而只会去比较产量，真是愚不可及。

举例来说，我经常被询问：为什么我承认存在可以使所有事情都是正确的“自然法则”。不是所有的沙子都一个模样，也不是所有的棉布都有同样的纹理，不是所有的人个性都相同，还有许多例子。我当然知道这个世界不可能尽如人意。事物是不停地在变化的。

凡是学过电学的人，相信一定学过  $E=IR$  这条公式，其中的  $R$  是表示电阻。当要建立一座发电厂时，工程人员一定得考虑  $R$ ，因为它代表电流在输送过程中所可能造成的巨大损失；有时候这种损失是发电量的一半。这么明显的项目的确是不容忽视，也难怪电力公司会有一群人专门在想办法如何去解决  $R$  的问题。

现在大家都知道只要使用某种导电材料，在某种温度下， $R$  便可以消失无影。这也就是说  $E=IR$  的现象突然就会变成  $E=I$ ，发电厂送多少电出去，用户就能收到多少的电量，这实在是吾人前所未闻的事。如果科学家们始终不把电阻看成是可以消除的话，那它很可能会永远伴随着我们，从而证明它是根本消除不掉的。

美国的经理人对于新的观念不是很容易能够接受的。我多年来不断地在这个国家中四处奔波，就是试图劝导人们用不同的角度来审视质量，遗憾的是很少有人真肯花心思去思索。他们都“早

就知道了”；他们不需要问。然而，任何事情都必须不断地受到质疑。我每天都在学习。要用人，我宁愿雇用美国的经理人，不过他们一定得先学会做事的方法，并且多做一点事。

文化差异是企业经营中非常迷人的一面。记得 ITT 公司当年在世界各地成立质量理事会(Quality Council)时，我经常得会晤来自不同国家的人。从他们的风格中得知各种不同的忌讳和乐趣，实在是很有意思的事。仅是向别人致意的方式就因国而异，例如，在美国到别人家做客，送束花给女主人是一种礼貌的表示，可是在欧洲的某些地方却不这么认为，尤其是若送的是康乃馨，那代表着向丧家致哀悼之意。

乔治斯·博雷尔(Georges Borel)是 ITT 法国分公司的高级质量主管，他们也曾担任 ITT 公司欧洲质量协会的理事长好几年。他是我认识欧洲风土人情的个人向导，也常常告诉我天堂和地狱的差异。

他说：“天堂这个地方，它的警察是英国人，厨师是法国人，技师是德国人，公务人员是瑞士人，而情人则是意大利人。”

接着他又说道：“地狱这个地方，它的厨师是英国人，技师是法国人，警察是德国人，公务人员是意大利人，而情人则是瑞士人。”

很明显地，像上述的说法并不表示那整个国家的人都具备那种特色，不过这也足以显示人们对自己的看法，日本人似乎倾向把自己看成蚕一样，必须永远吐出相同质量的丝，不可以偏离标准。

对于注重个人主义的西方社会来说，日本人这种工作观实在是很难以理解的。因为强调个人主义的精神是我们的全部。我认为个人主义最终一定会盛行的。

因此，当要报道另外一种文化中开展教育时，最好培训当地人去授课。教材的编制应有对方的参与，以便能表达出他们语言里的特性：跟他们一起上课的美国人必须学习调整正自己的心态，因为像我们那种习以为常的不拘小节方式，可不一定会被视为合乎礼仪的。



## 问题 16:

突然之间英国开始面临环太平洋周边国家的强烈竞争，

请问这是怎么回事？这些人都是工作狂，还是他们另有一套



## 回答:

我已经说过不少有关于日本的事情，不过它可不属于南太平洋。所以让我来与各位谈谈中国香港、马来西亚、台湾和南太平洋边缘的其他国家及地区，我想这些便是你所指的国家 and 地区。

你说的没错，他们是工作狂。只要能把产品打入市场、攻占市场，他们是不辞任何辛苦的。由于这些地区大部分的人民比较贫穷，因而国内的消费能力不大，惟有拓展国外国家才能生存。在这些地区，企业具有一项竞争优势，那就是低廉的劳动力：一个工人一天只要付几块钱便够了。如果生产过程能够设计得不那么严格、不需要更多技术的话，那么产品成本中，劳动力所占的比重便可以相当低——远低于英国的劳动力成本。

然而，工资低廉只不过是他们竞争优势中的一小部分，你会发现这些地区大多数企业的背后都是华人——都是非常能干的生意人。他们很节俭，很精明，也非常勤奋，他们也比你们英国人更重视你们国家的客户。他们不在乎做什么工作，也不在乎工作的时间有多长，更有不惜牺牲一切以达成目标的精神；他们的资金充裕，是难缠的竞争对手。

中国内地的基础建设可能完全缺乏，例如乡镇之间的公路、邮政业务、电力供应、电话系统、金融银行、自来水、医院等公共服务都只有最基本的。虽然这一切只要有钱和有能源便能克服，不过那还得花上一段时日。所以我们可说是暂时还有喘息的时间

（本书写作于 1989 年；9 年后克劳士比先生重访中国，曾深有感触地说：他要大大改变以前的看法。---译者注）。

让我们再来看看中国香港的未来。香港的生意人成天是满脑子的生意经，对于赚钱是永不满足的；从他们三步一家工厂、五步一间银行上便可看出。平日沉稳、理性的西方人只要在那里呆上一天，便会感染“香港热”，糊里糊涂地买下一大堆不一定需要的物品。在拥挤的天星码头和熙来攘往的渡轮上，可以看到不少西方人，他们大包小包地提着购所买的商品，几乎累个半死。可是当他们回到酒店后，还会意犹未尽地在大厅的特产店里再多买一样商品。这个现象就像一个神志不清的醉鬼一样。

没有理由说英国人不能在我描述的未来到来之前成为“北海经济圈” (North Sea Rim)，或者成为另一个日本。这块土地很靠近消费能力强大的欧洲市场，同时与英国有密切关系的欧洲和美国这两大市场又拥有全球 60% 的资源，劳动力充沛、金融健全、运输便捷，这一切都是有利的经济发展的因素。虽然英国的工资比较高些，不过就整个生产成本来看，它也只占一小部分而已。

英国所需要的，仅仅是让它的企业经营者和工会负责人发奋图强而已。为何会让那些亚洲太平洋国家的产品进入并占领英国人的市场？他们之所以能够如此，是因为你们工作懒懒散散、怠慢客户所致。这也就是我们的质量改进方法为何能够在英国取得如此成功的缘由。实际上，许多企业发现他们能够竞争，也能够赢。企业要想生存，不一定要靠贸易壁垒的保护。这种例子相当多。

人们对于事情应该怎么做都有自己的看法，他们也不想改变。以前我一直都认为中国的针灸是江湖把戏。然而上次我到中国内地才真正体会到它的功效。当时我因观光坐车太久，因而弄得背部疼痛，于是便求助于酒店附设的健身中心。可是那里的情形并不如我想象的那般完善，结果他们找了一位身穿白色夹克的瘦小人士，我们通过比手划脚，使他明白我的下背疼痛。

他拿出了一尊上头布满了小黑点的小人像，指着一组上背部和肩膀的小点对我大概地解说了一下，然后从抽屉里拿出一个黑

盒子，打开来，里面是为数约 50 支不同大小的银针。接着，他微笑着用手示意让我躺在床上。

我按照他的指示去做，只不过短短的时间，我的背部止住了疼痛，并且在随后的行程里始终没有复发。我是亲自经历了针灸的神奇疗效，然而有不少人还是说针灸没有用。



### 问题 17:

当公司的营业收入开始走下坡路时，你怎样维持质量改



### 回答:

使质量改进活动持续推进，或者使质量改进过程成为公司结构固定的一部分，并不是一时冲劲，而是形势上的必需和成功推动着质量改进过程的持续。人们一旦学会了以这种方式来工作，便不会想放弃它。

如果某种事值得做，那么不管一时的状况或挫折如何，它都会继续下去。要想让公司经营成果吸引人，最好的办法就是学会防止损失和浪费。

在我成立 PCA 之初，我以为最能吸引到的客户便是那些亏了本的，或是那些碰到大麻烦的。可是事实却非如此，他们居然多是那些管理良好且有盈利的公司。而当 1982 年的经济萧条来临时，他们仍然持续他们所做的改革。因为他们有个理念，就是要长久地经营下去。虽然当时整个企业界都处在有如飞机碰上气阱（Air pocket）而陡降 5 000 英尺的惊恐之中，而这些公司的获利也同样受到打击，但他们仍然坚持下去。

在此期间，我们学院的处境也同样艰难。由于每个人都心存观望态度，担心这场萧条会持续很久，所以我们有好几个月的时间没有接到新的客户。一直到萧条过后，情况才开始好转，我们

又接到以前那类客户的生意电话。我们尝试着尽量压低费用支出，以不超过我们的收入，可是在公司成长阶段，这件事做起来还真有些不易。

因此，动力的来源在于管理层对公司，以及对质量管理观念的信心。一个好的经理人，不管是在人事方面或专业方面，绝不会因某些意料之外的事情而改变既定的原则或目标。策略可以随时改变，但原则应保持一贯。就如当公司的薪水发放不出来时，可以通过开会，削减所有董事会成员的薪水，但千万不可存有抢银行的念头。这就是原则。

具有连续批量加工性质的过程性产业(**Process Industries**)，例如保险、纺织、炼铜、半导体等等，其获利状况实在是很糟。他们特别有必要注意学习把事情一开始便做好，如此方能迅速降低费用和提高获利能力。另外，他们也得花点心思研究一下，如何以现有人力或更少人力生产出更多的产量。这些工作得不断地推动，尤其是在状况不佳的时候。



### 问题 18:

人生有无奈的一面，往往我们从自己的失败中所学到的东西，远多于从自己的成功中所学到的。你过去曾经减肥，也

曾戒烟 都差一点成功 请问你过去可曾有为别人开处方



### 回答:

我把自己所创建的质量改进制度取名为“克劳士比完全质量管理体系”(Crosby Complete Quality Management System)，它的起源就算不归功于失败，但至少可以归功于一长串“不完全的成功”。就我而言，当我试图改变所在公司、公司供应商及其他人的传统观念，提出新的思考方式时，不管取得多小的进展，我都

把它视为向成功又迈进了一步。这种给自己打气的方式，有如一位推销保险的业务员，哪怕自己是给人家扔出门外或被狗追着跑，他依然把那家对他失礼的人列为“可能成功”的客户是同样的情形。

初期开业的那几年里，企业高层管理人士对于我所呼吁的质量改进没有多少回应，我常把它归之于是自己还没有找到一个能让他们了解的阐述方法；而对于我们学院在质量业务推广上的缺乏进展，我则归因于是有几位重要的思想领袖，因为他们从来没有读过或听过我所说的和我所写的东西，所以他们对我的所谈所著根本不能理解。

在此期间，美国大部分的企业仍然在黑暗中用老式的方法打这场质量战争，并为不良质量寻找可以推诿的借口。我把他们还没“看到质量之光”视为是我们的失败；而这种失败，正如你刚刚所说的，驱使我们去寻找新的方法。

在另一方面，我还不知道有哪一个认真地运用我的质量改进处方而未非常成功的人。他们每个都变得更好，有些人的成就真是令人难以置信；有些人的成功虽不惊人，却也够好的了。这套质量改进系统已经证明是真的有效的、毋庸置疑的，何况它还仍在改进之中。

我们所看到的失败例子，都是因组织的高级管理层没有尽心尽力所致。我们早期在企业中推动这种质量改进，的确也有失败的例子，也因此才发现，那是因为我们没有坚持让他们的高层人士来上课，并使其真正了解质量改进活动的进行状况之故。当新客户来找我们的惟一原因，只是其客户在抱怨其质量时，这样的客户实施质量改进是不会成功的。

当我们了解了这个道理后，从此在接新业务以前都要先过滤客户，结果，后来就再也没有发生过失败的情形。为了坚持这个政策，我们也曾放弃过好几个不错的合同，甚至有一个还高达 **600** 万美元。那是因为那家企业打算大幅度修改我们的课程，并且又不想派管理层的人士来上课。他们甚至告诉高层，由于与我们的政策相抵触，所以我们根本就没和他们商谈。结果他们使用自己的教材和教学方式，花的钱远远超过 **600** 万美元，并且还没收到什么成效。这实在是可悲的事。不过有时候人们总是会坚持自己

的错误认识，独行其是，从而把自己推向失败的深渊。

我们见过一些企业，他们的高级管理层在对员工“宣教”质量时，以为大家对提升质量的意义都有相同的了解，然后便以为这些员工在回到自己的岗位上时，能按照他们在讲台上所说的去做。可是由于他们对于质量并没有严肃地制定出定义或方向，没有人知道做的结果是成功还是失败。

质量改进实在是一门很难的学问。

## 第三章

# 质量思想 走向成熟的 质量哲学



**The Quality Thinking**



## 问题 19:

你本人和公司所抱持的哲学思想中，你认为最重要的是



## 回答:

我想给你带来最大利益的思想应该是“全力预防以做到零缺陷”。这个思想与企业通常的运作方式正好相反。

不管是你的公司还是任何其他公司，相信都不会登广告说自己的产品或服务有缺陷，当然也不会与客户商讨这些问题。许多企业之所以在各地成立售后服务中心，其目的就在于，万一产品出了问题就可以进行处理。

然而，企业通常在运作过程中，对缺陷持宽容的态度。缺陷品的放行、不符合正常规定的偏离等等都已司空见惯，为解决这些问题还设置了程序和培训项目。你几乎找不到哪件提交的产品是完全符合要求的。这些现象已成为传统，我们不能坐视不管。

我们很难了解这些反常现象是如何的根深蒂固，它简直就是“自我实现预言” (Self-fulfilling Prophecy) 的极端。几个星期前，我很荣幸地成为国防部质量会议午餐会上的演讲者。那次出席的来宾约有 800 位，大部分是资深的采购、质量管理和承包人员，还有几位三星上将以及不少企业的总裁。

我当场大致地估计了一下他们在从事质量管理方面的时间总和，至少有 25 000 年。因此，我说我想来个意见调查。我问他们，有谁知道自己在所送交给政府的产品中，有多少是没有填写特别放行单，或者没有偏离正常要求的？如果没有的话请举手。各位可知道有多少手举起来吗？一支手也没有。我看见有不少人面露

尴尬之色，但是就没有人举手。这就是为什么质量不佳的现象会遍及美国的原因。

其实，只要对企业的员工施以新的教育和指导，国防部这一切不符合要求的现象便能很快在几年之内根除；这与其他企业在作法上并无区别。我们没有理由不认真对待要求。当一个组织真的能对此笃信无疑时，它的员工就会真的身体力行。

因此，如果你能接受这个能使你的股东、员工、客户和供应商都能受益的道理，并开始孕育一个第一次就把事情做对的好传统，那么这对你和他们而言，都是一个成功的经验。你的公司将能够获得更多的利润，会有更高的、永远成功的机会，而从此不再有产品不良的困扰。

你要清楚地了解零缺陷的意义，并且也鼓舞其他的人，把它视为是公司惟一值得追求的目标。



## 问题 20:

我有一种感觉，那就是当我上完这个课回去之后，一定会有人问我，这里所教的质量改进方法与我们平常所用的有何不同 如果你能够对某种方法保持热情 并且组织各阶层都



## 回答:

有热情是一件不错的事，而上课也是很有帮助的，不过他们给你的帮助毕竟有限。我有一位朋友专门教授“激励”(Motivation)方法，他在美国众人皆知，并且是一位非常好的人。

有时候我们会不期而遇而小叙一番。每次和他谈话后，我的

内心总是振奋异常，往往好几天雀跃得睡不着。上一次碰面时他问起我，要我把自己最困扰的问题告诉他——但这个问题可不是那种能不能成为《财富》(FORTUNE)杂志中列名亿万富翁之类的问题，而是一个较实际的真正问题。

经过一番思索，我跟他提起困扰我的问题是如何在海湾小山(Bay Hill)高尔夫球俱乐部打好第 17 个洞。这个洞距离球区 190 码，标准杆是 3 杆，它的果岭不大，而旁边是一片水塘。我从未顺利击上果岭，它实在令我头痛。把球击到 190 码外对我不是难事，可是这个洞我真的无法解决，往往我在打其他的球洞时，这个洞都会令我困扰。

听完了我的话，他立即指出我打不好这个球洞是因为缺乏自信，同时他向我保证，只要我能对自己有信心，就必能克服这个困扰。听他所言我颇为兴奋，于是，邀请他跟我一起驱车赶到俱乐部，两人径直走向第 17 洞的开球区。身为佛罗里达的高尔夫球爱好者，我与别人一样常把球杆放在汽车后的行李厢内。我从其中挑了一根 3 号铁杆以及一个用过的球，然后走上了开球区。

他见状摇了摇头。“你瞧，菲尔，现在你所拿的是一个旧球，很明显，那证明你缺乏自信。”他用不同意的眼睛盯着我。

我不好意思地笑了一笑，回头又从行李厢里拿出一个全新的球，然后把它放在球座上。

“现在，”他说，“先来练习一下挥杆的动作。”

我一连做了 3 个我最佳的挥杆姿势，他眼睛眨都没眨地看着，然后微笑着对我说道：“你平日就是这么挥杆的吗？”

我肯定地点了点头。“或许，”他失望地说道，“你应该把那个旧球放回到球座上。”

我们在此所教给你们的，与你们在公司中始终所用的完全不同，其目的就是要帮助你们如何去解决现在大家所公认存在的问题。我们现在所谈的就是质量改进。各位来这里是为了做什么？你的公司派你到这里来是为了学习如何做好质量改进工作。可知他们为

何要派你来吗?因为他们对现在的质量不满意,或许这个质量还糟得很。

我们没有对各位做任何承诺,我们没有去吸引贵公司的管理层亲自参与。你们要自己决定一切。毕竟要想改造质量得靠企业文化的改进,而不是把饮食习惯变一变就可以做到的。

你们不妨左右看一看,大家到这里来都是基于相同的理由,就与到减肥中心一样。你们可曾见到哪一位要参加美国小姐选美的人到那里去吗?没有,你们所见到的都是体重超过正常标准的人。他们到那里去是想改变以往的饮食习惯,去学习正确的饮食方式,从其中获益。

他们开始是怎样超重的呢?全因为自己多年来不重视这个问题。为何你们会对现有的质量不满意呢?因为从来就没有人正视过它,直到客户的抱怨如波浪层层扑来,才感到大事不妙。

我所教授的质量改进方法绝不是让你复习旧观念,它是要从根本治起,让各位学会如何不再发生质量方面的问题。这种课程不是做几场有关库存管理或组织某单一层面的说明会可比拟的。

这就是企业在现实中面临的无情、艰难的局面。如果管理层不能够让每一位员工对质量都有相同的了解并真心地去做好,那么一切都可能成空。不光是计划,不光是热情,也不是心情好就来那么几下——这就是现实人生。质量改进是企业的命脉,不过它不像呼吸那般自发,必须每天都下苦心去做——就与打高尔夫球一样。



## 问题 21:

在我们学院的“安全方案”(Safety Program)中,我们把安全和利润、生产力和士气相关联。在这里有一位教师说质量在



## 回答:

质量应该是同级中的第一，这句话是我们告诉那位教师的。要想了解质量，用“安全”这个字眼是很好的形容，“安全”的内涵便是质量管理的基本原则。

首先，我们得知道如何让安全问题不致发生；然后再列出一张要求事项表使每个人都晓得，并强调人人都应当遵守，随之严格执行，最后评估成效。这么做是为了防止发生任何意外，而不是为了减少意外；不是仅仅要消除造成时间损失的事故，而是要消除各种事故。

质量均存在于你所提到的、生产力、士气之中，并发挥着作用，因为质量使得他们得以实现。例如，如果我们完成了利润目标，可是却付不了账款，那么可以说我们的利润目标并未完成；如果我们如期交货，可是缺陷不少，那也可以说我们并未如期交货；如果我们完成了我们的安全目标，可是结果却有人受伤，那也可以说我们安全目标并未达成。

有一次，我们去辅导某一家炼钢厂，可是其董事长对于帮助推动质量改进却一点也不感兴趣。他认为员工只要埋头苦干便行了。我对他说得快磨破了嘴，可是收效不大，直到有一天他的公司接到一份工厂安全的奖状。当时他兴奋莫名，把这份荣誉视为像自己刚生下的孩子一样保护着。我告诉他，安全和质量在本质上都相同的；由于管理层并不看重质量，所以常常会把安全摆在质量之上。

他望着我说道：“现在我终于明白你的意思了。”从那一刻起，许多事情开始走上正轨。有时候情况正好相反。有许多管理层的人对于产品或文件的质量极为重视，却往往忽略了安全，无法以身作则做个好的榜样。例如，在应该戴护目镜的地方未戴；应该戴耳塞的地方也未戴；不热衷于参加安全研讨并致词或颁奖等。以往我经常和一些总经理们打赌，保证在和他们去巡视工厂的过程中会发现有人违反安全规定，结果总会赢上一顿免费的午餐。因为违反规定的人总是那些总经理。



## 问题 22:

我对“ 四项基本原则” (Four Absolutes)实在很感兴趣，因为它与我们平常的观今不同 你是否可以说说它的起源和发



## 回答:

你这个问题问得好，这“四项基本原则”可不是平白得来的。对于你们这些利用课堂时间计算个人所得税的人来说，“四项基本原则”乃是我在过去 35 年里从事质量管理哲学研究所孕育出的最基本的观念。正如各位所知道的，他们是：

- 质量的定义就是符合要求，而不是“好”
- 质量是预防出来的，而不是检验出来的
- 质量的工作标准是零缺陷，而不是“可接受的质量水平”
- 质量的衡量标准是“不符合要求的代价”，而不是指数

我在 1952 年当我作为助理技术员开始踏入社会时，没有任何实际的工作经验。当时我很用功地学习有关于质量控制方面的知识，这些知识教导我，工作始终不犯错是不可能的，我们必须学习尽可能地包容错误。

随后我学到了可靠性(Reliability)这个观念，它更加证明了错误是不可避免的。这两种纪律——质量控制和可靠性——为这些颇令人沮丧的现象提供了有说服力的统计证据。不过就在这时候我也开始产生疑问，为何错误就一定不能避免？我找到的答案是，概率法则一定会让大家这么做，此外，管理层也是这样要求的。

我实在无法相信，经理人不想追求更好、更加完美的产品。他们口口声声喊着要追求卓越，可是实际证明不过尔耳，没有人

能真正生产出完全没有缺陷的产品。

当我在马丁公司和 ITT 公司提升到重要的位子之后，才了解到管理层对质量的认识，不比我们这些从事质量控制的人多多少。他们一点也不知道质量是可以管理的。他们认为质量只是一种偶然性，包容缺陷已成为日常规律，产生（**Causing**）质量从未引起人们的关注。

为了使管理阶层能清楚地了解质量，我不厌其烦地告诉他们，要他们为产品制定一个明确的标准，然后协助员工符合这个标准。我也告诉了他们，若心存“错误是不能避免的”念头，那么这个念头就必然会自我实现(**Self-fulfilling**)，也就是说错误一定会产生。如果你认为事情该是怎么样，那么它就会变成怎么样。管理层的人员应该会了解这个道理，因此，“四项基本原则”就是为帮助管理人员建立的新观念：制定明确的标准、协助员工去符合所制定的标准，始终坚持重视质量标准而矢志不渝。

然而，质量管理人員和相信可靠性的人員，尤其是这方面的“大师级”人物，却指斥我的观念是既不实际、也不科学。虽然大部分的反对声音如今已归沉寂，可是还有一些余音不断，不过我并未放在心上。正如你问题中所指出的，我这种想法以往在许多地方——现在仍是——与传统的看法有冲突之处。人们一旦对某件事深信不疑后，要想改变他们的看法实在是千难万难。

“四项基本原则”最早是出现在质量学院初创时的课程里，作为教学辅助材料，可是当时只是分散的观念，直到 20 世纪 80 年代初，我才把这些观念整理成目前的方式。最初在我心中所孕育的是“五项基本原则”，他们都列在我写的那本名叫《质量免费》的书里，是我在 ITT 公司任职时所使用的。其中的三个——定义、衡量和工作标准——我没有更改，而把另外两个——“质量没有所谓的经济水准”和“没有所谓的质量问题这种问题”——合并成“质量是预防出来的，而不是检验出来的”。

“质量经济学”和“质量问题”，这两个名词是为质量专业人员所设计的，因此，他们对管理人员而言没有多大的意义。虽然他们的原理仍然是真实的，可是我们却用不同的方式来教导它。“质量经济学”是某种神秘的计算方法，它是用来证明把事情做

好的成本太高了。它的计算同样是基于错误是不可避免的不当假设。至于“质量问题”，我希望人们不要再使用这种说法，因为那容易误导人们，认为质量部门就是负责去解决这种问题的。从我开始考虑这种被人们认为是异端邪说的想法一直到现在所达到的成效，估计花了 20 多年的时间。

如果我不是属于在工作上苦干实干的那一类人，相信“四项基本原则”很可能永远不会产生。所以，为了激发自己的创造力，我喜欢有压力的工作。或许我可以举一个切身的例子，用以说明压力所带给我的学习和发展过程。

20 世纪 50 年代末，我当时还在马丁公司工作，担任潘兴武器系统(Pershing Weapon System)的质量经理，而客户的技术指导则是陆军弹道飞弹署，是由德籍飞弹专家沃纳·冯布劳恩(Wernber Von Braun)博士负责。他们对质量十分重视，而太空工业的技术也唬不倒他们。他们很难理解当时马丁公司的材料复检观念——那就是要求可以变更，以便解决材料不符合要求的问题。

在建造作业中有一样工作老是造成麻烦，那就是焊锡。在所有的电子系统焊接作业中，焊接点都是产生产品性能不稳定的主要原因。它几乎使我疯掉，因为当时业界有一套允许焊锡不符合要求的、精细的工业标准系统。这些标准都是大家认为已经相当严格的标准，每一万个接点可以有一个不良焊接点。焊接不足以及所有不符规定的情形，在这些标准中都有详细的描述，并且还注明了允许发生的次数。每个人都发有一些彩色图片，上面显示出什么是不良——但可接受——的焊接点长相，结果是：焊锡作业和焊接点的质量问题到处都是，而且糟糕，没有人认为他们可以得到进一步的改善。

当时陆军弹道飞弹署发展了一套名为 PSDI 的焊接方式，要求我们采用。这种焊锡方式强调焊接点应成为一种“J”形包，而非传统的“一又二分之一”包(One And A Half Wrap)，而且所用的焊锡量也达到最低限度，而非一大团。他们明白地表示，如果我们不能这样做，他们将会取消合约。

我高兴地同意了。我们于是开始工作，并且制定了条件，从此不会再接受任何不符合要求的接点。这是这辈子我第一次做这

种坚持。为了能达到要求，我们的人必须学习如何按照这些规定去焊接。于是马丁公司设立了一个培训班，教导工人如何以这种方式焊接。所有的供应商都必须遵守这一规定。而他们也同意遵行。于是，由我们来为他们培训教师。

系统中的每一个焊工都有一个编号。任何时候只要发现有哪一个人应该为哪一个问题负责，那个人便要接受再培训。在很短时间内，我们便学会了如何做这种焊接的方法。而在整个潘兴系统的生命期中，焊接变成一个完全微不足道的问题。

虽然我们学会了如何防止缺陷的发生，不过要因此而说服其他更多人在别的工作上效法，对我而言仍是困难重重。要想铲除根深蒂固的想法是得需要时间的。

在此我举当年我在海军服役并担任海军医院护士的一个故事为例，以证明这一点。当时我的工作每天接待来医院的病人，有一天来了一位陆战队队员，当我问起他有什么问题，他哭丧着脸说自己快要死了。

“可是我看你并不像要死的样子。”我说道。

“我的班长目前也有这样的情形，”他回答说，“事实上我已经算是死了。”

我把大夫请出来替他检查一下，然后大夫便跟他解说血液系统的工作方式。

“你看看这张图片，”大夫说道，“当心脏在跳动时，血液便会循环全身；可是当心脏停止了跳动，也就是说人死了以后，血液便停止了流动。死人是不会流血的。”

“我知道了。”那位陆战队队员点头说道。

在他离去时，大夫让他把那些图片带走，并且要他不时默念“死人是不会流血的”。

第二天早上，那名陆战队队员如约而至，我就问他是好了一些。

“死人是不会流血的。”他回答说。

大夫很高兴他这么回答，随之拿起小手术刀在他的手指头划了一下。顿时鲜血涌了出来，而那位陆战队队员吃惊地愣在那里。

“我真是活见鬼了。”他说道，“死人竟然还会流血。”

你看，要想改变一个人深信不疑的认知观念有多难。事实上，差不多每一件大家笃信的事都是不正确的。例如，虽然哥伦布知道地球是圆的，可是他以为地球的周长只有大约 1 万公里。而大家都知道地球的周长是 2.5 万英里，而且当时的小船无法携带足够的食物和水来横越大洋。最后，哥伦布在发现新大陆时几乎弹尽粮绝，而船才航行了前往中国路程的 30%而已。

当年，我在高中时的橄榄球队教练就坚信把球往前直传是不易成功的，他常说：“这么做，三次中至少会有两次会失败。”很多老年人的忠告也跟这位教练的想法一样，往往过时。可我还能够赶上时代。

我开始对质量的问题深入探讨，百思不解何以人们就是无法做好质量？于是，我便转而去探索质量这个字的意思，结果我找到了原因。有关质量的杂志中所刊载的一切文章和商学院教授所著作的书，他们在谈论质量时就好像质量是每一个人都了解——而且以同样方式了解——的事物。各位不妨想一想，对于你所熟知的“卓越”(Excellence)一词，你是怎样解释的？看看我们的解释是不是一致？

当我开始提出“质量就是符合要求”和“零缺陷就是工作标准”的看法时，一些质量方面的老前辈便会把我拉到一旁，摆出老大的姿态来教训我，暗示我若不收回这些论调而回归传统的看法，就会失去人们的尊敬。即使在今天，依然有些人对我误解。最近有两本书在引用我的话时，把它说成“质量就是符合规格”，然后在书里批评这种看法的浅薄，接下来又大谈客户要求、规范之类的话题。为此我们写给他们一封措辞礼貌的信，指出他们把我所写的五本书的意思弄错了。他们随后回给我一封客气的道歉信，并且允诺再版时会修正错误之处。可是迄今他们仍未改。

还有一件事令我记忆深刻。那是 1956 年，我去参加一场质量可靠性研讨会。当时我在华盛顿的史岱勒大饭店的大厅遇到一个人，我们在攀谈之余，他给我看了一个盒子，里头是一件很特殊的东西。它是由 100 张类似于 45 转唱片的碟形物所组合的，碟片中间用一根棒子穿过，使他们并排平行站列，看起来有点像一个巨大的潜水艇三明治。在每张碟片的前端都有一小段红线。

“每一段红线的长度是碟片圆周的 1%，表示这一部分是不良的，至于其余 99% 的部分则是没有问题的。因此，在这里的 100 张碟片，每一张都具有 99% 的可靠性。当我转动这一套结构体时，那就有如一个由 100 件具有 99% 可靠性的零件所组成的系统在运作；或者它有如文书作业，比如说员工薪资登记工作，每 100 次处理中有 99 次是对的。”

“现在我想问你，这整个系统的可靠性有多少？”

“大约应该是 90% 吧。”我说。

“啊哈！”他回答道，“正确答案应该是 36.4%，因为你必须用 99% 乘上 99%，这样连乘 100 次。”

“这就是为什么我们没有一样商品经得起用的原因了！”我茅塞顿开地说道。他跟我握了握手。“你现在终于明白可靠性的意义了。”他的脸上绽出了笑容。

在我回到公司后，就开始发起一项扬弃“可接受的质量水平”的运动。同事们对此十分不解，问我是不是吃饱了撑的。

“四项基本原则”的产生过程，大致上是这样的。



### 问题 23:

你除了是质量方面的专家，还是个创业家，可否请你谈谈

你对创业家精神 (Entrepreneurialism) 的看法和你个人的经



## 回答:

这真是一件好笑的事情。我常常被研究创业家特质的大学、团体邀请做演讲，而我却从未把自己视为是个创业家。在我的事业生涯当中，我一直都认为自己只是个优秀的队员，能够和大家一起成长而已。不过现在对于它倒是已经了解，并且已能够体会：过去那些岁月中的某些事为什么能够成功，某些事为什么不能成功。

一个人要不就是个创业家，要不就不是。创业家要生来就具有抱负，并且知道如何实施抱负——如果他们能够认识到自己这种创业才能的话。这可不一定是件容易的事。有些人一直到死都还不知道他们具有这些特点，因为没有人告诉过他们。现在当我回顾过去的时候，我可以看出，我的创业特质也是先天就有的，正如印刷电路板的线路是早就设计好的一样，尽管当年不仅是我或是别人都没有看出来。

在我的孩提时代，我从未摆过摊子卖柠檬水或者有个送报路线。这些都是家父认为不错的主意，可是我却不以为然，因为他们的工作量大而赚得又少。结果我被认为是一个没什么雄心壮志的孩子，只知道看书而不知做点有用的事。

然而我却自己发明工作，例如，把超级市场客户放置在停车场上的购物推车收回去，或者帮那些会付小费的妇女把所买的物品送上车之类。我很高兴做这种事，而人们也认为我很乖。今天孩子们做这种事已不稀奇，不过在当时许多人并不认为那是完全正当的工作，因为工作太轻松且没有固定的时间。我知道家父私底下一直对我不满，认为我胸无大志。我在大公司任职的那些年里，我也看到这种态度。他们认为只要你不是坐在办公桌前面，袖子卷上去，周围有堆积如山的文件和好几个空的咖啡杯，你就不是在工作。我的做事风格不能很快就让人了解，我是那种随时随地都能思考工作的人，不管是在走路或打高尔夫球时都一样。

话说回来，我却学到如何很快地把事情做好，同时让每个人都感到满意。这点是需要相当一番努力的，因为我这辈子大多是

在扮演追随者，而非领导者的角色。

我在大学里主修足病学，一来是不想违背家人的期望，二来是自己也实在不知道该学什么才好。当时第二次世界大战已结束。学校生活我有点是混过去的，毕业时正赶上打伏征兵。我一直喜欢学生时代的日子，可是对于主课却不大感兴趣。从入学的第一年起，我的成绩始终都维持在及格边缘。不过，我喜欢课外的书籍，平均每星期都看好几本，因而学到了不少知识。

当我从朝鲜战场回国后，下定决心要为自己的人生开辟出一条路来。于是便前往俄亥俄州的就业辅导机构，最后找得一份工作是担任位于印第安那州里士满市（**Richmond**）的克罗斯莱（**Crosley**）公司质量管理部门的助理技术员。

没有多久，我便发现大部分的人除了自己的专业，对于其他方面的事可说是所知不多，也不了解别人所做的工作。于是我便开始在工作上多动脑筋。这样一眨眼便是 13 年，这时我已经在纽约为哈罗德·吉宁（**Harold Geneen**）工作，担任 ITT 公司的副总裁了。

我在事业上能有这么飞快的进展，不是依靠自己的工程技术或财务知识，而是因为能指出传统质量管理的无效性。传统质量管理是针对“工厂”背景的，而且主要是技术导向的，而管理层对于工厂内所发生的事几乎一无所知。质量人员若要向他们解释，他们便会昏昏欲睡。因此，我便开始发展自己的那套质量改进理念。在我事业生涯的早期，我了解到质量的意义就是符合要求。当时我认识到公司的声誉和前途完全系于我对产品好坏的判断；而与我对立的则是制造单位。为此，我们常争吵不休。那时，我们对于产品中按照实际规定应该包括哪点并不太在意。只要我们两个能够达成意见，它便可以出厂。

当我后来把所有的产品要求都整理出来，并且就产品按照规定应该是什么样子这件事上跟他们达成共识之后，我们便再也不争论了。从此以后，意见再也无足轻重了。这事听起来似乎不是什么惊天动地的发展，不过它倒的确是看待事情的一种全新观点。与此同时，我也开始体会到，工厂本身也是制度的受害者，而非制度的巩固者。我也开始醒悟到，预防是一件可以实际做到的事

情。

然而当轮到要我来把这些观念向别人传播之时，我却发现自己在这方面并不太灵光。因此，我便去参加“主持人协会”，学习如何演讲，并且写了堆积如山的東西，以便学习写作的技巧。我也发觉我是个相当具有创造力的创业者。我能够接下一个方案，抓住它的本质，然后把它变成成果。我是一个以人为导向的(People-oriented)人，从来不把别人视为威胁，我只会把他们视为助力。因此，有人虽然不同意我的哲学，却喜欢我这个人。当然，也有一些人认为我很古怪。

话说回来，所谓创业家便是一个能够发展出一套计划、将之向别人解释，并使他们急于相助，而同时又对自己所经营的事业保持前后一致压力的人。这种人便是我们所谈论的人。因此，创业家便是那种一生都在做事业的人——不管是在公司内或公司外。我写过一本名叫《随心所欲的工作艺术》(The Art of Getting Your Own Sweet Way)。这本书便能告诉你如何成为创业者，尽管当时我这本书并不是为创业者写的。

现在每一所商学院都在开设如何成为创业家的课程。许多公司也都开设内部方案以鼓励员工发展创业家技能。然而，你若想随便找个人送他去创业家培训班，希望他能摇身一变、脱胎换骨，那是不可能的事；它不像学习弹钢琴那样。

如果开一门课，并严格限制上课者的资格，那么那些应当去上这门课的人总会找出一条门路去上课。管理层总是会挑错人选。这就像老师挑选“纪律委员”一样。如果要我挑的话，我将永远都不会挑选自己，任何人也都不会挑到我的。

创业家不应被视为是极端的冒险者。他们必须仔细而适当地构想整个计划。冒险是指在他们驶进没有海图的海域，而非驾驶漏船驶进这样的海域；他们通常都有周全的准备，并且睁大眼睛注意形势的变化，而他们也知道在到达某处之后要做什么。创业者与执行者不同的地方在于前者为客户导向，而后者则为管理导向。创业者所聚拢过来的东西，执行者则加以经营管理。

在过去的三年里，我始终把精神集中在为自己这个企业培养

出一个年轻的管理队伍，而目前这个队伍已能完全管理公司，而我现在的心力则较多投注于教学、营销、制定策略和著书立说方面。放弃以往手中所握的大权对我并不是件难事，因为我从未自认为是一个生意人，我倒觉得自己更像一个务实主义者。如果各位对此想有更深入的了解，不妨可以看看我所写的《经营有术》(Running Things)一书。它起初只是一篇论文，后来却变成一本书。



## 问题 24:

向你请教两个问题。

第一，你们所采用的质量改进教程执行起来相当的具有活力和热情。可是你的用词里却有许多似乎是带有消极性质的，例如预防、消除、疫苗和符合，像这种情形你要如何解



## 回答:

这里面牵涉到好几个不同的事情。我将先回答你后面的问题。首先，我所主张的符合(Conformity)也有“与别人一致”之意，并不是与别人都一样的那种符合。我们所讨论的乃是我们自己所建立的要求，以及完成这种要求所必须采取的行动；而要求则是由企业的经营者所制定的。他们说明了你要突出、要与众不同、要有独特风格、要领先于所必须做的那些特定的事情。组织的策略和机能在这些要求中都有所描述。你花了时间和精力才制定出这些要求，因此，你也必须认真对待这些要求。

其次，你之所以能够在我们的学院的经营中看到活力和热忱，原因便在于我们 PCA 的同事都知道组织的要求是什么。他们知道

自己有责任完成这些要求，并且知道这样做他们会得到赞许。他们也知道如果他们有问题，他们将能获得所需要的辅导或培训。然而决定一切的还是经过我们大家同意的要求。

你说消极吗？你所听到的某些术语听起来可能消极，不过我可不把他们视为消极。事实上，我把预防视为一种积极的努力。如果你看到一个路标，上面写着“下个加油站 200 英里”，你将会想到预防的观点，因此，你至少会加足能让你跑 200 英里的油料。你提到“疫苗”这个字眼，现在的小孩子都必须注射疫苗，以便对抗你我小时候所流行的疾病。我们坚持这件事必须做。而这也是一件积极而正面的事。



### 问题 25:

符合要求意味着要求必须具体明确。那么，是否大部分要

求都必须以书面方式列示 或只是那些最重要的部分才需书



### 回答:

这必须因事而定。要求是针对问题所拟订的解答，以及由那些解答而得出的协定。当我去滑雪的时候，我总是在第一天先上课，让教练告诉我一些规定及要求。那些规定及要求并不需要写下来，因为当一个人从斜坡往下滑的时候，是无法阅读什么的。教练所教导我们的技能都可以从市面上出版的一些书籍和录像带上学到。然而到了户外现场，就会有要求来限制每个斜坡所需的技巧水准、划定危险区域及用餐地点等等。那些规定都会写在标记板上，并且还有编码，以便让“白痴都能看懂”。看错任何标记，后果都不堪设想的。

另外一个例子：我太太和我买了一块地皮，并拆掉上面的老房子，目前正在兴建一栋新房子。这其中牵涉到许多的要求，用文字记载的有上百条，有的包含在法律条文里，这些只是例行公

事，也有些是你视为理所当然的。我们按照法律的规定行事，准时付款，按照合约施工，并预留部分空间以便处理突发事件。

相同地，我也利用我的写作所得，为我的孩子和慈善机构设立信托基金，这些都是委托第三者管理，并依据明确的要求来运作的。

要求有很多种。我的孙子中有两个还不认识字，我与他们有不成文的协定，那就是无论何时何事只要是他们想要我做的，我都要去做。因此，只要有个小声音向办公室叫着找我，我就必须立刻放下手边正在做的事情。

因此，我们必须把“要求”放在一片适当的欢笑声里。我们才是主人，而不是要求。要求是人们用来记录彼此之间约定的协议，它可以以任何必需的形式存在。他们必须受到尊重，不得任意涂改，除非创造它的人均同意如此做。



### 问题 26:

我从事核能方面的工作，正如你所知道的，我们所从事的是技术性很强的工作。对我们机构而言，要求的概念是有特殊意义的，它与你所谓的要求有点不同。对于我们这些



### 回答:

事实上我们的观念都是一样的。记住：要求就是针对问题而提供的解答。有时候制定要求是需要付出很大的心力的。如果一

个人的工作内容是要制定要求，那么就意味着他必须制定出别人能够了解并加以履行的东西，而不应该有任何不能达成的要求。有时候我们可能不是对每件该知道的事情都清楚，但是我们毕竟必须先开始，并且边做边学习。

核能这一行也是类似的情况。它有许多未知的事情存在。为了获得足够的信息来定义或澄清新的要求，你就必须先进入未知的领域或位置去探讨。要适当地做好这件事，就必须把实验和研究调查的事项划分清楚，所有这些步骤都必须依照众所同意的要求来执行，否则就不可能知道如何处理成果；一旦对情况有所了解，就能制定出更多的要求，以便那些执行人员对他们所做的工作与做研究调查的人员了解的一样多。

因此，我们所从事的每一件事情都有一大堆的要求。有些只是每日例行的要求；有些并没有清楚的规定。我们不得不依赖于彼此的自觉性来完成双方已达成的协议。如果我们学习得更多，把要求阐述得更明确，那么那些要求执行起来就会更有效果。

今日，任何行业运作的成果都是由于有要求的存在所导致的。这些要求可能诉诸文字记载，可能只是口头上的协定，可能是传统式的，也可能是片刻前才被提及的。不要误以为只有那些以大写字母书写、并有特殊格式的才叫要求。要求只不过是针对问题所提供的解答而已。



### 问题 27:

请问零缺陷(第一次就把事情做对)和冒险这两者之间有



### 回答:

零缺陷是“第一次就把事情做对(Do It Right The First Time)”

的一种象征性的说法。有些人将之以每个字的第一个字母代替而称之为“**DIRTFT**”。这个字很难念，你可以试着把它拼成“**DIRTFOOT**”，而如此一来，就会到处都是你的脏脚印了（**DIRTFOOT** 在英文中是脏、脚的意思——译者注）。

我想人们在谈及冒险的时候，都没有搞清楚它的真正意思。真正的冒险家，就如那些喜欢登山的人或太空人一样，他们从一开始就要确定每件事情都正确无误，而且在出发前就做好准备。他们会把基地设在正确的地点，准备好正确的装备，或者，他们会先做发动机的测试，并进行人员培训，直到每件事情都按计划运作为止。

当我离开 **ITT** 公司那个温暖的工作而开始自己创业时，人们认为我是在冒险。的确，这个决定涉及放弃一笔相当可观的收入。不过，我已经存了一些钱，而且我的计划就是用这些收入来发展这一新事业。

为了确定有此市场需求，亦即确定我会有客户，我把《质量免费》一书的读者对象设定在管理层。如果反应良好，我就着手进行我的计划。结果反应出乎预料的好。当我单枪匹马出去闯天下的时候，已有很多人知道我，这使得事情容易进行得多了。

我的早期客户，如 **IBM**、泰能、米利肯（**Milliken**）、本迪克斯（**Bendix**）、塞拉尼斯（**Celanese**）、**J.p.史蒂文斯(J.P.Stevens)**、布朗—鲁特（**Brown and Root**）等等都对我很有耐心。我懂得质量这方面的事，而他们则帮助我学习如何从事咨询工作。到一家机构去告诉他们“做这个，不要做那个”是一件很容易的事。这样做的结果也绝对不会错，因为我已经经历过每种可能存在的情况。然而，我并不想这么做。我希望他们能永远地做好质量管理的工作。他们需要学习如何自行运作，以便能把公司经营得更好。

“冒险”的要点在于花时间用心制定要求，澄清已知的每件事物。有些事情是未知的，必须制定应对的对策，但是如果行动的其余部分都有良好的基础，则那些未知的部分就会变成易于应付的事情了。只有那些太懒惰，或太忙于其他事情而没有制定出要求的人才是在冒险。其结果，举例来说，就会像一些北极探险队一样，因为没有携带足够的粮食，或是选择动身的季节不对，

而永远无法回来。要求必须是经过深思熟虑的。

如果一个企业要真正经营得当，那么每个员工都必须了解公司的目标何在，他们也应该知道公司的规章，以及他们个人所扮演的角色。这些都是我在《经营有术》这本书里所讨论的制度。

想要靠岸以便救援一群受困的陆战队队员的海军驱逐舰舰长，必须小心查看海图，以便知道在何处停泊最适当。一艘因触礁而无法行动的战斗舰是没有多大用处的。由于无从得知敌人将有什么反应，所以这是一项冒险的军事行动。然而我们却至少可以知道海上的状况以及可用的资源。船长有一个牢靠的支援基地，一群训练有素的船员，保养良好且处于备战状态的装备。

船长准确地知道这艘船所能发挥的功能，他会尽可能获取更多有关敌方的资料，并告知船员将要发生的事情，一切就绪之后，他们便开始向海岸挺进。现在他将要碰到的风险便是当向船员下达命令“克劳士比，发射五寸炮”的时候，克劳士比却不知道怎样发射五寸炮。

零缺陷就是当答应做某件事情时，就按照我们所同意要做的去做。它意味着清晰的要求、良好的培训、积极的态度以及周详的计划。传统上人们总认为，冒险就是一头扎进自己对一无所知的情况中。使自己一头扎进一无所知的情况中的人，都会在该一无所知的情况中消失不见。

当企业的管理层在谈论冒险时，他们通常指的是扎进一无所知的情况中，即使不成功也无惧于惩罚。他们应当加入 CIA。



## 问题 28:

零缺陷是一种目标还是一个现实(Reality)?



## 回答:

两者都是。零缺陷明显是一个目标，不过它更是一个现实。有许许多多的事情都是照着计划发生的，只不过我们不是每次都能察觉而已。举例来说，你们大家今天都到这栋楼的后面午餐，我们准时下课，帐篷搭好了，桌子也准备妥当，食物温热可口；我们吃饭的时候，椅子没有坏掉，而且我们大家都按规定准时回到教室；麦克风功能良好，灯也亮着，你们每一个人都有座位，胸卡都在你们手上，每个字都拼得很正确，而且我们大家都说着同样的语言。

这就是现实。零缺陷便是把所有事情彻头彻尾计划好的结果。

然而我们之所以还会有问题冒出来，原因即在于我们从小就被熏陶：人不可能总是把事情做正确。现实生活中有很多事情会出错这个事实，并不表示事情就一定会是这样。许多不符合的现象之所以会发生，只不过是因为人们预期他们会发生而已。这种预期变得如此寻常，以致于人们都把时间花在学习如何修补而不是如何预防上了。

近来，有关改正行动和解决问题的课程都很火爆，而关于预防方面的课程的需求却很少。这就是为什么如果我们要想有所改变，就必须从整体文化来考虑的原因。

大家可想像到的最具讽刺的说法之一，也就是大家所熟知的墨菲法则（**Murphy's Law**）：“任何可以出错的事情，都将会出错。”此法则甚至还有个补充说明：“墨菲是个乐观主义者。”

现在遵行这种哲学可使生活好过得多。如果我们期望不多，得到的也不多，那我们就没有什么好抱怨了；这对我而言，就像保龄球是否滚入球道内一样可以毫不在乎。

在我还是个可靠性工程师的时候，我发现自己走进了一个把“错误是不可避免”的假设发展成一门艺术的世界。统计证明——毫无疑问的——我们不能预期在每次打开开关之后，我们的系

统都能顺利运作。测试结果和现场操作都绝对支持这个观点。没有一件事能按照计划运作，因此，预留空间是必须的。多余的电路总是例行的附带于产品内；持续的查验变成工作之一。人们经常为工作的困难而叹息，而所生产的产品成本又非常高。

生活在这种情况下，我变得越来越有挫折感。举例来说，由于有“没有什么事是不会出错的”这样的默契，因此没有人会认真的去设法生产可靠的零件。大家注意的焦点都摆在如何做更大、更好的检测，以便找出坏的零件、保留好的，而不是学习了解整个生产过程，以及如何减少错误发生的机会。因此，当有一整批“高可靠性”零件产生时，往往与之相伴的是一大叠检验报告以及不菲的成本。这些零件都是检验之后的幸存者。

既然“放水”（Waivers）、偏差和低产量都是司空见惯的现象，那么事情顺利运作的可能性就很渺茫。这种情况持续得越久，专业文章就可找到更多的“事实”来证明事情一定会这样。

不过，这只是“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的一个典型的例子。在这个例子中，“此山”便是一些把假设运用到科学原理中先入为主的成见，我们的生活中一直有许多偏见。比如，凯撒是剖腹生下来的，我们因此称此种接生方式为“帝王剖腹术”（Caesarian Section）。然而，事实是他的母亲活得比他更久。现在你是否还真的相信，在公元前医生能够为女人剖腹、取出胎儿，再把她的伤口缝合，而她仍能活着？

在这种基本观念上改变人们的想法是需要下相当大的功夫的，虽然有人已逐渐改变，但还有很多人在犹豫。我对这件事情的看法是：我不愿意为那些不是以零缺陷为经营目标的机构工作。



## 问题 29:

“零缺陷”和“无错误”这两者之间有何关系，或者是有



回答:

这是个有趣的想法。这两者所指的是相同的事情，只不过“无错误”听起来比较有点否定的味道。有很多种类似的讲法，比如：零故障(Defect-free)、无误差 (Without Error)、无错误、第一次就把事情做对(DIRTFT)——如你喜欢也可写作 **Dirtfoot**(脏脚)，无失败等等。重要的是要用人们一定不会误解的词汇。



问题 30:

打高尔夫球时的零缺陷是指什么？



回答:

零缺陷对打高尔夫球而言，就像其他事情一样，也就是：要遵守规则——按照游戏的规则来打球。就像其他个人玩的运动一样，分数与此毫不相干。

打高尔夫球和其他运动不同，玩球的人基本上都不遵守规则，在很多情况下，甚至根本不知道有规则存在这回事。因此，除了职业高尔夫球手，以及那些差点儿的业余高手以外，每个人都是按照对他们自己方便的规则来打球。他们没有每一击都予以计数，也不是每一次违规都接受处罚。

他们如果漏失第一球，就打另一个球，而不会回去再打一次。他们彼此给予对方含混过关的机会，这是大家同意的而且也比较好玩，但是这样就不是打高尔夫球了。



### 问题 31:

零缺陷是一个观念，如何与你所描述的“ 十四个步骤” 的施

仁斗和和和人



### 回答:

零缺陷是个目标，而“十四个步骤”则是促使一队人马前进所必须采取的行动。我喜欢称之为“金光大道”(参看“问题 53”)。

除非有个目标，否则所有的行动都会显得毫无意义。对付“狮子、老虎和熊”，赶走邪恶的女巫，面对可怕的男巫，所有的行动，如果没有一个值得这么去做的目标都毫无意义。我们必须要做出一一些能提高我们生活满意度的事情。

而在我们的工作世界中的一个事实便是，很少有人真正喜欢工作。对于绝大多数上班族而言，他们有太多的挫折感并极度缺乏满足感。大部分原因在于：他们认为他们所从事的工作都是不重要，或是没有意义的。有那么多检查工作要做，却几乎没有一套可依赖的制度让人有所遵循；而管理层又往往对员工的感受或需要一无所知。

公司的目的在于赋予员工有价值的生命，它提供给员工有意义的工作、舒适的生活以及能对别人有所贡献的机会。为了向这个目标迈进，公司必须赚钱，必须成长，也必须成功。而这只有当员工、供应商和客户三者的关系都很和谐一致的时候才会发生。而这种和谐一致却不能表现在“三个中有两个好的”这样的观点上。



### 问题 32:

关于质量改进的十四个实施步骤，以及各步骤实施的适当时间，特别是有关“零缺陷日” (Zero-Defects Day)和“消除错误成因” (Error cause Removal)等方面，我们都已做过许



### 回答:

步骤实施的时间表视情况而有所不同，“消除错误成因”这个步骤，只要是公司制度已做好相应的准备即可加以实行。“零缺陷日”则是当管理层已能坦然面对大家，并使大家清楚明白他们的决心时，那一天便是了。

质量改进的十四个步骤，从未曾被我考虑当做行事日程。以前我还在马丁公司上班的时候，发觉人们可以毫无困难地接受我的防患未然的理念。可是下一步他们所提出的问题，总是环绕在“如何做”及“做什么”上。因此，我就列了一张表，把必须做的事情详细列出来。这张表完成的时候，我发现一共是 13 项，为了避免有人会认为这是个不吉利的数字，因此，我又再加一项——“从头再来”。

这些步骤之所以被依照顺序来教导，主要是由于他们必须以逻辑的方式来加以讨论。不过，事实上“步骤八”有关“教育”这一项是早在“管理层的承诺”，也就是“步骤一”这一项之前，就已经开始了。

整个改革小组的运作方式，就是一个学习事项。如果公司内

部的员工都能在某个时间内参加该改革小组的工作，那么任何沟通上的问题就都绝对不会再发生了。

当我在 ITT 公司工作的时候，我已经把所有这方面的事情都整理出来，并写了一本书。我准备了一本简单的小册子，取名为《通过缺陷预防实施质量改进》(Quality Improvement through Defect Prevention)，同时附带一盒磁带，用 7 种语言来解说零缺陷的观念。

这本小册子和磁带是以手帕形式的盒子来包装的，内附一封我的私人信函，然后分别邮寄给世界各地 ITT 公司的经理级以上的人员。直到今天，我仍然没有听到有人提到过关于这些盒子的事情。因此，我断定这些人都需要从自身先做改变。

在我们初期教导人们这十四个步骤的时候，我们会为一个问题所困扰，那就是如何让人们坚定地知道他们必须做完所有的步骤，而同时又不会让他们觉得这只不过是某种形式性的活动而已，要不然整套过程都会滞碍难行。举例来说，如果我们不坚持的话，很多公司就不会有“零缺陷日”了。

有些人会觉得，这样的节目，聚集一大堆人，兴高彩烈的，会让他们感到尴尬。不过，我已经参加过许多这种活动，那些人都很高兴举办这样的活动。因为我常受邀参加这种活动，次数多得让我分身乏术，因此，我制作了一盘简短的录像带，送给符合资格的公司，影片内容描述的是我在一个非正式的场合，对一群人的谈话。如果有可能的话，我真想每次这样的活动我都参加。这些活动实在太棒了。

同样地，在《质量无泪》(Quality Without Tears)这本书中，我提到“疫苗成分”(Vaccine Redinets)，这是质量改进活动中真正高级的行动。为了避免人们在题目上做讨论，我很小心地不用数字来标识他们。不过，这本书一出版，大家就开始数一共有几个步骤。



### 问题 33:

数年前，报纸刊登了一段你的谈话，内容是：草率粗糙的工作态度可以浪费一家公司年销售额的 25%，如果是经营服务业公司，这个数字则高达其年度营运预算的 35%。请问你从



### 回答:

那些数字事实上还算是偏低的，尤其是对服务业而言。我想服务业公司的员工他们的时间都花在了重复做事情、翻找资料或道歉上。从事“制造业”的人事实上大多也是服务性公司。他们只有一小部分是真正把产品组合起来的人。其余的人力都花在处理文书的工作上。

每家公司从一边(产)到另一边(销)的，都可以说是一种过程。所有的工作也都是一种过程。其中的每件事情都是由一系列的线路联结在一起。不论何时，只要有一个部分出了差错，整个机构的人都会感觉到这种震荡波(Shock Waves)。把事情做对之所以需要人的参与，原因即在此。

健康医疗中心，如医院，就有非常多类似的情况。医院里面，外科医生这类专业人员做医疗的工作，而像会计这类专业人员则做别的属于他们专业领域的事情。但是对会计发脾气的人比对外科医生发脾气的人要多。然而，不愿为更正问题而采取措施的医院却往往有一系列根深蒂固的错误渗透到每一个部门。

研究显示，实验报告有其先天的统计错误，这种错误是操作者所造成的。它使得整个报告的不可靠性高达 50%。发现有误的地方，当然必须重做试验。至于没有被发觉的错误，可能会也可能不会造成大问题。程序性的错误在其他领域也时常发生。

你很难找到比从事医疗工作的人更敬业的。我认识他们很多

人，几乎没有例外的，他们都希望每件事情都能做得正确。只不过他们无法凭直觉去了解，要如何才能办到。

一个机构一旦计算出其不符合要求的代价有多大之后(即使还没正式开工生产的机构，其“不符合”的代价也可能很惊人)，便知道他们必须采取行动了。这就是必须先计算出这样一个代价的全部理由。我甚至没有告诉人们我所认为的真实数字，因为他们会以为我在夸大其辞。



### 问题 34:

为什么你选择用不符合的“代价”(Price),而不用不符合的“成本”?



### 回答:

代价这个词由于用法的原故，对我而言似乎是比较好的词汇。字典里代价的意思指的就是成本，不过人们通常把代价视为你付出去的钱，而把成本看作是人家订出来的数目。因此，对我而言，用代价这个词给我有机会来教导人们，他们有一个选择：“成本或许是 X 元，可是我只愿意付出这个代价。”

我也试图摆脱“质量成本”(Cost of Quality)这个词语所带来的包袱。这个词语是如此被误用，以至于我很想摆脱它。人们不愿谈论做错事情要浪费公司多少钱，而宁可在如何分类这件事上争论不休，不管把结果归在哪一类，是失败也好，奖赏也好，或预防也好，如果你不马上着手实行改进，一概于事无补。



### 问题 35:

与其用质量这样的词语来形容所追求的目标，而这个字对

不同的！又有不同的含义，为什么不用一些更明确的词语



## 回答:

“不符合”这个词或许不错。最近也有人用“诚信”(Integrity)这个词。这个问题和人们对于“好”(Goodness)的感觉有很大的关系。要让人们以不同的方式来用原有的词是相当困难的。我曾试图让人们了解，如果质量需要被管理，它就应该要含有可管理的意思。多增加一个新的词语或许不会产生多大的益处，但很可能反而会增加困扰。

比如，“卓越”(Excellence)这个词就曾使人们困惑，人人都用这个词，好像他们对于它的含义都有一个共同的了解，热泪盈眶的演说家呼吁大家要完成“卓越”，公司还要把它刻在走廊的铜牌上。可是当你问他们的时候，这些人却都无法说明一个人应该怎么做才能达到卓越的标准，因为他们未曾真正思考过它。他们应该列出一张清单，把观众所视为“卓越”的标准及要求定出来，以便让所有的人都能看到。

但是，人们并不喜欢做这类的工作，他们希望能有一个词语来涵盖一个行业的所有各方面的特性。“生产力”(Productivity)这个词，听起来好象每个人都知道它的含义。不过，如果让大家对这个词的含义达成一致的话，你就会明白这类词汇的真相了。

由于人们天天都被允许做价值判断，所以用在“质量控制”和“质量保证”中的“质量”这个词，通常都是指“好”的意思。没错，“好”就是它以前全部的真正含义。然而，当“符合”及“不符合”的思想开始深入一个企业之后，“好”这个词一时之间就变得有所不足了。人们又开始寻找别的词汇来取而代之。

我尝试过把强调重点放在“要求”上，而非其他事情上来。然而这个重点也一样容易落空。当有人谈到“适合使用”(Fitness for Use)这个词语时，他们是想利用这个词语来让人们允许他们判断产品或服务。他们希望人们能够允许他们放行偏离要求的产品。不过，那并不是这个词的含义。它的含义不过是指产品应该能为客户服务，并且应该有清楚说明的要求，以便让人们知道它是“适合使用”的。

客户的要求是各式各样的，因为没有客户就没有生意。不过，除了实际的使用者以外，还有很多种别的客户。比如，国内税务局(**Internal Revenue Service**)就有它的要求，证交会(**SEC**)、银行界、公会、房东等等，他们都希望我们能符合要求，他们不喜欢有任何偏差。

有一个关于杜鲁门总统向一群肥料制造商作演讲的故事，当杜鲁门总统谈到他们的产品时，总是用“粪”(**Dung**)这个词。因此，演讲过后，有人要求杜鲁门夫人，是否可以建议总统用“肥料”来代替粪这个字。

“我花了 25 年的时间才让他说粪这个词的。”杜鲁门夫人如是回答。

我用了比她更长的时间，才让人们正确地了解“质量”这个词的含义。



### 问题 36:

我们所看到的关于质量改进的资料上说，无缺陷的工作表现与完美主义不同。我担心员工会把这个观念带到他们的工



### 回答:

《爱丽丝梦游仙境》(**Alice in Wonderland**)里的红桃女王(**Red Queen**)可以相当容易地处理沟通的问题。在她的王国里，她认为一句话是什么意思，它就是什么意思。然而，对我们其余的人而言，就必须把我们所表达的意思向每一个人解释清楚，以免产生不必要的误解。这就是质量教育所要达到的目的。

字典上“完美”(Perfect)的意思是“没有缺陷或错误”。然而，在一般的使用上，它的意思比这要强烈得多，例如拥有无误地进行改善的能力等。

任何词汇都只有有释义时才具有意义。“卓越”这个词，就被广泛地使用。不过除非为“卓越”设定标准，否则没有人会真正了解它的含义；“客户的要求”只有在列示出来并采取必要措施加以实践之后，才有意义。我们要先确立以符合要求为目标，然后才能制造出符合我们所追求目标的产品。

这里比较大的问题就是要意识到所有的词语都具有特殊的含义。当我们使用这些词语来沟通的时候，我们必须花点时间来确认我们大家的理念是否一致。电视上所演的一些情景喜剧，很多都是取材于住在同一所房子、说着同样的语言、目标相同的人之间所发生的一些误会的。

公司内部的每个成员理解事物的方式是否相似，是质量改进过程的一个关键。正因为如此，公司里的每一位员工都有必要参加为他们解说个人角色的教育课程。

机构内部沟通，所使用的词汇是否恰当，对公司的影响关系重大。如果所使用的词汇不够精确，就很可能造成员工的困扰和斗志的松懈。适当的要求将使得事情进行顺利、水到渠成。

以童子军的规章为例。我敢说这里有许多人曾经是男童子军或女童子军。我相信这些人都还记得童子军规章及誓言，而那些规章都是年轻人能够理解的要求。童子军手册内有 10 条守则，每条守则都有附加的讨论，以及一幅画着一个服从每条守则的模范童子军的示范图画。

童子军手册中，对于每条守则的说明方式是这样的，比如“清洁”(Cleanliness)，从图片上可看到童子军们都按时沐浴，使人一看就明白它的意思；“助人”(Helpfulness)这一项，可由图片所示一位引导老年人过街的童子军来描述；其他的如“诚实”(Trustworthiness)、“恭敬”(Reverence)、“服从”(Obedience)等等，全都有详尽的解释和讨论。在这些基本观念的基础，最重要

的是，童子军还举办了一些以任务为导向的活动，通过这些活动，他们有机会赢得美德奖章作为激励。如此这般，把观念和执行互相紧密配合在一起。

这些年轻人因此学习到如何与他人相处，如何设定目标以及达成目标，如此一来很自然的，他们就拥有健全的人格以便将来适应成人的生活。如果公司愿意花这么多的功夫来促进了解，他们就能在日常的基础上获得质量的提升。



### 问题 37:

自从你的哲学理念初创以来，你似乎已发展出越来越多的制度。是否新的制度已逐渐取代了旧的制度？你是否会担



### 回答:

我们只有这么一套方法，而它也是一套完整的制度。我当然不会去想出一大堆不同的制度。你所指的可能是比如“质量免疫血清成分”(Quality Vaccine Serum Ingredients)之类的方案。我并没有把这些当作是制度写出来，而是希望借此告诉人们为永葆质量不断改进，就一定要具有这些特性。

为了让人们真正清楚地了解这套方法，我想尽办法、尝试用各种不同的方式来解释所有与质量改进有关的观念。因此，当人们向我要求一些特殊的东西，我就试着满足他们。“免疫”这个词就是为了回答人家的问题——如何通过成熟方格中的启蒙阶段——而创造的名词(参见《质量免费》一书)。他们想知道什么人该做什么事，所以我就把他们写下来。这些要素分为五个部分：共识、系统(意指职能部门为支持质量改进过程而进行的活动)、沟通、运营和政策。

这五个部分就像一部新车所附带的操作指示。他们不教你驾驶的技巧，只是在说明这部新机器的构造及性能，让你知道什么是重要的。相同的，我们也加入了许多辅助工具来帮助推动质量改进。统计方法控制课程及实施方法是一部分，管理者实施预防的方法——教导他们如何预防的方法，以及个人预防的实施，这一课是质量教育系列的结业课程。不过，这些都不算是制度，他们只是用来充实基本概念，并以提供更精密的工具来扩充所学的一些教育课程而已。“制度”不需要太多，重要的是更努力地工作，以及更认真地应用所学到的东西。

然而，我们时常被要求做质量领域以外的事情，而我们对客户的这类要求也有所回应。如果质量真正被了解，那么其他方面的事情也会迎刃而解了。想出一套经营事业的办法并不困难，困难的是如何让人们按照你的方法实行。

你所提倡的质量理念和戴明博士以及其他质量大师所提出



### 问题 38 :



### 回答:

我觉得“大师”这一套很令人厌倦，相信其他人也会有与我一样的想法。我们大家都花了一生的时间想从荒野中招揽生意进来，结果现在却发现自己坐在山洞前的一块冰冷岩石上。上个月我经过一个飞机场时，有人对我喊道：“以大师的身份讲句话吧！”对此，我举起手来，掌心向外，伸向他说道：“不要把每一样东西都拿来擦屁股，孩子。”

把经验丰富的戴明博士和朱兰博士(Juran)和我放在贴有详细

标签的笼子里——就像动物园里的动物一样——那是不可能的。我们大家都相信质量的问题是属于管理层的事情，我们也都相信预防是提高质量的方法，并且我们也都为人们不能立刻以理性、成熟的观念来处理事物而感到不耐烦。

戴明博士数年来都着重于统计学，并以此方法教导了成千上万的人；朱兰博士则以其质量工程方法而闻名于世。如果你按照他们所教导的方法去做，你会非常成功。他们都是为理念献身的人，值得尊敬。戴明博士和我时有书信往来。朱兰博士却似乎认为我是个骗子，这些年来从不曾错失可以骂我的机会。

话虽如此，我们彼此在观念上的差异，并不完全是毫无意义的。我相信零缺陷是一个实际、合理，而且可以达到的目标。他们两位似乎也同意这点。在实行上，我总是把目标放在管理层，而非质量控制人员。这主要是因为管理层并不知道如何处理这个问题。因此，我们设立了所谓的“克劳士比完全质量管理体系”(Crosby Complete Quality Management System)，提供质量改进的教育素材(针对每一个阶层)，并提供统计工具、改正方案、供应商的管理以及每一样可能用得上的东西。

开发这么一套实施教材需要一大笔钱，以及一大群专业的人员。工作人员的教学活动，是以完整的案例研究影片以及许多其他的教学工具做辅助的。我们把大笔经费花在培训这些工作人员上。我们的想法是要建立一家稳固的公司，这家公司要能在我现在参与其事的其他人都离开以后，还能永久存在。

另外一个较大的不同就是，我从事这个行业已有 25 年之久，其中有 14 年曾在一家跨国、多元化经营的大型企业做资深主管；我不曾做过大学教授，不过公司内部每个阶层，从检验员到首席执行官(CEO)，我都曾经做过。因此，我觉得我能了解负责执行工作的人的特殊问题和目标。比如说，我们也教导统计方法控制，并提供操作软件。不过在这样做时，我们都是先向管理层解说如何了解和使用这个方法，以便达到持续的改进。他们不需要学习如何制图或计算，却必须知道怎么使用它。如此一来，那些把我们所教导的方法应用在实操上的人，才有办法同管理层沟通。长久以来，管理阶层通常只学到在接到部属交上来的图表时，说“嗯”。

质量部门的任务包括帮助公司发展出一整套可以长久使用的经营策略，而且必须不断地更新。关于这一点，我可以举 PCA 为例作为说明。我们试图让一些公司重视质量管理。有一些公司，像强生、通用汽车、克莱斯勒以及联邦监狱工业，都已在我们的监督之下设立了他们自己的质量学院，我们给他们的教师上 6 个月左右的课程，让他们学习如何在管理学院教学，然后再教他们其他的课程。

因此，我们的业务是帮助公司为了更美好的未来而改变企业文化；持续的质量改进，比仅提供质量控制的工具要重要得多。

我不认为我们所经营的事业与其他同行是相同的。我们花费了无可计数的金钱在材料上，以及将更多的金钱花在添置设备上。质量学院是一个教育事业机构，而不是系列演讲的舞台。



### 问题 39:

过去 12 年来，我的公司曾做过“ 生产线规划”、“ 工作生活质量” 及“ 质量管理圈”，现在则是“ 及时管理”。可是，每



### 回答:

你的问题正好支持了我的理论。管理层以临时应急的方式设置了一些活动方案，企图以此解决问题，或维持公司的运作，而不思调整公司文化以适应市场的实际状况(见“问题 40”)。

没有一个制度，包括我和我的同事所设计的制度在内，可单靠其自身就能在各方面运作顺利；管理层必须了解制度是什么，并且必须共同参与来使它成为公司运作中的一个有生命的、会呼吸的部分。

这就是为何想说服人们推行质量改进过程常会徒劳无功的原

因。他们必须自愿设立这样一个质量改进过程，而且愿意为此而努力。一旦有了开始，质量改进过程就将有助于那些你所提到的其他方案的进行，因为它的作用就像雨伞一样，在它下面的方案，就像植物受到保护一样，可以开花结果。

这就像一个健康计划的运动部分。没有人能走到我的身边，帮我运动肌肉，或是强迫我的肺部扩散、收缩，或是拖我去做一项刺激的徒步运动。我可以付钱请人替我做运动，并在卡片上做下纪录。然后我可获得积分，但是如果继续这样的话，我将会肌肉萎缩。

我们之中有许多人都有财务顾问来帮助处理复杂的税务和投资问题。然而，我们自己才是把建议付诸实施的人。这世界有太多人把所有的事情都交给别人去办，并为此付出代价。

质量改进进行得是否成功，并不在于质量专家所具有的任何力量，而是在于教育以及认真、有条不紊地执行。许多人认为，如果他们注重精神生活，每个星期参加一个小时的星期，那就万事大吉了。不过，我们个人的精神生活并非是可以交给教堂或任何宗教机构处理的东西，而是要由我们来决定是否要关注、照顾它。宗教机构提供布道、教导和辅导的工作。那只是给我们精神支持，我们必须自己去实践；别人是无法送我们上天堂的。

因此，贵公司在实施质量改进过程之后会有怎样的结果产生，全视管理层的态度和员工的参与程度而定。经验显示：公司可以以极小的代价，也不需要太多的努力，即能好转并日趋兴盛，不过一定要先改变企业文化。单靠一些方案是无法达到这个目的的。

质量改进过程就像一把伞，具有保护的功能，使得一些为支助某些特殊功能而设计的方案得以进行。比如，及时库存盘点、工作小组、目标管理、员工培训以及其他这类的活动，都会由于质量改进过程而变得更易于接受和实施。

当然最好是，质量改进过程一旦予以适当的设计之后，就能永远运作。



## 问题 40:

你对于质量改进过程中的目标管理方案有何看法?



## 回答:

目标管理(Management By Objective), 通常简称为 MBO, 最初是由彼得·德鲁克博士(Dr. Peter Drucker)所提出。他也正是我个人所崇拜的偶像。我认为他把目标管理视为解决问题的一个十分自然的制度。它是被当作主方案(Master Scheme)来设计的, 不过仍是一个很有用的做事方法, 正适合我所提倡的质量改进过程。

举例说明, 假如决定在 12 个月内把客户投诉案降为零。而目前每个月有 60 件客户投诉案, 因此, 为了完成此目标, 就必须制定出每个月减少 5 件的计划, 并且必须有许多二级目标, 比如分析投诉产生的原因, 定义他们的特征, 以及消除投诉产生的因素等。每个人都有工作要做, 也有一些清楚的测量方法, 以及一个完成时间表。

这些都可以在有画线的纸上设计出来, 并通过会议的方式来追踪。这是一套非常有效的正式系统, 质量改进过程所造成的最主要差别, 在于它的目标不只是减少问题的发生, 而是把问题永远彻底消除。

整个质量改进过程有一个好处, 那就是它像一把大伞一样, 保护着整个公司的运作。你几乎可以把各种不同的方案都挂在这把伞下面。他们都将能有效地运作。

当然, 你还必须很小心, 因为管理层就是喜欢去找一些可以替代管理思想和原始工作的“包你会套餐”方案(Packages)。管理思想的神话多得令人难以置信。这些神话大部分都是来自于商学院。我经常到商学院去演讲。我发现学生们的思想还比较开放。

至于教授们，则除了少数以外，其余仍然认为质量是制度中的一个技术部分，而且是一个属于工人的问题。

最近，我带我 7 岁大的孙子去看魔术师大卫·科波菲尔 (David Copperfield) 的表演。这是一场伟大的幻觉表演，科波菲尔显然是一个大师级人物。表演结束时，他从观众中选了一个人，给他一个旧的橡木桶。当这个人拿着桶子的时候，科波菲尔抱着一只鸭子穿过舞台，把它放在一个盒子内。当他打开盒子，并把它完全拆开的时候，并没有鸭子在里面。然后，他走向旧橡木桶，伸手进去，抓出了一只鸭子来。我的孙子查理大声欢呼，其他的观众也一样。

然后有个声音——我敢确定是事先安排好的——大声叫道：“重做一遍，用慢动作。”

科波菲尔叫拿桶的那位观众回来，让大家看看桶子仍是空的。然后他走到舞台的边上，回来的时候手上拿着一只填充鸭了，他把它带到已经重新组好的盒子那里，当他准备把鸭子放进盒子的时候，舞台左边出现了一个穿得好似神的使者般的人。他头戴钢盔，脚有翅膀，穿着一件紧身衣。使者以慢动作穿过舞台，从科波菲尔手中拿走鸭子，然后两个人一起走到桶子处，把这只假鸭子，略有困难地，塞进桶子里面去。

使者离开舞台之后掌声雷动，这时魔术师的手伸入桶内，抓出了一只活的鸭子。观众都认为太奇妙了，查理也是。

走出剧场穿过停车场时，我问查理是否他也可以用鸭子变同样的魔术。他抬头看看我，脸上带着耐心的表情，说道：“他们已经告诉你怎么做了，你所需要的只是一个精灵来帮你忙罢了。”

好了，这就是大多数主管人处理事情的方式。如果营销作业进行得并不理想，他们就会找一个新的营销精灵来。质量有问题？那么试试这个新的叫质量管理圈的精灵吧！或参加某个研讨会，或找一个新的质量经理。

难怪人们会迷惑，这就是我之所以花了大半辈子让事情简单化，以便能了解他们，并把信息传递下去的原因。



## 问题 41:

我公司开始实施及时管理没多久，我们正在研究零缺陷方案，想以此为补充。请问这两种努力方式有无任何潜在的利益冲



## 回答:

“及时”存货方案的核心部分，就是必须要能从供应商那里获得无缺陷的材料和服务。保持送货的连续性很容易办到，可是如果供货出现差错，那么因此造成的延误一定会破坏整个运营过程。供应商最后只得在工厂附近放置库存作为弥补。如此一来，“更加经济”这个目标就自然就无法实现了。

不仅如此，而且如果该系统设计不周密，供应商没有得到适当的指导，就会产生非常困难的局面。有些大工厂拥有自己的交通指挥员，他们的工作是利用民用频道来保持所有的交货车辆的行驶通畅。有些供应商在交货后，就到对街的树下去等候下午 3 点的到来(回去刚好下班)。如果管理阶层的考虑是短视的，采用及时管理必定非常困难。

欲使及时管理完全发挥功效，主要关键在于让供应商有兴趣了解公司的要求，并愿意遵照要求运作。在这之后，就要在你的公司内部建立一无偏差的环境。不要依赖某个精灵来替你处理这件事情，单靠制度是行不通的。

及时管理最早由亨利·福特在 20 世纪 20 年代初期开始实施。他在他的罗吉厂(Rouge Plant)附近寻找到一些供应商，让他们按照需要量来供货。而日本人之所以采用这套制度乃是出于别的原因。他们没有像我们一样可任意挥霍的资源。所以，他们认为如果你要一个人做 10 件成品，你就给他 10 套零件。而我们则习惯以效率为由，多提供了 10%到 20%的零件，及时管理是个复杂的问题，并非那么简单。



## 问题 42:

在《经营有术》这本书里，有一部分你提到关于评估员

下表现的一些不同意见 请问你是否可就你的评估观占加



## 回答:

《经营有术》中有一章写的是如何取舍对待那些在某方面非常能干，可是在其他方面却会把你气得发疯的人。每当出现“争辩因素”时，就会有意气用事的情形——这个人要是不立刻改过来，就得立刻走人。因此，在听到过太多比如“你真聪明；你告诉我们一个更好的工作表现评估制度”之类的争吵后，我只好把整个系统纳入我的下一部书——《永续成功的组织》中。

这套系统的基本观点，就是必须赋予员工提意见的权力，包括评估管理层。一个并非我所选择的人，却被赋予决定我事业前途的权力，这点总让我深受困扰。只有一位我早年曾经为他工作的上司，认为我有能力承担更多的责任。通常我所听到的评语都是“我们不认为你是真正适合干这个工作的人，不过我们找不到其他人”之类千篇一律的话。

在《永续成功的组织》这本书里，我写的是关于一家虚构的公司——马司特斯公司(**The Masters Corporation**)。该公司想制定一套真正让个人和公司都双赢的工作表现评估制度。解决方案所涉及的不只是设计一个新的表格，以及提供一些能让人事部门用来做评估工作的东西，它还是一个从全新角度来看成果审核的观点。实际上，这套制度现在也正在发展过程中，等待着有兴趣的公司来采用。

绩效评估是管理者最重要的工作之一，却几乎没有人做得好，评估系统往往陷入加分扣分的老套套中，而忽略了员工的发展。而当公司要做促进员工发展的努力时，通常又都选中了错误的人

员，因为他们没有一套真正准确的评估制度，可用以选择出适合发展的人才。

我所惟一见过的好的工作表现审核制度是由我在马丁公司的老板吉姆·哈尔平(Jim Halpin)所制定的。吉姆是位极佳的领导者。他从公司的底层把我挑选出来，给我有生以来第一个高职位。他所做的就是把与我有固定往来的经理召集到一起，大概有六位左右，包括：我的另一位上司，企划经理，以及负责制造、工程、采购，营销的人员，还有一两个属于其他部门的人。他们做了一个毫无保留的关于我的讨论，哈尔平把讨论的纲要做成一份报告。然后我们讨论这份报告。

我从中获知我给别人的印象如何，还有在表达和处理事情的方式上，有一些我必须做的改变，另外在某些地方，我的沟通技巧尚嫌不足。这实在是太好了，多年来我都随身携带一份副本。就我所知，没有人为马丁公司的任何其他其他人做过类似之举。我为一两位我的员工举办过这样的审核讨论，可是他们并不喜欢别人对他们进行评论。要想顺利实行这样的制度，远比一个人所能想象的困难得多。



### 问题 43:

在你的《质量免费》一书和你的工作---把质量观念散布到全世界---这两方面你和你的公司都已经做得非常成功。



### 回答:

这个问题问得好。我们仍然在学习如何走进企业界人士的心灵和头脑。PCA 在 8 年中已成长为一个拥有 250 位员工的公司，除了温特帕克以外，分公司遍及伦敦、巴黎、慕尼黑、佛罗伦萨、

悉尼、新加坡、东京、圣荷塞市（San Jose）以及伊利诺州的迪尔菲尔德(Deerfield)。

接触人们、传播信念，需要花费很多的时间和金钱来培训人员及添置设备。此外我们针对海外市场所做的努力，包括把教材翻译成数国语言，并学习如何以国际水平来经营我们的公司。

至于专业方面——也就是信息本身的创造和传播——比实际去管理日复一日的琐碎事物要容易得多。国际金融运作的困难程度让人难以想象，你很容易低估了它。

谈到这些事情，令人好笑的是，我事实上是比较像个作家，而不是生意人。我创办这家公司，并协助经营它，是希望借此能获得一个讲台和媒介，以便能帮助世界所有企业直接了解质量。我会从一个讲堂到另一个讲堂，到处发表演说，可是这种方式并不能非常有效地深入人心。他们需要的是全心投入。

我个人未来的计划是继续精炼有关质量的理念并尝试着让人们了解它，向客户做演讲并与客户共同工作，帮助 PCA 的管理层制定发展策略。我和我太太正在温特帕克盖一栋新房，里面有一部分是做图书室使用。大部分时间你可以在那儿找到我。

克劳士比机构将继续成长，并开发出各种方法来协助需要我们帮助的公司做出积极的改变。我们的重点大部分是放在帮助企业建立一种永久的质量管理体系上。在第一次实施之后，就不再需要外来的每日支援。这么一来他们就能永远受益。我们想让任何在开展质量改进过程中需要帮助的公司都可以较轻松的达到他们的目标。我们学院的政策目标是使缺陷预防成为全世界的一个标准管理方法。



#### 问题 44:

你书中所引用的案例是真实的例子吗?这些书是你自己写的



## 回答:

是我自己写的。我认为首先我是个作家，其次是为了挣钱。

我书中所举的案例是一个“鲜活的虚构故事”(Living Fiction)，他们是根据真实的生活经验所写的，不过却是许多情况和事件的集合。以这种方式，我可用最能切中要点的方式来设计安排这些事件。虽然我也必须承认，大部分时候我并不知道一个案例研究在开始之后要如何进一步开展。以《永续成功的组织》一书中写的马司特斯公司的冗长个案为例，刚开始的时候以为只能写两章，结果却写了半本书。原本打算只写公司本身的事迹，后来又加入一个公司策略会议，和一些针对错综复杂问题的原始解决方案。

以案例来做说明是很好的方式，在《随心所欲的艺术》一书中，我用了许多这种技巧。有位主角他是一间教堂的事务协调联络员，专门解决下列一些问题：比如，到哪里去找家政老师；如何在煮饭的女人罢工时，张罗教堂的晚餐。然后还有就是那位不喜欢事必躬亲的少年棒球队总经理；必须说服老顽固接受新观念的积极进取的年轻主管；一位试图和故步自封的董事会打交道的协会会长；一群想在新地点上设立新工厂的人；一位正在写坏消息状况报告给老板的幕僚，而他的老板偏又不喜欢听坏消息；以及一位“家庭主管”，他通常都是家中的女主人。

在《质量免费》这本书里，我利用 HPA 的案例，带领一个团队完成全部十四步骤过程；并访问了一家日渐没落的旅馆，以及一位想把工厂的制造经理从坏人转变成好人的质量工程师。这本书还有几个完整的案例。

《质量无泪》一书中的“质量颂歌”(The Quality Carol)一章，就是模仿狄更斯的小说《圣诞颂歌》(A Christmas Carol)中有一位吝啬鬼的货品都是为了赶船期而仓促出货的情节而写作的。我们把这个案例制成影片，主角是小伊弗雷姆·津巴利斯特(Ephraim Zimbalist, Jr.)。蓝光公司(The Bluelight Corporation)的计划系统，就是在这个案例中加以检视，所有这些在书后面有

一章专门说明他们是怎么来的。其他较小的案例也包括在内。

《经营有术》这本书也有许多案例。“GNU 的故事” (The GNU Story) 中描述一个人自己开设了一家公司，为了让公司能生存并顺利经营，他小心地观察他所必须面对的情况。“三只小猪” (The Three Little Pyggs) 为他们的新事业的经营策略而挣扎、奋斗。执行委员会为了联手舞弊而开会；一群蚂蚁摆平了一只橱子里的蚱蜢。

我发现用案例研讨的方式来解释一个观念，读者比较容易消化。我所写的那类题材很容易让人厌倦，尤其当作者的话全摆在那里随你选择的时候。案例可以使书的内容变得轻松，使它更有可读性。我想，如果能设法避免内容沉闷，就没有理由让它沉闷。出于同样的理由，我试图避免在我的文章里使用冗长的句子和技术上的专有名词。



#### 问题 45:

说到学习，请问你个人是如何跟上时代并保持学习的

快速的？你动力的主要来源是什么？



#### 回答:

我读过很多传记。传记和历史书籍使我知道人们在面对某种情境的时候，会有什么反应。情境的名称可能会随时间而改变，可是内容还是十分相似的。我发现这类书藉对于策略的决定和保持对事物正确的看法，往往很有助益。我们学院过去曾经经历过许许多多的困境，比如：发生一次监守自盗的事情；几个主要客户出现业务上的问题；国际的帐目混淆；美金贬值，使得获利能力降低，因为即使存放在海外的货物库存量不变，但其价值却一直在升高；为了一起合并花费数月的时间协商，结果却是不了了之，因为双方都认为最好这样；股票分析家所带来的烦恼——他

们不了解翻译目前的教材、发展新教材和培训国际性顾问都要花钱。等等。困境只不过是做生意所会遭遇的一部分，只要你不丧失前瞻力，并能小心应对便能加以克服。

为了和时代保持同一脉动，我每天都要阅读《纽约时报》(The New York Times)、《华尔街日报》(The Wall Street Journal)、《奥兰多守望报》(The Orlando Sentinel)；在车上的时候，就看《今日美国》(U.S.A. Today)。我收听地方新闻，看电视的 CNN 频道。此外，我还阅读杂志，其中包括《时代》(Time)、《福布斯》(Forbes)、《财富》(Fortune)、《公司》(Inc)、《哈普氏》(Harpers)、《大西洋》(Atlantic)、《纽约客》(The New Yorker)、《纽约》(New York)、《M》、《城市和乡村》(Town and Country)、《中央佛州杂志》(Central Florida Magazine)、《奥巴斯》(Orbus)，及一些其他的杂志。

培养对各种事物的兴趣是有必要的，因为你不知道什么事物会触发你的灵感。在脑袋里建立一个大的资料库有助于情况的了解，你只要经过思考的过程就可做出实际而有用的判断。我的大部分作品都是来自于随意写在小纸片上、然后收在口袋里的想法。所以一有灵感就必须马上把它写下来是非常重要的。

人们常常为了学习一些知识，晚上还要到学校上课。几年前我也是一样，当然，现在仍然常常去听别人的演讲和评论。不过，最好的教育者就是你自己，只要你不是太过分的特殊。



### 问题 46:

可否请你详细述说《质量人》(The Quality Man)这部影



### 回答:

这部影片是由英国广播公司(The British Broadcasting

Company)在苏格兰的缪尔费尔德(Muirfield)所拍摄的。缪尔费尔德是附近最古老的高尔夫球场。英国公开赛于 1987 年在那里举行，当然，以前还有很多次比赛是在那儿举行的。

拍摄这部影片的构想，源于一位 BBC 的主管从《时代》杂志的一篇文章中读到有关我们的报道，于是派了一位制片人来探访我们。他的名字是布里安·戴维斯，他花了三个星期的时间呆在我们学院和我们的客户在一起。回家后，写了封信给我，说他想拍我说话的影片，大约需拍摄两天，然后剪辑成 30 分钟左右的影片。他们想先出售一阵子影片，等投资的钱收回以后，再在 BBC 播放。他请我到英国去拍片，并告诉我片酬是 300 美元。

我估计了一下，这趟旅行和所花的时间可能要花掉我 4 000 美元左右，但是执行委员会认为如果我是在计划到苏格兰度假的时候，也就是 1985 年，顺道拍片的话，就一切问题都没有了。他们自愿付我拍片期间的食宿费。

我告诉布里安我并不热衷于放弃部分度假时间去拍片，不过，如果他能帮我拿到进入缪尔费尔德高尔夫球场的门票，那又另当别论，缪尔费尔德的门票即使是有名的职业选手也很难取得。可敬的爱丁堡高尔夫球员并不太能容忍观光客。

他做了安排，也付了笔费用，因此我们大家就在那里碰面，他带了一组工作人员，佩姬和我则带着球杆。我们在当地前所未有的好天气下，拍了两天，我总共要打 9 个洞，有 6 个人围在你身边发号施令，“暂停”、“等一下”、“好了，现在可以挥杆了”诸如此类的，在这种情况下打球，实在不容易，不过，却是一次有趣的经验。

欧洲的英国广播公司和芝加哥的影片公司开始在市场上发行这部影片，出乎他们意料之外的，居然销路不错。事实上，销路对他们而言已经太好了，以至于从未想过要拿到电视上去放映，直到 1988 年的年中。他们担心人们会拿到录像机上去拷贝，这会使他们没有生意可做。我怀疑观众是否能很快地在公共传播网上看到这部影片。

由这个例子可以看出，当一位制片人或导演真正地了解他想表达的主题和他的“演员”时，他就能有所发挥。我只不过是照

他的话去做，拍出来的结果就非常好了。他们赚了很多钱，而我则损失了 3 天的假期，PCA 则获得 300 美元的酬劳。不过，对公关（PR）而言却是颇有益的。



### 问题 47:

请问你在质量学院的班上所使用的那些案例影片是从哪里



### 回答:

我们有一个创作部门专门处理这些事情。公司成立之初的数年间，我就是创作部门惟一的成员，不过现在我们的组织更健全了。我们没有自己的影片公司，但是我们与两三家知道我们的需要的影片公司有生意往来，我们雇用职业演员和工作人员，以确保影片内容能吸引学生的注意力。

案例研究是依据实际生活和真实经验而制作的，它同时也是要把整个工作融会贯通的信息传达给别人。我们的目标是让那些来自不同公司，不同工作领域，而在同一个班级上课的学生有一个共同的参考。

当然，一部影片的构想就是起点。因此制作人、作者和企划经理会面，详加讨论是有必要的。我们企图找一些有趣，参与性较强的东西来做。像马格纳银行之类的案例，需要下很多功夫去研究以便得出判断的依据。我们花了很多时间来讨论，目的在于尽可能得到正确的答案。

当作者在研究剧本的时候，必须先确定它是否恰当地处理了一些观念，而且能适合学生。剧本完成之后，除了扮演影片中我可能饰演的角色以外，我绝不插手制作方面的事情。我们希望能制作出好的内容。制作影片的费用非常昂贵，却颇有价值，我们认为这个代价值得。有一件我们还未算进去的事情，就是海外教

材的翻译。它比你们所能想象的还要难得多，影片和其他教材的翻译费用，每种语言的成本大约是 50 万美金，而且要花费许多的时间和精力。但是，这类用在我们质量教育课程上的案例研究影片，对于表达我们的理念，比画面只出现人头说话要有效得多。



### 问题 48:

你为何使用这么多的方格？



### 回答:

其实真正只有三个方格，不过这却是一个很好的话题。《质量免费》一书中所提到的成熟度方格(**The Maturity Grid**)，其最初创造是为了指出质量改进的过程是渐进的，你无法从很糟的状况一下子就突飞猛进变得很好。

为了同样的目的，在《质量无泪》一书中，我使用了一个测试表，那也是方格的一种。这一次比上一个要成熟得多，可以让人们很快地查出公司的进度，什么时候正在进行过程中的某一特定部分。

第三个方格在《永续成功的组织》一书中。它涵盖了公司的整体进展，而不只是质量部分的发展。方格的要素与各种不同的健康阶段有关：昏迷状态、特别护理状态、渐有起色、痊愈中以及健康完好。

有了这些方格，在阅读整本书的时候，就可随时参考方格要素或方格阶段，而不必每次都要回头再对每一个进行解释。他们是很好的参考观点，并且提供给对管理有不同看法的人一个测量的方法。他们也可用来做工作表现评价的工具，任何人只要在该作业单位中有点经验，就可以办到。

如果你有机会的话，可以问几个不同的人，包括一两个客户

在内，看公司的运作可列在上述哪一个方格内。这一练习所提供的信息足以激起人们对质量改进的重视。



### 问题 49:

你如何选择你所写的书的书名？



### 回答:

所有的书名都是偶然得之。1972 年我写了一本名为《情境管理的策略》(**The Strategy of Situation Management**)的书，出版商有意出版，可是他们不喜欢这个书名。我喜欢这个书名，不过我还是同意再斟酌一下。之后有天晚上，我去看在百老汇重演的一场音乐剧，剧名叫“不，不，南娜特”(**No, No, Nannette**)(由卢比·吉勒主演)。剧中有一场，一位演员说道：“你不能永远都是随心所欲。”我记得我的老祖母在数年前曾经对我说过这句话，我当场站在那里告诉自己：“就是它了。”现在《随心所欲的艺术》(**The Art of Getting Your Own Sweet Way**)已经出了第二版。

在定《质量免费》这本书的书名时，我费尽心思才把“质量控制”这几个字从书中剔除。出版商希望有这几个字出现，我却担心这些字可能对管理层的读者缺乏吸引力。后来有一天，我当时服务的公司的首席执行官(CEO)说道：“质量不需要任何代价，它是免费的。”因此，经过他的同意，我从他那儿偷到了这一句。这本书有个副标题---“确定质量的艺术”(**The Art of Making Quality Certain**)，这是我原本一直想用的书名。

我实在想不出下一本书的书名是什么。我想把它定名为“无困扰的管理艺术”(**The Art of Hassle-Free Management**)，不过出版商却认为没有人会知道这本书是写什么的。我的编辑和我曾有一次冗长的讨论，他取笑说：如果我能把性和节食写在一本书里，一定会很畅销。我说：我们可以把它取名为《没有眼泪的性和节

食》(Sex and Dieting Without Tears)。由此更进一步产生了《质量无泪》(Quality Without Tears)这个书名。

《经营有术》是在没有任何外在的刺激之下想出来的。我决定不再用“……的艺术”作为书名。可是，当书完成的时候，却有个副标题——“使事情发生的艺术”(The Art of Making Things Happen)。这是本有关管理的好书，并没有谈到太多有关质量的事情，而且有许多案例研究。

《永续成功的组织》这个书名和它的主题——“健康”和“预防”是一个很自然的搭配，这两个主题对于今天的企业界而言是事关重大的。同样地，这本书所谈的和质量本身也没有多大关系。它的副标题是“企业健康的艺术”(The Art of Corporate Wellness)。



### 问题 50:

听起来似乎你为了完成质量改进的任务，正设法建立一套价值观和过程表，并且想让人们了解这套价值观和过程  
与完成任务同等重要 你认为那些听过你的观点的资深人



### 回答:

我们所提倡的价值观是质量改进任务的核心部分。过程则是完成任务的工具。这两者都非常重要。与我们有生意往来的人都是深谋远虑的人。你们大家之所以到这里来，是因为你们的公司派你们来，他们之所以派你们来，是因为他们觉得，我们所提供的帮助，正适合公司的目标和“价值观”。

不过，仍有许多以自我为中心且在这个问题上的看法和做法都已脱离现实的管理层。他们有一套想象的价值观或阴暗的观点，

使公司无法成功。

认为我是个不切实际的幻想家的人数，以及那些认为我是实用主义者的人数之间的比例，正在逐渐改变中，很难给个准确的数字。我现在所受到的干扰少了许多，而且大部分也都是在“必须做改变的事项”。在“需要改变”这一点上大家的观点几乎都是一致的。

我之所以知道这些，原因之一，便是我曾经采用过演讲后当场征求忏悔者的传道方法。有一件轶事应当可以让大家对这个问题的有点了解。许多南方教派和最具魔力的教会聚会都采用这个方法，那就是在星期仪式之后，留一段时间，让那些愿意改变行为、参加教会，或要求祈祷的人走上前来。这些教派和聚会都将之视为是通往神授的生活的一个仪式：如果你想要服从上帝的旨意，你必须站起来，让人家把你视为同仁。

质量宣传虽然跟宗教宣传不同，却也有与其相似之处。长久以来，我一直都在想着要接触听众，要让他们打从心底感觉必须改造以往的邪恶生活方式。因此，几年前我有一次在圣何塞对一大群人演讲，在即将结束之前，我要求他们：如果他们愿意回去之后，开始实施准时提供无缺陷的产品及服务给客户的政策的话，请举起手来。

700 名听众中，有 15 个举手。于是我便说道，这不需要是整个公司的政策，只要是你们的政策就可以了。我又说他们每一个人都将成为公司质量改进的见证人。这一次 700 人中大约有 80 个人举手。我开始生气起来。于是，我高声斥骂他们是如何的在出卖公司和国家，使他们沉沦不复，而且在广告中宣称产品无缺陷，却又不打算交付无缺陷的产品，乃是不诚实的行为。

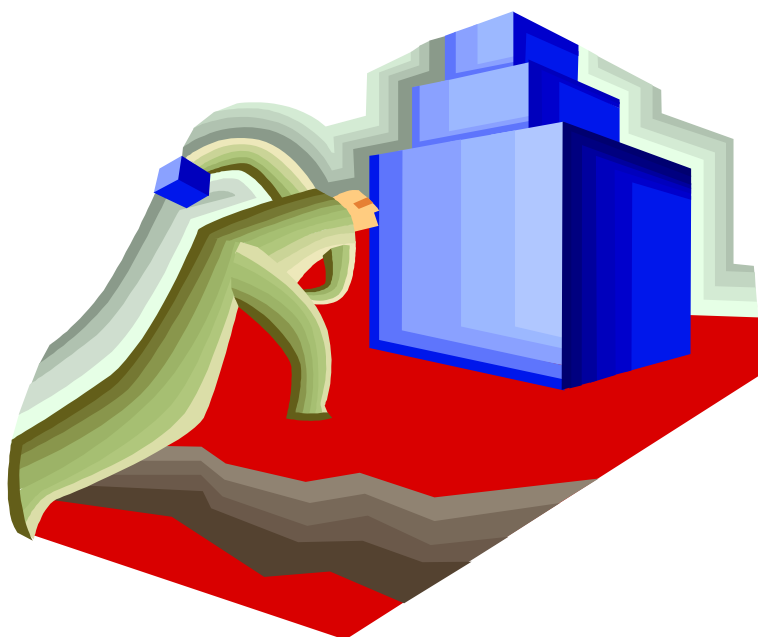
这一次我要求他们，有愿意表明支持这一立场的请站起来。大约有一半的人站起来了，在他们继续站在那儿时，其他人也慢慢地加入他们，没过多久全部听众都站起来了。我向他们鼓掌喝彩；他们也接着为自己鼓掌喝彩，演讲就此结束。

不过这件事让我难以忘怀。有许多人都把时间用来编造精致的借口，以便可以不履行他们所答应的事情。这种行为就和内线

交易一样，是一种欺骗的行为。

## 第四章

# 质量行动：获得切实可行的 质量过程



## The Quality Action



### 问题 51:

你在班上颁发“质量迷”卡，在墙上挂着“质量迷”旗，我也曾看见过你授予这种旗给人们的照片。请你讲一讲这



## 回答:

这大概是两年前的事情，当时有一家正在推行质量改进的公司，他们的总裁谈到他们完全按照书中的指示去做，可是效果并不如预期的那样。对于他这番话，我的回答是，他们只是做了动作，而动作中却没有足够的能量。质量改进这套方法绝对是有一套合乎理性思考的方式，并且配合工具使用的管理方法，可是方法本身不可能自行产生作用，“你们还得有执着的精神才行。”我说道。

随之他便请我具体地说明怎样才能称为对质量改进执著，这就是你刚才所问的“质量迷”卡产生的原因。每当我看见哪一家企业的管理层确实按照“质量迷”卡的说明去做，我便授予他们一块可悬挂的铜牌或旗子。我们最近才开始做这件事情，获得赠与的企业仅有六七家，不过还有几家已被认定具有颁赠“质量迷”卡的资格。

要作为一个对质量改进执著的企业，必须做到几件事，这些事都记载在“质量迷”卡上。

首先，你要决定采取零缺陷的策略(这意味着管理层完全接受把零缺陷作为一种生活方式的观念，并且竭尽全力促其实现)。

其次，管理层为此要清楚地向全体员工宣告具体的质量政策(例如“我们决定向客户提供完全没有缺陷的产品和服务——不管是公司内部还是公司外部的客户——并且准时提供”)。这些话必须说得斩钉截铁，不能有商讨的余地，更不能有造成误解的余地。为了免除二手传话所形成的失真，这些话必须当面向每个人说明清楚。我喜欢看到他们被写在公司首席执行官的个人文具上，并且签名，再用小镜框装起来，挂在公司中每一扇门旁边的电灯开关的上方。

再次，通过行动来展示管理层的承诺与决心(所谓“见证”可不只是在大家面前站起来，做出传播福音状就可以了。大家都想看看，管理层做的是不是和说的一样)。这一考验会很快到来。当

你有货要交，而这批货又不怎么对劲时，就是考验你的时候了。不管这批“不符合”的货物是一纸文件或是一辆卡车，员工都会知道它是有毛病的。如果管理层屈服于时间和财务周转的压力，那质量的地位便会垂直滑落到第三位。如果管理层能够坚定不移，那么，以后便不会有任何事情再产生这种“让你为难的”状况。事情就是这样简单。

你要确定每一个人都被教导过如何实施质量改进（组织中的每一个人都必须了解他个人能够扮演什么角色来促成质量改进。必须充分地教导员工质量管理的基本原则，他们也需要有工具来帮助他们在日常工作中实施预防及解决问题。不过这种教育必须持续而一贯。每一个人都必须在质量问题方面互相了解，并且能主动去实施质量改进。曾经有一些公司告诉我们：质量是惟一能够让每一个人在世界范围内进行沟通的东西。请不要任由员工教育自生自灭）。

接下来，便是要杜绝与“不符合”妥协的机会（找出作业程序中告诉员工如何填写放行单或允许偏差存在的那些部分予以撕毁，邀请大家到停车场来参观这种撕毁行动。只要人们能够在要求上蒙混过关，这种诱惑便会变得难以抗拒。当年我在担任生产线质量管理人员时，没多久就了解到，制造单位知道，只要我签名放行，产品不管合不合格都可以出厂。因此，他们所下工夫的对象便变成是质量管理人员，而非产品本身了。

他们在这方面会做出些很戏剧化的事情。他们会找来一位瘦小的老太太到厂里说：“这位老太太靠公司所发放的股息维生，如果这批货你不放行，我们就无法交运，公司就不能发放股息，老太太也就会饿扁了。”我因此必须学习说：“再见，老太太。”）

你也要坚持每一家供应商都这样做（每一家公司都需要对供应商定期举办研讨会。供应商必须成为作业部门的“浑然一体中的一部分”（Integral Part），也必须了解他们也需要成为“执著者”）。让他们了解这点的惟一方法便是让采购代理当面告诉他们。把（供应商的）高级人员——不是销售人员——请来参加研讨，是这个行动的第一步。举例说明，在我们学院有一个工作室专门教人家如何做这件事情，并且提供辅助的影片及材料。它的作业方法必须正确，然后再在材料开始到达之后进一步加以辅助。大家都必须

了解，关系是双方面的，因此双方都必须听对方说话，采购部门有责任一清二楚地确定他们的要求，不容误解；而供应商则有责任确定在需要的时候他们能够完全按照要求交货。这样便能展开一个崭新的世界。如果每一件事情都能做得适当的话，我们便能够期望有一天完全取消收货检验这项工作。

说服每一个人使他们相信，他们彼此是相互依存的(你不可以想当然地认为大家对于质量的必要性都已经有所觉醒；要让每一个人都知道质量这件事会如何的影响他们个人。员工也需要了解他们的工作成果如何。他们需要有一个可以衡量成果的东西，以便能记录自己的工作成果。

对于问题采取有组织的解决行动也是有危险的，其中之一便是人们会开始觉得，组织系统会完全处理这件事情。市内各处的交通标志是可以帮助交通畅行，可是却不意味着你过马路的时候就不需要左右看看。我们必须在这方面接受教育，并进一步亲自担负起责任。我们也必须知道别人预期我们会遵守这些信号。他们需要依赖我们在红灯时停止，以便他们能在绿灯下安全地通过。

你要让客户满意——这是你第一件和最后一件，以及随时随地都要去做的事情(这可不是什么陈年老调——这是最活生生的现实。没有人会制造出美得不需要客户的产品。要做到这点，你必须倾听客户以及其他人士的声音)。

**F---首先(First):**决定你需要采取零缺陷策略。

**A---宣布(Announce):**一项清楚而明确的质量改进政策。

**N---其次(Next):**通过行动来展示管理层守信的决心。

**A---确定(Assure):**每一个人都接受教育以便能实施质量改进。

**T---然后(Then):**根除向“不符合”妥协的机会。

**I---坚持(Insist):**每一家供应商都这样做。

**C---说服(Convince):**每一个人，使他们明白大家都是相互依存的。

**S---满足(satisfy)客户:**这是第一、最后以及随时随地都要做

的事。

执著者比那些只以固定步调工作的人要有更多的乐趣。执著者会在他们走过的路上留下脚印，而非灰尘。



### 问题 52:

许多人有一种印象，认为你的方法讲的主要是用激励工人来作为改进的方法。不过我们在学习你的质量改进过程



### 回答:

它是错误的。这是几位在质量顾问这一行颇为有名的领导人物几年前所形成的想法。他们认为我所谈论的乃是如何“哄”工人，使他们去做得更好。因此，这些年来在他们所做的每一场演讲和所写的每一篇文章中，他们都这么说。我从来没有辩解过，尽管对于任何听过我演讲或读过我写的文章的人都应该能很容易明白，我认为管理层应该为整个混乱的情况负责。

我本人以及我们学院对于批评别人一向都是很细心的，尽管我们并不把这些入视为真实人生中的竞争者。我认为对竞争者暗放冷箭不是企业界应有的行为。每一个人都有足够的生存空间。在我们 PCA 的教室里，曾经有将近 10 万个高级主管和普通主管在这上过课。我认为至少还有 500 万人需要来上课。

我已越来越少看到人家对我的观念做错误的解释了。希望这意味着我的意思正在为人们所了解。“激励”是每一种人际交流的一部分，因此它应当被考虑。我们的方法中有关“赞赏”(Recognition)这一部分便把这点考虑在内。有时候特殊的方法也能有用。

举例来说，我喜欢用一些小金星来赞赏有杰出表现的人。这些小金星都是用漂亮的金属做成的，上面有我的姓名字母。它可以让人别在胸前，有些人把他们所将要亲自实施的降低成本的构想寄给我，我也会给他们寄去一颗金星。这些金星是我个人掏腰包买的。大家都喜欢他们，我也乐于将他们送人。这也是一种“激励”的方式，主管们也可以拿来用在他们的下属身上。

再举例来说，我所提到的那些怀疑论者在看到国防部尝试用乐队和零缺陷日等活动来影响人们时，都充满了批评，一点也不想想这是为了改进质量所做的努力，应当予以鼓励。他们只是翘起鼻子，关闭心胸，并不断地唠叨：没有任何事情可以在第一次就做对。

每个行业都有这种失败的预言者，而只要你确信你所相信的一定是绝对正确的，你便有可能为成这种人。我们是必须每天不断学习的。



### 问题 53:

你有一套十四个步骤方法可用来实施你的质量改进哲学。



### 回答:

如果让我自己主动来做这件事的话，我可能最后要写成一本六页纸的小册子了，而这当然没人想要它。不过，你的要求倒是个公平的挑战。

**步骤一：**所谓管理层的承诺与决心，就是指管理层要放弃某些他们非常珍惜、属于他们个人的东西，以便能够改进别人的生活质量。

**步骤二：**质量改进小组，就是一群“健康医疗人员”。他们的任务就在于监管和协调组织的手术、复原和健康过程。

**步骤三：**质量衡量的目的，就是要看看公司的各种“生命资源系统和程序”的运作是否达到要求的成果。

**步骤四：**质量成本的估计表现为，因为做错事情所导致的花费和不便。

**步骤五：**所谓质量意识，就是要做持续地沟通，以便让每一个人都知道，大家都在同一条跑道上。

**步骤六：**所谓改正行动，就是要找出诊治以及防止会减少我们人生乐趣的疾病，不管它是个人的或者企业的疾病。

**步骤七：**零缺陷计划，就是要安排那一天——就是开业典礼日(Commencement Day)的事宜。这一天，管理层将在大家面前站出来宣布，他们已经痛改前非了。

**步骤八：**员工教育就是要建立一个基础，以便能通过共同的语言和特别技巧的运用，使大家能够了解和实施质量改进方案。

**步骤九：**零缺陷日就是大家聚在一起庆祝他们对于信守质量承诺的那一天。

**步骤十：**目标就是把每一个人所将要完成的特定成就描述出来。

**步骤十一：**消除错误成因就是一种找出并消除造成零缺陷障碍的系统。

**步骤十二：**赞赏就是一种感谢，它是对值得你感谢的人说“谢谢你”。

**步骤十三：**质量委员会就是那些要对公司健康负责人的聚会。

**步骤十四：**从头再来，供用阿尔伯特·施韦策的话来说，就是：“以身作则不是影响他人的主要方法，它是惟一的方法”。

在《质量无泪》这一本书中，我们对这些行动做了非常简明扼要的描述。不过，请记住，他们只不过是指南，而非指示。你

必须就每一项行动做点事情。



### 问题 54:

我在一家大公司(大约 4.2 万人)中的一个大部门(大约 1 700 人)工作。现在如果有一个部门尝试要实施质量改进过



### 回答:

这是一个成为英雄的好机会。每一项运动都是要有人带头的。在你和你的队友与公司其他部门打交道的时候，他们将会开始了解你的部门已经不同往常了。当他们发现到事先就符合他们的要求，比事后再来修修补补要来得容易得多的时候，他们便会开始问你，你是怎么样学到这些的。这时候便是你影响和领导公司的大好机会。

大部分真正的改变，都是从公司内某些地方开始，然后再散布到公司内的其他部门的。这些改变都不是来自董事会的。你只要想想看电脑系统以及在行政和控制方面所发生的彻底革命就知道了。人们开始使用电脑是因为电脑使他们的生活变得更容易，并且让他们能够做以前没办法做的事情。之后他们开始想要把这些电脑都连在一起，于是，电脑公司便不得不想办法做到这一点。

管理层最初对于花钱买所有这些设备只是同意而已，然而在经过一阵子之后，他们便体会到只有这样才能够经营下去。我不知道有哪一家公司，包括我们学院在内，是由高级管理层主动发起改变的。现在在场的就有好几位我们的高层人员，我们甚至没有告诉他们有关于电脑的事情。我们只是直接在他们周围架设上电脑联线。

当你的部门的人开始与公司其他的成员交涉业务时，你们将会发现人家开始询问你们的作业方式。他们将会看出你的部门与别人的有所不同，因为你的部门比别人更有效率，并且更积极。许多部门在这种情况下便开始让公司的其他部门与他们共享资料。当公司的其他部门变得进一步参与之后，质量改进过程便发展出它自身的动力。



### 问题 55:

假设公司的质量改进小组是分成两组人员训练的话，那么  
你是在第一组人员训练完毕之后立刻就开始实施质量改进，



### 回答:

每一个团队都会有人来来往往，团队成员会整个改变，可是执行方法却能够延续下去。每一件事情若要能够持续总得要有开始的时候。就现在来说，我们质量教育的每一个阶段都有人正在受训，从一年级到研究所到博士班。如果我们要等到所有的人都达到同样的水准才开始的话，我们将永远没有办法到达目的地。

在温斯顿·邱吉尔成为首相之后，他把洛德·伊斯梅勋爵叫到附近大楼的一个地下室里。当两人单独站在这个肮脏的地下室里时，邱吉尔告诉伊斯梅，要他在这个地下室内建立一个通讯中心，以便在这里指挥战争。

“我来帮你把地毯卷起来。”邱吉尔说道。这两个人于是便蹲在地板上立刻开始这件工作。邱吉尔并没有等到清洁工人来了之后才开始。

举例说明，我们学院内也有持续的培训和教育，我们有一些大客户经理（AE）也是顾问兼教师。这些人在加入我们团队的时

候，都已经是成功的商场老将了。然而他们还是必须接受培训，学习如何在质量学院中授课，以及如何去帮助一家公司或部门解决问题。这项培训需要 7 到 9 个月的密集课程。他们把它称作“新兵训练营”。这些培训是非常辛苦的，不过他们如果都通过这些培训，并且经过检验，他们将能够为个人或者公司做一切他们所需要的培训。

我们有许多人同时处于教育培训的不同阶段。我们现在便有几个从欧洲来的人正在接受培训，并且还有更多的人要来。此外，我们也有为其他层次的专业及行政人员设计的教育步骤。

质量改进团队并不是什么必须随时待命立刻去解决问题的“特务小组”（SWAT）之类的机动打击部队。质量改进培训是教育团队成员，协助不同的作业单位，并且培养质量改进过程中的领导人才。它是一个超越其成员的永续实体。它不是一种仪式，而是一种领导方法。



### 问题 56:

在一家大公司中，由于每一个员工都必须接受这个观念的训练，因此整个训练可能费时一年以上，请问那些最先受



### 回答:

教育是持续性的。一个人终其一生都有必要参加有关质量改进的教育课程或资料研讨。正如我所指出的，我们无法等到大队人马都达到完美状态之后才去面对敌人。这就是南北战争头一年麦克莱伦将军所做的事情。林肯总统便问他，如果麦将军不想使用军队的话，是否可以把军队借给他？

在企业生涯当中，我们有必要不断学习新的事物，以便能跟得上形势。在质量改进方面亦然。这就是为什么新技术、新产品和新材料不断发展的原因。他们是为企业界而发展的。人们永远

不会倦于学习那些能够使他们的生活更有趣、更有生命力的东西。

然而这种学习的经历和机会却是必须加以安排的，我所见到过的最好的学习架构，便是一个固定开播的“脱口秀”（Talkshow）节目。在这个“脱口秀”节目中，人们把他们所见所闻的情况说给大家听。这里面的成功故事会让你听个不完。

许多公司都已经采用了这种做法。举例来说，米利肯公司(该公司是家大纺织公司，也是最早完成我们质量改进过程的公司之一)便把这种以“脱口秀”的方式介绍成功故事的节目称为“吹牛比赛大会”，并且每月举行。参加者出席高级主管会议，并讲述他们的成就故事，公司则颁发给他们一纸承认他们成就的证明书，以兹赞赏。这些“大会”真是太棒了。组织中的任何阶层都可以实施这种“脱口秀”的学习方法。它是整个教育过程的重要部分。



### 问题 57:

能不能告诉我们，根据你的经验，当一家公司只在其部分



### 回答:

你很难在一家大企业中进行某件事情而最终不把其他人也卷进来的。我所见过每一个案例都显示，那些原先没有参加的部门，很快地就会变得反而非常积极地参与。

举例来说，在通用汽车公司的案例中，供应零件给装配厂的分厂，并没有像装配厂那样那么快就进行质量改进了。而当装配厂开始拒绝接受不符他们要求的供应材料时，这些供应厂开始变得非常感兴趣；而当总公司也支持装配厂时，效果就更大了。现在供应厂不只是自己在参加，他们还带头冲锋呢。

如果你认为事情会发生的话，它就会发生。20 世纪 60 年代中期的民权运动有许多年都只是在冒泡而已。然而，真正使它开始沸腾的却不是政治人物或积极活跃的团体，而是一位拒绝在公共汽车上另换座位的太太。当她下决心稳坐不动之后，人们才开始去做他们知道早就应该开始去做的事。(这位老太太是黑人，她拒绝换到公共汽车上的黑人座位区——译者注)

在任何公司里都一样，改变整个公司的往往只需要一个人、一个部门，或者一个小团体。每一个作业部门都应当有机会并被鼓励去参与。如果他们沒有立即行动，那么你就要求他们：不管如何都要表现出改进来。要不了多久他们便会了解参与的必要性。



### 问题 58:

除了你已经说过的以外，你还有什么建议可以告诉我---因为我目前在使公司的驻外销售单位接受并确实实施质量改进



### 回答:

这种类型的状况可以分为两个部分。首先，必须对驻外人员进行教育，使他们了解这一观念及其过程，以及他们在这个过程中所能扮演的个人角色。我最近正在和一位学员谈论这方面的事情。她的任务便是巡视旅游公司各驻外机构，并把质量教育制度传授给他们。她每个月都要巡视每一个据点，并讲授该制度的十项课程之一；之后她会再打电话给那些人，询问人们学习质量教育制度的成效如何，并鼓励他们做好准备功课。这种做法产生了许多良好的成果。

其次，便是公司要把它传递给外单位的信息做重大的改变。这是让他们接受质量改进过程所要做的最重要的事情。如果总公司的每一个只会穿上白袍、烧起馨香，庆祝自己已经获得新的信仰，而生产线上所做出来的东西仍然是老一套，那么，驻外的销售人员当然不会把质量改进过程当作一回事。

企业经营，实际上就是关系的经营；而真正重要的关系有两种：一种是与客户的关系，另一种则是与员工的关系。尽管我们学院是专门从事质量改进的，但我们对改善员工的关系所做的努力，就与我们为改善与客户的沟通所做的努力一样多。我们每月聚会，我们把它称为“家庭会议”，届时大家都到温特帕克来开会。这个会议过程会有录像，以便其他办事处的同事们可以看到所发生的事情。反过来说，他们也把简报、录像寄给我们，以便让我们也能听见和看见他们。

我们有一份报纸和一份杂志，以及一条信息热线——你可以打电话或写信给总部秘书，你所提出的事项便会在下个月的“家庭会议”中讨论。我们也为高级主管安排了时间表，以便让大家都能见到和接触到他们。我们之所以做这些事情，不为什么，只不过是因为它是管理实践中的一部分而已。

驻外人员应当被视为是母公司组织的一部分，不应该把他们看成是不属于这里的人。这是注意力上的问题。多年前当我在马丁公司接掌供应商质量部门时，我的手下中有 35 名是属于驻外的质量工程师和检验员。这一队人马是人人都讨厌、人人都不尊重的。每当供应商送来的产品出现问题时，这些人便会受到责备。

他们都很努力地工作。然而，派两个人去管一家有 5 000 名员工的工厂，几乎是不可能逮住每一个毛病的。事实上，你也不该如此要求他们。因此，我决定要改变现状，也同时要改变人们的态度。我到驻地去探望这些员工，发现他们的士气非常低落，也没有什么自尊，对于公司大本营内的情况也一点都不了解；有些员工已经很久没有回过公司，有些员工则根本连回都没回过。

于是，我把公司最近的状况告诉他们，并且做了一番安排，让他们至少每三个月能够回到公司一次，以便了解状况，并且能有机会把他们的问题告诉有关人员。我发现我必须为这件事而在

公司内部建立一个特殊的时间表；否则的话，没有人会对他们付出多少有所关注的。

在马丁公司的这个部门内，我们有许多质量工程师，这些质量工程师必须与驻外人员和供应商接触。他们对于驻外人员的成果及工作精神非常瞧不起。因此，我们安排让他们在其驻外联络人员休假时到供应商的工厂内去暂时代理一阵。这些人只需要让他们去一趟就会改变他们的观念和行为的。

当事情再度重新运作之后，大家都明白了：我们没有为这些人提供适当的学习基础，他们没有机会像其他人一样接触到培训计划，大家都不喜欢他们，而他们自己也知道。我们克服了这一点。虽然我们花了很多的工夫，并跑了许多路，可是他们最后都变得非常具有成效，而产品质量也改进了，大家也都过得很快乐，一直到最后来了一个家伙为止。这家伙认为一切都运转得如此顺利，所以没有必要再继续做那些沟通。



### 问题 59:

那些最成功的公司是如何将其远派在外的销售野战军纳入



### 回答:

把这些业务代表投入到外面的销售战场中的是公司内的人，因此，公司内总得有人定期与他们沟通，以便能够使业务继续推动。这是大部分公司所赖以进行质量教育和支援的价值链。公司用来管理销售人员的系统各有不同，不过不管怎么样，都需要你尽一切力量去接触每一个人。

有家公司有一位巡回培训师像巡回布道者一样，轮番走访每一个驻外基地，向驻外人员做质量教育培训。另外一家公司则定期分地区将销售人员聚于一堂，向他们讲授质量教育以及销售方

面的知识。“质量意识觉醒经验”的课可以在两天之内上完，并可以让他们有时间来吸收和讨论。我们也可以在持续性的基础上，供应影片和文字资料。

然而，除非这些“野战部队”被困在荒山之中，否则，他们在日常做业务的时候便要时常与公司保持接触。这便是他们在接受教育培训之后所将参与，并从其中获得支援的地方。

如果你仔细想想，就会发现大部分在质量改进过程以及在企业经营中所发生的事情，都不是用面对面接触的方式来完成的。在一家大到有一支远征在外的销售大军的公司中，有许多人是无法经常见面的。各个单位都会有它自己的人马，并在公司的大伞下有它自己的信息交流场所。

我自己就在曼哈顿的一座 33 层大楼里工作过多年。但在那里面工作的数千名员工，我认识的很少。要不是每年一度的圣诞晚会，我还真无法知道那里有多少人。我的工作接触对象大部分都是在外头会面的。总公司办公室中的人员倒反而可能是“远征军”呢。在大楼内办公的大企业，往往各楼层之间很少接触。我们举办了一系列的质量研讨会，在世界各地举行，并把各类人员召集来学习。事实上，我们以往就常常把 ITT 公司说成是“**I Travel and Talk**” (我到处游说) 的缩写。这就是说，我们会接触关键人物，并提供给他们素材，以便他们能去影响别人。当时我们并没有现在所开发的课程，可是我们却能够让他们接受到我们的信息，因为我们把它包含在我们所传送给他们的一切事物里面了。

许多公司都拥有使用室内闭路电视和卫星传输之类的沟通系统。他们能够把人员集中到自己的场所来播放节目。我们现在已经准备好让我们的客户也如此做，因为要求我做演讲的客户已经超出我所能负荷的程度了。更复杂的通信系统将能让我们同时在美国及欧洲演讲，它比你赶搭飞机及与航空公司打交道要舒服多了。



## 问题 60:

质量改进对于制造业是很有效的，不过我认为服务业将会有完全不同的问题。你是否有必要为服务业改变一下你们的



## 回答:

倒不真的如此。我们那一套方法的目的是在于教你如何处理人以及这些人所生产的东西，而非教你如何处理产品。不管你的产品是信封或者是计算机磁盘都一样。我们的目的的不在于为企业提供科技性的帮助。

现在如果我举 **IBM** 公司为例，若问该公司中实际参与制造装配产品的人有多少百分比时，答案很可能是 **50%**。但实际上它可能只有将近 **15%**而已。然而不管是 **50%**或 **15%**，我们都会有一大批人做所谓的“服务性”工作：营销、行政、维修、销售等等。在 **IBM** 公司里，穿西装的人非常的多。在通用汽车公司，大约有 **40%**的人是真正在制造产品的。至于通用电气(**General Electric**)公司最赚钱的部门则是贷款机构。

至于银行、经纪商、零售店以及其他的服务性企业也都在他们的后面仓库中拥有巨大的工厂，在那里他们追踪产品，处理客户交易，并且整合他们所经营的业务。

我所要说的便是，所有企业的工作过程其实都是提供服务。一个人在操作铣床或是文字处理机时，就是在提供服务。他在堆高一捆钢棒或一桶再生油时，也是在提供服务。推动质量改进便是要把这一服务加以适宜的要求，之后再做正确的执行。

我们必须学习在工作过程进行当中就衡量它，而不要等到产品完全成形之后，才围拢过来看它。这两者之间是有明显的区别

的。对于一台冰箱，我们有可能用万分之一英寸的精密度来衡量其符合要求的程度。然而，如果你只是想坐下来研究它，它再复杂也比不上一张保单复杂。我们这里只要稍微谈一下保单就知道了。保单是一种双方关于在将来所要发生的某个事物的约定。即如果有任何约定中所叙述的情况发生的话，那么一方将必须做什么事情。如果你仔细想想的话，产品也是符合这项定义的。产品说明书上也注明这个烤面包机或电动锯子将能做什么以及不能做什么。

人们总是谈及白领和蓝领工作之间的差别的原因是，蓝领工作自工业革命开始后就被衡量，并在泰勒将煤堆移至离火炉更近的地方后就被控制。而白领阶层只是在做他们想做的，但没有人真正知道有多少、值多少或是怎样发生的。这个过程有助于把平等带到工作场所，至少在衡量与表现方面是这样。



### 问题 61:

我是一个相对较小的团体中的一员，我们正处于创业阶段。你有没有一些关于在企业一开始创立就实施质量改进过程，以及在目前生产产品并富有活力的十公司中实施回



### 回答:

我们学院正是你所谈论情形的好例子，因为它是一家新公司。从全新状态开始绝对是件有利的事。我所聘用的第一个员工就是我的儿子——他做会计——我要他坐下来，然后告诉他，一家机构要怎么经营。我们对每一个员工都这样做过。每一个人都必须经过（我们的）管理学院和质量教育制度的培训。此外，我们还有特别的内部课程，每一个人都有一个完全的适应阶段。如果你注意到我们公司哪一位人员的办公桌的话，你将会发现他们桌上有一个小木块，上面有一只笔插在里面。这块小木头就是

我们所称的“高手”(ADEPT)笔座。它是我本人在员工进入公司的第一个星期内所亲自送给他们的。

这个笔座的目的就是要告诉员工，专业人员应该具备什么样的特质：

**A: 精确 (Accurate)**

**D: 慎思明辨 (Discreet)**

**E: 热诚 (Enthusiastic)**

**P: 富有成效 (Productive)**

**T: 节俭 (Thrifty)**

只要回想一下二次世界大战的情形，你就会知道小团体能够做什么事情了。在美国开始准备参战的时候，他们的武装部队规模还很小。然后在大约一年之内，他们已经准备好要登陆北非了。美国军队依靠培训，非常迅速地建立起来。我们这些被送去新兵训练营或接受基本培训的人都很快地学习到战斗的基本技能。在当了一天兵之后，我心中对于谁在主持海军，以及我应该做什么事情就一点也没有疑惑了。

海军部队把我派到医务兵学校去，教我如何处理病人挂号、救治受伤者，以及如何成为战地医务兵。我在两场战争中做这件事情，从未出过什么差错。如果当时我发生什么状况的话，他们只需要叫来另外一个三等医务兵，这个仗就能够继续再打下去。他们对所有这些都十分认真，因此，我们也一样认真。

话说回来，即使是一家老公司也仍然能够改变。举例来说，你的身体每天都要换掉数以百万计的细胞。因此，如果你开始另外一种新的生活方式的话，比如不再抽烟，在很短的时间之内你就将会拥有一些崭新的细胞，这些细胞从来就没有听过尼古丁这回事。企业也可以做这样的改变。我从来就不相信有所谓的先天性的“不可改变的文化”这一回事。每一件事情都可以改变，不管是变得更好或变得更坏，只要时机到来，它自己就会改变。因此，由管理层主动去促成适当的改变，要比等待事件发生，被情况拖着走有利得多。

当我在马丁公司参与导弹计划部门并担任质量主管的时候，曾经有一段时间，总经理认为质量部门有一点混乱了，因此他要重新整顿它。我们于是做了一番新的改组，而我也同意调过去做质量工程主管。然后，总经理却坚持要我去主管供应商质量部门，因为供应商一直是我们的最大问题所在。

这个部门在过去几年之内换过好几任主管，它一直都是令人头痛的问题来源。采购部门总是在指责他们是如何的缺乏效率，生产人员则不断地抱怨他们所收到的供应材料经常有缺陷；而供应商则对于我们前后不一致的检验标准颇多微词，这个产品今天可以用，而明天却又不行。

踏入这个是非圈并不是我当初帮助重整这个部门的本意。不过我的老板却答应给我任何所需要的支持，并且批准我增加几个人手。可是我却把增加人手的申请书暂时放到了抽屉里面。

我所做的第一件事情，就是把我手下的重要人物带去度个周末，当然我们是自己掏腰包的。我告诉他们，他们的工作就是要让采购人员以及供应商乐于符合要求。我们必须依照采购订单行事，并且坚持这一点。我们订购的是什么东西，我们就接受什么东西。

我们将会帮忙收货检验部门，可是基本上我们只会在供应材料送来的时候看看他们而已。我们要试着让供应商交来没有缺陷的材料，以便我们不需要再去帮忙做收货检验工作。我们将不会允许采购人员进入收货检验区。而目前，他们常常在这个区域内到处乱跑。

我那一批手下告诉我，包括我在内，每一个人的要求都很不合理，他们认为我们所要做的就是再增加 **30** 个人手，每天分 **3** 班工作。

星期一那天，我与高级采购人员以及我们的收货检验作业主管同驻外质量经理会面。我在桌子上摆了一本黄色的大笔记本，然后，要求采购人员告诉我他们与我们之间所发生的一切问题。我听着他们叫骂和指责了一个小时，并且把他们所说的每一件事情都写下来。他们说，我们主要的问题在于每一样东西都迟交了，

而我们也没有清楚的要求，并且我们本身就是个障碍；我们一点也不知道事情的缓急轻重，而且裁决事情完全依照自己的感觉。此外，他还有好几十条小的抱怨项目。

接下来的一周我们又再度见面，我们把他们大部分的抱怨项目都删掉，并且加上新的抱怨项目。与此同时，我把收货检验区封闭起来，并且在它外面放上一张办公桌，以便让送货的人能够与这些办公桌的主人打交道，而不是在检验区中到处乱跑，或者在检验人员和测试人员面前翻箱倒柜。我也与政府的质量人员谈话，并且告诉他们，他们太过于宽容了。我又告诉他们，他们的问题就是我的问题。

大约经过六次会议之后，采购人员再也找不到可以抱怨的事项了。因此他们问我，有没有什么事情是我们所建议的。我向他们建议，我们应该彼此合作，以便让供应商认真地根据采购订单交来没有缺陷的材料。他们同意要帮忙举办一场研讨会。我们也彼此同意采取联合立场，以促使工程和制造部门人员认真制定要求，以便供应商能够确实知道他们的要求。我们也同意每周二的早上会面，把任何还没有解决的问题摊开来讨论。

突然之间，这个世界开始安静下来。我们也举行了供应商会议，并且告诉供应商我们将帮助他们达到零缺陷。他们非常迅速地改变了。由于没有人来专门划分，工程部门和制造部门人员必须把他们的要求搞得一清二楚。质量部门的驻外人员也被召回厂内，重新见习一番；那些在厂内的质量人员，也学习去尊重那些驻外的人员。不到六个月，采购和质量人员便已经到了握手合作的地步。政府喜欢我们，供应商也非常高兴。我们所接到的惟一抱怨是来自我向总经理每月会报的时候，他总是会提出一个或两个问题，这些问题在查证之后都发现不是正确的。我一直无法想通为什么他会有这些抱怨，一直到有一次我代替他参加每月固定举行的高尔夫球友谊赛为止。在他的球友之中，有一位供应商的交货人员，这个人会想办法把他每个月所认为碰到的问题告诉我们经理。因此，我告诉这个人，下次只要他有问题，他应该来找我，如果他再去跟我们经理讲的话，我们质量部门的人员将不会有人再与他接洽。事情就这样解决了。

我们从此以后就再也没有任何困难发生。我把那一张还没有

填妥的增加人员申请表格退回去，并就这次经验写了一篇文章，然后舒舒服服过了一年。这时候，我觉得我应该开始到外面的世界去闯一闯了，最后我到了 ITT 公司。

只要领导人想要，任何事情都可以实现，只不过他必须把所想要实现的事情清清楚楚地写出来。每一天都是崭新的一天。存在很久的问题并不表示这样的问题就有存在的理由。

教导你的员工，向他们解释。让他们接受质量教育，他们需要改变他们的文化。



### 问题 62:

在我所工作的店面里，我负责所有新员工的见习工作，  
这些员工大部分介于 16 岁和 18 岁之间。我很想在见习过



### 回答:

处于这个年龄段的人是非常好的教育对象，他们非常渴望讨好别人。他们想知道要做些什么，我建议你应该进行比如质量意识、经验之类的东西，这类课程所讨论的情况是他们可以了解的。这个课程可以由你自己来督导。接下来带领他们参观店里各个地方，同时举例说明理解需求的重要性，并让他们思想统一。告诉他们如何听取建议并让他们知道客户对于他们的店是如何的重要。

在员工、雇主关系之中，最重要的事情便是要提供一个双方都能理解的、清楚的职务描述以及衡量系统。如果你能够仔细地去做这些事情，你可以确信你的员工流动率一定是同行之中最低

的，而且你的工作人员也一定会是最有效率的。

举例来说，麦当劳对这个年龄段的员工就处理得非常好。我所去过的麦当劳，每一家都有同样开朗的面孔，同样的管理方法。他们在店的后面或者楼下都有一部电视机或者录像机，以及数卷短片教导员工如何做各项工作。他们对每一个员工都加以培训，而如果有人需要温习的话，他们可以去看这些录像带。此外，他们的电视广告也是给这些小孩子做角色塑造的工具。他们从电视画面上所看到的自己以及同事，并可以从中学习到正确的行为方式。

我们永远不会成长到不需要学习知识的地步。



### 问题 63:

在一家科技导向---比如说研发---的组织中实施质量改进过



### 回答:

科学的基石便是诚信与衡量，而这也正是质量改进所要做的。研发工作有两项特别的考虑。第一点，它必须确定在某一项基础之中，所进行的事项都是精确而且有详细纪录的；第二点，那些最后将生产研发部门所创造出来的东西的人，必须完全依照计划来生产。

为了要让第二点能够发生，第一点必须先发生。此外你也必须做某些沟通。这就像医院里面的医生一样。如果他们自己对于程序并不认真，那么也没有人会把程序当做一回事。创造，并不是从一些稀奇古怪的地方随便抓几把元素，然后把他们混在一块

儿就能够产生可以被人们所接受的新产品或者改良的旧产品。

因此，科技人员以及其他从事创造性工作的人，应当以身作则，领导大家。质量改进顾问的目标，便是要在公司中设置这种在科学研究中也应该存在的基石。

质量改进过程的用意并不是“第一次就发明对”。它所要做的，并不是为人们创造点子，而是要培育诚信。



### 问题 64:

在公司内开展质量改进过程以前，应该先进行什么样的审核工作，以便能够知道公司已经有什么样的基本管理技能，以及已经具备了什么样的组织形态？举例来说，公司是否已经



### 回答:

你当然需要事先对公司的状况做更好的了解，并估算出一个初步的“不符合”的代价。我喜欢把这个时期称为“零阶段”。话说回来，做一份深入而详细的“能力”调查并不是很有用的。由于这样的调查看起来非常的理所应当，许多顾问公司便想当然地做这种调查。然而事实上它不但非常昂贵，而且也没有多大效果。

最重要的是，公司中很少有或根本没有人能够真正了解质量或谈论质量。我这么说并不是在批评他们，因为他们还没有接触到质量教育。

只要你开始实施质量教育，公司中可能发生的问题以及机能

不足之处都会浮现到表面上来。每一个人都将能看得出来这些问题和不足。审核及调查工作只会使公司质量改进的脚步缓慢下来而已。

举例来说，“质量成本”的观念已经流行了许多年，它被视为是用来做你所说的那种审核调查的工具。它最早是从通用电气公司开始的，当时他们把它用来作为比较各个不同生产线的质量效率。

当我们开始把这个观念应用于全公司，算出做错事情会使公司多花费多少成本时，管理当局立刻认为这是一个很有用的观念。然而，那些负责收集资料、计算质量成本的人，却陷入了无法做决策的陷阱里面。他们尝试着要把每一毛钱都精确地计算出来，并且无法确定某种状况究竟应该视为失败、预防或是评估。结果是，几乎没有公司能够使用这个工具，而同时，他们却又不能发现质量改进的需要对他们而言已经是迫在眉睫了。

很不幸的是，详细周密的事前调查，经常是一种让人们延后去做真正有用的事情的方法。



### 问题 65:

请问成功地解决问题的方法有哪些基本要点？



### 回答:

首先，你要找出哪些问题需要解决。当早期东征的十字军浩浩荡荡地开到小亚细亚去援助耶路撒冷的时候，他们把最先碰到的两座城市夷为平地。而这两座城市却正好是这整个地区惟一信奉基督教的地方。这些十字军就好像装了弹簧一样——对于所有的问题通通都只有一个解决方法——到头来反而把他们惟一的盟友消灭掉了。

当人家要你对一个你所知不多的公司或部门中的某一困难情况予以调查研究的时候，你最好能够从两个信念开始。第一个信念就是，那些要求你帮助的人很可能对于该情况所知不多，要不然他们应该会自己解决它的。第二，在该公司或该部门内应该有人了解这些情况，只不过没有人愿意听那个人讲话而已。如果你能够暂时摆脱主人，而在该公司中到处走走，与员工闲聊，以便知道他们最大的问题是什么，这一问题的大致情形将会很快地自己浮现出来。

通常的情形是该公司或该部门的人都找错了问题，也吃错了药。当正确的问题浮现之后，你必须要有有人负责改正错误，并且预防它再度发生。

我记得有一次，有个状况是这样：一个电子零件时好时坏，而工程部门的工程师们有相当一段时间找不到问题的症结所在。但这个问题在他们开始在干净的工作室内装配零件以后便完全解决了。问题的症结在于：该零件的接触部位有灰尘。这点是由一个线上作业主管向我指出来的。他为了要让人家注意这一点，已经花了一年左右的工夫。我和他甚至说着不同的语言。他告诉我的时候，是用手指着那个地方，然后吹一口气表示那里有看不见的灰尘。

我还记得有一家工厂不断发生交货颜色出差错的情况，并为此开除过三名制造经理。然而，在订单处理部门，我却获知有些销售人员越过订单处理部门而直接下单给工厂。他们不知道有些颜色的编号已经改变了。

有一家公司的 **POS( Point-Of-Sale)**材料从来没有准时到货过，因为其中每一件事情都必须用口头方式交待。之所以这样做，是因为营销部门的负责人害怕被竞争者获得风声，因而采取这种方式，以免被人拷贝。有谁会告诉他，这样做太笨了呢？叫我说出来是没有问题的。

工作是一种过程。这点是务必要记住的，即使这意味着你要唠叨到使人厌烦为止。这句话的意思就是说，东西从这里到那里，再流到别处，是按照一定的模式进行的。如果某样东西没有正确地流出来，或者完全没有东西出来，那么这个模式中一定有问题。要么就是有人没有做他所应该要做的事情，要么就是我们不知道

有哪些事情是应该要做的。参与作业的人应当会知道。他们可能不确知到底是什么事情，可是他们应当知道问题在哪里。剩下的部分，你应当能自己找出来。

另外，某个人必须对所有事情——每件事情——负责，否则就完不成任务。建立一个特别工作团队，并一直保留到问题解决为止。团队成员每日碰面并用几分钟时间查看工作状态。坚持把责任和日期解释清楚，并给予他们向管理者报告的机会。任务完成后给他们以赞许。如果在商定的时间内问题未表现出被解决的迹象的话，须组成新的团队。



### 问题 66:

你所推广的质量改进观念是否能够通用于一般情况，或者我们这些要回公司传授这些课程的人，是否必须负责修



### 回答:

我们这个质量教育系统的设立，便是要让教师带领学生了解它的观念及工具的使用方法。影片以及视听教材，加上工作手册，涵盖了它的一切材料。每一堂课的内容都是一半是我们准备的教材，另一半则是讨论它如何在你的应用。在后半部分中，学生讨论他们所正在做的事情，其他的人也可以参加进来讨论进展的情形。

然而，我们所构建的质量教育系统本身，却不是什么任意胡编出来的东西。它是经过仔细的设计，以便能让人们完全了解与质量相关的所有观念，以及人们在促成质量提高方面所能扮演的角色。这一质量教育系统的真正名字是：“个人的角色” (The Individual's Role)。它里面一点也没谈到“十四个步骤”的改进过程，因为这些指的是管理层的作为。它每一个目标都是针对个人，包括作为一个人，以及作为团队的一部分在内。



## 问题 67:

在你的文字著作中，你提出了许多的指导准绳和方法。你有没有发现有些公司采用你所提供的资料和方法后，变得官



## 回答:

任何事情都可能会失去弹性。在实施质量改进的过程中，你要小心地引导公司避免采取长期以来会使质量改进趋缓的行动。这虽不是时常发生的事情，却也是会发生的。当事情开始走向没有效果的方向时，你必须立刻干预，并试着改变其走向。通常大家都会响应你，并为此而改变路线。毕竟，这一过程的主要目的就是让企业获得成功。话说回来，总会有那么一两次，就是有人不听劝告，尽管他正在为此付出代价。

我记得我们有三个案例，在这些案例中，我们都与客户断绝了来往。不过他们后来又都回来找我们，而且现在都做得不错。之所以会发生断绝往来的情形，通常都是因为有人想要将这套过程加上他自己的构想，从而使得质量改进难以达成。要把我们这种已经创造了 25 年的东西，根据其个人的主观臆测来加以修改，并尝试运用它来促成个人私利，实在是最糟糕的一种自我中心主义。由于他们把我们这种设计着眼要求具有弹性的东西加以改变，因而使它变得僵化了。

这套质量改进过程所根据的逻辑是非常深远的：它就好像一山高过一山那样。你现在所学习的只是开始而已。它只算是“语文和算术”而已；后面才是代数、文学，再后来才是太空机械。

当一家企业在实施质量改进过程几年之后，并且已获得许多经验之后，将能找到新的东西来加以补充和强调。质量教育是一

种双向促进的过程。我们也从采用我们系统的企业学到许多知识。然而，一个人只读完一年级就想要建立自己的字母系统，应该是不可能行得通的。

华盛顿市有一家我喜爱的餐厅，那是法国式的料理。他们有一道招牌的巧克力甜食---souffle'i。要点这套巧克力甜食必须提前预订，而我也总是小心地做到这点。当正餐吃完，送来巧克力的时候，侍者几乎是战战兢兢地端着它——因为它是如此之轻。这道巧克力每次吃起来味道都好极了，而且每次都分毫不差地具有同种味道。别的地方就再也没有像它那样的东西了。

现在，假设我们已经千方百计地搜罗到这种很好吃的 soufflei 巧克力的配方(正如我所做到的)，我们是否应该在这道巧克力上面再淋上枫叶糖浆，以显示我们的伟大呢？或者我们要把它应用来做一道正餐，以便提高我们的生活品质呢？

质量改进过程中另外一件会导致僵化的事情，那便是当有人会认为大家必定都会携手并进；认为每一个部门都会在同一时间内同时进行步骤三以及诸如此类的情况。结果，高级管理层把整件事都给小看了，因为他们错以为这就像火车时刻表一样，只要时间一到，火车就会自己开来。

话说回来，绝大多数人还是按照我们所设计的方法应用这套系统的，并且也获得了良好的成果。我们拥有许多这类的案例，其中有些还被我们拍成 Q-21s 的影片。Q-21 代表“二十一世纪的质量”。另外许多案例则被制作成文书形式的改进报告，保存在我们的学院中。



### 问题 68:

有几位质量顾问---他们知道敝公司正在接受你们的质量改进方法训练---向我们推销。他们说我们以后到了实行阶



## 回答:

有时候人们会做一些自以为是的假设。当丘纳德(Cunard)公司在 1934 年建成当时世界上最大的轮船时，他们决定把它命名为维多利亚女王号。因此，丘纳德公司的董事长便去拜会乔治五世，请他同意“让我们的新船以英格兰最伟大的女王之名命名。”

乔治五世微笑着说道：“我深信玛丽王后一定会很高兴的。”

如果有人说要帮助受训人员实施我们教导的系统，这些人大致在两个方面错了。第一，他们并不了解我们所教的观念。因为他们从没接触过这些观念。过去的经验告诉我们，这些人只会把情况弄糟，因为他们并不是预防导向的人。而他们所做的工作通常也都是以传统的老生常谈的程序为之。这些人为我们所带来的问题之一便是，他们的方法乃是建立在“可接受的质量水平”这一观念上的。与任何这类事情扯在一起都是错误的，因为它等于是在告诉人家，你对于零缺陷并没有当真。

第二，我们所教授的质量管理系统包含有一切你在实施过程中可能会需要的工具和支持。这些东西非常的多；我们还有一整个“工具部门”(Tools Division)教你统计过程控制和其他的统计方法。我们还有统计过程控制、质量成本、过程衡量和其他方面的软件。我们也举办供应商管理研讨会，以及改正行动工作室等。最重要的是，我们还备有经验丰富的专业人员，可为受训者提供任何程度的服务。

传统方式的质量管理做法和我所推行的质量改进方法是不搭界的。附有一大堆程序以便让人按图索骥的书也不一定是非常有用的。如果公司只想到要满足目前的需要，他们将会很快地知道：他们失去了什么，以及他们需要澄清什么。

“克劳士比完全质量管理体系”是经过多年的国际经验实证，经过仔细观察现实世界中的有效方法，以及经过使用者证明最为有用之后才发展出来的。它不仅合乎时宜，而且是完整无缺的。



## 问题 69:

在《质量免费》一书中，“十四个步骤”中的步骤八叫做“主管的培训” (Supervisory Training)。而在《质量无泪》中，



## 回答:

早年我在 ITT 公司任职写下这十四个步骤的时候，让全体员工同时接受一套教育活动方案的想法是不切实际的。当时并没有录像机，也没有录像带、卡式录音机等我们今日视为理所当然有的东西。你必须做面对面地教学，偶尔穿插一段影片。放影机很难找到，影片的制作也非常昂贵。我必须把我第一套有关零缺陷观念的影片，从一架放映机搬到另一架放映机；就算这样，要找到能操作放映的人仍然很难。培训主管的构想便是认为他们将会把观念传授给属下。

到了我写《质量无泪》一书时，我们已经在采用所有的目前我们所熟悉的这些系统了。因此，旧的标题显然已经不确切了。

十四个步骤没有什么永远不能改变的地方。他们就像地图一样，有时候我们会出版比较好的地图。在孩提时代，要从我的家乡惠灵到俄亥俄州的哥伦布都是走美国 40 号公路。这条公路是两车道，偶而会有三车道让人们可以超车。现在则有一条与 40 号公路平行的州际高速公路。事实上，40 号公路已经很难找到踪影了。

我们不会未经严肃思考就做改变的，然而我们总有时候，也总有方法进行改变的。



## 问题 70:

对于已经完成了质量教育并希望继续学习的大学毕业生而



## 回答:

就这方面而言，有几件事是我们所能提供的。举例来说，PCA 每年在 5 月底都会办一个“学友知新大会”。参加者限为 250 人，他们通常代表 100 家左右的公司。这些会议虽是由我们的人员所组织和管理的，但其所提供的信息却全部来自于与会的公司。他们做演讲、主持研讨会等等。这个活动非常的有用。

在我们的地区办事处(加利福尼亚州的圣何塞和伊利诺伊州的迪尔菲尔德)，我们定期举行“客户聚会”。至于我们的国际部每年都举办一次的这种聚会，通常是在伦敦举行。

另外，我们还有《来谈质量》的录音带系列。讨论会的过程会被录下来，并且每季出版。这可能是了解学员以及我本人最近思想动态的最好方法。除此之外，我们还有《质量知新》(Quality Update)杂志。每季出版，其中包含了一些由正在进行质量改进过程的公司所撰写的案例史。此外我们还有数份“新闻通讯”(News Letter)和 Q-21 的录像带。

Q-21 录像带的内容是我们对一些正在实行质量改进过程或者受到其影响的公司所做成的采访组成。他们完全是开放式的采访，对于质量改进团队、管理层，以及想知道其他公司的发展状况的人而言，这是一个很好的资料来源。他们也适合某些会议——比如，质量改进小组会议、执行委员会以及专业和社会组织之类的会议——使用。



## 问题 71:

在活动方案开始之后，我们要怎样才能知道我们的组织对



## 回答:

第一个迹象便是由于麻烦问题越来越少，人们露出越来越多的笑容。他们会开始使用不同的词汇，开始更明确地讨论事情，开始提到要依据要求。他们停止考虑补救办法，或一时的解决之道（这样做就等于向质量妥协）。

在“进度、成本和质量”的三套马车中，质量一直都被视为是最有商量余的的。进度有一定的时间限制，过了 10 月 30 日就再也没有 10 月 30 日了，你一点办法也没有。你要不就是来得及，要不就是来不及。成本也是一样，如果你的钱用完了，那么下一步你要做的便是在报表上的数目字两旁加上括弧，而有括弧的人是不会被邀请参加重要会议的。因此，质量便一直是被牺牲品。在人们把质量视为牺牲品的观念开始消失之后，你更会知道情况正在改变了。

另外一个迹象，便是质量改进小组会变得非常活跃而积极，他们将会参与各式各样有趣的活动，他们将开始收集成功的案例，并开始觉得有必要向高级管理层报告他们的成功案例。

你将会知道的。信息正在空中传播着。



## 问题 72:

实施质量改进过程的成功概率有多大?有没有人曾经在实施一两年之后 做一系列的审核调查 以便衡量其成



## 回答:

顾问业务便是一种持续性的核查，以确定客户企业是成功的。

顾问有义务帮助客户取得成功；他必须对之抱持一种严肃的态度。在引进质量改进方法这件事上，我们还没见过失败的例子。没有一家公司因此而变得更差，也没有一家没有改进。这点大部分要归功于我们在挑选客户上的极端谨慎，我们必须确定他们是认真的。

另一方面，也总有一些公司的成功没有达到他们应能达到的成功。这通常都是因为他们坚持要按照自己的方法来做某些事情，以便能把这一过程盖上他们的标志。正如我以前指出过的，我们非常努力地与他们合作，以便说服他们：如果让他们在“老爹”的鸡汤里加上草莓果酱，味道就走样了。

那些真正执行我们为他们制定的策略，并能照着去做的公司，都有很巨大的成功；他们都有很大的改进，并得到巨大的投资回报。一旦他们能精通各项基本要点之后，我们便会让他们做更多的事情，而他们也可以发展自己的计划。当公司中的每一个人都能达成共识时，创造力便会源源不断地流出来了。

举例来说，我所知道的一家公司便想出一种绝佳的方法来锁定对此的理解。他们设立了一种“质量游戏场”。这是模仿电视上的“大学游戏场”而设立的。由受过质量教育培训的毕业生组队参加比赛，其趣味性真令人吃惊。星期六举行的比赛通常挤得只有个落脚的地方。他们所提的游戏问题，有从质量教育系统课程来的，也有从一些琐事方面来的——比如说，我名字的中间(Middle Name)叫什么。有一个星期日晚上，一些年轻女士家在家给我打电话问我时，我才发现她们把我的中间名字给搞错了。

所谓成功，只是一种努力与收获的比例问题。我们这些质量改进的观念，已经被证明在任何企业、任何国家和任何时间架构之内都能有效。要把他们“烙在”脑子里面，以便能自动运用是需要相当长时间的。举例来说，在《经营有术》这本书中，我写到管理层的工作，基本上便是要建立一个能够管理任何需要管理之事的组织。这可不只是建立一家能制造小巧器具或者推销贷款的公司而已。这些观念既广且深，经过多方的发展，并能应用于各个方面，而且也深深植根于心理学和社会学的原理中的。

并不是每一个人都能在看到成功的时候，识别出它来的。我

记得有一个故事是这样的：有一个人被困在洪水中，当他站在前门口眼望着滚滚洪流时；一艘船经过旁边，船主好心请他上船。

“不，谢了。”他说，“上帝将会照顾我的。”

又过了一会儿，他已经被逼到屋顶上了。这时候，又有另外一条船靠过来请他上船，他又做了同样的回答。没过多久他已经被逼到站在烟囱上了。这时候一架直升飞机过来要救他，可是他的回答仍然一样。最后他终于淹死了。

当他浑身湿漉漉地到达天堂的大门口时，他质问上帝：为什么没有回应他的祈祷。

上帝看着他，脸上露出困惑的表情，说：“奇怪呀！我一共派了两条船和一架直升机去救你呢？”

在检查你的进步情形时，让人高兴的是找到了一些需要你采取行动的事；扫兴的是，这些行动都非得做不可。



### 问题 73:

实施质量过程之后，预期获利能力能改进多少？比如说销



### 回答:

一家公司可以把它“不符合要求”代价相当快速地降到营业额的 10%~15%，并且实施愈久、越来越多的错误原因被发现和预防之后，会变得更低。这个数字会大幅提高公司的营业额。由于公司的浪费减少了，因此，可以用在其他方面的钱便多了。至于要不要把这笔钱放进公司的盈利里面，要由管理层自己决定。

我们有纪录的案例显示，有些公司三年都没有调整价格，而

获利能力却能不断增加。而他们的竞争者，不管是国内的或国外的，都没有资格做这样的声明。

质量改进的真正成长要素，便是减少错误——好比在过程改进中那样——以及使员工可以做更多的工作，因为现在他们每件工作只需做一次，而不是好几次了。所有这些因素加起来，便会使每一个方面都持续地进步，其中一方面当然是获利能力。

然而，公司就像是家庭一样。举例来说，家庭购买了一棵人造圣诞树，以便节省每年买一棵的费用。那么这节省下来的 50 美元会发生什么事情呢？你会不会把它挑出来，放进储蓄账户里面吗？或者你会拿它来使用以便使生活过得更好和更安全吗？在消除浪费、提高生产力之后，你所能完成的事情便会更多。公司的整个过程由于已清除掉过去妨碍航行的冰山和暗礁，因此，公司的运转将变得更为顺畅。

由于这些原因，公司变得更加有效率，更能获利。最重要的，质量改进是一项长期性的工作，它不是让你可以快速捞钱的地方。

## 第五章

# 质量关系：迈向质量 工作文化



## The Quality Relationships



## 问题 74:

在一项质量保证的活动方案的开始阶段，你避免让传统的质量保证人领导该活动及质量改进小组。你为什么要这样做？你何



## 回答:

我一向都希望质量专业人员能成为改进过程中的一部分。他们是应该从一开始就参加推动这一活动的。话说回来，我的确建议他们不要领导这一活动。理由有三：第一，这会使它看来与其他的活动没有什么两样。顺便一提的是，我之所以喜欢用“过程” (process) 而不用“活动” (program) 这个词语，便是因为活动是会落幕的。我喜欢把质量改进视为是长期抗战的大业。第二，让其他人来主持质量改进小组，会使我们有较多机会来改变许多人的思想。第三，质量专业人员都没有努力去了解管理层如何运作，因此，他们通常都只会把质量过程的着眼点完全放在发展工具和组织的较低层次上。

此外，这样做也是策略的一部分，我乐于看到质量专业人员对于预防更有兴趣，并更愿意帮助管理层推动组织各部分。公司里面没有一个部门的影响涉及面会有质量部门那么大。质量专业人员不应该被局限于生产区域——不管是制造业或者服务业都一样——他们应当渗透到公司的每一个部分。他们应该持续地衡量组织的整个过程，而非只是评鉴产品和服务是否可接受。管理层的确需要这样的帮助。

现在外面正在兴起一场质量革命，然而质量人员都与之错失交臂，因为他们的注意力只放在从后门出去的东西上——不管这东西是产品或服务。

他们所关心的只是缺陷品、误差以及跟踪问题而已。他们应该多多关心客户的动态，以及如何才能永远不会发生问题或其他“不符合要求”的事情。

而这里也就是成果产生之处，也是质量保证这一行的前途所在。如果不是他们的前途，也将会是其他人的前途。



### 问题 75:

照你看来，制造工厂中典型的质量保证部门在质量改进过程实施前后的组织和功能要怎样定位？要怎样才能使质量改进不至于成为“不过是个激励活动而已”？它是否应完全与降



### 回答:

你问了好几个问题，不过只需付一个问题的价钱。让我从后面开始回答你的问题。不，质量改进不应与降低成本串连在一起。成本降低是质量改进的副产品。然而，人们不会努力去降低成本，除非他们的生活能够因此而变得更为轻松。只要水到渠成，成本会自动下降，不足为虑。

要避免使质量改进过程变成激励方案，必须以某种方式来实施它。每件事情都有激励的成分，然而，质量改过程却是具有真正实质性的东西，它可以带进人们的工作方法中去。两者之间的不同，就像是一日情缘与白头偕老。

质量保证部门的组织和作业方法必须仔细地加以构想，以便能充分利用实施质量改进过程所带来的心态改变。这个部门的目标应该予以改变，使它不再是警察局，而是健康中心。他们必须学习如何每天诊断各式各样的病人，找出任何没有适当地执行的加工处理步骤，并坚持一劳永逸地改正行动。他们会做许多的检

验和测试，然而这些很少是针对产品的可接受性，而是为了衡量组织的状态。

简而言之，他们的作业必须变成预防导向的，并且要以范例、教育和成果来领导公司其他的人。质量保证是公司非常重要的部门。它应当是培训非常良好，作业管理非常优异的部门，然而它却应当保持精简。至于它应当隶属于谁，这点是毫无疑问的，它的地位应与它所衡量的部门一样。看看工程、营销等部门隶属于谁之下，质量部门就应该同样在那有一席之地。

这么做的目的，并不是为了要拥有“权力”以防止其决定被人推翻。质量改进过程本身就能阻止这种事情发生。重要的是，要让质量经理成为管理层本身的一部分；参与各种决策会议，并积极地为每天的成果奋斗是很重要的。因此之故，质量人员便可能会有扮演好好先生的倾向。所以做这一工作的人必须要有坚强的个性。

质量保证部门应当定期做报告——至少一个月一次——以便记述“不符合要求”的情况，并清楚质量进展的情形。这份报告应该列出个别项目，把所发生的事情详细无误地记述，并明确指出每一个项目发生的原因，以及将采取何种行动以确保其永不再发生。这就是“保证”的全部含义，而不是要做“督检”(Super Inspection)或测试，以便抓住漏网之鱼，也不是要督促质量控制部门，而是要采取真正着眼于预防的行动。

质量保证部门应该鼓励质量改进小组。它应该帮忙设立“脱口秀”，让大家能够有机会向管理层叙述他们所完成的事情。质量保证部门应当积极地参与公司的赞赏活动。

质量保证部门应当领导大家帮助供应商及客户严格地对待要求，并了解目前所存在的一切要求。公司的质量传统有相当大的部分是操在质量保证部门的手中的。

质量保证部门应当注意每一个职能部门的质量教育及其内部质量过程。他们应当帮助各个部门，使他们能够容易地在自己部门内实施质量改进工作。

现行的质量管理方式使公司很容易将它的功能降级，甚至完全消除。它不被认为是非常有用的，因为它所据以运作的观念乃是 40 年来都是无效的。这点我是知道的，因为我以前也是如此。质量保证人员必须学习基本的管理方法(**General Management**)，以便能够跟每一个人沟通；质量专业人员应学习演讲和写作，以便让别人能了解他们。

大好机会和光明前途，正在等待着那些能够管理质量使其成为公司的显性资产，而不是“不可避免的不幸”的人。



### 问题 76:

收益和纪律要如何构建到质量改进过程之中呢？



### 回答:

我比较喜欢赏识(**Appreciation**)和赞赏(**Recognition**)这样的观念，而非纪律。我们不是在教一条狗怎样去咬报纸和拖鞋，狗儿从未真正了解你为什么要求他们做这做那，也永远不会理解为什么你每天都要拿一大个白色的东西在他们面前晃动一个小时。狗之所以会这么做，是因为它后来明白这样会讨你高兴，使你不会打他的屁股。

因此，我并不鼓励用萝卜加大棒的方法，我一直认为这是个笨主意。人是会思想、需要关心的动物，他们能够知道你是否尊重他们。他们工作的目的在于获得赞赏，以及做好工作所产生的成就感；他们并不是为钱而工作。他们是需要钱，钱也很重要，然而钱却不是鼓励士气的好方法。

华尔街的内线交易都是一些已经在本行中出类拔萃且富有的人干的。他们干那些非法的事情，目的并不是为了钱，而是为了要证明他们比别人更有能耐。他们的动机甚至于不是老式的贪婪，

而是一种最可怕的自傲。因为他们没有获得他们认为应得的赞赏，因此他们便安排他们自己的赞赏。然而，结果并不太如他们所预期的那样。你有没有想到过自己如果有一只装满钞票的手提箱时，能够用它来干什么？有一个家伙就用它来付薪水给女仆。他在衣橱里有一个小提箱，里面装了 **70** 万美元。这对他一点用也没有。

管理层可以决定授予完成工作的人适当的赞赏，也可以给那些有问题的安排适当的再教育或安排新的工作。质量改进过程中的“赞赏”步骤是最重要的步骤之一。

再以我们学院为例，我们有数种奖，其中最重要的一种便是我们称之为“质量灯塔奖”（**Beacons of Quality Award**）的奖项。这个奖项是由我们所有的同事选出他们本位同事——一位执行主管、一位专业人以及一位行政管理人员——作为他们各自工作上的最佳质量改进模范，每一个人——除了董事长以外——都可以当选。我们每年都在感恩节那一周颁发这个奖。

现在虽然都在 **11** 月过感恩节周，我们的则是在 **4** 月份过。我们的质量改进小组导演这一出好戏，而这出戏已成为一个传统。

**星期天**，他们在报纸上及电台里打广告，感谢社区居民对他们的支持及厚爱。

**星期一**，每一个同事上班时都会接到某种形式的感谢礼物。执行委员会的个别委员也通常都会收到玫瑰花之类的东西。

**星期二**，则是供应商日，每一个厂商都收到一张证书，有些则会接到亲自打来的感谢电话。

**星期三**，则是在文森特大楼后面举行感谢早餐，感谢上帝的祝福。

**星期四**，则是客户日。大部分的客户都会接到感谢电话和感谢状。那些正在上课的学员则都会收到一份特殊的礼物(通常都是在开放讨论时间中)。

**星期五**，则是家庭团聚日。我们在大楼后面举办一个以孩子为主体的游乐会。去年是做热狗、魔术表演以及滑雪表演欣赏。

星期六，则是年度感恩节舞会。所有的同事都会携眷或携伴参加，我们也邀请了交响乐团来表演。这时，便是我们颁发“质量灯塔奖”以及拍纪念照的时候了。

所有这些都花费不大，并可以时刻提醒我们要持续地心怀感激。赞赏来自于得到他人的关心。我们都需要在这方面做努力。不要送给人戒指之类的东西；握手、合影或者共进午餐都更会令人感谢。



### 问题 77:

你以前说过，你曾经为一位总经理工作过，这位总经理开除了两位不愿参加质量改进活动的员工。对这一“负面的



### 回答:

我不认为这是负面的。事情的发生是这样的。这位总经理在走马上任之后宣布，从此以后，公司将只交给客户无缺陷的产品和服务而不是现在的做法，即为客户提供所有经签署而认可的产品和服务。

他手下两名资深人员认为这是不可能、不切实际，也是不需要的。他尝试跟他们说理，然而这两人都非常固执。由于两人的职位很重要，他们在公司中又有很大的影响力。

因此，他只好让两人出去闯天下，以便其他人能够开始这项任务。这件事情的正面影响是，现在每一人都可以知道这位总经理是认真的，而且不良的影响力也已消除了。我认为，你不可以把观点与你不同的人留下来，任他们伤害组织。毕竟这两人只不过是员工总人数的万分之一而已。

话说回来，我倒不常看到这类事情发生。通常人们会说：“是时候了！”然后快乐地开始工作。



### 问题 78:

像上面那种事情，如果颠倒过来的话会怎样？如果基层员工赞成改进质量，而管理层却不，又会如何？为什么管理层



### 回答:

在我们周围总会有许多例子，让我们看到人们拒绝去做对他们有益并且会使他们的生活更容易、更快乐、更长寿的事情。他们有不同的个人计划，而有时我们很难确切地了解他们为什么会有这样的个人计划。

由于我身为心脏协会募款主席，并且是“医院健康中心”的活跃会员，我经常看到人们虽然了解情况，却不愿做任何事情。

没有一位受过教育的人会怀疑抽烟、过胖、胆固醇过高、不运动等每一项都会影响身体的健康。而且如果你集之于身的话，那悲剧就快要发生了。然而，我自己就知道有 6 个人处于这种状况。更有甚者，他们自己也在为此担忧，这只不过使他们体内的定时炸弹跑得更快而已。

这里的大问题，通常都是在于他们不知道要做什么，或者要如何去做；对于什么是对的，什么是错的，总是有一大堆令人不知如何是好的信息。由于这个原因，他们应当去一家由医院管理的健康中心。在那里他们能得到科学、系统的改善，他们的家人能得到建议，整个习惯则能因此而改变。我们经常可以看到，家人在鼓励病人悔改的同时，却又在实践中以他们自己的生活方式给病人提供错误的信息。

你所描述的情况，也就是质量改进的发起者来自于公司的较低阶层时，最好能由现有组织以外的人来处理。良好的质量顾问机构应该作为某种的“企业质量健康中心”。它的教育制度应该经过特殊设计，以便能适合每一个有关人士。它应当能提供实施质量改进所需的工具。它应当能够随时有所准备，以便能提供质量事务方面的咨询。它的每一个尝试都应完全客观。

经过这种专业化的“健康”咨询之后，过去因为不知道如何去做而不积极的管理层，现在便能够大步走出队伍前面说：“跟我来。”



### 问题 79:

有没有人就实施质量改进过程所引起的人员流动率做过任



### 回答:

由于公司实施质量改进过程之后，员工会变得比较快乐，因为就我所听过的每一个案例，流动率都有所下降。适当的理解和适当的沟通会减少争执，大部分人际关系中的挫折感，都来自于心声没有人倾听。

我记得小时候当我们讲话或问问题时，大人总是会贬抑我们的参与。他们会说一些比如“小孩子要乖”之类的话。这种行为乃是习俗和环境造成的结果。

在我们雇用我们的人事经理时，我告诉他，他的工作就是要让员工和公司都得到公平的待遇。我们不要他保护公司使其不受员工的伤害；这点正是一般人事部门所认为的任务所在。

对于质量没有共同的理解，比我所知道的任何事情都更能给组织带来痛苦。我曾经在一个项目组中担任工作线上质量经理。

我们的项目组内有一位总负责人，各部门则都有一位经理：工程、企划、制造、营销、采购以及其他各类的部门。我们总共大约九个人在管理这个项目。我必须对质量总负责人报告“如何”(How)以及“谁”(Who)，以及向项目总负责人报告“什么”(What)以及“何时”(when)。有许多人对于这一类的矩阵式管理都很难适应，然而我却一直都很喜欢它。

不管怎样，这个小组的成员彼此都成为好友，而当然，我们都希望能够获得成功。每个星期五我们都会在早上开一个会议，详细地讨论项目的目前情况。在每一次会议中，质量都是一大议题，因为总有事情或是出现故障，或是不大对劲，或是延误。这时候大家都会看我。他们知道我所要做的就是这 OK 了，也就是要我它对它作出判断，然后，这个问题就不存在了。

他们觉得质量部门的任务就是要决定：最近的“不符合要求”应该如何配合进项目的整体计划中。它是否会影响“形式、配合和功能”(Form, Fit and Function)呢?我们能够用它来做事吗?系统的可靠性是否会受到严重的影响呢?每一件小事情本身不见得就意味着它会使系统终身残废。因此，在这种逐案讨论的基础上，我变得很难开口说不。

当你身为团队的一部分，而又具有说是或不是的权力时，你会变得很难据理直言。这里破一个小例，那里做个中度的妥协，别处再做个较大的妥协；但是可以理解的让步在某些地方成了普遍性的质量恶化。为了应付成本及工期的压力，你必须调整要求。做一个质量管理者实在是很难的。

这种情形会一直往下反映到基层员工身上。他们会发现，只要管理层需要的话，不管产品的状况如何，都可以接受。他们于是对整个公司或部门的诚信失去信心，并且感到挫折。最终，由于士气低落所产生的毛病于是纷纷出笼，包括优秀人才纷纷离去。

当大家都能理解并同意“要求如果不正确、不需要或者已经过时，就可以正式予以修改”之后，他们就会不再对那个管理质量的可怜家伙施压。工作就是要符合要求，要不然就要将要求进行正式修改以符合公司及客户的真正需要。

我对当年在马丁公司工作时的那些个星期五实在痛恨，因此我到了 ITT 公司之后，我决定不再重蹈覆辙。在我第一次参加 ITT 公司总裁吉宁先生的每月综合管理会议时，我便等待着有人有人提出“质量问题”。这个会议从早上 10 点开到下午 1 点，要连续开 3 天。“质量问题”第一个小时就出现了。在有人说个词语之后，79 颗脑袋都转过来看着我。

“不要看我。”我说，“我是告诉你们这个问题的人，而这个问题的根本在设计。我不负责设计、营销、采购、制造，或者任何其他事情。我的工作是衡量、报告以及尝试让大家对预防问题发生兴趣。因此，请不要期望我能够把每一样做错的东西拿来用魔杖一点就能变好。如果你们不想符合哪一项要求，就不要制定它。”

会场顿时安静下来。接着吉宁先生问我，现在既然我们已彼此了解，会议是否可以继续进行。我点点头，于是会议继续进行。我也许有一点反应过激了，不过它的确发生了效力。因为我从此以后再也没有“质量问题”了。

这也是我对 NASA(美国宇航局)情况的关注点之一。他们会把整个问题推给质量人员。不幸的是，大部分的质量专业人员却认为他们应该为质量负责，因而不知不觉地成为造成自己挫折感的共犯之一。



### 问题 80:

你怎样要求员工积极地去努力降低“不符合要求”的成本，

事实上 也许他们正在相加里这样做的话 他们将砸破自己



### 回答:

首先，进行质量改进的主要原因并不是要消除成本；它是要

满足客户，并使公司的体质得到增强。虽然降低成本也是我们的关注要点之一，但它却应该被视为是保住工作，而非丢失工作的方法。当大家携手同心合作之后，有许多花费是可以消除的。降低的成本是工人保住工作的重要因素之一。

担心质量改进会导致裁减工人，在我看来并不是问题，它从未发生过。人们了解真正的现实世界。他们知道公司必须持续地成长，要不只有关门了事。他们知道成本必须不断地下降。他们知道质量必须管理。你将会发现，人们对于你在这些方面能用心领导他们是非常感激的。

外面的世界对于公司和其他员工而言，到处都是大好机会。我最近才去中国，他们有 10 亿人口以及大约 100 万辆私家汽车。他们的道路、电话、手表、衣服及住宅等一切都很少。对于有志大展鸿图的公司而言，那里有许多事情可以做，然而它还需一段时间。中国的土地面积比美国大，它只有一个时区。想想这一点，在它的西部地区，下午 3 点时太阳正在头上。这只不过是一个透露出他们未来将需要做多少事情的信息而已。

你的员工将会在一个计划和管理良好的质量改进过程中看到更多的希望，而非恐惧。



### 问题 81:

直到目前为止，我们工作的地方所挂的图表一直都是用“增加”和朝上的趋势来表示进步的。然而你所使用的许多图表却是用“减少”来表示进步的。比如零缺陷和降低不符



### 回答:

你是指图表中曲线朝上或朝下的方向走势吗？这个你可以爱怎么做就怎么做。我本人没有什么特别偏好。

最好是能够依照最自然的路线。如果你是在纪录“越多越好”的东西，比如收入，那么图表当然会将高额数目显示在上方，而图线越往上走，你就会越高兴。如果你是在纪录体重，并希望减轻它，这时候比较大的数字仍然会在图的上方，只不过会让你高兴的图线，却是往下走的而已。

关键在于搞清楚图表所衡量的是什么。缺陷必须往下降，提案数目最好能往上升。当大家都能了解他们所看的是什么东西时，就不会有什么负面的事了。

最保险的方法便是让会受到这些图表影响的人决定要怎样来画这些图表：它要挂在那里，它的意义是什么？

“衡量”是我们必须不断与之相处的东西。现在我身上就有几个“衡量”的例子：我的表、袖珍日历、数种随身行头的尺寸，我的五星别针等等。我的身体在经过健康中心里里外外的检查之后，可以填满两页的“衡量”报告。光是血液这一项就可以占满半页。

然而，如果我们不做衡量的话，我们就无法沟通。如果你看一下世界各地的气象报告，你会发现，即使你不懂他们的语言，你也可以明白它讲的是些什么。在开车的时候，大部分人都会依照编号的道路系统认路，并纪录已经开了多少里、用了多少汽油、轮胎气压是多少、花了多少钱，现在什么时刻以及后座有几个小孩等等一大堆事情。

因此，你最好把“衡量”当是是工作的一个正常组成部分，是现实生活的一部分。别把它小题大作，它只是普通的东西而已。

企业之所以会在使用衡量工具上惹上麻烦，是因为他们使用的方式不正确。如果因为图线上显示了些什么就会有人被开除或责难，或者管理层本身不了解图表(这是统计过程控制中最大的问题)，那么衡量便会被视为是负面的。任何好的事物都会被人弄成负面的。有些人甚至用圣诞老人来恐吓小孩子。



## 问题 82:

在一个“期望工作标准”超过工作上或任务上的“最低要求”

站建工厂 你会怎样做?



## 回答:

让我想想看是否能找出一个例子来证明我理解你的意思。你的意思是说，如果我同意要开采 16 吨的 9 号煤炭，送交存货仓库，我将会发现到你实际上是期望我交 17 吨？

好的，如果这就是你的意思的话，那它就真是找麻烦的好方法——你有虚假的要求。我记得在高中时，教健美体操的助理教练总是认为我们炼体操的时候会混水摸鱼，因此，他总是要求我们多做超出需要  $1/3$  的分量，结果是我们都不得不混水摸鱼，而这又更加证实了他的原先看法；他这一辈子都不会明白，他对于运动员伦理的轻视乃是他自己造成的。

如果我们要别人对我们诚实，我们自己就必须对别人诚实。因此我们要就他们所要做的事情达成共识。这是我们所期望的，也是他们所期望的，也正是他们所要做的。这样的结果是适当的。如果他们不能信赖我们事先所达成一致的事情，那么，结果就只好用“天下大乱”来形容了。



## 问题 83:

质量改进过程会如何影响工作方法和制造过程中的创新？



## 回答:

制造型组织里的创新来自于有实施创新事物的机会。如果在一个组织中，一切事情都受到控制、管制和压制，那么将导致个人无法再有任何新构想——有的话也不会告诉别人。改进的建议会被视为是对负责其事的管理层或专业人员的批评。这将使你陷入麻烦之中。

许多美国公司也创造出同样的环境。他们为现状辩护，且从未认真做过一点努力以保持持续的改进。他们在各个特殊团体——比如制造或工程——的四周建立起围墙，把其他人挡在外面。结果是创新推动得非常缓慢。

然而在你设置了质量改进过程之后，一切心结都打开了。人们不再需要采取自卫的态度，不再把需要改进的建议视为是一种批评。每一个人都会参与改进，并且会受益于其所促成的创新和进步。

同样问题的另一面便是，如果那些具有创造力的人所创造的事物没有得到适当的实施，他们便会感到沮丧。如果公司没有把事情做对的准则，创新者将永远走不出失望之谷。

我记得当年在本迪克斯公司（Beandix）的导弹系统做可靠性工程师(Reliability Engineer)时，为了要让大家对可靠性更加关注，因此我做了一些小小的贴纸，以便贴在电话上。它上面写着：“它会产生(Affect)可靠性吗？”

这些贴纸送来之后，上面居然印着：“它会影响(Affect)可靠性吗？”我去找采购，采购告诉我，我的文稿用字造词有毛病；他为了不让我出洋相，而帮我做了修改。

我向他解释说，我要的是一个具有行动意义的词语。“球员‘产生’触地(Touchdown)，而这‘影响’得分。”我举了一个例子，“我想说的是：‘它会产生可靠性吗？’而不是‘它会影响可靠性吗？’”

“人们不会看得懂的。”他回答道，“这样子比较好。”

我问他什么时候改文稿居然也变成他的工作了，最后是不欢而散。我带一盒贴纸去找我的上司，他又拿去找他的上司。他们最后讨论的结果是：我对这个词的用法不正确。他们决定采用“影响”这个词。要挫败一个创新者还真不需要愚蠢到这种程度。

质量改进过程中的消除错误成因部分，几乎可以使组织中的每一个人都贡献出他们的意见。传统式的建议活动仅能获得大约5%的反应。只有具有非常强烈个性的人才能面对多联式的(建议)表格和委员会的评估。

管理良好的消除错误成因活动可以让每人每年都提出数项建议。



#### 问题 84:

有时候客户并不真的明白质量要求是什么，因为他们只注意产品的性能规格而非客观的产品规格。如果性能标准较有弹性的话，客户便可能接受与要求不符合的产品。问题在于



#### 回答:

答案就是我们必须对自己、对员工、对客户诚实。说服客户接受他所没有订购的东西乃是一种古老且曾被视为高贵的职业。然而现在情况改变了。我们也不再这样做，因为我们知道，如果我们不遵守符合他们要求的政策，他们将会去找别的供应商，谁需要一个老是让你吓一跳，并交来不太符合要求的材料的供应商？全世界到处都有人想要接走这笔生意的。

我们需要集中精力制定清楚的要求，并符合这些要求，而不

是花工夫向客户解释这个、那个错误的混合物是真的可以使用等等。

如果不符合要求的产品真的运出厂了，员工当然会觉得公司并不真的在意质量。而当你要求客户接受有偏差产品时，你与客户的关系又怎么会好呢？把有缺陷的产品放行申请程序撕掉——那些表格有百害而无一利。



### 问题 85:

你认为我们有可能在改进并建立客户服务的同时，仍然与



### 回答:

质量改进过程的设计——至少就我们所发展和所教导的而言——其着眼点便在于提供一种可以理解的观念和正面的沟通渠道，从而使员工和客户都能与公司更加亲密。

一般的驻外服务人员通常都会发现，他们的工作包括了向客户解释：不管情况是多么的糟糕，公司真的希望他们能够成功。驻外人员也很希望能感受到公司的支持。

我所认识的一家公司，最近完全改变了其驻外维修服务的观念。他们原来有一本厚厚的手册，里面列举了所有驻外服务人员所不允许做，或者必须有特殊安排才能做的事情。现在他们废除了这本手册，取而代之以一句话的政策：“客户所要做的任何事，都是我们所应该做的。”该公司过去那种倨傲的老大作风，完全一扫而空。

目前，在少数情况中所仅存的“亲切感”，多是由于人孤势单的驻外服务人员，出于好心想要保护客户，使他们不因厂内那些

粗心大意的作为而受损所争取到的。在你建立了质量改进过程之后，合作和沟通便成为了大家的标准行为。这时候每一个人都会变得更加亲切。



### 问题 86:

你有没有任何成功的策略可以用来对付某一垄断市场的供应



### 回答:

我可以告诉你一种对付这种情况的方法，不过我要首先强调，我们不可以太早下结论，认为市场产品的供应商一定就是错的。诸位之中有许多人都是已婚的。你们有几个妻子或丈夫？我自己就不用说了。

客户和供应商之间的关系应该建立在相互需要的基础之上。没有一家企业会成功到不需要客户的，也很少有公司能够不需要供应商。即使是抢银行也需要有人把风。

当一家供应商独家供应某种产品或服务的时候，你就需要发展这种关系——相互需要的关系。使供应商成为你们的企业大家庭的一部分，而同时又要让他知道如果需要的话，你们也可以修改整个设计而不再使用他们的产品。毕竟很少有市场优势能够维持非常长久的。替代品总是会出现的，有时候甚至完全取代了原来的产品。你的供应商也会明白这一点的。

使供应商和采购人员都能清楚地了解要求，是质量改进过程的最重要步骤之一，尤其是在单一供应来源时更是如此。想想看，在我们的个人生活当中，大部分的供应者都是独家的供应者。我们的家庭医生、牙医、银行、经纪人、杂货店、加油站、通宵火车以及美发店等，都是固定的一家。我们当然可以去找别人，可是我们都比较喜欢试着去培训一家能够按照我们所要求的方式去

做的供应者。在企业经营上也是一样。

此外，如果你和你的供应商都能够记取一些曾经独占市场，最后却遭到淘汰的厂商的历史教训的话，对于你们的关系将会有所帮助。我想，如果与 **IBM** 公司的人谈话，你将会发现他们已经得到教训，不要小看天下人。仅在 **20** 年前，三大汽车厂商还占有美国汽车市场的 **99%**，而各主要电视网还占有美国市场的 **100%**。他们都由于自满和自大而丧失了市场占有率。他们养成了一种“我就是这些东西，爱买不买，随你便”的服务哲学，而不是一种扎实可靠的哲学。

不久以前，刚有一批人到这里来上课。这些人是一家非常大的公司的某一产品部门的 **44** 名高级主管。该部门当时占有美国市场的 **80%**。他们是由该部门的总裁硬拉来上课的。他们来的时候都是满肚子火，而且就这样地持续了两天半。

我去他们的教室与他们谈，但是一点也没有用。在我讲话的时候，他们还在教室里走来走去。尽管他们不是每个人都同意我的看法，却也没有人说我的东西不引人入胜，虽然他们或许会认为我的方向错误了。最后，我问这些主管们，既然他们这么不甘心情愿，为什么要来这里呢？我告诉他们，我们从来没有过这样的学员。他们说是因为老板坚持要他们来，可是他们早就知道他们没有什么需要改进的。我建议他们可以回家，并告诉他们我们可以对着空教室上课。不过他们还是留下来了，因为我们不肯退钱。

今天，这个部门的产品的市场占有率已经下降到 **45%**，而上次来上课的那些人统统都已经离开公司，一个也不剩。像这一类的故事俯首皆是，足以警示任何人都不要太过于自满。



### 问题 87:

我的公司是一家制造零件的厂商。我们有一家供应商正好也就是我们的客户，他们购买我们的零件。这家厂商所供应给



## 回答:

我认为这家既是供应商也是客户的公司，应该会非常愿意帮助你，不过购买你产品的和销售给你产品的很可能是他们公司的两个不同部门。大部分的公司都把他们的采购和营销部门分开来，以避免他们对供应商或者客户施压。因为他们不想被人家控告违反公平交易的法律。

因此，我建议你把他们当做两个不同的对象。坚持让该公司向你们供应零件的部门遵守承诺，提供与订单相符的零件。你甚至于不告诉他们，该公司的另外一个部门是你们的客户，不要给他们任何特别的通融。

许多公司都有自己内部的供应者，而他们总是出问题。这种自己拥有供应来源的情形，就叫做垂直整合。就我们质量顾问的观点来看，我们常常看到一些公司的各个不同事业部门被逮到私自协商利益分配，从而为彼此带来许多麻烦的情况。管理层如果为这种内部的供应者设定利润目标的话，更会使这种情形火上加油。

帮助企业重新整合他们在这方面的思想，也是我们的主要目标之一。供应商必须集中努力使他们的客户获得成功。



## 问题 88:

在与供应商打交道的时候，你要怎样才能通过那层层关卡，



## 回答:

与供应商打交道是一种必须经过学习才能获得的技能，在这

方面要学习的知识很多，足够在我们的质量学院内开两个整天的课。首先，你要让贵公司权力阶层与供应商的权力阶层接触，以便让他们知道你们对于质量改进是当真的。

其次，就是要对供应商进行解释，通常是在一种开放式会面的环境之下，告诉他们，他们的前途在于双方都能够就要求达成协议，然后能够准时提供零缺陷的产品。

再次，就是要听供应商的意见，以便帮助他们做你要求的事情，这点可能需要你在采购材料或者某些相关的做法上做些改变。

最后，就是不要盲目地指引他们去做一些比如“建立统计资料”之类的事情，以期望能够完成质量改进。你只要坚持他们做他们所认为适当的事情，并且要求他们提出能够显示情况的证据就可以了。

在任何情况下，最主要的事情还是要把要求搞清楚。我自己就曾经碰到过这样的新鲜事。每年在佛罗里达州中部，我们都有一场所谓的“杀手大决战”的高尔夫球赛。这个球赛是由高尔夫名将格雷格·诺曼所发起的，目的是为阿诺德·帕尔默儿童医院募款。诺曼说服杰克·尼克劳斯和雷·弗洛伊德参加他的比赛并说服阿诺德观战。今年富泽·佐伊勒代替了弗洛伊德，因为他有时间安排上的问题。

由于我也捐款支持这项比赛，因此我也受到邀请在诺曼的家里参加一个私人晚会，在那里我站着旁观了英国公开赛。在晚会进行的时候，有一位安排比赛的人过来问我：是否愿意在“杀手大决战”的当天，自愿当个背杆员。我以为这是与在职业选手身边随时给他们提供建议的工作，因此我同意了，并被安排给杰克·尼克劳斯当球童。

第二天，在帐篷中吃过早午餐后由高尔夫球手回答主办者的问题。球场之外聚集了大约 **2000** 多人来观看这场比赛。早午餐之后所有人都去了练习区，而我却了第一发球区，因为练习的人太多了。随后高尔夫球手来到我所站立的球穴区。正当他们散开之时，一个会员走过来问我是不是菲尔·克劳士比。等我点了点头

之后，他把杰克重达 100 多磅的高尔夫球袋在我前面扑通放下之后就走开了。

这时，杰克走过来把三个高尔夫球和他的球杆递给我，教导我说：罩子在放回袋子前应放在球杆上，而且球应该被旋转。我发现自己——能够站在 1 万人面前毫不犹豫地发表演讲的我——不能够告诉站在我面前的这个传奇人物，这是个错误。他微笑着拍了拍我的肩膀，然后用力挤出人群，向发球区走去。

我拿起球袋，心怀抱怨地跟了过去。我开始了解真实的情况——要求。我开始四处寻找一位想挣 50 或 100 美元的棒小伙子。长话短说，我的女婿过来后把球袋扛到大约 150 码开放的地方。我们跟着杰克打了 6 个洞，尼克扛着球袋，我来递球棒并擦球，直到真正的球童到来为止。

这种念头今年没有再现。不管怎么说，将来在同意接受任务之前，我一定会对要求做得更加彻底的沟通。



### 问题 89:

质量改进过程与企业内部的政治斗争产生冲突时，应该



### 回答:

你不可能在高级主管他们自己的公司内教导他们。在这方面他们不可能重视自己的同事的。外来的和尚才会念经，你必须要从公司外请来具有威望的人物，这些人物必须不会觊觎他们的职位或权力。当主管们看到每一个人都在学习这同样的东西时，并了解这都是为了大家共同的利益，没有那一个人会因此而得到记

功，那么他们才会来参加，并且促成其事。

主持质量改进过程的人也必须记住，如果有什么好东西或好事要分发的话，也必须适当地告知主管。

这也就是像我们之类的高级主管培训学院得以创立的原因，你必须有一个可以“洗脑”而又不需要搞政治的地方。这一构想的背景大致上是这样的。

ITT 公司的 87 个独立部门有大约 500 个质量经理。这味意味着我们至少有 500 个总经理，87 个部门总经理，加上事业部主管，总公司主管以及一大堆其他的重要人物。这些人你统统都得对付，否则的话任何事情都不可能做成。

我所必须要做的第一件事情，就是要确定董事长认为我所正在做的事情是正确的，这点倒不困难，因为他直觉上便了解，零缺陷的意思就是能够增加盈余并减少问题（如果你读一读《质量免费》一书的献词，你就会知道吉宁先生就是想出该书书名的那个人）。

话说回来，大老板站在你这一边所给予你的保护，也只有在你所做的事情是有用的时候才有效。这一点也不困难，因为我们的人都是在帮忙各个部门，而不是在批评他们。要找出错误的事情并据以报告，实在是太容易了。大部分的幕僚人员都会不知不觉的掉进这种陷阱当中。我们很小心的去避免这种情形。在《质量免费》这本书里面，我们有一整个部分谈论这一点。使工作正确的完成，而同时又让大家都能够感激你，本身就是一种艺术。

我们对这些高级人员表达的感谢，主要是通过一种我们称之为“质量指环”的东西。这是 ITT 公司惟一属于全公司的奖项。活动开始的时候，我就向大家声明，董事长办公室的人员以及我本人，不能被推选角逐这个奖项。每一个获奖者都会得到一枚指环，并放在他/她的桌上。这样能够让客户看到它，而问起它的原由。

“质量指环”是一种由全公司同事互相推荐的奖项，每年我们在一次正式的晚会中颁出大约 40 枚。不过，执行质量委员会也可以颁奖给具有特殊的成就的人员。因此，如果有哪一个部门已经完全达到了质量政策的目标，该部门的高级主管便会获颁一枚

指环。在质量委员会已经开始产生作用，十四个步骤过程已经实施，高级主管本身已经成为质量的活生生见证人之时，我们便会颁给他一枚指环，而大家也都会知道这件事情。

所有的事情都是有根据的。在这种情况下，你没有必要去操纵任何人，或者搞其他任何把戏，一切都是光明正大的。质量是不带政治意味的，除非有人会因为错误或公开曝光而受到威胁。因此，质量部门必须体会到他自己就是这整个过程的一个部分，否则的话，就容易会对整件事情采取防备的立场。

这就是为什么你需要在质量改进过程一开始的时候就宣布一项大赦。过去所发生的一切都不是任何人的过错，没有人将会因此而受到众人的批判。大家的目标就是要解决问题，为每一个谋取福利。



### 问题 90:

我在三个星期之中就必须向我们董事会提出一个质量改进方

案 可是他们都是那种不愿意听到问题的人 而我认为这种态度



### 回答:

你必须要让他们知道，他们自己就是问题的一部分，而同时又不让他们对你感到恼怒。我建议你去找一部 BBC(英国国家广播公司)的影片。这部影片名为《质量人》(The Quality Man)，它是在苏格兰的一个高尔夫球场拍摄的。它对质量管理哲学的解释方式应当能让你们的董事会很容易理解。这是个很好的办法。

影片的开始是由叙述人述说他花了 12 年的时间才了解到，管理层是应该帮忙促进质量提高的。以往他都以为管理者是高高在上，只要对做错者加以惩罚即可。对了，我应该告诉你，我就是

这部影片的叙述者。

在解除他们的武装之后，你便可以开始向他们解释你所学到的“过程”——不是活动。告诉他们你将怎么做，你需要他们提供怎样的支持，以及他们是此过程的见证者。不要问他们你是否可以这样做，你要拿准这个方向。然后安排让他们一年参加几次“脱口秀”，让他们看看那些已有所成就的人和他们的成果。

董事会必须了解这不是一个可以靠立法、订规则或者搞活动就可以解决的问题。它要你必须改变公司经营管理的方式。每一个人都必须以同样的方式去了解他人。

全国各地现在都在举办着各式各样的质量会议。“美国质量控制学会”(American Society for Quality, ASQ)正在举行其年度会议。这个会议已经举行快 50 年了。然而每一次开会，大家对于质量是什么问题无法达成协议。他们对于自己所要反对的是什么，并没有多少概念，因为它想以“技术”(Techniques)来解决“人的问题”(People Problem)。

在这个题目上，我跟我这些同行们一直都扯不清，因为他们弄出了一份《质量宣言》，要求过去每任会长共同签署。这份宣言的开头如是这般：“高质量就是……”然后劝导大家实现它。我不能签名。他们似乎仍然认为质量就是“好”。然而所谓“好”只是存在于旁观者的眼中，或者至少是个不明确的用语。如果人们不能就题目的关键词语的含义达成共识，要进行讨论是很难的。

在我们最近举行的一次质量学院校友会中，你很容易看到一种与以上情形完全相反的态度。在这个校友会中，大家对质量的处置方式完全一样。他们对于什么是需要的有一种共识，因此他们全部的时间都是用来讨论如何实行。他们能够以一种有用的方式，彼此共享构想。

如果你能让你们的董事会和其他资深主管都使用一种共同的质量语言，并且明确他们在促成质量提升一事中所扮演的角色，那么每一件事情都将会如你所愿。



## 问题 91:

在传统的企业文化中，大都是救火队在出风头和升迁。质量文化由于是强调第一次就把事情做对，则又是另外一种文



## 回答:

通常那些必须经过一番挣扎才能爬上顶层的人都相当清楚，还有更好的爬上来的方法。他们甚至于渴望有这种方法存在。他们都知道，火只是被堵住而已，并没有被熄灭。事必躬亲，部下什么事都做不对而必须独自一人扛重担是一回事；指示并授权手下去做，手下没做好，因而倍受打击，又是另外一回事。

因此，态度和需要是会改变的。你所说的权力斗争甚至在质量改进过程开始以前，就会被消于无形。要记住这些救火队正是首先批准引进质量改进过程的人。他们正是想要变革、想要改变文化的人。

你要确定自己已经密切注意到：文化在进行转型的时候，并不一定是明显的；通常文化改变的需要的主事者意识到之前，就早已存在了。

过程，比如装配汽车、混合化合物、制作保单等，都是把观念设计出来并以标准的方式生产出产品。每一项作业都计划到最小的细节。当有“不符合”的情况发生时，一般的做法都是在过程完毕之后再修改有缺陷的产品。因此，汽车制造厂等待返工的车辆便放满了停车场；化学厂要一再地“混合”化合物；从事纸上作业的人们则有一大部分时间要用来做审核及改错工作。纸上作业的公司都是在工作完成之后才来修修补补的。电脑更是此种情形的促成者。

我在装配操作中注意到，人们学会了制造不正确的安装部件，并以此来回避问题！——人们变得非常有创造性。不过他们总是在为了产品的寿命而修修补补，这种情况可能长达数年之久。

人们一旦开始听到质量改进的观念，便会明白，这是一个很好的学习如何把事情做对的主意。因为每当有错误或不能相容的产品出现时，他们便会采取改正行动以消除问题。而这一主意却使大家变得非常重视在装配过程中就生产出对的产品，而非事后再来修补。

如果有一条河，河床里布满石岩和沙洲，有一条船想要顺流而下，按时抵达。这个例子将会让你明白公司文化运作的方式。管理层有三种选择：**(1)**接受船期经常迟到、不准和脱班的事实；**(2)**花大钱往河里多放一些水，这会增加支出，并降低获利能力；**(3)**清理河床，除去那些障碍以便完成无缺陷的作业。

除去障碍会产生戏剧性的变化。所有“事后擦地板”的作业都消失了。大量的返工作业也没有了。客户也因接到符合他们订单的产品而对你非常满意。而由于大家都在尝试着减少供应商的数目，那么第一次就把事情做对的公司就会有较大的机会成为能够生存下去的企业之一。

然而，改变这种企业经营方式却不是在工厂内或办公室中就能完成的。通常那里的人就算愿意，也无法只靠他们自己促成此事。他们必须获得其领导人的许可；而这些以前每次生产过程一停顿就大发雷霆的领导者们，则必须使基层工作人员相信他们是真的想要改变。他们必须真正的以一种切合实际、诚恳的态度来见证这一切。

这些开始之后，员工才能去做他们早就知道该怎样做的事情，我们再以汽车生产厂为例来说明。喷漆工人总是希望能按照顺序给每批汽车喷同样的颜色。然而由于电脑程序设计的方式不对，他们最后却变成毫无章法地喷颜色：这一部是蓝色，下一部是红色，再下一部是绿色等。这就是说，喷漆工具必须在换车之前清洗过一遍，这不但浪费漆，也大大降低了作业效率。

现在，在经过一点质量教育之后，他们会在这一班次完全喷蓝色的车，再下一班次则换另一种颜色，这样子减少了许多麻烦

和浪费。喷漆作业区也干净得多了。供应商也学会了怎样生产不含灰尘的漆，而喷漆区也换了地方，以便能够不沾灰尘。整个改变是戏剧性的。

许多工作区都取消了“代班者”——在别人暂歇时，代替其工作的人——的工作。整个工厂会同时停工，以便让大家一起休息一会儿，而非个别人休息。这样做的原因是，有许多的返工都是由于那些一个人要做十几种不同工作的代班者所引起的。然而这种全厂停车的事情在以前是不被允许的，因为没有人希望看到“停线”，而这却是一种头脑简单，又根深蒂固的文化，公司很容易一成规矩就墨守数年。这种做法很可能是因于以前曾经有哪位高级人员对某件芝麻绿豆的停工事故大发雷霆而导致的。

当公司能学会使其生产过程跟上时代，并且以交给客户无缺陷的产品和服务作为其经营理念时，他们就会不断地得到改进。

不要修改质量改进过程去适应你的企业文化。要改变企业文化去符合最好的理念。要从过去的经验中学习，可是不要活在过去。



## 问题 92:

在我工作的地方，我们有一个难题，你或许也碰到过。你



## 回答:

讨论与争吵之间的差别在于当事人所引用的是事实还是意见。在质量这件事上，你大可以请上司到管理学院去进修一番，以便能获得这一方面的共同语言。

有些人喜欢与人斗争，这或者是由于他们认为这是一种管理方法，或者是由于别人引发的。也有可能是他们自己并不明白这

样会为别人造成困难。的确有一些难以相处的人反倒认为自己很有魅力。要减少，甚至消除你与上司的争执，并与他建立良好关系，是有几种方法的。

首先，不要就一些属于事实层面的事情与他争辩。如果你们是在讨论佛罗里达州有多少人口，那就不要用猜测，而是去找资料。对于以“事实”姿态提出来的意见和狡辩，不予理睬就是。

其次，把你认为上司所要你做的事情写下来并请你确认。然后你要确实坚持去做。如果状况有其他变化的话，再把这些予以修正。让上司也同样有一张清单，并随时增添新的状态发展。这些都只会用掉你一小部分的时间，其他的时间则用来做真正需要做的事情。

最后，就是和气而合作，不过可不要让别人随意指责你，人生太短了，别这样浪费掉。

有一次，在我还是质量组长的时候，公司的总工程师把我叫到他的办公室，这是一个我不常去的地方。我去的时候，他非常生气，因为我们由于一些铸件有气孔，而拒绝使用他们。他把我骂得狗血喷头，并说我不知道为他和公司其他人带来多少麻烦。接着他做了一些略带曲折暗示的威胁，说如果我不肯变得合作一些的话，是会有很糟糕的后果的。

这些话使我大为震惊。我可不习惯被人家这样对待，我也认为他是在恐吓我。不过我没有理他，回去后还是该怎么办就怎么办。那就是把该批铸件报废。

几个星期之后，他又来传唤我去。我回话说我不能过去。我去找质量经理——他的地位与总工程师相当——向他解释原因。当总工程师去找他，说我竟然不理睬他的意见时，经理告诉他：“菲利浦不想去你的办公室与你谈话，因为你既粗鲁又嚣张。他觉得没有必要这样子处理业务。”

使我及整个组织惊讶的是，总工程师居然下楼到车间里的办公室来向我道歉，我们还融洽地聊了大约 30 分钟。从此以后，我们的相处就颇为顺利，虽然他的诚信总还是随着生产进度的不同

而有所改变。

在我那本《经营有术》的书中，有一章讨论工作表现评鉴的，便跟这些有关。当一个人所制造的麻烦超过他的贡献时，就是该对他采取行动的时候了。不过在大部分的“属于人的关系”中，就特定事项做开诚布公的沟通，将能解决大部分的冲突。



### 问题 93:

你怎样对付一个位居公司要职的怀疑论者？



### 回答:

真正的怀疑论者通常都是一个需要较多理论根据——而非只是情绪性的“感觉”——才能说服的人。他们想要知道，这会对他们有什么影响，也想确定这是否将对公司有利。他们想要确定，任何要做的改变都不是一时兴起的热潮，而是已在别的地方试过，并证明其成功的东西。

有人说过，乐观者和悲观者的差别在于悲观者有更多有信息。要说服怀疑论者，使他们加入正义阵线，你所要做的便只是提供某些可信的证据，以及让他们参与的机会而已，最适合让怀疑论者参加的组织便是质量改进小组，最好还能让他们负责某件事情。让他们先行接受某些质量方面的管理培训，是个不错的主意。

也有一些人是装成怀疑论者，其实却是不想做任何事情，或者不想接触任何新事物的人。这些人不是什么怀疑论者，他们只是顽固者、死硬派，或者只是懒惰鬼而已。再多的证据或思想都不能使他们相信。只有在他们清楚明白大家都已经出发，只剩下他们还赖着不走，并且老板显然看法与他们不同时，他们才会改变心态。

在大部分情况下，那些看起来似乎反对质量改进的人，并不是真的反对质量改进。他们被误解了。我总是对准那些被我们的协调人员或顾问视为是挡路者的高级管理人员。几乎在每一个案例中，这都是错误的假设。他们看起来似乎是在退缩不前，但其实他们是在想找出在他们责任领域实施质量改进的最佳方法。事实上，他们将会做得很好。

你要认为人们对于质量改进过程都是非常感兴趣的。他们将会以行动来证实你对他们的信心的。不要老是通过不断地用人们的信仰做来酸碱度测试来考验他们。没有人能真正知道别人的脑子里在想些什么。你只要假定他们想的是最有利的情况就可以，而通常都确实如此。

如果你真的碰到在这方面的脑筋生锈的人，可以打电话给我们的质量顾问要求支援。



#### 问题 94:

你说过，在你教导别人改进质量的这多年中，管理层一直都没有听你的话，也一直都没有领会你的意思。这其中



#### 回答:

如果我们必须挑出一点的话，我要说，大家最难接受的，便是“质量是经营政策，而非技术应用的结果”。在我一生中，将事情做对（质量）都未曾是管理层的主要目标之一。它一直都被用来向其他任何事情妥协，以便达成制造利润的总体目标。一直到最近他们（管理层）才开始意识到，获利能力是客户满意度的一种函数。

然而不要让我使你误解了。其中许多高级主管们已经开始明白这一点，并且已经在做这些事情了。当我们深入到组织中时，发现这些人所占的比例越往下层就越小，一直到最下层时为止。因为最底层的人早就明白这一点的。大部分的质量专业人员都不明白这种了解对他们有多重要。他们仍然认为质量只是技术的运用而已。不过在这方面也已经有一种可以察觉的变化了。一群年轻、较具觉醒意识的人们已经开始掌握这个行业了。



### 问题 95:

身为一位首席执行官，我已经是你的“信徒”之一。在



### 回答:

假想你是童子军领袖，而公司就是童子军。决心、教育和实施，这就是与领袖最有关的事项。你必须以身作则来显示你已经决定必须改变公司，每一个人都必须把“童子军的活动”当做自己生活中必不可少的组织部分。把质量放在管理层例会的首项。自己来当掌舵委员会的主席。要积极参与。阅读“质量迷”卡并把那些原则拿来应用。要注意必须与那些为你管理该改进过程的人保持接触。询问你的质量改进委员进度如何，并且要经常询问。如果人们突然自大起来，或者把质量改进过程的材料或进行方式稍加修改，该改进过程就会走入岔路的。

要确定你们的教育活动方案得到适当的应用，所有的人都有机会了解他们在促成质量提高上所能扮演的角色。探访内部的授课教室，并要求其他的高级主管也这样做。要求要不时举办“脱口秀”活动，以便你能听到一些成功的故事。

质量改进过程的实施是一项终身事业，它要你坚持执行质量政策，要准备随时鼓励你的质量专业人员，以及那些必须应付供

应商、统计资料以及觉醒活动的人员。质量要与利润一样，成为企业整体运营的一部分。

我们这里到处都有企业的首席执行官。他们都可以告诉你，如何做好这项工作。介绍你与他们认识是很容易安排的。他们亲身领导，但并不主掌质量改进过程。人们之所以必须从事质量改进活动，是因为他们想要这样做，不是因为老板强迫他们这样做。



### 问题 96:

如果你必须挑出一位有声望的管理者来让你的主管们效



### 回答:

拿撒勒的耶稣。我是说真的。他有非常基本的原则，并且始终如一地坚持这些原则。这是一个从来没有写过一个字的人，他的宣道所也不过维持了几年，而他所挑选的助手，又是社会阶级中最低层的人（就他们那时的社会而言），然而他对于世界的影响却大于任何人。他真的是个人，不是个魔术师或拥有神秘力量的人。他所借以创造奇迹的，乃是我们每一个人也都有的信仰。这应当让我们能够对于信仰、承诺以及改变信仰有一点了解。

耶稣教化的关键，在于基本原则和普通日常生活比喻的运用。举例来说，他说：“要彼此相爱。”如果有人来对他说：“这个人在散布我的谣言。”耶稣的回答是：“要彼此相爱。”对于“我们要怎样来对付不同政见者？”之类的问题，耶稣也会说：“要彼此相爱。”

我所敬佩的现代执行官则是：哈维·费尔斯通（**Harvey Firestone**）、安德鲁·卡耐基、富兰克林·德拉诺·罗斯福、德情特·艾森豪威尔、乔治·马歇尔、吉姆·伯克 **Jim Burke** (强生董事长)、哈罗德·吉宁、汤姆·威利、罗杰·米利肯以及其他数位。我喜欢那些能够创新而又不伤害别人的人，那些积极，从不制造

借口，而且最重要的是能努力去建立一套他们信守不渝的原则的人。一个人的诚信与否，可以预先决定他的成功或失败。

我读过许多的传记，家里这类藏书大概超过 400 本。此外“主管新闻跑道”(Executive Newstrack)也有一些自传录音带可以寄给你。我认为有必要拥有一些角色模范，并将之组合起来。阅读成功人物的故事，或者在录音带上听他们的自传，可以很容易看出来，他们大多是出自相同的模子。他们都对别人体贴，并且大多数都有真诚的信仰。他们不认为必须使用不正当或不公平的手段。

我碰到过许多高级执行官，他们都认为自己是以人为本的人。然而，在他们的年度报告里却看不到一点人的影子。他们不断地做出一些毫不考虑“人”的因素的决策。光是抱紧数字是没有用的。

## 后记

# 质量的过去、 现在与未来



**过**去人们对待质量的方式可以说是个既是好消息也是坏消息的故事。好消息是，缺陷已被围堵至能让产品发生功效的程度。坏消息则是，质量的基本观念宣示了任何东西都不会毫无缺陷的生产出来。最好的情况也只不过是把缺陷加以围堵掩盖而已。企业从来就没有真正想要使事情第一次就做对，因为他们从来就没想到这是可能的。

质量控制的观念、技术和做法都是围绕着“错误乃是不可避免”的假设而发展起来的，人们并没有为零缺陷的情况留下任何空间，每当有零缺陷的情况发生时，他们会认为一定是有某些缺陷没有被发现，质检人员一定不够努力。此外质量控制也只应用在制造活动上。

管理层从来就没有机会把质量视为是可以经营，而非完全听凭运气的东西。由于完全沉浸在这种思想之中，管理层放弃了管理质量的角色。他们知道怎么样来管理钱，他们也能处理时间，然而关于质量的事情却是完全听天由命。

在我去克劳斯莱上班的第一天，我就被那里每一个人的学问吓着了。当我参加了质量学会，并且开始阅读这方面的题材时，我了解到，我已经意外地踏进了一个非常复杂。而且只有极少数人能懂的领域。这些东西听起来都很符合逻辑，而且也似乎很有道理，可就是让我搞不懂。

过去那种“碰运气”时代的质量管理的基本要点为：

➤ **质量是一种称心如意的特性**

➤ **质量是通过评估来实现的**

➤ 质量成果的标准便是：“可接受的水准”

➤ 质量是使用指数和比例来衡量的

随着岁月的增长，我开始了解到企业界根本就不想符合他们向客户许诺的要求，而客户也不真正预期他们会做到这点。我为此感到失望和忧虑。在我们这一行以及在管理界，都有许多优秀的、受过良好教育的人才，然而他们却把这一点当做是必得如此的去接受它。与此同时，他们却又克服了许多其他方面的挑战，使企业继续经营、成长及获利。

那时质量部门最有价值的人员，便是那些能够说服客户接受妥协的人。从这些妥协再衍生出一些弃权和偏差之类的做法，供应商也同样跟我们来这一套。

我们对于管理层的衡量，也主要依据其所生产出来的东西。装配线从没有停下来过，反正生产出来的产品可以以后再修理。白领阶层的工作与质量无关，因此质量变成了拖油瓶的孩子，没有人理睬。

我也跟着一路搅和，做些一般认为正常的事，甚至还加入到促进其发展的行列。在我于 1957 年进入马丁公司时，我也是促使现代“质量保证”(Quality Assurance)活动形成的人士之一。我们有一大套的程序，有政府质量人员的全力支持，还有充满感激之情的管理层。然而，就与其他人一样的，我们有许多“不符合”和“偏差”的情况。我们并没有计划把每一件事情做对，我们都知这是不切实际的。

三件发生在我身上的事情使我明白，我将必须面对现实，并且注意一下内心一直在责备自己的感觉。我就是不认为事情一定得如此。

第一件事就是在跟我们学院一位老资格的同事闲聊过之后，我开始清楚地明白，我们所如此热衷实施的这一套具有创意的新式“质量保证”和“可靠性要求”之类的玩意儿，并没有使事情

有一点儿改变，而且未来也不可能会。“不符合要求”的材料的比例、材料返工的数目和客户报怨的数目以及整个情况，在他于公司任职的 30 年间都没有什么改变。我们并没有改进，我们只不过是越来越会花钱而已。

第二件事是当我在把某一武器系统计划所存在的问题列成一张表时，我发现，这张表就与我在另一家公司所做的几乎完全相同，我开始感到自己就像西西弗斯(Sisyphus)一样，被罚把一块大石头推上山顶，在快到山顶的时候却发现石头又滚落下山了。

第三件事便是我们的高级管理层，在发过一顿脾气之后，向我挑战，要我交出一点缺陷也没有的产品，也就是第一次就把事情做对。这件事似乎使我擦亮了眼睛，开始意识到，之所以没有人有什么大改进的原因，就在于他们根本不认为这是可能的。一个人最伟大的真知灼见，在事后回想起来，似乎都只是显而易见的。我记得当我晓得下午的水温比较暖之后，我便把游泳时间从早上改到下午，我以前一直都是早上游泳，因为我打从开始游泳时就如此。

从这些经验中我总结了零缺陷的观念，即管理层需要的是什，它就什。如果管理层希望能得到某个百分比的“不符合要求”的材料的话，他便会得到这个比例。不过如果管理层鼓励预防，并帮助员工的话，他们便能得到无缺陷的产品和服务。

我这种领悟——它发生于 1960 年——并不能让质量界的思想领袖所接受，这一点颇使我震惊。我一直都认为改进是人人都想要的，实际却非如此。

一直到 20 世纪 70 年代，日本人大举进攻美国市场时，这种思想才开始比较普遍。它突然变得热门起来，因为这正是日本人实际上正在做的。你可以确实买到方便使且不需要常常修理的电视机。美国产业界大声尖叫着“倾销”，可是实情却并非如此。日本人在严肃地讨论质量的时候，美国人却依然像往常一样经营着企业，汽车业和钢铁业一点也没有从消费电子产业的垮台中得到教训。

今天，质量已经是高级管理人员思考的重要部分。像《追求

卓越》之类的畅销书已经提高了大家的意识水平，并让人们知道，情势并非一直如此。所有这些带来了一阵热潮，大家更加努力、更好的控制质量，也取得了一些预期中的成果。在我的《质量免费》一书开始接到读者反馈，并建立了我自己的质量改进事业之后，我看得出来，高级主管们开始意识到，在质量这方面他们是有所选择的。如果他们愿意，他们是可以做得很好的，只不过这需要他们改变政策，并采取不同的经营方式。

他们接受了质量管理的新要素，我把这些要素称为“法则”：

- 质量的定义为“符合要求”，而不是“好”
- 质量的获得要靠预防，而非评估
- 质量的工作标准是零缺陷，而不是“可接受的质量水平”
- 质量是以“不符合要求的代价”来衡量的，而非指数

要使一家公司改而依据这些观念来经营，不是光靠在墙上贴海报就行的。CEO 们知道每一个人都必须对它有所了解，而他们也必须促成此事。因此，我和同事们开发了一套多层次教育系统，就质量改进以及实施质量改进过程的方法对个人及公司进行培训。CEO 和主管们可以在教室上这些课，至于公司其他 97% 的员工则可以在工人场所用我们所开发的教材来上课。

我们所没有想到的是要多久才能吸收这样的一个改变。我阅读到一些有关某公司在质量上获得成功的故事，从而认识到为什么有些事情，此一时有效，彼一时又无效。很不幸的是，用处最少的事物往往得到最大的注意。举例来说，玩高尔夫球的人很少花时间练习推杆。然而它却是这种游戏中最重要的技术。一场标准杆数比赛大约有 50% 是推杆，其他 50% 才是各类挥杆。

质量控制工具是非常有用的，而且他们也随时可以获得，然而他们却不会为你带来多大改变，你必须用透视法来看待他们。

了解并符合客户的要求，才是最重要的因素。

许多公司已经在着手从事质量改进，大约有 20%的公司已经上了轨道；40%则虽然已经在做，却做得不怎么适当；另外 40%则在等待着能够保护他们的东西——比如某种法律的出现。

欧洲在过去两年中，已经苏醒了。中国、中国台湾、菲律宾以及其他几个远东国家和地区，在质量管理方面则步调比较缓慢。他们仍然努力在做生产线控制，这就是为什么他们的主要产品乃是大批量产品的原因。

当 CEO 们开始了解到他们是真的能够有所选择时，他们开始接手管理其业务中的质量部分。未来几年之内将会有许多变化，而这些变化来得越快越好。

我们身处的是一个世界性的经济。未来的质量，将不只是最好能有，而是质量将是进入市场的基本条件。客户不再会为了收到与其订单符合的产品而高兴，他们会视之为理所当然。因此那些擅长解释产品为何与当初所承诺的有差别的公司，将不会有前途。

管理层将必须促使质量成为公司文化的一部分，并使其成为平常之事。从碰运气到主动选择，再到促成其事，当未来几年后现实向你摊牌之时，你就会知道将会发生什么。

使大家不那么努力的原因，则是那种“只要有心，质量很容易获得”的天真想法。一些作者在研究某些公司所做和没有做的事情之后，就据以出书，大肆发挥一番，却从未真正了解改变会牵涉到的事情。他们从未想到要为他们所视为复杂的东西做这件事情。举例来说，他们认为只要坚持不懈，质量改进过程就会成功。然而他们所推荐的方法却是已经失败多年的方法。这让我想起在第一次世界大战中，英法两国的幕僚群，他们居然拒绝接受机关枪存在的事实。

要使一家公司达到世界级的质量水准，所需付出的心血和努力，就与成为一名世界级运动员所需付出的一样。犯罪是无法由警察局来预防的，尽管警察局的存在会让犯罪者更用心思考。犯

罪的预防要靠消除犯罪的诱因，并且要接受这种看法。质量也是一样，法律和纪律虽有帮助，关键却是在于诚信与公平。

企业是不会自己学到这些事情的。而企业中较低层次的人员也不可能独力去改变事情。我看过几家公司在经过一番奋斗之后仍然失败，因为他们的最高级管理层不肯坚持改变。他们让别人去乱七八糟地瞎搞一气。最后他们才看破一切，开始进行不依靠技术解决方法的文化变革。

**客户才是关键。只有当客户满意时，公司才算是真正做得好，而不是管理层满意就好。**

## 绝对克劳士比经典丛书介绍

[www.ci21.com](http://www.ci21.com)



质量免费 -- 确定质量的艺术

Quality is Free: The Art of Making Quality Certain

本书曾引发了美国、欧洲等国家的质量革命，并迅速波及到世界各地；被译成 25 种语言，全球销量达 250 万册。是管理学的经典名著，也是哈佛、沃顿、耶鲁等商学院 MBA 的必读物。

克劳士比在书中阐释了质量管理中的错误观念，以及 ITT 公司如何在全球实施质量过程改进的成功故事。书中有许多案例故事，实情实景，娓娓道来，使你恍然大悟：什么是质量以及如何按愿望改进质量。HPA 的传奇故事更是详细而完整地解剖了管理层如何运用 14 个步骤推动组织改进的全过程。质量管理成熟度自查方格（The Quality Maturity Grid）提供了一种让管理者决定其组织的质量过程状态何去何从的方法。

本书面世后，“零缺陷”、“符合要求”、“预防系统”、“第一次就把事情做对”、“不符合要求的代价”等观念，便如野火春风之势迅速燃遍全球，世界因它而变得更加美好。



质量再免费——如何在不确定时代把质量确定

#### Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times

出版近 20 年后，克劳士比用新的思维重新审视最初提出的质量管理的基本原则，同时进行了修订与增补。他得出结论：质量不仅是免费和可达到的，而且仍然是不确定时代经营商业的惟一的利润方式。

他在书中增补了第二代质量管理成熟度自查方格--质量管理过程成熟度自查方格--一种检查企业质量成果和过程状态的有用工具；它对于处在经营环境日益艰难的经理人和努力改进质量过程的人们之间进行便捷的交流是价值连城的。

克劳士比在书中为新一代质量领导和实践者们提供了新鲜的质量构架：

- “质量管理的基本原则”-- 如何贯彻实施
- “有关质量的五个错误假设”-- 确信：“这么多年过去，他们仍是错误的”
- “十四个经典的质量改进步骤”-- 把繁荣带到 21 世纪

- “业务完美度评分制度” ( CQR ) -- 一种衡量员工和供应高能力的新方法
- “强壮的企业”-- 构建繁荣或失败时代的成功典范
- “零缺陷”观念-- 已如星星之火燃遍全球；生活因它而变得更加美好：从成功地接、打电话到迅速地为支票兑换现金.....

书中还详细描述了克劳士比两个亲力亲为的成功故事：ITT 和 PCA 的成长与教训。



### 质量无泪——无困扰的管理艺术

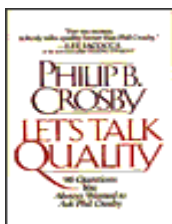
Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management

本书在欧美企业界影响广泛，被誉为“质量改进的活教材”。它秉承克劳士比一贯的风格，一针见血地指出造成企业质量下降、产量减少、人心涣散的原因。因此，企业要根本解决质量问题，管理阶层必须使组织更具弹性化，并激发员工的热忱和活力，全体总动员，以达到全方位的质量改善。

阅读本书，你将会明白：

- 什么是质量？
- 如何用最小的成本，投资于质量教育和制度，以获胜最大的质量回报？
- 如何破解妨碍企业可持续发展的质量管理迷思？
- 如何在第一次就把事情做对？
- 如何实施十四个改革质量、达到“零缺陷”的步骤？

本书讲解生动、案例精彩，能够帮助你和你的企业免费地、不流泪地达到第一流的质量管理！



## 来谈质量 -- 96 个你总想请教克劳士比的问题

Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Phil Crosby

质量大师克劳士比于佛罗里达创设质量学院，并与每个班级的学员做开放式讨论问答。本书即是这些问答内容的精华，并加以补充修正。

本书所选的问答，可分为五类：

**往日旧习：**讨论导致质量危机的旧思想。

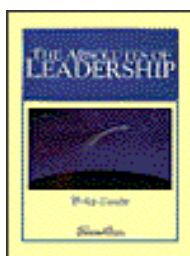
**质量革命：**探讨如何面对市场的变化。

**质量思想：**讲解质量改进的过程及其中所包含的思想，另外还探讨质量的知行关系，以及目标管理、及时管理。

**质量行动：**各行各业提出有关实践质量的难题。

**质量关系：**企业文化与品质的关系。

克劳士比在回答这 96 个问题之后，做了一个总结将他追求质量过去的经历、现在的状况和未来的目标，提纲挈领地解说，对读者而言，真是一大启发。

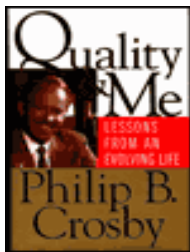


## 领导法则

The Absolutes of Leadership

本书为著名的“华伦·本尼斯简明领导者丛书”之一，该丛书的宗旨是“为了在 21 世纪生存下去，我们将需要新一代的领导，而不是经理人”。以带领人们迎接新世纪的挑战。

克劳士比作为“集诗人、哲学家和学者为一体的企业家。商业理论家和管理学大师”，对于“领导”感悟深刻、见解卓越——因为他本人即是“过来人”。因此，他对领导艺术真谛的论述，独辟新径、清新实用、且引人入胜，振奋人心。本书颇具优秀小说的神韵，语言流畅、脉络清晰，同时又兼备学术论着的见解和深度。实乃未来领导者必读的指南手册。



我与质量——生活的教训

Quality and Me: Lessons From an Evolving Life (1999)

克劳士比先生最新出版的自传体著作，是“零缺陷”之父对几十年风风雨雨的质量革新运动的总结。作者把从生活事件中以及具有事业里程碑意义的事件中总结的经验教训呈现给读者，无疑，对大家都是一笔珍贵的财富。

### 主要内容：

#### 第一部分 成长

从我的家乡惠灵到海军

马林的足病医生

#### 第二部分 为质量革新的需要而学习

发现行业

领悟之路：马丁公司

严肃对待质量管理革新

ITT 和格尼恩先生

螺母和螺栓的革新

灌输革新的质量哲学

第三部分 讲授质量革新

成为一名创业家

PCA II 的成长

成熟的公司

管理一家公众公司

第四部分 Careers IV 和五人

讲授领导法则

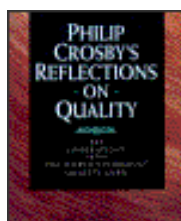
PCA 回来了



消减质量的成本 — 经理人缺陷预防工作手册

Cutting the Cost of Quality : The Defect Prevention workbook for Managers

本书是克劳士比的第一部以特别纪念版的形式重新发行的著作。克劳士比的许多重要概念都是首次在该书中提出、进而经过提炼发展成为在将来著作中被采纳的管理哲学体系。



## 质量反思录—世界最著名的质量宗师的 295 个箴言

Reflections on Quality : 295 Inspirations from the World's Foremost  
Quality Guru

该书由从克劳士比的 9 部畅销书中提取的 295 个精华片段组成。他们将启迪和丰富你的生活和事业。