

推 荐 序

作为一代伟大的管理宗师菲利浦·克劳士比的弟子和接班人，我有幸与他一起在3个不同的组织中并肩工作过25年。其中每一个组织的经历都很难忘、很特别，是我人生中很大的收获。我也有幸在他的葬礼上献上了悼词。在悼词中我称他是我的“教师、导师和朋友。”我想，每一个和他在一起工作过的人都会类似的记忆。他的机智、鞭辟入里的分析、简单而优雅的表达都让他有别于其他“专家”。

我和克劳士比是怎样认识的呢？还得从他环游世界为企业做质量哲学演讲那个时候说起。那是在中东的一次会议上，我们第一次相遇了，菲利浦当时是美国质量控制协会（美国质量协会的前身）的主席，他们正在招聘一个招行董事，我是候选人之一。菲利浦邀请我吃午饭作为面试，我当时对他知之甚少，对质量也知之甚少，但是我从书中知道他离开美国巨无霸企业国际电报电话公司（International Telephone and Telegraph, ITT）副总裁的位置，开创了自己的咨询机构。我也知道他出版了畅销书《质量免费》。

为了开始午餐的对话，我尝试着问菲利浦，他的新机构克劳士比学院都准备干什么？他回答：“我准备教企业的高管们，如果第一次就将事情做正确，那么比将它们做错要便宜一些。”我的一个反应：天哪！他一定在开玩笑！在我看来，一个企业高管不一定需要人来告诉他第一次就作对比很多很次再作对更便宜。我不相信人们会为这样的建议付钱！记得当时我想说：“我希望你不会饿肚子……”之类的话，但话到嘴边又吞了回去，因为正好侍者送菜过来，使得我们换了个话题。

接下来呢？出乎我意料，菲利浦·克劳士比并没有饿肚子，来自全球几百家企业的成千上万的高管蜂拥而来，来寻求他的建议。通过学习和实施他在质量改进方面的建议，他们的企业和个人生活都永远改变了，变得更好！他那简单的、优雅的方式至今仍在影响着众多企业，并且成为很多成功企业、国际质量标准和质量成就奖项的核心基础。

菲利浦·克劳士比对质量的理解和方法，出自于多年来对他所服务的公司的细心观察和自己对于简单真理的追求。这个真理所用的语言是如此简单，以至于公司组织结构图中最下面的一个人和CEO都能够理解。实际上，在《随心所欲的工作艺术》中，读者们会对“电梯演讲”很感兴趣，用这一招，

菲利浦也曾成功引起了哈罗德·吉宁（Harold Geneen）的注意。这一招也成为很多学院的客户和他们的 CEO 之间的沟通方法。

菲利浦·克劳士比懂得管理者的语言。他曾经说：管理者只懂得一种语言，那就是金钱。通过开发一种用金钱的语言谈质量的方法，他引起了高层管理者的注意，以前从来就没有人真正做到过。他的 PONC 模型（不符合要求的代价模型）被用于指导企业高管的质量改进的努力。他的主要成就是对组织各个层级的人们都讲明了：第一次作对肯定更经济。

从自己当生产线一线工人的亲身经历中，菲利浦理解到：质量不是工人的职责，很多劣质的成因来自于管理者设定的标准。他提出的关于个人行为的零缺陷标准让人们从一个新的角度看到管理者设定的标准是如何深刻影响组织的工作过程。他相信，工人可以生产出来符合质量要求的产品。但如果管理者给的标准是模糊的，比如“尽量去做好，”、“已经足够好了”之类，这才是问题的根源。克劳士比鼓励管理者设定一个不会被误解的标准，要让所有人都清楚。他的零缺陷工作标准是他最为出名的主张。

克劳士比可以用很多故事来证明人们在生活中采用零缺陷的标准而改变了生活的例子。在这个标准中，克劳士比教会个人和组织一个持续改进的方法。零缺陷成为推动改进的引擎。也许克劳士比工作的最大贡献是改变了管理者对于质量的认识。在《质量免费》这本书出现之前，质量被认为具有很多模糊的特性所以很难定义，并且需要花费很多时间和金钱。实际上，甚至有很多专家都认为质量有层级的概念、很昂贵，而且消费者也不愿意为质量付出更高的价钱。质量被认为主要和制造业相关不能被应用到服务业上。

克劳士比非常想让人们知道：质量的定义是符合要求，而不是好；质量的系统是预防，而不是检验和救火；工作的标准是零缺陷，而不是差不多就好；质量的衡量要用金钱和代价，而不是各种基于妥协的指标。经理们的职责是创建一个既有用又有值得信赖的组织，一个永续成功的组织，这样的组织会创造价值并且可以让员工、客户和供应商都获得成功。

他非常非常想让总裁们、经理们、主管们和公司的每一个员工都知道这些，并且能将他的经验用到企业里面去。因此，他写了一系列的书。包括：

《削减质量成本》：质量和成本有关系吗？很有关系。每个经理人都应该将这个手册作为工作的参考。它非常有用。

《质量免费》：著名的“质量免费”原理就来自于这本书。

《随心所欲的工作艺术》：丰富的想象和优美的语言让这本书很好看，其实克劳士比自己的工作艺术就是随心所欲。这是每一个经理都梦寐以求的境界。

《永续成功的组织》：一个健康的组织才能成为永续成功的组织。但健康的组织是什么样的呢？在这样的组织中人们是如何做事情的呢？为了企业的永续发展，我们都应该学学让企业保持健康的艺术。

《完整性》：财务是组织的血液，质量是组织的骨骼，而关系是一个组织的灵魂。它们是一个整体，不可分割。这就是完整性。作为企业经理，是需要全局眼光的，完整性的管理思路是一个很好的指导。通过这样一些书，克劳士比将质量写得无比生动，质量变得很有趣。也许正是因为克劳士比谈的不仅仅是质量部门的质量，而是完整性的质量，所以我们才忽然发现：原来质量是我们所有人的追求！

克劳士比可以改变管理者的思维方式并且帮助他们认识到质量是竞争优势，而且这种优势会成为市场壁垒。他那些引起管理层共鸣的语言和文字让管理者改变了他们组织内部管理质量的方式。克劳士比在质量革命方面比其他所有的作者和顾问做得都多。他所掀起的质量革命一直持续到今天。

当读者们在欣赏这套丛书，他们会发现克劳士比管理哲学和实践是如何从一家企业中产生、发展和成熟，一直到如今被广泛应用到全球大量企业中的。读者们也会被这套丛书的实战风格所吸引，享受到阅读的乐趣。

韦恩·考斯特（Wayne Kose）

美国克劳士比学院总裁

克劳士比中国学院董事长

佛罗里达州冬园

Quality Is Free 丛书总序

解读经典

解读经典，既是一种荣誉，更是一种责任。荣誉，师从克劳士比，精神有利有契合，也许是国内最了解大师的人，可以帮助读者全面阅读、深度理解克劳士比管理哲学（Crosbyism）的形成与发展；责任，大师因“偶像破坏者”而成为新的偶像，因原创颠覆性的“零缺陷”（Zero Defect,ZD）概念而一举成名。因此，曾经一度受误解与攻击也是完全可以预料事情。

虽然 ZD 非常清楚，但清楚得令人费解。问题就在这里---日本人、德国人很容易就接受它，因为他们认为 ZD 与他们骨子里的东西非常默契，仿佛是为他们自发的行为提供了系统的理论支撑。但是，在美国，因为受到“革命”的洗礼，总是有一些人装出无辜受害的样子，公开场合羞羞答答地致意，而私下里却从不放过每一个“报复”的机会。虽然美国国防部直接用指挥棒掀起了全美的“ZD 运动”，但是直到被日、德用“质量利器”打得措手不及，才不得不承认 ZD 的威力。这段历史一波三折，非常富有传奇色彩。细心的读者一定会从克劳士比的叙述中发现企业、乃到国家的质量与竞争力的奥秘。

是的，质量与竞争力。就是这场革命的主题，而用质量打造竞争力，正是对克劳士比思想的正确解读。

克劳士比出生于医学世家，自己也是一名医生。正因为如此，当他偶然进入到工业界之后，便发现了“圈内人”习以为常的“质量智慧”。于是，他顺藤摸瓜的，在一步步的实践中，尤其是在担任著名的“潘兴导弹”项目经理的实践中找到了问题的根源——他认为整个质量学科是建立的错误的假设上的，那就是：任何事情都不可能没有偏差，因此必须首先设定一个可接受质量水平（AQL）值。他指出，在这种错误的前提下去做事，只能是南辕北辙；企业把自己逼向绝路的最大问题不在于为正确的问题给出了错误的答案，而在于努力把错误的事情做正确，结果就把时间浪费在与正确到底偏离了多远的计算上，而不是切合实际地去做正确的事，从而直接导致企业每天年至少把 25% 的营业收入白白地花在了做错事情和重做上面。因此，他在享有“质量革命圣经”的《质量免费》一书中给出了答案：零缺陷，第一次就把正确的事情做正确；只有用 ZD 工作标准取代 AQL，才能用预防的系统取代“救火”式的管理习惯，也才有可能成为客户、员工和供应商心目中“有用的和可信赖的”组织；而“可信赖”，就是质量和竞争力。

源于美国波及全球的“质量革命”也就由此拉开，并重新奠定了质量与竞争力的领导者地位。克劳士比也因此被誉为“美国质量福音的布道者”（美国《时代》杂志）“所有质量宗师中的质量人神”（美国《商业周刊》）“伟大的管理思想家和教育家”（YMCA 国际管理理事会）和零缺陷之父。

两三年后，汤姆·彼得斯（Tom Peters）和同事在麦肯锡一个重要的项目中发现了一个十分重要的问题：“美国管理界长期以来被理性模式和数量分析所席卷——一方面，定量分析有一种根深蒂固的保守倾向，把降低成本摆在第一位，把收益增加放在其次，从而导致对成本而不是对质量和价值的关注；导致情愿对旧产品进行修修补补而不去摆弄还不完善的新产品；导致了想通过投资提高劳动生产率而不是靠提高员工的劳动积极性来提高劳动生产率……把人——而不是资本、机器和思想——当作生产资源或许是所有问题的关键。”他们整理出版了被誉为“管理革命圣经”的《追求卓越》一书，从此一鸣惊人，开始了轰轰烈烈的“管理革命”。汤姆也因此成为当代最具影响力的管理思想家、“管理领袖中的领袖”（美国《财富》杂志）、“后现代企业之父”（美国《洛杉矶时报》）。

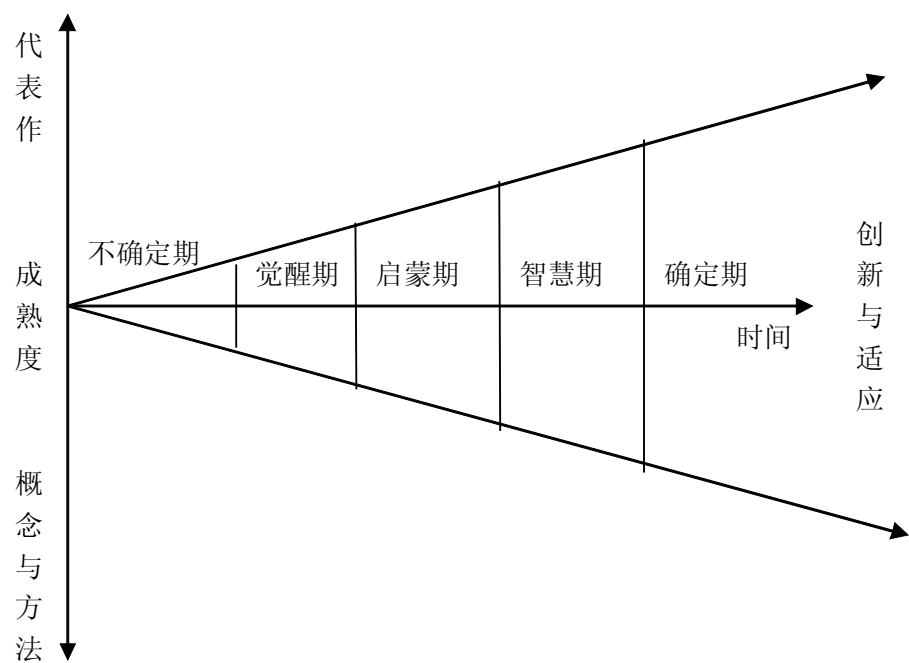
我们完全有理由说，菲利浦和汤姆是 20 世纪工商管理界的“革命同志”。他们彼此也是惺惺相惜的。汤姆所考察的那些卓越企业基本上都菲利浦的成功案例，汤姆也因此向菲利浦致意：“我是他（克劳士比）的崇拜者，虽然他自己并不这么看。”

美国《商业周刊》用的那个词非常有意思——“质量人神”（Demigod of Quality），有“半神半人”之意，一方面是天神中的小神，另一方面则是被神化的人；同样，克劳士比的思想是“半质量半管理”，即质量又管理，是质量的管理（而非控制和保证），又是管理的质量（而非产品的和质量部的）；强调的是“完整性”（Completeness）概念和组织的“健康经营之道”（Running Things），目的在于创建“永续成功的组织”（ESO）。因此，克劳士比，是质量又超质量；是用质量文化把质量给融入到日常的业务和关系中去了，或者说，已变成了一个组织管理中重要的思想和实质的成分。这就是为什么一个手握旧秩序“卫道士”式手术刀的人是无法从组织的 DNA 中理清什么是质量，什么是管理的原因。

事实上，用常规的思维是无法了解克劳士比的，这并不是因为他是“半神”，而是因为他原本就是一个不按常理出牌的“破坏者”——说他是“局外人搅局”也许更有戏剧性。具体说，他与传统质量控制专家们显著的不同有四：第一，他是医生，是预防为主，是把“第一次就作对”奉为圭臬的；

第二，他作了许多年的商店兼职销售员，养成了客户导向的思维，对识别客户需求并让客户回头的价值理解深刻；第三，他是所有能够称得上“大师”的人之中，惟一一位从基层做起、做过所有层级的管理工作的“过来人”，太知道正确的组织系统和心态意味着什么了；第四，他在 ITT 作了 14 年的集团副总裁，深知“质量是政策和文化的结果”，因此，质量或组织绩效必须用人人能够明白的共通的语言——金钱来衡量。

克劳士比管理哲学由耶鲁大学管理学院命名并教授，源于它极具张力的思想、实用的理论以及鲜活特性，可以说，创新与适应正是克劳士比的本性，也是克劳士比管理哲学不断丰富与发展的动能。如果使用“成熟度”概念和“质量光谱”模型来演绎它的历程的话，我们就会得到下面这张图示。



从图中不难发现，克劳士比在不同的管理阶段不仅有不同的代表作品，而且有原创的概念与方法。

★**不确定期：**克劳士比管理哲学的孕育期，专门解析那些面临着种种管理问题以及“新旧质量”冲突中的企特点业。

- 代表作：《削减质量成本》。
- 原创概念与方法：用医学的思维和售货员的逻辑思考工业组织，提出了“缺陷预防”的概念和质量的基本定义。

★**觉醒期：**克劳士比管理哲学的探索期，破除有史以来对质量的“错误假设”，并以其振聋发聩

的革命性和创建性思想令成千上万的企业因此而“觉醒”。

- 代表作：《质量免费》。

- 原创概念与方法：从人类学和管理学方面省思，提出了“质量管理成熟度方格”、“质量免费”的原理、“零缺陷”的概念和“过程管理”的方法以及“14 步骤”。

★启蒙期：克劳士比管理哲学的形成期，专门为消除企业的困扰提供完整的质量解决方案。

- 代表作：《质量无泪》、《来谈质量》。

- 原创概念与方法：从经营管理的角度提出了质量管理的“四项基本原则”、“精灵通则”和“克氏疫苗”。

★智慧期：克劳士比管理哲学的发展期，把经营管理的“智慧”带给了企业。

- 代表作：《经营艺术》、《质量再免费》和《随心所欲的工作艺术》以及《领导》、

- 原创概念与方法：从文化变革的战略层面提出了“质量组织”、“质量学院”以及“健壮公司”、“工作业务完美度”、克劳士比成本曲线等概念与方法。

★确定期：克劳士比管理哲学的成熟期，进入 20 世纪 90 年代以后，克劳士比开始进行“领导力”和“可信赖的组织”（The Reliable Organization）的研究，这使克劳士比管理哲学更加具有理论的深度和实践的广度。

- 代表作：《永续成功的组织》、《完整性》、《领导法则》和《创建可信赖的组织》。

- 原创概念与方法：组织的完整性原理、企业健康诊断方格、“质量领导力”概念和领导成熟度评估方格以及“创建质量文化”、创建“永续成功的组织”和“可信赖的组织”的理论与方法。

可以说，本套丛书出版的一个重要目的，就是要唤醒大家心灵深处对质量本身的意义的全新领悟。身处“中国制造”竞争惨烈而“中国品质”正在孕育的特殊时期，只有这样，才有可能了解质量对你所服务的组织的意义，对你的个人生活与工作的意义；也才能真正发现质量是“摇钱树”、是竞争力的秘密。

这时，我们也就自然的开始寻找思想的落脚点了。那不是通过中英文词语的对接或碰撞，引领或开启我们中国人内心蕴藏已久的源泉活水；通过教育和体验，将“第一次就把事情做对”的工作论理

文化化，以塑人们的情感心理，最终凝结为品牌与品质的文化——心理积淀，从而让我们更加有理由坚信：质量管理同样是打造中国企业竞争力的最佳捷径。

我非常欣赏美国商业哲学家汤姆·莫瑞斯的名言“理念震撼世界”。在如今李逵和李鬼真假难辨、人们的精神日趋麻木和疲倦的状况下，太需要震撼心灵、拨云见日的理念了！克劳士比管理哲学因此应运而生。这是中国读者的幸事，更是克劳士比管理哲学的幸事。

管理学大师彼得·德鲁克一直在强调一个理念：“管理不在知，而在行。”作为一种行动哲学，克劳士比管理哲学似乎印证了心理学家库特·列文的观点“没有比好的理论更实用的了”。我相信，中国读者透过本套丛书一定会领略这些理念在实践中的巨大威力。

顺便说一下，作为美国著名的畅销书作家，克劳士比永远改变了管理类，尤其是质量管理类书籍的写作风格——用真情实事和故事来写。而在他之前，如果书中没有繁杂的公式和图表是一件不可思议的事，而且在美国还专门设有“克劳士比奖”用于提携和表彰管理类畅销书的后生和新秀。所以，读他的书，不累，有趣；居然可以闲来翻翻，愉悦身心，而无需正襟危坐，刻意捧读。

奇文共欣赏，疑义相与析……此中有真意，欲辩已忘言。

最后，衷心祝大家阅读愉快！

你们的朋友

杨钢

克劳士比中国学、零缺陷管理中研究院院长兼总

裁

fyg@zdchina.com.cn

编辑手记

一切为了您的阅读体验

当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？

您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？书拿得时间长了手会发酸？

您在阅读的时候，是不是会被油墨弄脏手？

您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？

您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

+++设计总监 夏红卫：

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻微纸，轻微纸一般比通常所使用的胶版纸价格更贵。之所以采用这些设计的原因，主要是为了使您享受更好的阅读体验：

- a) 目前顺应环保潮流，国际上提倡纸张的使用白度不高于 84 度，色泽为原色调，这样可以有效地保护阅读者的眼睛，使他们在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，不易使读者的视力造成疲劳。
- b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高，油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。
- c) 轻型纸和胶版纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重约减轻四分之一到三分之一，这样无论从携带还是阅读方面，都更为方便。
- d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的胶版纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易返黄，所印书籍可长期保存。
- e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手；
- f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。
- g) 目前的版式设计，每页大约 500~600 字，在读者阅读疲劳周期的低谷到来之前，有一个小停顿，使注意力能够持续集中，保证了阅读的成效。
- h) 留白的版式设计更方便读者写下读书的心得。

目录

推荐序

丛书总序

编辑手记

第一部分 质量免费

第一章 确定质量

第二章 质量非你所思

第三章 质量管理成熟度方格

第四章 管理者的认知和态度

第五章 质量组织的地位

第六章 处理问题

第七章 质量成本

第八章 质量改进方案

第九章 管理风格

第二部分 案例：HPA 公司的质量改进方案

第十章 计划的背景

第十一章 零缺陷方案

第三部分 工具

第十二章 HPA 质量改进方案案例教学指南

第十三章 确定质量

译后记

第一部分

质量免费

质量是免费的。虽然它并不是赠品，可是它的确是不花钱的。要花钱的是“非质量”（Unquality）的东西，也就是那些一开始没把工作作对，而必须采取的所有补救措施。

质量不仅是免费的，它还是一棵货真价实的摇钱树。由于工作一开始就作对了，没有返工而省下的每一分钱，都会列入会计报表中“利润”这一栏。在这个“谁也不知道明天这一行会变成什么模样”

的时代，改进获利能力的方法并不多。如果你能集中精力在质量上，很可能把利润提高到营业总额的5%~10%。这么多钱可以说是免费奉送的。

这本书所谈的，就是“如何确定质量”的艺术。任何运营形态或任何职务的管理者都能够采取实际的、非技术性的步骤来改进他们的质量。他们可以预防电脑程序的输入错误，可以预防螺丝起毛边，可以不让热腾腾的牛排变凉，不让包裹遗失，不让账单算错。所有这些确定质量的方法、工具以及观念，都包含在这本书里面。

第一章 确定质量

什么叫做“确定质量”？即让人们把他们必须要做的、值得去做的事情做得更好。所谓“人们”包括组织的最高管理层和基层员工。毕竟高级管理层的工作之一，便是确保所有的管理功能都能正常发挥作用。当然，问题是每一个坐到最高管理者位置上的人，都只是从某一部门获得升迁的。由于这些部门的职责都是有限的、特定的，所以他们或许不能了解如何来确定质量。最糟糕的是，就怕他们自以为确实了解怎么做。

因此，专业质量管理者的任务，便在于指导高级管理者做这一部分的工作。要完成这一任务并不需要特别聪明或勇敢，只要你不误导别人就可以了。不管是哪一行的专业人士，若是喜欢故作神秘、卖弄专业术语，说些模棱两可的话，必会伤害他们的角色功能。他们虽然可以透过上司脸上的困惑表情自得其乐，然而这种困惑却使得大家的工作更难做。

预防不是梦

我最初从事质量工作是担任 B-74 轰炸机的防火控制系统的初级测试技师。由于我完全未受过这一行的培训，对这一行毫无所知。虽然我学到了调整及衡量的简单方法，可从未真正想到过这些工作为什么要做。

事实上，在我做这类工作的前几年，我从没想到过这个问题。直到我开始从事相关工作，我才有机会接触到“可靠性”的观念及实际做法。这些观念及做法大部分都不很具体，而且涉及到大量数学与统计学知识。不过我却学会了一样从来没有想到过的事：预防。

如果这些问题的发生都可以事前防止的话，为什么还要花那么多时间来查找、修理以及解决问题呢？

当时全世界似乎都相信，预防——至少是大幅度地预防——是一件必须却又难以达成、不切实际的事情，好比找到所罗门王宝藏之类的梦想。我和许多人做过诚挚的长谈，他们都明白地表示，要通过预防来达成真正的质量是不可能的事：“工程师不肯合作”、“业务员根本就是朽木不可雕，而且又滑头”、“高级管理层根本听不进这些观念”、“质量专家自己都不相信能做得得到。”

我立刻就知道我找到了一直在寻找的机会。这儿有一个大家都想解决，却又不认为是自己的责任的问题。我需要做的便是：找出一个让大家都能为改进质量而负责的方法，而又不需要人们承认过去的错误。

以后的数年间，当我对质量管理了解得更多后，便体会到传统的质量管理方法并不一定有效。虽然质量经理们傲然地宣称，他们是某一工作过程的质量负责人，然而，当他们无法解决公司所有的质量问题时，时常就会不怎么光彩地被炒鱿鱼。

作为一个项目质量主管，我经常在每周召开的经理会议中遭到攻击与批评，说我没有达成既定的目标。而来自工程设计、制造以及销售部门的真正元凶，则偷偷地打着呵欠，盼望会议赶快结束，以便能回去做他们的重要工作。

事情再清楚不过了。有些观念是如此地根深蒂固，你无法光凭借指出它们的错误，就想改变它们。直到有一天，公司的一位律师非常诚挚地告诉我，他真的不了解：“像你这么有才华的人，居然会埋在像质量这么小的死胡同里。”如果我曾经有过离开质量这一行的念头的话，现在这一念头完全被打消了。我一定要做出某些改变。

于是，我开始集中精力对付真正的问题。首先，我必须让高级管理者和初级管理者共同认识到，质量是过程的重要部分，跟任何其他重要部分一样；其次，我必须找出一种解释质量观念的方法，以

便让每个人都能了解它，而且热烈地支持它；最后，我要为自己建立一个地位，以便能代表质量向全世界发言。

在我看来，这些目标现在都已达成。作为全球最大公司之一的高级管理人员，我跟其他的高级主管一样，赚同样多的钱，享受同样多的权利。我们已经实施了有效而确定的方法来了解质量，可以从上到下，以及由下而上的沟通。在过去的 5 年内，我也再没被人指责没有管理好质量问题。

这种成就人人都可以做到，只要你能拿出时间来了解质量的观念，然后用这些教导他人，再继续做预防的工作。如果你能培养自己理清思路，避免情绪化地卷入他人的问题之中，这将对你的质量推进大有帮助。重要的是，这整件事情是可以达成，而且也是切合实际的。

本书的编写方式，着眼于直接引导你认识所有适当的质量管理所需采取的行动，所有的个案研究都是根据我个人的经验编写的。这些个案切实地解释了有关质量的每一件事，以便让你了解别人在实际工作中是如何做的。这些个案中最有趣的一个，便是有关 ITT 公司实施质量方案的故事。虽然我把这段故事收进这本书，但我无法把那些参与者的名字全部列出来，因为这些人实在太多了。在我写作本书的时候，ITT 的员工有 35 万之多，每年的营业额为 150 亿美元。ITT 的高级主管人数有 2500 位，资深高级主管则超过 200 位。请相信我的话，每一个 ITT 的员工都参与了这一计划。如果我把他们的名字都列出来，这本书将厚得像旧金山的电话簿。

我之所以讲这个故事，主要是烟了替这本书的基本命题提供证据支持。质量是一种可以达成，可以衡量，可以让你赚钱，也可以实施的实体，只要你有决心去了解质量，也努力做好工作的准备。

成功的个案

1965 年，ITT 的最高管理层决定要以全公司为基础来进行质量方面的改进。很显然，在当时企业界的认识中，质量并不是一件重要的事。这并不是说，质量被人刻意地轻视。没能人反对质量，然而质量并不被视为产业的要素之一。然而，对我而言，质量对于企业各方面都是最重要的催化剂，是成功与失败的分野。我的首要目标就便是创造出全公司对质量上下一致的关心。这意味着，我们要制定绝对正确的要求，并要绝对地达到要求，每一个人都必须有“第一次就把事情作对”的决心，对质量的关心成为日常生活的一部分。

为了在 ITT 实施这一质量方案，我们设定了 4 项目标。这些目标多年来一直都运行良好。我愿意将它们推荐给其他人。

1. 在每一项工作中设立一个强有力的质量管理方案，包括制造及维修（或服务）工作。
2. 消除意料之外的不符合要求的问题。
3. 降低质量成本。
4. 使 ITT 成为全世界的质量标准。

这些目标的达成，并不由于我们在企业总部设立了庞大的幕僚群，在每一个潜在问题尚未完全萌芽时即予以拔除；相反，这个任务只有我以及一位我和其他两个人共用的秘书来做。情形有点像是一边将手上所有的东西绑成一个救生筏，一边被急流冲下险滩一般。

救火的工作将由缺陷预防所取代，而质量将被大家真正视为是“诸要素之首”。“第一次就把事情作对”的习惯必须成为例行公事。最重要的是，这整件事必须发生在每个部门之内——因为它不能不发生。

对我而言，完整的企业质量方案一直就是一张表，这张表要包含所有的“正直”系统。质量管理、可靠性、质量工程、供应商质量、检验、产品合格标准的制定、培训、测试、消费都投诉、质量改进以及衡量方法等，所有系统和质量观念都要依附这张表。管理层中选出所需的每一种工具，并将这些工具运用于整体问题上。让每一个工作部门都使用完全一样的质量方案。举例来说，在 ITT，某一部门的特性和需要对于另一个部门而言，可能没有什么实际上的工作关系，但是这些特性和需要必须要对自己和整个企业适当和有效。

实施这样一套方案所需要的，不仅是刊载于本书工具箱内的那些而已，还需要更多的知识与参与。这个完整的体系至少要有四大支柱的支撑，而这四大支柱又必须能互补所长。虽然这四大支柱都是在同一工作过程中完成的，我们却必须分开来一一讨论。这四大支柱是：

1. 管理层的参与及态度
2. 专业的质量管理
3. 原则性方案

4. 赞赏制度

管理层的参与及态度

这一支柱的正确名称应是“参与”而非“支持”。在碰到质量问题的时候，管理层必须立刻亲自参与，并且态度积极。员工会经常观察及衡量管理者，以便能知道，什么样的态度和信念比较有利。因此，让各个阶层的管理者都对质量有正确的态度和认识，不只是重要的而且是决定一切成败的因素。

你首先必须努力（而且是永无止境地努力）做的，便是要克服有关质量的传统看法。每一位管理者都会被灌输这套传统看法。这套看法是：质量代表“好”，是无法衡量的，而错误是无法避免，人们对于工作的质量并不在乎。不管人们为什么公司工作，在什么地方求学，或者在什么地方长大，都相信像这样的错误道理。然而在实际生活中，质量是颇为不同的另一种东西。质量就是符合要求，是完全可以精确衡量的；人类的天性也不一定要犯错误；今天人们工作得跟以往一样努力。这些观念在下一章中我们会有详细的论述。我们从一开始就要明白，人们的表现都是由其领导的标准而决定的：如果领导认为人们不需要在乎，那么人们便会真的不在乎。

在 ITT，最初的那几年，我们大部分的行动都是针对去除这些错误的观念，代之以那些能够地支持“完整体系”的观念。我们定期在 ITT 的大家庭里四处举办研讨会，那些曾经参加过质量方案，并且学到如何正确地看待质量的总经理和厂长们，都可以为我们做见证。成功的故事就此开始流传：“这套方案的确有效，你们可以相信这些搞质量的家伙们。”1967 年，我们新增加了一位质量经理；1968 年，质量部门成为公司一个独立的部门，这时候又有 3 名资深经理从其他部门调过来加入我们。

通过一个小组接一个小组、一个部门接一个部门的方式，我们在公司到处推行这项工作。入门引导、帮助、谈话、指导、表扬等等，我们不断地进行工作。我们让新加入公司的管理都觉得参加质量方案是每日必须的，而且也是上级期待的事。因此，他们都会跟着我们一起走。今天，你将很难找到一位主管级的人不曾接受过我们这套真理的洗礼。

专业的质量管理

以前想要在 ITT 各部门内找到质量管理人员是不可能的事，因为他们被淹没在技术或生产工作

中。因此，我们以地区为基础，成立质量委员会。美国本部和欧洲 ITT 公司的质量专家们聚在一起互相帮助，找出公司所需要的方案。如今 ITT 总共有 27 个根据产品线或服务种类成立的质量委员会。此外，在欧洲及美国，都各有一个由各质量委员会主席组成的管理委员会，这样各分会间的沟通就变得十分方便，而且颇具成效。

为了支持这些委员会和方案，我们还成立了质量学院，教授者如“质量管理和产品合格规格”（Quality Management and Product Qualification）的课程。这个学院从成立迄今，总共颁发了 2.4 万张的结业证书。每一次我们认为已没人可教时，便又会立刻涌现出济济一堂的学员。这个方案一直都非常有效，让所有 ITT 的质量专家都可以按照同样的方式认识和理解这一方案。就组织阶层意义而言，他们可说获得了解放。他们在做报告的时候，跟他们的上司没有什么两样。

原则性方案

传统式的质量管理方法是消极而狭隘的，ITT 的情形也一样。这类方法由于偏重于产品性能，以至于往往使管理层缺乏兴趣。为了克服这点，我们建构了许多计划，包括一些可以在种单位部门实施的实用活动。

所有 ITT 的质量方案，其基础都在于通过缺陷预防来改进质量。这是一项包含 14 个步骤的质量改进方案，本书稍后将详细予以讨论。此方案已 ITT 公司的每一家子公司实施过，不管是工业的，还是服务业的。有些非常成功，有些则不如预期，不过没有一家子公司的质量变得更糟。

要让人们了解他们需要这样一个质量方案，并且对之产生信心，需要四五年的时间。原先我只是给各事业单位寄去一份 16 页的小册子，再加上一卷解释零缺陷观念的录音带。结果出乎我们意料，竟然没有一个人理会。显然，这一除旧布新的观念运动必须逐个单位进行，一直到我们能获得一些可在研讨会中运用的成功故事为止。

我们所开发出来的其他方案包括“加油的一天”（Buck A Day, BAD）——那是一套征求降低成本构想的方案；零缺陷 30（Zero Defects-30）——是一套为期 30 天的锦囊妙计，它装在一个盒子里，供 1 名主管及其 8~10 名下属使用；“客户事务”、“环境质量自行审核”、“质量管理成熟度方格”、“模型质量”（印刷电路制造用系统）、“服务性企业质量改进”，“确定质量”以及其他许多方案。

赞赏制度

赞赏制度对任何质量方案都极为重要，然而它却常常被忽视，或实施不当。如果做得不正确的话，它将会成为整个“体系”耀眼的明星。我们在 1971 年设立了“质量指环”（Ring of Quality）活动。原先的构想是要对那些曾经大力支持质量方案达 5 年以上，或者曾经完成某件了不起的杰出行为表示赞赏。然而，它很快便成为一项由同级同事推举优胜者的活动。在此基础上，我们完成了数以千计的提名活动，颁发过 182 个金戒指给优胜者。我们还发过数百枚银制别针及奖状给其他被提名者。在每一项提名中，我们都把那些由部下提出的候选都剔除，因为同级的提名比较有公信力。

质量指环活动，被非常认真地看待。奖品或奖状的颁发，都是由公司总裁或董事长在正式的晚餐会上进行，对许多获奖人而言，这是他们一生中最伟大的时刻。跟这一活动的其他部分一样，颁奖仪式充满了尊严感，并且受到大家的尊重。相对于大家对于指环和别针的反应，充分证明一件事，那就是金钱的奖励相比之下是不足为道的。

硕果累累

开展和实施这四大支柱，需要我们做百万英里的公务旅行，进行数千小时的谈话，还要吃掉成吨的食物。不过这一切都是值得的，从下面这些成果与原先目标的比较，我们可以充分看出来。

在刚刚开始之际，我们公司的质量活动中，大约有 5% 可以算是合格的；到了 1977 年，达到合格标准的超过 85%。于是我们逐渐开始在旅馆、保险、汽车出租以及其他服务业内，建立了先导性方案。今天在我们公司中，能力超强的质量管理专业人员，可以说是俯拾皆是，相关的人力储备再也不是问题了。

消除意外的不符合要求的问题

意外的不符合要求问题也消失了，虽然我们仍然有问题，不过都是一些小问题，而且都没有再发展下去。

降低质量成本

质量成本就是把事情做错了之后所牵涉到的花费。它废料、重修品、多次售后服务、检查测试以及其他类似活动。这一切都是由于工作没有符合要求所引起的。从 1967~1977 年，ITT 的质量成

本降低的程序，达到销售总额的 5%，这是一笔很大的资金，这是经由公司财务主管核算出来的：在 1968 年为 3000 万美元，1971 年是 1.57 亿美元，1973 年是 3.28 亿美元，到了 1976 年便为 5.3 亿美元，通过缺陷的预防，我们降低了大量的成本。

很显然，这样的成就并不完全是由各事业单位内的质量人员所完成的。由于没有了重修品，公司不用再雇用重修品加工人员；由于合格的产品不再发生故障，因此售后服务保修的成本也没有了。当然质量方案还有许许多多的其他贡献。

然而，今天的事实却是销售成本每年都涨得比售价要快，这意味着，你必须降低成本，以便获得利润。降低成本最好的一种方法就是靠缺陷预防。

像这样的成果，是我所说的质量免费的原因，而且质量不仅是免费的，它还是利润的重要贡献都。

使 ITT 成为全世界的质量标准

我们最初所定的终极目标，便是使 ITT 成为世界的质量标准。很显然，我们距离完全达到这个目标还很远，但是我们已经有了长足的进步。

我们在欧洲所有电信设备的客户都是政府机关。1965 年，他们要检查每一样我们所做的东西，因而这些政府机关在我们位于欧洲每一个国家内的每一家工帮，都派驻有驻厂检验员。今天在我们的所有工厂里，他们都让我们自己做最后的检验与测试。在许多国家他们实际上还颁发检验章，但只是偶尔抽查一下。这些政府机关都告诉我们的竞争者，要他们的工作向 ITT 看齐。

- 前苏联的电子工业部调查西方电器的质量管理体系，然后到 ITT 来要求我们去指导他们如何做质量管理。

- 当麦格劳·希尔出版公司（McGraw-Hill）在出版一套新的专业管理百科全书时，他们要求 ITT 来写有关质量管理的那一章。

- 许多公司都向我们索要资料，每年我们的企业总部通常都会收到 400 封以上的索求来函。

所有这些成功归功于详尽的规划以及踏实努力的工作，当然绝不仅是如此而已。我们的质量活动之所以成功，最重要的因素之一，便是由于们成功地建立了第一个支柱——那就是高级管理层的决

心和参与。

我之所以愿意如此爽快地和其他公司分享这些质量管理的方法，原因之一是我知道他们多半没有办法使用这些方案。并不是由于他们的能力不够，而是由于他们没有一个具有足够耐心的高级管理层，愿意看到这个一次只推进一点点的方案。在 ITT 我们费了 5~7 年不遗余力地努力，才完成这样一个文化的变革。

我们高级管理层一旦了解到质量的实际情况，便会支持这些计划，参加这些计划，并且从并头到尾都对我们鼓励有加。

有关“质量方案要如何实行”以及“具体实行些什么”等问题，都包含在下列各章当中。这一段对于 ITT 质量方案背后经营策略的鸟瞰，只是为了让大家大概知道这个方案整体如何配合而已。

如果我在几年以前，就能够有质量管理成熟度方格这个方法的话，那么推动质量的工作将可以完成得更早；如果我有 ITT 的经验用来做解说与示范的话，那么我要引起人的注意，当会更不成问题。

你现在已有的这些，再加上以往的经验，应可以好好地发挥。为什么我们不能从过去汲取养分呢？

第二章 质量非你所想

质量可能不是你所想象的东西。在我看来，那些拿起这本书的人当中，无疑会有许多人希望它能包含一套单纯的信息，能够帮他们澄清所有的质量问题，并且能够一劳永逸地加以解决。或许他们希望能看到这样有智慧而又一针见血的句子：“质量是芭蕾舞，不是曲棍球。”

我衷心希望它能够如此。可是很不幸，质量管理工作并不是那么简单；当然它也不是那么困难，

只不过它所包含的决不只是一句简单的哲理而已。这需要你有绝不退缩的坚持、奉献、耐心以及时间。质量管理问题不在于人们不了解，而在于人们自认为了解。质量管理之所以困难，是由于人们对于质量有一些传统的看法，这些看法是他们多年成功地从事非质量管理工作所养成的。

自以为是

在这方面，质量与性有很多相同的地方。每个人都需要它（当然在某种条件之下）；每一个人都觉得了解它（尽管人们不愿意解释它）；每一个人都认为它的执行很简单，只要顺其自然就可以了（毕竟我们还不是就这样过来了）；大部分的人都认为这方面的问题都是由对方所引起的（如果“他们”愿意花时间把事情做好就对了）。在一个大多数的婚姻以离婚或分居终场的世界里，这样的看法实在值得探讨。

要想对性、质量或者其他复杂的题目，做有意义的讨论是很困难的，除非我们能够对一些基本的错误观念，加以探讨和改变。愿意采取这个步骤的人，通常都是那些愿意坦白地承认他们碰上困难，或者是对改进有兴趣的人。在过去多年中，我跟许多运营部门的经理有过数百场的讨论，我可以很肯定地说，他们对于质量的兴趣，跟他们当时正面临的利润降低情况成正比。

如果你能有机会对那些愿意倾听的人（不管他们的动机如何）解释质量问题的话，你很可能由于深深地介入、参与而使得个案获得成功。一个管理者所能采取的各种行动当中，没有其他任何一种能够这么快而这么不费力地产生改进效果，使得利润提高和成本降低。然而这一切发生以前，我们必须先来检讨日常的思考过程，这种思考过程往往使人相信，质量只不过是使你的成本增加而已。

在讨论质量问题时，我们所面对的是“人”的问题。本书内所讲座讨论的有关质量管理的整个观念，便是基于这种思想。每一家公司执行业务的是人，不管这家公司是一个铸造厂或一家旅馆，每一位员工都执行一项个人的服务，而这项服务乃由管理层向他确认、描述并交派给他。如果这项服务的架构和执行正确的话，那么这家公司的运营就应该能够成功。这一咪对于任何产业和任何技术均适用。在此我并未区分制造业和服务业对于质量的定义有何不同，不管这家公司的业务形态是哪一种，我们所讨论的所有质量行动都能适用。固然各行各业这间会有技术上的不同，然而他们在质量方面所牵涉到的不同，极少而已。下面各章中所叙述的各种方案，让你能够有计划的方式，来处理这些例外问题

。要能够以最实际的方法，来了解这些方案以及质量本身，我们有必要对大部分从事管理工作的人所经抱有的 5 个错误观念加以探讨。要求重视质量的人与负责执行质量的人之间的沟通问题，大部分都是由于这些错误的观念所引起的。

五个错误观念

第一个错误观念，认为质量意味着好、奢侈、光亮，或者份量。

质量这个词常被用来强调事物的相对价值，因此我们会下面这样的词汇：好质量、坏质量，甚至于像现在流行的冠冕堂皇的“生活的质量”。所谓生活的质量，实在是一句老掉牙的话，因为每一个听者都认为说者对这个词的认识和了解跟他完全一样，在这种情况下，人们常常陶醉于高谈阔论某些东西，而根本没有想到去界定这些事情。

这就是为什么我们要把质量定义为“符合要求”的原因。因此，那些高谈阔论生活质量的人，必须把生活这两个字用确定的条件加以界定，比如收入、健康、污染的程度以及其他可以衡量的各类项目。只有在这些条件都以定义和解释之后，衡量生活的质量才是可能和实际的。

这一点在企业经营上也是一样。你所有的要求，都必须予以清楚地说明，以使它们不至于让人产生误解，然后你才可以持续地采取衡量的方法，来决定与你的要求是否符合。如果你的要求没有被符合，这就是没有质量；结果质量问题变成了没有符合要求的问题，因而质量就成了可以界定的字眼。在这本书内，从头到尾只要你看到质量这两个字，就可以把他诠释成“符合要求”。

如果一部凯迪拉克汽车能够符合所有凯迪拉克公司的要求的话，那么它就是一部有质量的车子。至于这辆车子是否豪华，要用确定的规范加以清楚地说明，比如车子是用地毯装潢或者只用橡胶踏垫等。下一次你若碰到有人说某人、某事或某件东西的质量很差劲，你就要质问那个人：“什么是质量？”一直到你能够确定他的意思时为止。

第二个错误观念，认为质量是无形的，因此也是无法衡量的。

事实上，质量完全可以用最古老而且普通人尊敬的衡量标准——冷酷无情的金钱——来加以衡量。对于事实的无知，使得许多管理者排斥质量，把它视为是某种无法管理的东西。他们认为质量就是善，并且把时间只用在情绪性的讨论上，使得管理层无法采取明确而且合理的行动来获得质量。

质量是用质量成本来衡量的。正如我们所说的，质量成本就是不符合要求所造成的浪费，也就是把事情做错所造成的成本。这些成本可以分为预防、评估以及故障等范畴，然而它们都是由于第一次没有把事情作对所造成的结果。你可以轻轻松松地就花掉全部营业额的 15%~20%。一家有着良好质量管理方案的公司，可以只花营业额的 2.5% 在质量上面，而这 2.5% 是用在预防和监督等必要的活动上，以便确定公司仍旧维持其一贯的卓越标准。你应该建立一套衡量的标准，以便明确质量的总成本，并看出某一特定产品或制造程序在目前的情况下是否合乎规定。这些衡量标准应该予以公开展示，以便所有的人都能看到它们。之所以这样，就是因为它们能为进步和改进提供清楚可见的证据，并且能为成就提供赞赏。衡量标准是很重要的，因为人们喜欢看到成果。

当然有些人会认为某些工作就无法衡量。对于这些人你一定要问他们一个问题，那就是他们如何知道量才适用，如何辨别哪些人应该开除？哪些人应该予以奖励。如果你需要做的话，任何事情都是可以衡量的。

第三个错误观念，是认为有一种经济质量（economics of quality）的存在。

管理者对于质量之所以没有采取行动，最常见的说法便是：“我们的业务性质不同”；其次，则是经济质量不允许他们这么做。他们真正的意思：他们做不起这么好的东西。这可以看出来他们其实不了解质量这个词的意思。如果你进一步逼向他们，他们会讲一些自圆其说的理由给你听。说有一个设计者由于坚持加上某一个豪华零件，以至于整个产品根本卖不出去。这时候你应当对他解释质量这个字的真正意思，并且指出来第一次就把事情做对总是比较经济的。如果他们想确定所使用的加工方法是最便宜的，那么就应该深入研究“制程认证”以及“产品规格”的要求，这些都是成熟质量方案的一部分。我们不能让那些毫无意义的废话来欺骗我们，经济质量是没有任何意义的。

第四个错误观念，便是认为质量的一切问题都是由工人，特别是那些制造工人的工人所引起的。

我们几乎找不到哪一本商业杂志，其中没有文章述及工人水平低下和装配线质量的差距。很少有质量专家能够在讨论产品规范是否符合的问题时，能够强调现在工人的工作精神大不如前。事实上，工厂的现场工作人员跟以往一样努力，而且比以往更有生产力。他们所造成问题，比他们的白领同事要少得我。

事实上这只是一个记录角度而已，中上经济阶层的犯罪率并不比低阶层的人要少。有些昂贵的犯罪案，比如利用计算机犯罪由受过良好教育的人所犯的，然而大多数人却认为贫民窟所产生的罪犯比较多。

负责质量管理的人对于会计、工程设计、计算机程序处理以及营销等的缺陷视而不见，而只会在生产工厂寻找错误。不幸的是，的确在那里发现了许多的错误，所以要降低生产成本。工厂是一个很重要的地方，然而，工厂内的人对于防止问题发生所能贡献的只有一点点，因为所有的计划和构思，都是在别处完成的。在讨论到要降低质量成本的时候，我们需要注意的往往就是这些“别处”。你将会发现：我们的问题往往发生在铅笔与电话线的那一端。

第五个错误观念，是认为质量问题的根源在于质量部门。

很不幸，大部分的专业质量人员都认为，他们应该为他们公司的质量负责，因此这一个观念的确根深蒂固的。然而，那些坚持为公司质量负责的质量管理人员，其阵亡率如此之高，那倒是一件值得我们深思的事。那些坚持“质量发生问题等于质量管理部门犯了某种错误”的人，可说是为了自己留下莫须有的涉嫌痕迹；他们应学习用“出处”来为问题命名，比如：会计问题、制造问题、设计问题、环境整洁问题、柜台服务问题等，否则，他们将会被责成解决一些非他们所能控制的问题。

质量部门的人员应当运用各种他们所能控制的方法，来衡量产品是否符合要求；应当清楚而客观地报导结果，应当身先士卒地领导大家改进质量，培养一种正确而积极的态度，应当运用一切有助于改进质量的教育方法（比如，零缺陷、确定质量以及本书内所描写的其他方法），而不应该越俎代庖地去替别人做他们应该做的事，否则，别人永远不会改变他们不正确方式。

这就是现代质量管理的主要弱点所在。那种想要积极参与公司产品或服务的创造、生产、营销和管理的欲望，几乎是无法抗拒的，然而只要一点点的参与就足以摧毁质量人员最宝贵的客观性。一旦努力被打折扣，他就很难再恢复到最初的状态。

如果你在现场制定了“暂时性的”规定，对谁都没有好处，所设定的规范不是被人遵从，就是被人拒绝。如果我们不需要某项标准，而客户也不需要那种标准，那么你就必须把这种标准正式地加以改变。标准一经设立，整个系统从头到尾就必须遵从，每一个步骤都必须符合这个标准。

质量是芭蕾舞

让我们言归正传，质量管理能为公司做些什么？每天成千上万的人搭乘数以百计的飞机飞往几百个城市，在没有特殊情况发生的前提下，这些飞机都会按照计划如期地起飞和抵达。飞机上供应了餐点，也放映电影并提供饮料；有暴风雨的话，也能侦测出来而加以避免，另外航空公司还提供了许多个性化的服务。你搭乘商业飞机，比坐在家里还要安全。

然而，让我们假定在同样的情况下，飞机驾驶员和其他的空中服务人员都不在飞机上，而是在别处的办公大楼内，利用遥控来驾驶和管理飞机。假定他们先下命令给下属，然后由下属再将这些命令传送给飞机上的自动航行设备。

突然，飞行状况有变。在当前的制度下，驾驶员与你同行，如果飞机失事，驾驶员会和你一同摔死。所以，当驾驶员的命运和乘客的命运一致的时候，他一定会仔细注意每一项细节。然而，如果驾驶员是在办公室来控制飞机的时候，飞机就算摔毁，驾驶员也仍然无事。驾驶员可能会在飞机失事之后受到调查，然而到底是驾驶员、他的下属或者整个系统出了错，还是搭乘飞机的乘客之一犯了错误，可能是永远无法搞清楚的事。

如果你要在这样的情况之下去旅行，你当然希望确定每一项计划、每一个控制以及每一样考虑都经过测试、控制及审核。你将会要求飞行过程的每一个层面都由最能干和最专业的人员来管理，并会要求确定每一件事都做到百分之百正确，而且是从一开始就做正确。

质量管理是一种有系统的方法，目的是确保所有组织的活动都按照原先的计划进行。管理层的要务，便是创造出使缺陷预防成为可能的工作态度和管理方法，通过这些态度和方法防止问题的发生。

质量管理是必须的，因为今天的世界没有一件事情是简单的，虽然过去曾经很简单过。我们复杂的商业世界就像那些用遥控来飞行的飞机，所有的指令都通过层层的下属来执行。真正控制活动的人是坐在办公室、实验室以及其他一些遥远地方人。管理者与被管理者之间的距离愈远，管理的效率也就变得愈低。

虽然基层的人可能使事事更加恶化，可是他们对于改进产品或服务，确实无法提供很大的帮助。因此，你会奇怪，为什么我们会对基层的改进给予很大的关注，而对于经营和管理层的改进却很少注

意。若要能够实际达成有效的质量管理体系，那么就必须自上而下开始。

本书的架构是要为你提供一种衡量目前的质量战略是否正确的方法，并且告诉你采取什么样的积极步骤以评估和改进此方案。这一套评估系统称为“质量管理成熟度方格”（Maturity Grid），我们将在下一章中详述。这一套方格制度在 ITT 的许多产业中被普遍使用，而且很成功。这套系统的可贵之处，便在于不是只有专业质量人员才能使用它，只需了解公司目前所发生的事情即可（如果你不知道，那么问题就不同了）。对于每一个成熟阶段，我都做了很详细的解释，因此，你一定能认得出来自己的管理是属于那一个阶段，不过你可不要一开始就把自己的分数评得很高。一旦你接触到更多的资料，将会发现你并没有想像的那么好。有人说，乐观者与悲观者之间的区别，就在于悲观者占有的资料比较多。

在谈论方格的这一章之后，我们会讲述一个有关质量改进的故事。如果你有兴趣的话，可以和管理层的其他成员一起做“角色扮演。”这是很有效的教学辅助工具，其真正的目的正是要告诉你，质量和质量改进的逻辑关系与哲学方法，以便能让你清楚地了解质量改进的观念。所以，请你仔细阅读管理风格那一章，毕竟质量管理比较像芭蕾舞，而不像曲棍球。

第三章 质量字处理成熟度方格

管理者的作用在于制定经营的宗旨，设定可以衡量的目标，并采取必需的行动来完成这些目标。虽然我们一般认为，管理只使用于依法设立的公司或组织中，但是在其他的地方也得管理。

举例来说，管理家庭就是一种很困难的工作，所以很少有人在这方面是完全成功的。极少数确实达到期望成果的人，可以解释为是偶然的成功，如果考虑到古往今来的亿万人，那我们就知道成功的人是多么稀少了。

管理家庭与管理企业

就管理而言，家庭面对着三项主要的障碍。第一个障碍就是，家庭组织成员被纳入家庭，都没有经过一般组织机构所用来甄先员工的心理评估测验，或者任何其他技巧测试，因此，每一个家庭成员，都是一个未知数。

第二项障碍就是，你跟家庭多多少少是粘在一起无法分开的，如果你的3岁小孩让你感到很头痛，你没有办法把他开除，或者把他从窗外丢出去。家庭管理者对于家庭成员的控制，有其感情和环境的基础，而感情和环境却都是一直在改变的。

第三，家庭的管理者以及家庭本身，事实上对于管理家庭都没有受过培训。他们没有任何方法可以衡量家庭生活的表现，除了依靠他们有限有经验以外。家庭管理者被要求提供生活费用、安全保障以及教育，而这些是过去没有办法通过经验或学习而能学得的东西。一旦他们学到如何来做这件事的时候，他们又已经日暮西山，被迫把接力棒交给下一代，让儿女们去管理自己的家庭。

家庭和企业的运作有许多相同的地方。两者都是人性导向的，而两者的进展中有某些层面是很难加以衡量的。家庭管理者对一切事情的衡量都是根据管理者个人的标准，因此，被许可的活动总是远远落后于潮流的。孩子们所喜爱的是一种音乐，而大人所喜欢的却是另外一种。

所谓衡量，就是定义生命存在的价值和期望。每一代的成员应该得到什么？作为家庭的成员之一，他们可以从家庭获得什么权利？他们应对家庭贡献什么？在家庭富足之后，这些要求都有了改变：老祖父觉得他有权利骑着耕田的马带着两个小孙子去上学；孙女儿可能觉得每一个长到16岁的孩子都应该有自己的车子；认为有权利处理一切家庭事宜的妈妈，也可能觉得她应该受到每一个家庭成员的不断赞赏。

所有的人都形成了一套他自己的观念。有些人认为，社会应该为他们的物质和精神幸福提供某些东西；也有少数的人可能认为要达到这些目标，他需要完成什么事情，或者他们应该给予他人什么东西。

家庭在设定目标、衡量表现以及完成工作上有许多困难。所有的人都一样，面临着沟通的困难，这种困难由于感情的牵扯而变得更加复杂。

质量管理以往一直被视为是一种主观性的工作，难以加以定义和衡量。这是因为它一直都被简化为成果导向的过程，而不是一种有计划的过程。

我无意嘲笑这些平凡的道理，因为它们并不完全是错的。但你可以从经验中得知，大多数父

母都认为，他们在正常范围之内，给了孩子最好的抚育。我们常常自欺欺人，认为我们的后代如果真能听我们的话，那样他们的将来会更好。然而没有人知道什么是能够保证儿女变好的方法，因此，父母只能尽其所能，听天由命。

今天，质量管理已经变得十分重要，不能交给命运去决定。在税负沉重，会计方法让人摸不着头脑，通货膨胀像滚雪球一般，以及政治不稳定的情况下，质量很可能是我们控制利润的最后机会。然而，质量如果要成为“同级事项中的首要事项”，管理层必须有一套衡量和控制的方法。你尖当不会奇怪我已经发展出了一套这样的系统吧！

不能交给专业人员

使用质量管理成熟度方格，即使没有受过专业质量培训的管理者，也可以知道他目前的经营过程和在设计上取得的成效。他所需要的，就是要了解在他的组织范围内什么事情正在发生。多年以来我一直在用我所能想到的各种方式强调，质量太重要了，不能交给专业人员。专业人员必须引导整个计划，而质量的执行只能是管理者的责任和机会。

遗憾的是，我却没有足够的客观资料可以用来说服每一个人，因此每一步成就，都是历经千辛万苦才达成的。苏格兰诗人彭斯（Robert Burns）说，我真希望我们能够具有看自己就像看别人看我们那样的能力。对此，我们每一个人都深有同感，可能是因为它不太可能发生；毕竟我们看自己总是比别人看我们美好，而大部分的人的确不知道有关他们自己的事实。

真正想要知道未来的人不多，特别是如果未来会有灾难的话。那些能够预测未来的人，在他们的时代从来就没有受到赏识。历史、神话以及现实人生中都充满了这一类的故事。有人警告别人，未来将要发生的事情，结果只不过是受到嘲笑或者是忽视。例如，诺亚方舟和洪水、卡萨安德拉和特洛依的木马、丘吉尔和二次世界大战等等。

一般人宁可去处理每天都预料得到的世俗杂务，比如赚钱过生活等等。一般说来，一个人在成长过程中，会收集一箩筐他们自己的经验与老生常谈来填满他们的记忆库，以便在碰到新情况时，可以提取资料作为参考。新的思想、不熟悉的观念，都必须通过这种记忆及经验资料库的考验，才能为他们所接受，否则的话，它们就会被人丢到一边，当做是不值得去浪费时间的东西。

也正是由于有这种是不是值得的考验，这种跟过去经验做比较的情境，新思想和新方案的开发和执行才会产生问题。改变心智是最困难的管理工作，也正是金钱与机会的隐身之处。

质量管理的目的，便是要设立一套系统以及一套管理方法，以例预防缺陷在公司的动作过程当中起作用。为了达成这一目的，你必须对于将来可能会导致问题发生的情况采取行动。现在采取行动，将来才会有收获。

管理层必须在今年投入金钱以进行质量测试，以便保障两年之后问题不致发生；要花费许多时间和金钱的培训计划，如果能够产生效益的话，便必须马上实行；检验、测试以及改正的行动，必须在问题大到成为灾难以前便加以完全。像这样的预防措施并不困难，困难的是要人家接受它。

这要你有能力说服人们，使他们相信，如果不采取及早行动，他们将会有麻烦。大部分人都不能或不愿意理智地接受这种事情，他们只有在有过经验的情况之下才会相信。

然而在没有前例可循之时，要等到冲天在到无可救药的时候才往前走一步，对于任何人来说都可能太不公平了。在一个人有机会去经历每一件可能会出差错的事情以前，他的前途可能已经完蛋了。

这一点正是让人最感挫折的。你如何才能够让公司最高阶层的管理者——那些可以花钱也可以不花钱，那些能够决定什么人要做什么事情的人——了解什么是质量管理，以及质量管理能够为他们做些什么。

在质量管理成熟度方格还没有开发出来以前，这种思想改变的过程完全依赖质量管理专业人员的个人魅力和说服技巧。如果人们喜欢并信赖这位质量经理，那么他的话就有人听。然而，就算良好的成果证明了该系统的有效性，并不一定就能够保证质量经理有权利继续提高质量活动。工作的成功不能产生更多的机会，使得许多的经营管理者深感挫折。

在许多案例中，价值分析工作都生了大幅度的成本降低、设计改进和真实利润增长的效果。然而，下次有人提出再做一次这样的研究时，换得的往往只是冷眼。在这些功能领域内的成功，似乎不能为我们提供一个可以在其上建筑更多成功的基础。很显然，这是公司在什么样的时间需要什么效果的问题。

对于长期性质量活动需要，我们可以从“质量成熟度方格”理智地推论出来。任何工作种类的管理者只需花少许时间研究“方格”，从而找出熟悉的事件，并看出他的部门现在正处于方格的哪一阶段，然后他所要做的便是参考“方格”内的下一阶段，以便知道要采取什么行动来做质量改进。有些已经进行的活动方案会产生退步的现象，这个时候，你可以回头参考“方格”，便可以找到前次成功的那一点，并想出重回下一点的方法。

质量管理成熟度方格

质量管理成熟度方格分为 5 个成熟阶段，每一个阶段都对应 6 个管理领域（见表 3-1）。你必须一一

研究这些领域，才能完成这项测验。表格内的每一个方块区域都有一段浓缩的经验，阅读这些经验可以让你

你了解自己目前的情况。

所有这些自我检测工作都必须理智地完成，别怕他人会知道，即使你的自尊心使你不太愿意承认所处的阶段。当你达成改进的时候，你将能体会出来。

要熟悉“成熟度方格”，你必须仔细研究每一成熟阶段的内容。我们在下面各章中，将会叙述一些故事和个案历史来帮助你了解，不过你只要从每一栏由上往下浏览一遍，便可以看出每一个阶段都有一个明确而可辨认的模式。因此，我要把每一阶段的行为模式，用该阶段的名称来命名。

阶段一：不确定期（Uncertainty）

这一阶段的特征就是混乱而没有目标。管理层不知道质量可以作为一项积极的管理工具，只不过他们

表 3-1

质量管理成熟度方格

评估人_____

单位

评估项目	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段	第五阶段
管理层的认识和态度	不理解质量是管理工具，将“质	认识到质量管理或许有价值，但	参加质量改进计划，对质量管理	参加活动，完全了解质量管理基	认为质量管理是公司管理系统中
质量管理在组织管理中的地位	质量是制造部或工程部门的事；组织内可能没有	任命强有力的质量负责人，但他的基本任务是使	质量部门向管理层负责，所有评估结果纳入正式	质量经理成为公司管理重要的一	质量经理列席董
问题处理	头痛医头，脚痛医脚，无法解决	组成工作小组来解决重大问题，	建立通畅的纠错活动沟通渠道，	问题在其发展初期就能发现，所	除了一些极少的例外，问题都已
质量成本占营业额的比例	报告：未知数 实际：20%	报告：3% 实际：18%	报告：8% 实际：12%	报告：6.5% 实际：8%	报告：2.5% 实际：2.%
质量改进活动	没有组织质量活动，也不了解这	“兴趣所致”时会尝试一些短暂	完全了解并落实每一个步骤，执	继续实施 14 个步骤行动，并开	质量改进是日常的、持续的活动
公司质量心态总论	“我们不知道为什么我们的质量	“总有质量问题是不是绝对	“经过管理层的承诺和质量改进	“缺陷预防是我们日常工作的一	“我们知道为什么我们没有质量

时常把质量的功能视为像警察一样，其任务就是在犯罪现场抓罪犯。他们认为如果要求没有被符合，是由于对那些坏蛋不够严厉的缘故。

处于这一不确定的管理层，偶尔会把质量功能深入地放进某一运营部门的某个层次，比如制造、行政、操作、工程等等。检验工作对他们而言，有时候是一项独立的工作，而且通常将它

交给生产人员，因为“他们有做这项工作的工具。”

这些限制，造成一种“自我应验的预言”（Self-fulfilling Prophecy），那就是无法解决的问题总是到处都有。每一个问题都被视为是独特的，即使以前曾经碰到过的同样如此。问题滋生问题，而缺乏一套可以公开改正这些问题的方法，从而造就了更多的问题，进而在管理层造成情绪问题。大家的问题如今变成对人而非对事，造成困难重重，个性变成解决问题的最主要因素。这种情形有时会造成不合理的开除和辞职，因为大家已经无法有系统地研究状况和解决问题了。

质量成本并未包含在“不确定”的注解内，这可能是因为这一阶段内的质量管理人员还不太知道它。不过任何人若在这一阶段提起这一问题，都会立刻吸引到一引起观众，这多少是因为大家以前都没考虑到这一问题之故。在这一类型的公司中，这一点倒是开始采取行动的关键。

然而在“不确定”阶段，质量改进绝不会成为公司的一部分。这一类型公司多少都有点像是酗酒者，他们头号的症状便是斩钉截铁地否认这种状况的存在。因此，他们绝没有把改进质量视为是一项可以采取的方法。处于“不确定”阶段的公司知道他们有问题，可是却不知道为什么；虽然他们知道这并不是由于他们工作得不够卖力，可是大多数人都对于需要投入如此巨大的人力物力才能维持运转这点，感到十分沮丧。

阶段二：觉醒期（Awakening）

这一阶段虽然令人比较愉快，却仍然会令人沮丧。管理层虽然开始认识到质量管理可以有助于改进情况，可是却无意花费时间和金钱推动。如果他们受到压力而必须加强质量管理，他们将会采取派遣高级主管亲自上阵督导的方法。此一派遣主管的选择方法，是基于一项错误的观念，那就是认为：了解某样产品或服务的人，比了解专业质量管理的人更为重要。

处于“觉醒”阶段的公司，其觉醒的程度都足以认识到质量管理所需要的，绝不只是了解某项产品或服务的技术层面而已，不过在这一阶段，检验和测试的工作到底做得比较多，而问题的发现通常也是在生产循环的较早期。这点使得维修成本略有降低，而同时也让大家能对解决问题一事给予某种程度的注意。

这时，管理层会把长期的慢性的问题列出来，并且交给一些小组去采取对应行动，不过他们

的主要注意力仍是放在继续维持生产销售的运转上。在经营服务业的公司里，客户会受到较大的照顾，而且服务上的问题会更迅速地得到改正，然而基本问题却仍然没有解决。成立解决问题的小组也的确颇有成就，然而他们的眼界却只限于短期的未来，长期的解决方案并未被认真地考虑。

当第一次计算质量成本时，有趣的事情发生了。在谈过某篇论文，或参加过某项课程之后，质量经理会开始坐下来跟 财务主管计算这一数字。他们假定公司情况十分危急，因此计算得非常仔细，然而到头来却发现质量成本非常低，可能只占销售额的 3%而已。3%，这正是管理良好的公司所渴望达到的水准。这反而使大家相信，情况并不像看起来那么糟，因为“我们可以用数字来证明”。然而，他们日后将会发现，他们是在自欺欺人，因为他们并没有把必须要包括进去的每一个项目都包括进去。

以检验为例，在一家处于“觉醒”阶段的公司，检验是由许多不同的人在许多不同的地方进行的。由于质量部门的组织是如此的松散，当他们在计算检验成本时，并未把生产线上做类似的调整和衡量工作的人算进去，也没有把加在所有检验活动上的压力算进去，很可能也没有把为制造部门工作的检验人员算进去。

“觉醒”阶段的公司计算“质量保证”成本时，往往只计算更换客户缺陷产品的新产品成本，而这只是生产成本而已。至于沟通成本呢？修理时间、搬运以及其他一切林林总总的成本呢？在这一阶段他们若能够把真正存在的全部成本的 1/6 算出来，就已经很不错了，而这正是他们所能发现的全部（不过总算是一个起步）。

“觉醒”在“激励措施”的魔力开始生效之后，才算是开始有生命。“激励”的构想是，如果你张贴海报并举行竞赛，你将会使人们开始注意质量，情况也将会有所改进。不过事实是，人们固然喜欢有乐趣，以及受人注意，然而不要几天，他们就会开始觉得厌倦，依然我行我素。

“觉醒”的管理层会计划好一套“激励”方案，也会做几场演讲，甚至来一场特别午宴，跟大家面对面对话。这一沟通行动成果会因此显现出来，从每一个衡量图表都可看出改进的情况，然而它的效果只能持续一会儿。事实上，持续的时间刚好只够让员工了解。这项努力的效果，确实只有 5 分钟热度。

对于这一点的认识，通常会使得处于觉醒期的管理层，重新评估他们对于质量改进的努力程度，有时候会使公司倒退到“不确定”阶段。当大家开始意识到形势严重而惊慌时，公司也可能发生完全倒退的情况。不过公司的员工通常能发奋努力，并要求管理层继续在质量改进的道路上挣扎前进。员工对于事情通常都有比较实际的看法，会本能地知道公司在服务和产品上必须能够提供比较稳定的质量，否则的话，公司的生命将受到威胁。

这就是觉醒期的残酷事实。质量成熟度方格内的各个阶段虽然都很容易被辨认出来，但是并没有什么特别的进度表，只要一不注意或者管理层发生变化，便会很快地使公司从智慧期（第四阶段）摔回到觉醒期。

如果你已经决定断续前进，并且确实实地进行了一项正式的、有规范的质量改进战略，那么你已经进入了下一阶段。

阶段三：启蒙期（Enlightment）

公司建立了经常性的质量政策，并承认问题的成因在于自身之后，管理层便进入了启蒙期。

在做这样的决定时，启蒙管理层必须把质量部门建立一个平衡而组织良好的机能单位，它必须有从事此运动的能力和资源。所有的检验、测试、质量工程，资料报告以及类似的活动都必须包括在内。而这个部门也必须有一笔质量教育预算。

在启蒙期中，最能够让你辨认出来的变化之一，便是大家对于解决问题而采取的方法。敢于坦然面对问题，而不怪罪他人，这种态度使公司产生一个平滑的动作系统，以便解决问题。当然所谓系统和制度只不过是路线图而已，真正使制度或系统生效或失效的决定在于个人热心与否。如果你指定任务小组来负责解决某一个当前的问题，并且防止它再度发生，那么他们的反应一定十分热切；如果你想要人们未来能够持续努力，那么便必须给予他们不断的保证和鼓励，他们需要知道你的确清楚地了解整个计划的孕育、出生、成长和死亡。

质量成本此刻将会得到第一次的公正评估。从事估算的人仍然会遗漏成本的 1/3，不过他们多少可以得出一个还算合理的估计，以便为降低成本提供方向。再也没有什么比成本数据更有效的东西，可以用来向各竞争部门显示，某一部门比其他部门，在降低成本方面具有更有效的方法。

当然，质量改进的活动现在是由一个正式的质量改进小组来领导，而这个小组又是由一位质量经理以外的人员来担任领导。这个小组在每一个步骤进行以前，都会充分了解该步骤的内容及意向，其目的便是要建立一个长期的系统和态度。这种系统和态度要能够深植人心。

启蒙期仍然会有问题发生，并且在未来某一段时间之内也仍然会有这些问题，然而质量小组现在会觉得很有信心。

阶段四：智慧期（Wisdom）

智慧期则完全是另外一回事。那些深深涉入此阶段的人们（他们的人数可不多）会发现，他们现在怀疑为什么以前会有那么多问题，为什么 质量部门总是在另外一个房间里。现在的情况大体上说来平安无事，降低成本的活动已经生效，如果有问题发生，他们很快就会被处理掉。这点是每一个行政管理者都努力想达到的，不过通常他们都达不到，因为在问题发生以前就已经时不我待了。在智慧期这个阶段，公司有机会改变，而且是永远的改变。正由于这一点，它可能是所有阶段中最重要的一个。

在这个阶段中，质量经理通常都能获得晋升，也许会成为公司的副总裁。这会诱使管理者产生一些稀奇古怪的念头，忘了继续施压以保持质量改进。管理层的“噪音”降低，本身就会诱使大家降低改变的努力。

问题处理可能会就此交给组织的较低阶层，对于质量改进进度的检查也可能被省略，因而可能会使公司回复到从前那种“谁干的好事”的互相推诿的形态。为防止这种情况的发生，管理层必须毫不留情地持续进行精确而深入的检讨，如果放松了要求，无疑是向下层发送了一项懦弱无能的信号。

智慧期对于质量成本的报告比前面各个阶段都要精确，对质量成本给予关注所省下来的金钱，通常也会出乎任何人的意料。在许多案例中，质量管理一直都被认为是另外一个衡量系统。现在公司则发现质量控制是真实的，而人们很快就可以预期到巨大的成果。

在智慧期，管理公司是一件很写意的事，任何你想要完成的任务，都可以成功地完成。你所需要的态度、系统以及热诚，都在那里等着你，只要你不把这3样东西视为是理所当然，它们便

会继续产生效果。

阶段五：确定期（Certainty）

如果一家公司处于“确定期”的话，你立刻可以看出来，这样的公司你可用一句话来表达：“我们知道为什么我们没有质量问题”。这是多么快乐的一项宣言！

处于确定期的公司，把质量管理视为是公司管理中绝对重要的部分，因而质量部门的主管，也必定是董事会的成员之一。在达到确定期的公司中，问题处理可能就像一门失传的艺术，这一类公司的预防系统已经达到少有问题发生的程度，质量成本也下降到几乎只包括给质量人员的薪水以及质量测试的成本。

质量改进小组现在正进行第N次的再组合和循环，他们现在最重要的计划，可能只不过是邀请那些曾经参加过此小组的人，来参加某一个夏日的野餐。

从不确定到确定是一段非常漫长的路程，然而沿着这条路旅行正是管理的乐趣所在。

用“方格”作为衡量的标杆

如果你想要用质量方格的衡量标准来比较不同部门的工作，你要记住比较的目的，是让那些不肯动的人动起来。比较的目的并不仅仅是报道成果而已。

这些部门不管是分公司、事业部或任何其他单位，都应该由3个人来分别评分。这3个人是该部门的质量经理、总经理以及一位不在该部门上班的幕僚人员。

要这3个人在正确的方格内，标出他们所处的方格阶段，必须按照自己所负责的衡量领域，来研究目前工作处于哪一个阶段。每一个阶段都按照其号码给予一个分数。不确定期给1分，觉醒期给2分，以此类推，最高总分为30分。如果有哪个部门评分的结果是30分，那么你要为他们举行一项颁奖晚会，而我这一整套东西你也可以束之高阁了。

如果你能够正确地使用质量成熟度方格，便可把这3个评分者所做的评估加以比较，并利用这个比较来激励他们，积极推动质量改进。或许你会惊讶地发现，总经理对该公司的评分通常比质量经理要低，这是因为总经理比较能够看清楚整体的关系。

“质量方格”用来描述个大家都能接受的“对公司的看法”进，是最好不过的，它在用于比

较不同公司或事业部的状态时最有价值。在有关下一步要做些什么这点上，它也能持续地提供方向上的指引。主管人员可以把“成熟阶段”当做是某种口语式的速记词来用。

“我们刚进入‘启蒙’。”

“我们‘启蒙’了好几年，之后我们换了一个总经理，这位总经理认为质量是昂贵的。我们将必须倒退一两个阶段，一直到他得到教育时为止。”

第四章 管理者的认知和态度

质量是什么

黑暗的幽灵

何洛在工具室的外边巡视了一圈，在走进去之前还紧张地瞄了一眼机械加工区。他不希望碰到现场主管区思定，因为区思定会让他今天晚上留下来义务加班，以便处理满桌被检验部门打零件。可是何洛今天晚上却有他自己的安排。

每一次只要有一批不良的产品出现，区思定和制造部门其他主管们的反应，就像是检验部门在公报私仇。何洛是工厂内惟一的一名质量工程师，工作上非常努力，他的责任是找出问题并且加以改正。然而，问题却多如牛毛，而且有时候非常复杂，往往在还没有完全解决之前又会重复产生。

何洛转过身来看到区思定正向他走来，他心想今天晚上的安排可能要泡汤了。那个老是没有结论的争议又重新开始了，区思定一定会把他拖到那张桌子前面，他们将逐一地检讨那些不合格

品；区思定将会说，这些东西并不是都那么差，有些东西可以再加工一遍，规格订得太不合理；他总是把最差的零件留到最后，因为那时何洛的抗拒力量将会达到最低点。何洛真是不想再干这种裁判的工作了。

他举起手掌，伸向这个迎面走过来主管：“向后退，你这个黑暗的精灵！以特洛伊的海伦之名，我命令你回到你黑暗且神秘的洞窟，别再来烦我。我命令你立刻消失！”

区思定伸出手臂，搭在何洛的肩膀上。“少来！小兄弟，你不会是当真的，我知道你想要离开这里去参加一个聚会。我们要跟你讨论的零件，只会占用你一点点的时间，很快地人就可以上路了。这些零件只不过二十五个而已。”

突然一道灵光出现在何洛的脑海中，他有了灵感，或许这里有一条路可以解决这一大堆乱糟糟的问题。

“区思定，我跟你做个交易。我现在要去参加 ASQC 的聚会。”

区思定一副听不懂的样子。

“美国质量控制协会 (American Society of Quality Control, ASQC)，本地区的所有质量专业人员都属于这个协会，我们常常聚会以便想出办法对付像你这样的人。今天晚上我们有一位演讲嘉宾，他所要讲的题目就是‘如何不让意见掺杂在拒收品内’，你是否感兴趣呢？”

“我？当然感兴趣，如果我们能够解决所有这些有问题的东西，我的工作会容易很多。我就用不着再去搜遍每一个角落，找质量工程师签名放行由检验人员所发现的那些愚蠢的小东西。”

何洛暗自微笑着。

“好。这个聚会的鸡尾酒会在半个小时内开始，然后就是晚餐，晚餐之后就是嘉宾演讲，整个晚会将在 9 点钟以前完毕。你跟我一起去，如果晚会完了之后，你仍然想回到这里来跟我讨论这些零件的话，我乐意奉陪。”

“你要我去跟一帮搞质量的家伙们聚一晚？这可能会丧失我的专业立场。不过话说回来，如果能够使问题解决，并且是你请客的话，我会去的。”

在鸡尾酒会举行的时候，何洛紧张地注视着区思定跟许多其他的会员聊天。每一个会员都认

为邀请区思定参加是一个好主意，甚至有几个人决定下次聚会也要采取类似的方法。晚餐时，区思定讲了几个他跟何洛争得面红耳赤的有趣故事，使得大家都哈哈大笑，他们的生活也非常相像。

“我猜想我们都选择了一个得刻意制造冲突，以便产生功效的工作。”一位会员说：“这种情况似乎能够产生比较强有力的人，而我想这种接触也是有正面的意义的。”

“我倒想听听看，我们的演讲嘉宾对于这一点有什么意见。”另外一位会员接着说：“据我所知，他全身都包围在定义里。事实上，主席告诉我，他今天晚上的题目就是‘质量是定义是什么？’”

区思定微笑着说：“‘麻烦’，就是质量的定义。”接下来的15分钟内，他继续滔滔不绝地讲，委婉地跟整桌的人开玩笑，说些质量人员不切实际的地方。“如果你们这些人可以理喻的话，我们一夜之间就能够使全国的生产力提高1倍，那时候你们将有更多的时间来举办会员晚餐和教育的活动。”

质量是什么

就在这个时候，主席请大家恢复秩序。在介绍过几个协会成员之后，他让司仪介绍了演讲嘉宾。

“魏森先生，”司仪说，“是哈比克斯公司的供应商质量主管，诸位都知道这家公司制造的是特殊工程的制品。我听魏森先生说过许多次，说他管理的是全世界最大的代客加工工帮，目前的工作需要跟数百家供应商和客户找交道。在这方面他一直都很成功。由于我正好是他们的客户之一，愿意为他毫不溢美地说，他跟他的部门在跟我们打交道的时候都是直截了当、不会拐弯抹角的。现在，我向大家介绍魏森先生。”魏森在众人的掌声中走上讲台。

“到这里来跟各位招摇撞骗，真不好意思。今晚我讲的题目是‘质量的定义是什么’。这是我在一年以前接受你们邀请来此演讲所想要讲题目，当时我对质量的定义、如何获得质量以及一切有关质量的事情都非常清楚。毕竟，我在这一行已经干了15年以上。

“然而，今年春天我们决定制作一本小册子，送给我们的供应商，以便帮助他们了解我们的要求和方法。这不是一件什么了不起的事情，只不过是告诉大家跟我们打交道所应注意的事项。

在这本小册子内，我们最先想到要列的便是一系列的定义。毕竟，如果你不能替某件事情下定义，你便无法讨论它。在这张定义表上，我们所要定义的第一个词就是质量。这大概是6个月以前的事情了，而我们现在不过才刚开始写第二个词的定义。”

区思定满脸疑问地看着何洛。他的双眉聚拢的程度显示，他认为他们两个如果聪明的话，就应该从后门悄悄地溜走。很显然，区思定的意思是指这个演讲者是个笨蛋。

魏森继续说道：“一般人所用的定义对我们而言似乎还不够精确。把质量定义为‘大家想要的特点’、‘主观评估’以及其他术语，听起来都不太对劲。毕竟我不希望被人称为‘大家都想要的特点’经理。”

“我开始感到有点惊慌，在这一行干了这么多年，而我居然说不出来我干的是什麼。我们也参考了一些现代的定义，‘适用’这个名词听起来似乎不错，然而事实上它却有许多的意义，特别是当你谈到一项产品的设计观念时。举例来说，如果你想到的是一台烤面包机，那么适用这个词立刻就会让你想到许多事情：你需要把手、即使使用不正确也不会烧断的接点、可以保持很久的光泽，以及能够在正确的时间内烤好面包的线圈。这个观念很有价值。”

“然而，这不是我们应做的事情，我们应做的是采购和制造东西。有关设计和观念方面的决策，在这以前就应该做了。当我们的计划经理接到我们的制造单时，他们想要知道的就只是我们要的是什麼？要多少？以及我们什么时候要？他并不怎么关心我们要怎么去使用这个产品，或者这个产品是不是适用。”

“简言之，我们必须想出一个能够切合实际去使用的定义，并且让每一个人都能了解这个定义，以便完全工作。正如我的一位手下所说：‘我们需要一个可以用来讨生活的定义。’他讲的太极了。”

“因此，我们又回到基本的问题上来。我们自问，质量部门的功能是什麼？为什么它要有这种功能？”

“我自己有时候也这样怀疑。”区思定喃喃自语，情不自禁地被魏森的讲话所吸引，继续听下去。

“我们尝试了有关缺陷预防的衡量和改正，以及这一类的观念，最后我们获得了一个综合的结论，产生了我们对于质量的定义。我向你们保证，一旦你衷心接受了这修定义，看事情的方法就再也不会跟从前一样了。”

“我们认为自己所做的这一行就是衡量并促进人们去符合要求，因此质量便意味着符合要求，非质量便是不符合要求。”

“突然，这事件事情变得清楚起来，我们不再把质量看成是好或期望，而把质量看做是一项符合要求的工具。”

“现在你必须接受一项事实，那就是：这样的观念，使我们这些质量专业人员离开了人们一直非常喜欢的设计工作，再也不会根据我们的判断——这些东西是否够好或者需要——而来决定接受或者拒绝某些特点。我们某些人以往常常喜欢告诉制造单位，某些东西虽然在一开始用起来有些太紧，不过还算在公差范围内。我们再也不能这样做了。要么符合规定，要么不符合规定，如此而已。”

会场的听众们开始骚动起来，有许多人开始窃窃私语地讨论起一，魏森微笑起来。

“我看到有些人对这一思想已经有些反应，这是很正常的。我建议我们就讲到这里，下面开始进行问题讨论。”他回过头来看着主席点头示意。

“好，有谁要问第一个问题？”

“魏森先生，我了解你们获得质量定义这些过程，我也认为你跟你的同事们能做这样精辟的分析，实在值得庆贺。不过，你不是真的想把这个定义作为贵公司的政策来执行吧？毕竟，你必须实际一点。”

“我们认为这非常实际，而且也很容易了解。为什么你会认为有问题？”

“这个嘛，举例来说，你会使得任何生产线都无法开动，使任何东西都没办法做出来。毕竟，没有一样设计是完美的，总需要允许误差。”

魏森点头。

“我同意设计很少是有完美的，通常都需要改正，然而除非你能找到问题的所在，并且真正

了解，否则你怎么能够改正呢？一旦所有的改正都已做了，那么你的产品就可以源源不断地生产出来了。”

几天以前，我碰到一件真正值得我大书特书的事情，我们机械工厂的生产速度落后了，因此我们把一些零件再加上材料和图样文件，送到外面一个非常优良的机械加工厂去加工。你知道吗？他们无法生产这些东西。因为如果完全按图生产，根本就组合不起来。你一点办法都没有，这些零件需要在许多地方稍做改变，可是没有一项改变是被写在图上的。我们发现在我们的工厂内有几位骄傲的老师傅，他们知道如何在这里刮一点，在那里刮一下，便能使得产品生产出来并能够使用。

你知道这有多可怕吗？公司的管理层不再能够控制这个地方，他们得看工厂内那些老师傅的脸色，领导者对他们也是小心翼翼地侍候着。当我逐渐了解这整个情况之后，觉得非常沮丧。

在总经理的管理会议上，我提出了这一点，然而大家的反应都很冷淡，似乎没有人能够了解我所说的事情会有多大的冲击，他们几乎没有耐心听我说完。想想看！我所说的是我职业生涯中最重要的发现，他们应该再关心不过才是。

诸位都可以看得出来，如果制造部门所生产的东西跟工程部门设计出来的东西不一样的话，那么整个工作便是一种不当的浪费。没有人知道，产品一出门会发生什么事情。因此，所有这些营销、市场调查、研究、产品保证计划以及 5 年计划便只不过是一个滑稽剧本。如果我们不能把产品做得跟图样一概就不能直出它是不是可用。魏森的身躯向前倾，他的声音变得低沉，眼中有着迷雾。

“如果你的产品无法做得每个都相同的话，做什么测试都是没有用的。”

区思定坐在那儿，嘴巴张得大大的，完全得入神了。

“因此，我决定要找出一个方法来让大家了解我的信息。经过许久的思考筹划之后，我决定从餐厅开始来点化那些管理人员，因为他们都是很会吃东西的人。

“我于是去找餐厅经理，说服他帮忙，他刚好完成那一天的菜单，我们两个一起看做好的菜单。

“当天午餐的特别菜是一盘玉米牛排和大白菜，我们给有些人一小片牛排再加一些白菜，另外一些人则完全相反。

“那些要三明治的人，会得到一边是土司一边是面包的东西，我们总共玩了七八个这一类的小把戏。待餐厅里有许多人窃窃私语，而我的共谋者开始有点儿脸色苍白时，我走进餐厅举起手来要大家安静。

“诸位现在所吃的午餐，是根据‘不理睬各位要求’的原则去做的，做得好坏是根据厨师当时的心情而定，一点也不考虑菜单或者诸位的规定。

“这一切都是我安排的，诸位要骂的话，就骂我一个人。这么做是想让各位亲身了解，不肯坚持每一次都照要求去做是多么令人讨厌的事情。

“大家都同意要好好思考这件事情，除了公司的财务主管以外。”

“财务主管没有被说服吗？”一位听众迫不及待地发问。

“噢！他被说服了，只不过他是惟一一位要一勺冰淇淋却得到3勺的人，他很喜欢这种制度。”

“那么，魏森先生，你这种直接了当的方式，不会造成某种程度的混乱吗？难道你真的必须把整个地方关闭起来重新开始吗？”

“不，这只不过是逐步地在解决问题，只有在发现需要改变的时候才做改变，虽说这样会有短暂的混乱，然而最后都有发生效果。你必须组织一些工作小组来解决某些问题。

“我们最有趣的问题之一便是开工作单。长久以来我们发现开工作单这件事情一直很随便，因为开单的人知道工厂不太会把它当回事。现在我们突然要求做每一件事情都要按照工作单的记载，而他们必须适应这个方式。这些日子，我们的开单人员对他们的工作感到很骄傲。我们认识到，填写正确的工作单，比较有机会让工厂符合要求。”

晚会之后，何洛和区思定一起搭车回到公司去实践原先的承诺。何洛希望这个晚上的经验能够改变区思定的心态，使他对缺陷预防产生多一点的兴趣。然而，区思定离开晚会之后就没有讲什么话。

在检视最初几样拒收品之后，区思定把手放在何洛的手腕上。

“我想我开始了解你的看法了。你知道这两三年来，我们一直都在拒收这个零件。设计部老是认为没关系可以用，可是他们从来没有打算更改图纸。瞧瞧这个小组件，它在装上齿轮以后间隙总是太大。

他望着何洛

“你知道，我想现在是我们应该诚实面对自己的时候，让我们把这堆零件留在这里。我们要告诉设计部门和生产管理部门的人，除非他们告诉我们什么时候要做适当的改变，否则我们不再生产任何零件。”

“你我有比坐在这儿替别人擦屁股更好的事情要做。走吧！咱们回家去。”

何洛点了点头。

或许，我们也应该从餐厅开始吧！

了解责任

使用方格

由于有了上述的经验，区思定现在从不确定期走到了觉醒期。他现在知道了更好的方法。他虽然并未完全了解这整件事情的每一个层面，不过他已经知道他的管理风格将会有改变。

他的态度改变了，而所谓的态度正是管理层对事情的认知。

人们喜欢说他们小的时候很穷，可是他们在小时候并不知道自己很穷，事实上他们说那是他们生命中最快乐的时光。每一个当年他们所认识的人都是一样的，然而大家都还是过来了。

我注意到他们没有人考虑重新到幼时美妙的年代，在创造出能有多项选择的人生后，他们再也不愿意去选择一个毫无选择的人生。他们所要的就是掌控自己的人生。

这一点跟质量管理成熟度方格情况颇为类似。我相信你一定想知道：自己有什么可以选择的东西，你付出什么样的劳动才可以获得什么样的利益；你如何才能做选择等等，然而你不需要花时间去一一经历那些人生，不需要通过痛苦的人生来学习，只需要使用方格就可以了。方格可以让你放眼未来，并且提醒你可能前进，也可能后退；通过努力而获得的舒适，可能会在一念之间消失殆尽。

改进本身，绝对不是真正的困难所在，大家一旦认识到自己的处境并且在这方面达成共识，那么要改进就绝对不是件困难的事情。不幸的是，我们很少有人会对自己诚实，不敢承认从这里到那里确切需要多少的时间。我们人类是虚荣而脆弱的一群。

我跟数百家企业和工业公司的高级主管谈论过，不管他们的国籍、产品、服务或集团是什么，他们都没有让我失望。有些人总是说：“你必须承认我们的业务不同”，因为他们通常看到他们那一行，所以他们从来就不了解大多数的企业是多么的相同。的确，公司的技术和销售方法可以非常的不同，然而参与公司的人——他们的动机和反应——却是相同的。在某一产业内改进质量有效的方法在其他产业内也会同样有效——如果你能够耐心地了解质量跟它内涵的话。

有些管理层或专业人员，总是期待能够听到质量改进的神奇配方，对于这种人我总是告诉他们我需要信息。我要他们说出他们最大的一个问题，并用一两个句子来叙述这个问题。没有讨论，也没有分析，也不准他们说最大的问题是“人”、“沟通”、“世界和和平”或其他模棱两可的东西。我问他们：“如果天上的神仙来到人间，告诉你可为你解决某一问题的时候，那么你的问题是什么？”他们所提出来的问题有：

- 我们从来没有得到过精确的资料。
- 人们就是从不把工作做好。
- 我们的竞争者采购的东西更便宜。
- 人们没能做到履行的承诺。
- 没有办法雇用合格的人。
- 最高管理层就是没有办法了解我们必须改变方式。
- 员工流动率是如此地高，根本没有办法培训人才。

这些说法林林总总、没完没了。我相信你也有一大堆牢骚。

在把这些牢骚写在黑板上之后，我告诉听众，很显然，我们邀请与会的人都是不该来的人。这些人没有什么可以改进的，而发生在他们身上的事情，都是由别人引起。如果我能把全世界 40 亿的人口通通带进这个会议室的话，这些问题或许有解决的机会，除此之外都是一点办法也没有。

这套把戏，我已经玩过几百次了，可是还没有哪一个提出的“最大的问题”是由他本人造成的。没有人曾经说过：

- 我买的东西没有办法像竞争者所采购的那样便宜。
- 我一直没有办法说服老板，我需要学习如何说服他。
- 我跟手下的人接触不够，他们的流动率实在太高了。
- 对这件事情我计划得不好。

由于我在这方面的大肆强调，终于使得每一个人承认，他们在寻找问题原因时候应检讨自己。虽然他们同意我的话，不过要使他们真正把这些话付诸实施，所需要的时间可是太长了。

当我们谈到管理一家公司或一个部门时，必须准备承认某些问题的起因可能是由于管理者个人之故，否则便永远没有办法采取改正的行动。这就是为什么管理方格把管理层的认识态度视为重要因素的原因。

不确定期

在不确定期的公司中，对于质量可作为一项管理工具，没有任何认识。处于不确定期的人，倾向于把质量问题推给质量部门。原因是因为他们缺乏这一方面的信息，以及我们在第二章中所讨论过的那些错误的认识。

“不确定”的人只生活在现在。每一天的早晨是一个新世界的开始，每天晚上是一个旧世界的结束。问题预防不是不确定期公司工作的一部分，因为要预防的话就必须着眼未来。因此要在一家处于不确定期的公司或部门中，找到它的质量单位是很容易的事情。它的质量单位包括检验员、测试员，他们很可能得对制造部门负责，有关的工作也是在生产过程执行的，因为管理层希望他们不要让任何“太”差的东西流出去。

处于不确定期的想法是，做任何你们所必须做的事情，以便发现和解决今天的问题，而明天的事情则“明天再说”。由于没有一个有理性的人会承认他有这种想法，如果你要给他们评分的话，你就必须实实在在地去看一家公司或部门真正在做些什么。

如果问题只要稍微动手或者改变文书工作就可以解决的话，“不确定者”便会开始忙碌起来。

这比花时间去找出问题的原因划算得多。此外，如果问题的真正原因被发现而必须重新设计、修改模具、培训以及进行其他各种花时间的东西时，对于他们就没有什么吸引力了。任何建议采取些行动以消除未来问题的人，等于是把老命提在手上。不确定者不想未来，他们只有今天。

觉醒期

不确定者与觉醒者的差别有点像艾林豪威尔总统口中所说的死硬保守派与开明保守派之间的差别。死硬保守派不想改革，开明保守派则非常确定地要改革，但不是在今天改革。

我常常听到一些高级主管跟我说，他们想要开始执行质量改进方案，然而他们必须等到某些问题先获得解决之后才能进行。这意思就是说，除非已经解决了某些问题，否则他们不想开始执行问题解决方案。这种话你听起来有何感觉？这全是用来自欺欺人的兜圈子的话。

觉醒者真正害怕的，是对于未来的承诺。不确定者对未来毫无所知，因此并不会为未来烦恼；觉醒者则知道未来，所以会为未来烦恼。两者虽然同样都无所作为，不过背后的理由各有不同。虽然结果都是一样，不过觉醒者通常比较愿意谈论长期改正行动，甚至偶而愿意采取这类行动。然而在他们尚未准备在质量方案上花钱时，是不会把所花的钱和所节省的钱联想在一起的；花掉的钱是真正的钱，未来节省下来的钱则不是。光是跟他们解释质量改进是一个可以自给自足的计划是不够的，只有在觉醒者真正了解质量的真正成本之后才会采取行动。

为了公平起见，我必须说，在觉醒期工作的质量专业人员通常对我们这些推动质量改进的人没有多大的帮助。我所访问过的一家工厂，让我看到一桩有趣的例子。这家工厂的厂长对质量非常热心，并且认为必须采取行动。他让工厂的质量经理陪我参观工厂，而这位经理告诉了我许多未按规定去做的事情，以及许多必须立刻加以纠正的可怕情况。他指出公司的管理层就是听不进他的建议，尽管他曾经一再地尝试，就是没有用。

在我离开工厂以前跟厂长的讨论中，我仔细地告诉他有关质量经理的一切问题。他立刻把那个质量经理叫到办公室来，并为以往未曾聆听他的意见而致歉。厂长拿起一支铅笔，要求该位经理列出所有需要注意处理的问题。

我的告密者睁大眼和厂长四目相接地说道：“没有我处理不了的事情，老板。”

我一直都没有忘记这个教训，从那次以后，除非我真弄清楚质量专业人员的意思，否则不会去尝试改变管理层的想法。质量专业人员的观念和成见经常比高级管理层还要根深蒂固。就如我曾经说过的，我们需要一点时间。

启蒙期

虽然我很讨厌一直谈论态度问题，然而态度才真正是问题之所在。军队里面最好的排与最差劲的排之间的差别不在于装备或驻扎的地点，而在于态度。到现在我们仍然搞不懂是什么样的神秘力量，造成积极和消极的两种态度。不过偶尔这两者也会凝聚在一起，这时候就太好了，这种情形有时候就发生在启蒙期。

当一家公司的字处理层进入启蒙期之后，你们观察到的第一件事，便是其内部张力的松弛。突然间大家开始沟通，自卫的行动也开始减少。之所以有这种情形，主要是因为大家都勇于承认——大声且采取行动——他们需要改进。这有点像是产业“新生儿”的现象。

通过在每一个部门建立质量改进小组的方式，启蒙者向大家清楚地宣布，每一个人都要参与这一活动。没有一个部门被揪出来，没有人会用手指着你说：“我们在家都在同一条船上。”多么奇妙的话，所有的人都不需要诈，都不需搞阴谋，以便保护他们自己部门，只是同心协力地在一起工作。进步是神速而且忙上见效。

“质量改进方案 14 个步骤”（将在第 8 章详述）能够带来立即的质量改进，因为问题能够获得大家的注意。这使得质量小组产生热情，而这种热情会感染他人。当然公司人力资源部门会立刻派人观察这种进步是否是真诚的努力，或者只是 5 分钟“特效药”的结果。

启蒙期的重要精神，便是你要认识到你不能也不应愚弄人们。这话听起来好像是人生的基本道理，然而真正相信他的人并不多。许多人对“工人”持有一种既成的弄，认为工人非常耿直可以欺负。然而工人也是人，你若愚弄他们，他们立刻就会知道。

在这个时候，高级管理层必须挺身而出，支持质量管理人员，因为专业的质量改进现在正在努力地教育各个阶层的管理者。这不是一件容易的事情，仅仅是厂长和各部门主管开始信仰质量，并不意味着其他人也都跟着信仰质量。在每一个部门中，总是会有一小撮仍然处于不确定期或觉

醒期的人，这些人会不断地试探高级管理层对此方案执行的决心。这些人并不属于任何改进小组，他们也不是此活动的策划者，要是奖励的话也轮不到他们，至少他们都是这样想的。不过当他们各自达到启蒙期时，这一点就会改变。

智慧期

在收割了启蒙者的努力果实之后，智慧期集中于努力保住这些成果。处于智慧期的人会积极地参加整个计划，他们的作用在于向大家做示范，并且利用这段时间学习更多有关质量管理哲学的各种诀窍。质量管理牵涉很多微妙的事情。智慧者，必须能够认识到要达成真正、永久而且永远不会再倒退的地步，需要经年累的时间。即使你已经达到这种成果，也不可以掉以轻心，必须不断地工作，不断地创造吸引的新点子，不断地寻找新的方法来预防不符合要求的问题。

许多处于这一阶段的公司都运用“加油的一天”（Buck A Day, BAD）活动方案，这个方案是由行业激励公司推广的（许多处于这个阶段的公司都运用 BAD 活动方案来要求员工提供改进的构想）。“BAD”是一个为期 5 周的活动方案，可以让你以一种使人愉快的方式要求员工提出他们构想，以便消除不必要的费用，并为他们的工作每天节省一块钱。这样下来，每年每人就可以节省 25 万美元。这个方案无往而不利，投资报酬率通常都是 100 倍。虽然这个方案所节省下来的钱是实实在在的，不过它最大的好处却在于促进沟通和提高员工士气。

那些把质量改进活动视为只不过是一种激励活动的人，是无法达到智慧期的。他们总在寻找可以代替真正投入的小把戏。智慧者则没有这个问题，他们会以不同的方式，不断地实施质量方案，并且永远不会迷失缺陷预防的目标。这意味缺陷将被全面预防，在公司内你再也不会看到有人在写退化单，所有的维修站都可以关门，锁起来并永远被遗忘。

确定期

确定者已经达到完全缺陷预防的程度，每次如果确有缺陷发生，确定者会立刻像大城市医院处理罕见天花病例般迅速采取行动。确定者甚至已经学到某些无法对启蒙者解释的东西，也学到对错误的发生非常震惊。这种战战兢兢的态度会使得错误真的不会发生。

你现在可能不会相信，不过有一天你终会相信。看看这个方格，也看看你的目标，现在你要

做的就是迈向“确定”的漫长而收获丰富的旅程。想想看，如果你可以完全消除错误的成因，你的公司将会变成什么样子。

改变管理层的态度

要使工作人员和其他管理人员恢复理性的最有效的方法就是让他们跟有这种信仰的人接触。

有一位厂长告诉我，他计算过每年人家向他推销节省成本的方案，其外向花费加起来可高达3000万美元之巨，而他的公司每年的营业额也不过是2000万美元。每天总是有一些忠诚的、体贴的、真挚的人们带给你许多的建议，希望你按照他们的方法去做。要抵抗这么多的人情压力总是件不容易的事。

在相信“质量免费”的前提之下，我们将努力排除这些障碍。我们要看清楚现实，要仔细检查各种事实。

在每一个组织内，都会有某个部门比其他各部门更能接受新观念，你应当鼓励这个部门来为你的计划进行领航。你可以用曝光最小的方式来帮助他们规划和实行该方案，在他们略有成就之后你要向他们庆贺，并要求那些参与该方案的人与全世界共享他们的经验。你也可以安排一项由管理层参加研讨会，邀请所有的厂长，以及其他尚未参与该方案的高级主管来参加。研讨会的举行要十分得体，细节的规划巨细靡遗，并且要让最高管理层参加，可以不考虑让质量专业人员参加。

这样做的用意，就是要研讨会的参与者能包括那些实际上必须去完成工作的人，让他们听听其他跟他们面临相同问题和压力的人的意见。这个聚会是一项真正的革新聚会，一些见证人将会在会上告诉大家，他们曾经犯过什么样的错误，可是他们现在已经知道正确道理，而且改进已经取得了效果。

高级质量专业人员应当主持这项仪式，以便使聚会按照计划进行，不过会议的重点还是放在工作人员身上。让工程设计经理谈谈建立有效产品规范制作程序会产生什么样的效果；让营销人员谈谈问题的减少如何助于销售量增加；让处理抱怨问题的人员叙述他们的经验，告诉大家如何减少客户的抱怨，甚至赢得赞美。

在聚会临近尾声时，要求大家做出他们的承诺，比如，起立、举手或者联合签名等等。这些人回去后将会得到各自质量部门的欢迎，而且每一个人都准备实施他们的承诺。

对于所有的成就，你要能够识别出来，并且要帮助高级管理层做评审。不过你一定要随时记住，这只不过是个开始而已，你必须一遍遍地从头做这件事情。你要在质量委员会里面建立质量成功见证研讨会，他们比其他领导者更需要鼓励和信息，只要他们的态度是积极正面的，就必会使公司的管理维持在正常的轨道上。

第五章 质量组织地位

假定你负责供应俱乐部的毛巾，经常发现某些会员在每次洗澡时都用三四条毛巾。如果你认为这种情况必须停止，你会怎么办？

你会个别地跟这些会员谈话，告诉他们不要这么浪费吗？这样的话，事情将会没完没了，你绝对找不到任何人会承认他们浪费，而且从今以后，你不但交不到新朋友，很可能还会把许多老朋友都得罪光。你很可能会得到一个类似“毛巾管理员”的绰号，此外，人们也会开始大动脑筋杜撰一些笑话来嘲笑你。从此以后，你将被卷入无休无止的麻烦中。

所以，你大概不会以个人为出发点，尝试纠正这个问题。你可能会在浴室挂起一个牌子，在上面署名“浴室委员会”，要求会员不要如此地浪费，因为如果继续浪费下去的话，你们势必要对毛巾收费。

“浴室委员会”是多么美妙的一种方式，你能用它获得大家的注意，而无需把个人牵涉在内。人们可以发明笑话来嘲笑浴室委员会，可是谁会在乎呢？由于这个团体的会员经常在流动，没有人会去面对这种指责。

你在大部分日常生活中所接受到的工作方法都是从这样的推理出发的。它上面没有人名，只有机关的名称，比如：绿化委员会、国税局、联合航空公司、财政委员会、董事会等。也许在你扮演管理者角色的时候，也使用过这种委员会方法。

当你想要在一家公司——特别是在一家有数个部门的公司之内——强化组织时，必须颁发指示和命令。每一项职能的建立必须以一种可以衡量、控制和有序的方式进行。因此，大部分的公司都建立了一套明文规定的政策和标准措施。

请注意，我说的是“公司都建立了”，也请你注意你也已经接受了它。我们都知道，公司是不会动的东西，它没有建立任何东西的能力，真正能建立的是公司内的某些个人，把它归到公司头上是一种社会沟通的形式，这种形式让个人可以借用公司之名颁发命令，而不用把自己牵扯在内。

我们难得看到有哪家公司在其政策中把质量加以定义和规范，因为大家都觉得这种事不需要写在正式的文件上。可事实上，质量政策的确需要建立，其迫切性甚至超过其他的功能。如果你能够建立一个明确、清楚且涵盖整个质量工作的政策，就能够避免许许多多未来会发生的问题。

我建议你采用的质量政策类似下面的这个例子，或许你想要增加一些自己的东西，那就去做吧！不过请尽量保持简单，那么你不能期望大家会阅读。你要确定它包括一定能够包括的东西，毕竟政策是用来解决争端的。

政策

质量管理职能

质量管理职能应当存在于每一个制造和服务部门之中，它应具备以下重要条件。

- 必须符合公司产品和服务的接受程度和工作标准。
- 每一个部门的质量成本目标必须能够达到。

子公司的总经理必须负责和总公司的质量经理就每个部门之内应该建立的质量职能程度达成协议。子公司总经理应颁发一项质量政策给他的子公司，并引述该项文件，采取肯定步骤，以确保使员工了解，公司的质量政策就是要按照规定的做。否则，就必须正式修改这些规定，以达到我们及客户真正需要的程度。

为了确保其有效性，质量职能的执行必须客观而公正。每一个质量部门的主管都必须直接归总经理领导，他的级别应当跟总经理所管辖的其他部门经理的级别一样；质量部门的主管也将

代表该子公司参加总公司的质量委员会。

质量部门的人员必须是专业合格的人，他们的责任包括：

- 制定各个阶层的产品接受标准
- 供应商的质量
- 质量工程
- 资料分析和状态报告
- 改正行动
- 计划
- 核定产品制造过程以及处理程序的合格标准
- 审核
- 质量教育
- 质量改进
- 消费者事务处理
- 产品安全

公司将按照财务主管所规定的程序，制定质量成本报告和定期的质量状态报告，以提供给所有的管理人员，以建立所有活动细节的标准。

对于质量的一些看法

质量组织并不一定要复杂，然而建立良好的质量工作却非常复杂。如果有一件事很容易了解而且又很有道理，然而却总是做不到，那么一定有其原因。这个原因有两种可能。

1. 管理层不相信其他人能够做有关质量的决定。
2. 管理层不了解良好质量工作的价值。

我宁愿相信第二种理由，当然曾经思考过这个问题的质量部门应当做得不错。

谈到我对于质量这一行的看法，我觉得现在是把一些毫无用处的蛇足丢掉的时候了。这些蛇足使得质量管理变得很难了解。单单质量这个词就够受了。我们应当删掉其他那些经常伴随这

个字眼的形容词，比如“控制”“保证”，这些术语所指出只是无关紧要和不关痛痒的差别。

质量保证（Quality Assurance）这个词开始为人使用，是从狂热发展导弹开始的最初那几年。当时有不少聪明人及早加入这一行，以便能够领到较高的薪水而又能从事较有尊严的工作。不过，这些人很快地就开始昂首阔步、睥睨一切，忘掉质量这回事了。当然，我并不反对他们为自己的小办公室装点门面，然而一个人在生活得意之余，实际上仍然可以把质量工作做好，而不是只懂得去检验质量工作为什么没有做好。

我们没有任何理由去让任何产品或服务产生错误和缺陷，只要你个有本书所举的那些质量管理观念，再加上一点努力并忠诚地工作，持续不断地运用个人的诚信品格，便可以使错误的预防变成确确实实可能的事情。这将使得那个防止错误的人确实可能成为公司最有价值的高级主管之一。你可以从预防缺陷来获得财富，然而你却无法单从质保或者质控来获得财富。警察老是想把事情置于控制之下，而律师经常只做预防的工作。你一定没看过有钱的警察，然而却见过许多有钱的律师。这一点应值得你深思一番。

组织

质量部门的级别应当永远跟他们所必须评估的部门平行，这样，他们才不会在面对工程设计、营销、制造、行政等部门时矮人一截。不仅如此，质量经理也应该能够经常接触到公司的思想领袖。质量经理的类型必须是那种能够打进大家的业务圈子内，跟大家相处愉快的人，他所能为公司做的最有价值的事情，包括及早预见到缺陷并加以防治，在适当的时间建议做某些限制，或者改变工作方向。这一类事情是无法写到公司的组织表内的，而事实上他们也是无法房间指导的，这也就是为什么我们在一书第一部分的最后来讨论管理风格的原因。我所见过每一个成功的质量活动方案，其负责人都是能够与管理层沟通，甚至克制到不会跟他们产生冲突的人。成功的质量经理知道，使人们具质量意识的方法，是让他们能够轻松地跟质量观念相处，而且要教他们如何去认识符合质量观念所能获得的好处。这一门艺术必须在大部分的部门中使用，然而质量部门的独特之处便在于它所有的成功与失败都是由其他部门的所引起的。某一项产品或服务之所以具有质量，是因为其他的手指头或脑袋的成果，因此，质量经理必须和这些人合作，以便能够适

当地处理该部门的职能。

一般人都认为，管理层的困难是与赚钱或亏损有关的工作以及因赚钱或亏损而衍生出有关的责任。猎头公司在找经营管理者时，都强调“使公司反败为胜”或者利润达到最大的人。当然，能够做到这些事情的人是有的，不过也有的人做不到。这些猎头公司和商业作家所不了解的便是使这类事情发生或不发生的是功能性的职务（Functional Jobs）。功能性的管理比综合性的营运管理要困难得多。综合营运管理者所要做的，只不过是命令功能性工作者去东奔西跑而已。在我 25 年的功能管理生涯当中，我从综合营运管理者所接到的有用指示可以用 5 个手指头数出来。如果你能够有一种积极而令人愉悦的态度，你认为如何？

质量部门的职能

产品接受度检验

所有质量计划的基础都是通过视觉和机械的检验来搜集，以便评估某项产品或服务的状态。这些资料可以是旅馆房间的清洁评估、焊接点检查、机械加工零件检验或其他千百种检查的成果。

所有的衡量都有三个共同的特点：第一，它们都是有计划的评估，这些评估都为了某一种理由而在有计划的方式下进行的；第二，它们都是由一些受过专业培训的检验人员所执行的；第三，这些检验人员在组织上是独立于他们所检验的部门之外的。

处于不确定和觉醒期的公司会告诉你：他们的检验人员隶属于制造部门，“这样他们才会有做这种工作的工具”。实际上，这只不过是让制造部门拥有控制“产品接受”的工具，不管产品是好还是坏，隶属于生产线主管之下的检验员，不会受到任何专业培训，他们的功能不过是分类、跑腿、送东西以及打杂。因此，大部分的检验工作都会另外设立一个质量控制小组以便复核成果。这些人总会发现检查员遗漏了 10% 的不良品，因为他们没有受过适当的培训，也没有接受适当信息和领导。如果检验员的检验不是独立的，也不是最后的检验，那么，这个检验员就不是一真正的检验员。

测试

在产品是否被接受的检验职能中，某一部分得由电子或机械测试设备来完成，这些设备是

用来测试产品的功能是否完全，从零件进货时的测试到产品出厂前系统测试都以包括在内。这一部分的测试技能要衡量每一个阶段的产品性能，除了担任实际测试的人员之外，这一技能还雇用了测试工程师来帮忙发展测试观念，并且建立测试程序。测试的惟一目的便是要看看生产出来的产品是否具备产品基本规格所规定的性能。

由于测试比检验牵涉到更多的变数，因此会受到比较大的压力。举例来说，如果负责测试的主管告诉项目经理某一系统已经通过检验，那么经理会说“太好了，你可以交货了”；然而，如果报告是负面的，他便会说，再测试一遍。只要一项产品通过测试，便是可接受的。因此，测试工程师必须填写精确而正式的测试报告。

测试，特别是电子产品的测试，最大的问题在于软件。电脑化的测试设备自然需要电脑程序来引导并执行测试，我们没有任何理由不把这些电脑程序本身视为一种产品，而不要求它们符合产品测试规范。今天的测试设备和其软件往往构成相当巨大的财务投资，有时候甚至超过产品本身的开发成本，因此，我们有必要确定这一重要的职能处在良好的管理之下。

产品接受度的测试，本身绝不应该由工程师来执行。有一次，我负责一套武器系统的测试，这项测试包括测试导弹、地面设备以及综合硬件。这3方面共有一个特点，就是它们进度不断地落后，最后我们把所有的工程师都赶到那个地方，并雇用按钟点计费的测试员，指导他们安全按照测试程序进行测试，直到他们发现红灯为止。然后再叫测试工程师来检查，以确定缺陷到底是发生在产品、测试设备或者是测试程序上。使用这种方式，我们慢慢地测试完毕整套系统，并且核对了整个测试设备和程序，使得它们能够接受良好的产品而拒收不合规定的产品。从那以后，我们的测试就一帆风顺，而我也再一次得到教训，那就是：如果你不做某种程度的控制的话，专业技术人员是永远无法完成他们的测试的。

供应商质量

几乎每一家公司所采购的产品、供应的产品或服务，其总额都达到营业额的50%。由于这些材料和服务的采购都是持续持续性，使得公司有必要致力于建立缺陷预防和产品接受制度，可是这些制度通常都被完全忽视了。除了在政府合同或法令控制之下的公司，大部分公司在这方面都

没有什么成就。

即使是最低层的采购，也会使公司在眨眼之间就签下了昂贵的合同。然而，即使人们想把钱花在最粗糙的东西上，也必须经过层层行政人员的审核把关。花钱，基本上是相同的，不同的只是观念而已。

在讨论供应商的质量时，我把大部分重点放在产品或材料控制上，不过有一点人必须记住，就是贵公司最大的一家供应商——也就是你所付钱最多的那家厂商——很可能就是一家保险公司。当我们谈到程序控制的时候，我们也需要想到一些在公司验收工作上长久没有经过检验手续的产品。

供应商质量工程

我一直都认为采购员是一项业务面很窄的职务，因为传统采购员职责只是把其他部门所填写的订单下给厂商，通常并没有包括由其他部门所指定的项目是否提供了最佳的采购机会的讨论。这种后知后觉的困境，是一般采购质量工作所面临，在这一工作内最短的时间差通常是花在学习质量成本和交货最佳的供应商上面。采购员很少有机会帮选择，而质量人员也的确不知道如何来帮助他们。参观潜在的供应商，进行所谓的“质量审核”（Quality Audit）也没有什么太大的用处。除非供应商的工帮完全一塌糊涂，否则你根本不可能知道他们的质量体系是否能够提供适当的控制，除非进入这家公司的内部才能知道。质量管理成熟度方格也只有那些曾经在公司里呆过一阵子，从而对公司有所了解的人才能够完成。供应商的情况也是一样的。

正如采购需要时间来开发供应商一样，质量人员也需要时间同他们共同参与这项程序。我曾经巡视过数百家公司所谓的供应商审核，并在工厂内仔细地阅读测量报告，并不如何控制不符合要求材料提出我的问题。从头到尾我都知道真正的答案是隐藏在厂长的两眼之后的，我绝对不会根据从我短短的访问过程中看到的情形做解释。

惟一的答案，就是让负责供应商质量的人员去帮助他们的采购同事，从比较早期的阶段便开始评估公司所要采购的重要项目。由于质量人员比采购更接近制造和技术部门，质量人员可以作为启动此程序的催化剂。我真希望从事采购的人能写一本采购管理成熟度方格的书。

采购品接收

采购产品的接收检验和测试可以在任何地方进行，不需要是在卡车卸料区旁边的收货中心进行。只要你计划得当，接收检验可以在供应商的工厂内进行，甚至于在过程中举行。也可以在你工厂内最后装配的时候进行，也可以在这两点之间任何一个地方进行。所有这些，只不过是计划和执行的问题而已。不确定者除了最明显的收货检验以外，很少做验证；觉醒者所做的比不确定者也多不到那去；启蒙者则设立了抽样检验，并且认真考虑在这方面做得更多的质量工程工作；智慧者则已经进行了有计划的产品接收检验工作，不过他们仍然梦想着通过质量审核来选择良好的供应商，以便一劳永逸。

很显然，所有产品接收工作都是由质量部门或其他收货检验组织去执行的。对于每一项检验或测试必须用与装配线上相同的技术集成来加以规划，最重要的是，你要确定收货检验是要根据采购订单，而不是根据某些尚未执行完毕的计划来进行。这点之所以重要，是因为你将会发现半数以上的拒收品是因为你这个采购所犯的错误。不是该项目在采购订单中没有正确的描述，就是你把错误的规范填写进去；要不然就是测试设备没有做适当的调整。

质量工程

当我刚开始从事质量这一行的时候，质量工程师很容易认出来，因为他们都是一群穿衬衫打领带的人。现在的情形则不同了。然而，我仍然记得我第一次进工厂的时候，人家要求我穿上白衬衫，打一条领带。这使我有一个星期之久，偷偷摸摸地到处躲避我以前的同事，一直到我不再注意自己的外表。我并不真正确定这一点跟我拉讨论质量工程有什么关系，然而，却让我想到这是它跟产品接收检验所不同的地方。

从广义来看，质量工程师应该负责决定和规划该部门其余的工作，应当从照顾全局的观点来看整体的质量责任，并使全体达成其计划所应达到的成果。这就是说，它必须决定应该检验和测试什么、由谁在那里收集什么样的资料和这一部分的制度需要什么样的信息才能使其运转。

质量工程师应该跟设计工程部门配合，研究新产品的性能、特点，并且跟制造工程师开会，讨论产品制造的方式。这样质量工程师才能决定该项产品在寿命期内应如何检验、测试和控制。

把这些规范订成细节，培训人们来完成这些规范，并衡量其成果，正是质量工程所在要做的事情。

资料分析和状态报告

每一项检验和测试都会带来两种结果：第一，受检验的产品不是被接收就是被拒收；第二，衡量结果的本身必须予以纪录。把这些测量成果累积起来并加以分析，能够使质量经理了解目前和未来会持续的正确状态。质量工程师把这些资料汇集起来，然后以一种大家都能实际使用的方式进行报告。

工作区内也应该挂上一些大家都很容易看到的图表，如果你肯花时间向所有参与工作的人解释这些图表，他们都会谢谢你把这些图表挂起来给他们看。如果衡量是公平和公开的，人们都会喜欢被人衡量。

进度图表和报告可以让工作站的管理者知道他们的过程是否在控制之下，也可以显示出哪些工人有问题，哪些工人做得很好等等。高级管理层需要精确的趋势资料，以便知道什么时候要采取必要行动。如果质量工程部门不能提供这些资料，那么很快就会失业。高级管理层只有在质量部门能够帮助他们度过今天的情况下，才会让质量人员计划明天的事。

改正行动

所谓改正行动，不是指你发现什么问题，而是人对所发现的问题采取什么样的行动。质量部门内所有的规划、检验、测试、衡量和其他活动，如果不能避免问题再次发生的话，都是在浪费时间。质量工程的真正力量和价值就在于从过去学得经验，以便使未来能够更加顺畅。很不幸，大部分人从过去学习经验的目的，不过是为了重复这些经验。

假定你的心脏病发作后好了，医生告诉你可能还会再发作，除非改变造成心脏病发作的基本生活状态。特别是你必须减轻体重，回到你刚毕业时候的体形，戒掉香烟、改变饮食习惯以降低胆固醇，采取行动改变生活以减低压力。如果从经验中得到教训，你便会采取预防的行动。如果你什么都没有学到，什么也不会改变，那么你活该会有那些事情发生。

今天大部分的疾病，大概除了癌症以外，都可以加以防治或大幅减轻。你所需要做的只不过是调整个人生活和接受专业指导。

今天大部分的产品不符合要求，除了一些未知的现象以外，都是可以预防的。你所需要的只是一些组织纪律和接受专业指导。

要想知道需要改正哪些行动，最好的信息来源是通过对拒收品的实际观察和趋势分析得来的。观察实际拒收品是最容易，因为证据是如此明显，你总会有缺陷品在手上，也有对象可以查找。然后，趋势则不太明显，它需要你做一些侦探式的工作，这些工作可能包括实验室的分析和搜寻其他线索。

有关详细的改正行动在第二部分中会有所描述，不过我应当警告你，人们只会告诉你别人带给他们的麻烦，而不会向你透露他们自找的麻烦。此外，我也相信：一旦你穿上西装，便再也不会有人告诉你真相了。

计划

制造业中的现代质量部门当然是自己付学费来学习经验的，不过这个学费实在太昂贵。因此，把计划视为质量工作的关键部分，是再合理不过的了。任何发生在质量系统内的事情都必须是一种结果，而不是一种反应。我们有许多人只会坐着等待电话铃响或者信件到达，而不知道要立刻采取行动。

大部分的质量部门都会正式地开展比较明显的计划活动，以支持接收、资料分析、产品合格率等活动，不过他们却经常忽略了质量改进活动方案，尽管这种会造成该部门成功的非正常业务活动比任何其他产品活动都还要重要得多。运气是不能依靠的，举例来说，新员工的质量培训便是每一家公司都不能缺少的活动。

对于每一项任务你都必须明确地列出来，并且要对应某种行动，即使该项任务已经不再需要你去操心。要不然所有的政策、所有的标准措施和基本所学，都会变得毫无意义。好事情只有在经过计划之后才会发生，坏事则会不请自来。

建立产品过程和程序的合格标准

每一个新东西在能够使用之前，都必须加以测试和证明。这包括，将销售人员的订单转换成工人内可以使用的格式、为计算机磁带写新程序的方法、给塑胶镀铬的新过程、新产品设计和

已经被改变过的产品。组织内所发生的问题，多数起因是工作中引进新的和未尝试过的改变。整合问题之所在，以及采取改正的行动，最后总是会发生，然而这种代价却很昂贵，而且成就有限，比较好的方法是让改变来证明它自己。

产品必须在其实际所使用的环境条件下进行操作；过程则应该经过证明它所控制的产品是否能符合要求；程序则应该能够证明是精确的、可以了解的以及有效的。我认为质量部门人员不应该实际从事测试，因为这样他们会跟测试结果产生利害关系，从而影响到他们的公正性。

最后你要记住，现实才是最后的检验标准。看一位计划经理实施一套新的旅馆订房系统是一回事，看实际从事订房工作的人执行这一套系统又是另外一回事。

审核

审核这项功能被人谈论的多，而了解的少。它是那些并不真正知道如何从事预防工作人员的最佳挡箭牌。

如果执行得当，审核是一项很有价值的工具。审核是对某一项功能做有计划的检查，它的执行方式不外乎是观察过程中的程序是否符合要求，或是对该过程的产品或服务做严格的分析。这些就是审核的全部。如果你能巨细靡遗地执行审核的话，那么敷衍、潦草、不专心或领导不当等现象便会曝光，至于存心欺诈的人则通常会被别人或者是运气捉弄。审核只能够捉到那些不敬业、不专心，或者是不小心的人。

成功的审核应符合下面几条基本规则。

- 要明确地指出你所在审核的事项以及根据什么样的标准来进行审核。
- 挑选出来执行审核的人必须跟审核的结果没有利害关系。
- 对审核小组做一番仔细的简报，并且给他们时间以便写一些适当的报告。
- 有关于你所期望发现的结果不要透露一丝口风。
- 要记住：审核的发现只能指出前线的问题而已，至于真正的原因是在你所发现的现象背后。

你最好培训几个重要的质量部门人员，以便领导审核小组。小组成员要从其他部门送来的

名单中随机挑选。不要坚持小组中的每一个必须是审核功能方面的专家，这些专家保证会把他们那一套错误原封不动地搬过来。最佳的审核方法之字一，便是准备一套“自我审核”的方法，以便用来审核某一特定的功能，比如环境质量等等。让部门自己定期自查，列出检查成果，并针对这些结果采取行动。你所要做的只是做几项对自己的测量，以便核对他们的审核是否确实。这样你将会对他们的诚实与能力有很好的了解。如果你能在适当的基础上坚持自我审核的话，就必能完成许多事情而不需要事必躬亲。

质量教育

有一咱阐述人类行为的理论是这样的：人们会下意识地阻挡自己智慧的成长，会倾向于依赖陈旧的老生常谈和习惯。一旦人们到个人能够跟这个世界轻松相处的年龄，便会停止学习，此后的余生，脑袋便只是空转而已。他们可能会随着组织的前进而水涨船高，也可能野心勃勃，甚至可能日夜不休地工作，可是他们却再也不会学到任何东西。不管是固步自封、眼界狭窄、个性顽固，或者盲目乐观的人都停止了学习。

我之所以谈到这点，只有一个理由，那就是你必须认识到一件所有的教师都知道事：有些人对学习任何能使他们改变的东西就是不感兴趣。因此，质量教育必须很明显地导向于产品、服务和客户。当然，实际上质量教育是针对参加的个人的，然而你还是要耍这一套把戏。

质量教育有下面 3 种基本形式。

1. 使大家熟悉质量的观念和程序、产品的问题以及客户的期望。
2. 直接对焊接、旅客行李、计算机程序设计、电话应答、程序书写等明确事项进行技术改进。
3. 在低层维持一项持续却集中的质量构思沟通网，用来提醒大家，使质量成为大家时时刻刻的思想。这种思想绝对不是像火花那样，瞬间燃烧而已，它是一种具有良好口味和时尚的积极观念。

很明显，有很多自我改进的计划都是以这种教育方式进行的；如果人说他们自己如何进步的话，你应该支持他们这种想法，不过，不要使你自己卷入推销自我改进方案这种事情中去。

质量改进

把质量明文规定在政策中是很重要的，因为你不能让任何部门有不实施方案的选择。你不一定要照第 8 章所列的“14 个步骤方案”一样完全地实施，不过由于你的部门不太可能发明更好的方案，方案，最后还是会按照第 8 章的方案来实行。不管人们开始实施质量方案的理由是什么，历史告诉我们，一旦人们开始实施质量改进方案，他们便会一直实施下去，因为他们会渐渐喜欢质量方案所带来的成果，以及该方案所带来的内部管理沟通的新气象。

消费者事务

消费者事务处理是一项专业的质量职能。客户问题的发现、调查、决议以及预防是最需要专业经验和培训的工作。把消费者事务交给公关部门去处理是对公关的侮辱，因为这等于是说公关不是一种诚实的活动。要求公关来安抚一位客户，一直到客户抱怨的原因被忘记为止，绝对不是处理这种情况的正确方法。

客户的种类有两种：业余的和专业。业余客户是没有组织的，并且是个别采取行动的；至于专业的采购代理，则是为公司做事并且有该公司的支持。这两咱人都需要同样程度的保护，都应该让他们能够接触到与他站在同一立场的人。

客户应该百分之百地得到我们所答应要给的东西——干净的房间、热咖啡、没有气孔的铸件以及乘滑翔翼到月球旅行等等。不管我们答应要给的是什么，我们都必须做到，而且要做得很好，否则，我们的诚信制度就不是真的。

消费者事务具有 3 个基本的行动阶段：

1. 预防：包括跟踪、记录公司的广告宣传；采取肯定的行动业对客户的信息，并教育客户使用产品或服务；建立早期的预防系统，以便监测任何可能发生的问题；实施一套有力、独立而客观的质量管理系统。
2. 认知：创立“收听站”，以便客户能够找到你，告诉你他们碰到的问题——不管是用信件、电话、回邮明信片或其他任何方式。回复则必须在 24 小时之内完成，这样你跟客户的沟通便开始了。如果你对客户的抱怨开开始就能够仔细倾听，那么，几乎所

有的抱怨都只需要一次接触便可以处理。要随时注意消费者法规的发展情况，以便确定你的公司没有违反法律，只要付一点点钱你便可以订阅到关于这一类的新闻信息。社会新闻信息虽能使你保持消息灵通，不过最为积极活跃的资料来源则是产业工会和质量协会等机构，你可以参加这类聚会并在筹备工作中帮助他们，这对于你的时间而言是一种很好的投资。

3. 改正：要尽快使客户的抱怨得到完全的满足，除了在最特别的情况之下，消费者是不想砸了你的公司的，因为我很少听到有人说过要这么做。把这个世界砸烂要比为了几块钱而跟一家大公司斗争要容易得多。当然，你的法律部门应当对你所有的计划活动都要了解，使问题易于改正、要不然，你会一再地碰到客户的抱怨。这一点非常重要。

当你在处理客户抱怨的时候，不要用千篇一律的信函格式，而要对每一个客户给予个别答复。在你思考解决问题的方法时，好像那位抱怨的客户就坐在你的正对面。这一点需要练习，不过，很快就会变得非常自然，如果客户能在你的回函中感受到那份诚意，你的问题就会消失得很快。毕竟，消费者事务基本上就是专业的质量管理和常识。每一位负责消费者事务的人都应该把这一金科玉律贴在桌子上对面的墙上。

产品安全

要怎样才能使你的产品不会伤害到客户或其他人？你要通过有计划的审核设计、确立产品合格标准以及质量控制来防止这一类问题的发生。

如果你错了，就要承认它、纠正它、改正它，并且从头到尾要保持微笑，千万不要惊慌。你要雇一件事情：每天都有数以百万的产品被生产出来，而这些产品都没有达到跟人爱对簿公堂的地步，除非人践踏人们，人们所要的不过是他们的权利而已。如果你践踏他们，他们便会报复，而他们的报复很可能会成功的。

就某种方式而言，本书所谈的便是产品安全。诚信系统的观念便是要用来产生一种组织，让这个组织在产生良好的投资回报的同时，不会因其本身和其他原因而制造问题。

谈到诚信，容我做一个声明。我没听说过哪一个产品的安全问题，其基本原因不是由于管理

层中某一位人员缺乏整体的价值判断而造成的。通常这一类的判断是为了达成短期目标而偷工减料，结果造成长期无利可图的大问题。

产品安全不是法律问题，它是偷问题。

第六章 处理问题

情景练习

管理会议

星期一早上的管理会议比平常开始得晚，然而，一开始气氛就显得非常凝重。总工程师欧文还没有要求大家肃静就发表了他的感言，甚至有些人员几乎还没在椅子上坐好，他便不耐烦地用手轻拍桌子。

“我知道这是你们的聚会，简。”他面对厂长说道，“然而在我开始跟各位谈到数据以前，有几句话不吐不快。昨天晚上我从伊凡思工厂回来，那边竟然会有那么多的质量问题，令我实在是不痛快。那边的人除了修理我们所交运给他们的设备以外什么事都做不成，难道我们不能在设备离开工厂以前做一点测试吗？我们的质量管理必须做得好一点，要不然我们就要关门大吉了。我要告诉诸位，这实在是奇耻大辱。”

他转过身来面对质量经理道：“乔治，我知道你的人手不够，可是这种事怎么可以发生呢？这实在是非常糟糕。那里都是拿着焊枪的人，蓝图和电线弄得整个地方到处都是。这种景象你从来没有看过吧。”

乔治一句话也没说，他只是愣愣地看着欧文。欧文停止了说话，两眼环视会议室，显然正在思考下一步的行动。过了一会儿，厂长讲话了。

“欧文，你记得9个月以前，乔治和制造人员要求停止生产交运给伊凡思的产品，希望能修改该产品的设计，使其达到新的工程标准？你记不记得当时你说这不需要，而你说服我相信这些改变没有什么作用，我们可以在使用现场再做调整？你记不记得我因此否决乔治的意见而继续进

行生产和交货？”

欧文点了点头。

“是的，这些我都记得，可是这跟那么多发生的问题有什么关系呢？”厂长倾身向前。

“那些产品并没有缺陷，欧文。它跟设计图看起来完全一样，只不过伊凡思那边所做的工作，正是你所认为没什么大不了的工程设计改变，那里之所以会弄得乱七八糟，都是由于你和我不肯让工厂多留一点时间把事情做好。那一件‘重大的质量问题’是一项工程问题，是你跟我犯下的错误，欧文。我不相信乔治对你的抱怨会感兴趣。”

全场鸦雀无声。厂长接着转身对财务经理说：“让我们开始看看数字方面的问题。”

处理问题

一个人在碰到问题并且必须加以处理的时候，最能够显示他的本性。此时他原先彬彬有礼的风度消失了，真正的自我开始出现。我常常觉得喝酒的人也是如此。只有在酒酣耳热之后，那个人的真我才会出现。

许多人在碰到困难的时候才会显露出他们真正的本事。问题越严重就变得更沉稳，越有困难不越展露才华。事实上，若没有困难反而使他们显得呆板。不过，也有许多人在碰到困难的时候往往一筹莫展。

我想们每一个人为保护家庭，或者为国家牺牲而必须独自应付挑战，相信都能够做出让自己骄傲的事情。然而情况不会如此单纯，往往混沌棘手，应变之道变得更加复杂。

举例来说，假定你站在纽约第5大道观看游行，希望在游行的队伍当中找到某位全国性人物——一位你本人尊敬和仰慕，并且认为对国家非常有价值的人物。又假定：你在不经意之间碰巧听到两个人在谈论如何在队伍经过时暗杀这位你所尊敬的英雄，于是，你转头看过去发现他们真有枪。

你会不会立刻去告诉站在附近的警察呢？你会不会去告诉那位如临大敌且手持无线电对讲机的便衣人员呢？你当然会的。因为你不希望卷进这场阴谋里。在这件事中你的义务十分清楚。

现在，假定你并不知道他们要干这一件事情，直到你突然发现其中一个家伙举起枪来开始瞄

准，如果这一位刺客就站在你的旁边，请问你会推开他、破坏他们的意图吗？你会喊叫以引起大家的注意吗？相信你会的，因为这是一种自然的反应。

现在，再假定你十分肯定地知道，如果你干涉的话将会受伤，请问你是不是还会这样做呢？假定你知道这样做会失去生命，而那位游行的英雄却可以获救？假定你知道将会成为全国的英雄，并受到百万人的哀悼呢？毕竟总有一天你是要走，你会怎么选择呢？

好！让我们不要再胡思乱想了。假定你知道你的行动绝对可以拯救那位受人爱戴人的生命，然而却含冤被控告蓄意谋杀，名字将会跟谋杀林肯总统的凶手和谋杀肯尼迪总统的凶手并列，当然你能够解决刺客行刺的问题，可是你的人生也完蛋时，你会怎么做？

大部分公司的问题都像上述那些生死攸关的事件，至少不会涉及生命，然而每一种人际冲突都会产生赢家、输家以及旁观者。每一个被卷入是非中的人，在事件过后都不会再是他以前的样子。我们所拥有的每一样心智或身体行为，都会成为经验，并且改变我们的态度。有人说，一个人到了 50 岁，他的将会是他自己努力的成果。你对问题反应的方式，将会跟你所雕琢的长相有相当程度的关系。

“不确定者”在碰以问题时就会展开攻击，因为问题在他们眼里是敌人，必须从工程的云梯上推下去，再把云梯推倒在它们身上。脸红脖子粗地站起来争吵是这类人处理问题的方式之一，结果往往带出另一个问题。

在这种环境中呆过的人，都相信不会叫、不会凶的人总会吃亏；如果他们的级别没有高到足以对人吼叫的程度，他们便学会如何来避免这种场面以及其中的问题。结果他们学到了找借口的艺术。

一个公司或部门如果真正想找出解决问题的办法，便必须在公司或部门内创造出一种开放的环境，而这种环境必需具有正直和客观的基本观念。正直意味着一种普遍的态度，就是：在这里“我们要把事情做对，因为这是我们的政策，是我们应当做的事情”。这样做便消除了人们胡乱贴忠心或叛逆标签的可能性。前进的道路必须是开放而坦率的。

所谓客观，不在于把问题的责任加在任何人身上。你的目标应该针对问题，而所探讨的应该

针对工作，因为问题的发生是工作而不是个人。问题之所以会发生，有可能是人跟工作不能配合得很好，所以你必须改变人或是改变工作，这样才有机会在下一次不同的条件下改进。

惟有针对工作，我们才能够在坦荡的基础上处理问题。在问题揭露和讨论之后，才有可能找出原因。在找出原因的过程中，我们同时也了解到真正的情况，进而跟所有有关的人沟通，从而产生一套具有明确时间表的行动方案。

85%以上的问题都可以基层得到解决；剩下的 15%当中，大概有 13%可以在二级管理层或者两个不同部门同意做某种改变，或以某种方式共同行动的情况下，加以解决；最后剩下的 2%，才有可能需要多至 3 个管理层或 3 个部门合作才可解决。不过问题总之都能解决。

偶尔你也会碰到没有办法解决的事情，这时候，你得做一判断而接受这种情况，使之能够继续下去。这种情况，在你每一种事业生涯中只应有一次或两次。

范例

特殊的问题需要特殊的解决方法。有一家公司在问题解决、工作表现衡量以及缺勤等方面碰上了困难，问题的真相是工厂的主管们不参加公司所推动的零缺陷方案。为了帮助这家公司解决问题，我写了一套个案历史和演讲稿，并要求该公司由牵涉到这一问题的主管之上的那一级管理层来执行并管理这套方案。起初，该公司的管理层想要由培训部门来做这件事，经过我一番努力说服之后，他们同意了我的建议。结果令人皆大欢喜，不但每一件事情都改进了，而且零缺陷方案也真正建立起来了。

虽然这个案例完全着眼于制造方面，可是思考过程却可以适用于任何公司和所有的管理层。它提供了一个范例，告诉我们学员和老师如何能够从同一个课程中学到东西。

第一讲：管理者的问题解决方法

个别管理者所面临的最大挑战之一，便是如何来分配他们的时间。他们必须对公司、下属以及自己负责，要求他们自己亲自处理的事情似乎没完没了：生产日期的控制、员工的管理、培训、零件供应的有无、缺勤、开会、质量、预算等等。有时候甚至于还未把发生的问题看过一半，一天就过完了。

我们大部分人都曾碰以过这样的问题，并且采取行动来纠正或消除它。不幸的是，我们的努力经常白费，因为问题常常从天而降。正当你要利用一点时间来编写最新的缺料报告时，有人跑过来向你报告车间里的空气管线破裂了；正当你认为现在有时间来为那些新进员工做一点额外的培训时，却有人来通知你参加一项会议，以便讨论如何改进你的工作以及更有效的管理你的时间。因此，到目前为止惟一发生的一件事情，便是你的时间不见了。

身为经验丰富的管理才，诸位都知道，用一套固定的时间分配方法来处理所有的情况是件危险的事情。我们所碰到状况没有多大不同，至少我们认为如此。管理者的主要职能便是要指导员工的工作，然而我们往往倾向于专注“今天的问题”，这不仅由于其重要，通常也由于其较之于其他事务来得更有趣。

因此，我们用不着强调管理者应当花更多的时间跟每一个相处。因为这种方式我们尝试过许多次。光是想要把时间挪出来是不够的，我们还应该探讨怎样才能把所能拥有的时间做最佳的利用。要做到这些，我们必须知道在所分配的时间之内我们想要完成什么。“我们所能用来处理下属和问题的时间之内，我们应当达成什么目标呢？”

课堂讨论

试着大家至少就 8 个目标达成 共识，并且把这些目标写在黑板上。你要保持一两分钟的沉默以鼓励大家讨论。下面列出一些可能的目标。

- 使员工更多地了解他们的工作。
- 尝试去了解他们的兴趣。
- 改进培训方法
- 找出他们的问题。
- 探讨如何帮助他们成长的方法。
- 使他们完成所交付的工作量。

管理者们可能会列出许许多多的目标，把这些目标分门别类地列在“质量改进”、“工作绩效衡量”和“员工对工作的认同”等标题下面。

继续上课

现在我们可以开始逐项讨论这些目标，首先从质量改进开始。质量改进的意义是什么？就是符合要求。当我们谈到质量的时候，我们所指的就是产品是否符合要求。当我们谈到质量的时候，我们所指的就是产品是否符合要求，是否就像广告中说的那样？是否符合每个要求？能否满足客户的期望（这种期望是我们教导客户的）？如果产品不能正确地生产出来，管理者们在进度和预算控制上所做的努力，便会全数付诸东流。对管理者而言，了解这一点是很重要的，然而，更重要的是要让下属也了解到这一点。

我们都认识到应该在质量的领域中有更好的成绩，然而，却未认识到达成这种改进所需要采取的步骤，这便是我们今天讨论的目的。工厂内，装配不符合要求的现象通常是由 3 件事所引起的。

- 供应装配线的材料和产品不符合要求。
- 执行工作所需要的人员或工具不够或不当。
- 管理者没有为员工制定足够的要求。

这 3 项原因中的哪一项对工作影响最大，我们不可胡乱判定，而应严格地检查，从所发现的缺陷中找出到底是哪一个原因。

让我们来看下述例子。

实景（上集）

“装配”，查理心想，“不过是把小东西组合成大东西而已，为什么我们在装配时会有这么大的困难呢？”

查理站在装配线最后的修整站附近喃喃自语，手上还拿着卡片。他注视着快速通过修整过程的组件，心想它们每天是愈来愈多了。整个生产比预定进度落后很多，而加班费也逐渐侵蚀着预算，可是修理站的主管还大声叫着要求更多的人手，而质量管理人员则到处走来走去不断地摇头。

对查理而言，日子实在是难过，厂长昨天还把他叫去谈话。查理很快地知道番谈话的目的，他得把这些修整品的问题尽快解决。生产成本的高涨已经失去了控制，查理有没有什么办法呢？

查理迄今还没有什么主意，不过他答应主任会仔细研究这个问题，并且找出解决方法。现在他手上正拿着一张列满了一长串问题和缺陷的清单，两眼茫然地注视着前方。

“这样是搞不出什么名堂的，哥们儿！”他对自己说，“你最好还是坐下来，把这件事好好想一想。”于是他回到自己的办公室。

数字很清楚地显示，生产线每小时产出 100 个单位，其中 14 个需要送到修理站重新加工，另外 6 个则需要在生产线上做某种程度的补救。整个缺陷率高达 20%，而每一项修理工作通常都包括两三个项目。

查理的结论是，这个问题的探讨要从产品缺陷开始，于是，他开始研究所列的清单（见表 6-1）

表 6-1 产品缺陷清单

	项目	原因	缺陷品（%）
1	工作遗漏	工作不认真	13
2	油漆刮伤	工作不认真	9
3	零件不对	生产管理	12
4	零件出问题	供应商	2
5	缝隙不当	工作不认真	11
6	装配不正	工作不认真	6

清单上还列有许多其他的项目，不过它们发生的频率并不高，现阶段还不要紧。有鉴于此，查理决定要解决的项目便是工作态度。不过骑上白马出征以前，他想先确定清单上所列的原因是否正确。

他去找生产线主管柯林思，请教有关工作遗漏的问题。“怎么会发生这种事呢？柯林思。我们竟然会遗漏这么多的步骤，难道是我们的人在工作时心不在焉吗？”

柯林思回答说：“这不完全是因为心不在焉的缘故，你必须探讨引起工作遗漏的每一个原因。

举例来说，如果当产品通过生产线的时候刚好发生缺料，我们是不会因此而停止生产的，而会在工作单上做上记号，等它送到修整站的时候再补上所缺的零件。我不知道他们为什么要把这件事情说成是工作态度不好，我们有时候是会有人遗漏某项工作，不过这种情形并不经常发生。”

查理开始觉得有一点眉目了，因此，他连忙去找负责生产管理的组长讨论。

“查理”，这们名叫华特的组长说，“你被骗了，缺料偶而是会发生，不过不会达到 13%的程度。实际情况是缺料情形不到 1%，它对工作态度绝对不会有所影响。恐怕生产线上的那些家伙们就是不肯面对所犯的错误。”

查理这下子完全给搅糊涂了。因此，他决定开始探讨另外一咱形态的缺陷，以便看看是否对情况能有进一步的了解。在清单上排名最高的缺陷是缝隙，不过由于这种缺陷牵扯到好几个部门，而他不用想也会知道人家会告诉他什么样的话。因此他决定暂时不理睬这个问题，而选择去碰一种比较不复杂的问题，比如“油漆刮伤”。

柯林思说：“油漆刮伤之所以会发生，是因为厂商所提供的零件留有毛边，这些毛边在我们把零件组合起来的时候会刮伤零件上面的油漆，你只要把这些毛边去掉，油漆刮伤的现象立刻就会消失。”

于是，查理去找采购及供应商的质量分析人员，可是他们不同意柯林思的说法。

“当然，我们偶尔会发生毛边的问题，可是供应商一直在努力解决。你看看我们刚收到的这批货，如果你能够在任何一个零件上找到一点毛边的话，我请你吃午饭。你为什么不告诉那些线上的家伙们，不要在装配零件的时候乒乒乓乓，也要拿工具敲上面的油漆，因为这才是产生油漆刮伤的真正原因。”

查理于是又回到修整站，他回来看原因只不过是确定是不是如他们所说的那样。今天他所学到的惟一的一件事情，就是没有人承认自己是问题的罪魁祸首。如果没有人是罪魁祸首，那么为什么修理站会有这么多的待修产品，而且越来越多呢？

当查理在寻找答案的时候，让我们来看看他所处的情况。很显然没有人认为他们应该为这些问题负责，因为他们断定自己不是问题的原因。在他们的想法中，查理应该去找别人而不是去找

他们。

然而，如果没有人该负责任，那么这些问题应该去找谁呢？这些有缺陷的产品都是由他们制造出来的，应该由这些人去负责任。你要如何去让他们了解这一点呢？当然，除非你能让这些了解到质量改进是必须的，否则质量绝对不可能有所改进。

查理把所有的组长都找过来，包括装配线、生产控制、质量、采购以及工业工程等部门。

“就我的调查所得，可以说我不了解为什么会产生这些缺陷。我们每一个人似乎都觉得不必为其负责，因此，我不得不负起这个责任，因为我的任务就是要消除这些缺陷。我需要你们帮助我完成这件事，现在我们面前的问题是，如何才能不再制造这些有缺陷而需要修整的产品？”

他把资料的复印件分给大家，然后静待他们的反应。

柯林思首先说话：“我认为我们不应随便地把一些问题发生的原因归这于工作态度，如果要这样做的话，几乎每一件事情都可以归在它的下面。这个名词的意义太过笼统，我们应该更明确地把问题的原因分成诸如：工具故障、工作人员的错误、零件缺料、发错零件、缺乏培训等等。然后，我们再分别探讨每一个项目，以便找出它们的真正原因。”

质量管理工程师艾明思同意道：“这点我们可以做到，不过我需要每一个人的帮助。要人们承认自己该为此负责，目前还非常困难。”

采购主管则建议，可否让他们跟负责修整工人谈谈，“他们对于造成产品缺陷的原因应该相当了解。”

于是，他们把会议移到修整站召开。查理向修整站的主管解释了开会的目的，后者非常高兴能够参与这项行动。查理也要求大家从“工作遗漏”这项缺陷开始讨论。列在其下的项目包括：

- 有两个零件装反了。
- 有一个零件由于临时缺料而没有装上去。
- 有 6 样组件欠装一个螺丝或其他的附着装置。
- 有 4 样组件虽然所有的零件都装上去，可是电线的接点却没有接好。

柯林思说看了这些项目之后，他对于自己以前的看法已经不再那么坚持了。他也自动承认以

前或许没有真正了解到“工作遗漏”应该具有何种意义。

他们继续探讨其他几项缺陷，最后获得的结论是，大家对于每一项缺陷所代表的意义并没有清楚而一致的认识。

“显然”，查理说，“在这方面我们必须有一套更好的沟通方法。”

大家都同意这一点。于是，由艾明思负责在几天之内把众人的意见汇集起来做一份分析表。新沟通程序于是建立起来了。

每一项出现两次以上的缺陷都得由两名以上的工作小组成员加以调查，找出确切的原因，以防止它日后继续发生。装配线上的工人在知道工作小组对于消除缺陷这件事情是玩真的之后，便也开始提供一些非常实用的建议。很快，问题确认、分析以及改正便成为例行工作。修整站的工作开始减少，工作进度也开始赶上，整个部门慢慢地回复到预算控制之内。

这些人所采取的步骤一点都不新奇，他们只不过是敢于尝试而已。值得一提的是，一旦人们不再害怕被指责为是问题的罪魁祸首时，大家便能协同努力去解决问题。

下面是他们消除缺陷所采取的行动。

零件装反

调查结果：发现零件装反是在生产线上工人交班的时候，这种零件的前后端形状很像，只有有经验的装配工人才能够分辨它们的不同，这种情形在电子产品的二极管上时常发生。

解决方法：要求设计部门在这种零件上增加一个指示箭头，在设计还没更改以前，采购人员要求供应商在零件的前端划上一个红点。

结果：没有再发生。

螺丝或其他附件没有装上

调查结果：发现这种现象是发生在下班前最后几分钟之内。此时，生产管理部门总是在装配线的材料桶内放置数目刚刚好的螺丝或附件，然而，由于螺丝有时会掉落或者附件本身有缺陷而不能使用，因此，装配者有时会因不够用而又没有时间去取得补充。

解决方法：在装配线上放置额外数目的螺丝或附件，当装配工人需要多余的螺丝或附件时可

以取来备用。如此一来，装配线可以继续运转而不致产生缺陷，从而提醒生管理部门和工业工程部门重新评估他们的工作。

结果：没有再发生。

油漆刮伤

调查显示：现在厂商所交的零件已经不再有毛边，可是并没有人把这种改变告诉装配线上的工人。由于工人仍然对于这些塑胶零件存着以往的偏见，认为油漆有刮痕是正常的事情，因而在装配的时候并不留意避免擦撞。

解决方法：现场管理单位仔细划分每一项产品的装配人员，以便油漆刮伤的时候能够追究责任。这样可以使那些犯错误的人接受装配技术的再培训。

结果：油漆刮伤的情形大幅减少，而最重要的结果是供应商在知道这种情形之后，变得更加关注毛边。

线路没有接好

调查发现：说来令人难以置信，工作指示手册上并没有告诉大家要把线路接好，只不过叙述了装配零件的方法。那些负责把线路接起来的工人之所以这样做，是因为他们认为这件事该做而已。

解决方法：在工作指示中列入这一点。

结果：缺陷发生的频率少于每天一件。

零件不对

调查发现：错误的零件是贴纸，因为特别定做的产品所使的贴纸跟一般产品用的颜色不一样。此外造成这种错误的那位装配工人患有色盲，无法分辨这两种贴纸的不同。

解决方法：把装配员工调往其他部门。

结果：每天仍然会有一、两件这类错误发生，因为特殊产品制造的并不多，其频率不足以使人培养出习惯模式。

缝隙不当和装配不正

调查显示;工业工程分析的结果显示,这类缺陷一半以上都是由于模具累积公差超出预期的结果;另外一半的缺陷一直无法分析出来,直到最后一位组长发现组合工作区的工人所用的定位方法已经过时,而非现教给他们的的方法。询问的结果显示,这些装配工人未曾参加为这一工作部门所举办的培训课程。

解决方法:重新培训这些装配员工;要求工业工程师重新制定公差准则。

结果:装配不正的问题变得非常少,但金属冲压件的缝隙问题仍然存在,该部门现在正在冲压工作区内进行改正的活动。

回顾案例

- 你觉得为什么每一位管理者都那么坚信产品缺陷是他们的错?
- 在数名管理者共同参与努力之后发生了什么样的变化?
- 你认为管理者们是否给予了下属足够清楚的工作标准?
- 找出问题的原因之后就非常容易解决,对于这点你有什么样的看法?
- 你认为查理应该采取什么样的步骤,以便确定这些问题不再发生?
- 要维持质量持续改进需要采取什么样的行动?

质量改进自我评估

管理者若想在自己的部门内实施质量改进,他们应该自问下面这些问题。

- 我是否真正了解造成这些缺陷发生的原因?
- 在我的工作区内哪一种缺陷最常发生?
- 哪一种缺陷修正起来费用最为昂贵?
- 我是不是觉得这些缺陷中有些是由于我的过错造成的?
- 如果是的话,那么该由谁负责?
- 我有没有跟其他有关部门讨论到这些使我感到困扰的缺陷?他们有何反应?
- 如果我能够消除3项问题的话,这3项问题是什么?我是不是得为这3项问题的原因负责?

建议:从这3项问题中挑出一项并加以深入分析。下面是你应该自问的问题。

- 我是如何知道这些问题的存在的？
- 这些问题何以显而易见？
- 别的有关人员对于这些问题的看法如何？他们跟你的看法一样吗？
- 我有没有请跟这个问题没有直接关系的人表达意见？他们会怎么说？

第二讲：工作衡量

现场管理者跟探险家一样，必须知道前面要走的路和现在所处的位置，从而能够规划前往目的地应走的路线。换句话说，除非你在工作中能够随时知道自己的工作状况，否则你无法知道你的工作是否完成，是否成效显著。每一个构成你计划的特点都必须加以考虑。

跟现场管理者利益攸关的广义特点，包括进度、成本和质量。当然这些领域都还可以再细分，因为他们只不过是总体努力的最后结果而已。我们必须能够分辨这些个别事项并加以衡量，这样我们才能知道目前状况的进度、成本和质量。

举例来说，进度会受到诸如零件缺料以及工人缺勤等因素的影响，质量则受到培训和工作态度的影响，成本则会受工资和修整工作的影响。让我们继续理出其他会影响这些因素的项目。

课堂讨论

现在我们按照第一讲中所描述程序取得共识，并将共识的项目写在黑板上，分别列在进度、成本、质量等标题下面。

这些项目中到底有多少具有双重或三重的影响？举例来说，工人缺勤会影响到进度，也会影响到成本，因为那会增加加班时间；质量也可能会受到工人培训不足的影响；此外还有几个其他项目也都具有多重效果的影响。

认识到这些交互影响的因素有什么用呢？正如你可以从后面这个个案实景中看出来，管理者可以通过趋势的分析和了解，来预测未来将发生的事情，从而建立控制。要提供这种认识，仅是一项单独的测量资料是不够的，因为运用这种信息是管理者用来适当分配时间的技术之一。如果你能知道自己在工作领域内比较脆弱的部分，便能够集中力量来补救，否则，等到雨水大量从屋顶上灌进来才开始想办法，而不是在第一滴水漏进来的时候就采取行动，那就为时已晚了。事情

的发生往往出人预料，人们总认为能主持局势，然而现实中的情形正好相反。

我们是否能够正确地运用我们的时间，全看我们能否了解正在发生中的事件，以及我们如何掌握这些事件来配合我们的需要。

实景（中集）

“我记得，”查理自言自语道，“头儿找我恳谈时，总是给我出一些难题。不过这一次，我想他的恳谈已经超出了范围，我所要做的只不过是告诉乔治：为什么他的生产进度落后了。乔治是我刚到这里来的第一位上司，可能他也是我们这里最资深的现场管理者。我知道乔治一定很不乐意跟我讨论这些，不过我们还是得试试看。我真不知道我是否该穿上铁甲战袍？”

让查理非常惊讶的是，当他一踏进乔治的小办公室便受到非常热烈的接待。“我非常高兴头儿派你来这儿，查理，也许你可以帮助我使他在这件事情上变得实际一点。”

查理张开嘴开始他的一番说词，可是乔治却充耳不闻，反而挥手叫查理闭嘴，然后自个儿开始分析自己的情况。“我的生产线平均每小时落后8个单位，也就是说一天80个单位。这使成本一直上升，因此我必须在周末加班，以便能略略跟上进度。火上加油的是，我的缺陷率也在上升，因此，必须扩充我的修整工作区，所有这些事情都是这毫无预警，很快地落在我们头上。

现在我知道毛病在哪里，可是还不能够使头儿了解，这就是为什么我要求他派你来这里的原因。我已经列了一张解决问题所必须采取的行动清单，现在你看一下这张清单，然后我们来讨论如何向管理层提出。如果我们要想在这儿做到‘零缺陷’，那么我们就必须互相帮忙。

乔治把身子往后一靠，点燃他的烟斗。查理把这份清单拿起来一看，上面的建议有4点。

1. 把这条生产线的进度降低15%

理由：这年头我们所能找到的人对于做好工业并不感兴趣，无法应付我们现在的生产线速度。

2. 重新培训检验人员以便改进他们的判断。

理由：检验人员对基本上还算好的产品太过于挑剔，不断地签报几乎看不见的缺陷。

3. 重新组织生产工作。

理由：零件缺料一直是我們頭痛的問題，希望能保持最少兩個小時的備料，目前的做法却只

够一个小时。

4. 对供应商要采取严厉措施。

理由：在过去几个星期内已经发生过好几次缺料的情形，使得我们必须停工以等零件到达；此外，供应商供货的质量也不太好。

查理看完这张清单，叹了一口气，然后把它放加桌上。乔治放烟斗。

“查理，让我们看看要怎么样说服头儿对这些状况采取行动。如果他真的在行话，我们很快就能够赶上进度。”

“我不认为他会采纳的，乔治。”查理说，“我想他认为我们应当在情况发生以前就能知道并且加以预防，而且，我相当确定他不会接受你的前3项建议。你的第4项建议他已经在进行，然而，我们的研究却显示这个问题并不大。或许我们应该研究一下图表，看看能否找出发生这种情况的原因。如果我们能够发现原因的话，也许就能够找出脱困的方法。”

乔治显然并不喜欢这种建议，把拳头重重地锤了一下。“图表！它能告诉你什么？我才不需要。我站在生产线旁光用耳朵听就可以知道生产量。我以前做过生产管理，知道检验人员什么时候会吹毛求疵，也知道他们所玩的那套把戏。这些图表能告诉我什么？”

查理真希望上次公司要调他到欧洲去的时候他没有拒绝。

“反正瞧瞧也没有什么坏处，不是吗？乔治”。查理说，“在我们去看头儿的时候，他一定想知道我们对于目前的状况有什么样的看法……总不能说我们连看都没去看吧。”

乔治很不情愿地同意了。在经过一番东翻西找之后，他的秘书终于找到那些被束之高阁的图表。查理挑出那些描述工作进度、每单位产品缺陷率、缺勤以及缺料的图表。

“成本图表呆会儿对我们也许有用，不过让我们先从这些开始。如果我们把这些图表按照顺序排起来，将能看出在某一段发生的事情。”

两个人于是移到会议桌前开始研究这些图表。

“让我们首先来看工作进度表。你有5个星期的产量都超过规定产量100个单位以上。”

“没错，”乔治说，“我总是喜欢比预定产量超出一些。”

“很好，不过你要看看在这之后所发生的缺料和每单位产品缺陷率问题。你知道，我们零件的供应是安排在固定速率的标准上的。当你产量超出这个数目时，便是在为自己找有关于次日零件的供应和采购方面的问题。”

“这些新的系统实在没什么意思，不过你到底想说些什么？”

“好，你现在有没有发现缺勤的高峰是出现在你生产进度高峰之后？而你每品的缺陷率的高峰则是处在你进度低潮之前？”

“那又怎么样？”乔治问。

“这难道没有指出来你实际进度之所以落后，主要原因便是由于缺陷率的缘故？当你的产品有了缺陷，你就必须修整，而当你必须修整缺陷品时，你生产线上可以使用的人手便减少了，使得生产线上的人员受到更大的压力。结果他们因而生产疲劳或者厌倦，干脆便留在家里休息一两天。目前你的总缺勤率正处于上升趋势之中，从这个图表的走势看来，不要用 10 个星期，这里就会只剩下你跟我两个人了。”

“我看你是在放马后炮，任何人都可以根据发生的事情解说发生的原因，只要看看那些证券分析师你就可以知道了。”

“我可不认为光是靠着画出过去的趋势就能够知道未来，乔治，可是你必须承认有些趋势是会重复的。现在我认为这儿很清楚地显现出一个因果关系的个案。且让我们来看看今天的状况，看我们是否能预测下星期在我们身上会发生什么事情。如果我能够预测到这一点，那么你得承认趋势图表对于现场管理者是具有相当价值的，因为它让我们知道应当采取什么行动来预防事情的发生。”

“噢！这倒是个有趣的提议，让我来告诉你怎么做。把你认为未来 6 个工作日内会发生在我们身上的 3 件事情写下来，然后我们把它密封在一个信封内，6 天工作结束之后，我们再把实际发生的事情列下来，然后我们打开你的信封。如果你猜对了两件，那么我请你吃晚餐；如果你猜错了，你要帮助我说服头儿实际一点儿。”

查理开始有点担心得去领失业救济金了，因为此刻已是骑虎难下了。

“好吧！”他说，“你每个星期都得交给我一份新的复印图表，我将拿来预测下个星期会发生的事情，然后把这些预测结果放在信封内。”

双方就此一言为定。查理在图表上画下他预测，然后锁在档案，并经过一番双方认可的仪式。等到第二个星期的周末，查理跟乔治再度聚在一起，乔治拿着他的新图表说：“打开档案柜，让咱们比较一下。早点看才能早点弄完，这样我们今天早上才会有时间去见头儿。”

经过一番详细的对比之后，乔治坐回他的椅子内，脸上带着非常惊奇的表情。“4件事你对了3件，而第4件事你虽然没猜对，也差不到哪里去（见表6-2、表6-3）。你是怎么做到的？难道你有我所不知道的新技术吗？”

表 6-2 查理的预测

周	产量	缺勤率 (%)	缺料率 (%)	单位缺陷率 (%)
21	84	3.0	2	17

表 6-3 实际情况

周	产量	缺勤率 (%)	缺料率 (%)	单位缺陷率 (%)
21	84	2.8	2	17

“没有什么新的分析技术，乔治，我仍然是老一套。你自己也可以做，而且可能做得比我还要好，差别就是你并没有好好地研究这些图表以了解整个情况。我认为你对它们存有某种心理障碍，一个人可以靠记忆记住所有资料的时代已经过去了。事实上，我相信你可以发展出某些新的衡量方法，并且教导我们如何使用。这就是我们零缺陷方案的全部内容——预防。如果我们能够知道过去的问题是怎样发生的，那么我们便能知道如何在未来防止它们再发生。我拿到你的图表之后，便把它们按不的顺序排列下来，以便比较这20个星期之内所发生事情。我把表内达到须采取行动标准的点数都打上一个星号。”

于是，二人开始研究下面这些数据（见表6-4）。

表 6-4

原始图表

周	产量	缺勤率 (%)	缺料率 (%)	单位缺陷率 (%)
5	96	0.5	无	3
6	104	0.5	无	2
7	106	0.4	无	2
8	103	0.4	无	6*
9	97	1.5*	0.2	5
10	97	2.0	0.8	4
11	93	0.4	无	4
12	104	0.4	0.4	10*
13	104	1.0	0.6	8
14	97	2.0	0.2	11*
15	93	1.4	0.6	15*
16	87	3.0	0.8	7
17	87	3.0	0.4	5
18	87	1.0	无	8*
19	92	1.4	无	12*
20	92	2.4	无	15*

“现在，”查理说，“在你的控制范围之内有一件重要的事情要考虑，那就是进度，它是其他 3 项衡量指标的结果。缺勤率有时候会上下幅动，然而，在你的工作区内却可以从每单位产品缺

陷率追踪出来。缺陷产品的发生会使工作进度慢下来，造成大家的挫折感，而且你不得不增加人手去做修整工作和加班。如果你注意到的话，缺勤率的提高是接在每单位产品缺陷率之后，就跟零件缺料一样。无论任何时候，一旦你的产品缺陷率开始上升，你便必须立刻采取行动。如果你真的在零缺陷方案上落后，也许你可以趁机把缺陷一起消除，或者最少也应该使之接近一点。”

乔治决定试试看。不到几天，查理便很高兴地向厂长报告情况大为改进。然而，他的老板却又交给他另外一项任务。看起来，在乔治跟所有现场的主管谈过之后，这些主管纷纷向企划人员要求数据资料，使企划人员忙得透不过气来。对于这种情形查理有解决的办法吗？

讨论问题

- 你认为工作成效的衡量资料对工作的执行有多大的帮助？
- 你觉得你能够预测趋势吗？
- 你有没有想要额外的资料？你认为谁应该提供这些资料？
- 你最喜欢的指示是哪些？
- 如果你从这些指标中预测到一种不利的趋势，你会采取什么样的行动？

第三讲：员工沟通

有句话说：“管理者，是通过别人来完成工作的人。”这一句虽然是老生常谈，却十分正确。当工作变得愈来愈专业，执行这种工作的人就变得愈来愈难以取代和培训；而那种把工具交给一个人，然后就叫他去做的时代已经过去了。当前有许多事情都要依赖特殊的技能以及与工作者之间的相互关系而定。

今天有许多管理者都被认为下属把工作视为是收的来源。这种证据随处可以找到，如果真的要找的话，只要你在开始之前下定决心要找这一类证据是非常容易发现的。如果你能更客观一点，应该找不到证据支持员工只在乎薪水这种观点。让我们略为考虑一下，你自己是为什么而工作的？

课堂讨论 A

列出几项与会的管理者从事工作的原因，你要仔细地指出：他们显然做出了许多超出其工作职责所要求的努力——不管是在上班时间或是在下班时间都一样。这一张清单除了那一项大家一致认同却是错误的“金钱”以外，还包括成就感、赞赏、满足感以及安全感等等东西。列出几项人们不会为钱去做的事情，比如害朋友、从 40 英尺高的空中跳下来、出卖家庭等等。金钱的功能是记录，告诉你在达成个人目标这件事上所取得的成效。在工业环境内，它一直不是一项很成功的激励因素。亚里士多德多说：工作的目的便是要提供休息。

既然这些是我们对工作感兴趣的原因，那么，为什么我们会认为我们的员工跟我们有这么大的不同？我看过许许多多的管理者即使没有加班费也照样义务加班，以便使工作及时完成。我看过他们在下班一段时间之后又回到工厂，只为了亲自确定某件事情没有毛病。他们为什么要做这些事情呢？

课堂讨论 B

要大家列出一些原因，可以的话要将这些原因写在黑板上。我们将发现，所有的答案都围绕着工作奉献、想要完成工作的愿望、对上司所做出的承诺以及对工作的热诚等等。

如果所有的员工对工作具有我们刚刚所讨论过的热诚，那么，我们将能摆脱比如缺勤、粗心大意以及对工作缺乏兴趣等问题。

课堂讨论 C

要大家列出原因，如果参加开会的这群人了解情况的话，他们应该会提出诸如下面的项目：觉得不受重视、每天的工作都相当地固定而呆板、无法知道公司正在发生的事情、跟高级管理层缺乏接触、有些人对公司不像他们那么忠诚。如果有人回答“有些人对于进度或者做好工作没有兴趣”，你要问他们：你是怎么知道的。

举例来说，缺勤率通常是对工作是否有兴趣的良好指标，管理者的责任之后，便是帮助员工认同他们的工作。为提高员工的工作认同感，或许有些事情是各级管理层都应该做的。是哪些事情呢？

课堂讨论 D

凡是所提出来的项目归类在“员工沟通”的标题下面时，在所有列出的项目中，尝试挑出那些属于现场管理者的责任，或许在这方面的项目不会很多，不过可以拿出来讨论，并且尝试着指出现场主管可以做哪些项目。举例来说，现场主管可以找些方法来告诉员工他们的工作表现，让他们了解他们所做的工作来自何处，而完成之后又往哪里去。另外，现场主管也可以鼓励员工提出工作上的问题，以便找出解决的方法。

在管理结构的最末端，现场主管常被员工视为“公司”的人。员工所完成的工作成效以及所维持的出勤率可以看出他们与现场主管之间的关系，这也就是为什么有些地方的缺勤比较高，其他的地方却比较低的原因。在这些关系上，现场主管需要帮助，也应该得到帮助，公司在这方面应该研究出帮助他们的方法。总而言之，要想发展出员工的工作认同感还是要靠现场主管来帮助，而这也可能是现场主管最重要的工作。

现场主管对于员工工作认同的自我评估

1. 你知道下属的姓名吗？

☐是 ☐否

2. 你部门这个月的缺勤率是否比上个月低？

☐是 ☐否

3. 你能不能够按照下属的工作能力列出先后顺序？

☐是 ☐否

4. 你能不能够按照下属对工作的兴趣列出先后顺序？

☐是 ☐否

5. 你的下属中参加提案活动的有没有超过 10%

☐有 ☐无

6. 你的下属有没有问过关于公司的成长或目标之类的问题？

☐有 ☐无

7. 如果有的话，他们有没有得到明确的回答？

☐有 ☐无

8. 你认为你有没有给予他们一个了解工作绩效标准的机会？

☐有 ☐无

9. 你有没有告诉新员工有关他们工作的最后结果？比如，带他们参见工作间后要去下一个工作站？

☐有 ☐无

10. 你是否认为你的下属跟你的关系没有你跟你上司之间的关系那么好？

☐有 ☐无

评分（回答是肯定的数目）

10 分：你应该竞选总统

9 分：你可以成国国务卿

8 分：你可以成为一位优秀的大使

7 分：你应该竞选副总统

实景（下集）

艾琢磨从咖啡杯上面望过去，他的女儿正一边用着早餐，一边急速地写些东西。

“今天我要交一篇历史报告，爸！”她回答了父亲还没问出口的问题，“我忘记写大纲，不过由于今天第一节没课，所以我来得及”。她一口喝下了牛奶，向家人挥手告别，然后消失在门外。

“我真不明白，”艾琢磨对他的妻子说，“这年头的孩子似乎就是对他们的功课不感兴趣，往往每一件事情都要等到最后一分钟才来做，而且也做得不好。这就像我们工厂里面大部分的人一样，他们只做他们必须做的事情，而且似乎也没有多大兴趣把事情做好。看来我必须把他们逼得更紧，否则，连最低的生产量都没办法达到。现在一切都跟以前不一样了。”

他的妻子把煎饼和香肠放在他前面并露出一丝体会的笑容。艾琢磨一边吃着东西，一边继续他的分析。

“当年我刚从事这一行的时候，大家有一种强烈团队精神，我们知道如果没有做好自己的工作，就等于拖别人的后腿。生产工作都只是为自己。前天我们有一个零件掉在地上，当时有两个家伙在附近走了一个钟头，没有一点儿想把它拾起来的意思。当我问他们为什么不把零件拾起来，他们回答说：又不是他们掉的。当年在生产线的时候，我们是不会这样做的。

这就跟女儿一样。当我必须要交历史报告的时候，我绝不会等到最后一分钟，如果这样，老师会把我宰掉。我们必须更加用功，而我们也的确如此。”

马丽莲望着她的丈夫。

“艾琢磨”，她说，“我跟你在同一个学校待了8年之久，完全知道你的平均分数是多少，而我也知道你的女儿功课如何。她几乎每一门功课都是A，很少有功课在B以下。每天晚上她最少要做2个小时的家庭作业，还加上音乐课、乐队练习、女单子军和青年团。你怎么能说她没有努力工作？我可不记得你做过这么多的事情。”

“好吧！也许我对她是严厉了一点，不过你必须承认现在工厂里面的情况已经不同了。我还记得我第个上司——我们都特别为他和公司卖命，长久以来我们都是公司内成绩最好的单位，现在再也没有人关心这些了。你应该来看看我们的缺勤名单，为什么在以前除非有人断了腿或手，要不然他们不会不来上班。我还记得布朗还曾经拄着拐杖来上班，只不过因为我们正在赶货。”

“那么，你认为现在跟以前有什么不同，艾琢磨。”马丽莲问道。

“我不太清楚，他们就好像不认为工作或公司有那么重要。这就跟前几天我们上管理培训课程时有一个家伙说的一样，‘他们对工作就是提不起劲儿’。我想这可能是时代不同，现在的人就是太惜命了。”

他把椅子往后推，然后站起来去拿他外衣。当他走向大门的时候，他的妻子问道：“他的名字叫什么，你的第一个老板？”

“保罗，你问这个干嘛？”

“他现在在哪儿？”

“他已经退休了。两年前离开公司以后，他便搬到北部去了。离开公司时，他是制造部门经理。你问这个干嘛？”

“我只不过是在想，他是不是他会认为一切都改变了，也同样认为现在的人对工作提不起劲儿。”

“我可以回答这点。”艾琢磨微笑着道，“他的退休晚宴是这里所办过最大的一个，来宾来自全国各地，大部分都是曾经在他手下做过事而如今位居高职的人。那天晚上，在他的简短的演说中，他说过人们永远不会改变，只有情况才会改变。他曾说过人们总是想把事情做对，也说过管理的主要工具跟人际关系有关，而跟程序无关。”

他皱皱眉头继续说道，“我记得那天晚餐过后就告诉过你这件事情。”

在艾琢磨开车去工厂的途中，他想着妻子所说的话。“我想我曾上过一课，”“也许我已经忘记了。不过就算如此，我又能怎么办？”

那天早上艾琢磨所面临第一项任务，便制定下周的加班计划。要做加班计划，他必须先算他们的预定进度是做几个小时、实际工作几个小时，以及进度落后了多少。在他拟定这一例行任务的时候，他跟妻子的讨论仍然在他脑海里盘旋。就在这时候，他突然看到了韩璞霞的名字。他注意到韩璞霞已经请了两天的假，而这个星期到现在为止又请了一天假。使他感到困扰的是，韩璞霞是他心里认为最具有成长潜力者之一。她工作十分努力，平日总是非常地忙碌，而且对工作似乎充满了兴趣。为什么会开始松懈下来呢？

艾琢磨站起来，走向韩璞霞的工作站，“早安！小韩。”他微笑地打了个招呼，“工作进度如何？”

“今天早上进展得很顺利，艾先生，我们有几种产品缺少一些零件，不过现在零件刚好来了，我们得以把零件装上那些缺料的产品，至少我们有两种产品不需要被送到修整工作区。”

韩璞霞低下头继续工作，艾琢磨则站在旁边着她。“怎么可能？”他想着，“一个对工作这么感兴趣的人，竟然会在8天之内请了3天的假。”

“这样吧！小韩，”他轻轻敲着她的肩膀说道，“如果你能找个人接一下你的工作，是否可

以到我办公室来一下？我有事情想跟你谈一谈。”

韩璞霞过来之后，艾琢磨询问她最近缺勤的原因，同时也提出他心里的疑惑，何以一个对工作这么有兴趣的人会如此频繁地请假。

韩璞霞微笑道：“我认为我早该在这以前就跟您谈谈，可是似乎都没有机会。你知道我晚上一直都在上课，以便参加房地产执照的考试。政府上个星期举办执照考试，所以，我必须请假两天以便参加测验。这个星期我请假一天，是为了参加口试。虽然我可能在最近几天内知道结果，不过我想我通过了。”

“这是说你将要离开我们了？”

“不会这么快，如果我有好机会的话，我打算在房地产这一行发展我的事业，或许我必须离开公司。说实在的，我很喜欢这里，不过我必须考虑到将来。”

在韩璞霞回去工作之后，艾琢磨开始觉得他有一点儿眉目了。人们需要机会，秘密就在这儿，不过这里有很多机会，没有必要离开公司。他在笔记本上记下要人力资源部门跟韩璞霞谈一。“我们很可能也要房地产人员。”他想。

有了这一番新认识之后，他接着约谈名单上的下一个人：汤普森。当被问到为什么在4个星期内请了6天假时，汤普森回答道：“我需要休息，所以我去钓鱼。我是不喜欢丢下工作，不过当鱼儿来的时候我可不想错过。”

接下来的那一个人则报告说：“我的男朋友从大学回来，我们一起去我娘家，现在正在筹办结婚大事。”

这个时候艾琢磨反而有点糊涂他，不过他继续追问其他的人。

“我感冒。”

“我必须带孩子去看医生，而我的太太也上班没请假。”

“我必须参加工会会议，难道他们没有通知你？”

“我的祖母病得很厉害。”

“我到大学去面试，看看明年是不是能够重回学校。”

艾琢磨终于停止会谈，回头研究文件资料。只需要简单地计算一下，便能看出大部分的缺勤都发生在星期五和星期一，他猜想这是请假者为了延长周末之故，不过他注意到很少有人连续两个星期六没来上班。“这一定是因为加班的缘故。”

艾琢磨一边探寻大家请假的答案，一边在工作区内到处看，并跟他的下属谈话。他碰到几位还记不得名字的新员工，于是跟他们重新自我介绍一番，为的是寻找信息。他问他们一些问题，以便看看他们是否知道规定的进度及其生产率，并且检视他们对于质量重要性的看法，再就是看看他们对于公司有什么样的认同。

在发现大部分项目都不在下属脑中占最重的地位时，他便打电话给程序设计和质量部门，问他们是否愿意在他的工作区内贴上状况图表。虽然他花了一番工夫来说服他们，不过在那一天下午，状况图表终于被贴出来。艾琢磨特别做了一番努力，以确定每一个员工都能了解这些图表。

“这虽然只是一个开始，”他想，“不过我十分想知道如何才能跟这些人沟通。”

因为下属反应冷淡而使得艾琢磨有点气馁，接下来的10天，艾琢磨仍然继续他的讨论，虽然还没有什么重大的改变，不过部门的缺勤率却有所改进。事实上，有一天在厂长经过时，还告诉艾琢磨他这一部门仅仅在一个星期之内就把出勤状况从排名第10提升到第5。他想知道这种改进的原因，可是，艾琢磨却说不出所以然来。厂长要求他如果找出原因的话，请他把这个原因也去告诉别人。

艾琢磨虽然多少受到鼓励，可是仍然一头雾水，于是他下决定采取“一项新的行动”。他与跟在他部门生产工续后的部门的主管接头，并建议双方的人员做几天交换。

“我将用我的3个人跟你的3个人交换一个星期，然后我们再把他们带回来，这或许会有助于使他们对整个工作有更好的了解。”

那位主管对于这样的交换并不怎么热衷，不过同意试一下，如果厂长同意的话。厂长开始询问艾琢磨为什么要这样做，不过他最后还是同意艾琢磨可以去做。

这项工作进行得很顺利，员工似乎对他们的工作成果以及对所遇到的困难得到了最佳的了

解。事实上，他们开始自愿参加交换。

艾琢磨的缺勤率开始更进一步下降，更突出的是，拒收品的数目也大幅度地下降，生产进度的差错也开始消失。

艾琢磨也发现下属开始来找他讨论他们的问题和志向，有几位曾经被他认为是漫不经心的工人更表现出想上一层楼而成为现场主管的愿望。他也送几位下属去人力资源部门接受事业指导的讨论。

当厂长邀请艾琢磨到他的办公室向其他主管解释其部门内所发生的改变，艾琢磨发现他很难解释到底发生了什么事情。于是，他把发动的所有活动都列出来并评核它们的成果。不过依然无法说出来到底是哪一个活动产生了这种改变。

“是这些活动中的每一个，老艾。”厂长道，“我想他们是在回应人所给予他们的注意和真诚的关心，我们将在这方面给予你某些支持。我想我们都太忙于工作，以至于忘了要跟下属建立适当的关系。”

个案思考

- 你认为厂长对艾琢磨的成功所做的分析是否正确？
- 有哪些支持行动是可以采取的？
- 你觉得这种关系重要吗？
- 为什么交换工人会使情况改进？
- 为什么艾琢磨所采取的行动会使人们更为自尊自重？
- 你认为现场主管还可以采取哪些其他的行动？

第七章 质量成本

个案管理

现在让我们来听听某家公司的经营管理会。

该公司的财务主管正在做综合报告。

“这个月的存货增加了 27 万美元，使总额达到 2197 万美元。虽然它离预算最高限还差 9981 美元，不过我们必须注意了，因为它的增加率越来越高。”

“说得好。”老板说道，接着便指示采购部门研究是否购料工作比实际需要提前太多。接着，他又要求材料控制单位比较在制品与完成品的存货，并给他一份详细的报告。

“销售业绩正好达到既定目标，除了旅馆部门以外。住房率正在下降，平日的住房率虽然达到 98%，却被周末的 35%拖下来了。”

“嗯！”老板说道：“营销部门要赶快提出一套周末特价的方案，除了给客户特别优惠以外，再加上一罐清凉饮料。这应该可以解决问题。”

“员工薪资已经超过预算，因为我们在铸造和电子测试部门发出太多的加班费。加班太多的缘故是由于装配部门进度落后，上个月他们落后了两天，到现在还没有办法赶上。”

老板皱着眉头说：“对于进度安排的不够用心，我想这全是由于那套新的、昂贵的计算机设备运转不顺之故。你们要成立一个任务小组找出毛病，并每日给我一份报告。”

“我们的质量越来越差——最近接到了几个客户的抱怨。”

“质量下降不可找任何借口，质量部门必须负责。”老板咆哮道，“也许我们需要一位新的质量经理，以提高质量。现在休会。”

现在你发现上面这份报告的每一项都相当精确。所有的项目都经过衡量以及冷静的评估和处理。除了质量以外。对于质量的评估只不过是“正在退步之中”，为什么公司这一部分不能以数

字来报告呢？为什么它会被悬在半空中摇晃呢？为什么质量经理会突然被老板斥责为能力不足，而其他的部门主管虽然也出差错却免遭斥责？又为什么这个会议没让质量经理参加？

为什么这个会议中没有一份下面这样的质量报告。

“我们的收货检验拒收率已经从上个月的 2.5% 上升到这个月的 4%，这是由于我们对标准型的硬件采购订单没有标明适当的电镀标准。另外，由于装配线用了一些未受培训的装配员，以致印刷电路板的拒收率从 4% 上升到 6%，目前生产部已经把这些装配员调回去接受培训。客户退货已经从 3% 下降至 1.2%，不过这是因为我们增加额外的测试而多付了 35491 美元的加班工资。这些缺陷的产生是由于我们有一项设计发生了错误，更改设计的通知已经发出，这个问题在下个月 18 号以前可以改正过来。质量成本目前占销售额的 6.1%，我们计划在年底能降到 5.9%。

“太好了，”老板微笑道：“只要我们能够及早发现这些情况并采取行动，我对质量有信心，质量部门做得很好。”

质量是免费的。然而，你若没有一种大家认可的衡量制度，没有人会知道这种事情。质量一直都缺乏一种可以衡量的明显方法，尽管这种方法在 50 年代由 GE 公司发展过，当时 GE 发展出这种方法是为了对付某种生产线是否要采取改正行动。我记得以前在学校研修的一门课中有一个个案研究，这个个案使用质量成本来做为基础，用以比较两条生产线的不同。

然而从事质量这一行的人却仍然保有旧有的管理观念，因此，质量成本的衡量方法从没有真正被实施，除了偶尔会有一两个激进派以外。第一个使用遍及全公司的质量衡量制度的例子——由财务主管实际加以计算并提出报告——很可能便是我们在 20 世纪 60 年代中期在 ITT 建立的那套方案。

计算质量成本

把那些容易计算的成本，比如修整件、废料保证、检验以及测试等成本资料收集起来之后，我们便能够算出其累积的费用，以便赢得管理者的注意，使我们进一步实施更为复杂的质量管理方案，以便发觉其他的，比如：修改通知单、安装以及供应商厂内的工作等成本。目前我们正在学习如何衡量质量的“服务”成本，这种衡量制度不仅可以应用在保险或酒店业，也可以应用在

制造工厂上。我们花了很长的时间兜了一个大圈子，才了解到即使是在制造业的工厂中，有一半以上的人从来没摸过他们所制造的产品。当然，我们每个人都是服务业者，除非我们是个捐血的人，否则，我们本身就是制造工厂。

第 10 章和第 11 章将详细解释如何运用质量成本的观念来帮助质量改进小组开展工作。在本章内，我只谈谈质量成本的一般细节。以下我们把质量成本简称为 COQ (Cost of Quality)。

你真正需要做的仅仅是提供足够的资料，以便告诉管理层降低 COQ。这是一种不需要提高销售量，购买新设备或增加人员就能够增加利润的机会。所采用的第一个步骤，便是把下列各项成本汇集起来。

- 重复工作所牵涉到的一切成本，包括文书工作
- 所有的废料
- 产品使用保证（包括工人内处理报废产品的成本）
- 售后服务保证
- 客户抱怨处理
- 检验和测试
- 其他的错误成本：比如，设计图更改通知、采购订单更改等等

通常第一次你多半只能算得真正成本的 1/3。

许多质量管理者在刚开始的时候都认为，公司 COQ 的数字如果非常低的话比较有利，于是，他们往往只算出占分销售额百分之一点几的 COQ，然后飞也似地跑去找老板以便获得赞赏。几年以后，他们的继任都公发现 COQ 实际上是点销售额的百分之十几，便不得不发起一项行动来降低不必要的浪费。前面那一位老兄之所以会把 COQ 评估得那么低，全是因为他没有好好了解 COQ 跟质量部门的工作之间没有多大的关系。

要使 COQ 的计算让其他部门的管理者容易了解，你可以使用一个有意义的比较基础。虽然大部分的人都使用销售额的百分比，然而如果你的公司是一家配销成本特别高的公司，比如食品业，你可能会想要以销售成本或者是制造成本的百分比来衡量 COQ。保险、银行、酒店或其他类似待

业的运作成本可以是很好的基础。重要的是，质量管理者必须能用数字把这个观念的重要性传达给别人。这就是 COQ 的全部意义所在。

许多管理者都以等待的态度在混日子，他们从来没有真正建立一个可行的 COQ 制度，只是将一大堆应该考虑的事项，做成清单并加以分类。虽然他们有心获得一个精确的数字，可是，却不知道首先该做些什么事。

这些搜集的工作如果做得太多，只会耽误整个计划的其余部分。正如我所说过的，计算 COQ 的目的不过是为了让管理层注意并提供一个衡量的基础，以便看出质量改进的程度。如果管理者把他们所有的时间都用在准备工作上，不断地参加会议寻找秘方，最后他们将会大失所望。

当一个部门知道了它的 COQ，或者比较接近的数值之后，便可以设定降低这些成本的目标，一年降低 10% 是一个不错而且可以达成的目标，而人们也乐于接受这样的目标。在你的工作中，越容易找到有关 COQ 的项目，最后作为比较基础的那个数字会越大，这意味着你必须把这个新资料加进以前所认定的那个旧数字里面，这样才是实事求是的态度。

所有 COQ 的计算都应该由会计部门制作，这样才能确保整个计算工作的公正性。会计部门会要求那些应当包括进去的成本。下面这张表（见表 7-1）所列的项目应该对你会有帮助，虽然你可能需要加进一些你这一行业所独有的东西。下面所列的这 3 大分类应该足够你开始时使用，除非你需要其他的细节，否则不要去找这些东西，它们是官僚制度的帮凶。

惟一的钥匙

你跟公司财务主管在计算出你部门的 COQ 之后，下一步便是决定如何应用 COQ. COQ 是公司惟一可以用来正确实施质量管理的钥匙，应尽量想办法抓住机会做一篇类似下面这样的演讲：

大凡敬业的公司都知道，使产品或服务能够通过一套管理系统交到客户手上，这套系统不容忍修补加工、修整、浪费或者其他任何形式的不符合要求项，因为这些都是所费不薄的。公司不仅应该尽早发现和解决它们，而且更要全然防止它们的发生。为了要让诸位了解这些昂贵的代价，请看一看目前所发生的实际成本（这个时候把成本显示给他们看）。

为了要消除些成本并证明质量是免费的，我们必须彻底实施质量管理体系，扭转人们有时候

认为是“必然的”看法，把这种“罪恶”变为一个利润中心。我们的质量成本目前是销售额的 X%，其实并没有那么多，两者之间的差距便是税后纯利。谢谢诸位。

如果你把 COQ 当做一项管理工具使大家注意到质量管理，那么它将是一项积极的祝福，使你能够达到目的。如果你把 COQ 当成是算术工具来使用，比如，计算螺丝、螺帽的存货，那么它便会成为一种毫无用处的痛苦。当你只关心制作出最精确的数字，便失去了保存这种数字资料的目的。这就好像一个预算很紧的人把超额花费的资料记载得非常清楚一样。要确定你所着眼的真正目的，不要迷失在统计数字的沼泽里面。

表 7-1 质量成本分类

预防成本
<p>所谓预防成本是所有用来预防缺陷活动所发生的成本，包括开发设计、采购、人工以及有关产品或服务的开发和创造等其他方面的缺陷。此外，也包括在企业活动循环内所发生的预防和衡量行动。</p> <p>下面是一些明确的项目：</p> <p>设计检讨/产品合格规范的建立/蓝图核对/了解工作质量/落实质量方案/供应商评估/供应商质量研讨会的审核/过程能力研究/工具控制/工作培训/了解质量/产品接收标准的计划/零缺陷方案/质量审核/预防性的保养</p>
鉴别成本
<p>鉴别成本是用在检验、测试以及决定所生产的硬件、软件或服务是否符合要求的有计划的评估活动。“要求”包括营销部门和客户所提供的规格、工程设计文件上的记载以及生产程序及流程有关的资料。凡是描述产品或服务是否符合要求的所有文件，都是“有关的资料”。下面是一些明确的项目：</p> <p>原型的检验和测试/生产规格符合与否分析/对供应商的监督/收货检验和测试/产品接收工作/过程控制允收工作/包装检验/状态衡量报告</p>
错误成本
<p>所谓错误成本是指由于没有符合或按照要求发挥作用，从而产生的处理成本，包括评估、处置以及客户关系处理等所牵涉到的材料和人工都应计算在内，有时候也要把客户的不满程度化为数字列</p>

进去。下面是有关一些项目：

客户关系/重新设计/工程设计更改通知/改正行动的成本/修整/废料/保修/产品责任险/采购设计更改通知/一再地服务

第 8 章 质量改进方案

质量推动者最难学到的教训便是真正的改进，那需要一段时间才能达成。迫切的需要、明确原因和清楚的解决方法与事情的根本解决之道没有太大的关系。

质量管理听起来是一个很好的构想，大家也都认为是必需的，所以，管理者常常觉得只要宣布开始，便可以着手安排庆功晚会了。

真的是“三把火”吗

在我所参加的质量会议中，每一次都能听到人家说没有办法“真正接触管理层”或者“鼓舞他们”，以便能推行质量改进方案。他们都说，已经采取了所有质量专业人员所应采取的行动，结果仍然让他们失望。那些已经竭诚实施 14 个质量改进步骤的同事都担心大家对质量方案的热情将不可避免地消退，并且已经在寻找新的方法，以便使活动方案维持应有的热烈水准。

对于失败，人们总会找一些理由，然而往往不是真正的理由。真正的理由是你必须温和地引导人们走向他们已经知道是对的东西，否则他们是不会合作的。

当你决定开始推动质量改进方案后，如果想建立参考构架，最实际的方法便是从人性的观点来看待它。假定你经营一家公司，并且对自己有相当的认识，知道某些情况下自己会有什么样的反应，然后为了自己身体健康选择一项运动。现在假定你选择了高尔夫球，喜欢这种运动的人数以百万计，球场到处都是，而相关的资料也比其他运动要多，甚至还可能有人写了一本如何通过缺陷预防来改进高

尔夫球技巧的 14 个步骤。如果是这样的话，你所需要做的只是下决心，设定一套你所需要的衡量标准，然后开始出发去完成所订的目标，你甚至可以去订做几面旗子以“激励”自己。

你可以为自己设定改进的目标，也可以因成就而奖励自己，不过这都需要一些时间。光是买高尔夫球设备并下决心学打高尔夫球跟真正会打高尔夫球还有一段距离。你必须努力学习，花很长一段时间拖着球车跑，如果你真的想要打好高尔夫球的话。

公司改进质量的努力也有很多相同的地方。它必须有详细的计划和考虑，然后按照计划来实施，并且要实施一段很长的时间；它必须进行一种“文化上”的改变，使之成为生活方式的一部分；永远不可松懈注意力，应不断地坚守着。

身为一位管理者，你有义务要求你的部门不断地改进质量，不管你是会计还是在机械工厂中；身为一位管理者，你有义务提供考虑周到而又富于想像力的领导，你所栽种的就是你所收获的。

你若想投机取巧，试图避免亲身参与，那是不可能的事，因为每一个人都看得出来你是不是有诚意。在使“工作丰富化”上面所做的实验，已经清楚地显示出这一点来。这种“工作丰富化”的技术是让一群人从头到尾完完整整地装配好一样产品，以便使他们对自己的工作成果产生成就感。然而，它却未能明显地改进产品的质量、员工兴趣或者生产力。

那些必须把质量改进方案带进公司的人，总会感到别人不支持它。一般说来，除非我们绝对确定所讲的话会被人家适当地接受，否则我们是不会真正站出来讲太多东西的。不过根据我的经验，只要解释得当，任何改进的努力都会被人正确地接受。需要努力的倒是寻找恰当地解释方法。为了说服 ITT 的质量经理，我设计出“质量管理成熟度方格”。质量方格的用途在前章中已有描述，然而在质量改进方案当中更为重要。你必须问自己：“老板及其手下的那些管理者，应该怎么做才能使他们相信真的需要一项质量改进方案？”答案当然是：他们亲身感受到该部门内有改进的需要，这便是你要用到质量成熟度方格的地方。你可以要求他们阅读一份你送去的复印资料，然后再跟他们讨论这些方格。要他们每一个人根据方格给公司评分，可是，不要对他们太过严格。如果他们认为在某一方面他们是处于“智慧”阶段，而你认为他们是处于“觉醒”阶段，不要跟他们有太多的争论，你只要让他们有改进的余地就可以了。

当你逐一地跟他们讨论所写下的判断之后，便可以把他们聚在一起，讨论整体方案（在第 10 和第 11 章的个案中将有说明）。

这时候，正是你向他们介绍质量基本观念的好时机，帮助他们了解质量的真正意义，并向他们强调质量管理的基本原则。

- 质量的意义就是符合要求，不是优美、高雅。
- 没有所谓“质量问题”这玩意儿。
- 没有所谓“经济质量”这玩意儿，应该第一次就把工作做对。
- 永远是最便宜而省钱的。
- 衡量工作表现的惟一的标准便是质量成本。
- 工作表现的惟一标准便是零缺陷。

要想向他们解释零缺陷的观念（参见第 10 章），你必须让他们接受该项测验，回答每一道题。对于他们的问题要通通加以解说，回答时要简单明白，不要使用技术性的名词。再次告诉你，质量是免费的。

他们真的想要相信，也真的想要促成其实现，然而，在他们的生活中经常不断地有人来推销一些方案和计划，声称可以帮助他们成功、降低成本、登陆月球，以及其他许许多多的功效。跟你一样，他们都知道大部分的东西都具有所宣称的功效。

在这个关键时刻，你主要的任务便是告诉他们这个方案已经在其他公司产生效用，如果他们能够参与这个方案也会有效。不过你也必须帮助他们了解，虽然这个方案一实施就会立刻有所改进，然而，要使这个方案成为公司的永久制度，却需要一段漫长的时间。这是一项艰巨但报酬丰厚的工作，会为所有的人带来众人的赞赏。

至于你要记住，你所推销的以及他们所购买的产品是质量改进。质量改进的结果就是一切事情都得到改进，包括从销售到缺勤，这就是你追求的成果。你用不着加进一大堆的促销刺激活动。每一次要做一项决定的时候，你要首先想到质量改进。

14 个步骤的做法与成就

步骤 1：管理层的决心

做法 跟管理层讨论质量改进的需要，并强调缺陷预防的必要。有许多电影、视听教材以及其他材料都可以用来支援这项沟通（不要把“沟通”跟激励搞混，沟通所产生的成果是真正而持久的，而激励所产生的成果则是肤浅而短暂的），准备一份质量政策，在这份政策中要明示出公司期望每一个人在工作表现上完全达到要求的标准，要不然，就把这些要求标准正式调整到公司以及公司客户所能接受程度。务必取得大家的共识，了解质量改进是达成利润改进最实际的方法。

成就 帮助管理层认识事实，那就是他们必须决定亲自参与活动方案，提高质量的透明度，以确保每一个人的参与合作。

步骤 2：质量改进小组

做法 把生个部门的代表集合起来，组成一支质量管理改进小组。这些人应该能代表他们的部门发言，以便使该部门的人答应采取行动（最好是能够让各部门的主管参加——至少是参加第一轮的活动方案）。要引导小组成员认识方案的内容和目的，告诉他们所扮演的在所属的部门和公司内推动所必须的行动。

成就 把完成这项工作所需要的一切工具聚集在这个小组里面，并指派小组成员之一作为这一阶段的小组负责人，将会取得更好的效果。

步骤 3：质量的衡量

做法 必须了解公司内各部门目前所处的质量状态，衡量公司的每一个活动区域的质量，并加以检讨。记录质量状态的原因是要找出什么地方可以改进，什么地方必须采取改正行动，然后就是记录改进后的实际情形。

有时候不属于生产工作的比较难以衡量，他们包括下面各项。

会计

- 迟交报告的比例
- 不正确的电脑输入
- 个别报告中的错误

资料处理

- 因打错而丢掉的打孔卡片
- 由于错误而产生的机器运行时间
- 重复处理的时间

工程

- 因为错误而做的修改通知单
- 核对人员所发现的制图错误
- 延迟发图

财务

- 账单处理错误（例如，应收账款逾期未收）
- 薪资处理错误
- 遗漏可扣除的应付账款

旅店柜台

- 带客人到还没有整理好的房间
- 没有房间给已订房的客人

制造工程

- 过程改变通知单
- 由于更改设计而必须修改模具
- 方法改进

营销

- 合同错误
- 订单记载的错误

厂房工程

- 因为设备故障而丧失的时间

- 要求修理

采购

- 采购订单的改变
- 订购材料的迟交
- 因为叙述不完全而使得所采购的产品遭到拒收

任何程序都可以用无数的方法加以衡量，从事这些程序工作的人会很乐意有人帮他们找出衡量他们工作的方法。如果有哪一位主管说他的工作领域是完全无法衡量的，那么，你可以问他如何才能知道哪一位下属的工作成绩最好，以及他如何才能知道谁应该接受奖励，谁应该受到处分。

成就 把公司的衡量系统制度化，可以加强检验和测试的功能，并且可以确保衡量的正确性。让文书处理和服务工作部门都参与质量方案，可以使他们在所主管的事务上帮助防止缺陷的发生。把衡量的结果公布在大家都看得见的图表上，可为整个质量改进方案建立基础。

步骤 4：质量成本的评估

做法 最初估计的质量成本可能并不真实（虽然很低），所以我们需要获得更精确的数字。财务主管办公室必须做这件事情。你必须提供详细的资料，告诉他们哪些事项构成质量的成本。质量成本不是对工作表现的绝对衡量，它只不过指出应该在什么地方采取改正行动，可以为公司带来利润。质量成本越高，你所采取的改正行动就越多。

成就 让财务主管建立质量成本，可以消除计算过程中的偏差，更重要的是，公司的系统因而也建立了一项质量管理的衡量标准。

步骤 5：质量意识

做法 现在是你让员工了解衡量非质量成本的时候了。方法是由你来培训现场主管，再由现场主管来引导员工去认识它。你要使用小册子、影片以及海报等沟通工具，向员工证明你对质量改进的关切。千万不要把这一活动跟一些快速激励的方案混在一起，因为这是一种跟员坦诚相见的过程，而不是在操纵员工。这是一个很重要的步骤，也许是最重要的步骤，所有行政和总务人员都应该跟其他人员一样参与进来。

成就 沟通的真正好处，是使现场主管和员工养成积极对待质量的习惯，有助于改变或者澄清员工目前对质量所持的态度，为未来的改正行动以及消除错误的步骤打下基础。

步骤 6：改正行动

做法 由于员工被鼓励讨论他们的问题，于是可以采取改正行动的机会便纷纷出现，不仅包括由检验、审核或者自我评估所发现的缺陷，也包括那些比较不明显的问题——由工人自己发现的问题。这些问题应当拿到每一个阶层的主管会议上讨论，至于不能解决的则正式往上一级汇报。如果公司内有哪一个部门没有举行这一类的会议，质量改进小组应当采取行动，在这个部门内召开这样的会议。

成就 大家很快会发现：曝光的问题都要坦然面对，予以解决。发现问题并予以改正的习惯正在形成之中。

步骤 7：为零缺陷计划设立一个特别委员会

做法 从小组中挑选出三四名成员，来研究零缺陷的观念和实施此方案的方法。质量经理必须从一开始就很清楚地声明：“零缺陷”不是一项激励方案，其目的是把“零缺陷”这种观念与每一位员工沟通，并且告诉员工从一开始就要把事情做对。特别委员会也应该找出特别方法，使此方案符合公司的文化。

成就 整套方案的每一个步骤都会带来改进，要完全达到零缺陷可能需要一年的时间，因此，人开始所产生的改进可能会慢慢趋缓。这时候，人必须重新做决定，以达成另外一个的目标，以便使改进再度加速。设立特别委员会以便研究和准备执行措施，可以确保目标得到公司思想领袖的坚定支持。

步骤 8：主管教育

做法 在实施这些步骤以前，应该对各级管理人员进行一项正式的培训，让他们充分了解每一个步骤，以便能够向下属解释。要证明他们是否了解，只要证明他们是否有能力解释就可以了。

成就 最后所有的主管将会了解此计划，并认识到对他们的价值，因此，他们便能够集中精力开展该计划的行动。

步骤 9：零缺陷日

做法 要在公司中建立零缺陷是惟一的工作标准的观念，应该在一天之内完成，这样才能使每一

个人有相同的了解。主管应该对下属解释此计划并采取一些新的做法，以便让每一个人认识到这是一种新态度日。

成就 设定零缺陷日，可以使大家了解公司对零缺陷的重视，并使大家长久记住这件事情。

步骤 10：目标设定

做法 在同员工开会的时候，主应建立他们愿意努力达成的目标，通常可制定 30 天、60 天或 90 天的目标。所有的目标都必须明确而且必须能够衡量。

成就 这一阶段要帮助人们思考：如何达成共同目标以及完成特定任务等观点。

步骤 11：消除错误成因

做法 要求大家在一张简单的表格上，写下任何使他们无法完成零缺陷工作的原因。这可不是提案制度，他们所做的只是把问题列出来，由公司内适当的机构（比如工业工程）提出解答。重要的是：提出来的任何问题都必须迅速地予以确认——在 24 小时之内。典型的问题如下所列。

- 这个工具不够长，不能适用于所有的零件。
- 销售部门在订单登录表上有太多的错误。
- 我们根据电话通知做了许多修改。
- 有许多环节到头来还要我们重新再做一遍。
- 我没有地方可以放笔记本。

成就 员工现在已知道他们的问题会得到上面的关注和回答，一旦再知道这种沟通可以信赖，此方案便可以永远继续下去了。

步骤 12：赞赏

做法 建立奖励活动方案以赞赏那些达成目标或表现杰出的人，但是，不要和发觉问题的行为混为一谈；在消除错误成因的阶段中所发现的问题，都应该予以相同的对待。颁奖的目的不在于金钱的多少，重要的是赞赏。

成就 对于工作表现给予真诚的赞赏，会使人们真正感激，他们将会继续支持此方案，而不管是否能得奖。

步骤 13：质量委员会

做法 质量专业人员以及小组的负责人应当定期相聚沟通，找出提高和改进质量计划所需要采取的行动。

成就 委员会是获得有关活动方案进展情况以及应该采取何种行动等最佳的信息来源，可以使专业人员有机会定期聚在一起。

步骤 14：到头再来

做法 典型的活动方案需要一年到一年半的时间，到了这个时候，员工的流动率以及情况的改变可能会抹去你以往所做的大部分的努力，因此，你需要设立一个新的小组，并且从头再度开始。举例来说，零缺陷日应当被改为是周年庆祝日，为此你不需要大肆庆祝，只要发个通告就可以了；或者你可以为所有的员工举办一项特别餐会。重要的是让此计划永远不要结束。

成就 重复实施可以使此方案变成永久性的活动，并因此成为公司制度的一部分。如果质量不是深深铭刻在组织内的话，它永远不会发生。

第 9 章 管理风格

管理风格对于我在本章中所讨论的内容而言，可能是个不恰当的标题，然而，还是要用这个标题，因为“风格”这个字眼常常被我们用来主观地形容某些表现。

如果你想做什么并且能够意气风发地去做，这是绝对有利的特质；如果你能够在别人的炮火攻击下继续保持冷静；如果你能够随时随地出口成章，一针见血；如果你能够在别人失去理智而把责任怪罪于你的时候，仍然保持清醒，这些都是非常有利的特质。这些特质中有许多是可以学习的，只要能够了解我们身为管理者所处的环境以及了解你自己。你可以利用本章中所列举的核对表来尝试了解自己。要了解你的处境，你必须同时了解当时的状况以及身为管理者的责任。

直到最近，成功的管理者的职业生涯大都难预测。他们头 20 年都是在学习、在自己的本行上从

基层做起；然后又花 5~10 年的时间在比较资深的职位，学习该行业某些比较广泛和复杂的层面；然后，在最后 15 年里便是主导舞台，磨炼出更好以及更有效的方法来阻止青年才俊出头；最后他们退休了，留给继任者一大堆问题。

之所以会有这些情形，是因为当时的市场、产品、方法或者观念，多年以来没有多少改变。虽然那个时候科技也进步神速，工会的力量也很强大，而经济的飘忽难测也使货币供给进而紧缩、时而宽松，除了这些问题以外，还有其他的问题，可是些问题都有人著书立传、提供解决的方法。所有的问题对大家都不算新鲜，至少大家知道哪些解决方法有效，哪些无效。

时代在变

大凡新生一代都可以看着他们的上一代，然后慨叹地说：今天的世界确实大为不同了。我们这一代也可以这样说。20 年前，美国公司的市场是美国、欧洲以及拉丁美洲的一小部分，没有人会去管中东在哪里，也没有人会想到非洲；经济学家只使用 3 种地图：美国的、西欧的以及世界其他各国的。

就业，或者说劳动力，也有了戏剧性的改变，并且仍在继续地变下去。在 20 世纪 40 年代末期 50 年代初期，劳工领袖最关心的便是“自动化”的机械手会代替人工，从而摧毁劳工力量。结果这种情况并没有发生，装配线的机械化只是降低了成本，提高了销售量，劳动力也跟着销售量一起成长。

然而，现在许多产品生产所需的人力却越来越少了。早期电话交换设备需要雇用数以千计人来装配继电器，现在继电器是晶体式的，可以用化学方法来制造。产品制造现在只需越来越少的人工，而大部分的人工主要在于测试和挑选，甚至这些工作也正逐渐地走向自动化了。

由于社会支出（员工福利、早期退休方案等）造成的结果，以前可提供低成本劳动力的地方，比如欧洲某些地区以及日本，现在的劳动力都变成高成本了，许多在全世界各地制造产品的公司现在则很吃惊地发现，美国却成了他们制造产品最便宜的地方。

非洲和中东的一些国家则正雇用某些西方公司为他们“创造”速成经济，他们签了一些合同，要这些公司为他们一些落后的地区建立工厂、城镇或是某种产业，以便吸引当地的公民从田野、山林或沙漠走出来进入工厂工作，并居住在城镇里面，以便迅速进入 21 世纪。

这些都是非常有趣的经验，它提供了一个伟大的机会，让人们可以去“改进”数百年来一直都没

有改变的生活方式。我不敢说他们也能提供某些改进的幸福，不过有许多文化已经从农业型态转变为工业型态，而这种改变并未使人们感到满意。

现在，人们再也不会因为你告诉他们要做一件事就会对那件事感兴趣，这使得管理者在了解以及运用劳动力上的问题更加复杂。为了使员工知道并参与改变工作状况，你必须建立沟通并且持续地加强这种沟通。许多大公司都惊讶地发现，他们努力推行的一些命令措施，就是无法让年轻而受过教育的工人心甘情愿地接纳。仅仅设计出最新潮的装配工厂是不够的，你还得帮助员工使他们乐于参与经营这家工厂。

就了解公司的目的和工作方面，公司组织的许多阶层之间并没有什么明显的不同，所以，任何人都不应该被忽略。你发出去要大家遵守的命令可能会被退回来，并且附上一些要你回答的问题，而管理者的责任便是要就此提供解答。

另外一个需要管理层加以思考的重大变化，便是能源。我们现在的产业社会是建筑在能源基础上的，石油禁运、价格上涨以及运输问题，使我们不得不承认石油的供给总有一天会结束。我们对这些能源的依赖所造成的世界经济的改变是有史以来最大的。

当然，其他燃料的来源也是有的。太阳每天所提供的免费能源远远大于我们所用的；此外，地下也有一些天然气存在着。我现在已经可以预见：有一天，个人将拥有特别的燃料来源，那种情形就好像电脑时代刚开始时一样。

新的管理理念

如果你把这些变化通通聚在一起，便有了一个头痛的管理问题，而这个问题是你以前在商学院里老师没有教过的，你所碰到的情况是没有任何先例的。这些情况虽然可以处理，可是却只有那些真正具有管理风格的人才能处理。我们需要能够完全控制自己的人——具有开创性思考，而且能够实施，并能保持弹性以应付和避免任何不测情况的人。

这种风格中，有些是受控于脑细胞中钾的含量，不是你能改变的，然而它还有一大部分是可以学到的。你可以利用下面这张含有 10 个项目的管理风格核对表（见表 9-1）给自己评分，看看你自

已是属于一般、优秀或者杰出类。至于要怎么样来运用这一张表就全看你自己的了。

倾听	合作	帮助	沟通	创造
实践	学习	领导	追随	假装

表 9-1 管理风格核对表

当然，还有其他重要的特点，比如正直和同情，这两者是一个人性格中十分重要而基本的特质，无法从外面学到或者大幅度改进，而且，没有它们你就无法胜任任何管理工作。事实上，你很难找到任何不会要求你具有强烈的正义感和同情心的工作。

探讨管理风格的任何一个层面，都是为了帮助你找到适合你工作的方法。如果你想在这个复杂的世界里完成你所想要完成的事情，你就必须比别人更加努力、更加优秀。你无需作弊，也无需投机取巧，只要你能善用所拥有的资源即可。

倾听

我在自己所著的《随心所欲的艺术》一书的推广旅行期间，大部分采访者都对于情境管理的“10 法则”十分感兴趣。在这些法则中，大家最喜欢的便是第 10 条：

没有人真正想听人家讲话。我们每一个人都有话要说，而且我们一直在找愿意听我们讲话的人；然而，如果从你的嘴里吐出一颗智慧的珍珠却没有人在场的话，这颗珍珠便会就此失去，不再有价格任何价值。

你对一个人所表达的敬意，比不过你能确实吸收他所讲的内容和意思。这不能肤浅地理解为把他所讲字串在一起，因为我们大部分人都能够做到这一点，你要做的是专心注意文字后面所要表达的意义：这个人现在有麻烦吗？他是不是需要帮助？他是不是在指桑骂槐？他真正发生了什么事情？

我们在大部分人都会耐心地等待他人说完他们的话，以便我们能开始讲我们的话。如果你怀疑这一点，大可走向人旁边那个打高尔夫球的同伴说：“我上个星期挥杆的时候打到自己的脚指头了。”他会说：“我有一次几乎打碎了自己的膝盖。”他可不会问你的脚指头现在怎么样了，如果他在问的话也

要过一会儿。当你告诉人家你在股票市场上或者在停车场里的可怕故事时，你的听众便会告诉你另外一人他自认为更可怕的故事。

尽管如此，你仍然必须倾听，并且提出问题，一直到确定完全了解对方的信息时为止。坦白地说，我必须警告：你将会发现一个有趣且完全不同的世界。一旦人们发现你愿意花时间来了解他们，他们也便会花时间把他们的思想整理成容易了解的观念。你甚至可以因此而为自己创造一些听众，然后你才能够达到真正沟通的境界。这才是真正在传达和接收真实的意义。

一旦你具有可以消除和预防误解的基础，成功便不远了。没有什么比“真正了解”更重要的事情，也没有什么事比它更难获得。

合作

参与团队并不是人类的天性，而是学习来的。接触性的运动，比如足球，参与者很快地就会学到团队其他成员对他个人价值的评估，就是看他是否愿意跟团队其他队员合作。球员不只是一要玩球，还要保护其他人。

在第二次世界大战中，轰炸机驾驶员都知道要靠在一起飞行，以便能够利用多重的防卫系统，因此，他们在空中并没有耍飞行花样的空间。随便就投篮的运动员将不容易拿到球；吓跑猎物的猎人也不会被人再次邀请去一起打猎。

跟他人合作以便完成任务，是我们高贵的成就之一，也是有风格的管理者较有生产力的表现之一。整体的价值确实比组成它的人别分子的总和要大得多。相辅相成的作用是的确可以发生的——如果你愿意让它起作用的话。你越是跟人家合作，人家便越会感谢你。

合作，并不意味着你必须放弃个人标准。如果你的团队决定要去抢金库的话，你可以离开这个团队而去加入另外一个团队，在确定你的团队配得上你，正如你必须配得上团队一样。你要选择好的，不要屈就差的。获得成功合作的最佳方法，便是帮助一支表现并不怎么好的团队，使它变成胜利的团队。召集一批人马，从基本培训开始，管理他们，领导他们。这种道理同样也可以用在与个人的关系上，大家都知道，那些可以与别人合作以追求共同目标的人，会成为众所周知值得信赖的人。值得信赖的人在他们的事业上不会树立份量跟他们相等的敌人。

最重要的是不要不合作，这样会使你被人家瞧不起，而被人瞧不起的管理者是不能跟任何人合作的。

帮助

帮助和合作是不同的。帮助牵涉到给予而不直接期望能获得立即的回报，它是让别人来依靠你，而你却没有依靠他。而合作，则是你们两个人互相依靠、互相扶持。

在企业生活中，帮助就是为他铺平道路，不管他们是否知道是你做的；帮助就是当某人需要你的时候，你能够伸出救援之手；帮助就是在某人值得赞美的时候赞美他，而不是在某人遭到臭骂的时候臭骂他；帮助就是告诉某人事情的真相，比如说，他们有口臭；帮助就是给予人家无条件的贷款，而没有要求对方做等价的交换。

要想以正确的态度来帮助人家，你必须真诚地对待人。你无法伪装，即使你想伪装也不成，因为真诚的帮助是无私的。然而，你必须耐心地等待，直到那个人认识到他真的需要帮助，否则，你所造成的伤害会远大于你所付出的善意。

在企业生活中，你很难告诉你的朋友，他们所配置的系统会妨碍生产力，你很难让他们知道他们走错了路；如果你准备提供帮助，会很快地一跤滑进“干涉别人私事”之中。然而，如果你有自信付出的努力是建立在对那个人关心之上，而不是为了自己的利益，那么你的帮助便将能为人所接受。

沟通

关于沟通，人们为它所做的事情比我所知道的任何个人机能都还要多，然而所达成的功效却不大。谈话治疗、个性改进课程、超感觉静坐、身体语言等方法以及其他许多的活动都被人们采用过，希望能够改进他们沟通的方式，通常人们都能够因此而对自己有更深刻的了解，这也是大部分这一类活动的内容，然而，人们却仍然不能改进他们的沟通方法。因为他们不了解也不相信这个基本道理：你必须先有物，然后才能言之有物。

我故意选择“沟通”这个字作为这种特质的名称，因为与对方沟通你的思想，比仅仅是讲话要复杂得多。你的服装、你的身体姿势、你的体重、外表的整洁以及其他许多事情，都会把许多有关你的资料传达给对方。这种沟通经常是十分清晰和大声的，以致于你所精心挑选出来讲的话根本没有让对

方听到。

沟通的行动有 3 种基本的形式：写、有准备的演讲以及对话。

写文章就跟做布丁一样，简单、直接是最好的，冗长而曲折则是不必要的。写作可帮助你整理思绪，以便使别人能够了解。你可能会写出掷地有声的句子或令人难忘的内容，足够使军队慷慨激昂地奔赴战场；你也可能会让石匠把你当做是他们最大的恩人，因为他们必须忙碌着把你的话刻在大理石墙壁上；更可能的是，你会跟我们一样断续不断地奋斗，使自己的文章为人所了解。写文章是所有沟通艺术中最困难的一种，当你对着一群听众讲话，可以一边讲一边观察他们的反应，看出他们是否困惑、厌烦或者昏昏欲睡。阅读则是一种私底下的行为，你永远不可能知道对方是否了解你所写的东西，除非他提供了解或是误解你作品的证据。写文章让人家了解是一件艰巨的工作，然而如果你能够在这方面成功，就可以达到超过你梦想的成就。

有准备的演说，是一种报酬丰厚却非常累人的沟通方法。让我始终抱着有兴趣的是，真正好的演讲似乎都没有经过准备，然而这种演讲要好久才能出现一次。不肯为任何演讲做正式的准备，是所有因骄傲而造成过失中的最大的一种。那是对听众的真正的侮辱，听众们一定会知道这一点。

在过去 15 年中，听众对于演讲内容的水准已经变得相当挑剔。电视上所播放的政治活动、巡回演讲的兴起以及电视上的讨论座谈会都打开了观众的眼界。仅是为了这个原因，你就必须在演讲生涯的早期获得这方面的指引。

对话是我们都认为可以胜任的事情，对许多人来说这不是最好的话题，因为他们会觉得对话不需要怎么准备和注意。然而，精明的管理者从自己的讲话中就会学到应该怎样改进，比如，讲话的时候要看着对方的眼睛、什么时候不应该接触对方、什么时候应该精明些或幽默些，以及什么时候应该保持沉默，等等。

所有这些沟通的方法——写文章、演讲以及对话——都会在对方的心智上投下你的影像；他们所看到的你，就是他们所认为的你。你可能觉得他们所看到的不是你真正的你，所投射的影像也根本不是你，不过在他们看来那就是你。想想那些你认为在某些方面很反对你的人，也许你认为：他们之所以那样做是故意的，事实上他们不是。

创造

有人认为，创造能力是跟基因有密切关系。如果仅是艺术或运动方面来讲，我想这种说法也许还算正确，然而在管理世界里，你却可以学到创造力。

你可以首先把复杂的问题分解开来，以便显现出它的基本成因，从而创造出解决方法。这些原因一旦暴露之后，具有创造性的解决方法便会显现出来——如果你能够认出它的话。很不幸，大部分的人在达到这一点以前便已经放弃了。

解决问题是一种可以学习到的技能。目前就有许多学习的技术和观念供人们了解、掌握，然而最实际的技术，便是去问那些在第一线面临问题的人。不是去问从事管理的人，而是去问实际工作的人。多年来我便是靠着直接去问负责检验或测试的人问题所在，而过着颇为舒服的生活。工作人员对于有人注意他们的意见往往非常高兴，他们会告诉我错误之所以增加，是因为未受训的人被放进工作区内，或者新的测试设备还没有加以校正，或者工人在对现场主管耍花招。他们会讲得好像事情真的就是那么一回事，并帮助你找到解决的方法。你应当确定他们的话具有某种程度的可信度，而你也必须吸收他们任何的不满。

创造力的另一个来源，便是把他人的构想加以扩充，或者是把旧的构想加以创新，不过你要确定能把功劳分给大家。在这方面你将有很多事情要做。

关于管理风格中的创造力，有一件事情是最重要的，那就是不要养成对人家说你缺少创造力的习惯，这样有些人就可能真的会相信你。在这个世界上，真正具有创造力的人——能够把一个原始构想发展成一种具有原创性观念的人——很可能不到千分之一，如果你不属于这一类，不要感到难过，毕竟这些人经常都被人误解、被人低估，而且他们中的大部分人都孤独的。

实践

最有价值的管理者，便是那些能够首先创造，然后实践的人。由于这种人太少了，所以，如果你发现的话就应该把他当做秘密，不可以让人知道。至于那些能够实现别人的创意，或者是在现有的方法上加上自己的改进方法的人，反倒比较容易找到，这样的人已经值得列士封侯了。大部分的管理者都只能够依照指示去做（这点虽然呆板，但它本身也不是一件坏事情），而真正能够按照指示去实践的

人，也足以得到尊敬、欣赏以丰厚的报酬。

每一位老板都梦想能够找到这一类的下属——他们能够接受任务，找出完成任务的方法，然后带着完成的成果回来。这些人要有能力处理比如“把存货降低到去年的水准”“我们需要进入容器产业”“这些服务生动作太慢了，培训他们快一点”之类的事情。

这就是你所要做的：站起来走上前去，找出基本的问题，决定切合实际的解决方法，并让每一个人接受这个方法，然后把事情完成。没有什么交换条件，没有什么特别的权威，没有任何问题，只要直接走进去成为“可靠先生”。

质量改进方案正像这样。许多质量管理人员之所以功亏一篑，就是因为他们要求绝对的权威，要求加上一张签了名保证每一个人都会合作的承诺书。如果你能够事先获得这种东西的话，根本就不需要任何管理了。你可能也找错了地方，因为他们如果能够提供这个东西，就不会需要你了。

学习

每当有人问：“你在大学学的是什么？”我总是感到很迷惑。这有什么差别呢？毕竟人们并不靠他们在学校所学的东西谋生，除非自己所在的那一行是属于真正专业的领域，比如，化学、医药、冶金以及此类的学科等。至于管理，那实在是一种属于一般知识的领域，当你所拥有的信息越多，特别是关于人和钱的信息，你所能完成的事情便也越多。

因此，不断地学习新事物是很重要的。尽可能参加正式的学习课程才是学到新东西的一种恰当方法，不过更重要的却是阅读和聆听。要广泛涉猎各种读物，每天最少要看一本杂志，每个月最少要看三四本书，从历史到性，等各种题材都可以，每个星期都要发掘出几种不错的谈话材料，即使是休息活动也不要老是重复那一套。要保持新鲜、活跃的状态，以随时准备学习新的东西。

要想知道什么东西值得学习是件不可能的事，因此，你必须不断地寻找新的经验和新的接触；有些新的杂志、电影或者艺术表演可能引不起你的兴趣，然而它们却是真实的东西，你需要对它们多少有一点了解，这样才能知道如何面对它们所造成的影响。你无法把你不喜欢的那一部分世界关闭起来，如果你能够把现在跟过去的世界联系起来，将会对你产生很大帮助。这个世界几乎没有下一件事情是真正全新的，几乎每一件事情都比往有所改进。

此外，每 5 年就学习一项新的活动也是一个好主意，你可以学习弹风琴、打网球、越野、滑雪或者绘画，这些都刺激而具有挑战性的活动，能够使你的头脑中的学习细胞继续运动，不致于使你变成那类你十分熟悉的人——这类人对于每一个新的观念都予以否定，对于生命也丧失了热情，他们已经停止学习，而年龄可能跟你一样。不管世界怎么变，值得学习的事物是无法禁止得了的。

领导

有时候，领导只不过是找出人们正在前进的方向，然后跳到他们前面叫一声：“跟我来！”有时候则非如此，然而，作为领袖，必须给予众人能够理解的指示并能以身作则，借此来跟追随者沟通。领导，意味着制定大家确实能了解的目标，确保每一个人愿意去追求这些目标，同时要订出衡量的方法，然后提供大家达成目标的诱因。这是一种非常艰巨且永无止境的工作，必须使每个人保持忙碌的状态。让被领导者无事可做的领导者，将会很快被另外一个有兴趣而且更卖力工作的人所取代。

当然，你也知道成为一个领袖会有什么样的问题，在方面有许多老生常谈：长时间的工作、不知道所有的轰炸机是否能够安全返航的苦恼、在往上爬与走下坡的人之间做选择的问题，等等，然而，这些问题多少都能够熬过去。

你所不能熬过去的是那一件曾毁灭大部分领袖的事情，那便是越来越相信自己绝对不会犯错，和越来越认为只有自己才能看得见其他人都看不见的光芒。“为什么每一件事情都只有我知道应该怎么做呢？”

发生这种情形的原因正是在于领导者不断在改变着规则。如果领导者是惟一知道所玩游戏的人，那么不用说，领导者是惟一能够赢的人。很少有人故意设定这种任意裁判的规则。这是一种过程的自然结果，在这种过程中，领导者的梦想，是朝向一个下属所不知道的方向。由于下属们并不知道前进的道路，即使也同样卖力地思考，可是却可能朝向另外一个方向。这种差异最后免不了曝光，从而造成下属对领袖丧失信心。当被领导者产生一种犹疑的态度便会影响到许多事情，其结果是使整个组织陷于瘫痪。

治疗这种疾病的惟一方法便是开放的思想——让观念保持流动和让工作准绳能够公开提出讨论。封闭型的领导是不能够成长的。

追随

要成为一个良好的追随者并不容易。卑躬屈膝吗？是的；服从吗？太容易了；然而这样好吗？实大很难说，好的追随者必须达成跟领袖所要求的一样的成果。追随者不一定需要具有相同的目标，然而，必须有达成相同成果的愿望。

好的追随者要用心来确定他了解老板的要求，以及老板话里的真正意思，他们不会代老板向其他人发号施令，而会坚守自己的活动领域。这样做，不是为了限制他的才干或者削弱他的创造力，而是为了减少困扰和混淆自己。

追随者如果想要扩大影响力范围，那便是用正当手段升迁进入更高层次的活动内，而不应花时间去挖领导者墙脚。他们所扩张进去的领域都会是比较太平的领域，而且他们的扩张都能获得老板的充分了解。窝里斗通常都无助于成功，只会延缓大家所能分配的战利品而已。

追随的艺术不应该只是被视为一种过渡性的东西，以便进一步地往上爬，最后成为一只至高无上的、发号施令的公鸡。你永远都不可能脱离追随者的身份。你也许可以爬到董事的高度，甚至高到只剩下“人民”才是你的领袖的地步，不过你也知道的，人民总有方法来提醒政治领袖到底谁是主人。

学习追随的艺术，领袖的能力也会跟着水到渠成。

假装

这是一种最好不要学习的技能，因为你总有一天会忘记你所假装的东西而露馅。如果你想当演员的话，那就做个好演员。不管怎么样，假装都是一种很可怕的管理风格。

摘要

聆听——你对一个人所能表达的敬意在于你是否实际接收他话里的内容和意思。

合作——你不只是要让球赛继续进行，你还要在这过程中保护其他的人。

帮助——让别人来依靠你，而并不期望依靠他。

沟通——你应该仔细规划如何把你的思想传达给对方。

创造——原创性的解决方案是努力从非原创发掘的结果。

实践——工作到头来总是要人去完成的。

学习——当你对每一件事情都有答案的时候，你便知道自己已经停止学习了。

领导——领导者开始自尊自大的时候便是他们开始失败的时候。

追随——你永远不可能不为人家工作，因此，你要好好学习这一门艺术。

假装——如果你想当演员的话，就去当个好演员，不要来干管理。

管理风格：芭蕾舞，还是曲棍球

管理风格应该是自然流露，也应该是刻意经营。自然的风格最好，也最有用。然而，你也可能会有一些既不可爱又不自然的特质，找出这些特质并加以消除，不过最重要的是，你要随时有所准备。当大好机会到来的时候，人要能够立刻采取行动。如果电视台记者把麦克风伸到你面前问你怎么做时，你应该知道自己要讲些什么话。

让我们来看看芭蕾舞与曲棍球之间的区别。

曲棍球是一种竞赛运动，它需要你在面对不断变化的情况时，能够立刻运用你所学到的和你所自然拥有的技能。一场球赛展开了，打球的动作一直继续着，直到门裁判只哨子或者比赛结束。在这些期间，球员必须知道什么时候要进攻，什么时候要退守，没有脚本，也没有休息，只有动作、力量，以及球员跟球员之间的对峙。曲棍球是一种很刺激的运动，因而有非常刺激的风格，然而它不是一种良好的管理风格。

芭蕾舞则是在演出以前进行设计、讨论、规划、检查以及详细的节目安排。每一个布景道具的放置、每一乐章的时间、剧情的展开以及音乐的节拍，统统都经过周密的思考以及事无巨细的策划。由于艺术家的创造力以及观众对于艺术的认识，每一场的芭蕾舞都是具有原创的特性；芭蕾是一种沟通的媒体，也是一种切合实际且有效的管理风格。

假定现在有一个组织，发现他们目前所产生的问题中，有许多是由于没有经过适当培训的新进员工被放进生产线的缘故。很显然，这个组织会要求工作部门将来对于培训要更加注意。在获得这样的命令之后，曲棍球型的主管便会写一张备忘录给该部门的厂长，要他签名保证：“以后只有当员工的技能经过质量部门证明之后，才可以叫他们去执行实际的工作。”结果就是，最初几天，大家情绪失落、发生冲突，最后不得不下达最后通牒，到头来或许只是雇用几个人来“核定员工技能”便交差了

事。

芭蕾舞型的主管则不同。他会要求受部门聚集起来讨论这个问题，在清楚而不带情绪性地显示了真实情况之后，这类主管会帮助小组开会达成决议，承认“我们没有给新进员工做适当的培训，便让他们参加工作。”经过一番讨论之后，于是，这些人同意做更加严格的培训。他们会要求质量部门定期对培训进展加以监控，问题小组也会定期聚会，直到问题解决为止。这样做，芭蕾舞型的主管便可让有关部门知道发生问题了，他们应该一开始就做好这些应该做的事情。在这过程中，没有人大惊小怪，也没有人吵闹打斗，只有积极而有效的行动。

如果你能够思考所面临的情况，并且规划出一套解决问题的方案，你将会受人尊敬；如果你到处追打，一边扑灭问题，一边打坏墙壁并打伤旁观者，你将会被人归为危险分子。曲棍球型的主管会有电话、备忘、造访、询问、攻击以及马不停蹄的活动，对他们来说，短暂的假期、临时缩短的旅行以及长时期的工作是家常便饭。找出和解决这么多的问题，对他们而言也是有成就感的，然而大部分问题，每发生一次就必须被重新再解决一次。芭蕾舞型的管理者则很少受到意外的干扰，所订目标是定期达成的，休假可以按照计划，加班这个字眼则不在他们的字典里面，有问题发生也会很快被解决，就跟英国保姆一样的能干。

曲棍球型的管理是试探，芭蕾舞型的管理则是预防。这两种风格在传统的质量管理架构之内都能够动作，然而，只有预防管理才能给你带来应得报酬和满足感。公司最高管理层应当要求质量部门能够完全地预防问题，以使任何问题都能立刻得到处理，而会引起情绪混乱或者浪费。他不希望有人时常把文件丢在他面前要他签名作为“支持”的证明，而会要求质量能够落实。因此，你也应当如此。

质量是免费的，但它不是赠品。

第二部分 案例：HPA 公司的质量改进方案

在管理者所面临的诸多问题当中，最大的一个，就是他必须把心中的构想付诸行动。如果他曾经用心去从他人的经验中学到教训的话，就可以安然地过关。多年来，我目睹过数百家企业按照 14 个步骤方案实施的质量改进方案，却从来没有看过哪一个方案没有成功过。下面这个 HPA 方案将引导你认识一个真实的范例，告诉你怎样来建立及实施质量改进方案。你或许能认出这个故事中的某些管理风格，也认得出其中的做事态度，更会高兴地发现：最后一一切都安然过关。

这个个案曾经被我用来作为教辅，教过许多不同组织的管理才以及各类专业人士，在扮演个案中的这些角色并讨论了各项步骤之后，他们都学到了处理状况的技巧。

所有的态度测验、所有的讨论以及所有需要召开的会议都包含在这个个案里面。第三部分则包含了讲师的教学指南；我建议先把这个个案从头读到尾，然后再研究指南，之后再从头把个案读一遍，然后再用指南中问题来检验自己。

这个个案读起来应该很有趣，也很容易读完，在读完这一遍以后，想一下你公司的情况，然后再开始出发。质量改进正在等待着你。

现在，我们的故事就要开始……

第10章 计划的背景

出场人物表

修思——HPA 公司电器用品事业部副总裁及总经理

莎莉——修思的妻子（不是 HPA 的员工）

韦尔——制造部经理

奥图——采购部经理

哈利——工程部经理

雷夫——驻外的维修部经理

凯瑟琳——营销部经理

艾伦——质量部经理

马莉安博士——人力资源及公关部经理

艾丽思——财务主管

魏森——专案控制经理

莎澜——魏森的夫人（非 HPA 员工）

约翰——HPA 总部的质量工程师

汤姆——工会主席

（其他一些员工及其家人）

跌跌撞撞

修思当上 HPA 公司电器用品事业部的副总裁和总经理已经 3 年了。过去 3 年来，他一直卖力地经营这家老子号电器产品制造及经销商的业务。他期望能够提高自己部门传统上微薄的获利能力。他已经建立了一些现代管理的机制，因而觉得该部门应该很快会达到真正能够赚钱的地步。可是这种情况似乎永远不会降临，该部门总是不断地会有一些新问题，从原告根本不会发生的地方冒出来。

两年前，公司突然发现：电视生产线所使用的零件的质量很奇怪地降低了，造成产品早期故障率的迅速升高。这使得驻外维修部经理雷夫高声喊着冲进修思办公室。雷夫刚刚才讲完要增加 35 个人

手以便处理这个问题，营销部经理又跌跌撞撞地冲进来。凯瑟琳通常都是像风一样地冲进来，然而这次却因为愤怒而使她失去了平衡。“经销商现在对我们开始怀疑了，”她说，“我们最好赶快改进质量，要不然我们会很大的麻烦。”

质量经理艾伦为了处理这个问题，立刻把剩下的那些质量较差的零件调出仓库，并且跟采购部门协商采取一些补救的措施。他除了表示这件事情不会再度发生之外，还让质量工程师写了一份新的维修手册，以便让驻外的维修人员能简化原有的维修工作。大家都同意这种亡羊补牢的办法。

六七个月之后，又冒出来另外一个泡泡，这一次是烤面包机以及桌上烧烤锅的存货突然大量增加。制造部总经理韦尔在做过详细的调查之后发现：控制生产的电脑程序中两项错误，造成了这两样产品的生产数量错误。营销部门想尽了办法清理出这批多余的存货，可是公司的损失却不小。

就这样，公司内经常不是这里发生小问题就是那里发生小问题，而且一发再发，使得每次的管理会议都变成了叫骂大会。虽说每一个人都有错误，可是却没有人敢于负责。

公司的生产力正在下降，各部门的缺陷品也在慢慢地上升，使得销售人员对产品开始感到沮丧。销售人员多少都带点情绪，因而常常会把所看到的问题放大，扭曲了问题的本质，但没有会否认销售人员是真的不高兴。这种情绪正逐渐显现出来。“不会有人比我更不高兴。”修思认为。

经销商的反应也很不好。HPA 是通过独立的五金及电器用品商来销售的，因此，他们非常依赖于与这些独立经销商的关系，而这种关系则是建立在产品的可靠性以及性能上面的。虽然 HPA 在各个重要的市场都没有维修站，并且经常派出维修人员，然而最近发生的这些问题却使得他们无法招架。维修工作也开始离目标越来越远。

在修思召开的上一次管理会议中，质量经理艾伦对于目前的补救措施方案以及整体的质量状况做了一番报告。有几条产品线是有所改进，不过其他产品的质量却退步了，就整个情况来说，虽然没有变得更坏，但也没有变得更好。艾伦认为他们已经开始掌握情况，或许在未来一个月内就能见到转机。制造部门的人也支持这个看法，整个会议充满乐观的气氛。修思虽然对这些补救措施提出一些尖锐的问题，不过最后还是自我安慰地认为，艾伦所建立的小组已经找到了问题的症结所在。所有与会的管理者都使他认为这样做是正确的。

基于这样的分析，修思决定采取某些积极的步骤。下个星期就要召开年度销售会议了，修思已经计划好要在会上发表一篇经过深思熟虑的演讲，谈论小型家用电器产业的前途以及 HPA 公司的展望。不过他告诉凯瑟琳，这一次他谈论质量以及所采取的积极行动将如何消除目前的问题。

大家都热烈地赞同这个构想。艾伦制作了一些图表以便在演讲时使用。财务主管艾丽思画了一些成长曲线。修思也写好了演讲稿。

销售人员对于修思这篇演讲稿非常喜欢，其中鼓励士气振奋人心的东西正是他们所需要的。凯瑟琳很高兴，艾伦很快乐，而修思也信心百倍。就剩下雷夫并不完全满意。

他悄悄地向修思打了一个手势，把他拉到一旁，问修思对这些问题打算怎么办。雷夫指出，目前所有采取的行动只不过是了解决存在的问题，而这些问题应该都是可以预防的。这位驻外主管承认他并不知道应该怎么办，不过觉得在问题突然冒出来把他们打得昏头转向以前，应该有某种方法来防止这些问题的发生。

这番话破坏了修思的会议气氛。

真正使他感到困扰的是，这整件事情竟是如此的明显，如果能够在问题很少的时候就发现，那么几乎可以不用费什么力气或费用就能消除掉这些问题。更有甚者，如果能找出为什么会产生这些问题的原因，则可以避免出现令人尴尬的情况。

修思突然明白了，他那振奋人心的演讲完全不适用，在往后的日子里他仍然会在一个接着一个的危机中东摇西晃。总该有个较好的办法才是，他决定把情况从头到尾仔细想一想。

修思的微笑

几天以后，修思把质量经理叫到办公室来。

他说：“艾伦，首先希望你能了解，我不是在责怪你，我要求你做的每件事你都做了，而且做得非常好。你所设立的小组一直都在解决产品和服务问题，而也认为你写的问题报告相当精确而且有用。

然而，有一个问题需要我们俩共同来解决，这个问题可分为两点。第一点，整个公司的风气好像倾向于事后补救，而不是在事前预防；第二点，我想我们这些高级主管对于质量的态度都不正确，我们所做的努力只是产品过得去就算了。对不对？”

艾伦不知道该如何回答。平心而论，他同意修思的看法。在艾伦不安地蠕动中，修思继续说：“我们必须认识到需要做某种心态上的改变，而我们也要确定这种心态上的改进是正面的。我们需要让每一个有兴趣的人参加缺陷预防，因此，我想让质量经理来执行，而我负责推动这项工作，你觉得怎么样？”

艾伦想了一会儿，然后回答。

“修思，你所谈的跟我所想的质量改进方案，对我们的公司以及我的工作都是一件非常好的事，不过这真是你想要的吗？”

修思点点头，回答道：“一点也不错，我想要立刻开始让我们的人愿意把事情做得比以前更好，希望能够尽快展开。这能够做到吗？”

“当然能够，修思，当然能够。最后最近我一直在阅读一套有关建立缺陷预防态度的 14 个步骤，在适当施行过的地方似乎都产生了功效，我单从阅读这些文章中就获益匪浅。”

修思站起来，说道：“很好，这就是我们所要的，让我们现在就把其他的人找来，告诉他们我们立刻要做的事情。我们明天就开始进行这个方案，由你全权负责。我们要鼓舞激励每一个人。”

艾伦也站起来，把手伸向修思道：“喂！等一等！这样开始是错误的，我想在我们把其他人拉进来之前，你跟我都必须确定我们了解大家所面临的情况、这个活动的方案以及这项活动应包含的项目。我能不能再跟你多谈几分钟？”

修思开始对这位质量经理另眼相看。他昂起头来，略微想了一下，然后微笑道：“我已经有一点觉得你现在正想着要用什么方法告诉我，让我知道我本身就是问题的一部分，而如果立刻就发起一场激励活动，只会把事情搞得更糟。对不对？”

这话令艾伦大吃一惊，脸上有一点儿泛红。修思把笔记本拿到面前。

“好吧！告诉我，我们必须做什么？让我从你需要我做什么开始。首先让我了解这个方案的背景，然后再简要地告诉我这 14 个步骤，以便让我今天晚上可以阅读这些资料。很显然，我并不了解什么是质量改进和激励，请你解释清楚吧！”

从这间办公室开始

艾伦想了一会儿，决定还是把全部内容说出来才是最好的方法。他身体略为前倾，以便能够直视老板的眼睛。

“我先前已经说过，我一直都在研究质量改进这件事情。在我还没讲这件事情之前，让我先澄清另一件事情。之前我对整件事情的认识是错误的。举例来说，我一直都认为零缺陷是某种激励员工的观念，所要做的只是张贴海报并做几场演讲，以便让员工签名保证。做这些事情之后就可以翘起二郎腿等待好事发生了。基于这种想法，我以为零缺陷只不过是一群非专业人员所搞出来的愚蠢把戏。质量这一行的文献大部分都支持这种看法。

“然而后来，我却慢慢地发现有些公司实施零缺陷成效显著，而这些成效也能维持很久的时间，因此我才领悟零缺陷方案一定有它的特殊之处。零缺陷是质量改进之轮，它将从这间办公室开始。”

修思身体向前倾，显示他真的感兴趣了。

艾伦微笑道，“我的意思是说我们必须设立一个非常清楚的工作标准，以便让我们的人员遵循，而我们也必须以身作则，从我们自己开始身体力行。它跟激励完全无关，那些已经推行一段时间零缺陷方案的人都说，他们不了解为什么会有人把零缺陷当做是一套激励方案。零缺陷方案只不过是设立了一套工作标准，以便让每一个人不致误解，然后开始做双向沟通，让每一个人都这个方案。正如你以前说过的，我们都在卖力地做着错误的事情，现在我们可以同样卖力地做着对的事情。”

修思皱了一下眉头道：“我们没有办法把每一样东西都镀上金，或者把现有的东西通通丢掉，如果你要在每一件事情上都做到零缺陷的话，我们将必须 300 位检验员，我们的人会因为偶然的差错而感到挫折。这套方案对我来讲似乎不切实际。”

艾伦用拳头坚定地在桌子上敲了敲。

“一点也不这样，修思。零缺陷的要旨是预防缺陷的态度，它的意思就是‘第一次就把工作做对’，如此而已。当你在工作的時候，你要把所有要做的事情做出来。如果每一个人都这样做的话，我们便可以大幅超前。在我们所有的问题中，大部分都是粗心大所致。因为我们做为管理层并没有坚持凡事第一次就做对。我手头有一小盘录音带，介绍零缺陷的观念，在你听过这盘录音带之后，我将告诉你，达到全公司零缺陷境界所需采取的步骤，以及在达到零缺陷之后，要采取何种后续行动来支

持它。同意吗？”修思点了点头。

“我们已经开始了”

“听起来这像是个好方法，不过在你放这盘录音带以前，让我问你一个问题。假定我能接受这盘录音带的观念，我们的质量改进方案最快可以何时开始？”

“修思，”艾伦笑道，“我们已经开始了。”他快步地走出办公室，回来的时候带着一盘录音带。他把录音带放进录音机里，然后开始播放。

产品做得还不够好，客户的抱怨越来越多，而浪费的现象也太多了。那些用起来没有问题的产品，则都是由于在检验、测试以及服务上的投资大得不成比例之故。许多公司花掉销售额的 10%、15%，甚至于 20%在废料、维修、保修、服务、测试以及检验上面，这种浪费现象是由公司的员工和管理层所直接造成的。

要消除这种浪费，并改进工作，提高效率，我们必须集中力量来防止缺陷和错误的发知。如果你能够防止缺陷的话，便不需要花费修理、检查或者解释等费用。你所要做的第一个步骤便是探讨并采取缺陷预防的态度，这种态度我们象征性地把它称为零缺陷。零缺陷是一种给管理层使用的标准，让管理层与员工沟通，传达给员工，以便他们下决心“第一次就把事情做对”。

人们总是认为错误是无法避免的，所以我们不仅接受错误，我们还预期它发生，不管是设计电路、书写电脑程序、策划、焊接、打字、作帐或者是装配零件，我们都不在乎犯几个小错误，而管理层在规划的时候也预期这些错误的出现。我们始终认为人类天生就是会犯错误的。

然而，在我们个人的生活当中，我们并没有维持同样的标准。如果我们这样做的话，我们一定时常会在兑现薪水支票的时候少几块钱，我们会预期医院的护士会摔落几个百分比的新生婴儿，我们偶而会在回家的时候走错了家门。对自己，我们无法忍受这一类的事情。因此，我们可以说具有双重标准——一个是用在我们自己身上的标准，另一个是用在公司上的标准。

之所以会这样，正是因为家庭为我们立下了比公司更高的标准。

简言之，身为管理者有责任清楚地让那些需要我们指导的员工们了解：我们必须为质量提供一种可以了解且稳定的标准。

让我们来看看，任何组织都具有 3 个基本的工作成效领域：成本、进度和质量。这 3 项都是成功所必须的，而每一项都需要我们建立不会让人误解的工作执行标准。

以成本为例，每一个人都了解 2.35 美元看起来像什么。要怎么样来运用这笔钱，也许大家会有点争论，然而每一个人都会了解它的实质。在预算编定之后，你的标准便是要让工作跟资金一起达到目标。

进度也有一个大家共同都了解的基础：时间。我们大家都用同样标准日历和钟表，交货和完成日期也都在合同里面有所规定。我们要么是遵守交货期，要么不遵守交货期。

现在让我们来看看现行的质量标准在哪里？

大部分的人都谈到“可接受的质量水平”（Acceptable Quality level, AQL）——AQL 的真正意义，就是在我们开始工作以前，就承认我们将生产有缺陷的东西。让我再重复一遍，所谓“可接受的质量水平”就是在还没工作以前，就承认我们将生产不完美的产品。因此，AQL 不是一种管理层的标准，而是一种维持现状的决心；它不是让管理来设定标准，而是让工作的人来设定标准。

想想看，在你要购买的东西上你会建立 AQL 吗？你会接受一部你事先知道有 15%缺陷率的汽车吗？你能接受 5%、1%、2.1%，或者是 0.25%的缺陷率吗？对于照顾新生婴儿的护士，你又会采取什么样的态度呢？

用 3%的错误比例来作为 AQL，会不会太严格呢？

零缺陷的观念是建立在一项事实上的，这项事实就是错误是由两件事情所引起的：缺乏知识以及缺少观注。

缺乏知识可以用大家试过的一些工具来加以衡量和解决，然而缺少观注却是一种心态，既然是一种态度上的问题，就必须从个人做起，尝试改变。当人们碰到这种改变的挑战时，如果你鼓励他们去改变，他们的反应就会很热烈。要记住，零缺陷不是一种激励的方法，而是一种工作的标准。零缺陷不只适用于生产部门的人员，更适用于每一个人；有时候在非生产部门实施零缺陷，却可获得更大的收获。

零缺陷方案的实施必须由管理层亲自率领。下属的工作标准既然是领导者所制定的，那么下属的

成效就是按照领导者的要求；你必须告诉他们：你的个人标准就是：零缺陷。

要获得零缺陷的利益，你必须下定决心，身先士卒地在你的部门推动改进方案，要求零缺陷。你的第一个步骤就是：使零缺陷的工作态度成为你个人的标准。

录音机关掉之后，修思呆坐了一会儿，然后转过身来盯着艾伦，用平静而安详，甚至是轻声细语的口气说：“我真该死，如果公司的产品就像公司的管理层一样的话，当我们的产品有这么多的问题，那么问题中大部分就是我跟我的下属的问题，艾伦，我想我知道你的意思了，把这些东西留在我这儿，明天早上8点来找我。我俩应每天早上碰个面，每次研究一个步骤，以便展开我们整套的活动方案。”

“好！明天早上见。”

一丝叹息

修思带回家的资料名叫“通过缺陷预防来改进质量”，这一方案的内容就是第8章中叙述的14个步骤。

在他跟太太谈话的时候，修思谈到了这一套方案以及它们的问题。

“这一套方案听起来的确非常合理，而且其中所叙述的那些公司的经验，很真实而且记载详细。不过这整件事情仍然使我感到困扰。这套似乎不……我实在说不出所以然来。”

“我知道你想说什么。”他的太太说。修思惊讶地且饶有兴趣地看着她。

“你怎么知道？连看都没看过。”

“我了解你，你的问题就是你觉得这套方案并未周全到能够解决你现有的问题，事实上它看起来就像是早已想到的东西。我说的对不对？”

修思不得不承认，这套方案的简单和直接的确使他感到难堪，它所要求的就只是信守所订标准，把它传达给员工，评估员工的执行标准，然后从头再来。但要注意，在整个过程中要对这套方案诚实。

然而，单单信守标准这部分，就的确使他感到难堪，他觉得自尊受到伤害。对于一个充满活力而又对工作感兴趣的主管，他觉得一直都给予员工挑战，要他们第一次就把工作做好，他一直都认为他始终就要求员工有第一流的表现。然而坦白地说，他也知道在他强烈要求能够按照进度交货、维持预算以及使工作顺利的同时，他已经让事情的发展离开了轨道。

就在6个星期以前，负责最后测试的人员，因为检验设备还没有校正好，而延迟了某些烤锅的出厂检验，他便因此惩罚了他们。现在他了解到，自己等于是告诉他们测试是不重要的。

不管怎样，他必须下定决心，告知员工他对质量认真的态度，他将在这项方案正式开展的时候这么做。在一丝叹息中，他回过头来看这本小册子，下决心一次一个步骤地来实施这套东西。

第11章 零缺陷方案

步骤1：管理层的决心

目的：让大家明白管理层对于质量的态度。

我们必须坚持以最合适的代价生产符合要求的产品和服务。要达到这个目标，我们必须在各个工作部门运用缺陷预防的技术，包括工程、制造、质量管理、采购、销售以及其他各个部门，没有人能够例外。

预防缺陷比修理、除理废料或者维修便宜得多。由于错误所产生的浪费，其费用常常高到销售额的15%~25%。

要想有所改进，你所要采取的第一个行动，便是让公司的管理层花点时间来了解所要采取行动，并且下定决心确实要改进。他们必须决定采用缺陷预防的态度，作为他们个人的标准。

这一点之所以重要，其原因虽然十分明显，不过却值得我们再三强调，因为这牵涉到整个质量政策。

公司的质量政策可以说太重要了，以至于不能交给那些负责产品接收检验的人。因为经常被要求判断产品是否良好的质量经理或检验人员，将会根据他自己的背景和个人的态度来偏袒产品或者服务。

什么是质量政策

质量政策就是公司人员对他们应该把工作做到什么程度心态。不管有没有宣布，这个政策都会事先决定我们下一步工作是否能够做得成功。

如果公司的管理层没有建立一个正式的政策，那么，负责工作的人便会选择他们自己的政策，而且是个别的政策。质量政策必须由公司的最高主管宣布和建立，就跟宣布和建立公司财务政策的方式大致一样。把这个任务交给质量经理或者其下一层的主管的做法是很危险的。

要决定质量政策应当是什么，我们首先应当来看看它应该不是什么。

1. 它不应该是一篇谈论“质量经济学”的论文。质量就是符合要求，世界上没有所谓符合要求的经济学，第一次就把工作做对总是比较省钱的。检验、测试、实验设备、秘书工作、膳食提供以及其他的功能都有所谓的经济水准，然而质量却没有经济水准。
2. 质量政策不应该附带一个数字。你若在声明中仍允许不符合要求的比例存在，绝对不是达到你要求的方法；因为没有人会注意到这个数字，他们只会知道缺陷存在，并且允许它继续存在。
3. 它不应当指出任何出偏离政策的方法。如果它指出这种方法，立刻便会有人根据这个方法定下工作程度，并且会开会来培训大量人员符合这种程序，从而降低原来所要求的标准。
4. 质量政策不应负起绩效评估的责任。这个责任应当是首席执行官的，尽管他将会让其他人来为他收集信息。
5. 质量政策不应该只是藏在卷宗里面，并只让高级主管看到而已，它应该被一再地宣布并且广为公布，直到每一个人都知道、了解并相信为止。

质量政策的声明最好是这样。

完全执行所规定的要求，否则必须正式更改要求，以符合我们以及客户真正的需要。

这一份政策的声明和对管理团队的解释，将给你的质量改进提供适当的基础。

最后要强调的一点便是，管理层的每一个成员都要了解并同意这个政策，更重要的是要尽力去推动它。

份内的事

修思回到桌子旁，按照上面的指示写下了他的政策。有一阵子他想要加上“如果你们有任何问题，可以请教你们的主管”之类的句子，不过，后来他想到这样会打开松懈之门，既然想要大家符合公布的要求，那么就应坚持这些要求。看看产品是否能够按照大家认为应该有的标准制造出来，应该也是件有趣的事情。

不过他倒是在政策中加上一句话，宣布该政策适用于所有的员工并不只限于在制造部门，政策要在每一个部门实施。他想，这样应该也会让营销部门的人动起来。

上午8点，艾伦走进修思的办公室，修思交给他一份草拟好的政策声明。艾伦从头到尾读了几遍，微笑着把它还给修思。

“简单扼要，修思。你份内应该做的事情就是这样。”

“很好，我今天就把它发出去，至少我们已经通过了步骤1。不过，我想如果能告诉办公室其他同仁为什么我们要这样做可能更好，我想在下午3点开个会，向大家解释这件事的来龙去脉，好不好？”

“没问题。”艾伦说。

“现在，我亲爱的质量经理，我们必须开始来对付这一活动方案的其他问题。你已经开始步骤13：质量委员会了，因此，我们现在没必要去担心它，不过它进行的怎么样呢？”

“非常好。我所碰到的最大问题，是他们还没确定我们对这整件事情是不是认真的，我想你这个政策声明将会有所帮助的。”

“天哪！我们已经这么没有信誉了吗？或许我应该跟他们开个会。可以安排以下吗？”

“我们下星期三下班后开个会议，如果我们采取聚餐的方式，那么你便可以过来讲几句话。如果你不介意话，让我们把事情说开来，然后，让他们问任何想要问的问题。”

显然修思很喜欢这个构想。

“如果这样有效的話，或许我们应该跟其他部门也同样来一遍。现在这一方案的下一个步骤是步骤2：质量改进小组。由你当主席，对不对？”

“我不这样认为，修思。”艾伦回答道，“如果你看一下方案的说明话，你会发现它并没有特别规定让质量经理当，如果是这么简单的话，它应该会指明的。我的感觉是，如果你让质量经理来负责这个方案的话，那么大部分的人都会它看成‘只不过是另外一个质量激励方案而已’。”

“好吧！让我们一个字一个字地来阅读这一步骤的解释，看看我们是否能够找出它的意思。很显然我们拥有选择权，因为我们必须从公司内找出一位严格且有能力执行质量改进的人。”

步骤 2：质量改进小组

目的：主持推动质量改进方案。

由于公司的每一个部门都有可能成为公司产品缺陷的制造者，因此，每一个部门都应该努力参与质量改进。参与的的程度最好是视你所面对的个别情况而定，不过每一个人都是可以改进的。

质量改进小组的成员除了主席以外，严格说来都只是兼职而已，主席本人则是深入参与，因此，主席的挑选是一个重要的步骤。对主席资格只有两点要求。

1. 主席必须是一个成熟的管理层的一员，他必须了解改进的需要，并且同意零缺陷预防的观念。
2. 总经理以及管理层的人员必须对于这个选出来的人有信心。

担任主席并不一定要具备特别的技能，有些公司选择他们的质量经理，有些则从工业关系、制造、工程或者财务部门的主管中挑选。主席应当组织一个能够代表各个部门的团队，这个团队应当一起探讨此方案的目的以及它所牵涉到的概念，然后这个团体便可以来主持这一方案。

小组成员的责任如下。

- 定出整个质量改进方案的内容。
- 在小组内代表他们各自的部门。
- 在他们各自部门内则代表小组。
- 使小组的决定能在其部门内实行。
- 对于改进活动的实行做出具有创意的贡献。

在此需要强调的是，虽然小组负有创造并指导整个方案的任务，个别部门仍然得发展并实行属于自己的方案。

小组应当发展出它自己的计划，并将计划交给总经理以及总经理的幕僚，以便获得他们的接受和支持。每一个步骤的完成都应该设定确切的日期，活动方案进度也应该在每一次幕僚会议中进行回顾。这种不断地强调将能确保方案实行的成功。

评语：小组的建议和改进方案的组织并不代表公司需要增加额外的支出，它们只不过是把目前正在发生的一些事情加以聚集和组织起来，集中力量以避免工作重复而已。

管理会议

“这对我们找人当主席的事情一点帮助也没有。”修思咕哝着。

艾伦搔着腮道：“也许我们漏读了这一点，不过我觉得讲义中似乎是有意让我们自己来决定谁对这个方案最关心。”

“我想你说的大概不错。”修思说，“在质量问题上谁受到的伤害最大？当然是我，因为如果我们生产的东西不好，我就会失业。还有你，因为根据组织图表，你被认为是应该负责的。然而，真正受伤害最大的应该是我们勇猛的营销部门，我们所生产的那些垃圾让他们很难堪。凯瑟琳是在一步一步地走向死亡，而她也知道这一点，让她当主席好吗？”

“那我们就有一位女主席了！”

“认真说来，凯瑟琳倒真是个合适的选择，她在这一行很有经验，而且她的意志坚强，又有很高个人标准。除此之外，每一个人对于她个性和专业能力都很敬佩。”

“我不认为她会接受，她可能会觉得工帮是惟一的问题发源小，而不愿在营销部门弄一个改进活动方案。干脆就让我们两个人来推动整件事情吧！”

“她一定会愿意，你只是不了解营销人员罢了。她认为她的部门是整个公司中最有效率的，因此她将会接受这个任务，以便把公司的其他部门提高到她观念中的绩效标准。”

“你可能是对的，不管怎么样，我同意你这种试试看的构想。我们让魏森当这个活动方案的负责人好吗？他聪明，人缘又好，而且曾经参加过国际演讲人协会，我想他会乐于有这个机会向你及其他同事展现一下他的才华的。”

“同意，让我们邀请他参加今天的会议，最好让他从一开始就对这整件事情有所了解。”

事情就这样决定了。修思回去工作。而艾伦立刻开始安排召开管理会议。

在每一个人到达时，艾伦都会向他们介绍魏森，并且说魏森将担任新的质量改进方案的行政管理工作。虽然每一个的表现都很友善，不过可以看得出来，这并不表示他们会亲自为这个方案做点事情。事实上雷夫和凯瑟琳都还对魏森说，如果他需要任何有关工厂问题的资料时，可别客气，尽管来找他们。

修思大概在下午 3 点的时候正式宣布会议开始。

“我很高兴诸位今天下午能在这个临时的通知之下前来开会。我所要说的问题对我们全体都非常重要，它牵涉到我们 HPA 公司内部推动一个正式的质量改进活动方案。现在让我先简短地报告一下我们的状况。

我们是一家生产小型家电用品，并提供这方面服务公司。我们的对象主要是私人拥有的五金及杂货店。我们发现我们的市场正在扩大，然而我们的市场占有率却在下降。两年前，我们的销售额是 5500 万美元，去年是 5600 万美元，今年的销售额则变成 5436 万美元。这种业绩可以说是再差不过了，我们今年的利润将为 81.51 万美元，相当于销售额的 1.5%，也就是说投资回报率为 1.7%。当你看一看今天外面的投资机会，很显然，把钱放在 HPA，倒不如把它用在别的地方。

我们所面对的情况很清楚，那就是我们必须改进经营状况，同时又不能提高产品价格。此外，我们也必须提高销售额，以便我们能有一个更广泛的基础。

现在让我们来看看我们的钱哪里去了——我们所收到的 5436 万美元是这样分配的：

- 员工薪资和福利
- 付给提供材料和服务的厂商
- 联邦、州政府以及地方政府税
- 利润
- 其他费用

“我知道不该用这样的方式来看一个公司的财务结构，不过我认为它的确指出，如果我们不能把公司结构重新调整，以便达到某一水准，使我们能够以更少量的产品来获得 8% 的税后利润，我们

就必须从内部降低生产成本，并且改进我们的质量，以便使我们能够在市场上获得更多的毛利。

我们员工总数为 2718 人，我已经要求玛丽安为各位提供一份公司员工分配表。”

玛丽安站起来，发给每一个人一张表格（见表 11-1）。

表 11-1	公司员工分配表
	营销人员 136 人
	厂外服务人员 281 人
	管理人员 65 人
	质量人员 187 人
	设计人员 92 人
	采购人员 16 人
	制造人员 1825 人
	人力资源及公关人员 52 人
	财务人员 64 人
	总计 2718 人

修思待大家消化一下这项资料之后，继续说道：“在已经牵涉到许多产品本身问题的同时，我们也有一种可怕的趋向，那就是我们的行政管理以及文书工作部门在做重复的工作。艾伦为我做了一些特别的分析，这些分析告诉我们一些有趣的事，看起来好像我们的人员中有 25%的人是用来把工作做第二遍，甚至是第三遍。很巧的是，这种情况在整个产业界似乎没什么了不起的。”

会议室中的人都张大了嘴巴，凯瑟琳摇着头说道：“修思，我很难相信这一点。你的意思是说我的下属在对客户说不该说的话、记下错误订单？”

修思用平静的声调说，“这只是一项意见而已，这意见是根据我所收集到的资料提出的，不过我可以告诉你一个例子，我们有两个人是专门登记订单的，他们是属于你的部门。”

“没错。”凯瑟琳说，“当有订单进来的时候，他们负责接受订单，并且把订单转换成工厂的工作指标单，以便让存货、加工时间以及其他有关事项能够得到安排。这件工作为制造人员节省了许多的时间和人力。”她转头看着制造部经理，希望获得他的同意。制造部经理点点头。

“我了解我们的制度，”修思说，“不过我们曾经派一位质量工程师到生产管理部门去呆了一天，看这些订单到发生什么事情。他报告说，上星期四我们从订单登记部门所收到 87 张订单中，有 16 张由于零件号码不对或其他的错误而必须退回重写。在计算发生这种情况的频率时，他获知生产管理部门有一个人专职负责与订单登载小组联络，因为过去发现的贩错误实在太多了。”

“那为什么没有人告诉我呢？”凯瑟琳生气地说。

“因为我们的内部沟通和改正行动系统非常差劲，这就是它的原因。这种现象是我们所必须改正的问题之一。我们发现厂外服务部门的维修人员不会把他们的维修分析资料和结果送回公司，因为他们发现没有理睬他们的建议。他们甚至拥有自己非正式的维修手册，上面告诉他们如何解决所有已知的问题。”

雷夫脸红起来，说：“我曾经尝试让大家注意我们的报告，可是很困难。”总工程师哈力在椅子上转过身来说道：“我们以往都会看这些报告，可是它们大部分都是一些很难看得懂的东西，此外我们也真的没有人手来一一过滤它们。”

制造部门的韦尔清了一下喉咙，说道：“我们的部门的拒收率在过去 3 年中一直持续上升，我认为其中有一部分是因为人员的流动率以及我们缺少适当的培训。不过我认为要我们之中 25%的人是用来做重复的工作，倒是有一点夸张。”

“也许吧！韦尔，”修思点头道，“在我们开始详细讨论这个活动方案以前，让我们暂假定猜测是对的，也就是说我们的人员中有 1/4 并没有真正地具有生产力。这也就是说，我们所付的薪水中有 650 万美元是付给做重复工作的人，这是一个值得注意的问题。”

“你知道，修思。”采购部经理奥图说道，“如果你把同样的想法也用在我们的供应商身上，如果我们所付给他们的钱中有一半是用在做无用功上面，那么我们在这上面也可节省另外一个 650 万美元；如果我们做对的话，我们就可以省下 1300 万美元。”

“就是这个意思，奥图。”

“这对我来说好像有一点像是在做梦，”凯瑟琳说，“所有这些对于我的产品质量问题有什么帮助？”

“我想它会有所帮助的。如果我们现在能够用点时间，探讨我们所要提出的质量改进方案，并且让艾伦和魏森给我们上半个钟头的质量课。如果我们都能够了解质量是什么和不是什么，我们将能够决定在未来几个星期内采取什么样的行动。艾伦，你可以开始了。凯瑟琳，我认为你将能从这里面得到你的答案。”

质量测验

凯瑟琳看起来像是并没有被说服的样子。艾伦站在会议室前面，然后开始说话：“谈论质量是一件很困难的事情，因为每一个人都有自己对质量的看法（凯瑟琳终于露出了微笑）。因此，我将给予诸位一份自我评分的测验表，以作为我们今天的议程之一。之后我再来探讨质量的基本要素。”

“做完这项自我评分之后，我们将能够有一个比较有意义的讨论。魏森，能不能请你把这些问题发给大家？它们都是是非题，请把你们的答案圈下来，测验卷则自己保存着。”

魏森于是把一份 10 题的测验卷分给每一个人（见表 11-2）。

表 11-2

自我测试表

1. 质量是一种衡量产品优劣的标准，可以用下面的范围来界定：普通、好、非常好
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
2. 达到质量的经济水准，需要管理层建立可接受的质量水准，来做为工作绩效标准
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
3. 质量成本就是做错事所支付的费用
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
4. 检验和测试工作应属于制造部门，以便能有执行的工具
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
5. 质量是质量部门的责任
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
6. 工作人员的工作态度是缺陷的主要原因
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
7. 在每一项重要工作上都有一张拒收数量趋势图表
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
8. 我有一张表，用来记载有关我个人的 10 项最大的质量问题
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
9. 零缺陷方案是一个激励员工的方案
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
10. 今天最大的问题就客户不了解我们的问题
<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否

这些主管一个个地完成他们的答卷之后放下铅笔，充满期待地看着魏森。你可以看到成功的管理者对于考试的反应。由于他们的一生都是优胜者，已经习惯获得高分，因此，他们通常都不怕考试。

当每一个人都答完之后，艾伦走向黑板，在上面写下1~10的号码（答案在第12章）。

雷夫发出一声类似强忍住的咆哮，并问艾伦：“我们真的要玩这一套吗？我们在这一行都已经干了许多年了，都知道这些东西，让我们现在就开始讨论一些真正的问题吧。”

艾伦想了一下子。

“好吧！雷夫，我跟你打个赌，如果每一个人第一题都答对的话我们就照你的意思做。有多少人第一题答‘是’？”有4只手举起来了，举手者之一的玛丽安还露出洋洋得意的微笑，一直到她觉得不对劲的时候为止。

“你不是在唬人吧？”她质问道，“我从来就是把质量这件事当做是价值的指示，这有什么不对吗？”

“从文字意义上来看，它没什么错，一点也没有错。问题在于当你必须衡量质量或者依靠控制质量来讨生活的时候，我们开始把质量跟优雅、光亮、份量以及其他主观的事情混在一起。当我们谈到好质量、坏质量、高质量、低质量的时候，我们也等于把这些主观的事情拿来做比较。今天到目前为止，我们已经把质量这个词用了15或20次了，而每一次它的意义都不同。如果我们要有一套质量改进方案的话，我们便必须在这个词的意义取得共识。我们不想要一个优雅的改进方案是不是？”

在艾伦讲话的时候，修思开始把他所写的政策发给大家。

“请大家看一下修思发给大家的政策，上面声明我们将完全按照要求来执行工作，这意味着我们应当符合要求。符合这个字眼就是我们对质量意义的理解。我们只有符合和不符合而已。如果我们想要某种优雅、不优雅、有份量或者更为强有力的东西，我们便必须把要求订得清楚些。我们都受过高等教育，应当能够把我们的一些要求讲得更清楚，而不是说我们要‘好质量’而已。”

凯瑟琳用铅笔指着这位质量部经理道：“那么你对我们的客户要怎么办呢？难道除非他们晓得把

质量视为符合要求，否则我们就不要跟他们讲话吗？他们一天到晚都在谈论着质量，而质量在他们的意思里就是好的东西。”

“我们不需要坚持要他们按照我们的规则，不过我认为，他们应该会很高兴知道我们正在全力把我们的产品做得跟产品目录上所说的一样，他们可以不折不扣地相信上面所说的话。此外，我们也可以要他们更明确地告诉我们，他们喜欢我们产品的哪些地方以及不喜欢哪些地方，这样我们的工程设计人员便可以改变设计，以便能有所改进。”

凯瑟琳微笑道：“如果我们能向人家保证我们的产品将永远跟所订的要求完全一样，这将是一个令人愉快的改变。”

“你不能到处去跟人家这样保证，”韦尔说道，“这样将会让我们多花几百万元在检验和测试上面。”

修思似乎感到困惑：“你这是什么意思，韦尔？我一直以为我们对于预防缺陷应该很感兴趣，而不是希望有缺陷。”

“当然你可以预防缺陷，修思，然而我们总是会有某些缺陷的产品流出去的，我们怎样才能不让客户收到这些产品呢？”

“我同意。”雷夫说道，“我们每天都看到同样的问题一再发生，我们以往一直都是如此，而这种情形很可能也会继续到我退休的时候为止。”

艾伦耐心地点点头道：“我想这一点使我们接触到接下来的这个问题。质量的经济水准需要管理层建立一个 AQL 以作工作标准。这一题当然是错的。”财务主管艾丽思第一次讲话了：“我没有回答这题，艾伦，因为我并不完全了解什么叫做 AQL。我们难道是在讨论某种有关产品应该有多好，或者应该有多符合要求的协定吗？”

“这正是我们所要讨论的，艾丽思，这也就是为什么这一题的答案是错的原因。如果你制定一个 1.5% 可以不符合要求的产品，那么，你便是在开始以前就已经同意你至少会有这么多的东西做得不好。”

“可是艾伦，”雷夫说道，“我们都知道人生中很少有哪件事情能够每一次都做对，因此，你为什么 unrealistic 一点呢？此外，你要做对这最后的 2% 所花的钱可能要比做对这最初的 98% 要多得多。”

“这种理论我听过很多，艾伦。”修思说道，“这是真的吗？我们的改进固然弥补了最后几个百分比缺陷，其成本会跟前面所做的全部一样高吗？”

“在某些案例中，我想也许可能，可是从来没有人能够告诉我哪一家工厂是这样。我们现所讨论的这个问题，是整个改进方案中最重要的一个部分。我们从小到大都一直听到类似的老生常谈，那就是‘没有任何事情是永远不出差错的’，因此我们都在预期着失败的发生。在我们开始接触零缺陷之后，我想你们能够看出它的道理，这些道理能帮助我们去除前述错误的思想。不过现在让我们暂时来谈一谈‘经济质量’以及 AQL。”

“经济质量是建立于‘你不可能把东西做得完美’这样的思想之上，你不可能把每一样东西都‘镀金’。我们现在谈的不是制定要求的问题，就我们的目的而言，那是属于营销和工程设计的问题。我们所关心的是‘符合’，因此，我们要说‘有没所谓符合的经济学’。

“把一件事做好几遍跟第一次就做了，哪一个比较切合实际？”

奥图打岔道：“很明显，把事情第一次就做对是比较节省成本，可是它不一定更切合实际，这就是为什么会有所谓 AQL，这种观念已经盛行多年了。”

AQL 的误用

“没错。”艾伦回答说：“可是这个观念受到了曲解并且被管理层误用了，AQL 是一个统计术语，它是从质量管理抽样检验方法中来的。它原来的意思跟现在一般人所接受的意思完全不同。按照现在大家的用法，一家新工厂在第一个工人踏进门以前，管理者便已经在实质上决定了新工厂产品的质量水平。”

“这种说法，我很难相信。”凯瑟琳说道。

“很不幸，这是千真万确的。”韦尔小声地说道，“我已经有明白艾伦的用意了，很可能我们工厂的产出就根据这些想法来设定的，而我们却全然不知道这一点。”

“工厂是怎么建立质量水平的，你怎么可能不知道？”玛丽安问道：“对我来说，它似乎是一种根据分析机器公差、设计标准、材料以及类似因素所做的刻意的行动。”

修思微笑道：“这是教科书里说的，玛丽安，可是现实环境是完全不同的。我想每一家工厂都一

样，运营已经二三十年却还没有做过这样的研究。它根本就不是真实的人生。”

“那么这些标准和 AQL 到底是怎么来的？”这位工业心理学家问道：“难道它们是凭空想出来的吗？”

“我想绝不是这样的，” 韦尔加进他的意见，“他们是从工厂运转得来的经验。某一天，有某一条生产线或者生产部门开始以其管理者认可的水准运转，因此他们就不再尝试做任何改善。因为他们认为这样所花的成本跟前面所花的一样多，因而他们开始把注意力集中不至让它恶化。老天，我们还给这种情况颁奖呢。”

亚瑟转向艾伦。

“如果我们现在就开始讨论零缺陷的话，会不会打乱你教育我们的程序？我必须承认我弄糊涂了。”

艾伦向魏森点点头。

“很好，让我们现在来听听有关零缺陷观念的录音带，然后，讨论零缺陷到底是不是一个激励员工的方案。我们的答案是：零缺陷绝对不是一个激励方案。”

“我所听过的都不是这么说的，” 雷夫说道，“我所读过的每一篇东西都使用激励这个字。”

“那么你可以听听这盘录音带，看看你是不是能够在里面找到这个字眼。”

于是，魏森开始放那一盘艾伦曾经放给修思听过的零缺陷录音带。

录音带放完之后，大家都沉默下来，每一个人都陷入思考中。魏森于是走到会议室前面。

“我知道你们大部分人在想什么。”他说，“我之所以知道是因为我自己在几天以前才刚刚经过这样的思考过程，我也很难接受这种认为自己就是问题根源的想法。虽然我在公司的时间没有各位这么长，不过我想我已经有些了解，为什么过去我居然对于这些如此明显的事情不太明白。”

雷夫插嘴道：“我想我知道你要说什么，魏森，你想说是我们在制造问题和控制问题，因此，惟一能够解决这些问题的就是我们。对不对？”

“对。”魏森回答道，“基本上是对的。我们当然必须找出问题的特点，然后把它们加以解决。我惟一要加的话就是：我们必须全体合作、共同努力；我们之中如果有人并不真心相信他可以做或是

应该做，那他便不会成功的。”

韦尔点点头：“我完全同意，我对于你跟艾伦所描述的零缺陷方案没有任何疑问，不过我真正想知道的就是，为什么我在杂志上所读到有关零缺陷的文章多是负面的，可是每当我跟那些实施过零缺陷方案的人谈到这件事的时候，他们却又非常热衷于此道。”

艾伦走上来：“我可以回答这点，因为它也曾经困扰过我。在经过许多次讨论之后，我获得了下面的结论，那就是质量和制造人员一开始就误解了它的意思，他们对零缺陷的印象就是，它是某种神奇的妙方，可以用它来招徕观众，给他们奖品、趣味和游戏，以吸引他们去做好工作。显然人们迷失了它的重点，真正需要‘激励’的是管理层而不是工人。此外，我以前也以为零缺陷只是给制造人员用的，可就没有想到这事实，那就是一家公司通常总有一半的人没有亲手摸过产品。”

凯瑟琳清了清喉咙：“停！我想忏悔的时间已经过了，现在每一个人都应当明白我们需要立刻进行这件事情。艾伦，要实施这一个方案需要多久的时间？”

“如果你现在就决定的话，凯瑟琳，我想你应该能够在几天内就开始实施。我们大概只要6个月就能够达到零缺陷。”

“你说如果我从现就决定的话，这是什么意思？”她转头看着修思。修思略为微笑一下道：“我们希望你能领导这个改进小组——当然我们请魏森专门来协助你。”

“可是，我对这一行一无所知。”她说。

“我想我们才刚刚发现没有人懂得这一行。”韦尔说道，“我认为你可以把这件工作做得很好，我们会从头到尾全力支持你的。”

“那我必须做些什么呢？在你们回答这些问题以前，让我再问另外一个问题：我可以挑选我自己的小组成员吗？”

修思点点头。“绝对可以。”他说，“我会让你自己挑的。”

凯瑟琳充满热情地拍了一下桌子道：“好！我同意了，我现在就在这里挑选我的组员。全部都参加，除了修思以外，如果我们需要他的话再找他来。”

你很容易就看出来并不是每一个人都一口答应接受这项任命，不过过一会儿之后，大家都微笑着

答应了。

凯瑟琳用手指着魏森道：“魏森，今天剩下来的时间你要指导我，把所有的会议记录整理好，让我们两人调整清楚。明天下午 5：30 我们召开一个质量改进小组会议，我只占用你 30 分钟，然后我们便开始行动。”

她转向说道：“玛丽安，你是否可以跟工会主席接触一下，要求他明天跟我们一起参加会议？”

玛丽安似乎一点也不喜欢这个构想：“我们可能在找麻烦，凯瑟琳。我不能确定工会会不会把这件事情视为某种赶工之类的东西，或许我们应该等到计划更完整的时候再跟他们接触。”

凯瑟琳望向艾伦，艾伦点头表示支持。凯瑟琳又看看修思，修思微笑着。她于是再回头看着玛丽安，说道：“那么，你同我明天一起先找工会人员沟通，试着让他们了解这件事情，好吗？”

玛丽安微笑着：“你们这些会讲话的推销员都一样，9 点如何？”

餐会

当艾伦和修思走进质量委员会的餐会现场时，修思开玩笑地说，就算这个质量改进活动没有完成什么事情，至少也会让他认识更多的人。他注意到整个活动带有一种积极的气氛。

当他们两个到达的时候，质量委员会的成员都已经在场。艾伦悄悄地安排了这件事情，以便让这些人老板到来以前能够先行自由交谈。他总算还记得自己从前在基层的经验。工厂内许多员工可能会呆上很久都没有机会遇见高级管理者，因而大部分的人在这一种场合都会有一点害羞；能够在会议正式开始以前有一点轻松的时间，必然受大家欢迎。修思把引见活动处理得很好。他跟在场的 23 个人都个别交谈过，一直到他能清楚记得每一个人的工作，以及他们对工作的想法。他很高兴地发现，这些人中有一位主管以及 4 名质量工程师是女性。

使他感到更惊奇的是，这些人都是自掏腰包买饮料喝的。这是艾伦的建议，他希望能按照以往质量委员会的模式进行，虽然修思希望整个餐会都能由公司付钱。

“这就是我们出发的方式。”艾伦表示了他的意见，“我们习惯于靠自己。”

当餐会开始的时候，修思有点惊讶地发现：主持餐会开场的是收货检验组长泰德。泰德致辞的时候提到总经理的到来使该委员会非常光荣，并说餐会之后修思将会讲几句话，之后大家可以尽量提

出问题。“任何问题都可以。”他特别强调。

在餐会进行的时候，修思继续跟同桌的人进行轻松活泼的交谈。艾伦并没有跟他同桌，令他忍不住问到为什么艾伦没有主持餐会的开场白。

“他不是委员会主席。”有人告诉他。

“艾伦坚持由我们来主持委员会，并让委员会的成员决定他们该做什么。他跟我们一样都是一人一票，这就是为什么我们自掏腰包买饮料的原因。我们不愿放弃自己的权利。”

在甜点还没送上来以前，修思和委员会已经打成一片了。这时候，泰德要大家肃静，然后请修思为当天的餐会演讲。修思于是站起来讲话：“我很高兴今天晚上能够跟大家在一起，并不是演讲人应该讲这一类的客套话，而是因为我很高兴能够有机会跟专业人士共聚一堂。”

“正如诸位所知道的，我们所干的这一行业并不轻松，利润低，客户也不好伺候，又有复杂的质量问题。我想这个国家的每一位总经理在对公司重要人员讲话的时候都会这样讲，因此，我不要再说什么陈词滥调，而直接谈我们今天晚上的重点。”

“从质量观点来看，我们现在正碰到困难。我们产品的故障率太高了，以至于我们厂外的维修费用高得不像话，客户逐渐对我们失去信心，我们的前景十分不看好。”

“诸位多半都知道这一点，因而有许多人对于我们应该怎么样来处理或改进这些问题，提出过许多宝贵的意见，然而我们必须用一种有组织的方式来做这种改进。因此，我们现在正在筹备一个质量改进小组，这个小组的成员要代表稳各自的部门，因此他们也都应该是各部门的主管，而这个小组的领导人则是凯瑟琳小姐，也就是我们的营销部经理。当然，艾伦先生也是成员之一，事实上他还是这整个计划的构思者。魏森则是这个小组的行政管理者，这也就是说，他将负责所有的工作。”

“现在我知道各位可能会说：‘这些人就是把我们带进今天这种糟糕状况的人’，这种话也算是有点道理，不过他们也是受命要把我们带离这种糟糕状况的人。他们要能成功必须有诸位的帮助，诸位必须告诉他们怎么做，必须协助小组决定所要采取的行动。最重要的，诸位必须衡量和报告成果。”

“在这些事情进行的同时，诸位必须仍然生产产品，把它做得跟蓝图一样，并且坚持必须达到规定的标准。”

修思停顿下来，想了一会儿，然后对艾伦笑笑。

“你看。”他微笑着说，“一旦你把它大声说出来，它便是那么困难了。”

听众立刻报以热烈的掌声。

餐会接着顺利地进行，并由修思继续回答了半个小时的问题，然后大家散会。

艾伦非常高兴，凯瑟琳则邀请修思随时回来演讲。

工会

凯瑟琳和焦躁不安的玛丽安在玛丽安的办公室等待着工会代表。凯瑟琳从来没有跟工会打过交道，实际上，她不像外表所显现的那般冷静与安详，不过她倒认为这件事情挺有趣的。9点整，工会主席汤姆以及事务经理马克准时抵达。玛丽安把他们两个人介绍给凯瑟琳。汤姆在机械工厂工作，负责工厂内惟一的一台螺丝机器，马克则大部分时间都在为该区内的几个工会服务，因此，穿着整套西装。马克很客气地告诉汤姆坐在桌子的另一边，免得把油脂沾到他的西装上。

经过一番介绍之后，凯瑟琳开始向他们解释拟议中的质量改进方案，并且强调该方案的成功与否对于 HPA 的未来成长非常重要。

经过 15 分钟的解释之后，汤姆举起了手。

“凯瑟琳小姐，如果你是在要求我们允许你进行零缺陷方案的话，我很确定它完全是在管理层的权力范围之内。如果你是在征求我们意见的话，我想现在也是到了该有个方案的时候了。”

“好，那么汤姆先生，”凯瑟琳微笑道，“你愿意给质量改进小组提供建议吗？”

汤姆瞧了马克一眼，后者显然没有预料到这种场面。他尽可能表现得置身事外，因为参加管理层的委员会不是他们所鼓励做的事情。

看出汤姆的不安之后，凯瑟琳开始采取新的方法：“我不是要工会对小组所做的每一件事情都随便核准，只是希望你以个人身份参加，或许你也可以推荐一两位工会成员来参加这套方案。这件事目前在我们公司很可能就是最需要做的事。”

马克点了点头：“好，我会跟工会执行委员谈论与改进小组合作的事情，我想应该没有什么问题，他们对于我们的质量早就很关心了。你或许会要求警卫也派出一名代表，尽管他们不属于工会。

此外，尽管我个人很乐意免费来做这些事情，不过公司合同规定我工作的时间若超过 8 个小时，公司就要付我加班费，如果这一点会构成问题的话，我倒愿意上一段时间的晚班，我们一定能找出方法的。”

在这两个工会代表离开之后，凯瑟琳和玛丽安沉默地坐了一会儿后，凯瑟琳说话了：“我想我从这件事情中学到了一些东西。”

魏森问题：一种新的哲学

魏森缓缓地走出后门，茫然地注视着后院。上个周末他没有时间割草，没过多久邻居就会来催他了。他的院子原来跟任何上班族的院子都一样干净，而现割草的问题在他目前问题的排行榜上，只不过是第 14 名而已。

担任质量改进小组的行政管理这一项新任务，对他来说是能在高级主管面前表现的大好机会，像那一天修思就曾把大手放在魏森的肩膀上，告诉大家：魏森将是这整个工作成败的负责人。他也曾经特别地告诉魏森，如果觉得事情有一点脱轨的话，不要犹豫立刻来找他。魏森了解事情容易出差错，不过从那一次会议之后他未曾感到忧虑。在他看来，大家处理这一情景时，都是持有一种实际而诚恳的态度。

那么到底是谁在困扰他呢？

他的妻子莎澜也走到门口，手里拿着两杯啤酒，要他坐下来谈一谈。

“你要谈什么？”魏森问道。

“当你没看我们喜欢的电视节目，又没有进书房写东西，那么作为太太的我当然有责任要找出你有什么烦恼。毕竟在我们的双胞胎出生以前我还是个工程师。”

魏森不由得笑起来，她那种直接了当的方式使他们的婚姻生活非常美满。一件问题往往在他还没想到的时候，她便能仔细地摊开来讲。

魏森于是告诉她最近的情况，并且强调他已经被指派为该小组的行政管理。

“听起来这好像是你一直在寻找的机会，让你可以通过个人的贡献而与众不同的表现。可是你烦恼的是什么，怕份量不够吗？”

魏森想了一下说：“我想这不是我的问题，你知道我不是一个好演员，所以我不太爱出风头。我在想，如果我有问题的话，这就是这一切看起来似乎进行得太顺利了，没有人反对，也没有人阻碍，真有点不寻常，不过这也许是我多疑了吧！”

“不。”莎澜沉思地说道，“我想在新鲜感消退之后，你会看到这一切事情会通通发生，毕竟人还是人。不过，这整个构想看起来具有正面意义，而且它的执行又没有经过什么斗争大会，我看不出有什么你们应该产生冲突的地方。”

魏森听得有些兴奋：“你知道吗？莎澜，你可快要找到使我困扰的原因了。大家都认为我们现在所讨论、实施的是一种技术，而不是一种观念，这也就是为什么一般会有冲突在我们并没有发生的原因了。”

“技术跟观念有什么不同？我一直以为这种讨论只是属于哲学课堂上的。”

魏森把椅子拉近点：“我的意思就指哲学，这个活动方案的内容就是哲学，一种跟改进有关的哲学。它是要让人们去做他们应该做的事情，并且以一种有组织的方式来完成。举例来说，饮食是一种观念，烹饪则是一种技术；爱是一种观念，性则是一种技术；改进是一种观念，团队管理则是一种技术。”

莎澜抬起头来说道：“因此，你的意思就是说，你现在正在从事把一种新的行为观念引进公司内部，可是却必须假装所牵涉到的这一切事情只不过是一种计划管理的技术。”

“说的没错，我所可能面临的主要不利状况，便是人们可能会觉得不管所投入的个人努力有多少，这套系统都能自己运转，如果这种情形发生的话，我就有麻烦了。这也就是为什么要把一切都尽量弄得人性化的原因。

“以这个活动方案的步骤来说，我们已经完成了管理层决定支持以及成立质量改进小组，接下来必须赶快进入‘衡量’这一步骤。对于产品本身而言，我们有许多可用的衡量标准，不管是在厂内或是厂外，然而若要衡量诸如营销和财务等部门时，我便会碰上真正的问题，何况还有人力资源部呢。这将是我所面临的第一道难题。你看，如果工程部门的人员问我，要怎么衡量他们宝贵的设计师们时，我要怎么回答？”

“这有什么困难的。”莎澜说道，“问他要如何才能知道谁是他们最好的人？他们怎么才能知道谁值得加薪或升迁？如果他们都回答不出来，那么，你们公司的问题就比你所想的还要大得多了。”

步骤 3：质量衡量

目的：将现在可能“不符合”的问题以一种客观的评估并允许采取补救措施的方式展示出来。

一般工作

质量衡量资料基本上来自于检验和测试，这些报告则依照厂内工作区的不同而加以分类。把不合格品资料与生产投入品的资料相比较，你便可以获得缺陷率。由于大部分的公司都有这样的系统，在此没有必要再讲这方面的细节。不过要提的是，除非这些资料经过适当的报告，否则他们是没有用的，毕竟它们的目的在于警告管理层：有严重的情况发生了。这些资料应该由质量部门来做，目的是用来找出需要采取补救措施的特别问题。

只在能够让人了解如何用这些资料的时候，质量衡量才能算是有效的。因此，它的工作和报告方法应该直截了当，并且使用如下的术语来表达：“每单位产品的缺陷”“缺陷产品百分比”等等。

此外，因其发生频率或者有可能发生而被挑出来的特点，应该根据其严重性、原因以及责任归属加以分类。这使你不会在重要的业务开展之际，把时间花不重要的项目上。要恰当地运用信息，最好的方法是集中注意两种形式的报告。

- 趋势图表 趋势图表应每周或每月公布一次，用来显示某一工作区的运作状态，管理层可以用这张图表看出情形是否有所改进。这些图表最大的用处是在于建立改进目标，让工作人员可以通过这些图表不断地看到他们的目标。展示图表可以用木头、纸张、彩色胶带简单地做出来，它们应该做得大一点，以便让人们可以从工作区的任何地方都看到它。这些图表的小型版本则可以用画面形式送给主管们。

- 问题识别 派驻于每一个工作区的质量人员应该每天提供一张表，列出该工作区内造成最严重或最多缺陷的原因。把这些造成缺陷的原因根据其严重性、成因以及责任加以分类，使质量工程师可以跟有关的人研究，采取改正措施。至于那些没有办法迅速得到解决的项目，则可以留到后面的阶段再解决（参见“步骤 6”）。

资料取得

检验及测试人员应该有一些简单而不复杂的表格，以便能够用来记录他们衡量的结果。表格上应该有的基本资料如下。

1. 零件名称、号码、日期、检验员、操作员的名字
2. 检查的数量
3. 发现零件有缺陷的数量
4. 有关缺陷的明确描述
5. 发现缺陷的工作部门和工作区

质量主管或者工程师应当审查这些缺陷，并且帮助测试人员将它们分类。收集到的资料要加以整理，趋势图表要张贴出来，发现的问题应该根据其发生的频率按照顺序列出来。这些资料要送给该工作区的现场主管以及其他的经营管理层。至于所发现的趋势或情况应当立即采取改正行动。

评语：不知道目前情况发展的人是没有理由原谅的。

在质量、生产力、利润等方面所做的有计划的改进，通常都集中表现在专注于制造方面。在制造部门，人员通常都比较有组织，他们的工作会经过衡量和分析，而管理层也知道不断地改进他们的工作，从而使精心筹划和执行的活动方案产生效果。我们对制造工作的改进都知道得很多，然而，在制造工厂内最少有一半以上的员工是属于白领阶层或者是服务人员，他们从来没有接触过产品。在纯服务业的公司，比如保险、金融、教育或旅店等，几乎所有的员工都符合服务这项定义，其所实施的改进方案通常都没能正式的形式。因为在这一类产业内，要衡量目前的状态以及看出是否有所相当困难的。然而，这类服务性的工作却吃掉了公司大部分的薪资；这类工作也会制造浪费，它们也负责采购、付帐、与客户沟通以及引导公司采取行动。这些通常都通过文书工作，所以，这些“软件”是公司成败存亡的关键。

研究显示，这类文书工作中有 85% 以上都有错误——至少有一个错误——可能不太严重，也可能带来公司的灾难，然而它们却必须及早发现并补救。这种补救可能会改变整个工程的流程，并且丢弃一连串的东西。补救的成本经常占一个部门营运成本的 25% 以上。这意味着人所花的 4 块钱中就有

1 块钱是花在做重复的事情上，或者是在工作流程中没有把应该做的事情做对。要算出这种“时间成本”，你只要把牵涉到某一件事情的每一个员工所花的时间乘上 3 就可以了。“3”这个数字的由来，是这样的：某件事情做第一次所需的时间，加上补救错误所用的时间，再加上你所浪费的而本来可以用在新任务上的时间；这不不包括寻找问题的成本，这种成本可能会大于时间成本本身。通过局部管理层的行动来消除这些浪费，对于公司而言是巨大的利润来源，尤其是在利润来源越来越干涸的今天。

看看下面这几种典型的文书工作问题。

- 一组转写订单的人负责把销售人员所填写的资料改变成制造通知单，以便从制造中知道客人所订产品的规格。由于转写订单的人在错误的栏位上打了记号，客户因此收到了错误的产品，这样一来所有用在依照订单生产的时间都浪费了，因为规格错了。更糟糕的是，你还必须做许多本来不需要做的事情后，才能发现错误的原因。

- 负责处理应付帐款的人员在电脑卡片上输入了错误的资料，因此，公司没有享受到对方的减价折扣优惠。

- 有一项交给制造部门生产的新产品被发现必须做 231 处的设计更改，检查结果发现，除了 3 处以外，这些改变都是数字上或制图上的错误，以及一般生活中常会发生的普通错误。

- 旅馆柜台人员拨给旅客一间还没有整理好房间。因此，包括柜台人员、提行李的服务生、清洁工、订户部的人员以及旅客都额外多花 15~20 分钟时间去做一些不需要做的事情。

- 有人在发电传的时候按错了一个键，一位很重要的人物到达机场时却没有人去接他。

要消除这些浪费的现象，并且把问题曝光以便能加以解决，你必须做 3 件事情。

1. 管理层必须认识到这种情况的存在。这个步骤要让管理层自己决定。

2. 要有一种可以衡量目前情况的方法。这一点正是大家认为在改进文书工作和服务时所碰到的最重要的问题；而在制造工厂中，每一个步骤都有质量管理员加以监测并衡量工作的成果。

3. 找出一项可以用来改正目前问题并其继续发生的方法。每一种活动有时候都会发生错误，这些必须予以改正。改正

可以是正式的，比如说，采购订单的更改通知、电脑打卡、或者证明书等；也可以是非正式的，比

如更改、涂改或销毁。不管怎样做，该工作区的人都知道它的发生，也知道应该怎么做，并且知道怎么样来计算它发生的次数。你所要做的就是求他们帮忙找出一种改正的方法，以便能够把衡量的程序加以量化。把这些衡量成果画成图表，可以让你记录进步或者是没有进步的情形。建立一种大家都能认同的衡量标准是改进方案里最重要的事情；没能衡量标准，整个方案就没有意义。就是因为衡量标准不易建立，所以这一类的方案较少在行政方面实施。现在的衡量标准不要太过复杂。

小组会议

凯瑟琳要求魏森对质量改进小组简单报告衡量步骤的要点及其目的，并且加上任何他觉得需要的背景资料。魏森声明：衡量步骤很可能是整个方案中最为重要的，因为它让大家知道成果是变好或者变坏。

“这件事情特别重要，我们必须在这个时候建立衡量标准，并且把它记录下来，以便我能够知道是否有所进步。

“有两件事情我们必须确定有人在落实：第一件事，我们必须安排让每一个部门都有大家认同的衡量标准；第二件事，我们必须能有一种方法可以把衡量展示在大家都能看到的地方。”

奥图倾向前说道：“你不是想在每一个工作区挂起某种不良率的图表，以便让每一个人都可以看到吧？”魏森肯定地点了一点头。奥图摇头道：“我不认为这是一个好方法，我确定我的采购部门不会愿意让每一个人知道他们的问题——特别是当他们也不知道原因的时候；另外，我也确定我们的供应商也会喜欢让他们的名字列在我们的工厂内，毕竟我们对采购所使用衡量标准，是根据他们供应给我们公司产品的好坏而定的。”

“我们所有进厂的产品都经过收货检验处检验，因此，我们完全知道有多少东西被接受，有多少东西被拒收。所以，为什么我们不能用这个来作为衡量标准呢？”韦尔问道。

“这就是我说过，韦尔。”奥图回答道，“我们有几千家供应商，如果你要为他们每一家都画一张图表的话，那很不切实际；就算我们这样做了，我们这里的人也不会去注意这几千张图表。他们只会说道：那些笨蛋厂商。”

“我在这方面做了点研究，奥图。”艾伦说道，“我想有一种方法你可以考虑看看，这种方法叫做

‘采购评等’，你所要做的就是任何由供应商所造成的错误记在负责当日采购者的头上，这样你便可以得到一个缺陷率。它十分清楚地显示出某些采购人员就是比其他人粗心。这种制度会把这一切都摊开来，为什么你不考虑这种方法？”

“想是比较简单，但做起来就复杂多了。我会跟采购谈一谈，看看他们怎么说。”

“我想，”魏森说，“我们必须举行部门讨论，以便决定制定什么样衡量标准。制造部门没有问题，因为在制造部门内每一样东西都被徇，我们只要挑出哪些需要加强就可以了。至于人事、营销以及纯粹的服务部门，本于本周稍后必须交给我们有关他们的资料。我想指出的是，各部门的现场主管每天都衡量他们的下属，如果他们不知道在图表上要记下什么资料，诸位只要问他们这当中谁最优秀的，然后再问他们是怎么知道的，你就会有答案了。”

凯瑟琳头靠椅背道：“现在让我把这件事情弄清楚。你是说我们应当有某种透明度很高的图表，以便让我们运用这些图表来衡量质量改进方案的进展吗？”

魏森点点头。

“那么，这就是说我们必须仔细地挑选使用的图表，并且确定我们所挑选的是有意义的。我们必须有跟公司成败息息相关绩效衡量标准。”

雷夫打岔道：“我们有不少的产品使用错误资料，凯瑟琳，这些资料从来没有被真正地分析过。假定我们将这些资料加以剖析，这可以让我们知道哪些区域需要加强，如此可以给那些有关的部门带来一些构想。”

凯瑟琳微笑道：“这是一个很好的建议，质量人员能够有所帮助吗？”

“是的，我们将立刻跟公司驻外服务小组合作。我建议拿这些分析的结果作为我们改进方案的起点。换句话说，我们可以把它当做我们这个小组开始工作的立足点。”

“就这么办。现在我们可以散会了，我要给你们有关衡量标准以及下一个步骤的资料——也就是质量成本的资料。质量成本也是一种衡量标准，我希望诸位能花点时间来阅读有关质量成本的纲要，以便我们大家都能有同样看法。我们整个方案的内容其实就是质量成本。”

在大家起身准备离去时，财务主管艾丽思却仍然静坐不动，仿佛陷入沉思。大家看到这种情形，

都自觉地停下脚步.凯瑟琳有点关心地问道：“你有什么事吗，艾丽思？是不是你在动会计脑袋，替我们计算什么资产负债呢？”

艾丽思微笑着。

“不，凯瑟琳，我只是在想，每一件事情都进行得何其顺利，而我对于所获得的计划成果也极具信心，特别是有关质量成本的事，我对这一点已经有相当多的了解。我必须说，我对它是再感兴趣不过了。然而，这不重要，既然你们都在，我想我最好讲一讲我的观点。”

大部分人都坐下来，雷夫和艾伦则靠墙站着。艾丽思在幕僚会议中一向很少讲话，除非有人催促她。她在刚才的10分钟内所讲的话已经比去年一整年所讲的还要多了，很显然她一直在思考着某件事情，而现在她决定要跟大家分享这件事情。

“自从我们开始进行这个质量改进方案以来，一直困扰着我的一件事便是，为什么我们需要这样的方案。”

当艾伦往前倾之际，艾丽思举起手来说道：“我完全了解我们所交给客户的产品和服务是很差劲的，我也认识到我们必须采取行动来改正这种情况，事实上我们很早以前就应该做了。使我们感到困扰的就是，为什么我们必须经过这么多不寻常的过程才想解决问题？为什么我们必须组成一个团队，并且历经一整套必须完全按照秩序实行且毫无弹性的步骤？毕竟，我们只是要做根本就是应该要做的事情而已。

“这一套设计显然不是为了员工使用的，虽然他们相当愿意照着我们的要求去做。修思已经说过，他应该为整个事情负责，因此，我们现在没有必要打替罪羊。其实我们现在不也是在做同样的一件事，我们也没有什么包袱要卸下来。”

雷夫不耐烦地打断她：“你刚才说你有一个观点。”

“对的，我的观点就是这样。在我看来很明显，大部分的管理者，包括我们在内，都是只着眼于关心今天，关心如何处理我们今日所面对的实质和虚幻的问题，以至于我们根本没有能力策划一个星期或更远以后的改正行动。我们个团队，以及这个长期改进观念，迫使我们必须规划未来。它需要我们坚定的支持，更重要的是，它需要我们创造出一种环境，在这种环境中我们能够彼此坦然相

处、共同合作，而不会感受到被人批评，或者与人竞争的威胁。我想我们必须认识到：我们是为了一个共同的目的而被一起放在这个位置上的，这个团队的成功与否，很可能就是我们这个事业部的成功或失败。

“基于这种想法，要给予诸位一些先期资料。就如我所说过的，我对质量成本感兴趣已经有好几年了，几天前我们便对它做了一个计算，我愿意对诸位报告一下。我们的质量成本是营业额 20.2%，也就是一年接近 1100 万美元。我的观点是，再也没什么事把这个数字降到营业额的 4% 以下更为重要了。降至营业额的 4%，也就是 210 万美元，是质量人员所说的合理水准，这两者之间的差距达到 900 万美元。所以，我们只要氢事情做对就可以很容易地为我们的利润加上 400 万美元。

“因此，我今天晚上将跟我的下属开会，我们将找出一个方法来衡量我们的会计、时间管理员、审核员以及其他每一个人。”

大家都沉默了一会，然后雷夫说道：“我们做错事情的成本是 1100 万美元？能不能把这个数字列出明细？”

“我以为你们不会问呢。”艾丽思微笑道，“我这里给各位准备了副本。诸位可以看到，这上面没有标题，也很少有解释。我不希望这个资料流出去，让我们的竞争者得到。这里我所列入的成本，大部分都是劳动力之类的，但没有把白领阶层做的工程设计改变或者修整工作计算在内，不过大部分的成本可以说都在里面了（见表 11-3）。

表 11-3

成本明细

厂外服务人员(这些人的存在通通都是为了到客户那里去修理和更换产品)
17 000 美元/人×281 人=4 777 000 美元
质量部门(如果我们的事情都能第一次做对的话，这些人大部分都不需要)
17 000 美元/人×187 人=3 179 000 美元
厂内从事修整的制造人员

17 000 美元/人×62 人=1 054 000 美元

保证成本是 1 269 750 美元

废料 620 241 美元

总计 10 899 991 美元

“公司对每一个人所支出的薪资和费用，我是用平均 17 000 美元来计算的。在某些城市，这个数字是有些偏高，不过这个数字在大部分地方还算低，总体算起来也算是公平的。在我看来我们整体的情况还是被低估了。”于是，她把数字分给大家。

当大家开始了解到这些数字的意义之后，有一段很长的沉默。最后，雷夫问道：这是不是意味着整个场外服务部门才是这种质量改进方案的目标。

“不完全是。”艾伦回答道，“然而在我们改进出厂质量之后，我们的厂外服务工作便会减少，至少不会比我们目前的数量多。不过不要难过，我那个部门也是一样。”

大家又沉默了一会，然后韦尔讲话了。

“如果我们把问题解决得好，我们必须能够有所成长以留住我们所有的人。我们必须记住，我们正在调理公司的健康状况。如果我们不能做好这件事情，那么，我们就别无选择了。”

“散会。”凯瑟琳说。

步骤 4：质量成本

目的：把质量成本的要素定义出来并且加以解释，以作为管理的工具。

一般工作

1. 质量成本包括下列诸项（见表 11-4）。

表 11-4

质量成本

保修	服务（除了定期保养以外）
废料	修整
检验员	质量管理员工资
测试员工资	产品接收检验成本

设计更改	订单更改
软件更改	消费者事务
审核	其他做错事的成本

2. 这些成本的总和不应该超过营业额的 2.5%。

3. 如果你的质量成本超过 2.5%，便得想办法降低这些费用，从而提高你的销售利润。你应该集中精力来预防缺陷的发生，而不是减少产品接受检验的工作，因为后者只不过占成本的一部分而已。

下面是质量成本的合理支出（见表 11-5）。

表 11-5 质量成本合理支出

修整 改正“不符合要求”的材料所需的直接人工、负担和材料等	
许可的标准：营业额的 0.25%	实际：
废料 意外产出的废料总值，加上投入其上的劳力价值及负担	
许可的标准：营业额的 0.25%	实际：
保修及服务 客户退回的产品价值以及其更换、修理或服务的费用	
许可的标准：营业额的 0.25%	实际：
产品检验人员的费用 衡量“不符合要求”以类似机能的检验、质量管理、测试和审核等人员的薪资及其费用	
许可标准：营业额的 1.8%	实际：

“心态改进”方案

莎澜实在是迫不急待地想知道那天会议召开的情形，而魏森也等不及地想告诉她。由于双方都急，争着抢话，结果还是由魏森做出双方暂停的手势，大家才安静下来。

“让我们先冷静一下，我会把整个会议的情况告诉你的。今天我们召开了每周一次的会议，扼要地进行了衡量事宜的讨论，我也因此按照有关觉醒期的做法去做。虽然我无法确知，是不是与会的人都同意在会议室的 4 周张贴海报，不过我们总得起步才是。每当我陈述有前看法时，就会有人提出质量成本，这个数字大得令在座的经理们都十分吃惊，不敢相信公司在这方面的费用是如此的巨

大。”

“我有点不明白，”莎澜说道，“难道其他公司的质量成本都不像我们的那样吗？我们公司的质量成本就真的那么高吗？是什么令大家吃惊呢？”

“亲爱的，令大家吃惊的是：几乎没有一个人像我们事业部的财务主管那样了解质量成本。就我所知，一般的公司都尽可能把这个数字压低，比如只包含修整缺陷人员的薪资，并未包含因此所形成的大家负担，也没有包含监督工作的成本。如果大家都能把产品做到零缺陷，那么，公司就根本不需要雇用那些监督检验的人员了。由此看来，无怪乎我们过去会面临财务上的困境。”

“我想大家之所以震惊还有另一个原因。”莎澜微笑地说道，“我认为，在座的大部分人都认识自己在过去并未做好公司的管理工作，否则，公司应该会有更多的盈余。”

魏森惊讶地望着她说：“你说的跟韦尔所说的分毫不差，他很肯定地说，如果我们能把产品的不良率降到零，那此修整工作人员的工资就是白赚的。这并不是说我们从此取消修整的工作，而是要大家能建立专注工作的心态，这将决定公司的利润状况。如果我们对产品的制造马马虎虎，那么公司就无法成长；如果我们能把产品做好，未来便是一条坦途。”

“我看你应该把‘质量改进’方案改称之为‘心态改进’方案才对。”

“你说的一点都没错，可是这不能对大家明讲，因为这得由他们自己认识到才行。我们可以吃饭吗？我得给自己的肚子补充一下。”

“不知你是否知道‘饥饿’也是一种心态？”莎澜说道，“我认为我们对心态可能有些忽视了，我就知道有许多朋友在生活中的一些问题就是因心态而造成的。他们对于很多事情的反应前后不同，有时会生气，有时却无动于衷，让人无法捉摸，可以说是他们的想法起伏不定。”

“我可没注意到负面的心态竟会比正面的心态还具有感染力。”

注意：质量成本是一种催化剂，可以使质量改进小组和其他的管理层充分意识到目前的状况。

在没有质量成本以前，他们经常只能从质量改进方案的活动中得到一个大致的印象而已。现在的公司，一天到晚都在计划什么储蓄证券、清仓控制、价值分析等等，琳琅满目。质量成本使质量业务不再是抽象的东西，而是活生生的现金。突然间，你会发现这里有可以表现的潜力；突然间，质

量成了利润的制造者而非破坏者。

不要太过于专注质量成本的计算技术，以致于忘记它的用途。它是一块用来唤醒人们注意问题，并且找出需要采取改正行动的热土。

步骤 5：质量意识

目的：提供一种方法，提高公司内部人员对产品或服务是否“符合要求”以质量信誉的关切之情。

一般工作

1. 在你准备进入“质量意识”这一步骤之前，应当对于所面临问题的形势及费用有清晰的了解；质量衡量和质量成本步骤将帮你对此有所认识。

2. 质量意识的构想是要让每一个人知道质量改进的必要，并使他们做好准备，以对“零缺陷”方案做出坚定支持的承诺。

3. 质量意识活动有两项要素：

- 管理者和员工之间必须定期开会，以便讨论具体的“不符合”的问题，并努力找出能够消除这些问题的方法。这种例会不仅要在工人与其工作主管之间举行，而且应在工作主管与其经理之间举行。会议应简短、积极、切中要害，并且严格地定期举行。会议的决议一定要兑现。

- 有关质量方案的信息应通过海报、内部刊物和特别活动来沟通给大家，这样做的目的是要向大家强调，公司对于质量是认真的，并且不断地把这一信息展示在大家面前。制作所需要材料相当便宜，甚至可以自己为之。有些公司还为员工及其家人举办质量板报比赛，给予优胜者小额奖品，从而获得大量的宣传内容。

质量意识这一部分应由改进小组筹，然后大部分内容应该由公关、人力资源以及类似部门的人员来执行。

评语：质量意识应该是渐进而持续的——它是一种没有真正开始和结束的连续过程。

信息沟通

在方案开始形成之后，小组的沟通便变得复杂起来。魏森决定持续发布信息，以便确定每一个人都收到同样的信息。

收文者：质量改进小组成员

发文者：魏森

主题：衡量标准

我们现在有由各部门所规划的主要衡量领域，以及产品故障成因的初步状态报告。除非诸位给我的资料有误，否则这些报告将成为我们描述当前情况的根据。我将再补送有关产品方面问题的详细报告给诸位。

下面简单报告目前客户对我们的产品的反应：

1. 项目：烤面包机

客户拒收率：8.6%

主要问题：线圈张开、把手不对、运输损坏。

评语：线圈问题已经追溯到供应商，是他们焊接不良之故；把手是按图生产的，不过图样已过时；运输损坏的原因目前还不清楚。

2. 项目：个人电视

客户拒收率：14.3%

主要问题：颜色不对、零件故障。

评语：电视外壳的颜色与纸箱上所标明的颜色有时不符，原因现在还不清楚。维修人员发现零件装的位置不对；厂内最后的测试人员可能是症结所在，现正在调查之中。

3. 项目：煮锅

客户拒收率：6%

主要问题：电镀剥落、镂刻印花的纹路模糊。

评语：把柄的烤漆脱落，原因尚不明；印花纹路模糊是被拒收的主因，它显然是厂内工作粗糙所致。

4. 其他产品将在所附报告中详细说明。

二、部门衡量

制造部

现在所使用的生产线圈表显示出每单位产品缺陷以及各部门的缺陷率。除此这外，作业者也决定在图表上加进改进目标，并将它放在 3×4 尺板子上，在工作区上挂起来，以使每一个都能看到。除了办公区的板子为 2×2.67 尺以外，其余都改为 3×4 尺寸。

工程部

每一组人员图样修改通知，以及核对图样时所发现的错误，都将是主要的衡量目标。

计算机程序部

计算“澄清”（Clarify）程序所花的时间，以及检查程序时所发现的“计算部”错误，此外也要衡量由于打卡错误所导致的上机时间。

财务部

衡量逾期的应收款以及审核所发现的日记帐错误、对时间记录表做随机式的计算验证。现在正进行一项提案活动，以便找出可以做更多个人衡量的方法。

质量部

计算出客户退货，经过改正行动后，又继续发生的缺陷，以及所发现的、可归责于前一个部门错误，检讨以及改正需要花一天以上的时间。

采购部

计算可归责于采购而非供应商的到货验收缺陷。此外，找出订单上所遗漏的适当规格。

营销部

计算订单上的错误、投标单上产品规格的错误叙述，以及遗漏的价格通知。

厂外服务部

找出重复故障的次数、无法辨认的报告单，并对工人的工作技术及精神加以审核。

保卫部

注意他们巡逻地点未打卡的次数、找出违反警戒安全的地方。

人力资源部

衡量工人的迟到早退、分析工会对工作合同的怨言、注意调职处理以及培训计划完成等方面的延误情况。

凯瑟琳站在质量改进小组前面说：“对于质量意识这一步骤，我们必须记住，我们必须就这一问题与每一位员工进行沟通，而这一工作则必须由他们的现场主管以及他们的同事完成，因为这些人才是真正他们重要的人。”

哈利回答道：“为什么我们不干脆开个大会，在会上将此信息沟通给大家？然后，我们可以快地把这个事情办完，并开始收回我们所花费的钱。”

凯瑟琳望着魏森，建议由他来回答这个问题。

“在我们达到零缺陷之后，也许就应该采用这个方法。因为那时我们需要每一个人的支持，以便方案能加速进行。然而在目前这一阶段，我们需要向每一个人小心地解释，并让每一个人都能听到其工作主管的解释，否则他们不会足够的亲身参与感来提供建议，以及采取减少错误所需的行动。

“我们来看一下下面的几个步骤，以便了解它们彼此如何配合。质量意识这一步骤是让人们知道我们强调质量以及质量的重要。工作主管在向他们的下属们讲述这一问题时需要有人指导，因此，我们必须举办一些主管级的培训。

“之后，我们再正式建立改正行动的制度。实际上，这种制度已经存在，不过它需要调整。毕竟如果我们要求人家去解决问题，我们就必须有一套有效的改正制度。

“然后，我们便可以开始计划零缺陷方案。一旦我们发动了这一计划，我们将开始消除错误的成因，接下来再进入‘目标设定’及‘赞赏’等步骤。

“为什么我们不直接进入零缺陷呢？毕竟这是我们的目标。为什么要没事找事地搞许多步骤？”哈利问道。

艾伦说话了：“我们所追求的是一个长期的改进方案，它要成为我们公司文化的一部分。要达到这点，我们必须确定它有良好的基础。我们在实施零缺陷以前所采取的这些步骤将会使我们获得

大量的改进。如果其他公司的数字可以相信的话，我们将能通过这些行动来减少大约 40% 的错误。实际上，我们所做的便是消除那些比较显而易见的错误——比如，改进焊接工作、编写流程计划时更仔细以及双重检查包装等。

“然而，当我们要对我们的人谈零缺陷，并要求他们第一次就得把事情做对时，我们必须能够回答他们的问题。人们对于这样的要求是会认真看待的，当他们在探讨是什么阻止他们达到完美时，他们会要求找出错误的成因。他们所需要知道的只是问题，答案则由我们来找。”

“让我们来看看我是否弄清楚了这一点。”奥图说，“我们现在是基于假定这家公司从来就没有人向他们表示清楚，他们必须第一次就把每一件事情做对。因此，我们要慢慢地告诉他们，以免他们太过吃惊。之后，我们将解决他们所告诉我们的问题，从而帮助他们按照要求完成工作。所有这些将能消除错误，对不对？”

“我从没听人把它说得如此清楚，你说得对。”

“你知道，它可能只是有效而已。”

“当然，我们所真正追求的就是把预防缺陷变成我们生活中和工作上的现实，而这也正是我们未来之所系。”

“好了。”凯瑟琳说，“让我们言归正传，谈谈我怎样进行质量意识这一步。我们猜想，我们的联络人已经安排好一些板报及其他的宣传材料了。”

“对的，我们已经向广告材料商店订了一些有标准标识的墙报，比如‘质量是保障工作的最好方法’等等。在此我太太有个建议，我们小组倒可考虑一下。”

“说吧！”凯瑟琳说。

“她建议我们员工的小孩子为我们制作质量墙报，并用一些我们的产品来做奖品，我们可以利用下一期的公司通讯来宣布这件事。”

奥图说道：“如果所颁赠的产品不好怎和么办？给一些小孩子喜欢的东西如何？比如‘免上学一天’‘任他看电视 24 小时’或者给一些书？”

“同意。”凯瑟琳说，“我们将召开一个简报会议。”

他们于是决定邀请所有的工作主管在当天晚上下班后在餐厅参加这项方案的说明会；之后于翌日上班的时间，再个别地跟他们的部门主管做个简报。所有的员工——要特别强调“所有”——在3天内，再个别地跟他们的部门主管讨论质量的重要性。在没有进一步通知以前，小组将每周开会一次。

工作主管/质量改进小组

修思道：“我已经做好计划，要做愉快而报酬丰厚的事业，再加上悠哉悠哉的退休人生。如果我们不能解决这种质量状况，这些事情就都不能实现。我们是否能够改进，完全掌握在诸位手上。人们的工作表现都是依据其领导人的标准，而诸位正是他们的领导。我是诸位的领导人，而我要告诉各位，我们要把产品做得如同我们告诉客户的一样。”

凯瑟琳说：“营销人员从头到尾都支持这一方案。我们的区营销人员已经在问，不要多久他们才能把他们某些最大的客户带到工厂，以便能亲眼看到我们所执行的质量工作。我们告诉他们，给我们两个月，可是修思说这太长了。”

魏森说：“当诸位在跟下属谈论此方案时，请开诚不公地讨论。质量工程师已经为诸位提供了有关错误的详细资料，因此诸位可以问下属，他们要怎样做才能克服这些问题。不要排斥任何构想，或者给任何人泼冷水，服务区域的工作主管要强调这些事情的影响，而非个别的细节问题，一直到我们获得更多的资料时为止。不过诸位都知道问题的所在，之所以这样，便是要获得每一个人的合作并努力参与质量改进的工作。”

在会议进行的过程中，有人进出一些有关执行技术的问题，另外有些人则对于是否能获得良好的反应不是很确定。

不过，修思在最后的讲话中提到：毕竟没有人认为这些行动是不需要的。所以他们最好赶快开始。

装配线

卡尔跟他的16名下属围着桌子坐着，他们这组人负责控制线的装配。这项会议跟他们平常的工作方式不一样。卡尔倒是真的一点也不喜欢这个注意，因为他一向比较习惯一个一个地来应付自

己的下属。他清了清喉咙，试着做出一个小小的微笑。“我很高兴我们大家能够有时间聚在一起，讨论一件对我们大家都非常重要的事情，那就是质量。”

他注意到个人上露出了如释重负的表情。

“昨天晚上，我们和总经理及其幕僚以及所有其他部门的工作主管开会。开会的目的便是告诉我们全体人员：我们现在的质量状况怎样，以便我们回来跟诸位讨论并采取行动，共同将它改进。”

卡尔很惊讶地发现，他有点上气不接下气，于是停下来喘气，接着说道：“我猜想，我跟大队人马讲话太有经验了。”每一个人都笑起来，有几个人在感到轻松一点之后，也点着烟吸了起来。

“我的意思是说，我们现在正面临着产品故障的问题，这些故障的原因是我们厂内产生的缺陷所造成的，这些缺陷则又是由于设计不良、工作质量不良以及供应商的问题造成的，因此，每一个人都有份。我们必须一起合作找出预防这些问题的方法。”

马莎举起手道：“检验部门会怎么说呢？难道他们的责任不是在这些东西出厂前截住它们吗？”

“当然是他们的责任，他们必须找出更好的检验和测试方法。现在这个时候，他们也正在开会讨论这件事。然而，如果公平地说，我们也必须承认，如果我们能把本身的工作做对、做得完全，检验部门也就没什么好遗漏的了。预防才是我们的问题。”

“他们发现我们的工作有什么问题吗？”乐萝问道，“我们是得到了一些反馈的资料，不过通常这些有问题的产品都被送到修整区去，我们连看都没有看到过。平心而论，我宁愿自己来做自己东西的修整，这样我才知道什么地方出错了。”

“说得了，乐萝，这是个好主意。我打赌从来没有人想到过这一层。他们也许认为让别人做修整是在帮助我们，我会立刻跟管理层谈这件事。”

“他们在经销商那里发现我们哪些地方有问题？”

“我这里有张表，上面列有跟我们有关的事项。最常见的便是我们电视的内部电源插头线装反，其次则是整捆线中有一条漏接了；其他则是线路损坏或一些较小的问题。在我们的修整中，成本最高的便是插头。有没有人想到什么办法？”

马莎又举起手：“你知道，卡尔，这两条线都同一颜色的。”

“它们以前不是这样的。一条是红色，一条是黑色。”

“现在它们两条都绿色的。”

“一定是为了降低成本之故。”

“可不可以暂时找个人在这些线上点个标记，而我们也要更小心一点。”

“好，我们就这么做。现在让我再讲一件事就散会。我们下个星期再开一次会，在这段时间内，如果你们还有别的想法，尽管告诉我。我们对于质量改进这件事是认真的。每个单位产品缺陷率的衡量图表这个星期内就会挂起来，它们会显示我们的进展状况。目前我们每个控制线的缺陷是五六个，这非常高，我希望能够很快把它降下来。方法之一是让我们开始做自己产品的修整，以便更加了解我们所制造的问题。多谢各位。”

生产管理

生产管理人员聚集在金属材料仓库内的高脚铁柜四周，哈洛德和蔼地敲着铁桌，要求大家安静。由于他跟手下长久地共事，已经产生了一种随和的亲切感。

“我要跟大家讨论质量。”他微笑着。

有几个人发出呻吟。

“我早猜出你们会这样反应，你们这些家伙认为质量跟你们无关，你们认为它完全是质量部门的事。我所以知道你们会这样想，就是因一直到昨天晚上为止，我也一直是这样想的。昨天晚上我看到一些我们这儿所发生的问题，我也看出来，我们的确与质量关系密切。”

“我们怎么会跟它们大有关系呢？哈洛德。”提姆问道。

“假定我告诉你们，印刷电路板的最大问题是板上的零组件组误。是有人从桶里抓出错误的零件放在板上的，你们认为是谁把它放在桶里的？”

众人立刻争着讲话：“不是这样。”“我们没这样做，我们只是把零件交过去而已，是别人把它们放在桶里的。”

哈洛德举起手来要大家安静。

“现在让我们从头开始。每一样通过我们这道工作的产品都是经过我们的手，从收货站到出货

站中间，一直都是我们照顾着它。虽然有些我们加速处理，有些我们延迟处理，不过产品从装配到检验、从仓库到垃圾筒，中间都经我们运送，对不对？”

“对！”

“那么有时我们是否会把东西弄混，或者偶尔干扰了生产过程，从而也成了问题的制造者呢？”

大家都没有话讲，慢慢地有人开始点头表示同意。

“此外，我还要告诉你们一件比这个更重要的事。我们每天在工厂内会见到许多人，不管我们是否喜欢，我们都是‘态度的塑造者’，即思想的领导者。虽然在任何衡量图表上是看不到这点的，然而我们的确是影响这里每个人情绪的人。如果我们愁眉苦脸，我们会把它传染给每一个人；如果我们微笑，那么他们跟着也微笑，是不？绝对是的。”

“因此，从现在开始，我们要成为质量方面活生生的模范和宣传队。我已经要质量改进联络员为我们制做一些胸章，上面写着‘我支持质量’。我们将把这些胸章戴起来，随时随地地戴着它，提醒我们对所做的一切事都要非常细心，是不是？”

大家都微笑起来。哈洛德说得的确是对的。

“我们是否要建议怎样才能改进工作？”

“当然，把建议交给约翰，明早上班以前，我们再讨论一次。赶不及的人也可以不用参加，因为那不是上班时间，不过我们将成为全公司以质量为导向的部门，是不是？我相信必然是的。”

后记

修思邀请艾伦跟他一起喝杯咖啡，在走向咖啡厅的途中，他们跟每一位碰到的人点头打招呼及寒暄。特别是修思，他已经跟员工建立一种良好的关系，员工都很欣赏他积极的外表和较快的步伐。艾伦感到这个事业部现在是在高手掌舵下航行。

“我认为我们的改进计划已经有了良好的开端，缺陷率已经降低，而把有问题的产品运回给造成问题的人去做的方法，似乎不仅是良好的改正措施，而且也振奋了工人士气。”修思说。

艾伦微笑着道：“我想你是对，我们在厂外的数字也显示有所改进。我看得出来，工作主管们与其下属之间所开的会议进展也挺好的，大部分的人对于这种改善都感到惊讶。总体说来，这一切

对公司而言将是一件大好事。”

“我很遗憾我们没有早一点开始，艾伦，不过至少我们已经开始行动了。我认为应该恭喜你促成这件事。虽然我对于你的工作成果相当赞赏，但仍然要说，如果你能把那些质量成本的数字做明显一点并进行宣传的话，很可能使这方案早一点让人家接受，不过这只是我的猜想而已。”

“我知道这是绝对正确的，修思。为了没有早一点推出这个方案，我还踹了自己一脚。从现在开始，这些活动方案都会尽早推出的。”

正式的方法步骤 6：改正行动

目的：提供一种系统的方法，以便永远解决前述行动步骤所发现的问题。

一般工作

在产品接收过程中发现的问题，应该予以记录并正式解决。最正式的方法便是建立 4 种层次的持久活动。

1. 由工作区的工作主管以及一位质量工程师或者质量工作主管每日定期餐会，探讨所发现的问题，以找出改正目前情况，同时避免将来再次发生的方法。这些会议应该记录在逐项区分的行动图表上，在这些图表上应叙述问题、问题的严重性、成因以及谁应该在什么时候采取什么样的行动等等。

2. 每周定期在生产工作总管和高级质量主管之间举行会议，以便对付不能由下级解决的问题。他们也应该要求其他部门的有关人员来参加会议，这些会议也应该记录在跟上述同样类型的行动图表上。

3. 总经理和其部属应当每月定期或临时举行会议，以便检讨未解决的问题。达到这一层面的问题项目应当是比较特别的；那些需要采取复杂或长期行动的问题项目应当交给任务小组去完成。

4. 任务小组应当包括受到影响的各个部门的负责人，将他们中的一个指派为主席。任务小组的工作应当仔细地规划出来，而工作的完成时间也应该定出。小组必须每天集会，一直到问题解决为止。在判断问题已经消除之后，小组应该予以解散。

评语：根据著名的柏拉图原理所动作的改正行动是最成功的。柏拉图原理就是说，最大和最重

要的问题应该先予解决，其次才是次大和次重要的问题。预防缺陷的态度，为人们提供一种诱因，使他们一劳永逸地解决问题。

——改正行动沟通的范例——

收文单位：艾伦

发 文：质量工程师：鲍毅

参加人：营销：韦尔顿

工程：布拉哲

制造：吉尔

质量：笛穆

厂外服务：黎德

主题：电视问题的改正行动会议

诸位都知道，我们陈列在客户商店里的电视外壳常常是一种颜色，而纸箱标签所说的颜色又是另外一种。我们的经销商对这种情况非常生气，而且有时候也非难堪，这意味着他们必须把纸箱打开之后才能知道里面装的是什么东西。由于我们一直没有办法改正这个问题，经销商已经把他们的产品运回我们的厂外服务工作区，以便让我们采取改正行动。我们现在要召开一个改正行动会议，找出方法来预防这种问题继续发生。

根据黎德的报告，记载有制造号码和颜色的标签，是在电视装进箱子里面并且封起来以后，才贴到箱子上的，他觉得这样会造成问题，并且会继续下去。然而吉尔则说，标签和电视是经过协调之后同时到达装箱地的。现在外面所发生的那几件事情，是因为有一天生产线突然脱序而弄混了，他觉得这个问题应该不会再发生了。

韦尔顿则说，他不在乎由谁来解决这个问题，他只是要求问题一定要有所解决，因为这件事已经摧毁了公司与客户之间的关系。笛穆建议小组去仓库抽出一些样品来看看问题是否已经改正。

他们随意地抽出 23 个箱子并打开，其中有 9 个箱子里面所装的电视外壳颜色跟标签上的说明不合。负责装货现场主管立刻被叫到会场来，并要他加以说明。他说贴标签的机器有时候会跳号，

而他也没有足够的人手可以用人工来做这件事情。于是，我们又把负责保养贴标签机器的师傅叫来，他说这部机器是整个工厂内最为可靠的机器。

当小组正准备散会的时候，布拉哲建议我们去查看一下与标签有关的工作，并且跟工作人员谈一谈，要他带我们看标签的来源。这些标签是一整叠的，由生产管理部放置在贴箱工作区附近；然而电视却是由最后测试人员在完成测试之后，放置在包装和封箱地的。因此，电视与标签之间并没有实际上的配合协调。

很显然，我们能够有这么多箱电视贴上正确的标签实在是太幸运了，因为这整个工作根本就是随意执行的。

我们已经采取了改正行动。这个问题将不会再次发生。

副本送：质量改进小组

把石头翻过来

艾伦说道：“改正行动就是把所有的石头翻过来，看看下面是什么东西。在我所看过的改正行动中，还没有哪一个真正复杂的。通常我们都以为别人会怎么样做，而实际上他们却没有那样做。”

“你把每一件事情都讲得很清楚。”韦尔说道：“我想就跟黄金价格一样，懂得黄金价格的人只两个，而他们却又彼此不同意对方的看法。”

“嗯！你知道我的意思。”

“我的确知道而且也同意你的意见。我真正想知道的是，为什么别的部门都有需要采取改正行动的问题，而你的质量部门却没有，我认为你只是把问题掩盖起来而已。”

艾伦生气了：“我们当然也是造成标签问题的原因之一，而我们也的确发现：某些因为焊接原因而被拒收的产品根本主是个人偏见之故，毫无事实根据。”

“这一点我知道，艾伦，我只不过是开玩笑而已，不过凭心而论，我之所以有这种感觉是因为我们在某些领域上并没做对事情，其中之一便是收货检验。我认为我们在那儿有一点松懈，当然没有像你们在工厂内那么仔细和认真。”

艾伦想了一会儿说：“你说得也许有道理，让我告诉你我要怎么做。因为你这么好心，能不时

地告诉我们哪些事情做对了，所以，我要做一件我以前从没有做过的事情。我将要求总公司派遣一位质量管理人员到我们这儿来，看一看我们的收货检验工作。”

韦尔微笑道：“这就是我现在所说的真正的牺牲。你真的不让你的手下去做这件事情吗？这些总公司来的家伙很可能给你带来一些真正的麻烦。”

HPA 总公司的质量工程师约翰第二个星期便来到公司拜访艾伦。双方经过一番寒暄之后，约翰问艾伦他能够做些什么。

“首先我要说，对于贵办公室送给我们的改进方案非常高兴，我们正在实行这套方案，虽然实施的时间还很短暂，成果已经让人惊异。光是第一个月内我们的缺陷率已经下降了 1/3，每一个人对这一点都很兴奋。我们应当能够在 6 个星期左右就达到零缺陷，或许你们有些能够下来跟我们一起做。”

“我们真的非常喜欢，艾伦。”约翰说，“有些子公司一直在要求集团公司总裁随时去参加各子公司的零缺陷日，或许你应该记住这一点。”

“这倒会使员工们印象深刻，我将通知修思提出邀请。”

“现在我想知道，你想要我查找什么？”

“我们一直感到关切的，便是我们收货检验工作可能做得不好，我想你在那儿也许能够帮助我们弄清楚状况。”

约翰点点头：“没有问题，不过在我开始以前，让我告诉你我们在做这一类审核时所遵循的程序。我们希望能非常仔细，能够对你们的工作贡献出积极的成果，而不会造成必要的问题。因此，我们必须按部就班地经过几道要点。这一张卡片上面列出了几项主要的行动。”

艾伦拿出卡片，仔细阅读上面的行动项目。

1. 跟质量经理会面，探讨整个情况，找出这位经理所要完成的事情。
2. 跟该厂总经理会面，并向他解释计划完成的事情，并告诉该总经理：在离开以前你会写好报告。
3. 问该总经理是否能为他做任何特别的服务。

4. 跟质量部门合作，进行审核。记得在到任何工作区工作以前必须先获得该部门主管正式许可。

5. 完成最后的报告，并且将之打印。先跟质量经理，其次再跟总经理讨论这份报告。

6. 如果他们对于你的发现有不同意见的话，要在你的报告上记载下来；如果他们意见没错，那么就修改报告。

7. 如果该报告必须分送其他单位，就从该工厂邮寄。

艾伦读完卡片抬起头来说：“为什么要经过这么多的手续？别人到我们这儿来都是做完事情便离开，很难再听到他们消息了。”

“我们希望确定所做的是有用的。除此之外，在你离开一家工厂之后，你脑袋中的事情便会开始产生变化。如果你在事情发生之后太久才写报告，很可能出错，甚至把不属于这家工厂的问题也包括进去。毕竟我们所管的地方太多了。”

他身体向前靠，好像在透露一件秘密一样：“这样才能确定人家会欢迎我们回来，大部分的总公司幕僚人员都经过一番战斗才能回得来。”

“这点倒不错。好吧！现在让我看一看我们是不是可以让你去拜访修思。”

审核报告

收文单位：修思、艾伦

发文单位：约翰，总公司质量部门

主旨：收货检验工作的审核

需要采购的行动

1. 对供应商所做的检验和测试，应当根据采购订单上的条件，而非以往的记录和过程计划来执行。

2. 被收货检验所拒收的批货应当退回给供应商，进行筛选和改正，而不是由检验人员来做这件事情。

3. 被收货检验人员所拒收的产品，除非情况极端特殊，不应该由其主管改变拒收的决定。

4. 运送者、采购代理以及生管理人员应该排除在工作区之外。

5. 为供应商举办一项质量意识活动，可能的话，还包括一项厂内研讨会。

一般状况

1. 有的检验跟测试工作都是根据质量工程所设定的一套历史人案系统执行的。因此，如果常用零件的采购订单上面条件改变的话，在改变通知发出去以前，这个项目仍然会继续经过一道道的测试、拒收、检验、澄清以及再测试。这造成了大量的重复循环工作，为此付出高昂的代价；同时，对于参与工作人员的士气也是一大打击。

2. 部分的质量制度都把被收货检验所拒收的产品视为是采购部门的财产，采购部门须通过退货、修整或者报废的方式来处理。然而在 HPA，我们倾向于尽可能及早采取行动，以便决定如何运用这项产品。因此，我们所收到的批货中虽然平均有 18%都由于某种理由而被拒收，却只有不到 0.5%批货退回给供应商。这显示我们的态度太过宽容，以后供应商将不会把我们的抱怨当做一回事了。

3. 由收货检验人员所报上去的较小问题，都执行公事般地为他们的主管所接受，然而却没人去研究这些问题。

4. 收货检验工作区相当混乱，送货的人不断地跟工作人员讨论，以便看出他们对来货的检查情形。材料的控制并不好，被拒收的批货也没有捆放在一起。

5. 由于我们产品中由厂商所供应的材料大约占 50%，我认为，应该让供应商知道们现在所正在进行的质量改进方案。许多重要的供应商对于我们如何使用他们的产品一点也不知道，他们除了通过采购区以外，没有跟 HPA 或者任何其他客户建立特别的关系。我认为让供应商把他们的质量成本告诉我们极端重要的，我们应当帮助他们降低成本。

意见

上面诸项的改正不需要花一分钱，而且有助于使收货检验部门“安静下来”，做好自己的工作。我可以看出工厂内质量改进方案的效果，员工都非常热心，并且有许多构想。我建议你们考虑，尽快进入这个活动方案的“错误成因消除”阶段。

步骤 7：零缺陷日

目的：探讨正式发起“零缺陷”活动方案所必须进行的各种活动。

一 般工作

质量改进小组应列出所有要达到零缺陷日所必须采取的个别行动步骤，以便能将观念和行动计划对公司人员进行最有意义的介绍。这些步骤都必须安排时间表，并交给小组成员去执行；它们能振奋士气，使全公司上下都坚定支持零缺陷。由于这是一个自然的步骤，并不困难；然而由于它的意义重大，管理层必须确保适当地执行。

特别要点

零缺陷规划的主要部分是：

1. 对所有的主管及工作人员解释零缺陷的观念和方案，培训这些主管使他们能够向其下属解释。

2. 决定你所需要用到的材料，并且确定有人会准备。

3. 决定发起哪一种活动方案最适合你部门的文化环境。

4. 定出你们所要完成的功能。

5. 探讨公司的奖励政策，并决定采用哪一种形式来赞赏工作改进。

6. 制定时间表，对那些会参与活动方案的人先做一番预演。

7. 找出错误成因消除方案，并制定其执行“步骤 12”。

建议：许多公司都实施零缺陷方案，因而都乐于跟别人分享他们的详细资料。如果负责实施零缺陷方案的主管能跟这些公司沟通的话，将更能了解零缺陷方案所牵涉的事项。

虽然我们没明确推荐任何实施零缺陷的方法，有一种已经被证明为非常可靠的方法，即把零缺陷的观念沟通给员工。这种方法是使用一页纸的说明书，除了向员工解释以外，还要附上签名的图示。公司准备一份给每一位员工的短文，并印在有公司标志的信笺上。在指定的一天，公司的 CEO 跟他的下属讨论零缺陷的观念以及他对此坚定支持的承诺，然后再给予他们每人一份这种有公司题头的说明书。当大家都提出问题并得到回答之后，请他们签名以保证支持。CEO 也要跟着签名，接着由一位下属保存（他也许愿意把它装在画框里面）。每一个签过名的部门主管都将拿走足够的份数，以便给他们部门内人员使用，让他们的直接下属重复这一过程；如此下去，直到公司内每一个人都跟他们的直

接主管讨论过零缺陷观念并且签名为止。这个方法可以确保每一个人都能明白这个活动方案的意义，也确保管理层能够了解。

当然，签名是自愿的，如果你的解释方式适当的话，应该没有什么困难。

世界各地的工会都已经真诚地接受和支持零缺陷方案了。零缺陷对于优良质量工作的赞赏虽然使他们感激，不过使工会人员参加零缺陷方案仍然是非常重要的。有些公司会指派工会代表参加质量改进小组的零缺陷部分，有些公司则只是随时让工会代表了解零缺陷的进展。不管你选择什么方式要记住让工会参加是不能忽略的事。

评语：如果能够获得管理层全心全意地支持的话，零缺陷就可以是一种有效而又低成本的管理工具。

——零缺陷宣言范本——

(HPA 公司)

零缺陷的理念

零缺陷是一种工作的执行标准，是从事工作者的标准，而不管他们的工作任务是什么。零缺陷并不仅限于生产方面，事实上，实施零缺陷所能获得的最大好处还来自于服务领域。零缺陷的主旨就是第一次把工作做对，这意味着要集中注意来防止缺陷的发生，而不是在发生之后才去找出这些缺陷加以解决。

人们总是认为错误是无法避免的，所以不仅接受错误还预期它发生。不管我们是在设计电路、规划电脑程序、构思计划、焊接、打字或者装配零件，我们不在乎犯几个小错误，反正犯错误是人的天性。在事业或者求学生活中，我们都有自己的标准，都为自己订下一个标准点，在标准以下所犯的错误我们都太在乎。在学校能够有一门功课得 80 分固然很好，可是，如果得 60 分过关也算不错了。

然而，在我们的个人生活当中，我们并没有维持同样的标准。如果我们这样做的话，我们一定时常会在兑现薪水支票时少找几块钱；我们将预期医院的护士会将几个百分比的新生婴儿掉在地上；我们将由于偶然的粗心在回家的时候找错了房子。作为个人，我们无法原谅这一类的错误。因此，我们可以说具有双重标准一个是用在我们生活上的标准，另一个是用在我们工作上的标准。

由人所造成的大部分错误都是由于缺乏注意或者缺乏知识。当我们确定错误是不可避免的时候，缺乏注意的现象便发生了。如果我们对于这种情形能够仔细地思考，并且向自己保证，要做持续的、有意识的努力，以便能第一次就把我们的工作做好，那么，我们便能大幅度地减少修整、废料以及再加工等等浪费现象。这些浪费加大了我们的成本，并且减少了每一个人的发展机会。成功是一种旅程，而不是一个目的地。

让我们把目标定在零缺陷上。

零缺陷保证

由于认识到我个人的贡献是整个努力的一个重要部分，因此，在自由意志之下，我个人保证将持续而有意识地，第一次就把我的工作做对。

签名人：

像婚姻那样

凯瑟琳宣布会议开始。

“诸位都知道我们任命玛丽安、雷夫以及韦尔，再加上我们无可取代的联络员，组成了‘零缺陷特别委员会’。他们的责任便是筹划零缺陷方案，并且告诉我们应该怎么做。现在离零缺陷日越来越近了，所以每一个人都必须开始参与其事。魏森，我知道他们已经选择你作为委员会的发言人，对不对？”

“对的。在过去的3个星期里，我们拜访了3家实施过零缺陷方案的公司，甚至也拜访了一位总公司的高级主管，他还替我们安排拜访瓦特公司的一位先生。整个算起来，我们可以说做了不少的调查研究。”

韦尔打岔道：“他一直还没说的就是，我们了解到有两个部门对于这个方案的成果并不满意，另外两个部门则赞不绝口。”

凯瑟琳问道：“你们知不知道为什么有的地方有效，有的地方却无效呢？”

“是的，我们知道。”韦尔说，“我想我们整个委员会都会同意我的看法，玛丽安将会向你做全部的解释。”

艾伦讲话了：“我希望有人能够赶快解释，否则我觉得好像被人拖在卡车后面一样。”

玛丽安站起来道：“不用担心，我们会很快地解开你的绳子。整个事情的关键都在于‘激励’这个字眼，对于零缺陷成果不满意的公司，在实施定方案的时候都抱着‘激励’其员工，特别是工厂内的员工，以便达到他们能工作得更好地目的，而零缺陷实施得很成功的公司，则一开始就抱着沟通工作标准，争取全力合作来采取改正行动的想法。”

奥图抬起头来：“对我来说，这听起来就是心理学上的花招。激励就是激励，你所做每一件能促使别人去行动的事都是激励，你怎么认为激励是不对呢？”

“噢！激励并不是不对。”玛丽安说，“每一件事情都要用正确的角度来看它。当然，人与人之间每一种交往都牵涉到激励，然而，它还牵涉到许多其他的情感沟通。问题在于激励本身已经被认为是利用海报、旗帜、乐队以及一些煽动感情的符号来促使别人去做某件事情的轻松方法。人们并不是这样容易被操纵，他们可能会一时慷慨激昂并有所反应，然而，一旦他们发现些花招背后没有实质的东西时，他们便冷却了。”

“除此之外，那些参与管理方案的人往往把需要员工学习的东西就这样丢过去，然后便回到他们的办公室，等待庆功晚会的举行。”

“引进零缺陷作为公司内的标准，我们希望它永久性的。要能够这样，我们必须完全而诚恳地跟员工沟通，以一种员工能够相信也愿意跟着采用的方式。你不可能愚弄他们。”

“你的意思是说公司有些人并没有用心在做这件事情，对不对？”

“正是如此，他们为当时的气氛所陶醉，认为它会永远持续下去。方案的确是从零缺陷日开始，可是它就像婚姻一样，庆典之后工作才真正开始。魏森，请你告诉他们有关零缺陷日的事情。”

魏森在墙壁上挂上一张图表道：“我们的决定这样。在零缺陷日的前几天，我们将举办几项活动，其中之一便是在零缺陷日前大约一个星期，我们举行一个‘提案日’，每一个有关如何确定我们的产品是正确的提案，都将放进一个桶里面，到零缺陷日那天我们将抽出几名获奖者，这样可以为我们的活动增加趣味。现在让我来确定每一个人都了解零缺陷日是一个有趣的日子，这样大家便能记得这个日子。过了零缺陷日之后，我们直接进入目标设定、消除错误成因以及赞赏等步骤。之后，我们

将整个方案再从头做一遍（除了零缺陷日），以便确切知道我们的方案是否已经落实了。”

“你会提供我们零缺陷日的活动细节吗？”

“是的，我们将大干一场。保证、签名、别针以及汽球等，还有为小孩子的墙报比赛颁奖，任何我们所能想出来的、能够使零缺陷这几个字深深地印在每一个人的脑海里的事情都可以做。修思已经邀请了集团总裁，而他也同意了；另外不邀请了一位参议员，再加上市长以及本区的工会主席。那天，我们可能会损失一点生产量，不过，我们将能够确实地把这个方案的要旨沟通给员工。

“我们所使用的标语是‘HPA——通过质量成长’‘自始至终跟 HPA 在一起’。”

“听起来像是个伟大的日子，这些会在什么时候发生？”

韦尔站起来：“我们考虑，当天早上第一件事就是，要求每一个人走到大楼外面，也会告诉现场工作主管使用哪一道门，并告诉他们所有的细节。这时候我们将举行一个 30 分钟的节目，当每一个人回到他们的工作地点之后，他们的工作主管将会要求他们签名保证，随之工作主管也会签名保证的。”

“修思将会陪伴这些来访的要人参观工厂及办公区，希望他们也能参与这种人际交流。”

“第二天，我将开始进入消除错误成因步骤。我们将会在工厂内各处放置表格，并且寄一份到每一位员工人的家里。”玛丽安说道，“这样我们可以使他们的兴趣达到最高潮。”

“呀！”凯瑟琳说道，“你们这些家伙可真的是想尽了办法，我想你样把自己都得兴奋起来了。”

“这倒是真的。”韦尔说道，“你知道，我得承认，在这以前，真的没有想到质量和工作执行标准是如此地显而易见，我的意思是说‘显而易见’地坚定支持，‘显而易见’地衡量标准，‘显而易见’地改正行动。我觉得我们像是早在许多年以前就把这些东西放在壁橱里一般。”

“现在它们都将跑出来。”凯瑟琳说，“还有一件事情，我们现在仍然处于觉醒期，直到零缺陷来临时为止。生产管理部门的人弄了这些徽章来，上面写着‘我支持质量’，我们工厂里面每个人都能有一个。我们应该怎样分配这些东西？”

“我们何不去把它们放在碗里，再陈设在餐厅里面，让想要拿的人拿一个去，这样我们就不需要去做这种琐碎的事情。任何因为带胸章而感到难为情的人可以不需要拿，不过我现在就想拿我自己

的。”

“好了。”魏森说道，“在我们的分析过程中，发现了另一件事，那就是有些关键人物觉得他们了解零缺陷的观念，而事实上却不然。此外，我们这个小组的人当然也必须了解，这是非常重要的，因为员工将会问我们。现场工作主管将在他们下一次培训会议中接受这个测验。你们先拿一份回家去自己做做看，如果有任何问题让你们觉得困扰，请你们来跟我讨论，看看我们是不是能将这整个事情搞明白。”

“我不得不承认，”玛丽安说道，“做这项测验我自己就错了3题。”

步骤8:主管教育

目的:确定工作主管所需要的培训种类,以便他们能够积极地执行所负责的质量改进方案部分。

一般工作

工作主管是实现改进目标的关键,他们提供给每一位员工工作的标准及应采取的工作态度,不管是在工程、销售、电脑程序设计或者其他领域都一样。因此,当你在计划活动方案的时候,必须首先考虑工作主管。虽然各部门参加任务小组的代表都能够把大部分的计划和观念与工作主管沟通,你还是必须为他们举办各种培训,以便确定他们对于方案有恰当的了解并且能够实行。

工作主管的培训分成几个领域,并将在不同的时间内进行。

- 在质量意识步骤开始的时候,应当给工作主管至少提供6个小时的课程,包括质量衡量系统、质量成本的数字、改正行动的制度以及质量意识行动的目的。这些课程应当予以妥善的计划,并且应当相当数目的各个管理层多做讲授,务必使每一个人都参加。

- 在所计划的零缺陷日以前4个星期,就应该向工作主管详细报告零缺陷方案和零缺陷日以后几个星期内所要实施的消除错误成因系统。让工作主管能够回答他们下属的问题是非常重要的,许多公司都为工作主管准备了一本手册,详细地描述了方案的内容。

- 从头再来

引导工作主管认识零缺陷

- 你对零缺陷的认识如何?

• 你了解零缺陷的观念吗？

下面这个测验是为了要帮助你知不知道是不是真正地了解零缺陷的观念（见表 11-5）。除了自己以外，没有人会知道你的分数。任何少于满分的分数都说明你需要改进。每答对一题给 10 分。现在我们给你一点帮助——第一题的答案“错”。

表 11-5

零缺陷（ZD）测验

序号	测验题	选择答案	分
1	ZD 是一种激励员工的观念	对 错	
2	ZD 需要管理层的支持	对 错	
3	任何人都可以实行 ZD 方案	对 错	
4	错误的成因是由于下列三项中的一项造成的： 缺少知识、缺少关注或者缺少设备	对 错	
5	ZD 方案是一种管理沟通的工具	对 错	
6	ZD 方案有时候会失败	对 错	
7	ZD 只适合用在制造业的公司	对 错	
8	成功的 ZD 方案必须在“零缺陷”的名义之下进行	对 错	
9	实施 ZD 方案必须经过认真的准备	对 错	
10	对工人奖励活动应当尽可能用现金的形式	对 错	
	你的得分_____		

答案

1. 错 ZD 不是一种激励观念，而是一种管理的工作标准。它取代了那些“让我们把它们做好”之类软弱无力的口号，这种口号让每一个人选择自己的个人标准。由于我们在生产进度以及成本的领域内都有精确的工作成效标准，所以也需要为质量成效制定一个标准。ZD 是一种工具，可以让管理

层清楚而不会错误地解释为质量的标准。ZD 方案，可应用墙报以及其他方法，所新标准告诉给员工。

话说回来，你之所以会用到 ZD，惟一的理由是便是你的管理层以前没有把他的立场讲清楚。

2. 错 ZD 需要管理层的积极参与，而不只是支持。人们判断你是否认真，正是看你所做的而不是看你所说的。如果 ZD 的推行完全交给下级人员，那么，他在一年之内便会崩溃。

3. 对 任何考虑周到的都可以成功地主持 ZD 方案，他所需要的只是做一点研究，并且对公司的特殊文化有所了解。

4. 错 错误的成因有两种：缺少知识以及缺少关注。缺少设备是由这两者之一或同时造成的错误。使用能力不足的设备而造成错误的人，是不应加以责备的，除非这个设备是他自己挑选的；设备的规划者以及管理层的人才应当为这种错误负责。

5. 对 ZD 创造了一种预防缺陷的态度，在这种环境之下，你可以运用消除错误成因系统或者其他的沟通工具。让员工表达他们的问题而不一定需要知道解决方法。管理层和员工之间的关系会因此变得更为坚强，而双方对于其共同问题的了解将有所改进。

6. 对 不过他们的失败都是由于同样的原因：他们都被管理层就地处决了。在这些失败的个案中，都是管理者觉得只要摇旗呐喊几下，就万事大吉了。

7. 错 所有的企业都可以算是“制造业”，因为他们都有必须执行的流程或者程序。预防缺陷的态度在所有的企业中都能“价值连城。”

8. 对 ZD 是一种标准。把工作做得更好、追求卓越以及许多其他激励的口号都是在招惹问题。在 ZD 方案的质量意识活动方案中，你必须决定你们的标准。然而，零缺陷这几个字是无可取代的，它们非常清楚，绝对不会让你误解。

9. 对 在开始任何管理方案以前都需要仔细地准备。许多管理者抱怨说，他们对计算机的效率非常失望，然而，机器本身并不会犯错误；错误的发生是由于程序的定义和执行不对或资料输入人员的培训不够。

10. 错 奖品或者赞赏只需要能够让人相信你真的对他们的工作表现非常满意就可以了。如果在你的处境中需要用钱赞赏的话，那么你就应该看一看你的产业关系方案。人们只要能满足基本生活需

要，工作的目的便倾向要获得欣赏和赞赏。奖品的给予应该带着尊严和尊敬，它们的货币价值并不重要。此外，你也不要忘记给予管理层某些奖品。

零缺陷 9：零缺陷日

目的：创造一项盛会，让所有的员工通过亲自的体验，了解到公司已经有所改变了。

一般工作

零缺陷日旨在向所有相关人士宣示：公司现在要开始一种新的生活方式了。在这种纪律下，需要个人对工作坚定不移的信心和了解。因此，有必要让公司所有的成员参与一项能够让他们意识到这一改变的活动。

注意：如果可能的话，应该由对员工具有意义的人向全体员工介绍这项活动。有些公司把他们的人带到当地的体育馆，或者把员工带到工厂前面集合。有的公司则采用闭路电视会议。

面对面是最好的方式。不要害怕在大会中使用做秀的噱头，在这么一个伟大的日子庆祝和欢乐并没有什么不对。

质量改进小组的联络人员对于日常生活中的灾祸会变得越来越不为所动。由于每天都要跟不同的管理者交涉，联络人员会学到耐心、外交手腕以及谦恭。他们也学到什么时候应该难缠，什么时候应该即兴表演。足智多谋应是联络人员最有价值的特点。

雨中抒怀

当零星洒落的雨点开始在魏森抬起的脸上时，他看到修思和集团总裁威廉先生、参议员艾煦以及市长布鲁克走向讲台。在 30 秒之内修思就要说：“你认为如何，魏森，我们要开始吗？”魏森暗暗祈祷：“拜托不要下雨。”

这群人走到他面前，修思向他介绍来宾。威廉先生向他微笑：“不要担心天气，魏森，我个人向你保证至少 30 分钟之内不会下雨，让我们现在开始吧。ZD 日是从来不下雨的。”

魏森做手势要节目开始。广播系统播出“快乐的日子又来了”这首歌。各工作区的工作主管于是要求他们的工人出来到空地集合。威廉先生站在中央跟每一个握手，参议员也一样。

修思向员工致完欢迎词之后，由市长讲话。之后他再介绍总裁威廉先生。中等身材、略为发福

的威廉先生很快地讲了几则轻松的故事，让大家对他产生好感，然后开始谈到问题的核心。

“我们所必须推销的最重要的东西就是质量。每一个在我们这一行的都能买到同样的零件、设计及包装材料，每一家厂商都能用跟我们一样价钱买到这些产品，甚至更便宜。我们所惟一拥有的是诸位对于公司的真诚以及我们所要创造的质量信誉。创造这种信誉的最好方法，便是制造质量。

零缺陷对我而言不是一种抽象的目标，它是生活中活生生的东西，一种可以实现的生活目标。我不认为我们有理由可以不给或少给客户我们所答应要给东西，我们要给予客户能够产生作用，并且每一次都能产生作用的产品。我们绝不吝惜为实现这个目标而投入的每一分钱，可是我们也样不能浪费每一分钱。现在，我很高兴给各位介绍参议员艾煦先生。”

参议员走向讲台，向大家挥手致意。

“我只希望各位能够因这件快乐的事情来记住我。今天我所能够做的最让快乐的事情便是颁奖。不过在我做这件事以前，我要让各位知道我已经开给你们总裁一张支票，这是我个人掏腰包向你们购买的一品电饭锅。这个电饭锅将从诸位下个星期的存货中交货，它将被送到白宫，作为我个人送给美国总统的礼物，以便总统在吃早餐的时候可以用到它。我将给总统写一封信，告诉他这是一个零缺陷的饭锅。”

魏森把装满建议书的桶交给参议员，参议员在里面抽出 6 张号码，并宣布获奖者。每一个获奖的人都高高兴兴地上台去领奖并且婉拒发表演说，除了迪比特以外。他说道：“我在电饭锅的生产线上工作，参议员先生，我愿意告诉你，你不需要担心送给总统的礼物，他一定每天早上都能吃到热腾腾的食物。”

在大家鼓掌完毕之后，修思又讲了几句话，表达他对来宾及员工的谢意。他提醒每一个人，他们将有机会跟其工作主管签署零缺陷保证书，并领取徽章。他要求大家要确实了解质量方案的内容和意义，并且向大家保证这个方案绝对不是 5 分钟就过时的新潮玩意。

“明天我们就开始进入消除错误成历阶段，你们要把第一次就做对事情所碰到的问题告诉我，我有责任来确定你们的问题是否得到解决。”

“谢谢诸位今天到这里来。现在如果我们快步地走回去，我想我们将可以即时避开雨。”

修思和魏森接下来引导威廉先生、市长和参议员参观办公区和工厂。许多人要求集团总裁也在他们的零缺陷保证书上签名，威廉先生很愉快地签了名。魏森为今天的成功活动开始有一点飘飘然起来，今天能够跟这么多高层人士在一起，对他来说真是一个大好的机会，他必须确定能够把整个活动方案贯彻始终，以达到零缺陷。

当天晚上，修思邀请质量改进小组的成员以及他们的伴侣一起共进晚餐，以感谢大家这些日子以来所付出的努力，并且鼓励大家继续努力。之后，他送给每一位小组成员一份裱装起来的零缺陷保证书。这些保证书通通都有来访贵宾的签名。

这真是一个温馨的日子。

步骤 10：目标设定

目的：鼓励员工为他们自己以及他们的团体建立改进的目标，以便把他们的保证和承诺转换成实际行动。

一般工作

零缺陷日之后大约一个星期，个别的工作主管便应当询问他们的下属：他们为自己设定了什么样的目标。主管要想办法从每一个工作区得到两个目标，这些目标应当明确并且可以衡量。下面是两个例子。

- 在一个月之内把每单位缺陷降低 20%。
- 赢取下个星期的环境清洁奖。

在零缺陷这件事情上，你可以不用为工作进度改进设定目标，在缺陷减少之后工作进度便会自动改进。

特别要点：目标由工作人员自己来设定，而非由工作主管指定是最有效的；不过工作主管跟他们的下属在讨论以前，对于自己的要求应当心中有数。

评语：不要让下属设定轻松的目标。目标设定之后要贴在醒目的地方。任何团队有了改进都要大力表扬。进步是一个开始。

“每小时缺陷率”

卡尔和他的下属围坐在桌子四周。由于现在这个会议经常定期举行，他们彼此之间已经变得毫不拘束了。

“今天，”卡尔说道，“我们将要讨论目标设定。我这里有一张小通知单，上面解释了什么是目标，什么不是目标。我想在我们开始思考目标设定以前，我先把它念一遍。”

没有人表示反对，因此，他读道：“所谓目标设定，就是让一群人决定他们作为一个团队应该努力达到什么样的目标，然后再找出能够反映这种目标的衡量方法。”

艾瑞特说道：“这就是说，我们必须事先决定我们要做些什么。”

“这份东西应该由你来写，艾瑞特，你说的比他还清楚。”

卡尔继续念到：“目标设定并不是要建立配额，或者是用它来衡量团队的工作绩效。”

马莎咯咯地笑起来：“这就是要确定：你不要把它想成如果你没有达到配额，就会被发配边疆。”

卡尔放下这份通知单：“我们应该选择什么样目标呢？过去一个月，我们的每一组控制器缺陷率已经从 5.6% 下降至 4.2%，我们是否应该把它再降低一点？”

“我想我们可以把它再多降低一些，卡尔。殃在既然已经由我们来修整，我们已经能够知道所发生的问题，况且电线的颜色现在也将更改成不同的颜色。我们打赌将会有很大的进步。”

“其他人的看法呢？”

“我打赌我们可以在 3 个月内把它降到 2%，在今年年底以前或许可以降得更多。”莎莉说道。

卡尔摇摇头：“这种降低程度已经超过 50%，你们真的认为我们可以实现吗？”

“为什么不？”马莎说道，“我打赌我们如果真的要去做的话，就一定能成为全厂改进记录最好的单位。除此之外，我们真的也没有什么其他的事情好做了，是不是？”

艾略特举起他的手说：“我有一项构想，我认为我们的衡量计划是错的。集中注意力于一项目标上，一个月或者一个星期都太长了。因此，我们应该只集中注意力于一天。”

“一个小时怎么样？”莎莉问道。

“你是什么意思？”

“假定我们说我们将在几个小时之内完成零缺陷，然后向工厂内任何其他单位挑战，看看有没

有人能够打败我们，这不是很好吗？”

卡尔看看他，大家都有点兴奋起来。“你的意思是说我们不用根据这些图表来设定目标，我们只需要设定一个比方说 20 小时内达到零缺陷目标，然后让别人来尝试打破这个记录，是不是？可是我们仍然需要在大图表上也设定一个目标才行。”

“好，让我们就在衡量图表上设定一个每组控制两个缺陷的每月目标，不过让我们也要求检验人员给我们做每个钟头的报告。我们家里有一块大黑板，明天我把它带来。我们将在上面写下‘团体工作时间零缺陷：小时’，然后让检验人员来做记录。”

卡尔把背靠在椅子上：“你们这些人今天真是不同，让我们就这样干吧。我确定会让全厂其他部门都知道我们在向他挑战。”

这个控制小组花了整整 13 个工作日才达到连续 8 小时没有错误，之后 25 小时零缺陷也变成了常有的事。工厂内其他部门也尝试同样的方法。魏森高兴地在工厂内到处传播目标设定和会议进行的消息。工作设计、会议甚至于餐厅等所有的部门都参加了。

衡量图表反映出整体缺陷率下降的趋势，跟活动方案刚开始时相比，厂内修整成本下降了 73%，厂外的修整则下降得比较缓慢。因为大部分的制成品存货在方案开始以前，就已经运出去了。

修思冒着财务报表难看的危险，尽可能地把那些运出动去的存货收回来，并且进行了一项特别的检查和修整工作，以彻底消除它们的缺陷。这意味着现在发给经销商的产品都是新的，他们的反应都非常好。产品功能的提高使他们非常高兴，也非常感激。“每小时缺陷率”变成一项衡量标准，每一个人都喜欢它，除了检验部门以外。检验部门是从来不承认他们喜欢任何事情。卡尔和他的部门得到了特别的赞赏；他们的部门是工厂内惟一可以在黑板上加上金框的部门。

步骤 11：消除错误成因

目的：给个别员工一种沟通的方法，让他们能够将妨碍改进质量的情况与管理进行沟通。

一般工作

员工所碰到困难的问题之一，便是无法让管理层清楚地了解问题。有时候他们只能对问题忍耐，因为他们不认为这些问题重要到麻烦工作主管，何况有时候工作主管根本就听不进去。提案制度是有

一点帮助，然而在提案制度里面，工人都必须知道问题所在，并且能提出解决方法。消除错误成因（Error-Cause Removal, ECR）便是建立在工人只需要知道问题的基础上。当工人讲出问题之后，工厂内的有关部门便会去探讨它。对 ECR 方案所做的研究显示：在工人所提出的问题中，90%以上都能得到处理，而 75%的问题则在第一级和管理层那里就得到处理。由 ECR 所节省下来的金钱数字是非常高的，因为每一次工人把工作做得更好或更快都能节省金钱。

特别要点：每一个工作区都应该供应简单的一页式表格，通常是在墙上的盒子里面，当任何一位员工觉得碰到问题的时候便可以填写该表格，放在箱子里面。

ECR 方案只有几条规则。

- 提出 ECR 的每个人都可以立刻得到一封简短的感谢函，至于这种感谢函的格式则由与该问题有关的部门负责。当管理者对于所提出的 ECR 做出决定之后，提出 ECR 的人便会收到一份致谢声明书。
- 每一项 ECR 都会经过严肃的考量。
- 如果你决定对某项 ECR 不采取行动，那么你至少要跟一个、最好是两个管理者解释清楚你所下决定的原因。

不管在哪里总会人担心，实施像 ECR 之类的活动方案会引起许多内部的问题，因为员工一旦有机会向管理层投诉，可能造成人身攻击的现象，然而我们还没有看到这种情况的发生。

为了刺激 HPA 公司的 ECR 活动，魏森决定每个星期抽一次奖，选出一名获奖者。公司的第一号车位注明“保留给 ECR 的获奖者”，修思则顺移到第二号车位，大家都觉得这个办法很有意思，因为停车一直都是个头痛问题。

在 ECR 刚开始的头一个星期，他们收到了 117 件 ECR，到第一个月结束时，总计收到 385 件。这么多数量确实是一个不小的负担，不过他们发现这些 ECR 中有一些是重复多余的，而大部分的 ECR 也可以在第一级的主管层加以解决，而所有的 ECR 都是正面的，没有一件是属于负面的。他们对这些 ECR 的迅速反应使得这个方案更加为人信赖，因此送进来的 ECR 也越来越多。

HPA 公司早期所收到的 ECR 有：

- 我无法把装满煮锅把柄的袋子提到工作台上，因为这个袋子的重量超过 25 磅^①，如果把这

些的把柄掉在地上有些烤漆会脱落。

- 我们这里的灯光不够，使我不能够准确地阅读仪器说明，结果有时候我不得不瞎猜。
- 我的改锥太短了，无法把螺丝拧牢。
- 我们打字机的色带是跟不同的人买的，如果一个色带在我打一篇报告的途中用完了，我便必须重新打这篇报告，因为新的色带颜色跟旧的色带颜色不一致。

• 厂外服务部门送给我们的很多应收帐款表格都写得不清楚，其中大部分我们得打电话去查询。

• 每一次我用完机油，就必须把所有的机器关掉，然后走到另外一栋大楼去拿一罐。为什么我们能在这里多放几罐？

• 为什么一定要在我们吃午饭的时间扫地板？

• 在厢房上方的许多灯泡都烧掉了，那里没什么东西可看的，而那些灯泡对于地板的照明也没有帮助，到底为什么把灯泡装在那里呢？

• 控制器线老是勾到椅子。因为它必须拖在地上，这样会使得绝缘部分脱落。

• 由于工人不准在控制器工作区内抽烟，他们于是常常耗在厕所里面抽烟。

• 为什么我们要事先在电视机盒子上面的贴标上注明颜色？为什么不干脆在装货处放一些橡皮章，让那些装电视机的人可以在箱子外面盖上颜色章？

• 星期一我大部分时间是在等待熔炉加热到规定的热度，它能不能在星期天晚上就开机呢？

• 我们的配线图非常难阅读，难道上面的字体一定要写得这么小吗？

• 我的烙铁已经坏了，可是却拿不到一个新的。

• 烤面包机的线圈是完全挤成一团塞进去的，我必须花很多时间才能找到那些没有损坏的。

• 我的那一套检验设备常常使我触电。

• 因为我们没有合适的工具，所以要费很大的功夫才能打开放到的木箱。

• 我们仍然是一个一个地检查电晶体，可是现在已经有一分钟内可以检查 1000 个的机器。

• 我现在要写计算机程序，可是我座位的旁边就是吵闹的打孔机，这会影响我的工作。

• 我要一边在电视机背后调整，一边又要看前面的屏幕，这样非常麻烦。我们应该像测试部一

样使用镜子。

- 当我每一次准备就绪要开始做一件复杂的工作时，工厂的广播系统就大声叫起来。我认为我们应该废止广播。

- 餐厅的牛奶不新鲜。

步骤 12：赞赏

目的：对参与者表示感谢和赞赏

一般工作

人们的确不是为钱而工作的，虽然他们找工作是为了钱。不过一旦拿到薪资以后，他们所关心的便是赞赏。你要对他们的贡献大声而公开地赞赏，可是不要把每一件事情都贴上一个价码标签，这样等于是在侮辱他们。

工作主管对于能否使他们的员工有更好的成效非常关心，这就是说，他们希望员工能多付出一点努力，特别是在产出、质量以及效率等方面。对于达到特定目标的人应该给予赞赏，而且也应该找机会帮助员工选择目标。

竞赛与衡量才是关键，奖品并不重要。重要的是要让一个人所有的同事、亲戚和朋友知道他打了一场漂亮的仗，而且赢得了胜利。

最重要的是，你必须让员工本人知道管理层确实需要他们的帮助，并且真诚地欣赏他们的帮助。

真情无价

凯瑟琳似乎很生气。“我们这个方案到目前为止，大家对每件事情的意见都能取得一致。可是为什么到了赞赏这一步，会僵在这儿？对我来说这似乎是一件很简单的事情。”

“对我可不简单。”奥图说道，“我就是相信你们能够让员工认为你们当真，因为你能够给予有价值的奖品，比如储蓄券或者假若旅游的东西。我认为你这个搞营销的人应该知道什么东西会使人感兴趣。”

艾伦拍拍奥图的肩膀说：“老实说，奥图，凯瑟琳是对的。人们需要真诚的赞赏。固然在有些情况下，惟一能够让人相信的方法是花大钱，不过我觉得我们的员工还不是这样。我想我们应该维持

诸如跟修思共进午餐以及颁发表现奖牌的方法。”

“我曾经颁给我的下属一个奖牌，而他们却认为我不够慷慨。”

韦尔皱着眉瞧着奥图：“没错，你把奖牌丢在他桌子上，然后讲一些跟那个人赢得奖牌无关的事情，你怎么能够期待他们把你当一回事呢？”

奥图脸红起来：“我承认那一次我没有把事情处理好，不过，我仍然认为我需要一些更有价值的东西。”

凯瑟琳捶着桌子说道：“价值要看你怎么想。我认为我们应该着重在给奖的尊严上，而不是奖品是什么东西上。现在让我们都冷静下来把事情想清楚。魏森，你一直都在研究这个问题，有没有什么发现。”

“我想你刚刚所说的是对的，凯瑟琳，颁奖的方式才是重要的。赞赏，最重要的因素似乎是要让每一个人都知道，而奖品本身倒不一定要是什么，虽然它应该是某种值得展现给大家的东西。此外，我们不需要有太多种不同的奖品，只要是一些基本的东西就可以了。我建议我们考虑设立一个正式的赞赏制度，这个制度是根据 3 种表现来奖励的：达到短期目标的团队、有杰出贡献的个人以及 ECR 提案的获奖者。这样人便有了团体奖、个人精神奖以及随机抽奖。”

“每 3 个月我们给个人颁一次奖，每个月给团队颁一次奖，至于抽奖则随我们的意思，想办就办。”

奥图点点头：“我想这样做应该很好，不过除了奖品以外，是否还该加上一些有意义的东西？你看我们让副总裁来主持大部分的颁奖怎么样？”

“只要可行的话我大致上同意。我们可以每 3 个月办一次颁奖晚宴，然后，一年来一次大的。”魏森说道。

“此外，”凯瑟琳说，“我希望魏森能够挑选一个委员会，或许包括三个现场人员，两个行政人员，加上工会的主席，还有奥图或许再加上玛丽安，来亲自挑选这些奖品。我希望在我们开始做以前大家的意见都能完全一致。”

步骤 13：质量委员会

目的：定期将专业质量人员聚在一起，以便进行有计划的沟通。

一般工作

一个公司的专业质量人员应该定期聚会，以便交换他们问题、想法以及经验。由于质量人员的主要工作是衡量和报告，他们即使是跟许多同事在一起，也仍然是孤立的。因此，他们很容易便受到其工作区内活动的紧急程序的影响。

那些要去评估他人工作的人，应具有持续一致的态度和目的，这不仅是因为工作本身的重要性，也是因为那些把工作交给评估者评估的人会不知不觉地从评估者身上学会许多工作绩效标准。

因此，你要把质量管理人员定期聚在一起，让他们提出问题，并使他们面对管理层的其他成员。这方面的每一件事情都应该用正式的方式进行。

在有許多分厂的公司，交流的价值甚至更为明显，应当让质量委员会选出他们的主席、制定他们自己的议程，并且决定他们自己的聚会时间；彼此意见的交换可以带来成长。委员会会员资格，不应当受到个别专业人员在组织中的职位限制。

步骤 14：从头再来

目的：强调质量改进方案是永无止境的。

一般工作

人们在达到目标之后总会如释重负地大大松一口气，如果你不小心的话，整个活动便会就此停止。你必须在这个时候另外建立一个新的小组，让他们从头再实施一遍这方案，并创造他们的沟通方式。

再起风云

修思向大家宣读了集团总裁发给他们的电报，这份电报向他们祝贺在质量方案上的成就。

“他还不知道我们现在的质量成本是销售额的 8%，这是相当可观的成绩。我看不出有理由我们不能再把它继续降下来。”

凯瑟琳微笑道：“在你们自我陶醉到晕倒以前，我希望能有机会讲句话。”

“讲吧！你已经赢利了要讲任何话的权利，我们之所以会如此成功，完全你的功劳。”

“这就是我所要讲东西。现在这个方案最后一个步骤便是把它从头到尾再做一遍，这可不是开玩笑的。因此，我们必须成立一个新的小组，找到一个新的领导人以及一个新的联络员，然后把这个活动方案从头再做一遍。这样我们才能确定能够保持当前的这些成果。”

修思收起笑容：“我还没有这样想过，你是的确地要我们把这件事情从头再来吗？完完全全就像我们以前所做的那样？这一次要比上一次多一些创新和思想，我认为这个方案应当排满一整年的时间。我们可以在 ZD 日周年那一天再来一个 ZD 续集，以便再度纪念我们以前所做的努力。我们也可以设立一个‘质量名人堂’，以及许许多多其他的东西。所有我们这些老家伙都应该从这个小组退下来，除了艾伦以外，他可以当他们的指导顾问。魏森应该给予优厚的升迁，我们则应该再指派另外一个新的方案管理者。接下来，大概每 18 个月我们就应该再成立一个新的小组，或许在一两次之后我们这些人中有些人应该再回来。”

修思微笑道：“你完全正确，凯瑟琳。还有没有人有什么意见？”

“我完全同意，”玛丽安说道，“我觉得这也是一种管理发展的工具，它将让我们能够提拔青年才俊，使他们能够积极地接触到创意管理的方法。”

每一个人都同意凯瑟琳所提出来的观念。

韦尔则提出警告，要大家避免对所辖的部门代表做太多的指导，这样他们才有机会引进他们新的构思和技术。

“好。”修思说道，“就这样办，现在你们每一位都交给我你部门代表的名字。艾伦，由你挑选一个新的联络员，下个星期我将跟你和新的小组开会，我们将假装我们从来没有过这样一个方案，并且集中全力将质量成本降到 2%。”

“在此我要谢谢各位对这个小组的贡献，现在散会。”

新的小组决定立刻发起行动，他们将推动一个为期 5 周的“确定”方案。这个方案的观念和内容将在本书第三部分中详细描述。

第三部分

工具

读者们可以把 HPA 这个案当做是一种教学工具，或是当做更进一步了解有关质量改进方案的观念方法的工具。第三部分包括了一套教学指南，将一步步地引导你学习 HPA 个案。它经过仔细地安排，可以让学生扮演 HPA 公司人员的角色，来提高学生的参与感。

确定方案在本部分中有详细的描述，读者可以把它作为质量改进方案的一部分。确定方案是质量改进中的一项突破，非常适用于质量改进方案中的“质量意识”步骤。

第 12 章 HPA 质量改进方案案例教学指南

HPA 个案详细地列出根据 14 个步骤实施质量改进方案的方法。研究这一个案的目的，在于给学生提供一个有趣而共同的基础，以便能讨论实施此方案所牵涉到的理念和行动。下面便是我们的教学指南，运用这套指南你将能带领学生循序渐进地了解这套活动方案的逻辑和方法。

以下便是教授这套个案所需采取的步骤。

1. 把书寄给学生，让他们在上课前一个星期就能收到。附上一份个人便笺，要求他们阅读该书，并且准备提出任何与该书有关的问题。要学生携带该书参加所有的会议，因为它是这套课程的关键部分。

2. 在学生到达并熟悉环境之后，向他们解释——要非常清楚地解释——他们的主管花了不少钱送他们来此，为了让他们学习如何在所属的部门内实施一套质量改进方案。这种花钱送他们来此的做法，可以向他们证明管理层有决心在他们回去后彻底实施这套 14 个步骤的方案，任何没有兴趣接受这一指派的人不应该在这里耗着。要强调：这是一群经过挑选的专业人员的聚会。

3. 说明你将逐个步骤地讨论这一个案，以便确定他们能完全了解其中的内容。尽量试着让学生讲话，除了讨论难题以外，不要插嘴。这样做的目的是要让学生提出任何他们在未来的部门将会碰到的问题，并加以解决。讲完这一个案大约需要 12 小时，包括“确定”方案的工作。

4. 在讲授衡量、质量意识、零缺陷计划、零缺陷日以及赞赏等步骤进，可以指定团队工作，其所交的特别报告（每项题目不超过两个）可以使信息更容易流动。此外，学员的参与也使得课堂更有趣味。当个案中的 HPA 质量改进小组在开会时，最好让你的学员扮演他们所被指派的角色，并大声朗

读其中人物的对话；这样学员们不但读到、也听到了。

5. 当他们对确定方案的了解另你满意后，再把他们分成不同的小组，要求他们自己拟定一套确定的方案，以便次日提出来，这将让他们回家有点事做。

6. 在讨论过程中当中，你可以指派不同的小组改读不同的个别步骤，并于次日向全班报告。

7. 在课程结束之后，告诉学生寄给你他们实施该方案的进展报告。

下面是每一个步骤的讨论题目和注意事项。

• HPA 似乎正有一些“麻烦泡泡”不断地冒出表面，虽然每一个人都很努力工作，可是问题仍然发生。你有没有见过这样的状况？

注意：这里的构想是要让他们谈一点他们所碰到或见过的问题，并且使大家不感到拘束。每一个人都有问题，并且也都乐于提出来讨论。尝试把讨论向“需要有一个更好的方法”方面引导。

• 厂外服务经理提到有预防缺陷的需要，这点似乎使修思惊讶。你有没有想到为什么以前没有人想到这点？如果有人想到，为什么竟没有人采取行动呢。

注意：他们很可能想过，只是由于他们太多专注于每天的例行工作，觉得“目前”还不能够抽出时间来做预防的工作。另外他们也不知道要怎样开始进行预防的工作（这是关键，因为整个课程的目的便是要教导他们如何开始预防）。

• 质量经理很显然知道修思的意思，而他也已经有了一套质量改进的计划，为什么以前没有提出来呢？

注意：我们这里所要传达的信息便是，质量经理不知道如何来推销预防的需要。因为他不是不了解质量改进方案，而是不知道怎样来推销它。

• 艾伦坚决不让修思把质量改进方案当做一套激励活动，请问：为什么质量改进不是激励活动。

注意：这点可能会引起许多急论，不过我们必须认识到：尽管每一种人际沟通方式都牵涉到激励，可是激励在效果上却是短暂的。我们所追求的是要培养一种长期的、永久的态度——一种纪律上的改变，这需要管理层采取刻意而且有计划的行为。使用“激励”这个字眼，意味着人们的参与是带着情绪性的，而这套方案却不是情绪性的。

- 零缺陷的观念说起来如此简单，以致于我们有时会忽视了它。现在让我们仔细地来观察它。

举例来说，为什么缺少设备或工具的错误不如态度和知识方面的错误更容易为人授受？

注意：这里的意思是要让大家了解，有人由于缺乏知识或注意力而派好某项错误的工作设备或工具。如果你说设备问题是缺陷发生的惟一原因，那便是把改进的观念完全变成一种蓝领式的活动方案，它所需要的可能只是办好的工作标准而已。请注意：稍后我们有一个零缺陷测验。

- 为什么“可接收的质量水平”不是一个良好折管理标准？难道不是我们从事质量管理这一行的人促使它成为标准的吗？

注意：看看学员是否能找出其他生活中所使用的一些错误标准——比如以求学时间的长短作为其人聪明才智的指标，或者以电话的数目作为某人是否重要的指标等。

- 修思夫人告诉修肋，她不认为这个方案复杂到什么程度，而且修思的确承认这套方案的“简单和直接”使他困扰，实际上他为自己以前没有想到做这样的事情而感到难堪。为什么他以前没想到呢？

注意：由于他有许多事情要做，所以他的下属应该提出来类似的计划。质量经理本人则一直在犹豫不决，因为他真的不知道要怎样计划这样一个活动方案。

逐步讨论的项目（上）

步骤 1：管理层的决心

- 课文中说：质量政策太重要了，不能交给质量经理去做。这点正确吗？质量部门不是该为质量负责吗？

注意：指出质量部门的责任在于衡量及报告质量的状态。“质量即符合要求”将在稍后讨论。可是由于质量部门既不采购、制造、设计，也不从事其他类似的生产性工作，他们一点也不应为这些功能的执行后果负责。

- 为什么没有所谓的“经济质量”？我们一直都听别人说这个术语。

注意：我们不鼓励管理者把质量一词用来代表一切“好”的名词，他们必须明确地指出他们需要的豪华、美观等是什么。因此，质量便意味着符合要求；第一次就把工作做对，无论如何总是经济

的。要求学员举出第二次才把工作做对比较省钱的例子。

- 有多少学员的公司已经发布过质量政策了？它有没有带给什么人一些什么麻烦？如果有的话，是谁？为什么？为什么要制定政策？它的原因是什么？

注意：如果可能的话，引导大家讨论为什么不在质量政策中加上会改变更其意义的条文——就如修思所曾考虑过的。

- 总经理需要采取什么样的行动，才能向质量部门的人证明他对于改进质量的想法是认真的？

注意：在讨论过这点之后，要求学生记下他们会要求老板表态的方式。

步骤 2：质量改进小组

- 为什么负责人最好不要让质量经理当？它似乎应是质量经理职责中的一个重要部分。

注意：质量经理必须是方案背后的推动力量，是智囊，是信息中心。然而，质量经理毕竟需要凝聚一支团队——但愿能找到另一个人当负责人——以便推动及主持该方案，要不然这个方案将会被人们认为“不过又是一个质量方案”而已。

- 你会挑选谁作为方案的行政管理者？他所需要具有的个性中，哪一种是最宝贵的？

注意：最重要的能力在于：沟通的能力、真正的雄心以及挺得住压力的能力。

- 如果我们能算出贵公司的营收分配——就像修思所做的一样，它的明细有哪些？贵公司的每位员工的营业额是多少？税后利润怎样？

注意：如果学员们不知道这些数字，那么他们对于公司的关心程度还不够。更重要的是，他们跟其他部门同事的沟通也不足。

- 你相信在行政及文书工作的领域中有 25%的人，其时间都是用在重复工作上面吗？这种现象代表什么意义？

注意：现在是使他们注意到白领问题的时候了，这对于准备确定方案是必要的。

- 你有没有想到过，你是怎么在供应商的工厂内支付质量成本的？

- 如果你让同为主管级的同事做那份 10 题测验卷（见表 11 章）的话，他们能考多少分？你认为他们的了解会比 HPA 的管理团队要好吗？

注意：殃在你要说服这些管理者，在他们回到公司之后同事们办一个入门学习班。事实上，现在是获得他们承诺这样做的好时机。

- 为什么坚持“质量就是符合要求”的原则对你的工作十分重要？

注意：它之所以重要就是因为企业如果要靠“美、真和豪华”而存活是非常困难的，你需要的是能够加以衡量的东西。

• 让我们来讨论态度测验中的个别问题和答案，我们需要确定我们有充分的认识。你的同事考得如何？

注意：仔细地讨论每一个问题，这个时候你要让大家把他们心里所保留的话都公开讲出来，否则，这个个案的其余部分就没有作用了。

- HPA 挑选凯瑟琳做负责人，你在贵公司内会挑选谁？为什么？

注意：倒不一定要在公司内指定一个人，不过你可以让几个学员来讨论他们的选择，这对最后的结果会有帮助。

• 你们是否都知道质量委员会的作用？贵公司内部是否也有一个？在你的质量部门内，你们彼此如何沟通？

注意：质量委员会会议所获得的信息应当在公司内部分享。

- 你认为贵公司总经理会做一篇像修思所做的演讲吗？

注意：如果有人向他要求的话，总经理会去做的，可是总经理有被要求过吗？

- 你认为凯瑟琳跟工会管理层的会面会和谐吗？你认为它会是个问题吗？

注意：我们没有听说过有哪一个工会不全心全力地支持质量改进方案的。

- 这里为什么对于观念与技术的不同着墨如此之多？

注意：人们应当看重观念的内容，而非其琐碎的文字描述。要实施一套方案，没有什么能够保证成功或者放诸四海皆准的方法。你必须日复一日地思考它、了解它。你个人所要做的第一件事便是认识到， 我们正在学习的这些步骤之间的关系，就如汽车零件之间的关系一样。鼓励学员就此展开更详细的讨论。

10 个有关质量的问题

1. 质量是一种衡量产品优劣的标准，它可以用普通、很好、非常、优越等词来形容。

错 质量意味着符合要求，这就是它全部的意义。如果你一开始就把质量跟优美、明亮、尊严、爱或其他东西搞在一起的话，你将会发现每个人都有他们自己的一套。不要谈什么低质量或高质量，要谈符合或不符合。如果你不喜欢这样的要求，就正式把它们改过来；如果你不采取这样的态度，并且坚持这种态度，每一个人就会设定他们自己的标准，而决定产品是否能出厂的，便会是生产线最末端的那个人了。

2. 经济质量要求管理层建立可接受的质量水平，以作为执行标准。

错 没所谓“经济质量”这回事，第一次就把工作做对总是比较省钱。许多公司采用了抽样检验所使用的可接受的质量水平以作为员工工作绩效的标准，因而使员工无所适从。如此一来，每一个工作部门都会允许自己犯若干百分比的错误。其实，真正适当的标准应该是零缺陷，为什么你要接受少于此的标准呢？人们会根据你所给他们的标准去工作的。

3. 质量成本就是指由于做错事情而耗费的支出。

对 量是免费的，不符合要求才会浪费资产。

4. 检验和测试部应当隶属于制造部，以便他们能有工作的工具。

错 如果你让检验和测试的责任隶属于制造部门，你将不会有正确的缺陷品记录。更重要的是，参与其事者将得不到他们所需要的培训、纪律和赞赏。为制造经理工作的检验员将变成分类者和运输者。除此之外，由于质量管理人员是在检验员检验这后才核对的，他们将会漏掉 10% 的缺陷品。除非检验是生产线上的最后一道工作，否则检验不可能有效。

5. 质量是质量部门的责任。

错 质量部门应当担当衡量及报告符合要求与否、要求采取改正行动、鼓励防止缺陷、教导质量改进的职责，并作为整个组织的良心。如果质量经理为采购挑选了一个差劲的供应商，或者制造工人不知道如何负责焊接，那么就有一大堆麻烦了。工作是那些领薪水做事者的责任。没有人会觉得财务主管应为销售额下降负责，不过你倒可以想想：如果每一个人都能把工作做好的话，公司就根本不

需要质量部门了。

6. 工人的态度是缺陷的主要成因。

错 工人是按照管理层的态度来工作的，如果他们对产品的性能不在乎，那是由于他们感觉到管理层不怎么重视缘故。一个没有经验的质量检查员只要跟一位总经理说上 5 分钟的话，就能大致能猜出总经理工厂质量水平。工人就像一面镜子，你们看到的反射影像就是你自己。

7. 我在每一个重要的工作部门都有趋势图表，可以告诉拒收品的数量。

这题如果不是答“对的话，你的情况比我所想像的还糟糕。指数不算数，如果你不知道你的拒收数量，你怎么能知道如何该发脾气呢？

8. 我有一张列举了 10 大质量问题的清单。

如果你有一张 10 大（或者不管是几大）问题的清单，你很可能还没有采取良好的改正行动，而且你也不了解情况。没有所谓“质量问题”这种东西，所有的问题都应该依其负责改正的部门来分类。因此，你应当用制造问题、采购问题、设计问题、修护问题等等来称呼，质量经理如果经常保持一份质量问题的清单，而且还向老板报告这份清单，可以说是在自找麻烦。经过一段时间之后，如果这位经理不能改进员工信念，不能创造一个有效的生产控制系统、一种每一个人都使用的产品合格检验技术，或者是创造出可靠的设计，那么他便要卷铺盖走人了。在他走之后又会进来一个新的经理，这个经理也同样会列出一份十大质量问题清单，接下来又重蹈上一位经理的覆辙。不要说“质量问题”，要清楚地说出它是哪一个部门的问题。

9. 零缺陷是一种激励工人的方案。

错 如果你认为零缺陷是一种激励，那你就低估了他。零缺陷是以一种没有人会误解的方式来声明管理层的标准。你不可能靠着办几场晚会，挂几面镜子，就能够欺骗员工相信你已经有所改变。你必须真正地相信零缺陷就是你所要的，你要让他们认为你相信“第一次就把事情做对”，而不是“尽你的所能去做，我知道没有人是完美的”。

10. 今天最大的问题是客户不了解我们。

错 客户不需要了解你，客户就是客户。既然你在私人生活中对所买的東西的制造厂商毫不同

情，又有什么资格要求你的客户对你特殊照顾呢？

逐步讨论的项目（下）

步骤 3：质量衡量

- 为什么本书会把制造和“服务”的质量改进放在不同的篇幅进行介绍呢？

注意：除非被迫，很少会有公司主动找出非制造类的衡量标准，并在质量方案中使用它们。

• 聆听 HPA 小组的讨论，让我们把那些意见大声念出来，看看它们跟我们自己的情况有没有相同地方？

注意：分派角色给学员，让他们大声念出不同的剧本。请注意 HPA 正从容不迫，而且非常仔细地确认他们对于未来所要进行的事情是否达成了共识。

- 你能够跟艾丽思一样地计算出你部门的质量成本吗？你有没有这样做过？
- 你认为财务主管公布质量成本之前，小组认识到事态的严重性了吗？

步骤 4：质量成本

- 你对于态度的看法如何？你认为它很重要吗？

• 步骤 5：质量意识

- 为什么让所有的员工都必须接收质量信息？为什么不干脆要他们收到你的要求？

注意：质量不是光用鞭打和惩罚就能得到的。你必须让他们明白你的决心，让他们参与，而不是尝试愚弄他们。

- 为什么你必须在方案一开始就展示实际的衡量结果？

注意：如果你不一开始就记录事情的状态，就无法充分利用启动改进方案时的冲动。你在以后碰以困难时，可以将这段时间的改进成果展示给大家，从而说服大家继续努力。

- 你能想出一些别的衡量方法，让我们应用到非制造部门吗？

注意：记录下任何良好的建议，以便跟未来的培训班共享。

- 现在再从头念一遍小组会议的对话，这对于讨论质量改进小组的教育会有所帮助。

注意：对奥图的意见要特别加以注意。

- 从工作主管跟员工的会议讨论来看，HPA 内并没有人抗拒质量改进的构想。为什么经理们以前会如此不好意思开口要大家改进？

注意：现在讨论经理们的哪些行为导致了员工的关系变得疏远，从而让员工产生错误想法。我们必须强制执行这种沟通，毕竟我们大部分都是从基层干起来的。

- 你对于“态度形成者”这一观念有什么看法？你认为哈洛德是对的吗？贵公司还有什么人是态度形成者？

- 修思告诉艾伦什么话？你能设身处地想一想吗？

步骤 6: 改正行动

- 要求学员之一对这份由质量工程师所写的报告做个简短的介绍。这一份工作要早一点给他们，以使他们有足够的时间做好。很显然，有 9 个人已经研究过这项缺陷产生的原因，可是他们却都做出错误的结论，为什么？

注意：这点再次指出你必须跟工人接触，才能知道到底发生了些什么事。如果你愿意的话，这个时候也可以讨论改进行动方案。

- 艾伦感到很惊讶，居然有人认为他们部门可能会有一些问题，显然他以前没碰到过这种事。为什么他会有这种感觉？你会怎样做来避免这种事情发生在你身上？

注意：问问每一个人，他们上次对其部门做独立而客观的审核是什么时候？

- 像约翰那种幕僚人员有什么样的价值？

注意：花一点时间来讨论这一事实——幕僚人员不想伤害他们所审核的（子）公司或人员，因为事情失控他们也不好看。向学员指出做好审核所需投入的计划工作量，但不要让他们扯到“生产人员与幕僚人员”关系的话题上，这只是一种烟幕而已。

- 找一位学员对收货检验报告做一份分析。

注意：显然这一部门的工作很草率，整个地方像菜市场一样，闲杂人员跑来跑去，而工作主管也屈于采购和生产管理的压力。开始讨论所需采取的改正行动步骤。艾伦能够改进小组什么建议？

步骤 7: 零缺陷计划

这是一个要求小组做报告的好步骤，可以让人思考。许多学员会不好意思实施零缺陷方案，尤其对于举办零缺陷日活动更会觉得难为情。

- 质量方案的零缺陷阶段跟他们已在实行的部分有什么不同？

注意：你可以指出，前面那些步骤虽然可以产生重大的改进，然而方案推行 9 个月之后，总是会慢慢地开始走下坡路的。要使方案其余部分也能进步，你必须进入零缺陷阶段，让所有的人都继续支持，以达到更上一层楼的改进水准。在零缺陷以前的阶段，他们只尝试“做得更好”而已，而这是不够的。

- 保证宣言书上所指示的观念，是从录音带那一篇浓缩而来的。你觉得有必要再加上一些别的东西吗？如果有的话，要加些什么？

注意：不要让他们扯得太远，要对这一观念充分讨论，以便确定他们读过它，并了解如何处理工作主管与员工之间的承诺。此外，他们也要了解保证的必要。跟前面一样，分派角色，把小组会议的对话大声念出来。

- 为什么他们必须再讨论一遍“激励”？为什么在这上面有这么多的混淆？

注意：告诉他们，身为一名幕僚，你知道如果你告诉总经理要开始实施一次激励方案，这位总经理将会让你去找公关人员（注意：公关人员也应加入到改进小组里面）。

步骤 8：主管教育

让每一个人做零缺陷测验，确定他们了解并在回去后对质量改进小组解释零缺陷。任何将来必须回答的问题，现在都要提出来讨论。

- 工作主管在“质量意识”“改正行动”阶段以及计划零缺陷方案时都已经受过入门培训了，他们还需要哪些培训？

注意：需要进一步培训的是：举办宣誓活动、说服那些不相信活动方案是认真的人以及如何实施 ECR 等。他们需要知道的事情实在不少。

步骤 9：零缺陷日

讨论这一天的活动，确定赋予它一个完全正面的形象，否则，怎能引起大家的注意呢？教导他

们如何印制所需的材料、告诉他们你所见过的零缺陷日、把HPA个案内集团总裁的演说部分念出来——这些都是这件事的重要组成部分。

步骤 10：目标设定

目标设定是很好的团体工作，特别是在专注于白领工作领域时。

- 你对于卡尔和其他人员所提议的衡量系统（X 小时零缺陷）觉得如何？这套制度能用在你的部门吗？

注意：你可以在任何地方实施“X 小时零缺陷”，不管你属于什么部门或人员，这是一种非常好的衡量系统，工程师可以跟装运联络员比赛。

- 现在既然已经有了一些良好的具体改进成果，你要怎样使用这些成果？
- 我们怎样所有的人都有这些资料？

步骤 11：消除错误成因

“要求员工做完美的工作”这一理念要反复强调。ECR 是要让所有的员工提出任何会阻碍他们完成完美工作的问题，可是不需要他们知道解决的方法。把一些 ECR 样本大声念一遍并加以讨论。

- 在 HPA 个案中，ECR 是在方案的后面部分才实施，它是否能够早一点进行？

注意：当然它可以早一点实施，不过那得先确定员工是否都已经清楚地了解改进是必须的。

步骤 12：赞赏

把此阶段的 HPA 小组会议的内容大声念出来。

- 为什么必须避免给予员工具有高价值的奖品？

注意：人们不是为奖品而工作的，他们是为赞赏而工作的。确定学员们了解并同意这一点。

- 能够建议一种适合你们公司的赞赏方案吗？你认为常规奖品是怎样的？

步骤 13：质量委员会

讨论委员会制度及其意义，要求个别学员说出他们对于委员会的看法。

- 你将怎样在贵公司内设立质量委员会？

步骤 14：从头再来

这是个可能带给你问题的步骤，因为人们很难相信你真的会持续实施这一方案。把 HPA 会议讨论的内容大声念出来。

- 为什么你必须把方案从头再做一遍？

注意：要不然你怎能让大家继续注意质量呢？这个方案可不像河流会川流不息——除非你能清除河道，保持强劲的动力。

第 13 章 确定质量

引言

这一部分包含了“确定”观念的引介，其后则是一套完整的逐步实施的“确定”方案的方法。

“确定”是一套“个人对个人”的改进方案，它能立刻获得每一个人的注意。你可以从接触过这一方案的 90%以上的人那里得到如何预防缺陷建议。

“确定”方案是被刻意与 HPA 个案分开的，因为我觉得，被挑选出来“从头再来”的人应当有原来那组人所不知道的东西。

希望你能顺利地使用它，它的确有效。

“确定”方案教学指南

时间：约一小时

所需设备：黑板或其他展示材料

听众：15~20 位白领或行政人员，他们最好能够代表许多不同的部门或职务，不过这项学习也可以专为某一部门举办，只要讲师对该部门可能牵涉到的特殊组织或个性问题有敏锐的感应即可。

目的：以某种方式来解释“确定”的观念，这种方式要能够让有关人员饶有兴趣地参加此缺陷预防方案。

由有关员对程序及方法做持续的探讨，以便能够在日常工作中对缺陷预防活动有所贡献。

活动进行顺序：

1. 引进这一思想：许多不符合要求的问题都是由行政、服务或公司内其他类似的活动所引起的，

它们的影响常常是长期的。

2. 解释“确定”是一套用来找出及消除这些问题的方案。它的方法是向那些参与实际工作的人征求构想。

3. 要求每一个人，把他们个“最大的问题”写在黑板上，而不需做详细讨论。

4. 在问题写下之后进行讲评：每一个人所挑出的问题都是别人为他们制造的问题，似乎没有一个是当事人自己造出来的。指出这是人们的典型的态度。

5. 询问参与者：黑板上的某些问题应如何避免。在此应注意避免使任何人难堪，或者揪出某人的“罪行”。挑出一两个问题，由你自己提供预防的构想。

6. 告诉他们：让我们每一个人都成为“确定者”是何等重要的事。引述几项统计数字，以显示“白领”领域的错误成本。

7. 再一次环顾教室，要学员举出他们“最大的问题”，这一次的问题应该跟上次的不同。

8. 要求学员交出书面构想给改进小组。建议他们：或许应该把工作主管们集合起来，以便在他们各自的部门内设立缺陷预防讨论小组。

9. 谢谢学员的参与，之后宣布下课。

“确定”研讨会

讲师的话

早上好，我叫做×××。我来这里是跟各位共同参与讨论一项新的活动方案，它的名称叫做“确定”。这个方案的目的便是要帮助所有我们这些用笔、电脑、电话以及其他设施工作的人，更加了解我们个人对于质量的责任。

正如诸位从个人经验中所知道的，今天许多最令人沮丧和代价最大的问题，都是从文书工作和类似的沟通中而来的。我们大家都曾经跟百货公司的电脑、邮购公司、公司内部各部门、旅馆以及其他能提高我们生活质量的各种服务中发现过问题。

研究显示，25%以上非制造类的工作，在其完全正确以前，都不免要重做一遍。这些就是我们每日都会与之发生关系的工作。

我们在工作中所面对的最大的单一问题便是沟通，它使得我们的工作能够连结起来。不管你的工作是什么——管理、电脑程序、柜台、会计——这些都是由于一种共同的需要而凝聚在一起的。这种需要就是我们必须通过纸、笔、计算机程序、对话或某些特别制订的方法，将我们的个人贡献输入到工作中。

我们从别处收集资料，并根据这些资料决定某件事情，我们也依照这样的方式，把资料传送出去，并在这个过程中，加入我们自己的贡献。如果我们没能确定我们所完成的是什么事情，我们将使这个连锁的工作偏离到错误的方向上。

事业有效与否要看我们是否能把好的资料正确传达给他人。

不幸的是，只要有那么一点点问题，我们整条沟通链的有效性和精确性便受到干扰。如果我们都是电子零件的话，我们便会像电子零件般地影响我们沟通的可靠性。如果一个电路里面有 100 个零件，每一个零件的完美程度都是 99%，那么这个电路能够使用的几率便只有 35%。你必须把每一个个别的可靠性乘上 100。

我们今天需要考虑的就是你个人的可靠性，你必须确定自己不会造成问题。

如果我们能够把每一种工作第一次就做对，那么，我们便能够减少浪费在修整上的时间、减少得罪客户以及我们所给自己造成的挫折感。我们将能做更多我们真正想做的、有目的的事情。

我不想杜撰一些问题，作为阐释这一理论的范例，不过我倒愿意请诸位说出一些你们最大的问题——你们认为会妨碍你们、使你们无法第一次就把事情做对的问题。我将一个个地要求各位讲出这些问题，而不必讨论。我会把你们写在黑板上，不一会儿我们便会有许多真实生活中的案例可以讨论了。

我认为这点很重要：我们的讨论必须立足于我们认为合乎我们现实事情上，而浊一些不属于我们生活领域的东西。

（注意：要一次一个地指着他们问：“你最大的问题是什么？”在他们叙述的时候，要确定你理解它，然后把它写在黑板上。你的态度要非常开放及友善，在这个活动中你必须让他们了解，所有这些都不会被用来对付他们。）

一般说来，他们会说出如下事情。

- 他们没有给我精确的资料。
- 管理层不清楚我们要什么。
- 我们永远找不出问题发生的时间。
- 他们总是不断变更标准。
- 在需要用电脑的时候，总是很难排上时间。
- 销售人员总是等到最后一刻才把订单送来，而一送来就想马上要货。
- 客户不知道他们要什么。
- 时间总是不够。

现在我们把这些问题列出来了，从中可以看出它们都有一个共同点，那便是它们没有一个是我们自己制造的问题，而是别人为我们制造的问题。这是典型的本能反应，它证明我们都是正常的人，有正常功能的人类。

当然，它也指出我们都必须认识到，消除问题并改进个人的可靠度，可不只是一件集中注意力、加倍努力的事情而已。

它不只是一件思考如何才能更好仔细的问题，就像是你的新型减肥菜单一样。它的有效期很短，不久之后，你就会依然故我。我们都做过这种事情。

我们所需要的是对基本问题有某种系统的认知，这种认知有 3 种特别的形式。

首先，我们必须认识到，任何公司内导致最大的问题和缺陷的原因，都是产于文书工作和其他沟通系统领域。工厂本身虽也有它的问题，不过他们却是在我们所制造的问题中工作的。

其次，我们必须认识到，每一个问题都是可以预防的。最能够提出预防此问题构想的人，便是那个有时候促成这一问题（或其他类似问题）发生的人。

第三，我们必须认识到，虽然我们都听到过而且也认同这些，然而如果我们作为个人则未必真正相信它们是针对我们而发的。这种反应是正常的。

实施“确定”的方法，便是认识到我们就是制造自己问题的根源，必须由我们自己来找预防问

题的方法。

结束顺序

1. 检讨“最大的问题”，找出可能的解决方法。

让我们再来看看我们写在黑板上的问题。我已经不记得它们哪一个属于谁了，不过让我们挑出几个问题来看看应如何预防。

- 如果管理层的指示不清楚，你可以写一个程序，要求管理层同意它；或者按照他们的意思修改它。

- 如果有哪个单位告诉你他们搞错了，你应该想办法用不同的方式来向他们解释。

- 如果资料不精确，你或许需要给他们上堂课，教他们如何正确地收集资料，或者你的单位应当设个奖，奖励那些送来最正确资料人。

这类构想都是在诸位的工作经验范围之内。

（注意：在你举过这几个例子之后，鼓励学员多提出一些）

2. 给他们一些构想用以制作报表格，以便他们回去后能想出一些点子，进而使他们的日子好过一点。

3. 再一次问他们（不需要写在黑板上）：“你们最大的问题是什么？”这一次你应当让更多的人回答。他们必须亲身参与，并贡献一份力量，使事情能够第一次就做对。他们将会了解，他们自己就是问题的一部分。建议他们在自己的部门内定期举行聚会，以便能够定期讨论预防缺陷的事宜，就像制造部门的改进行动小组一样。

4. 感谢上课的学员并宣布下课。如果有任何人想要做更完全的讨论，或者需要特别指示，要他们在会后留下来，以便其他人可以上路。

实施“确定质量”方案的重要活动

1. 对管理层成员汇报该方案的观念及宗旨，经协商同意之后，指定各部门的联络人员。要记住，重点在于文书及服务性的工作上。

2. 与联络员聚会向他们解释该方案，并要求他们规划一项由各部门主管级人员参加的会议，以

便让他们了解此方案。向大家征求个案范例，来说明缺陷预防或更注意细节的措施，但可以避免问题的发生而且可以节省资金；告诉大家，他们至少要交 3 个这样的范例。这些范例不一定是大问题。举例来说：由于发票开错而使客户把发票退回，因此公司没有准时收到帐款；开出去的订单由于记载错误而被送来错误的货物；工作指示错误以及其他许多工厂主管级人员时常抱怨的错误，等等。只要对大家多予鼓励，并且保证这些例子不会被用来取笑他们，那么，大家都会勇于提出他们的例子。

3. 将由联络员来教授主管级人员如何使用这一方案（如果主管级的人员不是很多的话，情况可视公司大小而定），否则，联络员必须培训各部门的代表，然后，再由各部门的代表培训这些主管级人员，包括该部门的主管。

4. 各部门的主管要跟他们的属下开会，解释这方面的观念以及逻辑；为什么公司需要他们的帮助，并引述各种范例来阐释，然后，要他们做如下讨论：

- 在公司内部谁是我们的客户？（可能另一个部门，也可能是公司总裁，或者是任何接受我的工作成果的人。）

- 这个客户对我们有没有什么明确的要求？

- 明确地说明我们能做什么，以便确定客户不会误收到他不想要的东西？

- 谁是我们最终的客户？是那个使用我们产品或服务的人，或者是这个公司？

- 明确地说明这个客户对我们有什么要求？

- 我们怎么确定客户的要求有没有被满足？（这一点在谈论的时候要保持轻松，不过你要坚持大家一定要想出问题的答案。）选出最佳的行动并且加以讨论，然后要每一个人提出建议，以便衡量这些项目。举例来说，如果我们要把帐单寄错地方，那么，如果有一封帐单没有退回的话，我们就可以知道我们没有达成做错的目标。这意味着我们没有做对，而把帐单寄到正确的地址去了。

- 写下大家所建议的衡量方法，因为它们将构成以后衡量正面行动的基础。

5. 要求大家脑筋转一转，然后提出新的建议，看我们如何确保这些错误不会发生。要求格式如下：“我们的客户接到了我们所答应提供的东西。”

6. 汇集每一项建议，并颁发一项“确定徽章”给每一个提交建议的人。主管在每一张建议卡上

写下他的评语，然后把这些卡片送给联络员。

7. 对于立刻被加以实施的建议要大肆宣传，并且在布告栏上贴出建议案的构想和提案人的照片。

8. 对于提案是否有价值的衡量应当建立在工时的基础上。有时候，这也牵涉到材料，把这些工时乘以平均工资以得出全额。不过要记住，这个方案的构想是要把缺陷预防的态度灌输给大家。

9. 到了整个活动的最后一周，要进行倒数计时：剩下 4 天、剩下 3 天、剩下 2 天、可以实行或确定质量等等。

10. 在活动结束的时候，给所有的员工写一封信，感谢他们的参与，并向他们解释所有的提案都会被仔细研究。

11. 所提的方案要尽可能地予以实施，并且在以后的 9 个月内不断地对其进度予以报导。

12. 仔细阅读和学习这些培训课程，为了要获得最佳的效果，请完全按照它所描述的方式进行。

译后记

为了不忘却的纪念

1996 年，随着国家改革浪潮的逐浪翻高，人们开始震惊于被大浪带出来的泥沙——国家质量技术监督局的报告显示：假冒伪劣产品泛滥，国内、国外消费者都在对“中国造”产品失去信心！精通质量管理的朱镕基总理一针见血地指出：质量管理是企业管理的纲！

我们发现：很多企业经营失败，不是因为没钱或者其他的原因，而是因为缺乏质量。卓越企业都是因为给客户提供高质量的产品和服务而显得卓越。质量战略是企业整体竞争战略的重要组成部分。

部分。

这就是我们翻译、出版克劳士比作品的初衷。

克劳士比中国学院对于质量战略的理解是：以战略管理的高度来关注质量；以系统的、连续的和整体的思维方式来解构质量；以质量管理作为战略管理的核心部分。由此，企业的心智将在战略质量的框架内得到脱胎换骨的提升；战略管理领域的知识创建将会以从来没有过的高速度来进行。

我们不仅向企业提供咨询与服务，还与出版社合作将国外先进、实用的质量管理理论与方法引进中国。

作为本书的译者之一，我在翻译这套丛书的过程中，既有快乐，也有痛苦，可以说是哭乐参半，为什么呢？因为我是如此的喜欢套书，将它翻译出来献给中国读者是非常有成就感的事情；另一方面，我们都知道，翻译是个苦活，有时候简直就体力劳动！当身心的折磨暂时超过心灵的愉悦时，那确实是痛不欲生的，好在最终这套丛书给我带来的快乐要远远多于痛苦。我很满足。

有时候觉得，这就好比吃辣椒。我从小在武汉长大，喜欢吃辣，属于无辣不欢那一类。每次吃了巨辣的东西之后，鼻尖出汗了，嘴唇辣红了，就像离开了水的鱼一样张着大嘴呵气，但我还是大呼过瘾，下次还吃！翻译书籍也是这样，每次被痛苦感折磨的时候，都希望快点翻译完，快点解脱，但每次翻完一本书，抚摸着那厚厚的一本，想着里面记载着作者的酸甜苦辣、他的所思所想和他生命的光彩，我就禁不住笑了。然后大呼过瘾，还想再翻一本，就像吃麻辣火锅一样，真是欲罢不能。

不过这套丛书给我们带来的最大快乐不仅仅是来自于翻译活动本身，而更多的是因为它是克劳士比的经典传世之作。正是这套丛书奠定了克劳士比“零缺陷之父”的历史地位，给我们的管理界、商界、培训界和咨询界留下了宝贵财富。我感到，从历史意义和创新价值上，其中尤其值得一提的是《质量免费》一书，这也是他的成名之作。

《质量免费》这本书曾引发了美国、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 余万册；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。质量管理成熟度方格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。

当其他的一些质量大师们将注意力放在质量管理的技术方面时，克劳士比告诉企业的经理们：质量远远不是质量管理部门的事情，高层管理者一定要对质量做出承诺，提供支持，否则，真正的质量绝不可能产生。通过这本书，克劳士比说明了为什么没有将事情做对造成了惊人的巨大成本，更重要的是，克劳士比告诉经理们管理阶层才是质量问题的根源。

克劳士比坚决反对“已经够好了”和“可接收的质量水平”的概念，它将“零缺陷”引入企业的心智，认为只有“零缺陷”才是惟一可以接收的工作标准。在本书出版这前，美国企业界普遍认为质量是通过检验产生的。检验员辛苦工作，为的是将“好”的东西从“不好”的东西里面挑出来，当我们需要更多的“好”东西的时候，我们需要更多的辛苦的检验员。这个成见的真实含义是：我们要想获得更多的“好”的产品和服务，我们需要花费更多的钱。

克劳士比打破了这个成见。他强调事前的预防才是获得质量的关键。识别和消除问题的根本原因消除了返工、重做、担保费用和检验费用。遵循克劳士比的方法，质量变成了免费的了。难道不是吗？

犹如一盏明灯，《质量免费》照亮了质量之路，企业家和经理们都感觉到“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。人们终于发现，对于开启了心智的企业来说：质量确实是免费的！这些开启了心智的企业都追求永续的成功，而不是短期的财务绩效；这些企业都将零缺陷作为行为准则；这些企业都是有用的可信赖的。这就是零缺陷的境界。

零缺陷，即“第一次就将正确的事情做正确，并且次次正确”。如此简明、简单、有力。克劳士比，一个天才，用这种掷地有声的语言征服了西方社会。转眼《质量免费》已经面世 26 年了，这本书改变了世界众多企业理解质量和管理质量的方式，改变了美国人做人做事的方式，在世界出版界

占有重要地位。

半个世纪来，我们看到了各种管理时尚的流转变迁，各种管理思潮的昙花一现，而这本书里面蕴含的管理哲学却历久弥新，让我们感到它是那样的接近真理。甚至关于企业伦理，克劳士比也有十分精辟的论述。他说：“说到做到，即诚信。”他还说：“我们要帮助员工和供应商成功，然后，成功的员工和供应商会帮助我们的客户成功。”经济学家弗里德曼说：“好商业一定是好的伦理。”我不太同意他的观点，而更加认同克劳士比的观点。

《完整性》也是非常特别的一本书。在这本书中，克劳士比甚至运用了未来主义的手法，讲了21世纪的完整性的公司的经营这道。在这样的公司里面，员工、供应商和客户都获得了空前的成功，组织获得了永续成功的竞争优势。这也是我非常喜欢的一本书。因为我喜欢康德、海德格尔，所以我也喜欢他的完整性。

另外几本书也是各有特色。《削减质量成本》这是一本实用教材，克劳士比提出了预防的概念，并且对质量作了很独特的定义——符合要求是质量的全部含义。《随心所欲的工作艺术》是充满了想像力的一本书，谁不想掌握随心所欲的工作艺术呢？克劳士比对此有体会。《永续成功的组织》是讲企业诚信系统的一本奇书，很好看。

很喜欢马斯洛说的一句话：“如果你拥有的所有工具只是一把锤子，那么所有问题在你看来都是钉子。”木匠朋友们，请不要见怪！但我想他的意思是：如果我们拥有的只是流程重组，那么在我们看来，所有的工作都需要重新规划；如果我们拥有的只是六西格玛，那么在我们看来，所有的改进其目的只是减小变异；如果我们拥有的只是6S，那么我们总是很热衷于做做清洁和收拾办公桌。

这种对于具体方法论的固守是管理的大敌，我们应该学会从不同角度看问题和解决问题。克劳士比就主张对品质的完整关注，他要我们看到组织的大画面。他说：“质量是组织的骨骼，财务是组织的血液，而关系是组织的灵魂。”

翻译他的文字，就是聆听他的声音，就接近他的思想，这是很有趣的事情。当安龙和安达信因为商业伦理的缺失痛失一切，当美体小铺因为安妮塔对世界做出5个承诺，并实践这5个承诺而成长为全球最大的化妆品品牌之一的时候，我人不得不相信克劳士比的远见卓识，我们不得不佩服他的思

想那穿透时空的魅力。通过这些文字，克劳士比给我们留下了宝贵的东西，让我们在管理迷宫里找到前进的方向。

我有这样一个信念：中国企业建设的核心是品质。在品牌和客户接触的每一个点上，客户都可以触摸到和感觉到品牌的诚意。相信我，他们可以看到、尝到、摸到、闻到、听到和用心感觉到品牌的品质。他们的偏好和忠诚一定是来自于品牌的高品质。卓越品牌，一定是高品质的品牌，一定是可持续发展的品牌，而不是金玉其外和昙花一现的品牌。而高品质的品牌，是商业诚信的结晶，是对客户期望的创新满足和持续满足。一个强势品牌必然要以卓越品质作为基础，全球最优秀的品牌无一例外。克劳士比对于品质的高屋建瓴的观点，为我们打造卓越品牌提供了水源。

身为克劳士比管理哲学的推动者，我感到无比自豪。作为世界顶级质量管理咨询与教育机构，克劳士比学院的“客户名单列出来就像美国的成功企业名录”（美国《商业周刊》），比如，IBM、ITT、GE、GM、Motorola、3M，等等。

克劳士比中国学院的理念和方法根植于克劳士比管理哲学、企业家精神、创新思维以及源于欧美、融通东亚的文化背景。学院秉实用主义方法，努力寻求每个市场中破除“传统智慧”的战略；汲取不同国家、行业、客户所处的文化、社会和经济菁华；提供包括企业诊断与现状评估、质量教育与培训、质量咨询与方案实施的全面解决方案，以帮助客户实施战略质量管理、比竞争对手更快、更优、更经济地第一次就把正确的事情做正确。

此为一个译者，也是弟子的心声，我将此文献给恩师克劳士比，为了不忘却的纪念，纪念一个不该忘却的人。

夜空中，我看到：乐与怒，衰与荣，都已随风而去，智慧的光芒永存。

林海

美国克劳士比学院

战略品牌咨询中心总经理

Iamhai@hotmail.com