

绝对克劳士比经典

质量无泪

Quality Without Tears

The Art of
Hassle-free
Management

- [美] 菲利普·克劳士比 / 著
- 北京克劳士比管理顾问中心 / 译

中国时代经济出版社
McGraw-Hill Education

向大师学管理

质量无泪

[美] 菲利普·克劳士比 / 著

◎ 北京克劳士比管理顾问中心 / 译



QUALITY WITHOUT TEARS

- ◆ 第一次就把事情做对
- ◆ 零缺陷

中国财政经济出版社
McGraw-Hill Education

图书在版编目(CIP)数据

质量无泪/(美)克劳士比著;北京克劳士比管理顾问中心译. - 北京:中国财政经济出版社,2002

书名原文: Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management
ISBN 7-5005-5658-6

I. 质… II. ①克… ②北… III. 企业管理:质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 015198 号

Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management

by Philip B. Crosby

ISBN 0-07-014530-X

Copyright © 1984 by Philip B. Crosby.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Chinese language copyright © 2002 by McGraw-Hill Education and China Finance and Economic Publishing House. All rights reserved.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

著作权合同登记号:图字 01-2001-3083

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: webmaster@business-win.com.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京印刷一厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 16.625 印张 140 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月北京第 1 次印刷

印数:1-10 000 定价:39.80 元

ISBN 7-5005-5658-6/F·4982

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本书介绍

在畅销全球的《质量免费》一书中，菲利普·克劳士比阐述了他 28 年来作为专业质量管理执行官所应用的建立质量改进过程的方法。

他在新著《质量无泪》中讲述了自己作为一名质量管理顾问，是如何帮助数百家大小不同的公司实现质量目标和免除困扰的。

从解剖始终被质量问题困扰的公司，到讨论为什么大多数公司的改进都未获成功，该书涵盖了培植和管理质量疫苗所必需的所有要素。

质量可以通过精心的管理活动获得，因为管理本身恰恰是导致各种困扰的显著原因。反面激励通常被那些试图把事情做得更好的短视的经理们下意识地使用着。

该书以清晰、实用和符合逻辑的方式精确地描述了要实现质量改进所必须涉及的内容：

- 决心——管理层必须怎样做才能表明他们是认真对待质量的？怎样才能赢得必要的可信性？
- 教育——谁需要了解，了解什么和如何学习？
- 什么是质量？
- 什么是质量系统？
- 什么是工作标准？
- 什么是衡量尺度？
- 执行——如何实施质量改进活动？建立质量沟通的必要的步骤是什么？如何采取必要的行动使质量成为日常工作的一部分？

质量可以用冷酷、清晰的财务术语来描述。克劳士比学院的

研究表明，制造公司的不符合要求的代价占营运成本的 20% ~ 25%，而服务公司则占营运成本的 30% ~ 40%。其实，要获得质量只须花费几个百分点的预防和教育费用。

管理层给员工造成的困扰加重了质量的问题。如果员工感到他们必须一方面对付工作，一方面还要对付上司，那么要求他们第一次就把事情做对会难上加难。

全世界的管理者同纠缠不休的质量问题已经斗争了多年。《质量无泪》揭示了结束这种斗争的实用的方法。它为那些真心致力于确保质量和消除这一过程中的困扰的人们提供了坚固的基础理念和方法。

作者简介

菲利普·克劳士比 (Philip B. Crosby) 拥有 39 年亲历亲为的质量管理专业人士和企业执行官的经验。在马丁·玛丽埃塔公司工作期间,他创造了“零缺陷”的概念。在 ITT (国际电话电报公司) 做副总裁的 14 年里,他负责全球 87 个分部的质量工作。1979 年,他创建了“克劳士比学院”(PCA),并领导该机构发展成为全球最大的质量管理与文化变革管理的教育和咨询的上市公司。每年有超过 2 万名执行官和经理人接受过该学院的教育与培训。

1979 年他出版了开山之作《质量免费——确定质量的艺术》,并由此把源于美国,进而波及全球的质量革命运动推向新的阶段。他的“第一次就把事情做对”的商业哲学改变了美国人做人做事的方式,他也因此享有了“质量宗师”、“管理大师”以及美国“商界传奇”的美誉。

2000 年,他获得了 YMCA 国际管理理事会颁发的著名的“麦克菲勒奖”(该奖的获得者还包括其他一些领先的商业思想家,比如爱德华·戴明、彼得·德鲁克和汤姆·彼得斯);2001 年 2 月,他又当选为 ASQ 终身荣誉会员——美国质量界公认的最高荣誉。

除本书之外,他陆续出了 14 本畅销书,包括《质量免费》、《质量再免费》、《领导法则》、《质量反思录》、《完整性——21 世纪的质量》、《经营事物》、《永续成功的组织》、《来谈质量》、《领导——成为执行官的艺术》、《我与质量》等。

作者: 菲利普·克劳士比

翻译: 北京克劳士比管理顾问中心

Crosby Institute for the 21st Century, China

目 录

代 序	1
序 言	7
初版序言	9
第 1 章 解剖被问题困扰的组织	1
有质量麻烦的公司的解剖表 / 7	
第 2 章 质量疫苗	9
克劳士比疫苗血清成分 / 17	
第 3 章 激励反了	19
实景 / 27	
第一课：“困扰的实情” / 29	
第二课：“政策一致的价值” / 31	
第三课：“需要想像力” / 32	
有计划的困扰 / 34	
第 4 章 质量颂歌	47
第 5 章 决心	69
第 6 章 基本原则一：质量的定义即符合要求	79
改进质量和消除困扰同时进行 / 81	
质量高尔夫 / 84	

第 7 章 基本原则二：质量系统的核心在于预防	89
第 8 章 基本原则三：工作标准是“零缺陷”	101
优质捕蝇纸公司 / 106	
为什么要执行严格的工作标准？ / 114	
第 9 章 基本原则四：质量是用不符合要求的代价衡量的	115
第 10 章 教育	119
执行官教育 / 123	
管理者教育 / 123	
员工教育 / 124	
培训课程 / 124	
第 11 章 执行	129
步骤一：管理层的承诺 / 135	
第 12 章 团队行动	141
步骤二：质量改进团队 / 143	
步骤三：衡量 / 145	
步骤四：质量成本 / 146	
步骤五：质量意识 / 147	
步骤六：改正行动 / 148	
第 13 章 团队执行	151
步骤七：零缺陷计划 / 153	
步骤八：员工教育 / 154	
步骤九：零缺陷日 / 155	
步骤十：目标设定 / 155	
步骤十一：消除错误成因 / 156	
步骤十二：奖赏 / 156	
步骤十三：质量委员会 / 158	

步骤十四：从头再来 / 158

服务业与制造业 / 160

评论 / 163

第 14 章 斯贝尔曼获救记 165

实施质量改进工作报告之一 / 181

实施质量改进工作报告之二 / 182

第 15 章 浅蓝公司解困记 185

第 16 章 一些成功的故事 195

质量成本 / 198

文书工作 / 200

资料输入错误 / 201

减少缺陷 / 201

售后服务 / 202

结论 / 203

第 17 章 混合型防疫血清 205

诚信 / 207

系统 / 212

沟通 / 215

运营 / 218

政策 / 220

第 18 章 为什么很少有人能独立完成质量改进工作? 223

“克劳士比文库”介绍 228

代序

**零缺陷，第一次就做对：
创造永恒的质量符号**

最近一期《奥兰多哨兵》撰文说，菲利普·克劳士比改变了美国人做人做事的方式。听起来似乎有些夸张，但事实正是如此。

1975年以来，克劳士比的名望因倡导“第一次就把事情做对”（Do Things Right The First Time）以及“零缺陷”（Zero Defect）等重要的概念而日益显赫。他也因为创造了下列著名理论而在质量专业方面有口皆碑：不符合要求的代价（PONC）是用第一次没做对而产生的额外费用衡量的，预防就意味着免除管理困惑，领导是进步的关键，团队是工作的原则，以及用客户要求确定质量工作的标准。

为传播他的思想，克劳士比在1979年出版了他的开山之作《质量免费——确定质量的艺术》，并由此把刚刚在美国兴起的质量革命运动推向新的阶段。该书被翻译成16种语言，全球的销量高达250余万册。之后的22年中，他又陆续出了14本畅销书，包括《质量再免费》、《质量无泪——无困扰的管理艺术》（其中，他第一次讨论了他的极富盛名的“质量管理的四项基本原则”），以及《我与质量》。

质量生涯

克劳士比于1926年6月18日生于美国西维吉尼亚的惠灵市。在克利弗兰参加过凯思西预科大学的学习之后，他考进了俄亥俄

足医学院，1949年毕业，获得了足外科学学位。在校期间及毕业后一段时间，正赶上第二次世界大战与朝鲜战争，克劳士比曾在美国海军服役，并担任过海军陆战队的医院医护兵，在海外度过了许多年景。当然，他很快就结束了他的医务生涯。

“我并不是一个天生的经理，我的家人总是希望我成为一位医务工作者。”克劳士比在《质量免费——确定质量的艺术》一书的序言中说，“我的父亲是一位手足病医生，我的叔叔是一位内科医师，我们整个家族多少都从事与医务有关的行业。在我的成长过程中，我也以为自己将走入医界了。”

离开了医界，他便投身于制造业。在克罗斯莱公司工作时，作为一名质量技术员，他第一次了解了质量概念。克劳士比很兴奋，因为这种工作使他有会步步提升。

“我是从商界的底层起步的，一步步晋升，几乎做过每一种工作。检查员、测试员、助理领班、初级工程师、总工程师、部门负责人、经理、总监、集团公司副总裁——所有这些我都做过。如果命运让我相信工程或会计之神，则我是不会接受这种‘指甲黑黑’的教育的。”

从1952年至1955年，他一直在克罗斯莱工作，并在那里决定成为ASQ（美国质量协会）会员。离开克罗斯莱以后，他进入马丁·马瑞埃塔公司的奥兰多厂工作，于1957年担任质量经理，并创造出“零缺陷”的概念。

7年之后，国防部颁发给克劳士比优异服务奖章，以认可他对“零缺陷”概念的创造。1年以后，他离开了马丁公司，开始了他在ITT质量副总裁的职业生涯。

1979年，克劳士比因他的贡献再次得到承认，当选为ASQ总裁。与此同时，他离开了ITT，创立了自己的机构——“克劳士比学院”（PCA）——一家全球化的卓越的教育与培训组织，300多名员工用17种语言在世界五大洲授课，每年为超过2万名的执行官和经理人提供教育与培训。

在克劳士比学院的工作中，克劳士比向企业的高层管理者们讲授质量的重要性。成千上万的公司管理者参加了学习，包括IBM、通用汽车、摩托罗拉、惠普和施乐等大型公司。

1991年，克劳士比决定从学院退休，之后，他把学院的股份卖掉，并创立了“四人事业”公司（Career IV）。在其后的6年里，该公司通过教育演讲和研讨会的方式致力于帮助高层管理者们成为真正的企业领导者。

但克劳士比并没有从他的老公司退出太久，1997年，他买回了PCA的资产成立了PCAII。主要为客户——从大型跨国公司到小型制造与服务公司——提供质量与质量文化变革管理的教育与咨询服务，帮助他们推进自己的质量改进过程（QIP）。

克劳士比学院

克劳士比学院下设管理学院与质量学院，1979年初创于美国佛罗里达州奥兰多市冬园区。学院致力于教授管理人员建立和维持预防性的企业文化，以达到第一次就把事情做对的目的。至今，全球已有10余万名高级经理和执行官们参加了学习。开始的时候，学院只提供一门课程，如今已超过30多门课程，并被翻译成17种语言，在全球的30多个国家被讲授。

“质量学院帮助客户认识到，文化变革是嵌入一种永久的质量政策和管理制度的结果。”学院负责系统整合的高级副总裁沙利·考夫曼博士说，“基于质量管理的四项基本原则和‘所有的工作都是一个过程的概念，这种以预防为导向的管理和工作方式能够帮助他们消除错误和不符合要求的代价。”

克劳士比的理念和教学方法非常有效。日内瓦集团公司常务董事对他的公司接受克劳士比学院培训后产生的结果感到震惊。他说：“我们最大的客户曾对我说，要么我们参加克劳士比学院的培训，要么从供应商的行列里被淘汰出局。于是我们启动了克

劳士比学院的培训项目，没想到第一年就消减了 60 万美元的浪费和损失！”

其实，这种震撼处处可见。“30 年来，我在 ETCO 集团想的只是更加深刻地致力于理解我们产品的诚信、我们对待客户的诚信，或我们彼此相待的诚信。” ETCO 董事长说，“我们震撼于克劳士比学院达成共识的方法。其产生的结果简直是神奇无比。”

随着 Crosbyism（克劳士比哲学）对美国公司经营方式持续的影响，克劳士比出版了他最后的一本书：《我与质量》——一本关于他的生活与事业的自传。2000 年，他获得了 YMCA 国际管理理事会颁发的著名的“麦克菲勒奖”（该奖的获得者还包括其他一些领先的商业思想家，比如爱德华·戴明、彼得·德鲁克和汤姆·彼得斯），2001 年 2 月他又当选为 ASQ 终身荣誉会员——美国质量界公认的最高荣誉。

2001 年 8 月 18 日，克劳士比在北卡州的高地市因癌症离开了我们。世界失去了一位伟人，全球的质量界失去了一位最多产的领袖。“菲尔·克劳士比是因‘质量免费’的说法而使商界翻江倒海的传奇英雄。他创造出一种用于做正确事情——甚至坚信这类事情能够‘第一次就做对’——的愿望。”克劳士比学院现任总裁兼 CEO 韦恩·考斯特说，“幸运的是，他的理念和方法包含在全部保存完善、内容庞大的书籍、磁带、手册和其他文献的文库中。我们克劳士比学院全体同仁承诺，继续与全球客户保持互惠互利的关系，进一步扩大 Crosbyism 的宣扬工作，帮助一代一代的商界管理者们走向成功。”

随克劳士比上路

在中国，从“全面质量管理”到“质量奖”，从 ISO 9000 到 6 个西格玛的方法，我们与世界同时起步，却因为没有致力于创建质量政策与文化，而舍本逐末地追寻着时髦的工具与技巧；管理

层兴趣缺缺，但对八股文式的成果汇报、奖章、证书情有独钟；员工们失去了热情，早已学会如何与问题为伍，妥协、让步成了家常便饭，推诿、指责多是见怪不怪……企业被问题深深地困扰着，“质量”更是在高层的舌尖与基层的实物之间艰难起舞。质量人员被困扰着，他们苦思冥想、伸长脖颈，寻找灵丹妙药，但失望与无奈始终侵袭着他们……

姚致清，许继电气股份有限公司副总经理、中国电器工业协会保护和自动化分会秘书长说：“我们以前搞了很多的观念创新，也看到其他好的企业搞过，做的时候相对都是从上而下，领导重视，到下面工人那儿已感觉不是什么事了，只是干领导布置的事，至于为什么要这样干，不知道，要问领导。克劳士比其实就是让每一个人来做，在做事方法上是一次做对，每个人都要行动起来，一次做对这件事，而且要满足客户需求。我们现在的客户需求概念和以前相比又扩大了。以前的客户需求只是指企业外部，现在指的是内部的，内部的市场链，上升到客户间都是客户。 just 说不花钱还能赚钱……我感觉菲利普·克劳士比的质量管理‘第一次就把事情做对’的概念、符合要求的概念是中国企业的灵丹妙药，也是中国企业做好的一种很好的模式。”

李朝林，联想集团高级经理说：“我确实有这样一种感觉，‘没有人谈质量比得上克劳士比’。他是用了浅显的道理把质量这种复杂、抽象的东西说出来了，而且有可操作性，对我们的工作有很大的指导意义，尤其后期我们一直在推进……我觉得克劳士比（哲学）具有可操作性，确实，一些东西在企业里能被直接使用，这一点也是它和其他课程不同的地方。我们听了很多其他课程，都是一套套的理论，听得你头昏脑胀，到最后，你真正拿到的、企业可以实施的东西非常少。而我们非常看重的是（能否在企业中落实）实际的东西，否则讲得再好也没有用。我们非常看重它的可操作性和实践性，这对我们是最最重要的一点。”

质量是政策与文化的结果，不是程序与工具的产物。我们不

是代替企业去策动一场文化的变革，而是教会他们自己去有目的地创建一种“质量文化”，从而使日常的每一次活动都能正确地完成，与客户、股东、员工、供应商的关系都获得成功。

因此，我们的教师不仅要有良好的教育、国际化的履历，更重要的是要在工商界中浸泡过，具有高级管理者的体验与直觉，懂得中国工商界的现状，懂得“生于斯、长于斯”的传统文化。这样才有可能忘掉“自己”、忘掉“英语”，扎根到现实的泥土里去沟通和考虑问题，才能与企业内各层次的人员直接对话，透过他们朴素的思想直接引发出源泉活水。

对成功的渴望使我们热血沸腾，释放出的能量让我们摩拳擦掌。从决心改进质量的这一刻起，我们实际上就已经踏上了永远设法让客户满意的道路。

作为变革时代的利器，零缺陷管理思想使企业长期困扰的问题迎刃而解；作为指导人们做人做事的知行导纲，它提供了一种人人都能明白的管理的共通语言，它能够有效地帮助人们拆除迷宫、拨云见日，使他们置身于“诚信”的真实世界的阳光下，体验幸福的生活。

为员工创造生活，为客户创造价值，为股东创造财富；管理需要创新，永续成功的组织更需要管理的创新。管理的乐趣也正在这里！描绘出心中的愿望吧，让我们随中国克劳士比学院一起上路！

杨钢

ci21@sohu.com

克劳士比学院（中国）

北京克劳士比管理顾问中心执行总裁

youngang@chinacrosbyclub.com

序 言

当我在 1984 年写作《质量无泪》时，我已经经营“克劳士比学院”（PCA）5 年了。我们已经为成千上万的执行官和经理人开办过教育项目。我们正在向欧洲和亚洲扩展，已经开发出音像制品来教育那些执行官和经理人的全体员工。公司的成长已经成为他们的 CEO 的全职工作。PCA 不是一家真正的咨询机构，而是一个教育组织。我们虽做一些咨询工作，但基本上是在教人们应该如何正确地做事。我认为，作为一名独来独往的咨询师，即使住在客户那里也不太容易了解一个组织。

《质量无泪》的产生，是因为我希望弄清一个事实，那就是：质量改进的关键是理解概念，而不是移植一些复杂的系统。无论在奔忙中、在家还是外出旅行时，我都在拼命地写作，基本上是用一台手提打字机，因为那时个人电脑还没有普及。我想要强调的是，造就完美的质量是管理工作日常的一部分，而不是由某些特别团队来假定要完成或可能完成的东西。我强调的是，这些事情都能够完成而无须痛打员工，无困扰的组织是可能的。为了解释这一切，我用了一种对我来说变化不大的方法。选用方格和事例的意图在于告示管理者他们才是引起麻烦的人，问题是如何做到这些而不至于使它们变成陈词滥调。对那些为生活而实际工作的人产生真正的影响是很有必要的。

在过去的几年里，本书已被翻译成多种文字，我也就本书是否已达到这个目标同世界各国的读者交谈过。似乎他们全都谈到“解剖被问题困扰的组织”，以及反映全球共同问题的“激励反了”等章节，那些有大公司经验的人则谈到“浅蓝”公司的沟通问题。而且，每一个人都喜欢对“质量管理的四项基本原则”的

宽泛解释。但我发现，在拉丁美洲、非洲和亚洲，几乎很少有人听说过狄更斯的故事《圣诞颂歌》。他们认为，虽然狄更斯是故事的原创者，但显然我在此基础上创造了一个非常棒的故事。我曾用这个故事作为表现今日晦涩的管理标准的具有长久影响的素材，我们甚至把它拍成了一部由影星小以色列姆·津巴利斯特担纲主演的电影，还由芝加哥电影公司制作发行了录像带。

1979年，随着《质量免费》的出版，管理者关注质量的需要已变成显而易见的事了。从那时起，已经获得了巨大的进步，而且许多公司都已取得了市场的份额和优质的信誉。然而，在1995年的今天，当质量属于质量部门的管辖范围时，我看到有些事情又摇摆着退回到“那些旧日的好时光”。这就好比认为财务管理属于财务部门的职能一样。有种趋势是找一个“系统”，安装之后便能造就完美的质量，并可用获奖的方式显示“质量”的确存在着。可是，一如既往，管理上不存在包治百病的系统。否则的话，只要我们这样去做就有可能得到它，那么，这个世界也太美妙了。因为真实的情况是，只有概念和理解才能产生合意的结果。

许多书的命运是始于辉煌，进而弱化并被人遗忘的。《质量无泪》则是低调开始，几年后逐渐显露山水并“放开手脚”的。之所以产生这种变化，是因为人们发现，他们能够实际地把它当作达成质量的实用指南来使用。它用日常的术语解释概念，并用事例树立起与真实生活相联系的榜样。事实上，圣诞的幽灵不可能再现现实的生活，不过他们所传达的信息却是正确的。

麦克劳-希尔的菲利普·罗佩尔和吉姆·贝赛特是本新版书的责任编辑，对他们的工作我表示感谢。

希望你能发现本书是有用的，而且是令人赏心悦目的。

菲利普·克劳士比

佛罗里达，冬园

初版序言

1979年2月，暴风雪笼罩着康涅狄格州，久居这里的人们对这种风雪天早已司空见惯了，虽然不曾学会去喜欢但早已学会如何泰然处之，因此他们仍能照旧行事、视若平常。

就在这么一个“照旧行事”的风雪之晨，我站在纽约地铁切斯特站台等车。这个车站虽然不像格林威治站那么优雅、那么闻名，却离我家最近；况且，每天早上7点42分都有一班空车从这里发出，在“黑麦”站稍作停留、满载乘客之后，便像早期最好的传统广播剧中的配音一样，轰隆轰隆地驶向纽约中心车站。

14年的上下班生涯中，我早已知道这条路线是所有路线中最好的一条。它虽然平淡无奇，却总有位子坐，而且可靠、准时。每天，我出了车站，从公园大道往前走，总能在8点45分到达办公室。这个早晨，我知道下车后的那段路程将是寒风凛冽、步履维艰的。光是走过联合碳业大厦（现已卖给汉诺威制造公司），就是对自己的一种永恒的考验。

坐在火车上，我不禁开始疑惑这种日复一日的生活是否命中注定。环顾四周净是熟悉的面孔，在过去2500次车程中似乎从未改变过，每年的岁月都在他们的脸上平添了听天由命的表情。

没有比在曼哈顿区工作更令人兴奋的事了，而每天从格林威治村上下班的经验更是夫复何求。但是，当它成为例行公事时，便开始成了一种困扰。如果有一天，因为某些原因，车上一张报纸也没有，以至于乘客们必须彼此取悦来打发时间的话，那简直是一场悲剧。因为在地铁车上大声说话的只有观光游客和偶尔乘车的人。

我的思绪飞到了佛罗里达州维拉海岸，我们在那里有一幢小

公寓。此刻，我的太太雪莉正在那儿，而我却必须留在纽约参加每月举行一次的管理例会。还得过好几天，我才能回到那里度周末，享受温暖的阳光。然后要启程飞往布鲁塞尔，参加为期一周的 ITT 的内部管理会议。

我一向觉得，惟一比参加这些会议更糟的事情，就是没有被邀请参加这些会议。

当到达办公室的时候，我接到一个由畅销的商业杂志的编辑打来的电话，他说他们看过我写的那本《质量免费》（*Quality is Free*），觉得非常精彩。他们打算在杂志中介绍这本书，希望我能为他们说几句话，并提供一张照片，登在附录的短文中。我答应了他。

机会来了。一本畅销杂志上对我有利的书评，会引得其他公司的执行官们来找我咨询或寻求帮助的。事实上，我平均每个星期都会接到这样的电话，这正是我一直在静候的佳音。

我想，假如我可以争取到五六个客户，帮他们实施质量改进的工作；每年写一本书；偶尔作作公开演讲——我就能搬到向往已久的维拉海岸了！

可这就意味着我必须离开 ITT 这个待我不薄的公司。也就是说要放弃还差两年就能领到的退休金，而且从此以后没有健康保险、伤残保险，也没有人寿保险。

然而，我觉得这些顾虑都无关紧要，我急于走到外面的广阔世界，去看看我是否可以帮助美国的管理者看到茫茫大海中的灯光。质量已经迅速变成被人遗忘的项目了，因为管理者对它的态度太过天真，而“工人们”往往要替管理者造成的困难问题背黑锅。

我认为，ITT 的人对质量都已心领神会了，而且效果卓著。所以，为什么不将这些推而广之呢？而且，此时不做，更待何时呢！

于是，我走下楼去，提交了辞呈。

我花了两个月的时间，才使每个人相信我是真的要辞职；然后，又花了两个月的时间才真正地离职。这段时间，我卖掉了位

于格林威治区的房子（这是我在当时惟一赚了点钱的投资），另外在靠近奥兰多的冬园区买了一幢房子。我们觉得维拉海岸的确太远了一些。不过，我们还是保留了在约翰岛上的房子，理由也是因为——它离得太远。

1979年7月1日是我自1950年以来成为“无业游民”的第一天，我们在后院的游泳池畔悠闲徜徉。我们已经成立了PCA，并且把我的小书房当成了“世界总部”。

有不少公司邀请我去以质量为题作演讲。似乎每一家大公司每年都会召集高级执行官们举行战略研讨会，他们通常都会安排一位演讲嘉宾——大多都是最近畅销书的作者。然后，大家就去打高尔夫球。

对于这一类的演讲，我确定了一个收费政策，有些公司认为这种收费理所当然，有些却不以为然。曾有一位执行官就认为让我对着150位潜在的客户作演讲，他是在给我机会，岂有付钱之理。我回答说，如果他们都会成为我的客户的话，那我可以免费演讲。

就在7月1日那天，我接到了第一批具有实质内容的电话。泰能公司和IBM公司都与我接洽，并由此开始建立了我们之间持续的关系。他们希望学习进行质量改进的方法，提高生产力。我很乐意帮助他们，但那时我也真的不知道从何着手，不过我们之间合作至今，并且成效显著。

我越来越清楚地认识到，如果纠缠于客户公司的技术问题，那么质量改进工作就会无从下手。有效的方法是先从管理概念入手，然后再去实施正式的改进过程。

我拜访了IBM的许多机构，和每个愿意说话的人谈话。这是一家杰出的组织，虽然每个人对每件事情都有自我主张，但对公司及其政策都抱有忠诚与奉献的精神。我的质量概念和当时IBM公司内部通行的有些不同。因此，我们有一些生动的讨论。时至今日，我们双方的观念几乎已完全一致，可我并未改变初衷。

泰能公司总部设在明尼亚波利斯，虽然规模大约只是 IBM 公司的 1/260，在质量方面却有着与 IBM 相同的问题。这些问题也就是我在《质量免费》一书中所讨论的依赖于传统的智慧活动所产生的问题。当然，这种管理意识的差异，正是他们寻求变革的第一要因。

但是，想要变革和知道如何去变革毕竟不是一回事儿。所以，经过一番深思熟虑并访问了其他十几家公司之后，我得出的结论是：我们必须组织正式的研讨会。

冬园区的罗林学院伸出了慷慨之手，把教室借给我们，而只要我们以微薄的捐赠作为回报。我们计划开办 3 个班，在 1979 年的最后一个季度里每个月办一期。每班限定最多 18 名学生，因为我觉得若学生太多，教师和学生互不熟悉，绝对无法达到较好的教学效果。后来，我们有了自己的场所，每个班才增至 22 个人。

第一个班的学生来自 10 个不同的公司，讲课时间延迟了一个星期。我的儿子小菲利普刚从班特莱大学毕业，便来到冬园担任会计员，负责各种财政事务，包括每天早晨把教学物品搬到教室里，下午再搬回去。

雪莉是另一个工作人员。他们两人都是有薪水的，只有我，不但没有薪水，而且本钱也快花光了。

不过，到那年的年底，课程结束之时，我们已有了 8 名员工，而且在冬园的中心区拥有了自己的教室和办公室。

我不打算在此逐一列举我们其后 3 年的所作所为。1982 年底，我们曾经一度萎靡不振，几乎全军覆没。似乎有一条不成文的法则说：一旦你完成扩张之后，每件事都会走下坡路的。幸好有上帝保佑，我们才渡过了难关。

当我着手写这篇序言时，我们学院已拥有 93 位员工，其中 24 位是“专家人士”；我们有 6.8 万平方英尺的教学场地；我们教过 9 000 多名学生，也供应过数千份的午餐。在这段时间里，我

们曾和世界各地的数百家公司接触过，听过他们倾诉质量难搞的数千个理由。

我们也看过数百个成功的例子。也许在实施所学过的概念及技巧方面他们花的心血有程度上的分别，但都能使质量得到改进。

我们学会了如何咨询以及如何指导质量改进团队，以免他们在改进质量的道路上陷入泥沼。我们看到过许多令人激动的事情发生。我相信，这个国家对质量的认识开始变得成熟。当然，部分原因得归功于我们尽心尽力的工作。

但最使我感到欣慰的，还是眼看着我的学院在茁壮成长。在完全没有政府协助的情况下，自力更生、丰衣足食。在这个机构，只要你努力工作，便永无被解雇之忧。这使你了解到，美国仍然是朝气蓬勃的。

本书不是一本传记。也许有一天我会写一本，取名叫“海市蜃楼”，但本书不是。

写作本书的目的，是想帮助读者进一步了解质量改进及其概念，从而去实现它们。这是相当复杂的论题，因为它涉及组织中所实施的每一项管理行动。公司里的每一个决定，每个人的闲谈话语，都与质量管理息息相关。

我们最初是从“质量”开始的，随着经验的累积，我们现在更进一步地了解到：“解除困扰”与“质量改进”是同一回事儿。因此，我提出了改进的基本要素——决心、教育和实施——并且逐一地解构他们的本质。此外，还列举了许多个案背景和短文，以帮助读者了解：公司管理者若在有意或无意之中造成员工的困扰时，将对公司产生怎样的影响。

本书绝对不是一本大众食谱，它的目的是要打破人们僵化的观念，建立彼此沟通的桥梁；它能帮助读者了解自己所面对的是什么战争，以及应该使用什么样的武器来赢得战争。我们4年来的工作经验，已经为产生文化革命应付出什么样的努力提供了很好的启示。

我要在此感谢我的助手佩姬·戴维斯和她的秘书贝蒂·斯泰隆，感谢乔伊斯·吉尼，是他们耐心地把我的手稿加工润色成现在的这本书。

菲利普·克劳士比

Philip B. Crosby

于佛州奥兰多冬园

1

解剖被问题 困扰的组织

导读：

- 有质量麻烦的公司的解剖表

如果某位医生看到病人发着高烧、出红疹子，又知道病人的兄弟正患着麻疹，那么大概不必路易斯·巴斯德大师再世现身，也能判断出病人得的是什么病。要诊断出一家公司在质量上的主要问题，那同样也是一件轻而易举的事情。

一家公司的产品或服务如果不能令人满意，则表明他们的质量有问题。不过，这只不过是这家公司问题的表面病症而已。

被问题困扰的组织大多具有相同的病症。在讨论他们生病的原因和治疗方法之前，我们应该先检查一下这些病人的各项病症：

1. 出厂的产品或服务通常与公司所公开制定的、宣称的或已同意的要求有偏差

在出厂的产品上，制造公司经常用各种标示标明，这是“废弃品”，那是“不合格品”、“材料不合格淘汰品”等等，这样似乎就说明了每批产品各有不同。“病人”觉得这没什么错，因为他们已经很尽心尽力地标明了产品不一致的理由，而且也保证这些小缺陷不会影响产品的外形、功能和适用性。他们忽略了，这种情况代表着他们对自己产品的质量疏于控制，而如果照原来的规定去做，反而不会浪费金钱。

服务公司通常不像制造公司那样，用文件详细记录各种不同的处理方式及其原因。不过，只要追踪调查银行报表、信用卡账单、保险单或旅馆房间预订等类似服务项目的操作过程，就会发觉其中有许多项目的处理方式都不符合要求。我知道有一家保险公司，客户名字 24% 有拼写错误，而他们的员工对这事只是一笑置之。

这种将不符合要求的情况视为当然而安之若素的态度，产生了一连串的问题；由于问题连续产生，逐渐使人们相信“生活本来就是这个样子”，因此，便造成一种恶性循环。既然人们认为这种情形是无法改变的，就只好用其他的方式去满足客户的要求，这样就产生了下一个病症：

2. 公司必须有倍加完善的售后服务网或经销网，非常善于修补产品的缺陷，才能够使客户满意

制造公司都拥有一批“客户工程师”(CE)，随时为客户修理复印机、电脑、家具等等直接送到客户手中的产品。很多情况下，CE 负责产品安装的工作，这提供了一个机会，让他们在不被客户发觉的情况下，在客户的办公室里临时安装完成这些产品。但是，他们随身携带着的装满电线和便条的塑料袋，却常使产品的不完善露出了马脚。因此，客户感激这些 CE，却痛恨生产产品的公司。

有些公司的经销网络特别完善，例如汽车工业公司，他们的产品常是临出门时才真正完成，也就是说，产品是由经销商完成的。从工厂的生产线末端运送出来的车子（或类似产品），并不能立刻被开上公路去派上用场。如果你从工厂直接买车子的话，车子“做好”后，还必须再另作处理才行。产品还必须经常被送回厂里检修，好让公司完成一些其他的修补工作。公司大都预先就料到了这些毛病，因此，对于送厂修补之事很少感到意外。

维修服务站和经销商自认为是公司和顾客之间的重要桥梁。如果你知道，没有他们的服务顾客根本无法使用产品时，就不难了解他们何以如此自高自大了。在很多公司里，维修服务因其所获得的维修合同，而形成了很大一部分收入，但保修期内的维修服务却是无利可图的。

服务公司各自有特殊的方式来提供服务。例如，信用卡公司会提供给客户一个电话号码和联系人姓名，让客户在发生问题时可

直接向这个人查询；银行也提供所谓“私人银行”的服务，指定专人为客户个别处理查账或转账等事务；保险公司的业务员则常花费大半的时间，帮助公司更正客户资料。

旅馆、饭店也常设有“服务热线”，当服务人员有所缺失时，旅客可以拨通热线，直接找经理来解决问题。这位经理可以不顾级别，为他送来额外的毛巾或提供其他的服务。航空公司的服务员也常穿着不同颜色的制服，以便旅客在发生某种问题的时候，可以找到负责处理这类问题的人。

所有这些服务行为都代表着一种修补的习惯，这种习惯我们老早已养成了，如今更深植在自我安慰的想法中，这种想法认为“生活本来就是如此”。许多人在公司干了一辈子，然后心满意足地退休，殊不知他所做的，除了修修补补之外，别无他事。

既然“服务不完善”、“产品要修补”都已在意料之中，便会出现员工擅自决定工作准则的现象，这就使我们注意到下一个病症：

3. 管理层没能提供清楚的工作标准或质量的定义，所以使每个员工各行其是

在制造公司中，质量要求似乎有以现行状况为依据的倾向，比如说，产品有4%的次品时，质量要求就被定为“不合格品率4%”。这样的质量要求看似精确又科学，其实根本只是显示出公司作业的无能程度而已。

当员工发觉未能符合进度或未能控制到成本预算之内这些颇为不利的后果时，他们自然会产生出“进度优先、成本次之、质量第三”的观念。

“合格品率”是生产过程中常用到的另一个术语。当大家都认定在操作过程中无法避免错误的时候，下一步就是制定一个允许出错的数字。当合格品率预定为85%时，那便是表示允许15%的差错存在。采用这种“合格品率管理”的人会告诉你，那不是真的，但事实上却的确如此。

当管理顾问公司为客户或资深执行官提供突破瓶颈的制度时，他们常会清楚地声明：“我们并不真的期望你能够完全符合要求，你只要尽力就是了！”

因此，员工常常因为弥补错误而受到公司的奖励，公司的内部公文往往骄傲地报道员工们如何秉承“优良的传统服务”的精神，殚精竭虑地达到顾客的要求；但它却忽略了一件事：如果一开始就做对的话，那么所谓的“殚精竭虑”根本就毫无必要。

令人惊奇的是，管理人员完全不了解这些修理和重做的行为会浪费多少金钱。这便是下面要讨论的第四个病症：

4. 管理层不知道不符合要求的代价

制造业将 20% 以上的营业收入花在做错产品的重新修补上，服务业则把 35% 以上的运营成本花在做错了事又重新再做上面。

这些花费所占的比例很高，数目也很确切。若采取预先防治错误的质量管理体系，那么只须花费少量的金额来教育员工和调整工作程序，就能省下这一大笔金钱。

如果这一切都如此显而易见的话，为什么管理人员还允许这些情况存在呢？这便是第五个病症，也是最重要的病症：

5. 管理层不肯正视问题的根源

无论何种组织，他们逃避问题的方式都是头痛医头、脚痛医脚，其实这就好像挤压气球，这里扁了，另一边却又鼓了起来。

许多管理人员把除了自己以外的所有人都送去受训，替公司低层组织的人员安排培训课程，对他们发表听起来义正词严的讲话。非到问题丛生，尤其财务已发生困难时，事情的严重性才会暴露出来。

这种情形和服用迷魂药大同小异，主要病症总是“矢口否认”。所有的受害者都说：“我有办法处理。”不到一败涂地之时，

他们绝不肯承认自己无法处理。对公司而言，则是非到市场衰退、利润消失时，才肯承认错误。阻止公司进步的最大障碍，往往就是管理层的顽固不化。

有质量麻烦的公司的解剖表

特 征	我们一向如此	部分符合事实	我们不是那样
我们的服务和/或产品经常出现废弃、偏差以及其他不符合要求的现象			
我们有以“修补”为导向的售后服务和/或经销组织			
我们的员工并不清楚在质量方面管理者向他们要求些什么			
管理者不了解质量不符合要求的真正代价			
管理者深信质量出问题另有原因，而不是管理不当所致			
	5 分	3 分	1 分
统计得分	诊断结果	建 议	
21 ~ 25	危险	应立刻进行急救	
16 ~ 20	当心	应预备好急救系统	
11 ~ 15	须休养	应想办法治疗，细加看护	
6 ~ 10	痊愈中	应作定期检查	
5	健全	尚需咨询辅导	

2

质量疫苗

导读：

- 克劳士比疫苗血清成分

一家企业可以打预防针以预先防止不符合要求的情况发生。这种预防注射能为组织注入抗体，使之避免困扰。这些抗体，有的是管理行为，有的则是程序上的基本常识。

例如，每家脑筋正常的公司都会在新产品上市之前，先做质量检测；服务性公司在执行作业之前，也得先证明他们的计划是可行的。

当然，仅仅是“证明可行”并不能保证成功。必须有人监督工作中是否采取了正确行动，然后还要继续注意，以确保实施了所有的防范措施。大多数公司的质量不佳，原因就在于他们明知该如何做，可就是不那样做。

就以企业界的财务管理和指导方针来说吧！每家公司都有明确的财务管理规则：贷款额多少，各项成本预算如何，甚至公司资金该如何运用等等。市面上有关财务管理的书真是汗牛充栋，大概只有减肥书能和它相提并论。

但是，《华尔街日报》上还是天天有公司发生财务困难的各种新闻，真实的或虚构的。然后，每周、每月的商业杂志又会详加分析这些公司失败（或复苏）的原因。在大部分的案例中，那些公司都违反或变动了某些基本的管理规则。

通常，这种情形的责任者是很明显的。不过，那些公司的财务执行官既非愚笨也非居心不良，他们作了决策，却未能成功，只好为此付出代价，有时甚至为人背上了黑锅，难道财务管理人命该如此？

导致质量发生问题的典型决策，常可归因于一个管理上的“毒瘤”。这个毒瘤便是以短视的决策来解决进度或成本方面的问

题；或者有人就是不肯信任评估的结果，从而导致问题的发生。

然而，在一般公司的工作过程或管理规则中却找不到能抵抗这些病毒的“抗体”。管理规则或许还能发挥一点作用，但要那些功利主义的经理去读读工作程序都很困难，更别说去遵循它了。空有一大堆政策和实施方案的书籍，是无法拯救公司免于灾祸的。

我们所谓的抗体，必须深植于公司的组织体系中，成为公司的管理形式，而且要使组织中的每个成员都意识到这个“抗体”的存在。这种共识，可以使每个作决定的人（实际上，每个员工都得作各种决定）避免作出可能导致质量问题的决定。

所有不符合要求的情形都是各有来由的。它不会是无中生有，不会是飞来横祸，也不会深藏不露。幸运的是，只要有来由的总是能找出方法来预防的。任何企业若想避免内部的困扰、消除不符合要求的情形、节省大笔成本并令客户满意，就应该实施预防注射制度。

要接受这种预防注射并使它持续地在组织内发挥作用，就需要一套包含三项不同性质管理行为的策略，那就是决心、教育和执行。

决心——是指一个管理团队的成员决定他们不再忍受次品了，而且了解到只有采取行动才能改进组织的状况。

教育——是帮助所有的员工沟通对质量观念的认识，知道自己在改进质量中所担负的责任，而且具备特殊的知识，足以处理即将面临的改变。

执行——是使改进的行动循着既定的路线进行。由于每个团体都处在不断的改变之中，因此，改进质量的行动是不能停止的。不过，每一个正确的行动都将使组织更臻健全。

关于这三点，下面会有专章详细讨论，这里就不再赘言了。

许多公司都只注意到要执行质量方针，却未曾了解到前两项的重要性。这种情形的产生通常是因为公司的执行官对质量的观念都只是如此这般：“如果你花一点钱在质量上，你就会赔钱；但是，如果你为它花太多钱，你还是会赔钱！”

因此，一旦发生问题时，他们就只会找来时髦技术做对策。“质量圈”（Quality Circles）和“统计质量控制”（Statistical Quality Control）就颇符合“时髦技术”的定义。但是，有些公司闭门造车地实行这两种质量技术，过了几年后才发觉，这两种质量管理方式难以推行，而且实行的效果也并不显著。

“质量圈”和“统计质量控制”本身并没有什么不好。事实上，它们的确是改进质量的利器，但是，它们只是改进质量的工具而已，不能当作管理的手段，而且，还必须以良好的管理为基础，才能推行成功。我所遇见的执行官中，很少有人能够了解这两项工具的功能，更别说如何适当地去运用它们了。

一个公司若想永久地免于困扰，就必须改变公司的企业文化，从根本上消除造成产品和服务不符合要求的原因。这种情形，可以拿我个人的经验来作比喻。

几年前的一个深夜，我心脏病突然发作，我的妻子开车送我到医院，细心护理之后，情况稳定了下来。经过几个小时的焦虑，总算可以确定平安无事——我自己可还是不省人事。

第二天下午，我的家庭医生亚瑟来探望我，问清了我的病情以后，他郑重其事地说要和我谈谈，叫我注意听。

“亚瑟，”我说，“你再也没有其他时机能够这样引起我全副的注意力了。”

他对我的回答无动于衷。

“你每年都来我的诊所做身体检查，”他开口说，“而我每次都告诫你要减掉 20 磅，还要戒烟。每年你都保证会照我的话做，但是第二年你再来检查的时候，还是老样子。”

“现在，我要郑重地告诉你：你要再不减掉 20 磅，并且把烟

给戒掉，那你很快就会进棺材了。”

“噢！”我惊叹。

这席话真是把我吓着了。亚瑟一点也不拐弯抹角，箭头直指向我。他既不谈统计数字，也不讨论在我这个年龄的情况之下可能会有哪些问题，他所谈论的就是“我”。

于是，我牢记在心，出了院之后仍继续戒烟，直到现在，并无意重拾抽烟的老习惯。20年来我一直引以为乐的烟瘾，已完全从我脑中消失。

亚瑟要我从195磅减到175磅，结果似乎并不困难。我去书店买了本畅销的《节食食谱》，然后照着实施。我的太太雪莉督导我完全服从书中所言。3个星期之后，我只剩下175磅了。

我不禁奇怪，自己为什么长久以来都拒绝去做这件事。身上的赘肉消失了，感觉真好。我把那些43号的衣服拿去让裁缝改成41号，不能改的就丢掉。然后，我又回去工作，在世界各地奔波，试图使IIT避免质量问题的困扰。

6个月以后，我又回复到了195磅重，这下子衣服又都太紧了，真让人难为情。

我仔细地思量过以后，发觉自己天天都在宣传的质量观念，却未曾被用到自己的这次行动中。我实施了一个短期的解决方法，获得的也只是短期的成效。

没有什么阴谋在使我发胖，没有人在我熟睡之时偷偷溜进我的房间，把食物从我耳朵里灌进去。不是我的太太、我的老板或是我的职员的错，问题都在我——我实在吃得太多了。

为了使减肥成为可以管理的方案，我制定了产品目标——一个175磅重的“菲尔·克劳士比”，然后再制定生产这个产品的各项要求，以及维持这个产品质量的管理方式。

因此，我花了两个星期的时间，把每天所吃的每一样东西都记录下来。如果你自以为吃得不多的话，不妨详细记录14天，结果会产生一长串记录，纸张堆积如山。

这张单子一列出来，我就明白自己的确是疏于控制了。我经常在不知不觉中吃下许多不必要的食物。显然，我对自己吃东西的要求不够明确。

于是，我制定了下列几项要求：

- 一天只吃三餐，绝不吃零食；
- 每餐只吃一种饭菜；
- 每吃一口食物，就放下刀叉一次（一个心理学家朋友对我说，这样你才会知道自己是不是已经饱了）；
- 每天步行数公里。

同时，我们发觉，我们周围的食物实在太多了。孩子们早已自立门户了，我们却仍煮4个人的食物。我们把食物放在大碗里，端上餐桌享用，非吃得盘底朝天才肯离桌。于是，我们改用盘子，在厨房吃饭，而且吃不完的食物就丢掉。后来我们又发现餐盘都太大，便把所有的碗盘都换成小一号的。

另一件必须处理的事，就是在外用餐。我们喜欢散步到冬园区吃饭，而且因为工作的关系，我必须经常参加宴会和餐会。于是，我又制定了第五条规则：

- 在外用餐时，只吃盘中食物的一半。

实行这五条规则后，我在3个星期内瘦了7磅。然后就维持住体重，不再继续瘦下去了。显然，目前定的这些要求所构筑的生活方式，只能制造出188磅重的克劳士比先生，我还得再接再厉。

再一次审查自己的食物单时，我发觉另一个大害是饭后甜点。我知道必须杜绝甜点，可是，我实在不愿意完全舍弃冰淇淋。经过实验之后，我决定准许自己每两个星期吃一份淋有热巧

克力的圣代；其他所有甜点，包括美味无比的巧克力在内一概禁绝。那真是痛苦！

如此以来，“产品”重量又降到 182 磅，然后就又固执地不肯往下降了。我很想就此停住，反正西装很合身，我也觉得一切都很好。因此，我便打电话给亚瑟，告诉他现况。结果，他大大赞赏我的进步，但是仍不肯收回先前对我的诊断。我还得继续加强体重管理。

食物单上惟一剩下的项目就是酒精了。我不喝啤酒也不喝威士忌，但是我喝葡萄酒——事实上，喝很多葡萄酒。我有 1/3 的时间在各个国家旅行，因而染上了许多异国习惯，其中之一就是吃饭时间总要喝上几杯葡萄酒。葡萄酒含有酒精，也就是糖分，所以我会发胖。因此，我必须减少饮用葡萄酒了。

我给自己规定，每餐饭只许喝两小杯葡萄酒，其他时候绝对不喝。这个规定还算可行，只是每次第二杯喝到一半时，我的心里总会觉得有所不足，一直想打破这个只喝两杯的限定。

这情形困扰着我，使我决心完全戒酒。杜绝酒精之后，我终于减掉了剩下的 7 磅，而且睡得很好，旅行时也较不受时差的影响了。这是好消息。而坏消息是：在旅行的时候，过了晚上 8 点，不去喝酒根本找不到人说话了！

这条戒律很有效果，我不必再节食，只要贯彻实行这些要求就可以了。

用各种不同的方法，一天量 10 次体重，也不能减少一点儿体重；砍掉一条腿虽然可以减轻体重，可是菲尔·克劳士比便不再完整；食物进入身体内的惟一途径是身体自己去索取，所以预防方法，就是少把食物往嘴里送。

我女儿结婚时，在婚宴上我接过一杯葡萄酒，心想：“如果一个男人在独生女儿结婚的日子也不能喝一口葡萄酒，那算什么样的人生？”但是，最后我仍然放下酒杯，用白开水向新人祝福。

几年前，我已决心达到“零缺陷”的要求。如果当时我的决

心动摇了，很快就会以结婚日、生日等等为借口逃避它，以后甚至连“今天星期五”都视为充足理由，如此一来，我又得重新痛下决心。

要想达到预定的体重，必须改变生活习惯；而维持体重，就得用管理的方式了。

下面的“决心”、“教育”和“执行”各章节将告诉你：要免除困扰、预防失败必须做哪些事。

克劳士比疫苗血清成分

1. 诚信

- A 首席执行官必须致力于使客户得到符合要求的产品，坚信惟有公司全体员工皆有此共识，公司才可能业务鼎盛，并且决心不让客户及员工受到困扰；
- B 首席运营官必须相信，质量是管理工作中的“重中之重”，比进度和成本都重要；
- C 高级执行官（向上述两种人负责的管理者）应认真对待，不允许出现任何偏差；
- D 高级执行官之下的经理人员应明白，他们的未来取决于善用人才，以及在第一次就把事情做对的能力；
- E 专业人员应明白，他们的工作做得是否准确、完善，决定着整个公司的工作效率；
- F 所有的员工都应认识到，惟有他们个人献身于诚信要求才能使公司健全茁壮。

2. 系统

- A 质量管理功能必须能做到准确衡量是否符合要求，并报告所有偏差；
- B 质量教育系统（QES）必须确保使公司全体员工对质量具有共同的语言，并了解自己在日常的质量管理工作中所扮演的角色；

- C 用财务衡量的方法，分别计算出质量符合要求的和不符合要求的代价，并用于评估工作过程；
- D 衡量和报告使用公司产品与享受公司服务的客户的态度，以便采取改正行动；
- E 全公司都强调把缺陷预防作为持续审查和计划的基础，利用目前的和过去的经验，以防重蹈覆辙。

3. 沟通

- A 质量改进工作的进展和已取得的成就的信息可以不断地被提供给全体员工；
- B 对各责任阶层都可适用的奖赏方案是日常运作的一部分；
- C 公司中的每个人都能够毫不费力地迅速向高层管理者反映所识别出的失误、浪费、机会或任何其所关心的东西，并且能很快地得到答复；
- D 每次的管理会议都应以事实为依据，利用财务评估来检讨质量管理工作的进展状况。

4. 运营

- A 应教育和支持供应商，以确保他们能够可靠地、准时地提供服务和产品；
- B 工作程序、产品和系统在实际执行前都经过了验证并被证明可行，一旦发现任何改进的机会，就持续地考核并正式地修改；
- C 培训是支持所有任务的一项日常活动，应特别地整合在新的过程和程序中。

5. 政策

- A 质量的政策应清楚，绝不能似是而非；
- B 质量部门的报告与其他部门的报告处于同一水平，都是可衡量的，而且有完全的活动自由；
- C 广告和所有外部的沟通都必须完全符合产品和服务所必须满足的要求。

3

激励反了

导读：

- 实景
- 第一课：“困扰的实情”
- 第二课：“政策一致的价值”
- 第三课：“需要想像力”
- 有计划的困扰

执行官们经常得想办法激励员工。在如今，为企业界员工“上紧发条”竟也成了一门行业。他们制作录音带、影片，提供辅导以及用其他种种的方式帮助执行官鼓舞员工。做这些工作的人大多用心良苦，而它们所提供的产品也较有用处。员工经过他们的激励之后，都会重新振奋起来——至少振奋一段时间。

然而，我们应当扪心自问：“为什么我们必须运用特别的方式才能鼓舞员工？难道我们雇用的员工不能自动自发吗？”

如果你回想一下，你会发觉，当这些员工初入公司时都是生机勃勃的。上班的第一天，他们的脸上充满了笑容，虽然有点紧张，但那是新人的必然反应，而且也是件好事。一切都显得毫无问题。

这些新员工都决心要给执行官留下良好的印象，在工作上好好表现，全力贡献自己的才能。他们可能都雄心勃勃，把这个新工作视为通往高级执行官宝座的成功之路。即使不是如此乐观，他们至少也都认为这是个新的开端、良好的机会。

在任何情况下，他们都对自己新加入的这家公司满怀着肯定的态度。他们态度良好，全神贯注，非常重视全局。

然而，过了几个月或几年以后，就完全不是那么一回事了。同样是这一个雇员，他对公司和自己的工作却都不再那样热切。他对自己工作表现的要求，开始时是设在最高处，现在却一路向下滑落，谈话中也开始出现一些消极的言词，比如：

“别兴风作浪了。”

“天晓得这里是怎么回事！”

“这些人怎么会把事情搞成这个样子？”

“多认识些人比多知道些事情有用多了！”（关系比实力重要）

“那些人根本不重视质量。”

“在这里反正是永无出头之日！”

“我老早就想到这个主意了，可是没人听我的！”

然后，终于有位执行官发现了员工这种低落的情绪，决定和员工好好地沟通一下，并给予适当的支持和激励。于是，他们便以“改进工作环境”为主题，设计了一连串的研讨课程，以培训员工建立彼此沟通的能力。

这些研讨的结论往往是“提高工作生活的质量”、“实施质量圈”，或者“增进生产率”等陈词滥调。这些课程本身并没有错，问题在于它所实施的对象只是公司的基层人员。

这种情形就好像一群小孩子在操场上兴高采烈地玩着各种游戏，这时突然闯进了几个年纪较大的恶霸。这些闯入者制定了一大堆莫名其妙的规则，还不时威胁孩子们，使得他们再也无法自得其乐地玩游戏。

那些恶霸打断了游戏，拿走了球，为所欲为。

假设为了解决这个问题，学校的管理人员决定开设一个诱导式的受训课程。结果，他们却把受害者送去上课，而不是那些恶霸——企业界所做的事情就是这样。

公司的正常运营方式使得员工热情日减，那套轻率、碍手碍脚、有欠周详的作业程序便是罪魁祸首。员工们觉得自己就是这套程序的牺牲品。

可惜，一个人一旦升任执行官之后，不消几个月就忘掉了这一切。因此，这种情况很少获得改进。这也就是为什么革命经常不能达到最初理想的原因。1789年的法国大革命是为了推翻专制，结果却产生了另一个专制者——拿破仑。

员工受到的究竟是什么样的屈辱呢？我们还不至于要拿《叛

舰喋血记》中那位残暴的船长来作比较，至少数十年来，美国企业界还未曾发生过哪位老板像那位船长一样把水手抛进大海里的例子。引发问题的屈辱要比这个微妙得多。让我们来看看几个令员工产生挫折感的典型例子。

无论其形式设计得多好，绩效评估仍只是一条单行道。评估的人由不得员工选择，却要对员工作一番非常个人化的、主观的审查，又没有任何令人心服的文件证明评估者自身有足够的资格来作审查。然而，他所做的事情却对员工的未来有着较大的影响。

这样说有可能使人认为，这种审查是消极的，对员工是有害的。有时，它的确是如此；不过绝大多数的时候，这种绩效评估是既仁慈又宽厚的，不是建议加薪，就是建议升级，一般说来都流露出一片同情之心。

如果你不相信我说的话，建议你去翻看各公司执行官对秘书的评估报告，我保证，你会发现美国的秘书人人都是“超水准”地好，而且人人都被老板由衷地推荐。

然而，这种绩效评估的结果，往往使得生产率降低。这种评估非但不能铲除积弊，甚至连粉饰太平都办不到，简直是令人发疯。

这种不切实际的评估，使员工感到公司言行不一，对自己的政策并不贯彻，而且也并非真心地要发掘人才。因此，他们觉得自己受到漠视和侮辱。这种评估，本是执行官想给自己提供一些资料，结果却适得其反。员工们发觉，执行官根本没办法真正了解谁好谁坏，一切只能靠运气罢了！

这又同时产生了另一个不良的后果，那便是真正有才能的人不甘被埋没，因此，他们在第一次类似的绩效评估之后，就开始产生“此处不留爷、自有留爷处”的念头了。

对员工出差支出的限制，是另一个使员工觉得自己不受重视的因素。大多数公司对出差人员报销在外住宿、用餐和交通费用

时都不会刁难。这些费用大约占出差费用的 97%，是出差的员工无法节省的。各公司对餐费的限制也许稍有不同，住宿费则大都实报实销。

问题出在其他琐碎的支出上，因为公司对这些琐碎的支出大多订有一套管理规则，例如：

- 出差需超过三天以上，才可申请洗衣补贴费；
- 打长途电话回家，只准每两天申请一次电话费；
- 若飞机上供应用餐，则不得申请这一餐的餐费；
- 乘坐任何交通工具都应索取收据才可报账，停车费、过路费亦不例外；
- 不得预先申请出差费。

这种繁琐的规则，导致了出差者和会计部之间一场永无休止的战争。会计部门有权判断出差者是否遵守规则；如果会计部的人争不过出差者，他们就再新订一条规则，或者是对这些规则重新加以解释。

出差的人必须向公司提出一份支出报表，并经过好几位执行官之手，但是他们大多不知从何下手，只好交给秘书去编造。这份报告做得愈复杂，愈容易获得通过，结果使得出差这事变得越来越麻烦。

支出报表要做得缜密，不能有任何漏洞，这是对出差者的普遍要求。任何人都不能打个电话就向公司要求一张机票。机票就是现金，现金如果不井然有序地被支配使用，公司的财务就会产生问题。

许多公司因此发展出一套按等级划分的出差费用管理办法。公司中不同等级的人出差时，可享受不同等级的服务。这使得公司中的每个人都知道谁是重要人物，谁又是无足轻重的；可以享受一级出差费的人，马上成为众人注目的对象。结果，这又引发

了另一场战争——人人都想争取这种一级的出差服务。

最容易使员工感到屈辱的情况，就是当一名普通员工必须和一名享有一级出差服务的人同时出差的时候。如果这名员工写一封谦逊、卑恭的信，向行政执行官陈述这种情况的话，就能被恩准暂时升级，以便和另一名出差者平起平坐。

开会，是另一件令员工感到沮丧的事情。我所参加过的会议似乎都有相同的地方：不论参加会议的人有多少，总是只有几个人在讲话，讲话的人最多不会超过6个。一般而言，只有3个或更少的人在主宰整个会议。其中一人在试图了解发生了什么事，另外的人在帮助他或阻挠他。

和我合作的公司中，有一名新到公司的资深执行官就曾向我埋怨过：“所有的管理层会议都是千篇一律。老板自顾自地高谈阔论，爱讲多久就讲多久，等他讲完了，会议也结束了。”

如果让一个壮志满怀的年轻执行官去参加这种只准当忠实听众的会议，那真是世界上最叫他丧气、灭志的事情了。我们都知道，一个人在公司里的地位越高，就越难得知公司里的真实消息。这一点都不是讽刺的话，而是实情。高级执行官所须涉足的范围太广，根本不可能深入了解情况。

然而，这并不是要遏制高级执行官们发表高见或怀有欲望。他们知道自己希望的情况是什么，并且力求达到，因此，或许是无意识地，便把谈话导向那个方向。而这时，真正了解情况的人，却难受得如坐针毡。你如果向那些高级执行官说明这种事情的话，他们总是很有耐心地笑着说：参加会议的每个人随时可以站起来发表意见呀！我们甚至在会议结束后都还一一垂询每个人，以确定没有出现任何疏忽的地方呢！

但是，如果计算一下开会时间的使用比例，就会发现一个所谓有80/20的比率。也就是说，开会时间中，80%的时间是由参加人数中20%的人所占有的，而且，那20%的人几乎是预定好了的。其他80%的人若想加入讨论的话，当然是受欢迎的，大家

也都会对新提出的意见表示欣喜，但是，要不了3次，那些原本有意加入讨论的人就会发觉，自己仍然被摒除在外，永远不可能成为那20%中的一分子。

我认为，这种会议形式比其他任何困扰都更容易令有才能的人感到意兴阑珊，而萌生去意。这些有才能的人换了三四家公司之后，终于到达主宰会议的阶层。那时，他很快便忘了自己所了解的东西，而开始享受发言的乐趣了。

公司中这种类似的事情举不胜举，不过却没有一件是公司的政策中明文规定的。我见过许多公司的高级执行官，没有一个人是故意要为难员工的。事实上，他们都非常相信自己的公司就像一个大家庭，每个员工都乐意互相帮助。

“老实说，”其中一名执行官告诉我，“我们上个星期还利用周末帮市场调查部重新油漆办公室，令他们大为惊喜，他们说他们都开心极了！”

他们说他们都开心极了，事实上，真的如此吗？他们大概得花上6个星期的时间，才能把油漆工搬得乱七八糟的家具恢复原状。没有人事先告诉他们要油漆，没有人叫他们事先整理准备一下，也没有人问过他们喜欢漆什么颜色。

在这样一个多管闲事的公司中工作，就好像生活中一个孩子早已成年、父母却还事事干涉的家庭一样。

生活中原本就有许多自找的麻烦，至于如何处理，那是自己的事，我们也可能会如愿以偿，但是，没有任何人有任何理由可以把麻烦加到别人身上。种种困扰和麻烦都可以预先避免，不是来一个应付一个，而是大家学会沟通，便可预防。屡遭困扰的人不但无法完成高质量的工作，有时根本只能做很少的工作。

一个“受困扰”的公司，便是执行官和员工对立的公司。一个“无困扰”的公司，必然是员工与执行官团结一致，不分你我。

当你踏入一家公司后，大约只要15分钟的时间，就能分辨

出它是哪一种公司。“无困扰”的公司拥有融洽的工作关系、顺畅的制度和快乐的员工。它也必然能够产生大量的利润，具备成长的潜力。顾客一眼就能认出这种公司，对它信心十足。

“受困扰”则意味着公司中的成员花费在彼此协调上的时间多于真正从事工作的时间。毕竟，一个人一天中所采取的大部分行动总是受到周围发生的各种事情的影响。因此，工作中他必须不断地和人争论、查实，工作也常因此中断。所以有人说，一群公司的管理人员聚在一起，不必有办公室或工厂，就能叫他们忙个不停，因为他们自然会给彼此找麻烦、制造工作。具有讽刺意味的是，那些公司的困扰其实都不是有人故意制造或心存恶意而产生的，只是看起来似乎困扰丛生而已。因此，困扰是可以避免的，而避免的主要方法只是在于态度和沟通而已。

当然，有些情况也的确是很棘手、很难解决的，例如，老板自恃过高以至于完全无法沟通；领导人腐败、不正直；或是权力斗争过分激烈，以至于对公司造成严重的伤害。在这种情况下，最好的方式就是弃冠而去，另觅良枝。所幸这种情形是极少见的。

造成员工困扰并形成消极气氛的行为，常常并不是很重要的议题。前面我们已谈过不少，下面，我们将以两个处在相同情况下的公司为例，观察一下这两家公司是如何处理问题的，以及最后产生了怎样的结果。

实景

操作部门对于生产率低落感到忧虑，最近的报告显示，公司中43%的白领阶层工作人员必须加倍努力才能及时完成工作。整个组织系统的工作效率似乎在年年下降。

抽样调查的结果显示：团队长也都对生产率表示关切，而且认为急需改进。

场景：甲公司

生产部执行官说：“乔治，我很关心我们的生产效率，我曾经要求你去参加几个讨论生产率问题的会议，以便拟出政策来，你的结论是什么？”

乔治：“我用心地研究过这个问题。事实上，这是个全国企业界普遍关切的问题。所有的统计数字都显示，我国的生产率低落，而且将继续降低。我们必须赶快采取行动。”

执行官：“我同意你的看法。让我们付诸行动吧！”

乔治集合了作业组和事务组各单位的执行官，告诉他们目前的生产率低落，应该改进。

这些小执行官们讨论的结果认为，问题的症结在于员工工作不够努力，以及公司的工作指示不够明确。于是他们拟订了对策，然后便发出命令，静候结果。

几个月以后，乔治报告说，生产率仍和以前一样，没有进步，而促进生产率的运动似乎使员工情绪不佳。

“这些人就是不知道生产率有多重要。”执行官说。

场景：乙公司

乙公司的生产部执行官被授权对公司的生产率作一番研究，结果发现公司里的员工没有人真正了解“生产率”的意义，也不清楚公司在这方面的表现是好是坏。

因此，公司重要的执行官便到外面去接受关于这方面的培训，学习如何衡量状况，然后作一番评估。评估结果显示，公司在处理数据文件及其他沟通工作上花的时间太多，同时，有很多事务性工作必须重做，都是由于不曾恰当地完成工作而引起的。

执行团队集合各部门的代表，建立彼此沟通的基础，聘请专家协助各部门重新设计档案系统，并让所有的员工能够充分参与整个过程。

乙公司的成效显著，而甲公司至今仍为相同的问题所困扰。

想要经营一家“无困扰”的公司，必须有许多实际的行动和政策。每一件付诸行动的事都必须切合实际，坚持到底，而且要富于想像。

如果要开设教导经理人员如何避免困扰的这样一门课程，那么得分好几堂课来教，很可能可以分成以下三堂课。

第一课：“困扰的实情”

〔录像片段〕

两个业务员坐在咖啡厅的一角，其中一个看起来无精打采。咖啡厅里人很少，显然大半个早晨已过去。那个无精打采的业务员开口说：

“我有时真觉得灰心了，我姐夫正在计划开一家运动器材店，找我去帮忙，我想我也许会去。”

“可是，你的销售成绩一直很好呀！”

“唉！销售是没有什么问题，顾客都很好应付。我们公司的产品质量有不少问题，不过我总有办法处理。讨厌的是办公室里的事情……他们要求的表格越来越多，产品资料又不断地变更，而且，好像我们每个人都是懒鬼。”

“我们以前也有过这些问题，不过后来大都摆平了。”

“你们是怎么弄的？是不是大家都威胁要辞职？”

“不是。业务人员和内勤人员开了一个研讨会，我们把所有必须填的表格都写下来，贴在墙上。”

（镜头转到会议场合中，墙上贴了一张大表）

会议主持人：“好！现在我们把所有的作业文书都写在这张表上了，目的是要看看每个人真正的需要，主题是‘实情’。”

（镜头回到咖啡厅中）

“后来如何？”那个无精打采的业务员问。

“噢！结果我们发现其中有80%的表格根本很少有人真的去使用，所以我们就把这些表格废弃不用。然后，我们又设立了一套制度，规定每一个内勤人员都应固定花费一天的时间，在计划之下，和业务员一起外出作业。同时也规定业务员必须到办公室中工作一段时间。”

“结果如何？”

“销售业绩上升，困扰的情况大为削减，我也有更多富裕时间去处理更大范围的销售地区。因此我的佣金也增加了——我得走了，我和别人约好要在街对面见！”

[工作室]

将全班分为4个组，要求他们指出任何一些困扰他们公司的规定，包括填写各种表格、写报告等明确的行动。然后要求他们指出当初制定这些规则的原因，以及在制定过程中是否每个人都参与其事。

[讨论]

将全班集合起来，请各组将自己的讨论结果逐条列出来。这段讨论的目的，是为了找出浪费时间以及引起困扰的事项。应该注意这个问题：这个规定是否真的必要且不可缺少？如果不是，为什么我们需要有这条规定？

[指定作业]

各人回到自己的工作岗位上，尽量消除各种不必要的困扰，然后记下结果，准备回到课堂中报告。

第二课：“政策一致的价值”

[录像片段]

一位棒球教练召集球队在钻石场地的中心集合。他手上拿着一本记事簿和一些看似比赛规则的文件。

“好吧，大家注意听。我们收到一些最新的重要指示，希望每个人都能确实了解。”

球员：“什么事，头？是不是特区的位置又要变了？”

“不是，亲爱的左投手，这回没那么简单。他们打算耍些新噱头来吸引观众。球迷觉得球赛不够激烈，看得不过瘾。”

“可是我们一路赢球，而且我昨天主投，对方只击出两个本垒打，我们表现得极好！”

“全场只有两个本垒打，观众看得都要睡着了！他们希望看到有许多本垒打、双方得分很多的球赛。所以，我们决定做个改变——投手板的位置要向后挪大约 20 英尺。”

“可是，这样投手投出的球来到击打者面前时，根本已经毫无力量了。”

教练抬头看看说话的人，点了点头继续说：“一垒垒包移近本垒板 15 英尺，这样击打者比较容易跑上垒。”

“这样二垒的位置岂不距离太远了，就和一垒处在一条直线上了！”

“以后根本就没有二垒，由一垒就直接跑上三垒，这样跑回本垒的路短了，得分才容易。”

“你大概还要说，全垒打界线移到原来二垒的位置吧？”

大家一阵沉默，彼此对看着。教练把指示文件翻过一页，果然不出所料。

[工作室]

将全班分成4组，请他们指出公司曾决定改变、后来又没改变的事情——这些情况显示，原来根本就不应改变。

[讨论]

检阅各组所列出的事项，指出反复改变的原因：是否因为当初发表时资料收集不够全面？是否未曾仔细考虑其影响？

[指定作业]

回去找出一项员工觉得毫无理由改变的事项，检讨自己在造成这件事情上应负什么样的责任。

第三课：“需要想像力”

[录像片断]

场景是一家公司的自助餐厅。

两个人站在餐桌旁边，看着那些食物。

“你知道吗？他们每个星期的菜单都是一模一样的，沙拉的样式更是每天都不变。我每天吃饭都几乎要打瞌睡了。”

“我们开车去外面的快餐店吃吧！”

“中午时间那边早就挤满人了，进都进不去。现在根本就没有人喜欢在这里吃饭了。”

“其实，食物并不是很差的。”

“食物并不差，只是这边太机械化、太呆板了。他们好像只是尽义务地把食物搬出来，再收进去。他们连看都没看过我们！”

“算了，闭上眼睛，拿东西吃吧！”

[工作室]

给每个参加的人指定讲题，要求他们作即席演讲，时间不得超过两分钟。要求参加者列出演讲的要素。当大家把各种要素都列出来以后，提醒大家，引发听众的兴趣是演讲人的义务。世界上没有无聊的讲题，只有无趣的演讲者。要求一些人作些有趣的演说——以便展示其想像力。

[讨论]

为什么想像力是管理沟通系统中重要的部分？公司中有什么事情是呆板、沉闷的，是应该加以改进以减少困扰的？

[指定作业]

回去工作并观察周围，找出你的同事最不喜欢的地方或工作，看看怎么做才可以消除这种厌恶的感觉。

在一个无困扰的公司中，员工都相信执行官尊重他们，而且需要他们效劳。他们知道上级对工作的要求会解释清楚，而他们对这些指示有机会参与意见。

员工知道，执行官非常重视这些工作要求，而且全力投入以求达到目标。他们会有这样的认识，是因为员工表现好会受到上级的嘉奖，而工作遇到困难，也会得到帮助。他们认为，执行官虽然拥有特权，但负担也最重。因此，他们尊敬执行官。

一个公司想要达到这样的境界，须长久地实施质量改进的工作。这项工作涉及每一个员工、每一项职能和每一种产物——不论是服务或产品。

下面几章将集中讨论如何提高质量。

不过，避免困扰这件事是一项工作，而不是一个程序。吃三明治是一个程序，抚养孩子却是一项工作，而且，这是一项永无止境的工作。

一个公司能免于困扰，大部分的好处都是显而易见的。不过，其中有一项好处可能不会立刻被想到，那便是在这样的公司中，可以让经理看起来是棒极了的经理。当你只需要单纯地处理工作本身时，便会有充足的时间去促成许多好事。

有计划的困扰

为了要确定我所提供的是一份周详的公司计划，我到处搜寻，想要找出一家所有专家都公认拥有最佳制度的公司。原先我以为这会是项艰巨的工作，但是，很快我便发觉到“浅蓝公司”的计划是“专家中的专家”。在计划专有的圈子中，他们的制度深受推崇，而且许多公司的首席执行官经常雇用浅蓝公司的中级人员来为自己的公司设立类似的制度。

浅蓝公司和它的策划首脑——高级副总裁哈里森·威尔逊真是有口皆碑。哈里森·威尔逊先生答应 10 天之内和我见面，并愿意花一整个下午的时间回答我的问题。他还答应安排我和公司中一些天天在运用这套制度的执行官们谈话。

他履行了诺言，在 12 点 30 分和我会面，并邀请我进入他的办公室。

“我喜欢在这段时间开始会面谈话，”他说，“因为别人都去吃午餐了，没有人来打扰我。我午餐只吃一个苹果，所以花不了多少时间。”

我们轻松愉快地交谈了一下，发觉彼此有很多共同的朋友，而且去年我们还曾在康涅狄格州的俱乐部高尔夫球赛中较量过球技。

哈里森·威尔逊问我对浅蓝公司的制度了解多少。我回答说：虽然我手上有一些资料，不过都很粗浅，我希望他还是当我什么都不知道，从头开始介绍。他似乎很高兴我这样说，因为他说这样进行起来容易多了。

“我们这个制度的重点在于随时了解准确的进度，并弄明白造成不同经营方式的原因。我们的 CEO 罗克先生严格要求我们不可有‘出乎意料之外’的事情。不过，同时他也要求每个负责管理的执行人员拥有充分的自由，可在必要的时候采取行动。所以，我们是在追求最理想的境地。事实上，我称这套制度为‘最佳行动’（Optimal Action），简称为‘OA’。”

我从哈里森·威尔逊先生寄给我的文字资料上了解到，浅蓝公司是一个多元化的企业，分为六个集团，其中有四个是制造业公司，另外两个是金融公司和服务业公司。

“是的，”他说，“我们是多元化的经营，不过每一个公司都使用同样的‘OA’制度。重要的是参与者的行为，他们如何承担自己的责任，与他们的产品或服务无关。这是市场营销概念的一部分，当然，我们把它融入了‘OA’之中。”

“所以你的策划是以人为主，也是为人而做？”我笑问。他回我一个非常轻微的笑，但点了点头。

“如果这样做对任何人都没有好处的话，当然就没有理由去做这件事了。因此，我每3个月固定做一次正式的查阅，以便了解资料是否真正派上了用场。我们没有必要为了计划而计划。它必须经过考验，证实是实用的才行。”

“我们在每年的春季，开始做其后3年的市场计划，内容包括我们已预见到的情况、对各部门将产生的影响以及全面的展望等。由市场调查专家领导这项行动，但由我的班子成员们进行综合整理。”

“每个分支企业的每个工厂都要提出自己的计划，由于大家都参加了演示会，便同时也了解公司其他各部门的情况。这个会议大约共进行两个星期。”

“你们在哪里举行这个会议？”我问。

“在波卡诺斯山脚下，我们通常占用一整个大会议区，”他回答，“由于那个时间是他们的淡季，所以场地比较便宜。以这样

的方式开会会有一个很大的好处，就是所有的执行官都必须混在一块儿，可以彼此熟悉。”

“到夏初时，市场调查计划完成了，我们便立刻接着开始财务计划。这项计划由各集团和分公司分别实行。我们需要了解在未来3年中的业务、利润、存货、报酬以及其他的数据资料。我们也要求他们做出5年的计划，不过那只是练习而已。”

“工厂的财务计划由谁来统一审查？”

“主要是由各部门和经理来做。我们在各工厂都有一些代表总公司的人，提供一些协助计划进行的活动，不过主要仍由各厂员工负责推行计划。我们希望是他们来定计划，否则就难以施行了。”

“这些财务计划的资料什么时候才综合起来？”我问，“是不是由各工厂的经理直接送到你的办公室？”

他希望我能够真正了解这个制度的运作，因此，很有耐心地摇了摇头。

“各分支企业的总经理将各工厂的财务计划综合起来，先和自己集团的执行官讨论，以便确定各计划是否配合良好。通常，各集团会将这份计划交给我或者去和罗克先生讨论，看看是否一切都上轨道。”

“然后，我们将所有的资料集合在一起，和财务长一起审核。这位财务长会根据所得利润以及资产负债表来计算最大边际效益。当这一切都完成后，通常在7月4日那个周末，我们便举行一个公司会议，让每个人同时看到这些数字。”

“你们在哪里举行这个会议？”

“就在总公司这里，我们顶楼有一个房间，可以容纳175人，每个人都可以坐得很舒服，而且能清楚地看到屏幕。我会安排你参观我们的房间和我们制定计划的过程。我们的确是有独到之处的。”

“罗克先生认为，员工若得知愈多资料，工作就会愈努力，

对公司也愈忠心，因此，我们很注重让员工获得资料。”

“这个会议举行的时间有多长？是不是每个人都参加所有的会议？”

“由我手下的执行官主持的总体研讨会大约为期一天半。接下来的三天半便由各分支企业轮流汇报。我们并不要求每个人都参加其他分公司的会议，除非他们自己想参加。我备感欣慰的是，大多数人似乎都愿意参加，他们都非常投入。”

“所以，到此时为止，你已设计好了市场计划，深入了解了财务方面的状况。那么剩下的时间，你是不是用来追踪这些目标的达成呢？”

“噢，天啊！还没有呢！”他叫道，“这还只是开始而已。单知道自己要达成的目标没有多大的用处，你必须事无巨细地全面了解，方可决定要达到目标该做什么事。财务计划一结束，我们立刻接着制定商业计划。”

“商业计划才是这些会议的最终目的。各单位必须说明他们计划如何达到这些目标，若需要资金的话，需要多少？他们预料会遇到什么样的问题？他们的竞争对手的动向如何？”

“他们有多少时间可以准备这些计划？”我问，“他们会先把计划送来给你过目吗？”

“他们是会送来我的办公室，不过送来以前，都先经过分支企业班子、集团执行官和总公司班子人员的修正补充。我们原本是让他们直接送到我手上，但那样的计划书实在不够完善。我们也因此设立了一个自己的培训营，教导如何做计划。公司中每个工厂的部门负责人都必须去这个培训营接受为期一周的课程。工厂总经理级以上的人员则参加一项两天的特别课程。”

“每年吗？”

“是的，每年。我们希望他们能运用最新、最好的技巧。各集团的执行官、分支企业的总经理以及公司的高级管理人员都一起参加培训课程，他们也很高兴有机会相聚。”

“你们的计划培训营设在哪里？”

“我们在不同的休闲中心举行这个培训营活动，如格林贝尔、布洛穆尔以及波卡拉顿俱乐部等地方。这样可以使员工认识到我们很把这个培训营当一回事。在每次举行培训的时候，我都会亲自去探视一下，以表示重视。”

“你们的执行人员都很认真地这样做计划吗？他们不觉得占去太多的时间了吗？”

“占去的时间倒不像你想像的那么多，”他说，“不过这是公司的一项投资，我们认为这是很好的投资，而且如果不投资，我们必会衰颓。实施这样的制度，我们可以因此非常明确、仔细地掌握自己的行动。如果事情出了差错，我们也可以确切地找出原因，并且从中学习、取经。”

“不过，我们真正对其进行整顿是在商业计划展示的时候。这是全年度最紧张兴奋的时刻。每个分支企业逐一向我们报告各工厂、各单位3年的工作计划，以及前3年的工作表现。”

“你们什么时候举行这个商业计划展示会？在哪里举行？”

“除了拉丁美洲和远东地区的各单位外，全部都在这里举行。拉丁美洲的在圣保罗举行，远东方面则在香港举行。我们的商业计划展示大多安排在1月和12月举行，每个高级经理人从头到尾都必须参加。”

“我们的董事长必定向每一位经理询问至少一个问题，这样，他们就知道董事长的确非常关心结果。他实在是个中高手，你答应过他的事情，他绝对不会忘记。”

“商业计划会议过后，这些计划怎么办？”

“噢，计划书本身当然是存盘，不过执行官会立刻开始监督他的部门按所确定的计划去工作，以便能符合计划，甚至表现得比计划中所要求的更好。如果发生问题的话，公司会成立一个特别任务团队帮助各单位解决问题。由于我们早就预料到各种情况，所以一出问题立刻就能发现。”

“过了第一年以后呢？”

“我们就再重新开始这套计划程序。这套程序必须不断重复进行，因为我们生活在一个不断改变的世界中，我希望我们所做的计划是活的，我们可以永远赶上时代，而且采取行动的时候可以脚踏实地。”

“你曾经计算过实行这样的程序要花多少钱吗？”

“没有真正算过。我们更关心的是：如果我们不实施这套程序的话会损失多少钱？我们会根本不知道如何运作。不过，这套制度最直接、大量的花费在企划人员身上——全公司大约有 97 位企划人员。”

沃尔特·托马斯是浅蓝公司的集团执行官，他是“OA”制度绝对的支持者。

“在 5 年以前，我们常常做出明确的计划，每一周都遵循计划行事。我每个月和各分支企业总经理见两次面，并且每 6 个星期大家聚集一次。”

“这是你们用以了解状况的主要会议吗？”

“我们每个月和各总经理及其幕僚举行一次公司会议。你应该看看那种会议，一切都有条不紊地进行：财务总监汇报财务状况，总公司的部门执行官报告他们的工作状况，会计部门公布应收账款，制造部门报告存货情况，然后各分公司执行官总结报告，我们便对他们的运营情况提出一些疑问。这真是很有意义的会议。”

“会议要进行多久？”我问。

“通常只要一天半，不过有时会需要整整两天。如果有特殊事件发生的话，董事会会要求组成任务团队，在第二天就展开行动，解决问题。”

“这使得分支企业的总裁可以很快地召集财务、生产、员工培训、质量、工程及其他各部门的人组成任务团队。有时候他们不愿意跟上公司的进度，不过我们已逐渐学会处理这种问题。”

沃尔特·托马斯带我到浅蓝公司的高级职员餐厅吃午餐，我们和两位业务副总裁同桌，他们是制造部门的霍华德·吉本斯和质量部门的卡尔·华生。他们用幽默的口吻告诉我许多关于每月公司会议的故事，大多数是在描述那些未能实现自己的许诺的人所遭遇的考验和困窘。

“这些计划的问题之一在于，每个人都被那些摆在眼前、一望可及的工作义务弄得紧张兮兮。如果你的业务成绩未达到要求、出货太少或未能拉到足够的保险单，那你的麻烦就大了。因为到底你自己是参与做那个计划的人呀！”霍华德·吉本斯说。

卡尔·华生伸手拿了一支芹菜。“我同意他的看法，”他说，“这些计划为每个人设定了一个清晰可见的衡量标准。有时，我觉得这对我们是一种限制，这使得我们不敢去尝试追求那些没有把握完成的事情。”

沃尔特·托马斯往椅背上一靠，皱了皱眉头，“我不认为有人会因此而退缩保守，”他说，“事实上，我有时还必须阻止他们把要求定得太高，以便能符合实际。我们需要的是能反映现实生活的计划。”

“在现实生活中，”霍华德·吉本斯提醒他，“当你还在准备作战的时候，战况早已改变了。我们为了要在实行之前先把一切确定下来，以致有时我们还没走出更衣室，球赛就已经结束了！”

“我知道我们是有这种毛病，”沃尔特·托马斯说，“不过我想，相对的好处是很明显的，你必须承认，在没有实行这套计划以前，我们曾有过一些惨况！”

“这是不容置疑的，我们可能真的避免了许多错误。不过，不管怎么说，我还是庆幸自己是在总公司任职，而不是在分公司工作。咱们在这里可以隐瞒错误，根本没有人会知道。”

我问他们对于在波卡诺斯山脚下举行的会议有什么样的看法。

他们沉默了一下，然后卡尔·华生回答说：“惟一比没去参加

会议更糟的事，就是没有被邀请参加！”

黛博拉·F. 葛丽丝是保险和金融分支企业的总裁，是我下一个访问的对象。葛丽丝带着她的公司在数年前加入浅蓝公司，很快就获得赏识而步步高升。她所领导的这个分支企业如今的销售量占浅蓝公司的20%，获利率则占40%。

确定我不是商业杂志的记者，只是为研究写作一本书之后，她才决定和我开怀畅谈。

“老实说，”她说，“我觉得我们有点走火入魔。如果我真的参加应该去参加的每个研讨会，再加上和集团执行官检讨形势，参加每个月的公司会议、在他处举行的培训营、分支企业总裁会议等等，那我全年大概只剩下3天的时间可以用来经营我的公司；别忘了，我手下的人不但得忍受所有的这些会议，还得再加上我召开的会议。所以，他们势必没有足够的时间好好工作！”（参见〔附表01〕——译者注）

“再加上还必须常出差去了解财务状况，你会发觉，这种计划根本就行不通。如果除了总公司的人以外，还有人去用那些资料倒还不错，但是据我所知，根本没有人用，至少我们的人就都不用。我们有自己的备忘录，而且我们开会时也有另外两张活动列表。哈里森·威尔逊那一套表格、文本、计划等大概只有在他自己的办公室和总裁的书柜里才行得通。”

我吓了一跳：“你的意思是说，这套计划除了扰人之外一无是处？你是说花费千百个小时的计划，根本只是浪费时间？”

“也不是完全如此。如果不举行会议的话，我们可能永远没机会见面讨论事情。不过，其实每两个月两天的会议也能达到同样的效果。每个分支企业一个企划人就可以把各工厂或各生产线的计划综合起来，然后，如果董事长大人或哈里森·威尔逊有意见的话，他可以在会议上提出来。这样就够了！”

“那他们为什么要这样做？目的是什么？”

“目的？目的是使人觉得浅蓝公司是一个管理杰出的企业，

如此可以使公司股票的市盈率提高；而且又显得我们管理得法，可以大出其名。”

“这一套似乎很管用，你们公司的成长看来非常稳定。”

“公司的成长主要源于对保险事业的投资和电子零件分支企业的成长。这两项事业的成长和萎缩都和任何计划程序无关。”

“一年以后，大约在您的书出版的时候，我们应该会改变这两种趋势。我们应该废除某些机构，再向其他领域扩张，以便使经营多元化。不过，要做出一套绝对没有错误的计划，实在是太难了。”

浅蓝公司的 CEO、主席兼总裁大卫·罗克先生虽然拥有大串的头衔，却坚持他的手下和我都直呼他的名字。他很快地和我熟悉起来，而且对我说，既然时间不多，我何不直截了当地提出要问的问题，不必拐弯抹角浪费时间。

因此，我当然就问他，他对那些繁琐的计划制度和报告依赖的程度到底有多少？

“每当我想了解什么事情的时候，我都是直接找负责人来问。他们总是会告诉我情况。当然，财务总管和其他执行官也会随时提供给我最新消息，尤其在有问题发生的时候更是如此。所以，我想我对事情的观察应当不错。”

“那些计划和正式的研讨能够帮助那些实际操作的人觉得自己的工作是有计划性的，可能引导他们达到平常达不到的目标。他们似乎都认为这套制度很有价值，所以，我就不去碰它。”

“你的意思是说，这套计划制度不是为你而设的？”我惊讶无比，“如果不是为了你，那到底是为谁而设的？”

“怎么了？这当然是为了要经营公司呀！并不是说我不以此为依据，就表示这套制度不是我们公司的试金石。你应该让哈里森·威尔逊帮助你好好地了解一下。他实在是一位十分聪明的年轻执行官。”

【附表 01】浅蓝企业的时间分配表

工作项目	旅行天数	会议天数
每季计划审核	2	3
春季市场计划		
在工厂		15
在分支企业	2	4
在各集团	2	3
财务计划		
在工厂		15
在分支企业	2	6
在各集团	2	3
在总公司	2	3
商业计划		
在工厂		20
在分支企业	2	3
在各集团	2	3
在总公司	4	10
培训		
高级执行官		2
其他人员	2	5
检讨形势		
在分支企业(每季一次)	8	8
在各集团(每月一次)	24	24
在总公司	24	36
总共天数	78	163
执行官工作天数		242
执行官计划天数		241
剩下真正的经营时间		1

我们谈到这里就结束了。之后不久，我离开了浅蓝公司的办公大楼，回到我的办公室去研究所做的笔记。我几乎可以得出一个结论：真正需要那套策划与控制制度的人，似乎只有制定那些制度的人、一些以为老板需要这套制度的旧式人物，以及在波卡诺斯山脚下开旅馆的人。

这套“娱乐制度”每年至少要花费4 500万美金，费用包括雇

员薪金、设备器材费，以及所有执行官们的大好时光。

更进一步拜访浅蓝企业的工厂和分公司经理之后，我发觉，由于经理们大多忙着做计划以满足总公司的要求，因此，只得另外聘请一位助理去帮他经营公司。公司中五位最高阶层执行官几乎无法做任何有建树的工作。

想想看，各级执行官为了这套制度花费多少时间。同样一个题目，需要经过每一个阶层的讨论，而每次讨论执行官都得参加。

对我而言，最好的评估方式并不是科学的。举个例子来说，一句“你觉得如何？”的问话，可以引发许多意见。其他例如，“你对这场戏的看法如何？”“他们的质量有什么特点？”“你知道有什么适合居住的地方吗？”——像这样的问话总是能够得到答案，而且可以互相沟通。

对于不同的人，“困扰”便有不同的意义。但是，对我而言，困扰是当一个人试图去做一件合理的事情时，遭遇到不必要的阻挠和困难。官僚主义和漫无目标的行动常常使得事情倍加难办。

在了解这些之后，我做了一张困扰程度测试表（参见〔附表 02〕——译者注），以帮助了解公司中受到困扰的程度有多大。

做这个测试时，只须确定在做一件合理的工作时，所遭遇的麻烦有多少。

麻烦的程度分为 0 到 10 十个等级。0 代表毫无困难，10 代表比较起来，所有资料、表格都是画蛇添足。

【附表 02】困扰程度测试表

测试项目	得分 (0 ~ 10 分)
工作地点的停车位置	
新办公桌	
和老板相处时间很少	
保险表格的改变	
提前出差	
新工厂数目	

测试项目	得分 (0~10 分)
员工的升迁 新供应商 绩效评估 调职 开会的座位 很少有和平、安静的时候 调换假期 批准新产品 政策问题 总分	
分数统计结果	
0~37.5	这是一个很好的工作环境，员工人数可能并不多。
38~75	多数事情都能妥当处理，管理人员大概还算讲道理，不过可能不了解自己造成了多少困扰；如果有人要求的话，他们会很乐意改进的。
75~112.5	这种公司里很可能有专门制造困扰的管理人员，他们也不太可能改变，建议你开始另谋生路吧！
113~150	这种公司一天也不要多待，除非你喜欢被困扰或制造困扰，否则还是趁你没发疯以前赶快离职吧！

在表格中，列有 15 个项目。我相信除了这些，你大约还能想出好几打更适合你的公司的测验题。不过，若依这个测验，困难程度最高的是 150 分，这种情形下，你简直是在地狱工作。最低是 0 分，若是这种情形，恐怕你的回答不太诚实。

4

质量颂歌

埃默瑞·斯贝尔曼一向引为自豪的是：他自己永远是公司中最早上班、最晚下班的人。他手下那些力求表现的年轻执行官很快就发现，想用超时工作来博得这位总裁的注意，根本就是徒劳无功的。埃默瑞·斯贝尔曼顶多认为，他们比那些准时上下班的人稍微积极、卖力一点儿罢了。

埃默瑞·斯贝尔曼经营这家“消费者消费公司”（Consumer Consumptions，简称 CC 公司）已有 35 年。他和他的伙伴贾可布·马斯特两人由一家杂货店起家，数年之后，已发展、建成许多家零售商店，也开展厨房设备的制造与服务，还建立了一套信用卡系统，办理购物贷款，甚至兼营汽车出租业。

CC 公司一直都很赚钱，因为埃默瑞·斯贝尔曼和贾可布·马斯特主张商品价格要比别人的低，而在金融活动方面则尽量付出最高的利息。

但是，近 10 年来，CC 公司的市场占有率和获利率却逐年下降，原因是顾客对他们的产品质量不满意。这种情况在信用卡系统的运营方面尤其明显。有 65% 的账户平均每个月至少会出一次差错。制造冰箱和洗碗机的工厂，则因产品回厂修理和保证期内免费修理的次数太多，而花费了不少钱。

CC 公司维修人员的素质在企业界是首屈一指的，可是连他们都被 CC 公司的产品和服务等问题弄得疲于奔命、叫苦连天。

埃默瑞·斯贝尔曼把质量问题的产生归罪于工人素质的低落，并采取了惩戒的行动。他的行政助理高普顿常说：“埃默瑞·斯贝尔曼认为，如果我们能恢复旧日的一切，那就什么问题也没有了！”

埃默瑞·斯贝尔曼是个身体强健、精神抖擞，干什么事都身先士卒的人物。他迈着大步穿过公司的大厅，步履沉稳、目光坚定。当他巡回各处检查 CC 的工厂、公司时，那种一眼就能看出何处缺乏效率的本事，连资深的企业顾问都自愧弗如。

贾可布·马斯特负责经营制造业部分，埃默瑞·斯贝尔曼则负责服务业和金融业，他同时也是最高执行官。在他们最后的一次管理会议上，贾可布·马斯特提出了许多 CC 公司的典型问题。会议开完回到家后，他就悄然仙逝了，留下埃默瑞·斯贝尔曼独自面对那些等待解决的问题。

“我们生产的冰箱在第一年平均每台需要 4 次维修，”贾可布·马斯特报告说，“按我们的计划，应该只有 2.45 次维修。这种高维修率已把我们的所得利润消磨殆尽。”

“那些维修人员没有在第一次就把东西完全修好！”埃默瑞·斯贝尔曼说，“找些新的维修人员来，把旧人撤换掉！”

“我想这可以行得通！”贾可布·马斯特说。

“洗碗机生产线最近的生产量下降了。”贾可布·马斯特又说，“他们上星期为了修理某些机件停工了好几次。”

“停工？停工？”埃默瑞·斯贝尔曼大嚷，“难道没有别的地方好工作吗？咱们工厂是怎么开的呀？如果老是为了一点小事就停工，那我们拿什么产品去卖？维修人员又要干什么？”

“信用卡部门的人认为他们需要学习更多培训课程，以免人员常犯错。”

“叫他们雇用有经验的人。我们又不是在开学校。我们不能把职员惯坏了，他们都是得寸进尺的。账单寄给客户以前多检查一次，谁犯了错就请他走人。”

“上个星期，有人来向我要求暂缓发出直接邮寄的广告单，因为上面有一些小错误。我跟他们说过，质量这东西没有一定的标准，反正那些爱挑小毛病的人一定不会买你的东西，所以你们也就别想把东西弄得十全十美才上市。我们已经没有多余的钱花

在质量上头了！”

在贾可布·马斯特的葬礼过后一个星期，埃默瑞·斯贝尔曼照例搭晚班的公共汽车回家。当他到站的时候，天色已暗，而路灯照例不亮。埃默瑞·斯贝尔曼一手夹着报纸，一手夹着公文包，沉重地下了车。

公共汽车离去之后，他才发觉自己似乎下错了站。这地方和以往有点不同，事实上，是大不相同。前方原该是一片空地，此时却矗立着一幢幢厂建筑。黑暗中，他惟一能看清楚的是扇门和门后一间灯火明亮的房间。一阵阴森可怕、极不舒服的感觉涌上了心头。

埃默瑞·斯贝尔曼四下张望，但路在迷雾之中仿佛消失无踪了，似乎短时间内，公共汽车是不会再经过此处的。

认识到这点，埃默瑞·斯贝尔曼迟疑地举步，走向那扇亮着灯光的门。那个工厂里一定会有电话的。他可以叫辆出租汽车，或者他的邻居可以来接他——只是他实在不知道自己身在何处。

当埃默瑞·斯贝尔曼走入房子的时候，一位年迈的妇人正坐在接待桌后，仰头看着他。“你一定是埃默瑞·斯贝尔曼先生。”她说。

“你怎么知道我的名字？”他口吃着说，感到自己的脑中仿佛触了电，脸色霎时转为苍白。

她却似乎没注意到。

“现在是你约定的时间。请你向前走，穿过那扇门以后右转，到左边第四间仓库，他正在等你。”

“谁在等我？”

“别浪费时间了，快走。左边第四间仓库。”她说便自顾自地看杂志了。

埃默瑞·斯贝尔曼气得忘了原先的恐惧。他无来由地想到，那天有位经理跟他说要请一天假去参加质量改进研讨会时，自己因为员工的无能而怒火中烧，那种情绪竟和现在的感觉一样。

他狠狠地瞪了那老妇人一眼，迈步走向对面的门。穿过了门，迎面是一间宽阔的厂房，灯光阴暗。

虽然埃默瑞·斯贝尔曼并不是个讲究布置的人，但也觉得这房子须打扫、改装一下，它实在太冷清、太阴沉了。

顺着走廊下去，经过第一间仓库时，他看见一个男人坐在办公室里埋头做事，桌上堆满了文件，连椅子上、地板上和一大堆档案柜上都堆满了文件。埃默瑞·斯贝尔曼停了一下，看着那个人狂乱地工作，但那人始终没把头抬起来。

第二间仓库里，是一个女人忙着处理一大堆种类不同、大小不一的行李箱。那些行李箱不断从远处的门运送进来，她先把箱上的标签撕下来，再另贴一个上去，接着把箱子提到另一个门前，推出去。可是那些行李箱又会从原来的门再送进来，所以那女人忙个不停。

埃默瑞·斯贝尔曼满肚子疑惑地走到了第三间仓库前，发现里面空空如也。当他故作镇静，走到第四间仓库前时，他停住了，突然感到一阵莫名的恐惧。

他完全愣住了。里面是他的朋友贾可布·马斯特，坐在一张矮凳上，周围堆满了待修的冰箱、马达、烤面包机、洗碗机、洗衣机、烘干机、电动剃须刀等，全都数目可观，贾可布·马斯特和他的工具箱已几乎无处容身。

贾可布·马斯特只是抬头看了他一下，说：“没错，埃默瑞·斯贝尔曼，是我。我不能和你说太多话，我得快点把些东西修好。”

“这到底是怎么回事？”埃默瑞·斯贝尔曼吼道，“这是什么地方？外面柜台那个老女人真没有礼貌！”

贾可布·马斯特从眼镜上方看了他一眼。“闭上你的嘴巴，坐下，埃默瑞·斯贝尔曼。我答应了他们好多事，好不容易才让你来这里一下，所以你最好少浪费时间在那里对我吼叫。我要给你个机会拯救自己。在我们还没开始谈话以前，先去看看隔壁的那

间房间，空的那间，快去。”

埃默瑞·斯贝尔曼飞快地站起身跑到隔壁的房间里一看。他几乎吓呆了。

那房间竟是他的办公室。只是办公室堆满了文件，而办公桌后面的墙被打穿了，他看到墙后面堆了一大堆产品，跟他的朋友正在摆弄的那些一样。

他冲回贾可布·马斯特的房间。“这是怎么回事？拜托你告诉我，你在做什么？为什么我的办公室会在隔壁？这到底是怎么回事？”

“我在处理过去40年以来在产品、服务和企业其他的任一方面我所带来的各种问题。你记得1957年的时候，虽然明知那一批新洗碗机的水孔有点太大，我却还叫他们照常出货吗？”

“不太记得了！”埃默瑞·斯贝尔曼说，“这种事我们干得太多了！”

“好吧！总之，我们那些货中有24 871台会漏水，现在它们全堆在那里等着我去修理。看到那些烤面包机了吗？我负责购买电线原料，结果那些电线的规格不符，所以有些烤面包机会着火。我现在得帮那367 298台烤面包机重新装电线。”

“你为什么要受这种惩罚呢？”

“因为我们造成别人生活上的困扰，因为我们没有关注质量以防范这些缺陷——这就是我受罚的原因。而且，我必须永远坐在这里，日复一日，直到时间的尽头。因为，等我修完了这些东西，还得去处理服务性公司的文书工作。单那些工作就永远做不完了！”

“那么隔壁我的办公室是怎么回事？”

“他们早替你准备好了，就等你来。别怕，你的死期还没到，他们有的是时间，会耐心等你的！”

贾可布·马斯特叹了口气，又坐回椅子上去修理烤面包机了，而埃默瑞·斯贝尔曼却茫然地站着。他摇摇头，在自己的手背上

捏了一下，想确定这究竟是不是在做梦。

贾可布·马斯特又开口了，“他们还放了一部电脑终端机在这里监管我的工作进度，很严格的。我以前所做的每个不顾质量、愚笨短视的决定，都记录在这里。后面还列出那些决定所造成的一切影响。你记得有一回我命令铸铁工厂放弃质量控制吗？”

“当然，那使我们每年省下了3.5万美元。”

“是的，但因为那样，所以有7辆——”他俯身看看电脑，“不，8辆生满了锈的火车正在那边等我去修理。而且，如果我每天不能按时完成工作，他们就会加重我的工作。”

“你要我怎么做，贾可布·马斯特？”埃默瑞·斯贝尔曼说，“这和我有什么关系？你为什么要带我来这里？”贾可布·马斯特正要回答，却又被他打断了，“那边那个弄行李的女人到底在干什么？那些行李一直在绕圈子。”

“她原来是在一个大飞机场管理行李的。那些行李箱都是被弄乱了找不到主人的。就是因为她没把手下培训好，又没把程序弄清楚，才会弄乱了那么多行李。她永远也整理不完那些行李箱。”

“你也是一样的，埃默瑞·斯贝尔曼。这些年来你一直认为质量是可有可无的。除非你改变作风，否则就会被关在我隔壁的房间里，一天24小时，永远地忙个不停。没有休息时间、没有旅客、没有会议——只有那些你自己造成的问题。”

“那真是个可怕的想法，贾可布。”

“请详细说明。”贾可布·马斯特说道。

“可是我只是和别人一样做事呀！我并不是一个邪恶的人，我也不希望伤害任何人。我的责任就是使公司赚钱、有效率。”

“我想，你将会发现，使顾客满意并减少员工的困扰，是公司赚钱的惟一方式。无论如何，你还有机会，希望你好好把握。”

“你说‘你将会发现’，这是什么意思？”

“将会有三位老师来拜访你：过去的质量、现代的质量和将

来的质量。你如果不做任何改变的话，现在看到的就是你的将来。我得走了，埃默瑞·斯贝尔曼，你也得离开这里了。”

突然，一切都消失了，埃默瑞·斯贝尔曼听到一个声音向他说：“你该下车了，埃默瑞·斯贝尔曼先生。”

他意识到，那是公共汽车司机在向他说说话，原来自己睡着了。他呆了一下，接着便很快地起身走过座位间的通道，下了车，看到周围熟悉的景象，他松了一口气。他沿着街走回家中，飞快地穿过前门，坐了下来，提包以及其他所有的东西都放在了椅子上。

“别太享受了。我们得立刻动身。”一个声音说道。

埃默瑞·斯贝尔曼从椅子上跳了起来，环顾四周，他看到一个穿着学者袍、戴着学者帽的老人。这位教授向他点头示意，“还记得我吗？埃默瑞·斯贝尔曼。”

“巴灵顿教授，我当然记得你。我在大学的时候曾上过你的许多课。你的课一直都很有趣。”

“谢谢你。可惜，我所教的并不完全正确。现在我的任务是要努力去解决一些由于我教给学生不切实际的观念而引起的问题。对你而言，就是质量的问题。”

“不切实际？可是，我们一向很重实际。我认为要重实际就是要达到最高的效率。当然，质量方面也是如此。我们花了很多的时间去决定产品究竟要做到多好的程度。”

“让我们边走边谈，穿过那扇门，回到过去去旅行一番吧！”

巴灵顿教授挽着埃默瑞·斯贝尔曼的手臂，穿过餐厅的门，来到一个教室前。

教室里，一群学生正专注地听着年轻的巴灵顿教授讲课。

“我们必须指明最重要的质量特性是什么，这样员工才能明确知道有哪些要求是绝对必须达到的。这是一种有效率的方式，因为质量也得遵循经济的原则。如果对质量的要求过分严格，就会花费过多，因此，我们必须找出适当的要求。”

埃默瑞·斯贝尔曼回头向巴灵顿教授表示衷心地赞同，“说得一点也不错，这也正是我和贾可布·马斯特两人一向的工作方式。我们学会随时改变质量要求，这很管用。”

“噢，这听起来是不错，但是问题在于这种方式太过暧昧模糊，而且，这表示公司中有才干的人都把时间花在决定产品究竟够不够好这方面了。”巴灵顿教授说。

“倘若我们拥有便宜的能源、低廉的工资、广阔的市场和价廉的原料，我们也不必这么斤斤计较了，但是如今事事都得精打细算，根本不可能太理想主义。”埃默瑞·斯贝尔曼辩说道。

“我不懂你在说些什么。质量不只是一种规格而已，它不是你可以明确规定的东西，你可能一看就明白，或者永远都不明白，瞧瞧那边的人吧！”

他们两人走到一个用电线围起来的地区，上面注明着“原料审查”。在里面，两个年轻人正在讨论桌上放着的零件。

“我知道洞孔稍微大了一点，但是我们可以在塑料环上面多加一点封口用的材料，机器还是可以运转得很好！”

“可是，贾可布·马斯特，如果我们这么做，等那些封口材料干掉以后，机器就会漏水，我想我们应该把整批零件送回工厂重做。你认为如何，埃默瑞·斯贝尔曼？”他们说着转向埃默瑞·斯贝尔曼和教授。

埃默瑞·斯贝尔曼迟疑了一下，然后说：“我认为贾可布·马斯特做得对。我们如果那样吹毛求疵的话，货物就永远出不了门，我赞成用封口材料处理。”埃默瑞·斯贝尔曼转向那位教授的神灵说：“我还以为他们看不见我们呢！”

“他们看得见你，但看不见我，他们看到的是过去的你，这批零件就是贾可布·马斯特正在那个可怕的地方忙着处理的东西。”

埃默瑞·斯贝尔曼不禁一阵战栗。

“那真是一团糟！你瞧，这个零件的设计是要和其他部分互

相配合的，如果这个零件不符合要求的话，其他部分就都配合不好，不能正常运转。这听起来平淡无奇，但是事实的确如此。”

“在那个时候，贾可布·马斯特，以及其他许多人，都认为没有必要把要求看得太严重，你们认为出了差错总有办法修补的。”

总经理爱尔·斯班哥勒面色凝重地摇着头，向埃默瑞·斯贝尔曼走来。

“从现在起，我们得多注意一下质量了，埃默瑞·斯贝尔曼。出了不少事情，大家都很担心。上个星期，我和质量部经理都被邀请去和一个大客户会谈。他们正在实施淘汰次品的工作，想要我们知道产品必须改进才成。他们可不是说着玩的。”

“他们在谈什么‘零缺陷’——所有的原料在任何时候都得完全符合要求。那样他们就不需要做任何检查或测试了。”埃默瑞·斯贝尔曼畏缩地说，“那可得花不少钱。我们得做10倍的检验工作，才能确定没有缺陷。那根本就不可能。我们得从一开始就打消他们这个念头。暂时拖延一下，他们不久也会算清楚的。”

爱尔摇摇头，说：“他们要求我们交一份计划书，说明我们将如何开始预防问题的发生，他们并不希望我们加强测试，而是希望我们加强防范。他们是非常认真的。”

埃默瑞·斯贝尔曼考虑了一下。他原想征求巴灵顿教授的意见，但又怕爱尔认为他是在自言自语。

“告诉你我们该怎么办。咱们把所有的工人集合起来，宣布说从今日起我们要求大家第一次就把事情做对。邀请那位客户来向员工作演讲，热热闹闹地搞个活动——让他们认为咱们将会有所改进。快去找质量部的人一起计划一下，着手进行吧！”

“这真是个好主意，我立刻去做。”

但是，巴灵顿教授却在一边摇头。“为什么你总是认为预先防范问题是如此困难呢？你们公司里有不少很好的人才，但是他们大半的时间都花在修补产品上，却从不花点心力去防范问题的发生。如果你从未试过，那就别画地为牢了。”

“但是我们的生意做得很好，电视部门的营业从维护合约方面赚的钱比卖电视本身还多。虽然从财务上来说，一般性开支太多了一点，可是某一天我们会拥有好一点的电脑，那时错误就减少了。汽车出租公司的业务也一直在成长——上个月我们的业务范围又扩大了 10 个城市。”

“是的，不过，”教授说道，“据我看来，你们公司的质量问题似乎比你想像的还严重。我希望你能觉悟到，你数年来所坚信的某些传统观念，实在是已经过时了；不但如此，而且还是不切实际，没有效率又代价高昂的。”

“现在我得走了。会有另一个访客来和你讨论现在的质量。再会了！”

埃默瑞·斯贝尔曼还没回过神来，就发觉自己又回到办公室里了。

“天啊！这下我又得再搭另一班公共汽车了！”他想。

一个年轻的女士，“脚步如燕、面似桃花”，向埃默瑞·斯贝尔曼走来。

“早安，埃默瑞·斯贝尔曼先生。我是贝琪·汤姆逊，是来引导你去参观现代质量情况的人。我对当今世界的质量状况略有研究，也许我们可以花点时间在一起？”

“这当然是件愉快的事，不过，你不觉得如果和我们公司的质量人员谈谈会比较有效吗？”

贝琪笑了，“除非管理人员深切了解自己应扮演的角色，否则质量人员对质量根本无能为力。我们必须认清楚，高级执行官对质量问题和一切后遗症，应负百分之百的责任。恐怕你是不得不和我打交道的，埃默瑞·斯贝尔曼先生。”

埃默瑞·斯贝尔曼笑了笑，不再坚持己见，“好吧！我们从哪里开始？”

贝琪从她的公文包中拿出一本皮质的记事簿，翻开了其中的一页，递给埃默瑞·斯贝尔曼。

“这是我们的讨论大纲。我想，我们应该先了解一下客户对我们质量的意见，然后再看看我们采取了什么样的改进行动。”

“我一直都以我们的质量为豪，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“我们在某些地方有点困难，但整体而言，我们做得相当好。”

“好的，”贝琪点头道，“我们就从这里开始。衡量质量的一种主要方式便是看公司为质量不符合要求所付出的代价，也就是所有因做错事而花费的钱，包括产品制造错误，行政、服务及其他各方面的错误。你的幕僚人员并不了解这项花费的数目，不过我们已自行计算出来，你的财务执行官也审阅过了。”

“噢，让我猜猜看，我想这花费大约是营业额的2%或3%吧！这也许稍高一点，不过我宁可估计得保守些。”

贝琪从公文包里拿出一张表格来，递给埃默瑞·斯贝尔曼。

“我们计算的结果，是营业额的23%。这还不包括你们为求得一致付出的钱——也就是你们为检查、测试和教育员工所花费的钱。你们公司从未花钱做质量教育，不过奖金支出约占营业额的4%。所以，总共算起来，你们公司花在质量上的钱是营业额的27%。我想，不必我说你也知道，这是贵公司税后盈余的9倍之多。”

埃默瑞·斯贝尔曼跌坐在椅子上，一面示意这位年轻又实事求是的女士坐下，一面企图使自己镇定下来。

这简直是荒谬。他怎么可能从来不知道这个惊人的数字？他好不容易才想出话来回答。

“我猜你将要说的，如果我们能在第一次就把事情做对，就可以大量降低那个百分比。不过，能降低多少呢？质量到底是要花钱的。”

她叹了口气说：“低质量才是要花钱的，修理、改正、拼凑——这些都要花钱。你曾经一度为做一些事物的花费制定过计划。如果我们一切都遵从原来计划的要求，就不会出现额外的花费。”

“至于能减少多少花费，我可以告诉你，有一家产品和服务性质都和你们公司类似的公司，在一年之内，因实施新方法而减少了一半的质量成本。另外一家公司，在实施一段时间后，现在质量成本已在营业额的 5% 以下。”

“所以，在你了解这套方法以后，如果 CC 公司真的努力执行，明年此时，质量成本可降至营业额的 12%，3 年后便可降至 6%。”

这些话开始对埃默瑞·斯贝尔曼发生了作用。这真是漫长的一天，事实上，他简直不知道这是不是“一天”。他曾回到 15 年前当他还在担任总经理的时候，而此刻，他又在“现在”——和这个意志坚决、效率奇高的年轻女士一起。

他知道自己必须改变一下状况。“我实在被这堆质量问题搞昏头了！我们一向都是如此，总是有办法解决问题的。你的意思是说，我们的质量最近有低落的现象吗？如果你是这个意思，我绝对同意，现代的工人和以前的工人比起来真是差太多了！”

“埃默瑞·斯贝尔曼先生，你真是使我很难以进行工作。问题并不在工人的素质低落，甚至也不能说是管理素质低落。你必须知道，我们的产品、行政或服务从来都不曾达到完美的地步，只是除了自己以外我们一向没有竞争对手。直到最近，别的国家的人开始向这里输出产品，我们才认识到自己的不足。”

埃默瑞·斯贝尔曼生气地说：“我想你恐怕弄错了。我们的质量不输给任何人，事实上，我们还力求更好。”

他翻查着桌子上的文件，找出质量部门的报告。重获信心之后，他轻敲着桌子向这位拜访者说：

“这就是其中一个例子，我们在电子装配厂中，设立了 10 个质量圈。每个质量圈有 6 个人，他们已提出不少改进质量的意见。我认为，这很明显地显示出我们在致力于提高质量。那些质量圈和不同的成员，这两年以来断断续续发挥了不少作用。”

贝琪看了一下自己的小册子，问道：“CC 公司中有多少位员

工呢？埃默瑞·斯贝尔曼先生。”

“我还以为你一定和我一样清楚呢！我们现在有了 500 名员工。”

“所以说，那 60 名质量圈中的员工可真是最有价值的团队了。但是这一小撮人实在难以保证任何进步。何况，我们的调查显示，那些质量圈团队的运作颇为困难。组员们因为管理层不参与其中，常常得自己孤军奋战。”

埃默瑞·斯贝尔曼关切地问道：“他们怎么会有那种感觉呢！我们是全力支持的。”

贝琪倾身向前，“埃默瑞·斯贝尔曼先生，”她说，“你必须停止自己对质量的错误信念了，CC 公司那些虚有其表的服务和商品已经恶名昭著了。你们公司的管理文化，显然是以进度和成本为优先考虑，质量则排行第三。你显然不相信，但这绝对是实情。我建议你将公司所有高级执行官召集过来，请他们说出自己最大的问题，并请他们告诉你，他们大多数的时间都在处理些什么事情。”

埃默瑞·斯贝尔曼想了一下，“如果我照做，而你也发觉我们的人员其实都很重视质量，那你们就肯让我清静吗？”

“我们会离开你的，埃默瑞·斯贝尔曼先生，我们只是希望帮你看清楚形势。问题并不在于你能不能使我相信一切都很好，而是在于你的公司如果再因循守旧是不是还能生存下去！”

埃默瑞·斯贝尔曼于是找来了 5 位高级执行官参加会议，贝琪则坐到墙角去，以免有人一不小心坐到她的身上。

“我请你们几位来，是希望了解一下现在的公司情况。我知道的是，你们最大的问题是什么？你们在大多数的时间里都在处理些什么事？”

“我之所以需要知道这些是想了解一些背景资料，是为了确定我们的方向是否是正确的。各位也知道，如今的企业环境越来越险恶，我们必须肯定我们拥有能够生存的最实际的战略对策。”

这5位执行官彼此对看了一下，然后回头看着埃默瑞·斯贝尔曼，迟疑片刻后，他们开口了。

材料部门的海伦·道格拉斯说：“我最大的问题在于，供应商所提供的服务或产品总是出差错。我常花费大部分的时间和律师以及签订合约的人员讨论这些事情，商讨处理方式。但是，情况似乎越来越糟糕。”

生产部门的本杰恩·安德森说：“我最大的问题就是要赶上进度。我们每制造5个产品常只有4个能出货，这种工作情形，再加上原料的问题，要想赶上工作进度实在很困难。我常花大部分时间和做预算的人讨论，怎样才能努力使为生产而付出的代价有所回报。”

质量部门的哈里森·埃利斯说：“由于我们必须做很多检查的工作，因此验货的范围无法太广。我们正开始和零售点以及信用卡部门合作，帮助他们及早发现问题。我大多数的时间都花在培训验货人员方面。”

维修服务部的比尔·戴维斯说：“我最大的问题就是如何使我们的产品保持良好状态并能正常运作。近年来，要求维修的电话是以前的一倍。我想，那是因为现在的顾客比以前的顾客更挑剔的缘故。大多数的时间，我都是在为手下的维修人员安排出勤时间，让他们能够分身有术。”

零售商品部门的芭芭拉·威尔逊说：“他们所说的那些都是我最大的问题。我们收到的货品经常有问题，也不能按时交货；我们的售货员经常计算错误，顾客退货的比率越来越高。我所有的时间都是在旅行，从这家零售店到那家零售店，激励各店的经理继续努力，吸引顾客上门。而他们总是不断地要求我提供良好的产品和称职的柜台人员。”

好一会儿，大家都静坐不语。埃默瑞·斯贝尔曼瞄了贝琪一眼，她耸耸肩，做出一副“我说得没错吧！”的表情。

“那么，我再请问，你们对我们的质量有何看法？我们有必

要改进质量吗？”

“我们的质量并不比别人的差。”

“我们花在测试上的钱已经很多了，如果再多花精力在质量上，就要破产了。”

“质量是挺重要的。但是，如果我们不准时出货的话就会失去顾客。我们应该采用统计方式控制质量。那会使一切都走上正轨。”

大家又重归寂静。

埃默瑞·斯贝尔曼看着他们问道：“你们觉得我们的管理是不是大有问题？”

“不！”他们齐声叫道，声震屋宇。不过，有些人认为对监督者们实行质量培训也可行，也有人开玩笑地建议公司雇用日本工人。不过，大家基本上都认为，这只是当今社会以及商业层面的结果，公司目前已尽了最大的心力了。

埃利斯则提出一个说法：“我认为我们所谈的质量问题都是多余的。要叫每一个人在第一次就做对每一件事，根本就是不可能的，而且你必须保护自己。”

“在减少某些领域的错误方面我们已经有所改进，而且我认为在员工中间，尤其是在生产方面，存在着一种良好态度。但是我们必须讲求实际，也必须认清我们是处在现实的世界中，在这个世界中，犯错误是很平常的事。”

埃默瑞·斯贝尔曼解散了这些高级执行官后，转向他的指导人：“事实并不像你想的那么糟，他们的想法似乎都很正确。”

“真是的。不过，他们怎么想似乎不能使事情改变，重要的是，顾客对 CC 公司的看法如何？你愿意听听顾客的一些意见吗？”

“怎么听？”

“把角落的电视机打开。”

埃默瑞·斯贝尔曼拿起遥控器，按下一个钮，电视开始显像

时，他问道：“哪个频道？”

“都一样，”她回答，“而且你可以透过电视和顾客交谈，问任何你想问的问题。”

一个年轻的妈妈出现在荧光屏上，她正站在厨房中，两手撑着臀部，瞪着镜头看。

“你就是制造这台冰箱的公司负责人吗？”

“是的，夫人，就是我。”埃默瑞·斯贝尔曼回答。

“你真该感到羞耻。自从上个月留下这个冰箱，我已经叫人来修理过3次了。可现在，这个冰箱只是傻站在那里，任由我的食物腐坏掉，只因为它又出了毛病，零件还得空运过来。我的旧冰箱用了好多年都没坏，我真恨不得把它再抬回来。”

“真抱歉让你遇上了麻烦。维修人员的服务态度好吗？”

“以他们的工作压力来说，他们实在表现得不错了，显然整个城里的电器用品都出毛病了。不过，明天以后我们就不会再麻烦他们了，我已经要求退货了。”

荧光屏上的妇人消失了，又出现了另一张脸孔。

“听说CC公司的头头要来访问我，真的吗？”

“是的，先生，我就是埃默瑞·斯贝尔曼。你是我们的客户吗？你买了我们的哪一种产品？”

“我没有买任何产品，我只是用你们的信用卡。事实上，我们公司给你们34张卡，我们把它们给了旅行的人们，它减少了使用现金的次数。”

“这是个好方法。我很高兴你们这样利用我们的信用卡。”

“噢！我很高兴你觉得满意。不过，我们公司的总会计师却一年到头经常暴跳如雷，因为每个月CC公司送来的账单上老是有一大堆错误，而且，都是贵公司犯的错。”

“然后，当我们想尽办法要核查账目的时候，却又收到你们拍来的电报，说如果再不交钱，就要控告我们。如果你还想保有我们这个客户的话，实在得想想办法了。”

埃默瑞·斯贝尔曼热诚地表示赞同：“请告诉我你的名字和公司名称，我会要求他们切实改进。”

“我们是阿德福特橱窗公司，我的名字是威尔逊·魏热德福特。祝你好运，你会很需要好运道的！”

埃默瑞·斯贝尔曼立刻打电话给信用卡公司的执行官，告诉他这个问题，那位执行官答应在一个小时内给他答复。

埃默瑞·斯贝尔曼转向贝琪，说：“我已逐渐了解真实情况了，尽管我还是认为这些问题大多都是在生活中出现的。有什么办法可以改正吗？我手下的人显然不认为这是他们的问题。”

“这就是最大的问题所在，”贝琪说，“改进质量是持续的工作过程，不是一个短时间的工作方案，它需要很长的时间才能成为日常作业的一部分。首先最重要的，就是要使公司中的所有‘思想领导者’都对质量有相同的认识。”

埃默瑞·斯贝尔曼记下了这一点。“没问题。我们会集合大家，请哈里森跟大家谈谈质量的问题。下一步呢？”

贝琪微笑着摇摇头，说：“哈里森本身就是传播所谓‘传统质量观念’的主要人物，他自己就是最大的问题。我认为贵公司的人员应该去外面接受质量教育。他们必须取到质量管理的真经，并且面对现实，你也是一样。”

“去做这些事没有什么问题——不过，你所谓的‘传统观念’和我们应该去学的东西到底有什么不同呢？”

她交给他一张小卡片，上面写着：

“传统说，质量就是好的，因此定义含混；现实说，质量就是符合要求，因此非常明确。

传统说，高质量来自于检查、测试和检验；现实说，事先预防是惟一可行之道。

传统说，员工的工作标准是‘可接受的质量水平’（AQL）或者‘差不多就行’；现实说，必须要明确，符合无错误或零缺陷的特点。

传统说，质量是由指数和比较来衡量的；现实说，我们应计算不符合要求的代价。”

埃默瑞·斯贝尔曼研究着这张卡片上的字句，“这听起来并不是太难，我非常赞成这些说法。不过我想‘零缺陷’的要求似乎有点好高骛远，不切实际。”

贝琪微笑道：“大多数的执行官都这样想。不过，请你看看，这是你的竞争对手之一的信用保证卡。你们的冰箱第一年每台平均需要4.1次维修服务，而他们的冰箱却只要0.02次，这个差距相当大，而且这些都是实实在在计算出来的资料。但是，他们公司今天仍在举行会议，CEO要求大家将0.02次减少至0次为止。”

埃默瑞·斯贝尔曼大吃一惊，问：“他们一直都在这么做吗？”

“他们老早就知道这种改进的方式了，不过执行官却只是最近才愿意去实际执行。他们也是一群老顽固呀。”

电话铃响了，埃默瑞·斯贝尔曼道了声歉，拿起电话，是信用卡部门的执行官打来的。他报告说，阿德福特公司的账目错误已从每个月高达37次减少到12次，还报告说，客户对这样的进步也感到满意。埃默瑞·斯贝尔曼说，他很怀疑顾客真的满意，然后谢了他的报告，便挂断了电话。停顿一下后，他打算回头再和贝琪交谈，却发觉她已经走了。

门又开了，一个穿着随便的人大大咧咧地走进来，旁边是一个穿着三件套黑西装、夹着公文包的严肃的男子。

“你们是谁？”埃默瑞·斯贝尔曼说着，站了起来，“你们在我办公室里干什么？”

那严肃的男子清了清喉咙，说：“恐怕这间办公室现在是属于这位布兰顿先生的了。他已通过破产法庭买下了整个公司。”

埃默瑞·斯贝尔曼愣了一下，但随即笑了起来，答道：“好了，好了，你们两位！出去，出去，我不需要什么‘未来的质量’来教我任何事情了，这家公司绝对不会走上破产之路的。”

那两个人顺从地消失了！

“我决定，”埃默瑞·斯贝尔曼对自己说，“我们一定要解决质量的问题。”

他看了看贝琪给他的那张卡片，翻转过来，背面上写着：“本公司的质量政策是：我们将及时提供给客户‘无缺陷’的产品与服务——无论是内部的或外部的。”

“我逐渐开始认识到，”埃默瑞·斯贝尔曼自言自语道，“我一向是坐井观天，对质量的看法墨守成规、画地为牢。质量不只是制定要求或单纯地要求大家把事情做对就行。那根本就行不通。事实上，它必须成为公司运营的方式，需要公司中每一个人采取一致行动才能使公司正确地运营。”

“我不但需要‘零缺陷’的产品，更需要快乐的顾客和良好的收益，以及其他的东西。我们需要这些，天知道我们多么需要。但是，那必须是努力的结果。”

“我们所必须努力创造的，是一个无困扰的公司。我们必须学会如何以井井有条、生机勃勃而又准确无误的方式去做事。”

“无困扰，那便是我们的目标！”

接着，他便立即着手进行这件事了。

5

决 心

公司的质量不好，常是因为他们的决心不够。这句话听起来就像“富而健总比贫而病好”一样理所当然，但这是句实话。

本书前面已剖析过质量常出问题的公司的症结所在，这些公司若不能挣脱锁链，就难有任何进展。

质量改进也有症结。许多公司虽然具有足够的决心，但在改进质量方面，却徒劳无功。这类公司大多具有下列的特征：

1. 他们所致力于的是一种方案而不是一个过程

这种情形反映出潜藏在管理层下意识中的一种心理——他们认为，所谓的质量改进只是要找出一套适当的技术，以应用于适当的人。而“方案”一词透露出的信息，是使人们知道等待这阵热潮过去，将又有别的方案来取而代之。所以，政府做什么事，都称之为“方案”；而“过程”则是没有结束，需要持续不断地关注。

2. 所有的工作都是针对组织中的基层实施的

这一点从高级执行官的通病那里非常容易一窥端倪——他们认为所有的学校都是为别人开设的。提高生产率（用大写的 P 表示）是生产基层的工作。董事会里绝不会出现质量圈。统计质量控制也不会出现在白领阶层的工作范围内。

3. 质量管理人员都抱着怀疑的态度

“零缺陷是东方式的机械论思想”、“我们得去满足顾客对质

量的感觉”、“凡人绝不可能一次就把事情完全做对的”、“质量经济学允许错误存在，你必须考虑质量与经济之间的互相关系”，这些说法，便揭示了传统的和怀疑的心态。也正是这种心态，使得不符合要求成为商业中不可或缺的一部分。所幸的是，最近的质量控制专业风潮已越来越符合“质量管理基本原则”所涵括的实际情况。

4. 培训教材是由培训部门开发的

改进质量的观念和行动都是很微妙的，必须从实际经验中学习得来。然而，人们却经常不假思索地投身去当培训人员，而完全不知道自己所教授的内容正是引起问题的根源。

5. 管理层没有耐心等待成果

通常，管理层一旦知道质量成本之后，就立刻通告所有的人员削减这项支出。这时，他们常采取种种短视近利的行动，例如，缩减质量部门的规模等。

我们已经发现，倘若正确地实行适宜的改进方法，第一年便可减少 25% 的不符合要求的成本。但是，如果了解不够彻底，也可能反而增加费用。

耐心不够也常使得方案的实行变成中央集权的形式，这意味着每一位经理只是无所事事地静待下一步的指示，这将使困扰增多而导致每件事都延缓下来。

上述这些特征，常出现在拙劣的质量改进方案中。它们产生的原因，就在于管理层对整个事件的考虑不够周详、态度不够认真。

在这种情况下，管理层虽然下定决心要改进质量，但是可能还未弄明白是这个样子，而往往在不自觉中只是要求别人必须改

变。除非管理层能去除这种行为，否则不能下定真正的决心。

橄榄球迷也许还记得一位名教练的故事。在一场球赛中，对方的后卫正在深入己方的防卫中线，这位教练极端不安，他对着坐在板凳上的球员大吼：

“史密斯，你上场去拦阻那个家伙！”

史密斯戴起头盔，准备冲上场去，“头儿，我会试着拦阻他的。”他说。

“算了，史密斯，你坐下，”教练说，“场上那位守卫还不是在试着拦阻。”

企业界常用这一类的故事来鼓舞员工，这其中不无道理。光“尝试”是不够的，我们所要的是能够做这件事的人。若希望事情出现转机，就必须要有献身精神、决心和扭转局势的勇气。

不过，此处我们要谈的并不是“激励”这回事。我一向认为鼓舞的效果不能够持续太久。我们所谈的，是造成公司或组织质量优劣不一的原因。

我曾经在一家质量极差的公司中担任过质量管理部门的职员。凡是顾客能设想得到的检验项目，我们必能通过，而且所有的说明手册和工作程序都被拿来作为典范。这实在是一个人才济济的好部门，大家都非常重视自己的责任和技术。

不过，我们的主要技术也只是在货物出门之前挑出其中不合格的东西而已。有许多房间堆满了这些被淘汰的货物。可是我们一边查找并没收次品，管理层一边便想出新办法——接纳那些次品，速度和我们一样迅速。公司倒不是有意犯错，只是觉得某些要求大可不必太过严格。

结果，产品不太好，顾客变得非常不满意，终于换了一位新的总经理。当然，在这之前，我们质量管理部门的执行官已经4次走马换将了，以往的总经理也都是这样处理问题的。

这位新的总经理郑重宣告：我们所生产的东西必须完全与原设计相符，除非各部分都符合要求，否则绝不可出货。同时要求

我们确实认清所有需要解决的问题，切实加以解决。

“解决”的方式还应包括找出防止再犯的方法。

有两位高级执行官认为新的总经理不是认真的，因此，他们的部门便采取观望的态度。结果，总经理开除了这两名执行官。自此以后，人人都照他的方式行事。开始的时候，我的单子上列出了 56 个等待解决的问题，需要 6 个月的时间才能处理完，而在处理的过程中，又陆续增加了另外 24 个问题。

6 个月之后，我们的进度恢复了正常，堆积次品的房间大为减少，顾客一再地测试我们的产品，想要挑出毛病，但是，竟然无可挑剔。真是令人难以置信：产品运作良好，稳定可靠，没超出预算，而且准时交货。

在这个例子中，同样一个组织却产生了两种完全相反的工作效果。惟一不同的，除了那两个被开除的老顽固以外，只有领导作风了。

这位总经理斩钉截铁，日复一日，一再以诚恳的话语表明他要提高产品质量的决心。他警告那些对公司制度满不在乎的人；他邀请临时工人和他们的家人在工厂里共进晚餐；他来到验货的部门，拿起有缺陷的零件，直奔总工程师的办公室去质问；他和工会的领袖共进午餐；他驱使执行官们走出办公室去了解真实情况；他以身作则，不辞劳苦。没有任何人能够忽略他的新政，新的质量管理执行官热心地帮助每个人学习预防不符合要求的情况的发生。

美国的管理层趋之若鹜地研究日本质量管理的秘密：

“为什么他们的产品那样好，我们的却问题丛生？”

“为什么他们在美国的汽车经销商可以把时间花在推销上，而不是在修补上？”

“为什么他们的行政命令总是能贯彻执行，而我们却窒碍重重？”

于是，美国人赴日学习，然后回国建立了一些魔术般的质量

工具，以求“解决”质量问题。他们更加相信问题是出在工人的身上，而解决的惟一方式就是想办法改造美国工人，让他们像日本工人那样工作。

不幸的是，他们没有持续地进行改进。并不是因为有用的技术出了问题，它们都很有价值，而是因为小打小闹并不能吓跑真正的问题。真正的问题在于，管理层不认真对待产品或服务的要求。

如果你仔细探求日本成功的原因，或任何拥有良好质量的美国公司成功的原因，你会发觉他们都有一个共同的秘诀——他们都非常重视要求。他们小心地制定产品的要求，小心地去符合这些要求。他们绝不使用“规格稍有不符”、“差不多就行了”、“被取消的货品”、“下个月再出货”这一类的敷衍伎俩。

当管理层坚持一切必须符合要求，而且提供必要的协助以防止不符合要求的状况出现时，一切就都改观了。任何现有的质量意识和方法都不及它有效。公司中的每个员工都对质量有共同的语言，也确实了解管理层的要求，因此能取得前所未有的成果。

走进一个公司便可很容易在 15 分钟内看出公司成员是否按章行事，若它属于制造公司，也很容易一眼看出它的质量水准。我几乎很少判断错误。有时，你只需在最高执行官的办公室里待上几分钟，就能了解真实情况了。因为，公司的运作情况永远是和管理情况成正比的。

单是外表坚决或行事果断是不够的。重要的是，你要让每个参与的人都清楚地知道我们决心达到的目标是什么。如何使他们清楚地知道，这是在“教育”一章中将讨论的主题。但是，除非每个“思想领导者”都观念清楚，否则不会有任何收获。

我们发觉，这些人在公司内受训绝对无法取得任何效果。他们只有在受到超乎寻常的刺激时，才会有所反应。他们需要改变环境，经过一番彻底的洗礼后，才能改变原有的思想。

我们还发觉：惟有自动寻求质量改进的公司，才可能真正改

进质量。你不可能去强拉他们来参加课程。我们之所以有这个策略，是因为我们深知管理层本身必须拥有使质量“再生”的奉献精神。高级执行官经过彻底的教育之后，才能充分了解自己在整个过程中所扮演的角色。他们必须身体力行，才能学得个中精髓。

不过，当公司中的执行官、经理和质量改进人员开始接受这套教育制度时，他们经常还需要最高管理层真正给予承诺。并不是说，这些人不相信管理层的诚意，只是他们常不能确定这套方式会持续多久。

他们认为，当前的问题一旦解决，“老家伙”可能就会把这些一脚踢开又另创新招了！

承诺的可信性，便是管理层的最大问题。他们必须不断地加强员工的信心，保证自己的诚意，不断地显示出这套方式将是长久的、永远不会改变的。要达到这种效果，单是说说好听的话、喊喊口号是没有用的，那一套人人都会。重要的是以行动和生活方式来表现这种决心（这是日本的高级执行官所擅长的一套。他们从不会讲出任何打击质量的言语）。

真相是绝不可能被隐瞒或作假的，如果想要表明决心，就必须要有真正的了解。

这便是我们下面要谈的——质量管理基本原则。

世界上没有任何一位专业质量经理反对质量，却很少有人真正做到拥有质量。几年来，我所做的主要工作只是帮助别人了解真相。但是，我的努力效果不大，因为每个人都自以为对质量早已有充分的了解。当别人热切赞同你的意见时，反而很难知道他内心的想法。如果你的合作者觉得世上只有你和他两个“好”人懂得质量，那真是很难把他从云端上推下去。

最终，所谓质量管理基本原则，就是质量改进过程的四个基本概念。还有第五个：“本来就没有什么‘质量问题’这种事情。”那是对于专业质量人员而言的，不过他们却很少有人明白，

他们的任务是更谨慎地确定问题之所在，而不只是抱怨“质量部门真是一团糟”。

这些“基本原则”（Absolutes）足以解答以下4个问题：

- 什么是质量？
- 需要什么样的系统才能产生高质量？
- 应该使用什么样的工作标准？
- 需要何种衡量系统？

6

基本原则一： 质量的定义即符合要求

导读：

- 改进质量和消除困扰同时进行
- 质量高尔夫

改进质量和消除困扰同时进行

改进质量的基础，在于使每一个人都第一次就把事情做对（Do It Right The First Time，简称 DIRFT）。这本书的目的，就在于达到这个目标。而达到 DIRFT 的关键则在于清楚地了解要求，然后消除一切阻碍。

在这方面，管理层真正有 3 项基本的工作要做：

1. 制定员工要符合的工作要求；
2. 为员工提供必要的资金，以使他们符合要求；
3. 尽全力去鼓励和帮助员工符合这些要求。

当管理层清楚地表明他们的政策是 DIRFT 时，每个人便会真正达到 DIRFT。员工会和管理层一样认真地对待要求。

管理层对政策和过程若是优柔寡断、变来变去，便会造成困扰。若人人都无所依循，也就不会有人期望自己能第一次就把事情做对。所谓第一次就做对，是指第一次就做到符合要求。因此，若没有“要求”可循，就根本没有一次就做到符合要求的可能了。

我的第一份工作是担任技术编辑，那家出版社专门写文章介绍政府所拥有的各种器材。我的责任是以浅显的文字介绍这些器材，使得没有什么科技知识的人（例如我）也能够看得懂。

我总是先研究再写，然后把文章交给一个编审团，他们看过

之后总是走过来对我大吼大叫。我的文章老是写得不对。

经过几个月之后，我终于列出了一张表，上面写明所有我认为为一篇技术文章应注意的重点。我把这张表交给编审团，他们检查了一下，增列了一些项目，改动了少许地方，我们双方同意了这张表上的一切，从此便愉快合作了！

我们双方同意了那些要求，从此，那些要求便是我们共同的办事准则。

虽然，这项发现不像发明电话或登陆月球那样伟大，但是，它使整个工作形势由剑拔弩张、焦虑混乱，转变为和平愉快、充满建设性。

我们共同同意了这些要求，在这之前，人人有自己的一套看法，谁的地位高，谁的意见就受重视。从来没有一致的时候。公司里的每个人都为了解决这些分歧而弄得精疲力竭。人们直觉地认为这些事都是无法清楚定义的，因此，也无常规可循。

这种纷扰的情况所造成的花费，在服务业公司中常高达运营开支的 40%。一想到这可怕的花费，我们实在不能不赶紧探究它发生的原因和解决的方法。

造成这种纷扰情况的原因，不是方法或程序上有何技术性的问题，不是缺乏怎样做事的知识，也不是员工甘心过这种无秩序的生活。真正的原因在于，管理层只是把质量定义为“好”，但是除了说这话的人以外，谁也不知道到底怎样才叫“好”。

质量的定义必须是“符合要求”。这样的定义可以使企业的运营不再只是依赖意见或经验，这表示，公司中所有人的脑力、精力、知识都将首先集中于制定这些要求上，而不再浪费在决定采取什么样的方法来纾解不完善的地方上了。

有决心的执行官必须将质量的观念深植于脑中，当有人拿着稍有瑕疵的产品来争论，要求通过时，有决心的执行官必须能够不假思索地拒绝说：“我们为什么要将这种不符合顾客期望的东西送到顾客手中呢？”

有决心的执行官的惟一职责，就是不断地重复相同的观点，直至每个人都相信为止。你若稍有动摇，公告上的墨迹未干，辛辛苦苦建立起来的观念就都泡汤了。“噢！”人们会说，“原来有些事是根本不必完全做对的！”

一家电脑公司有一项新的产品，原已订下日期要由研究设计的阶段正式进入生产阶段。但是，在最近的一次会议中，他们发现这项新的产品尚未通过所有的测试，如果决定开始生产的话，就表示他们必须一边制造，一边继续测试改进。如此以来，制造部门势必无法将产品制造完善，维修人员也必得常常到顾客的办公室去修理这些产品。可以想像，这个后遗症还将会延续许多年。

由于这种情况长久以来一直存在，因此大家都视为理所当然。但是，电脑公司的集团执行官知道这套办法代价有多么大，而且知道顾客对新产品的功能已经有多少次大失所望了。

交货日期原定在数月之后，已是迫在眉睫，但是他们决定：宁可不如期交货。开发的产品如果不是完美的就不能被确定为完美的。不能如期交货的结果，将使他们在市场上失去信用，他们还必须把定金（包括利息）退还给顾客，在同业间也有点失面子。

但无论如何，他们仍作了这个决定。结果并不像他们预想的那么糟：产品稍微晚了一点上市，但因为研究部门所做出来的设计图很完整，因此，制造部门的速度便得以加快，要求维修服务的情况几乎没有。这项产品的信誉是同类产品中最优秀的。

在那以后，各项新产品的研究设计都能如期完成。公司不再需要额外的支出，产品信誉直线上升。一旦每个人都了解到管理层将持续不断严格执行要求时，这种工作程序自然变成了永恒的惯例。

你倒犯不着为了证明自己是具有决心的执行官而闹得公司关门大吉。不过你大可以宣布说：“我给你6个星期的时间去改变这

种情况。在这段时间内，我还可以容忍目前这种‘重做一次’的情形，但是，过了这6个星期，如果你们还不能在第一次就做对，我就叫你们把做错了的产品统统吃下去！”

质量高尔夫

格雷格·霍兰德将车子停在俱乐部的停车场，按下“Open Trunk”（打开行李箱）的按钮，然后开了车门，跑到车后，很快地脱下脚上的皮鞋，把脚挤进高尔夫球鞋，然后伸手拿出他的高尔夫球具。

汤姆·穆勒开着一辆高尔夫小车，来到他身旁。

“好家伙，你还是跟以前一样，最后一分钟才赶到。”汤姆说，“把球具放上来，咱们走吧！我们现在已在开球区了，今天全部是高尔夫让步赛。”

格雷格换好衣服的同时，汤姆也把小车开到一号发球区了，他们的另外两个朋友已经在那里，等着开始例行的周末球赛。格雷格忍受着大家玩笑式的嘲弄，等着发球。

击球时，他提醒自己要镇定，但是结果却慌慌张张地一击，把球打出了球道，落在左边的行车道上。

“好臭的一杆！”汤姆打趣道，“不过既然已经又迟到了，我们都很同情你！”

格雷格独自开着小车沿着要求的杆数是5杆的洞口左侧寻球，其他人则继续走向下一个洞。当他找到自己的球时，发现旁边正好摆着一盒练习用的球。

“这倒可以让我做做热身运动！”格雷格说着，便拿起5个球来，试打到球场外去。然后才瞄准自己的球。这时他又发现，球的后面有一大丛杂草。

“我挥杆时若正好打到那丛草上，那这一杆就完了，”说着，他便伸手把那丛令人不舒服的草连根拔起，然后再把球旁的土重

新弄平。

他一杆挥出，球稳稳地落在球道的中央，和他同伴的第二球落点差不多。

“你想这球该用哪支球杆打呢，乔治？”格雷格问道，“对我而言，看起来还有 150 码的样子。”

“差不多，我要用 6 号铁杆来打。”乔治说。

乔治击出的球太短，而格雷格却一击过头，球越过果岭掉在沙坑中。他一边开着小车来到沙坑边，一边自言自语地说这洞的距离太难测。

他踢开球前方的一个小石子，然后顺利地一击上果岭，完成了 4 杆上果岭。轮到他推杆时，他的同伴帮他把旗杆拿开。

因为格雷格的伙伴以为他那推杆一球偏右了，所以没等球停，他就把旗杆放回洞里，径直去看自己的球。结果，格雷格那一球竟在球洞附近来个大转弯，掉入洞中，但因碰到旗杆又弹了出来。

“真是好运气！”他的对手把球拾起来交给他（表示下一球免找，算进洞了）。

格雷格这一洞的杆数究竟是多少？

格雷格会说，是 6 杆，而要不是他的伙伴太懒惰的话，原可以 5 杆进洞的。但是，无论如何，高尔夫球是一种有规则的比赛，若照规则来算，格雷格的杆数就不只是 6 杆了！

根据颁布的、公认的高尔夫球规则——这些是人人日常应该遵守的——格雷格此洞的总杆数不是 6 杆，而应是 18 杆，而且中间还被两次取消资格。（参见〔附表 03〕——译者注）

这表明，格雷格在比赛时，用的是一套不符合游戏规则的自我要求。所以，他的成绩根本不能称之为高尔夫成绩。

如果我们不重视要求，就永远没有办法把事情做好。如果格雷格知道自己必须容忍任何一种结果，而不能改变情况来消除自己的晦气的话，他决不会那样子打球了。

职业球手都是如此。除了练习击打简单的球外，他们还练习击打任何难打的球。他们在进入球场前先做好热身的练球。他们平时就注意练习击球姿势，因此遇到棘手的球（例如球掉到水塘里），他们仍能掌握状况，不会弄得更糟。

职业球手和业余球手的差异，不只在他们的挥杆而已，更多的是他们对比赛的了解，首先是对比赛规则的了解。这有助于他们的培训。如果所有的选手各行其是，自己有一套规则，他们的技术几年都没有提高，会令人感到任何的奇怪吗？认真对待要求是实施改进的第一步。

质量管理的第一项基本原则：

质量的定义必须是符合要求，而不是“好”。

在面临设定要求之时，管理层经常感到非常焦虑。首先涌上心头的，总是千百种细枝末节，即“做这和做那”的指示。

但是，只要你认真想想就会明白，所谓的“要求”其实只是对问题的回答而已。当你告诉手下的人，你希望他们“第一次就把事情做对”，而你的属下希望知道要做的“事情”是什么时候，所有的要求都开始了。

“我几点上班？”

“早上 8 点半。”

“几点可以回家？”

“下午 5 点。”

“我的座位在哪里？”

“这里。”

“我的工作是什么？”

“管理应付账款。”

“我曾在另一家公司担任过相同的工作。你希望我照那样做吗？”

“不，这是应付账款手册。请你先读一遍，看看你是不是认

为它已足够完备了。我们希望准时支付每笔款项，以便享受优惠，同时维持我们优良的信誉。”

“我可以得到哪些资料？”

“会计部门会把所有通过审查的账单交给你。”

“我怎么知道有多少现金可用来付款呢？”

“这本是指导你如何运用电脑得知这方面的资料手册。明天早上8点45分，史娜莉女士会来这里教你使用终端机和打印机，你需要她留多久，她就会留下来多久。”

“我每天都付款吗？”

“我们平常是每星期三付款，不过，若有正当理由的话，你也可以特别地开支票付款。”

“哪些可算是正当理由？”

“这里有一张单子，上面列的是所谓正当的理由，例如，不及时付款，便无法享受特价，就是其中一条。”

“我怎样填写支票？”

“每一张都必须写明付款对象。”

如此回答下去，直到回答完所有的问题为止。

如果是其他工作范围，你可能听到的问题是：

“这个洞该挖多深？多宽？最大偏差可有多少？用什么类型的终饰？什么材料？……”

对这些问题的回答，便产生了我们所谓的“要求”。

要求，和衡量一样，都须通过沟通来达成。

【附表 03】格雷格的杆数统计

	规 则	累计杆数
a 将球击出界外 惩罚：加杆并原地重发	29	2
b 漠视规则 惩罚：取消资格	4	2
c 合法转移击球		3

		规 则	累计杆数
d	在球场内练球		
	惩罚:加算两杆	8	5
e	改进击球区状况		
	惩罚:加算两杆	17	7
f	将球打回球道中央		8
g	比赛中要求协助和指导		
	惩罚:加算两杆	9	10
h	击球入障碍物中(沙坑)		11
i	清除障碍		
	惩罚:加算两杆	18	13
j	将球打上推球区		14
k	推杆入洞		15
l	球碰旗杆		
	惩罚:加算两杆	34	17
m	未击球入洞		
	惩罚:取消资格	定义 3	18
			(自讨苦吃)

7

**基本原则二：
质量系统的核心在于预防**

传统的质量工作最明显的一项花费是在评估方面。制造业把担任评估工作的人称为检验员、检测员等等。服务业也有相同的职位，只是名称不同而已。但两者最大的差别在于，制造业的检验人员受过专业培训，有组织领导而且是名正言顺的，他们是公司中发掘问题与协助改正的主力军，对公司具有全面的影响力。

然而，在服务业公司中这类行动却显得杂乱无章。要发掘整个公司的问题已是非常困难，而要劝服别人或修正错误更是阻碍重重。其实，在安排这些职责方面并没有什么困难，只是服务业没有这种文化罢了。

评估，无论名之为检查、检验、测试或其他，都是事后才去做的。如果采取这样的方式，那么主要的工作就是分辨优劣。每一次的检验，都会制造出一堆材料或文件，需要进一步重新评价。

想要清楚地了解这种情况，去参观机械工厂或类似的制造厂应是最好的方法。你会看到，每批工作通常都环绕着一个个“搬运”箱在进行。每个箱子都附有一本手册，上面用图解和文字说明箱中各种材料的用处。

手册的外面还详列着箱子将要经过的生产线，过程的每个步骤都列出来了，包括修切、钻孔、半成品检查、磨砂、定形、成品检验等等。这些都是由工业工程师一步一步写下来的。

在每个步骤旁边，还载明所需材料的件数。大家或许会以为，原先的材料若是 100 件，那完成时也必然是 100 件成品。其实不然，在每个步骤后，负责这一部分的人都会记下剩余的材料件数。

当材料部门了解到不合格品比率后，他们自然知道该在材料箱中放入多少材料才能得到预期的成品数目，例如，放入 110 份材料，以备做成 100 件成品。

这种方式，使美国许多重要企业都陷身于泥潭之中。每个材料箱浪费 10 件材料，1 000 个材料箱所造成的浪费就十分惊人了。

服务业公司也有类似的浪费行为，他们总是分配了过多的人力去完成工作，以致麻烦总是纷至沓来：资料系统得有备用系统，填完一个新表格又出现更新的表格要填，开完一个检讨会又衍生出另一个会议要开。

评估是种既昂贵又不可靠的获得质量的方法。检查、分类、评价都只是事后补救之举。质量所最需要的应该是预防。若没有错误，也就根本不会有错误疏漏的事情了。

所谓预防，是指我们事先了解工作过程而知道如何去做。如果一个旅行销售员要从陌生的机场开车到陌生的城市，最好先问清楚方向再上高速公路，而不是一边开快车一边偷瞄地图。

油漆匠若想调配一种颜色，最好是带了样本去油漆店比照，不能光凭臆想调色，再来来去去地比对。

饭店主人若每天都需要新鲜鸡蛋，就该找到固定、可靠的供应商，每天按时送来新鲜的蛋。而不是每天买了一堆鸡蛋，再一个个打开选新鲜的。

零售店的采购员若想拿到符合顾客要求的商品，惟一的方法就是把所需商品的大小、规格以一种完全能被看懂的方式清楚地写下来，再向制造商订购；而不是让制造商送来一堆商品，再从中挑选所需的尺寸。

这些都是大家公认的理所当然的普通常识了，很难不去赞同它。为什么在我们企业界的工作系统中，竟不曾运用这样的常识呢？为什么我们要一再重蹈覆辙，而不肯制定方法第一次并每一次都把事情做对？

预防似乎是企业界的人绝口不提的字眼。他们虽然偶有“把

这事做对”或“先把这事考虑清楚”的想法，但是却从来没有人认真去做。

当我首次当上部门经理的时候，我非常辛苦地小心计划如何运用预算。我的部门预算实在不宽裕，但我觉得尚可应付。一年下来，虽然我的手下常有巧妇难为无米之炊的时候，不过一切都按计划进行。年中时，我们因为减少出差，有些工作进度有些延缓。但是，我仍是信心十足地等着到了年尾，上级会好好地嘉奖我一番。

我的朋友是测试部门的经理，他却根本不理睬预算，任意挥霍，再写一大堆理由来解释。到了年底，他的部门预算超出20%，而我则正好符合预算。

但是，当下年度的预算发表时，我的部门预算被削减了10%，而他的部门却增加了20%。从此，管理层的威信已崩溃无遗，那是我最后一次把预算当真。第二年，我的花费超出预算20%，对此，没有人说半个不字。基于这种经验，我们认识到，管理层确实对预防不感兴趣。

然而，如今在管理层的我们知道，旧日的时光已一去不复返了，没有人再敢轻举妄动。

预防的概念是基于对需要采取预防行动的工作过程的了解而产生的，不论你是做电路板，或是在策划保险政策，道理都是一样的。正如我父亲常说的，“滴水成渠”。

做好预防工作的秘诀在于：检查这个过程，找出每个可能产生错误的机会。这是能被控制的。每种产品或服务都包含许多部分，每一部分都必须经过处理以便消除问题的根源。

举例来说，一项保险政策中就有许多错误的可能存在，假定是25个吧！业务员需要正确的资料，向顾客说明投保的金额与可享受的利益，以便争取客户。培训人员需要有正确的资料，才可能教给业务员正确的资料。仅仅是研究和准备这些资料就是项大工程。保险业的统计和市场调查都需要大笔资金，稍有错失、

疏忽，就会损失惨重。

业务员必须把顾客的资料归档，才能开始办理手续。这时，只要输入电脑时一个数字打错，就可能全盘皆错。所以，所设计的表格和电脑系统必须能够消除所有造成错误的可能。

在一个案例中，一家意外保险公司的总裁饱受几个主要的独立代理商的攻击。他们对于各种层出不穷的错误感到气愤万分。不是信件寄错住址，就是客户姓名拼写错误，要不然就是发动机号码弄颠倒了。反正总是有错。

这家公司开始决定成立一个单位，雇用 200 名员工，在信件寄出去以前做通盘的检查。但是这样做每年要多出 500 万元的开支，而且也不见得能担保得到更多的信任。因此，他们希望另觅解决良方。

他们花了一段时间和独立代理商讨论改进的方案之后，一个解决方法产生了。参与的业务代表约有 150 人，都是公司的业务骨干。他们发觉，公司中大部分的保险单都相当规范，如汽车责任险即是。但是，也正是这些常规的保单最常出错。如果是特殊的案例，例如替一只大象办保险之类的，反而少有差错。

于是，这家公司在每个业务代表的办公室中装置终端机，由业务代表自己按公司的表格形式输入资料，再传送到保险公司的主电脑，过了两三分钟后，主电脑再将处理好的表格传送回来，并自动印出保单，如此皆大欢喜。如果有任何拼写错误或数字错误，那都是业务代表的责任。公司的总裁因此松了一口气。

这样的解决方式使得业务代表能迅速完成更多的工作。因此，营业额大增。现在这家公司几乎在每个可能的地方都设置了终端机。

这种方式将造成错误的机会降到最低，这就是预防的真谛。设置终端机的花费比起检查职能所需要的，不过是小巫见大巫，单是省下的邮资就已经相当可观的了。

在制造业的工作程序中，特别是在装配厂或大批量生产的工

厂，常使用一套预防的技术，称为统计质量控制（SQC）。

依据这套方法，任何工作程序中可能产生的变量都先行定义，然后一边进行，一边测量变量值。如果有任何变量值超出控制之外，即须加以矫正。如果所有变量都在预定的范围内，那么结果也必定和预期的相符。

SQC的方法看起来既复杂又难做，但事实上不然。它其实是个既有效又容易了解的质量工具。负责设计变量表和教导别人使用这种测量技巧的人，必须具有专业的技术，但其他人只须稍加学习，就可运用自如了。

在这种变量表上，有一个上限和下限，代表工作程序中所允许的误差范围。每一次的测量记录，都在表上画一个点来表示。如果这个点是在误差范围之内，就可继续下一个步骤；若这个点有“出界”的倾向，就应立即想办法改进；若这个点已经出界，应该立刻停工——就是这么简单。

但是，很少有经理能接受这套办法，因为他们无法忍受工作进度在中途被干扰。因此，SQC至今一直未曾被美国企业界所普遍接受，而始终被视为是一种特殊的步骤。现在已有许多公司都在使用SQC，这是应当的。但是大多数的公司仍然认为这套方法太过繁杂，会影响生产效率。

无论在服务业还是在制造业，执行官们都不了解他们个人的行为可能对公司整体的工作过程造成多大的影响（两者之间浪费的区别仅在于：服务业公司用的是篮，制造业用的是桶）。记住一点，大部分硬件制造业的执行官几乎从来都不亲手触摸产品，他们做的大都是行政工作或其他文书工作。一个最佳的预防政策，很可能因为办事人员的漫不经心而完全失效。我就清楚地记得这样一个例子。

我很喜欢去拜访各种类型的公司，从证券公司到铸铁工厂都是我参观的对象。我喜欢看看那些沉浸于工作之中的人，并有机会向他们学习。在一次这样的参观访问中，我得到很多资料，并

从中提炼出一项新观念。

有一天，我去访问一家即将成为我的客户的公司。在参观的过程中，他们安排我去参观一种生产新零件的生产线。厂房是新建的，一尘不染，那条复杂的生产线，耗资数百万美元才开发完成，令我印象深刻。

我的东道主请我穿上全套的白罩袍、帽子、手套和鞋套，我们进入厂房中和里面的人聊天。我请其中几名员工谈谈他们最大的问题所在，结果得到许多不同的答案。整体看来，员工士气高昂，人人都以自己的工作为荣。

“这条生产线分为 21 个不同的工作站，”负责接待我的人说，“每一部分都有电子监控，不断地报告状况。比如说，这个容器里的溶液温度必须是固定的。只要按下这个按钮，数字显示器就会显示这种溶液的温度为多少，甚至还可以打印成记录表。”

这种实时传送的资料是我所深感兴趣的，因为它可以密切控制工作程序，我认为这种方法非常有效。

参观完这条生产线后，我的东道主带我到控制工程师的办公桌旁，让我看看整个工作完成后的工作报告。

“各工作站都按时做检查，若出现任何不符要求的状况，就记录下来，由控制工程师现场决定是否应采取矫正措施，如果是的话，该在何时采取行动。”

“我们发现可以在第三次换班的时候完成大部分的维护和修理工作。”

我检查了一下那些卡片，却发觉每张卡片几乎都批了“继续工作”，署名是 L.S. 琼斯。

“琼斯是控制过程的工程师。”东道主说。

“这么看来，工作是一直进行着，直到换班时，若有必要再去矫正，是吗？”

“是呀！这样才不会影响到产品的生产。目前这种产品供不应求，我们都赶不上进度呢！”

那天晚上，我和这家公司的董事长、总经理、总工程师、生产部经理、质量经理及人事部经理共进晚餐。他们带我到一家高级餐厅，我们讨论了很多。董事长和我是初次见面，他对我在工业方面的质量改进观念深感兴趣。他觉得他们公司有许多问题，都是因为亚洲国家产品价格低廉而引起的，他并不认为两者的质量有何差异。

我只好指出，我的电子业客户曾说过，有些公司生产的半导体，他们可以很放心地装箱然后拿来就用，而有些厂商制造的半导体，他们却得一再测试后才敢上线使用。这家公司的质量信誉极差，董事长也知道这种情形。

当餐后咖啡端上来时，董事长希望我随意发表一点评论。他尤其希望听听我对那条新生产线的看法。

我发现这家公司非常关心质量改进，他们的确感到有此需要。但是，我也了解到，他们基本上仍认为问题是出在工人的工作态度不佳、产品设计不良和竞争对手因获政府辅助而低价倾销等方面。他们必须了解到，他们自己作为个体，身为公司的思想领导人，才是造成问题的根源。

“我很高兴我们能够欢聚一堂，共进晚餐，”我说，“认识各位并参观你们的生产线使我获益匪浅。”

“不过，我必须说，我觉得非常奇怪，你们为什么没有邀请琼斯先生参加今晚的聚餐？”

董事长瞪着总经理，问：“谁是琼斯？”

总经理尚未回答，我便插嘴说道：“他就是经营这家公司的人呀！”

“我是经营这家公司的人，”董事长说，“我们都是，再加上其他几位执行官，我们共同经营这家公司！”

“琼斯是一位过程控制工程师，”质量部经理说，“他负责我们的新生产线，是个相当不错的人。”

“为什么你说他是经营公司的人呢？”制造部经理问。

“噢，因为他每天都在判定你们产品质量的好坏，他的主要目标就是生产这种零件。因此，若有任何过失发生，只要不会酿成大祸，他就让工作继续进行。他之所以这样做，是因为这是你们管理层要他做的。”

“任何新工序在一开始实施时都会有一些问题。”董事长说，“如果我们非等一切就绪才开工，那就永远制造不出任何东西来。我们必须顾及生产量呀！”

“贵公司花了数百万美元建立起这一套工作控制程序以生产这些零件，但是，每当这套方法发挥作用，指出错误时，你们却又漠然视之，一笔带过。如果这条生产线所生产的合格品率有33%，我都会觉得很意外。”

“是16%。”质量部经理说。

“但是我们必须慢慢提高合格品率，”总工程师说，“总不可能一开始就事事精通。”

“如果你不认真一点，就永远无法真正了解这套方法的真谛。我实在很怀疑你们有没有认认真真地实施这套方式两天以上！”

“你要我们怎么办？”董事长问。

“首先，确切记住，所有的问题都是因管理不当而引起的。然后按照已经建立起来的要求去管理那条新的生产线。如果有任何错误，立刻停下来，调整后再继续下一步。这样，很快地一切都会顺畅无阻了。”

一阵沉默。

“我相信，如果我们都加入质量学院的话，对这些会有更深入的了解吧？”人事部经理问。

“那当然会有很大的帮助。”我回答。

“我们何不明天早上去看看琼斯先生呢？”董事长说，“我需要多了解一些情况。”

第二天，我们全体都穿上了一身白罩袍，一起巡视整个生产线。董事长有机会见到了琼斯先生，而后者则证实我所言不虚。

巡视完后，我们便到会议室去休息了一下。

“我觉得我们的确应该试试正确的方法，”董事长说，“这套方法显然很有道理。我建议，我们应该坚持，当每一个工作过程都符合要求时，才能进行下一个步骤。我们也该学习如何妥善控制，以便使生产工作能够继续不断地进行。”

他们照这样去做，一个月之内，生产线上的合格品率提高到85%。他们运用这套方式熟能生巧，后来不但合格品率更加提高，而且设计也日益精良。

合格品率从16%提高到85%，既不需要新增人员，也不需要添加机器、投资。惟一需要的，只是决心。进度的问题悄然无踪，这条生产线的工作能力日益加强，并且还有新的产品出现。

所以，质量管理的第二项基本原则是：

质量产生的系统是预防，而不是检验。

8

基本原则三： 工作标准是“零缺陷”

导读：

- 优质捕蝇纸公司
- 为什么要执行严格的工作标准？

制定各项要求是众所周知的管理办法。但是，逐一遵循、时刻遵守这些要求的重要性却鲜为人知。

一个公司就好像一个机体，是由千百万微小难察的活动所组成的。每一个微小的行动，都关系重大，必须一一按计划完成，才能使一切顺利进行。

工作标准是一种手段，它通过帮助公司中每一个人认清每一项微小行动的重要性而使公司得以正常运行。当公司并不鼓励员工把所有事情都做得完全正确时，许多行动便会被忽略，其结果如何就很难说了。

1982年8月29日的《纽约时代杂志》上，曾有一篇探讨史前人类始祖的文章。作者是杰雷米·切尔菲斯和约翰·格里宾两位。他们结合了对历史知识，以及对不同种类生物分子构成的研究，而写成了这篇文章。他们的研究方法，不是去探讨古代文明的遗物和遗骨，而是去钻研现存生物身体的分子构成。结果，他们发现，从生物化学的观点来看，人类和大猩猩、黑猩猩都是同一族的成员；更确实地说，他们的DNA（脱氧核糖核酸）极为相近，只有1%的差异而已。

DNA是所有体细胞的组成成分，也是造成生物形体差异的主导力量。如果我们知道如何分离的话，只要取出细胞中的DNA就能够建立一个生产线，制造出复制人。这种由DNA复制出来的人，连眼睫毛、指纹、心脏及其他任何细枝末节都和原来的人一模一样。

但是，如果我们在复制人的制作过程中，允许工作标准上的微小偏差，那结果恐怕就难以想像了：有可能制造出半人半猿的

怪物，而且每次制造出来的“人”都不会相同。

一个由数以百万计的个人行动所构成的公司（想想看，每个人每天要执行多少不同的行动）经不起其中1%或2%的行动偏离正轨。若工作标准根本和原定要求南辕北辙的话，后果就更加不堪设想了。

然而，许多公司却几乎都是竭尽所能地帮助员工不符合要求，举例来说：

- 出厂产品质量等级（SPQL）：这表明在计划内，原本就允许一定数目的故障存在。冰箱或许有3个或4个等级，电脑有8个以上的等级，电视有3个以上不同的等级。设立这种质量等级的目的，是为了让执行官决定需要多少维修人员。
- 可接受质量水平（Acceptable Quality Level，简称AQL）：制造商常为它的材料供应商设立一个可接受的质量水平，例如1%、2.5%等等，以作为测试人员接受货物的依据。而实际上，这种水平便是代表供应商交来的一批货中可以有多少个不合格品。

这些偏颇扭曲的现象，逐渐消蚀了人们把事情做好的决心。数年来，我一直听到许多在其他方面都很理智的人一再解释“零缺陷”如何是不可能达到目标。其实在他们公司中，有些部门却真正是一直不出差错的。

看看薪资部门发生错误的情况吧！如果某人的薪资发生问题，通常都是因为他本人、执行官或人事部门的呈报错误所致，薪资额上绝对不会出错。

难道说，薪资部门的人员都特别尽心尽力吗？或许是吧，但工作的重要性还不足以使他们达成这样的工作标准。如果尽心尽力就能达到“零缺陷”的话，那你必会认为研究太空设备的公司

也该永远不会出错。然而，对任何事情人都很容易习以为常，最后自然就会产生不适当的工作标准。

薪资部门绝对不会出错，因为人们不允许它犯错。如果付给员工的薪资有误，他自己必定十分关心。他生气倒不是因为他认为公司有意欺骗他——他是知道事情最后总会被弄清楚的，而是因为他觉得如果公司连薪资都付错，那它根本就不关心员工。

传统的观念总是认为，错误是不可避免的。事实上，只要工作标准允许错误存在，这种自我实现式的预言就会应验。

假想有 100 片圆盘在一条长棒上穿成串，它们看起来就像一条切成薄片的圆土司或一叠安放在唱片架上的每分钟 45 转的唱片。再假想有一条电线穿过前方，假想每片圆盘的圆周上都有一个占面积 1% 的小红点。这表示每片圆盘有 99% 是可信赖的，或称有 1% 的缺陷，随你怎么讲。这 100 片圆盘可以代表硬件系统中的 100 个零件，或文书工作中的 100 个步骤，或一个乐队中的 100 个人，随你愿意用他们代表任何东西。

当圆盘转动时，就代表系统开始操作。如果其中有一个小红点停在电线下，就代表一次失败。那么，100 个 99% 正确的步骤相连，达到成功的几率是多少？计算的方式是 99% 自乘 100 次，结果是 36.4%。成功的几率实在很低。

改进质量的目的，就是逐渐减少那些小红点的面积，直到它们完全消失为止。然后，你就不必再每件事情都做两次以上了！

惟有曾经在企业中担任过改进质量工作的人，才能了解严格的工作标准有多重要。纸上谈兵的人很难了解到，员工其实是依据执行官的要求去做事，而不依据程序上既定的要求去做事。

在 1961 年，我提出“零缺陷”的观念，指出我们必须将目标一清二楚地陈述出来。我们不能使用学校式的分级，我们也不要统计学上的“质量等级”。

我们要的是，第一次就把事情完全做对。为了使每个人都相信我们的确是当真的，就需要不断地沟通。几年来，我们在这方

面已有进步。不幸的是，“零缺陷”却被企业界视为一种“激励员工”的课程。

我不断地强调，这是一种管理要求，它向员工揭示管理层的期望——仅此而已。但是，质量界的思想领导人却攻击“零缺陷”这个构想，认为它不切实际。因此，美国人便轻视这个构想，将它弃之不用。

相反地，日本人对它视若珍宝，数年来认真实行，以此来揭示管理层对员工的要求。同样花了时间，美国人实在该用来学习如何正确地做事，而不该钻研那套含混的“质量经济学”。

许多公司都拥有详细的记录，以显示自己的进步。他们的宣传计划也炫耀公司人员如何致力于质量工作，但他们惟一缺少的就是“无缺陷”的产品。

优质捕蝇纸公司

优质捕蝇纸公司以出产捕蝇纸而名闻全球。最近，他们试探着生产其他相关的产品，如捕蟑螂纸、捕蚂蚁纸，甚至捕老鼠纸。哈罗德·杜林是这家公司副总裁。

“对这些新产品而言，粘纸的不同只是各种害虫或老鼠对混合物粘性抵抗力不同的问题而已。我们花费了许多时间、金钱去测试我们所做出来的粘性混合物，我的部门则特别负责决定各种不同产品应销往何处。”

对于杜林的部门作这种决定时用的技巧，我很感兴趣。但是，首先我得弄清楚，他们为何需要作这样的决定。

“我们发现，”杜林说，“每位客户所要求的粘性不尽相同，而我们的产品也正好不是每批粘性都完全相同，真是配合得天衣无缝。”

我问他：“这是不是表示在制造之时，他们并不知道制造出来的产品将是什么样子？”

杜林指出，就他们的产品而言，粘性并不是一门很精确的科学。“制造办公用胶水或胶带的公司也许能够每次生产出粘性完全相同的成品，但我们就是不行，所以我们只好让市场去适应这个结果。”

看我一脸困惑的模样，于是他从口袋里掏出一只挂着锁链的小小的金钥匙。拉出书桌最下面一层的抽屉，鬼鬼祟祟地四下看看，然后他用那把金钥匙打开了抽屉里的小盒子，拿出一本皮质的小册子，快速地打到一页翻旧了的书页，伸到我的眼前。我只瞄到上面有着密密麻麻的表格数字，他就又忙不迭地把小册子收了回去，重新放回抽屉里，又慎重地锁了起来。

“我不能让你看到里面的内容，只是要让你知道有这么一份资料存在。刚才你看到的是 QFC 的最高机密文件，那是我们赚钱的秘诀！”

“可是，你们的税后盈余才只有 1% 而已呀！”我忍不住提道。

他不理会我的质疑，说：“你刚看到的是我们对全球苍蝇脚力的研究结果。你瞧，一般人以为所有的苍蝇都是一样的，其实是大错特错。各个国家的苍蝇脱逃捕蝇纸的能力都不一样，甚至在同一个国家内也各有差异。”

“举例来说，仲夏时候，密西根的苍蝇简直像大坦克般有力；但是到了夏末，可就软弱得像只小猫咪了。但是同时，里约热内卢的苍蝇却力大无比。这真不是一门简单的生意呢！”

我仍然是茫然不解。

杜林不耐烦地倾身向前道：“我们可以试验苍蝇纸，或其他的产物，然后立刻判断出它可用在什么地方。粘性稍弱的，我们就送到苍蝇虚弱的地方去；粘性特强的，送到哪里都成！”

“我们的实验人员在产品完成 6 小时后，就能判断出这批产品在什么地方最实用，这是别的公司赶不上的。”

我仍是有点迷惑。我问道，这是不是表示，公司的实验室能够准确地分辨已经制造完成的产品，但是却无法说出现在正在制

造的是什么样的产品？他们只会分辨制成品吗？

“我们从不要求他们去控制制造的过程，我们早就知道那是不可能的。我们把精力用在决定这些产品该在何处使用上。例如，我们新出品的捕鼠纸只适宜在西非某些地方使用。那些地方旱灾闹了好几年，老鼠都已经相当衰弱了。目前尚未发现其他适用的地区，不过我们的探查队仍在努力中。”

我问他到底有几支探查队。杜林向后一靠，挺起胸膛大声地计算：“目前我们有 9 支探查队正在外面探查害虫的脱逃能力，另外有 4 支在考察老鼠脚力。蟑螂的脱逃力在世界各处都差不多，所以在捕蟑螂纸方面我们没有什么大发展。等我们履行全部的合约后，我们打算逐渐退出这个市场。这些探查队每年每支队伍大约需花 50 万美金，不过，我们觉得物有所值！”

我却很怀疑，他们为何不把这笔钱花在控制制造过程上，以便生产能适合全球各地各种季节使用的捕蝇纸。杜林对这种建议无动于衷，反而耐心地向我解释道：“你若想把东西做得比实际所需的更好，那你在质量方面就会花费巨大。”

他信心十足地靠向前，“苍蝇纸的生意跟你处理过的那些企业都不一样，”他说，“我们必须满足不同市场的需要。在不同的文化下，人们便会要求不同的东西。例如密西根、非洲、巴西、佛罗里达，通通不一样，这就是为什么有不同的决策部门存在的原因。”

我开始觉得情况不妙，因此追问道：“既然每个人所要的捕蝇纸都是不太难看，能够方便地使用，又能够粘住苍蝇的，那它们在各个地方究竟有什么重大的差异呢？”

“噢，人倒不是问题，”杜林说，“问题在于苍蝇。如果分明抹 24 磅粘剂就行的，我们为什么要抹 26 磅呢？如果我们不做研究的话，就得一直制造同样的粘剂，类似什么‘国际粘剂’，然后销售到每一个地方！”

我指出，这正是大多数公司努力的目标，再说，我也从没听

说过有哪家杀虫剂公司竟然把要杀的东西看得比顾客还重要的。无论如何，我建议，既然他们公司拥有这么多科学研究人才，他们应该请这些人注意一下生产管理过程。总之，如果能够第一次就把事情完全做对，就能够删除许多繁杂的行动了。

杜林却说，他的部门之所以特别设立了这个实验室，就是因为几年前曾有一批质量人员尝试做过程控制工作，结果徒然惹来一堆麻烦。目前负责区分产品的人员占公司的一半左右，而没有人胆敢触犯他们。

“很抱歉，你的顾问工作目前对我们毫无帮助。”他说，“不过，如果以后你发展出昆虫分布学的话，我们非常乐意再和你们深谈。”

就这样，他引我到门口，客客气气地送我出门。这种被拒绝的经验，对我来说已经不是头一遭了。

当我还是一名检验可靠性的工程师时，曾有一阵子被一个小小继电器的失败率弄得苦恼万分。它的失败率高达 10%，而且通常是在安装到电路板上以后才出问题。把它拆下来，再重新安装上去的费用相当惊人，这是装配部门的最大问题。

我拿了一个继电器去找采购部的人，请他们想想办法。结果稍加讨论后，我便发觉负责采购的人该对这件事负责。

“那种继电器的 AQL 是 2.5%。”他说，“所以，在最后测试时有 10% 不合格也并不是太离谱。不过，我会和这个供应商联络一下，看看他们能不能改进一点！”

“AQL 和这些失败率有什么关系？”我问，“AQL 只是表示在货品送来时，我们愿意接受多少不合格品率。我们为什么不叫他们送来通通可以用的继电器呢？”

“那可要花不少钱呢！”他说，“如果我们这样要求的话，价钱会提高一倍。”

“噢！我们检验和修理这些东西也要花不少钱呀！如果那个供应商诚实的话，他根本就不该把这种不合格的继电器送来。”

他抬头看着我，说道：“你就没别的事好干吗？”几年来，人们经常以这句话来回敬我。

这就是一个明显的例子：在订购货时，所使用的检验方法正好告诉供应商，他们所送来的产品大可不必完全符合要求。

我为此奋斗过多年，这在前面已提过了。那些持此错误观念的人今日多已不在企业界。现实的状况逐渐暴露出了 AQL 的不切实际。

让我再举一些例子来加强“零缺陷”的概念，那会使你更清楚地了解何为质量的真谛。

当我在担任生产线质量经理时，我们公司拥有一套深受顾客和同行敬仰的质量管理制度。我不愿夸大其辞，不过你会发觉，我们的确不会出差错。一切运行顺利。

当我们把导弹以及相关的文书资料送到卡内弗尔角试验发射以后，电报开始传回消息。

“那枚导弹有 11 个缺陷。”其中一封电报说。那些问题有些相当严重，比如有个回转机出轨；大部分则是无关紧要的，如某些螺丝钉松了或有刮痕等等。

第一批的 6 枚导弹运到后，发现有 9 到 12 个缺陷。但是，在检查出来并修理后，这些导弹全部试飞成功。大家都为试飞成功而欣喜，但对那些缺陷仍感到快快不乐。

“我们得设法改良那些要送到卡内弗尔角去的导弹。”总经理说。

“不过，缺陷算是很少了。”我指出，“每个导弹由 5 万个部分组成，若每个部分有 6 个错误的话，那我们就有 30 万个出错的机会了，而我们只出了大约 10 个错而已！”

我接着解释几率的定理：“正态分布曲线显示，在相关的事物中，有 99.73% 是在曲线之内的。世界上有人只有 3 英尺高，也有人超过 7 英尺高，但是剩下的人都在这个曲线内。”

总经理微笑着，他说他对我的工作成果感到非常欣慰，也认

为我的所作所为已是目前已知的方式中最好的一种了，不过，他仍对目前的情况感到忧虑。

“世界上总有一位质量经理能够给我完美无缺的产品和服务，”他说，“我希望那就是你。”

我突然意识到，我们正在谈论的是企业生死攸关的问题，不是在讨论质量的精密度（不到难以生存的时候，大多数的公司是不会认真考虑质量的）。

在我迈着沉重的脚步回办公室的途中，我转个弯到工厂绕了一圈，并逐渐了解到，我正是造成问题的人。我一直在抱怨着质量等级的问题，却又让缺陷出现在这个制度中。我们送到卡内弗尔角去的导弹就是采用允许15个失误的AQL。

我跑到守卫室，打电话回办公室，紧急召集质量部的全部经理们，聚集在会议室中。60分钟以后，65个经理全都到了。

“女士们，先生们，”我开口道，“我一直都将你们引向了歪路。我们仍然是抱着‘错误是不可避免’的观念，而且以为我们的任务是把错误减至最少。”

“但是，我们错了。我们该努力的目标是，第一次就把事情完全做对。从今天起，我们将有一个崭新的工作标准——‘零缺陷’，除此之外没有任何可接受的标准。”

一阵沉默，许多人不以为然地耸耸肩。测试经理站起来说：“克劳士比先生，这恐怕不是个好主意。公司里的其他人会觉得很荒谬。再说，如果我们犯了一个错时，可怎么交待呢？”

我对他笑了笑。“世界上总有一个地方，”我说，“会有一个测试经理能够给我‘零缺陷’的硬件！”

他坐了下来。

我们从此开始起步。

不久之后，另两枚导弹被送到卡内弗尔角。当地的人员打电话来向我们说，这回他们没挑出半点毛病来。我要求他们把这些话用电报打过来。我至今保存着这份珍贵的电报。

从此以后，我们在这方面很少遇到麻烦。

但是，无论怎么说，我们所展示的，只是一群细心的人，拥有充沛的时间与设备，能够检查出任何复杂零件的缺陷而已。这是件好事，但我们更应该从一开始就防止问题发生。

单做到“超级评估”是不够的，那是种既昂贵又不切实际的方式，必须以超乎寻常的检查水准来维持它。我们应该学的是，如何防患于未然。

于是我写下了“零缺陷”的观念。这个诞生于1961年的原始概念是这样的：

“人们在生活自从小接受的观念便是‘人非圣贤，孰能无过？’当他们踏入企业生活时，这样的观念已经根深蒂固。于是人们流行说：‘凡人必为人类，凡人类必会犯错。所以，凡有人参与的事，就永远不可能完美。’依此类推。”

而人类的确是会犯错的，尤其是有些人根本就每天都希望自己犯错，而且犯了错也满不在乎。可以说，这些人已经以为，每天不犯点错，就难以证明自己是人类了。

这便引发了一个问题：人们是不是有先天的犯错比率呢？他们无论做什么事，都有相同百分比的犯错比率吗？就以兑现支票来说吧，一个人若在工业活动上出错比率是5%的话，我们能假定他每年也会少兑现5%的支票吗？他们也会有5%的机会忘记去付所得税吗？是不是也每个月都会有几次进错了家门？

如果你也同意这样的假定实在荒谬的话，就必须承认，犯错的多寡，视个人对此事的重视程度而定。人们对某些事情特别谨慎，比如说，他们知道在工作上犯点小错没什么大不了，但欺骗政府却万万使不得。简言之，人们抱有双重态度。在某些事情上，人们视缺陷为理所当然，而在另一些事情上，人们却要求完美无缺。

酿成错误的因素有两种：缺乏知识和漫不经心。知识是能衡量的，也能经由经验和学习而充实改进。但是，漫不经心却是一

个态度的问题，惟有经个人彻底的反省觉悟，才有可能改进。任何一个人只要决意小心谨慎，避免错误，便已向“零缺陷”的目标迈进了一大步。

我们向经理人员解说这样的观念，然后再对员工下功夫，每个人都觉得可以一试，于是我们便开始了。在进行过程中，由于我们需要让每个人了解正在进行的事，因此，建立了一套有力的沟通渠道。结果，人们纷纷提供意见，于是又发展成了一套“错误成因消除系统”（ECR System）。

在衡量生产部、工程部、采购部及其他许多部门的工作进行状况时，我们发现错误率几乎立刻降了40%。质量部门例行的检验中，也越来越少发现错误。

两三家杂志以专文介绍我们的做法，《时代》杂志也刊登了一篇有关“零缺陷”的短文。于是，我们立刻收到许多公司雪片般飞来的信件，要求多了解一些这个“激励”方案。

多年来，我不停地告诉每一个人，所谓的“零缺陷”是一种管理的工作标准。可是积习难改，人们总是喜欢抄近道、走捷径。一个人甚至问我，是否我没有其他的事情可做。

真正确确实实地运用这套观念的人，却是日本管理联合会（JMA）。他们和日本电子公司（NEC）合作，在日本推行了这套观念（我在1980年访问东京时，他们还为我举办了一个酒会，庆祝日本实施“零缺陷”16周年）。

而整个美国，尤其是国防工业界，掀起了一阵“零缺陷”的热潮后，过了两年，就觉得它已失去了“激励”的效用，于是又忙着追逐其他的方法去了。最令我失望的是，美国的质量专家们始终不肯花点时间，真正去了解“零缺陷”的意义。其实，我发现一个人如果思想开明的话，只需花3分钟就能了解“零缺陷”的意义了！

IIT公司从1965年开始在世界各地推行“零缺陷”的工作标准。无论在哪个国家、用何种语言都效果卓著。只要员工明确地

了解要求，便能够全力以赴达到要求。如果要求显得暧昧不明，如“卓越”、“AQL”、“足以自傲”等等，员工的表现就会摇摆不定。但如果斩钉截铁，就是“零缺陷”、“无缺陷”或“第一次就把事情做对”，人们便能学会防患于未然，预防问题的产生。

为什么要执行严格的工作标准？

公司的所有结果都产生于人为的因素，每一个产品或服务项目，都是由公司内的千百个工作和与供应商的交易组合而成的。若想达到预期的结果，就必须要求每个细微的工作都中规中矩、一丝不苟。工作人员必须能够彼此信赖，每天，一个小小的停顿他们也应该知道首要的依据是什么，一个部门送交另一部门的东西必须与原先承诺的相符。如此，员工对别人的要求才会切合实际，不会再为了要得到自己真正所要的东西而要求别人送来两倍之多的原料，或加快两倍的服务。

这就是工作标准不能有任何偏差的原因。

因此，质量的第三项基本原则即：

工作标准必须是“零缺陷”，而不能是“差不多就好”。

9

**基本原则四：
质量是用不符合要求的
代价衡量的**

管理层关注的主要质量问题，在管理学院没人教过。质量一向被视为是技术人员的工作，而不是管理层的职责。因为，从来没有人像对其他问题一样对质量从财务的观点来探讨和分析过。前面我们已经提过，质量一向被视为是比较性的，如分为“优、良、合格”等几个等级。然而，近年来，世界各地要求提高质量的压力暴露出了高级管理人员对质量管理的无能。于是，人们逐渐了解到，企业界的确需要一套新的方式来衡量。而衡量质量的工具，也和衡量其他东西的工具一样，是金钱。

质量成本（Cost of Quality）是 25 年来争论不休的老问题了。但是，它只是在生产线上作为衡量缺陷的手段而已，从未被视为一种管理的工具。那是因为质量成本从未被以一种可被理解的方式呈现给管理者。

质量成本可分为两个领域：不符合要求的代价（The Price of Nonconformance，简称 PONC）和符合要求的代价（The Price of Conformance，简称 POC）。所谓 PONC 是指所有做错的事情的花费，包括改正售货员送来的订单、更正任何在完成提货手续过程中所发生的错误、改正送出的产品或服务、重复做同样的工作，或产品保修期内的花费，以及其他种种因不符合要求而产生的赔款。把这些通通加起来会得到一个惊人的数字，在制造业公司中，约占总营业额的 20% 以上，而在服务业更高达 35%。

POC 则是指为了把事情做对而花费的金钱，包括大部分专业的质量管理部门、预防措施和质量教育的花费，同时也包括检验做事程序或产品是否合格等范围的花费。在运营良好的公司，这项花费大约是营业额的 3% 或 4%。

财务主管要计算出质量不符合要求的代价，总需要许多协助，因为其他所有人都喜欢把这个数字说得很低。但是，一旦计算出来，便可以依此制定出一套永久管用的程序。PONC 数字可用来（1）追查公司是否正在改进，（2）找出何种改正行动的机会最能赚钱。

如此，很快就能显示出究竟是哪一项产品、服务项目或哪一个部门的 PONC 高居榜首。大多数的罪魁祸首都对自己的罪行根本浑然不知！

大多数的质量改进系统，都以各种指数或图表来衡量工作结果。面对着这一大堆的质量指数或图表，执行人员根本不了解它的意义，简直不知该拿它们怎么办，更谈不上采取什么行动了。这也就是多年来质量专家为什么从未被邀请列席重要会议的原因。

其实，计算出公司的质量成本并不是件困难的工作，但却很少有公司能完成这项工作。主要的原因在于，那些负责计算的人都事无巨细、斤斤计较，打算提出一份完全没有遗漏的报告。结果，许多公司单为了计算并标定质量成本就耗时数十年。

其实，这只需要几天的功夫就足够了。第一次计算时，或许只计算了 70% 至 85% 而已，但是这个数字就足够达到警惕的效果了。实在不必再费心思挖出其他部分。何况，几年下来自然会知道最正确的算法，也自然能计算并标定正确的成本。这项成本可能因需要不同而增加或减少，那时再视实际需要而调整或改进便可。

在此，我不打算再详列计算的方式了，在以前，特别是在《质量免费》一书中，我已详列了这些方法。简言之，它的规则就是：检查任何事情，只要是因为第一次没把事情做对而产生的，就将之计入“不符合要求的代价”中。

质量管理的第四项基本原则即：

用“不符合要求的代价”衡量质量，而不是用指数。

10

教 育

导读：

- 执行官教育
- 管理者教育
- 员工教育
- 培训课程

我一向认为，规范的商业教育过程未能把对良好工作的认识正确地传达给学生。这并不是什么新发现，事实上，可能根本就很少有人对这套方法满意过。

教育学者们研究出来的教学技术堆积如山，但其中大多数只能保证学生窥视到人类知识的一角，却无法找到一套准则，以保证学生真正地了解知识。因为“了解”必须依赖学生个人以及他们的“学习欲望”去达到。

同理，在商界的教育课程中，不但要教材有趣、教法新颖，更重要的是，教材的内容要符合需要，才能达到深入探讨的目的。想要消除公司中的困扰事项，单是弄本洋洋大观的“食谱”是不够的，那样反而会给运营造成另一种困扰。人们会设法建立程序，以实施食谱中的各种项目，但很快地，为了勉强遵守程序或无法遵守程序，困扰的内容反而会变本加厉。

一个公司要想免于困扰，就需要人和人之间不断地交流、沟通，而教育也必须成为日常生活之事。人人都必须具有共同的语言、工作的技巧，并了解每一个人在公司运转的巨轮中所扮演的角色。

每个人都说需要“第一次就把事情做对”，事实上也没有人喜欢在第二次做对。可是，在现实生活中，也许任何事情都是在第三次才做对。的确，公司必须有计划地把消除困扰的基本概念和技术灌输给每一位员工。

对一个主题透彻地了然于胸，那才是真正的“了解”。每当我与职业高尔夫球选手聊天时，我总会为他们对高尔夫球了解的程度而折服。他们知道球的制造过程，知道各种球杆的性质和用

法，在各种不同的情况下都能预测一击的结果，这些事情显示出他们如何深切地了解高尔夫球比赛的内涵。质量，和高尔夫一样，都属于这样一种范畴，人们经常是浸淫多年而其实根本未窥堂奥。真正想成为一家无困扰的、预防为主的公司，就需要每个员工都真正了解质量的内涵。

每一个人都必须明白“质量管理的四项基本原则”，这就是所谓对质量的共同语言。

管理团队对改进质量负有重大的责任，因此对质量改进过程的14个步骤，必须深刻理解、了然于胸。这14个步骤在《质量免费》一书中已详细说明过，在本书的第11章中将再作重述。

公司中的每一个人都必须明白自己在造就完美的质量中所扮演的角色，负有特殊任务的人更需要接受特别的教育，以便胜任自己的角色。这些教育包括，供应商质量管理、质量决定的成本等等。

整套的教育应该包括：执行官教育——让高级管理者了解自己的角色，管理者教育——让执行者学习如何去做，员工教育系统——让公司全体员工了解自己的地位，以及其他各种工作室研修课程。以便各个负有特殊任务的部门，如采购、会计、质量、市场营销等部门，能够进一步了解如何去做每个人的重要事情。

在我们开始逐一讨论各项课程以前，我想指出，无论哪一种课程，最好的教学方式都是个案讨论。但是，若采取传统的教学方法，大多数的学生都很少能够详细读完一个案例，更别说实际讨论和发表意见了。因此，我们采用了戏剧化的方式，用演员、录像带把个案活生生地表现出来。学生则拿着一张供讨论用的实际资料的纲要表，这样，每个人都能十分投入地参与。（为教学过程中的每一个单元选择担任辅导员的公司的经理时，必须非常慎重。一个不合格的辅导员很可能会把你这套教育方法置之脑后，而自鸣得意地按照自己的商业经验把学员们引上歧途）。

执行官教育

执行官教育的目的，是使高级管理人员了解自己在造成问题方面所扮演的角色，然后进一步完善质量改进过程。执行官必须了解其他人将接受的是什么课程、内容是什么，也必须知道自己在面对不符合要求的情况时，该有什么样的反应；他们更须知道，自己应该如何鼓励员工，实施过程的改进。由于他们是公司中的老总，不但深受瞩目而且举足轻重，因此，他们必须要有健全的认识。

执行官教育至少需要两天半的时间，而且应在公司以外的地方举行。举行期间，即以此课程为第一优先，绝不允许任何打扰，也不允许任何人抽空溜回公司去看一眼。

课程的内容包括质量管理的基本原则、改进质量的战略、14个步骤、教育体系、改正行动，以及种种工作室，以增进他们对各项题目的深入了解。每班学生不得超过22人。

管理者教育

管理者教育需时四天半，每班学生不得超过22人。

管理者教育的内容包括，所有执行官教育的内容及许多其他项目。此时更将详细地说明14个步骤，使学生彻底了解每一个步骤的内容。因为每一项行动背后，都另有玄机。

此外，参加管理者教育的人必须花点时间做演示文稿。让这些人认识到自己必须持续地进行改进质量的工作，是这项教育的重点，因此，他们必须具备在公众场合发表意见、寻求沟通的能力。由于这种管理者教育运用工作室和相互式教学将所有材料融合在一起，因此，可以打下在实际工作时的坚实基础。

员工教育

公司中除了以上的人员之外，其他 95% 的员工则将以阅读的方式获得基本的质量教育。这些教材需要特别制作，我们目前已研究出一套层次分明的标准方式：

1. 准备一些教材供员工未上课之前先行阅读；
2. 准备一段录像带，片长约 15 分钟，用以阐释单元课程中将讨论的概念，录像必须是原创性的脚本并有演员表演；
3. 工作室中所讨论的概念必须能就参加者所熟悉的事项来发挥；
4. 由辅导员引导学生将这些概念应用到对公司实际情形的讨论中；
5. 指定作业，学员应该将学到的东西运用到自己的工作，并实际体验这些观念和实际生活的关系。

这一套层次分明的方式，将使员工教育获得一贯性。这种教育可分为 15 堂课，每堂课两个钟头，包含上述的每一个步骤。每堂课各由经过培训的经理担任辅导员，通常需要两周时间。

培训课程

以下列出课程的主题和简略的内容：

1. 质量改进的必要

这堂课是为了帮助员工了解，有许多顾客都对不合格的产品或服务感到非常失望。并用录像带放映一段公司首席执行官对顾客的承诺。

2. 质量改进的概念

将“质量管理基本原则”以人人都能明白的浅显方式表达出来。

3. 确认要求

通过对任何一项工作的成本与产出的分析，向学员说明确定具体的要求是可行的。

4. 衡量是否符合要求

以第3课中的一些要求为例，让学员学习衡量自己达到要求的程度。这堂课的目的之一，是让学员了解衡量是一种沟通的方法，而绝不是关注某事的消极的方式。

5. 不符合要求的预防

在确认要求并衡量出达到要求或者没有达到之后，我们接着讨论如何防止不符合要求的情况出现。

6. 需要的工作标准

这堂课强调工作标准不容任何曲解的必要性。在这个特别单元的工作室中，将帮助学员学会如何向他人解释“零缺陷”的意义。

7. 不符合要求的代价

本堂课的内容，是将各学员工作范围内不符合要求所需的花费和符合要求所需的花费以一种方式一一明列出，让学员能用它

去看看，在他们的管辖范围内，如果与在第3堂课时所确认的各项要求不符合时会付出什么代价。

这前面第一阶段的7堂课所打下的基础足以使学员能够确切地理解什么是引起质量改进的动因。

第二阶段的7堂课，则是展示一个公司实施这些步骤的方法，并清楚地指明什么是造成问题的根本原因。我们采用了两个虚构的公司——“质量公文包公司”（QBC）和“完全保险公司”——这是因为一般人总认为制造业和服务业大不相同。这一段课程有一个要务，即指出这两大行业其实区别不大。

8. QBC 公司

走访这家公司的执行官，请他们说明：他们认为质量问题由何而生及它的解决之道是什么。

9、10. 消除不符合项（第一部分和第二部分）

这堂课展示出 QBC 公司在有了正确的态度后，是如何探讨不符合要求的问题并消除它们的。

协调人以他自己打高尔夫球的错误动作为例，来说明如何分析和确认问题。

11. 解决问题的团队方法

QBC 公司的维修服务团队现身说法，表示共同讨论问题是更加实际的解决途径。

12. 公司在质量改进中的角色

由上述两家公司的总裁面对面讨论两家公司的不同点，及各自在提高质量上所遭遇的问题。这样能使大多数人恍然大悟。

13. 经理在质量改进中的角色

这节课中，我们和一位生产经理讨论他在环境持续、原料获取及准时出货方面所遇到的各种问题。然后再要求学员自我测验，看看他们自己的工作范围内是否具有积极的影响力。

14. 供应商在质量改进中的角色

此处所讨论的，不只是公司以外提供材料的供应商，也包括公司内部互相的材料供应者。在一个组织中，我们通常由别人手中获得某种原料，然后再进行加工。

在以上14节课的最后，要和一些学员举行一次讨论，每一位学员都要谈谈他们参加这些课程的学习以后，有什么样的改变和收获。

15. 总结

全部的教育过程，可以用我所谓的“6C”来总结，即“领悟”（Comprehension）、“承诺”（Commitment）、“能力”（Competence）、“沟通”（Communication）、“改正”（Correction）和“持续”（Continuance）。

“领悟”——是真正了解需要什么，并将所谓“传统智慧”的思考方式抛诸脑后。这是一个公司决定通过改进改变其文化的关键。

“承诺”——是表示投入并献身此项工作的方式，应先由管理者开始，其他人员相继跟进。只有这种根深蒂固的决心才能变革企业文化，而管理者表达决心的方式，应是以身作则和积极思考。

“能力”——是以一种有条不紊的方式实施改进过程的手段，每件事情都必须朝改进公司文化的方向发展，而且无需操纵或激

励。

“沟通”——是使与公司有关的所有人员，包括供应商和顾客都彻底了解并支持质量行动。要达到这个目标，惟一的方式就是由公司主动和这些人接触，使他们明白各自在质量改进中所扮演的角色。

“改正”——是确实掌握目前的问题，追根究底，彻底消除产生问题的可能。要补救一个问题并不难，尤其对于老问题更是驾轻就熟。但是，想要彻底根绝问题就非得 6C 完全具备才行！

“持续”——是指对待过去不可忘记，对待未来要切实把握。无论情况如何好转，都不可丝毫懈怠。

11

执 行

导读：

- 步骤一：管理层的承诺

理念是基础，教育则是了解理念的必经之道。但是，若没人实际去做某些事，一切都只是空谈。在质量改进中，“做某些事”需要采取实际行动，切实改变公司的文化和管理风格。

这种改变，就是把以“优良”、“评估”、“质量等级”和“指数为导向”的文化，变成“符合”、“预防”、“无缺陷”和“金钱为导向”的文化。

几乎每年，市面上都会出现一本震撼企业界、振奋人心的新书。书中描述一套如何提高公司或个人的表现的系统，并清楚地表明按照这种管理方式去做的种种好处。虽然很多执行官拜读了这一类的书，也都真心诚意地想照章行事，可是情况却依然故我，无甚变化。这并不是因为书中的观念或技术不切实际或不合逻辑，也不是因为人们不求进取。

几乎没有任何改变的真正原因在于公司未能将实行列为第一要务，也未能用井然的方法去实施。执行官们似乎总是以为，只要把这本书复印后发给每个管理人员看一看，互相讨论一下，自然就能达到目的了！每到一个大公司，执行官几乎都会跟我说，他们买了4 000本《质量免费》发给员工——可是一点用处都没有。

当银行想成立分行时，绝不会只是派人去买下许多好地段；零售店要想扩建成购物中心，也不是搬去和市场调研专家为邻就成了；一家公司的信息系统出了问题，并不是再买部大电脑就能解决的。在这些行动中，一般的模式是要遵循的：先描述目标，再由一个团队设计方案，然后整个公司依方案行事。行进途中还必须衡量，一有错误立刻更正。直接相关的员工都必须接受教

育，直至他们全部了解为止。然后，其他当时不相关，而如今又相关的员工陆续加入，也陆续接受培训，逐渐便形成了一种惯例性质的培训活动，以便任何新加入的人，不论等级，都能了解情况，和他人齐肩并进，这样大家才能互相讨论。

质量改进是永无止境的过程，彻底改变公司的文化也非一蹴而就之事；只是认定它是最该做的事情，或是认为它值得一试并不能产生结果。

并不是每个经理都热爱现代通讯系统，也并不是每个经理都喜欢桌上放部终端机；有些人贴邮票时喜欢沾口水，有些人还是喜欢带老式的便餐盒，不喜欢把午餐随便塞在大牛皮纸袋里。

改变公司的文化并不是教给员工一堆新技术，或强迫他们在生活方式上追求潮流，而是改变价值观并提供典范，这是必须由基本态度的改变做起的。

电视广告上不同种族的人欢聚一堂的情景，比任何法律、规章更能说服人们消除对种族的歧视；看到不同种族的人为相同的问题所困扰，并有相同的感情，而且彼此和平共处，更能使人印象深刻；在电影、电视中能力高强并担任执行官的女性，比任何妇女解放活动的演说、专论更能增进妇女的自信。对许多人而言，除非这些美好的景象活生生地展现在眼前，否则就很难使他们相信这种可能性。

要想使质量改进成为公司文化的一部分，也需要运用相同的方法。人们目前正在做的种种可怕的事、造成缺陷的种种困扰、造成的种种困扰和缺陷，原本都是出于善意举动而引起的。每个人都以为公司希望如此，因此才会这么做。人们只是耳濡目染、有样学样。

我们现在这样的企业文化形成了。但是，我们不需再去追究它的原因，也不需要去诅咒它。我们也不必再去分析现在的情况与未来将有什么不同。我们所需要做的，只是描绘我们对未来的期望，然后迈步踏上这条金光大道。

现在，我们必须做的事便是建筑这条大道——以供我们踏上改进的旅程。这条大道是由 14 件事铺就而成的，我们必须按部就班地逐一完成；然后，重新再放置一次这 14 块基石，如此一路向前铺筑。在这种不断的重复过程中，这 14 块基石将越来越平稳易用；它们永远是前进的基础。

虽然，我运用这 14 个步骤已经有 20 年了，但每天我仍然可以温故知新。它们看似简单，其实深奥；它们看似无足轻重，其实不容忽略。让我们仔细研究它们，再看看妙用如何！（这 14 个步骤在《质量免费》中有详细的描述，现在已有大量的实施案例供我们讨论。）

改进质量的 14 个步骤是：

1. 管理层的承诺
2. 质量改进团队（QIT）
3. 衡量（后修改为“质量衡量”——译者注）
4. 质量成本（后修改为“质量评估成本”——译者注）
5. 质量意识
6. 改正行动
7. 零缺陷计划（后修改为“为零缺陷计划设立专门委员会”——译者注）
8. 员工教育（后修改为“主管培训”——译者注）
9. 零缺陷日
10. 目标设定
11. 消除错误成因（ECR）
12. 奖赏
13. 质量委员会
14. 从头再来

一家公司是如何开始进行质量改进工作的呢？

在本书中，我们将看到的例子是：最高管理者要求手下的一名高级执行官去视察一下“质量业务”，任务包括去了解其他公司的情形，想想自己公司的解决之道，然后着手进行。

这是十分有建设性的第一步，因为在他的指示中几乎没有偏见存在。这种潮流是 80 年代才开始出现的。在这以前，大多数公司的最高领导对什么能产生高质量、什么不能产生高质量都有自己的一套理论，而且相当自以为是。直到今天，仍有不少这类的执行官四处演讲，宣扬各种技术导向的解决方法，而未曾感觉到这些质量技术并未对他们自己公司的质量有任何贡献。

那位奉命视察“质量业务”问题的执行官完成任务之后，他常会面临一个两难的困境：如何去拔虎须？因为下令视察的人也正是第一个该修理的人！最高领导最需要去接受教育，然后告诉每一个人他已经改变作风了。

在和那些在质量方面大有改进的公司的交流中，执行官都发现，高级管理层不但是解决问题的关键，而且根本就是造成问题的主因。这很难用一句话说清楚，不过，人们自然会领略到，惟有执行官接受彻底的教育，并肩负起改造企业文化的任务，才有可能出现真正的改变。

但是，不久事情就会很明显，公司中并不是每个人都肯相信高级执行官的新政，因为那些执行官们经常只有三分钟热度，而且朝令夕改，可信度着实不高。因此，现在问题不再是“我们如何使管理层注意质量并设法改进”，而是轮到管理人员去伤脑筋：“我们要怎样才能使员工相信，这次我们将贯彻始终、持之以恒？”

当所有的员工都达成质量的共识，也明白了自己在质量改进中所扮演的角色之后，公司的企业文化才有可能改变。当员工所受的质量教育开始发生作用之后，他们便会主动希望执行官把质量放在第一位。而且，从此以后，他们希望执行官都能坚持凡事都符合要求，也希望自己如此。

这便是一条金光大道了，让我们逐步地实施那 14 个步骤吧！累积了数年的经验之后，我对他们所知更多，也能更详细地说明了！

步骤一：管理层的承诺

当公司的执行官第一次来到“质量学院”时，他们常会问相同的问题：“咱们的老总真的相信这一套吗？”

我们常提醒这些执行官，他们的顶头上司自己都已经亲自参加过这个课程，还拿出他们上课的照片为证，但是，那些执行官仍是半信半疑。那么，询问下面的问题也就很恰当了。老总们究竟要如何做才能赢得信任呢？这就是所谓“承诺”的问题了。当然，最高执行官本身的威信是很重要的，但采取实际行动以增进威信也是必需的。严格拒绝任何不符合要求的情况；是最高执行官增强威信的最好方法。必须采取的行动有：

第一、发布公司的质量政策。政策必须明确表示改革的决心，而且内容清楚易懂，不可有任何模棱两可的字眼。

第二、在例行的管理会议上，必须把质量列为第一项议题，比财务问题更重要，并且应仔细地逐项讨论。

第三、CEO 和 COO 的心中应对质量应有清楚的方针，随时向公司中的所有人宣扬新的质量观念。

让我们逐一展开这些主题。

公司的质量政策

制定质量政策是第一行动，使大家知道有这么一个政策而且将它认真执行，则是第二行动。我们建议政策的内容如下：“我们将及时向顾客提供零缺陷的产品或服务。”

不过，每个公司都用各自的方式来宣传这个政策。我们在“质量学院”中宣教这种观念，也为不少公司设定了这样的政策。

下面我将列出几个不同公司的质量政策，它们的说法虽然不同，其实理念都是一样的。质量政策的惟一规则即清楚明白，不易被误解。

【3M 商业磁带事业部】

公司中每一个部门的运营都必须符合要求而且使顾客满意，否则便更改要求，以真正符合我们和我们顾客的需要。

为实施这样的政策，就必须使每一个人承诺：他的表现都能符合要求。

我们基本的工作哲学便是预防为主，坚持“第一次就把事情做对”的态度，使质量成为一种生活方式。

【IBM 公司瑞雷研究三角园】

我们将把零缺陷的、有竞争力的产品和服务准时提供给我们的顾客。

【阿莫科公司中西铁事业部】

以具有竞争力的价钱，准时提供符合顾客要求的产品。我们的名字，对卖主、我们自己以及顾客而言，都必须是质量的象征。

【布若斯公司】

我们不惜一切追求卓越。

我们的目标就是使顾客完全满意，准时提供无错误的、有竞争力的产品，把维修服务减至零。

【伯西泰公司安罗勃尔电力事业部】

为了改进质量，我们将制定明确的要求，希望每个人都能第

一次就把事情做对。遵循要求或必要时使要求更臻完善。

【米利肯公司】

我公司决心提供最能帮助顾客兴旺发达的高质量的产品和服务。

公司的内部工作（研究开发、市场营销、产品制造、行政、服务）都应谨慎遵循工作说明以完成任务。

【克劳士比学院】

我们将为顾客和员工提供无缺陷的工作。

我们完全了解我们的工作要求并支持我们的制度，我们将永远符合这些要求。

在政策明白地宣告之后，就应建立一种实用的质量状况报告书，以便在各种重要的会议中使用。质量应列在 CEO 的备忘录中，以示郑重。状况报告的内容如下：

质量改进过程

- 有多少员工曾受过质量教育？
- 团队的功能适合吗？
- 我们有什么成功的事例可供分享？
- 有什么问题需要解决？

质量成本

- 我们是否在所有操作部门都有了模式？
- 目前的趋势如何？
- 最大的改进时机在哪里？
- 有什么问题需要解决？

符合要求

- 我们符合要求了吗？
- 我们应该采取什么行动来强调必须符合要求？

为了持续强调实施新政的决心，CEO 应随时准备一小段演讲稿。下面提供一个有用的范本：

CEO 的演讲（推荐本）

我发觉目前质量是一个很流行的话题。我们的顾客、我们的国家、我们的公司以及我个人都非常关心这件事。

我们已经用心钻研过这个问题，也已略有心得。其中最清楚的一件事便是：没有任何快捷方式可以解决质量的问题。惟一的途径，便是决心、教育和清楚的执行过程。

我们的研究发现，一个公司如果认真对待质量，便能很快有所改进。但是，要使质量成为日常事务的一部分，却需要好几年的时间。

我们也了解到，改进质量必须由高级管理者做起。因此，现在每个管理者都要接受特别的培训，以帮助我们开发质量的共同语，并认识到自己的角色。公司中的每个员工也都将接受这样的培训。

我们要把无缺陷的产品和服务提供给顾客，毕竟，那是我们在广告和讨论中所宣称的。说到做到这才是我们当前最重要的任务。

一个言出必行的公司，才能成为企业界的佼佼者。

我们拥有人才、设备和知识，足以担此重任。因此，我们承诺永远致力于确保质量。

高级执行官必须终其一生一再重复这样的观念，同时他们必

须每天面对“这样够好了吧？”的问题。因为每个人都希望确定他是否仍坚定不移。因此，他必须每天耳提面命，直到建立信心为止。

1962年，我们实施“零缺陷”之后6个月时，一位高级经理拿了一个不合规定的零件来找我。那个零件电子组合良好，不过盒子上有条裂痕。

“我刚去找过工程师，他们说这条裂痕对规格和功能都没有影响。市场部的人也说顾客根本不在意，因为反正他们把这零件装在内部，谁也看不见。我们若重做这盒子的话，得花上3.5万美元，实在划不来；何况我们这种零件只做了23个，又都已经完工了！”

“那么你要我怎么办？”我问。

“签名通过，好让我们能用它。你的手下不愿破例，他们强调零缺陷至上。”

“我没有问题。”我回答，“不过，请你给我重画一张设计图，清楚地标明你希望这条裂痕应该在哪里，以后我们便得注意，在每一个零件上面相同的地方都要做出这条裂痕。”

我不得不把话说个明白：“我们非常重视要求。如果你想去除任何东西，请你依规定更改要求。但是，请你千万不可要求我同意任何偏差，我们必须花很多时间去学习如何把事情做对。”

这是这个老板第一次破例同意花钱重做零件，消息立刻传遍公司上下，同时也向每个人传达了另一种观念：尽管有燃眉之急，也绝不可明知故犯、违反要求。

管理层的承诺，将一再地遭受考验，直至人们确信为止。

12

团队行动

导读：

- 步骤二：质量改进团队
- 步骤三：衡量
- 步骤四：质量成本
- 步骤五：质量意识
- 步骤六：改正行动

步骤二：质量改进团队

质量改进团队需要有清晰的目标和明确的领导。否则，人们会忙于策划、挑选队员，却忘了这个团队成立的目的。我们需要设定几条规则，说明团队的日常工作内容以及如何选择成员。这个质量改进团队是运行过程中的关键部分。

团队的目的是指导质量改进的过程以及帮助它进展。它不是在事先明确每一次行动，它不是万能者，它的工作是协调和支持。

这个团队的成员，应该帮助那些有决心致力于改进的人去除障碍。他们对外代表公司，安排教育培训课程并举办各种活动；团队应该代表各个业务部门，而且应在可能范围内尽量被授权，成员不必每次都去与各个部门商讨，才能作决定。

这个团队的领导人应是常常能与最高层沟通的人，他也必须了解公司整体的策略并能在必要的时候采取强硬手段，大刀阔斧地改革。

在整个改进的过程中，必须有一位专门的协调人。这位协调人的努力将使一切顺利进行，并使领导和整个团队的立场协调一致。

最高管理层、协调人和团队领导人共同制定全面的策略，通常还要有一位顾问的帮助。这个策略须经由团队的同意，并可依队员们的实际需要而做更改。

全体成员都必须受过相同的质量改进教育，否则会因意见不

同而争吵不休。何况，观念错误的成员，会使整个改进方案沦为低层次的鼓舞计划。这种情况下，就难免会产生“质量圈”等表演式的节目。

这个团队的成员必须了解，我们旨在改变公司管理人而不是“大部队”的态度和行为。“小兵小卒”们是会跟着改变的。

团队的目的

在成立质量改进团队时，人们经常认为他们的任务便是“改进这里所有的事情”。这倒并非不切实际的想法。

不过，这个团队所造成的进步也许并不明显。改进不仅仅是通过程序和行为的策略性的改变就能产生的，这些也会发生，而且需要发生。团队也要着眼于开展对所有员工的培训活动。没有什么比教育员工更重要的了。

事实上，团队成员本身获得经验便是最真实的学习。在经过一段时间的面对面地处理改进质量的工作后，他们便逐渐对这项工作有了更深入的了解。他们发觉质量深奥微妙，开始乐于为它奋斗——也乐于享受胜利的成果。

因此，公司的管理层成立越多（没有冲突）这种团队，就有越多的人能了解到减少困扰的必要性。最好的培训就是实地去做。

以少年棒球队来说，比赛的惟一目的就是得分吗？衡量一个球队的成功只是看它的球员踩过几次垒包，或有过几次完全防守吗？不，这种青少年体育竞技的目的，是为了培训儿童彼此相处的能力，并使他们了解自己。也就是说，了解生活才是它真正的目的。

认为质量改进团队的功能就是修正行动的人，也和那些斤斤计较少年棒球队胜负几分的人犯了同样的毛病。

每个投身于质量改进工作的人，不但会对公司有更多的贡献，他自己也将获益良多。

步骤三：衡量

很多质量改进团队，甚至许多公司，都对衡量相当敏感。认为这是最麻烦不过的事。但实际上，没有清楚的衡量，才会造成困扰。人们只有在说不出在干什么的时候才会感觉沮丧。

衡量是正常的事，我们随时都被各种衡量所包围着，我们有钟表、月历、码表、年龄、身高、体重、血压等等所有这些。几乎很难找到任何不含衡量成分在内的东西。没有这些，我们便很难用十分确定的方式来沟通了。

衡量只是一种察看进展情况的方式。有一家公司遇到一个难题——管理人员坚持说他们的工作是无法衡量的。于是，质量改进团队便发给每位执行官一人一张尺寸、颜色都相同的评估表和一支有色笔，请他们想出一项能够被衡量的事情，然后挂在门上。几个小时都没什么动静，然后有位执行官挂出了“准时开会的次数”，接着另一位挂出“到下班时尚未处理的信件数量”，另一位挂出“秘书需要找我却找不到我的次数”。不一会儿，每个人都有了一项衡量。

质量改进团队常为了这些衡量而大费周折、伤神费脑；直到最后才发觉，这根本不该由他们来决定。所有的工作都是过程，不论你是银行柜台员、水泥工还是电脑程序师，都能确定工作所需的投入。你从别人、别的部门，或供应商手中取得某种投入，然后对其进行处理。你的工作以某些方式改变了投入，结果就得到了产出。这样，你就获得了投入、过程和产出。

这里的每一项都可以被衡量，而且任何一件工作都可以用这个简单的模式来衡量。我们发现，一旦各个阶层的工作者了解了这个模式，就能很快地为自己设立衡量并帮助别人设立。

不过，如果这样还不行的话，你可以去询问那些接受你的产出的人，请他们告诉你，你的工作表现如何。他们的回答就是一

个衡量。

许多经理对于在研发部门推行质量改进工作感到非常为难，他们甚至以为质量改进工作会影响研发部的创造力。这是个合理的忧虑，因为一般人一向认为创造力是无法衡量的。他们也担忧，所提出的质量要求有许多次是错的，或者可能难以被完成。这和“质量管理基本原则”第一条相悖。在此应认识到的问题是，研发工作和其他的工作并非如此天差地远；每项工作中都含有创造的成分，研发部只是把“创造”规范化罢了。提出的要求不够周全或完备的情况也存在于任何一个地方。

每个人都以为别人都有明确的要求可循，惟独自己是在黑暗中摸索。你也知道那不是真的。有创造力的人必须能把自己的构想传达给别人，惟一的方式就是依过程、程序和衡量去做。举例来说，出版一本书，如果作者希望读者接受他的构想、了解他的思想，并有所响应，他们就必须依据一定的规则去写：他们必须以读者所能理解的语言去写，必须使用正确的句法结构，必须使用读者理解力水平所能容纳的词汇，而且整本书的组织要合乎逻辑；书本身的版式编排也要好拿好卖；书后要附有索引，书前要有目录。如果作者希望人家了解他的思想，就必须先达到这些要求。

这个过程与书本思想内容的好坏无关。解释一个很差的想法和解释一种好思想一样麻烦。

步骤四：质量成本

在“质量管理基本原则”第四条中，我们已详细讨论过质量成本这一个概念。但是，根据我们从质量改进团队中得来的经验可知，并不是每个人都愿意计算这项成本。质量部门必定希望这个数字越小越好，而非制造部门的人倾向于以为这项成本仅会出现在制造部门。

因此，我们学会了成立一个特殊的工作室，由财务主管和其他相关的部门共同制定出一套适合他们会计系统的程序，这样才能得到客观的数字。然后，再将这个程序的纲要应用于其他各单位。如此，每个人依这个要求模式计算出自己的质量成本，然后财务负责人再综合计算，便可得到全公司的质量成本之和。

许多 CEO 看了质量成本都会立刻暴跳如雷，这比任何对他们执行能力的评价都更容易激怒他们。因此，有时他或许就会下令：“我要这个部门在两个月内削减掉 10% 的质量成本。”他将会发觉这一点也不困难——只要削弱该部门的质量功能就成了！不过，这当然是违反生产原则，而且得不偿失的。因此，我们学会了如何向 CEO 或其他高级执行官解释，质量成本是流动的。有朝一日，它会真正成为执行官用以衡量工作表现的准绳，但是在第一个阶段中，他们必须学会把这个质量成本的数目视为一种具有积极意义的数字，而不可视之为具有威胁性的敌人。

当公司中的质量成本被确认而且被纳入日常的管理过程后，它对质量改进过程本身就是一种很好、很有意义的良性刺激。再没有任何东西比钱更能引起管理层的注意力了！

质量成本必须被正式而客观地综合计算。如此，由于它持续不断地衡量着相同的事，便能够显示出整个改进的趋势。

步骤五：质量意识

公司和组织内部的沟通至今仍是一道难题。有太多的事情应该互相沟通，人们想知道的事情也总是有很多。要确定对于需要沟通的事情双方是否都已有了充分的了解，这一直都很困难。许多公司为了要向员工解释质量并使之对其有所认识，便印制许多特刊、建立信息系统，这是很有用的。不过，最高明的方式似乎仍是运用公司内原有的系统去传播质量的概念。例如，与其特别印发一份有关质量的刊物，不如在公司原有的刊物上宣扬质量观

念。如果这家公司本来没有沟通的系统，那就立即建立一个，因为没有一家公司不需要沟通的。

公司必须广泛宣扬“质量”一词，时时提醒人们注意它。海报是个好主意，它既不幼稚、不虚夸，也不会显得不够专业化。事实上，最能够提醒人们注意的就是铺在地上的地毯。米利肯公司就专门设计了各种地毯，上面写着“第一次就把事情做对”或其他各种有关质量的警句。把这些地毯散放在公司各处，员工低头一看就受到提醒。有些研究显示，出于某些原因，地毯似乎比海报更能引起人们的注意和回忆。

这种对质量的意识必须成为公司文化的一部分，与公司文化密切配合。同时，员工对质量应该要有紧要、切身的感觉；他们必须了解管理层对质量管理的承诺并且清楚这个质量管理政策，更必须知道做错事情的代价。

对质量的意识不是单靠出版刊物或提倡运动就能达到的，它是一种信息的传播。我曾见过一个管理团队。他们因为公司电脑程序中的一个错误而损失惨重。这个程序的主要作用是查错，可是由于程序设计不够严密，在查错之前没有先把查错事项定义清楚，致使电脑主机负荷过重，估计因此耗费了约 25 万美元。这些管理人员不只是开口向员工抱怨这件事而已，他们不辞辛苦地借来了 10 辆崭新的凯迪拉克大轿车，整齐地排在公司门前，然后请每个员工到外面去看看“那个查错程序的代价”！这一招令员工印象深刻。

管理人员的行动可以引起员工对质量的警觉。管理人员谈论质量的方式也是很关键的。当质量一词在公司的专用辞典中成为符合要求的代名词时，质量便开始发生作用了！

步骤六：改正行动

大多数的公司都自以为拥有改正行动的系统，但是，却仍有

一大堆问题未能在合理的时间内获得解决。我常喜欢问我的听众：“你们之中有多少人曾有一个问题拖延两年以上未能解决的？”结果举手的人总是很多。这表明，有许多问题未找到合适的人去处理和解决。

有时，人们会在错误的事情上白费功夫。再拿橄榄球来作例子吧！假设有个倒霉的球队，用了一套错误的分析系统来作为改正行动的基础。

斯梅德利教练在连输了3场球，比数都是14比13之后，得到了一个结论：对方封锁了一个加分球，而他的球队却一个也没守住。如果他的球队守住两个加分球的话，那他们就能以13比12赢球了。

于是，这支球队开始全心全意地加强封锁加分球的培训课程。他们整个礼拜练习，为自己设立目标，不时以各种鼓舞性聚会激励士气。随后的两场比赛中，他们共封锁了13个加分球，于是，全队为达到了自己的目标而举行了庆祝活动。在整个球季的剩余时间中，他们继续封锁了对手许多个加分球，他们几乎完全忘了比赛的其他意义！

不可思议的是，改正行动的最大问题在于误解了“改正”的意义。我们总以为改正系统建立的目的，是要把不对的项目改成对的——电脑出错，就重新设计程序；弄错了信用卡，账要重新做对；孔洞太小，就想法弄大以符合要求——人们小心翼翼地做着这些改正行动，我们也一向认为售后服务单位就是做些修修补补的工作，并不期望他们的任何反馈。

其实，改正行动真正的目的，应是认清问题并永远消除它。这可分为数个阶段。举个例子来说，若有一天，你突然在自己家后院碰到一只大灰熊，你能立即采取的行动当然就是赶快躲开它，千万别去招惹它。这一阶段，就是所谓的“把不对的改成对的”，也就是一般人以为的改正行动。这只灰熊离开了树林而出现在你家后院是不对的。不过，这时候来讨论对不对的问题不太

切合实际。

真正的问题是，这只灰熊到底为什么跑到你家后院？我们必须了解灰熊出现在你家后院的原因，然后切实杜绝原因，防止这种事再次发生。也许是因为灰熊原来的食物来源区遭到了破坏，或许它是被某种力量逼入你家后院的。你必须去分析原因，才能使这只灰熊回到他该去的地方。

解决的方式绝对不是找来一批军团保护你。有些组织在此时就会发出对灰熊“格杀勿论”的指令，结果是有许多人家的后院继续遭到灰熊入侵，很多庭院被糟蹋了，很多灰熊也被射杀了！

改正行动的系统，必须以能显示问题的资料和能说明问题起因的分析为基础。只要找出根源，问题自然就能解决，这才是真正的改正行动。

供应商质量管理就是很流行，也很实用的一个重要的改正行动的步骤。通过找出制造最多问题的供应商，以预先设计好的方式与他们展开会议，公司可以逐步减少，直至完全消除这些供应商所提供的不合格产品或服务。其实，所以能消除问题，大半只是靠和供应商沟通，让他们了解公司的要求。因此，协助这些供应商进行改正行动的工作，只是帮助他们了解要求，向他们把要求解释清晰，使他们明白这种要求应如何达成、如何衡量。这样做之后，供应商和采购者之间便很少会有新的错误的起因产生了。

13

团队执行

导读：

- 步骤七：零缺陷计划
- 步骤八：员工教育
- 步骤九：零缺陷日
- 步骤十：目标设定
- 步骤十一：消除错误成因
- 步骤十二：奖赏
- 步骤十三：质量委员会
- 步骤十四：从头再来
- 服务业与制造业
- 评论

步骤七：零缺陷计划

许多公司在开始实施零缺陷计划后，质量改进团队就变得非常紧张，因为他们急着计划一个“零缺陷日”。他们预想着到时会的紧迫匆忙，因为他们以为在“零缺陷日”应该有乐队、草帽、纷飞的彩球，并能做所有有趣的事情。其实这大可不必。零缺陷本身就足以令人欢欣鼓舞，根本无须安排。惟一重要的是，如何选择举行“零缺陷日”庆典的时机。我们曾看过许多公司急匆匆地想尽早举行“零缺陷日”庆典，因为他们认为这必定使他们大有收获。事实上，除非实施此计划已有一年半以上，否则无须为“零缺陷日”焦急或预做计划。

决心执行零缺陷，意味着在有推动力而且持久的质量管理过程中向前迈进了一大步。因此，应该严肃地对待并以慎重的态度来计划，不可有喧哗玩笑的成分。这是个彼此沟通了解的时机，但又必须与其他的沟通有所区别，以便人们永志不忘。我们曾以客人的身份参加过许多公司的“零缺陷日”，这种场合总是令人欣喜。

在计划“零缺陷日”的时候，质量部门需慎重考虑届时将发表演说的人。若有重要的客户，应安排客户代表说话；若有工会，也应邀请工会代表说话；同时应邀请一些城市或社区组织的代表，以便显示公司以外的人对这项活动和结果的关怀。

步骤八：员工教育

在公司的管理层终于完全了解了“质量的四项基本原则”并踏上光明坦途之后，接着便需要开始教育公司内的所有员工。传统上，这项教育工作就是交给培训部门，让他们搜集一些资料，并和一位顾问商量商量，然后拟订一套课程。但是，数年来从其他事务中获得的经验使我们了解到，这种教育方式所传达的知识，经常要不了多久就变了质。原因是个人因素的改变或是因为授课人想使课程有趣些，于是很快地，原本的旧观念又冒出了头，而你也将体验到我所谓的“失落的文明”式教育。

一个妇人教她的儿子煮罐头火腿。她打开罐头，拿出火腿，然后切掉后面 3 英寸的肉。儿子问妈妈：为什么要切掉那 3 英寸？妈妈回答说：“我们一向这样做。不信你去问祖母。”于是，这儿子当真去问了祖母，而祖母回答说：“噢，我必须切掉 3 英寸，因为以前我的烤盘太小了，放不下整条火腿。”

这就是我所谓的“失落的文明”式教育。人们只是口耳相传，根本不知其所以然。

由于我们在各方面都有过类似的经验，我们开始认识到质量改进过程需要更多的帮助。于是，我们研究出一整套的质量教育系统，它不但能提供规范的知识，而且只要受过培训的人都能驾轻就熟地运用它。这整套课程需要 30 个钟头的上课时间，此外，还指定作业让参加者去任职处实习。其中每堂课都用一卷录像带来解释所要教授的观念，然后有一个研讨会使学生对主题获得充分的了解，接着便是讨论如何将这个观念用于公司。此外，课前与课后，都有指定读物。最后，学生回去做指定功课，并在下堂课开始时提出报告。

虽然这需要参与质量改进的公司投入金钱与时间，但结果却是在质量改进方面向前跃进一大步。突然间，每个人都了解了质

量的意义，也明白了自己该对质量尽点心力，而质量问题不仅仅只是公司的事；且员工又对公司内的种种困扰越来越难以忍受，困扰也就因此逐渐消失。

步骤九：零缺陷日

至今为止，仍有许多质量专家或其他的专家以为，“零缺陷日”的目的是要集合所有的员工，让他们签字，同意致力于改进质量。其实，这虽是目的之一，却绝非全部。“零缺陷日”最重要的目的，是让管理人员站出来，以大家做证、不容违背的方式做出承诺。这正是管理人员面对面向员工表示自己的决心之时。

许多公司现在都已高高兴兴地在庆祝他们的第三、第四或第五个零缺陷纪念日了。他们发觉这一天正是每一年中重新肯定决心的日子，也是全公司充满积极气氛的日子。

经常出差旅行、交游广阔的执行官们，很容易忘了自己这种生活方式是不同寻常的。大部分的员工工作单调枯燥，少有新鲜兴奋的工作日。对大多数的员工而言，一个设计周到、庄严隆重的“零缺陷日”，在这一天，管理人员又能言之有物，这将成为他们难以忘怀的愉快经历。

步骤十：目标设定

通常在设立衡量之后，自然就会需要设定目标。有些质量改进团队以为，他们必须按次序完成1到14各个步骤；其实这些步骤常是平行共进的。譬如说，质量教育就是永远不可能结束的。前面的6个步骤是管理层的工作，也都必须先做好。但在开始设立衡量之后，人们立刻便会想到要设定目标。最终的目标，当然是零缺陷，那也是每个人努力追求的目标。但是在进行中，一些短期的目标能帮助你向成功的方向迈进。

这些短期目标应该尽可能由团队讨论产生，并应制作成表，张贴出来，使每个人都清清楚楚地看到。但太过琐碎的目标应该要避免。

步骤十一：消除错误成因

消除引起错误的原因，要求每个人说出自己碰到的问题，以便设法解决。这不像建议制度那样要求员工必须写出建议。相反地，员工只要提出问题所在（事实上，部分问题往往也包含了建议在内）即可，这样便有助于解决难题了。

质量改进团队总是收到一大堆这种问题，被弄得精疲力竭。他们必须问自己：当我们接受一个错误成因时，我们打算做些什么？我们该如何告诉提出问题的人我们接受它了？应该如何处理、如何分析、如何采取行动？又该如何把这些决定告诉那位提出问题的人？

这种问答式的沟通方法十分特殊，因此，质量改进工作的进展常产生令人意想不到的功效。员工会真心地喜爱这个方法，也都会反应热烈。

步骤十二：奖赏

各个公司对员工工作成果的奖赏方式各有不同，在《质量免费》一书中我们已作过详细探讨。在 PCA，我们设置了一种“质量灯塔奖”（Beacon of Quality Award）。灯塔是参照点，是明确无误的准绳，引导着正确的方向。这一点，在航空、航海，以及其他类似的行动中，我们认识得很清楚了。但是对人而言呢，我们的灯塔是什么？

我们常有意识或无意识地以某人为自己的榜样，幸运的话，我们会有良师，他们会成为我们的榜样和学习依据。我们处理事

情时，常以心目中的偶像为依据，假想他的解决方式而循之以行。这些“好榜样”指的是：不费太大力气而做对事情的人。

在 PCA，我们请员工指出他们认为在质量改进中具有灯塔功效的人，也就是问：“你认为哪一个人是执行质量的榜样？”这项奖赏，每年都在奥兰多的柑橘俱乐部举办公司团体野宴时一并举行。我们发出表格，要求员工填写提名（除了董事长外所有的人都可被提名）。这些选票收回后，交由我们的会计恩斯特和维尼统计。然后，到了颁奖的那天晚上，就像电视上的一样，恩斯特和维尼走上前，把信封交给董事长。内有 3 名得奖人的名字。这 3 名得奖人可以获得巨大的黄铜烛台，上面镌刻着他们的名字以及“PCA 质量灯塔”的头衔。

那些得奖的人都因为受到同事的推举而备受感动。若是由管理层来挑选受奖人的话，他们以及其他所有人，可能都不会如此感动了。

这种奖赏影响如何呢？

第一、它肯定了某些认真工作、有价值的员工；

第二、它清楚地展示出好的质量表现；

第三、这使公司有了一座活生生、会说话、看得见的质量灯塔，使人们有了方向。

很少有公司会对员工的优良表现给予奖赏。有点讽刺意味的是，大多数的执行官都认为员工领薪做事是理所当然的。这种态度，反映出他们对人性的不够了解，也是许多“曲棍球型”（Hockey - Style）经理共同的特征，这是不成熟的。其实，一种奖赏方案的创造与推行，对执行官和员工而言，都是质量改进工作中重要的一环。它和供应商质量管理、执行官培训、质量成本的发现；以及 CEO 对质量的认识和执行方法等等，都占有同样重要的地位。

人们不是为公司而工作，他们是为人工作的。工作表现不佳或效率不高的人，需要有一个榜样作指导。他们需要知道怎样的工作表现才是正确优良的。不过，我们数年来的经验又发觉，有许多公司太急切地开始奖赏活动了。因为给人一些小恩小惠，自己也颇有满足感，因此很多人都愿意去做这种事。但是，滥发奖牌或奖章就不值钱了。奖赏活动必须考虑周详，而且必须在各个阶层推行。我甚至发觉，奖金其实可以说是很差劲的奖赏法，因为它太不亲切了。

步骤十三：质量委员会

建立质量委员会的目的，是让各个质量专家齐集一堂，互相学习切磋。他们也可以帮助质量改进工作的推行。

在公司中，依推动质量运动的方式不同，质量专家似乎可以截然分成两个阵营：有些是积极参与、努力帮助公司减少困扰，并且坚信“零缺陷”的目标必可达成；有些则只是热心地推动越来越多的鼓舞性的活动和沟通计划，同时不断要使高层管理者相信“零缺陷”是不可能达成的。

步骤十四：从头再来

经过两年（或更少时间）的活动之后，我们一再地目睹公司的质量改进团队换新人接手，原来的成员也许只有一位继续留任。不可避免的，这些交出接力棒的人都以为下一代成员应该无事可忙了。但是，他们都会既惊又喜地发现，新团队不但立刻另辟蹊径、创出新招，而且发展出新的做事方式，甚至带来了更多的进步。这些，都是学习、观察和参与的结果。当质量改进逐渐成为生活中的一部分，并且成为公司的一种文化时，这套方法便能推动得更快，而且成效更加卓著。

对于饭店一类的公司，这意味着管理者必须加强工作，集中地告诉员工他们所期待的是什么样的工作表现。教育必须成为双方关系中最重要的一环，每个员工都必须能随时代表整个饭店的形象。

铸造厂的员工也需要教育，但仅有一小部分员工需要拥有和顾客接触的知识。这也是一般人将企业分成“制造”和“服务”两大类的原因。当各公司的执行官来到“质量学院”时，他们直觉地会说：“好吧！既然你们是那么聪明，那就瞧瞧你们自己如何经营公司的吧！”

为了使教育成为有意义的事情，就必须使内容充实，而且必须因材施教。它必须能和受教育者的工作相关，才能帮助他有良好的工作表现。但同时，又必须具备普遍性，这样员工才会对其他部门有所了解，并能提供更有影响的资料。

在我们的服务性公司中，基层员工在工作中常与学员们有面对面的接触：他们布置教室，准备午餐，在旅馆接待学员，预备课间休息喝的咖啡，也常和学员们共同用餐。辅导员则都是来自各方的专家。

而在我们的制造业公司中，那些学员就很少见过这些整理笔记、清洁教室、送邮件和寄发票等等的人。

每个人都必须会应付任何突发事件。我们制定出明确的要求，任职者负责陈述自己的工作内容，而每个员工都必须参加一个高级经营管理学院的课程，并参加戴尔·卡耐基的（Dale Carnegie）课程。这些都大有裨益。因为这使他们能够在众人面前发表谈话，有许多人甚至成了口才杰出的、能主持宴会的人物。

制造业和服务业的不同，只是在于最后与顾客接触的，一个是产品，一个却是个人而已。

人们投身于质量改进工作之后，常因服务部门与制造部门的差异而感到疑惑，下面这个故事或许可让他们增进一些了解。

服务业与制造业

“以上这些用于制造业当然很好，但是服务业的质量改进又该如何呢？它们是如此截然不同的两种行业？”

“是吗？”

“当然。说到服务业那真是两个世界。银行、保险公司、信用卡公司、旅馆——这些都是服务业。”

“我想知道的是，我们所读过的所有东西应用于服务业是否如同应用于制造业一样切题？我想是不太可能。对于服务业，我们是不是该有另一套崭新的观念或技巧？”

“我不确定，或许我们可以一起分析研究一下，你举一个服务业公司的例子。”

“好吧，以美国国家银行为例如何？它的分行遍布全球，雇员有 3.5 万人，而且，它的确属服务业。”

“很好！现在，再举出一个制造业公司的例子。”

“英泰尔汽车是个好例子。它制造汽车、卡车和其他交通工具，也有很多分厂。这两个都是很好的例子。”

“我也同意。现在，让我们先来看看银行。银行人员做些什么工作？”

“他们为客人处理账目。当人们到银行去存款、提款或借钱时，这些银行人员就为他们服务。”

“客人走了以后呢？”

“客人走了以后？什么意思？当然是另一个客人再来呀！”

“我是说，在完成这些存款、提款或借款的工作以后——工作的结果是什么？势必会有一些文书、电脑登录或其他一些工作。”

“噢，是的。交易工作的记录会被送到记录部门去，在那里客户的账户资料将被修正。如果是借款的话，还得备齐必要的文

件。”

“然后，这个案件必须被记录在银行总账簿内，银行账目才能平衡。”

“这些工作都必须由人去做，是吧？我知道他们使用电脑，但是，是人去操作的，是吧？”

“当然，银行中有一大部分人是做这些工作的。”

“银行中有百分之多少的人是和这些程序性工作有关的？你也称这些为程序性的工作吗？”

“是的，我想是的。银行职员必须遵循程序，以确保账目无误。银行中的文书工作真是多得可怕！”

“据我在银行界的朋友说，银行中大约有 2/3 的人是在做这种幕后的工作。”

“也就是说，他们不直接为客户提供服务？”

“对，除非是个案中发生问题，他们才会打电话或写信给客户。但在大部分的情况下，客户只会接触到柜台人员、少数职员和第一线的服务人员而已。”

“所以说，虽然有些银行职员曾和客户通过信或电话，但是，整体而言，有 2/3 的银行职员从未和客户有过面对面的接触。这些银行职员只是依循既定的程序和规则去做事，对吗？”

“对。这就是服务业公司的工作方式。”

“好！现在让我们再来看看汽车公司。为什么你称之为制造公司？”

“噢！这很明显的。他们纯粹是制造汽车。公司每天买入零件，送到工厂，将之组合成顾客所需要的车子。这就是制造业。”

“你有车吗？”

“有啊！有两辆。”

“你曾见过任何组合车辆的汽车工人吗？”

“你的意思是说真正制造汽车的工人吧？没有，不过我买过不少车子了。”

“你怎么买的？”

“我到经销商的展示店去，告诉经销商我要什么样的车，讨论好价钱，然后经销商把车给我。”

“买车的文件呢？它们怎么样？”

“那些文件经过销售部，我想然后就是送到汽车公司去吧！汽车公司每年生产几万辆车子，他们大概有成堆的文件。”

“此外，他们还有许多服务性工作。我研究过你们说的那家汽车公司，他们的员工，有 1/3 属于制造部门。另外 2/3 则是销售、服务、文书工作、行政工作人员，及其他与制造车辆无关的工作人员。”

“你的结论是什么？”

“我花费一番心思去分辨这两家公司的异处。我发现，它们同样都有一个负责生产的幕后部门（对银行而言，是内部工作室；对汽车公司而言，是汽车装配线）。它们又同样有一批和顾客接触的工作人员，他们负责销售、行政管理、处理客户投诉，或经营管理等等，这些人的工作在两家公司是大同小异的。”

“我认为，一个工人在引擎上栓入六个活塞，和一个银行职员将不同的借款申请放入不同颜色的卷宗夹中，基本没有太大的分别，他们都是在提供一种服务。”

“但是，制造是一种技术性的部门，它绕着机器和制度打转，而服务却和‘人’的关系甚深，有太多的变量。他们是截然不同的，截然不同。”

“汽车工厂有 34.5 万名雇员，难道他们都不是人吗？何况，他们之中只有极少部分的人是实际接触机器制造的；即使是制造的工人，基本上也是在提供一种服务。他们并不是天然的能源，他们必须要做拉杆、按钮或测量等等这类的工作。”

“但是，在服务业中，员工只是提供服务，并不制造任何产品。”

“一个大旅馆一天要提供几份餐食？这些餐食从何而来？是来自厨房还是工厂？”

“当你每个月接到银行寄来的账目报告时，信封中装着一份印好的报告，和一叠支票，这些又是怎么整理出来的？”

“那些东西是银行中为我服务的职员整理出来的。”

“那么，你的汽车是如何组合成的？”

“我想是由汽车制造公司的职员组合的。”

“所以说，这两种职员都是在提供服务，每个人都是在做服务性工作，我们每一个人，都在提供服务。而你却以为，制造业只和机器有关，行政工作才和人有关。”

“但是，制造业的确是和机器有关。”

“机器当然是因素之一。但那些职员呢？打字机是机器，复印机、电话、笔、口述记录机、电脑、邮票自动出售机等等，也都是机器。”

“最大的问题在于，人们在观念上认为，有些工作如文案工作、市场调查、员工关系工作等等，是无法有明文规定与固定程序的。因此，如果工作人员愿意的话，他们就有了拖延、怠惰、浪费、草率的特权了。”

“也正因为如此，这些服务部门的不符合要求的代价常比制造部门多两倍以上。”

“惟一可以说不属于服务范围的工作者，大概只有职业的捐血人。因为他本身就是原始的生产者。”

评论

不同形态的公司当然仍是有差异的——例如，旅馆和铸造厂。当顾客和旅馆接触时，他可能遇到旅馆中所有最基层的工作人员：门童、服务生、柜台人员、侍者、送杂志的等等。你很可

能逛遍了全旅馆，但却不曾碰到旅馆的一个经理人员。

但是，在和铸造厂接触时，你是和上层人员接洽。那些穿衬衫、打领带、受过大学教育的人，才是真正掌握铸造厂生意的人。

14

斯贝尔曼获救记

导读：

- 实施质量改进工作报告之一
- 实施质量改进工作报告之二

埃默瑞·斯贝尔曼微笑地望着聚集在会议室中的高级执行官们。这些执行官对他的所思所想毫不知情，只是理所当然地认为他一定又要不厌其详地发表演说，训示大家压缩成本、压榨出更多的利润；他们完全想不到，埃默瑞·斯贝尔曼已决心以“把事情做对”来赚钱了。

当执行官们一一走进来时，埃默瑞·斯贝尔曼在心中默默点名：

海伦·道格拉斯，材料部门执行官。她原是一名采购员，数周前才升任这个新职。人事部门（通常与人有关）说服埃默瑞·斯贝尔曼，使他相信公司除了零售部门的芭芭拉小姐之外，应该另有一名女性执行官。出乎埃默瑞·斯贝尔曼意料之外，海伦的工作表现非常杰出。上个星期，埃默瑞·斯贝尔曼还担心她过于激进，但是现在，他要让事情进行得更快些了。

本杰恩·安德森，生产部门执行官。无论遇上何种情况，他总是能够如期地生产出产品。他资格老，又足智多谋。

哈里森·埃利斯，质量管理部门执行官。他一向以能够辨别哪些是真正不符合要求的产品，哪些可以被忽略而自傲。他自觉为公司省下不少可能因吹毛求疵或重做而浪费的金钱。埃默瑞·斯贝尔曼如今认清了：他这种方式反而把CC公司引入歧途，尤其使之在信用卡部门损失惨重。

比尔·戴维斯，维修部门执行官。他是个聪明敏捷、精力充沛的现代执行官。他常自夸手下的人员为了使顾客满意，甚至能在大风雪中穿针引线！他每年都会以一顿晚宴奖赏他认为堪称杰出的公司员工。

芭芭拉·威尔逊，零售部门执行官。她是埃默瑞·斯贝尔曼所见过的最八面玲珑的执行官。她能使属下甘心效命，顾客也都喜欢她。

卡尔顿·欧文顿，财务部门执行官。他在会计工作方面涉猎广泛。埃默瑞·斯贝尔曼早已风闻他工作甚不愉快，正在考虑辞职，因此原打算在这周内开除他。但如今，他有了新的打算。

“希望我召开这个临时会议没有给各位带来太多麻烦。”埃默瑞·斯贝尔曼开口道，“不过，我们今天的聚会是非常重要的。”

“贾可布·马斯特的去世使得他的职位暂时空缺，目前我将代理他的职务。在采取任何长久性的行动前，我们必须共同检查一下整个公司的组织。”

“贾可布·马斯特真是个好人的，他的决定总是很靠得住，我实在想念他。”安德森说。

埃默瑞·斯贝尔曼和其他的人都不约而同地点头同意。

“但是，现在我们必须自己下决定了。公司的首要问题在于质量。几天前我们曾大略地谈过。但是，如今我对于整个情况已有新的看法，我认为我们最好认真重视质量。不过，首先我希望各位一起接受一个测验，这个测验是所有质量不佳的公司都应做的。”（参见本书7页“有质量麻烦的公司的解剖表”——译者注）

“我以前就看过这种评估，埃默瑞·斯贝尔曼，”戴维斯说，“我赞同我们的产品经常不符合要求这种说法，但是我也发觉，维修部门所赚的利润很高。”

欧文顿从自己的笔记本中抬起头来。

“维修部门赚钱，是因为我们没有把所有基本开销计算进去。其实，只有保证期过后的维修才是有利可图的。”

“他说得对，比尔，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“但是，且慢争论，让我们一项项地讨论。这样才有助于我们作决定。”

“有多少人觉得，我们经常提供给顾客不符合要求的产品或服

务?”

除了安德森以外，每个人都举起了手。安德森摇摇头。

“我们在生产时从来无意如此。再说啦，我们都是以正式文件解释完之后才会送出去。”

“即使你上面已经标明了这是‘外销退货’，仍掩不住它不符合要求的事实。凡是不曾在我们广告中出现的，就不该出现在市面上。”海伦急切地说。

“据我所知，我们的服务业部分就经常不符合要求，顾客对信用卡部门的抱怨真是多得难以置信！”埃利斯说。

“所以说，我们都同意表上的第一点，的确承认是质量有问题，是吧？”埃默瑞·斯贝尔曼问。

看到每个人都点头同意后，埃默瑞·斯贝尔曼继续念道：“公司有一个以‘修护’为主要工作的维修服务部门或经销组，”他说，“这正是我们的写照。比尔，请你不要急着防卫。要不是多亏了你手下的人员神通广大，我们公司早就惨了。这个测验显示，我们计划中根本就不打算把事情做对，而是全靠维修部门的人帮我们摆平顾客。”

“如果你这样解释的话，那倒没错。我们的确觉得自己负担过重，特别是自从软件部门变得如此庞大以来。”维修部门执行官戴维斯说。

“好，我们已同意了上面的两点。第三点，我们缺乏一个所有员工都懂得的工作标准。”

“我不认为如此。”埃利斯说，“我们都清楚地希望每个人的工作都达到高质量。”

“这是实话。不过，让我们照着这套测验方法进行吧！请各位一人拿一张纸，写下你对质量的定义，请开始！”埃默瑞·斯贝尔曼举起手臂，阻止大家的争论，“请尽量写，但别出声。”

过了一会儿，他收回了大家的答案，一一念出来：

- “质量就是满足顾客的要求。”
- “质量就是生产能符合使用者需求的产品。”
- “顾客的愉快就是质量。”
- “适当的服务、合理的价格谓之质量。”
- “以正确的花费产生正确的结果。”
- “符合顾客的期望。”

“在争论这些定义谁是谁非以前，我们已可明显地看出，大家对质量没有共同一致的定义。如果连我们都不能确定质量的定义，员工的观念必然更模糊，不知所从。”

“你对质量的定义又如何呢！埃默瑞·斯贝尔曼？”埃利斯问，“你同意以上的任何一条吗？”

埃默瑞·斯贝尔曼沉思半晌。他无法期望这些执行官们了解他所经历的那段奇幻旅程。他们会要求他证实，而那是有害无益的。

“我的定义和上回我们会谈时有所不同。现在还不适合用这样的定义。不过，我对质量的定义是：‘质量就是符合要求。’”

“但是在这样的定义下，毫无商量的余地。”安德森说。

“正如我所说的，我们现在尚无法达到。不过，请相信我，在完成测验之前，你们就能完全悟透其中的深义了。”

“第四点是说，管理层不了解质量不符合要求的代价，这真是完全正确。我曾做过一些抽查，对内情颇有了解。现在让我来问问你们每一个人，请猜想一下，质量不符合要求的代价约占销售总额的百分之多少？”

大家想了想后，说出了各人的答案，都认为在3%（安德森）至8%（海伦）之间。埃利斯认为应是5.5%。

“我还没有完全算清楚，其中有许多我还无法了解，不过，到目前为止我估计约占营业额的25%！”

室内的空气仿佛一下冻结住了！埃利斯首先打破了寂静。

“我去年也做过类似的检查，却没碰到过这样的事。你确定你所列的事项无误吗？”

“埃利斯，”欧文顿耐心地说，“单单维修部门在保证期内的免费维修工作，其花费就已占营业额的5%了！”

“我认为那是经营企业必要的开销。”埃利斯说。

埃默瑞·斯贝尔曼继续进行下面的测验项目，下一题目是说：“公司的执行官并不认为自己该为造成的问题负百分之百的责任。我记得上回开会时，大家都认为出了问题错不关己。现在各位仍觉得如此吗？”

埃利斯首先表示要发言。

“我对这个问题想了许久，埃默瑞·斯贝尔曼，老是把责任完全归罪于管理层实在是陈词滥调。很明显，我们对公司中发生的事理应负责。可是，我们又没有管公共教育，又不是政府官员，也管不着日本人，怎么可能出了什么问题都要我们负责呢？”

所有的人都注视着埃利斯，从来没有人听他如此坦白过，安德森甚有同感地点头。

“埃利斯说得对。我们承认自己负有某些责任，但是，并不是任何事情都在我们的控制之下。”

芭芭拉却摇头到：“这个题目的真义是说，管理层拒绝对这些情况负起责任。也就是说，他们不肯改变自己，只想改变别人。所以一旦质量发生问题时，他们只是把别人送去受训，并且把一切归罪于民情不同。”

“你的意思是说，管理层本身的确在制造问题，而不只是容忍问题的存在而已吗？”海伦问。

“我只是在说明这个题目的内在意义而已。我倒还没有形成自己的看法。不过，让我来做一个小测验。戴维斯，请你告诉我，最近部门最令你头痛的问题是什么？”

“这太好答了！我们有一大堆卡车，上面堆满了号称不缩水的缩水内衣，东岸的许多零售店都要求退货。过去两周我因为这

个总是大伤脑筋，费了不少时间，这你是知道的。”

芭芭拉点头。

“是的，我当然知道，为了这件事我的电话线都快烧断了！但是，埃利斯，为什么我们在新产品测试方案中没有注意到这个问题呢？”

埃利斯脸红了，“你和贾可布·马斯特跟我说，如果我们费时去检验这些产品的話，就会在市场上失去先机，这些产品是一个新的供应商提供的。老实说，根本是来自一个陌生的国家的产品。可是我为了考虑市场先机而放弃了检验。结果显然大错特错了！”

可怜的贾可布·马斯特又多了一件事要做了！埃默瑞·斯贝尔曼想。

安德森却在此时插嘴道：“你谈这事的用意是什么呢？芭芭拉小姐？你是有权作那样的决定的。输赢是商场的常事呀！”

“不，安德森，我实在无权作那样的决定，我们建立检验制度就是为了保护顾客和公司。我们那样做不只是忽视顾客和公司，而且还浪费了一大笔的金钱。我举出这个例子，是为了说明管理层的确会造成既棘手，代价又高昂的愚蠢问题。是贾可布·马斯特和我两个人的短视，造成了这样的问题。”

埃利斯想了一下，“我其实应该拒绝服从你的要求的。我想，我太过于担心公司的生存和利益，却忘了我的首要工作是质量了！”

“既然大家都在坦白认罪，”欧文顿说，“那我也告诉各位一件事实，我们85%的应收账款未能如期收回，都是管理层所造成的。记得我们上次决定减少折扣吗？”

每个人都点头。

“那使得每张发票上的字句都必须改动。结果顾客都只是写信来要求澄清，而不交钱。”

“我相信我们都已同意，在改变员工心态以前，我们必须先

改变自己。CC公司前途大有可为，而我的责任也正在于此，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“我们要使公司免除困扰，就从我开始做起吧。我要求各位写出在我制定的事项中，任何使员工困扰的事项。”

这些执行官迟疑地互望着，他们总是怀疑埃默瑞·斯贝尔曼是否真心要矫正缺陷。几年前，他们曾接受过一项十分“感性”的培训，直到最后才发觉老板并不是真的希望有个开放的团体。

“我知道各位有很好的理由怀疑我的诚意，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“不过，我经历了一些事情，使我深信我们不可再自找麻烦，我是真心愿意改正的。”

“你经历了些什么事情？”

埃默瑞·斯贝尔曼沉默了半晌，考虑着这个问题。

“就算那是精神上的经历吧！假如有一天，你突然必须承担给员工或顾客所制造的所有的的问题，也就是说，假如你的某个决策使某个员工十分沮丧气愤，你就必须去弥补一切事后的结果，包括安抚那名员工在回家的路上踢到的每只狗。”

“再假设你必须亲自改正你所造成的每个不符合要求的事项，以及因此而造成的顾客的不便，若你将来必须逐一去做这些事的话，你是否会极力避免这些事情发生？”

“你的意思是说，你做了个梦或什么的，梦到我们到后来会因今天一切的所作所为而自食其果，不得安宁？你得到某种神的启示吗？”

埃默瑞·斯贝尔曼脸红了，“我知道听起来像狄更斯的小说，不过，我的确是开窍了，不论这是不是神的启示，我总算了解到，以往我实在是个既短视又不体贴的执行官，我决心改正。”

“在我们这方面是毫无问题的。”埃利斯说，“不过，发动改进质量或消除困扰的热潮固然容易，若想做得正确恰当却还需要收集更多的资料才行。否则事倍功半，只是多此一举。”

大家面无表情地望着他。

“不管怎样，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“我们将会有个开始，如何开始？是否应集思广益？是否需要聘请顾问？应该先做什么？”

芭芭拉开口了：“我建议我们先去接受教育，并从中吸收资料，或许我们以为是一团糟的，其实并非如此，质量改进工作比表面上看来复杂得多。”

“除我们以外，还牵涉到许多人，”戴维斯说，“今天在场的只有约半数的高级执行官，公司中还有许多‘思想领导人’，这些人都必须对这一切有共同的了解。譬如说，消除困扰的方案能和改进质量的方案兼容并存吗？”

“据我所知这两样事是一致的，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“不过我们会很快发现正确答案的。”

“不论我们将做什么，我都愿意积极地参与。”戴维斯说。

“好极了，戴维斯！我指定你和芭芭拉、埃利斯3人组成一个团队，去外面看看有哪些资料能帮助我们改进自己，我们需要培训学校、咨询顾问，以及一种我们能够了解的哲学。”

“这些我都愿意，埃默瑞·斯贝尔曼。但还不止如此，我们更需要全盘的策略。我们若不认清道路，很可能在初尝胜绩时便又迷失了方向。”

“你所谓的策略所指为何？我们决心坚定，也将接受教育，然后我们便去实行——这和其他的经营策略有什么不同？”埃利斯问。

“最大的不同在于，我们将要献身于改造公司现有的企业文化。为了领先于时代，我们不能不改变，我们不能再靠售后服务去弥补过错；为了不再提高售价，我们必须节省开支，我们的产品必须和广告中所言丝毫不差——不可有一次失误；我们更必须消除任何给职员以及我们造成困扰的因素。”

“看来是个大工程！”海伦说。

“的确是，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“但是除了维持公司生存之外，质量便是我们的首要大事，这事没有妥协的余地，我们若

不全力以赴，就干脆完全不做，绝没有等级可言。”

于是，他们自称的“三人团队”开始了研究工作，并和一家企业达成协议，绝对遵循“质量管理基本原则”。他们所采取的第一项行动，是协助财务执行官，计算出公司中质量不符合要求的代价，使全公司实际了解到在方案开始时这项花费的数额。

第二项行动，则是集合全公司思想上的领导者——共有38人——共同举行一项为期一天的改正行动会议。会议在周末举行，简短地介绍前述的观念，帮助大家了解状况。然后，再将参加者分为5组，请他们指出公司中10项最严重的质量问题。在各组交出答案后，再综合整理成一张问题表。经由“三人团队”审阅同意后，10项主要问题总结如下：

- 公司缺乏质量政策或承诺
- 管理层没有认真对待质量
- 客户维修人员未能将问题反馈回公司
- 中层管理者缺乏坚持产品符合要求的权威
- 服务和行政部门没有书面的程序
- 顾客无法依样品订购，因为有太多的例外
- 员工不信任管理者，因而士气低落，他们觉得管理者处处刁难自己
- 需要提供新的服务
- 缺乏足够的资金用于研究与开发工作
- 改正行动难以推行，大家都认为维持不了一个星期

这些项目都一一经过讨论，公司还召开了以质量成本为主题的研讨会，以增进执行官的了解，然后将他们再重新分组，要求各组提供一些解决问题的建议。

主要的建议如下：

- 我们需要变革质量的工具

- 我们应设法发掘困扰员工的因素，并竭尽全力消除它们
- 现场维修报告必须经过分析，然后与我们分享
- 我们需要一个全公司范围的质量改进计划

“三人团队”和大家讨论了他们努力的方向，获得了普遍的赞同。全体人员共同拟出一份应立即接受教育的人员名单，包括 56 名执行官和其他关键人物。并决定，在执行官教育结束后，再组成一支质量改进团队。

这 56 名人员将被送去接受为期两天半的质量管理高级课程。获选为质量改进团队成员的人则到管理学院受训学习如何运作这套方案。同时，公司为全体员工开展在职教育，由支持单位提供教材并负责培训辅导员。

3 个月内，被指派的管理人员都去了学校，并就普遍的质量语言达成了共识。公司中每个人都以各种方式谈论着在 PONC 以及其他具体事项方面“应该达到的要求”。现场维修报告非常具体。

乌云顿时消散，种种问题昭然显现。随着质量改进教育对每个部门的冲击，员工突然了解到自己无须再忍受过去的种种困扰。管理层真心希望他们揭发问题的真相，并设法消除原因，因此，他们能够坦然面对问题，并设法解决。

埃默瑞·斯贝尔曼对事情的顺利进展深感欣慰，公司中洋溢着生机勃勃的景象。

“我们有了一个好的开始，欧文顿。”他对财务长说，“这不是一种热潮，而是一种态度上的转变，我们的努力有了结果，公司已有了转机。”

“资料上看来也的确如此，埃默瑞。”欧文顿说，“如今重做的情况已大为减少，销售员甚至主动要求公司举办讲座，教他们如何正确地填写提货单。”

“我急于想看看供应商质量会议的结果。如果我们的供应商

也和我们一样热衷于质量改进的话，我们可就迈进一大步了。”

正在此时，海伦走了进来，“我想告诉你的是，他们单听说我们将举行这样的会议，就已经迫不及待了，结果一定会很好！”

“不过，我已了解到，其实我们最大的供应商就是公司内部的组织本身。你知道吗？我们每天有数千份内部文件，而其中每份都有一两个错误。这实在亟待改进，说到信用卡部门为我们造成的问题，那就更多了！”

“我以前从来没想到过，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“你认为我们的内部文书工作错误很多吗？”

“让我举些实例来说吧！这将显示出存在于整个公司的问题。”

“如你所知，我们每天由业务部门接到5 000份订购单，我们把它输入电脑，由存货中分别取出各种商品，装入盒中，再寄给业务员，业务员就直接交给顾客。”

“这是我们数年前规定的方法，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“也是很有效的方法。”

“是的，”海伦说，“的确不错。业务员很少要求退货，而且通常只需要两天的时间，每个人都会认为这是个很有效率的方法。”

“不过现在，”埃默瑞·斯贝尔曼说，“我已了解到效率几乎没有模式可言，你使我想起了一个我遇过的精灵，我可以感觉到我将由于过去偏爱的行事方法，而得到惨痛的教训。”

“你遇过一个精灵？”海伦问。

“只是个幻象。有一天，我做了个白日梦，仿佛贾可布·马斯特回来告诉我，再不努力改进，就将受苦亿万年。”

“这就是你如今努力推行改进的原因吗？”

“是有影响，那种经历使我了解到改进的必要。总之，多告诉我一些现代质量的事吧！”

海伦笑了，“好吧！在这个运营部门中有 258 名员工，包括

从拆信到装货的所有人。”

“是的，数年来我们一直在缩减编制以减少开支。”

“我对这个部门做了一项工作统计，相信你会觉得很感兴趣。”海伦说着，把下列表格（参见附表 04——译者注）交给埃默瑞·斯贝尔曼，“这还只是一个部门而已。”

埃默瑞·斯贝尔曼看过表，愣住了。“可是，我一向认为这个部门经营得很好呢。”

“是经营得很好，只是都依据‘花招百出，但求通过’的想法而经营，我们不求防患于未然，只知道百般弥补。我们从未培训业务员如何正确填写订购单，所以他们常只是以写信的方式来订购。”

“而且，他们知道，如果出了错，反正会有人通知他们，所以也不十分在意，我们为此还不得不重新设计电脑系统。”

“那么，在此情况下，我们该怎么办？我知道需要采取许多修正的行动，但那仍只是补缀修饰而已。我们应如何全盘改进呢？”

海伦又拿出了一张工作事项表。

“由于这是一个作业相当独立的部门，因此我们决定实施个别方案。这使我们能由局部开始实行质量改进方案，从而加强全公司的决心。

下面便是我们将采取的步骤：

1. 确定‘不符合要求的代价’
2. 教育高级管理者
3. 选择人员组成质量改进团队，并送他们接受教育
4. 拟订改进战略
5. 教育内部的其他员工，利用员工教育制度使他们跟上公司改进的脚步
6. 在教育员工的时候，便可将质量改进过程的前六个步骤建

立起来；如此可以引导大家选择建立必要的系统分析的构件，然后，改正行动将会得到确认，并且永久消除问题。”

埃默瑞·斯贝尔曼点头赞成，“让我重述一下，看我是否完全了解了。首先，你们是要教育员工，同时将管理层的承诺、要求及意识都确定下来，从而建立一个能促成进步的环境。”

海伦点头。

“然后，你们将检视处理订单的整个程序。此时，由于有关人员对质量和困扰都有了共识，也了解了自己在改进质量中所扮演的角色，因此必然能成功地完成工作。”

“这样做必能成功，因为每个人都已对改进质量兴趣盎然，绝不会再反对它。”

“埃默瑞，”海伦微笑着说，“简直像你写的计划似的，你完全抓住了要点。”

“我已翘首以待。有什么我可以帮忙的吗？”

海伦想了想，看了看表格的上方，又瞧瞧埃默瑞·斯贝尔曼的外套翻领；瞧瞧窗外，又看回了表格的上方。

“我想你一定想告诉我该做什么，但又难以启齿。我一定是做了什么不该做的事，让我猜猜看吧！”

海伦点点头，露出一个犹豫的微笑。

埃默瑞·斯贝尔曼向椅背一靠，认真地思考起来。他一直忙于在公司中四处谈论质量的观念，在这个方案中，他一直慎重地显示对质量的积极态度以及个人的决心，所以问题当不在此；他早已绝口不提那些“质量经济学”或“顾客的感觉”，所以必是另有问题！

他转头面对海伦，问：“是不是上回我回答财务执行官的问题时出了错？财务执行官问我是否仍允许服务人员申请那么多的加班费，我回答说，服务人员若不偶尔加加班，工作速度会太慢，是不是这句话答错了！”

海伦叹了口气，“既然你自己先说起，我就老实说吧！这使他们认为加班费是公司的正常支出。因此，他们现在只是计划减少加班，却不打算消除需要加班的原因。”

“天啊！我真是说错了话，实在很抱歉，我会设法澄清这个观念。”

“这将大有帮助，”海伦说，“我们正对所有服务人员实施这方面的培训。他们必须在态度上、观念上都应以利润为中心。比尔正努力做这项工作。”

“我热切盼望着见到结果。”

“我们会每天向你报告的。”

“不，不，别为我浪费时间，过几周报告一次就够了！”

【附表 04】工作事项一览表

工作内容	人员
拆信、将 F 支票交付会计部及将订单输入电脑	5
检查输入电脑的订单资料是否正确	5
联络销售人员修正订单内容、重写不合格的电脑订购单及其他类似的修改工作	12
将订购单输入电脑，传至工厂；并将账单交予会计部，收据寄给业务人员	2
会计、记账及其他财务工作	31
与销售人员验证账款数目无误	6
内部邮件、服务人员	29
登记订单——确定送交仓库的订单无误	11
仓库检查，安排订单装货次序	15
仓库电脑运转	9
仓库存货管理及按订单装货	69
运货	23
安全警卫	9
一般运作事项（如人员等）	32
	共计 258 人
负责检查、整修或处理特殊事例的人员，这些人属“不符合要求的代价”	- 96 人
	共计 162 人
每个人的薪资加上其他福利及花费，平均每人需 \$ 36 000 美元	
共计：\$ 36 000 × 96 = \$ 3 456 000 美元	

实施质量改进工作报告之一

[教育]

所有执行官和管理学院的课程均已完成，共计 24 人参加。

其他人也都参加了质量教育系统 (QES) 的课程培训，辅导员已于上月接受了培训。

问题：

须举出实例，以便担任 QES 辅导员的人能使学员了解到真实的情况。为我们提供资料的公司在这方面很愿意帮忙。上周，他们的顾问花了两天的时间协助我们，现在已有足够的实例可用。

[改进]

1. 首要问题便是使销售人员能正确地填写订购单，至少有 4 道工序总是因此问题而必须重做，另外有 24 个工作项目都是为了更正资料才存在的。

改正行动：

市场部已同意简化订购单格式，将其中不常用的 2/3 的项目另用表格处理，无须每月更动。

给每位业务员寄去一份小册子，以图解方式准确解说如何填写订购单。业务员送来一张“零缺陷”的订购单可获嘉奖，并可累计。

每次寄资料给业务员时必须随附一支 2B 铅笔，我们最大的问题就是业务员常用其他的笔填写电脑订单，而电脑只接受 2B 铅笔的划记。

老资格的业务员可以直接把订单输入电脑。

结果：

每日的订购单错误率已由通常的 23% 降低为 9%，但业务员并未感到巨大的压力，他们反应热烈积极。我们能够调派 14 名人员到信用卡部，那边正需要这种专做改正工作的人员。

2. 我们发觉，由于每到下午就缺乏箱盖，致使包装部门的工作时间常多出 20%。员工消除“引发错误的因素”的意见指出，这是因为箱盖被拿去列为第二天早上的存货了，任何人都会发现，这实在不合理。因此我们改变了这种方式，现在已完全消除了逾时工作的问题。

为了加强改进并减少不合理开支，下月起我们将进行一项 BAD 计划。BAD 原意为“一天一元”（Buck A Day，纽约行业激励公司发明），这种方法将能够使所有员工都帮助我们了解问题所在。

实施质量改进工作报告之二

[教育]

所有人事部员工都已完成 QES 教育，现在计划将之推广至信用卡部门。人事部已接受过担任辅导员的培训，也已收集了足够的实例，我们发觉，合作的成效较佳，学员的反应非常热烈。

[改进]

1. 据财务部的报告，“不符合要求的代价”在最初 6 个月内减少了 37%。订购单填写错误率已降到 2%，错误的原因仍多是未使用 2B 铅笔填写，研发部门正在研究是否可以去除这项要求。

2. 举办 BAD 月，让 246 名员工提出了 312 项建议，每一项都很好，每个人都对“每次在一项工作中省下一块钱”表示深感兴

趣，预计这个方法将可使公司在本年度直接节省50万美元以上。

3. 由于有许多特殊事项，因此另加页报告。

在CC公司实施质量改进过程的第一年，经过仔细对比后发觉，公司中不符合要求的代价由原来的26%降至16%，而困扰的程度，据埃默瑞·斯贝尔曼主观的看法，也降低了一半。公司士气高昂，顾客抱怨的比率也减少了75%，维修部门的工作逐渐由原来的修修补补，转为维护为主。

埃默瑞·斯贝尔曼个人私下用自己所接到的抱怨电话或信件次数来衡量信用卡部门的进步，那些恼人的电话与信件正在逐渐消失。

整体来说，他的感觉太好了——一切如意。第一个质量改进团队已打算交棒给新人，而斯贝尔曼勉强同意举行的“零缺陷日”，结果竟也大为成功。高级执行官们不再抱怨质量问题，也不再互相指责，一切犹如美梦成真。

埃默瑞·斯贝尔曼有时不免一阵惊悸，怀疑这是否是贾可布·马斯特所造的另一个梦境。

不，这是实在的，他心满意足地告诉自己，但这种想法又把他拉回到了现实。

今天，他们已有长足的进步，公司也已步上正轨，然而，这仅是表面的辉煌。冰山一角虽已露出，底下却还有无数尚待解决的问题。

“明天早上请安排执行官会议讨论质量问题。”他对着电话大声说道，“我们必须认真对待质量！”

埃默瑞·斯贝尔曼已逃脱了那万劫不复的可怕命运，无须在那个仓房中度过漫无尽头的未来了！

15

浅蓝公司解困记

哈里森·威尔逊快速地踏进老板的办公室，他脸上惯有的充满关切的神情早已换成迷惑。他点头招呼一下行政助理卡罗尔·白宁顿，然后走到微笑着的大卫·罗克旁边站定。

“罗克，你不知道这件事令我多难为情，我真希望事情能在书出版前得到澄清。”

“别把它看得太严重了，这种事常发生的。那人写到我们企划体系的文章只是他个人的意见，人们会把它当成有趣的东西看待，而它的重要性也不过如此。值得保留下来的东西还是会生存下来。对这件事你反正也无法再尽什么力了。”

哈里森·威尔逊移到房间另一端，“问题就在于此，罗克，整个体系是否都值得保留下来？困扰我的并不是这个作者对于我们体系的意见，而在于我们的执行官所告诉他的看法，自从他送那个章节给我们审核后，我一直在研究这个问题。我们真有大麻烦了。”

“如果你不愿意那人宣扬我们的制度毫无实用价值，你只要不让这些资料过关就行了。如此一来，一切都解决了。”

“资料本身没有什么错误，它只是指出我所精心构想及推行的制度是无用的困扰，更不幸的是，我们大部分的管理人员都同意他的看法——我也一样，迄今我从未完全认真地衡量过这个制度。坦白地说，我们所投入的心血与所收到的成效不成比例。我们——应该是我——开出来的药方并没有疾病可治。”

哈里森·威尔逊沮丧地坐下。

罗克拍拍他肩膀说：“别对你自己要求太高。假若我们的管理层没有学会你那套资料搜集及分析的方法，公司根本无法成

长。即使制度本身显得有些繁琐，我们也不能抹灭它的功效。任何方法都必须与它的对象相匹配，你要做的只是回头再审视一下整个制度，去‘解决’困扰，而不必‘摧毁’它。”

哈里森·威尔逊感激地望着他：“我很高兴你并不觉得不安。书出版的时候很可能令我们看起来像傻子一样。”

“如果我们还不能认识到改变及改进的必要性的话，就会如此，我曾觉得我们的企划系统已经不适合我们成长的需要，但是后来一想，它还算是一项好投资，也具有教育功能。我仍然觉得它是全公司协调一致的惟一办法。”

他移过去坐在哈里森·威尔逊身旁，“一个公司是一个持续成长、具有生命力及个性化的实体，一旦管理层认识不到改变的必要而坐视整个公司的成长‘大过它所穿的衣裳’，那么公司就麻烦大了。”

“我们已经根据目前社会情况更新了雇用的手续，修正了退休制度，以配合‘退休金储蓄’计划以及政府其他的倡议；我们已经卖掉了几种不合时宜的生产线（如果不是企划系统的实践，我们根本不会承认这个事实）；我们还以可用的个人电脑与电子通信系统为基础，改变了整个公司内部的沟通方式。”

“如此一来，我们因已感觉到系统的不适用，便改造了许多系统，并且把它当作日常工作的基础来做。企划工作只是管理实践的一部分，应该让它替我们服务，而非成为某种束缚。”

哈里森·威尔逊开始觉得好过些了，“事实上，我们已着手草拟一个系统，计划把企划素材纳入电子通信系统。这样预计，可以少开 70% 讨论具体问题的会议。”

“这将是一个好的开始。”

“然而在着手之前，我想召集一些主要的资深人员，了解他们的迫切需要，之后才能做恰当的策划，事实上，也才能恰当地经营整个企业，我们还不知道什么时候才能把一切都整合起来。”哈里森站起来，移向窗口。

“我想，我们可以将目录上的大部分项目包括在例行的企划程序内，我较关心的则是未来目标的认同问题。就因为我们态度上并没有把‘保险’看成短期的投资，以至于忽略了人寿保险业的新发展。”

哈里森·威尔逊点头称是，“而且我们也没有早一点发现半导体中大规模集成电路的市场。在那个领域内，我们从未能及时赶上。同时观察几个不同的市场真是难呀。”

“这就对了，”罗克说，“同时注意几个市场的确困难，而随时了解一种工业的发展情形更是不简单。然而，那些只单做一行的人似乎总是能十拿九稳。没有人可以百分之百确定情况，可是那些全心投入一样主业的人往往有坚实的投入。不过话说回来，我想这些投入也必须让可以纵览全局的人做客观的分析。”

“你是说，假如旅馆业者认为越来越多的生意人会带着配偶一起出差，业外的某些人士则可能认为双职工的家庭很可能带来另一种趋势？”

罗克点点头，“对了，在不对执行官施加束缚的原则下，我们必须建立一种范围宽广的信息系统，以便能使我们掌握潮流的各种趋势，以及评估企划行动的成效。毕竟，今天谁也不能独处于孤岛上。”

哈里森·威尔逊似乎找回了昔日的精神，“我想我们可以重新架构我们的企划观念以及相关的辅助行为，用节省2/3的力气，产生更实际的效果。但是，首先我要召集我刚才提到的资深人员团队，我们再也不能让任何企划案的策划成为独立作业的过程。我们当然也不能让制度自顾自地发展，从而引发困扰及争论。想想看，为解决问题而建立的方案本身竟然成为困扰的根源之一，多么可悲呀！”

“我们必须裁减员工，这是可以肯定的。必要时我将不惜身先士卒。”

罗克吓了一跳。“这倒没必要，你最有资格带领我们走向正

确的方向。在 20 年内，你退休以前，公司还可能再经历多次改变。不要那么敏感——我们只要从发生的事情中吸取经验即可。”

为了准备重要的执行官会议，哈里森·威尔逊拟定了一种“沟通模式”，把企划工作的任务分成 3 大项：

1. 为了执行你的工作，你必须知道什么？
2. 要纵览企业整体情形，需要什么资料？
3. 我们应该得到什么样的“想要知道”的信息？

令哈里森·威尔逊吃惊的是，他发现资深执行官较关心的是强有力的企划观念，而不是实际的职员管理的方法。

“我们需要知道我们的发展方向，以及走过的路。”黛博拉说，“不过我们想知道的是大概的方向，拟定所有细节倒并不需要。”

“你想省略的‘细节’是什么，黛博拉？”霍华德·吉本斯问道，“对某人而言的‘小事’，对另一人就是‘大事’。每月营业额预测究竟是怎么一回事？”

“对于大多数的项目而言，月报表将是比较适当的——做日报及周报简直要把我们逼疯了！其中最费时的项目莫过于存货盘点了。我建议我们应该把重点放在如何共同消灭存货的问题上，而非苦苦寻找追踪的方法。”

沃尔特·托马斯替哈里森·威尔逊澄清了整个局面，“对于这个主题，我想我们之间可能存在一个基本的误解。引起这些纷争的并不是搜集资料的过程——我从未听说有哪一位执行官认为公司提供了‘足够’的资料！”

“困难的倒也不是所有资料的归纳及其所呈现的问题，最讨厌的是其中牵涉的种种麻烦。”

哈里森·威尔逊看起来毫无表情，“我们将会简化所有的表格及程序。”

沃尔特·托马斯忍不住笑道：“我们所说的麻烦，是有关个人的，与表格无关。”

黛博拉插嘴道：“也就是说，我们必须到处参加各种会议，而且只是扮演站岗哨兵的角色。它们让那些事务人员负责监督各种计划任务，却叫我们花费人力、时间，问一些‘为何吃豆子前先吃胡萝卜’之类的愚蠢问题。”

卡尔·华生同意这点，“作为一名部门负责人，我必须参加每一项主题的讨论。至少黛博拉只要参与保险及财政方面的会议，我则是样样事必躬亲。”

“你必须‘参加’各种会议，”黛博拉说，“我真同情你。但是看看我，则总是像个局外人似的，坐在大厅里，试着靠一部分机来经营我的业务。”

哈里森·威尔逊眨眨眼，“唔，至少我们可以借着这些会议见到彼此，这毕竟也是它的优点之一。”

“当然，当然。”霍华德·吉本斯说，“然而它的次数必须如此频繁和令人痛苦吗？你看过那张为我们做的图表（参见附表 01）吗？根据那张表，每年我们只剩下一天时间去做工作了。”

“虽然制定计划会花费大量时间，而且其中还会有重叠的部分，但我们必须去做它。试想，如果我们从来没有碰过头，我们又如何在我们做的事情上达成一致呢？”

“我认为，如果我们可以对‘会议’的基本思想有正确理解，会议本身不会有任何问题。其实‘会议’的问题并不复杂，只是我们必须对计划活动的目的达成共识，即：协助经营和职能部门更好地完成工作。”

“我想这点是很明显的，”哈里森·威尔逊急躁地说，“还有其他的目的吗？”

“你很可能引起一场争辩，哈里森，有什么人觉得除帮助公司了解它的群体之外，还有其他目的，我倒没听说过。”

“真难怪人们老谈论着‘困扰’。如果整个程序被以那种方式

对待，那么我们的陈述工作做得也太糟了。你让整个事业听起来像是上天降下来的惩罚。”

“我不相信谁会将此归罪于上天，”卡尔·华生说，“不过‘惩罚’倒是个正确的字眼，不知怎么搞的，我们将一个求进步的基本工具（指开会）变成《基度山恩仇记》中的一幕了。”

“那么，我们到底该怎么做呢？”哈里森·威尔逊问道，“我们需要搜集与分配基本资料，我们需要规划公司的财政计划，我们需要为工作安排时间表，我们需要在资源配置上获得一致意见，我们要弄清楚整个公司的方向，而且要确定我们是朝哪个方向前进的。”

“这些都是正确的，这也就是我们的企划体系所要完成的任务。依这个方向建立制度，一定皆大欢喜。”

“不过，事情‘已经’是这样啦，”哈里森·威尔逊说，“所有的制度我们刚才都已经讨论过了。”

“我们刚才讨论到的只有 20% 是关于这些事情的，其他 80% 则是针对公司的执行官们的。整个过程是单向进行的。”

“那绝非我们的本意。整个目标，是在于找到完成最佳计划的有效途径，并且保证目标的达成。”哈里森·威尔逊略加思索后说道，“话说回来，大概每个极权政府都是这样宣称的。”

“你说对啦。”黛博拉说。

“因此，我们认为，在建立一个共同计划的急迫性方面，分歧是不存在的，我们甚至不难找到这方面的专家来帮我们达到目标。”

全体点头称是。

“问题在于，在逐渐健全的系统中，企业的目的就是要拟定一项计划，然后加以执行。”

“一旦认定这个方向，执行官的所有时间及精力就要贡献出来，全力以赴。其他一切细节——比如把时间花在自以为重要的

小事上——都应退居次位。我们要成为‘计划的拥护者’。”

“这么一来，我们就有从头再来的机会。我们将设计出一套体系，并且共同完成它。要帮助操作者和部门的管理者把工作做好，同时让公司管理层也认同他们的方向，并且掌握足够的信息以完成任务。”

哈里森·威尔逊环顾四周，察看各人的反应。

“这正是我们的正确路线，哈里森。”黛博拉说道，“工作应该是令人不愉快的，这种看法毫无道理。这就是我的关于开展保险及金融业务的看法。现在，既然‘哲学的’讨论已经结束，我建议我们开始着手拟定计划，我相信这不会花很多时间的。”

16

一些成功的故事

导读：

- 质量成本
- 文书工作
- 资料输入错误
- 减少缺陷
- 售后服务
- 结论

许多年前，我与某企业的两个美国工厂合作，帮他们成为质量改进方面的先锋。其中一个电话设备制造厂，另一个则是生产话筒的工厂。两者皆拥有充满奉献精神的总经理，也都遵守改进质量的指示。

在起初9个月的过程中，他们把生产错误的比率减少了一半以上，并减少了20%的质量成本，完全消除了顾客的抱怨。从任何角度来看，他们都算是成功的。

既然过程有现在的人员来运行，那么惟一的开支就是一些沟通资料的费用。设备第一次真正产生利润时，高级管理者也由衷地欣赏他们取得的成果。

因此，我们便想，是我们接触其他位于美国北方的公司的时候了。同样的战略我们早已在欧洲实施，且效果很好。

于是，我们为所有北美区的总裁、工厂经理及执行官们安排了一次质量改进的讨论会。会上，由成功的执行官们现场讲解他们的做法、展示所取得的成果并回答问题。他们的幕僚则作为陪衬，以增加计划的可信度。

结果，又有许多人被说服了，他们相信“质量改进”的过程也许可以帮助他们解困。然而，大多数人却觉得，此种计划对某些工作轻松的人来说是容易的，鉴于他们的困难处境，对他们而言却行不通。另有一些人则放手去做，成就非凡。

我们都了解，对事情只觉得值得去做是不够的，必须要从心里使自己信服：没有它，我们活不下去。

因此，我们必须分别对待每个单位，使他们看到自己方向上

的错误；给他们指出工作上的浪费，以及改进的好处，以便让他们知道自己是错误的。几年之后，证据越来越明显，每个单位都开始要求支持了。

对他们谈论别人所做过的事，是有些益处的。所以，接着我要描述一些过去3年里，我们曾亲眼目睹的成功例子。这些资料都是我们PCA的顾问分别从他们的客户公司中搜集而来的。在此，我无法一一列举这些公司的名字，然而这些故事都是真实可信的。

我也不谈“沟通”这一个项目了，因为每个公司都报告了这一项，其内容不外是：不同的公司实体之间的沟通，比如总公司与分公司之间，或职员与生产线之间，已有了大幅度的改进。这正是一种典型的反应。

质量成本

电脑制造厂

在质量改进过程实施了22个月之后，根据财务负责人的核算，生产接口设备的总部大约节省了2.41亿美元的质量成本。

生产量提高了48%，而售后服务人员也已裁减。

半导体制造厂

两年中，总共减少了为数3550万美元的生产成本，此外，原料处理成本也削减了300万美元。

管理成本估计也有大幅度的削减，然而因为该项没有实际的记录，也就不列出来。举例来说，公司的秘书事务质量团队就成功地把每月电话费用降低了42.9%（然而，他们不愿泄漏电话账单索引号码）。

最能减少成本开销的是五个晶圆生产线之一。由于它的全体

职员尽全力遵从已有的程序，每周几乎可节省 25 万美元。相信其他生产线的成本也都会随之达到相同的水平。

清洁机制造厂

这个营业额 9 000 万美元的公司，每年均能削减它的质量成本。质量成本从 1979 年的 16% 开始，1981 年降至 11.5%，1982 年甚至降到 10%。预计到 1988 年，可以降至 2.5%。

通讯公司

这家营业额达 1 400 万美元的公司，第一年中就将质量成本从 29% 降到 20%。

多种产品的小公司

质量成本分析显示，某项产品的销售占了总营业额的 11%，而公司花在售后服务上的费用，却占了 60%。一项对公司工程技术的质量评价显示，这家公司根本没有足够的技术水准来处理这项产品。于是公司把这项产品卖掉，结果获益大为增加。

石油精炼厂

某大型能源公司，在美国拥有 4 家炼油厂，两年内，这家公司削减了 5 000 万美元的质量成本。这全归功于努力减少一些浪费，（诸如掺入了错误的添加剂，做重复维护的工作），防止过多氢气外溢，以及严格遵守程序进行的原则等等。

其中有以“零缺陷”的原则计划和实施的一项计划，因提早完成，而给公司增加了 200 万美元的收益。

纺织厂

在两年中，整个公司的质量成本降低了 22%。有趣的是，却只使用了公司一半的设备。

另一家纺织厂

在试验性的最初 6 个月，质量成本减少了 1.6%，相当于节

省了 70 万美元的支出。

文书工作

清洁机工厂

在 1981 年里，财务部所引起的单据错误减低了 38%。

半导体工厂

发薪部门雇了 21 个职员，大都超负荷工作。几乎每个星期，都有一长列的员工等着改正他们薪资支票上的错误。主要的原因在于，执行官总不能把上班卡及时交给发薪部门，以至于会计人员无法判断迟到、早退或加班时数。

结果公司想出一套办法来，令把固定职员的上班卡交到固定的会计手中，并且限定交卡的日期。如此一来，问题就消失了。这无须等待用图表来显示成效，光看看发薪时大排长龙的情形已消失就可知道了。21 个职员中的 7 个人，因此能够升迁到更好的职位。错误的发生率，也从经常出现的 20% 降到 1% 以下。

在另一个区域里，过程控制部门开始着手计算标签及工作时间内错误的次数。几乎有超过 900 个错误是由那个部门引起的，主要原因是对文件的格式及要求的误解。澄清这些要求且经过几次培训之后，失误率降到每周 20 个以下。这个成效几乎是马上产生的。

电脑制造厂

借着把报告储存到电脑中，且使人们在需要资料时唾手可得，公司的纸张消耗减少了 15.4 万美元。

此外，因为努力使账单准时付清，一个财务部门的两人团队成功地把所付利息支出从 4.3 万美元减少到 250 美元。

资料输入错误

化学公司

在 3 个星期中，按键输入次序的错误，从每周 2 300 次减到 1 300 次。

能源公司

自 6 月至 12 月，资料记录的错误减少了 41%。

电力公司

由于严格要求提供完整的采购资料，修改订单的通知已减少了 70%。

汽车供应商

修改订单的工作已被停止，因为在过去 3 个月内，错误不再出现。

减少缺陷

电脑制造

“不走运”的情形从 43% 降至 3%（所谓“不走运”，是一种经正式提出，而准许不合格的产品通过的要求，这在公司中几乎已成为一种例行公事）。

每 1 000 行程序的软件缺陷，已从 16 个降到 4 个（由于遵循“零缺陷”的原则，最近某工作团队甚至提早完成 2 万行程序）。

现在以 98% 的满意率发出的工具包曾经 60% 不合格，而这在那时却被认为是合情合理的。

长久以来，这家公司烦恼于电路板内部配线方面的失误，以及非常高的产品耗损率。后来经证实，问题起因于他们自己内部

的半导体供应部门。

当质量改进过程开始以后，一个工作团队被指派来追本溯源地调查这个问题。结果发现，最主要的原因来自于组合过程中释放的静电。而管理部门起初太自信，认为他们知道答案，结果没有再去寻求自己意见以外的解答。当然，在预防措施实行之后，问题也就消失了。

清洁机制造工厂

每台机器的水压遗漏从 2.4 次减到 0.002 次。这项成就是通过将适合的装配商从 28 家减少到 2 家，并且对一部分机器进行重新设计而获得的。

半导体制造厂

1 月里，某客户拒收了所收到零件的 7%，而且准备取消其他订单。到 5 月为止，拒绝接收的比率降到 1%。而在 6 月中，毫无客户拒收的例子了。某一工作团队甚至毫无失误地处理了 76 948 个晶圆片。

由于晶圆片损伤而产生的废料比率由 4% 减到 0.6%，且呈继续减少之势。

董事会的部门错误退回率从 8% 降至 0.4%。整体看来，内部产生缺陷的比例从 1.5% 降到 0.2%。

售后服务

家电产品制造厂

在质量改进过程中，售后服务的要求为每 100 个 14 次，是所有新产品推出时的最低比例。

测试设备制造厂

23% 的电路板总会因为某种原因被送回来，如今比率已降至 2% 以下。

半导体工厂

由于质量的改进，电路板的保修期限从90天延长为1年。
客户货品的订单在13个星期内达到“零缺陷”。

炼油厂

持续性售后服务评估显示，平均每月中有7个案例需要重做。在3个月中，管理层的关注、培训及衡量，使这个现象不再存在。

结论

当一个公司决心真正地全力投入质量改进过程时，每一件事都会获得改进。而“困扰”的减少，正是这个努力的过程里最令人欣慰的附带效果之一。似乎突然之间，所有嘈杂的声音都销声匿迹，讨论的进行更为条理，而质量问题也不再在伤感情的气氛中得到解决。这种种现象，都是对质量观念的认同，以及对整个公司目标有一个统一把握的结果。

另外一个获得明显改进的部门，是行政单位。计划的推行较为缓和了，文书工作也不再那么繁琐；长久以来对混淆不清的程序和过程问题的争论，也消弭于无形。以往把文书工作当成累赘对待的态度也开始改变了。

以上所列举的成功例子，为必需的报道提供了范例。人们需要持续不断地受到保障与鼓励，而再没有比常常提到发生过的成功范例更能奏效的了。

如果你不相信，只需去问任何一个人，在他心目中，何种汽车是“质量”的代名词？几乎每个人都会回答：罗尔斯·罗伊斯（Rolls Royce）。接着，问问他们是否曾拥有、驾驶甚至是搭乘过这种车子，如果没有，再询问他们，如何知道它代表了“质量”。

答案是罗尔斯·罗伊斯告诉他们的。

17

混合型防疫血清

导读：

- 诚信
- 系统
- 沟通
- 运营
- 政策

为了消除“困扰”、改进质量而建立的永久体制中，所包含的每一个因素都应引起特别的注意。既然我们已概略地讨论了决心、教育和执行等步骤了，就有必要再仔细讨论他们，并切实列举出必须去做的基本要素。所有这些步骤已列举在第二章内（参见 12 页——译者注）。

诚信

1. 诚信 A

首席执行官（CEO）必须尽力使客户得到公司所承诺的东西，同时要相信公司成长的惟一方法就是所有员工均认同一种信念；而且要尽力保证不管是客户或员工，都不会受到困扰。

决心

CEO 必须不断与客户及公司员工沟通，保持他们个人对质量改进的决心。这就要求在此之前提到并且使所有人经常听到 CEO 的论点。重要的是，CEO 要随时牢记在公司会议中强调质量的优先性，坚持把任何因不符合要求而产生的问题提出并进行追根究底的讨论，并且不断地提醒资深执行官们：他们的职责绝不是安排一些计划来困扰员工。以上这些听来简单，然而你只须用一句类似“质量虽然重要，但别忘了我们还是要东西卖出去”的话，就可能前功尽弃了。

教育

CEO 必须非常清楚自己在计划中应扮演的角色；也就是说，

他不但要接受执行官培训，而且要很清楚员工培训计划的内容，才能熟练地谈论它。确保让董事会了解质量改进过程的内容，这也是 CEO 的责任——方法之一，就是让他们也参与培训过程。

执行

CEO 必须能确保整个公司的政策已宣布，并且已被每个人所了解和接受，CEO 也应定期地参加质量改进团队的工作，以确定他们并没有被无用的琐事所羁绊。

2. 诚信 B

首席运营官（COO）必须相信，管理工作是具有整体功能的，而且须要求质量的“绝对优先性”——不管在时间表的安排还是成本上，均是如此。

决心

在许多公司里，COO 是“实用主义”的代言人。CEO 喜欢提长期性的、范围广泛的而且值得一试的目标，而 COO 则必须考虑到销路、生产的产品或是售后服务等问题，以维持整个公司的正常运营。因此，员工通常期待从 COO 那里得到实际的利益。

教育

与 CEO 一样，COO 也需要接受教育，只不过他们必须更深入地了解质量的成本，以及供应商质量管理。这两个项目对整个公司的运营都非常重要。

执行

COO 必须确切地让实施的单位了解：质量工作不是可有可无的。个人对质量改进的探讨应该受到鼓励，当然，没有人被要求照本宣科。不管怎么说，质量改进是要以严肃的态度对待的，而且必须成为一种管理方法，否则 COO 是永远无法完成既定任务的。

3. 诚信 C

向 CEO 及 COO 负责的高级执行官，对要求事项应严肃对待，绝不能忍受任何偏差。

决心

“认真对待要求”这句话，意味着所有高级执行官们，不论是负责营销、财务、销售、制造、工程、区域分公司、法律、公关、质量、采购，还是信息服务的职能，都要认识到，如果要在他们的责权范围内推行质量改进，首先人人都要认同一个目标，然后全力以赴，勇夺金牌。这个决心，必须由高级执行官以身作则，每天强化，否则整个过程根本不会生效。

教育

高级执行官必须参与有关他们的专门职务的执行官培训以及研讨会。总管质量的执行官负责衡量，并报告其他每一个部门的成绩。

执行

在质量改进过程中，每个不同职位的人都需要有自己观察的角度。当然，假如有人来自于某部门而参与全公司的程序，那又另当别论。可是，每个部门的需求是不同的。比如，以营销而言，就必须用质量的原则以及实施质量的技巧来评估它的运作成效。而其中的沟通问题，又必须再三检视，查出病根，带到表面来，再加以解决。所以，对不同的部门而言，都要根据本身的情况，来判断是否自己确实在“免除困扰”方面尽力了。

4. 诚信 D

为上述高级执行官工作的经理人员，必须认识到：公司的未来全看他们是否有能力与人们一起着手做事——第一次就把事情做对。

决心

这个阶段的管理工作是最困难的，只因这些经理人员就是做实际工作的人。他们需要经常不断地接到来自第一、第二及第三种阶层人员对自己的承诺的保证，然后，这些经理人员需要将他们的信念传达给其他的员工。他们所表现出的决心，也就是告诉其他人：公司真正地在认真对待问题。

教育

经理人员比高级执行官更需要获得实施工作的详细资料，所以他们更要参加为期约一周、另加上跟踪检查的培训课程。他们也须以讲授者的身份参与普通员工的培训，至少参加他们的讨论课。他们的经常出现，是非常重要的。这些经理也要参加一些专门主题的研讨会，比如供应商质量管理、存货问题等等研讨会，以帮助他们做好自己的工作。

执行

许多在这个阶层的经理人员发现，他们在质量改进团队中，所处的地位只是负责让整个过程产生。虽然如此，在很大程度上他们需要成为整个质量改进过程中的活样板。

5. 诚信 E

专业人员知道，他们工作的正确性与完整性可以决定整个工作的效率。

决心

任何组织的创造力的产生都依赖它的专业人员。无论是法律事务所，还是电脑公司，都需要受过特别培训的专业人员来制造公司可销售的产品或服务。这些专业人员首先要清楚制造产品或服务所需的要求，然后利用他们的专门知识，向每个人清楚、明白地解释这些要求。

教育

专业人员（除了那些参加质量改进团队的人之外）通常只须

参加为执行官举行的培训，以及一些相关的研讨会。专业人员的实习助手以及专门技术单位的其他职员，则须参加职员的培训课程，才能帮助促进过程的进行。

执行

对专业人员来说，最具价值的事物之一，就是中间或终端客户对他们的服务或是产品的意见。依据专业人员所传达的信息，他们得更清楚地表达自己的需求，而不会模糊暧昧。专业技术部门应该认识到他们是公司的思想领导者，假如他们不把质量当作一回事的话，其他人也不会。

6. 诚信 F

所有员工都要认识到，他们每个人全力以赴对待要求的承诺，正是使公司健全成长的重要因素。

决心

当所有员工都决心认同公司的一切信念与要求，并随时对不适当或不可能完成的要求提出意见时，“困扰”就会消失于无形，质量改进也就成了日常生活中的事实。

教育

除了前面提到的几种执行官外，所有员工均必须参与职员培训课程。每个人都要完全了解质量的概念，而且要明白个人应该采取哪些步骤，才能助其实施。此外，新加入的职员要先参加一个“质量教育系统”的培训。

执行

无论是参与保险政策的建立，还是负责将熔铁倒入熔炉，质量改进都必须成为每个员工日常工作的一部分。

系统

1. 系统 A

质量管理的作用，是衡量对要求的符合程度，以及如实地报告所有的分歧意见。

决心

整个专业化的质量职能，是承担帮助员工达成公司要求的义务，而非小心翼翼地找出不符合要求的地方，并且仔细保存记录。为了达到上述目标，质量团队必须参与到质量改进过程所涉及的各阶层中，培养他们评估的能力，不管是由他们本人还是别人来实际执行它们。这些衡量的方法，可使管理人员了解部门中哪些地方还有不符合要求的情况存在。然后，质量功能即可引发适当的改正行动，确保质量工作进行顺利。

教育

资深的质量管理专业人员应该参加管理层的教育课程，其他的人则参加职员培训课程。此外，实施的专门性教育课程，要能保证最具成效的衡量方法及报表都已为之所用。

执行

质量职能必须成为一项规则严谨、组织缜密的操作，确实能够实现质量改进过程所要求的精神，而非仅仅成为一种充满规定的力量，它应该扮演一个“防患于未然”的职能角色。也就是说，质量工作不必局限于公司经营或是生产过程，而也可以有其他的功能。例如，在前述诚信 C、D 及 E 中所提到的职能，能够帮助其他阶层的人清楚地定义自己内部的质量系统。

2. 系统 B

“质量教育系统”能确保所有员工对质量均有相同的认识，

同时，了解他们个人在使质量成为日常工作一部分的努力过程中所扮演的角色。

决心

公司的每个员工都必须毫无例外地共同接受认识质量的培训课程，以了解质量对他们个人以及对公司的意义。

教育

依此原则发展出来的系统，必须被完整地加以实施，走快捷路径的做法，往往引起麻烦。

执行

一般来说，每周一次的课程是恰当的。这样的安排，既可以在培训中维持参加者的兴趣，而又能使员工明白它的重要性。

3. 系统 C

用财务的方法来衡量，符合要求的成本与不符合要求的成本被用于评估过程。

决心

用财务指标来衡量质量成本，正如在质量成本中所指出的，要将质量评估作为一个非常专业的、高级的管理职位。这也能确保每个人会较严肃地对待质量问题。

当公司渐渐习惯于这种衡量的方法，他们可以将之应用到个别的程序上，比如文书工作以及生产部门。

教育

所有运营的执行官当然都必须清楚质量成本的来龙去脉，以及它们在各部门运行的情况。

执行

会计部门通常主持所有用财务手法衡量的系统。

4. 系统 D

客户对所使用的服务或是产品的意见，被纳入衡量的过程，

并被以一种方法提出报告。此皆影响到改正行动的发生。

决心

许多公司在他们的产品出门之后，就完全不知道结果如何了。这种情形听起来实在可笑。然而事实上，它们几乎没有任何为顾客使用而设计的安全装置，或是售后产品失误的报告系统。适当的系统，通过告诉管理层哪里发生的问题需要消除，或是哪里先前的改正行为没有发挥功效，以激发改正的行动。

教育

管理售后服务的阶层需要接受执行官培训，实际参与售后服务的职员需要员工教育系统以及在特别问题上沟通的技巧培训。

执行

必须建立一个简单的形式，以使每个人均能明白，并能轻易实施。假如资料能马上被储存进电脑系统，那就更好了。不过，目前许多报告系统失败的原因，在于员工学习得太快速，以至于不能认真地处理手上的资料，结果成效甚微。

5. 系统 E

整个公司应强调对缺陷的预防性服务，并以此作为基础，利用现有及过去的经验进行持续性的检讨、评估以及计划，以便使历史不再重演。

决心

消除问题，应被当成公司正常运营的程序之一，这样的讨论应定期进行，并维持一定的时间。难以解决的问题应马上予以确认并转给特别工作团队去设法解决。不准许任何问题持续存在，或是重复出现。

教育

特别的短期课程应为参与此种审查与企划工作的人们而设，以使他们了解改正行动的原则以及分析问题的方法。

执行

必须保存关于问题的来龙去脉的记录。举例来说,设计工程师,或是信息系统单位的人,就需要保存一份过去所发生事情的各种记录。许多运行程序一再地重复各种错误,就是因为资深工作人员缺乏正确的渠道来告知新的工作伙伴。

沟通

1. 沟通 A

不断地让所有员工分享有关质量改进工作进度与成绩的消息。

决心

让每个人随时了解改进过程的进度,是不能单单期待运气使它降临的。整个企业的文化系统内部的沟通渠道必须经常疏通,以使人们清楚公司里正在发生着许多事情。

教育

QIT 的责任之一,就是选择有关改进成效的信息,将它不断地输入沟通系统中。这些资料应包括发生于供应商及客户中的事件。真实而又成功的例子往往可以激励其他人,并提高他们自己对事情的理解力与活动能力。

执行

除了一般的公司促进沟通的素材外,质量工作也可以用机构内部或非正式的报纸刊物的方式,报道给员工知道,而最好的提供新信息的方式之一,应该算是录像带了。凭借它,实际的改进过程可以实质地表现出来,而供参与其事的人讨论。这样做,说服力是很高的。一个由公司总裁或某资深执行官开头,而由真正参与其事的部属介绍成效的录像带,往往可以激励其他员工。

2. 沟通 B

奖赏项目可以适用于各阶层的职员，成为公司正常运行的一部分。

决心

持续地奖赏，也就是说具有意义的认可，便是实施被一致同意的衡量标准的结果。因此，衡量过程绝对要在建立和确定奖赏之前实行。

教育

准备确定奖赏要求的质量改进团队的成员，应该参加有关如何奖赏的特别课程，以确定他们能从适当的角度来作决定。奖赏必须配合企业文化。整个企业必须有全套的评估方法可以利用，以便一旦某人被授予了奖项，他也不会被自动地停止评估。

执行

最具价值的奖赏，来自于同阶层人员所作的评断，所以设立制度的时候应尽量朝此方向进行。在选出榜样的时候，并不需要以贵重物品作为奖赏；在许多情况下，一个人的名字出现在文件上，即是对他莫大的鼓励。然而，持续性的鼓励应是必须的，由此员工才不会觉得一旦受奖赏之后，就被打入冷宫。

3. 沟通 C

公司里的每一个人，均能轻易迅速地替高级管理层指出错误、浪费、好机会，或是其他一些相关的事——而且马上能够得到反应。

决心

高层管理人员要有倾听下属心声的意愿，假如他们不愿去听，那么他们就不可能听到。只告诉员工“我的门永远是开的”之类话的管理方式太过被动，早就落伍了。管理人员要主动接触员工，创造与员工沟通的机会，而不必经过重重渠道。

教育

必须建立一种制度，使员工只要做填张表、打个电话之类的简单举动就可达到沟通的目的；而每个人都应知道这些方法。这个系统应成为公司的程序之一，而非是昙花一现的事物。

执行

沟通系统应交由职员管理，而由质量团队监督行事，以确保其他员工不遭受麻烦的困扰。沟通的每一个尝试，都应被当成来自董事会的一名董事的命令一般受重视。

4. 沟通 D

每次的管理层会议一开始，就应从实际的及财务的观点讨论质量。

决心

质量是第一位的，在会议行程上，也应被置于首位。管理层应该有此机会，确定问题已被找出且已被加以解决，而每一次的质量成本也正因好的诱因而降低。

教育

参加管理层会议的执行官及管理人员，均应了解质量的责任所在以及质量改进之所在；而除了质量培训课程之外，他们也需要知道如何找寻及解决问题的方法。

执行

财务报表、关于找寻及解决问题的经过的图表，均应在形势会议中被提出来。同样的图表应每次都被使用，一直延续到现在。而显示目前情况的部分，负责改正行动的部门应特别标示出来。

运营

1. 运营 A

供应商应受培训，并得到精神鼓励，以确保服务及产品都能准时供应，并且十分可靠。

决心

供应商质量管理研讨会应以使每个供应商均能参加为原则。这些研讨会应以在供应商及采购者之间建立积极而永久的沟通渠道为目标。欲成为供应商的公司也必须参加讨论会。

教育

供应商质量管理研讨会应包括可能接触供应商的所有职员。这种做法，是要确定双方都有共同的认识，而职员应以适当的态度与供应商打交道。他们也必须体会到，所有问题的产生，采购人员要负一半的责任；此外，供应商应被视为公司的延伸。

执行

在研讨会之后，供应商质量管理研讨会应定期举行，而且要从生产最重要或最具价值的产品的厂商开始。

2. 运营 B

程序、产品与系统在正式实施之前，必须先被审核通过；之后，当改进的时机出现时，应不断地审查，以正式加以修正。

决心

整个公司的经营原则应是：除非审查通过，否则不开始使用任何产品、程序或是系统。这个原则必须被严格遵守，因为如果不这样的话，员工常会明知故犯。产品的安全问题很少不是由“明知故犯”的冒险行为所引起的。

教育

坚持所有程序及产品的资格审查，应是职员培训过程的讨论课中不可缺少的部分。这种做法的目标之一，是帮助员工认识到严肃对待所有程序的必要性。如果程序被随随便便地当成平息争论的工具，整个系统就有大麻烦了。

执行

产品的合格评定及程序的改进，应以满足质量职能为原则，倒不一定要依质量来作决定。不过，评定改进的基本原则就是，确定程序或是产品确实符合当初制定的要求。假如不能符合的话，就必须重新开始，再做一遍，或是提出另一套人人同意的对产品或程序的要求来。

3. 运营 C

对所有工作来说，培训是不可缺少的活动，特别是在拟定新过程或程序时，更是如此。

决心

单单写下一套如何工作的程序，或是设立一套体制，或是推出一项新产品，都是不够的，那些使用程序、制造产品或为其做事的员工，需要学习如何扮演他们的角色。所有发展过程的重要程序之一就是培训，以使新方法能推行于整个单位中。范围小至业务员必须填写的新表格，大到装配器的电子接线，或甚至是电脑操作员的新软件程序。

教育

实施培训时必须采取正式的态度，以便使员工明白其必然性。也就是说，课程必须结构严谨、有吸引力，而且在某些方面必须有文件证明，一些记录不能被告告诉那些成绩合格的人。一旦课程实施之后，就需要做追踪的工作，以确定员工是否应用了他们所学的。那些发生应用上的困难的学员应接受再教育。

执行

培训或是其他与公司工作有关的教育课程，其经费应列入公司正常支出项目。有些课程可以在公司内部实施，有些则需要到外面进行。问题在于要考虑专长与便利性。不管怎样，质量改进团队必须持续不断地做整体评估，以确定培训课程所扮演的预防性角色在有效的进行中。

政策

1. 政策 A

质量政策必须清楚而且毫不隐讳。

决心

质量政策的目的是，在于确保每个人都能了解。所有的政策都应避免空洞含糊，并避免选用容易引发歧义的字眼，它们根本可以被用来允许不符合要求的情况存在。关于基本政策制定的范例已包括在本书其他章节内。不过，对某些与经营有关的行动而言，必须要制定一些基本的政策，诸如资格测试、产品安全性、售后服务报告等等，所有政策必须符合清楚、明确的要求。

教育

政策的教育，应作为整个员工培训系统的一环。然后，质量改进团队才能经常地检查这些政策是否为人了解，并为人加以应用。政策应是可见的，人们才能随时阅读、经常听闻并知道它们确实存在着。

执行

政策不应深藏于典册，只供少数人阅读，而应张贴于墙上，画在水塔上，或是在任何该出现的地方出现，以使员工确切知道它们便是公司经营的方式。

2. 政策 B

质量部门的地位，应与其他被衡量的单位相等，具有行动的完全自主权。

决心

管理层应决心不再震惊于任何产品或服务质量的降低，必须建立一套客观的、持续性的、遍布整个公司的衡量及报告制度，以便随时追踪情况。负责此一质量职能的职员应有全力以赴的精神，能以管理工作为导向，而又受过专业技术培训，并且了解他们所负的责任就是保持企业健全的体系。此一质量部门的地位，与其他被评估的单位相等，在管理体系中，且有自由表达及参与的权利。

职能不需庞大，只要少数几个方向、观念正确的员工运行即可奏效。

教育

所有质量部门的员工均须参加执行官以及管理层的培训。此外，他们应接受对处理预防性工作有多年经验的员工的辅导。他们会被建议尽量不要卷入解决纷争、问题或类似的麻烦中，它们将使它们偏离防范未来可能发生的问题的方向。

执行

质量部门应与其他每一个独立的单位合作，以帮助它们设立一个评估与报告的系统，使公司不再担心符合要求方面的问题。这使得质量部门主要采取一种教育的姿态，以便帮助别人完成自己想做的事。

3. 政策 C

广告宣传及其他与外界沟通的方式，必须完全与产品及服务所要达到的要求相符合。

决心

政策必须明白地规定：公司决不承诺任何它不能做的事，或是宣传它无法生产的东西。许多公司不自觉地这么做了，因为他们觉得很多宣传或外界沟通的方式本来就是一种夸张的东西。然而，公司员工是会看到这些宣传的，其他的顾客及潜在顾客亦然。假如员工看到公司承诺一些它无法生产的东西，那么，他们会对管理层对质量的承诺失去信心。

教育

广告代理商及公司宣传部门的代表必须参加执行官培训课程，以了解所有公司的政策，然后他们才能拟定一套大家都同意的有关宣传的道德规范，以防止问题在这一领域的产生。

执行

质量改进团队应该复查公司过去的宣传及与外部沟通的方式，对违背了公司如今精神的提出建设性的意见。这个学习的过程将有助于宣传以及对外沟通部门的人形成他们的道德规范。

18

为什么很少
有人能独立完成
质量改进工作？

我平均每年约作 100 次公开演讲,对象有些是大学里专攻质量管理的学生,有些是公司的客户,有些则是较大规模的团体,如某些工业协会等。我很喜欢在宴会中演讲,因为房间里通常挤满了快乐的男男女女,使我面对一个是否能抓住并维持他们的注意力的挑战。

因为每一个听众都是不同的,所以每次演讲也都不同。基本主旨也许相同,但每种表述方式都是独特的。在每个场合中,我都喜欢询问听众,既然每个人都已认同质量管理的效果,为什么质量管理工作还是如此地不易达到?我从没遇到什么人是反对质量管理,或是赞成困扰的存在的。许多公司为了改革,耗费巨大资金及时间,却收效甚微。我常看到许多企图大展宏图的领导拼命想获得改革效果,却无所建树(这种案例在前面章节中已经讨论过)。他们所做的大部分事情改变不了什么状况。他们购买与此有关的录像带或是书籍;他们开设课程,将可能需要一生时间去发展的哲学观念加以调整使之能配合企业文化;他们制定激励与沟通计划,而且一般来说,他们都将所知的一切改革的手段应用上去。他们努力地工作,全力以赴,这确实是对人力、脑力的可怕浪费。

美国的企业界之所以经历了所有这些有关质量的问题,就是因为不把它当一回事。我们必须有如关心利润般关注质量问题。这种态度可能还不会在我们这一代出现。

有关商业的传播媒体从来没有写过关于质量的严肃文章,并将它归于管理的题材。他们只写一些关于技术的文章,这些技术能被应用于低层次的工作并引发改革。他们从来不屑于从“符合

要求”的角度来正视质量管理问题，也不能体会到管理的首要任务是建立要求，以及提供达到要求的方法，然后把精力用在达到要求的过程上。因为他们把质量管理当成抽象事物对待，如美国团体锦标赛，所以管理人员亦受影响——美国的管理人员是从传播媒体及商学院中学习管理技术的。

有极少数进步的商学院教授已开始领悟到，质量工作不只是技巧的运用而已。然而，我尚未看到他们接触“困扰”这个主题。有些人已经向我们索取我们所用的教材，但是却把内容改变得足以削弱它的效力。不过，这总是一个良好的开端。

这些思想领导者代表了一种极普遍的商业管理文化，即认为质量管理及消除困扰的工作是公司日常工作之外的事情。因此，他们把工作留给了研究人力资源与质量管理的专家。你不必每天跟在这些人身旁就能知道，这些人把细微的困扰及少许的无法认同的情形当作人生的必经之路。“这些只是一些无法避免的小事，我们会尽量将它们的发生率减至最低。”他们说。

利润的追求则全然是另外一回事。利润被看成是高层管理者的主要任务，也是董事会成员公开或私下会面时首先谈论的话题之一；利润也是评估 CEO 工作成绩的主要尺度，每个人绝对都认定利润将反射他或她身上的荣耀。许多的措施——看起来都是很适当的——是为增进利润而存在的。

除非管理层能认识到他们没有理由把不符合要求的服务或产品送到顾客手中，否则，质量管理永远是一个大问题。只有当管理层能够像尊重银行及股东的权益般尊重顾客的权益，质量的要求才可能成功。

也只有当员工免除困扰的权力受到犹如对增加利润般的重视时，困扰才可能消于无形。

当然，有些事情可以放弃不做，而工作仍能维持正常运作。但是，这都不是指原则性的事物而言的。管理层认为最重要的事物，最能揭示一个企业的基本目标。以美国的情形来说，我只能

想到一两个公司的例子，在他们那里，质量是管理层愿意誓死以求的东西。

与已有的思想争斗通常是艰辛的，因为很少人会真正倾听。未来10年里，将有更多的产品及公司会因缺乏质量管理而不是因财源短缺而彻底失败。然后，人们会逐渐醒悟，知道实现我们对顾客的承诺的重要性。

那些醒得早的人，即可掌握市场；那些迟疑过久的人，只能为人作嫁衣。

幸运的话，届时我就会得到报偿，不过我不会有“我早就告诉你啦！”的想法。长久以来，大家就很清楚，一个完成他们的承诺、照顾员工的企业，必然能脱颖而出。如果不然，那也许是因为管理层太过自我为中心，或是不能体察形势。相信前面几个章节已为如何体察情况提供了足够的资料。

假如了解的机会存在，而质量管理的迫切需求又很明显，为什么质量改进运动还是不能开始呢？原因就是经营者在此时开始质量改进工作不符合经营者的最大利益。

那就是经营者要自己解释的理由了。我曾经听过各种说法，有些也非常有趣，当然有些极不可信。可是这些对他们而言都是真的原因。如果这是一个公司的实情，质量改进不会成功。

对于准时生产“零缺陷”的产品及服务，大部分的决策权在领导者手中。假如你期待的效果未曾发生，只要顺着绳子找出控制者即可。也许绳子的末端在你认识的人的办公室中，或许那人就是你自己。

当你知道需要改正的对象后，就可采取改正的行动。改进的过程其实就像它的报偿一样有趣。

“克劳士比文库”介绍

Crosby Library

【首批书目】

◎质量免费——确定质量的艺术

Quality is Free: The Art of Making Quality Certain

本书曾引发了美国、欧洲等国家的质量革命，并迅速波及到世界各地；被译成 25 种语言，全球销量达 250 万册。此书是管理学的经典名著，也是哈佛、沃顿、耶鲁等商学院 MBA 的必读读物。

克劳士比在书中阐释了质量管理中的错误观念，以及 ITT 公司在全球实施质量改进过程的成功故事。书中有许多案例，实情景实景，娓娓道来：揭示了什么是质量以及如何按愿望改进质量，使你恍然大悟。HPA 的传奇故事更是详细而完整地解剖了管理层如何运用 14 个步骤推动组织改进的全过程。“质量管理成熟度自查方格”提供了一种让管理者决定其组织的质量改进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，便以野火春风之势迅速燃遍全球，世界因它而变得更加美好。

◎质量再免费——如何在不确定时代把质量确定

Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times

《质量免费》出版近 20 年后，克劳士比用新的思维重新审视了最初提出的质量管理基本原则，同时进行了修订与增补。他得出结论：质量不仅是免费可达到的，而且仍然是不确定时代经营商业的惟一的利润方式。

他在书中增补了第二代质量管理成熟度自查方格——质量管理过程成熟度自查方格——一种检查企业质量成果和过程状态的有用工具。它对于所处经营环境日益艰难的经理人和努力改进质量的人们之间进行的便捷的交流是价值连城的。

克劳士比在书中为新一代质量领导者和实践者们提供了新鲜的质量构架：

- “质量管理基本原则”——如何贯彻实施
- “有关质量的5个错误假设”——确信“这么多年过去，它们仍是错误的”
- “14个经典的质量改进步骤”——把繁荣带到21世纪
- “业务完美度评分制度”（CQR）——一种衡量员工和供应商能力的新方法
- “强壮企业”——构建繁荣或失败时代的成功典范
- “零缺陷”观念——已如星星之火燃遍全球，生活因它而变得更加美好：从成功地接打电话到迅速地为支票兑换现金……

书中还详细描述了克劳士比两个亲历亲为的成功事例：ITT和PCA的成长与教训。

◎质量无泪——无困扰的管理艺术

Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management

本书在欧美企业界影响广泛，被誉为“质量改进的活教材”。它秉承克劳士比一贯的风格，一针见血地指出造成企业质量下降、产量减少、人心涣散的原因，正是那些花里胡哨的官僚组织和程序。因此，企业要根本解决质量问题，管理阶层必须使组织更具弹性，并激发员工的热忱和活力，全体总动员，以达到全方位的质量改善。

本书讲解生动、案例精彩，能够帮助你和你的企业免费地、不流泪地达到第一流的质量管理！

◎来谈质量——96个你总想请教克劳士比的问题

Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Philip

Crosby

质量大师克劳士比于佛罗里达创设质量学院，并与每个班级的学员开放式讨论问答。本书即是这些问答内容的精华所集，又对其进行补充修正。

本书所选的问答，可分为五类：

往日旧习：讨论导致质量危机的旧思想。

质量革命：探讨如何面对市场的变化。

质量思想：讲解质量改进的过程及其中所包含的思想，另外还探讨质量的知行关系，以及目标管理、及时管理。

质量行动：各行各业提出有关质量实践的难题。

质量关系：企业文化与质的关系。

克劳士比在回答这 96 个问题之后，做了一个总结，将他过去追求质量的经历、现在的状况和未来的目标，提纲挈领地加以解说，对读者而言，真是一大启发。

◎领导法则

The Absolutes of Leadership

本书为著名的“华伦·本尼斯简明领导者丛书”之一，该丛书的宗旨是“为了在 21 世纪生存下去，我们将需要新一代的领导，而不是经理人”，以带领人们迎接新世纪的挑战。

克劳士比作为“集诗人、哲学家和学者为一体的企业家、商业理论家和管理学大师”，对于“领导”感悟深刻、见解卓越——因为他本人即是“过来人”。因此，他对领导艺术真谛的论述，独辟蹊径、清新实用，且引人入胜、振奋人心。本书颇具优秀小说的神韵，语言流畅、脉络清晰，同时又兼备学术论著的见解和深度。实乃未来领导者必读的指南手册。

◎我与质量——生活的教训

Quality and Me: Lessons From an Evolving Life

克劳士比先生最新出版的自传体著作，是“零缺陷”之父对几十年风风雨雨的质量革新运动的总结。作者把从生活事件中以

及具有事业里程碑意义的事件中总结的经验教训呈现给读者，无疑，这些对大家而言是一笔珍贵的财富。

◎ 削减质量的成本——经理人缺陷预防工作手册

Cutting the Cost of Quality : The Defect Prevention Workbook for Managers

本书是克劳士比的第一部以特别纪念版的形式重新发行的著作。克劳士比的许多重要概念都是在该书中首次提出，进而经过提炼，发展成为在将来著作中被采纳的管理哲学体系。

◎ 质量反思录——世界最著名的质量宗师的箴言与文粹

Reflections on Quality : Inspirations from the World's Foremost Quality Guru

该书由从克劳士比的畅销书与文选中选取的精华片断和短文组成。深刻、智慧、充满人生的体验与警示，是一代大师留给我们的精神盛宴，阅之、品之，将启迪和丰富您的生活和事业。

【第二批书目】

◎ 领导——成为执行官的艺术

Leading : The Art of Becoming an Executive

◎ 经营事物——使事情发生的艺术

Running Things : The Art of Making Things Happen

◎ 完整性——21 世纪的质量

Completeness : Quality for the 21st Century

◎ 永续成功的组织——使企业健康的艺术

The Eternally Successful Organization : The Art of Corporate Wellness

全球领先的质量文化与变革管理

教育和顾问模式

被美国《时代》杂志誉为“本世纪伟大的管理思想家”、“质量宗师的宗师”的菲利普·克劳士比（Philip B. Crosby）先生，于

1979年创立了克劳士比学院（PCA），从此引发了全球源于生产制造业、继而扩大到工商业所有领域的质量革命运动。1986年，PCA成为世界上最大的质量文化与变革管理方面上市的教育与顾问机构；在其后的10年时间里，它发展成为一家在世界32个国家用16余种语言授课的国际著名机构，享有“质量变革摇篮”的美誉。仅全球500强中就有近半数的企业接受过PCA的“质量改进过程的教育与咨询解决方案”，包括IBM、GM、摩托罗拉、施乐等等。哈佛、沃顿、耶鲁等世界著名的商学院都开设有“克劳士比哲学”（Crosbyism）课程。欧洲质量奖卓越表现模式（EFQM）完全采用了PCA的教育与咨询解决方案。

Crosbyism的特点：“做而论道、道而行之”、“授之以渔而非鱼也”。其基本框架：以客户为中心、以结果为导向、以数据与事实为基础，通过领导承诺与衡量，以及团队合作与过程改进、优化管理，比竞争者更快、更佳、更经济地第一次就把事情做对，从而创建生命系统强壮的、预防的可信赖的组织。

克劳士比学院（中国）/北京克劳士比管理顾问中心（Ci21）根据PCA 20余年全球企业管理教育与咨询的丰富经验，以及帮助世界优秀企业建立管理学院模板的经历，并根据中国企业大量的成功经验，专为中国企业设计出国际化与本土文化相融合的、针对企业实际需要的“关注客户的教育与培训系统的解决方案”，即在过程管理的平台上竖立三根“金柱”：教育与培训、执行与落实、奖赏与沟通，通过“六大步”——领悟、承诺、能力、改正、沟通、坚持，保证“变革四阶段”的实现：形成信念、作出承诺、转化行动、持之以恒。同时采用了金字塔式的教育投资与底线回报方法，即教育与晋升挂钩，培训与解决问题相联系；通过教育设置目标，用消除的PONC衡量工作绩效；用积极的激励机制培养、推动新的质量文化。当然，重要的是指导并帮助你发展系统的内部培训能力，即培训你们的内部教师和骨干，开发客户导向的教材并授权使用教材，为你们的内部培训师和受训人员

提供资格认可，从而有效地支持 ISO 9000、BPR、ERP、CRM、SCM 以及欧美质量奖的卓越经营模式。

同时，Gi21 转化、开发和编写了适合中国企业要求的国际一流的现代管理类经典书籍、ASQ 质量专业人员注册考试参考资料、教材及音像、软件，设立了“中国克劳士比联谊会”及其网站 (www.chinacrosbyclub.com)，并出版不定期的内部刊物《国际质量人》；而且，作为 WQC（世界质量委员会）会员，它还致力于发展与国际各专业组织的友好关系，以加强联谊会会员同国际同仁之间的沟通与经验分享。

我们的顾问和专家具有全球的工作经验，完全可以根据你的特别需要、预算和计划为你量身打造、制定解决方案。通过与你们建立伙伴关系，我们的团队从以下方面能够帮助你的组织达到商业目标：

- 弹性的、适宜的教育与培训
- 完善的培训资料
- 凝聚全球经验的产品
- 用信息技术提供整合服务
- 保证预期结果

教育与咨询服务的主要模块：

- 管理质量
- 领导法则
- 变革管理
- 质量文化战略
- 确定要求
- 沟通技巧
- 建立预防系统
- 建立 PONC 系统
- 建立团队合作模式

- 改进的衡量
- 目标设定
- 解决问题
- 消除麻烦
- 消除问题成因
- 过程模式
- 工作过程分析
- 过程整合与优化
- 改进工具箱
- 客户满意与忠诚
- 供应商管理
- 改进客户/供应商的关系

目前,中国已专项接受 Crosbyism 教育与辅导以及质量督导师培训的主要企业包括,海尔集团、联想集团、罗氏中国、罗氏中亚、许继集团、上汽集团、东风汽车、神龙汽车、一汽大柴、三洋冷链、四方机车、美的电机、格力空调、约翰·迪尔佳联、英格索兰、阿尔卡特软件、德尔·福派克、靳羽西-科蒂、唐氏集团、东软、新疆电信、东方通信、华油医院系统、远大购物中心、博时基金等等,更有近万名企业的总裁、经理、主管及质量专业人员接受过 Ci21 的各类培训。

要同 Ci21 建立成功的关系,首先要求你要有变革的决心——你要愿意重新思考、摒弃过去的假设和“传统智慧”下的成功模式。作为回应,Ci21 向你提供整个组织变革所需的教育、系统和工具,以应对急剧变化的经营环境。



克劳士比学院(中国)

北京克劳士比管理顾问中心

Ci21 Crosby Institute for the 21st Century, China

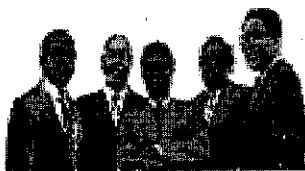
北京亚运村北苑路 172 号 20 座 605 室

邮编: 100101

电 话：010 - 84851064 84851065 64932211 64934925

传 真：010 - 84851065 E - mail: ci21@chinacrosbyclub. com

http: //www.chinacrosbyclub. com http: //www.ci21. net



让我们来听听他们是怎么说的

◎李·亚柯卡，原福特汽车公司、克莱斯勒汽车公司总裁

“没有人谈质量能比得上克劳士比。绝对物超所值！”

◎美国《时代》杂志

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

◎美国《商业周刊》杂志

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

◎《佛罗里达哨兵报》

“菲利普·克劳士比改变了美国人做人做事的方式。”

◎美国《今日培训》报

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

◎F.T. 蒂姆·邓力维，ITT 公司退休总裁

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

◎罗杰·米利肯，米利肯公司老板

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

◎A.T. 斯维思，耶鲁大学管理学院教授

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

◎《印度商业周刊》杂志

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

◎《佛罗里达中央商业》报

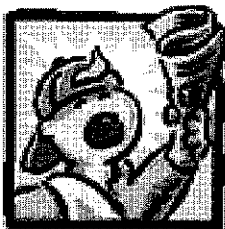
“克劳士比是质量主题书籍的多产作家，他对企业领导该怎么想、怎么做有着完美的理解，不仅仅是因为他教他们，主要是因为他本人就是过来人。”

◎美国《秘书》杂志

“克劳士比是全球最知名的工商界哲学家，是他推动了全球的质量运动。”

◎美国《商业周刊》杂志

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



客户怎么说

航空服务

“公司的文化有了显著的改变。这对一家航空组织来说是不容易的，因为质量在我们这一行里一直是一个基础。克劳士比的哲学却有独到之处：通过一开始就严格执行我们设定的工作程序——第一次就做对——来完完全全地符合正确的要求，消除时间和金钱的浪费。”

化工

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

食品

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

金融服务

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

铸造业

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

卫生保健

“因为克劳士比模式是脚踏实地的，大家易于理解又乐于实

施，因此，我们在改进工作方面取得了显著的成效。它强调为预防而测量，引导人们第一次、每一次都把事情做对，鼓励全体员工去考核自己的工作实践，从而获得持久的进步。”

钢铁

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



我们的学员怎么说

陈扬菊 清溢精密光电（深圳）公司总经理 清溢人终于找到了稳健、快速发展的有效办法——零缺陷管理。在超凡脱俗的进取中，清溢人的理念发生了深刻的变化，知道了为什么工作和怎样工作。我们的管理发生了根本的改变，在满足市场的需求中预先防范，一次做对，并对得失成败进行科学衡量，……因而我们的良品率达到了国际先进水平，其中主导产品有3个月达到100%。

张建兴博士 靳羽西—科蒂化妆品（上海）有限公司质量经理 目前，质量低劣的培训很多，我听说过 Crosby，但还是带着一种怀疑的心情来的，我感到非常满意，收获很大……Crosby 的思想是一个实用的完整的体系……我发现 Crosby 提供的理论和思想可以解决目前企业中普遍存在的许多弊病。

王军 四方机车车辆厂副总质量师、质保部部长 克劳士比（理论）可以指导我们逐步达到国外很高的水平，就是说，它是作为一种方法，指导你怎么来走这条路，所以它实际是提供了一条道路，这条路是非常有效的。它适合任何组织，关键是人的精神要发生彻底的转变……它解除了众多质量管理上的困惑，我本人在管理上久思不得其解的问题被解决了。零缺陷管理不是我们曾经想像的那么高深莫测，它完全来源于企业的实际，教会了我们一套如何思考、处理我们每天都在做的事情的正确理念、思维方式、行事原则和工作技巧，教给我们企业如何赚钱的最有效途径——提高质量，教给我们企业如何经营才能取得成功。克劳士比理论完全来源于企业实践……这种理论与企业实践天衣无缝的融合，正是它比其他理论更有力、更先进、更有效、更可靠、更有

魅力之处!

姚致清 许继集团电气股份有限公司副总经理 中国加入WTO后,中国的企业如何适应竞争?我感觉菲利浦·克劳士比的质量管理‘第一次就把事做对’的概念、符合要求的概念是中国企业的灵丹妙药,也是中国企业做好的一种很好的模式。

区淑莲 顺德广意集团有限公司总经理 通过培训重新充分认识到自我的责任及企业在21世纪发展应调整的管理思路及方法。

章倩 美的空调本部工厂品质部部长 克劳士比四项基本原则将复杂的管理问题作了清晰的表述。克劳士比将影响质量的所有因素作了简要的分析,切中了质量管理的要点。

耿波 海尔集团海外事业部质管处长 对质量的了解在许多方面有了彻底的转变,尤其是对零缺陷的认识……解决了以前的困惑:一直讲质量非常重要、无比重要,但不能转化成可表达的东西,沟通非常困难。目前学会了一种非常好的沟通方法。

路俊昱 海尔集团技术中心 从思想上对质量有了一个全新的认识,我相信和我一起接受培训的人若能把这些有用的思想运用到实际工作中,将会得到意想不到的收获;对我,收获最大的是工作思路,应首先考虑到所干的这项工作是否有用、可靠。

黄勇峰 深圳中航集团投资管理部经理 克劳士比质量管理哲学教会了大家以一种全新的思路来看待质量问题,以至整个工作的问题,教会了大家正确的工作方式和态度:做符合要求的事,一次性把事情做好……

唐春桥 小霸王电子工业有限公司生产主管 对零缺陷质量管理有了个较深刻的认识,对它所能产生的巨大经济价值感到非常震撼!我认为零缺陷的实现,全在个人的决心和毅力!对企业而言,全在企业领导的决心和毅力!

任建文 飞亚达(集团)公司 这是一套十分容易理解、操作相对简便的质量管理理论方法,对于我们整个飞亚达集团质量

保证体系的持续改进大有借鉴作用。同时,许多新颖的理念对于个人生活、工作方法都有很好的指导作用。

方志华 大连重工集团质量处处长 建立了一个崭新的质量管理模式,尤其是过程管理模式的作业表,‘零缺陷’管理的内涵……讲、听、启发、举例、讨论……此教学培训的形式很好。

江万茂 中航集团深南电路板公司质量部经理 找到了如何打动上级管理层,引起上级的注意和兴趣的方法……

张锐 奥托博克(中国)假肢矫形器公司副总经理 质量成本的意识让每个员工、经理知道重视!质量成本对企业意味着金钱,占年销售的 25%!!! 公司各层次用共同的语言来重视质量!零缺陷是可以达到的!

郭忠升 伊莱克斯中意(长沙)电冰箱有限公司质量经理

1. Quality is money/cash. PONC 在制造业中所占比例(份额)是巨大的。
2. 用 data or value (price) 来表示质量损失及质量改进的重要意义及 profit。

郭志雄 天津新伟祥公司品保经理 参与本次学习使自己更加清楚如何将有限的时间作更有效的发挥,知道以往工作中存在的盲点、今后工作的推动,知道如何带领工作团队有效率、有价值、有成就感地完成工作使命,得到内部客户及外部客户的赞赏。有深刻的启发并且深具信心一定能够达成,因为在克劳士比质量学院已学到了成功的方法,依此方法定能成功。

周志华 上海沙迪克软件有限公司 QM 经理 主要收获:

1. 四大原则
2. PONC 含义及其应用
3. 质量改进

其中,在 PONC 方面收获最大,准备在软件业中运用 PONC,真正实施质量改进,减少 PONC(查找 PONC 项目,确定 PONC 比例,减少不合理的 PONC 项目)。

何靓 罗氏中亚(无锡)柠檬酸有限公司 学到了很多新思

想，如：先让员工满意，才能让客户满意；先让员工忠诚，才可以让顾客满意。这种想法还可以使自己站到顾客的角度考虑可接受的产品，便于了解质量控制四项原则，了解质量是符合要求，而不是好。另外，质量是一个管理过程，而不是生产过程，这话令人感想很深。现在企业的很多领导和人员解决问题的能力很强，但管理能力却很弱，往往是“救火式管理”而不是“防火式管理”，而我觉得防止某种事件发生更为重要。在（质量管理的）四项原则、质量代价、沟通的技巧中，我感到沟通在工作中非常重要，如果没有很通畅的沟通，就无法做出有质量的工作，而质量的代价积少成多，其成本是可观的，因此工作中要减少这种不必要的成本。

李庆 沈阳阿尔卡特电讯有限公司质量部经理 我在公司从事质量工作已有3年，但今天才意识到自己所做的大部分工作只是在流血水和汗水，从另一个角度来讲是一名警察，而不是质量工作者。通过2天的学习，了解了以往工作中一些不清楚的地方，最主要的是知道了如何去做质量工作，从哪一方面入手，从而改变了公司质量部工作停滞不前的现象。另一方面，通过对各部门人员的质量意识培训，使所有员工在质量概念上有了共识，这对以后的工作交流、沟通有着积极的促进作用，当然，更主要的还是要将学习的东西真正应用到工作当中。