

零缺陷智慧连载(一)

■ 杨刚

第1章 ZD缘起

撬起质量世界的支点

世界被什么占据着?没错,质量!人们的衣、食、住、行,包括一切商品与服务,都在讲究质量。现代企业的竞争已经成为质量的竞争。伟大的物理学家阿基米德说过:“给我一个支点,我就能撬起整个地球。”如果有一个支点,可以撬起质量世界,那它是什么呢?

我有幸聆听过克劳士比大师对零缺陷的诠释,被它深深吸引,它发挥出的强大作用足以改变世界。由此,我在《质量无神》一书中写道:“零缺陷诞生:世界由此改变。”

1960年至1961年间,“潘兴”导弹的前六次发射都很成功,但第七次发射却失败了。在导弹第二节点火之后,引爆了导弹第一节顶部的射程安全包。之所以会发生这次事故,是因为为了降低成本,用PVC线(聚乙烯氯化物)替代了胶皮导线。由于它不是关键设备,所以,在日常物料变更会上无人对此替换进行核查。不幸的是,这次发射是马丁公司首次在全国新闻界和国防部高级官员面前展示他们的导弹。

当时,克劳士比坐在观礼台上,正好和一些全国新闻界的人坐在一起。当天空被巨大的爆炸照亮时,坐在他旁边的一个人立刻站了起来,习惯性地拍了拍屁股上的灰尘。他看到克劳士比胸前的标牌,微笑着对他说:“不必担心,菲尔,这种事是常有的。”

“谢谢!可它并不是一定要发生的。”克劳士比面容憔悴地说。

那人却平静地笑着,不以为意地望着克劳士比。那件事以后,马丁公司逐步将质量提上了日程。一天下午,总项目经理找克劳士比谈话:“我们在导弹送到卡纳维拉尔角去发射之前,通常会出现多少错误,菲尔?”

“平均会有10个缺陷,大多是小毛病,但不时也会出大问题。”克劳士比解释道,“我认为,之所以这些缺陷不可避免,是由于AQL的观念和现实的要求。”

“你的意思是说我们这有问题?”他说着,用手指了指自己的头。

“没错。我们必须放弃修修补补的习惯做法,进而习惯防患于未然的做法。但在目前的质量观念上,这根本无法做到。”

“那么,就按你说的去灌输和建立正确的观念吧,我和其他的执行官都会全力支持你的。”他面带微笑地说道。

经理看到克劳士比惊喜的样子,很快收敛了笑容,并半认真半开玩笑地说:“好吧,就让我们努力去做吧。不过,要是质量再得不到改善,就唯你是问。菲尔,到时候我会亲自把你送交华盛顿或是巴尔的摩公司总部的。”克劳士比后来回忆说:“那时,当我意识到自己有被开除的危机时感到十分震惊。我甚至联想到多年前在火车上碰到的那个海军军官,他向我描述朝鲜战争的种种恐怖,让我分外震惊,终生难忘!那次谈话之后,我开始强烈地认识到:你的过去对你未来造成的影响甚微,而你现在能做出多少业绩才是关键的。”

发射上那位嘉宾的态度及项目经理的暗示,深深地触动了克劳士比敏感的神经,他感到有一种动力在催促他去做他早该做的事,改变质量管理的方法,而不仅仅是发一下牢骚。“多少年来,我不止一次地抱怨过传统质量控制和质量管理观念陈腐,但我从未采取过任何实际行动,所做的仅仅是否定而已。”克劳士比默默地想着,“到了应该选择我终生生活方式的时候了。我需要挑战,需要动力来推动自己不断前进……”

又一位“偶像”

想到这里,克劳士比感到心头发热,仿佛有一种无形的东西牵引着他。他不由地走出工厂大门,绕着工厂的围墙走了一圈又一圈,大约有3英里吧,而且是在当地9月的酷暑中。

突然,他心头一震,仿佛触电一般,他意识到自己才是问题所在。当公司需要第一次就把事情做对的时候,自己却仍然在使用“可接受的质量水平”(AQL)标准。因此,问题不是出在工人身上,而是出在管理者提供的工作标准上。想改变这一点,管理者就必须进行变革,努力追求“零缺陷”,而绝不能是“差不多就够了”“差不多就行了”这样的质量水平……是的,关键就在“零缺陷”上!

想到这里,克劳士比的眼睛都发亮了,他明显感到自己的心跳加速,脸上滚烫。他太兴奋了,忍不住跑了起来。路过的员工用惊奇的目光看着他,但他浑然不觉自己有什么奇怪的地方。

他本想赶快回到办公室把刚才的想法记录下来,但实在难掩心中的喜悦,刚回到办公室,立即召集全部的高级经理过来开会。他坐立不安,感到口渴,开始不停地喝水,然后在屋里来回走动。

经理们全都到了,他们看着眼前这位“一反常态”的头儿,不知到底出了什么事。

“你们都坐下,不要紧张。”克劳士比看出了大家的不解,然后很快镇定下来,开始向他们讲述自己的经历。大家的表情逐渐轻松起来,但当他们听到“零缺陷”的字眼时,眉头都皱了起来,很多人脸上露出了茫然的表情。

“我知道你们在等什么!”克劳士比哈哈大笑,随之做了进一步的解释。很快,下属们就沸腾了,有人甚至冲上去拥抱克劳士比。最后他们一致要求克劳士比写一份解释“零缺陷”概念的报告,以便他们能进一步学习。克劳士比愉快地答应下来,随后他们笑着离去。

回家的路上,克劳士比特意绕到吉姆先生的办公室,想简要地向他介绍下自己的想法。吉姆先是坐在椅子上面带微笑笑着,突然,他站了起来,用手“啪”地拍了一下桌子:“这正是我们一直想要的!”他脸通红,快步走到克劳士比身边,拍了两下他的肩膀,并要求克劳士比第二天一上班就把关于这个概念的报告给他,好让大家可以制定一个具体的实施方案。

“不过,菲尔,你应该有思想准备,那些质量权威和学者是不会喜欢你的!”吉姆很有预见性地说,“但是,我坚信,你一定会在质量管理这一领域出名的,并因此受到尊重,甚至还会永远地被当成人们的‘偶像’。这是你的荣誉,菲尔!”

这是1961年9月里极为平常的一天,但是对克劳士比来说却是永生难忘的一天,对整个质量管理界而言也是有着非凡意义的一天。

短短的一下午,克劳士比恍若隔世。他回到家后,径直走到桌前坐下,面对摊开的纸和笔发起了呆。妻子吓坏了,以为克劳士比生病了,但当她了解情况后,立刻热情地拥抱他,然后叮嘱孩子们不要打扰父亲。她知道,克劳士比将要进行深入的思考了。

“零缺陷”诞生了

不知在桌前坐了多久,克劳士比终于提笔,开始洋洋洒洒地对“零缺陷”进行阐述:

由于日常生活经验的限制,我们接受了这样一个事实:人非圣贤,孰能无过?于是,“人总会犯错的”的信念就深深地根植于人们心中了。

的确,人总是会犯错的,特别是那些每天都期望犯一些错,而且不以犯错为耻的人更是如此。但如果换一个角度,我们是不是可以这么说:他们不过是接受了一个“人”而不是“神”的标准,想被归入“人”这一类,就必须犯几个错误。

问题马上出现了:每个人是否都有一个既定的犯错率?在每个人所做的事情中,是否必须以同一比例犯错?比如,兑现薪金支票。我们能不能假定会在工作中犯5%的错误就每年少兑支票金额的5%给顾客呢?人们会不会有5%的时候忘了交个人所得税?人们每个月是不是总有几次回家时会走错家门呢?

如果以上假设都不对,那么,出错率就是人们根据某一特定事件是否重要确定的一个函数。人们总是对一种行为的关心超过了另一种。所以,人们学着接受这样一个事实:在一些事情上,人们愿意接受不完美的情况,而在另一些事情上,缺陷必须为零。

错误由两个因素造成:一是缺乏知识,二是缺乏关注。通过一些可靠而真实的方法,知识可以被测定,缺陷也可以被改正。但缺乏关注则只能靠人自身来修正,只能通过人们对道德与价值观进行精确的再评估。

人常常会漫不经心地犯错,这不是能力问题,而是态度问题。如果有人能关注每一个细节,极其小心地避免犯错,就可以踏实地行走在“零缺陷”的大道上了!

第2章 与大师对话

零缺陷:神话与现实

●“零缺陷”起源于什么时候?

克劳士比:“零缺陷”概念起源于1961年,是“第一次就把事情做正确”的另一种提法。当时我担任“潘兴”导弹系统的质量经理。我在自己部门里宣布了这一政策,并为此写了一篇论文。结果这篇论文在整个公司及客户那里被争相传阅。

●你认为这么做有什么必要?

克劳士比:在那以前,质量管理一直建立在“可接受的质量水平(AQL)”这一工作标准之上。该标准假设每个工作过程都是由各种变量组成的,因此,出现一定数量不符合要求的情况是在所难免的。最典型的AQL是2%的缺陷率。我一直认为它既不科学也不经济。

●当你宣布自己的“零缺陷”理念时,大家有何反应?

克劳士比:大体上有两种反应。质量专业人士,尤其是“领导人物”直截了当地表示反对,认为它不现实,而且代价高昂。但是,我的上级美国国防部(DOD)马上认可了这一理念,并很快开发出一个“ZD项目”工程,以便将这一理念推广到全世界。

●“零缺陷”这个词有何特别之处?可否用“卓越”之类的词汇来代替它?

克劳士比:“卓越”这个词太抽象。质量的精髓是“符合要求”,而不是“好”。如果你想使用“卓越”这个词,就必须弄清它究竟指的是什么,这样一来,我们就又回到了“做我们承诺要做的事情”上了。

有些人不太理解“零缺陷”这个词,尤其是那些认为这个词只与制造业相关的人。针对这类人,我建议使用“确定”一词代替“零缺



陷”。事实上,我把“确定项目”的相关描写放在了《质量免费》一书中,该书的副题正是“确定质量的艺术”。

●你认为它为何不能从一开始便引起企业界的重视?为何它目前才会风行?

克劳士比:这个问题的答案可以写成一个长篇故事。一个真正好的理念,是很难在第一时间被所有人接受的。例如,世界上第一位提出未消毒的器具会传染疾病的约瑟夫·李斯特医生就被逼疯了。直到他过世,医学界才逐渐认识到消毒防疫的重要性。

当我提出“零缺陷”理念时,许多人都深感兴趣,认为这是一个激励员工的好主意。当时国防部和我所服务的马丁公司为了宣扬这个理念,还举办了多场研讨会。短短两年内,很多公司都开始在企业内部推广“零缺陷方案”。令人遗憾的是,大部分企业都无视我的呼吁。管理层坚持置身事外,一些质量专家也公开抨击我是疯子,但我的内心却无比清醒。

后来,日本NEC公司的一位博士到佛罗里达州的奥兰多来看我,我得以向他阐明零缺陷的真正意义。他返回日本后便开始脚踏实地地大力推行这个观念。“零缺陷”理念也借此机会在日本落地生根。

从1962年到1979年的18年间,我举办演讲1500多场,写了几十篇文章,与几百位企业家会晤,出版了4本著作,没有错失一次正确解释“零缺陷”理念的机会。渐渐地,这种解说开始发生效用。1979年,拙作《质量免费》一书问世后,“零缺陷”理念终于获得大家的普遍认可,受到企业界的重视。

其实,零缺陷从诞生之日起从未离开过人们的视线,只不过它的孕育期长一点罢了。推动零缺陷这件事让我明白了一个道理:一个好的理念,倘若不知道如何更好地阐述它,那就永远不要急于传播出去。

●现在,ZD在哪里?

克劳士比:如今,“第一次把事情做正确”这个观念已经在很多管理者心里扎下了根。大多数质量人员都勉强同意ZD可能是正确的,但是内心仍有许多保留。这是因为,他们并不十分了解管理,而且,很多人依旧固执地认为每个生产过程中都存在不可控的变量。

但是,ZD绝对是一个健康组织肌体中不可或缺的重要组成部分。

●零缺陷是您教授的设备之一。如果不能提供“创造性的和持续的学习”,这种范式如何适应以“有计划的尝试和犯错的自由”为主的管理新感觉呢?

克劳士比:当一个人进行尝试和犯错时,他们必须确定:所有的衡量和行动都是正确的。

我刚看过一部攀登世界最高峰珠穆朗玛峰的探险影片。登山者花费数月精心准备,以防不测。很多企业家常常失败的原因是他们的跳跃性思维在作怪,而周密的研究要求事先用零缺陷校准所有的设备。

●您教授的另外一个范式是:第一次就把正确的事情做对。当全部社会心理学和神经语言学的研究都表明失误和错误是人类学习过程的一部分时,您如何证明观点的合理性?

克劳士比:当你试驾新车时,发现车辆出现的问题层出不穷;当你就餐时,发现食物是冷的或是馊的,我怀疑你是否会轻易原谅这些。

足球队取胜的关键是犯最少的错或不犯错,为此,他们进行持续的训练。其实这就是学习如何不犯错误的典型行为。虽然这并不容易做到,但却并非不能实现。

●希望大家做到完美是否合理?

克劳士比:作为人类,我们都不可能达到完美。但是,我们的工作却可以做到没有缺陷,这正是“完美”的意义所在。“完美”是与结果相关的。所有的工作都是一个过程,而

过程则是由不同的业务和关系组成的。只要大家理解了这些,就能把工作做正确。

我们在做任何事情(包括装配零件、做煎蛋饼、停车甚至制作面包)的时候,都得经过一个过程,最终实现相应的目的,也就是“要求”。质量的定义是“符合要求”。在这里,我们讨论的是集中精力进行预防,而不是返修或补救。显然,前者的意义要大得多。

●完美的工作需要花费更多时间,这是值得吗?

克劳士比:我一直不明白,为什么人们总认为把事情做正确需要花费更多时间?他们难道没有注意到那些不能一次就做对的事情反而更浪费时间吗?其实,相较于做错事情之后的弥补与返工,完美的工作反而能够节省时间。

●完美的工作概念必定与创造性相抵触吗?

克劳士比:如果你这么想,那你对ZD的理解就太狭隘了。

每当在公众场合被问到这一问题时,我总是反问他们:“你们当中有几个是工程师,或是从事其他创造性工作的?”很多人都会举手。接着,我再问他们中有多少人能够按照自己所承诺的那样进行创造。这时,没有一个人举手。

如果有创造性的人既不把“符合要求”当成工作标准,也不把ZD当成个人行为典范,那么,他们付出的努力就很难达到预期效果。对创造性而言,ZD不是指第一次就发明电灯泡,而是指保证发明过程的正确性。

思考一下向顾客推销一套衣服的过程:第一步是展示并帮助顾客选择。顾客选择后就帮助其试穿,接着顾客付款,然后可能考虑其他的选项,再接着试穿,最后交货。这个过程包含了很多“要求”,而所有的“要求”都是通过一件件小事来实现的。

●零缺陷只是一个目标,还是一种真实存在?

克劳士比:两者都是。现实生活中,许多事情都是计划落实后的产物,只不过我们不是每次都能察觉到而已。举个例子,大家今天都到这栋楼的后面午餐,我们准时下课,帐篷搭好了,桌子也准备妥当,食物温热可口。我们吃完饭后,都按规定准时回到教室上课。课上,麦克风功能良好,灯也亮着,你们每个人都有座位,胸卡都在你们手上,每个人的姓名都印写正确。

这就是人生中的真实零缺陷。所谓零缺陷,不过是把所有事情彻头彻尾计划好的结果。

但实际上,之所以还会有问题不断冒出来,原因在于我们过去一直受到这样的教育:人不可能总是把事情做正确,事情难免会出错……但是,许多不符合要求的现象之所以会发生,只不过因为人们预感它们会发生而已。这种预感如此寻常,以致人们都把时间花在练习补救技巧上了。

想改变这种观念需要下相当大的功夫,虽然有些人已逐渐改变,但更多的人仍然在改变与不中挣扎犹豫。我对这件事情的看法是:我不愿意为那些不是以零缺陷为经营目标的机构服务。

●为什么需要一个“零缺陷日”,而且要求大家签署保证书?

克劳士比:我曾经说过,工作标准必须由管理层制定,且必须清晰明了,这很关键。“零缺陷日”的存在使得管理层不得不在大家面前陈述自己的立场,因此,他们的责任也就很清晰了。

在我们学院里,每年都会举行大约1小时的活动。活动中会介绍新的质量改进团(QIT),并就取得的大部分成绩展开讨论。一些团队和个人将在活动中受到表彰,此时大家都感到非常愉快。

●为什么我们需要“不会导致误解”的工

作标准? AQL不是挺好吗?

克劳士比:事实真的是这样吗?美国汽车行业过去认为,每辆汽车有大约12处不符合要求是可以接受的,结果25年前,1/3的美国汽车市场被注重提供无缺陷产品的汽车制造商瓜分了。

后来调查发现,那些成功抢占市场份额的制造商大多是刚刚起步的小公司,因为承受不起返工的代价,他们格外注重第一次就把工作做到位。人们正是因为他们汽车质量足够好才购买,然而,很多大汽车厂商失去市场的关键就在于质量不过关。

●在传统的企业文化中,大都是“救火队员”出风头并获得升迁。如果一个企业的掌权者皆因“救火”而获得升迁,如何才能赏识并提拔“第一次就把事情做对”的“质量人”?

克劳士比:通常那些必须经过一番挣扎才能爬上顶层的人都渴望有一种更好的升迁方法。他们都知道,即使成了“救火英雄”,火也只是被暂时扑灭而已,隐患依然是存在的。实际工作中,这些“救火队员”正是最早引进质量管理和想要改变企业文化的人。

举个例子。如果有一条河,河床内布满沙石和沙洲,一条船想顺流而下,为了按时到达目的地,可以有以下几种选择:

- 1.接受船经常迟到、时间不准的事实;
- 2.花大钱往河里多放一些水,这会增加支出,并降低获利能力;
- 3.清理河床,除去那些障碍以便达成无缺陷的目的。

去除障碍会产生戏剧性的变化。所有“事后擦地板”的作业都消失了,大量的返工作业也没有了。客户也因接到符合他们订单的产品而大感满意。由于大家都在尝试确定自己的固定供应商,第一次就做对事情的公司显然胜算更大。

然而,改变经营方式却不是工厂或办公室就能完成的。通常即使这些人愿意,也无法只依靠自己的力量就达到目的,他们必须获得相关领导的许可。另一方面,那些以前一遇到生产停顿就大发雷霆的领导,必须使基层工作人员相信他们是真的能改变,换言之,领导必须真正以一种切合实际且写的态度来见证一切。只有这样,员工才能去做他们该做的事。

当管理者能坚定自己的信念,真正相信自己一定能交给顾客无缺陷的产品和服务时,整个企业自然能从上而下地不断改进了。这样一来,管理者发现并提拔优秀的质量人才也就不是一件难事了。

●如果我打算在自己的企业里推行零缺陷政策,需要做些什么?是否要有“项目”才能进行推广?

克劳士比:关于这个话题,我在书里已经列出了几个案例。不过,在这里我想提几点意见:

- 1.希望你们企业的思想领袖能到质量学院来,在这里接受质量管理理念的熏陶,最终能完全清楚自己在企业中的角色。
- 2.员工和供应商则可以通过两种途径接受教育:

(1)克劳士比学院准备相关课程,再由你们公司的培训部推动,帮助大家提高分析问题、解决问题及预防问题的能力。

(2)利用网络和CD-ROM进行交互式学习,以便所有人都能熟悉质量管理的基本哲学。

3.当“第一次就把事情做对”已经成为一种政策后,大家就没有后路可退了。也就是说,没有所谓的“差不多就好”了。

4.供应商们也必须参与到文化变革中来。可以通过向他们提供有关“计算不符合要求的代价”的CD-ROM及有关零缺陷管理的培训资料等方式,向他们介绍这一思想。当他们发现不符合要求的产品和服务会被退回或被拒绝的时候,他们会愿意参与学习的。

●根据你的经验,请问企业如何才能改变?这种改变是有明显区分阶段的,还是一次到位的?

克劳士比:改变大体可以分为三个阶段。改变的最初阶段,是“形成信念(Developing Conviction)”。这是指一个人或一个组织的领导人发现了真正的问题,并决心采取行动。最初的行动就是对现状的判断,同时参考别人的做法,比如说,在PCA,每天至少会有一个管理层的团体到访,看看我们能否为他们做些什么及具体做法。

改变的第二个阶段,“做出承诺(Commitment)”。很多人认为,改变理应到此为止,其实这一阶段才是改变的起步!比如,有位酒鬼声称当天不喝酒,有位烟鬼答应一小时内不抽烟,有家公司冷静地撕毁所有不合格品的放行表格……但这些行为并不表示他们已经改变了。所谓承诺,就是要认真地通过行动来证明自己。在这个阶段,每个人都睁大眼睛注视着,有人怀抱期望,有人心存怀疑,大家都眼巴巴地观望者,要看考验来临的时候,他们的承诺是不是能够兑现——管理者的诺言软化了吗?质量政策在压力下龟裂了吗?实现零缺陷后,管理层是不是还有人继续信守质量呢?

改变的第三个阶段,我们称之为“转化行动(Conversion)”。即已经转变思想和行为的人不会轻易再受欲望的驱使而去走捷径了,更不会走回头路了。他们开始质疑问题的发生,质疑为什么需要那么长时间才下定决心改变。到此阶段,人生似乎已经变得更加顺风顺水了,未来也更值得期待。

(待续)