

零缺陷智慧连载(二)

■ 杨钢

“质量”谜题

很多中国学员都来自大型国企或外企，大多身居要职，甚至是资深的质量专业人士，兴趣点似乎也集中在诸如“质量技术”“质量体系”和“质量改进”上。每当他们“不依不饶”地提问时，克劳士比先生总是宽厚地笑笑，然后简明扼要地说出他的观点。

学员：我觉得包括我在内的许多人都被质量术语搞晕了，比如，“质量保证”和“质量控制”，您能简要地解释一下吗？

克劳士比：在我看来，质量管理即预防管理的哲学，质量保证是文字资料之类的东西，质量控制则属于衡量手段。

以车辆为例，质量控制(QC)就是告诉你汽车当前运动状态的所有仪器和仪表；质量保证(QA)则包括 ISO 标准，是解释所有部件工作原理的用户手册；而质量管理(QM)是告诉你如何操控汽车的，评估你驾驶水平的好坏，是否按要求定时更换了机油等等。

组织的经营管理靠的是管理哲学而不是手册。手册不能经营公司，管理哲学则可以。

学员：您为什么还会把 ISO9000 视为一种“程序包”？

克劳士比：因为它实际上就是一种组合包，就像生产商放在出厂“车”里的手册一样，这对每个人而言都是相同的。

学员：您不认为如果适当实施 ISO9001/2 和 ISO9004-1/2，最终产生的效果与运作质量保证体系和质量管理相似吗？

克劳士比：ISO9001/2 和 ISO9004-1/2 仅仅是一种建议。如果它们受到质量管理教育计划的支持，那就很好。但是，仅仅依靠公司组织的学习是很难令员工掌握所有有价值的东西的。实际上，“适当地实施”正意味着一个合适的教育计划。

学员：在您看来，实施 ISO9000 质量体系能给公司带来什么好处？

克劳士比：ISO 是企业的保健书，是一种信息的集合。在我看来，ISO 是作为支持者而非“煽动者”存在的——教育才是第一位的。

学员：使用 ISO9000 的公司在生产力和降低成本方面所获得的最重要的收益是什么？

克劳士比：当双倍使用一种适当的教育程序时，ISO 能减少甚至消除过程中可能发生的错误。但它本身却可能向雇员透露出这样的信息——管理者不关心他们。

我至今没碰到一位真正用心阅读过“ISO 套餐”的执行官。它总是被看成一本书，而不是治疗方法。

学员：当公司许诺的好处与雇员无关时，如何在质量程序中令员工保持工作热情？

克劳士比：质量管理的目的是创建“可信赖的组织”。如果能够实现，员工彼此之间就能相互尊重。而“可信赖的组织”的盈利会为全体员工带来收益的增长，员工的热情自然就被调动起来了。

学员：中国很多公司在获得 ISO9000 认证后都不再搞质量控制了，ISO9000 能代替质量控制吗？

克劳士比：这真是一个糟糕的做法。获得 ISO9000 认证就像获得了汽车驾照。但有驾照并不代表你一定能做到安全驾车；另外，如果没有交通控制程序或工作人员（也就是质量控制），交通事故率(产品不合格率)也会急剧升高。因此，如果管理者们轻信 ISO9000 能解决所有的问题，我只能说这真是个愚蠢的想法。

学员：在您看来，ISO9000 的长处和短处是什么？

克劳士比：长处是，它包含一些好信息；短处是，管理者相信它是一个魔法书。

学员：在您看来，全球质量管理五个强国怎么排列？您怎么评价中国的质量管理？

克劳士比：质量，意味着履行我们的承诺。在日本，很多大型出口公司都非常值得信赖。但是很多中国有总公司，包括银行的质量管理都是较差的。总之，如果让我来排序的话，我的排行榜是：美国、加拿大、德国、日本和瑞典。中国处在第二页的底端，因为大多数管理者不愿花时间去学习，也很难具备创建可信赖的组织的责任心。

有趣的是，许多中国学员更关心克劳士比先生与戴明博士、朱兰博士之间的区别。面对这类问题，他总会哈哈大笑，然后风趣地说：

把经验丰富的戴明和朱兰博士跟我放在贴有详细标签的笼子里——就像动物园里的动物一样——那是不可能的。我们大家都相信质量问题是管理层的事，也都相信预防才能产生质量，还都为人们不能立刻以理性、成熟的理念来处理事物感到不耐烦。

我从未见过戴明，但对朱兰有所了解。戴明博士在统计学上的造诣很高，并以此方法教导了成千上万的人；朱兰博士则以其质量工程方法闻名于世。如果你照着他们所教导的方法去做，你会非常成功。他们都是为理念献身的人，值得尊敬。戴明博士和我时有书信往来。朱兰博士却似乎认为我是个骗子。不过，他们的工作领域实际上都在质量保证和产品控制方向上。

我相信零缺陷是一个实际、合理，且可以达成的目标。他们两位似乎也同意这点。在实际工作中，我总是把目标放在管理层，而非质量控制人员。

因此，我们设立了“克劳士比完全质量管理体系(Crosby Complete Quality Management System)”，提供质量改进的教育素材(针对每一个阶层)，并提供统计工具、改正行动、供应商的管理，以及每一样可能用到的东西。

因此，我们的业务目的是通过改变企业文化帮助企业获得更好的未来；持续的质量改进，比仅仅提供质量控制的工具要重要得多。

尽管有人把我们三个人混为一谈，不过正如马克·吐温说的：“就像星光和萤火虫一样，虽都发出同样的东西，但却全然不同。”

……

新煮的咖啡上来了，打破了沉默中的人们。克劳士比的太太为他端上来一杯新沏的绿茶。那是我们送给他的西湖龙井。

最后，我们将话题转移到“质量革命”和“质量文化变革”上面。就是这样，我们总能够在轻松愉快的环境中与克劳士比先生畅谈有关质量的一切问题，每次我都收获颇多。

第 3 章 ZD 质量风暴——一场质量“战争”

每一个新事物的诞生势必会带来一场“风暴”，零缺陷也不例外。它让质量开始了一场在所难免的“战争”。

奥兰多。一个落霞满天的傍晚。在离迪士尼乐园不太远的马丁公司佛州奥兰多分部，美国《时代》杂志采访组花了近一天的时间与高管们谈话并拍了无数张照片，最后用 10 分钟的时间采访了时任公司质量经理的菲利浦·克劳士比先生，还让他与“潘兴导弹(Pershing)”模型一起拍了一张照片。

1964 年，克劳士比先生因为首创“零缺陷”概念而被美国国防部授予军方给予公民的最高奖励——美国杰出公民服务奖。

许多年之后，克劳士比先生先自嘲讽地说道：

自从提出“零缺陷”后，我就成为“偶像破坏者(Iconoclast)”，成为那些质量界的老卫道士口中的“怪物”。我不在乎他们的人身攻击，但他们从来不愿意动脑筋想想：我到底说的是什么。记得 1968 年，我应邀在西班牙马德里“欧洲质量控制组织(EOQC)”召开的年会上演讲。就在那次会议上，我遭到了许多来自美国的质量界领导的攻击。他们反驳我的观点：“不要再谈什么‘零缺陷’了！如果让公司采用你这种工作标准，不是一种浪费的行为，而且还会给员工们带来一项不可能完成的重任。”

其中有位前辈最为激动，我还没来得及回答，他就自行跳到了讲台上。于是，我微笑着请他为我们解释一下什么是“零缺陷”。没想到他声嘶力竭地嚷道：“还有必要解释吗？无非是一种激励员工的计划而已。通过让员工签署承诺书，以误导管理者相信他们一定可以生产出质量更优的产品！”

那天的场景，我终生难忘。它促使我思考：人们为什么不愿在否定一件事前多深入了解一下呢？为什么总做一些错事来证明自己是“人”而不是“神”呢？

克劳士比的经历的确令人匪夷所思，这也注定了这场质量“战争”将会很漫长。

半个世纪的质量风雨路

如今，很多质量问题频频出现，逐渐失去了市场份额和顾客的信任。越来越多的企业想要进行变革，解决层出不穷的质量问题。早在 1979 年,《质量免费》一书就引发了一场“质量变革运动”。这是一场必要的变革运动。为何这样说呢?我们来看看这次运动的来龙去脉。

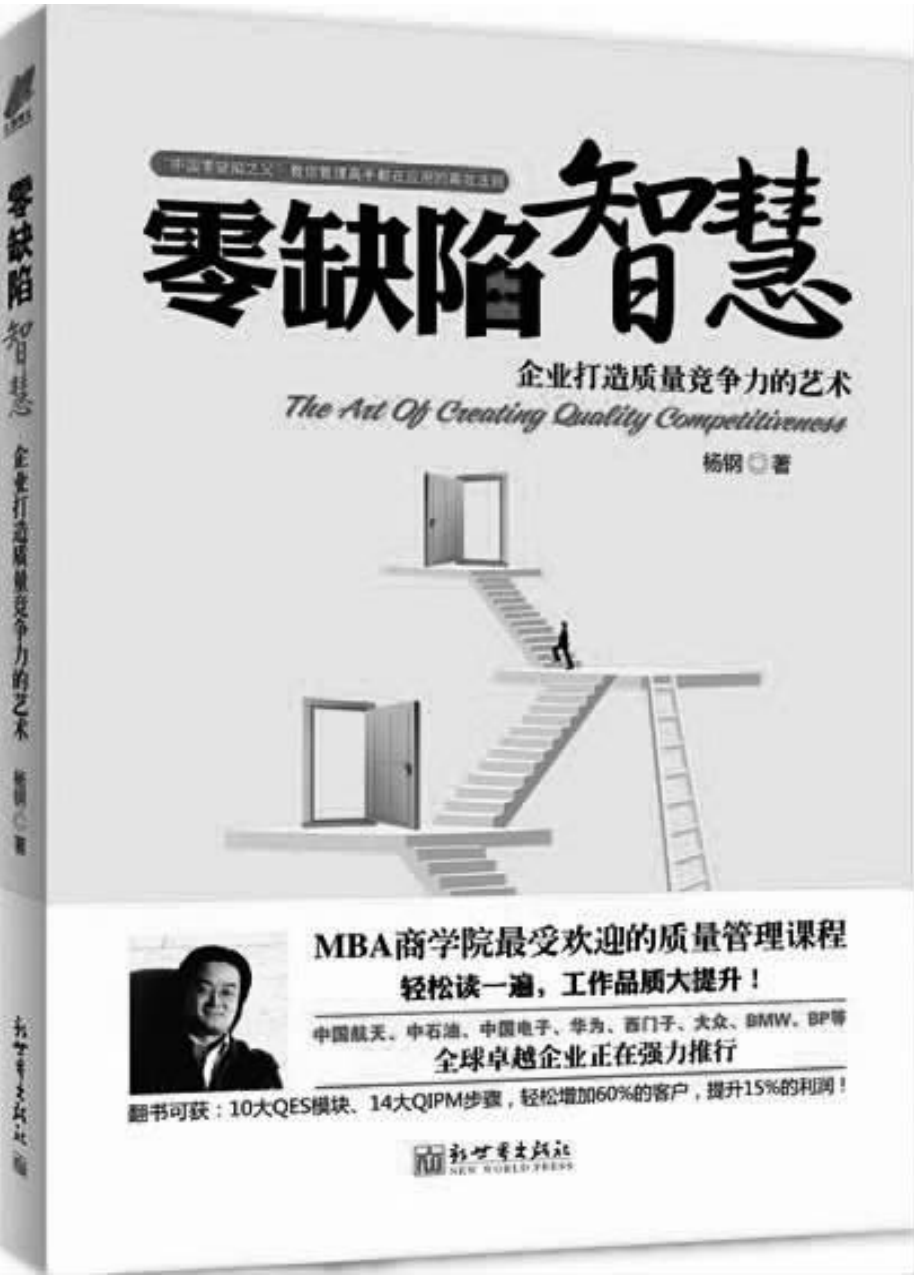
50 年代:那时的主要武器是基于现状的科学检测,可接受的质量水平(三西格玛)以及补救措施的质量控制。其结果是公司要容忍少量不符合要求的产品及服务,重点放在对不符合的产品及服务的评估上,以保证把绝大多数产品推给客户。

美国政府的文件“Mil-Q-5923”(不符合要求材料的控制)让这个做法变得合乎情理。挑肥拣瘦竟形成了一种家庭手工业,补救措施就成为处理不合格产品和服务的必需品。每个人都能卖掉他们的任何东西,顾客也习惯于关注产品和质量问题。因此,人们自然认为:质量即“好的质量”。

60 年代:在这个时期“质量保证”得到了发展,其主要原因是美国国防部的质量保证规格:Mil-Q-9858。质量保证是以文件形式操作的,其结果是程序手册以及对检测和质量管理控制结果的评估。产品和服务符合程序方面虽未有改进,但企业却能够更好地了解事情在哪里出错了。主要的补救措施通常是重写程序,几乎没有任何形式的培训,也没有在教育上下功夫。新雇员对环境的了解不包括任何与质量及其需要有关的内容。

我的“零缺陷”概念——第一次把事情做对,在专业领域内被视为一种天真幼稚的想法。这时,质量还是“好的质量”。

70 年代:“质量管理”虽说被人们谈论,但从未在美国的制造业被描述过,因此,在与生产可靠产品的外国企业的竞争中很快失去了市场份额。



我曾做过十多次演讲并撰文强调：质量即符合要求以及树立预防哲学观念的需要。我谈了我们在 ITT 公司全球操作中所取得的成功经验。检测和程序帮不了任何人的忙，必须得靠管理哲学才行。就好像驾车一样：仪表、数据以及用户手册与驾车人的操纵哲学关系不大。质量依旧是“好的质量”。

80 年代：企业经理们意识到：他们能够为顾客做一些事情，兑现产品和服务的承诺。我们的质量学院培育了数千名经理人员和数十万名知识及技能工人。他们现在对质量管理及其改进技巧有了一种共同语言。其结果是：他们抛弃了 AQL(可接受的质量水平)政策，并着手学习如何第一次就把事情做对。这就要求确立清楚明了的要求并开办培训班。

这种做法带来了思想上的大转变以及一种全球标准的例行操作。这时，质量即“符合要求”。

90 年代：质量成为管理人员要考虑的一个正常内容，人们开始寻找一种不做太多教育和工作就能产生符合要求的质量的办法。其结果是，“质量控制”以一种更为程序化的形式再次出现。虽仍有一种 AQL，但今天则是要求用六西格玛来取代 50 年代的三西格玛。这种做法降低了企业的诚信要求。

“质量保证”通过 ISO 程序组的推行而正式化。“质量管理”已成为这些努力的总题目，而忘记了其哲学部分是产生质量改革运动的根源。质量即“好的质量”又回到了原来的位置。

21 世纪：MBA(工商管理学硕士)学院讲授一种预防哲学的质量管理，不重视 QC(质量控制)和 QAI(质量保证)。这些人能够区分主次，比过去十几年的管理人员更加全球化、知识化，更加老练。对他们来说，质量即诚信——“怎么说就怎么做”。

一条主线：面向未来的质量之路

“我一直认为，质量是政策和文化的结果，不是技术活动。只有当高层管理者们把它纳入工作议程中并亲力亲为的时候，质量才会产生。”

这是克劳士比先生 20 世纪 90 年代参与编写美国 20 余家商学院广泛使用的《管理学：质量与竞争力》教材时所说的话。

这些年来，这段话也一直是我在国内工作的主题。我非常佩服彼得·德鲁克大师(Peter F·Drucker)先知先觉的洞察力，他在 1997 年的著作《德鲁克论亚洲》中曾预测：“过去 10 年内，‘日本管理哲学’之类的书盘踞西方书市；未来 10 年，相信与‘中国管理哲学’有关的书将会成为畅销书。”我认为，这是历史赋予中国人的使命，更是一个正在崛起的伟大国家对背后支撑的理论的呼唤。于是，我一直努力地在服务企业的实践中不断进行观察、探求，尝试总结出“把普遍真理与中国实践相结合”的有效方式。

欧盟经济一直在崩溃的边缘挣扎，美国深受债务泥潭的拖累，日本则已经在苦海里挣扎了 10 年，似乎只有中国“风景这边独好”，我的担忧正在这里。因为我们的企业没有经历过 19 世纪科学管理的锤炼，更没有经历过 20 世纪质量革命的洗礼，仅仅凭借人口和资源红利所创造出的巨大的“中国机会”以及聪明与勤劳的国人快速积累起来的财富而

发展起来。换言之，大多数中国企业都是外强中干，看似风光无限，实则气滞血瘀。就像“三鹿事件”对于乳制品行业的影响一样，一个企业的倒下，带来的是整个行业的冬天。



我一直在思考这样一个问题：“中国制造”是否必须踏着“德国制造”和“日本制造”走过的质量大道才能获得突破与升华？如果是，走惯了“数量大路”的国内企业如何能顺利转型，走上质量的康庄大道？如果不是，我们能否走出一条与众不同的、数量与质量兼顾的“中国制造”之路呢？

哲人有云：“忘记过去就会被判罚重演历史。”质量是政策和文化的结果，仅靠教给员工一堆新的工具，或强迫他们追求时尚的词语是无济于事的，管理层“感觉不错”，但员工深陷困惑。事情再清楚不过了：他们被一些容易使人上当的东西迷惑了。

1、缺陷率影响了成功
我认为，很多公司难以成功的原因在于，浪费且不能充分利用其资源——改正因为服务出现缺陷而造成的不良后果，以及对被接受的产品进行返工，这些均被认为是从事经营活动的正常成本。例如，在购车后，的最大花费就是保修。

这种状况得不到解决，势必会影响公司的成功。
2、阻碍成功的“笼子”
尽管我倡导零缺陷已经很多年，并依托克劳士比质量学院，培训了数以万计的高级主管、经理和员工，使他们学会了如何第一次就把事情做对。但是，很多质量专业人员依旧深陷一个无形的“笼子”中难以自拔。笼子由“四面墙”“天花板”和“地板”构成：
“北墙”上写着“定义”，如全面质量管理、ISO、波多里奇准则、Mil-Q-9895 等；
“南墙”上写着“系统”；
“东墙”上写着“工作标准”，强调事情不会永远是对的，所以我们得接受可变的标准，如 AQL 或六西格玛；
“西墙”上写着“衡量”，认为衡量质量的方法是指数或基准点；
“天花板”上写着“用户”，认为企业从来不知道用户需要什么；
“地板”上写着“资料”，但只有散乱放着的计划、系统、文章和书籍。
3、基础在于需求
质量是哲学而不仅仅是方法。如果要理解质量，我们必须运用那些“基本”且不变的概念。

不论是公司还是个人，想要有价值，就必须了解自己的目的及如何实现这些目的。每个公司或个人都有一个相同的目的——为“需要”提供解决方法。“需要”就是我们为别人提供产品或服务的基础。

每个企业都有需求、要求和业务，所有这些来自管理层的管理行为。这些行为决定了企业能否成为“有用的”和“可信赖的”。
4、教育培训能拆除“笼子”
质量管理的目的是营造一个能清楚界定所有要求、顺利完成每次业务，并使员工、供应商和顾客之间关系融洽和睦的公司文化。我们把阻碍实现这一目标的因素叫“笼子”。实际工作中，教育培训则是拆除这些“笼子”的好办法。

定义：“成为有用的”，这一要求必须得到正确的理解和执行，否则公司将不能良好运转。

作。

系统：管理不能依赖任何运作系统，因为质量管理是一种理念，或者说是一种哲学。例如，我们只能把 ISO 资料中有价值的信息看成质量保证的教科书，而不是质量管理的教科书。每个人都需要接受质量理念、哲学方面的教育，以帮助有助于 ISO 和相同信息资源的使用。但如果没有上述教育，很多人就不会严肃对待程序系统。

工作标准：我们的目标是，每个要求和每次业务都能做对。“零缺陷”就是用工作体现“诚信”。

衡量：所有的管理层最在乎的都是盈利，这就是衡量的方法。实际上，许多公司，包括那些非营利性性质的组织花费了三分之一的精力在重做事情上。

顾客：要帮助他们获得成功而不仅仅是令他们满意。为此，管理者需要培训员工，帮助他们正确地理解生活。教育过程的目标是让大家在质量管理的理念或哲学上达成一致。

5、成功的要领
成功的公司，是一个向顾客、员工、供应商和社区需求提供解决性方法的公司；
为使这些方法有效，管理层必须清楚这些方法的要点；
为满足三方要求，管理层必须界定员工、供应商和顾客各自应完成的事情；
质量管理是一种理念和哲学层面的训练和纪律，它能打造出一种舒畅的企业文化。

这篇文章的视角是高远的，逻辑是清晰的，思维是透彻的，情感是真切的，并且它的主旨一语中的，道出了零缺陷的目标：创建“可信赖的组织”，也是我们中国人俗称的打造“百年老店”。

质量管理是有目的地创建一种组织的文化——在那里，所有日常的业务工作都能正确地完成，而且所有的关系都能获得成功，这种活动的结果，就是使组织成为“有用的”和“可信赖的”，这是提升企业竞争力与利润的途径。

第 4 章 直面管理挑战：中国企业，你究竟是谁？自我拷问：我们在企业中扮演着什么角色？

众所周知，从 20 世纪 80 年代开始，中国企业开始进行市场化运作，迄今已逾 30 年了，也是从那个时候开始，西方的诸多管理方式涌进国门，但几十年过去了，很多企业悲哀地发现，自己的管理方式始终止步不前，甚至成为企业业绩增长的拖累，这到底是为什呢？

在弄清楚上述问题之前，我们先要解决一个更为核心的问题：“作为一家企业，你究竟是谁？”

杨钢：这是一个很简单的问题。尤其当人们遇到挫折或是情绪低落的时候，往往会扪心自问：我是谁？我想问问现场的同学，你们认为判断企业是否成功的市场标准是什么？

学员（来自华北油田，下同）：油田产出的油质量如何？成本低不低？油价便不便宜？

杨钢：那具体到个人呢，你的同事怎么评价你，你才会认为自己比较成功？

学员：人格或者说品质够不够好，是否能给别人一个良好的印象，能不能让别人觉得我很诚信。

杨钢：股东在乎的是什么？

学员：能不能多分红利。

杨钢：我们期望员工怎么看我们？

学员：我们的管理成功与否，能令企业管理头头是道，员工才会放心。

杨钢：供应商和客户评判你们是否优秀的标准是什么？

学员：我想应该是诚信。
我们扮演的是什么角色？我是谁？应该是什么样子的？这些问题理应得到每个人的重视，尤其是企业高层。我们要进行自我拷问：一家企业为了什么而存在？为什么企业要进行质量管理？如果我们不清楚企业或组织存在的意义，谈企业质量管理又有什么价值呢？很多企业家终年辛苦劳作，很多管理者花费毕生心血研究质量问题，可是却忘了做这些事的终极目的，这是一件多么悲哀的事情啊！

ZD 法则企业跟人一样，不思考自身的根本问题，就无法预知未来的路。

“需要”的解决之道：“完整性”原则

所有组织存在的目的都是相同的，那就是提供一种期望或一种满足“需要”的解决方案。那么新的问题出现了：组织要满足谁的需要？答案似乎信手拈来：客户的需求，员工和股东的需要，政府的需要，供应商的需要等等。实际研究中，我们发现，企业往往会把供应商放在最后，有些管理者甚至需要提示才能想起供应商来。其实概而言之，客户、员工和供应商，这三方的需要共同构成了组织存在的基础，我们称之为企业的“三个代表”。任何一个组织都代表了这三方的利益，也只有平衡了这三方利益，组织才能发展壮大，正是基于这种理念，克劳士比提出了组织的“完整性”原则。克劳士比先生主张的组织“完整性”原则被认为是 21 世纪的质量观。

(待续)