

零缺陷智慧连载(四)

■ 杨钢

别中了“洞穴寓言”的思维圈套

一群人被双手捆绑着坐在洞穴里，面前的墙壁上有很多光影在晃动，他们全神贯注，希望找出光影变化的规律。经过一段时间的观察后，他们终于发现，运动是必然的，静止是相对的。其中一个人很聪明，透过变幻的光影发现了光影背后的世界。于是他站起来，一路寻找着，最后终于到达了外面阳光灿烂的世界。

现实中，我们常常被假象蒙蔽——天天面对光影，以为那就是真实的，但事实不是这样，光影只是光源的外在表现。

人类对世界的认识永远是有限的，再加上我们总在强调“人非圣贤，孰能无过”，于是，很多人就觉得出现错误是理所当然的了。但真是这样吗？一个对事理的假设，再加上一个对人性的假设，让我们产生了一种思维定式：工作中充满错误是理所当然的，让步和妥协是正确的。20 世纪 60 年代，有一个人突然对此提出了异议：当你面对私事的时候，你就不会认为犯错误是可以原谅的了——领工资的时候，你不会希望少领 100 元；到医院看病的时候，你不会原谅医生开错药；吃饭的时候，你不会同意把菜吃到鼻子里……这个人就是克劳士比。他认为，在个人生活中，我们完全不允许错误发生，但在工作中就认为出现错误在所难免。这种想法本身就值得商榷。他由此发刎，提出了零缺陷的管理思想，并在随后的岁月里将其一步步发展壮大。

因此，零缺陷管理思想，针对的是人本身。事物上出现的偏差也源于人的思想误差，也就是说，正是因为有人在头脑中允许缺陷产生，缺陷才会一直存在。

麦肯锡的老板曾说：企业倒闭最常见的原因不是他们对正确的问题提出了错误的答案，而是对错误的问题提出了正确的答案。究其原因在于管理者把决策建立在错误的假设上，最后一点点地把自己逼进了死胡同。

ZD 法则：要想消除事物上的缺陷，我们首先应该治理人头脑上的缺陷。零缺陷管理是正本清源之法，从源头抓起；预防必须从源头抓起，从思想开始，而不是采用工具。

质量改进的“症结”何在

对于很多制造型企业来说，生产上的缺陷率制约了企业获得成功。很多企业希望通过质量改进获得业绩的增长。但质量改进对于企业究竟意味着什么？对于各位管理者又意味着什么？可能很多人对此并没有深入研究。

其实作为一名质量管理者，我们不得不注意的是：成功推进质量改进，需要解决很多问题。我们常把这些问题叫病毒或病毒的变体。换句话说，想做好质量改进就要先做好杀毒工作，我们不妨先来看看这些病毒：

1、付出的努力只换来一个方案，而不是一个过程。很多公司做 ISO9000 系列，有些公司不但尝试 QCC（品管圈），还想尝试其他工具。

2、所有的方案都是针对基层的。很多企业嚷着“我要减肥”，可具体怎么减呢？也很简单，让一线员工去减，而高层依然可以大吃大喝。这是很悲哀的一件事。

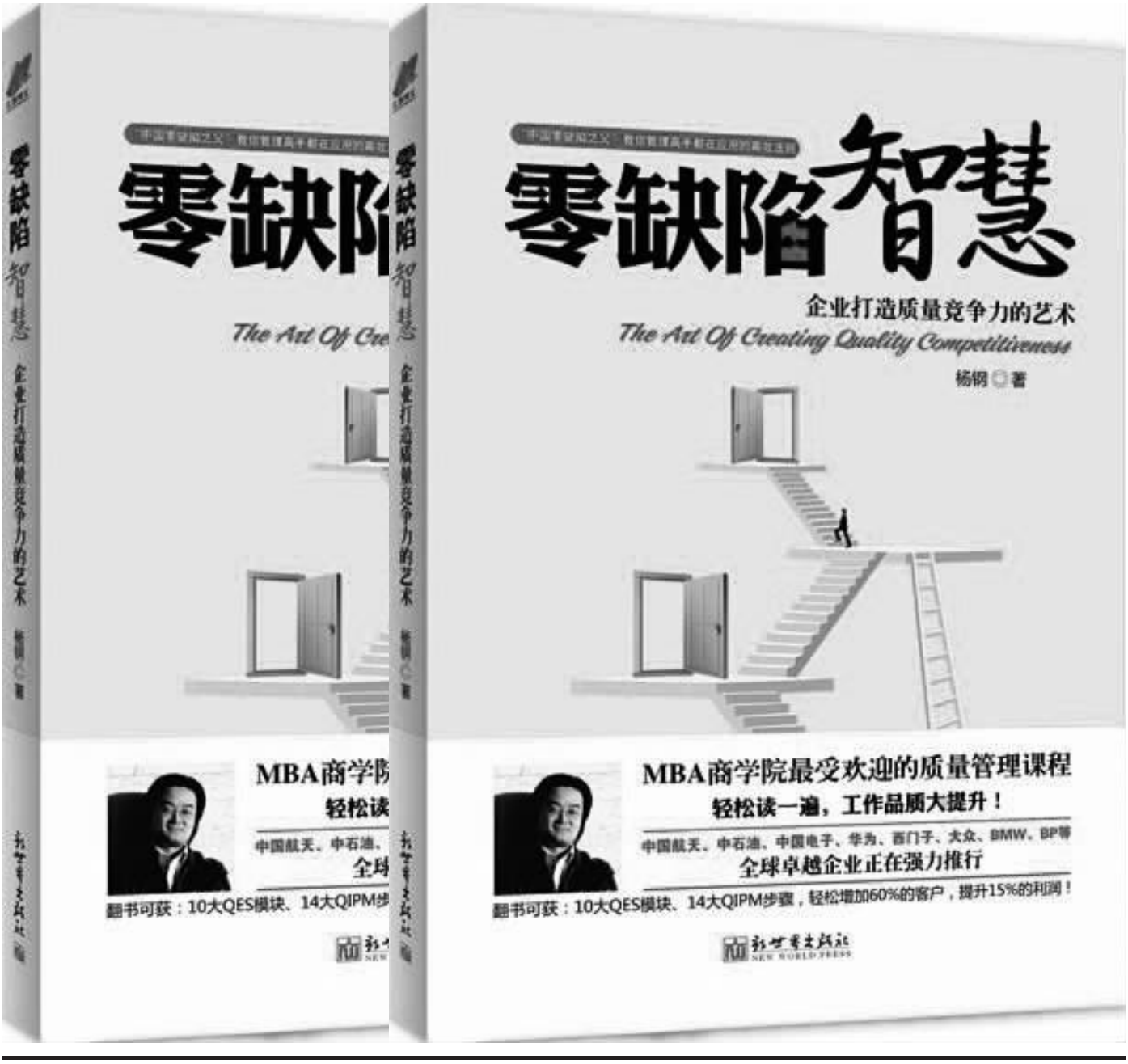
3、执行人员抱着怀疑的态度。因为他们不太相信高层的决策。

4、管理层没有耐心坚持到最后。现在整个社会都很浮躁，很多人，包括很多管理者做起事来都急功近利。一旦企业出现问题就想找包灵丹妙药，吃完后就药到病除了。很多企业找我们做咨询培训的时候，都希望我们能给他们提供一颗包治百病的仙丹。可惜，世界上哪里有仙丹呢？为什么很多管理者总是一而再再而三地尝试，企图找到一种万能的方案呢？说到底还是侥幸心理在作怪。

很多人谈起质量的定义模棱两可。不信各位可以在企业里做一个简单的统计，随便问两名员工：什么是质量？质量管理究竟是干什么的？很多人对质量的定义都是：美好、闪光、漂亮等。难以准确地描述。这是很要命的！下面我们来看看质量管理中的一些常见问题。

1、生产和质量
有一家企业的生产部和质量部发生了对峙，原因何在？

这家企业是做标准产品的，过去每个批次产品的产量都比较大，在质量部门的把关下，生产活动还算井然有序。但随着市场的日趋个性化，企业接到的订单批量越来越少，这意味着什么？意味着生产部门找不到可以“一而终”的标准。在这种情况下，如果大家还是用“好”“很棒”这样的词语来定义质量，自然会出现“公说公有理、婆说婆有理”的局面——生产部门认为自己已经做得够好了，但质量部门还在摇头。无奈下，只能让上一级管理者评定。可糟糕的是，很多上级管理者的办法是“先交货”！他们认为只要客户能接受，产品质量就是“好的”。时间一长，大家都认为根本没办法对质量进行评估，企业各部门也会站在自身利益上思考问题，生产与质量部门之间的矛盾会不断加深，甚至势同水火。这是质量管理中的常见问题之一。再者，我们常说质量是有经济成本的，尤其是一些



作者简介

杨钢(Freeman Young),美国克劳士比中国学院创始院长、中国“零缺陷”管理首席专家、美国质量学院副院长、曾被评为“中国十大质量人物”，享有“中国零缺陷之父”的美誉。主要著作有《质与量的战争》《第一次把事情做对》；主编并翻译出版了《克劳士比经典译丛》和《质量管理经典译丛》等大型系列丛书。为领军行业中的卓越企业进行现场授课，其中包括央企、跨国民企以及政府和军方机构。

生产企业，强调“一分钱一分货”，但事实是怎样的呢？

2、质量和成本
质量和成本是不是成正比关系？

一家经营钢轴制品的企业，他们正在做一项改进：升级计量控制，确保操作者了解计算机技术并能正确校准所有的量具。改进完成后他们做了一个简单的统计，发现改进前和改进后的数据轴数是一样的，但合格率不一样。也就是说，改进前后企业的财务状况发生了变化。

老总恍然大悟，原来是因为做了改进工作，产品的缺陷率降低了。这直接证明企业在质量上所做的改进，降低了企业成本，因此，质量和成本之间是正相关的。

3、质量与进度

我们再看另一个错误的观念：很多从事具体生产活动的人都认为只要严格执行计划表，能否准时发货就与质量好坏无关。但事实是：缺陷率的降低可以提升交货的绩效。从以下案例中可以清楚地看到这点。

某电子产品制造厂，在五年中将每百万件产品的缺陷数从 8700 个降低到 1500 个，同时准时交货的水平从 59%提升到 94%。削减缺陷率与改进准时交货率，完全归功于质量改进的成果。

4、质量与员工

有一种观点是：所有的质量问题都是一线员工造成的。因为实际工作中，很多质量问题都出现在一线生产上，大家就认为既然一线人员是直接接触产品的人，那他们理应对质量问题负责。因此在很多管理层看来，所谓的浪费就是返工与报废，超时加班，但是企业浪费真的仅仅这些吗？一旦我们把问题展开就会发现，那些额外的运费，因为设计问题而返工的图纸，也是浪费。事实上，白领直接或间接造成的成本损失是基层人员造成损失的 3-5 倍！

有一家企业每年拿出 1000 多万元付给 IBM 公司，请后者为其做质量管理。该企业的财务总监对我说，IBM 计算出他们企业一年的质量成本是 2%，但他自己认为不大可能。这位总监觉得自己企业里还有很多问题存在，怎么可能已经把质量成本降到 2%了呢？我当时就劝他，视野不能只停留在那些看得见的地方，其实很多隐性成本也是非常可观的。

质量改进中的方案是什么？过程又是什么？我常这样比喻：方案就像产妇在医院生产，费时不多；而过程则是把小孩养大成入。

ZD 法则：质量管理中存在很多“病毒”，想做好质量工作，这些问题亟待解决。

第 6 章 发现质量“真相” 铁打的营盘流水的兵

质量管理的语言：是警察还是保健医生。

我们常讲，“质量人”的内心必须充满使命感，但光有使命感显然是不行的，还一定要掌握质量管理的“语言”。现在很多质量管理者走进了一个死胡同，这是很可悲的。

为什么说质量管理走进了一个死胡同，因为很多质量管理者忽视了企业的前门——企业收入、组织结构，而把注意力全集中在企业的后门——销售、售后上了。他们只会天天救火，每天修补，天天为解决问题而烦恼，陷入困境中。质管部变成了“警察局”，而不是企业的“医务室”。大家想，谁会喜欢自己身边总有一位虎视眈眈的警察呢？大部分人更愿意亲近有仁心的医者吧！

因此，质量管理究竟是在不断纠错还是帮助企业寻医问药，需要引起大家的注意。

师生对话：

杨钢：接下来，我想问大家一个问题：该如何为企业的“产品”下定义？

学员：我所在企业的产品是手机。

杨钢：手机是一种具体的、可销售的产品。但如果让你从管理层面出发回答这个问题呢？

学员甲：降低成本、提高效益。

学员乙：构建好的企业制度。

杨钢：如果答案再抽象一点呢？

学员丙：企业的效益。

杨钢：仅仅是效益吗？

学员甲：提供让客户满意的服务。

学员丁：保证组织的健康运作。

杨钢：能否进一步延伸答案？组织能够健康运作的目的是什么？

学员丙：提高企业的质量和效益水平。

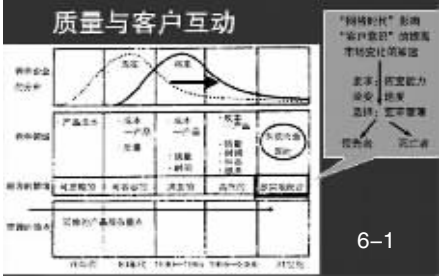
杨钢：我们常用“铁打的营盘流水的兵”来形容军营。如果把企业比作军营，显然我们都知道，企业的产品在变，设备在变，厂房逐渐折旧，人员在流动，那么，这些都是“流水的兵”。那么，企业里“铁打的营盘”是什么？

学员乙：整个组织。

杨钢：什么样的组织？这才是问题的关键。

组织，我们也称为“可信赖产品”，它也是百年老店的精髓——产品可变，人员可变，设计可变，只有组织不能变。如何做到这一点，我称之为“质量人的使命”。

“质量人”是一群什么样的人？不仅能专注在质量管理上，还能进行危机预警，能把握住时代的脉搏和当下的社会需求，这样的人



才能被称为“质量人”。

想做到这一点，我们必须能和客户进行良性互动，面对时代的发展、网络的影响、客户意识的转变、市场变化的加速，能做到从容应对。图 6-1 就清楚地表明了市场变化带给企业的改变。

20 世纪 80 年代，国内很多企业都是“皇帝的女儿不愁嫁”。还记得 2000 年我去上柴做培训，听他们说 20 世纪 60 年代根本不愁产品的销路；到了 70 年代，中国企业更多关注的是产量，想方设法地激励员工生产出更多的东西；到了 80 年代，很多西方企业在成本、质量方面进行了一些变革，但绝大多数国内企业依旧对客户的要求漠不关心。

80 年代的时候，即使在首都北京，大部分企业也是没有“客户概念”的。那时候，我们在王府井百货大楼的餐厅用餐时，还要看服务员的脸色。但是到了 90 年代，从西方传入的成本、质量、时间竞争来势汹汹，很多国内企业才睁开了解懵的双眼。到了 21 世纪，几乎所有的企业都在关注如何系统而全面地与客户进行沟通，给客户一个满意的解决方案。

努力不代表有成效，很多国内企业现在的管理水平仅与欧美国家 20 世纪 90 年代的水平相当。所以我们现在应该有强烈的危机感，就像哈姆雷特所说的：要么成为领先者，要么直接死亡。听上去非常残酷，却是现实。

ZD 法则：质量管理之所以走进了一个死胡同，主要在于现在很多质量管理者忽视了企业的收入、组织结构，只能天天“救火”，天天为解决问题而烦恼。

质量部门要不要对质量负责

质量部门是做什么的？需不需要对质量负全责？我想这两个问题困扰着很多刚踏上质量之路的管理者。很多质量处长、质量经理对自己应该做什么、不需要做什么，可能都还心存疑惑。很多人认为：“质量部门就应该对企业的质量负全责。”

“有所为”与“有所不为”的边界在哪里？这是令很多人头疼的问题。现实情况让我们更加烦恼——很多企业的质量管理者一直扮演着警察的角色，每天盯着企业里的小偷，防着大家违章。可如果抓完小偷，罚完违章后，最后却要跟小偷一起被关进监狱，大家会怎么想？找到麻烦的人，和制造麻烦的人一起接受惩罚，大家想会会导致什么结果？说到这里，我想起了一个故事。

克劳士比先生当年到了 ITT(国际电报电话公司)后，觉得该公司既然是一家长期盘踞世界 500 强榜单第十一位的知名企业，其质量管理一定是一流的。但令人吃惊的是，他很快发现 ITT 的质量观念和其他普通公司一样，非常陈旧和陈腐。克劳士比认为一定要敲打敲打大家，那他是怎么做的呢？在一次全体

会议上，ITT 所有的高层领导都在列，CEO 让大家畅所欲言。话音刚落，市场总监就发言了，陈述完“政绩”后，他话锋一转，说来自客户的抱怨说明产品质量还应该有所上升空间。话音刚落，大家的目光就齐刷刷地扫向了克劳士比。

克劳士比微微一笑，不慌不忙地说：“你们别看我啊！你们知道质量人是做什么的吗？我们既不设计产品，也不生产产品，我们只是帮助各位解决问题。所以，我建议大家不要指望我们解决所有的问题。我可以清楚地告诉诸位，‘质量问题’的说法本身就是存疑的，我们应该换换思维，根据问题的源头为它命名，而不要把所有问题都笼统地归结到质量上。换句话说，那些令在座各位头疼的‘质量问题’可能是采购问题、供应商问题、制造问题，或者是安装问题、服务问题等。因此，我认为本公司的真正杀手，是在座的各位，我说完了。”他落座后所有人都低下高傲的头不说话了。

从此以后，ITT 公司召开质量会议时，再没人咬住“质量问题”不松口了。与会者会很自然地讨论采购部门有什么问题，制造部门有什么改进的地方，生产部门怎么获得提升等等。

师生对话：

我想问大家一个问题：一名质量经理应该如何分配自己的工作时间？具体来说，一年中与老板相处的时间是多少？与同事和下属在一起的时间呢？

杨钢：优秀的质量经理如何安排自己的时间？大家可以结合自身情况谈一谈。

学员：我们见大老板的机会很少，每年只有一次会议能见到他。

杨钢：大约占一年工作时间的多少呢？

学员：差不多 5%。

杨钢：跟其他部门经理在一起的时间呢？

学员：差不多占 47.5%。

杨钢：剩下的时间都跟你的员工在一起？

学员：对。

一个优秀的部门经理大都遵循“253”法则：20%的时间用来和高层讨论工作，50%甚至 60%的时间与兄弟部门的经理们在一起进行沟通和研讨，剩下 30%或 20%的时间花在指导下属的工作上。

ZD 法则：部门经理都应该学会怎么分配工作间，而这也体现出一个人的工作能力，反映出他的工作方式。

(完)

书评

提升工作品质，实现 100%质量！

作为一名企业的质量高管，我一直对数字很敏感，曾以为实现 99.9%的合格率就已经近乎完美了，但是看了杨钢老师的《零缺陷智慧》后，我才知道，原来自己对于自身及员工的要求差得很远。

99.9%的合格率意味着什么？它意味着：英国人每个月要喝 5 分钟不安全的饮用水！

伦敦国际机场每周有两次不安全的飞行着陆！

英国每年有 20000 张错误的用药处方！

每月有 50 名初生婴儿被医生或护士摔在地上！

每天有 22000 张支票被银行出纳员错误支付！

每月有 500 例操作错误的手术！

每个人每天会有 12 次心跳骤停！

……

如此看来，有缺陷的质量最后导致的后果真的是很可怕。可是，该怎样实现质量管理零缺陷，让产品合格率达到 100%呢？看了杨钢老师的书后，我找到了方法和技巧。

“三聚氰胺”奶粉事件、“大头娃娃”事件、劣质月饼事件等等，都暴露出食品安全问题，产品质量上存在的严重问题。作为一名质量管理者，追求质量的完美实现是非常必要的。在《零缺陷智慧》一书中，杨钢老师细细道来中国质量问题的重要，文中的“师生对话”让我感到身临其境，像是亲自在和杨老师进行现场交流，我想，有机会一定请杨老师来我们企业给员工们讲一次课，为企业的管理人员及基层员工们“洗洗脑”，祛祛在质量管理和产品生产上的毒。每一小节后面的“ZD 法则”，杨钢老师也总结得非常到位，都是质量管理的精髓。认真研读本书后，发现这本经管书还很有趣，不仅仅有科学严谨的管理知识，还有一些经典和真实的案例，看完让我受益匪浅，杨钢老师的文风很轻松自在，读起来也没有其他经管书那样的压迫感，我看完后又买了十本给我其他做管理工作的朋友们。同时，我还将自己读完本书后的心得体会讲给公司的员工们听，他们听后将其中新颖的工作思想运用到了实际工作中，工作效率和工作品质有了很大的提升。

怎样才能让质量做到零缺陷？很核心的思想就是要第一次就把事情做对，可以说，这是最有效的零缺陷智慧。当每个员工都能一次把事情做对的时候，就能保证次次都做对，这样工作效率才能提升，产品质量才能实现 100%的合格率。

我想，“中国质量”并不是梦想，只要每个企业的质量管理者都能够以零缺陷的质量管理作为奋斗目标，严格要求自己，正确指导员工把控工作流程，慢慢地企业自身存在的质量问题就会逐渐解决，更多的好的产品会面向市场，走向百姓，“中国质量”的愿景也将会实现！