



华夏智库·企业培训丛书

这是一本使你获益颇多的书！

全价值链的精益管理工具、方法

零缺陷核心思想「一次做对」

适合所有的工业企业

系统阐述了零缺陷「4P」理论

# 精益之道

巩家诚◎著

——基于“一次做对”的零缺陷管理模式



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

穆麟德企业运营管 等书籍均由公司帮助出版



华夏智库·企业培训丛书



# 精益之道

巩家诚◎著

——基于“一次做对”的零缺陷管理模式



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

精益之道——基于“一次做对”的零缺陷管理模式/巩家诚著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3879 - 8

I. ①精… II. ①巩… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159426 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳 范美琴

责任印制: 黄章平

责任校对: 车立佳

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 11.5

字 数: 146 千字

版 次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3879 - 8

定 价: 36.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

# 序 言

企业质量管理方式多种多样，每个企业都有不同于其他企业的质量管理文化。一些先进企业的质量管理方式能够取得巨大成功，有专家将其总结为一种管理方式或模式，可为其他企业改善质量管理提供有益借鉴。

精益生产方式是美国麻省理工学院数位国际汽车计划组织的专家对日本“丰田生产方式”的赞誉之称，它是从丰田相佐诘开始，后来经丰田英二及大野耐一等人的共同努力，直到 20 世纪 60 年代才逐步完善而形成的。实施精益生产就是决心追求完美的历程，也是追求卓越的过程，它是支撑个人与企业生命的一种精神力量，也是在永无止境的学习过程中获得自我满足的一种境界。其目标是精益求精，尽善尽美，永无止境地追求。从思想落地到具体的工具化和标准化实施指南，从日本本土到国际化和学术化，精益生产也由最初的具体业务管理方法到战略管理方法，上升到适合各个行业发展的管理思想。在逐步构建完整的精益管理体系中，提高顾客满意度、降低成本、提高质量、加快流程速度和改善资本投入，以使股东价值实现最大化是精益思想的核心目的。

零缺陷管理方式是被誉为“零缺陷之父”的菲利普·克劳士比在 20 世纪 60 年代初提出的，并在美国得到广泛推行。在克劳士比的零缺陷理论中，他强调质量管理“预防胜于救火”的理念，预防不仅仅指预防质量问题，还指

前瞻性地发现客户的潜在需求，从而创造出“零缺陷”的、完美的、符合客户要求的产品和服务，包括一个中心、两个基本点、三个需要、四个基本原则、五个卓越表现结果。零缺陷特别强调预防系统控制和过程控制，要求第一次就把事情做正确，使产品符合对顾客的承诺。

无论是精益生产、零缺陷管理还是其他现代质量管理模式，它们有许多共同点，那就是强调全面质量管理的理念，以顾客满意为目标，强调领导重视、全员参与、科学管理、完善生产流程，最终达到减少质量缺陷、提升顾客满意度、提升企业质量效益的目的。精益生产模式和零缺陷管理模式都强调以最优的品质、较少的人力资本、较少的库存、较低的成本和较高的效率对市场需求做出最迅速的响应，彻底地追求生产的合理性、高效性，以最大的努力减少质量缺陷，满足顾客需求，增加企业效益。其基本原理和诸多方法，对我国制造业的转型发展具有极大的指导借鉴意义。

事实上，改革开放三十多年取得的成绩之一就是中国制造业在世界舞台上发挥了越来越重要的作用，但中国制造业也存在许多问题，“中国制造”在国外频现质量问题，暴露出中国制造业的质量痛点，阻碍了国际化战略的步伐。同时也发现，具备国际化竞争的企业都有一套可复制并具有竞争力的管理工具和方法。这些工具比较常见的是上面提到的精益生产和精益管理以及零缺陷管理等，因此研究和导入这些工具对制造业而言将是举足轻重的。由于受各种因素的影响，很多制造企业在导入一个或多个管理工具时往往因为没有把握管理工具的核心和精髓，导致发挥的作用不大。因此，基于几个工具的共同存在的研究以整合一套全新的管理工具，是中国制造企业国际化历程中的战略举措之一。这套全新的管理工具，就是零缺陷的精益管理工具以及由此形成的模式。

《精益之道——基于“一次做对”的零缺陷管理模式》一书以零缺陷管

理理论和相关的质量管理理论为基础，以个别案例分析法为辅助手段，将理论与实践融为一体，重点讨论了做正确的事和正确地做事、由顾客确定产品价值结构、变“成批移动”为“单件流动”、生产由顾客拉动、消除产业价值链的浪费、基于零缺陷管理的“4P”理论模型、涵盖全价值链的精益管理、基于零缺陷理论的全价值链精益管理等问题。实践证明，这一系列改善方案可以提高质量、降低成本、形成特色质量文化、扩大市场份额。精神建设方面，它是保证改善方案落地实施的思想保证，因此书中还从人性角度探讨了“我愿意”这一特有的中国式表达方式，指出了口碑源于全方位用心等方面的努力方向，这是零缺陷的精益管理之道。

制造业是中国最早走出去的产业之一，这对企业管理者而言是巨大的挑战，根据精益思想整理出一套完整的精益管理实施规范，将使“中国制造”在21世纪成为全球经济的重要力量，并逐步朝着“中国创造”的方向跨越；同时，这必然促使中国数百万的质量经理人形成一股浩浩荡荡的中坚力量，建造起“质量的大堤”，以保障和提升全球的“生活品质”。

# 目 录

<b>第一章 让人忧心忡忡的中国制造</b> .....	1
引发全世界口水战的中国制造 .....	3
中国制造在国外频现质量问题 .....	6
马桶盖话题戳到的中国痛点 .....	9
数数中国制造的“软肋” .....	11
<b>第二章 中国制造走出困境的根本出路</b> .....	17
国际行家给中国制造的提醒 .....	19
中国制造业的本质问题 .....	23
企业核心竞争力的面子和里子 .....	27
一切手段都是为目的服务的 .....	30
<b>第三章 大行其道的零缺陷理论</b> .....	33
“伟大的管理思想家” 菲利浦·克劳士比 .....	35
别拿人们难免犯错误的“难免论”说事 .....	39
第一次就把事情做对 .....	40

避免双重标准，绝不允许有错误·····	41
质量是芭蕾舞，而不是曲棍球·····	44
预防产生质量，检验不能产生质量·····	46
<b>第四章 世界级制造技术的核心——精益管理·····</b>	<b>51</b>
源自于丰田生产方式的一种管理哲学·····	53
做正确的事和正确地做事·····	55
由顾客确定产品价值结构·····	57
变“成批移动”为“单件流动”·····	59
生产由顾客拉动·····	61
消除产业价值链的浪费·····	64
<b>第五章 零缺陷理论与精益思想的融合·····</b>	<b>67</b>
基于零缺陷管理的“4P”理论模型·····	69
涵盖生产、经营、服务全价值链的精益管理·····	75
基于零缺陷理论的全价值链精益管理·····	78
避免认知误区，把握“零缺陷”管理要求·····	90
<b>第六章 零缺陷管理和精益管理的世界经验·····</b>	<b>97</b>
零缺陷管理在美日·····	99
精益管理在日美·····	101
精益管理在德国·····	105
零缺陷管理和精益管理在中国·····	111



<b>第七章 西方管理与东方管理的结合</b> .....	121
以德鲁克为代表的西方管理 .....	123
以稻盛和夫为代表的东方管理 .....	127
东西方管理的结合点在哪里 .....	132
一切管理模式都不能忽略人 .....	135
<b>第八章 零缺陷的精益管理之道</b> .....	141
所有的工作都是一个过程 .....	143
中国人的生产力是“我愿意” .....	146
治理浪费的目标是没有浪费 .....	149
口碑源自于全方位的用心 .....	158
追求全过程的尽善尽美 .....	160
九层之台必起于垒土 .....	162
<b>参考文献</b> .....	167
<b>后 记</b> .....	169

# 第一章 让人忧心忡忡的中国制造

自从我国实行改革开放以来，“中国制造”的产品日益风靡世界，如今的中国已经变成了名副其实的“世界工厂”。我们敢说，在这个地球上只要有商店的地方，无论多么偏僻，你都会发现标有“MADE IN CHINA”的商品。当年英国靠殖民地在世界上号称“日不落帝国”，今天中国靠着“中国制造”也在世界上缔造了一个“日不落的商品帝国”。

提起“中国制造”，最先想到的概念是：在最低成本下生产出“物美价廉”的产品。大量廉价的“中国制造”产品的出口，使国外消费者在享受“中国制造”的同时，又充满了抱怨和责难。尤其是一系列大大小小的质量问题，让世界不满和指责，让中国人自己感到惭愧和羞辱。在国外经销商看来，价格低廉的“中国制造”让他们“爱恨交加”。对于“中国制造”，他们希望它们的品质能够稳定一点。“中国制造”最大的问题就是需要你不断监督它，如果盯得稍微放松一点，其产品品质马上就掉下来了。

应该说，在世界上缔造了一个“日不落的商品帝国”是我们的骄傲，而因为产品和服务质量问题招致的众多口水和责问，则是我们的悲哀。



## 引发全世界口水战的中国制造

许多年前，中国人出国购物总是小心翼翼地确认商品的产地，生怕把“中国制造”买回家，招人笑话。而今天，这种寻根问底几乎是徒劳无益的了，因为“中国制造”已经占据了国外大部分的市场，特别是廉价市场，像美国的“一美元商店”、澳大利亚针对中低收入家庭的大众百货店“Kmart”等，“中国制造”几乎囊括了全部商品。有些商品还有产地的选择，有的干脆就只有“中国制造”独家产品。

其实，在国外“中国制造”的商品已经多元化了。一些是中国人致力于打入外国市场的产品，一些是外国厂商设计和定做的商品。如果你认为没有贴上“中国制造”的标签就不是中国制造的，那就错了。外国的商业法有规定，一种商品的加工过程限制在一定百分比之内就不算原产地而算所在国了。最常见的例子就是T恤衫。外国厂商往往在中国买了毛坯T恤衫，在国外印上字，加上标签就是外国制造了。即使是本地制造，比如服装，大部分也是中国人开的工厂，说来说去也跳不出“中国制造”这块“高粱地”去。

“中国制造”的优势是价廉。世界名牌“Bonds”的男用内裤约20美元1条（平价，非高档商品），可是同样的价钱买“中国制造”则可以买10条。“中国制造”真可以说是外国穷人的“福音”，过去属于奢侈品的，现在已经“飞入寻常百姓家”了，让穷人也过一把物质享受的瘾。可是劣势也是“和尚头上的虱子——明摆着的”，那就是质量差。还拿男用内裤来说，“Bonds”直到穿旧了也不走形，而“中国制造”穿几次说不定就面目全非了。

一般而言，“中国制造”和外国制造两者质量上的区别，不在于看得见的地方，而是在看不见的地方。比如男裤，外国制造可能用的也是中国制造的纺织品，但是中国制造的裤子在看不见的地方偷工减料或者粗制滥造。比如裤兜，“中国制造”的大部分是用质量最差的“豆包布”做的，穿不了多久裤兜就漏了一个大洞。再如拉锁，外国人最忌讳男人的裤子不拉拉锁了，可“中国制造”的裤子偏偏不知道什么时候拉锁就坏了，临时换裤子都来不及，让人很尴尬。还有一个典型例子就是鞋子，有学生买了一双在学校穿的黑皮鞋，说是全皮的，可是没过多久，鞋帮上的假皮子就露出了“庐山真面目”——人造革的里子一览无余；再掀开鞋垫一看，底下不是空的就是用纸板垫起来的。这类“中国制造”正好应了中国文人的一句话，叫作“金玉其外，败絮其中”，或者说应了老百姓的俗语“驴粪蛋儿——外面光”。

在美国的各大商场、超市，处处都是“MADE IN CHINA”（中国制造）。在过去的感恩节疯狂打折中，就有很多产品产地是中国，大到家具家电，小到牙签螺丝，几乎很难找到不是中国制造的东​​西。就连奥巴马头像玩偶、美国星条旗，都有大部分是产自中国，因此一些人就以为美国人民生活离不开中国。其实，在美国生活久了就能发现，有几类东西极少是“中国制造”：

其一，美国食品不是“中国制造”。在美国，你可以从头到脚都是“中国制造”，但入口的东西，很少找到“中国制造”（华人聚集地的华人超市除外）。一进入超市就能发现，不管是生鲜食品，还是包装食品，产地基本都是美国本土。例如，酸奶、果汁、乳制品等基本不可能是“中国制造”。

其二，药品保健品不是“中国制造”。美国的药品、保健品管理很严格，某种药品从研发到上市，有的要经历十年或者更长的时间，经过反复试验、反复验证才能上市。例如，保健品“维他命”肯定不是“中国制造”，草药“维他命”也不是产自中国。

其三，高级化妆品不是“中国制造”。例如，彩妆、高级香水和高中档护肤品一般都不会产自中国。

其四，与皮肤接触的生活用品不是“中国制造”。例如，女性用品卫生巾以及卫生纸的产地基本都不会是中国，洗发水、漱口水还有染发剂也都不会是“中国制造”。

其五，婴儿食品、用品大多数不是“中国制造”。美国的婴儿食品以及其他用品管理很严格，外国品牌想要进入美国市场，审查都很严格。

其六，汽车、飞机发动机等高端科技产品不是“中国制造”。例如，美国波音飞机制造公司是在全世界都有名的飞机制造商，波音飞机部分发动机在英国制造，只有部分尾翼在中国制造。因为中国的热处理技术，材料工艺和加工工艺做不了波音飞机的核心部分。

根据有关统计资料显示，目前，中国主要机械制造产品中达到世界先进水平的还不到5%。一方面，市场急需的高技术含量、高附加值的技术装备和产品严重短缺，不得不长期依赖进口；另一方面，低水平、低技术含量的制造产品严重积压，生产能力严重过剩。同时，一些因产品质量问题引发的国际关注不容忽视。继2006年美国FDA及加拿大食品检验署通报我国出口水产品药残问题后，又接连发生“多宝鱼”、“孔雀石绿”事件。接连不断的产品质量事件，使我国产品出口声誉受到影响。

据进口商反映，近年来，中国出口产品质量较前两年有所下降，究其原因，主要是普遍存在价格低、质量次的意识，认为反正是价格低廉的小商品，低值易耗品，质量差一些没关系。出口商在推销产品、占领市场阶段对产品质量很重视，待打开了市场，产品有了一定的名气以后，质量把关就不那么严格了，这是一般商家的通病。

由于少数企业不讲诚信，加上国内质量监管存在薄弱环节和漏洞，使得

一些存在质量问题的产品流向国际市场，已经严重损害了“中国制造”的形象。尽管这些“问题产品”在中国超过万亿美元的出口量中仅占极小的一部分，但却在国际市场上产生了相当大的负面影响，严重影响了中国相关产品出口。

## 中国制造在国外频现质量问题

2008年以来，中国部分产品在海外遭遇“寒流”，“中国制造”的质量和安全问题成为国内外媒体关注的焦点。美国最大玩具商美泰公司宣布，因存在磁铁易被孩童吞食隐患和油漆铅超标问题，该公司在全球召回近1820万件中国产玩具。美国食品和药物监管局（FDA）宣布，在中国生产的部分牙膏中含有有毒物质二甘醇，要求美国消费者放弃使用所有中国产牙膏，并宣布禁止进口中国牙膏。菲律宾宣布，抽查市面多款中国食品样本后，发现其中4款食品含有甲醛等有害物质，在菲律宾被禁售的4款中国产食品是：上海冠生园大白兔奶糖、福建晋江浪漫鱼牛奶糖、东莞Balron葡萄饼干及永康葡萄饼干。

这就是说，中国制造的产品的质量问题的，有“含铅玩具”、“毒牙膏”、“含超量抗生素水产品”等。一时间，中国已经成了“问题产品”的最大来源，中国产品在世界市场上面临着空前的信任危机。

2015年3月的参考消息网引述媒体报道称，欧洲联盟执行委员会表示，为了帮消费者把关，2014年欧盟共要求2435件商品下架、召回，商品种类从玩具到汽车都有，其中，中国制造的商品占大多数。在产品类别方面，玩

具是被点名最多的商品，约占 28%；其次是衣服、纺织品与时尚产品，占 23%。这两类商品多半是因为可能造成伤害，或是有化学物质与窒息风险。其中化学风险最高的商品是鞋子与皮革制品、玩具与儿童护理商品以及饰品，可能会导致皮肤过敏、不孕等健康风险。中国则是这些问题商品的主要出口国，约 64% 的“问题商品”来自中国。

英国《经济学家》杂志曾经发表的一篇题目为《中国产品质量低劣》的文章说，中国已经成为全世界的加工厂，但最近爆出了“毒奶粉”、“受污染的宠物食品”和“危险玩具”等一系列丑闻，让人们对这个国家的生产标准提出质疑。有人为中国辩解说，随着产量增加，至少在短期内，与此相关的问题也会不可避免地增加；同时也指出，日本在战后发展时期和美国在 19 世纪末的制造业繁荣时期，也出现过产品质量存在问题的阶段，中国只是处在一个监督严密得多的环境中。

对上述两种说法，《中国制造劣质产品》一书的作者保罗·米德勒在书中进行了回应。米德勒会讲流利的汉语，2001 年搬到中国，为在中国发展的西方公司做顾问，这些公司可以在广州附近的新兴工业地带的分包关系取代欧洲和美国的工厂。他来中国恰逢其时，开展业务初期容易碰到的问题（如争取客户或提供具有价值的建议之类的）都难不倒他。他是在合适的时间来到了正确的地方，并且从中受益。

米德勒不仅很快、很轻松地找到了客户，而且这些客户对在中国看到的一切都感到满意。工厂会想方设法取悦客户，价格非常低，生产周期很短。客户们在第一次离开中国时，都会对工厂在那么短的时间内能熟练加工感到惊异，也会对能那么好、那么快、那么便宜地做多久感到疑惑。这些客户的疑惑不无道理。

米德勒的主要工作就是应对他所说的“质量减退”，因为中国的工厂将



实际上无利可图的合同变得有利可图。他所见到的生产周期与持续改进的理论模式正好相反，在解决了一些小问题并生产出符合规格的产品之后，工厂内部的革新方向就对准了成本的削减。这些削减成本的方式通常令人生厌，甚至是危险的，比如降低包装成本、更改化学成分、降低卫生标准等，从而导致了产品质量的持续下降。

为了进一步创造利润，中国工厂对来自知识产权保护力度大和拥有创新性产品国家的客户提供优惠的生产价格，但仅仅是因为工厂接下来可以直接把仿制品卖给忽视专利和商标的其他国家。米德勒表示，这是工厂的一种套利行为。

防范质量打折产品的第一道防线是工厂的客户，即西方零售商。当他们开始怀疑中国制造“伙伴”并希望了解其中隐藏着什么猫腻的时候，就会变得特别渴望在中国找到像米德勒这样的人，因为他们需要这方面的信息。同时，他们会越来越多地使用第三方实验室对中国产品进行检测。但米德勒在书中认为，这往往也是形式大于实质，因为这些测试本身比规避它们的手段具有更多的局限性，就如同运动员在寻找改善成绩的方法时，会有少数人被抓到，但更聪明的运动员却通过使用尚未列入违禁清单的产品保持领先，而且生产商有很多规避检验的办法。

事实上，以这种眼光看待所有的中国公司当然是不公平的。有一些公司在质量上得到了国际认可，但是与日本、美国不同，这些公司也要为国际认可付出代价，因为随之而来的是不受欢迎的监督。米德勒目睹了现代化的中国工厂将工作外包给较小的工厂，这些小工厂更容易规避环境控制及安全标准。

清理这种混乱局面的办法是更广泛的信息披露，但媒体是受到控制的。米德勒说，许多生产问题都是当地的生产企业众所周知的，但这些企业相互