

• Do it right the first time •

继续讨论：为什么不第一次就把事情做对？

## 第一章

### 讨论继续：本来就应该第一次做对

Continuing discussion: You should do it right the first time essentially

做对这件事，对大多数人来说是理所当然的，而有些人总是自以为是。我认识的人在生活中比这清楚得多，他们知道如何做事，而且做得更好。他们知道怎么做才能把事情做对。

当然，这并不是说他们天生就知道怎么做。他们是通过不断的实践和反思来学习如何把事情做对的。他们知道，第一次做对，第二次做对，第三次做对，都是值得庆祝的成就。

但是，对于那些总是把事情做错的人来说，他们可能会感到沮丧和挫败。他们可能会想，为什么我总是把事情做错？为什么我总是把事情做错？为什么我总是把事情做错？

其实，这并不是因为他们天生就知道怎么做。他们只是没有学会如何把事情做对。他们可能需要更多的指导和帮助，才能学会如何把事情做对。

所以，对于那些总是把事情做错的人来说，他们应该学会如何把事情做对。他们应该学会如何从失败中吸取教训，并学会如何改进自己。他们应该学会如何寻求帮助，并学会如何接受帮助。

总之，做对这件事，并不是天生就会的。它需要不断的实践和反思。它需要学会如何从失败中吸取教训，并学会如何改进自己。它需要学会如何寻求帮助，并学会如何接受帮助。

克鲁斯带着食物和水走进密道。没走多远，他就遇到了金色的小精灵。小精灵一再地对他说：“朋友，你准备好要去找宝藏了吗？如果没有充分的准备，要想通过密道，必然会遭遇很多阻碍，走很多弯路的！”

“这还用说！”克鲁斯不以为然地说，“不过，我机智、灵活、有头脑、有知识、经验丰富，而且有的是精力、体力和智慧，这点小事算不了什么。再说，干我们这行的，什么事没见过？什么难走的路没走过？所以呀，做事情别那么较真，差不多就行了，何必让自己活得那么累！”

结果，克鲁斯费了好大劲儿，把自己弄得狼狈兮兮、伤痕累累，好不容易快要到终点了，却因为浪费了太多的时间，没能在规定时间内完成任务，变成了一尊石像……

## 换换脑筋：为什么不第一次就把事情做对？

“克鲁斯的‘愚’就在于没有意识到必须要把事情全部做对，才能最终顺利地完成任务。智者常常是谦虚谨慎的，而愚人总是自以为是，类似的人在生活中比比皆是。”“零缺陷”博士总结道。

“克鲁斯认为：把事情做对有很多机会。如果一件工作有十次做对的机会，第一次没做对，第二次没做对，第三次没做对……做到第九次做对了，结果是做对了。如果第一次没有做对，第二次做对了，结果也是做对了。这两种情况最终的效果其实都是一样的！”

“德普认为：我们对工作的要求是要努力做对，并且在开始时就按自己所制定的标准去做，尽量不要有过多的耗损。”

“汉唐认为：第一次没有做对，必然要修修补补，可能要做第二次、第三次……这些都是额外的浪费。如果第一次就把事情做对，浪费就会最少，效率就会最高，效果也是最好的。”

“其实很多事情，本来就可以第一次做对！”保罗按捺不住内心的激动叫了起来。

“这是一定的！”博士说道，“我们可以试想一下，世界上有哪家医院的医务人员不能把手术做好？有哪个司机不能遵守行车规程？有哪家煤矿不能按要求作业……追溯曾经发生过的每桩不幸事件的起因，在成千上万的错误里，我们不难发现：人们能否做对，并不取决于自身的行为能力，而是取决于支配行为能力的思想观念！”

接着，博士给大家讲了一个故事：

“当年，我的导师菲利普·克劳士比（philip crosby）先生应一位著名企业家的邀请，为他的企业做咨询。这位企业家对克劳士比先生抱怨说，自己忙得没有时间去赚钱。问其原因，得到的答案是他的工厂总是不能按期完成生产计划，总是延期发货，客户们为此怨声载道。为了赶工期，他不得不新招聘来400名工人加班加点地赶工，但是生产进度永远赶不上增加的订单。

“于是，克劳士比先生去他的工厂进行了一次考察：那是一家非常现代化的大工厂，厂房明净，规划整齐，生产设备也是最先进的；有七条装配线可以把不同的部件组装在一起；在每条装配线的尽头都设置了检查站，一旦哪个环节出现问题，质检人员就会记录在一张单子上；而每台机器都会在某个环节出现不同程度的问题；出现问题的产品被送到返工站，那里搭建了几个工作间，由最有经验的工人负责返工的工作；返工之后，产品就可以出厂，发给客户了。

“整个考察过程中，克劳士比先生一言未发。午餐的时候，企业家终于忍不住问克劳士比先生：‘有什么办法可以把返工的次数减少？’

他还列举了一些不可能完全避免返工的条件：

1. 机器在生产过程中是不可能不出现错误和问题的。
2. 所有的工人都很敬业，他们为了返工可以工作到夜里 12 点，这已经是工作的极限了。
3. 技术上的改进在未来两年内是实现不了的。

“克劳士比先生笑道：‘实际上，我给出的方法非常简单——取消返工区。你不妨试一下。’

“‘取消返工区？哦，不，先生，您是在开玩笑吧？这样的话，返工的产品在哪里重新修复加工？要知道返工的产品占了全部产品的 30%！’

“克劳士比先生告诉他，实际上只需要做一件事，就可以把所有的问题都解决，而且以后永远不会出现返工现象。

“‘这是不可能的！’企业家叫道。

- 关闭返工站，让在那里工作的人都回到各自的生产线当中去，做指导员和培训师。
- 在生产线尽头摆上三张桌子，让质量工程师、设计工程师和专业工程师各管一张。
- 将出现的缺陷按“供应商的问题”“生产过程中产生的问题”以及“设计的问题”进行分类，并且坚持永远、彻底地解决和消除这些问题。
- 将机器送回生产线修理。
- 建立“零缺陷”的工作执行标准。

“克劳士比先生没有说话，只是拿出纸笔，默默地写下了以上建议。

“虽然心存疑惑，但是这位企业家还是照着克劳士比先生的建议进行了改进。结果，他们发现了许多管理问题。比如，订购零件时，只看价格高低，没有对生产线的工人进行很好的培训。许多人接受了这样一种观念，就是一切都需要返工……”

“几星期之后，他们的生产进度发生了质的飞跃，无论订单如何增加，他们总是能够按时甚至提前完成。不仅如此，他们还在制造车间立了一块标志板，上面写着生产无故障、无缺陷产品的天数。随着时间的推移，这个数字越来越大，甚至连他们自己都不相信。而且他们还学会了检查新产品的好方法：工人一边装配，一边将出现的问题提出来并解决掉。不仅如此，工人们也不必每天加班到12点，而是按时上下班，有很多时间去享受工作以外的生活。

“最让他们兴奋和自豪的是，由于他们生产速度快，提供的产品质量稳定、性能可靠，很快便占据了本行业最大的市场份额。日本人原本已进入了这一市场，但由于看到了该公司的领先水平，最终选择了退出。这家企业也成为了所属行业第一家打败日本企业的美国企业。

“在克劳士比先生告诉他们取消返工区时，几乎所有的人都认为这是不可能的，因为在他们看来‘第一次就做对’只是一个理想的状况，它不会在现实中发生。谁都不可能第一次就制造出无缺陷的产品，尤其对于他们的企业来说，这简直就是个神话！”

“而实际情况是，‘第一次就做对’是如此简单、容易。此后，他们先后兼并了七家工厂，这些工厂也都无一例外地做到了‘第一次就做对’。即使是那些只有小学文化水平的工人，也照样做到了‘没有返工区’，且每家工厂的利润都翻了10倍以上。”

听了克劳士比先生的故事后，保罗、弗兰克和罗琳无不啧啧称赞，仿佛他们第一次深切地感受到“第一次把事情做对”的巨大威力。

“零缺陷”博士抿了一口茶，接着说道：“当初在美国学习时，克劳士比先生就告诉我们，出身医学世家的他自幼就被灌输了这样一种观念——工作标准必须是百分之百，必须是零偏差、零失误。正是这样的观点，让他把所有心思都用在预防问题的产生上。而根据现代物理学和数学所提出的‘偏差’的概念和‘无限趋于零’的思维，所建立起的标准就是‘允许犯错误’，也自然无法避免‘快乐返工’的情景。”

“可是，在不同的地方、不同的区域，对于同一种工作、同一种产品的执行标准是不一样的。”保罗说道。

“你说的的确是个问题，这就是我要讲的另一个故事。”博士向保罗投去赞许的目光，看来，保罗已经能够抓住一些问题的关键点了。接下来，博士的故事开始了：

“在中国曾有一家生产和销售焦炭为主的大型国有企业，他们拥有世界最先进的技术和设备、一流水平的研发人员和技术人员，而且他们的产品在欧洲的销路一直都非常好。

“十几年前，他们开始将部分产品转销国内，以为这些在国外销得极好的产品，在国内也一定会销路大开。可是，结果却与他们预想的大相径庭，他们的产品在国内根本就卖不出去，造成了大量的库存积压，这让他们非常疑惑，一直在寻找问题的根源。

“经过一番细致的调研和分析，他们得出了这样的结论：出现这种情况并不是产品质量存在问题，而是因为，他们的产品价格定得太

高。于是，企业把产品的价格降了下来，但这样一来，生产成本就增加了，根本没有什么利润可图。后来，他们在一年之内先后派了四位高级管理人员来听我们的课，请我们帮助他们分析原因。

“实际上，问题的原因非常简单：他们销往欧洲的产品质量标准是固定碳含量‘86’以上，而国内的产品质量标准是固定碳含量‘80’即可。

“更有趣的是，国内客户在使用他们的产品时，并不需要‘86’的含量，而是要花时间费功夫去掉几分后才用。但就是这几分，不仅使他们浪费了很多的成本，而且更让客户感到麻烦。

“他们终于明白：他们自认为为客户所提供的高质量产品，并不是客户所需要的。他们每天所说的‘为客户着想’，实际上只是他们强加给客户的主观意愿。

“尽管第一次没做对，但在了解了‘第一次就做对’理念之后，他们迅速调整了产品策略。结果，不仅很快赢得了市场，而且还大大降低了浪费。仅仅生产成本一项，就节约了3000万。”

讲完了故事，“零缺陷”博士看着三个神情专注的学生，说道：“刚才我所讲的克劳士比先生和焦化厂的故事，其背后的哲学就是‘第一次把事情做对’理念的核心元素：

- 首先要确定你的工作目的：为客户创造价值，为员工获得尊重，而不是为了满足自己的主观意愿。
- 建立一次做对的基本准则：‘零缺陷’，而不是‘差不多’。
- 消除达成这一准则的障碍：建立预防系统，取消工作中的‘返工区’，尤



其是思想里的‘返工区’。

- 最后用价值衡量工作：所有的努力都应该获得预期的回报。

博士把这四个元素写在了白板上，并对三个学生说：“现在就请你们来说一说对这个问题的看法吧。”

## 代价最小，收益最大

弗兰克是个军事迷，他对世界军事史可谓了如指掌。于是，他开始从军事的角度发表意见：

“在我看来，‘第一次把事情做对’对于一个军队统帅来说同样至关重要。因为，在关乎生死存亡的战场上，绝对不存在第二次选择的机会。一个统帅能否‘第一次把事情做对’，不但关系成千上万将士的生命，更直接影响一个国家、一个民族的兴衰成败和长治久安。

“然而，并不是所有的统帅都能做到‘第一次把事情做对’，在人类战争史上，许多统帅都为此付出了代价。我们甚至可以说：许多战争，在战斗开始之前，胜负就已经昭然若揭了。”弗兰克的语速很快，蓝色的眼睛里闪烁着兴奋的光芒，激动之情溢于言表。他继续往下说：

“在俄国与土耳其之间进行的伊兹梅尔城市攻防战就是这样一个

典型案例。

“土耳其伊兹梅尔壁垒森严，城墙坚固，壕沟环绕，被誉为多瑙河最坚固的堡垒。

“驻守伊兹梅尔要塞的土军共有 3.5 万人，装备有 300 门火炮。而俄军的攻城兵力为 3.1 万名步骑兵、600 门火炮和 200 余艘小型舰艇。

“从 1790 年 10 月到 11 月，俄军连续发动了数次进攻，均告失败。俄军统帅部因此走马灯似的换了好几名将军。后来，苏沃洛夫将军临危受命，他制订了一个‘胆大包天’的计划：用 10 天的时间，一次性攻占伊兹梅尔。计划一出，整个俄军指挥部大为震撼。

“苏沃洛夫告诉所有的俄军将领和士兵：如果我们采用的进攻战术不对，即使再用两个月也拿不下伊兹梅尔。如果战术得当，只用一次就可以拿下伊兹梅尔。

“在经过 8 天的准备后，苏沃洛夫给伊兹梅尔城卫戍司令送去一封劝降信，告诉他：如果 24 小时后还不投降，俄军就会发动进攻，他就只有死路一条。

“伊城守将艾多斯·穆罕默德对此不以为然，他在回信中傲慢地说道：‘天可以塌陷，多瑙河水可以倒流，但伊兹梅尔决不会投降！’

“可是，一天后，在苏沃洛夫的部署下，俄军就占领了固若金汤的伊兹梅尔。土耳其军队全军覆没，仅有一名士兵逃出城堡，游过多瑙河，将伊兹梅尔失陷的消息带给了土耳其苏丹，但这名士兵最后却被恼羞成怒的苏丹下令斩首。

“其实，在苏沃洛夫看来，没有比伊兹梅尔更坚固的堡垒，也没有比伊兹梅尔更激烈的抵抗，而俄军取胜的关键就在于他在战争开始

前的内部军事会议上就确定了‘绝对保证第一次就攻下的指导方针。在这项作战思想的引导下，俄军准备得周密细致。战斗中，各纵队同时突击，行动高度协调一致。用苏沃洛夫自己的话说：‘当我们确定一定要第一次就拿下敌人的要塞时，我们就已经找到了拿下它的方法。而且，第一次就拿下是我一生中最高算的一次买卖。我们只付出了一次的成本。’”

弗兰克几乎是一口气把这个故事讲完的。

“那么，苏沃洛夫将军是怎样做到第一次就完成任务的呢？”保罗并不给他喘息的时间，急切地问道。

“当时，俄军攻击部队大部分是骑兵，并不适合攻城作战。土耳其军队不仅数量上占优势，而且有坚固的堡垒。对俄军来说，要攻下这座堡垒是相当艰难的。但是苏沃洛夫却并没有知难而退，他有一套独特的做事哲学和方法。首先，他立即着手组织俄军进行强攻训练。在训练中，力图使每个军人都‘明了自己如何行动’。在预备队的指挥上，实行了集中指挥和各纵队指挥官独立指挥相结合的方式。

“他仿照伊兹梅尔堡的样子在城堡附近的布斯罗克镇建造了一个跟伊兹梅尔几乎一模一样的土围。每天晚上让士兵一批接一批练习攻城动作，并下令在短时间内就制造出填塞壕沟的用具以及攀登城墙用的梯子。苏沃洛夫白天则亲自带领士兵练习白刃战。苏沃洛夫鼓励士兵说：‘训练多流汗，战时少流血。’同时，为了迷惑土耳其军队，俄军表面上看起来仍在进行着长期围困准备。

“苏沃洛夫将指挥部设在伊兹梅尔附近的特鲁巴耶夫高地，并在

这里完成了与攻城有关的各项准备工作。他对作战中可能出现的各种情况都做了周密细致的安排，并为官兵制定了专门的作战手册。其内容包括攻城作战及城内作战规则。

“苏沃洛夫的作战计划是：把地面部队编成三个集团，从东、西、南三个方向同时发起猛攻。主攻方向指向防御较薄弱的南面，苏沃洛夫在该方向上集中了三分之二的兵力和四分之三的火炮。

“经过8天的准备，一切就绪。苏沃洛夫召开了一次战前军事动员大会，在会上他立下誓言：‘俄国军队已经两度攻到伊兹梅尔城下，但又两度退却。现在我们第三次来到这里，绝不能无功而返，我决心夺取这个堡垒，倘若不成功便死在堡垒之下！’到会的官兵皆热烈响应，全军士气大振，俄军最终大获全胜！”

弗兰克这段话讲得酣畅淋漓，他长长地舒了一口气，神情颇为得意。

“是啊，伊兹梅尔大战使苏沃洛夫一战成名，在世界军事史上流芳百世。此役，他便充分运用了‘第一次把事情做对’的理念。”“零缺陷”博士回应道。

“正如弗兰克所说，‘在此之前，俄军数度换帅，却久攻不下，就是因为他们从来没有想过伊兹梅尔可以一次攻下。而苏沃洛夫却坚定地认为：我完全可以一次就完成任务。为此，他制定了详细而具体的行动步骤。’弗兰克，也许你可以把它们写在白板上。”

“好的。”弗兰克起身照做。

苏沃洛夫的成功法则

- 制订计划：制定有针对性的“一次做对”的目标计划

- 统一精神：引导整个团队形成坚定而统一的战斗意志
- 积极预防：对所有可能出现的困难和问题，事先做预防
- 管理战役过程：把所有攻城的过程分解，针对每个分解的节点强化士兵训练
- 制定作战标准手册：让每一个参战官兵都清楚地了解自己的作战内容以及整个部队的作战计划
- 追求结果：一定要打败敌人，一次成功

“谢谢弗兰克。可见，战争的最终结果也表明‘苏沃洛夫式第一次就做对’所换来的战争的收益。”博士向大家展示了一张画在白纸上的对比表：

国家	战死	被俘	战利品	战役结果
俄国	4000人	0人	30艘战船 245门火炮 大量装备	胜利
土耳其	28000人	9000人 (只有一人逃脱)	0	失败

“我们还可以把苏沃洛夫这次的战役与俄军在此战之前的进攻进行比较，同样可以看出‘第一次把事情做对’所产生的效果。”博士又在白纸上迅速地画了一张对比表：

	进攻次数	时间	进攻方法	伤亡	战利品
之前	数次进攻	2个月	强行进攻	20000人	0
本次	1次进攻	8天准备 1天攻克	围困模拟敌方针对性训练	4000人	30艘战船 245门火炮 大量装备

“由此可见，‘第一次就做对’可达到的效果：代价最小、成本最低、时间最

少、收效最高。苏沃洛夫并不是一个‘第一次把事情做对’理念的自觉执行者，在他一生的很多战役中，也并不是每一场战役都取得了胜利。在他取得胜利的战役中，也不是每次都能够第一次就做对。但他却是一个深谙‘第一次把事情做对’之道并不自觉地去实践的人。在关键时刻，他知道如何有效地确定目标、制订计划，如何做对，用今天管理学的术语来讲，他知道如何‘制定战略、管理过程并产生结果’。他把‘做对的事情’作为一生戎马生涯中最优先的军事法则，也正因为这样，他成为那个时代最伟大的军事统帅之一。”博士最后总结道。

这时，强烈的光线透过落地窗，从博士身后照射进来。在弗兰克、保罗和罗琳看来，博士向他们所传达的“第一次把事情做对”理论像朝阳一样熠熠生辉。学生们都不约而同地向他投去了崇敬的目光，心灵深处的那种震撼也越发强烈了！

## 大师的发现：关键在于你对待缺陷的心态

“博士，您在很多场合都提到过您的导师克劳士比先生，并把他看作对您一生影响最大的人，称他为‘20世纪最伟大的管理思想家’。那么，您能不能给我们讲一讲克劳士比先生是如何发现‘第一次把事情做对’这个伟大而神奇的法则的？”保罗忍不住把自己的想法提了出来。

“零缺陷”博士再次将目光转向窗外，蔚蓝色的天空飘着朵朵白云，阳光透过云层洒向大地。他向远方凝视，仿佛看到了天堂里的克劳士比先生正向他微笑，又仿佛回到了奥兰多，回到了维多利亚湖畔那个温馨舒适的客厅。在那个和今天一样阳光明媚的早上，窗台上的雏菊开得正艳，引来彩蝶飞舞，咖啡的馨香飘满整个房间，精神矍铄的克劳士比先生，向他们传授着这个世界上最伟大的生命法则……

“其实，保罗的这个问题，多年前我和我的同学们也曾经问过克劳士比先生。好吧，那我就给你们讲一讲克劳士比先生的故事。”博士对恩师充满敬意，



说道：

“克劳士比先生出身于医生世家，他年轻的时候也曾经是一名医生。一个偶然的的机会，他投身制造业，在位于印第安那州里士满市克罗斯莱公司质量控制部担任初级技术员，负责检查、测试厂里生产的用于军用飞机控制系统上的各种装置的质量。

“在工作中，他发现，大家虽然总是一天到晚忙得喘不过气来，但成效甚微。克劳士比先生是一个善于从事物本质去思考问题的人，他认为出现这样的现象绝对是有原因的。于是，他开始用医生的眼光来审视这件事。

“结果让克劳士比先生非常吃惊：在他所服务的企业里，甚至整个制造业都遵循着一种所谓‘质量控制’的原则，在克劳士比先生看来，这种‘质量控制’无异于把‘死后验尸’当作天经地义的事情。另外，大家虽然都在谈论统计学的衡量标准，但这些标准却从来没有被真正地应用。人们把所有的时间都用在了处理问题和纠正错误上。人们虽然每天都觉得自己干得不错，但实际上他们却是每天重复地做着同样的事情，却没有人提出过异议，因为他们已经接受了这样一些‘假设’：

- 在任何过程中，误差都是不可避免的
- 如果努力把所有的事情都一次做对的话，公司是会破产的
- 工人们需要控制，需要不断地监督
- 不要相信生产人员会把事情做对
- 管理层并不重视质量控制工作