

〔美〕戴 明 / 著

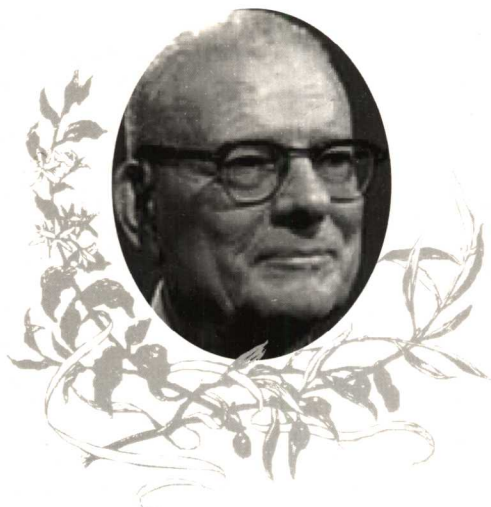
世界大师思想盛宴

WORD-FAMOUS THINKER'S GRAND BANQUET



戴明人性管理学

HUMAN NATURE THE THEORY OF MANAGE



在人本管理的时代，人才的地位在不断上升，只有超越一般性的认识，实进人性化的管理，才会有所创新。

——罗杰斯·斐

 北方妇女儿童出版社

[美] 戴 明 / 著

杨一勇 / 编译

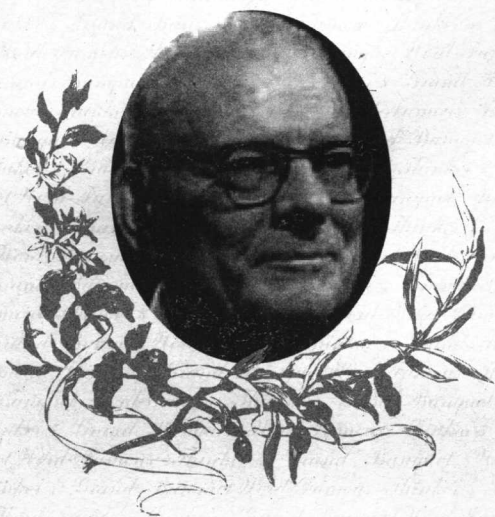
世界大师思想盛宴

WORD-FAMOUS THINKER'S GRAND BANQUET



戴明人性管理学

HUMAN NATURE THE THEORY OF MANAGE



北方妇女儿童出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界大师思想盛宴/向阳, 刘晓建编 —长春: 北方
妇女儿童出版社, 2004

ISBN 7-5385-2786-9

I. 世… II. ①向…②刘… III. 哲学—文集
IV. B—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 132705 号

世界大师思想盛宴

书 名: 戴明人性管理学

主 编: 向 阳 刘晓建 封面设计: 鲁 冰
出版发行: 北方妇女儿童出版社 (0431—5640624)
地 址: 长春市人民大街 4646 号 (130021)
印 刷: 三河市德隆彩印包装有限公司
版 次: 2004 年 12 月第 1 版
印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 7-5385-2786-9/G·1924
开 本: 850×1168 (毫米) 32 开
字 数: 3266 千字 印 张: 196
定 价: 750.40 元 本 册: 26.80 元

出版说明

21 世纪才刚刚开始，但我们可以预见这个新世纪是中国人的世纪，中华民族有着五千年悠久的历史文化，随着上个世纪 80 年代中国人的改革开放开始，这个泱泱大国，就开始了自己的又一次复兴。在过去的 20 多年里，我们已经取得了举世瞩目的成就，综合国力不断提升。正是基于此，我们想到了要出一套世界大师的学术名著思想丛书。我们确信只有用人类创造的全部知识财富来丰富自己的头脑，才能够建成现代化的中国，这些书籍所蕴藏的思想财富和学术价值，为学人所熟知，毋需赘述，这些译本过去大多有单行本，各家出版的目的也不同，亦各有自己的系统，体例上也不完全统一，如今我们本着学术名著大众化、通俗化、实用化的原则，对这些作品进行重新编译，对原著的序跋予以删除，统一体例。相信读者朋友们懂得用正确的分析态度去研读这些著作。汲取其对我们有用的精华，剔除其不合时宜的糟粕。古为今用、洋为中用，提高我们的学术水平，理论水平为振兴中华民族而奋斗。对于丛书有欠水准之处欢迎读者批评指正。

——编者

目 录

1. 管理的理念 (1)
2. 管理的方式与理论 (14)
3. 含糊与矛盾 (20)
4. 适者生存的理念 (27)
5. 顾客是上帝 (32)
6. 过硬的质量 (47)
7. 以顾客为导向 (58)
8. 及时获得信息反馈 (71)
9. 随时“充电”、“洗脑” (77)
10. 远离误区 (86)
11. 奇特的大与小 (94)
12. 不要轻视劳动者 (105)
13. 创新思维 (109)
14. 改变旧观念 (116)
15. 以人为本与以人促产 (126)
16. 创新的标准 (137)
17. 创新要有计划 (143)
18. 不要要求意见一致 (148)

1. 管理的理念

戴明认为：管理不是一门科学。过去不是，现在不是，将来永远也不可能成为一门科学。排队发明出这样一种计算机：它能精确模拟未来的环境变化，模拟世人在社会组织生活中的思想、情感、行为以及他们之间的交流沟通和相互作用。

戴明指出，美国管理界长期以来一直被理性主义所席卷，专业的企业经理人被视作“理性”的最佳诠释者。各大商业院校盛行以数字及理性分析为本的管理方法，他们认为经过专业训练的管理人员可以管理一切；决策必须经过客观数字分析之后才能作出。其实这种观念相当正确，以致正确得足以犯下致命的错误并作出严重误导。

理性模式不会告诉我们公司成功经营的宝贵经验，不会教我们如何爱护顾客。它无法让上层领导认识到把一个平凡的人塑造成英雄或常胜将军是多么的重要，也不知道只要给员工一点自主权，他们就会强烈地认同自己的工作。

当然，理性模式更不会告诉我们，自发性的品管比检验员的品管更有效率，培养一项冠军产品有如呵护春天的第一朵蓓蕾。它不会鼓励我们像宝洁公司那样进行厂内产品竞争、模



仿、甚至以新产品打倒自己旧有的产品。

理性主义并不希望我们把资金浪费在品质上，也不希望我们把精力用在顾客服务和经久耐用的产品上。它并不像亚瑟斯（Athos）所说的：“优秀的经理人除了会赚钱之外，也会替别人创造意义。”若依照这种理性的管理方法，我们必定会失去不少东西。

当然，戴明并不反对“量化”本身。像宝洁、旁氏及奥丽达（Ore - Ida）等公司的营销高手在分析上的功力几乎都很出类拔萃。那些被戴明认为杰出的公司也全都精于数字、分析和解决难题。

戴明所反对的是方向错误及复杂无用的分析，反对对不可预测的事却进行详细的分析。例如在新产品的使用情形还不明朗前，就费力去做详尽的市场预测。此外，让那些不曾参与实际运作的办公室人员代替实际操作的生产线人员进行分析的做法更不可行。德州仪器的海格提（Patrick Haggerty）便认为“执行计划的人应该就是当初制订计划的人”。

戴明也反对只顾着写企划案而不实际去做的情况，并由此而赞成常见的“因分析而瘫痪”的情况，并由此而造成常见的“因分析而瘫痪”的情况。说，我们时常看见的情形是：实际执行者仍希望继续完成的某项任务或计划却被那些上层的核心干部挑出其中的毛病，认为计划不可行而立即废止，即使他根本就提不出什么有力的理由。这种做法常使得一心想有所作为的各线员工们垂头丧气。核心干部采取负面观点的结果往往粉碎了公司的活力、冲劲和创意。

总之，戴明为“理性”一词的滥用而感到惋惜。理性意味着明智讲理、讲逻辑、正确表达问题并产生结论。但用到商业分析上，意义就变得非常狭隘。它追求“正确”答案，却



忽略了所有复杂的“人性因素”。就像周密的新策略从不考虑旧有的工作习惯、执行的障碍以及人性的矛盾一样。

那么，为什么理性主义的狭窄定义在过去却能无往不胜？为什么也能激发出不错的生产力，尤其是在第二次世界大战之后的那段时期得以快速发展呢？戴明认为部分原因是当时情况较单纯，没有国际竞争，工人们也很满足眼前拥有的工作。另一个原因是管理技术确实有存在的必要性，健全的分析本就是不可或缺的。在分析模式尚未兴起之前，只能有这种一个萝卜一个坑的办法，但它并不适用于今天这个复杂的世界，它不会区隔市场，不会把金钱的时间价值考虑进去，也不懂现金流量预测。而这些恰恰正是企业生存所必须的步骤，对此它只能提供帮助，不能制造或推销产品。

不论理由是什么，今天这种理性管理模式仍盛行于美国，理性神话到处充斥，而且还大受赞扬。罗尔（Steve Lohr）便曾在“纽约时报杂志”中指出，仅在十年前，这个世界还深恐被美国的管理技术击倒——而不是美国的实验室、工厂或企业规模。他引述一位法国编辑谢凡·胥瑞伯（Jean Jacques Servan Schreiber）的说法：“美国企业之所以能凌驾于其他国家，原因不在金钱或科技优势，而是他们的企业组织能力，这个天才正是美国的企业管理人。”

但是，就在谢凡·胥瑞伯出版“美国人的挑战”一书后，情况却急转直下，美国在短短十三年内就陷入政经危机之中动弹不得。一般认为，主要原因在于石油输出国家组织（OPEC）与国内的各项经济规定日益增加。但是这种情形其他的国家也有，甚至更糟，然而却有不少企业和西德的公司克服了这类问题。他们在更严重的限制下，还能排除国人经济动机薄弱的不利影响，缔造出比美国更优异的成绩。



此外，美国的企业还追究原因，将企业的困境归罪于政府立法者身上。然而，这个原因有点说不过去，因此在 20 世纪 80 年代中期，各界人士又深入管理实务腹地，找寻罪魁祸首，他们终于把攻击的对象锁定在美国企业过度倚赖分析、过度倚赖狭隘的理性主义上。

在 1980 年的最后几周，美国新闻周刊、时代杂志、大西洋月刊、邓氏评论（Dun's Review）以及老爷杂志（Esquire）都一致把国内企业的困境归咎于管理人员，甚至不归咎于资本不足。本田公司一位副社长在接受“财星杂志”（Fortune）访问时说：“美国汽车公司投入的资金倒不是真正的问题。美国是科技先进国，也是最富裕的国家，然而单单资本投资并不是造成美日之间差异的关键。在任何国家，产品的品质及工人的生产力都要依靠管理。只有当底特律彻底改变其管理制度时，美国公司才能拥有更坚强的竞争实力。”

数周之后，又有一篇题为“欧洲大得容不下美国的管理作风”的文章抨击了美国的短视行为，揭示了美国企业倾向于频频调动管理人员而不是建立稳定的组织，并且不重视品质等问题。

戴明将所有对美国管理的批评大致归纳为以下五大项：商业学校教育偏颇；专业经理人观念不正确；经理不认同公司的所做所为；经理对公司的人不够关心；高阶经理与干部无法脱离分析的象牙塔。

由于商业学校的教育居其他四类问题之首，又容易批评，因而成了众矢之的。在芝加哥大学教授商业政策的芮普（H·Edwad Wrapp）就对学校偏重量化方法的教学颇不以为然。罗尔也在“纽约时报”撰文指出：“现在大家都认为 MBA 本身就是个问题。”



然而，推动美国企业发展的是管理人员，而不是商业学校。整个问题的核心是缺乏远见，缺乏一种对所谓的专业经理的整体感觉。芮普对这点也做了有力的说明：我们的制度可以制造出具有才华的经理人，但是这种才华却不能满足企业的真正需要。这些专业经理人肯学、肯分析、肯找出问题，也很懂专业化、标准化、效率、生产力和量化。他们既理性又会分析，目标坚定。而且，只要他们擅长在上司面前表达自己、精于撰写计划或策略，就可以在有些公司大受欢迎。可悲的是，这类才华掩盖了他们整体管理能力上的缺陷。如果要这些人做一些执行上微不足道的决定时，他们觉得不屑一顾；而一旦托付他们重任去赚取利润或带动组织运作时，他们却可能闹得一团糟。

还有很多人也注意到类似的现象。“商业周刊”的一名作者指出，高层管理多半“对自己本分之事缺乏感情”。老练的赫兹伯（Frederick Herzberg）更直言不讳道：“经理一点也不喜爱他们的产品。说得更赤裸些，他们对产品都很排斥。”

反对日本在小型车市场成功的例子，我们看见截然不同的情况。到底是什么造就了日本奇迹？“财星杂志”的说法是：

日本人的优势表现在零件接合精密、外型光鲜亮丽、铸模配合完美、车门坚固、材料优良耐用，以及零缺点的烤漆。所以日本车能赢得信用可靠的声誉，保证期间的故障率也始终较低。

据说本田汽车的工人们，每晚在下班回家之前都要把每辆车的雨刷一一竖直，因为他们无法容忍本田有一丝丝的缺陷。

为什么这些事那么重要呢？因为这些事常常关系着人们是否被某些单纯的、甚至是美丽的价值观所激动。

于是舆论批评的焦点又集中于管理人员不关切员工。艾伯恩塞（Abernathv）教授认为日本人在汽车工业上的成功正在



于他们以人为本。他说：“令我最感到惊讶的不是日本汽车厂的自动化，而是他们采用‘人’的取向，用一批乐于工作、愿意工作的员工来制造汽车。……我们国内的生产力无法和他们相比，是因为还有不少枝节问题存在，这不是光靠投资政策就可以解决得了的。”

罗尔相当赞同这一观点，他引述新力公司总裁的话：“美国的经理人太不关心他们的员工了。”新力在美国圣地牙哥和土桑（Dothan）的工厂在经过刻意改革之后，生产力不断上升，直追日本的工厂。但是，比起松下电器的纪录，新力仍然稍逊一筹。松下在美国中西部所设的分厂五年内几乎没有员工离职。在厂内一批日本总经理的管理下，售后服务费用从2200万美元陡降到350万。每100件产品的瑕疵数也从原先的140减少到6。产品售后90天内的申诉案则从70%下降到7%。员工变动率更由每年30%减至1%。

新力和松下在美国的成功说明了日本人骄人的生产力并不是靠什么“东方魔术”。一位评论家就说：“生产力完全是人为的……忠诚度、有效率的培训、员工认同公司的成就，以及下属与上司间的人际关系等这些都包括在内。”一名日本主管向戴明解释：“日本和世界其他各国大不相同，我们惟一的自然资源就是人民的勤奋。”

戴明认为美国公司之所以不重视产品和员工，其原因很简单，因为他们都把重点摆放错了。他们过度倚赖分析、过度倚赖财务技巧，以致原本用来降低风险的机器反而成了阻碍行动的绊脚石。

芮普说：“不少公司对制订计划的兴趣远大于制造畅销的产品……在制造发生问题时，坐下来修订计划最受大家欢迎。因为它既可以产生知识性的回馈，又不须面对操作上的责任压



力。”然而，以思想前卫著称的强生、TRW 或 3M 公司却没有一家聘有专业企划师。

奥美广告公司的创办人奥格威 (David Ogilvy) 坦率直言道：“生意人大半缺乏原创力，因为他们不能摆脱理性的魔掌。”布雷德标准公司 (Standard Brand) 新产品策略的惨败，就是因为他们所聘用的企划人员缺乏实际执行的能力。总裁把这些人开除后就说：“这几个人是很聪明，但他们却不是执行企划的料。”

像这样的例子，的确能让投身数字工作的人泄气的了，但是这也不是说公司不应当制订计划。相反，计划是非做不可的，只不过不能把它当作目的。企划人员常把计划奉为真理，而一旦实际资料和原定计划不符时又弃之如敝屣。企划这件事终于取代了实际的行动。

美国的这一套商业理性模式直接源于泰勒 (Frederick Taylor) 的科学管理学派，这个学派现在早已不合潮流。但是，从奉行这套信念的经理人员身上，我们可以看出他们的心里到底在想什么：

(1) 大就是好，因为比较合乎经济原则。但扩大之后，要注意各部门间的协调配合。

(2) 能降低成本才可能成为赢家。想生存下去，就得制造便宜的产品。

(3) 任何事都讲究分析。不论市场调查、编列预算或贴现流量分析，都以数字表达。各项预测也都是由数字堆砌而成的。

(4) 经理的工作就是做决定。诸如拜访重要客户、结算资产或添购新设备等都包括在内。而执行任务却不是他分内的工作。

(5) 控制大小事情。经理的工作就是掌控全局，把公司



维持得井然有序。规划复杂的矩阵结构，以便应付公司内所有可能出现的问题。

注：矩阵结构（Matrix Structure）是指组织的形态像矩阵式，包括行和列，采用两种指挥系统组合而成，通常行是企业功能（如生产、行销、财务、人事、研究发展），列是产品别或专案计划别。

（6）只要诱因对了，生产力自然就会提高。对员工施以高薪诱惑，要他们好好干，就不会发生生产上的问题。

（7）以检验来控制品质。品质和其他东西一样，只要一声令下，就会有人去做。因此，美国的汽车厂所用的品管人员是日本的三倍。

（8）商业就是商业，别无他道。如果你看得懂财务报表，你就有管理的能力。你若想赚大钱，只需把员工、产品和顾客服务三项资源整顿好了就行。

（9）高层主管比顾客还精明。仔细弄好收入报表和资产负债表，在外人面前会比较好看。当然，首要任务是每季的盈余最好都能不断成长。

（10）成长若停止，一切就完蛋。这时可以转身投入另一陌生行业，一切从头开始，重新追求成长。

传统的商业理性主义在今日商业界扮演着引擎般的角色，但是杰出公司却不是靠这点成功的，那么理性模式的缺点在哪里呢？

（1）戴明认为，首先，理性方式这种过分强调计量和分析的做法的本身就存在偏差。降低成本成了首要之务，增加收入却退居其次。在这种观念下，大家都只注意成本问题，品质和价值反而不重要。他们宁可把旧产品拿来修修补补，也不愿开发新产品或从事新的研究。遇到生产力低落的问题时，也只



是采用增加投资的方法加以解决，却没想到从最基本的员工着手。而在商业决策上，分析取向的弱点还在于他们总是分析那些容易分析的事情，花很多时间在那上面，因此也就或多或少损失许多做其他事的时间。

偏重分析的另一结果是公司收益层面的价值渐被忽略。以弗瑞多公司为例，每当分析师提及弗瑞多“99.5%的服务水准”时，他们就会眼睛一亮，并且开始计算如果稍稍降低一些服务，他们可以省下多少开销。然而重要的是，这些分析师并没有想到，假如他们真那么做就势必严重影响着市场占有率和获利情形。同样的道理，以分析的眼光来看，诸如凯特皮勒的“48小时内零件维修服务”和梅太格“10年内保证零故障”的承诺一点也不值；而从计量的角度来看，IBM的尊重员工和麦当劳对“窗明几净”的坚持，也是毫无意义的。

(2) 罢黜百家、独崇分析终于演变成一种抽象、冰冷的哲学。一般说来，理性主义取向会使各种情况中的活性元素破坏殆尽。戴明举了这样一个例子：墨西哥鲑鱼（Mexican Sierra）的背鳍上有十七加五加九根脊骨，很容易数清楚，但是渔人在抓鲑鱼的过程中因鱼的挣扎而让鱼线灼伤了手，或是鱼儿落网后鱼尾朝空拍打、鱼色忽明忽暗，其间的细节，都使鱼儿和渔人的关系活了起来，产生一种超越两者总和的实体。

排除这种实质关系，再来数鲑鱼的背脊骨就简单多了。只要坐进实验室里，打开味道怪异的罐子，取出被福尔马林溶液浸褪了色的僵硬鱼体……你的数字必定无懈可击。但是，在这种种情形下你的鱼没有颜色、没有质地、没有味道、没有死亡的过程。

(3) 狭窄的理性主义通常是消极的。杜拉克（Peter Dmeker）曾对管理上过分偏重分析而带来的不良影响做了以





下描述，他说：“今天的专业化管理都扮演起法官的角色，专门判决一个点子的生死……高高在上的管理阶层，总以评判审核为职责，只要有人提出见解，必定予以否决。这种管理相当‘不切实际’。”史坦布鲁那（John Steinbinner）也有类似的想法，他说：“否定的论调本来就比建设性的论调容易得多。”

美孚公司（Mobil）总经理华纳（Rawleigh Warner）以该公司为例谈到相似的问题。他说他们公司1965年没有参加布鲁河湾（Pmdhoe Bay）外海油管工程竞标的原因就是“财务部的人不愿和开发部的人站在同一条线上……可怜的开发部被一群不懂石油和天然气的人踩在脚下。”

海斯（Hayes）和艾伯那塞对这个议题也相当熟悉：“我们认为20年来，美国的经理人愈来愈强调某些原则，像是超然的分析、高级的方法学等等，忽略了经验孕育出来的洞察力。这批缺乏实际经验的经理人，受到分析公式的影响，在资源的利用上日益走向极端。”

（4）现代的理性主义不重实践、害怕错误。把理性主义奉若真理的人往往花上许多年的工夫来研究调查，却迟迟不敢付诸行动。他们组成庞大的产品开发部，年复一年的分析、再分析，才设计出他们心中的一流产品。反观迪吉多、3M、惠普公司，他们崇尚实践并进行得如火如荼，看起来虽一片混乱、一点也“不理性”，但是，他们却开发出十种以上的新产品。

（5）“反实践”信态必然导致过度复杂化和僵化。谨慎加上“分析性的瘫痪”会产生反实践的偏差行为。最后更滋生出“下大赌注”或“超级箱器”的投机心态。为了要造出超级产品，他们只有寻求更复杂、更难以实行的管理结构。这种趋势发展到极致就成了正式的矩阵组织结构。有趣的是，矩阵



理论在 20 世纪 70 年代中期达到全盛的前十五年，研究员艾吉利斯（Chris Argyris）就已诊断出矩阵的病理，他说：

“这些新式的行政结构和策略为什么会出现问题呢？……（矩阵）理论所依据的假设是：目标或通往目标的主要路径如果已经界定清楚，员工就可以依照他们设计出来的最计划，彼此合作来完成目标。在实际执行时，这个理论很难应用……因为整个计划在完成纸上作业后就结束了。”

有些优良的公司是在行政方面追求复杂性，一年到头改组公司结构。迪吉多的总裁拜隆说：“如果公司发生问题了，就好好利用手头的资源来加以解决，就这么简单。就我对几家企业所做的观察，组织过度的情形是最糟糕的问题，这种严密的组织在快速变迁的时代里相当令人难以忍受。”

谈到美国组织上的理性主义，日本的大前研一（Ken Ohmae）这么说：“日本公司大半连个合理的组织图都没有，没人知道本田公司是怎样组织的，只知它灵活运用了很多计划小组……由于发明通常出自于不同学科的合作研究，灵活变通的日本组织本身也就成为一种可贵的资产。”

（6）理性主义贬低“非正式”管理的价值。理性方法常用的词语有：分析、计划、告知、指定、检核等；而互动、测试、尝试、失败、保持联系、学习、转变方向、调整、修正，……等则是非正式管理的用词。英特尔公司增设了一间会议室，就是想让不同部门间有非正式的讨论问题的机会。3M 赞助成立各式俱乐部也是特别用来增进员工彼此间的互动关系。惠普和迪吉多公司花大笔费用来改善他们的航空与陆地交通也是想让员工多多互相来往。

然而，多数的美国经理人仍是喜欢采取命令的方式。他们难以认同像 3M、迪吉多、惠普那种看起来似乎有点混乱的管



理方法。事实上，这种借助经常性的、随意的沟通形式非正式管理比起事事借助数字的管理反而更严格。

(7) 理性的思考模式使我们忽略价值观的重要性。虽然好公司都有高超的分析技巧，但戴明认为这些公司所做的重大决定多半是受到他们价值观的影响，而不是数字。高等的人会创造一种广泛、昂扬、共有的文化，在这个企业文化内，人人都会去寻求适当的变通方法。他们要求员工有所贡献，员工自然会产生高度的价值感，最终还会激发出他们对产品的喜爱、表现高品质的服务，并且尊崇所有的发明和贡献。这种以价值为目标的文化无疑与每季 30 个目标、25 个成本控制方法、100 个贬低生产线工人的法则相违背，更不必说那种经常变来变去的分析性策略。

(8) 理性世界里缺乏“内部竞争”的概念。照理说，公司不应该和自己竞争，然而在戴明研究杰出公司的过程中，却看到不少这样的例子，尤其是杰出公司的员工的工作动力主要竟来自于同侪压力，而不是老板的旨令。“内部竞争”的概念是通用汽车公司于 80 年前率先提出的，如今 3M、宝洁、IBM、惠普、布鲁明岱和塔普都已是这方面的典型。部门重叠、产品线重复、多重新产品开发小组，以及通过快速的信息流通来刺激生产力的提升……这些都是常用的口号，然而还是有很多公司缺乏这类观念。

戴明强调，想要把能分析的东西都拿来分析，是一种致命的偏差观念。虽然，产品重复及制造程序不一致的代价可以精确计算出来，但是这种生产的提升、新产品的不断推出所得到的好处却是难以估量的。

针对上述缺点戴明最后指出，也许理性主义狭隘观点的最大败笔不在它本身的谬误，而是它将大家对管理的概念导入错

