



汇智博达  
HUI ZHI BO DA

“中国零缺陷之父”教你管理高手都在应用的高效法则

# 零缺陷智慧

企业打造质量竞争力的艺术

*The Art Of Creating Quality Competitiveness*


杨钢◎著



**MBA商学院最受欢迎的质量管理课程**  
**轻松读一遍，工作品质大提升！**

**中国航天、中石油、中国电子、华为、西门子、大众、BMW、BP等**  
**全球卓越企业正在强力推行**

翻书可获：10大QES模块、14大QIPM步骤，轻松增加60%的客户，提升15%的利润！

 新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

014036566

F273.2  
644

# 零缺陷智慧

企业打造质量竞争力的艺术

*The Art Of Creating Quality Competitiveness*

杨钢◎著



北航

C1723527

 新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

F273.2  
644

图书在版编目(CIP)数据

零缺陷智慧:企业打造质量竞争力的艺术/杨钢著  
—北京:新世界出版社,2013.12  
ISBN 978-7-5104-4722-8

I. ①零… II. ①杨… III. ①企业管理—质量管理  
IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第294455号

## 零缺陷智慧:企业打造质量竞争力的艺术

---

作者:杨钢

责任编辑:丁鼎

责任印制:李一鸣 邢爱国

出版发行:新世界出版社

社址:北京西城区百万庄大街24号(100037)

发行部:(010)68995968 (010)68998733(传真)

总编室:(010)68995424 (010)68326679(传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部:+8610 68996306

版权部电子信箱:[frank@nwp.com.cn](mailto:frank@nwp.com.cn)

印刷:北京彩虹伟业印刷有限公司

经销:新华书店

开本:710mm×1000mm 1/16

字数:236千字 印张:17

版次:2014年2月第1版 2014年2月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-5104-4722-8

定价:36.00元

---

版权所有,侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页等印装错误,可随时退换。

客服电话:(010)6899 8638

## 推荐序一

Zero Defect Wisdom

# 零缺陷之道

1979年，质量宗师飞利浦·克劳士比出版了他的第一部经典著作《质量免费》，从此改变了组织管理者看待质量的态度和获得质量的方式。他的理论不是千篇一律的，而是一系列激励员工的技巧和项目实施的方法论，因为他相信大多数员工都愿意做出贡献，都希望能满足组织的期望。克劳士比相信，企业的质量文化直接影响着公司如何去感知和获得质量。他也相信，质量文化是企业管理者造就的，管理者也必须对企业质量负责。

克劳士比认为，公司团队管理的产品与公司生产的产品和服务是不同的。管理者的产品就是组织本身。故，他谆谆教育管理者：他们的主要产品是“有用的和可信赖的组织”。只有当一家公司成为“有用的和可信赖”的时候，才能在市场上获得永续的成功。因此，我们完全可以认为，高层管理者面临的最大问题就是如何创建“有用的和可信赖的组织”。

“有用的”是指所提供的产品和服务都是客户乐于为之付钱的；“可信赖的”则意味着每份日常工作都能正确地完成。所以说，身处目前这个价值几万亿美元的世界经济环境中，每个企业都有机会与几百个国家的人做生意，甚至连一家小公司也可能会有来自国外的供应商和客户。另一方面，每个客户在选择谁为自己服务的时候，都会有多种多样的决定。他们选择潜在供应商的时候，考虑的是这家公司的声誉、自己或同事对这家公司的认识。究其实质，他们所寻找的，就是“有用的和可信赖的组织”。

在一个组织里，无论是决定这个组织到底提供什么样产品和服务的那些人，还是实际生产和使用它们的那些人，他们所承担的职责决定了这个组织是不是一个“有用的和可信赖的组织”。不管我们谈论的是软件、五金件、保险、健康服务、汽车还是其他任何产品或服务，我们都应该努力做到让客

户成功。一个满意的客户不一定是回头客，但一个成功的客户则一定会回头。

当中国用自己的产品和服务打开世界大门时，就意味着中国公司开始面临质量上巨大的竞争压力。要真正地在当今这个世界市场上取得竞争优势，中国公司需要明白：为了创建可信赖的组织，他们到底应该做什么。因为在这样的组织里，所有的业务都被正确地完成，所有的关系都获得了成功，不会再把钱白白地浪费在做错事情上了。毋庸置疑，只有掌握了这些原则的组织才能获得成功；而只有做到这一点，中国企业才有可能成为世界企业中的领导者。全球的成功实践表明，对于任何想成功的企业来说，质量都是极其重要的。如果质量还没有成为你的组织中的日常工作哲学，那么它就永远也不会出现了。因为质量是在整个组织中有意识地努力去做正确的事的产物。管理者和员工必须共同工作，不仅要把质量植入企业文化中去，而且要加倍努力地去培养它。

正如克劳士比所说，成功的组织都拥有相似的企业文化。这种企业文化强调努力成为有用的和可信赖的组织，并且有计划地去创建一种诚信、透明、公开公正的气氛，以期获得预期的结果。而零缺陷管理（ZD 管理）哲学，正是这种文化的核心。作为工作哲学和工作标准，零缺陷不仅是工作改进的基础，更是创建“有用的和可信赖的组织”的基础。随着中国企业学习“如何将零缺陷植入企业”的文化进程，他们将会发现自己变得既有用又可信赖，并因此在国际竞争中获得越来越大的成功概率。

我的朋友和同事杨钢先生，认真且努力地推进零缺陷的本土化实践，赢得了中国企业的尊重和支持，本书中收录的部分实例就是很好的证明。他本人也因此获得“中国零缺陷之父”的美誉，我为他感到骄傲。这也正好进一步说明了零缺陷管理在全球的生命力。我衷心希望本书能够促使各位读者进行有益的思考和积极的行动，从而让我们携手，帮助更多的中国企业成为“有用的和可信赖的组织”。

韦恩·考斯特（Wayne L. Kost）

美国克劳士比学院 CEO 兼总裁

克劳士比中国学院前董事长

## 推荐序二

Zero Defect Wisdom

# ZD 选择——如何帮助中国企业 成为可信赖的组织

零缺陷理论的宗旨是：从事任何工作的时候都要第一次就做对，确保无缺陷。那么，如何才能做到？怎么做？杨钢先生知道其中的奥秘，并且在本书中揭示了这一成功的秘诀。它看似很简单，实际上许多人都因此而忽略了它。

杨钢先生不仅仅揭示了这一奥秘，他还提供了许多中国企业成功实践零缺陷管理理念的例子。那些非常生动的案例，都是来自于我们广为熟悉的公司，确实令我们很惊讶，很受启发！

好的质量不会随随便便就拥有，缺陷也不是平白无故产生的。为了防止缺陷产生，我们就必须多下一些功夫，而这就要以零缺陷管理理念为基础。它不一定需要调动计算机、统计学或者更多的执行人员，但它一定需要管理层对于这一概念的正确理解以及必要的时间、金钱上的投入。削减成本的零缺陷的实施事例证明，这种在时间和金钱上的投入绝对是值得的。一家又一家的企业捷报频传，它们都将成功转化成了看得见的数字——利润。

零缺陷的观念是如此基本、如此简单，就像真理，它适用于任何人、任何国家，在任何文化中都能够获得成功。我相信，你们会越来越多地听到这位伟大的中国质量“传道士”的声音和他的追随者们的成功故事。

大卫·克劳士比 (David Crosby)

克劳士比咨询集团首任董事长  
原克劳士比中国学院名誉院长



## 初版序

Zero Defect Wisdom

## 我们何时可以自豪地 说出这四个字——“中国品质”

北四环路南边有一排小商铺，我每次开车路过时都会注意到两条异常醒目的广告语：“德国品质，绝对放心。”“日本原装，品质保障。”也许是我太敏感，不过这的确很刺眼，特别是当我刚做完一个题为“品质还是不是中国企业关注的主题”的演讲后，再看到它们的时候，百感交集之余我总是忍不住反复问自己：我们何时也能自豪地说出这四个字——“中国品质”？

全球畅通无阻的“日本制造”难道从一出生就如此优秀吗？非也！“二战”之后，“日本制造”基本上是“假冒伪劣产品”的代名词，但是，接下来发生的事却成全了它外在的名声：他们通过品质管理提升了国家竞争力和全民的生活品质，“日本制造”随后开始在全球风靡。之后，“中国香港制造”“中国台湾制造”“韩国制造”又一次次上演了不同年代灰姑娘变公主的桥段。虽然场景不同、演员不同，但其中的关键点是不变的——得穿上水晶鞋，而那只水晶鞋，就是品质。

如今，全世界的观众都在热切期盼“中国制造”能够上演一出精彩大戏。然而，大幕打开，好戏连台，但迟迟未见那只水晶鞋登场。观众开始疑惑，不知是演员在故弄玄虚，还是自己看走了眼。于是，观众只能这么眼巴巴地等待着。

长期以来，人们都把品质与“幕后的事情”相联系，比如，严格执行卫生标准，按照规定的程序进行生鲜食品加工，碗筷按标准消毒，就餐环境不能有异味和蚊蝇等。所以，当人们在大雅之堂内享受生活品质时，是

情愿忘掉那些有关品质的人和事的，除非麻烦真的找上了门，才开始怒气冲天地质疑“品质”问题。

谈起品质，人们往往会马上把它与标准、检查、细节、死板、争执等词联系起来，难免心生不悦。然而，深入了解会发现：这所有的一切不正是为了让人们更加简单快乐地生活吗？俗话说：乐而忘忧，古人真是有大智慧。也许生活中的阳光太强烈了，我们就会忽视阴影的存在。可我觉得还有一个词更能描述现实：苦中作乐。从某方面而言，这种习惯或者说风气在某种程度上无疑为“假冒伪劣”提供了生存的土壤，也由此构成了优秀品质生存的恶劣环境。

对社会现象的解读绝不会是一件轻松愉快的事情，除非你有意让自己身处半梦半醒之间。其实只要随便翻阅一下文献，你就会对那两个在废墟里崛起的国家的品质故事感到震惊。假如你更进一步知道美国的品质是在戴明、克劳士比和彼得斯等大师的骂声中炼成的，你将会更加震惊于那种叫“反省力量”的东西。面对竞争者的挑战，深刻反省自身的痼疾，从而悬崖勒马、脱胎换骨，力证一种生命复原力的存在。

如今，面对中国和印度的快速崛起，管理学专家们又开骂了：恐怕傻瓜才会相信美国的品质真的像我们想象的那么好。著名的《财富》杂志2005年第10期开设了特别报道专栏：“美国还有竞争力吗？”亚洲的崛起让美国有些措手不及，但这并不意味着世界末日，因为上帝把新的机会——创造力经济交给了山姆大叔。

而我们呢？更喜欢可炫耀的、可摆谱的以及任何能够满足虚荣的东西——哪怕只图一时痛快，哪怕这些只是古人鄙夷的过眼云烟，真是只要出名就好啊！于是，我们看到更多的“秦池”“三株”和“爱多”涌现出来，也为“巨人”“健力宝”和“德龙”等品牌的日薄西山感到惋惜。眼下，所谓“中国制造”似乎已经不过瘾了，单纯讲品牌层次不够了，“中国创造”火了，甚至掀起了一阵“中国品牌”和“中国名牌”的媒体狂潮……最后的结果，倒是帮助许多在大观园里出尽洋相的刘姥姥们发现了迅速致富的秘密和捷径——花钱买块牌子，然后开始在媒体上把自己标榜为“大观园经济”第一品牌。也许，这正是媒体设下的圈套：要致富，快来花钱买吆喝！



一个个怀揣钱财和美梦的人奔涌而来，虽然，他们都是一个赛一个的聪明人，但是，他们似乎总是游走在运气或财富的犄角旮旯里……

当然，有一些更为巧妙的做法——事件营销，也让许多追随者痴迷不已。这期间产生了许多比“点子大王”更显高档的“营销大师”，他们懂得抓住一切机会大张旗鼓地出书授课，把那些整日想靠投机取巧出人头地的人搅得心痒难忍，恨不得马上炮制一些“奇招异式”出来。究其实质，无外乎把老百姓挤公交车的招数应用到营销上而已，比如，夹塞、下绊、抢座等，还美其名曰：虽不雅，但实用，是经得起时间考验的。清华大学魏杰教授说得好：这些实质上是“三十六计”的现代翻版，是建立在欺骗基础上的，与倡导诚信的现代商业伦理背道而驰。真是智者。这下很多人恍然大悟了：在缺乏诚信的环境中用近乎下三滥的计谋让人们远离诚信，的确是“顺应潮流”、如鱼得水，但也绝对该为此背上道德的十字架。

另一方面，我们这些特别在意老外说三道四的国人，渐渐地把“中国世纪”一词挂在嘴边，并且喜欢援引欧美媒体，尤其是大师们的评价，进而陶醉其中，忘掉别人对自己国民所起到的“警醒”作用。比如，2005年10月29日加拿大《环球邮报》第二次推出“中国特刊”专题报道：“我们加拿大这张破船票何时可以登上中国这艘龙船？”管理大师汤姆·彼得斯更是在全美巡回演讲中说道：“中国在怒吼！（China Roars!）”为此，大家要吼得更凶才行——因为中国仅仅处在“数量”经济时代，还远远没有展现出“品质”经济时代的威胁。

这才是我们的痛处！因为数量总是与恶性价战相伴，而品质则永远是诚信的孪生兄弟。“中国制造”千千万，“中国品质”今安在？其实，我们的豪言壮语不是不可取，关键在于说到“中国崛起”的时候，心里一定要有“品质”二字。否则，开车抛锚的时候，购物扯皮的时候，聚餐不悦的时候，穿衣掉扣的时候，手机频繁死机的时候……我们就会灰头土脸，义愤填膺了。

美国人面对中国的发展趋势，心里是很难平静的，就像当年欧洲人眼看着年轻鲁莽的美国人迅速崛起而心泛酸水、心情抑郁一样。表面上，他

们好像在摆事实讲道理，详列各种数据告诉大家（详见《商业周刊》2005年第9期）：到2050年，中国的财富将超过美国，GDP将从现在占世界的4%上升到28%，而美国将从现在的28%下降到26%。但实际上这不是写给中国人看的，而是警醒他们自己的。如果我们真的沉醉在别人描述的童话世界里，那么结局一定会很悲惨。

所幸的是，伟大的德鲁克说了一句安慰我们的话：过去10年，就像与日本管理哲学相关的书籍成为畅销书那样，今后10年，与中国管理哲学相关的书籍也将会成为畅销书。果不其然，“中国式管理”渐成思潮，绝不仅是表面所体现出的商业炒作价值，而应该把它视为一种国人价值回归或“寻根问祖”的标志，一种心智趋于成熟、逐渐成长起来的象征。我曾同享有“中国式管理之父”的曾仕强先生认真讨论过“中国品质”的问题。他非常理解我这十多年来的探索与努力，并愿意与我一起开拓与构建“中国品质”的理论基础，对此，我感到很高兴。

说到这里，话题似乎又回到了一个源于张之洞，但至今仍未有定论的百年命题：中体西用还是西体中用？我的态度非常明确：中国品质，西体中用！也就是要以为西方创造出财富、自由和民主的现代化制度与系统为基本，并进一步删除封建遗毒和小农意识，进而开启中国人五千年的智慧源泉，进行文化基因和心灵符号的创造性转化，真正为中华民族的伟大复兴提供一个强大的思想武器。

另一方面，对于企业管理和品质管理而言，后者更容易进行创造性转化。《三字经》开篇云：“人之初，性本善；性相近，习相远。”品质管理好比人与人之间本质的东西——“性”，而企业管理则与各国、各民族的政治、经济、文化等因素，即“习”紧密相连、水乳交融。换句话说，品质的语言更加纯粹、更加核心，也更容易在各个国家和民族的心灵深处达成共识。并且，品质很少涉及各民族种族、宗教等敏感性的意识形态问题。综上所述就是我这么多年来在中国努力推广“品质文化”的原因。

多年的实践，渐渐地证实了我的假设：无论是外资企业、合资企业，还是国有企业、民营企业；无论在地处较发达的沿海城市，还是相对落后的中西部；无论经营状况是优良，还是挣扎在温饱线上，它们都可以在“品

质文化”的基本层面达成共识，那就是：满足需求，源头抓起，一次做对，次次做对。尤其让我感到欣慰的是，经过这种“中国式”的解读与传播，这些充满现代管理思想和智慧的“品质语言”，不仅越来越多地变成了大家的日常用语和一种集体的无意识行为，而且在现实层面和实际工作场所也生根开花，结出了丰硕的果实。

本书的写作，除了总结本土实践、分享成功经验外，还有一个非常重要的目的，就是期待您能共同参与到“中国品质”的探索与实践中来。本书还特意收录了一些先行企业的成功实践及感言，以期能起到抛砖引玉的作用。为了保证真实性，本书全部选用的是企业自己的经验总结和谈话，以求为读者还原真人真事真场景。

实际生活中，说真话是需要勇气的，但对于品质工作者来说，这却是最基本的要求。所以，品质工作者面临着巨大的挑战。因此，每一位中国消费者都应该起立，向那些保护我们“生活品质大堤”的勇士们表示真诚的敬意。

我自认为自己所做的一切，都是为了能让中国企业有一天可以自信满满地说出这四个字——“中国品质”。

是为序。

杨钢

2006年8月

再版序

Zero Defect Wisdom

## “中国品质”：眯眼看未来

这些年，发生了很多大事，并且许多事原本都是可以避免的。

处身其中，常常使我产生时空混乱之感：一会儿是油然的自豪感，一会儿又是莫名的焦虑感。虽然眼前的巨变历历在目，但总觉得虚幻而缥缈：愤怒的纽约、拥堵的北京、优雅的巴黎、麻辣的重庆、哭泣的东京、焦虑的柏林轮番变换；梅普演变、中东剧变和苹果改变着的世界，走马灯似的转个不停……

面对如今的“中国品质”，稍有国之情操的人，都会看在眼里急在心里。我也曾屡屡利用各种机会，大声小声地呼吁，心绪难平地在拙作《质与量的战争》中直抒胸臆，还组织了几届“‘中国品质’国际峰会”以聚合力量、探究方向。虽自知，这样做会被许多“有理智”的人讥讽为“多管闲事”，或被同情地贴上“理想主义”的标签，但我依旧觉得，这些是我辈必须勉力而为的。

记得去年峰会召开时，恰逢北京雾气弥漫、时阴时晴，颇似“中国品质”的现实情景：透过尘土飞扬的工地及对空气、水、菜篮子无比担忧的匆匆行人的神色，你无法从让人引以为豪的“中国数量”中看清“中国质量”的未来。

也许吧，有人说我们缺乏定义未来的能力，所以影视上的穿越剧，往往回到过去，寻找帝王将相的“驭人之术”和嫔妃争艳的“宫廷智慧”，全然不像美国，一水儿地展望未来，胸怀宇宙，想要拯救世界。

不过，眯起眼睛来看，也许要好得多。

现实中的眯眼，不是因为速度太快，风大，眼睛睁不开，就是眼里进了沙子，或者是因为在黑屋子里待久了，阳光照射进来感到不适应。

而今，我们既不能高呼中国品质的未来一片光明，亦不能消沉于目不忍见、耳不忍闻的各种质量事故中。不妨眯起眼睛，重新审视一下这个我们责之且爱之的中国企业环境。

我曾经在《第一次把事情做对》一书中说过：我是不愿回头看的，过去的事情就算是翻过去了，不能让它影响以后的工作和生活。我把这种做法叫“按删除键法”。但现实中，我们每每还是会“回头”。这次出版商催促我再版，修订本书，我同样纠结了大半年之久，并反复问自己：真的有此必要吗？它和我正在写的新书具有显著的区别吗？如此这般反复纠结，无它，唯恐对读者和零缺陷粉丝们不负责。

让我最终下决心再版的原因其实很简单：该书市面上已经断货，出版社的库存也已经清空，近来却不时有公司或读者在寻觅此书，我辗转得知之后，除了欣喜，内心更有深深的触动。此外，近年来，我在与各类企业的接触中，不止一次听到友人跟我说他们认为本书简明而系统，很适合作为管理者的教材。这让我进一步清楚了企业在进行零缺陷管理实践中的需求，以及该书的定位。

另外，大卫·克劳士比先生谢世的消息让我感到深深的哀痛，我决心让此书尽快与广大殷殷期盼的读者见面。

恩师菲尔·克劳士比先生曾经在自传中这样评说他小四岁的弟弟大卫·克劳士比：“小时候，吃晚饭的时候四处寻找大卫变成了我的一项工作，因为他有可能在捉青蛙，也可能真的在做一些有创意、有意义的事情，不过每次都会忘了回家的时间，在他之前我还从未遇到过这样优秀的少年。”

有趣的是，我们之间的互动关系建立在对绘画和音乐的爱好上（他太太玛西亚就是画油画的）。大卫尤其致力于零缺陷趣味化和通俗化的尝试，他性格喜静，喜欢与家人在一起，退休后一直住在伊利诺伊的一个幽静的小镇，著书、写专栏，专事零缺陷思想的传播与启蒙工作，过着隐士般的惬意生活，令我无比神往。我几次想去看他，终因杂事缠身，未果。我不甘心，想邀请他来中国为“质量大师班”讲学，但他自嘲“谁敢为我的身体担保呢”，失望之余，我也只得作罢，当时大卫已经七十有四了。

虽不能见面，但我们经常就一些问题隔空交流，尤其对于零缺陷和六

西格玛、ISO9000、精益制造以及质量奖模式之间的关系。他催促我抓紧把书写出来，以告知中国读者“零缺陷的真相”，并且还亲自为本书作了序。

如今，回想起这一切，唯有唏嘘与遗憾啊。因此，本书的再版修订也算是对这位尊师的纪念吧。

当然，本书旧版面世已经7年了，站在中国企业实践者的角度进行回望，该书还是留下了不少遗憾。比如，7年前出书的目的是为了中国企业的“品质启蒙”。如今，更多的企业管理者们则希望本书能够起到指导实践的作用。

所以，此次再版，不仅源于市场与读者的需求，也关乎这些年来我本人理论与实践的深化、提炼，最后则要归功于与新的出版者达成了共识，制订了新的出版计划。

细心的读者一定会发现，本书的写作风格与老版书相比，变化颇大，颇有“时空交错”的立体味道，而且强调互动、对话的讨论形式，比较直接，读起来也轻松活泼许多。当然，这种新的尝试，如果能够得到读者的认可，哪怕是批评指教，我都备感荣幸啊！

作为学习与实践零缺陷管理的指南，本书紧扣“企业如何打造百年老店”这条主线，围绕“第一次就把事情做对”的核心理念，倡导企业首先要能“做正确的事”（方向、战略）；其次是“正确地做事”（方法、战术）；最后是“第一次”就成功（竞争力、效率）。

本书还道出了零缺陷管理的三大要素：理念认同、行动直接和结果清楚。在书中“解惑、传道、授业和行动”等篇章，为读者们一步步展示出“ZD管理”的奥秘。

透过后视镜审视未来，虽然雾气弥漫、形象虚幻，但你总会发现云开雾散的“真相”以及海市蜃楼般的胜景。毕竟，某天某时，我们也将成为未来故事中的主角。

所以，我真诚地欢迎大家踏上零缺陷大道，践行伟大的理念。

杨钢

2013年7月1日





- 推荐序一：零缺陷之道 / 1
- 推荐序二：ZD 选择——如何帮助中国企业成为可信赖的组织 / 3
- 初版序：我们何时可以自豪地说出这四个字——“中国品质” / 4
- 再版序：“中国品质”：眯眼看未来 / 9

## 解惑篇 为何是 ZD ?

### 第 1 章 ZD 缘起

- 撬起质量世界的支点 ..... 3
- 又一位“偶像” ..... 5
- “零缺陷”诞生了 ..... 6

### 第 2 章 与大师对话

- 零缺陷：神话与现实 ..... 8
- “质量”谜题 ..... 15

### 第 3 章 ZD 质量风暴

- 一场质量“战争” ..... 19
- 半个世纪的质量风雨路 ..... 20

一条主线：面向未来的质量之路 .....	22
----------------------	----

## 传道篇 何为 ZD ?

### 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？ .....	29
“需要”的解决之道：“完整性”原则 .....	30
系统整合，让利益的秋千荡起来 .....	33
变革管理，轻松获得卓越绩效 .....	37

### 第 5 章 “失落的文明”：卓越绩效背后

跳出传统智慧“黑匣子” .....	40
别中了“洞穴寓言”的思维圈套 .....	42
质量改进的“症结”何在？ .....	43

### 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 .....	47
质量部门要不要对质量负责？ .....	50
传统组织的通病 .....	52

### 第 7 章 审视“质量光谱”：质量管理有定则

企业为什么要进行质量管理？ .....	57
质量的本质是管理 .....	58
用管理思维解决质量问题 .....	60
质量光谱——让组织清醒过来 .....	63

制度比感觉更可靠 .....	65
一个组织如何制定政策? .....	66

## 第8章 “完整性”哲学：翻开管理者的字典

经理人字典里三件重要的事 .....	68
创建质量文化：“90/10 规则” .....	69
非此即彼的迷思：零缺陷 VS 其他工具 .....	73

### 授业篇 开启 ZD 模式

## 第9章 基础：所有工作都是一个过程

工作过程=业务+关系 .....	81
如何帮助客户成功? .....	84
如何帮助供应商成功? .....	86
如何帮助员工成功? .....	89
打造“工作质量链” .....	91
应用“过程管理模式” .....	94

## 第10章 前提：沟通要求，说到做到

质量是符合要求，而不是好 .....	96
要求是多变的，符合要求是不变的 .....	100
用沟通扫走麻烦的雪球 .....	102
有效沟通的秘诀 .....	103
管理者应该扮演什么角色? .....	107
质量战略如何驱动盈利? .....	110
留住客户的成功分析模型 .....	114