



克劳士比经典译丛

经营有术

——使事情发生的艺术

[美] 菲利普·B·克劳士比 / 著
田风辉 / 译



RUNNING THINGS:

The Art of Making Things Happen



经济科学出版社
Economic Science Press

经营有术

——使事情发生的艺术

〔美〕 菲利浦·B·克劳士比 / 著

田风辉 / 译

~~~~~  
克劳士比经典译丛



**图书在版编目 (CIP) 数据**

经营有术：使事情发生的艺术 / (美) 菲利浦·B·克劳士比著；田风辉译. —北京：经济科学出版社，2004. 5  
(克劳士比经典译丛)

书名原文：Running Things: The Art of Making Things Happen  
ISBN 7-5058-3781-8

I. 经... II. ①克... ②田... III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 089472 号

**经营有术**

——使事情发生的艺术

[美] 菲利浦·B·克劳士比/著

田风辉/译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天津新华印刷一厂印装

690×990 16 开 20.375 印张 230000 字

2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3781-8/F·3085 定价：48.00 元

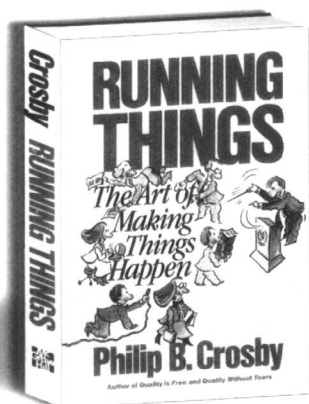
(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# RUNNING THINGS

The Art of Making Things Happen

Philip B. Crosby



克劳士比经典译丛

Selected Works of Crosby





## 作者简介

Selected Works of Crosby



作为最伟大的管理思想家之一，菲利普·B·克劳士比（Philip B. Crosby）拥有五十余年亲历亲为的质量管理和企业经营经验。他发起了一场唤醒美国商界质量意识的革命，并让全世界分享他永恒的理念与远见卓识。在克罗斯莱公司，他确定了质量的定义；在马丁公司，则创造了“零缺陷”的概念；而在ITT公司，则把源于工业的质量管理思想和方法应用到了所有的工商业组织。他创立了克劳士比学院，

从此这种福音便以16种语言在全球传播，“质量教父”也非仅仅是对他的尊重。从天真的学生，到经历战火的海军战士；从基层技术员，到高层副总裁和CEO，他让华尔街动容，并创造了一批百万富翁。同时，他又是一位讲故事的高手，他写了十余本管理著作，每本都畅销，以至于他的名字就等于畅销。

美国《时代》杂志称他为“质量福音的传道者，本世纪伟大的管理思想家”。

美国《奥兰多哨兵报》说：克劳士比“改变了美国人做人做事的方式”。

美国《商业周刊》杂志撰文：“所有宗师中的质量人神，没有谁能像克劳士比那样激起人们对质量的狂热……”

美国《今日培训》报说：“克劳士比持续地占据着质量管理领域的支配地位。搞质量管理，不懂克劳士比将是件不可思议的事情。”

他说自己的成功实际上就是在不同的时期处理各种关系的成功。但成功并不能代表他的一切，创造幸福的人生才是根本。本套丛书将会为中国梦想成功的人们带来充满传奇的财富体验！

**图字：01 - 2001 - 4220**

**Copyright © 1986 by Philip B. Crosby**

**All rights reserved. Authorized translation from the English  
language edition published by McGraw-Hill Companies, Inc.**

© 2004 中文简体字版专有出版权属经济科学出版社  
版权所有 翻印必究

“质量人”（Quality Man）本是上一个世纪的词汇，但在21世纪却越来越成为一个具有符号性的、张扬出质量新概念的词语。其实它更是一面旗帜，因为在它的下面聚集着充满激情与尊严、努力追求质量真谛的卓尔不凡的一群人。他们感受着新与旧的更迭交替，体验着传统智慧与时代文明的碰撞。他们有烦恼，也感到愉悦；有忧患，也有希冀；有失落，更有冲动……

圣哲柏拉图曾把世间大多数人的生活方式比做像一群久居洞穴的囚犯那样，长期被假象和现实的阴影所蒙骗；他们生活在自己用错误的假设编织的世界里，无法看到事情的真相。而那些敢于挣脱枷锁、奔向洞外，把真理带给洞中同伴的人，是伟大的，同时也是痛苦的和不被理解的。但他们挣脱的是枷锁，获得的是真理。他们用勇气与恒心，走在获得意义与成就感的真实的道路上。他们，就是质量人。

从1984年BBC为克劳士比拍摄了一部《质量人》电影开始，全世界第一次了解到“质量人”的概念和生活。“质量人

生”的序幕也从此正式拉开。

当哥白尼推翻旧论，重建新的宇宙体系时；当尼采说“上帝死了”，颠覆传统智慧时；当克劳士比提出“零缺陷”，对质量界当头棒喝时，他们已经将新世纪的火种交到了质量人的手中。经历过三四次时代浪潮的涤荡，人们的生存状态已经从不确定走向确定，从原初蒙昧状态经过技术化、数字化的生存方式，历史地进入了质量化的“零缺陷生存”的诗意的栖息状态……

作为质量人的教父，克劳士比不仅用他的眼睛和头脑洞察质量的洞穴，更用他的心与笔演绎质量世纪的福音。在他的书中，你能够感受到的是强烈的生命意志和对幸福的冲动，而决无晦涩术语和镜片后迷茫的神色；身感体受、一语中的，行文间迸发出省思的诗意，墨香中洋溢着愉悦的哲理；它们是现实生活的写真集，更是管理世界的启示录。因此，深刻地影响着全球工商界领袖们的头脑与言行也就是自然而然的事情了，而成为管理畅销书，只不过是英雄胸前再多一块奖章而已。

由于版权的原因，我们只能出版克劳士比的部分著作，不能不引以为憾，但庆幸的是，它们都的确称得上是经典，这对于中国读者，不啻为一种福音与天籁。从时间的顺序来说，《经营有术——使事情发生的艺术》（1986）是专门为那些正在创办企业或正在为已经创办的企业付诸心血的人们而写作的，有“企业家指南”之美誉；《来谈质量——96个你总想请教菲尔·克劳士比的问题》（1989）是菲尔利用住院的闲暇把在质量学院与学员对话的录音整理成书的，是一本充满趣味的“质量对话录”；《领导——成为一名执行官的艺术》（1990）则采用小说的形式展示出一名成功的领导者所必须关注的变革主题——财务、质量和关系；《质量再免费——如何在不确定的时代把质量确定》（1996）是菲尔站在新的发展时期对质量



的基本概念与方法的重新思考、重新定位，用 ITT 公司和 PCA 公司的实例具体地阐明了“质量免费”；《领导法则》（1998）是应著名的沃伦·本尼斯（Warren Bennis）教授之邀而为 21 世纪的领导者写作的，该书颇具散文的神韵而又具学术的深度，被誉为清新实用的“未来领导者必读的指南”；《我与质量——零缺陷之父的生活体验》（1999）是菲尔对自己风风雨雨 40 余年质量历程的总结，他用活生生的教训贯穿生活事件和事业的里程碑，使阅读成为一种面对面的轻松体验，从而分享他浅显而深奥的人生智慧，更加深刻地理解“质量人”的真谛。

此时此刻，当我们与时俱进地站在中国深刻社会变革的浪尖，我们真切地感受到了现实与未来的激情遭遇和八面来风。走出自闭的洞穴吧！砸掉桎梏的枷锁吧！让质量的“诚信”之阳光照射进来，让文化的雨露滋润心田……毕竟，管理者创造的产品就是创建一个“可信赖的组织”，这是他们生命中基本的意愿。质量人的使命就是要帮助他们实现这个目标。这是历史赋予我们的使命。

我们每一个质量人都应该认识到自己肩头的重任，扔掉小我，融入大我，在质量哲学的引领下，“铁肩担道义，妙手著文章”；与管理层一起驾船远航，经受市场竞争的风浪，感悟“路漫漫其修远兮”式的悲壮，拥抱“日出山花红胜火，春来江水绿如兰”的胜景……

质量人，以质量为使命，创造幸福人生。

如是，吾心足矣。是为序。

杨 钢

2003 年 1 月 8 日

于克劳士比中国学院总部·北京

## 担当领导者的艺术

ix

当我还在西弗吉尼亚州惠灵（Wheeling）的伍兹代尔（Woodsdale）小学就读时，也就是黑板粉笔时代和计算机应用时代相交替的时期，我就已经开始意识到有一些人可以担任领导职务，而另一些人则做不到。

校长走入房间，于是在片刻之间所有人都开始按照她的意图而开始从事自己的工作。她并没有明确地给出指令，也没有指指点点，所有的事情似乎都在自然而然地进行着。我们心情愉悦地加入了队伍并开始参与各项工作。在教师中却很少有人能够做到这一点；他们必须依赖于某种权力，而且这种权力也并不总是能够发挥作用。

在海军服役期间，我开始意识到尽管在军衔上每一个人都超过了我，但是有些人在办某些事情的时候却无需借助任何头衔。而在另一方面，对于另外一些人来说，军衔却也起不到任

何的帮助作用；由于某种原因他们总是无法很好地对待这种权力。在这一方面，事情的成败似乎并不仅仅是相关个人在相关问题上拥有多少知识的问题。其中还有很多个人因素在发挥作用。

从那时起，在领导才能的天生性问题上，我的观点始终没有发生过太多的变化。在我的历任老板中，有很多都被认为是卓越的成功人士。在私人生活中，除了牧师之外，我曾经在教堂中担当过所有可能的角色。我甚至在若干个场合中弹奏过手风琴。在市民俱乐部、艺术支持活动、基金筹集活动、小联盟（Little League）等社会活动中到处都可以看到我在发挥引导和领导作用时的身影。当有人提出要在我们的临近区域建造一个新的下水道系统时，我甚至为此发起了一场抗议活动。

我们任何人都要做这些事情，它们都是我们社会生活的组成部分，而最重要的是它们可以给我们带来身心的愉悦。各种不同经历并没有改变我的观点，那就是一些人能够推动事物的运转，而另一些人则做不到。我过去认为这是一种内在的东西，来自于某种遗传因素。但是我现在的观点是只要个人愿意为之付出努力，他就可以通过学习来掌握这种领导才能。有一些人天生就具有领导才能，而无论他们是否想成为领导者。而我们中的其他人则必须更多地讲求方法。

我之所以会产生编写这本书的念头，其起源是在佛罗里达州温特帕克（Winter Park）质量职业培训班结束之后，在走廊里与学员进行的一席谈话。当时我们谈到了如何在一个公司中树立质量观念的问题，其中一位经理级学员不安地说自己的主席肯定不会喜欢将要采取的那些措施。根据他的介绍，这位主席是一位具有隐士倾向的金融专家。在我与这位主席所进行的长达一个小时的私人谈话中，他的洞察力、同情心以及朴素的聪明才智都给我留下了深刻的印象。但是在面对职员的时候，

他原来的整个人却立刻消失得无影无踪，取而代之的是一个冷酷、呆板、咄咄逼人的独裁者形象。

这样一个人能否向公司员工解释质量要求，对于这个问题，我们所有人的心中都感到没有把握。

然而，当事到临头的时候，他的反应却相当不错，并出色地完成了本职工作。为了达到这种效果，我不得不向他解释在我看来什么称得上是问题，以及我认为应该采取什么样的应对措施。在这位主席彻底理解之前，他的问题数次向我的能力极限提出了挑战。他确实没有意识到在推动事物运转的工作中，他本色的自我比他一本正经的做法要有效得多。<sup>xi</sup>

很早的时候，我就清楚地认识到每一件事情都要有具体的负责人。游泳池要有救生员，课堂中要有一名教师，冷饮店要有一位店主，我们的家庭中要有一位妈妈，我所工作过的地方都有一位老板，说到这里你应该已经了解其中的意思了吧。

在特定的场所中，这个人将决定我可以做什么，不可以做什么。尽管在多数情况下让我感到舒适并且让我感到受到了很好的照顾将会给他带来好处，但是无论如何那个地方由他们说了算。

在我多年的工作经历中，我越来越明显地感觉到为某个组织（Organization）赋予基调、制定规则并推动该组织发展的都是它的主管人。这些组织有的会开花结果，而有一些则会凋零。例如，在教堂的各种群体活动中，尽管管理者和被管理者都是志愿者，但是就在那些相邻的房间中，有的成功了，而有的则以失败而告终。

领导者具有某种特殊的东西，我在海军服役期间的经历可以为此提供充分的证明。我在舰艇上的生活绝对称得上是一种享受。我们都喜爱在船上的每一分钟，船长不断地向编队中的其他人员点评我们的表现，而我着实地把海军当作了一个轻松

的职业。之后，来了一位新船长。

所有的事情在突然之间都发生了变化。在生活和工作上，这个地方都让人感到了压抑。任何事情都得不到肯定，所有事情都不曾正确过。直到被证明是无辜的之前，我们的心中一直在愧疚，而之后就又开始怀疑在这件事情上是否有失公允。那是一段可怕的经历。

作为管理咨询公司的一名领导者，我有幸与很多公司的高级管理人员进行了密切的合作。这些公司中有的规模庞大，而有的则比我们的公司还要小。

大型公司中存在着复杂的组织结构，而这些组织结构都在时刻发生变化，其存在的时间甚至比相关的文件所存在的时间还要短。很多小公司根本就没有正式的组织结构。然而，在所有的案例中，人们却都清楚地知道应该由谁来推动事务的进程。

xii 在我与这些人打交道的过程中，他们个人为事务运转过程设定基调的方法给我留下了越来越深刻的印象。我开始留意观察与我打交道的各种组织：小型商业企业、专业人士和自愿者团体等。我发现这种方法无时无刻不存在。

于是，我开始就这个话题撰写案例和论文，并最终做出了编写这本书的决定。在完成《质量无泪》(*Quality Without Tears*)一书的写作之后不久，我又做出这样一个决定，对此我的家人并没有感到太多的意外——他们声称当我投入写作的时候，我会变得有些痴迷。这也许是事实。

领导能力是一个令人着迷的话题；人类的整个历史都是围绕着它而发生的。如果世界上没有国王和其他的国家首领，那么图书馆可能将只有电话亭那么大。莎士比亚还有什么好写的呢？

但是领导才能同时也是日常生活中的一个实用性工具。我

们所有人都在某些方面发挥着领导作用，即使是每天晚上牵着不太情愿的宠物出去散步，那也是领导才能的体现。如果在自己的工作中缺乏效率，我们是无法为此找出任何理由的。

本书的读者对象并不是大型组织机构的领导者，不是国王，也不是总统。从很大程度上来讲，这是因为他们并不需要在这些事情上寻求建议。在写作过程中，我所面对的主要是控制着下列一些事物的平常人：一家店铺、一个教派群体、一次基金募集活动、一支童子军部队（Scout Troop）、一个公寓住宅联合体（Apartment Complex）、一个购物中心、一家法律事务所、一个家庭、一所公园以及其他任何涉及人群和目标的事物。

本书中所涉及的人物形象都出自于我的凭空虚构，同时也是我在这几年中所积累经验的一个综合。正如我们在质量学院中所使用的历史故事那样，创造它们的目的是为了为学习提供方便。

成为成功的领导人的关键条件之一就是要能够安排出一定的时间，坐在一边进行一些阅读活动，并拓展相应工作的知识面。能否做出安排以便实现这一目的，是我们在孩童时期所经受的第一次考验。那些能够不断学习的人将不断地取得进步。蚱蜢和蚂蚁的故事应该时刻保留在我们的记忆中。

我始终认为自己是一只喂养在壁橱里的蚱蜢，我认识到蚂蚁能够渡过严冬并可以再次辉煌，而蚱蜢则在每年中都要从零开始。从实用角度出发，我给自己披上了蚂蚁的衣衫。

我希望借此机会对我的助手戴比·艾弗特（Debbie Eifert）<sup>xiii</sup>表示谢意，是她帮助我为这项工作安排了一切事务；同时还有雪莉·西尔伯特（Shirley Silbert），她完成了这本书的文字处理工作。她们是如何完成了这些工作的，我恐怕将永远不得而知了。

比尔·萨宾 (Bill Sabin) 是我的编辑，他永远保持着耐心而且总是十分注重实效，到目前为止他已经在三本书的著作中为我把握了方向。他不但是是一名成功的作家，而且同样也是一名成功的编辑，因此除了表示自己的敬意之外，我觉得无以回报。

**菲利浦·B·克劳士比**

兰丁斯 (The Landings)

佐治亚州萨凡纳 (Savannah, Georgia)



克劳士比经典译丛

Selected Works of Crosby

责任编辑

■ 王 茵

装帧设计

■ 王可春

张卫红

版式设计

■ 戴小卫

责任校对

■ 徐领弟

技术编辑

■ 潘泽新



——《克劳士比经典译丛》

之《经营有术——使事情发生的艺术》

无论您是想管理一支童子军还是一家国际化的公司，菲利浦·B·克劳士比的这本著作都可以向您揭示在广泛的背景之下使事情发生的方法，其中包括了如何达到目标，以及如何使项目取得成功。

在叙述自己的观点的时候，克劳士比力图采用一种有趣和富含信息的方式，他向我们讲述了应该如何去领导一个团队或组织机构，如何制定清晰的目标，并带领其走向成功。他描述了一个领导者必须做哪些事情，以便让每一个人都知道组织机构对他们所抱有的期望。此外，他还向我们揭示了领导者应该如何创造一种环境，以使员工都乐于努力工作。

本书中充满了言简意赅的建议，它在以下几个方面向您提供了实用性的指导：

- \* 如何提高生产效率并降低员工流动率；
- \* 如何帮助具有创造性的人才完成成长过程并走向成功；
- \* 如何减少您在文书工作中所花费的时间；
- \* 为什么说委员会是一种很好的管理工具；
- \* 为什么每个人都应该有一个头衔。

因为整个组织机构的基调是由它的领导者所确定的，所以克劳士比向我们展示了应该如何“树立典型”以及人员教育等方面建立一种连续的过程。他论述了应该怎样按时让事务得以运作并有利可图；如何就每一个行动都采取循序渐进的方式；如何制定一些指导方针，以便为将来的所有活动提供一个基础。

成为一名成功的领导者应该具备哪些条件，在这个问题上克劳士比推翻了过去很多荒诞观点，并提供了一些技巧，以便能够让人们感觉到自己是正在发生的事情中的一个组成部分，从而使事务运作的成功得以保证。如何确定是否到了应该有所改变的时候，以及采取什么样的处理方式才可以遭受尽可能少的痛苦，在这些问题上也为我们做出了解答。

本书中包括很多奇闻轶事、案例以及寓言故事，它们以生动形象的方式向人们介绍了，为了达到目标管理者所应该采取的各种步骤。克劳士比通过一个虚构的“GNU公司”戏剧性地表达了自己的观点。在这个故事中，一位经理人将作者所列出的各种原则都付诸实践，并且最终也确实成功地使事务顺利运作。

无论是文化、宗教、慈善和社会组织机构中的领导者，还是商业企业中的管理人员，也无论该组织规模是大还是小，只要在发挥领导作用的过程中遵循了克劳士比所提出的具有常识性的建议，他们经营事务的能力就会得到显著的提高。

