

博士德经管

汪中求经典图书掌中宝



# 零缺陷工作

*0% passion plus 100% contribution make a  
good work performance*

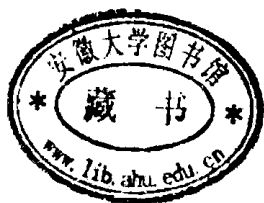
汪中求 朱新月◎著

 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

汪中求经典

# 零缺陷

汪中求 朱新月◎著



 北京理工大学出版社  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

---

图书在版编目(CIP)数据

零缺陷工作 / 汪中求, 朱新月著. —北京: 北京理工大学出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5640-7401-2

I. ①零… II. ①汪… ②朱… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第023670号

---

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心)  
68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

开 本 / 720毫米 × 920毫米 1/32

印 张 / 10

字 数 / 200千字

版 次 / 2013年4月第1版

2013年4月第1次印刷

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 19.80元

责任印制 / 边心超

---

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

## 总序

### 扫盲者，汪中求们

出版人朱新月打算出一套我的小开本的书，他说叫“掌中宝”，我私下叫“地铁书”。如今在地铁中、候机楼、公共场所排队的人群，多数在看手机。整个时代，严重依赖手机，是很危险的，还是应该多读书。

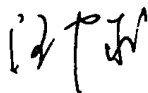
当然，我还不至于猖狂到让年轻人放下手机都看我的书，我的书没那么好；但是，如果你在职场中，在企业，或者在做管理，翻翻汪中求的书，倒也不坏。

这一系列的书当中，被人们熟知的当然是《细节决定成败》，所谓成名作；后来觉得没有说完，补了一本《细节决定成败Ⅱ》，应该不算狗尾续貂吧；其实，处女作是《营销人的自我营销》，有半自传性，在那年非典肆虐的时间就多年的笔记和讲义整理而成；我和我的团队花力气

更多的是“精细化管理”课题，《精细化管理》（第2版）一直没拿出来，就是因为太在乎，担心进步不大；后来的《零缺陷工作》和《浪费的都是利润》大概算精细化管理之方法论的补充。

所有这些，都是不断思考与成熟的作品，价值也都有限，甚至错误也不少，读者中争议颇多。但是，我们一直在思考。中国企业因为进入工业化晚，管理还是很薄弱的，出现的错误往往都是常识性的，而西方的管理学书，并不是所有一线管理者都能看懂，加上文化的差异，也未必有立竿见影之效，于是需要有人做普及的工作，于是汪中求们就成了扫盲者。

当然，管理的落后首先是规则问题，表现为方法，但最终是文化问题，表现为理念。于是，我更加不怕见笑地写了另外两本书：《契约精神》和《1750—1950的中国》。前者是更长远意义上的呐喊，后者是更久远的因素分析：中国近200年为什么落后了？



2013年1月18日

## 序一

### 零缺陷工作：不简单的常识

常识，并非真的是常人已识的，其实是人们认为常人应识的。因此，常识往往并不简单，并不人人皆识，恰恰人人不尽识。这就造成了一条需要跨越的沟壑。零缺陷工作，也面临这样的沟壑。

古人作文，首先破题。“零缺陷工作”，也需要破破题。当然，这里对“零缺陷工作”的破题，并非就方法论的角度谈一谈，而是从认识论的剖面议一议。

#### 一、工作

当我把第一个小标题定为“工作”时，就担心有人认为我得了神经病。的确，自从得了“神

经病”，我整个人精神多了。我觉得没有经过工业化洗礼的中国人（其中也许包括了汪中求）未必都懂得什么叫“工作”。

大多数中国人喜欢把工作看成无奈。小的时候，常常听到大人说“吃饭做饭”、“吃得做得”，意思是，你为了有饭吃，必须做事去挣饭钱，既然能吃饭，就一定得工作。总之，工作是为了活着，其间的衔接物是饭。

现在，绝大多数人吃饭问题解决了，连我也在16岁那年解决了。但工作仍然是为了活着，其间的衔接物是钱，意识并没有大变化。小孩送到幼儿园，进门的孩子与妈妈不舍，妈妈就说：“宝宝乖，妈妈也不想去上班，但得去赚钱给你买漂亮衣服呀。”无意识里，透出了工作是不得已而为之的，上班是为了挣钱。

德国这些国家福利好得不得了，“从摇篮到坟墓”。德国的财政支出，社会公共性支出比重非常大，1997年的数据：教育和科研占20.6%、社会福利占15.6%、医疗保健占10.2%。工作了德国人活下来很容易，用半年的工资买一辆汽

车，用8年的积蓄买一套住房。8 200万人口的德国有4 000多万套住房，即使租房房租也低，约占家庭收入的3%（见杨佩昌著《你所不了解的德国人》）。中国人知道了，就很难理解：德国人为什么还要努力工作，怎么不全是懒汉？

我们还没到那个阶段，不可能认识到工作是一个人对上天所赐的一种承诺，工作是文明社会中公民的一种生存状态，工作是人的生命不可或缺的组成部分。不工作的生存对于一个真正的文明社会的公民是难以想象的。因此，做什么工作，做挣多少钱的工作，没有我们理解的那么重要。

我曾经写过一篇题为《我骄傲，我是服务员》的文章，有一段这么写：

酒店、餐馆的那些服务员都很忙碌。这些男的、女的、老的、少的服务员，都欢快地向客人打着招呼，开心地和客人搭讪着，只要客人有兴致。在一家餐馆吃法国大餐，服务员真帅，更让我心动的是帅哥竟然一个左手可以托起5只装了



冷菜的盘子，几次想拍下来，都因为他一路小跑拍不上，我很想让他停下来照一张却不忍干扰他的工作。同国内多数无奈地从事服务业的同胞们不同，他们似乎很喜欢自己的工作，工作中很欢快。

我理解，在成熟的国度，经过了较长时间工业文明改造的国家，人人爱自己的工作不会在意料之外，个个做好自己的工作就在情理之中。

## 二、零缺陷

缺陷的本义应该指“欠缺或不够完备的地方”。在科技名词中缺陷的定义就收缩了它的外延，“制件与规定要求不相符的部分”或“某项目执行所要求功能的能力的有限中断，根据进一步分析结果决定是否应产生维护动作”，定义范围已经很是狭窄。缺陷的重头在“缺”，不足、不够、不充分、不饱满等，离满分还差一截，距完美还有一点。

零缺陷作为管理学概念提出则在20世纪60年代初，由被誉为“全球质量管理大师”的菲利普·克劳士比（Philip B. Crosby）提出来，在美

国起步，在日本成熟，被中国接受。

如同戴明管理思想最终凝结成14要点一样，以《质量免费》销量高达300万册而影响甚广的克劳士比的零缺陷管理，其核心思想被概括成“一二三四”，即：一个核心——第一次就把事情做对；两个基本点——有用的、可信赖的；三个需要——客户的需要、员工的需要和供应商的需要；四个基本原则——质量就是符合要求、预防的系统产生质量、质量的工作准则是零缺陷和必须用质量代价来衡量质量表现。至于零缺陷管理怎么做，整理出来不外乎以下五点：

（1）企业不得向市场和消费者提供有缺陷的产品与服务，组织内部的所有环节都不得向下道环节传送有缺陷的决策、信息、物资、技术、零件、备件等；

（2）为了消灭组织中失控的漏洞，每个环节和每个层级都必须建立管理规则，按规程实施管理，责任落实到位；

（3）系统中的每个部分都必须有对误差的事先防范和事中修正的措施，保证差错不延续，

而且能够提前消除；

(4) 以人的管理为各管理要素的中心，要保证产品、工作和企业经营的零缺陷，必须首先使每个员工不仅是被管理者而且都是管理者，需要通过激励机制与约束机制的完善，充分发挥人的主观能动性；

(5) 市场是变化的，消费者的标准也是变化的，整个企业的管理系统均需根据市场要求和企业发展变化得到及时调整与完善，实现动态平衡，保证组织有最佳的适应性和最优的应变性。

用今天的眼光看，这所有的概念哪一点不是显而易见的常识？但在工业化不过30年的中国企业，有几家能每一条都实实在在地去施行？

今日的中国社会，网友戏谑的“山寨”一词应翻译成“made in China”。这个时代的“缺陷”简直太过分了：儿童奶粉有三聚氰胺，家禽家畜大量使用激素，果蔬残留农药超标，建材中的甲醛挥之不去，明清家具却是以新翻旧。如此等等，已经不是“缺陷”讨论的范畴。缺陷不是道德的陷落，不是消费的陷阱。

### 三、零缺陷工作

零缺陷工作是零缺陷管理中的重点部分，把人看成组织的主体，把人的态度放在比技术更重要的立场来思考，并且坚信随着人的素质的提升一定能提前预防缺陷和主动改进缺陷。

对于从农业时代进到工业时代不久的中国，通过零缺陷工作的提倡和讨论，并带进包括企业在内的各类组织中，最终将对国民素质的提升和社会文明的进步起到一定的作用。

就方法论谈零缺陷工作，学工学的会建议增加工作中机器人的使用，日本的很多企业就认为，只要用300万日元购得设备或设施以求能减少一个人的使用，就必然不思考地决策“花钱不用人”；学工程的会建议增加系统软件的使用范围，让人更多地在此固化的程序约束和格式化的标准牵制下在轨道上行进，减少人为造成的缺陷。但是，这个世界最复杂的是人，如《尚书·大禹谟》所言“人心惟危，道心惟微”，就算技术再发达，人的参与甚至主导是不可回避的，不改变人的认识，终究所有技术手段均将失去效用，只

有从细微之处改变人、改造人，才是根本出路。

零缺陷工作首先需要克服的是一般人大多认为的“人总是要犯错误的”的思想，在“难免论”的影响下，我们就非常容易原谅工作中的差错。我们想过做炸药的杜邦公司怎么做到不出差错吗？他们的安全管理最突出的做法是，把董事会和总裁班子的办公室放在炸药库的楼上。

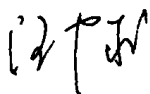
“二战”时期，美国军方与降落伞供应商的一次谈判：“降落伞必须百分之百合格。”“没有什么产品能真正做到百分之百，我们现在能做到不合格品控制在千分之一，已经是极限了。”“那好，以后我们每次验收就从一千件降落伞中任意抽出一件，请你这位厂长穿上跳一次。”

记得2009年的2月23日，山西屯兰矿发生矿难的第二天，我匆匆写下《去过交城，去过屯兰矿》的文章，提出了“矿工和省市长的生命等值”的呼喊。文中提议：

煤矿每班派一个矿长级的干部在井下值班，可以什么都不干，待在井下的某一个作业区就

行；享受这个煤矿财税利益的一级政府，每月有一位副县（市）长以上级的领导在矿井下面的工作面待一个班，也什么都不用干；再上一级的领导层每年派一位下矿井待上半天。

近期，矿长下井已经被中国政府最高层提出来了，并且初步检验有一定成效。可见，中国人做工作很多不是做不做得得到，而是愿不愿意做。如孙中山先生所言：“中国事向来之不振者，非坐于不能行也，实坐于不能知也。”（出自《建国方略》）零缺陷工作也是如此。



2010.11.29

旅途苏州

## 序二

### 零缺陷是种追求

被誉为“全球质量管理大师”、“零缺陷之父”的飞利浦·克劳士比在20世纪60年代初提出“零缺陷”思想，并在美国推行零缺陷运动。后来，零缺陷的思想传至日本，在日本制造业中得到了全面推广。随后，这一思想传遍了世界，成为质量管理的一大系统。

“零缺陷工作”由“零缺陷管理”发展而来，从企业管理的系统走向其中的个体，并将适用范围从生产扩大到行政、服务等各个方面。

“零缺陷工作”是我们应大力提倡的工作理念与管理方法。其要求工作者从一开始就本着严肃认真的态度把工作做得准确无误，以确保产品、服

务的完美无缺。

对于我们每一个人来说，工作标准必须是高要求而不是“差不多就好”。这意味着任何时候都要满足工作过程的全部要求，第一次就把事情做对，不留缺陷与遗憾。

“零缺陷工作”不仅要求交到用户手中的最终产品的质量要高，还要求每一道工序都要为后面一道工序提供高质量的产品、零部件。这是准时生产的必然要求，否则生产线就会因为零部件质量缺陷而停工。

也许有人会怀疑“零缺陷”的可行性，认为这是不可能的，比如：任何一家公司也不能保证自己的产品100%合格。毫无疑问，这是事实，但在政策层面，企业的行为导向必须是“零缺陷”。

其实，“零缺陷”可以解释为一种心态：不害怕错误，不接受错误，最不能容忍重复犯错误。胡适的名作《差不多先生传》所传达的精神，恰恰切中我们中国人的要害，那就是——凡事抱持一种“差不多”的态度。

在现实工作中，很多管理者都相信：工作中



的错误是不可避免的，它是企业日常经营活动中很正常的一部分。而“零缺陷工作”的核心就是要改变人们对待错误的态度，“第一次就把正确的事情做对”，而不是传统的“知过能改，善莫大焉”。

前不久，我刚出了一本《落实要到位 干部是关键》。我认为，不论是汪中求先生一贯提倡的“细节精神”和“精细化”思想，还是现在我们延伸的“细节理念”、倡导的“零缺陷工作”思想，都需要干部们身体力行，走在前面。只有这样，广大公务员和企业员工才能追随其后，努力把工作做得尽善尽美。

2010年10月1日，“嫦娥二号”火箭升空了。试想，在火箭上有数万个零件，哪一个零件出问题都不行啊！这就需要零缺陷。我的父亲朱满进先生曾经在中国航天系统工作了40多年，直到退休。他们那一代人并没有领到什么高薪，早年工作都非常艰苦，经常去“三线”基地一干就是几个月，甚至一两年不能回家，但父亲那一代人兢兢业业的工作态度给我留下了深刻的印象。