

《质量无泪》已成为质量改进人员的经典手册

Quality Without Tears
—The Art of Hassle-Free Management

绝对克劳士比管理经典

质量无泪

——消除困扰的管理艺术

● 第一次就把事情做对 ● 零缺陷

[美] 菲利普·克劳士比 (Philip B. Crosby) 著
零缺陷管理中国研究院·克劳士比管理顾问中心 译

向大师学管理

质量无泪

——消除困扰的管理艺术

(修订版)

[美] 菲利普·克劳士比 (Philip B. Crosby) 著
零缺陷管理中国研究院·克劳士比管理顾问中心 译

F273.2
K5

F273.2

K5

Quality

Without Tears

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

质量无泪:消除困扰的管理艺术/(美)克劳士比著;零缺陷管理中国研究院·克劳士比管理顾问中心译. —北京:中国财政经济出版社,2005. 2

书名原文:Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management

ISBN 7-5005-7903-9

I. 质... II. ①克... ②零... III. 企业管理:质量管理 IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 006024 号

著作权合同登记号:图字 01-2001-3083 号

Philip B. Crosby

Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management

ISBN 0-07-014530-X

Copyright © 1984 by Philip B. Crosby.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 18.5 印张 230 千字

2005 年 2 月第 2 版 2005 年 2 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 7-5005-7903-9 / F·6937

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序

为自己恩师的书写推荐序，绝不是一件简单的事情，虽然这是我的一种责任。屈指算来，大师克劳士比已经仙逝3年有余了。站在2005年的门前，回望来时的道路，除了欣喜，心中更多的是欣慰。1984年，当我满怀一腔热血走出美丽的珞珈山的大门时，克劳士比先生在同样美丽的佛罗里达冬季公园出版了他的《质量无泪》，那时，克劳士比学院刚刚走过自己辉煌的5年。如今，当中文版《质量无泪》再版之际，中国的克劳士比学院（零缺陷管理中国研究院）同样刚刚度过自己5岁的生日。

中国古人有“3岁看大、5岁看老”的说法。克劳士比学院在第6年即在纽约美国证券交易所创下了世界上第一家管理教育与咨询机构上市的纪录，其后的5年间，更是用16种语言使“质量革命”的星星之火在全球30多个国家形成燎原之势，也因此使它成为全球质量管理“思想领袖”和“革命摇篮”的丰碑。在中国，尽管全球的政治和经济环境不断风云变幻，但我们始终用“零缺陷”思想去挖掘“中国品质”在全球经济的发展中应该具有的竞争力量，用品质文化方略去激活塑造“品质中国”应该具有的力量。

这不啻为一场真正的文化革命。人们的意识在变，语言也在变。他们开始用管理的语言而非技术术语来描述品质了，企业高管们也开始把质量管理当作一种新的经营方式，而不再是一种技术活动；品质文化也开始进入董事会，因为人们已经不断地在竞争战略层面

进行解析和实践……从东到西，从南到北，无论是跨国大鳄，还是本土巨头，甚至快速成长的行业新秀，没有人再怀疑“一次做对”，更没有人反对“预防”的概念。当人们说“质量”的时候，知道它的含义是“满足需求”；说“质量管理”的时候，想到的是创建“品质文化”；想到“零缺陷”的时候，说的是“管理哲学”；想到“零缺陷管理”的时候，说的是“价值经营”……

这一切意味着什么呢？如果套用克劳士比的书名来说，那就是人们已经弄明白了一个真理：“质量免费”（Quality is Free），而且“质量无泪”（Quality without Tears）。是啊，品质原本就是不花钱的，只是我们人为地把它弄得困难多多、代价重重，以至于人们想到品质就想到麻烦与困扰；因此，品质不是恶魔，原来我们是中了“心魔”；但要想走出魔界，必须掌握“消除困扰的管理艺术”，不仅要注射“质量疫苗”，更要高唱“质量颂歌”。这时，你才会走起凌波微步，惊讶：“质量原来并不难啊”（Quality without Tears）。

心中本无台，何处拂尘埃。这是禅，更是思想的革命。如果说当年克劳士比是用《质量免费》这支禅枪打响了“质量革命”的第一枪，那么，《质量无泪》无疑是把革命推向更高的阶段的火炮。追溯克劳士比的心路历程，可以套用他的著名的“质量管理成熟度模型”展示他的思想轨迹：不确定期、觉醒期、启蒙期、智慧期和确定期。在“不确定期”，克劳士比用《削减质量成本：经理人缺陷预防手册》阐述他的如今早已被视为理所当然的“异端邪说”；在“觉醒期”，《质量免费：确定质量的艺术》绝对是一颗重磅炸弹，以250余万册的销量成就了“质量圣经”的美名；在“启蒙期”，克劳士比则用《质量无泪：消除困扰的管理艺术》再次延续畅销书的喜悦与辉煌；而在“智慧期”，他的《经营有术：使事情发生的艺术》成为了“企业家管理指南”；到了“确定期”，他用《永续成功的组织：企业健康的艺术》把“健康”植入组织的肌体，被誉为基

业常青的“新的商业哲学”。

如果我们把《质量无泪》与《质量免费》放在一起比较，就会发现：《质量免费》的重大贡献在于“破”——无情地揭开了“传统的质量智慧”的面纱，彻底地拆除了质量的迷宫，并引导人们用著名的“14步骤”控制心魔，走出魔界；而《质量无泪》的主要成就就在于“立”——不仅阐述了“克劳士比方法”的思想基础：“四项基本原则”，而且还开发出了“克劳士比方法”的方法论：根除组织困扰问题的“克劳士比疫苗”，创建可信赖的组织的“3要素”（决心、教育和执行/团队执行），以及执行的方略——“14步骤”。

正所谓不破不立。克劳士比思想（Crosbyism）的生命力就在于此。这也难怪IBM、GE、GM、Motorola、Xerox之辈纷纷闻道起舞，揭竿革命；一时间竟引来无数英雄竞折腰，真正是你方唱罢我登场、高潮阵阵扑面来。连一向矜持的美国《商业周刊》也脸泛潮红、激动难抑：“没有谁能像克劳士比那样激起人们对质量的狂热……克劳士比的客户名单列出来就像美国的成功企业名录。”因此，从这个意义上说，本书的再版，对中国读者来说，不啻为圣诞的雪花、新年的钟声以及除夕的爆竹。

我常常把恩师比作哥白尼，一个打碎了传统的智慧宫殿、重新构建新天宇的人；比作尼采，一个敢于宣布“上帝死了”，从而逼迫人们重建新的精神栖息家园的人。如果仅仅就质量谈质量，你就不可能把针尖变成刺穿气球的利器，而只是痴迷地思考“针尖上到底能够站几个天使”的问题；如果仅仅就克劳士比谈克劳士比，你也极有可能重犯“把洗澡水和婴儿一起倒掉”的错误。

我最近抽空校对恩师的自传《我与质量》，这让我有机会重新走进这位质量教父的心灵，撑一支长篙，在他精神的柔波里漫溯。有几次，我发现自己眼睛盯着书稿，神思却在其他地方飘荡。我想起了射雕，想起了天龙八部，想起了倚天屠龙。读金庸先生的小说，

往往在平静的时刻，最压得人喘不过气来；不愿意学武弄棒的人，反倒最终成为一代大师；而疯狂地搜寻武林秘籍、一心要当武林霸主者，最终都是事与愿违，或遁入空门，或走火入魔……这热闹的背后，定深藏着某种神秘的东西。事不强求，不滞一物，虚实空灵，无为而无不为。这是禅。一种让人们回归本真、洞悉自我的颠覆性的力量。因此，是革命。

我在研读管理史的时候，总觉得自己像行走在江湖上。眼前的一幕幕，经过的一处处，时常会让你的身心感悟禅意：“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”

当年，菲利普·克劳士比医生误打误撞，糊里糊涂地就投身到质量界；他本能地从医学的角度、人本学的视角审视当时的质量方法，却不小心，撕开了传统的质量控制理论的神秘面纱，一下子暴露出其“恶”的本性，即人之初、性本恶，因此，我们只好用统计技术找出其“尽可能不恶”的范围，然后加以控制。小恶、大恶皆为恶，不可因小而为之；恶之居所，“善”安在否？无它，唯放下屠刀、重新做人也。他不经意地做了一面“零缺陷”旗帜，朝天空晃了晃，只轻轻地说了一句“第一次就把事情做对”；顷刻间，就像一块石头扔进一潭湖水，打破了拂晓的宁静，掀起了轩然大波。从此，一场波及全球的、载入青史的“质量革命”开始了，克劳士比也因此成为一代“质量宗师”。不久，“革命摇篮”克劳士比学院也应运而生，时间是1979年7月1日。

就在3日之后的一个清早，一个叫做汤姆·彼得斯的年轻人坐在百事可乐总部大楼的48层会议室，面对一群炙手可热的商界人物，闭目冥思，飞快地在脑子中总结出了“8条规则”；从此，这“8条”便使他和另一个“倒霉的”哥们儿鲍勃·沃特曼面对“每天瞎忙乎儿”所积累的成堆的访谈手稿有了“瞎猫碰上死耗子”的灵感。很快，《追求卓越》一书面世。汤姆称它是“开火的一杆禅宗之

枪”，但它500多万的销售威力丝毫不亚于广岛原子弹对“二战”的转折性意义。事实上，它成了一部“管理圣经”，一个新旧交替的“转折点”；一个“管理革命”大幕正式拉开的标志。这是一场用人本学革除统计学痼疾的运动，是一场用人、文化和激情等“软的”因素冲破传统的资产、设备和土地等“硬的”因素的浪潮，是继“零缺陷”火山喷发后的巨大海啸。

彼得斯一夜成名，红得发紫。这让他觉得整件事情充满禅意。因为他在麦肯锡是个“不起眼的笨家伙”，因一项“没有用的项目”，便被“下放”到远离总部的旧金山分部。他和另一个不起眼的笨哥们儿沃特曼“蜷缩在一间从不赚钱的办公室里”默默地工作，反而功成名就，成为麦肯锡最爱提起的名字。他在书中的结论也同样充满禅意：那些卓越的公司，他们的卓越往往是在不经意间成就的；而那些成心想变得卓越的公司，最终往往离卓越越来越远。

两位“传统偶像的破坏者”，在各自的领域推波助澜、“兴风作浪”；一个不断指导企业通过质量文化变革持续卓越，另一个不停地走访这些企业，从中总结出“革命的药方”；两人心意相通、惺惺相惜，又都醉心著书和演讲。周游列国，他们强调一个思想——文化革命；随时随地，他们重复一个基调——返璞归真……

“利用你的常识和本能吧，”汤姆说，“在管理他人时，只有不强求才能成功。”说话间，一个叫做亨利·明茨伯格的加拿大年轻人从自己做陶艺师的妻子那里得到启示，他说：成功的战略绝不是“深思熟虑的”而往往是“不经意的”；不是脑先手后，而恰恰是手脑同步，左右脑平衡，随直觉而动……他帮助人们走出了“战略丛林”，用的同样是返璞归真法：让手和脑联系而非分开。

1986年的某一天，在古老的欧洲大陆，一位商学院的教授把眼光投向了中下企业。他发现了一批躲在镁光灯后面的“全球最优秀的企业”，他把它们叫做“隐形冠军”。无心插柳柳成荫。没过多久，

在美国史坦福大学，以詹姆斯·考林斯为首的一群年轻人开始研究美国“基业常青”的公司。但是，他们很快就从那些“大叫的狗”身上把眼光聚焦到一群“不叫的狗”身上。于是，随着“从优秀到卓越”的路径的一一展示，人们惊奇地看到与杰克·韦尔奇之流截然相反的“第五代领导人”：低调、甚至羞怯，但同样坚忍不拔。哈，人们开始返回到常识，知道了为什么说“咬人的狗不叫”……

当2004年即将成为历史的时候，回望充满喧嚣与骚动的世界经济，我们悲喜交加。我们发现，自己很像闯荡江湖抢夺秘籍、争夺盟主的侠客，更像怀抱一颗雄心挺枪大战风车的那位异国游侠。我们发现，自己已经走得太远，不仅失去了家园，而且忘记了回家的路……

“万类虽参差，适我无非新。”新年的钟声即将敲响，每一个人都在期待着一种“蓦然回首”的意境。这是生活的意境，也是一种禅，一种质量观，一种管理思想。

“尽日巡春不见春，芒鞋踏遍陇头云；归来笑捻梅花嗅，春在枝头已十分。”

借《质量无泪》再版之际，我真诚地与你们分享它将带给我们的愉悦和震撼。同时，再次感谢中国财政经济出版社所付出的努力，相信你们付出的心血一定会得到读者的回报。

你们的朋友

杨钢

fyg@ci21.com

2005年1月5日

于漫天飞雪的北京

本书介绍

在畅销全球的《质量免费》一书中，菲利普·克劳士比阐述了他 28 年来作为专业质量管理执行官所应用的建立质量改进过程的方法。

他在新著《质量无泪》中讲述了自己作为一名质量管理顾问，是如何帮助数百家大小不同的公司实现质量目标和免除困扰的。

从解剖始终被质量问题困扰的公司，到讨论为什么大多数公司的改进都未获成功，该书涵盖了培植和管理质量疫苗所必需的所有要素。

质量可以通过精心的管理活动获得，因为管理本身恰恰是导致各种困扰的显著原因。反面激励通常被那些试图把事情做得更好的短视的经理们下意识地使用着。

该书以清晰、实用和符合逻辑的方式精确地描述了要实现质量改进所必须涉及的内容：

- 决心——管理层必须怎样做才能表明他们是认真对待质量的？怎样才能赢得必要的可信性？
- 教育——谁需要了解，了解什么以及如何学习？
- 什么是质量？
- 什么是质量系统？
- 什么是工作标准？

- 什么是衡量尺度？
- 执行——如何实施质量改进活动？建立质量沟通的必要的步骤是什么？如何采取必要的行动使质量成为日常工作的一部分？

质量可以用冷酷、清晰的财务术语来描述。克劳士比学院的研究表明，制造公司的不符合要求的代价占营运成本的 20% ~ 25%，而服务公司则占营运成本的 30% ~ 40%。其实，要获得质量只须花费几个百分点的预防和教育费用。

管理层给员工造成的困扰加重了质量的问题。如果员工感到他们必须一方面对付工作，一方面还要对付上司，那么要求他们第一次就把事情做对会难上加难。

全世界的管理者同纠缠不休的质量问题已经斗争了多年。《质量无泪》揭示了结束这种斗争的实用的方法。它为那些真心致力于确保质量和消除这一过程中的困扰的人们提供了坚固的基础理念和方法。

前 言

零缺陷，第一次就做对：

创造永恒的质量符号

最近一期《奥兰多哨兵》撰文说，菲利普·克劳士比改变了美国人做人做事的方式。听起来似乎有些夸张，但事实正是如此。

1975年以来，克劳士比的名望因倡导“第一次就把事情做对”（Do Things Right The First Time）以及“零缺陷”（Zero Defect）等重要的概念而日益显赫。他也因为创造了下列著名理论而在质量专业方面有口皆碑：不符合要求的代价（PONC）是用第一次没做对而产生的额外费用衡量的，预防就意味着免除管理困惑，领导是进步的关键，团队是工作的原则，以及用客户要求确定质量工作的标准。

为传播他的思想，克劳士比在1979年出版了他的开山之作《质量免费——确定质量的艺术》，并由此把刚刚在美国兴起的质量革命运动推向新的阶段。该书被翻译成16种语言，全球的销量高达250余万册。之后的22年中，他又陆续出了14本畅销书，包括《质量再免费》、《质量无泪——消除困扰的管理艺术》（其中，他第一次讨论了他的极负盛名的“质量管理的四项基本原则”），以及《我与质量》。

质量生涯

克劳士比于1926年6月18日生于美国西维吉尼亚的惠灵市。在

克利弗兰参加过凯思西预科大学的学习之后，他考进了俄亥俄足医学院，1949年毕业，获得了足外科学学位。在校期间及毕业后一段时间，正赶上第二次世界大战与朝鲜战争，克劳士比曾在美国海军服役，并担任过海军陆战队的医院医护兵，在海外度过了许多年景。当然，他很快就结束了他的医务生涯。

“我并不是一个天生的经理，我的家人总是希望我成为一位医务工作者。”克劳士比在《质量免费——确定质量的艺术》一书的序言中说，“我的父亲是一位手足病医生，我的叔叔是一位内科医师，我们整个家族多少都从事与医务有关的行业。在我的成长过程中，我也以为自己将走入医界了。”

离开了医界，他便投身于制造业。在克罗斯莱公司工作时，作为一名质量技术员，他第一次了解了质量概念。克劳士比很兴奋，因为这种工作使他有办法步步提升。

“我是从商界的底层起步的，一步步晋升，几乎做过每一种工作。检查员、测试员、助理领班、初级工程师、总工程师、部门负责人、经理、总监、集团公司副总裁——所有这些我都做过。如果命运让我相信工程或会计之神，则我是不会接受这种‘指甲黑黑’的教育。”

从1952年至1955年，他一直在克罗斯莱工作，并在那里决定成为ASQ（美国质量协会）会员。离开克罗斯莱以后，他进入马丁·马瑞埃塔公司的奥兰多厂工作，于1957年担任质量经理，并创造出“零缺陷”的概念。

7年之后，国防部颁发给克劳士比优异服务奖章，以认可他对“零缺陷”概念的创造。1年以后，他离开了马丁公司，开始了他在ITT质量副总裁的职业生涯。

1979年，克劳士比因他的贡献再次得到承认，当选为ASQ总

裁。与此同时，他离开了 ITT，创立了自己的机构——“克劳士比学院”（PCA）——一家全球化的卓越的教育与培训组织，300 多名员工用 17 种语言在世界五大洲授课，每年为超过 2 万名的执行官和经理人提供教育与培训。

在克劳士比学院的工作中，克劳士比向企业的高层管理者们讲授质量的重要性。成千上万的公司管理者参加了学习，包括 IBM、通用汽车、摩托罗拉、惠普和施乐等大型公司。

1991 年，克劳士比决定从学院退休，之后，他把学院的股份卖掉，并创立了“四人事业”公司（Career IV）。在其后的 6 年里，该公司通过教育演讲和研讨会的方式致力于帮助高层管理者们成为真正的企业领导者。

但克劳士比并没有从他的老公司退出太久，1997 年，他买回了 PCA 的资产成立了 PCAII。主要为客户——从大型跨国公司到小型制造与服务公司——提供质量与质量文化变革管理的教育与咨询服务，帮助他们推进自己的质量改进过程（QIP）。

克劳士比学院

克劳士比学院下设管理学院与质量学院，1979 年初创于美国佛罗里达州奥兰多市冬园区。学院致力于教授管理人员建立和维持预防性的企业文化，以达到第一次就把事情做对的目的。至今，全球已有 10 余万名高级经理和执行官们参加了学习。开始的时候，学院只提供一门课程，如今已超过 30 多门课程，并被翻译成 17 种语言，在全球的 30 多个国家被讲授。

“质量学院帮助客户认识到，文化变革是嵌入一种永久的质量政策和管理制度的结果。”学院负责系统整合的高级副总裁沙利·考夫曼博士说，“基于质量管理的四项基本原则和‘所有的工作都是一个

过程的概念，这种以预防为导向的管理和工作方式能够帮助他们消除错误和不符合要求的代价。”

克劳士比的理念和教学方法非常有效。日内瓦集团公司常务董事对他的公司接受克劳士比学院培训后产生的结果感到震惊。他说：“我们最大的客户曾对我说，要么我们参加克劳士比学院的培训，要么从供应商的行列里被淘汰出局。于是我们启动了克劳士比学院的培训项目，没想到第一年就消减了60万美元的浪费和损失！”

其实，这种震撼处处可见。“30年来，我在ETCO集团想的只是更加深刻地致力于理解我们产品的诚信、我们对待客户的诚信，或我们彼此相待的诚信。”ETCO董事长说，“我们震慑于克劳士比学院达成共识的方法。其产生的结果简直是神奇无比。”

随着Crosbyism（克劳士比哲学）对美国公司经营方式持续的影响，克劳士比出版了他最后的一本书：《我与质量》——一本关于他的生活与事业的自传。2000年，他获得了YMCA国际管理理事会颁发的著名的“麦克菲勒奖”（该奖的获得者还包括其他一些领先的商业思想家，比如爱德华·戴明、彼得·德鲁克和汤姆·彼得斯），2001年2月他又当选为ASQ终身荣誉会员——美国质量界公认的最高荣誉。

2001年8月18日，克劳士比在北卡州的高地市因癌症离开了我们。世界失去了一位伟人，全球的质量界失去了一位最多产的领袖。“菲尔·克劳士比是因‘质量免费’的说法而使商界翻江倒海的传奇英雄。他创造出一种用于做正确事情——甚至坚信这类事情能够‘第一次就做对’——的愿望。”克劳士比学院现任总裁兼CEO韦恩·考斯特说，“幸运的是，他的理念和方法包含在全部保存完善、内容庞大的书籍、磁带、手册和其他文献的文库中。我们克劳士比学院全体同仁承诺，继续与全球客户保持互惠互利的关系，进一步

扩大 Crosbyism 的宣扬工作，帮助一代一代的商界管理者们走向成功。”

随克劳士比上路

在中国，从“全面质量管理”到“质量奖”，从 ISO 9000 到六西格玛的方法，我们与世界同时起步，却因为没有致力于创建质量政策与文化，而舍本逐末地追寻着时髦的工具与技巧；管理层兴趣缺乏，但对八股文式的成果汇报、奖章、证书却情有独钟；员工们失去了热情，早已学会如何与问题为伍，妥协、让步成了家常便饭，推诿、指责多是见怪不怪……企业被问题深深地困扰着，“质量”更是在高层的舌尖与基层的实物之间艰难起舞。质量人员被困扰着，他们苦思冥想、伸长脖颈，寻找灵丹妙药，但失望与无奈始终侵袭着他们……

某大型国企集团的副总经理说：“我们以前搞了很多的观念创新，也看到其他好的企业搞过，做的时候相对都是从上而下，领导重视，到下面工人那儿已感觉不是什么事了，只是干领导布置的事，至于为什么要这样干，不知道，要问领导。克劳士比其实就是让每一个人来做，在做事方法上是一次做对，每个人都要行动起来，一次做对这件事，而且要满足客户需求。我们现在的客户需求概念和以前相比又扩大了。以前的客户需求只是指企业外部，现在指的是内部的，内部的市场链，上升到客户间都是客户。就是说不花钱还能赚钱……我感觉菲利普·克劳士比的质量管理‘第一次就把事情做对’的概念、符合要求的概念是中国企业的灵丹妙药，也是中国企业做好的一种很好的模式。”

国内著名的 IT 企业集团高级经理说：“我确实有这样一种感觉，‘没有人谈质量比得上克劳士比’。他是用了浅显的道理把质量这种

复杂、抽象的东西说出来了，而且有可操作性，对我们的工作有很大的指导意义，尤其后期我们一直在推进……我觉得克劳士比（哲学）具有可操作性，确实，一些东西在企业里能被直接使用，这一点也是它和其他课程不同的地方。我们听了很多其他课程，都是一套套的理论，听得你头昏脑涨，到最后，你真正拿到的、企业可以实施的东西非常少。而我们非常看重的是（能否在企业中落实）实际的东西，否则讲得再好也没有用。我们非常看重它的可操作性和实践性，这对我们是最最重要的一点。”

质量是政策与文化的结果，不是程序与工具的产物。我们不是代替企业去策动一场文化的变革，而是教会他们自己去有目的地创建一种“质量文化”，从而使日常的每一次活动都能正确地完成，与客户、股东、员工、供应商的关系都获得成功。

因此，我们的教师不仅要有良好的教育、国际化的履历，更重要的是要在工商界中浸泡过，具有高级管理者的体验与直觉，懂得中国工商界的现状，懂得“生于斯、长于斯”的传统文化。这样才有可能忘掉“自己”、忘掉“英语”，扎根到现实的泥土里去沟通和考虑问题，才能与企业内各层次的人员直接对话，透过他们朴素的思想直接引发出源泉活水。

对成功的渴望使我们热血沸腾，释放出的能量让我们摩拳擦掌。从决心改进质量的这一刻起，我们实际上就已经踏上了永远设法让客户满意的道路。

作为变革时代的利器，零缺陷管理思想使企业长期困扰的问题迎刃而解；作为指导人们做人做事的知行导纲，它提供了一种人人都能明白的管理的共通语言，它能够有效地帮助人们拆除迷宫、拨云见日，使他们置身于“诚信”的真实世界的阳光下，体验幸福的生活。