



克劳士比经典译丛

我与质量

——零缺陷之父的生活体验

〔美〕 菲利浦·B·克劳士比 / 著
零缺陷管理中国研究院 / 译

QUALITY
AND ME

Lessons from an Evolving Life

Philip B. Crosby



经济科学出版社
Economic Science Press

F279.1/107

我与质量

——零缺陷之父的生活体验

〔美〕菲利浦·B·克劳士比 / 著

零缺陷管理中国研究院 / 译

克劳士比经典译丛



QUALITY AND ME

Lessons from an Evolving Life

Philip B. Crosby

图字：01 - 2002 - 0166

Copyright © 1999 by Philip B. Crosby
All Rights Reserved. Authorized translation from the English
language edition published by Jossey-Bass, Inc., a John
Wiley & Sons, Inc. company.

© 2005 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

图书在版编目 (CIP) 数据

我与质量：零缺陷之父的生活体验 / [美] 菲利普·B·克劳士比 / 著；零缺陷管理中国研究院 / 译. —北京：经济科学出版社，2005.3

(克劳士比经典译丛)

书名原文：Quality and Me: Lessons from an
Evolving Life

ISBN 7 - 5058 - 4016 - 9

I. 我… II. ①菲…②零… III. 克劳士比 - 自传
IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 020076 号

责任编辑：王 茵

责任校对：董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：潘泽新

我与质量

——零缺陷之父的生活体验

[美] 菲利浦·B·克劳士比/著

零缺陷管理中国研究院/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](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天津新华印刷一厂印装

690×990 16 开 21.25 印张 220000 字

2005 年 3 月第一版 2005 年 3 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-4016-9/F·3313 定价：49.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



经
Eco



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！

丛书总序

“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，则是伟大的，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公司为克劳士比拍摄了一部名叫《质量人》的电影开始，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，而绝无晦涩的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，对全球工商界领袖们的头脑与言行产生深刻的影响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了一块奖章而已。

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的一本书，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进行的重新思考、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）教授之邀为 21 世纪的领导者写作的，该书颇具散文的神韵兼具学术的深度，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，从而使读者能够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时，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”，这是他们生命中最基本的意愿。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“日出江花红胜火，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

于零缺陷管理中国研究院·北京

写书时遇到的一个问题往往是如何找到一个适当的书名。所有我能为本书想到的书名都太长了。似乎每本自传的书名都应该加上作者的名字，不过我的名字太长，会占去许多地方。在我的图书馆里有上百种传记和自传。一半以上都没有给读者提供一条关于书中内容的线索。《好运条纹》（*A Streak of Luck*）是关于托马斯·爱迪生（Thomas Edison）的；迪安·阿克龙（Dean Acheson）把他的书取名为《亲历创造》（*Present at the Creation*）。如果你不了解他们的情况，就很难知道这些书写的是什么。

我太太佩姬看到我在进行思想斗争，终于问我：“你的书到底是写什么的？”我回答道：“是写质量和我的。”这突然打动了我们，经过长时间讨论“我与质量”（*Quality and I*）之后，我们认为用“我”（*Me*）这一字眼是合适的，因为它是介词短语的最原先部分，而且，还挺押韵。

佩姬是我个人的精神支柱。她永远是实用主义者，她知道什么时候能让我的思想掠过，什么时间又去不断地发展它们。

我们彼此之间没有麻烦。

我非常感谢我的助手戴比·艾弗特 (Debbie Eifert)，她比任何人都称职。她曾耐心地教我如何使用电脑，多次帮我把已从硬盘中删除的全部书稿抢救出来。我们已经在一起工作了14年——从克劳士比合伙有限公司 (Philip Crosby Associates, Inc., PCA) 开始，经过四人事业公司 (Career IV, Inc.)，直到现在的 PCA II 公司。

作为一名作者需要许多鼓励。乔西-巴斯 (Jossey-Bass) 出版社的锡德里克·克罗克 (Cedric Crocker) 先生是我的编辑，他教我如何设计文本的构架，以便读者阅读。把“经验之谈” (Learning) 的片段用斜体字标出来就是他的想法。我感谢他对本书的信任。

在开始写作本书的时候，我已经从 PCA 公司退休，我和佩姬在位于北卡罗来纳州的海兰兹 (Highlands) 的卡尔拉萨杰 (Cullasaja) 俱乐部的家中享受着我们的后半生 (“Cullasaja” 是印第安语，是“一对妖怪”的意思)。我每个月在世界各地演讲两次，并写作了四本书，这使我感到满足。我们同印度质量基金会一起工作，并去过四次印度，帮助建立学校制度 (School Systems，在美国，学校制度对我的帮助是不感兴趣的)。我喜欢去 MBA 学校给学生演讲。我的健康状态非常好，可以努力工作，而且我也想再多活25年或更多年。那样的话，我就可以看着我的孩子们和孙子们长大成人。我对别的事业没兴趣，也无意尝试像过去那样去改变世界。所以，把 PCA 公司购买回来后，我发现它是一种奇妙的机遇和挑战。那些自称喜欢高尔夫球、写作能力比管理一家公司的能力还厉害的人，肯定在其他事情上也会说谎的。

写作本书时，我有许多保留，不过我喜欢这种过程。即使书一本都卖不出去，我也不会抱怨，因为我至少把自己生活的

故事放到了面前。我有意将重点放在我的观念的发展上，并描述出观念发展的过程中我自己的体验。经验是需要分享的。我不会对过去那些我认识的人说三道四的，除非他们是体验过程中的一部分。如果我非要将所有人全都囊括进来，那么肯定会遗漏一些人，而本书看上去就会像一本电话号码簿。最重要的是，我不想伤害任何人的感情。

我知道，在我的事业生涯中没有人阻止我去做什么事情或试图伤害我。有些人认为我错了，有些人则认为我不真实。我认为问题出在他们身上，而不在我身上，结果也证实的确如此。我基本上是孤军奋战，即使有许多人已经在实践中实施我的思想。我是一名信息狂，我对形势的了解常常比我所能请教的人还要多。所以本书是好是坏，都是我一个人的责任。它是真实的，而它的完整性则取决于我能回忆起多少。

无论如何，我非常高兴《我与质量》能够出版。我希望你们发现它对你是有用的。

菲利浦·B·克劳士比

于佛罗里达州温特帕克市

1999年1月

自我介绍

“读史：无它，惟读传记也，因它是生活而非理论，”本杰明·迪斯雷利（Benjamin Disraeli）如是说。迪斯雷利的劝诫是实用的，至少对我是这样。我的图书馆的书架上摆满了各种传记，我差不多大部分都读过。了解别人怎样度过他们的时光，如何发展他们的思想，如何采取行动或退缩，如何推销他们的观念，如何忍受各种拒绝，如何爱与恨，如何面对成功与失败，这些都是知识的重要来源。我们今天看到的全新事物并不多，几乎任何一件事情都已存在或在过去的某个时候已经有人用某种方式尝试过，根本没必要让所有的事情在我们身上再发生一次，以便我们学习。我们必须了解学习的机会何时能出现，有时这种机会并非总是显而易见的。我们经常需要花一些时间了解事情产生的真正原因。

我在16岁的时候，参加过“红十字救生员”考试，以便能够在夏季担任一名救生员。我是一名游泳健将，通过考试没什么问题。不过，有一项评判标准是浮水。我不会浮水，一到这个项目我就会翻身落马的。我的母亲习惯于躺在水面上，把

烟灰缸放在肚子上，整天在湖里漂浮，而我却沉底了。然而，我学会了如何假装浮水，并通过了考试。对于不会浮水这件事，我这辈子都感到不自信，也一直在尝试着掌握这一技能，然而这对别人来说却是非常简单的事情。

今年春天，我到一家防老化诊所去做身体检查。检查中有一项是做全身骨骼扫描。检查结果拿到了一张全身骨骼和骨头块的检查图片。医生给我看那些机器扫描出来的图片，我的骨骼很清楚地显示在图片上。他说，他从没有见过这种密度的骨头，“我打赌你在水中浮不起来，”他说：“你永远不可能骨折的。”我花了55年的时间才了解到，不能浮水不是我的错，我的身体构造决定了我不能浮水。而生活就是如此。我们对与自己有关的许多事情都知之甚少。谁了解骨头的密度？我就是
xii 一个无法学会浮水的“笨蛋”。

经验之谈：如果没有人知道事情是如何运作的，那么你大可不必因为自己不会做而感到不自信。

我们将在本书中讨论这种情况。在我的生活历程中，我学到了许多知识。不过我不知道它们是否都是领先的。我只有努力学习，勤奋工作。关键是培养一种开放的心态。传统的格言往往是错误的。通过审查这些对事物的看法，我们才能得到进步。

我的生活中有过许多失望，也有过许多成功，而且周围有许多学习的机会。我会很自然地想到，了解这种生活，对那些想了解别人是如何学习的人是非常有用的。我的头脑中时时充满了想法，有些非常棒，有些挺糟糕，不过它们都产生了，因为得到了各种不同的刺激。我认识到，我对已发生的事情常常是很重视的。那些在我和我的同辈们的童年或青年时代妨碍了

我们前途的人，并不看好我这只“丑小鸭”。仅靠常规的思路无法解释我在管理领域是如何变得有影响力，或如何有能力创造出获得财富的机会的。就我的背景来说，这种成功是没有理由的。我之所以成功了，是因为我积累了在态度和方法方面对我有用的、富有成效的知识。我并非天生就有才能；我的才能是我在生活中学习之后培养起来的。

经验之谈：人们对于预测自己或他人的未来好坏的认识是不够的。

自传的意图是了解某个人，而不一定是这个人生活中的事件。我们并不知道这些事情是如何产生的。因此，我没有记下同某人的对话，或者引用其他人的思想或评述。我每次在书中或文章里引用这些时都会出错。人们听到的东西是不同的。比如，我总是这么写或这么说：质量即符合要求。但至少有一位作者坚持认为，我对质量的定义是“符合要求”，因此，他们用一章或两章的篇幅评述：这是一个多么愚蠢的定义，因为确定要求仅仅是公司运营中一个很细小的部分。他们的解释使人们对我产生了一种完全错误的印象，但我从未理会这种矛盾。所以，我也不会对别人指手画脚。

我讨厌必须翻阅传记以便将主角的生活按年代顺序进行排列。我对本书的计划是，从最早的记忆出发，去追溯当时的事件和思想。为此，各章节是依据主要的事件来安排的。如果读者想了解我在特定时段的生活，就可以找那段时间的大事件。关于那段时间里，我并非总是保持年代顺序的一致性，而是写出那些我能记住的、对我产生影响的事情。

让我为本书其余部分的相关内容描绘一个大概的轮廓吧。我从前进道路上碰到的每一件事情中积累“知识”。读者也能

将这些体会与他们自己的生活经历联系在一起。我们之间大概没有什么区别。

考虑到方便读者阅读，本书分为四个部分。第一部分是关于我的成长历程：我有一个平静的童年，用正常和安静来形容更适合。第二次世界大战破坏了我的童年时代，逼迫我迅速地成长。我作为一名医生在海军服役，亲历战争；之后返回我的老家西弗吉尼亚的惠灵市（Wheeling），完全不知道未来会怎样。我上足病医学院学习、结婚，被海军陆战队召回后去了朝鲜战场；之后，我开始把握自己的命运，去了一家工厂工作。

经验之谈：我们在生命的第一个 21 年中所做的事情是不会再重复的。

本书的第二部分，描写了我如何在商界学习以及学到了什么。最重要的是，我认识到了许多事情都是错误的，需要有人来担当起改变这种管理哲学的职责。我把这种新的方式叫做“变革”，而不是革命。在我辞去 ITT 公司副总裁一职，不再为哈罗德·吉宁（Harold Geneen）工作之前，我已先后按自己的方式在 3 家公司工作过。

这种关系进入到第 14 年头，我的第三部分的生活开始了：在围绕第二部分生活的思考写下不少畅销书的基础之上，我开创一家管理教育公司，专事有关变革的教育。我依据自己的想法经营公司，并成功地使它成为一种快乐之源。在这段时间里，我写了 6 本书，赚了一些钱——是经营公司的所得，而不是出书所得。

本书的第四部分，描述了我如何以及为什么离开公司。我卖掉公司之后便专心写作 4 本新书，同时做关于领导学的主题演讲。不过，买下该公司的人把它带入了错误的方向，

于是，我又把它买了回来。在新的时期探讨如何使公司再生的问题。

xiv

我试图用一种有趣的形式写出隐藏在所有那些事件背后的故事。如果我做的或没做的事情能够帮助读者展开他们自己的人生之路，那么，我写的这本书也就算是有价值的了。

菲利浦·B·克劳士比

目 录

丛书总序	杨 钢
原版前言	菲利普·B·克劳士比
自我介绍	菲利普·B·克劳士比

第一篇 成 长

第 1 章 从惠灵到海军	3
第 2 章 海军陆战队里的足医	31

第二篇 了解质量变革的需要

第 3 章 探索工业界	47
第 4 章 领悟之路：马丁公司	69
第 5 章 严肃对待质量管理的变革	101