



克劳士比经典译丛

# 质量再免费

——如何在不确定时代把质量确定

〔美〕 菲利浦·B·克劳士比 / 著  
零缺陷管理中国研究院 / 译

QUALITY  
IS STILL FREE

*Making Quality Certain in Uncertain Times*

*Philip B. Crosby*



经济科学出版社  
Economic Science Press

# 质量再免费

——如何在不确定的时代把质量确定

〔美〕菲利普·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 IS STILL FREE

Making Quality Certain in Uncertain Times

Philip B. Crosby

责任编辑：王 茵  
责任校对：杨晓莹  
版式设计：代小卫  
技术编辑：董永亭

## 质量再免费

——如何在不确定的时代把质量确定

[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 18.75 印张 200000 字

2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7 - 5058 - 3545 - 9/F · 2802 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)

图字：01 - 2001 - 4221

Copyright © 1996 by Philip B. Crosby  
All rights reserved. Authorized translation from the English  
language edition published by McGraw-Hill Companies, Inc.

© 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

质量再免费：如何在不确定的时代把质量确定 / [美]  
菲利浦·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. 1

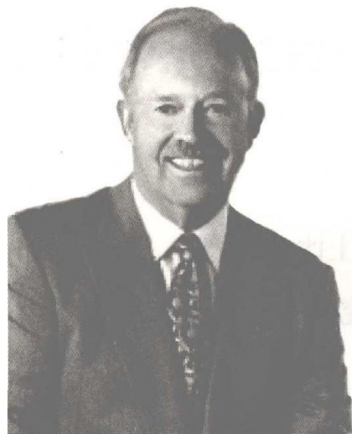
(克劳士比经典译丛)

书名原文：Quality Is Still Free: Making Quality Certain  
in Uncertain Times

ISBN 7 - 5058 - 3545 - 9

I. 质… II. ①菲…②零… III. 质量管理  
IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 032199 号



作为最伟大的管理思想家之一，菲利浦·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。其实它更是一张旗帜，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穿质量的洞穴，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



# 《质量免费》 序言

我已经学会在旅行时随身携带打字机，因为租用的打字机不但不可靠，也不见得每次都能租到。把这种机器交给航空公司托运也不是办法，因为手提打字机不够坚固，而够坚固的机器又无法手提。 ix

很自然地，你的邻座会好奇地问你是否是位作家。如果你真是位作家，你所要做的便只是回答：“是的，我是作家。”然后你们便可以一路交谈甚欢。问题是我从不认为自己是位作家。我自认为是位专业管理人员，只不过在我所使用的多种沟通工具之中，有一种恰巧就是写作。

这听起来似乎只是修辞上有一点点不同而已，而实际上并非如此。把你的理念解释清楚以便让别人能够了解，这正是写作这一行所要做的事情。不过要对理念进行动人的包装，以便让读者最低限度对它们加以琢磨，却是我平生努力不懈的志向。在我这些理念当中，有的已经被人们所接受，不过往往是在我宣扬它们数年之后才被接受。其实，这也没有什么让人觉

得不平衡的，我的这些理念从孕育到成熟，也花费了许多年时间。

我不是一位天生的管理者，我的家人始终希望我能成为一名医生。我父亲是一名足科医生，我叔父也是一名医生，我们整个家族多多少少都从事与医学相关的工作。在我长大成人之后，我也以为自己将步入医学界。

我并没有要讲述我的生平故事的意思，要不然，这一页还没谈完，你就会睡着了。我之所以讲这些故事，是有原因的。我是从企业的最基层干起的，先后担任过各种职位，就这样一步步干上来的。检验员、测试员、领班助理、助理工程师、可靠性工程师、小组工程师、部门负责人、经理、主管、公司副总裁等等，我全都干过。这使我有机会接受一套与众不同的“野路子”（Dirt under the fingernails）教育。而如果命运之神让我有一些信奉工程设计或会计之类的科学或行业的亲戚的话，我必无缘接受到这样的教育。

由于我有这些经验，因此看待事物往往喜欢追根究底，并且必须从那些实际执行工作的人的角度出发。我把观念以及观念的执行视为以人为导向（People-oriented）的。偶尔，我也会观察到一点未来的动向，知道什么事情会被人们所接受，什么事情会被人们所忽视。在为这本书准备材料的过程中，我尝试用一种能够产生效果的方式来强调沟通的方法以及观念的实际应用。

写作这本书花了很长的时间，其间我舍弃了许多多年来收集到的材料。“方格”（The Grid）和“确定”（Make Certain）一样，都是新的观念。这两套方法都是独特的、低成本的，而又是非常有效的。如果你无法与使用“方格”的管理层以及使用“确定”的基层员工们进行沟通，那么你的问题就太大了，这么一本小小的书无法帮助你。因为这不是公司的问题，

而是你的理解能力问题了。

我的员工们在准备这些材料时很有耐心。我的秘书弗吉尼亚·布朗尼科 (Virginia Brauneck)，极力把我杂乱无章的打印文稿修改为标准英文。她工作时时而皱眉，时而笑出声来，十分投入。在此我要对她表示感谢。

领导们对我的工作提出建议并表示关注。我因此很受鼓舞。一位高层管理人员半夜独坐在宾馆的房间内打字，这并不是所有的领导都能够理解的。好在他们都明白团队生存或死亡的推动因素是沟通。

25年来一直给予我帮助的人很多，在这里不能一一提及。其中有3位已经逝世，他们对我的意义非同一般，在此我对他们表示公开的追悼。这3位是：汤姆·威利 (Tom Willey)、吉姆·哈尔平 (Jim Halpin) 和默里·哈克 (Murray Hack)。

当然我还要感谢我的家人，他们无论何时都能理解我，关爱我。

我希望读者们能够按顺序阅读前面3章。这样会比较有意义。之后，则可以按照自己的意愿，爱读哪章，就先读哪章。毕竟，这是你们自己购买的书籍嘛。 xi

菲利浦·B·克劳士比

1978年于佛罗里达州

约翰斯岛 (John's Island)

# 《质量再免费》 序言

质量成为了一个问题，因为那些思考及写作有关质量问题的人们认为它与企业的管理是不相干的。人们普遍认为它是一项技术性很强、需要运用统计工具进行原因分析的工作。一些相关的术语、技术和概念首先是在工业领域中被提出并发展起来的，现在已经逐渐渗透到管理及服务领域中了。所有这些概念和方法的基础是一个被称为“质量控制”（Quality Control）的体系，它在包括机器生产工厂和组装加工业务中运作得相当顺利。人们希望尽早发现错误并重新加以处理。然而，在实际生产的全过程中，想时时刻刻做到这一点非常低效而且代价昂贵。这种思想的基础就是：在任何事务中都存在着变异，必须把它们检测出来并加以控制。因此，统计学方法就如同是这个问题的原因一样，又变成了解决手段。信奉这种生活方式的人们把它作为一种“自我实现”的预言（Self-fulfilling Prophecy）。他们花费了大量时间去努力评价别人的工作，而从未认

xiii

真思考过预防工作。这的确是个难以彻底去除、但又不得不面对的棘手问题。

《质量免费》(Quality Is Free)一书已经表明,质量的结果就掌握在管理者的手中,而不是质量控制部门那里。该书强调了预防与合作,而非发现与纪律。显然,客户将会得到的东西是由管理哲学和政策所决定的。在发现市场占有率下降以及客户投诉不断上升之前,几乎没有人相信这一点。直到这个时候,人们才意识到自己正在提供的东西并非那么完美。《质量免费》一书已经将这些说明得很清楚,目前这种观点已经得到了许多人的赞同。

xiv

20世纪80年代的质量变革(Quality Reformation)浪潮,可归因于管理者们乐意接受他们在质量管理中所应扮演的角色。“缺陷水平”(Defect Levels)和“不符合要求的代价”(Price of Nonconformance, PONC)的显著降低使得利润增加。如今人人都认为质量的前途是一片大好,管理者更觉得自己有责任担负起这种责任。不过一旦抱怨之火平息下来,客户逐渐对他们所提供的产品和服务感到满意时,事情又开始发生了变化了。管理者开始倒退,从认为自己应该主动关心质量退回认为应由委员会和团队负责的地步。

目前,我们发现自己再次面对这样一种体系[ISO 9000是一种,美国质量奖(Baldrige Award)标准则是另一种]:它们可以被“安装”在企业中,并被认为可以取代管理质量的工作。这种情形与20世纪50~60年代我在航天航空业界工作时一样。那时,所有的公司及其供应商都被要求取得美国国防部密切关注的“Mil-Q-9858A”质量体系认证。我们每个人都有一些关于该程序的书籍,以表明我们是多么的遵守该程序。然而在我所接触到的所有工作环境中,我从头到尾都不记得有哪个人是完全使用“9858”或按照它的程序来管理公司事务

的。事实上，对于每项具体的审核工作，美国国防部很难找到普遍适用的副本来进行审核。我们实际完成的工作比那些规则所要求的内容要多得多。它是不够的，即使是 ISO 文件也是不够的。因此，不可能找到一种合适的质量系统，将它安装到任何一个部门都能顺利完成这方面的工作。

我们同样发现，已经取得的成功使那些从事质量管理的人们从内心开始放松了对“零缺陷”（Zero Defects, ZD）的追求。自从接受了“六希格玛”（Six Sigma）标准以来，一些半导体供应商发现公司中出现了不符合要求的产品。“六希格玛”标准允许在每 100 万个元件中有 3.4 个有缺陷。我不明白这些管理人员为什么非要这样做呢？他们确实在为此付出代价。一个普通的晶片由 100 万甚至更多的元件组成，那么这样的标准就意味着所有产品都是有缺陷的。坚信这些不同评判标准各有其存在意义的人们，不得不延长每天的工作时间去面对现实世界。产品，就如同生活一样，是在被你创造着。管理者一旦放松对完美的不断追求，这就是他们得到的回报。

xv

我在写作《质量免费》一书时（1977~1978 年）正担任国际电话电报公司（ITT）的副总裁，我从 1965 年开始一直担任这个职务。这是一种让人痴迷的经历，也是一个了不起的机会，而在这之前我是不曾想到过的。来 ITT 公司之前，我已经是专业的质量工作者和部门经理，我自认为完全能够理解质量的含义。但是直到我成为执行官、与其他高层管理人员处在同样的位置之后，我才真正了解了质量的骨骼、血液和灵魂。该公司的一些部门在质量方面的确做得很好，而另外一些部门在这方面的的工作就不尽如人意了。政策、标准和监督对大家都是相同的，但不同领导人的思考方法和工作方式，就决定了其组织中的质量结果各不相同。通过实施一种体系来获得质量的方法收效不会太大；变革经营管理文化才是改变结果的关键。

正是从这方面入手，我的哲学才得以发展。

在这以前，也就是1952年，我从海军退役，到一家工厂的生产线工作，如果当时我就梦想着成为一名公司的执行官的话，那简直就是痴人说梦。起初，我认为高层人员就是可以给别人分派工作的人，那时我在现实生活中最高的工作目标就是成为一名普通的领班。然而，进入商业领域不久之后我就发现，一些固有的工作方式并非很实用。按照传统的观念，世界上没有任何一事物会是十全十美的。因此人们绝大部分精力都花在了检验最初结果，然后加以改正之上。工业领域是围绕着“可接受的质量水平”（Acceptable Quality Levels, AQLs）建立起来的。服务行业也如此效仿。所有事情都是按照传统的方式完成的：经过计算后的风险值写进了报告里，人们也普遍接受它。这与我过去几年中所积累的医学方面的经验是不相符的。

结果，我只能集中精力去试图改变传统的观念，并在这个过程中获得了成效：它使得我在位于奥兰多的马丁-马瑞塔（Martin-Marietta）公司以及后来的ITT公司中找到了更好的工作。这些工作使我有机会传授给管理者一种更好的管理理念。  
xvi 通过衡量这些行动以及财务结果（PONC）就可能使质量在一家公司成为主流，并引起管理层的注意。也正是这些成绩驱使我完成了《质量免费》一书。

当《质量免费》一书变得很畅销时，我离开了ITT公司。幸运的是，我开办了自己的公司——菲利普·克劳士比学院（Philip Crosby Associates, Inc., PCA），用来教育和帮助其他人。PCA公司已成为在全球拥有众多客户的大型上市公司，而且，在我担任首席执行官（CEO）时，我们从来不打电话推销自己，而仅仅是为上门求教的客户提供他们所需要的服务（在第6~11章将详细介绍PCA公司的故事以及我个人理念的发展历程）。

《质量免费》一书很快就成为了一种标准。该书已被翻译成 20 多种语言，几乎在世界上所有的书店都可以见到。我知道这一点，因为同其他作者一样，我也跑到书店去看过。从那本书出版到现在，我又完成了其他 8 部作品。其中有一些是关于质量的，而大多数则是针对一些人们普遍关心的一般管理问题所写作的。我一直在试图解释质量：意味着做你已承诺要做的事情，它并不是一种附加成分，而是一家成功企业所必需的最基本的元素。

当麦格劳 - 希尔 (McGraw-Hill) 出版公司让我重新修订《质量免费》一书时，我认为这是一个好主意。重读之后，我发现其中的语言和概念仍然是正确的，只是一些具体事例有些过时，需要更新。我特别想谈一谈正在研究的“健壮公司” (Tough Company) 的管理方法。

我的真实想法是重新审视这些基本概念，并且讨论它们是怎样被接受或受到批评的。在过去的 15 年里，人们对该书的评论相当多，它已经被誉为“质量革命”的始作俑者，其销量大约已达到 200 多万册。不过，正如其他作者所知道的那样，几乎没有多少人真正领会其中的内容。比如，就书名本身而言，仍然会被人误解；如果你认为质量就意味着“好的” (Goodness)，就很容易产生误解。“好的是免费的” (Goodness is free) 显然不符合实际，“让客户高兴是免费的” (Delighting the customer is free)，或者“适于使用是免费的” (Fit for use is free) 似乎也不合理。现实是管理者们应当面对的，而不是他们主观的观点。“好的”不是现实。

在《质量免费》一书出版之前，有一种不可告人的质量管理观点，即质量并非真的是管理出来的，而是被控制出来的。每个人心中都很明白这是怎么回事，但都不愿揭开这层“面纱”。质量控制、质量保证、可靠性和其他努力，除了对

xvii



消费者有一些保护作用之外，再无其他的作用了。这样的事情还在继续发生，而且仍将继续下去。就好比是毒品管理部门对待毒品一样，人们看到他们在不断地销毁毒品，但是却几乎没有什么成效。每天都有更多的毒品还在进行着交易。惟一的质量解决方法就是勤勤恳恳地工作，学习应该如何预防问题的发生、正确地做事，以满足客户的需要。同样，解决毒品问题的惟一方法就是消除瘾君子们的需求。这些工作与击落毒品运输机、捣毁毒品窝点、逮捕贩毒头目等没有什么关系。质量管理与检验、材料检查、体系认证以及其他娱乐活动也是毫不相干的。我将《质量免费》一书重新定位于20世纪90年代，甚至更远的将来。或许，这一次我可以讲解明白，而不再引起误解了。

我希望读者们能够记住，我所写作的这些内容都是我个人的亲身经历。历史可以作证，如果能得到一个真正体验过生活的导师的指引，我们将会会有更好的机会认识到生活的本质。而把人们的信念和事业置于没有任何人实际经历过的概念和指南中的做法，则是不负责任的。问问自己：那些老师是怎样懂得其所教授的知识的？那些知识是从哪里来的呢？难道一个从未结过婚的人可以道出婚姻的真谛吗？

我真心感谢妻子佩姬（Peggy）对我的耐心与支持；感谢助手戴比·艾弗特（Debbie Eifert）坚持不懈的工作；感谢出版者菲利浦·拉佩尔（Philip Ruppel）和责任编辑简·帕尔米里（Jane Palmieri）及整个麦格劳-希尔出版团队，感谢他们的指导和帮助。

**菲利浦·B·克劳士比**

1995年于北卡罗来纳州  
海兰兹（Highlands）以及  
佛罗里达州的温特帕克