



企业图书馆

日本经济的救世主

现代质量管理之父·统计学大师·美国经济复兴的导师

*The Kernel Reader on
Deming's Managing
Ideology*

戴明
管理思想
核心读本

中国社会科学出版社



企业图书馆

日本经济的救世主

现代质量管理之父·统计学大师·美国经济复兴的导师

*The Kernel Reader on
Deming's Managing
Ideology*

苏伟伦◎主编

戴明 管理思想 核心读本

05
10
01

山东大学图书馆藏书

C.93/147

55



0654651

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

戴明管理思想核心读本 / 苏伟伦主编. —北京: 中国社会科学出版社,
2003. 5

ISBN 7 - 5004 - 3749 - 8

I. 戴… II. 苏… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 109947 号

特邀编辑 张 敏
责任编辑 曹宏举
责任校对 林福国
版式设计 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010 - 84029453 传 真 010 - 64030272
网 址 <http://www.csspw.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 三佳印刷装订有限公司
版 次 2003 年 5 月第 1 版 印 次 2003 年 5 月第 1 次印刷
开 本 787 × 1092mm 1/16
印 张 14. 75
字 数 254 千字
定 价 30.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前言

戴明以曾参与创建日本现代经济奇迹而著名，而他作为世界级管理哲学家的地位也逐渐为世人所公认。从英国《当代管理月刊》选戴明为十大管理学思想家及美国《战略与经营月刊》选他为20世纪十大经营管理策略大师等，可以了解他自有其不可动摇的专业上的崇高地位。我们可以再以著名记者兼教授 Andra Gabor 2001年出版的《资本主义哲学家们》一书为例，她将戴明界定为品质运动与学习型组织这两大领域的先知。

戴明虽然对品管制度产生了革命性的影响，但早年他在美国的名气却远不及休哈特。早在1950年，戴明就告诉美国企业经营者产品品质的重要性，无奈当时美国工业界在订单应接不暇的盛况下，对他的忠告充耳不闻，让他颇感沮丧。直到1980年戴明80岁那一年，当时全世界因日本企业在国际舞台上的表现而羡慕不已，掀起一阵日本管理热。美国NBC电视公司播出《日本能，我们为什么不能？》的记录片之后，美国人才注意到这位促进日本拥有世界一流产品品质，被日本人尊称“品质之神”的学者。同时，戴明也赢得了“第三波工业革命之父”的美誉。

戴明对日本的贡献是巨大的。他最早于1947年以抽样理论专家的身份赴日，指导日本开展1951年的人口普查事宜。到了1950年，当日本正积极从事战后重建工作之时，日本科工联合会在驻日盟军最高统率麦克阿瑟将军的帮助之下，又邀请戴明赴日讲学，经过一年的授课之后，戴明的品管哲学令日本人佩服。在日本科工联合会的有效宣传与推动下，日本在全国范围内掀起了一阵品管热。从那时开始，日本定于每年十一月为“品管月”。戴明捐出了在日讲学的讲义费而设立“戴明奖”。这一奖项代表崇高的品质荣誉，深受日本企业界重视。1960年，日本天皇裕仁颁发戴明二等瑞宝奖。

之后30年，戴明在日本举办全面品质管理培训和咨询活动，日本全国各地

自发组织“戴明研究学习会”，并成功地影响了日本企业界及其领导层。1991年，当丰田汽车总裁丰田喜一郎先生代表公司领取“戴明奖”时，热泪盈眶地说：“没有一天我不想到戴明博士对于丰田的意义。戴明是我们管理的核心。日本欠他很多！”

二

20世纪70—80年代，日本企业打得美国公司在国际市场无立足之地之时，美国人才想到了戴明。他因此受到美国一些企业邀请，其中包括福特、通用、摩托罗拉、宝洁等CEO的求救。戴明帮助这些企业开始长期的生产品质改善和管理体制的变革。甚至美国宇航局、海空军后勤指挥部、美国农业部等官方或非官方服务机构、商业院校、医院也对戴明的理念产生了浓厚的兴趣。于是戴明从1980年开始，不断地在全美各地举行“四日研讨会”，协助美国企业进行品质运动。10年之后，美国企业重新焕发了生机。

毫无疑问的是，戴明给美国所带来的人性化的管理体制和创新思想。从而为今天美国不断的技术改善、持续的经济增长奠定了基础。

因此，“现代管理之父”彼得·杜拉克高度评价戴明：“他对日本和美国都产生了难以估量的影响。虽然在祖国屡遭拒绝，但他是一个特别爱国的美国人。”

三

在他赴日本工作以来的50年里，戴明已建立了一套完整系统，即他在晚年称之为的渊博知识体系。这是一门精微高妙的“新经济学”，适用于工商业、政界、教育界等等。也是个人修养精神、公司发达、社会繁荣所不可缺少的。

他著名的“四日研讨会”，就是与世界所有工商界、政界、教育界等人士交谈、交换心得的过程。他数10年深思熟虑，教学相长（他执教纽约大学企管研究所50年，除了自己出书之外，还鼓励朋友及学生发扬其理念，从而在世界上形成了戴明学派。

戴明的理念主要包括：

- 客户是生产线上最为重要的环节。
- 仅以客户满意为目标是不够的，您必须超越客户的期望，进而增进您的信誉，赢取未来的生意。



●品质（可靠性、一致性、可预测性、可依赖性）的改善等同于降低变异，统计研究即为变异研究。

●组织必须以“客户至上”为其理念，采取团队形式运作，革除西方管理形态固有的内部竞争和冲突。

●团队合作应延伸至客户、供应商关系。

●绝大多数的问题及困境皆因管理不当所造成，真正的品质必须由董事会做起。

●良好的操作、全力以赴、辛苦工作及经验等都不足以成事，而是要组织里的每个人必须了解所需要的改革及其理由。

●知识是无可取代的。

戴明在管理方面的核心理念是“不断改善”和“享受工作乐趣”。这两句话对一般人来说是唐突的，但对戴明来说是关键词，是有深意的。《戴明修炼Ⅱ：永不止息的改进》的作者谢尔肯·巴赫说：“我认为，如果要用一句话来总结戴明的理论，那就是‘通过工作的艺术，达到自主的喜悦’。”

四

戴明一生著作虽不算多，但他实用性的管理理念和方法都十分重要。由品管到管理；协助企业脱胎换骨的“管理十四要点”以及力主以合作取代竞争，达到所有参与者“全赢”的精髓等等，是他一生思考、观察的结晶，有利于重新定义企业的社会责任与雇佣关系。

中国企业正处于转型时期，加入WTO之后，戴明的管理理念和方法对于中国人来说，更加需要。他的观点可以应用到任何过程上。他的管理哲学可以应用到企业环境上，或是政府机构上，不论其规模大小。

本书力求全面地概括戴明的管理理论和方法，让中国人来了解戴明，去发现戴明并实践这位经营管理策略大师金子般的思想。我们相信中国也会掀起一场企业管理运动，来提高中国产品品质和持续竞争能力。这就是本书的目的。

日本能，美国能，我们为什么不能？

若对戴明管理思想感兴趣，请相互交流。我的E-mail: Catalog888@china.com; 手机: 13701107481

苏伟伦

2003年1月于北京

戴明小传

威廉·爱德华·戴明 1900 年 10 月 14 日生于美国依阿华州的苏市 (Sioux City)，病逝于 1993 年 12 月 20 日，一生岁月几乎涵括了整个 20 世纪。美国参加第一次世界大战那年，他才 16 岁；日本轰炸珍珠港时，他 41 岁。日本战后民不聊生、百废待举，决定邀请一位外国专家前来帮助那一年，他 50 岁。然而，一直等到他 80 岁，也就是美国国家广播公司报道出他的新闻专辑“日本能，我们为什么不能？”之后，他的祖国——美国，才终于发现了这位旷世奇才。

戴明出生不久，他的父亲威廉得到了怀俄明州新开放的自由土地之后，举家迁移到柯第市，然后再到鲍威尔市。他们在这里的第一所住屋是沥青纸屋顶的陋屋，只有一节货车车厢大，这时他们的生活很艰难，戴明回忆他的“母亲牵着他和他哥哥的手，乞讨食物”。

他的母亲曾经在旧金山学音乐，现在则在鲍威尔教钢琴和音乐。有些付不起学费的学生就拿食物或其他生活必需品来代替。

戴明在鲍威尔上的第一所学校的学生从一年级到六年级都有，在同一间教室上课，一共只有一位老师。他 12 岁时，有了第一份职业，周薪 1.25 美元。

高中毕业之后，他在 1917 年进了位于拉勒米的怀俄明大学。当时没有学费，戴明靠着储蓄以及打工和家里不时补贴的 50 美元生存。

1921 年他从怀俄明大学毕业，获得主修物理学的学士学位。他继续留校一年，学习数学，并帮助教工程课程。然后他在科罗拉多矿业学校中谋到了一个职位教物理学，在那里一共呆了两年。他同时也在科罗拉多大学注册，1924 年毕业，获得数学与物理学硕士。

因为戴明的成绩优秀，他的教授建议他去耶鲁大学。戴明后来说：“我认为李斯特教授疯了。”无论怎样，曾经在耶鲁大学做过学生的李斯特教授替戴明写信给耶鲁大学，于是耶鲁大学给了戴明一份奖学金，外加一份助教工作，每年 1000 美元薪水。1928 年他从耶鲁大学毕业，获得了数学物理学博士。他的论文是关于氦原子中核子的堆垒研究。

读博士学位时，他暑假到芝加哥的西方电器公司的贺桑厂兼工，研究电话发

报机。他在这里接触到几位对他影响很大的科学家、数学家和统计学家，其中就有休哈特，后者被认为是“品质的统计控制之父”。

戴明的第一份专任工作是在美国农业部的氮气研究实验室。他也是在1930到1946年之间国家标准局附设研究所数学与统计学的特聘讲师。从1933年到1943年，戴明是美国农业附设研究所的数学与统计系主任。在这期间戴明与他人合作进行了许多关于抽样以及现代统计学其他层面的基础研究。他邀请了该学术领域中许多知名人物到农业部研究所来演讲。他在1938年所写的38篇论文几乎都是关于物理学或物质的物理性质，但是他的教学范围以及应用统计方法的领域也日渐拓宽。

1938年的3月，戴明的老朋友休哈特在农业部做了四次演讲；通过戴明在编辑上的协助，出版了一本内容包括这四次演讲的著作：《由品质管制观点出发的统计方法》。序言是戴明写的。1980年休哈特的开创性著作《制造商品品质的经济管制》为纪念初版50年而再版时，卷首语也是戴明撰写的。

20世纪30年代末期，美国统计局考虑使用抽样以代替全面计数来做人口普查。他们需要当时最好的专家，因此要求戴明参加。于是在1939年戴明成了统计局的首席数学家兼取样顾问。结果发现，抽样的好处比预期得更好，不但可靠且具有成本效益，而且结果的迅速回复使得普查的数字在商业上与政策上成为更为有效的工具。今天我们把抽样当做在公共事业及私营企业中的常事，但在当时却是革命性的。

戴明在统计局时开始把品质管制的方法应用在非制造环境上。以休哈特的研究为基础，他用品质管制的统计学方法来研究品质与可靠性。统计局是美国政府机关中真正成功的一个例子。它以别的公立或私营机关无法相比的低成本，提供了在广泛领域中的精确信息。戴明这时也开始在美国做关于品质管制的演讲。

1946年他离开统计局，设立一个私人的统计研究的顾问公司。他也加入纽约大学工商管理研究所的阵营。他第一次去日本是以国防部顾问的身份去的，以后在1950、1951、1952、1955、1956年都又回去过。日本的“戴明奖”是1950年12月创立的。

1955年，戴明得到由美国品质管制协会一年一度颁发的休哈特奖章。他的科学论文到现在已发表了170多篇，写过7本教科书，以及无数的文章。

1980年NBC电视台的白皮书报告“日本能，我们为什么不能”中，戴明占了显著的地位，节目叙述他在日本的经济转变中扮演的角色。于是他的名字就被在这以前不知道他在管理与品质上所做贡献的美国商界决策人物所注意。从此，

他原本已很忙碌的顾问公司，这时更忙了，而今天他的日程已经排到3年以后。每年他开设二十几次每次四天的讲习班给美国的管理人，每年夏天去日本颁发“戴明奖”。他仍然继续在纽约大学任教，同时还给全世界的许多大公司做顾问。

1987年，当时的美国总统里根给戴明颁发国家科技奖章。1988年，他又接受美国国家科学院颁发的杰出科学事业奖。

美国统计协会都市分会于1990年成立年度“戴明奖”，颁发给对改善品质和生产能力有贡献的人士。戴明是国际统计研究所的会员。他于1983年被选为美国国家工程学院的院士，在1980年被选入位于代顿的科技名人堂，并于1991年进入汽车名人堂。

戴明一生轻名利，同时认为组织固然可以造势，但对创作、创新上帮助有限，所以他有全球性的“义利”网络，效果相同，何况他们的“四日研讨会”合作的机会很多（1980年起，每年至少20次，每次500人到数千人）。不过他去世前将其微薄财产捐出，成立“戴明学会”。

目 录

前 言

第一篇 成功的品质管理

著名管理大师彼得·杜拉克说：“戴明对日本和美国都产生了难以估量的影响。虽然在祖国屡遭拒绝，但他是一个特别爱国的美国人。”

戴明的品质管理方法被日本企业奉为神明，大大提高了日本企业的品质。到了20世纪70—80年代，不只是产品品质而是整个日本企业打得美国公司在地上翻滚挣扎时，美国企业才发现戴明对他们来说，是多么重要！这时，戴明开始协助美国企业进行品质运动。10年后，美国企业重新焕发了生机。

第一章 品质与管理	3
一、戴明的品质管理方法对日本、美国的巨大影响	3
二、真正利润来源于忠实的顾客	7
三、目标管理不利于品质管理	9
四、品质成本的管理	10
五、戴明式公司与标准公司	12
第二章 品质必须高于一切	15
一、品质与生产能力、利润之间的关系	15
二、利润向前推算，还是向后推算	16
三、追求成果的压力	20
四、品质管理的两大错误	21
五、为什么品质能提高利润	23
第三章 品质的真正内涵	25
一、什么是品质	25
二、消费者是生产线上最重要的一部分	27

三、谁才是真正的顾客	27
四、品质的金三角	28
五、服务业的品质是什么	29
第四章 改善品质并不简单	33
一、品质责任不容推诿	34
二、高层管理人应该为品质负责	35
三、改善的连锁反应	37

第二篇 企业管理的十四项要点

企业管理的十四项要点是戴明一生思考的结晶。虽然他的许多例子是以美国大制造企业为例的，与我国企业形态不同，但这些观念仍值得我们深入思考。戴明指出，这十四项要点是美国企业转型的基石。不论企业大小，服务业或制造业，它们尤其适用于企业的事业部门。

第五章 创造一个改善产品与服务的一致性目的

创造一个改善产品与服务的一致性的目的，就是具有竞争力，持续经营，以及提供就业机会。（第一项要点）

第六章 采用新的管理哲学

新的管理哲学使我们无法继续生活在过去所能忍受的品质水准上。顾客的要求愈来愈多，未来的企业必须迎合这些要求。（第二项要点）

第七章 停止依赖大量的检验

我们仍然需要检验，但不能完全依赖检验。有些产品需要检验，检验是重要的，而误用检验会造成重大损失。（第三项要点）

第八章 持续不断地改善生产和服务系统

管理人员的职责是要创造一个令人愉悦的工作环境：改善现有产品和服务、改善现有流程。（第五项要点）



- 第九章 消除那些剥夺人们以技术为荣的障碍** 52
- 消除那些不能让工人以其工作艺术、技术为荣的障碍。管理人的责任应由仅重视数量改为重视品质。消除那些不能让管理人员及工程人员以其工作艺术及技术为荣的障碍。这意味着必须取消年度考绩制度及目标管理。(第十二项要点)
- 第十章 排除员工的恐惧**..... 54
- 排除恐惧感,使人人都能有效地为企业工作。(第八项要点)
- 第十一章 破除部门间的障碍** 56
- 破除部门与部门之间的障碍。研究发展、设计、销售与生产人员必须以团队精神工作,并事先发现产品及服务可能遇到的潜在问题。(第九项要点)
- 第十二章 取消针对工作人员的标语、训示及目标** 58
- 消除那些要求工作人员做到零缺点,即高生产力水准而提出的标语、训示及目标。(第十项要点)
- 第十三章 废除为员工们设定的数字配额**..... 60
- 以领导替代废除工作标准量,以领导替代废除目标管理和数值目标。(第十一项要点)
- 第十四章 建立领导体系**..... 62
- 管理者的工作不是督导,而是领导。管理应致力于改善根本,也就是建立起产品与服务的品质理念,然后把这种理念转换成设计及实际的产品。因此,变管理者为领导者。以成果为重点的观念必须废除,代之以领导。(第七项要点)
- 第十五章 建立在职培训制度** 64
- 建立在职培训系统。管理层必须接受培训,全面了解从进料到客户的所有环节。其中心问题是,要了解“变异”。(第六项要点)

第十六章 建立教育及再培训计划 66

建立一个朝气蓬勃的自我教育与改善的活动。(第十三项要点)

第十七章 废除采用最低标准制度 67

在商业界，常以最低的价格标准来决定生意。我们无法承担由此造成的损失。过去，采购部门往往只注意采购时的价格，却忽视了使用时的种种成本。(第四项要点)

第十八章 采取行动完成转型 70

让企业中的每个人都致力于这种管理转型的工作，这种转型是每个人的工作。(第十四项要点)

第三篇 “红珠”“漏斗”试验的教训和启示

戴明的“红珠”实验和“漏斗”实验，是他举办著名“四日谈”研讨会的内容之一，都是渊博知识理论中的重头戏，目的在于协助听众理解他的管理理论，与会听众大多数是美国企业界的管理人员，而这两个实验对美国企业管理人的管理理论影响极其深远。

第十九章 红珠实验的教训和启示 75

- 一、戴明深入浅出地阐释红珠实验 75
- 二、红珠实验的14点启示 85

第二十章 漏斗实验的教训和启示 87

- 一、漏斗实验规则的调整 87
- 二、真正的改善 92
- 三、努力的改善 97

第四篇 渊博知识体系

戴明的渊博知识体系就是一套“把力气用对事”的体系，它包含系统理论、变异理论、知识理论和心理学四个部分。它使用统计学的原理，从整个系统的角度来处理工作过程。知识理论是用来预测的，心理学知识也是必须

的，因为我们总得与人相处。渊博知识的各个部分不容分离，它们相互影响。因此，心理学的知识若没有变异的知识相伴是不完全的。

第二十一章 对于系统的认识	101
一、系统是什么	101
二、系统相互依赖的重要性	102
三、系统观念的一个例子——客户/供应商流程图	103
四、局部最佳化的不当做法	104
第二十二章 关于变异知识	106
一、变异理论	106
二、变异的特殊原因与共同原因	107
三、变异易于了解	108
第二十三章 知识理论	110
一、一套知识理论	110
二、知识组成的要素	112
三、知识需要时间传播	115
四、作业定义	117
第二十四章 工作心理学	121
一、内在动机和外在动机	121
二、矫枉过正的奖励	122
三、金钱并不是最好的回报	123
四、真心感谢的价值	124

第五篇 系统思考：新领导力的核心

戴明的系统观就是“将生产当做一个系统。品质改善涵盖整个生产过程，由进料到消费者，以及为未来的产品与服务而重新设计”。因此，领导者的基本责任，即要以系统方式看待工作，进而了解及整合系统的组成，同时，如何运用系统思考来了解并改善系统的有用方式。

第二十五章 建立系统观点	127
一、系统的真正内涵	127
二、设立共同努力的系统目标	128
三、对未来的展望	129
四、系统流程图的启示	130
五、戴明系统观的另一版本——SIPOC 模式	131
第二十六章 如何系统思考	135
一、关于以顾客为优先的系统思考	135
二、关于顾客链的系统思考	137
三、关于现场的系统思考	140
四、供应者与投入的系统思考	142
五、SIPOC 与组织的关系	143
六、系统思考的九大障碍	144
七、系统思考的各种方法	144

第六篇 有效的人力资源管理

戴明说，管理不要评估员工，将员工划等级，或把他们分类，我们的目标是协助员工使系统达到最优化，让人人受益。

生命并不单纯，组织是社会网络和技术过程的复杂系统。采取过分简化的途径，无助于解决复杂的问题。因此，领导者首先要学会从不同角度来思考。

第二十七章 人员的管理	149
一、有作为的管理者的十四项特征	149
二、让员工互动成为正值	151
三、管理者能明辨变异的共同原因和特殊原因	152
四、管理者应该挖掘问题的真实原因	153
五、管理者应该明白谁需要特别的辅助	154
六、管理者应该进行有意义的检查	156
七、管理者应该消除恐惧	158
八、管理者职责的反思	159



九、管理者必备的 66 条责任	160
第二十八章 人员的领导	168
一、领导者必备的四种能力	168
二、有领导的地方就有领导者	176
三、成功领导者的行为准则	177
第七篇 组织持续革新、改善、转型	
戴明理念的主旨，并不只是要变革，更要革新、改善，变得比以前的情况更好。然而，什么是改善呢？什么是以前的情况呢？什么是“变”呢？为了回答这些问题，我们要从各种政治、社会和科学上的革新、改善理论谈起。戴明还指出，转型是每个人的职责。每个人都必须改变其视野，不只在商业原理上，而是要改变对整个世界运转的更深层次上的看法。	
第二十九章 持续革新	185
一、革新的理论	185
二、革新理论的其他要素：依赖、独立、相依	186
三、革新的 3 种障碍	188
四、革新的三大策略	189
五、革新的六条公理	191
第三十章 持续改善	192
一、计划：发展改善计划	192
二、执行：实践计划	195
三、研究：研究结果	195
四、矫正措施：根据新的知识调整流程	196
第三十一章 持续转型	198
一、转型的必要性	198
二、管理转型的十五项要点	201
三、转型的抗拒	202

第八篇 合作取代竞争，所有参与者都赢

到了20世纪90年代，戴明已经由统计品质、管理的领域再度提升，归纳出“经世济民”的理念，他提出了与传统经济学迥异的观点，力主以合作取代竞争，达到所有参与者“全赢”的境界。

戴明指出，我们应尽量以合作替代竞争，共同追求双赢。因为有竞争，就一定有输赢。尤其是在同一个组织内，管理人实在没有必要制造“假性缺乏”的现象，导致不必要的竞赛与对立，而应鼓励员工共同合作，一起为公司总目标努力。

第三十二章 合作取代竞争	207
一、对合作的各种看法	207
二、合作的真正内涵	209
三、完全不该有的竞争	210
第三十三章 管理者与员工间的合作	213
一、强行引入员工间的竞争只会导致冲突	213
二、加强管理者与员工间合作的意义重大	214
第三十四章 竞争对手间的合作	217
一、竞争对手间合作的重要性	217
二、设立竞争对手间合作的标准	218