

绝对克劳士比经典

质量无泪

Quality Without Tears

The Art of
Hassle-Free
Management

- [美] 菲利普·克劳士比 / 著
- 北京克劳士比管理顾问中心 / 译

 中国财经出版社
McGraw-Hill Education

向大师学管理

质量无泪

[美] 菲利普·克劳士比 / 著

◎ 北京克劳士比管理顾问中心 / 译



QUALITY WITHOUT TEARS

- ◆ 第一次就把事情做对
- ◆ 零缺陷

中国财政经济出版社
McGraw-Hill Education

图书在版编目(CIP)数据

质量无泪/(美)克劳士比著;北京克劳士比管理顾问中心译. - 北京:中国财政经济出版社,2002

书名原文: Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management
ISBN 7-5005-5658-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 015198 号

Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management

by Philip B. Crosby

ISBN 0-07-014530-X

Copyright © 1984 by Philip B. Crosby.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Chinese language copyright © 2002 by McGraw-Hill Education and China Finance and Economic Publishing House. All rights reserved.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

著作权合同登记号:图字 01 - 2001 - 3083

中国财政经济出版社 出版

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

E-mail: webmaster@business-win.com.cn

(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

北京印刷一厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 16.625 印张 140 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月北京第 1 次印刷

印数:1-10 000 定价:39.80 元

ISBN 7-5005-5658-6/F·4982

(图书出现印装问题,本社负责调换)

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，了解什么和如何学习？
- 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。

作者简介

菲利普·克劳士比（Philip B. Crosby）拥有 39 年亲历亲为的质量管理专业人士和企业执行官的经验。在马丁·玛瑞埃塔公司工作期间，他创造了“零缺陷”的概念。在 ITT（国际电话电报公司）做副总裁的 14 年里，他负责全球 87 个分部的质量工作。1979 年，他创建了“克劳士比学院”（PCA），并领导该机构发展成为全球最大的质量管理与文化变革管理的教育和咨询的上市公司。每年有超过 2 万名执行官和经理人接受过该学院的教育与培训。

1979 年他出版了开山之作《质量免费——确定质量的艺术》，并由此把源于美国，进而波及全球的质量革命运动推向新的阶段。他的“第一次就把事情做对”的商业哲学改变了美国人做人做事的方式，他也因此享有了“质量宗师”、“管理大师”以及美国“商界传奇”的美誉。

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。

除本书之外，他陆续出了 14 本畅销书，包括《质量免费》、《质量再免费》、《领导法则》、《质量反思录》、《完整性——21 世纪的质量》、《经营事物》、《永续成功的组织》、《来谈质量》、《领导——成为执行官的艺术》、《我与质量》等。

作者：菲利普·克劳士比

翻译：北京克劳士比管理顾问中心

Crosby Institute for the 21st Century, China

代 序

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——无困扰的管理艺术》（其中，他第一次讨论了他的极富盛名的“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机会步步提升。

“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’的教育的。”

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，“我们震撼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 6 个西格玛的方法，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

层兴趣缺缺，但对八股文式的成果汇报、奖章、证书情有独钟；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……

姚致清，许继电气股份有限公司副总经理、中国电器工业协会保护和自动化分会秘书长说：“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。”

李朝林，联想集团高级经理说：“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，听得你头昏脑胀，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。

为员工创造生活，为客户创造价值，为股东创造财富；管理需要创新，永续成功的组织更需要管理的创新。管理的乐趣也正在这里！描绘出心中的愿望吧，让我们随中国克劳士比学院一起上路！

杨钢

ci21@sohu.com

克劳士比学院（中国）

北京克劳士比管理顾问中心执行总裁

youngang@chinacrobyclub.com

序 言

当我在 1984 年写作《质量无泪》时，我已经经营“克劳士比学院”（PCA）5 年了。我们已经为成千上万的执行官和经理人开办过教育项目。我们正在向欧洲和亚洲扩展，已经开发出音像制品来教育那些执行官和经理人的全体员工。公司的成长已经成为他们的 CEO 的全职工作。PCA 不是一家真正的咨询机构，而是一个教育组织。我们虽做一些咨询工作，但基本上是在教人们应该如何正确地做事。我认为，作为一名独来独往的咨询师，即使住在客户那里也不太容易了解一个组织。

《质量无泪》的产生，是因为我希望弄清一个事实，那就是：质量改进的关键是理解概念，而不是移植一些复杂的系统。无论在奔忙中、在家还是外出旅行时，我都在拼命地写作，基本上是用一台手提打字机，因为那时个人电脑还没有普及。我想要强调的是，造就完美的质量是管理工作日常的一部分，而不是由某些特别团队来假定要完成或可能完成的东西。我强调的是，这些事情都能够完成而无须痛打员工，无困扰的组织是可能的。为了解释这一切，我用了一种对我来说变化不大的方法。选用方格和事例的意图在于告示管理者他们才是引起麻烦的人，问题是如何做到这些而不至于使它们变成陈词滥调。对那些为生活而实际工作的人产生真正的影响是很有必要的。

在过去的几年里，本书已被翻译成多种文字，我也就本书是否已达到这个目标同世界各国的读者交谈过。似乎他们全都谈到“解剖被问题困扰的组织”，以及反映全球共同问题的“激励反了”等章节，那些有大公司经验的人则谈到“浅蓝”公司的沟通问题。而且，每一个人都喜欢对“质量管理的四项基本原则”的

宽泛解释。但我发现，在拉丁美洲、非洲和亚洲，几乎很少有人听说过狄更斯的故事《圣诞颂歌》。他们认为，虽然狄更斯是故事的原创者，但显然我在此基础上创造了一个非常棒的故事。我曾用这个故事作为表现今日晦涩的管理标准的具有长久影响的素材，我们甚至把它拍成了一部由影星小以色列姆·津巴利斯特担纲主演的电影，还由芝加哥电影公司制作发行了录像带。

1979年，随着《质量免费》的出版，管理者关注质量的需要已变成显而易见的事了。从那时起，已经获得了巨大的进步，而且许多公司都已取得了市场的份额和优质的信誉。然而，在1995年的今天，当质量属于质量部门的管辖范围时，我看到有些事情又摇摆着退回到“那些旧日的好时光”。这就好比认为财务管理属于财务部门的职能一样。有种趋势是找一个“系统”，安装之后便能造就完美的质量，并可用获奖的方式显示“质量”的确存在着。可是，一如既往，管理上不存在包治百病的系统。否则的话，只要我们这样去做就有可能得到它，那么，这个世界也太美妙了。因为真实的情况是，只有概念和理解才能产生合意的结果。

许多书的命运是始于辉煌，进而弱化并被人遗忘的。《质量无泪》则是低调开始，几年后逐渐显露山水并“放开手脚”的。之所以产生这种变化，是因为人们发现，他们能够实际地把它当作达成质量的实用指南来使用。它用日常的术语解释概念，并用事例树立起与真实生活相联系的榜样。事实上，圣诞的幽灵不可能再现现实的生活，不过他们所传达的信息却是正确的。

麦克劳-希尔的菲利普·罗佩尔和吉姆·贝赛特是本新版书的责任编辑，对他们的工作我表示感谢。

希望你能发现本书是有用的，而且是令人赏心悦目的。

菲利普·克劳士比
佛罗里达，冬园

初版序言

1979年2月，暴风雪笼罩着康涅狄格州，久居这里的人们对这种风雪天早已司空见惯了，虽然不曾学会去喜欢但早已学会如何泰然处之，因此他们仍能照旧行事、视若平常。

就在这么一个“照旧行事”的风雪之晨，我站在纽约地铁切斯特站台等车。这个车站虽然不像格林威治站那么优雅、那么闻名，却离我家最近；况且，每天早上7点42分都有一班空车从这里发出，在“黑麦”站稍作停留、满载乘客之后，便像早期最好的传统广播剧中的配音一样，轰隆轰隆地驶向纽约中心车站。

14年的上下班生涯中，我早已知道这条路线是所有路线中最好的一条。它虽然平淡无奇，却总有位子坐，而且可靠、准时。每天，我出了车站，从公园大道往前走，总能在8点45分到达办公室。这个早晨，我知道下车后的那段路程将是寒风凛冽、步履维艰的。光是走过联合碳业大厦（现已卖给汉诺威制造公司），就是对自己的一种永恒的考验。

坐在火车上，我不禁开始疑惑这种日复一日的的生活是否命中注定。环顾四周净是熟悉的面孔，在过去2500次车程中似乎从未改变过，每年的岁月都在他们的脸上平添了听天由命的表情。

没有比在曼哈顿区工作更令人兴奋的事了，而每天从格林威治村上下班的经验更是夫复何求。但是，当它成为例行公事时，便开始成了一种困扰。如果有一天，因为某些原因，车上一张报纸也没有，以至于乘客们必须彼此取悦来打发时间的话，那简直是一场悲剧。因为在地铁车上大声说话的只有观光游客和偶尔乘车的人。

我的思绪飞到了佛罗里达州维拉海岸，我们在那里有一幢小

公寓。此刻，我的太太雪莉正在那儿，而我却必须留在纽约参加每月举行一次的管理例会。还得过好几天，我才能回到那里度周末，享受温暖的阳光。然后要启程飞往布鲁塞尔，参加为期一周的 ITT 的内部管理会议。

我一向觉得，惟一比参加这些会议更糟的事情，就是没有被邀请参加这些会议。

当到达办公室的时候，我接到一个由畅销的商业杂志的编辑打来的电话，他说他们看过我写的那本《质量免费》（*Quality is Free*），觉得非常精彩。他们打算在杂志中介绍这本书，希望我能为他们说几句话，并提供一张照片，登在附录的短文中。我答应了他。

机会来了。一本畅销杂志上对我有利的书评，会引得其他公司的执行官们来找我咨询或寻求帮助的。事实上，我平均每个星期都会接到这样的电话，这正是我一直在静候的佳音。

我想，假如我可以争取到五六个客户，帮他们实施质量改进的工作；每年写一本书；偶尔作作公开演讲——我就能搬到向往已久的维拉海岸了！

可这就意味着我必须离开 ITT 这个待我不薄的公司。也就是说要放弃还差两年就能领到的退休金，而且从此以后没有健康保险、伤残保险，也没有人寿保险。

然而，我觉得这些顾虑都无关紧要，我急于走到外面的广阔世界，去看看我是否可以帮助美国的管理者看到茫茫大海中的灯光。质量已经迅速变成被人遗忘的项目了，因为管理者对它的态度太过天真，而“工人们”往往要替管理者造成的困难问题背黑锅。

我认为，ITT 的人对质量都已心领神会了，而且效果卓著。所以，为什么不将这些推而广之呢？而且，此时不做，更待何时呢！

于是，我走下楼去，提交了辞呈。

我花了两个月的时间，才使每个人相信我是真的要辞职；然后，又花了两个月的时间才真正地离职。这段时间，我卖掉了位

于格林威治区的房子（这是我在当时惟一赚了点钱的投资），另外在靠近奥兰多的冬园区买了一幢房子。我们觉得维拉海岸的确太远了一些。不过，我们还是保留了在约翰岛上的房子，理由也是因为——它离得太远。

1979年7月1日是我自1950年以来成为“无业游民”的第一天，我们在后院的游泳池畔悠闲徜徉。我们已经成立了PCA，并且把我的小书房当成了“世界总部”。

有不少公司邀请我去以质量为题作演讲。似乎每一家大公司每年都会召集高级执行官们举行战略研讨会，他们通常都会安排一位演讲嘉宾——大多都是最近畅销书的作者。然后，大家就去打高尔夫球。

对于这一类的演讲，我确定了一个收费政策，有些公司认为这种收费理所当然，有些却不以为然。曾有一位执行官就认为让我对着150位潜在的客户作演讲，他是在给我机会，岂有付钱之理。我回答说，如果他们都会成为我的客户的话，那我可以免费演讲。

就在7月1日那天，我接到了第一批具有实质内容的电话。泰能公司和IBM公司都与我接洽，并由此开始建立了我们之间持续的关系。他们希望学习进行质量改进的方法，提高生产力。我很乐意帮助他们，但那时我也真的不知道从何着手，不过我们之间合作至今，并且成效显著。

我越来越清楚地认识到，如果纠缠于客户公司的技术问题，那么质量改进工作就会无从下手。有效的方法是先从管理概念入手，然后再去实施正式的改进过程。

我拜访了IBM的许多机构，和每个愿意说话的人谈话。这是一家杰出的组织，虽然每个人对每件事情都有自我主张，但对公司及其政策都抱有忠诚与奉献的精神。我的质量概念和当时IBM公司内部通行的有些不同。因此，我们有一些生动的讨论。时至今日，我们双方的观念几乎已完全一致，可我并未改变初衷。