

世界质量宗师克劳士比省思录

质量无惑

Quality Without Puzzlement Reflections from the Worlds Foremost Quality Guru



- * 质量人脑库·全无敌丛书
- * 杨钢总裁 Wilfred Leichert 总监/主编
- * 克劳士比学院 (中国) 克劳士比管理顾问中心/编著
Crosby Institute for the 21st Century, China



中国城市出版社

世界顶级商学院院长院士大师演讲

质量无感



质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

质量无感

世界质量宗师克劳士比省思录

质量无惑

Quality Without
Puzzlement
Reflections from
the
Worlds
Foremost Quality
Guru



- * 杨钢总裁 Wilfred Leichert 总监/主编
- * 克劳士比学院（中国）·克劳士比管理顾问中心/编著
Crosby Institute for the 21st Century, China



中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

质量无惑：世界质量宗师克劳士比省思录/杨钢主编.
北京：中国城市出版社，2002.8

ISBN 7 - 5074 - 1431 - 0

I. 质… II. 杨… 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 060922 号

责任编辑 杜 语
封面设计 耀午书装工作室
责任技术编辑 张建军
出版发行 中国城市出版社
地 址 北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮 编 100013
电 话 84275833 传 真 84278264
电子信箱 citypress@sina.com
读者服务部 84277987
经 销 新华书店
印 刷 北京集惠印刷有限公司
字 数 188 千字 印 张 17
开 本 787 × 1092 (毫米) 1/32
版 次 2002 年 8 月第 1 版
印 次 2002 年 8 月第 1 次印刷
定 价 36.80 元

本书封底贴有防伪标识。版权所有，盗印必究。

举报电话：(010) 84276257 84276253

前 言

第一次就做对： 创造质量的新符号

1 979年，有一位伟人横空出世，向世界讲述着中国“春天的故事”……

而此时在大洋彼岸，有一本书震惊了世界，“质量革命”由此掀开新的一页……

在美国奥兰多，一个学院悄然问世，不久变成为影响世界的“质量革命的摇篮”；IBM、GM、GE、BP、施乐、摩托罗拉、强生、可口可乐等等企业的中高层管理者蜂拥而至，从此开始了永无止境地满足客户需要的征程。5年后，克劳士比学院上市，成为世界上第一家上市的教育与咨询机构，他在全球32个国家用16种语言授课，他的客户名单被著名的《商业周刊》杂志誉为“列出来就像一本成功企业的名录”……

菲利浦·克劳士比，一个响亮的名字令全球瞩目！

他还写了十余本管理与领导学方面的书籍，每一本都是畅销书！

杰出的“创业企业家”、美国的“商界传奇”、畅销书大师、质量领袖、管理宗师、零缺陷之父……人们毫不吝啬地把各种荣誉和鲜花都给与他。

质量人脑库
全无敌丛书

→ 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。”

→ 李·亚柯卡，这位让世界刮目相看的前福特汽车公司、克莱斯勒汽车公司总裁对克劳士比充满敬意：“谈质量，没有谁能与克劳士比相比，绝对物超所值！”

全球最大的专业组织之一“美国竞争力协会”专门设立了“克劳士比奖”，以表彰那些在“质量与竞争力”方面的佼佼者。

美国质量管理协会专向曾担任过其总裁的克劳士比颁发“终身荣誉会员”证书…

著名的国际管理委员会设立的“麦克菲勒奖章”专门奖给世界上“最杰出的管理思想家与教育家”；新千年伊始，继戴明、圣吉、彼特·德鲁克、汤姆·彼得斯等之后，克劳士比获此殊荣…

在欧洲，“零缺陷”商务哲学延续着昔日“国际电报电话公司”的辉煌，从北到南，不同的语言都在述说着同一件事——“第一次就把事情做对”……

1963年，克劳士比在奥兰多向 NEC 专程求教的博士面授机宜。从此，“零缺陷”的概念开始在日本点燃燎原之火，并逐渐成为企业经营管理的核心价值观…

在中国，从“全面质量管理”到“质量奖”，从 ISO9000 到 6 西格玛方法，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，而舍本求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。质量人员被困惑着，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……

张德喜，约翰·迪尔佳联收获机有限公司高级经理：

“我们这个企业是 1997 年 7 月份合资，在 80 年代初期和迪尔公司搞技术引进，已配合了十六、七年的历史…，咱们以前进行过全面质量管理。我们也是搞了 ISO9000 认证企业，而且现在正在运行 2000 版的转换。过去机械工业也搞过一级企业、工艺突破，同时我们在合资四年来学习国外公司一些方法，但我们总感觉质量提高不是很大。虽然迪尔公司在世界是最大的先进农机跨国公司，但他们的基础和我们的基础相差甚远，所以我们也采用了迪尔公司的一些先进管理办法。但因为基础差太多我们也很难达到预期希望。我感觉到目前对国内很多企业，特别是机械行业这都是急需解决的问题，所以我们要找到快速解决问题的办法。”

王军，青岛四方机车车辆厂副总师、质保部部长：

“我们四方是 1900 年开始建立，是一个百年厂，去年我们搞百年厂庆，职工有 1 万多人，是一个国企，也是从计划经济刚刚脱胎，这种管理已经有深厚的文化沉淀，做这么大企业怎么提高我们的质量，怎么样通过我们的管理来改变，这是我们经常思考的问题……”

1999 年，克劳士比学院·北京克劳士比管理顾问中心成立。从此，一种“质量福音”开始在中国传播…人们眼前

豁然开朗，思想受到了强烈的震撼！

张德喜，约翰·迪尔佳联收获机有限公司高级经理：

“在10月初，我们去把杨钢老师请来，对我们的业务主管做这方面的培训，后期我们搞了全员零缺陷的宣传教育。从目前我们的实行状况看，我感觉到首先我们公司这一段整个公司的员工基本对零缺陷达到共识…虽然我们刚实施两个月，但我们感觉到变化比较大。从工作态度来讲，可以说不管员工也好，职能部门，包括攻工部门都在考虑我怎么把事情做好，都在检讨以前有什么事因为我没有这种思想没有把这件事做好…我简单举例来讲，因为我们是生产联合收割机的，他比汽车、拖拉机复杂……上万个件，我们这个机器出来后要有400项检查。过去我们检查这个机叫做一次交检（装配）合格率，我们过去定的指标是96.5%，中期指标是97.5%，但我们很难达到这个指标，我们有关分厂经常因为达不到指标要挨骂，但自从我们引入零缺陷指标后，这种情况发生了变化，而且每周都发生变化……初期的时候，2万个PPM相当于过去合格率的98%，已经超过了原来96.5%和97.5%的标准，但我们实施了两个月后下降到1万个PPM，就相当于过去一次装配的合格率已接近于99%了……所以，我们感觉到根据我们合资这四年的经验，真正创建企业的质量，或者完整的质量文化真正有效的还得说是贯彻零缺陷管理，真正可以达到快捷。”

王军，青岛四方机车车辆厂副总师、质保部部长：

“四月份听了杨总裁的课，当时我的感觉就像毛泽东革命找到了中国成功的道路，怎么样找质量，我在厂里工作已经思考这样的问题，觉得这个东西很有效，但不知道怎么样具体运作，听了杨老师的讲座，我觉得豁然开朗…以前我们曾计算一次二次试运次数指标的控制，我们计算的



结果就是我们因为减少了二次试运，去年一年就节省四十多万，节省等待时间按照标准节省了三个月。算出来后大家感到很震撼，觉得质量改进会带来更大的效益…在引入的过程中，我们越来越感觉到，这种零缺陷的模式是非常有效的。”

面对今天全球化的市场和新的游戏规则，无论是世界500强在中国的企业，还是中国500强的企业，都面临着共同的挑战，即如何通过管理的创新，以促进和发展技术创新与市场创新，在变革中收获“免费的质量”，品尝管理的成果。然而，企业通过管理创新迅速创造竞争力的突破口在哪里？如何成功推动一场组织的管理变革？如何通过管理变革塑造强势的企业文化？

李朝林，联想集团高级经理：

“其实和杨钢认识很久了，我最早上网的时候看到克劳士比的学说，看到这个学说后感到很惊奇，因为当时我负责质量，当时和他们联络了一下…结果听了一次课后，感觉非常好…感觉从来没有一个人可以把一个质量系统地表述出来。我看后面有几句话，我觉得说得非常好，说‘没有人谈质量比得上克劳士比’。在听了这个课后，我确实有这样一种感觉，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。我们也听了很多其他课程，都是一套套的理论，听得你头昏脑胀，到最后你真正拿到企业可以实施的东西非常少。而我们非常看重的是实际的东西，能否在企业中落实，否则，讲得再好也没有用。我觉得这点对我们来讲是这样看的，其他企业我不太清楚，但我们非常看重他的可操作性和实践性，这对我们是最最重要的一点。”

海尔，一个让每个中国人都感到骄傲的名字。在崂山培训基地和海尔大学，全集团的质量干部齐聚一堂，通过

对国际上最领先的克劳士比质量管理思想的吸收和运用，开始踏上创建“第一次就把事情做对”的海尔“零缺陷”质量文化之路。

张守江，海尔集团冰箱事业部助理部长兼质量部长：

“我第一次接触克劳士比是在培训班，那个时间我是集团所有质量、检测的总负责。上了那次课以后，我们感觉那次课是脑力震荡。当时参加的人接近 200 人，是集团所有的管质量的中层干部，包括策划的，质量执行的，监测的，还有质量改善的这四类人。每个事业部都有这四类人，都必须参加学习。我把一些想法和学到的一些东西向（张瑞敏）总裁作了汇报，总裁非常非常感兴趣…我们的中层干部都接受这种观念，认可这种观念。所以行动较快。杨老师第一次没去看我们公司，第二次不是专程来公司的，是顺便拜访。看到‘第一次就把事情做对’的标语和一些漫画，他感到很吃惊，这种理念会在企业中这么快传播…这实际上就是国际化理念在国际化企业的应用。”

上海英格索兰压缩机公司是美国英格索兰集团在中国的合资企业。从合资之日起，即开始导入克劳士比管理思想，以图全体员工达成思想共识，说共同的语言，产生统一的行动，提升企业的竞争力。

1998 年 10 月 8 日上午，克劳士比先生曾亲临该公司，并充分肯定了这点。

克劳士比：

“他们组织的非常好，工厂也很干净，人们对工作哲学有相同的理解；在谈论质量的时候，英格索兰员工知道‘质量即符合要求’。这就是共同的语言，有助于他们在一起工作。”

陈扬菊，清溢精密光电（深圳）有限公司副董事长兼总经理，在军队干了 20 多年，曾任某空军飞行团政委。他

找到了克劳士比管理思想与中国传统文化的内在联系，采取“思想教育在先，然后调节机制，整顿组织，全方位调整企业文化”的办法，达到了意想不到的经营成果。虽然市场受到“9·11”之后全球经济陷入低迷的影响，但利润却提高了十多个百分点。

陈扬菊：

“我是从军队出来的…飞行员不可能让故障上天，我的工厂管理也要求每一个动作都要求准确，不允许犯错误，所以我学克劳士比这个理念以后，我就觉得非常适用…我觉得我们零缺陷管理和我们传统抓质量有两点不同，传统抓质量我们是在家里自己抓，零缺陷管理完全引入市场竞争，第一条是满足客户需求。一下子就把闭门抓质量推向市场，这对我们来说是很重要的、大观念的转变。你成天在家里抓管理和质量，你做得再好是一个主观质量，而零缺陷是要求一个客观质量，客观质量才有市场才有客户，企业才能发展。主观抓质量做得再好，没有市场，没有客户，你的质量是不被市场承认的质量，这是我们抓质量的大突破。第二，零缺陷抓质量在具体的方法是强调整顿文化理念，提倡科学的思维方式来改变我们整个的工作方式。就是说通过改善人的素质来提高质量。我有这样的理解，零缺陷通过对文化的改变提高素质，这也是我们传统抓质量很少涉及的问题。所以满足市场要求，提高人员素质是加入 WTO 后我们面对的两个非常重要的问题。所以我们在这个时候抓零缺陷，对提高我们中国产品在世界上的竞争地位是非常有意义的一件事。”

许继集团，中国电力自动保护装置行业的龙头，国家经贸委树立的“五大改革样板”之一，国企改革的一面旗帜，从“三项制度”改革开始，一直在探讨着国企变革的方法。在中国克劳士比学院的指导和帮助下，他们成立了

“管理学院”，作为集团管理干部的“黄埔军校”以及“精品文化”建设的基地。

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：

“我们以前搞了很多的观念创新，也看到过其他好的企业，他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。我们现在客户需求的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。”

罗氏公司，作为世界医药健康事业发展的先驱，已把业务拓展到世界 100 多个国家，也是最早与中国进行贸易和投资的跨国公司之一。零缺陷管理模式让他们找到了东西方管理文化的结合点。

饶作洪，罗氏〈中国〉有限公司质量与客户服务总监：

“我第一次正式地接受克劳士比零缺陷管理理念，我觉得都是些很朴素的道理，但是，在工厂的实际应用中理解并不是那么简单…以前我们讲管理的时候，从来没有提升到从人的价值观、从企业文化价值方面来谈改变，没想到是他（克劳士比）推动的，把你从传统的家长式管理，改变为以结果为导向，然后注重以过程为导向。结果呢，每个过程的每一个环节，我们都要第一次做对，这实际上是最有效的方法，这是我最大的体会，也是我最大的改变，

这也就是我为什么能够说服西方的老板接受这个概念的原因。”

诸琳瑛，罗氏中亚（无锡）柠檬酸有限公司质量经理：

“我们的脑子已经（被克劳士比）洗过了，大家很明白质量，大家知道了质量就是符合要求。全公司成立了 21 个质量改进行动小组，办公室一个，维修部三个，动力分厂有三个，生产部有几个，××培训有两个，一共 21 个。质量改进行动小组成立后，我们老总亲自颁发命名小组，而且又合影。而且当时跟他们说哪个组这个活动开展得最好，这个组的人员可以到海南旅游…其实我们员工很辛苦，我那段时候被他们感动，我已经两个月没有休息，但我感觉很有挑战性，我觉得这样工作后，对我们大家都有提高，对我们公司都有好处，所以那时候我觉得这样累也值得，我的员工休息日都主动来，我想我的觉悟要比他们高一点，而且他们没有加班工资的，他们都是义务来…从这个活动中我也有所体会。好的地方是，一个活动的成功每个人都必须有奉献精神，就是说你要有兴趣，自己要愿意做。另外也有欣慰的地方，如果老板不支持，肯定办不成这个活动，所以我们老板当时和杨先生交谈后很快就接受了…以前很多的老外觉得培训后没有用，培训后回来也没改，钱就白花了。所以我跟杨先生说，这个培训首先要让老板知道培训是有用的，所以杨先生跟她谈后，我们在做培训以前所有的方案都给老板看过了。就是说让她相信我这个工作做后确实是有用的。大家合作得都很好，最终给我的评估也是很好的。分数当然是很高的，当时她跟我说：‘诸琳瑛，我觉得我们罗氏四个合资公司的质量经理中，尽管你是做的时间最短，但我觉得你是做得最好的一个。’”

2002 年 1 月 23 日，香港“翡翠”台报道了这样一条新闻：香港“金鱼兄弟”所创立的东海水族有限公司日前向

英国吉尼斯总部申请金鱼吉尼斯记录。全球同行为之动容。香港各媒体及中央电视台都蜂拥前往采访。人们惊奇地发现，这家隐于广东东莞乡镇的鱼场竟然在用克劳士比管理思想全面改造其企业文化。

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

中国汽车工业充满机遇和挑战。上汽集团选择了克劳士比，“零缺陷”是他们确定的企业文化的基调。

神龙汽车公司更是用克劳士比管理思想教育公司中高层管理者，以强力支持公司的发展战略与经营目标。

东风汽车、一汽大柴也都以“零缺陷”作为持续提升竞争力的推动力。

零售业的竞争虽然残酷，但创建“可信赖的组织”的理念却让哈尔滨远大购物中心的经理们信心百倍…

华北油田所属的几十家医院的院长和护士长们齐聚北戴河，他们从医生出身的克劳士比迷人的经历中找到了变革的方向。

而金融界，与狼共舞的日子让中国企业更加明白“诚信勤勉”的内涵…

克劳士比管理思想在中国企业成功的故事引起了媒体的热切关注。《人民日报》、《工人日报》、中央电视台、中央教育台，以及其他报刊杂志都相继进行了专访与报道。

杨钢，克劳士比学院中国区总裁，一个与克劳士比名字相连的人，克劳士比管理思想在中国播种的人，享有“中国克劳士比”与“中国质量福音传道者”的美誉。多年来，他致力于克劳士比商务哲学的研究与实践；大量本土

化的实证案例以及生动鲜活的灵性省思，往往把克劳士比思想诠释得栩栩如生、回味无穷。几年来，他的足迹遍布大江南北、长城内外，已为各类企业培训过万余名总裁、经理、主管及质量管理专业人员。而今，在以他为首的一群“土洋结合”的青年才俊孜孜追求、不懈努力下，中国的企业又一次激起了对质量的狂热！

中央电视台记者：

“你们与其他同行有什么不同之处？”

杨钢：

“最大的区别就在于，我们把质量定义为‘诚信’，是对客户的承诺，因此他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。

“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。”

……

克劳士比管理思想是“授之于渔而非鱼也”，是“做而论道、道而行之”。其卓越表现框架是：以客户为中心、结果为导向、数据与事实为基础，通过团队合作、衡量与过程优化，比竞争者更佳、更快、更经济地第一次就把事情做对，从而创建生命系统强壮的、预防为主的可信赖的组织。

克劳士比商务哲学的基本精神是：

1. 一个核心：“第一次就把事情做对”；
2. 两个基本点：“成为有用的和可信赖的”；
3. 三个代表：“提供客户、供应商、员工/股东需要的解决之道”；
4. 四个基本原则：“质量：符合要求；系统：预防；工作准则：零缺陷；衡量：不符合要求的代价”；
5. 五个解决问题的流程：“确定状况；临时措施；确认根本原因；采取改正行动；评估与跟踪检查”；
6. 六个变革管理阶段：“领悟、承诺、能力、改正、沟通、坚持”；
7. 七个过程管理模块：“本过程、输入、输出、工作准则、程序、设施与装备、培训与知识”；
8. 十四个创建质量文化的步骤：“管理层的决心、质量改进团队、衡量质量、质量成本评估、质量意识、改正行动、零缺陷计划、主管教育、零缺陷日、目标设定、错误成因消除、赞赏、质量委员会、从头再来”。

这一切都包含在我们为中国企业量身打造的“关注客户的教育与咨询解决方案”中：

- 企业管理状况调研与诊断
- 企业国际化经营与商务模式选择方案
- 管理者角色：质量文化实施诊所
- 管理实施：质量改进过程管理工作室
- 经理/主管角色：关注客户的质量教育系统工作室
- 个人的角色：持续改进实施诊所
- 管理成功的项目方案
- 研发管理与质量工程实施诊所
- 整合的质量体系回报利润解决方案
- QSA 特训：成为质量督导师计划

- “供应商日”：供应商参与方案
- “客户日”：改善客户关系方案

同时，我们正在建立集质量督导师（QSA）、注册质量经理（CQM）与质量 MBA（QMBA）为一体的“质量学院”，并输出模板，帮助客户建立自己的管理学院；出版“质量人”脑库，为客户提供大量的经典书籍、VCD、教学案例、软件等增值服务产品；还积极与政府合作筹建“中国零缺陷管理促进会”，通过设立“零缺陷”奖、“中国克劳士比联谊会”网站以及“国际质量人”杂志，以期有效地帮助中国企业走上全球化经济的舞台，应对管理的新挑战。

为帮助企业应对急剧变化的生存环境，有效而有序地策动管理变革，我们特别引入国际通用的“质量人”——QSA 特训营项目，通过系统、严格的强化训练，把他们培训成企业未来的职业经理人，让他们掌握克劳士比式的充满智慧和激情的概念与方法，肩负起整个组织质量文化变革代理人、质量改进过程管理策动者和质量改进团队督导者的重任。

首届中国质量督导师特训营开营后，引起社会各界的广泛关注，各大媒体都进行了采访报道。

鲍翔，这位西安交大发动机专业毕业的腼腆的小伙子，在一汽大连柴油机厂一干就是十几年，他在特训营北京阶段结束后，抑制不住内心的激动，写道：“2001年12月3-5日，在北京接受了 Ci21 的首届质量督导师培训，不仅系统温习了克劳士比的工作哲学体系，还掌握了创建一个组织质量文化的基本步骤、方法和需要考虑的过程细节，切实感到收益非浅，特别是与学员门的交流，可以体会工作共同遇到的问题以及一些解决问题的成功方法，这对自己今后工作及思维的丰富无疑是个非常有价值的经历！”

“这次培训使我更加确定和坚定了未来质量管理工作的