

**DIRECT FROM EDWARDS**

**DEMING**

为什么  
日本及美国的大公司  
都十分推崇戴明管理法

# 发现戴明

最具传奇性企管大师的主张与实践

今天所谓的创新秘诀

不过是 50 年前一名美国人教给日本企业的“招数”之一

20 世纪 80 年代美国对他的重新发现

不但扭转了日本产品紧逼下行将破产的美国经济

并为今天美国经济的持续增长和新经济奠定了基础

这个人就是爱德华·戴明

北京工业大学出版社

# 发现戴明

赵涛 高林 编著

北京工业大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

发现戴明 / 赵涛, 高林编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2002.5

ISBN 7-5639-1121-9

I. 发... II. ①赵... ②高... III. ①戴明, D. 一生平事迹 ②戴明, D. 一全面质量管理—理论研究  
IV. K837.126.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 030831 号

## 发现戴明

赵涛 高林 编著

\*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

保定市西城胶印厂印刷

\*

2002年6月第1版 2002年6月第1次印刷

880mm×1230mm 32开 11印张 300千字

印数:1~6000

ISBN7-5639-1121-9/F·87

定价:25.00元

## 引 论<sup>①</sup>

### 质量管理之父

对成功的渴求，推动全球企业家孜孜不倦地研究成功者的创新秘诀，如诺基亚的“以人为本”、通用电器“渗透至每一环节”的全面质量管理、思科公司始终不渝的“客户至上”、中国海尔“永远追求更高”的品质管理等等。

但是我们突然发现，这些所谓的“创新秘诀”，不过是50年前一名美国人教给日本企业用以打垮美国产品的“招数”之一。

20世纪80年代美国对他的重新发现，不但扭转了在日本产品紧逼下行将破产的美国经济，并且为今天美国经济的持

---

<sup>①</sup> 注：本引论部分引自《商界》2001年合订本，作者张彬。

续增长和新经济奠定了基础。

这个人就是威廉·爱德华兹·戴明。

人们曾称他为“统计学大师”、“质量管理之父”、“日本经济的救世主”、“美国复兴的导师”、“工业革命先驱”……神一般的光环笼罩在他的头上。

他主张“使所有人都能够快乐地工作”，他还带给我们实现这一梦想的方法——“采取合作即双赢的新管理哲学，使企业内和企业间彼此都能获利，把它用于实践中并告诉员工、顾客和供应商；消除企业内带来恐惧与害怕的东西，建立信任，如此每个人才能更有效率地工作……”

### 美国重新发现戴明

1980年6月24日，美国的全国广播公司向全国播出电视纪录片——《日本行，我们为什么不能？》

1980年的美国经济，处于崩溃边缘——美国产品在国际市场饱受冷遇，在国内市场被日本产品风卷残云，“日本制造”成了优质低价的代名词。何以求生、灾难原因是什么，成为美国朝野的焦虑。

汇集了大量日本企业第一手资料的《日本行，我们为什么不能?》一片，率先给出令人震惊的答案：站在“日本经济奇迹”后面使美国产品蒙受耻辱的，是一名美国人——戴明。

一夜之间，美国人重新发现了戴明。

他们在华盛顿特区的一间潮湿发霉的地下室里找到了他。那里是他的办公室。

他是一名大学的统计学教授兼管理咨询专家。自二战结束起，他一直都在向美国呼喊：劣质高成本产品肯定要在全球化激烈竞争中遭受灭顶之灾，唯有持续改善质量、持续降低成本才是生存之道，因此企业观念和管理机制必须转变到“全面质量管理”和“人性化管理”，才使能企业

有持续改善能力和持续竞争力……

可惜，随着二战的胜利，美国人对他的话充耳不闻。

相反，日本人在这 30 年里，经常打电话请教他，拜访他，在他不是太衰老之前，每年请他到日本，仔细倾听他说的每一句话，并用于实践。他逐渐有了“日本企业之神”的美名。

现在，身陷绝境的美国企业愿意听他说话了。

《日本行，为什么我们不能？》播出的次日，戴明地下室里电话铃声不断，其中包括福特、通用、摩托罗拉、宝洁、贝尔电话公司等首席执行官们的紧急求教电话。

受福特汽车总裁邀请，戴明来到底特律。那时的福特公司，正处于破产边缘——不只是市场上遭受日本汽车的打击，由于一场空前严重的质量事故曝光，上下人心慌乱，被人们称为“大面积内出血”。

戴明帮助他们开始长期的生产程序改进和管理体制改革。

摩托罗拉等公司也在戴明持续 10 年的帮助下发动“全面质量管理运动”。

甚至美国宇航局、斯坦福研究院等官方或非官方服务机构、商业院校、医院也对戴明全新的管理理念与方法，产生了浓厚兴趣。他们发现，戴明所倡导的方法不只局限于制造业，还可用于其他任何领域。

于是戴明成为美国人竞相追逐的圣贤。1983 年，他入选美国国家工程院。1986 年，他入选美国科技名人厅。1987 年，当时的里根总统亲自向他颁发国家科技奖章。1988 年，美国国家科学院向他颁发杰出科学事业奖。自 1980 年后，共有 14 个大学向他颁发荣誉博士学位。

戴明在美国及世界各国到处授课，讲解他的企业管理理论和 14 个管理原则，为各类公司提供管理咨询。



“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。”著名管理大师彼得·德鲁克赞美他。

摩托罗拉宣称：通过戴明指导的质量运动，公司在最近5年至少节省了7亿美元。

10年后，即20世纪90年代初期，不但濒临破产边缘的美国三大汽车公司开始稳稳排名世界企业前10位，传统经济重新焕发生机，并且以信息技术为突破口的美国新经济也开始蓄势待发。

无疑，戴明给美国所带来的尊重人性的管理革命和体制创新，为今天美国不断的技术突破、持续的经济增长和迅速崛起的新经济奠定了基础。

但是，一叶障目，不见高山。克林顿时期的新经济现象遮蔽了一切，包括里根时期的经济调整和逝去者戴明的观念导航。

但是行家清楚，目前盛行的国际质量

管理标准 ISO 900X 系统和美日地区盛行的质量管理标准 TQM、TQC 等，几乎都可以在“戴明十四点方法”中找到类似或相同的诠释。

我们还不难看出，今日成功者们的很多“创新秘诀”，不过是戴明语言的转述。比如通用电器公司的“六 $\sigma$ ”管理法则直接来自戴明（“六 $\sigma$ ”是一个统计学术语，意指次品率保持在百万分之三点四以内）。

### 日本发现戴明

如果说美国人重新发现戴明纯粹为形势所逼，那么，日本人发现戴明，多少带一点运气。

1950年6月，日本科工联合会（科学家及工程师联合会）在驻日盟军最高统帅麦克阿瑟将军的帮助之下，特别邀请戴明再次访日，给日本企业家作统计学和质量管理培训。在此之前，美国政府为表

示支持日本的重建，曾派遣包括戴明在内的大批专家，到日本作过一般性访问。但就是在这些偶然接触中，日本科工联合会会长盯上了戴明。

战败后的日本，经济一片狼藉。弹丸小国，面积比美国加利福尼亚州还小，但是人口却有美国的一半，并且几乎没有自然资源。日本人面临着生存挑战。

当然，他们的企业家也在试图做艰辛的尝试，把产品输入海外市场，但产品上的“Made in Japan（日本制造）”标记成了国际上的大笑话，因为它是劣质产品的代名词。甚至有些日本公司想方设法都要在一个名为“Usa”的日本小村庄开厂，因为这样他们的产品就可以打上“Made in USA（美国制造）”标记。

而当时的日本科工联合会会长，石川馨（Kaoru Ishikawa）先生，实质上是当时日本企业界名副其实的“教父”。

1950年6月24日，戴明到达东京。

7月13日晚，科工联合会会长设宴欢迎戴明。因是会长的邀请，日本最有实力的21位企业家全部到场，无一缺席。

“房间里人数不多，却控制着日本当时80%的资本。”戴明回忆道。

但这是他30年后才知道的事实，当时他除了知道实话实说，一无所知。

所以，当他回答“日本企业应该如何向美国企业学习管理”时，便直言相告。

“不要复制美国模式。你们只要运用统计分析，建立质量管理机制，5年之后，你们产品的质量将超过美国。”

当时无人相信这一断言，他们最大的梦想不过只是想恢复到战前的生产水平。当年8月初，戴明应邀举办为期8天的第一次培训课，日本的工程师和高级管理人员来了230多人听讲。

“大多数的质量问题是管理者的责任，不是工人的责任，因为管理者对产生问题的体制和系统全部负责，工人则无能为力

力。”戴明首先告诉在座的企业精英。

他用了大量的实验、实例和理论来说明这一论断，其中包括著名的红珠实验：不管老板和管理者（由他和几名志愿者扮演）如何威逼利诱和打骂斥责工人（由另几名志愿者扮演），人们都无法完成任务——从20%红珠与80%白珠的混合物中只取出一定“生产量”的红珠，因为整个愚蠢的生产程序都是由管理者制定的，工人们被排除在外。

戴明接着告诉他们：“体制和质量都需要不断改进，提高是无止境的。如果能争取一次把事情做好，不造成浪费，就可降低成本，而无需加大投入。”

他开始教他们用于质量管理的基本统计学知识和一些实用管理技术，如“戴明十四点”、分析解决质量问题的“四步质量环节——学习、吸收、消化、创新”等。

整个课程都由他和学员们互动进行，

实例再现了什么叫“基于人性的管理之道”。

1951年，日本科工联合会设立日本全面质量管理最高奖“戴明奖”，以奖励质量管理方面的杰出企业及个人。1960年，日本天皇裕仁颁发戴明二等瑞宝奖。

此后30年，戴明在日本举办全面质量管理培训及咨询，日本各地自发组织“戴明研究学习会”，戴明成功地影响了日本战后新起的一代青年商业领袖。

但是在一个问题上，日本人证明戴明错了：他们的产品质量不是在5年后超过美国，而是在4年后。

到了70~80年代，不只是产品质量，而是整个日本工业打得美国公司在地上翻滚挣扎。

1991年，当丰田汽车主席丰田喜一郎（Shoichiro Toyoda）先生代表公司领取“戴明奖”时，简直是声泪俱下：

“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!”

### 中国能否发现戴明

1993年12月20日，戴明因患癌症病逝于其华盛顿寓所。在他死前10天，他戴着呼吸器作完生命中最后一次报告。

戴明生前一直拒绝以自己为中心成立个什么组织。他担心他的理念会因商业利益而异化变形，他的周围只有一群松散的追随者，所以他的影响力也似乎极易被人们淡忘。

但是，他所发起的质量管理运动却不能被人们忘却，特别是不能被我们忘却——在中国进入WTO之后，我们就跳入了全球白热化竞争的熔浆里。如果没有优质低成本的产品与服务，我们拿什么生存？如果我们没有“基于人性的管理”来保证永无休止的质量提高与成本降低，我

们又如何能维持生存？如果我们不能把提高生活质量变成工作目的，不能把工作变成我们快乐生活的一部分，辛勤工作对我们又有什么意义？

中国能不能发现戴明？

不知道。但是我们明白一点，最近再次面临经济危机的日本，又在发出“重新发现戴明”的呼喊。

既然戴明能帮助日本经济起飞，我们亦有同样充足的理由，去发现并实践这位战后最伟大的管理大师金子般的思想。



# 目录

---

## □ 引论

- 质量管理之父 /1
- 美国重新发现戴明 /2
- 日本发现戴明 /7
- 中国能否发现戴明 /12

## □ 第一章 认识传奇式人物戴明

- 一 戴明传奇的一生 /1
- 二 现代质量管理之父 /4

## □ 第二章 成长与求学

- 一 西部的童年岁月 /8
- 二 好学不倦，品学兼优 /11
- 三 踏上职业生涯 /12
- 四 统计控制方法首战告捷 /14

## □ 第三章 人生的转折从日本开始

- 一 响应盟军最高指挥部的征召 /17
- 二 悲天悯人的戴明博士 /18
- 三 了解并融入日本文化 /19