

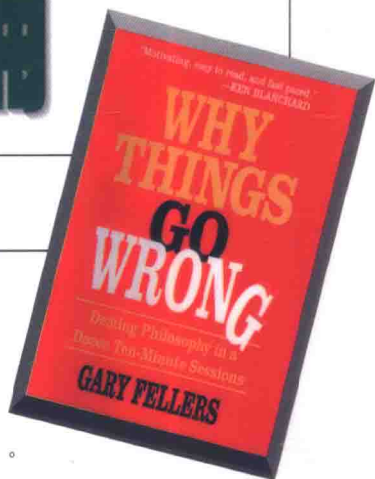
輕鬆解讀 戴明理論

120分鐘體驗戴明的管理哲學

戴明博士，日本人尊他為「品質之神」，美國人奉之為管理大師，將畢生的管理功力精煉為「十四要點」和「七大致命惡疾」。然而，看似簡單的21條箴言，卻因博士本身學說的繁複龐雜，一般人依然難窺其堂奧。

感謝菲勒斯博士！在本書中，他以生動活潑的文字和恰如其分的範例，加上慧眼獨具的重新排列，一掃戴明理論的晦澀，讓閱讀者頓時豁然開朗。菲勒斯博士所傳授的戴明理論和勞資關係、部門間協調，還有最重要的品質管理息息相關。他告訴我們如何移除過時、成效不彰的管理殘骸，與回歸第一線管理的正途。

是的，每天短短10分鐘，兩個星期之後，你將成為戴明博士的得意門生。對亟欲領悟戴明理論真諦的人，本書是你的最佳選擇。



Why Things Go Wrong
Deming Philosophy in a
Dozen Ten-Minute Sessions

原著 Gary Fellers

譯者 許梅芳

實戰智慧叢書

 遠流出版公司

Why Things Go Wrong

Copyright © 1994 by Gary Fellers

First published in the United States of America

by Pelican Publishing Company, Inc.

Chinese Complex Characters edition licensed to Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

for sale throughout the world outside the People's Republic of China.

Chinese translation Copyright © 1999 by Yuan-Liou Publishing Company

All rights reserved

實戰智慧叢書®

輕鬆解讀戴明理論——120分鐘體驗戴明的管理哲學

原 書——Why Things Go Wrong: Deming Philosophy in a
Dozen Ten-Minute Sessions

作 者——Gary Fellers

譯 者——許梅芳

策 劃——李仁芳博士

主 編——陳錦輝

責任編輯——陳佩秀

發 行 人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

台北市汀州路三段 184 號 7 樓之 5

郵撥/0189456-1

電話/2365-1212 傳真/2365-7979

香港發行——遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道 310 號雲華大廈 4 樓 505 室

電話/2508-9048 傳真/2503-3258

香港售價/港幣 60 元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師·董安丹律師

1999 年 7 月 1 日 初版一刷

1999 年 8 月 16 日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價新台幣 180 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有·翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-3753-9（英文版 ISBN 1-56554-070-0）

YLIB 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw>

E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

實戰智慧叢書 ⑭

輕鬆解讀戴明理論——120分鐘體驗戴明的管理哲學

許梅芳／譯

Why Things Go Wrong

by Gary Fellers

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不

可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

木子仁廿八

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車(GM)、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成爲「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」(Giant Multinational Industrial Corporations)的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現斬新次序。

企業人(追求筆直上昇精神的企業人!)如何在亂世(政治)與亂市(經濟)中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的

羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-11 E L E V E N 統一超商縱橫台灣》等書。

《輕鬆解讀戴明理論》目錄

□《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

謝辭／3

前言 不光是談戴明／7

無益的工作多做也枉然

深入淺出的教學指南

前車之鑑

舉足輕重第一線

找出癥結，迎面痛擊

心動不如行動

1 目前的處境／21

未知和不可知的報酬

羅織一張較寬廣的網

共同原因與特殊原因

輪盤推演法

只能理解，不能主宰

跨部門團隊

特殊原因與系統問題

系統問題的諸多警訊

淵博知識體系

要創造，先破壞

為何問題從未被察覺

2 大綱／49

十四要點不可偏廢

宰牛時間到了！

3 提升工作榮譽感／53

空洞的聖牛：考績評量

打擊士氣的毒藥

唯老闆馬首是瞻：創意殺手

員工有話要說

戴明的建議

4 竭盡所能驅除恐懼／67

恐懼為失敗之母

死老闆理論

移走櫃子裡的骷髏

恐懼使人報喜不報憂

5 拆掉努力工作的標語／77

6 採購朝單一來源努力／81
讓第一線員工選擇供應商
選擇健康的合作夥伴

7 揚棄數字管理／87
從量的追求轉為質的追求
解決問題需要計畫，而非威脅
壓力悶會使事情出錯
數字管理只能帶來平庸的成績
狹隘的財務觀點只會攔苗助長

撒銀子不能解決問題

追求持續的改進

別讓「建議水龍頭」停水

別再玩「數字遊戲」

8 工作就是為錢／107

薪水是維持因子

請專業的「爬梯人」走路

9 防患未然／113

不要仰賴大量檢驗

努力減少事後的評估

10 貫徹一致的目的／119

每個人都朝同一方向拉

放眼長期，永續經營

11 不要把新手丟到狼群裡／123

讓資深員工訓練菜鳥

提供新人完整的訓練

12 在職訓練再訓練／129

13 領導風格的確立／133

14 打破部門藩籬／137

15 達成轉型，採納新哲學／141

採取行動，達成轉型

採納新哲學

16 淵博知識體系／147

系統觀

變異觀

知識理論

心理學

總結

17 回顧／159

十四要點

好工作的要件

18
障礙／165

19
值得另起一章的幾句話／169

14
+ 5
+ 19

向說「是」的人推薦本書

終其一生防止美國自殺的人

反覆咀嚼方能領悟真諦

書後語／175