

Deming

戴明

管理与企业实践

Philosophy & Practice

龙东飞 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



管理与企业实践 ·

Deming

戴明

20年前戴明曾说：“我们已经学会了在一个有错误和有缺陷的产品世界里生存，好像它们是生活必需的东西。现在到了要在美国采用一个新哲学观念的时候了。”20年后的今天，到了要在中国采用新哲学观念的时候了。

戴明管理哲学是日本经济奇迹背后的驱动力
——美国今日时报

戴明对日本和美国都产生了难以估量的影响
——彼得·德鲁克

在日本质量控制最著名的人是美国人戴明博士
——华尔街日报

ISBN 7-111-13403-6



9 787111 134039 >

ISBN 7-111-13403-6/ F·1941

封面设计：鞠杨

定价：28.00 元

地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037
联系电话：(010) 68326294 网址：<http://www.cmpbook.com>
E-mail: online@cmpbook.com

戴明管理与企业实践

★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★

龙东飞 编著



机械工业出版社

戴明发起的质量管理运动历经半个多世纪却持久不衰，戴明管理哲学作为 20 世纪最重要的质量控制理论，是现代管理的重要理论基础。本书对戴明管理哲学进行了丝丝入扣的介绍和扩展分析，结合了大量世界顶尖公司的操作实践，是对戴明管理思想精髓和质量管理实践方法的清晰呈现。

质量管理不能一蹴而就，让质量意识深入人心更为重要。因为它是一种文化，是一个公司的生存方式。本书对广大企业家和职业经理人摒弃落后的管理方式，引入全新的质量管理方法以及建立领导力文化有所助益，它所阐述的道理或许会引发一个公司翻天覆地的变革，而这种变革必将带来令人瞩目的收益。

图书在版编目(CIP)数据

戴明管理与企业实践/龙东飞编著. —北京:机械工业出版社, 2003. 11

ISBN 7-111-13403-6

I. 戴... II. 龙... III. 企业管理:质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 102742 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 版式设计:冉晓华

封面设计:鞠杨 责任印制:施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 9.25 印张 · 269 千字

0001—4000 册

定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010) 68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

前 言

历史上对日本影响最大的外国人是中国的鉴真和尚，当代对日本发展影响最大的外国人就是戴明博士。他的管理哲学是以统计过程控制理论为基础发展出来的科学，他教会了日本人质量控制，帮助日本人创造了经济奇迹。戴明被认为是战后日本工业起飞之父。

20世纪80年代，在日本经济压力和震撼下，美国管理界掀起了学习戴明管理哲学的热潮，戴明的日程被预定到3年以后。90年代美国经济复苏，建立领导力企业文化以及将质量建立在整个系统之中的戴明管理哲学已成为现代企业管理的共识，美国人又一次认识到了戴明管理哲学的力量。戴明被认为是美国最重要的质量大师。

实践是检验真理的标准，道理很简单，因为戴明管理哲学行之有效。戴明管理哲学为日本建立了科学管理体系，也普遍被美国人应用。戴明管理哲学是20世纪最重要的质量控制理论，并成为现代管理的重要理论基础。

企业战略系统介绍了美国卓越企业的战略构建，是无数智慧和资金投入的结晶，是经过实践检验的、美国卓越企业正在使用的成熟企业战略系统，其中贯穿了戴明管理哲学。只有充分理解了戴明管理哲学，才能懂得美国卓越企业为什么要建立这样一个战略系统，这是一个美国卓越企业计划要在21世纪取得胜利的行动纲领。

让中国管理人员掌握戴明管理哲学从来没有像今天这样迫切和重要，戴明管理哲学是每一个中国管理人员应该知道的成功管理理论。企业战略系统为中国企业家们提供了一个从美国企业内部观察美国卓越企业战略战术和前景视野的机会，因为美国卓越企业的今天很可能就是中

IV 前 言

国企业的明天。在今日世界上，如果能对未来知道得更多一些，成功的机会就更大一些。

编者

2003年9月

目 录

前言

戴明管理哲学(理论篇)

第 1 章 解读戴明博士	3
戴明对日本和美国都产生了难以估量的影响.....	3
1. 中国必须发现戴明.....	3
2. 戴明和日本经济奇迹.....	4
3. 戴明和丰田汽车公司.....	4
4. 美国终于发现了戴明.....	5
5. 戴明管理方法席卷美国.....	6
6. 戴明和福特汽车公司.....	7
7. 戴明和通用汽车公司.....	8
戴明哲学是现代企业管理重要的理论基础.....	9
第 2 章 什么是质量	12
重新思考质量的定义.....	12
1. 戴明的质量观点.....	12
2. 现代质量定义.....	12
3. 高质量不是高价位.....	13
4. 质量不是技术、性能或功能.....	14
明确认识质量的重要性, 不断改进质量.....	14
1. 符合质量标准而非客户要求, 企业年损失 20 亿元.....	14

2. 高质量对许多人意味着多花钱	15
3. 德鲁克的质量观点在美国倍受指责	15
4. 质量出问题将会使公司付出最沉重的代价	16
5. 质量要符合规格, 更要不断改进	17
6. 改变质量观念, 实现从合格、3 σ 到6 σ 的质量过渡	18
7. 改进产品一致性, 瞄准客户质量要求	19
8. 质量源自满意、热情、忠诚的员工	20
9. 质量是由最高管理层决定的, 是每个人的工作	20
10. 质量使日本成为世界工业领袖	21

第3章 质量和利润的关系

质量是成本、效率、利润的源泉

1. 戴明的质量利润链	22
2. 提高质量可降低成本、提高效率、增加利润吗	23
3. 用质量获得的利润才真实持久	24

20世纪80年代危害美国的目标管理还在危害中国

1. 美国银行目标管理的结果	25
2. 美国纽约交通警察局目标管理的结果	25
3. 美国国际电话电信公司目标管理的兴衰	25
4. 北京一家著名房地产企业目标管理的后果	27
5. 目标管理是在建立空中楼阁	27
6. 目标管理对中国社会的危害随处可见	28

目标管理、绩效考核(控制管理)错在何处

1. 目标管理的实质是反向式控制管理	29
2. 单纯追求利润目标, 靠账面数字管理企业	30
3. 制定高额利润或绩效目标, 靠奖罚管理企业	31
4. 放弃目标管理、绩效考核, 建立领导力企业文化	32

目标管理、绩效考核的鼻祖德鲁克在美国倍受指责

1. 戴明称目标管理是对美国管理最具有破坏性的力量	33
2. 彼得·斯科尔特斯称目标管理绩效考核为梦想清单	34

第 4 章 质量和系统的关系	36
戴明著名的红珠子试验	36
1. 试验准备、目标、操作和规章	36
2. 试验结果、管理方法和决策	37
3. 质量由系统产生, 系统有能力极限, 改进从系统入手	38
系统决定质量, 环境改变人的行为	40
1. 好葡萄酒是种出来的, 不是酿出来的	40
2. 靠化肥和农药生产不出健康绿色蔬菜	40
3. 中国的服务业系统改变了服务业态度	41
4. 美国的税收系统使美国人自觉交税	41
绝大多数(质量)问题是出在系统上	42
1. 良好的系统会使平凡的人作出优良的结果	42
2. 缺乏系统知识, (质量)管理就会不得要领	42
第 5 章 什么是系统	43
系统的定义	43
1. 戴明对系统的定义	43
2. 戴明的生产系统观点——SIPOC 模式	43
3. 更多通用的系统定义	44
系统要有目标, 还要有实现目标的过程方法	45
系统特性和系统思考	45
1. 系统的普通原则和特性	45
2. 系统思考和经理职责	46
系统、过程(流程)及改进	47
1. 过程的定义	47
2. 一系列过程组合形成了流程	47
3. 流程再造和过程改善	48
第 6 章 系统稳定和偏差	49

统计过程控制学是戴明哲学的理论根据	49
1. 稳定系统	49
2. 控制限	50
3. 偏差	50
4. 普通原因	51
5. 特殊原因	51
6. 系统能力	51
7. 系统改进	52
8. 预防与发现	54
9. 控制图	55
缺乏统计学系统知识的管理错误	58
1. 第一种错误：把普通原因当作特殊原因	58
2. 出现问题肯定是有人做错了事吗	59
3. 城市卫生不好是因为市民素质差吗	59
4. 为什么目标绩效奖惩结果常常会事与愿违	60
5. 第二种错误：把特殊原因当作普通原因	60
6. 忽视特殊异常的小毛病可能会酿成大祸	61
第 7 章 避免干涉稳定系统	62
戴明奖得主尼尔森的漏斗试验	62
1. 试验准备、目的、操作和结果	62
2. 干涉(不是改进)一个稳定系统会造成严重后果	64
三种常见的干涉稳定系统的管理行为	65
1. 规则 2：小幅调整干涉实例	65
2. 规则 3：反向过度调整干涉实例	66
3. 规则 4：单向过度调整干涉实例	67
第 8 章 合作是质量和利润的源泉	68
公司与供应商的合作	68
1. 单赢方式	68
2. 双赢方式	68

3. 建立合作伙伴关系的行动要点	69
4. 合作伙伴的力量	70
公司内部的合作	71
1. 部门间要用合作代替竞争	71
2. 绩效考核破坏团队合作精神	71
3. 激发员工内在的工作热情	72
公司与竞争对手的合作	73
1. 合作制定标准, 减少行业客户混乱	73
2. 合作开发产品, 降低成本, 提高竞争力	73
3. 合作——和气生财, 恶斗——两败俱伤	74
第9章 戴明管理14条原则	75
持之以恒地改进产品和服务	75
1. 顾客只购买更好的产品和服务	75
2. 公司要利润, 更要美化人们的生活	76
采用新的哲学观念	76
1. 要采用能应对竞争的新观念	76
2. 不要低估改变思想观念的困难性	77
停止依靠大规模检查去获得质量	78
1. 检查是一个非常有限的工具	78
2. 奖励检查人员多发现缺陷十分有害	78
3. 检查要统一标准, 责任要明确到个人	79
结束只以价格为基础的采购习惯	79
1. 没有质量的低价格采购代价极高	79
2. 用单一供应商提供单一零件或服务	80
持之以恒地改进生产和服务系统	80
1. 只想改进结果, 而不改变系统是在骗自己	81
2. 流程图——很有效的系统管理和改进工具	81
3. 绘制和使用流程图	82
4. 流程图——很有效的流程再造和过程改善工具	85

5. 伯勒图——很有效的系统不断改进工具	86
6. 绘制和使用伯勒图	86
7. 进行图——很有效的反映和改进系统工具	88
8. 柱状图——很有效的反映系统偏差和能力工具	90
9. 关连图——很有效的分析系统变量间关系工具	92
10. 鱼骨图——很有效的分析系统问题工具	94
11. 统计过程控制学是系统管理和改进的钥匙	97
12. 控制图是强大的系统管理和改进工具	98
实行岗位职能培训	99
1. 培训不是在制造额外开支	99
2. 培训教师要专业，自学常会有缺陷	99
建立领导力企业管理	100
1. 改进是领导的责任	100
2. 团队精神是一个关键变量	101
排除恐惧	101
1. 恐惧引发低效和谎言	101
2. 恐惧会使公司付出沉重代价	102
打破部门之间的障碍	102
1. 部门间永远有难解的障碍	103
2. 结束部门效益最大化并加强部门间交流	103
3. 用项目或复合管理代替传统职能管理	104
取消对员工的标语训词和告诫	106
1. 常常不能对员工提供任何帮助	106
2. 常常传达不信任、恐惧或无法实现的目标	107
取消定额管理和目标管理	107
1. 销售定额违反客观规律	108
2. 销售定额损害公司利益	108
3. 制订生产定额的后果	108
4. 改变对待人的方式态度，用信任代替控制	109
5. 公司规章制度要针对 95% 可信任的员工	110

6. 通用汽车公司延伸后的目标观点	111
消除打击员工工作情感的考评	111
1. 年度排名/评分绩效考核损人不利公司	111
2. 目标绩效奖励使员工丧失内在在工作动力	112
3. 目标绩效考核管理是在努力摧毁自己	112
鼓励学习和自我提高	113
1. 最大的改进来自系统内工作人员的头脑	113
2. 学习是员工和公司明日生存的保障	113
采取行动实现转变	114
1. 掌握戴明管理理念	114
2. 掌握戴明管理哲学和原则	115
3. 掌握戴明不断改进循环——PDSA(PDCA)	115
4. 用 SIEP 启动变革, 计划取得胜利	117
5. 用 PDSA(PDCA) 不断改进循环, 实现转变	120
6. 出路在伟大领导的远见, 不是高技术设备	120
第 10 章 戴明式管理需要知识和决心	122
戴明式管理和普通式管理的特征	122
1. 戴明式和普通式管理 20 世纪 80 年代决出了胜负	122
2. 戴明式公司管理的特征	123
3. 普通式公司管理的特征	123
4. 普通式管理致命的疾病和障碍	124
戴明和一个公司总裁的对话	124

企业战略系统(实践篇)

第 11 章 现代企业战略系统	129
现代企业战略系统构建	129
1. 企业愿景	129
2. 企业战略系统图解	131
解读现代企业战略系统	132

1. 核心价值是企业的灵魂	132
2. 文化是企业的驱动力	132
3. 核心竞争力是企业实现目标的重要方法	132
第 12 章 企业核心价值	134
满意、热情、忠诚的客户	134
1. 产品和服务质量创造满意、热情、忠诚的客户	135
2. 超过客户期望, 驱动客户满意、热情、忠诚度	135
3. 忠诚客户的 3R 特点是企业利润的源泉	136
4. 发展新客户要比保持老客户成本至少高 5 倍	137
5. 瞄准正确的客户, 而不是乱追所有的客户	137
6. 客户忠诚度增加 5%, 公司利润增加 25% ~ 85%	138
7. 用服务利润链创造客户忠诚和利润	138
8. 服务利润链图解	139
9. 培养员工能力是获得忠诚客户的基础	140
10. 公司必须了解并获得客户信息反馈	142
11. 为客户提供价值, 满足客户价值观	144
12. 满意、热情、忠诚的客户创造同样的股东	145
不断学习、研究, 不断改进	145
1. 持之以恒地改进产品/服务和系统/过程	146
2. 不断学习、研究、改进, 要站在巨人的肩膀上	147
3. 不断学习、研究和改进使日本成为工业巨人	147
4. 跟在竞争者后面永远赶不上	148
5. 怎样才能瞄准一个移动的目标	148
6. 不断改进是质量的驱动器	149
7. 不断改进的哲学、前提、必备条件和起点	150
8. 高、中、低层经理和员工在不断改进中的角色	150
诚信	151
1. 诚信是公司的核心价值观和准则	152
2. 公司诚信要从个人开始	152

3. 公司利益高于个人利益	152
4. 信息记录和交流要准确诚实	153
5. 礼貌拒绝供应商的礼物和好处	153
6. 给客户的礼物和好处要合法合理	153
7. 做守法爱国的好公司	154
8. 要对社区和环境保护作出贡献	154
创新	154
1. 要认识到思维模式变化	155
2. 首席执行官必须是启动变革和创新的推动者	155
3. 只有创新才能满足不断变化的需求	156
4. 创新有风险, 兴一利常会生一弊	156
5. 创造鼓励创新的企业文化环境	157
6. 培养员工们的创新和创造能力	157
7. 今日创新的焦点: 数字化世界	159
团队精神	159
1. 团队精神是企业驱动力的核心	160
2. 创造团队精神是领导的责任	160
3. 领导力是团队精神的源泉	161
4. 创造卓越团队必须发现、留住、善用人才	161
5. 团队建设的行动要点和技能	162
6. 目标管理、绩效考核破坏团队精神	163
亨利·福特的企业核心价值	164

第13章 领导力企业文化

用领导力企业文化和系统创造质量, 用质量获得利润

1. 高质量可导致成本下降、效率提高、利润增加	166
2. 依靠质量检查太晚了	167
3. 质量是由最高管理层决定的	167
4. 大多数缺陷是由系统引起的	167
5. 没有完美的系统和过程, 它可以永远被改进	167

6. 有必要取消工作定额	168
7. 大多数偏差由系统引起, 绩效考核破坏团队和公司	168
8. 恐惧导致灾难	168
9. 应让员工有工作和职业安全感	169
10. 向有质量承诺的供应商采购	169
11. 发展与供应商的长期合作关系, 改进成本和质量	169
12. 利润是由忠诚客户创造的	170
领导力	170
1. 什么是领导力	170
2. 建立领导力企业文化是时代竞争的要求	171
3. 要变成狼必须要改变本性, 先有狼的思想	172
4. 领导—跟随和管理—服从, 二者差异巨大	173
5. 经理不等于领导, 但今天的经理必须也是领导者	173
6. 杰克·韦尔奇看管理	174
7. 卓越领导者懂得: 得人心者得天下	174
8. 卓越领导者懂得: 对人要有一个正确的态度和方式	175
9. 经理的头衔要靠每日的工作来获得	176
10. 剥掉那些名为经理实为“人灾”的面纱	177
11. 要鼓励、保护敢想敢为的经理人	177
12. 不能容忍只说不干的老好人经理	178
13. 杰克·韦尔奇对经理的看法	179
14. 信任是领导力的基础	180
15. 卓越领导者的素质和能力特点	180
16. 卓越领导者的管理和激励特点	189
17. 领导力企业文化下的绩效管理	192
18. 马克·赫根对领导力的一些观点	195
19. 通用电气公司能, 为什么我们不能	197
个人尊重和责任	199
1. 创造个人尊重和责任的企业文化	199
2. 卓越团队都有不同寻常的尊重和信任	200

3. 人们辞职常常是因为主管而不是因为公司	200
4. 责任是成功和卓越的保证和代价	201
5. 个人尊重和责任是文明社会的文化	202
满意、热情、忠诚的员工	203
1. 企业文化要创造满意、热情、忠诚的员工	203
2. 沃尔玛以人为本的企业文化加速了竞争者的灭亡	204
3. 创造力求取得胜利的精神环境	205
4. 建立有效的交流沟通系统	205
5. 给员工一个安全和健康的环境	206
6. 给员工一个快乐工作和安居乐业的环境	207
7. 给员工一个公平能发挥能力的环境	207
8. 给员工一个学习、深造、成才的环境	207
时间紧迫，行动一体迅速	208
1. WTO 和国际化对中国企业意味着什么	208
2. 中国未来各行业将是少数企业的天下	209
3. 要建立有紧迫感和走快些的企业文化	210
4. 消除官僚和形式主义，改变工作作风	211
5. 整合全国或全球的资源/功能，一致行动	211
6. 进行战略思考和执行，要作出结果	212
第 14 章 企业核心竞争力	214
精益化统一系统和过程	214
1. 统一系统和过程是精益化工程/制造的基础	214
2. 通向精益化统一系统和过程的道路	215
3. 采用 3S 化的统一系统和过程	216
4. 统一系统和过程使麦当劳在世界范围获得成功	217
5. 统一系统和过程使沃尔玛用低成本产生高质量	218
6. 建立 21 世纪新型的工作系统环境	220
有竞争力的成本和质量	220
1. 质量高才成本低，而质量低是昂贵的	220