

# THE ESSENTIAL DEMING



畅销书《第五项修炼》作者  
国际组织学习协会总裁彼得·圣吉强力推荐——

在20世纪，戴明对管理的影响无人能及。事实上，戴明和德鲁克对管理看法的广度和深度真的可以帮助人们实现团队合作并取得最好成果……这本以戴明自己的语言出版的管理书是一个开创性的事件。

# 戴明管理思想精要

质量管理之父的领导力

原著  
整理

裴咏铭◎翻译

# 戴明管理思想精要

## 质量管理之父的领导力

[美] 威廉·爱德华兹·戴明◎原著 乔伊斯·尼尔森·奥尔西尼◎整理 裴咏铭◎翻译

西苑出版社

XIYUAN PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目(CIP)数据

戴明管理思想精要 / (美)戴明, (美)奥尔西尼著; 裴咏铭译.  
—北京: 西苑出版社, 2014. 7

书名原文: The essential Deming

ISBN 978-7-5151-0429-4

I. ①戴… II. ①戴… ②奥… ③裴… III. ①戴明, W.E.  
(1900~1993)—管理学—思想评论 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 152189 号

## 戴明管理思想精要

---

著 者 [美] 威廉·爱德华兹·戴明 乔伊斯·尼尔森·奥尔西尼

译 者 裴咏铭

责任编辑 李明辉

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市朝阳区广泽路 2 号院东区 14 号楼

邮政编码 100102

电 话 010-57232196

传 真 010-88637287

网 址 [www.xiyuanpublishinghouse.com](http://www.xiyuanpublishinghouse.com)

印 刷 北京龙跃印务有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

字 数 200 千字

印 张 18

版 次 2014 年 10 月第 1 版

印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5151-0429-4

定 价 55.60 元 (精装)

---

(凡西苑出版社图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

版权所有 翻印必究

戴明管理思想精要  
THE ESSENTIAL DEMING  
质量管理之父的领导力

W. Edwards Deming, Joyce Nilsson Orsini  
THE ESSENTIAL DEMING: Leadership Principles from the Father of Quality  
ISBN: 978-0-07-179022-2  
Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Xiyuan Publishing House. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education and Xiyuan Publishing House.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和西苑出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港特别行政区、澳门特别行政区和中国台湾地区）销售。

版权 © 2014 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与西苑出版社所有。

本书封底贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

# 前 言

威廉·爱德华兹·戴明博士出版书籍、在学术期刊和大众媒体发表文章，并经常给编辑们写信。他给同事和学生们写文章，给客户做了几百次研究报告，也留下了许多未经流传的文章手稿，以及给同事、企业和客户写的个人信件。他给数万人上了为期四天的研讨班课程，并经常在会议上讲话。他批评现状，对于政府和公司政策直言不讳。他的许多思想已成为当今商业的标准，还有很多思想需要被人们采纳。

根据时间先后顺序，戴明的著作从 20 世纪 20 年代末期到 40 年代以物理为主。之后的 40 年，他的著作主要集中在统计学和抽样理论。在他最后的 13 年里（1980—1993），他的著作侧重于管理转型。

戴明早期统计作品中零星出现了管理理论。40 年后，这些理论又出现在他的管理著作中。我认为，戴明的管理理论是他毕生的巅峰之作，包含了一切。

这本关于戴明理论的书，用他自己的话说，是从他写的文章、论文、会议或研讨班的讲话稿中一点儿一点选摘出来的，一直选摘到现在。

我的方法：我查阅了华盛顿市国会图书馆手稿部的戴明材料集、多年来戴明给我的材料、他在课堂上或各种会议上发的论文复印件，以及我从其他渠道搜集的资料。我也看了几百小时他给学生上课或

会议发言的录像和录音。戴明一半多的著作偏统计学，不适合本书的普通读者。

浏览了几千份文件之后，我仔细查看了约 850 篇有可能用在本书的戴明的文章、信件、论文、案例、讲话和笔记，并从中选取了 100 篇，全文或部分用于本书。他的著作全都不是电子格式，所以需要数字化。有几个文件是第六次或第七次的复印件，很难辨认，但我觉得非常值得花时间将它们收纳在本书里。20 个会议录像和一个录音带被转成文字，也在本书中加以节选。

这次看戴明著作的时候，我发现他会在不同文章中重复使用相同（完全一样）的段落，有时在不同文章中甚至用完全一样的标题。虽然每篇文章都有新内容，但有时一半多内容都是从其他文章中选摘的。许多文章是在前电脑时代写的，所以可以看到一些从最初稿件中剪贴的段落。戴明也在新的文章中重新阐释他以前的作品，尤其在演讲中，同样内容他经常来回重复两三次，以示强调。重复的部分已被删除，为了尽量减少这本书不同文章的内容重复，编辑帮了很大的忙。因此，这本书所含的完整的文章非常少。

只要一有机会谈统计理论，戴明从不错过。因此，我的大部分工作是在编辑他文章的这些统计理论，当然，在第七章的统计学部分也节省了一些时间。没有统计理论的基本知识，不可能谈预测。

戴明的写作风格他人无法模仿，我保留了他的这种风格。他不用缩写格式，而是用两个单词，如 can not、cannot，而不用 can't。有些词他用的是英国拼法，如 connexion、enquire、lustre。美国编辑常常把这些单词换成美国拼法，但没有全部换掉。对于编辑过的内容我不再强调他原来的风格，因此没有撤销这些修改，也没有改变他原有的模式风格。在这方面，读者会发现文章之间有些差异。毫

无疑问，也会在戴明的著作中发现其他一些作者特有的风格。

戴明没有在每一篇文章中都使用相同的风格或结构。最初，为了不让读者感到困惑，我试图让所有文章在风格上保持一致。结果完全失败，戴明用写作风格塑造内容，这本书的每一篇文章都保留它们原来的风格。

选择每篇文章在这本书里摆放的位置很困难，有些文章可以放在其中的任何一章。最终，这些文章被放在我认为最有益于读者的地方。

这本书摘录的内容都是戴明的原文，除了开头注明的介绍部分，我没有添加自己的话。这本书不能替代戴明的原著：《转危为安》和《新经济观》。《戴明管理思想精要》必须包含戴明在这两部早期作品中的思想，但没有全部囊括。该书是为那些希望了解戴明在这两本早期著作之外如何看待我们生活的这个世界的读者们写的。

感谢尼可·帕帕达波罗斯。她当时是麦格劳·希尔公司的编辑，编写本书是由她提出来的建议。感谢麦格劳·希尔的高级编辑诺克斯·休斯敦的专业帮助，以及在准备出版本书的过程中所给予的建议。我也要感谢我的朋友兼同事、令人尊敬的劳伦斯·考斯提格里奥，感谢他的合作，以及在本书写作的每一个阶段的建议和推荐。

乔伊斯·尼尔森·奥尔西尼

2012年



# 目 录 \_\_\_\_\_

## 前 言 \_001

### 第一章 世界毁于尽最大努力 \_001

盲目地尽最大努力将导致失败

■无形的危机 ■不合理的解释与托词 ■每个人都已经尽了最大努力 ■通常的建议是达不到效果的 ■需要新结构 ■人人尽力不是解决问题的办法 ■我们被出卖了 ■考绩制：年终评估——公司人员的毁灭者 ■有关竞争和垄断的神话 ■生产率、管理和品管圈

### 第二章 质量产生于董事会会议室 \_033

只有高层管理才能作出确保质量的决定

■必须做什么？ ■需要变革 ■现有措施和更好的措施 ■知识系统

### 第三章 采用什么方法 \_063

怎样才能改善

■质量管理的基础 ■领导力什么时候介入 ■合作与标准化 ■商学院应该教什么？

### 第四章 没有速成布丁 \_095

戴明的管理 14 点

■第一点 ■第二点 ■第三点 ■第四点 ■第五点 ■第六点  
■第七点 ■第八点 ■第九点 ■第十点 ■第十一点 ■第十二点 ■第十三点 ■第十四点 ■14 点总结

## 第五章 系统必须被管理 \_139

人员是系统的一部分

■系统介绍 ■领导力 ■革新与提高 ■管理中唯一最重要的部分是知道如何管理人 ■质量和效率管理新原则 ■过度辩护效应 ■领导力与人事管理

## 第六章 知识不可替代 \_175

信息不是知识

■信息不是知识 ■商学院应该教什么？ ■商学院教学笔记 ■我们应该教学生什么？ ■统计学、运筹学、定量分析课程教学笔记 ■统计教学需要的转变 ■教学备忘录

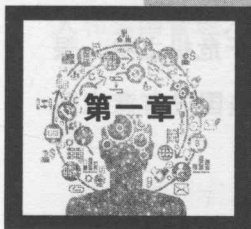
## 第七章 管理是预测 \_205

要求统计思维

■应用统计原则的必要性 ■分析研究和列举研究 ■纠正问题 ■质量控制的统计方法 ■不同统计方法解决不同问题 ■戴明给普林特印客公司写的回信 ■抽样的管理

## 第八章 日本记事 \_247

■质量的飞跃 ■国外质量控制经历 ■日本统计质量控制的新进展 ■日本发生了什么？ ■日本科学家和工程师联合会的质量控制工作记录 ■JUSE 的早期历史 ■爱德华兹·戴明为 1974 年 11 月戴明奖颁奖典礼的讲话



## 世界毁于尽最大努力

盲目地尽最大努力将导致失败



THE ESSENTIAL DEMING

人们往往遇事不顺，优秀员工会寻找“纠正”问题的办法。我之所以将纠正一词打上引号，是因为纠正的结果常常让事情变得更糟糕。这不是由于动机不良或缺乏后续跟进措施。如果问题是程序设计的缺陷所致（管理者的责任），员工的突然调整可能改变系统，致使以后生产的产品或提供的服务质量更糟。纠正的对象不正确，最终将有害无益。优秀员工尽最大的努力反而有可能使情况变得更糟，这种思想有悖常理。但尽最大努力并不能解决问题，人们需要的是更好的管理体制。

本章内容包括戴明 1978 年至 1992 年间所写的、旨在帮助管理人员承担积极管理责任的文章。他承认，许多不良做法已根深蒂固，需要几十年的时间才能根除。他也意识到，许多行政主管不知道自己处于多大的麻烦之中。他将美国局势与 20 世纪 40 年代末期日本的情况结合在一起讨论。

这一章的结尾部分是针对绩效工资制度、竞争和垄断，以及品管圈（也称质量控制圈）等方面的文章。



THE ESSENTIAL DEMING

戴明写这段笔记是为了提醒自己，美国正处于危机之中，很像第二次世界大战后的日本。但与日本不同的是，美国没有意识到自己正处于危机中。

## 无形的危机

第二次世界大战后的日本危机四伏。危机是可见的，国家被炸得支离破碎，毁于战火。我们的危机更严重，因为它是无形的。1950年，日本的高管请我去帮忙。不久，日本变成了经济强国。秘密在于：

系统的管理、各部门合作，而不是竞争；对人员进行管理。

不良的管理方式让我们深受其害，比如将人、部门、工厂按等级划分，造成人与人之间的竞争；按业绩管理，不懂人人皆赢的系统内合作。

需要转型，而不仅仅是改变，转型要求有深厚的知识。

(摘自 1994 年 4 月 4 日所写的笔记)



THE ESSENTIAL DEMING

14年前，在给某大学系主任的一封信中，戴明讨论了阻碍美国工业改善的路障。他谈到日本一线工人和管理人员努力合作，以及日本是抄袭其他国家的错误概念。如果日本人抄袭，他们怎么会领先这么多？这岂不是非常神奇！

戴明认为，美国公司业绩不良，至少部分原因应归咎于没有跟

上现代管理方法和管理创新的步伐。他在这封信中说，美国一线工人和美国管理人员之间的关系“情势悲观”。

## 不合理解释与托词

从美国贸易不平衡这方面来看，美国急需提高工业的生产率，但一个大路障碍阻碍其中。这个路障就是大多数美国人（不幸的是，还包括大多数工业领导人）对日本的成功以及他们产品的竞争地位的不合理解释与托词。最好要正视这些现实，更好地试图去了解日本效率和质量奇迹背后的原因，日本经济发展的奇迹一直为其他工业经济体所羡慕并被视为典范。

大多数美国人，上至高层管理，下到普通职员，甚至消费者，都严重扭曲了日本企业的形象。美国人似乎难以相信，日本能够超越美国依靠的是纯粹的效率和卓越的革新，而不是降低工资或延长工时。指责日本公司通过日本政府提供的补贴或优惠待遇，以低于成本的价格向美国海岸倾销，在大多数情况下这种说法都不成立。美国人中还普遍有这种观念：进口日本产品降低了美国人的生活水平，因为他们从美国人手里夺走了工作，但事实是，没有日本产品，大部分美国人，尤其是那些低收入人群的生活水平，相比现在将大幅度下降。

每个人都知道，美国经济已经失去了在生产率方面的领先地位，商业需要生产率平衡商业活动。毫无疑问，造成这种不良业绩的原因有很多，但可以肯定的是，原因之一是美国的管理没有随现代管理方法的进步而进步。在革新方面，美国人赶不上日本人。美国一线工人和美国管理人员之间的关系情势悲观。

相反，在日本，一线生产工人的贡献与管理人员的贡献是密不

可分的。即使在某些部分有自私的动机存在，但所有人都朝着同一个终极目标共同努力。生产率越高，每个人所得经济利益越好。这是一个简单的原则，日本人很早就掌握了这个原则。

另外，大多数美国人的脑子里都有这样一种猜测，认为日本制造商抄袭其他国家的技术和产品。日本人聪明，确实能够抄袭。

日本人抄袭了谁的火车？列车行驶的误差时间不超过 15 秒（我不是说 15 分钟），他们从哪里得到的这种想法？索尼抄袭了谁的电视？谁的相机？我手里拿着一个卡西欧便携式计算器，重 57 克、厚 6 毫米。我还有个数字时钟，时间误差每个月不到 2 秒。美国的制造商能生产吗？可以。那他们为什么不做？因为日本人打败了他们。

日本人也有优秀的革新能力，他们开拓了卓越的管理和贸易渠道。美国人没有意识到这一点，这是改善美国生产效率、在美国进行革新的障碍之一。美国工业的领导人最好承认，大部分（并非全部）日本产品比美国的同类产品更好、更可靠，日本制造业总体上比美国制造业效率更高。

日本的邮政服务令人妒忌：我晚上 7 点 25 分在一条街上给自己寄了一封信，这样做只是为了测试。当天晚上 10 点，信已经在宾馆等我了。显然，日本人没有抄袭我们的邮政系统。战争结束后的一两年，99% 的日本家庭都通了电。

我的上述论断是基于从 1950 年以来与日本企业长期合作并 14 次到访日本得出来的。1978 年 10 月，我将第十五次去日本，这次比我与美国企业合作的时间更长。我该提醒的是，根据日本人提供的证明，1950 年开始的统计质量控制带来了日本产品质量和生产效率的

革命。这些方法影响到生产的各个方面，从原材料到成品，以及消费者研究、产品再设计和新产品设计，尤其适用于生产的一个特征是区分技术，这些技术可以区分：①导致质量差异和经济损失的特殊原因；②只有管理者才能更正的系统错误。因此，统计方法帮助日本的管理人员与生产工人通力合作。

如果能让美国一线生产工人感觉到管理者们真心要改善系统，生产工人只对他们应该负责并能控制的事情负责，不用对系统导致的问题承担责任，那么增强美国生产工人的士气、促进生产并不难。

例如，大多数人都不知道，召回有缺陷汽车配件的根本原因在于管理，而不是工艺粗糙。问题出在设计方面，而不是工艺。设计属于管理职能，不是生产工人的责任。

日本管理者还从 1950 年的美国学习了其他新的管理原则。有的公司在 6 个月内产生了显著效果。15 年内，日本的产品质量和高生产率已经颠覆了世界货币体制。

这些原则从美国进口，在日本使用和改良，现在方便任何人学习和使用，包括美国人在内。

美国管理的另一个不幸障碍是美国商学院引导学生相信，管理者不必无所不知。大多数美国商学院都不太尊重经济、历史、法学理论、心理学、数学、统计方法的基本知识。以电脑替代基本知识将损害美国的生产。

摘自写给商业管理学院院长的备忘录

美国大学

1978 年 8 月 23 日



THE ESSENTIAL DEMING

在下面摘录的这篇文章中，戴明将不良业绩归咎于高层管理，需要采取的措施不能委托代办，也不能由工人完成，他们已经尽力了。

## 每个人都已经尽了最大努力

国家财富取决于这个国家的人、管理和政府，而不是它的自然资源。问题是去哪里找到优秀的管理。将美国的管理出口给一个友好国家是一个错误。

要恢复稳定的竞争地位，美国还要走很长的路，10年到25年，需要进行很多变革。管理人员的季度分红和短期终身制已经打败了竞争能力，而美国人的生活水平本应该比现在的生活水平更高。

经常被股东和董事会用作衡量高管业绩标尺的账面利益既不能对任何人的物质生活作出任何贡献，也不能提高某个公司或某个美国工业的竞争能力。

账面利益做不出面包，改善质量和生产率可以生产面包，有利于提高世界各地所有人的物质生活。

人人都尽力还不够，每个人都已经尽了自己最大的努力。只有方向正确，付出的努力才会有效。

高管们不能只是致力于质量和生产率，他们必须知道自己努力的对象是什么，也就是说，他们必须做什么。这些责任不能让他人代替行使，简单的赞同是不行的，新年的立志决心也行不通。

只有高层管理者才能进行必须要进行的改革，高管们如果没有做到第四章所列的14条中的任何一条，都将有损于为其他13条付



出的努力。

摘自“新经济时代的管理责任”

大阪管理科学研究所

1989年7月24日



THE ESSENTIAL DEMING

戴明指出通常用于改善企业的建议中的一些缺陷和谬误，他认为每条建议都回避了管理者的责任。他认为，只有勤奋和尽最大努力并不能产生质量，质量需要的是知识。

## 通常的建议是达不到效果的

我们处于什么状态？我们做得怎么样？我们思考一下美国或整个北美的情况，而不只是想着我们自己、我们公司或我们自己的小群体。在贸易平衡方面，美国做得怎么样？答案是：我们没做好。

北美对新知识以及知识的应用作出了很多贡献。从1920年开始，以及在此之后的几十年，通过使用高效产品和自然资源，美国将自己制造的产品送到全世界几百万人手中，否则，他们不可能用到这些产品。那时我们的产品质量很好，足以吸引顾客继续购买我们的产品和服务。

战后十年，北美是世界上唯一能满负荷生产工业品的地区，工业世界的其他国家处于战争的废墟中。他们是我们的客户、心甘情愿的买主，黄金大量流入诺克斯堡<sup>①</sup>。

每个人都希望这样的美好光景能够继续，并繁荣昌盛。在扩张的市场中管理商业很容易，也充满希望。但与人们的预期相反，当我们

<sup>①</sup> 美国联邦政府的黄金贮存地，位于肯塔基州。