



质量管理之父

W . E d w a r d s D e m i n g

华 章 经 典 · 管 理

戴明的新经济观

(原书第2版)

The New Economics

For Industry, Government, Education Second Edition

〔美〕W. 爱德华·戴明 著

钟汉清 译



机械工业出版社
China Machine Press

戴明的新经济观

(原书第2版)

The New Economics

For Industry, Government, Education Second Edition

华 章 经 典 · 管 理

W . E d w a r d s D e m i n g

[美] W. 爱德华·戴明 著

钟汉清 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

戴明的新经济观 (原书第 2 版) / (美) 戴明 (Deming, W. E.) 著; 钟汉清译. —北京: 机械工业出版社, 2014.1

书名原文: The New Economics: For Industry, Government, Education

ISBN 978-7-111-45355-0

I. 戴… II. ①戴… ②钟… III. 新经济—研究 IV. F062.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 319336 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-3793

W. Edwards Deming. The New Economics: For Industry, Government, Education, 2nd Edition.
Copyright © 2013 The MIT Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with The MIT Press through Bardon-Chinese Media Agency.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The MIT Press 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

戴明的新经济观 (原书第 2 版)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王金强

责任校对: 殷虹

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 12.5

书号: ISBN 978-7-111-45355-0

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

推荐序一 <<< The New Economics

1993年，W. 爱德华·戴明（下文简称戴明博士）生前最后数月，某天他跟孙子凯文·爱德华·卡希尔说，“他明知自己余生有限，有志未酬，无法完成一番独特的事业，深感无力回天、失望……”戴明博士知道，全球经济危机已迫在眉睫（他预言过），而大家却还没做好准备。戴明博士认为，“面临危机，光是每个人都尽力而为，还不能解决；首要工作，是让大家知道，他们该做些什么事，才能进行变革、转型”。他具备可协助各种事业、组织、个人去完成转型的系统和知识，不过，时间很有限了。

戴明博士去世 20 多年了，全球都在危机中挣扎（他预测过），我们对于他的学说的潜力和威力，了解仍然粗浅，还只算是浮光掠影。我们如果能进一步去理解、认识和应用他提倡的转型的“渊博知识系统”，就可以让各种事业、社区和个人的活力得以恢复，下一代领导者也会有机会去施展所长，能在快速发展的新世界中取得成功。

戴明博士相信他的这两本书，可提供转型之路的导引地图，让我们面对未来（而不是为了过去）能有所准备。

戴明博士的《转危为安》（*Out of the Crisis*，1982年初版，1986年改版），几乎可以说是一本点燃了全世界质量革命的大作。光是这一贡献，就足以让它赢得一席特殊的历史地位。当然，这本书的内容丰富，远超过一般质量管理的范围；它也包含一套关于人员、流程和资源等的全新的、与众不同的论述，可作为新型领导及管理方法的基础。

戴明博士的《戴明的新经济观》（*The New Economics*，1992年初版，1993年第2版）能提升各种组织的效能，达到全新的境界。我们可以从许多独立的分析报告知道，那些致力于研究戴明学说并加以应用的组织，得以转型，更为成功，业绩达到新水平。

这让我们有一番新认识、洞见：戴明学说，业已改变了全世界的企业，即使它们的应用仅止于“戴明的‘技术’层面的质量管理”，甚至还谈不上去落实戴明提倡的“新管理哲学”。

上述这一区别是重要的，因为很多行业、产业在生产力和质量上都已“碰了壁”，要翻越这道危墙所需付出的代价，越来越贵了。各种组织通过戴明的“渊博知识系统”（*The Deming System of Profound Knowledge™* 在美国有专名注册专利）的学习和运用，有机会在管理方法上再次飞跃前进，正如它们第一次应用了技术层面的质量管理，取得了好成绩。

从《转危为安》的研读，我们可学到著名的经营和管理理念上的“十四要点和相关的管理绝症”。这一学习和应用的过程，将像去探索新天地之旅般有趣。此一旅程的导游，就是戴明博士——他是具独创性的思想家，如果世上真有创新者。我们在《戴明的新经济观》中将可继续此一探索之旅。你可从中学习到“戴明的渊博知识系统”（也称为“戴明管理方

法和管理的新理念”）。

对于各种流行的管理学上的庸见、信仰，你已有某些先入为主的想
法，那就让这两本书去挑战它们吧。

为什么这样说呢？因为至关重要，你要问自己这样的问题：如
果你的管理方式，仅仅是跟随他人而已，那么你在竞争上，会有什么优势
可言？

你可能犯了常见的错误，即自以为：既然复制了所谓的（业界）“最佳
实践”，或者学了其他组织之所以成功的秘诀，就自认可高枕无忧了。然
而，如果你采取了复制他人之法，并无法让你拥有持久的竞争力，那么这
种因学了他人方法产生的安全感，会转瞬消失。复制他人之法，也不能让
你洞察出：机会究竟是什么，以及自己组织的议题应该是什么。这些管理
的洞识力，无法从流行的“最佳实践法”取得，而要靠其他截然不同的方
法来取得。

我们了解，你可能担心自己并不知道如何去落实新管理法——它不
同于“最佳管理实务法”。这样的担心，虽然是合理的，但请理解：其实
我们说的新管理方法，其秘密就在《转危为安》和《戴明的新经济观》两
书之中。事实上，这两本书中的每一个原理、每一个理论和实务都是正确
的，已一次又一次被证明。书中的原理，都会助人成功，是可靠的、可重
复的，又是一致的，它们远胜过目前流行的、有缺点的管理实务。

最近所作的历时多年和历时几十年的研究项目表明，戴明博士的转型
方法，乃是最可以去永续发展的。事实上，根据每年在纽约市福特汉姆大
学的“国际戴明研究研讨会”（Research Seminar at Fordham University in
New York City）所提交的报告，最近，超过 400 种书籍和文章提到，戴明
学说是有效的商业思想和实务，既与当今局势息息相关，又是重要无比的。

自 1982 年《转危为安》出版以来，世界局势变化很大，世界已大为不同了。然而，在管理上，戴明博士的学说一直可帮助我们去达成：生产力和质量的提升，更好资源的利用，并能在工作中获得更大的喜悦。

重要的是，世界的演进方式，正如戴明博士所预言的那样。

戴明博士预测过，企业界的流行管理法会风水轮流转，即隔一阵子就会分出当红的与过时的。自 1981 年以来，我们看过了“企业绩效标杆法”“企业再造”“确保雇用到顶级人才”“适当的经营规模、人力”“善用目标设定法来管理”“善用奖金等种种激励法来管理”“复制最佳实务”等流行方法。许多公司还花大钱，尝试去采用流行方式来“管理人才”，来预测员工的成功或失败，命令部属务必达成一定的执行成果。上述这些流行的管理招式，他们都尝试过了，也都失败了，或甚至让情况每况愈下，或者证明它们让人徒劳、破大财。

相比之下，戴明对于“更好的管理方式”的见解，则颇富洞识力，正如在《转危为安》刚出版时所主张的，直到今天，仍属颠扑不破的真理。同样，如果今天企业或组织能根据《戴明的新经济观》中的宏图去实践，仍会发现它很有帮助，很有威力。

事实上，戴明博士预测过：质量与成本两者可以兼得：既可打造出优质的产品和服务，又可降低成本。之前，当他提出这个概念，并解释为什么会这样时，几乎无人知晓。而现在，此一实务已广为世界各地所接受。在这个竞争超级激烈的世界里，如果企业能理解戴明学说并应用之，就可以大幅领先竞争对手。

在过去 50 年，日本的产品之所以有竞争力，戴明学说肯定是关键的因素。与此相反，许多美国、西方的公共和私营组织（机场出入境服务、教育系统、医疗机构、航空公司、汽车公司等）的绩效则日益恶化，原因

可以归纳为，它们或是忽视戴明博士的洞识、知识，或是对其并不知晓。

重要的作者和思想领袖已认识戴明学说的价值。例如，彼得·圣吉（Peter Senge）在他的《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*，2006年修订版）中，承认了戴明博士的远见、卓识，又大大影响该修正版。吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《强大企业如何倒下》（*How the Mighty Fall*，2009年）中呼吁读者要明白，如果要想走出危机，必须回归“健全的管理实务”之路，包括德鲁克、波特、戴明和彼得斯、沃特曼等人的学说。

也许数以千计的公司都听了柯林斯的建议，我们当然知道（因为它们将公司的转型决策公开了），已有好几百家企业学习戴明学说并力行之，取得了很好的成绩。

新加坡国立大学的黄幸亮教授（Professor Brian Hwarng）曾在中国的企业高管课程中，将“戴明博士的各种警告”教给学员：要避免盲目抄袭美国、西方管理界所谓的“最佳实务法”，或一味去追求“收益管理”，此法固然在短期内可取得成果，但长期而言，更可能会造成毁灭。

实际上，黄幸亮教授向中国商界领导者提出挑战，要他们去探讨（更确切地说，去深刻反思）盲目抄袭过来的东西。他敦促领导者认真去思考戴明博士的种种警告，而不要受惑于所谓“向标杆企业学最佳实务”，更要在错误的学习造成重大恶果之前采取行动。

戴明博士对世界的影响力，还有一个有趣的特点，那就是许多人在日常会运用他所教导的方法，却不知道戴明是何方神圣。他们只是跟随“我们这里做事的方式而已”。所以说，不管他们正在研究数据、寻找方法来减少变异、追究问题的根源、作决策时以尊重工人为主要考虑，还是在评估系统的稳定性等，他们的所作所为，多少是在应用戴明博士提倡的“擅用方法来管理”。

我们接受了戴明提出的更好方法，达成了“卓越的技术质量”，都认为这是理所当然的，而忘了（或者从来不知道）：以前要达成质量改善和生产力的提高，乃是相当困难的，还要花上大把的钞票。

许多主管也会误会戴明学说的应用范围，将它窄化成“运营管理”或“质量管理”。他们之所以会这样，是因为没人教他们：在戴明的世界，赚钱和高质量根本是同一件事。因此，做为领导者要将企业看成一个系统，该系统的目的和焦点，乃是质量，从而引发正向、良性的循环。

可惜的是，太多的商学院建议大家：去设立“质量部门”来处理与质量相关的事务。戴明博士预见了一问题。他很清楚地告诉大家：质量是领导者的责任，“要从董事会做起，质量才能落实”。戴明博士认为，要达成质量，须要将各项努力放在具有战略性的地方，而不仅仅流于应用各种技术性工具（如流程图、帕累托图、连串图、散布图等）或统计学。

《转危为安》中有一项关键信息：质量并不是在工厂车间，也不是在提供服务的交付点凭空产生的。只有组织所用的管理方法才能让质量落实，才能让质量方法和工具充分发挥作用。

例如，“管理十四要点”中有这样两个要点：敦促管理团队要“排除恐惧，使人人都能有效地为公司工作”以及“破除部门与部门间的藩篱”。

为什么要这样要求呢？因为恐惧和障碍，既会毁了组织，也会糟蹋人才与质量。

此篇序言的两位作者之所以能了解戴明博士对于日本的影响，是看了美国 NBC 电视公司播放的白皮书节目：《如果日本能，为什么我们不能？》（1980年6月24日）。我俩和许多人一样，看了该电视节目，都很出乎意料。这种震惊，好像是我们一直生活在二维世界、黑白世界里，然后突然瞥见我们是处在彩色、具三维深度的世界。

这是一种全新的观看世界的方式，是从戴明博士在质量和生产力方法的教导中培养出来的：世界是彩色的、多维（包括深度）的。

许多公司要花多年才会认识到：对于彩色、3D 世界的质量与生产力，如果采用二维、黑白世界的观点去看，就会很难跟人竞争。

不过，这样的公司的确是有的，它们采取的世界观是落伍的。

就质量和生产力而言，公司如果采取二维、黑白的方式，就会一点一点地被那些采取 3D、彩色世界观点的公司超越，然后很快就全盘皆输。

上文说的属“第一层次”，我们现在讨论“第二层次”的早期情形。

在我们的用语脉络中，“第一层次”指以戴明学说为基础的技术层面的质量和生产力。这在《转危为安》有充分的讨论。然而，戴明知道，光追求技术层面的质量是不够的，他说，“必须在管理上有所转型才行”。

戴明博士称“第二层次”为“管理的新理念”。这一主题，在《转危为安》中有所探讨。它在戴明博士的《戴明的新经济观》中作出进一步而全面的探讨。

我们希望您能从这两本书中获益、受用。

我们也想让大家知道，戴明学院（WEDI）随时都乐意协助任何组织（营利性的、非营利性的和政府单位）了解和执行“戴明管理方法”。戴明学院不以营利为目的，其目的在于促进人们对戴明学说的理解，提升商业与贸易，促进繁荣与和平。

戴明学院相信：可以激励个人、领导者和组织，去干一番有独特贡献的事业。戴明学院希望贵组织、供货商和顾客都能成功。我们预期你们在学习“戴明管理方法”之后，在思想上可以与从前大不相同，可以去开创新的工作环境，人人都是赢家，取得很优异的成果。

在世界各地，每一年都有数以百计的人感谢他们有机会学习戴明学

说，并加以应用。戴明学院感谢你们每一个人。我们在此要再次特别感谢黄教授过去3年来的用心指导，让戴明博士的这两本书得以在亚洲重新出版。

戴明学院会倾听顾客的需求，提供创新且有效的教育机会，包括研讨会、大型会议、研究型研讨会，它的主旨在激发个人和组织有大作为，有独特的成绩，并更深入地了解“戴明的新管理理念”。大家对戴明方法的兴趣日增，我们邀请你来进一步深入了解它，并作出独特的贡献。

戴明学院的网址是：www.Deming.org。

您的问题和建议，我们都很欢迎。

凯文·爱德华·卡希尔 (Kevin Edwards Cahill)

戴明博士孙子，美国戴明学院 (WEDI) 执行理事，

Successor Founding 信托的研讨工作坊辅导员

凯利 L. 艾伦 (Kelly L. Allan)

美国戴明学院咨询理事会理事，资深课程辅导员

推荐序二 <<< The New Economics

W. 爱德华·戴明 (W. Edwards Deming) 的智慧和教诲会永存于世。我们的父亲于 1993 年 12 月去世, 生前一直孜孜不倦地修订本书。他希望让第 2 版的内容更为清楚, 修订的根据大半是读者直接对第 1 版的评论与建议。他保持一向敏锐的关注焦点, 即帮助人们获得转型的必要知识, 进而能采取新型管理方式。转型之道就是应用本书所勾勒的“戴明渊博知识系统”(The Deming System of Profound Knowledge)。

我们的父亲一生享高寿, 贡献及产出丰富, 一辈子都享受工作和学习之乐。诚如他在本书中所言: “与乐于工作的人共事是喜乐的。”我们与 W. 爱德华·戴明分散在世界各地的朋友往来之后, 确知他乐于助人、发掘努力的乐趣, 同时他的工作令友人感动深切。

先父于 1993 年 11 月设立了戴明学会[⊖]。这个学会的

⊖ The W. Edwards Deming Institute : <https://www.deming.org/>。——译者注

宗旨，在于培养人们对于“戴明渊博知识系统”的了解，以促进商业、繁荣与和平。在认同此学会宗旨同人的帮助与努力下，我们会致力实现他的遗志。

黛安娜·戴明·卡希尔 (Diana Deming Cahill)

琳达·戴明·拉特克利夫 (Linda Deming Ratcliff)

英国经营者协会的月刊《今日管理》(*Management Today*), 曾赞誉质量运动之父戴明博士为 20 世纪十大管理学思想家。他是一位摩顶放踵以利天下的智者、“质量为新经济纪元基础”的启蒙者。他一生树立了忠于专业(统计)、努力不懈、不计个人得失的典范。对他而言, 研究、著书立说、教学、组织指导等繁忙的工作, 就是生活。他的经典著作《转危为安》和《戴明的新经济观》能出版中译修正本, 真令人感到欢喜。这两本书是戴明博士数十年心血之结晶, 它们也是 20 世纪 80 年代起质量运动的史诗和见证。《转危为安》行文紧凑, 文意密度颇高。《戴明的新经济观》则已出神入化, 看似平常, 其实颇多深意。这两本书都是经典之作, 值得读者努力钻研。

《转危为安》1982 年初版, 当时书名为《质量、生产力与竞争地位》(*Quality, Productivity and Competitive Position*), 1986 年出版的是第 2 版, 书名为《转危为安》(*Out of the Crisis*, 书名取自 50 年代作者谈日本要

如何走出低质量恶名的危机)。著作易名，一方面充分反映作者的心路历程，而我们也因此了解本书的重点所在。《戴明的新经济观》(*The New Economics: For Industry, Government, Education*)初版于1992年，1993年作者过世前即完成第2版稿本，于1994年出版。它基本上是1986年后，持续在世界各地举办著名的四日研讨会的教学相长的成绩。戴明博士很重视参与学员和实习讲师的互动，他把他们的回馈记录在书中，包括贡献者的大名，有时还标注时间和地点。

这两本译作，可说是我们团队的成绩。文豪歌德曾说：“人的灵魂，就像被耕耘的田地。从异国取来种子，花时间来选择、播种的园艺家，岂是容易的？”主译者钟汉清先生在此谢谢诸位合译的团队队友：

《转危为安》的贡献者：刘振老师、林有望、郑志庚、蔡士魁、张华、甘永贵、邓嘉玲、施纯菁，徐历昌、潘震泽老师指出原作的某段引文有错。

《戴明的新经济观》的贡献者：戴久永（初版的译者）、李明、邓嘉玲、吴程远。

修正版特别在多处地方请教两位戴明学者：威廉·谢尔肯巴赫（William W. Scherkenbach）先生[⊖]和迈克尔·特威特（Michael Tveite）博士。他俩的贡献，在书中相关的地方都会有标注。

此次翻译时，参考过的部分书籍有：《圣经》（思高本）、台湾的《学术名词》网站、《英语姓名译名手册》（北京商务印书馆）。

⊖ 著有《戴明修炼 I》(*The Deming Route to Quality and Productivity: Road Maps and Roadlocks*)和《戴明修炼 II》(*The Deming's Road to Continual Improvement*)；2008年成为“东海大学戴明学者讲座”教授，帮我们办了3场演讲。所有相关教材，请参考《台湾戴明圈》。总体而言，先生惠我良多……

戴明博士的著作，不只是他毕生学识的结晶，更有全世界精英与他对话的记录，是一首雄壮的交响曲，也是经营管理学著作的里程碑。作者音乐素养高，行文可比美他所作的圣乐。读者研习这两本“爱智之学”时，就像演奏他的乐曲一般，要牢记他的思想是整体的，其中的要义，可以做无穷多的整合和发挥，不过应该先求追随本原，再求“再创造”。这两本书多用前后各章相互指涉的方式（譬如说，这两本书有几张图是相同的，不过，我们在相关处提醒读者，请比较作者在说明上的修正处），各以或深或浅的方式，说明某些关键词，这是因为作者认为“用一句话或一整章，都不足以完全掌握某一要点的精髓。要了解他的理念，必须反复研读、思考和实践”。

戴明博士主编，沃尔特 A. 休哈特 (Walter A. Shewhart) 博士著的《品质管制观点下的统计方法》(1939)，编者序中就作了如下说明：“一本书的价值，并不只是各章价值之总和而已，而是要把每一章甚至每一段落，都与其他部分整合起来看，才能彰显出意义来。‘品质管制’这一主题，无法用任何单一理念来完全表达，所以第 1 章必须在读完全书、融会贯通后才能解释清楚。”兹以《转危为安》举例说明：读者在读懂了整本书后，对此会有更深入的体会。因为“可操作定义”是他认为人类从事有意义沟通的根本原则，也是第 9 章的主题。在读完第 11 章后，又会对“可操作定义”学说更了然于心。

译者有幸与某些戴明博士肯定的“导师”切磋，对于作者的“渊博知识系统”(Deming's Profound Knowledge System, 也可译为“成渊之学”或“深远知识”)之智能，稍有认识，所以愿借本文来协助读者作一次简单的导游，希望读者能入宝山(这两本书为现代许多新管理学理念的百科全书)而有所得。正如管理哲学家查尔斯·汉迪(Charles Handy)在其

《非理性的时代》(The Age of Unreason)所说的,《转危为安》是所有主管都该读的重要作品。汉迪更学习戴明式的思考法说:人类在思想上追求“真理”,而组织、企业的“真理”是什么呢?“质量”是也!

要了解戴明博士的“质量观”,最起码要了解《转危为安》的“生产为一个系统”(第1章的图1-1“把整个生产过程视为一个系统”,《戴明的新经济观》的图3-1:把生产视为一个系统)。质量改善包含了整个生产线,从进料到交货给顾客,与为未来产品与服务的再设计。本图第1次使用是在1950年8月于日本。如应用的是服务型组织,那么来源A、B、C等,可能是数据来源,或从前站进来的工作,例如账单(在百货公司中)、账单计算、存款、提款、存货的进出、誊写、送货单等。

第6章图:“质量金三角”,即产品或服务在整个生命周期内,产、销、使用者、各为一体的最佳化(及第7章);就社会的质量之运作,以及第10章谈论标准与法规孰优孰劣的各方合作,才是人类社会福祉的根本之道;就人生及社会而言,第17章的“看看生活点滴”也要引起注意。

《戴明的新经济观》第1章提出无论在什么地方,基本的问题都在于质量。什么叫质量呢?如果某项产品或服务足以帮助某些人,并且拥有一个市场——既好而又可长可久,它就是有质量的。贸易端赖质量。“质量源自何处?”答案是,高阶管理者。公司产品的质量,不可能高于高阶管理者所设定的质量水平。换句话说,他的质量观,是心怀“个人、组织、社会、天下”之大志的。而且,质量观还是动机成长的,所以质量的追求是永无止境的。

作者深信,经由全系统的人合作、创造产业界的新境界及更繁荣的社会,远比表面的“竞争优势”切实得多。更重要的是,质量与生产力相辅相成,是一体的两面。可是,在这个新经济纪元中的人们,要懂得欣赏