

零缺陷 工作

汪中求 朱新月◎著

*100% passion plus 100% contribution make a
good work performance.*

工作需要付出100%的热忱、100%的努力。能完成100%，就不完成99%，虽然仅有1%的差距，但正是这1%，不但会反映出你对工作的态度、作风，而且也会彻底改变你的人生。

——比尔·盖茨

《细节决定成败》作者汪中求

《落实要到位 干部是关键》作者朱新月

联袂奉献

零缺陷 工作

*100% passion plus 100% contribution make a
good work performance.*

工作需要付出100%的热忱、100%的努力。能完成100%，就不完成99%，虽然仅有1%的差距，但正是这1%，不但会反映出你对工作的态度、作风，而且也会彻底改变你的人生。

——比尔·盖茨

《细节决定成败》作者汪中求

《落实要到位 干部是关键》作者朱新月

联袂奉献

图书在版编目 (CIP) 数据

零缺陷工作/汪中求, 朱新月著. —北京: 新世界出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5104 - 1448 - 0

I. ①零… II. ①汪… ②朱… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 225656 号

零缺陷工作

作 者: 汪中求 朱新月

责任编辑: 闫 红 王 刚

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

网址: <http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 北京中印联印务有限公司

经销: 新华书店

开本: 710mm × 1000mm 1/16

字数: 200 千字 印张: 14

版次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5104 - 1448 - 0

定价: 26.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

零缺陷工作：不简单的常识

常识，并非真的是常人已识的，其实是人们认为常人应识的。因此，常识往往并不简单，并不人人皆识，恰恰人人不尽识。这就造成了一条需要跨越的沟壑。零缺陷工作，也面临这样的沟壑。

古人作文，首先破题。“零缺陷工作”，也需要破破题。当然，这里对“零缺陷工作”的破题，并非就方法论的角度谈一谈，而是从认识论的剖面议一议。

一、工作

当我把第一个小标题定为“工作”时，就担心有人认为我得了神经病。的确，自从得了“神经病”，我整个人精神多了。我觉得没有经过工业化洗礼的中国人（其中也许包括了汪中求）未必都懂得什么叫“工作”。

大多数中国人喜欢把工作看成无奈。小的时候，常常听到大人说“吃饭做饭”、“吃得做得”，意思是，你为了有饭吃，必须做事去挣饭钱，既然能吃饭，就一定得工作。总之，工作是为了活着，其间的衔接物是饭。

现在，绝大多数人吃饭问题解决了，连我也在16岁那年解决了。但工作仍然是为了活着，其间的衔接物是钱，意识并没有大变化。小孩送到幼儿园，进门的孩子与妈妈不舍，妈妈就说：“宝宝乖，妈妈也不想去上班，但得去赚钱给你买漂亮衣服呀。”无意识里，透出了工作是不得已而为之的，上班是为了挣钱。

德国这些国家福利好得不得了，“从摇篮到坟墓”。联邦德国的财政支出，社会公共性支出比重非常大，1997年的数据：教育和科研占20.6%、社会福利占15.6%、医疗保健占10.2%。工作了德国人活下来很容易，用半年的工资买一辆汽车，用8年的积蓄买一套住房。8200万人口的德国有4000多万套住房，即使租房房租也低，约占家庭收入的3%（见杨佩昌著《你所不了解的德国人》）。中国人知道了，就很难理解：德国人为什么还要努力工作，怎么不全是懒汉？

我们还没到那个阶段，不可能认识到工作是一个人对上天所赐的一种承诺，工作是文明社会中公民的一种生存状态，工作是人的生命不可或缺的组成部分。不工作的生存对于一个真正的文明社会的公民是难以想象的。因此，做什么工作，做挣多少钱的工作，没有我们理解的那么重要。

我曾经写过一篇题为《我骄傲，我是服务员》的文章，有一段这么写：

酒店、餐馆的那些服务员都很忙碌。这些男的、女的、老的、少的服务员，都欢快地向客人打着招呼，开心地和客人搭讪着，只要客人有兴致。在一家餐馆吃法国大餐，服务员真帅，更让我心动的是帅哥竟然一个左手可以托起5块装了冷菜的盘子，几次想拍下来，都因为他一路小跑拍不上，我很想让他停下来照一张却不忍干扰他的工作。同国内多数无奈地从事服务业的同胞们不同，他们似乎很喜欢自己的工作，工作中很欢快。

我理解，在成熟的国度，经过了较长时间工业文明改造的国家，人人爱自己的工作不会在意料之外，个个做好自己的工作就在情理之中。

二、零缺陷

缺陷的本意应该指“欠缺或不够完备的地方”。在科技名词中缺陷的定义就收缩了它的外延，“制件与规定要求不相符的部分”或“某项目执行所要求功能的能力的有限中断，根据进一步分析结果决定是否应产生维护动作”，定义范围已经很是狭窄。缺陷的重头在“缺”，不足、不够、不充分、不饱满等，离满分还差一截，距完美还有一点。

零缺陷作为管理学概念提出则在20世纪60年代初，由被誉为“全球质量管理大师”的菲利浦·克劳士比（Philip B. Crosby）提出来，在美国起步，在日本成熟，被中国接受。

如同戴明管理思想最终凝结成14要点一样，以《质量免费》销量高达300万册而影响甚广的克劳士比的零缺陷管理，其核心思想被概括成“一二三四”，即：一个核心——第一次就把事情做对；二个基本点——有用的、可信赖的；三个需要——客户的需要、员工的需要和供应商的需要；四个基本原则——质量就是符合要求、预防的系统产生质量、质量的工作准则是零缺陷和必须用质量代价来衡量质量表现。

至于零缺陷管理怎么做，整理出来不外乎以下五点：

1. 企业不得向市场和消费者提供有缺陷的产品与服务，组织内部的所有环节都不得向下道环节传送有缺陷的决策、信息、物资、技术、零件、备件等；

2. 为了消灭组织中失控的漏洞，每个环节和每个层级都必须建立管理规则，按规程实施管理，责任落实到位；

3. 系统中的每个部分都必须有对误差的事先防范和事中修正的措施，保证差错不延续，而且能够提前消除；

4. 以人的管理为各管理要素的中心，要保证产品、工作和企业经营的零缺陷，必须首先使每个员工不仅是被管理者而且都是管理者，需要通过激励机制与约束机制的完善，充分发挥人的主观能动性；

5. 市场是变化的，消费者的标准也是变化的，整个企业的管理系统均需根据市场要求和企业发展变化得到及时调整与完善，实现动态平衡，保证组织有最佳的适应性和最优的应变性。

用今天的眼光看，这所有的概念哪一点不是显而易见的常识？但在工业化不过30年的中国企业，有几家能每一条都实实在在地去施行？

今日的中国社会，网友戏谑“山寨”一词应翻译成“made in china”。这个时代的“缺陷”简直太过分了：儿童奶粉有三聚氰胺，家禽家畜大量使用激素，果蔬残留农药超标，建材中的甲醛挥之不去，明清家具却是以新翻旧。如此等等，已经不是“缺陷”讨论的范畴。缺陷不是道德的陷落，不是消费的陷阱。

三、零缺陷工作

零缺陷工作是零缺陷管理中的重点部分，把人看成组织的主体，把人的态度放在比技术更重要的立场来思考，并且坚信随着人的素质的提升一定能提前预防缺陷和主动改进缺陷。

对于从农业时代进到工业时代不久的中国，通过零缺陷工作的提倡和讨论，并带进包括企业在内的各类组织中，最终将对国民素质的提升和社会文明的进步起到一定的作用。

就方法论谈零缺陷工作，学工学的会建议增加工作中机器人的使用，日本的很多企业就认为，只要用300万日元购得设备或设施以求能减少一个人的使用，就必然不思考地决策“花钱不用人”；学工程的会建议增加系统软件的使用范围，让人更多地在固化的程序约束和格式化的标准牵制下在轨道

上行进，减少人为造成的缺陷。但是，这个世界最复杂的是人，如《书经》所言“人心惟危，道心惟微”，就算技术再发达，人的参与甚至主导是不可回避的，不改变人的认识，终究所有技术手段均将失去效用，只有从细微之处改变人、改造人，才是根本出路。

零缺陷工作首先需要克服的是一般人大多认为的“人总是要犯错误的”的思想，在“难免论”的影响下，我们就非常容易原谅工作中的差错。我们想过做炸药的杜邦公司怎么做到不出差错吗？他们的安全管理最突出的做法是，把董事会和总裁班子的办公室放在炸药库的楼上。

二战时期，美国军方与降落伞供应商的一次谈判：“降落伞必须百分之百合格。”“没有什么产品能真正做到百分之百，我们现在能做到不合格品控制在千分之一，已经是极限了。”“那好，以后我们每次验收就从一千件降落伞中任意抽出一件，请你这位厂长穿上跳一次。”

记得2009年的2月23日，山西屯兰矿发生矿难的第二天，我匆匆写下《去过交城，去过屯兰矿》的文章，提出了“矿工和省市长的生命等值”的呼喊。文中提议：

煤矿每班派一个矿长级的干部在井下值班，可以什么都不干，呆在井下的某一个作业区就行；享受这个煤矿财税利益的一级政府，每月有一位副县长（市）长以上级的领导在矿井下面的工作面呆一个班，也什么都不用于；再上一级的领导层每年派一位下矿井呆上半天。

近期，矿长下井已经被中国政府最高层提出来了，并且初步检验有一定成效。可见，中国人做工作很多不是做不做得得到，而是愿不愿意做。如孙中山先生所言：“中国事向来之不振者，非坐于不能行也，实坐于不能知也。”（出自《建国方略》）零缺陷工作也是如此。



2010.11.29

旅途苏州

零缺陷是种追求

被誉为“全球质量管理大师”、“零缺陷之父”的菲利浦·克劳士比在20世纪60年代初提出“零缺陷”思想，并在美国推行零缺陷运动。后来，零缺陷的思想传至日本，在日本制造业中得到了全面推广。随后，这一思想传遍了世界，成为质量管理的一大系统。

“零缺陷工作”由“零缺陷管理”发展而来，从企业管理的系统走向其中的个体，并将适用范围从生产扩大到行政、服务等各个方面。“零缺陷工作”是我们应大力提倡的工作理念与管理方法。其要求工作者从一开始就本着严肃认真的态度把工作做得准确无误，以确保产品、服务的完美无缺。

对于我们每一个人来说，工作标准必须是高要求而不是“差不多就好”。这意味着任何时候都要满足工作过程的全部要求，第一次就把事情做对，不留缺陷与遗憾。

“零缺陷工作”不仅要求交到用户手中的最终产品的质量要高，还要求每一道工序都要为后面一道工序提供高质量的产品、零部件。这是准时生产的必然要求，否则生产线就会因为零部件质量缺陷而停工。

也许有人会怀疑“零缺陷”的可行性，认为这是不可能的，比如：任何一家公司也不能保证自己的产品100%合格。毫无疑问，这是事实，但在政策层面，企业的行为导向必须是“零缺陷”。

其实，“零缺陷”可以解释为一种心态：不害怕错误，不接受错误，最不能容忍重复犯错误。胡适的名作《差不多先生传》所传达的精神，恰恰切中我们中国人的要害，那就是——凡事抱持一种“差不多”的态度。

在现实工作中，很多管理者都相信：工作中的错误是不可避免的，它是企业日常经营活动中很正常的一部分。而“零缺陷工作”的核心就是要改变人们对待错误的态度，“第一次就把正确的事情做对”，而不是传统的“知过能改，善莫大焉”。

前不久，我刚出了一本《落实要到位 干部是关键》。我认为，不论是汪中求先生一贯提倡的“细节精神”和“精细化”思想，还是现在我们延伸的“细节理念”、倡导的“零缺陷工作”思想，都需要干部们身体力行，走在前面。只有这样，广大公务员和企业员工才能追随其后，努力把工作做得尽善尽美。

2010年10月1日，“嫦娥二号”火箭升空了。试想，在火箭上有数万个零件，哪一个零件出问题都不行啊！这就需要零缺陷。我的父亲朱满进先生曾经在中国航天系统工作了40多年，直到退休。他们那一代人并没有领到什么高薪，早年工作都非常艰苦，经常去“三线”基地一干就是几个月，甚至一两年不能回家，但父亲那一代人兢兢业业的工作态度给我留下了深刻的印象。正是有他们老一辈航天人和现在正在工作岗位上的航天人的不懈努力，才能成就今天中国航天的伟大成就。让我们各行各业的员工们都向中国的航天人学习，做人踏踏实实，做事精益求精！

从2004年1月《细节决定成败》、《精细化管理》出版后，我们就在国内致力于推广“精细化”的理念及其实践，相信“零缺陷”的观念一定能得到社会及企业的认可，能够成为每个企业及个人在工作中不断追求的目标。



2010.11.29

北京·豪柏大厦

第一章

零缺陷的态度：用最好的心态去实现 001

- 第一节 态度：态度永远是第一位的 003
- 第二节 努力：“竭尽全力”而不是“尽力而为” 007
- 第三节 敬业：最完美的工作态度 011
- 第四节 认真：本事不在大小，关键是认真的精神 016
- 第五节 细致：决不能做“差不多先生” 021
- 第六节 专注：小聪明难成事，大聪明靠踏实 027

第二章

零缺陷的意识：第一次就把工作做对 033

- 第一节 重复就是浪费：第一次就把工作做对 035
- 第二节 反复就有缺陷：把小事做细，把细事做透 041
- 第三节 不怕事情简单：把每一件简单的事做好就是不简单 045
- 第四节 不惧工作平凡：把每一件平凡的事做好就是不平凡 049
- 第五节 敢于挑战困难：困难无大碍，做问题的终结者 053
- 第六节 事事精益求精：工作中无小事，做精益求精的执行力者 057

第三章

零缺陷工作基础：责任心造就完美 061

- 第一节 对工作负责：主动负责，而不是被动应付 063

- 第二节 对老板负责：比老板的期望多一点 066
- 第三节 对客户负责：有责任心才会追求完美服务 071
- 第四节 对同事负责：有责任心才会主动配合 077
- 第五节 对产品负责：一流的人品才能造出一流的产品 081
- 第六节 对自己负责：明白你在为谁工作 086

第四章

零缺陷工作流程：以精细化的标准做事 091

- 第一节 答案永远在现场 093
- 第二节 做工作计划，按计划工作 098
- 第三节 一切用数据说话 103
- 第四节 让过程完善，用结果说话 107
- 第五节 每一项工作都是一个“闭环” 112
- 第六节 学好、用好戴明博士的“PDCA工作法” 116

第五章

零缺陷工作法则：关注每一个工作细节 121

- 第一节 1%的失误会带来100%的失败 123
- 第二节 没有一件事小到不值得去做 127
- 第三节 没有一个细节细到应该被忽略 131
- 第四节 “简单”不等于“容易” 135
- 第五节 学好、用好“6S工作法” 138
- 第六节 日事日毕，日清日高 141

第六章

零缺陷工作实践：持续改进、永续精进 145

- 第一节 缺陷是可以不断克服的：每天进步1% 147

- 第二节 经验是积累出来的：向老同事学习 151
- 第三节 进步是学出来的：让自己成为学习型人才 155
- 第四节 成绩是总结出来的：小总结，小收获；大总结，大收获；
不总结，没收获 160
- 第五节 伟大是熬出来的：把优秀变成一种习惯 164
- 第六节 零缺陷是不懈追求出来的：追求完美没有止境 168

第七章

追求零缺陷：打造高效益组织 173

- 第一节 零缺陷就是竞争力：在自我批判中进步 175
- 第二节 人不在多而在精，产值要看利润率 180
- 第三节 最“牛”的营销是“口碑营销” 184
- 第四节 “6sigma”成就的“GE” 188
- 第五节 “阿里巴巴是立刻、马上干出来的” 192
- 第六节 把零缺陷工作当作企业文化去追求 197



第一章

CHAPTER 1

零缺陷的态度：用最好的心态去实现



哈佛大学行为学家皮鲁克斯说：“每个从事他所无限热爱的工作的人，都可以成功地推销自己。”同样的道理，要实现任何个人或组织的提高，态度永远都是第一位的，对待零缺陷工作也是如此。如果我们清楚地认识到零缺陷工作对于自己的工作以及人生的作用，用热爱、坚持的态度去对待，收获的将不仅是成长，还有一种幸福的状态。



第一节

态度：态度永远是第一位的

要实现任何个人或组织的提升，态度永远都是第一位的，对待零缺陷工作也是如此。“零缺陷之父”克劳士比之所以走上“零缺陷”推广之路，就源于态度的转变。他的经历很能说明问题：

出身于医生的克劳士比在第二次世界大战结束后，为了获得一份有保障的工作以维持生活，四处奔波。后来，他乘着美国制造业兴起的浪潮，找到了一份质检员的工作。由于他具有医学背景，因此能够从医学的角度看待质量检验这项工作。他发现，质检员所扮演的角色相当于“死后验尸”，并不能提高质量。在医生看来：只有加强预防，才能够避免人得病。

不久后，克劳士比转到一家著名的男士专卖店当了一名兼职员工。凭借工作经验，他抓住了现代管理的核心：应用客户化的思维。只有应用客户化的思维，了解客户的需要，才能够让客户回头。

后来，克劳士比到了马丁公司担任项目经理。他发现一个令人不解的现象：做一件事情的时候，大家似乎都不愿意第一次就做对，总是要修修补补。例如，公司在制作标书的时候，总是会制定一个返工期。因为按照可接受的质量体系的比例，总是有一些工作需要返工。在可接受的质量



体系中，迟到五分钟不算迟到。甚至，很多公司都有这样的制度：一个人一个月的病假不能超过三天，甚至规定有1%的死伤率。也就是说死伤几个人是正常的，是可以被大家接受的。出现这种荒谬现象的原因是：大家逐渐接受了“人非圣贤，孰能无过”的思想。

随着时代的发展，这样的工作方式与态度已不适应市场的需求，现代社会需要的是第一次就做对，绝不允许有错误，避免个人与机构之间的双重标准。这就是零缺陷工作的态度。也只有保持这样的态度，才能实现零缺陷的要求。

因此，零缺陷概念的产生得益于预防概念的采用，得益于一种客户化的思维，得益于企业家创新永无止境的精神和勇于向现实挑战的勇气，得益于高层次的战略思维。

零缺陷工作让我们重新考量我们的工作方式：检验并不能产生质量，只有预防才能产生质量。因为检验是在过程结束后把不符合要求的挑选出来，而不是促成改进。检验是告知已发生的事情，此时缺陷已经产生。

那么，什么样的产品和服务才是没有缺陷的呢？就是适合顾客的产品和服务。只有为顾客提供满意的产品或服务，顾客才会有长久的信任，保持对产品的忠诚。

零缺陷的工作标准意味着任何时候都要满足工作过程的全部要求。这是个人内心的高度认可和庄重承诺，也就是，在工作中绝不能向不符合要求的情形妥协，而是要极力预防错误的发生，这样，顾客就不会得到不符合要求的产品或服务。

一个人要热爱生活、热爱工作才能获得精彩的人生，而热爱就源自积极的心态，不要庸人自扰。一个人只有拥有了积极的心态，才能够在工作中找到乐趣，进而积极地应对工作中发生的大小事情，做到零缺陷。所以说，要做到零缺陷，态度永远是第一位的。你以一种什么样的态度对待工

作，工作也会以同样的方式来回报你，一句话：心态决定成就。

“嫦娥二号”的成功发射，将人们的目光再次吸引到我国航天事业的发展上。然而，大家可知道卫星成功发射背后的艰辛？这源自每一位航天工作人员的辛苦工作，每一位航天研发人员都具有着“零缺陷”的态度。考虑到将完成的一系列试验和探测任务的复杂性，把“嫦娥二号”比作一个要在严酷环境中进行高难度表演的“杂技演员”是毫不为过的。

据“嫦娥二号”卫星的总设计师、航天专家黄江川介绍，“嫦娥二号”将完成的一系列“高难度复杂动作”中，存在诸多风险，难度系数相比“嫦娥一号”卫星要大得多。“嫦娥二号”验证的工程任务内容很多，很繁重，一环扣一环，需要十分精确地协调好它们之间的关系。

正因如此，技术人员的任务密度非常大。为了规避操作上的风险，确保“嫦娥二号”卫星的安全，卫星发射团队提出了“操作零缺陷”的要求。

虽然我们大部分人的工作都很平凡，但是一旦有了零缺陷的追求，就会被贯注生命的激情，也会大放异彩。在生活中就有很多这样的人，他们在自己那个平平常常的岗位上满怀热情地劳动着，默默无闻地奉献着，点点滴滴的汗水凝成生命的珍珠，闪烁着无比绚丽的彩虹之光。每个人都应该用自己的生命去做工作，因为工作是生命很重要的支撑点。

哈佛大学行为学家皮鲁克斯说：“每个从事他所无限热爱的工作的人，都可以成功地推销自己。”同样的道理，如果我们清楚地认识到零缺陷工作对于自己的工作以及人生的作用，用热爱、坚持的态度去对待，收获的将不仅是成长，还有一种幸福的状态。

著名的卡尔夫人在杜邦公司任职期间，曾经为公司聘请过数千名员工。她就曾说过：“我认为，世界上最大的悲剧就是，有那么多的年轻人从来没有发现他们真正想做什么。我想，一个人若只是想从他的工作中获取薪水，而其他一无所得，那真是最可怜的了。”