

★ 一部改变所有组织和个人命运的工作哲学 ★



# 第一次 把事情做对

权威门户网站突破千万阅读点击率  
世界500强企业超过百万字实践感言  
从将军、企业家到基层员工都在践行的工作理念  
打造核心能力，提升管理绩效，实现工作“零缺陷”必读

**让您轻松达到成本最低，时间最省，品质最佳，利润最大化！**

修订版

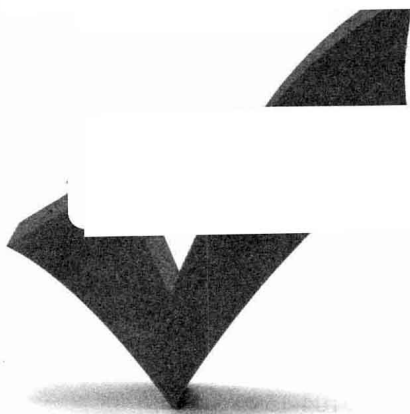
杨钢(Freeman Young)著

 新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

# 第一次 把事情做对

修订版

杨钢(Freeman Young)著



 新世界出版社  
NEW WORLD PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

第一次把事情做对 / 杨钢著. —北京: 新世界出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5104-1590-6

I. ①第… II. ①杨… III. ①成功心理学—通俗读物

IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第263865号

---

**第一次把事情做对**

---

作 者: 杨钢

责任编辑: 余守斌 熊文霞

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)

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: 北京市通州京华印刷制版厂

经 销: 新华书店

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 160千字 印张: 7.5

版 次: 2011年5月第1版

印 次: 2011年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-1590-6

定 价: 28.00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

# 推荐序

质量管理是一个老话题，也是大家公认的一个难题。多年来，在从事武器装备管理的过程中，我常常被一种“质量怪圈”现象所困惑。“军工产品质量第一”是武器装备质量建设的方针，从军队使用方到军工研制单位、从高层到武器装备的具体承制单位，对装备质量都极其重视，并颁发了严谨的法规标准，制定了严明的奖惩制度，明确了严格的操作流程，投入了大量的保障经费。但由于设计差错、生产失误、“未认知技术”、“低级错误”等，所造成的质量问题甚至事故仍时有发生。每每此时，“小概率事件”、“未认识到”、“深层次问题”、“早期失效”、“浴盆曲线”等，往往成了故障“归零”的说辞，使我们一次次原谅自己的过错，一次次交出昂贵的学费，而又一次次陷入“事故—整顿—成功—松懈—事故”的质量怪圈。有没有一种理念、一种文化、一种方法，来破解这个难题，我在苦苦思索、苦苦寻觅……

那还是2002年的一次出国考察，出于多年养成的



习惯，我在机场候机时步入了一个小书店，琳琅满目的书架上，一本厚实的黑皮书引起了我的注意，上面四个烫金字《质量无惑》引起了我的兴趣，顿时有一种“读”为快的感觉。十几天的出国考察之余，我手不释卷地读完了这本书。“零缺陷”，这个我们一般认为不可能的理念和方法，带给我惊喜、带给我释然、带给我启迪，让我找到了打开“质量怪圈”之门的钥匙，我有一种突遇知音的兴奋感觉。

“零缺陷”思想最初由美国菲利普·克劳士比(Philip Crosby)于20世纪60年代初提出。克劳士比原来是一位医生，二战后为了维持生活找到一份质检员工作，由于他的医学背景，发现质检员所扮演的角色相当于“死后验尸”，并不能提高产品质量。后来，他在担任马丁·马瑞塔公司项目经理时又发现，大家做事情往往难以第一次就做对，总是修修补补。于是，他把源于医学的“预防”与“健康”的概念引入制造业，要求在实践中一步步找到问题的根源，提出了“零缺陷”管理概念。在克劳士比的倡导下，“零缺陷”已成为国际卓越企业的工作标准。克劳士比本人也被誉为“全球质量管理大师”、“零缺陷之父”，先后出版了《质量免费》、《质量无泪》、《消减质量的成本》、《领导法则》、《永续成功的组织》等十余本畅销书。

什么是“零缺陷”？它的核心理念就是“第一

次把正确的事情做正确”，要求产品和服务是“有用的和可信赖的”，注重满足客户的需要、员工的需要和供应商的需要。“零缺陷”质量管理与其他质量管理的理念和方法对比，它的特点就是强调质量是“符合要求”、而不是单纯的“好”；强调保证质量的系统是预防、而不是检验；强调工作标准必须是“零缺陷”、而不是“差不多就好”；强调质量是用“不符合要求的代价”、而不是简单地用“指数”来衡量。

“零缺陷”质量管理还给出了解决问题的流程，主要包括确定状况、临时措施、确认根本原因、采取改正行动、评估与跟踪检查。同时，克劳士比十分注重质量文化的创建，提出了质量改进的“十四个步骤”。

这里的“零缺陷”并不是说绝对没有缺点，或缺点绝对要等于零，而是指“要以缺陷等于零为最终目标，每个人都要在自己工作职责范围内努力做到无缺点”，即通过“零”的努力，达到“一”的实现。

自从读了克劳士比的第一本书，我就开始了对“零缺陷”的不断学习和思考。我买了有关“零缺陷”的各种书籍、教材和光盘，利用业余时间认真研读，结合实际工作，领悟其中的方法要点。克服工作忙，时间紧等困难，参加克劳士比中国学院主持的各种讲座和论坛，与专家进行研讨切磋，逐步形成了自己的认识和观点。随着自我学习的逐步深入，我渐渐意识到个人能力的提高，对装备建设整体质量来说是



有限的，要真正把“零缺陷”管理理念根植于每个管理者、每个生产者心中，就必须让整个团队认识“零缺陷”、理解“零缺陷”，必须在整个行业中推行“零缺陷”。于是我先后组织举办了6期培训班，近十几次交流研讨活动，对总部机关和军队使用部门机关有关人员，以及军工部门两师系统等集中学习培训，使大家认识到一次把事情做对的重要性、必要性，逐步形成“一次成功、预防为主”的装备质量观念，在工作实际中体现“零缺陷”管理的生命力。

“零缺陷”的推行不是一帆风顺的，也遇到一些困难和阻力，让我不断去思考，挖掘问题背后的原因，研究并提出解决办法。

第一个就是克劳士比的“本土化”问题。中国传统观念往往是差不多就行，认为一次做对不可能。西方文化中产生的零缺陷管理如何融入中国传统文化，找到适应中国特色的“零缺陷”管理方法路子，这是一个文化融合的问题。我常常用“盐和水”的例子来诠释这个问题。盐如何被水所接受？首先就是要把自己撒入水中，通过不断地融解，直到肉眼看不到自身的存在，这时水变咸了，虽然盐固体的形态已不存在，但水已变成了盐水，盐和水真正地融合到了一起。“零缺陷”管理也是一样，要被机关、企业所接受，就要使管理方法融入机关、企业之中。

第二个就是“零缺陷”管理方法与现有方法的融

合问题。目前，质量管理方法有质量管理体系、全面质量管理、六西格玛管理等，如何发挥“零缺陷”管理的特点，与其他管理方法相互作用、相互协调，找出共性的内容，这是一个管理融合的问题。我认为，质量管理的不同思想和理论，虽然其关注点、使用方法等方面存在一定的差异，但最终的目的都是通过有效的管理，保证和提升产品与服务的质量。质量管理应是全员、全方位、全过程的，要关注三个层面：

(1) 物理层面。就是产品本身的可靠性、安全性等固有属性。(2) 事理方面。就是规章制度、流程步骤、质量体系等。(3) 人理层面。就是人的因素、团队精神、责任意识等。而这又往往被我们作为默认前提，作为不成问题的问题而忽视了，或者说没有引起足够的重视，以至于造成就事论事、事后补救的被动局面。一次就把事情做对、事先预防、质量成本等“零缺陷”管理理念，改善了我们以前不断通过系统化、持续性的改进来提高产品和服务质量的局限性。

第三个就是对部分规律特点的再认识问题。当前，大家普遍认为，武器装备在交付部队时存在“浴盆曲线”效应，就是装备在交付初期故障率较高，随着不断使用暴露和解决问题，通过可靠性增长，使产品故障达到一个较低且长时间的“盆底”稳定期，最后装备达到使用寿命，故障率又大幅度提升，直至退役报废。我认为，这是产品的一般规律，但不应是武



器装备的普遍规律。武器装备一经交付部队就应能发挥它的作战效能，让部队去承担“磨合”武器装备的重负，是对部队、对战争的不负责任。武器装备在研制生产开始就要按照一次做对的标准要求实施，在研制生产过程中要做到预防控制和过程控制。一方面使得“浴盆”的初期时间缩短，另一方面在交付部队前就使装备处于“稳定期”。特别是对于高风险、高投入的行业，允许故障出现、差不多的思想更是不行。我在2008年航空质量工作会上，提出了对“浴盆曲线”的质疑，指出“浴盆曲线”不应是装备交付部队后质量问题频发的理由，作为装备研制生产者要按照一次做对、预防为主的要求，把问题暴露、消除在交付部队前，使装备一经交付就“能用”、“好用”。

实践是提高能力的最好平台。武器装备研制生产具有技术起点高、研制周期紧、质量风险大、专业跨度宽的特点，这些决定了对产品质量可靠性的要求更高、更严格。面对高新武器装备建设中常常出现的“质量怪圈”，我感到引入“零缺陷”的思想可能就是解决这个怪圈的有效途径。在工作中，抓住各种契机，努力从顶层推动，利用起草领导讲话、下发机关文件、制定管理办法等，体现“零缺陷”的理念和方法。记得2003年，某一型号装备原本是在借鉴前期型号研究成果的基础上开展研制的，但在研制过程中，由于没有掌握原来的设计意图，没有摸清环境的设计

边界，造成多次试验失利、工作反复、进度推迟，陷入了典型的“质量怪圈”。针对这一严峻形势，总部首长提出了“三个吃透、三个再认识”的工作要求，即吃透技术、吃透状态、吃透规律，从源头抓起进行再认识、对成熟产品和技术进行再认识、对产品测试和质量控制方法进行再认识。这些融入了“零缺陷”理念的针对性要求，深深地触动了型号管理者和研制生产者，对以往管理理念和工作方法进行了重新审视，有效地推动了型号研制生产质量的提升。

“零缺陷”思想的引入，犹如一阵春风给军工行业质量管理带来了新的气息、新的希望。作为早期的播种者、宣传者，我看到了“零缺陷”思想在军工行业渐渐生根、发芽、开花、结果。目前，“零缺陷”质量管理已在航天、航空、电子等行业中得到有效应用，成为这些行业的质量工作核心理念，全面提升了武器装备的质量管理水平。

不仅在质量管理上，在工作标准方法上我也在努力实践“零缺陷”。我感到它不仅仅是一种管理工具、一种经营思想，更是一种工作标准、一种日常习惯。我的工作方式、方法和标准要求也潜移默化地发生了改变。在思想观念上，对自己和团队，把“一次做对”、“符合要求”作为工作标准，而不是“差不多”、“下次注意”、“缺点难免”，使每个人在思想深处决不轻易原谅自己的过错；在工作流程上，首



先要求正确理解、准确把握上级意图，其次要求在起草文件、报告、讲话提纲时做到条理清晰，最后在文件正式上报前，要求再读两遍做到一字不错；在任务安排上，针对不同能力的参谋，分类、分层次部署工作，有的只需要明确任务，有的还需指导方法，有的更需具体帮带，这样一来，我们的工作质量有了较大提升。

实践“零缺陷”的过程，也是我的人生观、事业心不断提升的过程。“无缺点”的哲学观，给我以启迪，让我有了更高的奋斗目标。人的一生如何才过得更有意义，如何在事业上作出更多贡献，是我一直在思考的问题。通过符合要求的把握、一次做对的过程，来达到完美的目标，这些“零缺陷”的思想也正是我做人的标准和一生的追求。

知识能改变一个人的命运，而获得知识最主要的途径就是学习，检验效果最根本的方法就是实践。子曰：君子有三患：未之闻，患不得闻；既得闻之，患不得学；既得学之，患不得行。通过“零缺陷”的得闻、得学和得行，我经历了从概念理解到系统实践的过程，实现了从个人的探索到组织的学习再到行业的推行三阶段的跃升。我深深地体会到，作为一名管理者，作为一个装备人，学习对自身、对团队、对项目，以至于对国防和军队建设都是有益的。我觉得人生最美好、最幸福的事，莫过于学习了。吾生也有

涯，而知也无涯。

我认识杨钢博士近十年了，他大部分的书我都读过，对他融贯中西的睿智思想与创新意识，尤其是潜心治学与实践的执着精神深表敬意，我一口气读完了本书，与旧版相比，本书更加精彩纷呈，相信一定会给大家带来智慧的启迪。我曾在他的《质与量的战争》一书的推荐中写道：克劳士比的“零缺陷”已在古老而又年轻的中国生根、开花、结果。“零缺陷”理论与中国品质实践的融合，成就了杨钢，成就了中国。只有学贯中西古今的思想家，才能引领风骚。这既是对杨钢的寄语，也是对每一位读者的激励，更是对自我的鞭策。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索……

蒋教平 少将

解放军总装备部某部

2011年2月23日

# 自序

我本人一直坚持一种做法，在完成一件事后，就要把它忘掉，不能让它影响后面的工作和生活。我把这种做法叫做“按删除键法”。所以，我活得还算是比较“本我”、颇为自在的。这也就不难理解，我为什么会在这本书被动重印时多次婉拒、一笑了之。

然而，从出版商那里得知，我的这本书早已售罄，还有许多人拿现金来提货，甚至压仓底的书都被人买走了。因此，本书的再版，是被出版社一致看好的事情。

作为作者，听到这些不由地会有些“飘”——尤其是这一切都是在“自然生长”的情况下发生的。因为就在本书面世不久，原策划人因故远行，所有的宣传计划全部落空。换言之，本书一出生就被一下子扔进了茫茫书海，任其随波逐流、自生自灭了。曾有出版界资深人士对我感叹道：在当今善“炒作”、精“打榜”的图书市场，本书能够“自然地”畅销实属难得。

本书的第一版曾经在新浪“读书频道”做了一个

连载，竟然有一百多万的点击率，而且好评如潮。我当晚就上去看了，真是不敢相信，尤其对各位读者自发的情绪反应与颇为感性的抒怀感到兴奋不已，也因此联想到许多小故事。

曾经在一次研讨会上，建行的一位处长说起他为什么来参加会议时说，他有一个习惯，每天晚上睡觉前都要找本书来催眠的。不巧，有一天他拿起了本书，竟然一口气读完了，不仅没有催眠反而失眠了，所以，他第二天就打电话给出版社，然后找到了克劳士比学院。

有一次，某知名外企的一位女性高管对我说，她有一次在家炒菜，盖上锅盖后，接着读书，结果，忘了时间，菜炒糊了。可见，本书也让她印象很深。

不过，让我印象深的总是一些质朴的“真实瞬间”：在上海某家外企，全公司所有管理者人手一本书，在研讨会期间，他们纷纷利用各种时间找我签名，并告知我读后的感想，着实令我倍受鼓舞；还有一次，在北方某海滨城市的机场，接我的司机一下子就认出我来，开车前特别把放在车上的书拿出来让我为他签名，然后，便兴奋地在路上向我谈他的“读后感”。

令我记忆深刻的事还是在大连，COSCO船务集团党委书记兼副总经理马智宏博士对我讲到他们与克劳士比的“缘分”。他当时负责主抓“安全和质量”，在“安全”方面他们创新出“一目了然工程”，在

“质量”方面也进行了“质量体系三合一工程”。但他总觉得没有抓到点子上，缺少“有灵魂的”东西，而当他读过本书后，他便决定在广州的集团工作会议上组织大家学习。可遗憾的是，广州的书店无法满足他们的需要，于是，他们便组织人到深圳图书城以及周边城市去买，一时间甚至在某些地方出现洛阳纸贵的情景。对此，我是心存感激的，尤其是在他们以此为契机，持续地提出“创零缺陷管理法”，并深入地在连云港等下属企业进行试点。

这一切，促使我下决心修订后再版。一是要增加、调整一些故事，尤其是对“开篇”故事的重新演绎，使本书主题更加清晰，内容更加充实；二是调整部分人物的情绪变化，并做了部分文字的润色，使得叙述更富有趣味性；三是增加了部分实践的案例，目的在于帮助读者，尤其是企业界的管理者们通过对本书的学习与思考，可以有效地促成整个组织质量文化和习惯的培养，将“第一次把事情做对”根植到组织的文化基因里面。

由于总是出差，天南地北地跑着，所以，我对本书的修订工作基本上都是在酒店里和飞机上完成的，而且很多时候，还不得不参与应酬。更让我头疼的是，另一本新书的最后校订工作也是火烧眉毛了，时不时地会接到编辑催稿的电话和邮件。有时候，我也在问自己：为什么要把自己搞得如此忙碌呢？是什么



让我乐此不疲呢？想来想去，只有一个理由，那就是感激，对每一位关心和爱护我和广大读者们，以及每一位积极地参与和支持中国的“零缺陷”事业的人们，我都心存感激。特别是本书的编辑王舒和高雪蕾两位女士，缘于对本书的热爱，她们为本书的出版做了大量辛苦的工作，不仅在本书的行文中，而且在体例上，都凝结着二位的智慧和才华。在此，我向她们表达深深的谢意。

我尤其要感谢蒋教平将军。作为军方和军工企业的“普罗米修斯”，他以高度的责任心、敏锐的思想性以及深厚的历史感，经过多年的不懈努力，把“零缺陷”之火点燃，如今已渐成燎原之势，这都要归功于他的不懈努力。这一点读者可以清楚地从他为本书撰写的前言中透视其心理历程，并从中能够获益。

也许是我们的真诚感动了上天，今天北京一扫往日的阴霾，阳光穿透层层迷雾洒落在这座古老而又时尚的城市。看着窗外身着冬衣、步履匆匆的人们，不知道为什么一下子就想到了李打开宝箱的时刻，我一时竟难以抑制住内心的激动，跑到楼下，尽情地享受这冬日暖阳。虽然温度还是很低，但我的心却无比温暖。

现在我要做的，无他，唯真诚地期待着你们的批评与指正。

你们真诚的朋友

杨钢 (fyg@ci21.com)



# 目 录

## CONTENTS

推荐序.....	1
自 序.....	1

### 开 篇

斯芬克斯岛的石像之谜 .....	1
一次讨论课 .....	10

### 第一章 本来就可以第一次做对

换换脑筋：第一次就把事情做对 .....	34
代价最小、收益最大 .....	40
克劳士比大师的发现 .....	46

### 第二章 做对即“符合要求”

一层密封袋：恰到好处还是过犹不及 .....	56
从需要到要求 .....	59
所有的工作都是一个过程 .....	70