

典藏  
大师

克劳士比作品

# 随心所欲 的工作艺术

现实中的情景管理

*The Art of Getting Your  
Own Sweet Way*



Situation

做你自己想做的事情，  
是每一个经理梦寐以求的境界

[美] 菲利普·克劳士比 (Philip B. Crosby)  
杨钢 林海 译



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

# 随心所欲的工作艺术

**The Art**

**Getting Your Own Sweet Way**

[美] 菲利浦·克劳士比 (Philip B. Crosby) 著

杨钢 林海 译



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

随心所欲的工作艺术——现实中的情景管理/[美] 克劳士比著;  
杨钢, 林海译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07249-6

I. 随…

II. ①克…②杨…③林…

III. 管理学-企业管理

IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 032155 号

## 随心所欲的工作艺术

——现实中的情景管理

[美] 菲利浦·克劳士比 著

杨钢 林海 译

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 700×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 5 月第 1 版

印 张 14.25 插页 2

印 次 2006 年 5 月第 1 次印刷

字 数 153 000

定 价 38.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

Philip B. Crosby. *The Art of Getting Your Own Sweet Way.*

Copyright © 1981 by Philip B. Crosby

ASIN 0-07-014515-6

Original language published by agreement with the author, c/o Baror International, Inc. through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

Simplified Chinese translation Copyright © 2006 by China Renmin University Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Baror International, Inc 通过 The Yao Enterprises, LLC. 授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

# The Art of Getting Your Own Sweet Way 推荐序

作为一代伟大的管理宗师菲利普·克劳士比的弟子和接班人，我有幸与他一起在3个不同的组织中并肩工作过25年。其中每一个组织的经历都很难忘、很特别，是我人生中很大的收获。我也有幸在他的葬礼上献上了悼词。在悼词中我称他是我的“教师、导师和朋友。”我想，每一个和他在一起工作过的人都会有类似的记忆。他的机智、鞭辟入里的分析、简单而优雅的表达都让他有别于其他“专家”。

我和克劳士比是怎样认识的呢？还得从他环游世界为企业做质量哲学演讲那个时候说起。那是在中东的一次会议上，我们第一次相遇了，飞利浦当时是美国质量控制协会（美国质量协会的前身）的主席，他们正在招聘一个执行董事，我是候选人之一。飞利浦邀请我吃午饭作为面试，我当时对他知之甚少，对质量也知之甚少，但是我从书中知道他离开美国巨无霸企业国际电报电话公司（International Telephone and Telegraph, ITT）副总裁的位置，开创了自己的咨询机构。我也知道他出版了畅销书《质量免费》。

为了开始午餐的对话，我尝试着问飞利浦，他的新机构克劳士比学院都准备干什么？他回答：“我准备教企业的高管们，如果第一次就将事情做正确，那么比将它们做错要便宜一些。”我的一个反应：天哪！他一定在开玩笑！在我看来，一个企业高管不一定需要人来告诉他第一次就做对比很多很多次再做对更便宜。我不相信人们会为这样的建议付钱！记得当时我想说：“我希望你不会饿肚子……”之类的话，但话到嘴边又吞了回去，因为正好侍者送菜过来，使得我们换了个话题。

接下来呢？出乎我的意料，飞利浦·克劳士比并没有饿肚子，

来自全球几百家企业的成千上万的高管蜂拥而至，来寻求他的建议。通过学习和实施他在质量改进方面的建议，他们的企业和个人生活都永远改变了，变得更好！他那简单的、优雅的方式至今仍在影响着众多企业，并且成为很多成功企业、国际质量标准和质量成就奖项的核心基础。

菲利浦·克劳士比对质量的理解和方法，出自于多年来对他所服务的公司的细心观察和自己对于简单真理的追求。这个真理所用的语言是如此简单，以至于公司组织结构图中最下面的一个人和CEO都能够理解。实际上，在《随心所欲的工作艺术》中，读者们会对“电梯演讲”很感兴趣，用这一招，菲利浦也曾成功引起了哈罗德·吉宁（Harold Geneen）的注意。这一招也成为很多学院的客户和他们自己的CEO之间的沟通方法。

菲利浦·克劳士比懂得管理者的语言。他曾经说：管理者只懂得一种语言，那就是金钱。通过开发一种用金钱的语言谈质量的方法，他引起了高层管理者的注意，以前从来就没有人真正做到过。他的PONC模型（不符合要求的代价模型）被用来指导企业高管的质量改进的努力。他的主要成就是对组织各个层级的人们都讲明了：第一次做对肯定更经济。

从自己当生产线一线工人的亲身经历中，菲利浦理解到：质量不是工人的职责，很多劣质的成因来自于管理者设定的标准。他提出的关于个人行为的零缺陷标准让人们从一个新的角度看到管理者设定的标准是如何深刻影响组织的工作过程的。他相信，工人可以生产出来符合质量要求的产品。但如果管理者给的标准是模糊的，比如“尽量去做好”、“已经足够好了”之类，这才是问题的根源。克劳士比鼓励管理者设定一个不会被误解的标准，要让所有人都清楚。他的零缺陷工作标准是他最为出名的主张。

克劳士比可以用很多故事来证明人们在生活中采用零缺陷的标

准而改变了生活的例子。在这个标准中，克劳士比教会个人和组织一个持续改进的方法。零缺陷成为推动改进的引擎。也许克劳士比工作的最大贡献是改变了管理者对于质量的认识。在《质量免费》这本书出现之前，质量被认为具有很多模糊的特性所以很难定义，并且需要花费很多时间和金钱。实际上，甚至有很多专家都认为质量有层级的概念、很昂贵，而且消费者也不愿意为质量付出更高的价钱。质量被认为主要和制造业相关不能被应用到服务业上。

克劳士比非常想让人们知道：质量的定义是符合要求，而不是好；质量的系统是预防，而不是检验和救火；工作的标准是零缺陷，而不是差不多就好；质量的衡量要用金钱和代价，而不是各种基于妥协的指标。经理们的职责是创造一个既有用又值得信赖的组织，一个永续成功的组织，这样的组织会创造价值并且可以让员工、客户和供应商都获得成功。

他非常非常想让总裁们、经理们、主管们和公司的每一个员工都知道这些，并且能将他的经验用到企业里面去。因此，他写了一系列的书。包括：

《削减质量成本》：质量和成本有关系吗？很有关系。每个经理人都应该将这个手册作为工作的参考。它非常有用。

《质量免费》：著名的“质量免费”原理就来自于这本书。

《随心所欲的工作艺术》：丰富的想像和优美的语言让这本书很好看，其实克劳士比自己的工作艺术就是随心所欲。这是每一个经理都梦寐以求的境界。

《永续成功的组织》：一个健康的组织才能成为永续成功的组织。但健康的组织是什么样的呢？在这样的组织中人们是如何做事情的呢？为了企业的永续发展，我们都应该学学让企业保持健康的艺术。

《完整性》：财务是组织的血液，质量是组织的骨骼，而关系

是一个组织的灵魂。它们是一个整体，不可分割。这就是完整性。作为企业经理，是需要全局眼光的，完整性的管理思路是一个很好的指导。

通过这样一些书，克劳士比将质量写得无比生动，质量变得很有趣。也许正是因为克劳士比谈的不仅仅是质量部门的质量，而是完整性的质量，所以我们才忽然发现：原来质量是我们所有人的追求！

克劳士比可以改变管理者的思维方式并且帮助他们认识到质量是竞争优势，而且这种优势会成为市场壁垒。他那些引起管理层共鸣的语言和文字让管理者改变了他们组织内部管理质量的方式。克劳士比在质量革命方面比其他所有的作者和顾问做得都多。他所掀起的质量革命一直持续到今天。

当读者们在欣赏这套丛书的时候，他们会发现克劳士比管理哲学和实践是如何从一家企业中产生、发展和成熟，一直到如今被广泛应用到全球大量企业中的。读者们也会被这套丛书的实战风格所吸引，享受到阅读的乐趣。

**韦恩·考斯特 (Wayne Kost)**

美国克劳士比学院总裁

克劳士比中国学院董事长

佛罗里达州冬园



# The Art of Getting Your Own Sweet Way 丛书总序

## 解读经典

解读经典，既是一种荣誉，更是一种责任。荣誉，师从克劳士比，精神契合，也许是国内最了解大师的人，故可以帮助读者全面阅读、深度理解克劳士比管理哲学（Crosbyism）的形成与发展；责任，大师因“偶像破坏者”而成为新的偶像，因原创颠覆性的“零缺陷”（Zero Defect, ZD）概念而一举成名。因此，曾经一度广受误解与攻击也是完全可以预料的事情。

虽然 ZD 非常清楚，但清楚得令人费解。问题就在这里——日本人、德国人很容易就接受它，因为他们认为 ZD 与他们骨子里的东西非常默契，仿佛是为他们自发的行为提供了系统的理论支撑。但是在美国，因为受到“革命”的洗礼，总是有一些人装出无辜受害的样子，公开场合羞羞答答地致意，而私下里却从不放过每一个“报复”的机会。虽然美国国防部直接用指挥棒掀起了全美的“ZD 运动”，但是直到被日、德用“质量利器”打得措手不及，才不得不承认 ZD 的威力……这段历史一波三折，非常富有传奇色彩。细心的读者一定会从克劳士比的叙述中发现企业、乃至国家的质量与竞争力的奥秘。

是的，质量与竞争力。就是这场革命的主题，而用质量打造竞争力，正是对克劳士比思想的正确解读。

克劳士比出生于医学世家，自己也是一名医生。正因为如此，当他偶然进入到工业界之后，便发现了“圈内人”习以为常的“质量智慧”。于是，他顺藤摸瓜，在一步步的实践中，尤其是在担任著名的“潘兴导弹”项目经理的实践中找到了问题的根

源——他认为整个质量学科是建立在错误的假设上的，那就是：任何事情都不可能没有偏差，因此必须首先设定一个可接受的质量水平（AQL）值。他指出，在这种错误的前提下去做事，只能是南辕北辙；企业把自己逼向绝路的最大问题不在于为正确的问题给出了错误的答案，而在于努力把错误的事情做正确，结果就把时间浪费在与正确到底偏离了多远的计算上，而不是切合实际地去做正确的事，从而直接导致企业每年至少把 25% 的营业收入白白地花在了做错事情和重做上面。因此，他在享有“质量革命圣经”的《质量免费》一书中给出了答案：零缺陷，第一次就把正确的事情做正确；只有用 ZD 工作标准取代 AQL，才能用预防的系统取代“救火”式的管理习惯，也才有可能成为客户、员工和供应商心目中“有用的和可信赖的”组织；而“可信赖”，就是质量和竞争力。

源于美国波及全球的“质量革命”也就由此拉开序幕，并重新奠定了质量与竞争力的领导者地位。克劳士比也因此被誉为“美国质量福音的布道者”（美国《时代》杂志）“所有质量宗师中的质量人神”（美国《商业周刊》）“伟大的管理思想家和教育家”（YMCA 国际管理理事会）和零缺陷之父。

两三年后，汤姆·彼得斯（Tom Peters）和同事在麦肯锡一个并不重要的项目中发现了一个十分重要的问题：“美国管理界长期以来被理性模式和数量分析所席卷……一方面，定量分析有一种根深蒂固的保守倾向，把降低成本摆在第一位，把收益增加放在其次，从而导致对成本而不是对质量和价值的关注；导致情愿对旧产品进行修修补补而不去摆弄还不完善的新产品；导致了想通过投资提高劳动生产率而不是靠提高员工的劳动积极性来提高劳动生产率……把人——而不是资本、机器和思想——当作生产资源或许是所有问题的关键。”他们整理出版了被誉为“管理革命圣

经”的《追求卓越》一书，从此一鸣惊人，开始了轰轰烈烈的“管理革命”。汤姆也因此成为当代最具影响力的管理思想家、“管理领袖中的领袖”（美国《财富》杂志）、“后现代企业之父”（美国《洛杉矶时报》）。

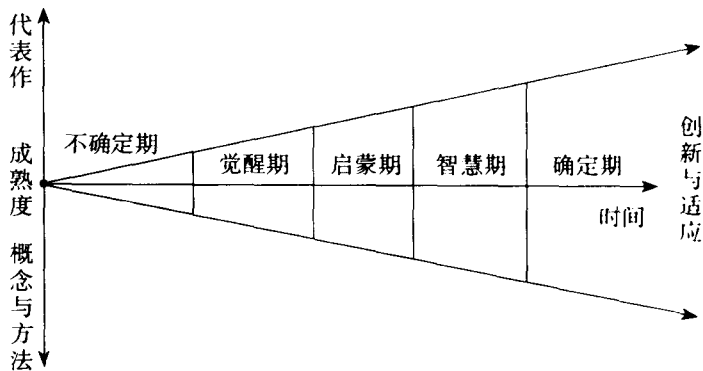
我们完全有理由说，飞利浦和汤姆是 20 世纪工商管理界的“革命同志”。他们彼此也是惺惺相惜的。汤姆所考察的那些卓越企业基本上都是飞利浦的成功案例，汤姆也因此向飞利浦致意：“我是他（克劳士比）的崇拜者，虽然他自己并不这么看。”

美国《商业周刊》用的那个词非常有意思——“质量人神”（Demigod of Quality），有“半神半人”之意，一方面是天神中的小神，另一方面则是被神化的人；同样，克劳士比的思想是“半质量半管理”，即质量又管理，是质量的管理（而非控制和保证），又是管理的质量（而非产品的和质量部的）；强调的是“完整性”（Completeness）概念和组织的“健康经营之道”（Running Things），目的在于创建“永续成功的组织”（ESO）。因此，克劳士比，是质量又超质量；是用质量文化把质量给融入到日常的业务和关系中去了，或者说，已变成了一个组织管理中重要的思想和实质的成分。这就是为什么一个手握旧秩序“卫道士”式手术刀的人是无法从组织的 DNA 中理清什么是质量，什么是管理的原因。

事实上，用常规的思维是无法了解克劳士比的，这并不是因为他是“半神”，而是因为他原本就是一个不按常理出牌的“破坏者”——说他是“局外人搅局”也许更有戏剧性。具体说，他与传统的质量控制专家们显著的不同有四：第一，他是医生，是预防为主，是把“第一次就做对”奉为圭臬的；第二，他作了许多年的商店兼职销售员，养成了客户导向的思维，对识别客户需求并让客户回头的价值理解深刻；第三，他是所有能够称得上“大师”的人之中，惟一一位从基层做起、做过所有层级的管理工作

的“过来人”，太知道正确的组织系统和心态意味着什么了；第四，他在 ITT 作了 14 年的集团副总裁，深知“质量是政策和文化的结果”，因此，质量或组织绩效必须用人人能够明白的共通的语言——金钱来衡量。

克劳士比管理哲学由耶鲁大学管理学院命名并教授，源于它极具张力的思想、实用的理论以及鲜活的特性，可以说，创新与适应正是克劳士比的本性，也是克劳士比管理哲学不断丰富与发展的动能。如果使用“成熟度”概念和“质量光谱”模型来演绎它的历程的话，我们就会得到下面这张图示。



从图中不难发现，克劳士比在不同的管理阶段不仅有不同的代表作品，而且有原创的概念与方法。

★ **不确定期**：克劳士比管理哲学的孕育期，专门解析那些面临着种种管理问题以及“新旧质量”冲突中的企特点业。

- 代表作：《削减质量成本》。
- 原创概念与方法：用医学的思维和售货员的逻辑思考工业组织，提出了“缺陷预防”的概念和质量的基本定义。

★ **觉醒期**：克劳士比管理哲学的探索期，破除有史以来对质量的“错误假设”，并以其振聋发聩的革命性和创建性思想令成千

上万的企业因此而“觉醒”。

- 代表作：《质量免费》。
- 原创概念与方法：从人类学和管理学方面省思，提出了“质量管理成熟度方格”、“质量免费”的原理、“零缺陷”的概念和“过程管理”的方法以及“14步骤”。

★ **启蒙期**：克劳士比管理哲学的形成期，专门为消除企业的困扰提供完整的质量解决方案。

- 代表作：《质量无泪》、《来谈质量》。
- 原创概念与方法：从经营管理的角度提出了质量管理的“四项基本原则”、“精灵通则”和“克氏疫苗”。

★ **智慧期**：克劳士比管理哲学的发展期，把经营管理的“智慧”带给了企业。

- 代表作：《经营有术》、《质量再免费》和《随心所欲的工作艺术》以及《领导》。
- 原创概念与方法：从文化变革的战略层面提出了“质量组织”、“质量学院”以及“健壮公司”、“工作业务完美度”、克劳士比成本曲线等概念和方法。

★ **确定期**：克劳士比管理哲学的成熟期，进入20世纪90年代以后，克劳士比开始进行“领导力”和“可信赖的组织”（The Reliable Organization）的研究，这使克劳士比管理哲学更加具有理论的深度和实践的广度。

- 代表作：《永续成功的组织》、《完整性》、《领导法则》和《创建可信赖的组织》。
- 原创概念与方法：组织的完整性原理、企业健康诊断方格、“质量领导力”概念和领导成熟度评估方格以及“创建质量

文化”、创建“永续成功的组织”和“可信赖的组织”的理论与方法。

可以说，本套丛书出版的一个重要目的，就是要唤醒大家心灵深处对质量本身的意义的全新领悟。身处“中国制造”竞争惨烈而“中国品质”正在孕育的特殊时期，只有这样，才有可能了解质量对你所服务的组织的意义，对你的个人生活与工作的意义；也才能真正发现质量是“摇钱树”、是竞争力的秘密。

这时，我们也就自然的开始寻找思想的落脚点了。那就是通过中英文词语的对接或碰撞，引领或开启我们中国人内心蕴藏已久的源泉活水；通过教育和体验，将“第一次就把事情做对”的工作伦理文化化，以塑造人们的情感心理，最终凝结为品牌与品质的文化——心理积淀，从而让我们更加有理由坚信：质量管理同样是打造中国企业竞争力的最佳捷径。

我非常欣赏美国商业哲学家汤姆·莫瑞斯的名言“理念震撼世界”。在如今李逵和李鬼真假难辨、人们的精神日趋麻木和疲倦的状况下，太需要震撼心灵、拨云见日的理念了！克劳士比管理哲学因此应运而生。这是中国读者的幸事，更是克劳士比管理哲学的幸事。

管理学大师彼得·德鲁克一直在强调一个理念：“管理不在知，而在行。”作为一种行动哲学，克劳士比管理哲学似乎印证了心理学家库特·列文的观点“没有比好的理论更实用的了”。我相信，中国读者透过本套丛书一定会领略这些理念在实践中的巨大威力。

顺便说一下，作为美国著名的畅销书作家，克劳士比永远改变了管理类，尤其是质量管理类书籍的写作风格——用真情实事

和故事来写。而在他之前，如果书中没有繁杂的公式和图表是一件不可思议的事，而且在美国还专门设有“克劳士比奖”用于提携和表彰管理类畅销书的后生与新秀。所以，读他的书，不累，有趣；居然可以闲来翻翻，愉悦身心，而无需正襟危坐，刻意捧读。

奇文共欣赏，疑义相与析……此中有真意，欲辩已忘言。

最后，衷心祝大家阅读愉快！

你们的朋友

杨钢

克劳士比中国学院、零缺陷管理中国研究院院长兼总裁

fyg@zchina.com.cn

# The Art of Getting Your Own Sweet Way 前言

1972年，当《随心所欲的工作艺术》首次出版时，出版商邀请我去全国各电台和电视台做访问节目，这令我感到很惊讶。我所谈到的商业领域的东西会引起当时在我看来属于“大众”读者们的兴趣，这对我而言还是史无前例的。我之前一直将情景管理看做组织内部人员的活动，虽然我的确在书中使用了好几个非商业的案例。

鉴于此，我开始将自己的视角转入“家庭经理”——那些负责经营一个家庭，同时还要工作、带孩子、处理家里的财政问题、购置房产、买卖二手货、粉刷卧室、选择大学等等的人。总而言之，就是那些处理生活中方方面面的日常琐事的人。这些“家庭经理”有的是女性，也有的是男性。从本质上说，他们本身不会对商界的经理们所处理的那些问题感兴趣；他们感兴趣的是如何解决自己遇到的问题。

通过与这些人交谈，同时，随着我对这类问题的模式形成了更深刻的认识，我开始注意到，商界的管理者和“家庭经理”之间存在着非常牢固的平衡关系。商界管理者有更为专业的组织作为自己的后援，而“家庭经理”也有自身独特的优势。

因此，我决定回过头去，从家庭经理的视角重新审视这部作品。我希望能将一些商业上的方法引入错综复杂的家庭事务管理，同时也想看看自己是否能够从另一个角度对该部作品进行改动。

例如，情景管理的所有法则都能具体应用于日常的家庭生活。事实上，这些法则在家庭生活中的应用比在商业活动中的应用更为广泛。对于家庭生活而言，比较特殊的一点是：约束家庭关系的纽带比约束商业关系的纽带更为持久。从我个人的经历来看，



如果你多年来一直以某种公司环境作为你生活中的绝对重心，那么一旦离开这个环境，你马上会发现自己的生活中出现了一段空白。除了几个特定的人之外，这一段生活经历不会给你留下更多的记忆。

你的工号、部门名称、办公室的分机号码全都不复存在。如果老同事们不时跟你谈起公司里新近出现的大事，你会觉得无聊至极。从前关心的那些话题如今再也无法让你提起兴趣。至于新上任的地区副总裁是何方神圣，也绝对跟你一点关系都没有。甚至，你很可能不再关心公司的财务报表，除非你手头还持有公司的股份。因为你已经没有理由再关心这些，永远没有了。

但是对家庭来说呢？即使再也不跟家人说话，再也见不到面，再也没有任何共同语言，一家人还是会互相关心对方最近过得好不好，有什么事情发生。这种千丝万缕的关系是永远也斩不断的，无论你愿不愿意。这并不是由于遗传分布规律的影响，而是因为我们都知道，家庭关系是万古不灭的。即使在某些时候，事实看起来也许并非如此，但我们都明白，这是一个亘古不变的真理。

也就是说，**家庭生活和经营家庭可能比什么都更重要**。在我准备着手修订该书的第2版时，我想，如果能够选取一些合适的家庭情景，并通过“情景分析和预防”的方式将其描述出来的话，应该会乐趣无穷。当我将家庭情景放到原来的商业情景中，并为这种“乐趣”陶醉不已的时候，我发现这一情景置换的过程被赋予了别样的意义——它变得更严肃了。

请不要跟任何商界的人士提起我曾经说过这样的话，**商业管理并不像想像中那么重要**。我所见过的任何一个行业的管理者都未能充分发挥自身的潜力，被提拔的往往总是那些不该被提拔的人，而有资格被提拔的人却常常被埋没。不过，在最终分析的时候，这一点似乎已经不再重要。每年都有成千上万家公司破产，