

★★★★★
全球畅销140万册亚马逊书店五颗星评价

风行欧美管理界20年的“戴明四日研讨会”课程精要

A Strategy for Modern Methods of Management

Four Days with Dr. Deming

(美)威廉·拉扎克 大卫·桑德斯/著

William Latzko&David Saunder

周静 董建宁/译

戴明管理4日谈

20世纪80、90年代，欧美企业界有一条不成文的规矩：新总裁上任前，都要抽出4天的时间接受一次特别的培训——“戴明四日研讨会”。

戴明博士日本人尊他为“品质之神”，美国人奉之为管理大师，将毕生的管理经验精炼为“十四要点”和“七大绝症”。然而，看似简单的21条箴言，却因戴明本身学说的繁复庞杂，一般人依然难窥其堂奥。从1981年开始，为了推广他的管理思想，戴明每年在欧美举办20次为期4天的研讨会，引导数十万企业界精英改变观念，以全新视野来解决组织及企业的顽症，更为今天风靡全球的“6西格玛管理法”奠定了基础。本书即是此培训课程的现场记录版，再现了戴明博士授课内容之精华，让众多读者都能聆听到管理大师的声音。

中国商业出版社



4140205530

★★★★★

全球畅销140万册亚马逊书店五颗星评价

DAIMING

GUANLI

SI RITAN

戴明管理4日谈

(美) 威廉·拉扎克 大卫·桑德斯/著

William Latzko&David Saunder

周静 董建宁/译

GUANLI

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

戴明管理四日谈 / (美)威廉·拉扎克, (美)大卫·桑德斯著; 周静, 董建宁译.
—北京: 中国商业出版社, 2003. 8
ISBN 7 - 5044 - 4879 - 6

I . 戴… II . ①威… ②大… ③周… ④董… III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 066406 号

Four Days with Dr. Deming: A Strategy for Modern Methods of Management,
Copyright © 1995 by Latzko, William J.; Saunders, David M.
中文简体字版权©2003, 中国商业出版社
Published by Pearson Education ALL RIGHTS RESERVED

图字:01 - 2002 - 5021 号

责任编辑 孙启泰

*

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京市振宏福利印刷厂印刷

*

787 × 1092 毫米 16 开本 15 印张 230 千字
2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷
定价:33.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 侵权必究

戴明博士序

无数的新闻媒体老是将我与安德鲁·卡耐基扯在一起，认为卡耐基先生是美国“企业之父”，而我却被推上了美国“企业管理之父”的位置。我汗颜，我只不过想切实为美国的企业家们做点事情而已。

过去，我每年都要举办 20 届以上的企业管理研讨会，每届为期 4 天。本书的两位作者，用他们自己的语言，以生动有趣的方式，来介绍我讲课内容的要点，希望能给公司的管理者、股东以及关心美国企业未来发展的人们提供切实的帮助。本书的格式十分新颖，我断定那些曾经参加过我的课程，认为我讲授的内容沉闷无聊，甚至胡说八道的人，看了此书后，一定会爱不释手。

本书也许不能使你的个人行为发生根本转变，因为个人的转变必须要对系统理论有更深入的了解，这包括接受双赢哲学的学习，并运用在人与人之间，公司之间，国家之间，供应商与客户之间，或工会与管理者之间的沟通与合作上。这种转变具有不连续性和突发性，只有个人转变成功，才可能追求组织的转变。

这是一本谈论管理原则的好书。为了美国企业的生存和发展，我们必须采用这些原则。本人很乐意把它推荐给各位朋友。

爱德华兹·戴明 (W. Edwards Deming)
美国，华盛顿
1993 年 7 月 19 日

作者序

早在 1989 年“多伦多品质管理年会”召开时，我们就决定撰写一本关于美国企业管理之父——戴明博士谈论现代企业管理哲学的书，并用图文并茂、通俗易懂的方式来准确无误地介绍他的想法和观点。

本书通过循循善诱的教导、深入贴切的剖析，让企业管理者在劳累一天回到家里后，能轻松地看到这样一种崭新的管理理论。

有人会问，戴明博士本人同意这种构想吗？事实上，我们当时草拟了本书的第一章，附上大纲，并投石问路地请戴明博士过目。

结果，戴明博士不但亲自校正草稿并加注意见，还附了一封热情洋溢的回信，对我们的工作表示赞赏。

了解戴明管理哲学，本书可说是比较理想的工具，各章节均按照著名的“戴明博士四日研讨会”编排。不同的是，在撰写期间，戴明博士曾数次修改本书草稿，还于一周前亲自在我们撰写的图表上标注：“还有更好的说明方式吗？”最后终于定稿。千虑一得，似乎我们的工作，也对戴明博士有所影响。

本书可以作为很好的学习工具，大学里开设的管理、组织发展及品质管理等课程，都可以从本书中获得帮助。全书分为 13 章，恰与一学期的课程相同，书中附有自测题，可供读者自我检测，以便查漏补缺，更方便读者有针对性地进行修和深造。书后的附录，可提供继续钻研实践的方法。戴明博士曾说：“知识无可替代。”而影响企业改革的最佳方法，无疑是得到导师的帮助。作者深知，现实中有许多钻研此道但又苦于无人指点的管理者，希望附录中的建议，对于他们的探索有所助益。

本书不仅可以作为大学教科书，也特别适合各种内部培训。只要稍做修改，本书即可作为企业各级主管及员工的学习教材。

受过戴明博士亲自教诲的朋友，阅读此书，仿佛时光再现，以前的困惑可以一一化解。从未参加过戴明博士研讨会的读者，可以通过此书感受研讨会的气氛。为了使读者感受研讨会的强烈震撼，我们记下三种不同的声音：第一种是戴明博士的，常担任点题；第二种声音是作者的，担任注解；第三种想像的声音则来自学员或听众。我们因常在研讨会中扮演助教角色，对第三种声音极为熟悉。书中对出席研讨会的诸多高级主管及经理人员进行了描绘，他们有时会不太耐烦，但仍愿意继续

听课。我们经常看到这些参与研讨者，因听课而明显改变原来的管理方式，在“红珠实验”中尤其显著。

戴明博士多次呼吁：“身处竞争世界，企业管理者必须具备渊博的知识。”而“渊博知识”的具体内容，近几年他才作出明确定义。对于这个问题，本书有最新的阐释。

本书为什么要用一种如此少见的编排方式呢？我们采用这种新颖的形式，因为我们相信每个人的学习方法不尽相同：有视力型学习者，他们在看图片时，学习效果最好；还有听力型学习者，偏好聆听讲授来学习。

传统教科书极其死板，每页全是一长串文字。根据研究，人类大脑是以三维空间的立体图像接收讯息的。因此，电视、电影以及展览，是最易受人接受的学习方式。所以，本书也刻意塑造成为视力型学习者所喜爱的形式。

本书将“四日研讨会”展开成图文并茂的体例。戴明博士曾亲自校阅、订正并加注意见，期盼读者也会喜欢。要想在企业管理上获得高品质，需要从根本上具备了解“关系”的能力。对于戴明博士理论中各种概念的相互“关系”，本书中也作了说明。

本书汇集了戴明博士众多讲稿的精华。跟随博士多年，我们亲眼目睹了他永不停息地筛选、提升思想内容及表达方式的历程。

戴明博士对管理者的教诲，其实很简单，只要按部就班地在这4天时间中跟着他做就能有所收获。他曾经批评说：“目前的管理制度在摧毁我们。”目前的制度大多注重短线思考、排名、奖惩、结果、配额以及目标管理。我们衷心期望，本书以一种全新形式带来的戴明思想，能帮助管理者更清楚地了解自己的责任，真正领悟世界级企业的转型之道。

威廉·J. 拉扎克

大卫·M. 桑德斯

1994年6月9日

目录

戴明博士序.....	1
作者序.....	1

绪论	1
----------	---

谁是美国企业管理之父.....	2
戴明博士小传.....	5
戴明管理哲学概览.....	7
戴明式公司	13
背景——圆梦日本经济神话	14
戴明博士在日本讲课	16
为什么我应该读这本书	17
你如何才能读懂本书	18
课程安排	20

第一天

1. 西方式管理的转型之道	21
戴明博士走进演讲大厅	22
我们为何来到此地	23
回顾历史	24
美国是繁荣发展,还是陷入困境.....	25

美国陷入困境——人不敷出	26
我们的农业还有优势吗	27
哪些是美国的赚钱行业	28
美国过去繁荣的原因	29
殖民地的定义	30
美国危机的发生	31
课间休息,喝咖啡时也反思	32
知识决定品质	33
急就章——引进新机器及自动化	34
急就章——及时系统	35
急就章——压缩成本	36
急就章——人员和技术的局部最佳化	37
急就章——用结果来管理	38
品质是在董事会里决定的	39
惯性管理的破坏力	40
在美术课上的故事	41
监狱的壁垒	42
从监狱中发出的声音	43
怎样走出困境	44
2. 渊博知识体系	45
何为渊博知识体系	46
什么是系统	47
依赖与合作	48
系统论——用户/供应商流程图	49
局部最佳化的误区	50
变异理论	51
如何理解变异	52
知识理论	53
没有“绝对值”	54
应用心理学	55
午餐时的反思	56

3. 准则 1 至准则 5	57
准则 1——目标一致	58
准则 2——采用新的管理模式	59
准则 3——依赖检查不是好办法	60
100% 检查的误区	61
何时采用大规模检查	62
三个世界——检查的规则	63
应就生产流程加以检查	64
准则 4——取消低价中标的做法	65
根据标价购买不可取	66
供应商的比较	67
损失函数的应用	68
采购的三种模式	69
通过长期合作来降低变异	70
如何购买一般商品	71
单一供应商策略	72
供应商发生火灾怎么办	73
准则 5——持续改善	74
创新与改善	75
创新从哪里来	76
舒哈特学习及改善循环	77
晚间学习小组	78
第一天课程的反思	79

第二天

4. 准则 6 至准则 9	81
戴明博士签名售书	82

手扶在墙上	83
准则 6——训练技能	84
为什么领导者必须成为教练	85
准则 7——领导力	86
做到全力以赴还不够好	87
准则 8——消除恐惧	88
都是员工的错	89
准则 9——打破部门间的障碍	90
为什么组织内部不合作	91
独立王国与跨部门团队	92
我们需要一套合作理论	93
合作会造就更多的标准	94
合作与达尔文进化论	95
5. 红珠子实验	97
招聘工人	98
红珠子——生产第一天	99
红珠子——生产第二天	100
红珠子——生产第三天	101
红珠子——生产第四天	102
让工厂大门为优秀员工而开	103
红珠子——生产第五天	104
红珠子管制图	105
真相大白	106
第二天——下午	107
理智地对待数字	108
红珠子比率的减少	109
管制图的诞生	110
两种错误	111
如何制造红珠子	112
日本人的实践	113
有所领悟	114

6. 准则 10 至准则 14	115
准则 10——消除标语和训示	116
任意拟定目标会令人沮丧	117
准则 11——消除给员工设定的数字配额	118
奖励与配额的矛盾	119
要是有人漠不关心怎么办	120
假如公司坚持配额制度,该如何适应	121
配额制度的替代方案	122
准则 12A——消除以工作为荣的阻碍	123
准则 12B——取消年度评比	124
准则 13——教育与成长	125
准则 14A——积极行动完成企业转型	126
准则 14B——转型经营的理论依据	127

第三天

7. 七大绝症	129
七大绝症	130
绝症 1——缺乏恒久目标	131
如何建立恒久目标	132
绝症 2——重视短期利润	133
世界性的钢铁业不景气	134
绝症 3——实施绩效考核	135
各种绩效考核方案	137
绝症 4——管理层流动频繁	138
绝症 5——依赖数字经营公司	139
花些时间去研究数字	141
过程与结果同等重要	142

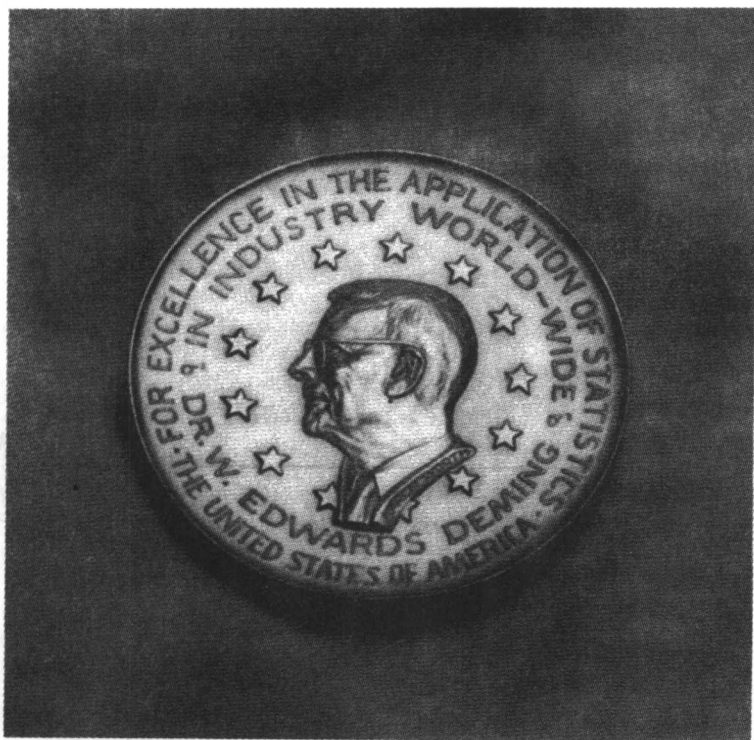
绝症 6——超额的医疗成本	143
绝症 7——过高的法律成本	144
8. 各式各样的障碍	145
成功路上的障碍	146
障碍——希望立竿见影	147
障碍——自动化可以带动企业转型	149
障碍——寻找模仿对象	150
榜样学习法的弊端	154
障碍——学校教育落后于时代	155
障碍——草率教导统计方法	156
障碍——过度依赖验收规格	157
9. 漏斗实验	159
管理与干预	160
舒哈特博士的实验	161
漏斗实验	162
规则 1——不调整漏斗	163
规则 2——调整漏斗位置	164
规则 3——调整前先归回原位	165
规则 4——瞄准上一次落点	166
漏斗实验的意义	167
10. 作业定义	169
什么是作业定义	170
有多少人在会议室内	171
缺乏作业定义会造成误解	172
对作业定义的反省	173

第四天

11. 人的管理、领导与训练	175
管理者怎样管人	176
领导者先要会当教练	177
领导者必须了解系统何时达到稳定状态	178
管理者要能判断变异的真正原因	179
挖掘问题的真相	180
确定谁需要特别辅导	181
运用有意义的检查	182
管理者必须驱除恐惧	183
管理者职责的反思	185
12. 测量系统	187
当心虚假共识的危险	188
独立型检查与依赖型检查	189
进行过作业定义的测量才有用	190
深入了解你的数据	191
衡量必须综合考虑	192
衡量必须长期观察	193
13. 最后的话	195
服务型组织	196
戴明理论在服务型组织中的应用	197
认知错误代价高昂	198
两类品质	199
银行绩效的改善	200
舒哈特博士谈品质	201
消费者研究的角色扮演	202

分析性和计数性的研究.....	203
课程结束.....	205
附录	207
个人与组织的转型.....	208
自测题集.....	215

绪 论



谁是美国企业管理之父

谁是美国企业的管理之父？安德鲁·卡耐基，比尔·盖茨，还是杰克·韦尔奇？他们都不是，拥有这项璀璨王冠的是一位生于美国、成名于日本的耶鲁大学博士——爱德华兹·戴明（Edwards Deming）。戴明的“品质管理”理论在日本深受青睐数十年以后，才逐渐受到美国人的重视，他本人也被媒体推上了美国“企业管理之父”的位置。

22年前，美国全国广播公司（NBC）播出了一部名为《日本能，为何我们不能》的记录片。该片十分赞赏日本制造业，对美国公司却颇有微词，而片中的主人公便是著名的爱德华兹·戴明博士。这位来自美国怀俄明州的统计学家，被誉为战后日本经济复兴的第一功臣。

虽然戴明在当时的美国还是默默无闻，但是当他在日本成功地规范了产品质量管理方法后，一下子就成为了美国企业界竞相追逐的圣贤。

尽管杰克·韦尔奇（Jack Welch）几乎成了今日美国企业界质量管理运动的代名词，他采用的6 σ 质量管理法使通用电气公司进入了赢利的巅峰。但是不应忘记，正是戴明为这一切铺平了道路。

20世纪80年代初，戴明应福特汽车公司CEO唐纳德·彼得森（Donald Peterson）的邀请，来到底特律。当时的福特汽车公司由于日本竞争对手的冲击而面临严重的考验，正试图艰难地走出“Pinto”质量事故的“魔咒”。

Pinto事故是福特汽车公司出现轮胎质量事故之前的一次最大的质量事故。戴明提出了改进生产程序的长期方案、严格的生产纪律以及管理体制的改革，迅速提高了福特汽车的质量水平。然后，戴明博士（大多数人都这样称呼他）将一系列统计学方法引入美国产业界，检测和改进多种生产模式，这为后来杰克·韦尔奇等人的6 σ 管理法奠定了基础（6 σ 是一个统计学术语，指产品不良率保持在百万分之三至四以内）。

但是，同现在许多质量管理法不同的是，戴明不仅仅在科学的层面上改进生产程序，而是把质量管理98%的挑战用于发掘公司上下的知识诀窍。他提倡团队精神、跨部门合作、严格的培训以及同供应商的紧密合作。这些观点远远超前于20世纪80年代奉为经典的“能动性培养”，并被包括福特、通用、宝洁等美国最著名的公司接受了下来。

当局者迷，旁观者清。一直自觉地保持着一个旁观者的身份正是戴明的聪明之处。正因为如此，他的观念和方法才那么有效，同时又富有争议。高个子的戴明往往会不假思索地在大庭广众面前直言企业巨头的缺陷，可工人和工程师们却对他崇敬有加。业余时间，戴明喜欢谱写教会赞美诗。他赢得了众多CEO的爱戴，但也常遭冷遇。

著名的企业改造专家约翰·惠特尼（John O. Whitney）说：“美国需要戴明这种震荡疗法。有了戴明，现在美国各大公司的CEO才真正理解了程序的重要性。”这是一个转变。

1993年12月17日，戴明戴着呼吸器做完了最后一次报告。他一直拒绝给自己的思想成立个什么组织，他担心他的理念会因此而异化、变形。他在华盛顿特区的家中地下室工作，度过专业生涯的大部分时间，周围是成千上万的追随者，这些人从来都没想着去发扬他的思想。因而，戴明在有影响力的管理界几乎被遗忘了。

但是，戴明所发起的质量管理运动却愈演愈烈，即使在6 σ 管理