

爱德华·戴明博士亲自作序

HZ BOOKS
华章经管

Everyday Heroes of the Quality Movement

From Taylor to Deming, the Journey to Higher Productivity (2nd edition)

决定质量的 6个关键角色

(原书第2版)

(美) 佩里·格卢克曼 (Perry Gluckman) 著
黛安娜·雷诺·鲁姆 (Diana Reynolds Roome)

方海萍 魏清江 等译



出版以来多次重印
生产和质量经理必读



机械工业出版社
China Machine Press

Everyday Heroes of the Quality Movement
From Taylor to Deming, the Journey to Higher Productivity (2nd edition)

决定质量的 6个关键角色

(原书第2版)

(美) 佩里·格卢克曼 (Perry Gluckman) 著
黛安娜·雷诺·鲁姆 (Diana Reynolds Roome)

方海萍 魏清江 等译



Perry Gluckman, Diana Reynolds Roome. Everyday Heroes of the Quality Movement, 2nd ed.
ISBN 0-932633-26-9

Copyright © 1993 by Dorset House Publishing Co., Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

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. Translation published by arrangement with Dorset House Publishing Co., Inc. (www.dorsethouse.com) through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprise, LLC.

本书中文简体字版由Dorset House Publishing Co., Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2004-2206

图书在版编目(CIP)数据

决定质量的6个关键角色(原书第2版)/(美)格卢克曼(Gluckman, P.)等著;方海萍等译.-北京:机械工业出版社,2005.1

书名原文: Everyday Heroes of the Quality Movement, 2nd ed.

ISBN 7-111-15569-6

I. 决… II. ①格… ②方… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第115429号

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: 刘照地 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 11印张

定价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 6326294

投稿热线: (010) 88379007

推荐序一

一份只说明了工作内容和规则，只告诉人们应该做什么，不应该做什么的职位描述并不是一份好的工作说明。一份好的工作说明不仅应当给出工作内容和规则，还应该解释清楚这份工作和整个系统之间的关系，以及这份工作的作用和价值。

如果你只告诉我，我的工作内容是擦这张桌子，而没有告诉我擦桌子的目的和作用，那么我就不会知道在我擦完这张桌子后，它会被用来做什么。即使你递给我热水、肥皂、刷子和抹布，我仍会觉得迷茫，不知道应该如何来擦这张桌子。是要把它擦干净后在上面用餐吗？如果是那样，那么现在就足够干净了，简单擦一擦就可以交差。但是，如果是想用它来做手术台，那就还需要进行大量的清洗工作：桌面、桌底、桌腿都要清洗；每个地方都要清洗两遍，并且要用滚烫的热水。

有一位计算机程序员就曾告诉过我，如果她能知道程序的用途是什么，她或许会做得更好，而且还能少犯错误。但是，“工作规则没有告诉我那些我需要知道的信息，”她抱怨道。

根据工作流程图，我们可以把整个工作过程分成不同的阶段。工作进入某个阶段，然后改变状态，再接着进入下一个阶段。每个阶段都有一个“顾客”，也就是该阶段的下一个用户。最后一个阶段将把产品或服务交给最终顾客，也就是购买产品或服务的人。这些不同的阶段通常不是单个的、独立的活动，它们必须相互协调，从而使得整个

过程获得最佳绩效。这些阶段整合在一起就构成了整个过程。每个活动、每项工作都是过程的一部分。工作中的每个人都需要了解过程的目标。

整个过程必须经过有效管理来获得最佳成果，使得大家所付出的每一点努力都获得回报。每项工作中的每个人都有责任提高其对所在过程的了解，他也有义务将这些信息传递给他的同事，最好是作书面纪录。这样即使他离开了，他所积累的知识和经验也不会随之丢失。对于一个社会来说，不善于积累前人的知识和经验，凡事从头开始是一种巨大的损失。我们应该通过资源优化和通力合作来克服可悲的“非此处发明综合症”（not invented here, NIH）。

这本书以妙趣横生的文字介绍了在领导力方面正在发生的变化。我很高兴能为此书作序，并借此机会向作者表达我对本书的欣赏，以及对他们所付出的种种努力的由衷感谢。

爱德华·戴明（W. Edwards Deming）

于华盛顿

推荐序二

第一次见到佩里·格卢克曼时，他正弯着腰，像是头晕或胃疼。当他直起身子后，我向他做了自我介绍。他个子很高，蓄着戴克式的胡子，^①稀疏的卷发。我是在拜读了他的这本著作之后，同他联系的，并受邀前去旁听了一次他给湾区戴明用户组的讲座。这次会面使我受益匪浅，大大出乎我的意料。

我一直在不断地了解和研究爱德华·戴明的科学理念。截至我和佩里见面之时，我曾参加过两次戴明博士的四天研讨会；旁听过他在纽约大学的讲课；参加一次他的咨询顾问旅程；并且还经常通过电话和信件与他交换想法。大部分由戴明撰写的或关于他的书籍或资料都被收集到我的书架上。我自认为，对于戴明的科学理念，即使算不上专家，也至少非常熟悉。

但我没有想到，会有人能够对戴明的观点及其出处进行如此深入的分析。我也没有想到佩里通过睿智的研究，发现了当今管理模式的根源和缺陷。

那次讲座的主题是质量管理方面的一些理论知识，被戴明称为“深刻知识体系”的四项基础内容之一。佩里剖析了认识论学者克拉伦斯·刘易斯和物理学家珀西·布里奇曼的观点。这两个人都曾对戴

① 范·戴克，美国著名的影视明星，1960年因出演音乐剧《再见！小鸟》而一夜成名。他蓄着具有喜剧风格的八字胡，一度曾是欧美男士非常流行的胡子款式。——译者注

明有很大的影响——但两者之间却没有明显的相互影响，尽管他们曾是哈佛同窗。

佩里·格卢克曼对戴明理念的理解远在大多数人之上。他所有的工作都以一个目标为中心，那就是：尽可能地将戴明的思想传达给更多的人，尤其是管理者。佩里自己的咨询工作是实现这一目标的第一步，而你面前的这本书则是第二步。这本书并不是在重复叙述戴明本人的观点，或翻来覆去地讲述戴明的生平故事，以及他和客户的工作内容等。而是力图从新的角度，用新的方式来阐述。为此，它将戴明的思想与弗雷德里克·泰勒的思想进行比较。在20世纪早期，弗雷德里克·泰勒的科学管理体系是西方国家以及日本的质量管理的指导思想。另外，这本书力图用一种简洁易懂的表达方式诠释这些理念。为了便于读者理解，佩里采用寓言式的方式来讲授这些理念。

寓言故事运用叙述方法来说明应该遵守或摒弃某个原则。只有理解了故事的内涵，才能领悟其中的道理，并从中受益。这就是为什么我要建议你至少把这本书中的6个故事阅读两遍。读第二遍时要慢一点，边读还应该边问自己：“佩里为什么要说这些事？”。

这些故事都是根据真人真事写成的，尽管其中的人名和公司名称都已被改头换面，但你能够在这里找到自己和同事的影子。阅读这样的文章，你有一种身临其境的感觉，可以趁此验证自己的经历。通过阅读每一篇令人深思的文章，你可以更准确地理解佩里所教授的原则。

佩里是一名统计学家，却不是一个伟大的文学天才。日常生活很少能造就出伟大的文学作品。但是这里的每篇故事都有一位英雄，一位通过遵守合理原则而做出优秀或杰出工作的人。惟一遗憾的是，也许这些行为太过杰出了，以至于佩里需要将原则放回到实际的日常环境中进行阐述，以避免这些杰出成就与实际活动之间的脱节。

人们总是对成功故事和胜利着迷，却不知道如果我们能够认识到一个人失败的原因，我们就会从错误或失败中学到更多的东西。这样一来，我们就能在下次做得更好。在本书中，你会遇到一些人，他们在企业运作中并不总是成功，但是他们从不错过任何学习的机会。有了这一点，再加上其他一些个人因素，这些故事中的每位英雄都成了他人效仿的榜样。最后一个故事显然是一篇自传，给管理顾问们提出了全新的整体要求，以及他们需要遵守的原则。

我当初误以为佩里患的是胃病，但他后来被诊断为癌症。他在手术后必须卧床，

而且只有不到一年的寿命。他的一些朋友帮助他用生命的最后时光撰写了第三本书——《戴明的深刻变革》(*Deming's Profound Changes*)，该书更全面地叙述了戴明的科学理念。我是该书的合著者之一。直到生命的最后时刻，佩里都一直表现出了非凡的毅力、勇气和恒心。这一切都是那些试图在管理上有所自我突破的人必须具备的。有些人，因为自己个人取得的“成功”，而不愿公司发生任何改变，反对管理上的改进。要想自我突破，他们就必须具有毅力、勇气和恒心！

佩里·格卢克曼是一位优雅的绅士和优秀的教师。我热诚地希望他的遗作能够成为一个有效的工具，帮助我们实现我们迫切需要的改进和突破。请认真阅读本书，享受它给你带来的乐趣，认真地加以研习，和你的朋友讨论，一起分享。

肯·德拉维涅 (Ken Delavigne)

于加利福尼亚州凯奥特

前言

如何才能提高美国工业的生产效率？如果一个公司实施了爱德华·戴明的理论，能不能运营得更好？本书旨在回答这些问题，并告诉读者应该从哪些方面着手来改变我们的经营思想。

目前，大多数公司还是在弗雷德里克·泰勒的科学管理理论的指导下运作。但是，20世纪初推出的这个理论，早已不足以应对现在各种全新的挑战了。泰勒为教会我们如何建立一个完成重复任务的系统做出了许多贡献，使美国工业的生产力和效率取得了长足的发展。泰勒认为这个系统已经是最佳的了。

但戴明指出所有的系统都有缺陷，我们应该运用统计学方法来发现并排除这些缺陷，从而不断改善我们的系统。这个观点真的这样重要吗？没错！为了使公司具备竞争力，我们必须理解泰勒和戴明的理论之间的差别，并作出相应的改变。

本书的灵感起源于1974年，当时Sidney Fernbach博士聘用我，要求我将统计学思想运用到Lawrence Livermore国家实验室计算机中心的操作中去。当时计算机中心的大型计算机的可靠性出了些问题。（Fernbach博士曾在1944年听过戴明博士的课，懂得即使是一个庞大的中心也能通过正确运用简单的统计学工具来控制。）

在接下来的18个月中我们运用的方法是完全按照戴明博士的论文所讲述的理论进行的。不仅仅是计算机的可靠性随着每套措施的实施而得到了提高，我们还在第一年中取得了超过投资千倍的收益。戴

明博士的理论应验了，但很多人很难明白其中的道理。

在Lawrence Livermore项目之后的15年里，我见证了很多以绩效改良为目的的试验，积累了很多这方面的经验，并越来越紧迫地感到应该将戴明博士的观点推广给更多人，让尽可能多的人接受他的理念。因此，就有了本书，在本书的6个故事中，我将展示当理论遇到实际问题时所发生的一切。每个故事的结尾语都讨论了事件背后的原理并强调其中所取得的教训。在其中读者将会大致了解改变过程中会遇到的种种困难，以及改变完成后会带来的好处。此外，在这个过程中，读者还将逐渐了解戴明理论，这个理论在这些改变中都发挥了重要的作用。

佩里·格卢克曼

加利福尼亚州洛斯阿尔托斯

目 录

推荐序一

推荐序二

前言

绪论	1
第1章 一线管理者的故事:毅力的问题	4
从一线管理者的故事中获得的经验教训	20
万达未获赏识的成就	20
认识和现实	21
领导力不是游戏	22
第2章 采购员的故事:向协议说再见	24
从采购员的故事中获得的经验教训	43
哪种系统:复杂的还是线性的	43
找替罪羊并不能改变什么	44
让预测真正为企业发挥作用	44
向协议说再见:与供应商建立信任关系	45
第3章 研发人员的故事:以退为进	47
从研发人员的故事中获得的经验教训	67
过高的复杂度会伤害企业的每个系统	67
被当做了艺术品的产品	67
信息的作用	68
进度之战	69
找出瓶颈和平衡工作流程	70
第4章 工人的故事:对旧习惯的质疑	71
从工人的故事中得到的教训	86

激励措施是无效的	86
体系的问题	86
复杂性	87
任务量、排名和数字的规则	87
恐惧带来损失	88
第5章 总裁的故事：财富不仅仅是金钱	89
从总裁故事中学到的	115
财富的新含意	115
实用主义比计划效果更好	115
技术不能解决所有的问题	116
对金融的过多强调	117
金钱的牢笼	117
做出贡献的人	118
第6章 顾问的故事：领导典范	120
从顾问的故事中总结的经验	149
建立并且分析一种体系是最重要的	149
鼓励改变以求进一步的发展	150
从管理到领导	151
同步事件观念	151
顾问在不断进步的过程中的作用	152
良好客户的标准是什么？	153
后记 我们位于何处？下一步该做些什么	154
术语表	159

绪 论

这是一本关于变革以及变革者的书。各行各业的人都一致认为，如果美国想要成为世界上最具竞争力的国家，就必须进行深层次的变革，这是必不可少的。那么我们到底需要什么样的变革，我们又应该如何来推进这些变革呢？

人类的变革活动，通常开始于少数人思想认识的微小变化，然后他们的观点传播开来，逐渐被越来越多的人理解和接受。思想认识上的变化常常会促使人们相应地改变做事的方法。这个过程就像天平的倾斜过程一样。少数人在天平的一头，跷起了在另一头的大多数人，使得大多数人认识到新方法较之旧方法更聪明、更人性化、更能创造价值。

本书所讲述的故事中的“关键角色”，正是使天平开始倾斜的人。他们通常不被赞颂，当他们起来抵制旧方法时，他们甚至可能要冒生命的危险，他们的地位可能会因此被动摇。有时他们不受欢迎，因为改变会不可避免地带来不适。但是他们的坚持不懈是人类不断进步发展的原动力。没有这些改变者的催化作用，再聪明的理论也会永远毫无生机。他们是敢想，敢干，勇于变革，勇于创造美好未来的人。是他们带来了更美好的未来，那些更文明的态度，更强大的生产力。

我们现在所处的是一个技术决定生产力的时代。这个时代的英雄和过去的英雄相比，没有太多共同之处，至少从表面上看是这样的。他们所面对的不再是贫穷，或者像美国小说家Horatio Alger笔下的年轻人所忍受的那种冗长的工作时间，而是一些更难以明确确定其形式和性质的困难和问题。比起传说中那些与龙搏斗，或与邪恶势力作斗争的各种各样的古代英雄，现在的英雄形象远没有过去那样鲜明伟岸。因为大多数人从来不把他们的故事讲出来。但他们所面

临的种种压力，如无知、恐惧、自我主义、传统守旧和惰性，却具有同样的困难和危险性。他们的世界不再是那个充满魔鬼和公主的世界，而是一个思想和技术的力量战胜财产、资本和物质力量的世界。

这6个故事的主人公都有一个共同点，那就是，他们都坚信自己所信奉的某个概念能够改变相关的程序和人。除了这个共同点外，他们各不相同（而他们的信念有时会遇到严峻的考验）。他们中有质疑自身地位的生产装配工，也有试图传达和实施一个新的管理理念的首席执行官。在他们各具特色的故事中，他们所遇到的困难大小不一，但却都反映出了这6个主角对质量管理的认识程度。

要想成功地进行变革，变革者个人常常需要付出巨大的努力、克服重重的困难。也许，有些变革者在最初参与变革的时候是不自觉的，甚至并不觉得那是适合自己的目标。但当他们一旦接受挑战，就会承担起领导责任，帮助改变人们的行为方式，带领大家向一个正确的方向努力。尽管他们很多人在开展变革的时候，只是把这些斗争看成是自己私人的事，但是，实际上，他们却是规模宏大，意义深远且贯穿整个美国工业发展史的变革进化的一部分。

和过去的重大变革一样，当前的进化影响着我们对商界所有事物的思考方法。从牛顿的理论在17世纪代替了托勒密的理论起，社会发生了细微但却深刻的变化。牛顿物理学认为我们周围的世界就像一只精确的瑞士钟表一样准确。该理论提出了现在发生的事物和过去任何时候发生的事物之间一种可以计算和测量的关系。此外，这种连锁的作用与反应还能应用到未来。两个世纪以来，我们的整个世界观都建立在这个因果关系的前提上。

到了20世纪，随着量子物理的引入，一切都变了。使很多专家，甚至是爱因斯坦本人困惑不已的量子力学仍然在引起社会运行方式的巨变，尽管我们常常意识不到它们。量子物理告诉我们非线性以及不可预测的事物之间的关系。这些革命性的理论几乎触及了一切，而生产的物质世界也不例外。

到了现在，很多在牛顿物理学主导的思维模式下发展起来的生产系统已接近完美。惟一的缺陷来自不理解或不遵守程序的人，或者是不合理的监督和不完善的激励机制。

根据20世纪的物理学，一些统计学家，如沃尔特·休哈特博士和爱德华·

戴明博士，开始考虑基于新方法的系统。戴明博士知道要建立一个最佳的系统所需的信息是未知的也是不可知的，他认识到还有一类完全不同的缺陷，尽管它常常由工人引起，但却和人的表现无关。这引起了很多消极的情绪，却很少有积极的进步。

由于随意性，这些缺陷是系统中固有的，而且很难精确查明，因为其时间和空间是不确定的。它们的变化是不可预知的，不然牛顿物理就应该告诉我们的了。在每个系统中这些缺陷都存在，而弄清楚这些固有缺陷的发生规律并将其排除是那些对过程改进感兴趣的人的职责。

戴明指出，通过排除我们生产系统中固有的缺陷，我们就可以不断地改进我们的组织。只有通过这样的途径我们才能将我们国家巨大的潜能、脑力资源和创造力开发出来。

本书所描述的6个关键角色向我们展示了在将我们现有的理解和力量运用到持续不断的过程改进中遇到的问题。从人到系统的工作重心的变化会给人们的生活和公司的生产能力带来戏剧性的影响。通过排除带来麻烦的固有缺陷可以释放很多层次的能量。本书中引用的很多成功的结果似乎难以置信，但公司确实取得了这样的进步。

这些故事是从曾在那些试图对旧的方式进行改革的公司中工作过，或和那些试图开展变革的人一起工作的人们的经验中提炼出来的。这些故事中的主要人物在进行改变的过程中经历过混乱的局面。他们还开始探索新的思维方式，希望改变我们对公司和效率的概念。

本书说讲述的故事和我们每个人都息息相关。具备变革能力的读者，会在其中至少一个故事中，如果不是更多的故事中，找到自己的影子。我们真诚希望这些故事中的主人公坚韧不拔、坚持不懈的精神能激励我们的读者不断开拓前进的道路，让他们在前进的道路上不再觉得孤单，因为他们的努力是被人理解的，至少是一部分人。

除了通过引起读者的共鸣，不断激励读者之外，本书还反映了一个我们认为真实的道理，那就是，当一家公司致力于变革和不断的改进时，它就能获得非常可观的收益。

第1章

一线管理者的故事： 毅力的问题

将车拐进公司停车位的时候，万达·卡罗尔差点撞上一辆正从停车场往外开的深蓝色汽车。右轮拐得太出了一点，她那辆崭新的本田轿车的车轮撞到了路沿上。她觉得自己的血压一下子就升了上来，“噢，该死！”她大声地骂道，这一天才刚刚开始，“这几天我的判断力糟糕透了！”

万达正准备去接受每半年一次的痛苦煎熬——参加工作评估会议，接受上级对自己的绩效评估。她预感到这次评估不会令她愉快。两年前，她加入加里森电子公司，成为这家公司的模拟电路板组装厂的生产经理。两年来，万达进行了许多改革，获得了不少成功，有时连她自己都感到惊奇。她当上生产经理后，首先着手消除那些长期抑制生产力增长的缺陷。她还与供应商展开合作，帮助他们解决各种问题，使得他们最终做到了按时交付原料。

万达在厂里建立起一个控制物资流的“拉式系统”。她耐心地向员工们介绍能够取得怎样的成果，并不厌其烦地向他们展示如何进行改进，并鼓励他们思考各种方法改进自己的工作，使整个生产运行变得更加顺畅。随着这个系统的形成，产品的组装周期开始缩短，生产速度不断加快。一改过去订单不能及时完成，积压成山的情况，现在他们的部门甚至能有一些空余场地了。汽车无线电设备的电路板组装车间看起来就像阅兵场一样井然有序。

很多改进都是在过去7个月里完成的。改进之后，每个原件的标准成本降低了75%，这使得公司的产品成本降低了。于是，订单也随之增加了三倍。这家电路板生产厂曾经饱受各种缺陷和瓶颈的困扰，现在却像一家模范工厂一样运作。在整个经营过程中，从没有出现严重的故障，并能够满足不断增长的需求。

这些变化就像中了魔法一般。然而，万达现在却明白了，为什么她最喜欢的迪斯尼电影里的巫师，在施过魔咒之后，都会变得那么暴躁、古怪。其实，变革从来都不会简单易行。但是，一旦成功之后，在其他人看来，却往往很简单、轻松、一目了然。当巫师把咒语施加在了混乱不堪的城堡厨房里之后，瓶瓶罐罐会满天乱飞，然后又按照一定的次序重新整齐地排列在一起，一切看起来又恢复了正常。然而，在这个恢复秩序的漩涡中，老巫师究竟投入了多少努力呢？

没有人知道，也许除了她手下的一位资深的部门经理戴夫·罗洛！只有万达自己最清楚他们是如何提高部门效率的。其实，就算别人不了解，她也并不在乎。她为自己的“咒语”真的灵验而备感欣喜。但是，现在的问题是其他部门的人似乎根本就没有注意到这一巨大的改进。

订单如潮水般涌来，生产成本又在迅速下降。但奇怪的是，没有一个人对此发表任何看法，不论是生产部总经理还是其他部门的生产经理。除了同事和领导的猜疑，她的工作似乎没有引起任何反应。

万达的工作成绩没有得到足够的肯定。对于这个现象，我们很容易将其归结为“重男轻女”！也许这是因为她作为一名女性却成功地领导了生产部门，一个在传统意义上完全由男性主宰的区域。毫无疑问，肯定会有一小撮人因此而感到恐慌。但是，这不是全部的问题。实际上，大部分人的不安是由于他们根本不清楚她究竟在做些什么，甚至不理解她为什么要这么做而引起的。

令人迷惑不解的一个奇怪现象是，万达的部门尽管运转得越来越好，却同时正在变得越来越小。这在很多人看来，是违背一般的发展规律的。毕竟，凡是有自尊心的经理人都认为：越大意味着越好。

现在，她要接受上级的评判，来看看她的部门究竟是一个成功典范，还是个“怪胎”？