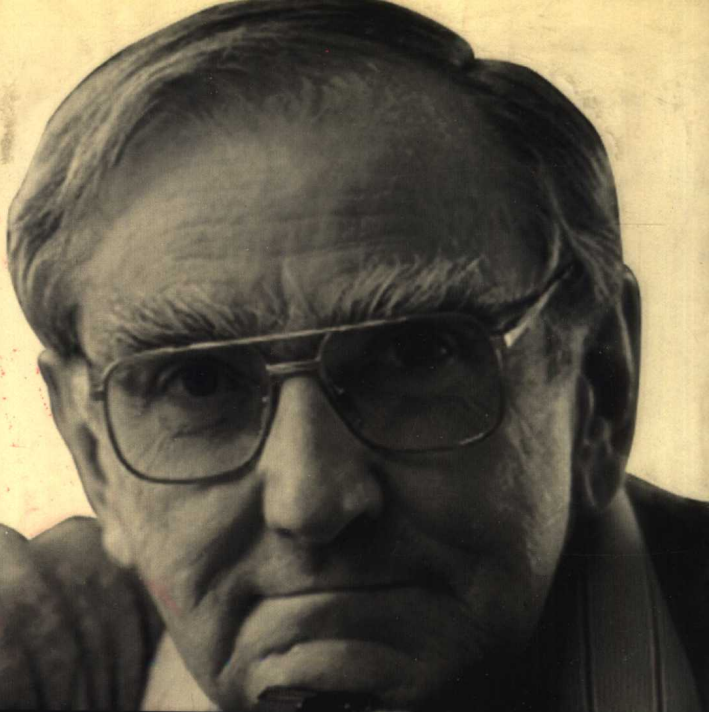


戴明 / 原著

- 世界著名的现代质量管理之父
- 二十世纪后期最重要的管理大师
- 影响整个日本经济腾飞的思想家



# 戴明 管理思想全书



# DEMING'S MANAGEMENT THEORIES

黑龙江人民出版社



管 理 大 师 书 系

# 戴明 管理思想全书

原著 戴明

编著 谢德高

黑龙江人民出版社

---

**图书在版编目(CIP)数据**

戴明管理思想全书/谢德高编著. —哈尔滨:黑龙江  
人民出版社, 2002. 8

ISBN 7-207-05698-2

I. 戴… II. 谢… III. 戴明—企业管理—经济  
思想 IV. F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 067319 号

---

**责任编辑:李 兵**

**封面设计:红十月工作室**

**戴明管理思想全书**

Daiming Guanli Sixiang Quanshu

谢德高 编著

---

**出版者** 黑龙江人民出版社

**通讯地址** 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼

**邮 编** 150008

**E m a i l** HRBLB@sohu.com

**印 刷** 北京星月印刷厂

**经 销** 全国新华书店

**开 本** 880×1230 毫米 1/32·印张 14.75

**字 数** 300 000 千字

**版 次** 2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

**书 号** ISBN 7-207-05698-2/F·1040

---

**定 价** 29.80 元

(如发现本书有印制质量问题,印刷厂负责调换)

## 系统领导者的典范

在全球“管理热”的今天，“管理大师”的书籍潮水般向我们涌来。几乎每位高层主管都成了大师，不管其管理生涯成败如何，他们都在“贩卖”自己认为“天上伟大圣灵”的万灵丹，其实说穿了，是他们主观臆断认为正确的理论。

而戴明所教的，则来自其经验，而不是由自我冥想得来的。戴明为我们写下了这本书。它给读者以教益，也使作者的精神永垂不朽。

戴明于第二次世界大战后抵达日本，以他的学识和胆识帮助日本产业迅速恢复。1950年7月13日，戴明与21位日本企业界龙头共进历史性晚餐，晚餐的主人为业界领袖石川馨。这21位企业界龙头的权势和财力冠盖日本。戴明后来说，在当夜东京的经理联合会俱乐部内，聚集了日本全国80%资本额的负责人。他们认为戴明说得有理，因为戴明对自己的道路有信心。

一些困顿不堪的公司开始实践戴明的管理思想，数月之内即有所改善。四年后，某些公司的产品就在世界市场占据一席之地。美国开始时轻视日本产品，继而对其刮目

## 2 戴明管理思想全书

相看，最后却发现美国的一些主要产业逐渐被日货打败而忧心忡忡，以至于到了80年代，美国不得不对日本加以贸易节制。

正当美国怨声载道时，日本人学会更快地改进品质，并设立了年度个人品质贡献成就奖，而公司对一定品质标准者也颁奖。从1951年开始，至今约有170家公司取得戴明奖。

戴明从50年代起，共访日27次。他穷其一生的精力归纳出了让品质可久可远的十四个要点以及影响品质的若干障碍，形成他的管理哲学。日本人诚服于戴明的指导，把戴明的管理哲学奉为主臬。

全面品质管理是处于新思想模式中的经理人所必须了解及精通的。戴明的思维方式影响深远。《美国新闻与世界报导周刊》把他列为革命性思想家之一。之后，美国企业界也疯狂地推崇戴明博士的品质管理模式，如美国著名的福特汽车、美国人口普查局、费城地区卓越协会珍布雷治公司等。他们深深为戴明的管理哲学所折服，纷纷起而效仿，并取得卓越成就。戴明对企业管理思想的贡献主要为：“凡事为一系统，而我们为其中一部分。”此时，人们在管理上的思想，已有截然不同的共同心智模式转移，它犹如从管理学的“地平说”转为“地图说”。对业主而言，需要他们对工作的假设及做法重新思考。

应当指出的是，戴明的管理思想适用于各级主管。它采用系统化的观点，并着重在互动关系上对经营管理各方

面加以探讨。它所处理的，是主管在与各级同事之间的各种互动。它所涵盖的，包括几乎各阶层所有管理层面。从这个意义上讲，戴明的管理思想，是其他任何管理大师所不可比拟的。

# 目 录

系统领导者的典范 .....	( 1 )
----------------	-------

第一章 现况的省思 .....	( 1 )
-----------------	-------

我们的组织有些因素和特性由来已久，使我们倾向于以为它们会永远如此。因为我们对它们太熟悉了，以致从来不会想到它们是否有用或必要。事实上，戴明博士教我们事事都为了一系统，而我们只是其中的部分。我们如果对该系统不自觉的话，运作起来就很危险。戴明已发现了新的思考方式，而我們也需要这种方式，才能用它来了解企业究竟发生了什么。

一、切莫愈瞞愈深 .....	( 3 )
1. 谁才是真正的赢家 .....	( 4 )
2. 关键：教育与引导 .....	( 6 )
3. 没有创新难免被淘汰出局 .....	( 8 )
二、美国和日本的差异 .....	( 10 )
1. 问题出在哪里 .....	( 11 )
2. 转型的迟滞 .....	( 12 )
3. 政府能做什么 .....	( 13 )

三、为何问题从未被察觉 .....	(15)
1. 品质的几个面貌 .....	(16)
2. 品质的界定 .....	(19)
3. 了解消费者的需要与期望 .....	(20)
四、特殊原因与共同原因 .....	(21)
五、特殊原因与系统目标 .....	(24)
六、各自为政的后果 .....	(27)
七、作业员各就各位 .....	(29)
八、红珠实验 .....	(31)
九、实验差异 .....	(33)
十、鼓励与施压 .....	(35)
十一、检讨再反思 .....	(37)
十二、计算结果的启示 .....	(38)
十三、理性预测的偏差 .....	(39)
十四、真相大白 .....	(43)
十五、结论 .....	(45)

## 第二章 摆脱现代管理的束缚 .....

(47)

现代管理方式从某个意义上说造成了巨大的资源浪费。在延伸的进程中造成的损失是无法估量的。要探讨这些问题的得失，就要全面认识现代管理方法所存在的种种弊端，并彻底加以根治，如此才是行之有效的方法。

### 一、现代管理弊病分析 .....

(49)



1. 现行作法：只强调效益却没有管理理论 .....	(49)
2. 较佳作法：具体管理理论 .....	(50)
3. 最佳选择：发挥系统作用 .....	(50)
二、排序的负面影响 .....	(51)
三、废除考绩制度 .....	(52)
四、目标与流程 .....	(56)
五、远离配额 .....	(57)
六、从系统中找问题 .....	(58)
七、巧合与因果不能混为一谈 .....	(60)
八、常识的误用 .....	(61)
九、以薪资取代佣金 .....	(62)
十、达成目标要有方法 .....	(64)
十一、管制上难以超越 .....	(65)
十二、数字化目标导致扭曲 .....	(65)
第三章 提高工作效率新观念 .....	(69)

我们对日常工作所作的检视过程，要从一个新的视角来考察。我们要观察并分析工作的全过程，看看谁在做什么事。以及怎样做它。戴明以服务业来考察工作流程，看什么是重要的，从而可以为提高工作绩效找出一些指引，并学习如何把日常工作标准化，从而减少浪费。

一、重视服务业 .....	(71)
二、提高服务业的品质 .....	(73)

三、服务业与制造业的关系比较 .....	(76)
四、如何重塑与顾客的形象 .....	(80)
五、实施公平导向与效率导向 .....	(85)
六、行业绩效的研究建议 .....	(86)
1. 研究医院绩效的建议 .....	(86)
2. 航空公司绩效的研究建议 .....	(88)
3. 旅馆绩效后的研究建议 .....	(90)
4. 实例与建议 .....	(92)
七、绩效的改善 .....	(105)

## 第四章 挖掘工作的丰富内涵 .....

(109)

赋予工作意义、目的、方向和焦点，乃是当好角色的精华所在。而这一责任，却因为管理者追逐时尚，以及太以自我为中心而被背离。在我们的远景和目的宣言中，的确可以抓到工作的高贵诗意。当大家共赴慷慨激昂的共同目标时，才会产生真正的团队精神。这些都是管理者必须去达成并加以倡导的。

一、贯彻一致的目的 .....	(111)
二、目标、预言、人生事实和流程能力 .....	(113)
1. 目标 .....	(113)
2. 预言 .....	(114)
3. 人生事实 .....	(114)
4. 流程能力 .....	(114)

三、创造共同的远景	(115)
1. 目的、远景和使命	(115)
2. 价值观的发展过程	(116)
四、团队、目的与系统	(118)
五、工作的重要性说明	(119)
六、系统内部竞争的危害	(120)
七、双赢才是目的	(123)
八、如何评估各部门?	(125)
九、蒙混过关, 其害无穷	(126)
十、放眼未来	(130)
十一、统一标准的重要性	(131)
十二、随机检定, 节省时效	(133)
第五章 领导能力的提升	(143)

要胜任新领导角色的种种能力, 并不是一件很容易的事。所有致力于潜能、激励、组织团队、负责再改造等, 都立足于弥补机能失责的系统。如果系统运作不顺利, 上述这些不过是空洞而无意义的废话。提升领导能力的唯一途径, 是要使组织运作得当, 从而发挥系统功能。如此, 从顶层到基层的员工们工作起来, 都可以感到很有意义、很自豪。

一、渊博的知识体系	(145)
1. 系统	(146)

2. 变异	(147)
3. 知识理论	(150)
4. 心理学	(155)
二、领导风格的确立	(156)
三、成功领导者的作风	(158)
四、让互动成为正值	(161)
五、责任分散的弊病	(162)
六、培养系统与双赢的观念	(165)
<b>第六章 让品质可久可远</b>	<b>(169)</b>

戴明从 50 年代起，总共访日 27 次，他所教日本的，逐渐演变成他的管理哲学。其核心就是如何让品质可久可远。戴明将其归纳为十四要点，以及影响品质的七项致命恶疾和若干障碍。戴明强调产品及服务的品质，必须反应顾客需求，产品必须一致，性能可靠，并应将品质视为主管领导力的成果。

一、建立恒久目标，改善产品和服务	(171)
1. 创新	(172)
2. 研究与教育是投资的前提	(173)
3. 持续改善产品与服务	(173)
二、采用新观念	(174)
三、品质的提升才是关键	(176)
四、不要以价格为采购的单一标准	(177)

1. 采购人员与供应商 .....	(177)
3. 好品质与好价格 .....	(178)
五、改善胜于防堵 .....	(180)
六、训练实效 .....	(182)
七、实施领导 .....	(184)
八、去除恐惧 .....	(186)
九、协调部门关系 .....	(189)
1. 团队合作出佳绩 .....	(189)
2. 稳定流程 .....	(190)
十、配额目标与品质 .....	(191)
十一、员工心声，品质改善的灵魂 .....	(193)
十二、加强教育适应新发展 .....	(195)
十三、采取行动，完成转型 .....	(197)
十四、众志成城全力推进 .....	(199)
十五、七项致命的恶疾与若干障碍 .....	(201)
1. 缺乏恒久目标 .....	(201)
2. 重视短程利润 .....	(202)
3. 实施绩效评鉴来评定考绩或年度考核 .....	(203)
4. 高层管理人员流动频繁 .....	(205)
5. 只知道“数钞票” .....	(206)
6. 医疗开支过高 .....	(207)
7. 由意外事故引起的诉讼费用过高 .....	(207)
8. 各种障碍 .....	(207)
第七章 来自变异的教训 .....	(211)

戴明博士教我们，变异可分为两种。一种是一般变

异，一种是特殊变异。一般变异系统内本身就有，也是诸多因素影响的结果，比如缺点、事故、误差、报废等都是  
一般变异。而特殊变异是由可知因素所造成的独特事件。  
作为企业主管，要准确判断问题是来自一般变异还是特殊  
变异，从而找出解决问题的方法。

一、一般变异和特殊变异 .....	(213)
二、七种工具图表 .....	(214)
1. 因果图 .....	(215)
2. 流程图 .....	(219)
3. 帕雷多图 .....	(222)
4. 趋势图 .....	(224)
5. 直方图 .....	(226)
6. 分布图 .....	(227)
7. 管制图 .....	(228)
三、统计管理 .....	(232)
四、人是系统一部分，他们需要帮助 .....	(234)
五、找准问题的症结所在 .....	(236)
六、稳定的优点 .....	(237)
七、把握管理重点 .....	(238)
八、错误的源头 .....	(240)
九、内在动机与外在动机 .....	(244)
十、矫枉过正的奖励方式 .....	(245)
十一、金钱并非是最好的回报 .....	(247)
十二、真心感谢的价值 .....	(248)

十三、管制系统的误解 .....	(250)
------------------	-------

第八章 正本清源 永续经营 .....	(259)
---------------------	-------

目标必须始终一致，让公司永续经营下去，这是戴明的“第一要点”。它需要把注意力用在财务以外的地方，那就是要持续不断地改善生活的品质和服务，我们还要把它推到市场上。品质好价格低的产品，只要加上少许行销，便可创造市场，可以让公司永续经营。

一、戴明研讨会 .....	(261)
1. 品质与管理 .....	(261)
2. 引导“终极客户” .....	(264)
3. 消费者至上 .....	(265)
4. 人类因梦想而伟大 .....	(266)
5. 理清思路 明确目标 .....	(268)
二、如何领导系统 .....	(269)
三、全面品质管制——角逐“戴明奖” .....	(281)
1. 疯狂追逐的奖项 .....	(282)
2. TQC与QFD .....	(283)
3. 入围即荣耀 .....	(285)
4. 戴明奖的审核范围 .....	(286)
四、治标先治本 .....	(294)
1. 紧急救援毛絮部 .....	(295)
2. 便民为先 .....	(296)
3. 管理者的首思 .....	(297)

4. 成立推行委员会	(298)
5. 刀痕专案	(299)
6. 及时处理, 物有所值	(301)
7. 参会员工的感受	(303)
8. 压力变为活力	(304)
<b>五、如何才能业界立足</b>	<b>(305)</b>
1. 信徒高挂品质旗帜	(306)
2. 对于列队补位	(307)
3. AT&AT 的圣经	(308)
4. 水面下的管理	(310)
5. 柯里慕道	(311)
6. 鳕鱼岬初次研讨	(312)
7. 随机瑕疵与品质成本	(313)
8. 大绿墙, 撤除藩篱	(315)
9. 旅程缩减	(316)
10. 强化品管理念	(317)
11. 改善作业	(318)
12. 更改厂房格局	(320)
13. 消除语言障碍	(321)
14. 评等制度的争议	(322)
15. 薪资等级伤脑筋	(323)
16. 提出方案	(325)
17. 新制度的效应	(326)
<b>第九章 实施戴明管理哲学的典范</b>	<b>(327)</b>

1980年, 美国国家广播公司(NBC)播出了《日本



能,我们为什么不能?》的记录片,强烈冲击了美国企业界。它吸引了一些工商领袖和一些知名企业的领导者,他们深为戴明的管理哲学所折服,纷纷起而效仿,成就卓著。

<b>一、品质圆桌会议——费城地区卓越协会</b> .....	(329)
1. 高德女士与费城商会 .....	(330)
2. 让冰雪消融 .....	(331)
3. 追求卓越,初战告捷 .....	(332)
4. 排课邀名师 .....	(333)
5. 三人小组深入探讨 .....	(335)
6. 推出及时训练方案 .....	(336)
7. “品质圆桌”有新意 .....	(337)
8. 经理人准则 .....	(339)
9. 年终成果检讨 .....	(340)
<b>二、供需双向的合作——汉伟电脑</b> .....	(342)
1. 稻草人老板 .....	(343)
2. 全体动员,广泛实施 .....	(344)
3. 文化大改造 .....	(346)
4. 新旧文化的差异 .....	(347)
5. 走出价格采购的误区 .....	(349)
6. 好品质,产生高效益 .....	(351)
7. 精益求精稳定供应商 .....	(352)
8. 买卖一家人,双双共赢利 .....	(353)
<b>三、拆除藩篱全速前进——福特公司密西根厂</b> .....	(355)
1. 初识戴明博士 .....	(356)