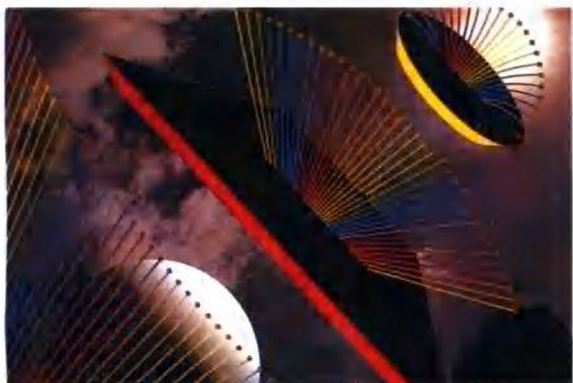


〔美〕克劳斯比著 陈怡芬译

# 零缺点的质量管理



历史的启示

廿一世纪的企业特色

假如公司是一个部落

成功的英雄

失败的教训

公与私的冲突与协调

政治领导与企业领导的协调

经营智慧丛书

〔美〕克劳斯比著

陈怡芬译

# 零缺点的质量管理

生活·读者·新知三联书店

(京)新登字 007 号

**图书在版编目(CIP)数据**

零缺点的质量管理/(美)克劳斯比著;陈怡芬译. —  
北京:生活·读书·新知三联书店,1994.6

(经营智慧丛书)

ISBN 7-108-00703-7

I. 零… I. ①克…②陈… III. ①产品质量-质量管理  
-美国②商业服务-企业管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 02354 号

责任编辑:许医农  
封面设计:董学军  
封面画:永井一正

---

出版发行 生活·读书·新知三联书店  
北京朝阳门内大街 166 号

经 销 新华书店  
印 刷 彩虹印刷厂

---

850×1168 毫米 32 开 7.375 印张 163,000 字  
1991 年 2 月第 1 版 1994 年 12 月北京第 3 次印刷  
印数 09,101—19,200

---

定价 9.60 元

# 写在这本书前

1979年2月，暴风雪笼罩着康涅狄格州。久居康州的居民对这种风雪早已司空见惯，虽然从未喜欢过它，却早已学会如何自处。大风大雪中人们总能照常行事。

就在这样一个必须“照常行事”的风雪清晨，我站在纽约地下铁彻斯特站月台上等车。这个车站虽然不像格林威治站那么优雅，那么闻名，却距我家最近；况且，每天早上7点42分有一班车从这里发出，在瑞莱站稍作停留，满载一车乘客后，这列车便会像早期广播剧中的配音一般，轰隆隆地直驶中央车站。

14年上下班生涯里，我早已知道这条路线是所有可能中最好的一条。它虽然平淡无奇，却让我每天总有个位子坐，而且不误点。我下了车，出了站，从公园大道往前走，总能在8点45分到达办公室。这天早晨，我知道下车后的那段路程，将是寒风凛冽而步履维艰。单是走过联合碳业大楼的那段路，就够瞧的了。

我坐在火车上，不禁开始怀疑这种日复一日重复的生活是否将永远跟随我。环顾四周尽是熟悉的面孔，在过去2500次车程中似乎从未改变，每年的岁月只是更给他们脸上添了听天由命的表情。

没有比在曼哈顿区工作更令人兴奋的事，而每天从格林威

治村上下班的经验更是夫复何求,但是当它成为例行公事时,便开始成了一种困扰。如果有一天,车上一张报纸也没有,以致于乘客们必须彼此取悦来打发时间的话,那简直是场悲剧,因为在地下车上大声说话是只有观光客及偶尔乘车的人才做的事。

## 维拉海岸的诱惑

车行中,我的思绪飞到了佛罗里达州的维拉海岸,在那里,我们有一幢小公寓,此刻,我的太太雪莉正在那儿,而我却必须留在纽约,参加每月举行一次的管理会议。还得过好几天,我才能回到佛州温暖的阳光下,而且只能略作逗留,就得再启程飞往布鲁塞尔,参加为期一周的国际电话电报公司(ITT)内部组织会议。

我一向认为,唯一比参加这些会议更糟的事情就是——没有被邀请参加这些会议。

但是,那天早晨,我到达办公室时接到一通电话,是一本畅销的商业杂志的编辑打来的。他说他们看过我写的那本《质量不花钱》(Quality is Free),觉得是本上好的书。他们打算在杂志中介绍这本书,希望我能为他们说几句话,并提供一张照片,以登在附带的短文中。我答应了他。

机会来了,一份畅销杂志上对我有利的书评会引得其他公司的主管人员来找我讨论或帮忙做质量管理工作。事实上,我平均每个星期都会接到一通这样的电话。这正是我一直在等候的好迹象。

我想，假如我可以争取到五六位客户，帮他们公司做做改善质量的工作，每年可以写一本书，偶尔公开演讲——我就能搬到阳光明媚的维拉海岸定居了！

可是这表示我就必须离开 ITT 这个待我不薄的公司，也就是说放弃差两年就能领到的退休金，而且从此后没有健康保险、残废保险，也没有人寿保险。

然而，我觉得这些顾虑都无关紧要。我急于走到外面的广阔世界里，去为美国的企业管管理尽一点心力。“质量管理”已经迅速变成被人遗忘的项目了，因为管理阶层对其态度太过天真，而劳工却为管理阶层背了黑锅。

我认为 ITT 公司的员工对质量管理都已有正确的认识，而且效果显著——所以，为什么不将这种认知推广呢？而且，此时不做，更待何时！

于是，我走下楼去，提出了辞呈。

## 成立 PCA 公司

我花了两个月的时间，才使每个人相信我是真要辞职，然后又花了两个月才真正地离职。这段期间，我卖掉位于格林威治区的房子（这是我至当时为止，唯一赚了点钱的投资），另外在靠近奥兰多的冬季公园区买了一幢房子。后来我们觉得维拉海岸到底是太远了一些，不过，我们保留了在约翰岛上的房子，理由却也是因为——它离得近些。

1979 年 7 月 1 日，是我正式离职后的第一天；自 1950 年以来，我第一次当“无业游民”。那天，我们在后院泳池中悠闲徜

祥。我们已经创立了 PCA (Philip Crosby Associates) 公司，并且把我的小书房当成“世界总部”。

许多公司邀请我去以质量管理为题做演讲。似乎现在的大公司每年都会聚集高级主管人员，举行为期数天的策略研讨会，在这些研讨会议中，都会安排一位贵宾来演讲——通常就是最近畅销书的作者——然后，大家打打高尔夫球。

对于这一类的演讲，我向来有一定的收费标准，有些公司认为这种收费理所当然，有些公司却很不以为然。曾有一位公司的主管就认为他是给我机会，让我和 150 位可能的顾客说话，岂有付钱给我之理。我回答说，如果这 150 名听众都会成为我的顾客的话，那我可以考虑免费演讲。

就在 7 月 1 日那天，我接到了几桩具有实质意义的工作。提纳特公司 (Tennant) 和 IBM 公司都与我接洽，他们希望知道如何改进质量管理，提高生产力；我也乐意尽力帮助他们。虽然，在刚开始时我根本不知从何着手，但是，我们合作至今，而且颇有成效。

在做这种质量管理顾问的工作中，我发觉，若牵扯到客户公司的技术问题，质量管理就会无从着手。最好的方式，就是先加强整体的企业管理概念，然后再去实施正规的质量管理程序，才能收效宏著。

我拜访了许多 IBM 的机构，和每个愿意说话的人谈话。这是个杰出的企业，每个员工几乎对每件事都自有主张，却又共同对公司的政策及目标充满了忠诚与奉献的精神。而我的质量管理观念和当时 IBM 公司内通行的大不相同；因此，初期我们时有争辩。到今天，我们双方的观念几乎已完全一致，而我却未稍改初衷！

提纳特公司总部设于明尼亚波利斯，规模大约只是 IBM 公司的 1/260，却有着与 IBM 相同的质量管理问题。也就是我在《质量不花钱》一书中所讨论的依赖“传统智慧”做决定所产生的问题。这种在管理阶层产生的企管概念的差异，正是这些公司寻求改变的最主要原因。

## 略尽绵薄

但是，改进的欲望和知道如何去改进毕竟还有一段距离。我在一番深思熟虑并访问了其他 12 家公司后，得到的结论是：我们必须有正式的研讨会才行。

冬季公园区的罗林学院慷慨出借教室，只要我们微薄的捐赠以换。我们计划开列 3 班，各为期 1 月，时为 1979 年的 10 月至 12 月，每班预计最多收 18 名学生，因为我觉得若学生太多，教师和学生互不熟悉，绝对无法达成好的教学效果。后来我们有了自己的教室以后，才增为每班 22 个人。

第一班学生来自 10 个不同的公司，讲课时间延迟了一个星期。我的儿子菲利浦，刚从班特莱大学毕业，便来到冬季公园当我的班主任。负责各种财政事务以及跑腿打杂，例如每天早晨把教学工具搬到教室，下午再搬走等等。

雪莉也担任一些工作。他们两人都是支薪的，只有我，不但没有薪水，而且本钱也快花光了。

不过，到那年的年底，课程结束时，我们的公司已有了 8 名成员，而且在冬季公园的中心区拥有自己的教室和办公室。

我并不打算在此逐一列举我们其后三年所作所为。1982 年



底我们曾经一度不振，几乎全军覆没。似乎有一条不成文的法则说，你一旦大事扩充后，每件事就都会走下坡。幸好上帝保佑，我们才渡过了难关。

当我着手写这篇文章时，我们公司拥有 93 名员工，其中 24 位是质量管理专家；我们有 6.8 万平方英尺的办公大楼，教过 9000 多名学生，也供应过数千份的午餐，在这段时间中，我们曾和世界各地数百家公司接触过，听他们倾诉质量管理工作的困难。

我们也看过上百个成功的例子。他们或许在实行所学得的概念及技巧方面所花的心血有程度上的分别，却无不得到改进。

他们学会了如何咨询、如何指导质量管理单位以正确的方式改进质量管理。我们看过许多令人欣慰的成功。我相信，美国企业界对质量管理的认识终于渐趋成熟，而我们总算也略尽绵薄。

## 免除困扰

不过，我最感欣慰的，还是眼看着我的 PCA 公司成长茁壮。在完全没有政府协助的情况下，自求多福。在这个公司，只要你继续工作，便永无被解雇之虞。这使我觉得，美国仍是欣欣向荣的。

这本书的目的，是希望使读者对质量管理有更进一步的认识，了解促进质量改进的观念。这是相当复杂的论题，因为它牵涉到公司中的每一个管理步骤。每一个决定，即使是闲谈间的指示，都与质量管理息息相关。

以往，我们只谈到“质量管理”，现在，随着经验的累积，我们更进一步的了解到，“改进质量”同时也就是“免除困扰”。因此，我提出了改进质量的三要素——决心、教育和执行，并且逐一仔细讨论。此外，我也举出许多案例和短文，以帮助读者了解，公司主管人员若在有意或无意之中，造成员工困扰时，将对公司产生的影响。

这绝对不是一本大杂烩式的万能手册，它的目的是要打通人们的观念，并且彼此沟通。它能帮助读者了解所面对的战斗和所应使用的武器。我们过去四年来的工作经验，已经为改革企业文化所必须作的努力，提供了很好的指示。

克劳斯比

于佛罗里达州冬季公园

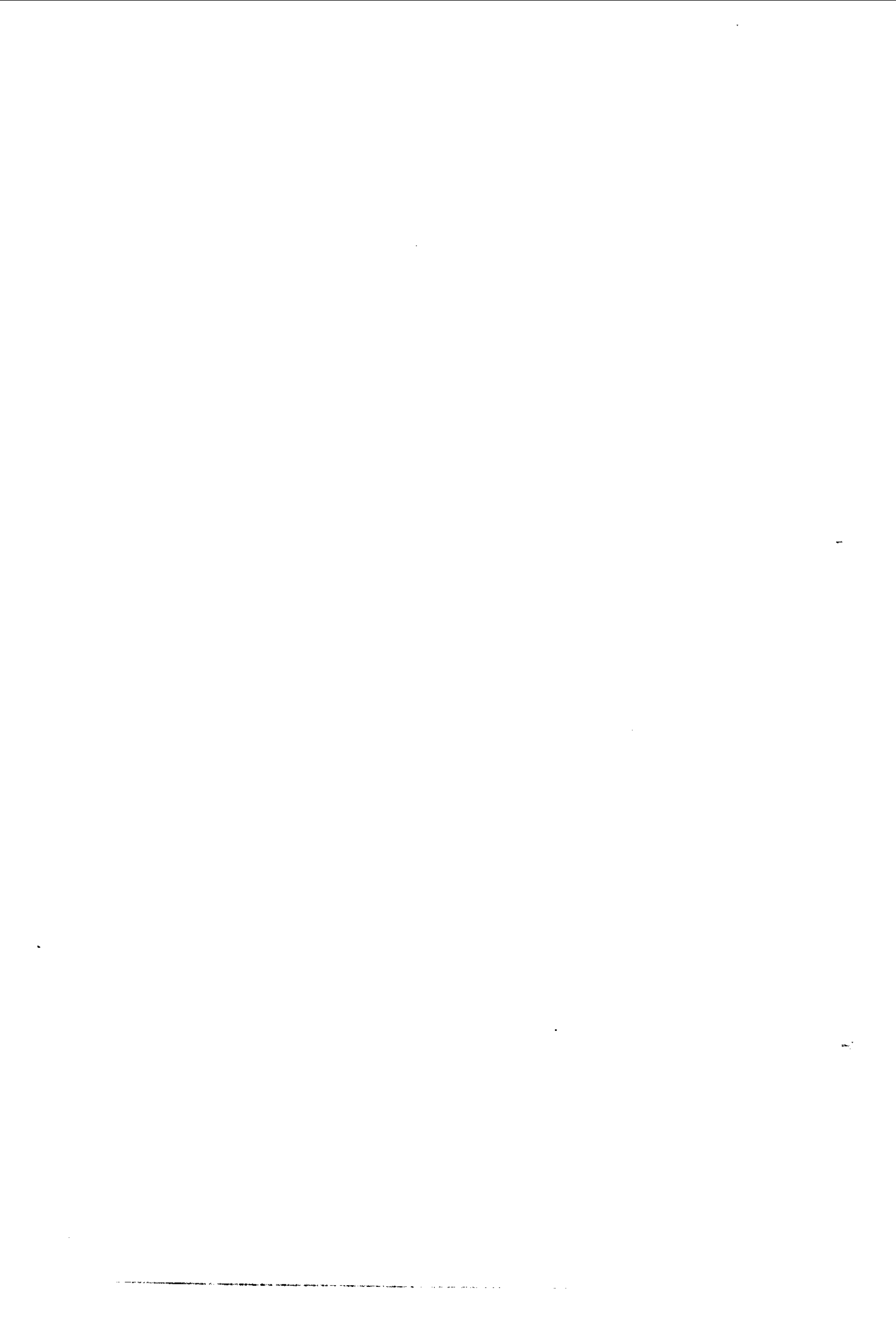
# 目 录

写在这本书前.....	1
第一部 《质量不花钱》一书精华摘要	
质量管理的错误观念.....	3
质量管理的成熟度.....	7
第二部 不流泪的质量管理	
一、剖析问题组织 .....	13
二、质量管理的预防注射 .....	19
三、适得其反的鼓舞 .....	29
四、质量的颂歌 .....	58
五、决心 .....	81
六、质量管理定理一：质量合乎标准 .....	89
七、质量管理定理二：以防患未然为质量管理制度 .....	98
八、质量管理定理三：工作标准必须是“零缺点” .....	109
九、质量管理定理四：以“产品不合标准的代价” 衡量质量.....	124
十、教育.....	127
十一、执行.....	134
十二、团队行动.....	145

十三、团队执行.....	154
十四、史帕门得救记.....	167
十五、浅蓝公司解除困扰.....	187
十六、一些成功的故事.....	195
十七、防疫血清的混合.....	204
十八、为什么很少人独立完成改革的工作? .....	222

第 一 部

**《质量不花钱》  
一书精华摘要**



# 质量管理的错误观念

质量是免费的，虽然它不是礼物（可以不劳而获），却是免费的。真正费钱的是不合质量标准的事情——没有在第一次就把事情做对。在美国，许多公司常使用相当于总营业额的 15% 到 20% 的费用在测试、检验、变更设计、整修、售后保证、售后服务、退货处理，以及其他与质量有关的成本上，所以真正花费不赀的是质量低劣，如果我们第一次就把事情做对，那些浪费在补救工作上的时间、金钱和精力就可以避免。追求质量已是一种管理的艺术，如果我们能建立正确的观念并且执行有效的质量管理（以下简称“质管”）计划，就能预防不良品的产生，使工作发挥高度生产力而且充满了乐趣，不会为整天层出不穷的质量问题头痛不已。

在谈那些如何改进产品质量的计划以前，我们必须先对质量有正确的了解。许多管理人员都自以为经验丰富、见闻广博，很清楚质量是什么，但是其实质量的意义却往往不是他们所自以为了解的，而且可能差得很远。大家对质量有正确的概念，才是质管成功的基础。所以我们有必要把一般人对质量的 5 个主要的误解提出来，也唯有澄清这些错误的假设，往后才能谈到要求质量。

第一个错误假设——质量就是美好的东西，他们昂贵耀眼、

光彩夺目，不但具有相当的价值或重量，而且代表着身份和地位。

我们常说这个质量好，那个质量不好，大家口里常挂着“生活质量”，似乎每个人都很清楚生活质量是什么意思，却很难去解释它。我们要实行质量管理就必须给质量下一个明确的定义——“质量就是符合要求标准”，譬如谈到“生活质量”，就要客观地订出要求标准，它可能包括：国民所得水准、国民健康状况、污染防治、政治运作等，或其他可以评估的事项，一旦清楚界定了这些标准，所谓“生活质量”才成为有实际意义的事情。在工商业界里质量就是“符合要求标准”。这个标准有清楚明确的定义，绝不会被人误解。我们依据这个标准去评估表现，不符合就是没有质量，所以质量问题就是合不合标准的问题。往后讲到“质量”请将它视为“符合要求标准”，所以一辆奔驰汽车（Benz）符合了它的各项要求标准，就是一辆有质量的奔驰汽车，同理一辆福特汽车符合了福特厂的出厂要求标准，那也是一辆有质量的车子。

## 接二连三的错误假设

第二个错误的假设——质量是无形的抽象名词，无法评估或测试。

事实上质量却可以被世界上最古老与最具权威的测量工具——“金钱”所评价；如果不建立这个概念，谈质量就是不着边际而毫无实质意义。我们刚才提过不合标准的代价，就是成本增加；如果我们没有用点心思第一次就把事情做对，那花费



在与质量有关事项的成本就相当可怕，一个公司如果确实实行质量管理计划，可以将因为质量问题所产生的成本花费，在有限的几年内由年营业额的 15% 至 20%，降至 2.5%，而且这些费用将花在预防及评估活动上，而不在处理层出不穷的问题上。质量管理评估的范围包含了各产品及服务项目的成本、生产线上工作程序的分析，也涵盖了工作成果的报告及奖惩。成果十分重要，毕竟每个人都喜欢知道自己做得怎么样。

第三个错误的假设——质量有经济成本。

这是大多数管理阶层的借口：改进质量太贵了，我负担不起。其实他们不过是不了解质量的涵义或是根本不希望你去烦他们。我们必须要让他们知道质量管理的真正意义——第一次就把事情做对，永远是比较便宜的。我们不过是要设法用最经济的方式去把事情做对，而且符合要求标准，所以质量有其经济成本的说法，其实是似是而非的。

第四个会造成问题的错误假设——认为所有质量的问题都是实际在线上作业的人造成的，特别常发生在制造业的生产线上。

许多企业主管抱怨说最近工人士气低落，工作质量很差。事实上管理阶层才是造成质量不良的最大原因，在第一线上的工人或服务人员的表现固然很容易被挑出错误，但他们的一举一动却是深受上面管理者的计划及行动所影响。

第五个错误的假设——认为要求质量是质管部门的人所该做的事。

很不幸地，许多质量管理专家也认为他们该对公司的质量负责，譬如说一个有缺点的产品出厂后被退回，大家通常不太追究生产部门的问题出在那里，却认定这是质管部门的错。生