

来谈质量

——96个你总想请教菲尔·克劳士比的问题

〔美〕菲利浦·B·克劳士比 / 著

克劳士比中国学院管理顾问中心 / 译

克劳士比经典译丛



图书在版编目（CIP）数据

来谈质量——96个你总想请教菲尔·克劳士比的问题 / [美]
克劳士比（Crosby, P. B.）著：克劳士比中国学院管理顾问
中心译．—北京：经济科学出版社，2003.4

（克劳士比经典译丛）

书名原文：Let's Talk Quality:96 Questions You Always
Wanted to Ask Phil Crosby

ISBN 7-5058-3351-0

. 来... . 克... 克... . 质量管理
. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第110906号

来 谈 质 量

——96个你总想请教菲尔·克劳士比的问题

[美] 菲利浦·B·克劳士比 / 著

克劳士比中国学院管理顾问中心 / 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲28号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天津新华印刷一厂印装

690×990 16开 16.25印张 160000字

2003年4月第一版 2003年4月第一次印刷

印数：0001—5000册

ISBN 7-5058-3351-0/F·2699 定价：43.00元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）



作者简介

Selected Works of Crosby



作为最伟大的管理思想家之一，菲利普·B·克劳士比（Philip B. Crosby）拥有五十余年亲历亲为的质量管理和企业经营经验。他发起了一场唤醒美国商界质量意识的革命，并让全世界分享他永恒的理念与远见卓识。在克罗斯莱公司，他确定了质量的定义；在马丁公司，则创造了“零缺陷”的概念；而在ITT公司，则把源于工业的质量管理思想和方法应用到了所有的工商业组织。他创立了克劳士比学院，从此这种福音便以16种语言在全球传播，“质量教父”也非仅仅是对他的尊重。从天真的学生，到经历战火的海军战士；从基层技术员，到高层副总裁和CEO，他让华尔街动容，并创造了一批百万富翁。同时，他又是一位讲故事的高手，他写了十余本管理著作，每本都畅销，以至于他的名字就等于畅销。

美国《时代》杂志称他为“质量福音的传道者，本世纪伟大的管理思想家”。

美国《奥兰多哨兵报》说：克劳士比“改变了美国人做人做事的方式”。

美国《商业周刊》杂志撰文：“所有宗师中的质量人神，没有谁能像克劳士比那样激起人们对质量的狂热……”

美国《今日培训》报说：“克劳士比持续地占据着质量管理领域的支配地位。搞质量管理，不懂克劳士比将是件不可思议的事情。”

他说自己的成功实际上就是在不同的时期处理各种关系的成功。但成功并不能代表他的一切，创造幸福的人生才是根本。本套丛书将会为中国梦想成功的人们带来充满传奇的财富体验！

图 字 : 01-2002-0100

Copyright ■ 1989 by Philip B.Crosby
All rights reserved.Authorized translation from the English
language edition published by McGraw-Hill Companies,Inc.

■ 2003中文简体字版专有出版权属经济科学出版社
版 权 所 有 翻 印 必 究

丛书总序

“质量人”（Quality Man）本是上一个世纪的词汇，但在21世纪却越来越成为一个具有符号性的、张扬出质量新概念的词语。其实它更是一面旗帜，因为在它的下面聚集着充满激情与尊严、努力追求质量真谛的卓尔不凡的一群人。他们感受着新与旧的更迭交替，体验着传统智慧与时代文明的碰撞；他们有烦恼，也感到愉悦；有忧患，也有希冀；有失落，更有冲动……

圣哲柏拉图曾把世间大多数人的生活方式比做像一群久居洞穴的囚犯那样，长期被假象和现实的阴影所蒙骗；他们生活在自己用错误的假设编织的世界里，无法看到事情的真相。而那些敢于挣脱枷锁、奔向洞外，把真理带给洞中同伴的人，是伟大的，同时也是痛苦的和不被理解的。但他们挣脱的是枷锁，获得的是真理。他们用勇气与恒心，走在获得意义与成就感的真实的道路上。他们，就是质量人。

从1984年BBC为克劳士比拍摄了一部《质量人》电影开始，全世界第一次了解到“质量人”的概念和生活。“质量人

生”的序幕也从此正式拉开。

当哥白尼推翻旧论，重建新的宇宙体系时；当尼采说“上帝死了”，颠覆传统智慧时；当克劳士比提出“零缺陷”，对质量界当头棒喝时，他们已经将新世纪的火种交到了质量人的手中。经历过三四次时代浪潮的涤荡，人们的生存状态已经从不确定走向确定，从原初蒙昧状态经过技术化、数字化的生存方式，历史地进入了质量化的“零缺陷生存”的诗意的栖息状态……

作为质量人的教父，克劳士比不仅用他的眼睛和头脑洞穿质量的洞穴，更用他的心与笔演绎质量世纪的福音；在他的书中，你能够感受到的是强烈的生命意志和对幸福的冲动，而决无晦涩术语和镜片后迷茫的神色；身感体受、一语中的，行文间迸发出省思的诗意，墨香中洋溢着愉悦的哲理；它们是现实生活的写真集，更是管理世界的启示录。因此，深刻地影响着全球工商界领袖们的头脑与言行也就是自然而然的事情了，而成为管理畅销书，只不过是英雄胸前再多一块奖章而已。

由于版权的原因，我们只能出版克劳士比的部分著作，不能不引以为憾，但庆幸的是，它们都的确称得上经典，这对于中国读者，不啻为一种福音与天籁。从时间的顺序来说，《经营有术——使事情发生的艺术》（1986）是专门为那些正在创办企业或正在为已经创办的企业付诸心血的人们而写作的，有“企业家指南”之美誉；《来谈质量——96个你总想请教菲尔·克劳士比的问题》（1989）是菲尔利用住院的闲暇把在质量学院与学员对话的录音整理成书的，是一本充满趣味的“质量对话录”；《领导——成为一名执行官的艺术》（1990）则用小说的形式展示出一名成功的领导者所必须关注的变革主题——财务、质量和关系；《质量再免费——如何在不确定的时代把质量确定》（1996）是菲尔站在新的发展时期对质量的基本概念与方法的重新思考、重新定位，用ITT和PCA的实

例具体地阐明了“质量免费”；《领导法则》（1998）是应著名的沃伦·本尼斯（Warren Bennis）教授之邀而为21世纪的领导者写作的，该书颇具散文的神韵而又具学术的深度，被誉为清新实用的“未来领导者必读的指南”；《我与质量——零缺陷之父的生活体验》（1999）是菲尔对自己风风雨雨40余年质量历程的总结，他用活生生的教训贯穿生活事件和事业的里程碑，使阅读成为一种面对面的轻松体验，从而分享他浅显而深邃的人生智慧，更加深刻地理解“质量人”的真谛。

此时此刻，当我们与时俱进地站在中国深刻社会变革的浪尖，我们真切地感受到了现实与未来的激情遭遇和八面来风。走出自闭的洞穴吧！砸掉桎梏的枷锁吧！让质量的“诚信”之阳光照射进来，让文化的雨露滋润心田……毕竟，管理者创造的产品就是创建一个“可信赖的组织”，这是他们生命中基本的意愿。质量人的使命就是要帮助他们实现这个目标。这是历史赋予我们的使命。

我们每一个质量人都应该认识到自己肩头的重任，扔掉小我，融入大我，在质量哲学的引领下，“铁肩担道义，妙手著文章”；与管理层一起驾船远航，经受市场竞争的风浪，感悟“路漫漫其修远兮”式的悲壮，拥抱“日出山花红胜火，春来江水绿如兰”的胜景……

质量人，以质量为使命，创造幸福人生。
如是，吾心足矣。是为序。

杨 钢

2003年1月8日

于克劳士比中国学院总部·北京

Ci21@Ci21.com

前言

我于1979年创立了克劳士比学院（Philip Crosby Associates, PCA），之后不久，我就发现对首席执行官和主管级人员所进行的质量教育必须是全面而透彻的。这些人多年来受到负面信息的影响，大脑已经“损伤”，所以把他们成百上千地集聚在酒店大厅里授课，成效实在不大。我们的做法必须是更加个性化的。

我认为，如果把授课的每个班的人数限制在20人左右，并连续讲授一周的课程，将有助于学员对所学概念的确实了解。尝试过几次之后，我们最后把人数定为每班22人。现在，在我开课的所有班级仍沿用这种方式，不管是在国内或国外。这个做法运作得十分顺利。

学院成立初期，是由我亲自授课的，可是随着班次越开越多，我已有分身乏术之感。于是在鲍伯·文森特（Bob Vincent）（时任学院院长——译者注）的帮助下，我编写了全套教材和摄制了一些录像带，用以培养可以取代我授课的教师。培养一位管理学院（Management College）的教师需要九

个月的时间，至于培养一位高级主管学院（Executive College）的教师则需要更长的时间。目前，所有的课程都有完整的案例研究方式的录像带。

随着亲自授课的情况日渐减少，我开始不时地抽空到各个班级去做些“开放式讨论”（Open discussion）。我之所以这么做乃是希望给学员们一个提问的机会，同时，解决一些可能会出现的问题，以使教师能顺利地进行授课。除此之外，最主要的原因是我喜欢这么做。它也有助于我开发出一些新的教材，让我能借以把握住企业一线执行主管和一般管理人员的想法。

随着各班的课程负荷日益加重，学院院长很含蓄地暗示我，问答的时间已成为课程的瓶颈，希望我能做点其他的事情。目前我们在温特帕克（Winter Park）上课的班级都是一起用午餐，餐后便齐聚于大厅，上一堂大型的问答课程。为了让在其他地方开课的PCA班级也能分享这种公开讨论，我们把全部过程都录制下来。下一步我们打算大量发行，供企业或个人订购，希望借此能向大家澄清有关质量的理念和做法。通过我在录像带里对质量的现身说法，可以使人们了解我真正想说的是什么，而不至于以讹传讹。

当我知道自己因手术不得不在病床上躺卧数个星期时，我开始想到要把一些问答录像带里的内容编写成一本书。那是很好的治疗方式，在这个过程中，我学到了不少知识，而这本书现在也已完成。

原先我以为写这本书很容易，只要把录像带里我所说的话编辑成文字便可，可是随后才发现将口语转化成的文字实在难以阅读下去。不过我仍然尝试保留原先的问题和答案里的精粹，尽管我还是添加了一些补充和修正。

本书里面的问题，虽然有些随着时间的转移而有所改变，不过大部分仍然保持我们对质量一贯所持有的理念，以及针对

质量学院里众多学员在自己公司中所碰到的实际问题。

本书所选辑的问题和解答可以相当自然地归为五大类：

第一部分，往日旧习（The way we were）。这一部分是给其他的部分做个开场白，让读者们知道情况已经恶化到何种地步。在这一部分中所提出的四个问题和答案，部分地讨论了导致“质量危机”（Quality crisis）的状态和思想。这四个问题给了我们一个很好的起点——一个可用于比较的基础——它指出我们曾经试图选择的方向，也指出某些错误的开始，并为我们未来的课程做好了准备。

第二部分，质量革命（The quality revolution）。它所探讨的是如何去面对国内市场和国际市场的变化。基于此种角度，当我们多次提到日本人和他们的竞争势态，以及拿他们对质量的做法来与美国人进行比较时，希望读者不要过度惊讶。在这一部分中，有不少问题是关于国内的状况，牵涉到美国某些规模最大、也因此引人注目的企业。这些大企业克服质量问题的做法，可以作为其他企业学习的榜样。

第三部分，质量思想（The quality thinking）。此部分所探讨的重点放在质量改进过程本身及其中所包含的思想。对于质量改进，我们所遵循的哲学虽然是求新求变，可是原则却是稳定的。我在这一部分里会向各位讲述“四项基本原则”（4 Absolutes）、“实施质量改进的十四个步骤”、“零缺陷”的观念以及完全符合要求的信念及其背后的思想。另外，我们还要探讨质量的概念与执行的关系，以及其他有关提高质量和生产力的方法，比如，目标管理（Management by objective, MBO）和及时管理（Just-In-Time）方法。还有一些问题，大到涉及组织如何改变，小如影片《质量人》（The Quality Man）摄制的花絮。

第四部分，质量行动（The quality action）。它很清楚地说明

明了“在象牙塔中是解决不了问题的”。理念必须可行，正如行动必须要有哲学来引导一样。在这一部分所包含的问题和答案涉及与实践有关的问题。所有的行业都是有差异性的，在这一部分中你会看到来自高科技企业、零售业、服务业、大企业、小企业的代表，以及尚在创业阶段的人们所提出的、有关实施质量改进过程的林林总总的难题。

最后，也就是第五部分，质量关系（The quality relationships）。它所谈论的问题都围绕着企业文化与质量的关系。企业活动可以看成是一“组”人际关系，任何试图改变企业的活动，都必须考虑到与公司管理层、员工、供应商和客户之间的关系，与及他们自身中所包含的关系，因为他们都是平等的企业伙伴。不管动机多好，不容否认的是：改变必然会产生焦虑，其所导致的权力斗争会很悲哀地使生产力倒退。

在本书的末尾，我做了一个结论，试图将我们在追求质量方面的过去的经历、现在的状况和未来的目标做个总结。《来谈质量》中所述的96个问题代表了我认为一个正在进行的质量改进过程所必备的“质量对话”（Quality dialogue）的开始。它们当然不能涵盖所有有关的问题，而只是一些经过选择的样本。因此，如果您想到了其他的问题，请您把它们写下来寄给我。现在，让我们来谈质量吧！

菲利浦·B·克劳士比

于佛罗里达州，温特帕克



丛书总序杨 钢

前言菲利浦·B·克劳士比

第1章 质量：往日旧习 1

问题1 3
问题2 5
问题3 7
问题4 8

第2章 美国内外的质量革命 13

问题5 15
问题6 17
问题7 19
问题8 20
问题9 22

问题10.....24

问题11.....27

问题12.....31

问题13.....33

问题14.....35

问题15.....37

问题16.....41

问题17.....44

问题18.....45

第3章 质量思想：走向成熟的质量哲学 49

问题19.....51

问题20.....52

问题21.....55

问题22.....57

问题23.....63

问题24.....67

问题25.....69

问题26.....70

问题27.....72

问题28.....74

问题29.....76

问题30.....77

问题31.....78

问题32.....79

问题33.....81

问题34.....83

问题35.....83

问题36.....85

问题37.....87

问题38.....89

问题39.....91

问题40.....93

问题41.....96

问题42.....97

问题43.....99

问题44.....100

问题45.....102

问题46.....104

问题47.....105

问题48.....106

问题49.....107

问题50.....109

第4章 质量行动：获得切实可行的质量过程 113

问题51.....115

问题52.....119

问题53.....120

问题54.....122

问题55.....124

问题56.....125

问题57.....127

问题58.....128

问题59.....130

问题60.....132

问题61.....134

问题62.....138

问题63.....139

问题64.....140

问题65.....142

问题66.....	144
问题67.....	145
问题68.....	147
问题69.....	148
问题70.....	150
问题71.....	151
问题72.....	152
问题73.....	154
 第5章 质量关系：迈向质量工作文化.....	 157
问题74.....	159
问题75.....	160
问题76.....	162
问题77.....	165
问题78.....	166
问题79.....	167
问题80.....	170
问题81.....	171
问题82.....	173
问题83.....	174
问题84.....	175
问题85.....	176
问题86.....	177
问题87.....	180
问题88.....	181
问题89.....	183
问题90.....	185
问题91.....	187
问题92.....	190
问题93.....	192

问题94.....	193
问题95.....	194
问题96.....	195
后记 质量的过去、现在与未来.....	199
本书概览.....	207
索引.....	219
克劳士比学院中国宣言.....	237
让我们来听听他们是怎么说的.....	243

第1章

质量：往日旧习

*Quality: The Way
We Were*