

《国际质量总监高级研修班》

2010 年度 实战教材

克劳士比中国学院 杨钢 教授



全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明: 证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限: 3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱: xchy007@163.com **颁证单位:** 中国经济管理大学 **承办单位:** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

今天，所有的管理者都面临着同样的“质量问题”——无论你是政府官员或公务员、医院院长或科室主任、大学校长或院系主任，还是科研机构的负责人、电台电视台的负责人、会计师事务所的负责人，甚至公园和博物馆的负责人，作为管理者，你都必须要去思考如何提升我们的工作质量、组织管理质量以及个人和家庭生活质量的问题。无论你是否了解质量，是否愿意理解质量，它都时时刻刻影响着你的言行和思维，尤其是你的重大决策！

管理无处不在，但管理的质量才是关键。毕竟，中国的发展已经进入了由“数量经济”向“质量经济”跨越的阶段，迫切地需要正确的概念、适宜的方法和工具，以及卓有成效的行动。这必将极大地改变人们的思维模式和行为方式，甚至是全球经济与政治力量发展的战略格局。历史上尚无这么多人在思考与实践着质量，也似乎表明所谓的“质量世纪”并非虚构。

这些对于我们唱着“东方红”和“红星照我去战斗”而成长，又听着“春天的故事”和“走进新时代”而成熟的这代人，在经过近 30 年的学习与工作的历练之后，已经把它们视为理所应当之事。或像孙中山先生所说的：“世界大势，浩浩荡荡，顺我者昌，逆我者亡。”这也就不难理解，为什么我们会如此憎恨各类“汉奸”、“伪君子”和“江湖骗子”。我们可以在黎明前的黑暗忍辱负重，但我们不能再容忍那些卖假药的、走江湖的摇身变为“管理大师”，用“时尚催眠术”和“精神按摩术”贩卖各类知识垃圾，制造伪科学，甚至愚民的文化鸦片！

因此，本书的写作目的之一就是提供“有用的”和“可信赖的”质量原则和方法，从而帮助读者辨别是非、正本清源，走出质量的误区。

然而，好学的国人又是如此的性急，甚至可以说是“急功近利”，这就往往很容易导致下列几种现象：要么浅尝辄止，像狗熊掰棒子一般；要么望文生义，自以为是，不断重演古人“学三识万”的“喜剧”；亦或是视而不见，我行我素，一旦遇事，急则抱佛，或从头开始……

面对许多优秀的企业和管理者们患上“后现代主义”以肤浅和虚无自居的毛病这一现状；面对互联网上信息爆炸的烟雾，良莠不辨、无所适从，难以取舍的境况，有的企业或单位在管理会议上“百家争鸣”，莫衷一是，最后的结果却是管理上的偏差和迷思，甚至出现所谓“执行力问题”。所以，如何拨乱反正、返璞归真，回到正确的方向和轨道上来，成为本书写作的第二个目的。

本书的第三个写作目的则是帮助读者摒弃两种极端的、错误的观点——其一，认为西方的理论号不了中国的脉，所谓管理无定势；其二，认为中国人的 DNA 里天生就缺失日本人和德国人的那种质量基因。从而走出一条融合与创新的道路。

显然，这是两个重大的迷思或课题：前者仿佛可以看到洋务运动时期“中体西用”亦或“全盘西化”的大论战，后者则依稀可见五四运动“打倒孔家店”的影子。历史似乎又回到了原点，我们必须直面它，重新结构并构建它。虽然没有人会不自量力地拿出什么解决方案，但我起码可以借此表明自己的态度：只要基于西方的科学架构，引领出中国人智慧的源泉活水，再经过思想家李泽厚所谓“转化性创造”的功夫，必将能为人类做出巨大的贡献。

为此，我专门怀着一颗“朝圣的心”前往两个历史圣地——井冈山和奥兰多进行了一次内心的探索之旅。细细地品味着毛委员、朱总司令吃过的红米饭和南瓜汤，静静地凝望着克劳士比故居前幽蓝而深邃的维多利亚湖，我似乎透过两次“革命”——“枪杆子里面出政权”和“一场没有硝烟的战争”，读懂了“质量”的意义，同样，通过“质量”这个放大镜，让我置身风云变幻的美国总统大选中也能够预测出主张“变革”的奥巴马必将战胜希拉里和麦凯恩。当然，此次“朝圣之旅”也为本书的写作定下了基调。

对我个人来说，过了不惑之年，许多过去感到“头痛”的事情渐渐看得清楚了，许多“日用而不知”的事情也慢慢地开始想明白了。20 多年前在北大聆听梁漱冥老先生和杜维明老师讲“儒学”，陈鼓应老师讲“老庄”，以及熊伟老师和张世英老师讲“西学”，内心一直痴迷于“中西文化比较”的课题，即使后来下海、闯荡海外，也没有忘记于现实的细微冲突中去发现和解析其背后的文化现象，这已然成为了我的习惯。

从事质量工作十几年来，我也没有忘记使用“呈现本质”的剥洋葱式的思维，一直在思考源于美国文化的“零缺陷管理”如何在为中国输入新鲜血液的同时又不会出现排异现象；当年输入到德国时发生了什么事情，输入到东洋日本之后又产生了哪些后果；同时，我也始终在教学与咨询的过程中，跟踪观察与解析它在不同企业类型和文化氛围里所遇到的情景，尤其是人们对它的各种不同的反应和丰富多彩的解释……这些，都在丰满着我的心，完善着我的视角，充实着我的生活。

子曰：“无所不备则无所不寡。”我并无构建某种“体系”或“系统工程”的冲动与野心，只不过是经过了这么多年所谓“中西文化”的思考、探究与实践之后，私下以为找到了“质量”这个融合东西思想、创新管理技法的突破点——它既是市场、客户和盈利能力的呐喊和呼唤，又与敏感的“意识形态”之纷争无涉，可以彼此相拥而坐，无边界地交流与沟通；同时，它还是全球经济大萧条之灰色背景下的一抹鲜红，喻示着暴

风雨过后天上的那道绚烂的彩虹。

我很认同朱兰大师在《质量史》中的那个著名的推断——20 世纪（生产力时代）最大的管理贡献是“财务”，21 世纪作为“质量世纪”，在管理上的成果必定是“质量”！

但是，我还要补充一点，那就是：当年朱大师是期望美国来担此重任的，可让他老人家失望的是，历史却选择了中国。这绝不是狭隘的“民粹主义”式的愤青腔调，而是有着切切实实地发生着、经历着的现实基础的。我以为，无论是谁，如果不能发现这一点，不能正视这种趋势，必将会因为有悖于时代的召唤，而错失生发的良机，更会因逆于历史进化的轨迹，而失去主导世界并支撑中华“和平崛起”的理论武器与话语权。

因此，揭露“质”与“量”的“真实谎言”，透视“品质”的真相，展示“质”与“量”的博弈，不仅仅是本书的主题，也是关乎“中国品质”未来的大问题，更是一场决定“中国制造”命运的大决战。

为此，我带领着克劳士比中国学院在前一个十年以“传道与启蒙”为己任，不遗余力且满怀激情地走遍了祖国的大江南北、万里河山；而在下一个十年，我们将会更加全力以赴，以“全球质量竞争力的实践专家”的战略定位，与各类中外优秀的企业、组织紧密合作，以中国革命的成功实践为样板，用全球的视野、历史的立场和现实的态度，去探索与发现一条新版的“马列主义与中国实际相结合”的且具有普世价值的质量竞争力大道。

一个伟大民族崛起的背后，不能没有一个伟大的理论基础，同样，缺少伟大的“中国品质”思想和方法的中国产品必定无法支撑起这个伟大国家的品牌形象！在此，我要向所有优秀的企业高管和“质量人”呼吁——中国品质时代的序幕已经拉开！就像当年美国人教日本人质量管理，而后来美国却反过来向日本人学质量管理一样，今天我们向世界学质量管理，必定有一天，全世界也会向我们学质量管理。这正是需要我们上下同心、携手同行的行动方向！

我真诚希望本书能够聚集那些怀抱着复兴“中国品质”之志的同道们，呼唤那些正在踏踏实实地从事着品质工作以及正在默默地为品质事业呕心沥血的同仁们，让我们在有生之年以对人类有所贡献为期许，通过持续地实践、创造和尝试，勇敢地扛起“中国品质”这面大旗！

引子

在受邀给中央政治局常委写内参时，我思考了许久，不知从何下笔。

因为许多现实的问题在我的脑海里一个个地闪现，不断地向我逼问，并触动着我的心绪，引发了我的许多思考——

在赞比亚，非洲的小伙子告诉我，他们喜欢中国，但不喜欢中国人；喜欢日本人，但不喜欢日本。这让我非常吃惊。问其缘由，却得到了这样的答案：“你们中国人已经不像以前的中国人了，你们现在只知道跟我们做生意；而日本人则不然，他们先教我们插花与茶道，然后再卖给我们东西。”这让我感到有些郁闷，堂堂“礼仪之邦”的同胞为什么会变成唯利是图的“暴发户”了呢？

在佛州奥兰多，从事医疗健康事业（Healthcare）的合作伙伴专程从南卡州驱车来看我，畅谈如何为中国的“医改”做些事情。回国后，我却被业内的“资深人士”的反应所困扰，第一反应就是中国的医院“水太深了”，美国人基本上不可能搞明白；最后这些“资深人士”往往会补充道：“当然，外来的和尚好念经嘛！”这又是什么心态？

丰田公司坚持了几十年且作为成功秘诀之一的 QCC（质量圈），为什么在国内的企业却成了成果倒装的“发布秀”，并被戏称为“去吃吃”和“苦兮兮”呢？

在杰克·韦尔奇（Jack Welch）时代几乎全中国都在“言必称六西格玛”，可是为何却随着他的“黯然失色”而日益变得雷声大雨点小，甚至有些人变得“谈六色变”了呢？

通用汽车和花旗银行等昔日的企业帝国以及华尔街宠儿们一个个倒下，是否预示着一个旧的生产力时代或“数量时代”的终结和一个新的“质量世纪”的来临？

为什么北京北四环路南边的那排小商铺前会赫然挂出一个醒目的广告牌：“德国品质，绝对放心，日本原装，品质保障”，却不敢大声地说出“中国品质”这四个字？

为什么北京某知名汽车公司的中方负责人认为中国人的基因里缺少“质量”，更没有这种文化传统？难道日本人和韩国人天生就具有这样的基因吗？为什么中国颇为著名的某软件公司居然不敢提“质量”一词？中石油某油田的质量高管也对我说：“不敢谈质量，现在基本上是用‘质量奖’和‘卓越绩效模式’来替代质量。”

这又是为什么？

为什么空军副司令要带领将军们学习“零缺陷”，而且还要求多讲讲“外面的东西”，并在系统内要求各单位组织学习会议录像？

为什么奥组委专家们在进行项目流程设计时，首先考虑的是先做项目的变更流程，而不是考虑如果不变更流程该如何运行？

为什么“航天”始终把质量摆在第一位，而且是用质量保安全，从而确保一次次的成功；石油石化却要采取质量与安全“双第一”的策略，而实际上却是谁离“乌纱帽”近谁第一？

“航天”勇敢地高举“零缺陷”大旗，喊了十多年，但仍然流于表面，不见落地，甚至许多干部起到了负面影响，这其中到底缺少了什么？

随着翟志刚完成出舱行走的历史壮举，参与宇航服研制的各研制机构分段担心、放心，极像铁路警察各管一段，虽然没有出问题，但这是质量吗？

华为在从国内硬实力向国际软实力转变的过程中为什么要向“零缺陷”取真经？

一汽大众为什么要在合资 18 年之后开始从“质量技术”转向“质量文化”？

为什么以质量赢得世界的丰田公司在取得全球数量第一的“宝座”后，却深陷“召回门”的危机？

为什么曾经使中国乳制品企业几乎一夜之间“全军覆没”的“三聚氰胺”，却在行业刚刚复苏、信誉恢复不久又死灰复燃？

无人否认艾滋病防治工作是全社会的事，但为什么在实际的操作过程中却成了“疾病防治中心”牵头去做的事情了？

为什么翻开中国最具影响力的商界领袖和经济学家们的字典，里面却找不到“质量”一词？

为什么国内各类组织都已经运行了十余年的各种质量体系，而且每年都要经过开销不菲的内部和外部的评审，到头来却始终是“两张皮”？

于是，我在接受新华社等媒体的采访以及在中央人民广播电台、北京人民广播电台和阿里巴巴网站做直播时，提出了“中国质与量的精神分裂症”以及“先天的质量缺陷”等概念，引起了许多读者和听众的共鸣。

而要回答上面那一连串的问题，我们则必须从思想深处正本清源。如果说 30 年来我们一直在实践着“白猫黑猫”理论，踏踏实实抓生产、雄心勃勃赶、学、超的话，那么，一场金融风暴的到来，让我们一下子看清楚了许多一直模模糊糊的景象。我们不得不发出这样的感叹——疾风知劲草，板荡识诚臣！

原本，日本人是靠制造起家的，但十余年来他们努力向高科技和服务业转型，至今仍不见起色；以英法德为代表的老牌制造强国，已经成功地放弃价值链中下游（制造）而稳执上游（研发与营销），理论上似乎赢的轻松、风光无限；制造大国美国走得更远，不仅比欧盟做的漂亮，而且在管理创新方面，尤其是金融服务创新方面让全球望其项背而泣于隅。

而我们中国则像牛一样地专注于制造，虽然受到欧美价值链两头的挤压，却仍旧勤勤恳恳工作，踏踏实实生活，一点一滴地积聚着财富，走向“牛市”。

如今，随着华尔街圣殿的轰然倒塌，欧、美、日突然发现他们的好日子是建立在“虚拟经济”之上的，而“实体经济”的机能已经快要丧失殆尽——原来他们一直在练就着在价值链两端“多吃、快跑”的本领，却忽视了中端的“消化系统”、“循环系统”早已经功能紊乱。

从日本长达十年的经济低迷、“西门子贿赂事件”到美国围绕是否拯救“三大汽车”的拉锯战，都让世人感叹：他们想重拾旧河山，却发现自己早已自废武功，已经不会或不能“制造”了。只要随便 Google 或百度一下，就不难发现大量诸如《日本制造业的衰退和大企业的破产》、《美国制造业陷入 28 年来的最低水平》、《欧元区制造业指数写下欧元启用 11 年以来的新低》的文章，以及各种证实制造业大衰退的指数。用诺贝尔经济学奖得主、芝加哥大学经济学教授罗伯特·卢卡斯(Robert Lucas)的话说，美国的制造业已经死了。所以他反对政府援助，宁可让美国三大汽车公司破产。于是，克莱斯勒公司在庆祝自己的 85 岁生日之后，宣布破产重组，而连续 70 年多来雄居全球霸主地位的通用汽车公司，则在庆祝完自己的百年华诞之后，选择了“六一儿童节”这天宣告了生命的终结。

反观中国，作为全球第三大经济体，“中国制造”以实体经济的典范，不仅续写了国富民强的神话，而且提升了全球民众的生活品质。于是，世界惊叹：中国是真正的制造大国，不仅控制着发达国家的“消化系统”和“循环系统”，而且随着其自身向制造强国转型，也必将制约着发达国家的“呼吸系统”和“神经系统”——这是我们自己选择的正确道路，也是历史赋予我们的巨大机遇。

然而，这个时候西方发达国家 G8 的成员们开始给我们中国“下套”了，他们分工明确、配合默契，分别找到了在中国的利益代言人，然后通过各种方式进行“忽悠”。

实体经济方面，由欧洲国家主打，以贩卖标准为生的他们，宣称“一流企业做标准”，未来谁拥有标准谁就拥有世界——这一论调实际上是他们自己给自己打气的，却也正中那些缺乏自信又急着与“国际标准”接轨的政府和企业的下怀。于是，这些以贩卖标准为生的欧洲佬们赚得是盆满钵满；而美国佬们也不会闲着，他们晃动着硅谷和纳斯达克这两张王牌，推出诸如“经济全球化”、“产业价值链”、“国际分工”等各种理论，不断地告诉我们国际经济秩序早已经固定，中国就是要安于做那些“手脚经济”的事，而让欧洲人去从事“知识经济”，让美国人去享受“创意经济”的乐趣。

在服务经济方面，以华尔街为首的全球金融势力，呼风唤雨，来势汹汹，稍微拷贝一下“胡萝卜加大棒”的策略，就足以让想发家致富的国家和机构俯首听命。这三股势力加在一起，实际上就是一句话——要安贫乐道，不要图谋不轨，否则就没有你赚钱的机会！瞧瞧，这还颇有些我们老祖宗传下来的“守妇道、立牌坊”的遗风。莫非他们真是把我们老祖宗“以子之矛，攻子之盾”的策略研究透彻了不成？

所以，我们不应该、也不能再听从 G8 的代言人们的摇旗呐喊了，不管他们身穿何种光鲜的外衣，也不管他们有多大的名头，更不用管他们是不是“上头有人”！

显然，当全球都不会制造了，我们一定要清醒的认识到——制造能力是一种综合国力的体现，绝不是某些“经济学家们”所谓的简单装配。在实际的顾问工作中，各类企事业单位的省思与行动，让我始终坚信：“中国品质”将会是 中国在 21 世纪带给这个世界最重大的理论突破和最美丽的礼物。

只有坚守“中国制造”的兴国之策，并不失时机从“制造大国”向“制造强国”蜕变，方可承担起中华崛起之使命，而蜕变成功的关键就在于从“制造数量”向“制造质量”的跨越，也就是实现从“中国制造”向“中国品质”的跨越！

然而，面对一个需要被重新定义的世界，历史把“质量复兴”的重任给了中国，而我们真的准备好了吗？

第一章

品质管理 一个需要重新定义的世界

一场大危机，来了一次重新洗牌，让太多太多的“楷模公司”和“明星老板”们（但他们喜欢别人称其为“企业家”）终于从梦中惊醒：原来还是坐在“麻将桌”旁，只不过这次的赢家不是他们了。这包括可怜如三鹿和它的“老大”田文华；悲壮如被踢出“蓝筹股”的昔日霸主通用汽车和花旗银行。什么土法“三聚氰胺”，什么洋法“金融衍生品”，无非都是一些牌场作弊的雕虫小技而已，问题的关键是他们已经出局，春光不再。于是，人们对“成功”开始重新定义。因为大家看不到谁能够一直坐庄、手气顺畅、鸿运当头，反而更多地体现出“风水轮流转”的特色。

大师也沉默

当金融危机袭来时，西方发达国家的众多知名企业就好像多米诺骨牌一样，一个接着一个地应声倒下，甚至“破产”，这让人们的脑子里很自然地迸出那个著名且很有创意的词语——“纸老虎”。是啊！在全球经济滑向深渊的时刻，人们的脸上只能写着“失业”、“失落”和“失望”，而丝毫不见任何信心复原的迹象。那时候，只要随便翻翻报纸、看看电视就不会怀疑，这是一个空前“精神分裂”和“混乱不堪”的时代，以至于就连最热衷于倡导“热爱变化”和“驾驭混乱”（Thriving on Chaos）的管理大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）博士也不知该说些什么，除了不停地重复他的成名作和新作的书名：《追求卓越》和《重新想象》，似乎再听不到他的其他声音了。这是极其反常的！就连那位因写作《如果亚里士多德经营通用汽车》而名声大噪，近年来一直倡导“理念震撼世界”并不断敲打商界不要忘却对真善美的渴求的美国商业哲学家汤姆·莫里斯（Tom Morris），竟然也在我最需要倾听他评点华尔街的声音的时候，选择了沉默。这不由得使我倒抽了一口凉气。

实际上，如今的世界正应了当年毛主席老人家说过的情景——“四海翻腾云水怒，五洲震荡风雷激”！远的房灾、股灾不说，刚刚过去不久的美国汽车企业排队“破产”、“IT 大佬”微软和英特尔的大量裁员、全球成千上万家银行的倒闭就已经让人感到窒息，再加上在全球五大洲肆意蔓延的甲型 H1N1 流感，使得恐

惧和焦虑的情绪与日俱增.....就在全球都在苦苦挣扎、冥思苦想着 Why 的时候，人们惊喜地发现，有一线希望之光投射进来了，那就是中国经济复苏的光芒。

生病的根源是要在生活习惯和方式上去寻找的。与上次网络泡沫破灭的危机一样，在这次金融危机里，仍然是美国华人的损失最小。当然，中国更是呈现出消费回暖、信心回升，经济止跌缓升的“惊艳”之色。不过说“中国时代”已经来临还为时过早，因为我们同样是毛病多多、伤痕累累，只不过经济的后发优势和独特的思维模式让我们避免了一些致命的缺陷。因为我们和美国一样都属于迷恋“大”的，骨子里总是认为“大”才是好的，“大”才是强的，“大”才会有更多的话语权，似乎一切的评价都以规模化和数量化为标准，反之，则以“小”作为负面的、不光彩的评语，不仅对事如此，对人亦然！如此，必然会导致企业“华尔街病毒”程序的启动，拼命做“大”，以能够挤进“财富 500 大”排行榜为目标，甚至不惜造假做“大”，往 GDP 里“灌水”，搞形象工程，最后的结局自然可想而知！

我们没有质量基因吗？

美国还有另外一个传统——专业化分工，也被我们学得像模像样，从而使得各工种走向狭窄的技能专门化或固定化的发展模式。这对于中国自古形成的极其宝贵的传统——以发展全面技艺为基础的手工艺传统是一种巨大的伤害与摧残。而恰恰是这种美国所缺少的珍贵资源，在欧洲和日本却是基础深厚，并且成为了他们与美国竞争的“秘密武器”。而我们不仅首先自废了武功，同时还学到了美国的另一个派生出的“恶”传统——劳工即机器，自然也就是成本，一旦要提升利润，必然用三种方式来削减成本：裁员、业务外包和机械化。

美国道化学公司副总裁兼研发负责人斯奈德博士曾尖锐地指出：“质量革命——我们的基因里没有它。”听起来，这倒是像极了我们同胞的口吻。不过，比这更糟糕的是：我们的基因里有“革命”，却未必有“质量”。好在彼得斯博士在 20 世纪 80 年代曾经预言道：“今天和明天的取胜之道日趋明朗——质量和灵活性。”并因此给美国人开出了一副药方——通过高技术水平的员工达到高品质和灵活性。显然，他的信心是不足的，因为这些从来都不是美国人的传统。最令他担忧的是，这些可一直都是德国人和日本人的传统啊！此外，他提醒美国人不要得“健忘症”，千万不要忘记——当年德国人正是靠“精”（聚焦+执着）去打美国人的“多”（多元化+规模化）的，日本人则是用“小”（精细+快速）去搏美国人的“大”的，而且胜负早有定论。

有趣的是，我们这些彼得斯博士一直没有放在眼里的中国人，却恰恰成了他那药方的受益者和预言的显灵者。因为彼得斯博士对我们是有“盲区”的，他不知道我们还有另外一个传统，那就是“见贤思齐焉，见

不贤而内自省也。”我们不仅秉承“君子不器”的“德智体全面发展”的光荣传统，而且还特别善于学先进、找差距，批评与自我批评，从而很容易掀起一波波“比学赶帮超”的热潮。这也许就是美国人做梦也想不到的，而我们却能够得心应手的“关键竞争要素”吧！

当然，一定要趁着经济危机对人们的头脑产生冲击之后的清醒时刻，跳出三界外，掀翻“麻将桌”，回到原点，做足思想上和行动中返璞归真、去伪存真的功夫，同时，向美国人学习“创意”，向德国人学习“专心”，向英国人学习“标准”，向日本人学习“精益”，加上我们自己固有的灵活性和变通性（张扬其中创造性转化的功夫），如是，“方可近道也”。这就要求我们要擦亮眼睛、认清局势，在耳边时时播放提醒声——这可是一个需要重新定义的世界啊！

如果孔子来经营三鹿

??

2007年，我曾经应邀在 CCTV 经济频道，围绕“红心蛋与苏丹红”等一系列食品安全问题做过一档名为《明天我们还能吃什么？》的节目，也许是因为主题过于沉重的缘故，在节目现场，大家都显得比较严肃。尽管主持人一直在劝我要放松，我自己也尽量地调整情绪，以配合节目的氛围，但是，那种无法用语言来形容的压抑情绪却一直陪伴着我，无法摆脱。

虽然，节目播出后反响很大，我也接到不少人打来的电话和发来的短信，但是我心中的那根弦却始终紧绷着，无法放松，并且在节目播出后的很长一段时间里，我的心都被这种郁闷的情绪缠绕着。这绝不是因为自己在节目中一些“遗憾的”表现，而是因为作为一名质量管理工作者的，面对这种种不堪入目的食品安全状况对社会民生的恶劣影响，除了诉诸情感与道德谴责，我竟不知道自己究竟还能做些什么！

然而，在那个全球金融危机席卷而来的严冬里，居然又有一个叫做“三聚氰胺”的“病毒”再一次让我们悲愤而又无奈地发问——今天，我们还能吃什么？

今天还能吃什么？

美国著名的哲学教授汤姆·莫里斯(Tom Morris)，曾经提出过这样一个看似奇怪而荒谬的命题——如果亚里士多德来经营通用汽车将会怎样？

这绝非戏谈，而是一个严肃的大问题！莫里斯教授说，“现在的人不见得比过去的人聪明。其实，先哲们早已为我们留下了许多经验与心得。倘若我们懂得运用古人的智慧，必定有助于迎接挑战、赢得未来！”

如此，我们也不妨效仿莫里斯教授，大胆地设想一下——如果孔子来经营三鹿公司将会怎样？

当然，这也不是盲目地效仿。作为分别代表着东西方文明的圣哲，孔子和亚里士多德，都以“求真、爱美和为善”作为思考人性和把握组织价值的基石，从而可以为企业和经营管理者提供一个崭新的视角，帮助他们重新思考和认识商业活动的本质，回归事物的基本点或原点，从而，达成卓越的表现。这正如亚里士多德所说：“受哲学家规范的人，永远富足。”

为此，莫里斯教授认为，古代的哲人们早已为我们准备好了答案，只要我们将先哲们的思想善加利用，便可以给污染的办公室带来生机，再创企业精神，为我们的商业模式重新注入新的活力。只要持续运用这些最简单、最基本的概念与真理，作为日常行事的根本原则，我们终将发现，伟大的成就原来根源于单纯——这就是人生“成就感”的四大基石。

莫里斯教授说：“人生”成就感”就来源于人生幸福的“四大基本要素”——理性、感性、伦理和信仰。其表现形式分别为：智慧的、美感的、道德的和精神的；每一个要素又都有一个目标，成为人生成就感的基石：求真、爱美、为善以及合一。”

所以，对人的行为及其卓越表现的动因的探讨，可以使我们审视企业的商业行为，借以发掘维系组织取得成就的内在基础，从而真正深入地了解组织“卓越表现”的含义，创建企业获取成就感的基石。正如克劳士比所指出的那样：唯有先彻底地了解组织中最基本的要素——“人”的成就感的基础，才有可能进一步体会到，每一个人的满足是如何影响组织的业务互动和关系互动，又是如何促进组织的发展与长久繁荣的。

如果将上述各种基本的要素用不同的方式进行组合，就会得出三种“卓越”表现的模式——

第一种：“竞争求胜模式”——这种模式承袭了古希腊、古罗马和欧洲传统思想发展沿革的思维模式，倾向于鼓励人们满怀利己与敌对的心态去追求卓越的表现。正如著名作家爱默生所指出的：“萨克逊民族的孩子从小就被灌输立志争第一的观念，这就是我们的制度。而衡量人伟大与否的方法，就是要细数对手的懊悔、嫉妒与仇恨。”

显然，这种价值取向与精神追求存在许多行动上的盲点，比如，在现今的美国，球队抱持的竞争理念是“赢球不是一切，但是是唯一的事”；律师们过度重视输赢，却将伸张正义忘诸脑后；医生们也以竞争作为首要的目标，忽视了对病人的关心与照顾；甚至连大学老师也是如此！

第二种：“比较成长模式”——这是一种融合了儒家、道教、印度教和佛教等东方传统思想的智慧，注重自己的发展、成长和目的，而不用通过对手的竞争结果来评估自己的表现模式。所谓的“比较”，不是与其他人或组织比较，而是将自己的现在与过去相比较。这是一种不带竞争意味的比较，强调的不是超越他人的外在得意，而是超越自我的内在狂喜。这对于正确地引领一个组织追求卓越具有积极的作用。但其行动的盲区在于，有可能造成过度的“以自我为中心”的潜在危机。许多企业推行的“持续改进计划”就属于此类模式。事实上，要想获得真正的成功，必须跳出狭隘的自我空间，以“完整性”视角统观企业的价值链，持续地改进自己的工作。

第三种：“协力合伙模式”——这种模式是从美国金融服务业发展而来的，我们还可以在医疗保健制度和部分企业里找到它的踪影。该模式成立的前提是人与人之间、组织与组织之间存在着不同的互动关系。其表现方式既有积极的一面，如配合的关系，协力的关系；也有消极的一面，如作战式关系和竞争关系。

由此，我们可以得出这样的结论——协力就是与他人搭档，集聚众人的力量与智慧，彼此尽己所致、尽其所能。真正的卓越表现是与我们和相关利益者的关系、合作方式密不可分的。

换言之，协力模式并不只是追求卓越的一种方案，同时也是任何真正的成就所不可或缺的重要组成部分。事实上，组织的卓越表现本质上就是协力互动的业务和关系的成功。

世界著名咨询机构普华永道公司在思考“在未来 10 年中，应该如何领导和管理我们的组织”这一问题时，曾经对全球约 200 家企业进行了调查。他们发现了一个组织的“卓越表现与文化之间的关系”模型——其建立的基础就是那些取得卓越表现的企业所遵循的实证的逻辑：

对任何组织来说，卓越表现都来自于员工成功的业务和关系；

文化决定着他们的业务和关系的模式；

文化特性以及塑造文化的力量是能够清楚地识别出来的。

因此，要想重塑文化，管理者们必须正确地识别这些特征以及塑造这些特征的力量，并通过各种直接或间接的方式对它们施加影响。

如果说“卓越表现”是有形的话，那么，它是由无形的“文化”所决定的。但表面上无形的“文化要素”，实际上又每时每刻都在受到六股“塑造力量”——“领导者行为”、“绩效考评”、“人事惯例”、“愿景、目标和战略”、“组织结构”、“竞争环境”的影响。

所以，管理的逻辑正好反过来了——企业的卓越表现有赖于人们成功的业务和成功的关系。而成功的业务和成功的关系又要受到企业中六大“文化要素”——氛围、规范、符号、准则、价值观、信念的强烈影响。而通过六股“塑造力量”的有效运用，就可以改变企业的“文化要素”，从而成为“可信赖的组织”，打造出“永续成功的”基业！

是谁害死了“三鹿”？

现在，再让我们回到“三鹿事件”刚刚曝光的时刻，把围绕着它的各种利益集团的种种表现像放电影一样回顾一下。也许可以让我们从中多维度地检讨和省思这样一个大题目——如何提升质量的竞争力，打造“中国品质”？

那段日子，我的心情一直在随着 CCTV 和相关媒体对“三鹿事件”真相披露及其处理的报道而波动，不管是在飞机上、酒店里，亦或是在餐厅里和家里，很长一段时间，我竟然不知道该说些什么了——套用那句老话，真是千言万语不知从何说起啊！

下面是我当时写的博客，在这篇博文中，我不仅谈了“三鹿”将死于谁手的问题，更在试着思考“中国品质”全球逐鹿，将鹿死谁手？

闻听“三鹿”公司出事，初感震惊，继而愤怒，最后只有悲哀！原因何在？诸君恐怕不会忘却几年前举世聚焦的安徽阜阳“大头娃娃”事件吧？那一次，“三鹿”公司不仅成功地“金蝉脱壳”，而且还长期沉浸在被 MBA 们广泛学习的“经典”的危机公关事件的自豪之中。明眼人早已看清它必将遗留下来的后遗症——背后的树太大、遇事难起波澜，唯夜郎自大也！如果套用一句话，那就是——都是“搞定”惹的祸！凡事上面有人给撑着、出了事更有大伞给罩着，因此，成功是必然的，不成功就“搞定”它们，直到成功！

这种“搞定”式的公关活动，实质上就是“政府公关”，是小政府“搞定”大政府的运动，居然也能够成为 MBA 的经典案例，实在能够教给大家太多教材上学不到的东西——只可惜，它被包装成了正面教材，而非经验教训。难怪，我认识几个“500 强”派驻京城的高管，他们居然专职做“政府公关”，满口都是“搞定他”。而且说起种种北京的乐趣和故事，竟然让我这个拥有中国最早的手写版海淀区身份证的人突然间变得如初进大观园的刘姥姥，以映衬出他们的那一张张“眉飞色舞”的脸。

可以说，他们的攻心之术分为三段：遇事首先要坚定地说：“No.我们是国家的.....因此，绝不会.....”；一旦难掩真相，就要用某些具有国家色彩的证明和测试报告“粉碎”各种“不怀好意的”攻击；最后，当纸没有包住火时，必须要用“国家专政”的威严把大家注意的焦点转移到“某些不法分子”身上，然后用“障眼法”大张旗鼓地报道，终于“破坏分子”被绳之以法，受害者拍手叫好——当然，真正的元凶依然逍遥法外，甚至可能在受害者的面前怡然自得地躺在沙滩上晒太阳呢！

如今风波再起，“三鹿”果真故计重施——这正是我在看完 CCTV 的报道之后感到震惊和悲哀的原因！诸君若有不信，自可百度或 Google 一下，看看整件事是否按照上面的逻辑在发展着。

可让我震惊的是，这种“掩耳盗铃”的伎俩居然可以做到 CCTV《新闻联播》和国家质量检验检疫总局！因为稍有常识的人都会想到——即使奶源被不法分子投放了“三聚氰胺”，可作为一家行业的“巨头”，应该是有着严格的供应商资格认证、奶源检测、进料把关、过程控制等流程并具备其能力的；不法分子是不可能轻易地走进“绿色通道”的，除非.....人们当然有理由质疑。这就好比你去菜场买菜，一些“不法分子”为了使隔夜菜显得新鲜，使用了一些化学用品，然后，你回到家里直接拿来生吃，吃坏了肚子，于是就去抓“不法分子”，等抓到他们了，肚子也就好了。

我写不下去了，确实不知道还要怎么写下去。然后，百度了一下，发现许多相关报道与评论。在一个名为“天之水”的博客里有一篇题为《真相：步步揭秘“三鹿”的弥天大谎》的博文引起我的兴趣，这篇博文采取新闻纪事的手法，按照事件发生的前后顺序，选取关键场景和人物进行曝光，很有说服力。如果文中所述的种种“真相”是事实的话，正好可以用来作为此文的某种佐证。读者诸君有兴趣的话可以上网搜寻来阅读。

我以为，以后再也不会有“三鹿”品牌了。此次三鹿必死！如果能得以死里逃生，那也将会是苟延残喘、生不如死；所以，还不如像个传说中的“燕赵汉子”般死去，然后为中国的商学院留下一笔宝贵的“财富”。

不过，它何时死、如何死，都没有悬念，唯一的事情——是谁害死了它？这才是一个问题！咦，我也一下子被弄糊涂了。而且，我也不认为哈姆雷特更清楚！

是啊，“生存还是死亡”，这的确不是一个问题。被谁害死——这才是问题的所在！

“中国制造”到底怎么了？

??

“零缺陷缺失症”

我是做质量管理的，每当我与企业的管理者们谈及质量，他们总会笑曰：“当然，质量是我们的生命嘛！”我说：“可你们总是在玩命啊！”他们一般都会笑出声来：“毕竟，这命不是美金，不是吗？”

当时，我特别理解鲁迅先生说出“哀其不幸、怒其不争”时的心境。中国巨大的机会市场，加上企业领导者们骨子里的“普天之下莫非王土”的情结，以及华尔街打开的“贪婪与邪恶”的潘多拉之盒，从而使其个个只想着拼命地“做大”、“做快”，游走于政府、市场、企业和消费者之间，用“红顶商人之心”和“兵家阴柔之术”追求着“财富 500 强”的帝国梦想。做企业只是手段，包装上市去圈钱也只是技巧，而目的，似乎只是为了证明自己“很大”、“很强”！

我见过不少“著名企业家”实际上就是这么复杂而又单纯的。虽然用官话说，他们是在“做企业”。但事实上，他们仍是在“跑江湖”，其本质上就是在“赌人生”，如果用我的话说，那就是——“玩命”！

因为他们唯独在关键时刻对质量“失去记忆”，因此要了消费者的命，结果消费者就会联起手来，向你“索命”！这样的例子数不胜数，但抱持“赌徒心态”者们却对此不以为然——即使是在日本乳制品业的百年老店雪印公司轰然倒下，阜阳“大头娃娃”事件还依然历历在目的时候！

人们不禁要问，乳品业“黑名单”如此之长，到底怎么了？我的答案是——“零缺陷缺失症”。

实际上，在人们的调侃中，早已经描绘出了这种叫做“中国制造”的“迷圈”：“从大米里，我们认识了石蜡；从火腿里，我们认识了敌敌畏；从咸鸭蛋、辣椒酱里，我们认识了苏丹红；从火锅里，我们认识了福

尔马林；从银耳、蜜枣里，我们认识了硫磺；从木耳里，我们认识了硫酸铜；今天“三鹿”又让我们知道了三聚氰胺的化学作用.....”

如果我们再把其中提到的每一件事情标上时间和企业的名称，将会更加让人们目瞪口呆，无言以对！

几乎每年都有一些曾获得“国家名牌”称号的企业在质量上翻车，而消费者似乎也表现得很宽容或健忘，从而使得媒体的报道就像上演一出相同主题、不同人物的冗长的电视连续剧。

这些事件，整体来说实际上就是我们“中国制造”的质量管理水平的真实写照和缩影。我这么说是负责的，而且是有实证依据的。起码，目前中国还没有谁可以比我更加了解各类企业的质量管理状况。简单地说，这种缩影与这次华尔街风暴颇为类似，都是因“价值观缺失”和“结构性缺陷”而引发的。

所谓“中国制造”在质量管理方面的“结构性缺陷”，说的是企业及其利益相关者、政府监管部门对质量的低层次的思考、支离破碎的运作以及机能失调式的“战争心态”，尤其是对“零缺陷”的幼稚病使然。

所以，当 21 家企业承诺要加强质量控制、进行全检的时候，不要太天真，因为他们是不可能把所有的人都拉上去筑堤，去堵那岌岌可危的“堰塞湖”的，更不可能持续做下去。

同样，当政府监管部门在市场上进行抽查、派工作组去督导、动用国家机器时，也不要太认真，因为这只是他们为了完成某项任务而采取的一种彻彻底底的“救火”行动。既然是任务，那就索性把形式搞得漂亮些、声势搞得大些，然后，抓几个“不法分子”交差即可。没过几天，一切就又恢复了正常。

事实上，这种运动式、“严打式”的方式，既不可能持久，也难以做到“打防结合”。就好比北京的生活环境，奥运一结束就要重新经受以往的煎熬。人们当然渴望蓝天，但渴望与现实之间永远间隔着一段距离。

这边按下葫芦，那边又起来瓢。这不仅是危险的游戏，更是透过“三鹿事件”让我们看到“中国制造”的“勇敢者”的玩命游戏。“三鹿”们刚刚“唱罢”，下一个登场的又会是谁呢？这才是令人焦虑的呀！

所以，我说，“三鹿事件”对于我们“中国制造”和“中国质量”来说未必是件坏事。这绝不是在说反话，它的确对于政府、企业和消费者来说是一次警示和震撼，只是代价太大了！因为它看上去更像是一出活生生的“中国知名企业历险记”，所有与企业利益相关方和各级政府监管方的通病都在此一一呈现，并被不断

放大，直至彻底把其丑陋的一面暴露在太阳底下。

后来，我又应邀到中央人民广播电台做了一次网络直播，不同的是：这一次，我既谈到了食品的质量问题，更谈到了“中国质量”的典范——航天品质。这次节目播出后，同样也受到了颇大的反响。

政府监管的“迷失时期”

“三鹿事件”把北京奥运刚刚树立起来的崭新形象一下子抹上了灰色，全球重新质疑，甚至用面对“华尔街风暴”那样的震惊与焦虑重新拷问“中国制造”。如何引导企业走出困境，帮助消费者重拾信心，人们把目光投向国家质量监管部门。他们期待着：随着国家质检总局领导的引咎辞职，一个“质量迷失的时期”随之宣告终结，而一个能够承载 13 亿中国人民期盼与梦想的“中国品质时代”将适时地拉开序幕。

毋庸置疑，“问题奶粉”的再次出现，是现阶段“中国制造”在现行的企业竞争环境和政府监管体制下的必然产物。事实上，它像一面放大镜，映射出利益相关方的各自真实境况，包括企业经营者、员工、供应商、消费者和行政监管者，尤其是暴露出国家质量监管部门的一些深层次的问题。

所谓国家质量监管的“质量迷失的时期”，大体体现在三个方面：

第一，缺乏清楚的战略格局与有效的保障机制，行为处事没有方向感，因此，无法从全球发展与国家间竞争的事态，以及“中国制造”和“中国品质”的视野与大格局致思，研究中国的质量竞争力地位，借鉴日德以质量创造全球竞争力的最佳实践，制定国家质量推进战略，或重新修订《国家质量振兴纲要》，作为“质量立国”的指导思想。

第二，缺乏质量管理理论和实践的研究，又无意整合全国高校及民间研究机构的力量，缺乏专业管理的历史纵深感，致使工作人员普遍对所作所为“说不清、道不明”，而且至今拿不出《中国质量白皮书》，更遑论研究出版《中国质量史》了。因此，工作中往往忽视质量本身发展的内在规律，过多地依靠行政法规和行政执法手段，高高在上地去“监督管理”，而造成专业精神和服务意识的缺失。

第三，缺乏立法治市，以数据决策的监管体制建设的紧迫感，习惯于就事论事，工作上疲于应付，没有层次感。因此，常常摇摆在“行政”与“市场”之间，出现许多令全国人民倍感痛心的“政府做买卖”、“工作商业化”、“国事变交易”等丑事。

而在这次“问题奶粉”事件中，有关部门再一次迷信检验，居然想当然地公布未检出三聚氰胺的企业名单，从而使得原本是一种数学概率的问题，最终演变成对消费者的误导，让我们更不想看到的是：一些洋品牌也趁机抢占地盘、甚至提价！

为此，我专门写了篇博文《政府部门，别误导消费者》：

人算不如天算，伟大的“北京奥运”刚刚颠覆了国际间对中国的印象，使得他们开始对“中国制造”的形象有了新的认识，不曾想，“问题奶粉”便以铺天盖地之势迎头打来，顿时让惊魂未定的广大消费者目瞪口呆。

接着，国家质量监管部门在公布了被检出含有三聚氰氨的“企业死亡名单”之后，又公布了一份未抽查出三聚氰氨的“企业免死名单”：大多数国外品牌名列其中。很快，我们就发现，面对超市里空荡荡的奶粉货架，那些得以“免死”的企业开始加大宣传力度，甚至提价，来抢占被拱手让出的市场份额——不要忘了，那些上了“死亡”榜的企业们正是为了这梦寐以求的市场份额才铤而走险的啊！我们不难想象，中国乳品业的竞争格局将会因此而改变。此情此境，让我想起恭亲王奕的诗句：“千古是非输蝶梦，到头难与运相争！”

然而，稍有理智者便会忍不住地对政府相关部门说，公布“死亡名单”是认真负责，但公布“免死名单”则不太严肃，而且容易误导消费者。原因非常简单，所有的监督抽查都只是一种数学概率，只能信其有，不能信其无。换句话说，没有查出来，不等于没有问题，但查出来，肯定逃脱不了干系。这是数学，仅仅是对真实事件的一种抽象描述，而非事实本身——任何真实的东西都会让人感到震撼的。

所以，当那些细心的观众在“免死名单”里发现唐山三鹿公司、天津三鹿公司的名字时，不用吃惊，这是概率问题；反过来，对于企业来说，进入“免死名单”只表示“幸运之神”的“恩赐”罢了，更应深怀感激、战战兢兢，以“有则改之无则加勉”之态度，自省自励，去赢得消费者的信任。如果得意洋洋、大肆招摇，则会引起消费者的反感，适得其反。

而政府监管部门以权威者口吻向社会发布信息，则会强烈地暗示消费者：这些是可以放心使用的。这种误导作用是显而易见的。当然，消费者被忽悠了，被查处者掩面喊冤，唯有那些幸免于难者才会张开双臂拥抱这天上掉下来的“馅饼”。

哦，原来馅饼还真是从天上掉下来的！

国家质量监督局（简称质监局）成立之初，采用德国式的产品质量技术监管模式，抓计量和标准化，以及行政技术监督工作，摆脱苏联的管理模式，这些对于当时的中国工业体制与制造能力的确起到了巨大的促进作用。

但是，进入 2000 年以后，中国制造日渐形成一个欧美日的混合体，且以美国的生产模式为主流的局面，这时如果不能适时地降低监管的重心（凡事非质监局出马方可解决），从体制上解决监管的矛盾（比如，工商局在市场、监督局进工厂；地方局与地方政府的利益冲突；监管权利演化成对企业的商业行为等等），以科学发展观处理“看得见的手”与“看不见的手”。

显然，政府质量监管这条“质量链”（Chain of Quality）涉及农业部、卫生部、工商总局和食品药品监管局、工业与信息化部和商务部等，是一个环环相扣的利益链条，每一个节点都是至关重要的。如果像铁路警察各管一段的话，就会“掉链子”，就会出现归责错误的问题，也就会摧毁这条“责任链”，使得老百姓对政府失去信心。而对这一点，温家宝总理说得可谓是语重心长：“信心比金子还贵啊！”

“中国质量”的先天缺失

新华社《高管内参》曾对我进行了一次专访，主任记者王金湘女士希望我能够结合“三鹿事件”，从加强食品安全，提升质量竞争力的视角谈一谈如何从根本上解决中国食品安全，塑造“中国品质”新形象的问题。这个题目虽然很大，但是却很直接，我便借着那个机会重新梳理了一下自己的思路。

我们的对话进行得非常顺利，涉及的问题也远比事前拟定的采访提纲多得多。从“中国制造”谈到质量，谈到乳制品企业，谈到农业企业，谈到商业伦理，谈到政府监管……后来这篇以《杨钢：加强食品安全提升质量竞争力》为题的文章刊登出来后，引起不少人的共鸣。在这里，我特别将这篇文章摘录出来，与读者分享，希望能够藉此引发大家的思考和批判——我们的“中国制造”到底怎么了？

新华社信息北京电（记者王金湘）面对目前我国食品安全中出现的问题及其恶劣影响，美国克劳士比中国学院院长、北京大学质量与竞争力研究中心副主任杨钢博士近日在接受新华社记者的采访中，从加强食品安全，提升质量竞争力，打造中国品质的视角，呼吁“质量立国、强国”，提出用“第一次把正确的事做正确”的零缺陷管理思想，改变国民做人做事的思维方式，从根本上解决中国食品安全问题，提升企业的

国际质量竞争力，塑造“中国品质”新形象。

质量管理存在四大先天的缺失

杨钢博士认为，食品安全问题像一面镜子，映射出我国质量管理的深层问题。透过这些问题，可以看到我国质量管理上存在着的四大先天的缺失，即：

1?认识上的缺失。许多领导干部与企业管理者们对质量管理的认识依然停留在传统的“质量是检验出来的”的质量控制（QC）状态，对“全面质量管理”（TQM）的认识也习惯性地等同于“全面质量控制”（TQC），并错误地认为质量是质检人员的事情。随着 ISO9000 的推广与普及，又片面地以“质量保证”（QA）体系取代质量管理（QM），因此，造成现实中产品大量依赖检验与控制，用解决问题及其工具替代质量管理的“两张皮”现象。甚至迷信检验，造成被检出来一定有问题，没被检出来就没有问题的误导。

2?结构性的缺陷。质量原本包含三个层面——物理层面、事理层面和人理层面；分别对应着质量控制（QC）、质量保证（QA）和质量管理（QM）。它们是一个结构化的“完整性”（Completeness）质量。强调的是抓需求和源头，而非事后的救火和补偿；注重系统的缺陷预防，而非用高压阀按住高压锅。而目前的食品生产企业，基本上没有认识到建立“完整性”质量根基的意义，反而认为头痛医头、脚痛医脚的“救火”式低效高耗方式是一种“大家都是这样做的”事情。这也是目前食品质量与安全出现“堰塞湖”式的救火方式而非系统预防的“防火”式管理方式的原因。

3?系统性的缺陷。质量管理实际上是一条以“质量链”为核心的管理系统，就企业来讲，主张的是从客户端到客户端的“完整性”的价值链；就国家监管部门而言，则是强调一条利益相关方的“责任链”，这两条平衡国家利益与地方利益、全局利益与局部利益、企业利益与消费者利益的链条，使“问责制”有了可操作的平台，也使得市场监管、工厂监督得到有机整合，从而提升政府质量监管人员、企业质量人员的责任感，使其责权利（责任、权力、利益）相匹配；让“打假”和“评优”对企业来说不再是商业行为，从而回归质量本源。同时，这两个链条是食品安全的保障系统，但目前在食品质量管理中存在着链条系统脱节现象。

4?体制上的缺失。就目前我国食品质量政府监管系统而言，由于体制和机制上的原因，造成“市场”与“工厂”、工商业与农业、国家利益与地方利益等方面冲突，缺乏有效而通畅的监管体系及其信息，使得监管成本居高，效率低下；另一方面，监管缺乏战略性，做事往往习惯于在技术层面上就事论事，而且不善利用法制建设武器，往往出现行政指令代替“质量标准”的情况。

质量管理就是竞争力

杨钢博士提出，分析中国食品安全中出现的质量问题，关键是质量管理问题，而质量管理不仅仅是单纯的管理方法与系统，更是一种管理职能与国家间的竞争能力。

世界先进国家的质量管理范例证明，质量就是竞争力。早在 1983 年的美国白宫生产力会议上，就开宗明义地确定了质量的概念——“对一个组织的质量衡量方面的管理与其他任何方面的管理并没有什么不同，它包括战略的形成、目标的制定、行动的完善、计划的不断执行以及运用控制系统对信息反馈进行监控并采取的相应行动。”美国政府明确提出，如果质量仅仅被简单地看作是一种控制系统，那么，它将永远得不到实质上的改进。由此，美国政府大力推行质量管理和政府质量管理，使经济很快就从遭受日本发起的“质量战”打击的低落状态下得到解放并快速发展。其中，美国著名质量管理宗师菲利普·克劳士比倡导并实践“第一次把正确的事做正确”的零缺陷质量管理理念，掀起了全球性的质量革命，奠定了质量与竞争力的领导地位。

杨钢博士师从克劳士比大师，秉承“全球思维、本土行动”理念，领导着美国克劳士比中国学院，推进“第一次就把正确的事情做对”的零缺陷管理的本土化研究与实践，培训了中国航天、中石油、华为、海尔、联想等上万家中外优秀企业。这些企业在推行“零缺陷”管理后成为了具有国际竞争力的企业。杨钢博士分析，农业企业担当着食品安全的重任。近年来国家采取多种措施解决食品质量安全问题，提出“从田头到餐桌”，在源头上解决食品安全的对策，但还是出现问题，关键是缺乏“第一次把正确的事做正确”零缺陷的质量管理体系。

杨钢博士举例说，他曾在北京北四环路南边的小商铺前看到一个醒目的广告牌——“德国品质，绝对放心，日本原装，品质保障”，对自己震动很大。而最近在超市里看到大家在乳制品面前挑挑拣拣，拿起来、放下，又拿起，再放下。显然，在消费者的心目中，质量是信任的标志和诚信的象征。这恰恰触及到中国制造的软肋，同时，也从中透照出“中国品质”的发展方向。众所周知，日本产品曾经是劣质产品的代名词，但他们通过质量管理，极大地提升了国际竞争力和全民生活品质，这也成为举世瞩目的现实；随后，韩国制造、中国台湾制造等也相继演绎了不同国家与地区的“灰姑娘”的故事，而品质就是那只改变产品命运的“水晶鞋”。毋庸置疑，我们只有加强质量管理，提升质量竞争力，才有可能打造出“中国品质”的新形象。

.....

最后，杨钢博士语重心长地对记者说，管理学大师彼得·德鲁克的理念是“管理不在知，而在行”。通过食品质量安全问题，唤醒人们重新领悟质量管理的深层意义，可以使我们平添一种责任感与使命感，在“中国制造”向“中国品质”转型的特殊时期，坚持科学发展观，用“第一次把正确的事做正确”的零缺陷管理战略，固守“比黄金还贵重”的道德底线，构建中国食品质量安全预防管理体系，才是打造中国食品信赖度，提升全球质量竞争力的最佳途径。

由于这篇文章的影响力很大，《科技日报》也专门派记者对我进行了专访，希望我专门围绕着农业企业，尤其是那些“都市农业”企业谈一谈“如何提升农企的质量竞争力”。

我借此专门分析了“为什么农业企业缺乏竞争力”的问题，也在此摘录如下，期望同样能够引发诸位读者更深层的思考：

最近一些知名农企纷纷遭遇“寒流”，使得原本寒气逼人的食品业，俨然已经在消费者的心目中提前走进了冬天。具有讽刺意味的是，这个时候，我们才开始有时间反省：农企到底怎么了？为什么受伤的总是农企？喧闹之后是平静，但仿佛一下子跌回到“解放前”，平静中透着几分无奈和失落，叹息中有许多“假如……”

农企为什么缺乏竞争力？这是个大题目，不能一概而论。不过，要想弄清楚一件事情，最好的方法就是参与到其发展与实施中去，使用“零缺陷”方法中的“企业经营成熟度模型”，就可以让我们进入企业的运营与操作层面，具体地衡量与分析它们存在的状态，有什么好消息，有什么坏消息等等。

它基本上是从三个界面，也叫“3P”来评估的，即人（People）、过程（Process）和利润（Profit）：

就农企而言，人的方面，包括理念、意识、素养、团队建设和管理风格等；过程方面，则包括流程、程序、知识、标准和运作能力等。显然，这两个方面的“成熟度”是处在较低水平的，必然也会造成利润的波动。那么，为什么还会有高利润的时候呢？别忘了，我们中国是一个机会市场，有时候抓住了机会，不用管理也能有很高的利润，甚至会成为“龙头企业”，但是这绝对不是常态。不过，却因此造就了一批怀抱“投机主义”情怀的人，他们懂得如何寻找投资机会，自然会把回报（利润）摆在第一，数量（销售）摆第二，然后就是成本，至于管理、标准、流程什么的，尤其是质量，基本上不在其考虑的范围内。

可想而知，当面临我们常说的“质量、成本和交付”产生矛盾的时候，谁会是第一个牺牲品呢？当然是质量。这也是为什么近来农企在质量方面纷纷“跳水”和“溃坝”关键所在。

至于大家看到的，诸如农企观念保守、头脑僵化，产权不清和治理结构不规范，产品档次低，经营机制落后，市场开拓意识差，不注重人才和科技的开发，而且，农业标准化落后，农产品质量监测手段粗陋等现象，都是一些管理表象，其背后是对“质量管理”的本质，尤其是对“管理质量”的本质的误区与迷思。

因为质量的本质就是价值创造，是让客户感到“物有所值”，是客户、供应商和企业员工眼中“诚信”的象征，是可持续的创利和形成竞争优势的保障；反之，就要付出代价——全球统计表明：质量代价高达企业税前利润的3~5倍。这才是我们在“冬天”开源节流的着力点！

这就是为什么人们把抓数量叫做“做大”。把抓质量叫做“做强”的原因。朱镕基总理曾经一针见血地说：“质量管理是企业管理的纲。”纲举目张，同理，质量与利润不能本末倒置，更不能舍本逐末。总之，抓质量，确实是“一本万利”之道，实施“都市农企质量工程”才是冬去春来的应对之策！

商人为什么要学哲学？

记得在“三鹿事件”之后没多久，我应邀参加了欧美同学会在长安俱乐部举办的“商界—名家午餐会”。午餐会由欧美同学会暨中国留学人员联谊会副会长、商务部中国国际经济合作学会副会长王辉耀先生主持，长江商学院创始院长项兵博士作了《中国企业的全球化》的主题演讲。我之前曾与项博士有过多次面之缘，便在席间过去和他打招呼，并向他请教关于“三鹿事件”折射出的中国品质的问题。记得他当时摇头苦笑，说：“这个问题很复杂，一下也说不清楚。”后来在演讲的问答环节，也有人问到此话题，他依然摇头苦笑，说：“这个问题很复杂，已经是企业价值取向的大问题了。以后再说吧！”我本人是非常钦佩项博士的，出席这次午餐会，多半也是冲着他来的。他是个个性十足，敢于直言的人，他领导的长江商学院也同样个性鲜明，善于创新的团队。然而，他此刻欲言又止，说些外交辞令，让我觉得有些失望和不甘心，便想在私下找他谈谈，可惜的是他回答完问题后，便匆匆地赶往机场了。唉，又是一个“国际化”的空中飞人！

在回家的路上，我仍在思考这样一个问题——到底是什么让这位曾敢于直言的学者选择了沉默和回避？要么是没有想过，要么是没有想透，也许，是想的太透了！毕竟，这位倡导中国企业家人要“站在月球上看地球”的学者起点太高了，许多人还是无可奈何地蹲在地下琢磨世界地图呢！看来，让这位学者说出口的，正是需要先在地球上解决的大问题，那就是——大大小小的企业都在拼命地成长壮大，却不问“为什么”

么”的问题，企业管理者们每天都为工作殚精竭虑、四处拼搏却不清楚“目的何在”的问题。虽然，德鲁克先生已经对此有过精辟的论述，克劳士比先生也以“三个代表”的通俗说法给出了答案，但是，现实的问题似乎远远没有那么单纯。

经济社会也应该是让学经济的人出人头地的时候了，当然，也应该支持他们把经济系改为商学院或管理学院，然后，从做经济研究的人，更名后变成“经济学家”，扬名立万，挥斥方遒，虽然有些找不着北，但依然令万众仰慕！

这些年，国家经济的快速发展，也使得他们的声音在各个领域都余音袅袅，不绝于耳。加之美国经济学家们的强势影响，尤其是华尔街的巨大魅力，我们已经把“经济学家”掌管国家的发展政策，尤其是金融命脉当作了与国际接轨。

然而，当国内的一大批银行行长“前赴后继”地锒铛入狱，好比狂风吹走了蒙在“经济学家”脸上的美丽面纱，让人们看到了不想看到的东西，于是，开始逼问——经济学家到底缺什么？

就经济谈经济看上去很美，一旦价值观缺失，无异于自毁前程，正如管理的“三个层面”所说的，知物理、明事理固然重要，一旦人理不通则万事休矣。同理，也从来没有单纯的商业，也不能就商业谈商业的。所以，我们不得不思考另外一个异曲同工的问题——商人为什么需要哲学？

这个问题原本是由美国当代最有影响力的“理性利己主义”思想家安·兰德博士（Ayn Rand）在 1961 年提出的。随后，兰德博士与伦纳德·佩柯夫博士共同出版了同名专著《商人为什么需要哲学》。兰德博士针对人们用“利他主义”和“自我牺牲”的道德伦理把商人视为自私自利的“邪恶奸商”的情况，鲜明地提出“理性利己主义”的主张，公开倡导“自私是美德”。

佩柯夫博士也说：“从本质上说，美国是由利己主义者所创建。开国之父们预想的这片大陆是自私自利和追求利润的——也就是一个自力更生者、个人、自我、‘我’的国家。然而，如今，我们到处都能听到相反的观点。这就是你必须做出的哲学选择。”

因此，他们认为：“商人必须是世俗的，他们关注物质利益。从支配生产线的物理规律，到冷漠严酷的财政账户之事实，商业都是一项注重实利的事业。这就是为什么在中世纪不可能存在商业的另一个原因——不仅自私自利，而且包括俗心，这些都是重大的罪恶。”

如果仅仅了解到这些，你会倒抽一口凉气——这不就是华尔街推崇的“贪婪哲学”吗？难道是他们思想的源头？你如果再看到一些文献，说某著名的华尔街投资大师在其经典著作里热捧兰德博士，连风光无限的格林斯潘先生也在《纽约时报》上撰写书评推荐兰德的论著，那么，你基本上已经把兰德给“判刑”了。

好莱坞曾拍摄过一部名为《华尔街》的电影，被誉为是商战电影中的经典之作，同时，这也是一部在金钱挂帅时代毫不掩饰地为人类的贪婪欲望辩护的一部主流电影。不知怎么，看过这部电影之后的很长一段时间里。我都感到很不舒服，也思考了很多问题，还索性找来影碟看了很多遍。终于让我想明白了——我之所以对由迈克尔·道格拉斯扮演的华尔街大鳄感到害怕，是因为他非常真切地帮我撕下了商人们那一层“温情”的面纱。在那个金钱至上、利益至上的社会，上到政界领袖、商界人士，下到普通民众几乎都是实用、趋利，趣味寡寡。而现实中的主人公们则为我们还原了他们倡导“贪婪是好的，贪婪是对的”生活理念的真实面目！

作为一名“生在红旗下、长在新中国”的部队大院里出来的“干部子弟”，我从来没有停止对“真、善、美”的追求，也未曾忘记“位卑不敢忘忧国”的古训。当初我怀着“产业报国”的理想下海经商，骨子里对那些自私自利者和唯利是图者充满了鄙视和不屑，内心深处就认为“贪婪是恶的”。所以，当我了解了华尔街把“贪婪”当作社会进化的动力和企业生产力的解放者之后，可想而知，这对我的观念冲击有多大。虽然我不能接受它，但因此更加了解了美国，更加了解所谓“资本家”的逻辑，一下子反倒认为那帮“可怕的”家伙们不那么可怕了，甚至于变得“可爱”和“可笑”起来了！

也许，正因为如此，直到现在我也对那些“金融家”、“投资家”们兴趣缺缺。2008年，当的金融风暴席卷全球，美国的银行巨头，尤其是投行“巨无霸”们陆续倒下，金融丑闻络绎不绝之时，我受邀前往重庆参加商务部和重庆市政府联合举办的“首届中国服务贸易大会”，并受到前商务部长、重庆市市委书记薄熙来的接见。许多投行的驻华代表也出席了会议，虽然他们依然是主角，但在他们发言时，已经看不到昔日“指点江山”的意气风发与万丈豪情，却多了几分谦虚和谨慎。倒是那些前来引资的重庆市大型国企的负责人们显得很傲慢。主持人说散会后大家可以留下来互相接洽，但他们简要的介绍完公司及项目情况之后，基本上都开溜了。我当时觉得很不解，认为这样实在太有失礼貌了，后来还是一位高科技企业的老总给了我“指点”：“他们以前就是这样对待我们的，而且比这过分多了，真是风水轮流转啊！”我发现他说这些话时，丝毫不掩饰某些“报复”后的快意。

如今，似乎全球的金融业都遭到了“报应”——中国的除外，不仅没有变得灰头土脸，反而意气风发，

纷纷干起“趁火打劫”的生意。而那些财大气粗的商人们，一个个荣登“富豪榜”之后，便摆脱不了“黑幕”、诉讼、牢狱等魔咒，尤其是那些首富们。人们又不得不换一种角度重新去思考兰德博士的问题了——商人们到底缺少什么？

对于这个问题，兰德博士又给了我们很好的引导。她说，商人们固然热爱财富，但是如果依据其财富的来源和获得财富的方式划分，你会发现，一些商人在热爱创造财富，另一些人则热衷于挥霍财富。于是，兰德博士把他们称之为财富的“创造者”和财富的“占有者”，并且毫不掩饰地赞美前者，而蔑视后者。兰德博士认为，财富的创造者是发现者，他将其发现转换成物质产品。最为重要的是，财富创造者也是发明者和革新者，他们性格中最明显缺失的品质是顺从。对财富的创造者而言（对艺术家也是如此），工作不是一项痛苦的义务或者谋生手段，而是一种生活方式。因此，在他们看来，生产活动是本质，是存在的意义和乐趣，是充满活力的状态！

而反观那些财富的占用者或许可能成为政治家，或者是“寻求捷径的商人”，或者“通过政府恩惠而变得富有”，因此，他们的“本质特征是其社会依赖性”，其“根本目的就是得到一份由他人创造而自己不劳而获的财富份额。他们寻求变得富有，但不是通过征服自然，而是通过操纵他人；不是通过知识和努力，而是通过社交策略。他们不生产，却要参与重新分配财富，只不过是已将已经存在的财富从主人的口袋转移到自己的口袋。”

所以，“只有财富占有者才雇佣私人广告人员，才为了吸引公众注意而故作姿态。只有财富占有者才以粗俗的方式炫耀、展示自己的财富，渴望‘威信’和关注，迫切地赖在咖啡馆社交圈的边缘不走。财富创造者并非如此热衷于财富。对他们来说，财富只是达到目的的一种手段——拓展其活动范围的手段。大多数财富创造者对奢华的生活漠然处之，他们的生活方式与其财富相比，其简朴程度令人吃惊。”兰德博士说，她为此专门请格林斯潘先生大胆地估算，美国商界里，那些真正地财富创造者到底占多大比例。“他思考了片刻，有点伤心地回答：‘在华尔街——大约 5%；在工业界——大约 15%。’”

其实，兰德及其后继者们已经给出了答案。那就是——真正的商人是需要对三个哲学问题给予解答的。这三个根本问题是：“存在什么？你是如何知道的？你应该怎么做？”对于这三个问题，存在着两种不同的答案：

美国的开国之父们的回答是：存在什么？——答曰：“在这个世界，也就是大自然（上帝只是一个旁观者）”；你是如何知道的？——答曰：“理性是人类唯一的先知”；你应该怎么做？——答曰：“追求你自己的

幸福”。

而大部分固守“文化传统”的人们回答是:存在什么?——答曰:“另一个实在”;你是如何知道的?——答曰:“依靠信念”;你应该怎么做?——答曰:“为社会牺牲自己”。

于是,这两种答案,自然产生了两种不同的结果。前者是资本主义、自由和个人的权利。“这带来了一个世纪的国际和平、商业智慧的兴起,从而导致工业和繁荣的急剧增长。”后者则是“对资本主义的加速瓦解及其所有征兆负责——逃亡政府践踏个人权利、经济混乱的不断增加、全球种族冲突和国际恐怖主义,从而使商业受到持续和系统的攻击”。

所以,为了避免商人的“灭绝”,他们呼吁每一个商人都必须做出“哲学选择”——因为“你最终的成功或失败取决于这些问题”。

当华尔街推崇的“贪婪哲学”崩溃,引发全球至今未果的经济大危机,我们的商人们更加需要回答这个简单而深刻的问题——商人为什么要学哲学?

对于上述三个根本的问题,是到了给出自己答案的时候了。

第二章

如何摆脱中国制造的窘境?

一个变革,就像一扇窗口。通过变革的窗口,我们不禁要问:“这能否变成机遇?这一新事物是真正的变革,还只是一时的潮流?”.....如果你从一开始便将变革看作是威胁,你就永远不会有任何创新。

——彼得·德鲁克

管理的基本工作就是创建“有用的”和“可信赖的”组织,而不是把时间浪费在用一些缺乏定义的大写字母进行组合,以逃避实际的繁重工作上,以及忙于使用技术方法去解决他们也不明白的“质量问题”。

——菲利普·克劳士比

历史走到今天，人们突然发现全球居然都不会制造了！于是，巨大的机遇摆在了“中国制造”的面前。好莱坞甚至用风靡全球的灾难片《2012》来预示“中国制造拯救地球”的情景，在影片结尾部分，代理指挥官看到如期完工的巨型方舟，惊叹道：“选择中国没错，交给其他国家不可能完成啊！”

是啊，历史把“质量复兴”的重任给了中国。然而，我们自己却要扪心自问：“面对机遇，我们准备好了吗？”

答案并不乐观，因为我们的确还没有准备好，不是物质上的，主要是精神上和理论上的。无论是政府主管部门，大中型企业，还是从事实践和研究的个人，我们似乎都一时无法从“被胜利冲昏了头脑”的眩晕中清醒过来，更无法找到并适应“做老大”的感觉，基本上是处在被动反应和摇摆不定之中的。这也在一定程度折射出“中国制造”所处的窘境。

“中国制造”的蜕变

??

奥运与“中国品质”的盛宴

如今，“中国制造”越来越彰显出其独有的魔力。2009年的金秋十月，俄罗斯总理普京来到北京，邀请中国帮助他们发展高速铁路。十一月，古老而现代的北京城以大雪过后的湛蓝天空迎接提出“向中国学习”的美国总统奥巴马及其白宫要员们，他们也诚心地邀请中国帮助美国建设“更坚强的智能电网”。对于这些，稍具历史感的人都不免会感叹——这的确是一种象征，历史正在发生大逆转，开始颠倒过来了啊！

我们再看几个“中国制造”的标志性“产品”——神舟飞船、北京奥运、国庆阅兵。世人基本上已经开始对“中国制造”的形象产生逆转，因为他们在这些产品的背后，感受到了一种民族精神、一种品质的力量。更加奇妙的是，他们发现，保证“神七”品质的是“零缺陷”，支撑奥运品质的是“万无一失”，而保障大阅兵品质的则是“零偏差”，于是，人们一下子开始把关注的眼光聚焦在“零缺陷管理”上了！

在这里，我想谈谈那一场让世界叹为观止的北京奥运。透过我们办公室的玻璃窗，时时都可以看到国家体育馆——鸟巢，从建设中的到使用中的，姿态和色彩各不相同。因此，常常可以听到办公室的同仁们

发出那一声声或羡慕，或自豪的赞叹之声，更使大家平添了一种责任，于是，大家不约而同地说：“每天坐看窗外的鸟巢，不如起来为奥运‘中国品质’加油！”于是，这句话就作为提醒出现在学院的网站上。

随着 8888“中国幸运日”拉开了“奥运 Party”的大幕，中国送给了世界一个大大的惊喜和震撼——恢宏壮观的开幕式，让世界更加深刻而直观地认识了有着悠久历史和五千年文明的中国；一个个不断被打破继而重新创造的世界纪录，让人们惊叹于中国北京的神奇魅力与魔力。当看到我们的奥运健儿一次次地站在最高的领奖台上，听着国歌一遍遍地奏响，国旗一次次地升起，内心升腾起来的，是无限的自豪与振奋。

世界给了中国“十五天”，而中国献给世界的却是“五千年”，让人们尽情享受奥运带来的快乐的同时，享受着华夏古国的文明与现代，享受着由“中国制造”的北京奥运的品质。

因此，我有充足的理由认为，北京奥运的成功，实践的是“中国制造”的跨越，彰显的是“中国品质”的觉醒，迈出的是成就“中国品质”的康庄大道！

1?中国“功夫”。虽然《熊猫功夫》在奥运之前借势而发，全球票房飘红，彰显出“中国元素”在好莱坞的手上的“烹饪”功夫，但那是典型的“美国制造”的功夫。可是，奥运开幕式，则以纯正的“中国制造”让全世界的人们把“震撼”、“不可思议”、“美轮美奂”、“无与伦比”等词句全部用上了。这种气势恢宏且内敛亲和、科技与艺术水乳交融的中国产品，必将颠覆那些将“中国制造”妖魔化、政治化的想象力。

2?中国文化。整个奥运体现出这样一种清晰的图画——回归传统文明，寻觅和谐精神；远古与现代的共荣，现在与未来的共生。奥运期间，北京城最火爆的地方是大栅栏、什刹海、潘家园、老舍茶馆，还有 798 和秀水街。有报道说：“奥运村里运动员最喜欢的食物是——北京烤鸭。”我们学院旁边那家全聚德烤鸭店，就总是人满为患。有趣的是，有大报记者统计后说：“北京城有两个地方是各国领导人去的最多的，一是奥运村，另一个是秀水街。”

3?中国产品。如果整个奥运就是一种中国产品，那么，它以“零缺陷”的工作标准和追求卓越的激情，已经把奥运的质量标准提高到了前所未有的高度。“鸟巢”被公认为一种新的建筑标准；“水立方”则成为制造世界纪录的流水线，被叫做“魔方”；奥运开幕式更是达到难以企及的境界；而那些奥运赞助商们呢，虽然累点儿、苦点儿，但形象夺目、销量剧增。

伊利的张总那段时间一直都坐镇北京，事后，她告诉我：“奥运会刚开始的时候，他们被告知不用备

货，说老外不会喝你们的牛奶。可开幕式之后，订单像雪片一样源源不断地飞来；联想的杨元庆自豪地告诉媒体说自己十分庆幸助了奥运；还有 Haier 等等。最有趣的是“李宁”和蒙牛，虽不是指定赞助商，却能让老百姓自然而然地认定他们就是赞助商，尤其是当年的“体操王子”李宁，随着他在开幕式上点燃圣火，他在香港股市上的身价瞬间就猛涨了 2 亿港元.....

4?中国魅力。体现在把西方的 Party 变成全球的盛宴；把一直由政客和商人主导的奥运变成了全员参与的奥运；把由体育竞技为主的运动变为了政治、经济和文化的催化活动.....这不仅体现在出席的各国领导人和政要的数量，还体现在参加比赛的各国运动员的数量，以及夺得金牌的国家和地区分布的数量上。而且还出现了许多梦幻般的奇迹——美国菲尔普斯的“八金”，牙买加的男女“飞人”，中国体坛“常青树”郭晶晶和张宁.....还有许多长年无人企及的极限记录被突然打破并大幅度地提升。当然，更大的惊喜出现在许多如蒙古、印度、新加坡等国家的奥运金牌“零的突破”之后的举国欢庆以及之后对奥运抱持的热情。

“奥运，中国造”！我们从中分明看到打造“中国品质”的全部因素——高层督战、全员参与；科学规划、新旧并举；过程控制、风险防范。奥运的品质，不正体现出了“亲和”、“包容”、“科技”和“绿色”吗？也许，此时唯有大声称赞“酷”，才是对“中国品质”的致敬和礼赞！

变革——“中国制造”的质量主张

我一直在向各级管理者传授质量“三个层面说”，亦即“物理—事理—人理”三分法以及相对应的能力与支撑系统，即“QC—QA—QM”。道理很明显——质量是“控制”（QC）不出来的，也是不可能靠所谓的体系“保障”（QA）出来的，这些都只是技术活动而已，真正的质量是“管理”（QM）问题，也是关乎沟通与领导力的问题，关乎客户、员工与企业是否有价值的问题，更是关乎一个组织的信心与可信赖的问题。

说这些，恐怕会有许多人不以为然，甚至产生误解。因为由己推人或关起门来谈“质量”，还是会觉得“QC”来得令人踏实，而“QA”也容易上手，起码人头攒动、大呼小叫让人放心，文档高摞、手册成山则让人有成就感。这也难怪“QC”会有一种保守的倾向。由此看来，“QA”具有改良的味道；而“QM”则是充满创新和文化变革的意义。

现在，请大家和我一起回顾一下“2008 年美国总统大选”的过程。以保守见长的共和党，很快就推选出了他们的候选人麦凯恩——一个“极端保守主义”者，主张维护布什政府的政策，尤其支持向伊拉克增兵，甚至说如有必要，美军应在伊拉克驻扎“一百年以上”；而在作为反对党的民主党内，则出现戏剧性的变化。

最初，候选人之一、曾经的“第一夫人”希拉里·克林顿在党内支持率高达 53%，年轻的黑人候选人奥巴马为 20%，仅高出位居第三的爱德华七个百分点。同时，CBS 和华盛顿邮报的民调表明，在全美的黑人中仅仅只有 20%看好奥巴马，而有 60%是打算把票投给希拉里的。显然，人们更加看好强调系统保障和经验的希拉里。

有意思的是，有统计表明，如果说出生于六七十年代的选民倾向于把票投给希拉里的话，那么，出生于四五十年代的选民则更加追捧麦凯恩；看来，问题的焦点就集中在那些代表美国未来的出生于八九十年代的年轻的选民身上了。面对美国经济的“糟糕表现”以及布什政府的“无力回天”，无法容忍这样的现实的美国人把希望寄托在了下一届总统的身上，尤其美国的年轻人开始思考他们的未来了。于是，他们纷纷地站了出来！

这时，作为最年轻的候选人，奥巴马顺达民意，勇敢地提出“变革和希望”的主张：“Change——We Can Believe in!”号召新一代的美国人站出来一起来改变这个国家：“Let's Change this Country!”

2008 年 6 月 5 日，奥巴马获得 2114 张选票，远远超过党内提名的 2025 张选票。

作为质量管理者，我关注的不是所谓的“首位女总统”或“首位黑人总统”这样的名头或新闻由头，而是在观察美国面临转折的关头，那些处在风头浪尖上的人物们的选择与主张。到底是“QC”、“QA”，还是“QM”？我渴望在这次美国的大选上看到质量的光芒，看到人们久违的“文化变革”一词重现澎湃的力量与勃勃的生机，看到质量回归后的人性光辉。

为此，我一直关注希拉里与奥巴马之战。在美国的时候，我每天都会看厚厚的报纸。因为我担心希拉里会偷巧地取胜——因为“QA”具有一种欺骗性，它往往把自己的保守倾向包裹在改良与经验的豪华外衣里。有几次，我几乎要为美国年轻一代担忧了，然而，峰回路转，奥巴马笑到了最后，我也因此对“QM”充满信心！

因为，正如奥巴马的主张：Change——We Can Believe in!我希望这应该是同样身处转折关头的“中国制造”的质量主张。

不过，我看到国内更多的高管们在对待质量问题上，不过是“叶公好龙”而已。他们可以大谈特谈质量与文化变革，可一旦要动真格的，就不知道龟缩到哪里了！当然，面子上，他们还是要高举“质量大旗”的，

只不过上面写的是只有“QC”和“QA”，而不见“QM”。

还有这么一个细节：当希拉里落败之时，共和党的候选人麦凯恩居然站出来呼吁希拉里的支持者转而支持他！不要以为麦凯恩疯了，他只是太聪明了——竟然看到了“QC”和“QA”具有内在的一致性。

所以，我更有理由向你们发出召唤了——来吧，让我们以“变革”的名义参加质量管理的盛宴！

面向春光，结束质量的“冷战思维”

??

扛起“品质”的大旗

“克劳士比”来到中国，即把“使命”确定为“致力于把‘中国品质’塑造成为可信赖的国际新形象”。十余年来，我们更是不遗余力地张扬着“中国品质”的力量，并挖掘其背后的力量源泉。

在“2009 年克劳士比中国峰会暨学院十周年庆典”上，来自中外的政界、企业界和专业人员们，不仅高度赞誉我们对“中国品质”所做出的努力，而且还集中展示了各龙头行业的品质力量，比如，中国航天、中国远洋、一汽轿车、中国石油、中国南车、中国商用飞机、中国电子和中兴通讯等等。著名的质量大师费根堡姆博士还专门发来贺电，以表达他对“中国品质”事业的期许。

这几年，我努力通过各种形式、利用各种场合为人们揭示“品质”的真相，以真诚的心致力于推动政府、企业和各级管理者去做他们必须要做的事情，虽说人微言轻，却深知“匹夫有责”的意义，须臾不敢懈怠，但令人欣喜的是，当今世界的大变局，让更多的国人再一次惊叹于毛主席他老人家的豪情与预言能力——“现在世界上的形势，不是东风压倒西风，就是西风压倒东风。”

不过，还有一个被忽视且“隐形的”大问题——产业界的“质量思想解放”。换言之，就是如何面向春光，结束质量的“冷战思维”。

2008 年 2 月 28 日，随着又一颗 20 世纪的“质量巨星”——朱兰博士的逝世，21 世纪的质量天空越来越呈现出无明星化、无焦点化和通俗化的特点。朱兰博士以其 103 岁的高龄以及孜孜不倦的追求，为后代流

下了丰厚的精神遗产。如今我们铭记他对现代质量管理所作出的杰出贡献，自然会一致地认为，朱兰博士作为现代质量之父，绝对是当之无愧的。美国质量协会（ASQ）曾经为大师做过两件非常有意义的事情：第一件事就是在他 80 寿辰时，为他组织了一次巡回演讲；第二件事则是在大师百岁的时候，为他举办了一个纪念庆典，目的就是为了使这位“首席质量架构师”的思想和方法能够得到传承和发扬。

确实，我们中国人自古就有“红白喜事”之说，朱兰博士以百岁之龄完成了灿烂人生的谢幕，这对他的家人和我们这些一直把他奉为偶像的人来说，遗憾中也透着一种欣慰。而对质量界来说，这也不啻为另一种欣慰：伴随着巨星的陨落，往往意味着打开了新星冉冉升起的机会之窗，意味着变革与创新的开始，意味着业内将会出现短暂的不安与新的整合。

原本，在企业界是没有什么界限或门派的，只有绩效为王、优胜劣汰的规则。随着网络经济及其技术把世界“变平”之后，人们面临激烈的全球化的竞争，变得更加实用主义和急功近利，在利益的驱动下，使得各种技术和方法越来越融合——所谓创新，实际上是对这种变化的倡导，以及在合理化大旗下最好的理由。

但是，有一股暗流是要引起大家充分的注意的，那就是——“冷战思维”，有你没我的二元心态，它不仅表现在当今的政治界，同时，也表现在全球的质量界。如果说它是一种封闭心态和思维的体现，那么，欧美政界，尤其是媒体界对中国和俄罗斯的敌意，特别是这次对“西藏、新疆的暴乱”事件，将这种偏见与恶意表现得淋漓尽致。

而中国的和平崛起，对于当今世界以多元对抗二元，其意义自然不可估量。同样，就质量而言，朱兰博士的离去，理论上应该具有“推倒柏林墙”的含义，有助于打破内部狭隘的壁垒，有助于拓宽他的徒子徒孙们的精神视野与发展的目光，更加有助于加快各种方法与思维的融合。

业内人都知道，朱兰博士对于克劳士比先生是一直“不接受”的，认为他是一个来质量界“瞎捣乱的坏小子”，甚至曾经发动业界人士掀起了“驱克运动”。但对于克劳士比先生这种企业家出身的质量大师，企业是张开双臂、极为欢迎的。再加上克劳士比先生用自己的理论和方法经营自己的机构——“克劳士比学院”的巨大成功（全球第一个上市且在 36 个国家提供六种语言服务的教育和咨询机构，以及受到一半以上的“财富 500 强”企业的追捧，）不仅没有弥合，反而加强了“理论学派”对“实践学派”的嫉恨与排挤。后话自然不用说了，美国质量界渐渐形成了“冷战思维”。好在，欧洲的几个质量大国之间没有出现这种“流感”，而日本也因为戴明博士的主导作用，变得多元化，起码是“戴明—朱兰—克劳士比—石川馨”的四分世界。

而在中国，多种经济成分并存以及“世界工厂”的地位，一直在企业界形成多元化的局面，而且，越来越呈现出相互融合的趋势。然而，质量界的“遗老遗少”们依然发出迂腐的尖酸味，并利用企业界对质量的缺失，而“拉山头”、“树门派”，发出误导信号，从而达到私己的目的。

这种情况该结束了！中国的崛起，一定以“中国品质”作为表征。这就要求我们全体质量界人士联合起来，形成一股“第三方力量”，认真研究中国企业的实际，发展一种既具中国特色、又具普世性的“中国品质理论”，从而对人类做出应有的贡献。

所以，今天我们缅怀一代大师，不仅是为了纪念与传承，更是为了扬弃与创新；不仅是为了质量界，更是为了企业界；不仅是为了美国品质，更是为了中国品质和世界品质，这些都应该是我们辈须为之付出终生心力的！

零缺陷

我曾在电视台作过一次《三问零缺陷》的专题演讲。开篇就是“啊！零缺陷”后面是三个问号；最后，依然是“啊！零缺陷”不过后面是三个惊叹号。但在现实中，却没有改变符号这么简单的事情。人们一听到“零缺陷”三个字，马上就会把它想得很复杂，而且还要伴随着一大串问号。有人甚至这样问我：“杨老师，你认为零缺陷本身有没有缺陷？”我回答他：“当然有，这就是我为什么四处解释的原因了。”

事实上，从“零缺陷”这个概念产生之日起，人们就被各种误解和迷思所困扰和渲染着。为此，克劳士比曾经用掉将近一吨的纸张向欧美人解释“零缺陷”的本意。表面上不显愠怒，娓娓道来，但很多时候透着无奈——他创造了它，但它却一度失控，变成了一个“怪物”——美国国防部用它掀起一场轰轰烈烈的“零缺陷运动”，就好比电影《侏罗纪公园》，科学家再造了恐龙世界，却被恐龙赶出了家园。

毋庸置疑，这是一个疯狂而又满目“缺陷”的世界。人们甚至想都不敢想把“零”与“缺陷”放在一起。在他们看来，胆敢这样做的，要么是疯子，要么是天才。显然克劳士比是天才。他虽无意效仿盗火的普罗米修斯，但他深知自己这么做将带来什么样的震撼；他虽无意追随被焚的哥白尼，但也预知到由此产生的一场惊世骇俗的“质量革命”……唉，说不尽的零缺陷！

我最大的心愿就是能够帮助人们不再纠缠于它的表面的字眼和表层的意义，不再望文生义，不再张冠

李戴，而是一箭中的、直入本源；我甚至在梦中借来了著名的“奥卡姆剃刀”很有耐心地、不停地刮落掉几千年来积淀在“零缺陷”三个字上的灰尘，一直等着它呈现出本意.....渐渐地，一幅完整而浑圆的思维地图开始显现。对于每一个中国人，你只要走过去正视着它，就会发现有一种幽蓝而深邃的眼光向你投射过来，一下子就深入到了你的心田，让你感到恍若隔世般的亲切，不由得一阵冷战.....这实际上就是一种解码过程中出现的“认同”体验。是中国原初的“无中生有”的智慧与西方“0，1”本体思辨的对接与碰撞；是孔子与柏拉图的对话与拥抱.....

无论你说的是马铃薯还是土豆，其实我们说的是同一样东西；无论你指的是 Beijing 还是 Peking，其实大家讲的是相同的城市；无论你用“零缺陷”还是“0 缺陷”，其实都在描述着同一件事情，那就是绝不接受（0）不符合项（缺陷），或句话说，就是第一次就把事情做对（零缺陷），而不是忙着改正错误，修修补补；是说到做到（诚信），不打折扣，而不是差不多就行，借口越多越好。

因此，零缺陷不是讨论项，更不是可选择项。它是做人做事的基本道理。是常识、是习惯。既然如此，我们就不能端坐云上抽象地探讨诸如“下雨是好还是不好”的问题，而应该脚踏实地，在做人做事的现场“揭示”工作与生活的意义；我们也不能在会议室里谈笑风生地制定球队战略，然后等着球员们自动去“搞定”，而必须在更衣室里，在球场上通过沟通、指导帮助全体球员达成共识，并通过行动去实现目标。

因此，“零缺陷”的焦点不是把资源空耗在“数量思维”（到底几个缺陷比较好？）的争辩中，而必须锁定在接受缺陷还是不接受缺陷的“质量哲学”（0，1）上。这就意味着要把管理的重心调整到“对”和“一次”上，落实到“做正确事”与“正确做事”中；通过转变对待缺陷的态度，无需额外的投入，就可以使现有的资源产生最大的价值。故此，行动与卓越绩效才是目的，而心智改变只是一种策略，建立缺陷预防的系统才是有效的方法。

于是，“零缺陷”有了进一步的行动方向，那就是如何围绕着企业的“三种需要”（员工、客户和供应商）以及管理者所关心的重要问题提供解决方案。你会发现，它们之间的差异是很大的，有的甚至是截然不同的；而表面的差异，实际上映照出工作中的各种混乱与危机。

正如一则故事所讲的：一位哲学家在工地上碰见三个正在干活的工人。他问第一个工人：“你在干什么？”那人说：“我在砌砖。”他又问第二个工人：“你在干什么？”回答说：“我在垒一堵墙。”他又问第三个

工人，回答是：“我正在盖一座宫殿。”

故事所传达的意义非常清楚。然而，在现实中，我们遗憾地看到，太多的人都在那里忙碌着，却不清楚在干什么，只是忙着砌砖；工作没有了目标，生活失去了方向，好比一只冲下激流的小船，失去了控制，只好随波逐流。当管理层在抱怨“执行难”的时候，是否想过为员工安装方向控制杆？当管理者责备手下人“推一下动一下”的时候，是否想过为他们提供一张宫殿的蓝图；管理者组织员工为客户表演，却忘了拿出排戏所需要的剧本。

有趣的是，克劳士比曾经用“芭蕾舞”和“曲棍球”来分别描述两种不同类型的管理风格。但很多人对我说，我们不喜欢“曲棍球”风格，但我们基本上也没有可能按照“芭蕾舞”那样去做。因为好像大家平时都变得像“聋哑人”一般。当然，这里的“聋哑人”只是一种形容，但却是企业的一种真实写照。我不想用类似“是谁把他们变成聋哑人”的质疑惹得他们激动，而是想与他们分享一件令人震撼的事实——在雅典残奥会的闭幕式上，在属于中国、属于北京的八分钟里，由二十余位聋哑青年表演的舞蹈“千手观音”，让全世界为之赞叹！

作为唯一的一位由底层一步步地“爬”到塔尖的大师，克劳士比的方法充满典型的“实用主义”味道——简单、直接、实效。不仅能够帮助优秀企业排演芭蕾舞，而且也善于指导问题企业演出壮观华美的“千手观音”，因为它相信一个球队的最后胜利，除了财务和战略战术外，取决于球队的团结和球员的坚定信念。因此，它训练管理者成为教练，训练质量人员成为助理，并把指挥部放到球场和休息室。这时，讨论如何“由让我做变成我要做”已经没有意义，只要球员们跑动起来，拼抢起来，才有可能帮助和指导他们如何一次做对。否则，就会变成会议室中讨论方案的智力游戏，或是不切实际的沙盘练习。

有一家全球著名企业的中国合资公司，技术领先、制度完善、员工素质较高。却一直被“惯性和惰性”问题所困扰。为此，公司能加大了员工的培训工作。“我们请来的都是世界上最优秀的培训公司”，总经理说，“但我实在不明白，员工总是兴奋两三天，然后就回到原样了，好像什么都没有发生。我甚至请了做情商培训的机构，可是还是推一下，动一下，不推就不动。”

“‘克劳士比’进驻后，通过现场培训与指导，教会了我们如何用正确的概念去正确地做事。”生产总监由衷地说，“每个车间的班组都跃跃欲试，不仅在老师的指导下去完成行动作业，而且大家还自发地利用休息时间免费加班，研讨具体的行动细节。这下有趣了，一旦大家动起来，我们的经理们开始抱怨自己没有礼拜天了。”半年以后，财务部门的统计出来了：各小组均取得了骄人的绩效，其中最高的小组的改进成

果高达 230 万元。

另一家作为全球领先的汽车集团设在中国的合资企业，在中国占有较大的市场份额并拥有极高的知名度。但问题是，由于生产设备先进，久而久之，人们已经倾向于认为设备是工作质量的保障，从而忽视了这种观念所产生的不良后果。“员工们在产生问题时，总是习惯性地认为是别人的问题，是供应商的错”，他们的总经理说，“这样，自然就看不到自己的问题和设备的问题。”

克劳士比帮助他们打破常规的思考模式，从系统预防的角度入手，先硬（设备）后软（习惯），循序渐进地开展“零缺陷”创新活动。“这真的很有效。”车间经理兴奋地说，“人们似乎一下子被激发起来了，纷纷从软硬两个方面去发现问题、解决问题。尤其是管理人员，带头把相关知识用于解决‘习以为常’的难题，为公司节省了大量的成本和投入。”

该公司仅一个车间的统计数据，就足以让大家产生乘胜追击的激情与动力——零件工废率下降 30%，设备故障率降低 12%，生产能力提高 52%，收到合理化建议 231 条，完成防错装置 44 项，累计节约成本 262.8 万元人民币。

习惯的改变是从螺丝螺母开始的，而文化的形成则渗透着点点滴滴的努力。毕竟，正如克劳士比所言：“质量是任何成功的组织中认真的部分。如果不能从思想上与日常的工作生活相融合，就不能产生。质量是结果，不是附属品。管理层和质量人员必须一起工作，在组织的文化中建立它，然后培育它。”

我曾经养过一盆很名贵的花，可不久，我发现它开始变蔫了。我很着急，又是浇水，又是施肥，又是喷药，仍然毫无效果。我感到很郁闷，也很无奈，正准备放弃它时，我的母亲来了，她看到了我那“病入膏肓”、“奄奄一息”的花。什么也没说，只是找来了一把花锄为花松了松土。最后，微笑着对我说：“好啦，它明天就会没事啦！”第二天，那盆名花果然在阳光里向我展现着灿烂的笑容！

这时，我一下子就想到了管理，想到了文化，想到了零缺陷。是啊，“零缺陷”是政策和文化的结果。如果我们关注企业的价值创造，不再纠缠于“零”和“缺陷”的游戏，不再满足于救火式的施水、施肥和喷药，而是为企业“松土”，改变员工的心智与价值观念，树立楷模与角色典范，才能步入“一次做对修正果，零缺陷无限春满园”的宫殿。

我思故我赢：超越梦想，一起飞

笛卡儿有这么一句大家都十分熟悉的名言：“我思故我在。”我思，所以知道那个在思考的“我”存在着；然而，曾经的那个“我”是心神飘忽不定的，必定要经过省思之力，方可产生拨云见日的奇效，达成心安理得的气象。

为此，我专门在我们克劳士比中国学院即将迎来十年大庆的日子到中国革命的圣地井冈山去探微，同时又前往具有全球“质量革命摇篮”美誉的克劳士比质量学院所在地——奥兰多(Orlando)去寻觅。我在克劳士比先生故居旁边的咖啡馆里对老友韦恩·考斯特——美国质量学院院长说起时，他笑言我这是在经历一次“朝圣之旅”。说得一点也没错，这的确是一次让我的身心都经过了奇妙洗礼的“朝圣之旅”。

因此，我向韦恩谈到了井冈山作为中国革命的摇篮，它为什么是把马列主义与中国实践成功结合的起点与经典，还谈到了我们在中国一直致力于把克劳士比思想(Crosbyism)与中国多样化的实践相结合的实践。遗憾的是，他虽然能够明白毛主席“世上无难事，只要肯登攀”的意思，却难于领会“井冈山精神”以及“争取更大的光荣”的真谛。至于“超越梦想，一起飞……”这首歌的妙处，也是无法完全体悟的。因为这不仅仅是一句歌词，更是经过一番思考后的结论。

这一年多来，我都在思考着这样一个问题——一个组织如何才能保持永续成功？在研究过星巴克的创始人霍华德·舒尔茨的自传，并认真地考察过了星巴克在中美两地的分店之后，我居然得出了一个极具悲剧色彩的结论。果然，没过多久，星巴克因经营遇到麻烦，而不得不关闭部分分店，已经隐退的霍华德即将重新出山的消息就传遍了商界……。当然，最大的悲哀则是由“三鹿事件”引发的中国乳制品行业的大“地震”！这更加促使我进一步地深入思考企业的那个谜一样的哈姆雷特“生死魔咒”。

《第五项修炼》的作者彼得·圣吉曾经就“企业寿命”问题进行过研究，结论令人感到很不安：中国企业的平均寿命不超过 10 年！而日本和欧洲的企业平均寿命是 12~15 年，“财富 500 强”公司的寿命通常也只有 30~50 年。这样看来，所谓“成就百年基业”、“创立百年老店”的愿望，的确不啻为一场轰轰烈烈的光荣与梦想的演出，起码也算是一种风花雪月的情怀，尤其是对于浪漫而爱折腾的中国商人来说。

我的一位同事沃尔弗瑞在意大利买了一套老房子，据说已经有 200 多年的历史了。我曾经出钱请父母到欧洲走了一圈，他们回来后最大的感受就是欧洲国家对于历史的敬畏和传统的尊重。在欧洲的一些国家里，那些古老的建筑大部分都保持着原样。即使在历史不算长的美国，你也会惊讶于他们对于“继承与创

新”的理解和诠释。

反观我们自己，所谓“上下五千年”似乎都留在了课本里和梦境里，现实中呢，与古老的历史最后连接的土地已经被“钢筋水泥森林”所取代，七八十年代的建筑大部分成为过去，就连一些九十年代的建筑也因为“落伍”而不复存在。也许这就是我们同胞从老祖宗那里承袭来的性格，时刻都在遵循着“苟日新、日日新、又日新”的古训，所有的东西都是要新、更新和再新的，否则，就要被放到博物馆里去了！

呜呼！以如此心态经营企业，难免要把现实当梦想了！

在我看来，一个组织应该像一个人那样不断地体检、省思并保持自我更正的能力——总结过去、放眼未来、把握现在。当然，更重要的是要身心健康，“内圣而外王”。当年克劳士比大师就曾在耶鲁大学管理学院演讲后思考过同样的问题，并因此写过一本畅销书——《永续成功的组织》，提出一个颇有影响的“企业健康状态评估模型”。这个模型如今仍是我们为客户体检的方法论的基础。

圣吉先生从那些成就了百年基业、经久不衰的“长寿公司”身上总结出四项共同特征：

对外界变化善于接受并能迅速反应；

对满足新的客户需求充满好奇；

在财务上都很保守；

都忠于企业的价值观。

屈指算来，克劳士比中国学院已经历经十余年的风雨了，按圣吉先生的说法，也正好处在“生死年龄的门槛”，这于我们来说，无疑有着巨大的压力，当然，更是一股不小的动力！

我同经管会的成员以及各业务部门的同事都沟通过：我们应该时刻保持警觉，战战兢兢，勇于自省，一如既往地低调做人，高调做事；总是要铭记一句话——我们是谁比我们做什么更重要。我们能够活到今天，正是得益于此。因此，如果说前一个十年有什么辉煌之处的话，那就是客户给予我们的赞誉和认可——克劳士比与众不同，有价值，有气质，值得信赖！

所以，面对下一个十年，我们的内心充满了希冀与期待。活得更长已经不是目标，活得更更有品质，并被客户、员工和利益相关方视为“有用的”和“可信赖的”，才是成功的标志。这不止是一种梦想，更是一种超越。

现在，所要做的，就是要给梦想插上翅膀，让我们一起飞吧！

第三章

中国企业的质量现实

如果不能学会在系统中有条理地、有目的地放弃，一个组织就会疲于应付各种突发事件。该组织内最宝贵的资源也会浪费在本不应该、或不再应该投入的事情上。因此，未来的机会也就会牺牲在昨天的祭坛上；因为组织内的资源，尤其是生产率最高的人才都束缚在过去之中。

——彼得·德鲁克《21 世纪的管理挑战》

大多数企业陷入困境不是因为犯了世界级的大错，而是由于做出了一系列善意但有瑕疵的决策，积累起来，最终导致了非常棘手的问题。

——詹姆斯·基尔茨（前卡夫、吉利、

纳贝斯克 CEO）

“不就是一道划痕嘛！”

??

一道划痕的故事

我下面要讲的是一个看似很小，但却足以以小见大的案例。我在许多场合，多次谈到过它，因为我觉

得它很典型。让我吃惊的是，虽然我谈的是一家家具公司，但是几乎每一家公司，小到生产我们吃穿用度的商品，大到大型装备，甚至于航空航天、轮船、火车等，都认为我所说就是他们的现状。

故事是这样的：广东某家具公司，有一次在对一批即将发货桌子进行最后的检查时，终检人员发现在一张桌子背面的一个不起眼的地方，有一块木板的纹理似乎和其他的有所不同。因为其他的木板的纹理都是竖的，而这一块木板的纹理却有些斜，感觉像一个划痕一样，显然是木料用错了。

接下来该怎么办呢？按理说，这时候检查人员是一定要喊“停”、喊“NO”的。如果这样喊了，按照公司产品不能够报废的规则，如果产品在第一次交付的时候没有合格，可以在某些情况下经过检查人员上面专设的质量专员或者专家的认可之后，可以让生产部门作第二次提交。但是产品如果做报废处理的话，那么按照 KPI 考核，所有相关人员都要一同承担责任。

但是，检查人员还是喊了一声“NO”。这样，生产人员就不得不出来了。当然，他们是极不愿意出来的。因为，在他们看来，这点问题实在算不了什么，睁一只眼闭一眼也就过了，何必让大家的绩效都跟着都“倒霉”呢？

于是，生产人员就和检查人员商量，希望能够允许他们作第二次提交。检查人员就让他们按照规则去和质量专家讨论。经过一番讨论后，质量专家允许他们作第二次提交。

可是，当产品第二次提交过来之后，终检人员又按照流程进行了一次检查，结果发现，原来出现问题的地方已经改过了，但是在另外一个地方又有了一道划痕。如果说第一道“划痕”只是看上去像一个划痕的话，那么第二道划痕完全是一道物理划痕，显然是在修复过程中新增的一道划伤。

这个时候，检查人员再次喊“停”了。这个时候生产人员肯定是会跟检查人员“博弈”的，他们说，“这没什么大不了的，何必这么较真呢？不就是小小的一道划痕嘛，得过且过嘛！”可是，检查人员却依然要坚持原则。

无论如何，当你要面对一个坚持原则的、正直的检查人员时，一切的说辞都是借口，显得很苍白。所以，生产人员无可奈何地走了，但他们气不过，总感觉这件事很“窝火”，于是他们搬来了“救兵”——技术人员和研发人员，或者说设计人员。设计人员过来后，看到被检查人员扣发下来的产品，本想认真地研究一番，却突然哈哈大笑起来，并就对检查人员说：“嗨，你们真是的，都说你们一根筋，方脑袋，原来真

是如此。这不就是一个划痕嘛，放一百个心吧，我可以向你拍胸脯保证，这绝不会影响正常的功能，就过了吧！”

往往在这个时候，一个“聪明”的检查人员就会笑着说：“是呀，是呀，你说的很对，那就过了吧！”可是这一次，他们偏偏碰上了一个“认死理”的检查人员，他毫不客气地说：“你说的没错，不过就是一个小小的划痕，但是你别忘了，我们整个公司倡导的是满足客户的需要，如果你们设计部门认为它不算什么大事，那么很好，你拿图纸来，如果图纸上有这个划痕，非常简单，马上交付，马上就给你盖章放行，而且还要把所有的产品都做一个划痕然后再交付出去。但是有一个条件，你必须让客户在图纸上签字，能做到吗？”这当然是不可能的事啦！所以，技术人员非常生气，但是也没有办法，只得是气冲冲地摔门而去了。但他们着实不服气，有什么大不了的呀，真是拿着鸡毛当令箭！

读者诸君可以想想看，接下来又该谁来了呢？没错，销售人员来了。这些销售人员一般都是非常热情的。他们见了检查人员马上握握手，再来一个大大地拥抱：“小伙子，放心好啦，这个客户是我的关系，他们绝不会投诉的，你就赶快放行吧，你知道对方最大的要求就是赶紧拿到货，时间比一切都宝贵啊！交付之后一切都 OK！事后我请你吃饭。”

如果这个时候，这位检查人员说：“好吧”、“YES”，那么，我想这件事，包括这整个公司到这里也就被“噎死”了。但是，这个小伙子还是说了一声“NO”、“不行”！

好了，大家想想吧，这个时候应该到哪了，没错，该到老总那里了。老总一听到这件事，当然是火冒三丈的，气得直拍桌子，对着这个环节的负责人大声喝斥：“你们这帮家伙，平日里我天天跟你们强调质量第一，质量就是生命，怎么样，露馅了吧，关键时刻全都给我掉链子，来！全部过来开会。”

不愧是老总呀，就是有“魄力”！那就开会去吧。于是就一个个都来到了会议室。老总对质量经理说：“来，这事交给你了，你好好批评批评他们，骂骂他们，真的不像话，我给你撑腰！”那位质量经理说：“老总，骂就算了，不过我想把这件事从头到尾来说，您看怎么处理。”然后，质量经理就开始把事情的经过一五一十地进行陈述。

可是正说着，就突然被老总打断了：“等等，你说什么？到底是怎么回事？”然后，老总站起来，走到产品的面前，“哦，就这件事啊！”他看着质量经理说：“质量嘛，绝对是我们的生命，我们非常非常的重视，任何人不许给我找借口。你看今天我特意让你主持会议，来骂骂他们，也表明了态度。不过，我

们好像是处在一个微利的行业，是不是？我们的行业竞争很激烈，我们好像不赚钱了，对不对？”

这时候，大家都会心的笑了。老总态度非常诚恳地说：“这样吧，你来做主，今天所有的经理都在，你说说看，咱们是不是这次就先算了，但是，请大家一定要记住，下不为例啊！”

这时候，质量经理再坚持就基本上等于“不识相”了。于是，最后的结局往往是“会签”了事。至于说是否下不为例，就由你们去思考吧！

不同公司对故事的不同反应

每次我讲到这里的时候，就会发现听众的反映都是不一样的。在许多外企，他们这时便会热烈地鼓掌；而在部分国企，则有一些人，一边使劲地鼓掌，一边不由自主的说：“太精彩了！太精彩了！”中间休息的时候，他们还过来跟我沟通，而且显得非常兴奋：“杨老师，您讲得太好了，太对了！这活生生就是我们的现实，我们天天就是这样干的。”还有一次在苏州，不知道是因为我说对了，还是受到了我的话的“打击”，有两位女性质量经理在跟我谈起她们天天在做这些事情的时候，眼睛里还闪着激动的泪花。有的时候，还会出现另外一种场面——大家都陷入了沉思，现场非常安静，仿佛空气都凝结了，这时候，就是有一根针掉在地上，也够清楚听得一清二楚！

还有一些人，留给我的印象非常深，那就是在空军装备部的高层研讨会上，空军景副司令和魏部长带领空装各大战区的领导们一起学习“零缺陷”管理的基本思想，在讲到前面那个小故事时，那些将军们也都陷入了沉思，然后在休息的时候将军们告诉我说：“是啊，是时候了。我们不能再漠视这些问题了，从这个故事里，我们仿佛是看到了一面镜子，并透过这面镜子看到了自己。我们知道接下来应该怎么做！”

还有一位将军很激动地对我说：“以前我们都自发地、本能地认为这样做是不对的，我们应该那么做、这么做，到现在我明白了我们是对的，而且我坚信你给了我们一种理论作支撑。接下来，我们将会大张旗鼓坚定地来推行这些正确的做法。”

当然，对于这个故事也有另外一种很有趣的反应，那就是在某家公司，一位主管质量的副总在我授课的休息时间里，私下里找到我，很诚恳地对我说：“杨老师，您讲的这个故事似乎说的就是我们老总，这让我很担忧。您看我一直在陪着您，刚才我们老总在听您讲这个故事的时候，已经瞪我三眼了。我想他一定认为我向您提供了什么证据，大家一起合谋来骂他的。您可要给我证明我绝对没有干这种事情啊！”

我哈哈大笑，对他说：“放心吧，你想得太多了！”于是，我便在接下来的授课中，对大家说，尤其对他们的老总说：“大家千万不要想太多，我只是讲一个我所知道的一个切切实实的小案例，非常小，但是对你们机构来说，我只能说对于此事，请勿对号入座。”

这时候大家都笑了，我说：“换句话说，绝对是没有人事先告诉我你们机构的任何事情，关于你们机构我是不清楚的。”这时候，那位副总也会心地笑了。

那么，这些种种的反应，到底给了我们一些什么样的启示呢？换句话说，我们真的能透过这个小小的案例，来反照我们自己的日常行为和处事风格吗？我们真的可以透过这个小事去以小见大、举一反三吗？

这种种的反应其实透射出了这样一个道理——我们总是忙于处理一些现象而忽视了对这件事情本质或它背后原因的思考。我们有太多太多的管理者就是这样，只是单纯地把质量问题当作一件就事论事的事情来处理，而忽视了它背后所映照出的一个更加本质的问题。

那么，这个背后的原因，或者说这个更本质的问题到底是什么呢？很显然，如果我们谈的是质量问题，我们一定要知道一个最为基本的道理——质量的目的绝不在于我们如何宽容问题，也不在于我们如何妥协、如何折腾，更不在于我们如何不断地博弈。质量的目的，在于我们如何想办法去更好地根除问题产生的原因，想办法去预防问题的产生。当然，我相信许多人都认可这一点，但是，非常遗憾，大家并没有认真地去思考这个问题。往往便做出了许多错误的选择，悲剧在于，我们选择了错误，却不知道我们到底错在哪里！

经理主管应该在胸前戴一个什么牌子？

我经常问一些企业的经理主管，甚至于高管：“假如在我们的胸前带一个牌子，上面只能写两个字——中文或者英文都可以，那么这两个字应该是什么？”

很多人都脱口而出，说道：“当然是些头衔了——经理、主管、主任，要不就是写名字。这时我就会反问：“那要是总经理、董事长呢？或者三个字的名字该怎么写，四个字的呢？”

有的人思考了一下，告诉我：“写控制、管理……”还有许多答案，可谓是五花八门。

就在这些经理主管们抓着头发、绞尽脑汁地想答案时，我也会给他们一些启发：“你们不要想得太复杂了，咱们不妨返璞归真，想想看，作为一名经理或者主管，你是不是经常遇到下属拿着问题来找你，问你该怎么办。情况好一点的话，他们会给出一两个解决方案，问你到底该用哪个。这个时候面对问题，你要给他什么答案？”

启发到这里，经理主管们大多都会很快地给出答案——决策！对，就是决策，英文叫 **Decision Making**。那么，请读者诸君思考一下，我们每一个决策，它背后有什么样的机理呢？其实，我们天天都在做决策，但是我们很多的时候都是在就事论事，而忽视了对决策背后机理的认知，对一个事物背后玄机的思考和把握。

确切地说，我们每一个经理、主管天天都做着许多的事情，都在进行着大大小小的决策，而决策所遵循的两个基本的机理，第一个就是质量，第二个则是数量。数量是什么？1、2、3、4、5、6、7、8、9、10.....而质量呢？就是 0 和 1。这是两种非常清楚和基本的思维，而这种基本的思维的机理就决定了我们到底该怎么去看一件事情、做一件事情。

我们经常说，大事讲原则、小事讲风格。那么，原则是什么？就是“是”和“非”，就是“YES”和“NO”，就是“0”和“1”。而风格呢？很显然，1、2、3、4、5、6、7、8、9、10.....它是一种数字的排列组合。

有了这样的铺垫，我想大家就比较清楚了：当我们在处理一件事情的时候，到底应该遵循着一种什么样的机理。我有时候也非常的郁闷，因为所到之处，我听到了很多人的诉苦、抱怨，其实这一切都是因为我们往往是在用数量的思维去解决质量的问题。大家想想，用数量的思维来解决质量的问题，结论只有一个，那就是“会签”和妥协，那就是一种“这不就是一道小小的划痕嘛”的心理。

进一步说，当我们用数量去思考一个问题的时候，它的背后所用的基本的原理和思维模型是基于数学和物理学的，是一种相对主义的思维。而这样一来，就很自然地杜绝和摒弃了绝对主义的思考。

这也难怪，现代质量管理的产生就是因为引入了数学，把统计学作为了它的基石。而我们知道，数学告诉我们：没有绝对值的零，只有无限地趋于零；物理学则告诉我们：任何事物都有波动，没有波动的事物是不存在的，我们能做的只是减少它的波动而已，给它一个区间，一个公差范围如此而已。

这种数学和物理学的思维引发的最大弊端，就是我们在做任何事的时候都预先假定第一次就做对是不可能的，都预先假定一定会出现折腾、返工、重复劳动和修修补补这类事情。

换句话说，如果我们只是单纯地用数学和物理学的思维，也就是数量思维来思考和衡量问题，就会很自然地认为，出了质量问题是正常的、应该的，第一次不可能不出问题，因为它是有科学依据的。

显然，如果我们只是用这种数量思维看待质量问题，我们看到的就只能是一些大啊小啊，严重程度啊，符合程度啊。我不知道在各位读者的单位或企业里头，是否把“质量问题”分了不同的等级，像什么严重问题、中等问题和不严重问题等，假如你们划分了等级、划分了程度，那么不用问，在你们的组织里一定会充满着博弈，充满着争论，充满着各种不同的会议，充满着争吵，充满着妥协和让步。

让我们再看看质量思维。这种思维非常简单，要么有要么无，要么符合要求要么不符合要求，要么合格要么不合格。一切问题在它眼里是非常清晰的，有一条清晰的准则、要求和标准，来不得任何模糊不清、模棱两可的东西，一旦我们清楚了经理、主管背后的两个基本的决策机理，那么就不难理解为什么我们常说，所谓质量，实际上就是你对待它的一种态度。我们必须对它有一种清晰的态度，不过，这时候再来看质量，实际上就更清楚地认识到：一种态度的养成是一定需要一种环境的，而这种环境就是如何去营造一种“说到做到”的诚实信用的软环境。否则在数量的思维里面去做质量，我们必定是会遭遇数量的博弈和打击的。于是，所谓的“质量问题”往往就会被大家用 N 多的借口给搪塞和“化解”过去了。

根本就没有所谓的质量问题

质量成为一个问题，实际上是因为我们把质量和数量作了一个分离，是因为我们把它变成一个和交付、成本相对立的东西。我们放大了它对立的一面，是因为我们有了一支专门负责质量的队伍，是因为我们在表面上总是发现大家往往在质量上放手博弈。那么这一切就使得我们往往把许多的事情都当成了质量的问题。而面对质量的问题，大家又往往自觉不自觉地把它变成了一种是否有责任、知荣辱、讲道德的分野。从而使大家不敢去面对它，只有躲着它。

有这么一家大型造船企业，那些老员工们在长期的“质”与“量”的争斗中逐渐学会了如何推卸责任、如何“打游击”。比如说，本来按照流程规定，他们应该把活儿做好之后，叫检查人员过来检查，通过检查人员的检查，然后再把船东的代表叫过来，有些时候，检查人员是要把船东的代表人员一起叫过来检查验收的。但是，这些员工实际上并没有做完自己的工作，一旦查到他们，却忙着推卸责任，说自己早就做完了。

上面追究下来，他们会得意洋洋地说：“我们早就做完了，只是都过了两天了，那些检查人员还没有把船东叫过来。所以嘛，问题不在我们这里，是检查人员的效率太低、水平太差了！”

诸君不妨思考一下，为什么面对“质量问题”每个员工都本能地学会了做三件事：第一，推卸责任；第二，开始指责我们的质量人员；第三，再一次推卸责任。

经过思考后，你会发现，当我们的数量和质量产生矛盾的时候，带来的就是把一切都以数量的理由和“科学”的借口推到质量的问题上。有趣的是，我们恰恰有一支负责解决“质量问题”的质量队伍。于是，这个问题就变得更加的复杂、更加扑朔迷离。

那么，到底有没有“质量问题”呢？你们想想，假如说面对组织里天天存在的所谓的“质量问题”，存在着所谓的质量博弈或者战争的话，要想把这个问题解决掉，把“质”与“量”的战争结束掉，我们可能要做的很重要的一件事，就是要认真的去理解和思考质量问题的本源到底是什么。也许，只有用釜底抽薪的方式才有可能解决这个问题。

这是克劳士比先生亲身经历的故事，或许能够传递给诸位读者一些启迪和思考。故事要从当年克劳士比先生担任 ITT（国际电报电话公司）全球副总裁的时候说起。在 20 世纪六七十年代，ITT 公司可是赫赫有名、红极一时，最高排名位居世界 500 强的第九位，排在他们前面的都是一些石油大亨、钢铁大王，排在他们后面的，也都是我们大家非常熟悉，诸如 GE 公司（通用电气公司）、IBM 公司等等。也许提 ITT 公司大家可能不熟悉，因为 ITT 公司太庞大了，它是第一个被美国政府《反垄断法》肢解的公司，但是如果我说到另外几家公司，比如，喜来登（Sheraton）酒店与度假村集团、哈特福特（Hartford）保险公司、安飞士（AVIS）汽车租赁公司等等，恐怕大家都不会觉得陌生，这些都是 ITT 公司被分解的产物，正因为如此，当年克劳士比先生认为这么一家举足轻重的机构在质量管理方面一定有它的独到之处，可让他大失所望的是，它竟然“不懂质量”，一直在梦游，亟需被唤醒和启蒙。

有一次集团召开高管会议，出席的 79 个人都是赫赫有名的大总裁、大经理。曾因提出并实践“多元化集团公司”概念，而被誉为“美国第一 CEO”的哈罗德·吉宁先生（Harold Geneen）首先发言：“我们今天先开个务虚会吧，总结过去，放眼未来，看看我们到底还有什么需要改进的。”

他的话音刚落，负责销售的老总就开始说：“是啊，国防部又在大力地表彰我们了，我们也确实值得表扬。不过，要命的是，我们的质量还很差，还有很多投诉啊！”

他的声音并不大，可当听到他小声地说了一声质量之后，78颗脑袋就刷地一下看向了一个人。没错，他们看的就是克劳士比，谁让他是负责质量的呢？

其实跟这个故事相类似的事在摩托罗拉公司也发生过。也是在一次高管会议上，他们的销售经理也是说了一声类似的话：“虽然我们的业务不错，但是我们的质量还很差。”就这么一句话，引发了高管们的沉思，进而引发了摩托罗拉的一场轰轰烈烈的质量革命。

现在，我们再来对照一下ITT。当78颗脑袋突然转向克劳士比的时候，克劳士比心想：“是时候了，我一定要敲打敲打大家！”

克劳士比先生说的“是时候了”，是什么意思呢？因为克劳士比先生有一个自己的格言：“一个人当你嘴里含着珍珠的时候，千万不要随便吐出来，那样没有什么效果。你一定要在正确的时间、正确的场合，当着正确的人把它吐出来，才会闪闪发光。”所以，克劳士比认为是到了该“吐珍珠”的时候了。

于是，他不慌不忙地站起来。平时他都是笑容可掬的，不过这个时候，他却摆出了一副十分严肃的表情，他说：“你们都不要看我！我可以告诉你们，根本没有所谓的‘质量问题’。你们知道，我们质量人员从来不去设计一件产品，对吗？”他指着主抓设计的老总，设计老总点了点头。

“我们从来不去采购一个产品！”他指着采购老总，采购老总点了点头。

“我们也从来不去销售一件产品！”他指着销售老总，销售老总也点了点头。

“当然，我们也从来不去制造一件产品，从来不去做售后服务。那么，我们是干什么的呢？我们只是帮助你们解决问题的。当然，千万不要指望我们一出手就能够帮你们把一切问题全部解决，更不要奢望我们每个人会点金术，所到之处手到病除，解决所有的问题。”

他停了一下，看到大家都瞪大了眼睛看着他，似乎是在揣测他葫芦里面到底卖的什么药，于是，便接着说到：“我可以清楚地告诉各位，根本没就有所谓的‘质量问题’！我们应该学会一种方法，一种新的思维，就是不要笼统地把一切问题都叫做‘质量问题’，把什么乱七八糟的东西都往‘质量问题’的筐里扔，而是要从问题的出处和来源为它命名。换一句话说，我们有的只是销售问题、市场问题、设计问题、制造问题、安

装问题、采购问题、物流问题和服务问题等等。”他环视了在场的各位高管们，接着说道“所以，我们集团真正的质量杀手，不是我们，而是在座的各位，负责销售的、负责设计的、负责采购的、负责物流的、负责安装的、负责制造的、负责服务的等等。我说完了！”

在场人都全神贯注地盯着克劳士比先生，直到他啪的一下，坐回到位子上。所有人一下子全都愣住了，然后，每一个人都若有所思地低下了头，不说话了。

从此以后，ITT 公司开始有了一种全新的思考模式，也开始一步一步踏上了革“传统质量智慧”之命的征程，并一举成为全球的质量标杆。我们知道，前些年大家都崇尚 GE 和杰克·韦尔奇。但是在六七十年代 ITT 和哈罗德·吉宁可是风光无限啊！因为他们真正认识到了质量的本质，并从质量的本质出发，完成了洗心革面、励精图治的历程。

质量永远第一

????????????????????

说、做与“关键时刻”

没有人反对质量。甚至于你如果问十个人，将会有十个人告诉你：质量是最重要的东西，质量绝对永远第一，绝对是我们的生命。然而，在现实生活中，有一个谜语透露出了这其中真正的奥妙。它是这么说的：有一件事，说起来最重要，做起来变次要，关键时刻没必要，请打一个词。谜底是什么？说到这里了，大家一定猜出来了，没错，答案就是——质量！

当年，克劳士比先生曾经认真地研究了这些企业，并在几十年的咨询和教学实践过程中，得出了一个结论：一个企业如果面临下面五种问题，那么它一定是被传统的观念、方式所困扰着的组织，克劳士比先生把它称作“被质量问题困扰的组织”。

现在让我们来看看，克劳士比先生所认为的，“被质量问题困扰的组织”到底面临着什么样的问题？

产品和服务时常与自己的承诺或客户的要求不一致；

存在着许多修修补补的工作和“救火”的行为；

政策不清楚，实际上就是允许大家犯错误；

不知道不符合要求会产生真正的代价；

管理者往往在寻找各种借口，而不肯正视问题的根源。

在许多企业里，无论是国企、外资、民营私企，我都让他们的管理者，尤其是高管们在一起认真地就这五个问题做出自己的评估，先做出个人的，然后，再汇总成全公司的。

其实，打分与自我评估是非常容易的。针对上述五个问题，一条一条地询问自己：如果你认为你们的组织是这样的，就打 5 分；如果不是这样，就打 1 分，部分如此则打 3 分。

相信大家对这些答案是可以想象出来的。因为当大部分管理者聚在一起的时候，他们往往会选择中庸，打 3 分的居多，而如果在私下交流时，他们大都恨不得全部打 5 分。

有的时候，也会出现这样的情况：老板或高管们在的时候，都会打 1 分，觉得我们现在非常非常好，没有什么问题。当然，如果把中层管理者和高管的答案进行对比，你会发现，高管看问题更加真实。

很多的时候，高管们会站出来说：“我看你们打分，我真是又高兴，又悲哀。高兴的是，如果我们的组织真的像你们说的那样，这真的是值得我们举杯庆贺的，然而事实并非如此。所以，我的悲哀就在于，到现在为止，我们坐在杨老师的面前，居然还没有认真地思考自己身上的问题，我们居然犯了第五条的大忌，还在寻找各种借口。”

那么，是什么原因还促使我们的企业管理者，或者说是什么原因造成这些管理者依然按照传统的管理方式在操纵企业的运行呢？显然，我们的管理者是让一种被克劳士比先生称为“传统的质量智慧”的东西所指引和支配了。

我曾经对企业的高管们反复强调一件事——零缺陷是倡导大家第一次就把事情做对。换句话说，我们强调的是“做正确的事”，而不仅仅是“正确做事”，更不仅仅是“第一次”。

我也苦口婆心地不断的对高管们说，如果我们对于一个正确的命题偶尔给出来了一个错误的答案，这也没有什么，只要改正了就行了。但是，如果我们把一个错误的命题拼了老命给了它正确的答案，那么，请问结果会怎么样？毫不夸张的说，恐怕我们连疯都不知道是怎么被逼疯的。

事实正是如此，许多看似优秀的企业，突然间关门倒闭了，究其原因，他们无一不是在努力地把一个错误的命题做正确。结果就是错上加错，直至灭亡。

所以，“传统智慧”是害人的，它不让我们集中精力去做正确的事，而是把我们的思路和资源引向了错误的方向，致使我们努力去计算到底与目标偏差了多少，然后重新确定一个“合理的”、可接受的“质量水平”（AQL），比如，3%或1%。正如克劳士比先生在其著作《质量免费》中所说的：“传统的智慧是不正确的和有害的.....它相信质量的执行标准是 AQL，而且用‘指数’衡量质量，结果就直接导致公司每年至少把 25%的营业额花在做错事情和重做上面.....为了改变，我建议不要再使用 AQL，而开始专注‘零缺陷’。这就意味着要完全符合要求，而不是浪费时间去计算我们到底偏离了多远。因为问题出在我们自己身上，而不在几率上。”

无独有偶，曾引发美国的“管理革命”，在美国乃至整个西方世界被称为“商界教皇”的汤姆·彼得斯（Tom Peters）先生也曾在其著作《追求卓越》中谈到：“美国管理界长期以来被理性模式和数量分析所席卷.....一方面，定量分析有一种根深蒂固的保守倾向，把降低成本摆在第一位，把收益增加放在其次；从而导致对成本而不是对质量和价值的关注；导致情愿对旧产品进行修修补补而不去摆弄还不完善的新产品；导致了想通过投资，而不是靠提高员工的劳动积极性来提高劳动生产率.....把人，而不是资本、机器和思想，当作生产资源或许是所有问题的关键。”也许，这可以有助于我们去发现和了解这种“传统智慧”的来龙去脉。

走出质量的迷圈

当我们了解到所谓“传统的智慧”在西方的精神传承与现实的“革命”之后，我们可以真实地把它叫做质量“迷思”，正是这种迷思把我们带入一种充满奇幻又令人窒息的“质量迷圈”里。

让我们来看看这个“迷思”到底是什么：

我在许多的企业或组织里都发现，大家谈到质量时基本上都还是在数量的思维里打转转，是用了统计

的思维方法展示我们“恶”的一面。这里面有两个问题：一是用了所谓数学统计的方法，它会告诉我们第一次做对是不可能的，所以我们要采取一种设定有可接受的范围的政策，也就是我们前面所讲的 AQL，即可接受质量水平。这种政策，所传达的是这样一种价值导向——也许第五次做对是可以接受的，或者第三次做对是可以接受的，但是，第一次做对则不行。这是“传统智慧”带来的第一个“恶果”。

第二就更糟糕了，它往往展示了一个事物的负面的东西，它用了一些负面的思维来告诉你，质量这种美好的东西，其实和缺陷相连，和不良品相连，和问题相连，更和惩罚相连。所以，许多专家提出，我们现行的那些所谓“质量智慧”实际上是在展示出人性中“恶”的一面，因此必然会促使大家在谈到质量的时候，从心理上到生理上都是反感的、难以愉悦的，也就不愿意去行动。

这种智慧还有第三个恶果，那就是促使我们放松责任，允许我们去犯错误，允许我们拥有一个可接受的错误空间。如此一来，我们一定要把我们现在可接受的产品分成不同的等级，比如 A 等、B 等、C 等；或者甲等、乙等；或者内销、外销；或者严重问题、次要问题、非严重问题和不是问题等等。这些意味着什么呢？意味着我们要投入大量的人力物力去不断地去验证，或者说明在前面所说的“关键时刻”的问题，去不断地在“质量问题”上进行博弈和折腾，而博弈的结果，一定就是“让步接受”，一定就是“会签”，一定就是妥协！

这是第一个“传统的智慧”带给我们的恶果，那么，第二个“传统智慧”呢？它会告诉我们——质量啊，实际上还是要靠检验来把关才行，因为多一些检查总能及早地发现问题，所以你会发现他们依然大量地依靠检验来获得资料。甚至在有些组织里面质量队伍或检验队伍的人数居然占到了全体员工的 15%。即使有如此庞大的队伍，管理者们居然还是觉得人手不够。如此一来，造成巨大的人力物力的浪费，也就是自然而然的事了。

不过，大部分人，尤其是依然蒙在鼓里的技术出身的高管们居然还是执迷不悟。他们往往用另一个“传统的智慧”来做解释，所谓“一定存在着质量经济学”，因为你要有好的质量，必须要有大量的人力物力作保障；你要有好的质量，必须要不断地去使用最好的材料、最好的零部件，这就叫做“一分钱一分货”嘛！

可我们又不能这么做，投不起啊！那该怎么办呢？只能靠还算便宜的人工去不断地挑挑拣拣、修修补补，靠这种方式来把关。这种想法很有代表性。于是，展现在我们面前的情景就是我们前面所说的一幕幕“质”与“量”的活报剧。

当然，它们背后还有一种潜在的“传统的智慧”，那就是——“工人对质量是不关心的”，认为工人们只关心自己的利益，他们是散漫的、麻木不仁的。所以，就一定要强调纪律，强调惩罚，强调考核，喜欢用“胡萝卜加大棒”的方式，这其实是非常可怕的。

时至今日，中国的各类组织对于质量，还存在着另一种“迷思”，而这种“迷思”也逐步变成了另一种“智慧”——质量实际上就等于 ISO9000 标准。在许多的企业和组织里面，我惊奇地发现，他们一直都在思考零缺陷和 ISO9000 到底有什么关系，ISO9000 不就是质量吗？ISO9000 不就是质量管理吗？你要给我们搞“零缺陷”，那你是给我们额外穿一个黄马甲，还是另外再戴一顶瓜皮帽？是否定了我们，废除了我们原有的系统呢，还是.....

一开始我对他们询问如此“浅显的”问题非常的吃惊，后来在一次次的沟通中我才明白，原来对于很多的企业，尤其是国企来说，所谓质量就等于他们心目中的 ISO9000 质量管理体系。换句话说，从他们一开始接触质量，实际上即是接触了 ISO9000，而且经过多年的培训，加上持续地用一些抽查、内审和外审的方式，用开“不符合项”的方式来让质量产生，以至于他们坚定地认为 ISO9000 就是质量，只要你严格按照质量体系去做，一定会有质量。否认，就一定会出问题，受到惩罚。然而，除质量部门之外，业务部门却不相信按照质量体系去做就能够产生质量，因为他们会认为，许多的工作其实并没有按照质量体系做，但是也都交付了，而且都很不错。

反过来，让他们感到困惑的是，即使他们都已经圆满地完成了任务，但每一个任务如果让质量部门重新去审核，依然能够抓出许许多多不符合项。所以，从上到下，大家都感到很困惑，不知是自己错了，还是 ISO9000 错了，显然，ISO9000 不会错啊，那只有自己有问题了，可自己真的没有问题啊！那么，到底是谁错了呢？面对这笔糊涂账，一旦真出了问题，他们只能开始与质量体系进行博弈，进行所谓的精神上的“自我的抗争”。

所以，所谓质量的问题也好，质量的博弈也罢，到最后，人们都会惊奇地发现，原来大家从一开始就都走偏了，不仅偏离了方向，而且已经找不到“回家的路”了。

关于这个问题，我会在后面讨论质量的“三个层面说”时跟大家做更详细的解析。显然，我们可以得出这样一个结论——所谓质量的博弈，在本质上就是一种质量的迷思，是质量的“传统智慧”在作怪，或者说是我们基本的假设出了问题。换句话说，是我们的命题错了，从而导致我们的结果一错再错，错上加错。

新工厂与旧习惯

很多人在听到我讲这些的时候，都认为我把问题想的太复杂了。在他们看来，他们的企业早已经在运用现代的质量观做事情了，因此不可能出现像我说的这样情况，没有那么严重，因为使用的都是最先进的设备，最先进的技术，拥有一大批高素质、高学历的员工及研发人员。

还有一些组织，尤其是以总体设计或软件设计为主的组织，他们往往会说，我们的员工中有大量的海归，他们大多数都是毕业于世界名牌大学的博士、硕士，而且有在美国硅谷和世界著名的 IT 企业的丰富的工作和管理经验，素质都非常高，质量根本不是他们的问题。是的，我承认他们的员工都是一流的、顶级的人才，但是还是先听我讲一个故事吧：

在美国，有一家很有名的企业在新工业园区里面建了一家新的工厂，工厂建得非常气派、漂亮，使用的也都是在当时最为尖端的全自动化设备及领先的技术。他们还邀请了克劳士比大师去进行指导。

一天，公司管理层陪同克劳士比大师对工厂进行考察，转过一圈后，大家一起到餐厅用餐。刚坐下，克劳士比就问这家工厂的老板：“请问，你们的琼斯来了吗？我怎么没有看到他呢？”听他这么一问，在场的每个人都面面相觑，“琼斯？琼斯是谁？”

克劳士比说：“琼斯是你们的真正经营管理者啊！”

这位老板说道：“大师，今天在这里的个个都是公司的高层管理者，那么，请问，你说的那个琼斯先生是谁呢？”

这个时候，他们负责生产的一位主管悄悄地对老板说：“琼斯是我们生产线的一位质量工程师。”

如此一来，这位老板更是不解了，便问到：“大师，您在开玩笑吧？您说的那个琼斯并不是什么管理者，他只是一个普普通通的质量工程师，而我们这些人才是真正的管理者呀！您为什么要说琼斯是真正的管理者呢？我真的不能理解啊！”

克劳士比微微地一笑说：“你们都错了，我可以这么告诉你们，我把整个公司都看过了，虽然你们的工厂现代化程度非常高，但是我发现，你们的整条生产线虽然有严密的电子监控系统，而且生成许多文档

和记录，可发现异常是否停下来，改正后再运行，这个权力是在琼斯手上。所有的关于是否能够合格的决定都是由这位琼斯先生做出的。我注意到，他在每一张记录卡片上都签下这样一句话——‘Go With Risk’（带伤放行或让步接受）。所以，我认为，真正在经营和打理你们公司的人，不是你们在座的诸位，而是琼斯。”大家默然。

高管们回到工厂后，便集体去现场验证，来到克劳士比描述的岗位上时，他们果然发现那个叫作琼斯的工程师依然在那里忙碌着，继续在签发“Go With Risk”的单子。老板上前问道：“你是琼斯？”

“是的。”

“是谁让你这么签的？”

“哦，是我的主管让我这么做的。”

然后老板又问琼斯的主管：“谁让你这么做的？”

主管回答说：“是我的主管让我这么做的。”

老板接着又问他的主管：“谁让你这么做的？”

“老板，我们公司的政策不就是这么定的吗？”

这个时候，他们才惊奇地发现，原来整个公司虽然是现代化的新工厂，却采用了一种传统的运作模式，一种基于“传统的智慧”的 AQL 的政策在大行其道，也难怪他们的自动化生产线仅仅达到 16% 的直通率。

克劳士比对他们说：“一旦采取了这样的政策，就一定会在设计新工厂的时候，把返工区给设计进去了。”

老板点了点头，“那里就是我们新工厂的返工区。”

大家回头一望，发现一个诺大的返工区里，密密麻麻的工人还在那里快乐的进行着返工。

“这是一定的，因为你们整个工厂在设计理念上就自然而然地认为第一次做对是不可能的，所以你们才产生了我们今天所看到的恶果。”

“那我们该怎么办？”老板问。

“很简单，”克劳士比说，“首先要真正地明白，所有的问题都是因为管理不当引起的。所以，一定要修改你们的质量政策。当然，前提是你们的领导班子一定要达成共识，有统一的思想、统一的语言；然后，所有人要谨记，只有符合工作要求，才能进行下一个流程；一旦出现了问题，不管大小，都必须立刻停下来，改正后再继续下一步；接着，取消返工区；然后，取消产品分等级的做法；最后，建立‘零缺陷’的执行标准.....”

新工厂与旧习惯

很多人在听到我讲这些的时候，都认为我把问题想的太复杂了。在他们看来，他们的企业早已经在运用现代的质量观做事情了，因此不可能出现像我说的这样情况，没有那么严重，因为使用的都是最先进的设备，最先进的技术，拥有一大批高素质、高学历的员工及研发人员。

还有一些组织，尤其是以总体设计或软件设计为主的组织，他们往往会说，我们的员工中有大量的海归，他们大多数都是毕业于世界名牌大学的博士、硕士，而且有在美国硅谷和世界著名的 IT 企业的丰富的工作和管理经验，素质都非常高，质量根本不是他们的问题。是的，我承认他们的员工都是一流的、顶级的人才，但是还是先听我讲一个故事吧：

在美国，有一家很有名的企业在新工业园区里面建了一家新的工厂，工厂建得非常气派、漂亮，使用的也都是在当时最为尖端的全自动化设备及领先的技术。他们还邀请了克劳士比大师去进行指导。

一天，公司管理层陪同克劳士比大师对工厂进行考察，转过一圈后，大家一起到餐厅用餐。刚坐下，克劳士比就问这家工厂的老板：“请问，你们的琼斯来了吗？我怎么没有看到他呢？”听他这么一问，在场的每个人都面面相觑，“琼斯？琼斯是谁？”

克劳士比说：“琼斯是你们的真正经营管理者啊！”

这位老板说道：“大师，今天在这里的个个都是公司的高层管理者，那么，请问，你说的那个琼斯先生是谁呢？”

这个时候，他们负责生产的一位主管悄悄地对老板说：“琼斯是我们生产线的一位质量工程师。”

如此一来，这位老板更是不解了，便问到：“大师，您在开玩笑吧？您说的那个琼斯并不是什么管理者，他只是一个普普通通的质量工程师，而我们这些人才是真正的管理者呀！您为什么要说琼斯是真正的管理者呢？我真的不能理解啊！”

克劳士比微微地一笑说：“你们都错了，我可以这么告诉你们，我把整个公司都看过了，虽然你们的工厂现代化程度非常高，但是我发现，你们的整条生产线虽然有严密的电子监控系统，而且生成许多文档和记录，可发现异常是否停下来，改正后再运行，这个权力是在琼斯手上。所有的关于是否能够合格的决定都是由这位琼斯先生做出的。我注意到，他在每一张记录卡片上都签下这样一句话——‘Go With Risk’（带伤放行或让步接受）。所以，我认为，真正在经营和打理你们公司的人，不是你们在座的诸位，而是琼斯。”大家默然。

高管们回到工厂后，便集体去现场验证，来到克劳士比描述的岗位上时，他们果然发现那个叫作琼斯的工程师依然在那里忙碌着，继续在签发“Go With Risk”的单子。老板上前问道：“你是琼斯？”

“是的。”

“是谁让你这么签的？”

“哦，是我的主管让我这么做的。”

然后老板又问琼斯的主管：“谁让你这么做的？”

主管回答说：“是我的主管让我这么做的。”

老板接着又问他的主管：“谁让你这么做的？”

“老板，我们公司的政策不就是这么定的吗？”

这个时候，他们才惊奇地发现，原来整个公司虽然是现代化的新工厂，却采用了一种传统的运作模式，一种基于“传统的智慧”的 AQL 的政策在大行其道，也难怪他们的自动化生产线仅仅达到 16% 的直通率。

克劳士比对他们说：“一旦采取了这样的政策，就一定会在设计新工厂的时候，把返工区给设计进去了。”

老板点了点头，“那里就是我们新工厂的返工区。”

大家回头一望，发现一个诺大的返工区里，密密麻麻的工人还在那里快乐的进行着返工。

“这是一定的，因为你们整个工厂在设计理念上就自然而然地认为第一次做对是不可能的，所以你们才产生了我们今天所看到的恶果。”

“那我们该怎么办？”老板问。

“很简单，”克劳士比说，“首先要真正地明白，所有的问题都是因为管理不当引起的。所以，一定要修改你们的质量政策。当然，前提是你们的领导班子一定要达成共识，有统一的思想、统一的语言；然后，所有人要谨记，只有符合工作要求，才能进行下一个流程；一旦出现了问题，不管大小，都必须立刻停下来，改正后再继续下一步；接着，取消返工区；然后，取消产品分等级的做法；最后，建立‘零缺陷’的执行标准.....”

他们的厂房干净明亮，规划得整整齐齐。他们有七条装配线将不同的部件组装在一起。在每条装配线的尽头设置检测检查站，在那里机器被检验，出现的问题都被记录在一张单子上。每台机器都会出现这样或那样的问题。有问题的机器被送到返工站，那里搭有几间工作间，由最有经验的工人负责返工站的工作。在返工完成后，机器出厂，发运给用户。这样一天，工厂总是不能按期完成生产计划，按期交货，这惹得用户怨声载道。为了赶时间，他们要新招 40 个工人。

一起去吃午饭时，质量经理问我的看法。我说：“我倒是很具体的建议，但是贵公司可能不会采纳。”

他向我保证他们一定会采纳我的建议。于是我把杯子垫翻过来，在上面书画起来，作了如下建议：

第一，关掉返工站，让在那里工作的工人分插到各生产线当中去，作指导员和培训员；

第二，在生产线尽头摆三张桌子，让质量工程师、设计工程师和行业工程师各管一张。将出现的缺陷分类为：供应商的问题、生产过程中产生的问题以及设计的问题等，而且坚持是永远、彻底地解决和消除这一问题；

第三，将机器送回生产线来修理；

第四，建立“零缺陷”的工作执行标准。

营销主管认为，这样一来他们再也不可能运出一台扫除机了，但其他员工都觉得我的想法不错。他们完全照着办了。结果他们发现了许多管理问题，如订购零件时，只看价格高低；没有对生产线工人进行很好地培训；无论是管理层还是普通员工都接受了这样的一个观念——一切都需要返工。

几个星期之后，他们又能按期保质地完成生产计划了，他们还在制造车间立了一个标志板，上面写着无故障无缺陷产品的天数。随着时间的推移，这个数字越来越大，甚为惊人。他们也学会了检查新产品的好方法：工人一边装配，一边将出现的问题提出来，并解决掉。罗杰·黑尔后来写了一本书，并在书中着重描绘了这次转变的经过，而且通过举办国际性的会议，泰能公司成了业界质量教育的领先者。

而最让黑尔及泰能公司感到欣慰和兴奋的是，由于他们的产品质量稳定可靠，占领了最大的市场分额。日本人原本已进入了这一市场，但由于看到泰能公司的领先水平，也就又退了出去。

泰能公司经过管理层的共同思考，最终达成了全公司对质量的共识，即质量就意味着是一种要求，找到一种衡量是否符合要求，以及是否通过“第一次就把事情做对”来满足要求的方式。并通过质量这面放大镜发现了提升自身全球竞争力的五个关键成功要素：

1?管理承诺要从高层开始：建立质量传统的根基和力量，就在于通过零缺陷的概念源生出一种基本的资源——每一个人对于质量的真诚而坚定的承诺，尤其是高层的承诺。这就意味着为培训和计划投入更多的时间与金钱，以及个人的实际参与行动，从而把质量改进过程根植到公司的文化中去。当 CEO 代表组织

发出清楚的质量承诺之后，下一级的经理主管们积极参与的机会将会逐渐增大。当然，重要的是，他们的承诺都是与 KPI 挂钩的。

2?员工的参与：质量旨在创建一种达成共识的框架，即管理者和员工分享着相同的目标——第一次就把事情做对。问题是如何才能促使 90%的员工都能参与到质量文化的创建中来呢？它显然是不会自动产生的。首先必须是经理们先参与进来，然后邀请其他员工加入他们，并表彰他们做出的成绩。不久，管理者和员工之间固有的篱笆被打破了，基层的人员开始看到他们的工作如何变得简单和有趣——当然，如果他们加入到质量改进小组中去的话。这就意味着他们已经把零缺陷的基本原则应用到了工作、设定和完成个人的目标上。

3?合作而非敌对的工人和管理者的关系：质量环境为员工们提供了参与和分享目标的机会，以及成为团队成员进行团队合作的机会，从而使工作变得舒适，并把层级间、部门间和小组间的对立化解成为彼此的合作。因为只有当人们一起为共同的目标而工作时，合作才能产生。为此，要着力消除导致隔阂的因素，比如责备、失信等。经理和主管们首先要花更多的时间到员工中去，接受询问，注意聆听，并让员工们了解他们是来帮助解决问题的，而不是来挑毛病的。然后，基层主管们要把桌子从房门后面搬到现场去；经理们都开始开门办公了……当人们为质量负责时，他们就会为他们做的事情感到骄傲；他们一起工作，共同迎接变化，结果是质量自然会持续提升。

4?要激励和赞赏人们：要想让质量的努力产生最终的结果，有些事情是必须要做的，包括表彰、奖励和满意度评价，如果再加上一些激励措施，将会大大促使人们参与质量改进并做出个人的承诺，而且还可以把人们的知识和精力聚焦到产生可衡量结果的质量上。你会发现，这些不仅是使工作变得更加满意的机会，也许更是人们保持对质量的兴趣的最强烈和最持久的原因。

5?时间、精力和决心：质量是马拉松，而不是短跑。这就意味着我们不能仅仅把眼光盯在短期的目标上，而是要做好长远的打算，舍得花时间和精力，并时刻把握住前行的方向，从而使质量成为人们在日常工作所思所想的东西，成为企业文化中的基本要素，以保证每一次的工作，能够“第一次就做对”，保证与客户、员工和供应商的关系获得成功。

接下来，在顾问师们的指导下，他们开始全面实施克劳士比经典的“十四个步骤”；其中，根据公司所处的“质量文化成熟度”的阶段以及行业的特点，识别并聚焦在以下九个要点上：

1?显示 QIT 的威力：他们首先从 432 型号产品试点，组成三个改进项目小组，其中生产小组一个，供应商小组两个。一年后，生产小组便把每台机器的平均缺陷从 1?3 个削减到 0?42 个；供应商小组，已使得从供应商那里接收到的无缺陷的工业引擎数量由占总数的 49%提升到了 66%，所接收到的无缺陷的调节器数量由 75%提升到了 90%。

于是，在所有的运营领域——从销售到服务的全过程都成立了项目小组。项目小组的目的有三个：一是确保在每一个领域都开展质量项目；二是消除意外的不符合要求项；三是在 1988 年将质量成本削减到销售额的 2?5%。

2?开发出管理的工具箱：质量过程将迫使一个企业去创建一种相互依赖和负责任的工作环境，因此，他们开发出一套工具，以帮助管理者们有效地去承担这种责任，包括：

“一起工作”（Work Together）沟通术——如何了解自己、了解他人，建立自尊；如何懂得从别人那里引发清晰而简明的反馈；懂得如何设定目标并传达给员工；懂得如何认可员工日常工作中的成绩和努力。

“如何做”（How?to）培训体系——预防问题的产生，要求不间断的培训，从而使每一人都知道“五个如何做”：如何沟通、如何设定目标、如何衡量进步、如何解决问题、如何在团队中一起工作。

锁定问题与挖掘根源——他们广泛使用“麻烦报告系统”（ECR System），帮助员工们不仅会发现问题，更要会解决问题。

通过小组解决问题——他们不仅成立了“质量团队”和“零缺陷推进委员会”，而且广泛地动员员工自愿地加入到“改进行动小组”（CAT）中去；在小组中工作可以帮助他们认识到自己的行为如何影响他人，还能够通力合作解决那些疑难杂症，更有利于形成内部客户的意识，当然，最终受益的一定是外部客户。

设定目标并衡量进步——对于质量征程，光有信心是不够的。就像竞技比赛一样，要能够得分，人们需要设定目标，需要掌握衡量进步的技能 and 工具；换言之，当人们能够定义清楚工作中什么叫“赢”的时候，他们就会更好地工作。

奖励与赞赏——他们从第三年开始才真正认识到两个关键的成功要点，即正式的奖励与非正式的赞赏，前者确定了一个理想，可以激发出具体的符合理想的行为，而后者更重要，不是一个事件而是一个过程，

可以用积极的反馈激励人们尽力做好日常的工作。

3?识别障碍与衡量 PONC: 在最初的六个月他们即通过 ECR System (麻烦报告系统) 收集到 1200 个问题, 而且大部分引起了工程师们的关注, 为此还创造了“超级星期六”神话——一天就解决了 70 个问题。锁定问题与挖掘根源的同时, 追溯订单的全流程, 以识别和衡量出不能第一次把事情做对所产生的代价, 帮助人们制定工作的优先次序, 以及改进的重点。

4?欢庆成功, 设立“零缺陷日”: 最初一年的成功让他们充满信心, 便把第二年的二月确定为“零缺陷日”(ZD Day), 以奖励优秀、表彰先进。届时, 从 CEO 到工人, 重申“零缺陷承诺”, 从头再来。第一年就有超过 99% 的人签下了“誓言”。

5?不失时机地表彰大家: 一旦导航项目达到了预期的结果, 他们就着手开发一个奖励系统, 以便能够激励员工们的努力和优异表现, 包括奖励个人和奖励团队; 一年内个人获奖者不超过总数的 2%, 最高奖为“卓越奖”, 奖励特别设计的钻戒和金戒指以及晚宴; “卓越团队奖”则两年一次, 奖励那些常设的和临时的团队或小组。特别奖项“考拉熊奖”(The Koala Bear Award), 则是一个非正式的项目, 每月评选一次。

6?抓住供应商这个关键因素: 经过衡量, 他们发现, 从 1100 家供应商那里采购的原材料和零部件超过产品成本的 65%, 便开始实施“20 强”(Top 20) 计划: 开展“零缺陷意识日”, 制定“供应商认证与评估流程”, 承诺参与改进, 确定共同的质量目标。结果显示, 不仅公司的产品质量大大提升, 而且供应商的管理水平也跃升到新的水平, 比如某引擎供应商 57% 的产品得到提升, 某液压气缸供应商的缺陷率从 6.4% 减少到 0.8%, 某小液压马达供应商的缺陷率也从 8.8% 减少到 2.3%。

7?避免经理们成为瓶颈: “零缺陷”管理实施一年之后, 他们发现质量征程在未来要想取得长足进步, 必须要关注最大的潜在障碍——那些无效的经理们。为此, 他们实施了一项“管理者角色”的培训项目, 并辅助相关的管理机制, 以驱动经理们积极地参与到小组中“一起工作”。

8?实施现场管理, 建立“基本业务单元”制: 他们在生产现场实施“基本业务单元”(U-Mi) 的管理模式, 并学习和消化了日本 JIT(准时制)制造技术, 创新出许多有想象力的方法和“一起工作”的方式, 比如, TEME5 (“卓越制造暴发法”), TIP (“生产力提升法”), RISLIP (“库存—场地—劳力消减法”) 和 PEPPER (“退休金—工资—人事管理法”) 等, 极大地缩减了生产周期, 不仅减少了大量的浪费, 而且仅在劳动时间方面, 就节省了 15500~19200 小时。

9?让销售成为质量的耳目：零缺陷开始实施的时候，所售出的机器中有 13%至少在安装时存在一处缺陷，销售人员总是面临客户的抱怨，并承担巨大的保修费用。而一旦销售与制造进行合作，便很快即把安装的缺陷率减少到 6?2%；同时，他们也将销售代表的产品重复演示数从每月 8 次减少到 1?5 次。

经过七年坚持不懈的努力，泰能公司最终获得了巨大的成功，其中：

PONC 值削减：由占公司销售额的 17%下降到 7?6%。

因员工建议而削减的成本：由第一年的 32?1 万美元上升至平均每年 110 万美元。

客户现场安装问题：由 13%的缺陷率下降至 5?6%。

外购零部件拒收率：由 47%的缺陷率提升至 78%（系统能力设定目标：80%）。

焊接错误——底部密封：由每 10 万美元销售额 3?5%的缺陷率下降至 0?07%。

麻烦报告（ECR）数量：由最高的 3400 多件下降至不到 400 件。

车间返工工时：由将近 33900 小时下降到 6800 小时以下。

全员质量教育与培训：由一门课程增至二十五门课程；管理人员至少学习五门课程。

.....

同时，泰能公司也得到了大师们的高度评价。汤姆?彼得斯先生专门撰文赞誉他们：

“好消息是，有些公司又杀回来了。最好的消息是，那些迎接挑战而一举成为世界级竞争者的公司愿意与我们分享他们成功之旅的秘密。承诺、耐心、坚持，以及一大排工具——虽有点吓人，却有益健康。”

不仅如此，彼得斯先生还在他的巨著《美国管理革命通鉴》中详细地展示了泰能公司“追求质量”的进

程：

第一年（1981 年）：小组学习液压系统，包括最佳的装配方法。小组制定了自己的目标，平均成就是每 216 处连接点有一处漏油（每台机器平均有 150 个连接点，因此，几乎每一台机器都会漏油）。

第二年：制定广泛的训练计划。研究和印刷了训练手册，对管理人员、检查人员、装配工和工程师进行了训练。采购部门订出供应商目标。用新方法重新测试机器，减少连接点的数目，从而将每台机器的管接头和软管成本降低了 10%。平均成就是每 509 处连接点有一处漏油。

第三年：将液压系统软管和管接头供应商的数目从十六家减少到两家。平均成就是每 611 处连接点有一处漏油。

第四年：在年末引进更新的测量产品。

第五年：培训全体装配人员。将供应商的数目从两家减到一家（由于配件来源单一，软管和管接头的成本降低了 10%）。平均成就是每 1286 处连接点有一处漏油。本年售出的任何一台机器，用户都反映没有一处漏油。受到全国流体动力协会的嘉奖。

第六年：平均成就：每 2800 处连接点仅有一处漏油；现场报告没有一处漏油。

克劳士比先生也高度评价他们，并把他们的成就归功于三件事情：第一就是毋庸置疑的管理层关心；第二是自觉自愿的学习与行动；第三是坚忍不拔的质量改进实施团队。他们自始至终都没有减弱工作改进的努力，而且是持续地鼓励着他们团队中的每一个人。

中国企业的“长生不死药”

有趣的是，就在日本企业以“质量”赢得全球市场的竞争力的时候，我们中国的企业还躺在“计划经济”的摇篮里高唱着“无产阶级文化大革命”的赞歌。而美国则面对日本的挑战，痛定思痛，同样通过发动“质量”的“文化大革命”迎头赶上，并在 20 世纪 90 年代重新登上质量霸主的位置。虽然两种“文化大革命”，是在朝着两种不同的方向发展，造成了两种不同的结果，但是在心理上的积淀和集体的无意识中，却产生了相同的功效，那就是迷信“群众运动”的威力，相信通过“运动群众”一定会达到预期的目标。因此，不免时时呈现出波浪形的演进历程。

不幸的是，我们的企业走得更远，也许是更爱学习，不仅善于“运动”，而且还常常失忆，因此，时时出现“狗熊掰棒子”式的情景，呈现出 W 型的进步过程。不过，我们有“乐感文化”作支撑，即使在寒冬也会齐声高吟：“冬天来了，春天还会远吗？”同时，我们鄙视美、日、德的“急性子”与“短视”，没有必要对“不死不活”的质量情有独钟嘛，因为我们总善于剑走偏锋，先闷头多产干粮，然后背着它们上山下海，怀抱秦皇大帝的梦想，去寻找传说中的“长生不死药”。面对这种情景，我总会想到一个流传已久的《渔夫的故事》：

一个富人看到懒散的渔夫，就问他为什么不多打些鱼，然后多卖点钱，再用来扩大再生产，直至成为富人，和他一样。

那位渔夫反问他：“和你一样是什么样？”

富人很骄傲地回答：“晒太阳，懒散舒适地生活。”

渔夫笑曰：“你看，我现在不正是如此吗？”

我常问自己：“与美、日相比，我们的差距到底在哪里？”有的时候，我又会反过来问：“美、日与我们相比，又有什么地方不对劲呢？”这种对比，往往会吓我一跳。因为我发现，这就好比一个是从太阳看地球，一个是从月亮看地球，不同的视角，一定会产生不同的景象，展开不同的想象，具有不同的生命体验。比如，“老人与海”式的悲壮与“嫦娥奔月”式的凄美，“西部淘金”式的美梦与“炼丹长生”式的渴望。

《嫦娥奔月》的传说，在我国已经流传了数千年，可谓家喻户晓。“射日英雄”后羿的妻子嫦娥背着后羿，独自吞食了西王母送给后羿的长生不死药后，飞向了月亮，从此在广寒宫中孤独的生活。这里我不愿为后羿的悲伤与嫦娥的孤独去发幽思之情，毕竟这只是一个神话，毕竟今天我们有“嫦娥一号”，可以如此地贴近月亮，而且也知道那上面并没有广寒中，也没有嫦娥！

如果传说中的嫦娥仙子是凭借了长生不死药而飞向月亮，那么“嫦娥一号”凭借的就是不断进步的科学技术，严谨的科学研究态度与防微杜渐的质量防范意识，这就是“嫦娥一号”的“长生不死药”，它让“嫦娥”真正奔向了月球。

0 和 1 并非数字游戏

我们在前面谈到“质量”与“数量”的分野，许多人说这不过是数字游戏而已，你何必这么较真呢？更多的人，对于“质量是心理学”始终无法理解。那么好吧，让我们把前面那《一道划痕》的故事再重新演绎一番吧：

现在，我是一个流水线上的工人，这道划痕是我造成的。一下子被检查人员发现了，当时我就吓坏了，没有质量了，要被罚款了。于是，我心想：“那好吧，我来改正，我一定要改正。”可是就在我要改正的时候，我突然发现，生产部门的主管站在我这边，力求为我说话，证明我是有质量的。这时，我又想：“哎，原来我没有错啊，是搞质量的人错了，我是有质量的。那算了，我不改了。”而当我正在这么想的时候，我又发现生产主管灰溜溜地离开了，质量人员赢了。这时我明白了：“唉，原来我还是错了。”

可是过了一会，技术人员来了，他们也力求说服质量人员我是对的。我又是一阵高兴：“哦，原来我还是对的。”可是过了一会，技术人员也悻悻然离开了。我这时候才意识到：“我还真是错了，我一定要认真地改正错误，想想自己到底在技术方面、工艺方面和流程方面出了什么问题。”

但是，正在我准备努力去改正的时候，我突然发现销售人员又来了。销售人员不是代表客户的吗？质量不就是满足客户的要求吗？哦，原来销售人员也力求代表客户证明我是对的，我是有质量的。“原来我还是对的，不用改了，就这么做吧！”让我更加郁闷的是，后来我发现销售人员也离开了，而且我又听到了更糟糕的消息：老总把他们都叫过去训话了。这时，我真的感到害怕了：“看来我是错了，我一定要改，一定要把问题根源找到，下次绝不再犯。”我必须努力去改，否则就会丢掉自己的饭碗。

事实上，这个时候发生在办公室里的一切事情我都是全然不知的，我只知道最后的一个消息，看到最后一个结果，就是——“过”！你们可以想象我当时内心是怎样的一阵阵狂喜，什么是质量？过，就是质量！OK，我知道了，接下来我再来一下，再来一次。而且我可以非常坦然地挑战质量人员：你抓我呀！甚至于敢挑战主管质量的最大的头儿——老总，来，抓我呀！我又错了，抓呀！

虽然我说得有点夸张，但是你们可以想象一下，它是如此的鲜活与真实。这就是我所谓的“质量总是和心理学相连，而数量永远是和物理学、数学息息相关”。如果我们仅仅用数学和物理学的概念去思考质量，去逼问质量，那么，我们是否了解每一次决策、每一次判断、每一次判定，会对我们的员工，尤其是基层的员工心理上产生怎样的震撼和影响呢！这才应该是我们要充分思考和高度关注的。

所以，0 和 1 不是数字游戏，而是切切实实的真实体验和心理感受。

大师的焦虑

我们已经知道，质量具有“先天的缺失”，如果我们再稍微回顾一下质量进化的历史，就更能真切地感受到这一点。

最早的关于质量控制的理论诞生于工业革命时期，那个时候，随着统计学的原理被引入到了生产制造中，数学起到了重要的作用，关注的焦点自然是如何尽可能地减少质量上的偏差；久而久之，随着“生产力时代”渐入佳境，能够更快、更大规模和更低成本地生产出满足市场需要的产品显得尤为重要。由此，强调或突显的便是效率了。这个时候，对质量的认知依然是减少偏差，强调产品的一致性和可靠性。如果说有什么新的质量思维的话，那就是系统分析的观点。由此，我们可以对工业革命时期做这样的一个划分，把它分为工业革命的时代，生产力的时代和质量的时代。

“质量思维”与“数量思维”的关系如此密切，以至于我们只要谈及质量，就避免不了要到“数量思维”的层面里去思考、去解析、去博弈质量的场景，所以，我才说“质量”有着一种“先天性”的缺失。

说到这里，我们就不得不提两位“质量界”的老前辈——一个是因倡导“科学管理”而对生产力的时代产生了伟大而积极作用的美国古典管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor），另一个是对整个质量界，尤其是对“日本质量”的提升产生了伟大历史作用的威廉·爱德华兹·戴明（William Edwards Deming）。

然而，人们往往人云亦云地站在生产效率的角度来考量这两位大师，用数学和物理学的原理思考他们所产生的意义。虽然有些是很中肯的，但是，正所谓“知我者谓我心忧，不知我者谓我何求”，两位大师本人一直认为没有得到别人正确的认识，大众对质量的认识误区多多，令人焦虑。这不得不说是一种遗憾，甚至是不幸。

就拿泰勒来说吧，别人都说他为工业界带来了伟大的效率，而且把他的所谓“科学管理”的方法当作医治百病的灵丹妙药，一下子，大批的“效率专家”应运而生，高举他的“效率主义”旗帜，开始经营起提升工厂效率的营生。工厂老板们心花怒放，泰勒却焦虑不已，急得满头汗珠，反复地说：“错了，错了！他们

把“科学管理”理解错了！”后来，泰勒在美国国会的听证会上，专门郑重其事地对“科学管理”做过一番具有“拨乱反正”意义的诠释，堪称经典：

“科学管理”并不是一种有效率的方法，也不是一种获得效率的方法，也不是一串或者一批有效率的方法。

“科学管理”不是一种计算成本的新的制度，不是一种支付工人的新方法，不是一种纪检工作制度，不是一种奖金制度，不是一种付酬制度，也根本不是一种支配工人的计划。

“科学管理”不是拿着秒表观察一个人的工作并记下他的情况，不是公式研究，不是动作研究，不是对工人动作的分析。

“科学管理”不是印制一大批表格并将表格发给一些工人，而且说这就是你们的制度，照着办吧；不是分工工厂制或职能工厂制，不是谈到“科学管理”时一般人所想到的任何方法，一般人在听到“科学管理”这个词语时会想到上面一种或几种谈到的方法，但是，“科学管理”不是其中的任何一种方法。

“科学管理”实际上包含要求任何一个企业或机构中的工人们进行一场全面的心理的革命。也就是这些工人，在对待他们的工作责任，对待他们的同事，对待他们的雇主态度上的一次完全的心理的革命。同时，也是管理方面的工长、厂长、雇主、董事会，在对他们的同事、他们的工人和对所有的日常工作问题责任上的一次完全的心理的革命。而没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在。

这就是科学管理的实质——伟大的心理革命！

再来说戴明，他开发了一种叫做“深刻的知识体系”的管理理论。该理论包括四个部分：第一是系统；第二是偏差的知识理论；第三是认识论；第四是心理学。他曾反复强调：质量不仅仅是和系统和偏差知识相关，它和认识论，尤其是心理学同样密切相关。

可惜啊，大部分的人已经习惯于先入为主了，对他们理论的微妙性及本源性也就难免视而不见、听而不觉了。自然，不费心力地从单纯的数学和物理学的角度去思考和度量质量，应该是颇为讨巧的事。这也就是为什么人们要怒斥那些“不按常理出牌”的家伙们的原因，比如，汤姆·彼得斯、克劳士比，还有加拿大麦吉尔大学的亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg），至于后来又开始纷纷仰慕他们能够“挽狂澜于即倒，扶大

厦之将倾”，彰显出王者的风范，那就要在“成王败寇”的故事中讲解了！

世上本无路

我们可以再回过头来，思考一下这些前面曾经反复提到的问题：为什么我们总是在修修补补？为什么我们总是认为不返工是不可能的？为什么我们总是为我们的失误找寻借口？为什么我们总是处在“质”与“量”的博弈之中呢？

我曾应邀为国内的一家著名的汽车企业作辅导，当管理者们陪我到他们的生产车间去考察时，我感到非常的震惊：他们的产品线竟然和返修线一样长，甚至于返修的车辆是其正在生产的车辆的一倍。我深入细致地进行了一番核查，发现真正能一次性合格下线的车辆，所占比例小得令人难以置信。因为国内 80% 的汽车生产线都留下过我的足迹，这其中既有世界上最先进的“数字车间”，也有本土厂家“土洋结合”的，所以对于各项关键的技术指标，我还是能够说出子丑寅卯的。我把其他规模和实力相当的厂家与他们进行对比后，不解地向他们的管理者求证。

一位管理者告诉我：“我们的技术没有任何问题，只是这些都是新车型，自然有许多可改进的地方。”

我问：“那为什么不等所有条件都成熟后再投产呢？”

他笑答道：“杨老师，看来您没有做过市场吧。这些车其实卖得非常好，您不是倡导质量就是满足需求吗，对我们来说只要能够生产出来，就能够满足消费者的需求。”

我继续问：“那么，你们怎样保证消费者没有抱怨呢？”

“没有抱怨是不可能的。不过，我们有自己的优势，人工成本低，所以可以靠加强修补和检验来减少抱怨。”

我又问到：“是吗？那么你自己开的是这种车吗？”

“我才不会……”他突然停下来，然后对着我有些尴尬地笑了。

我们又来到成熟车型的总装线，查一下各项指标，依然看不到明显的变化。

一位管理者说：“不应该啊，也许是最近老加班，工人太疲劳了，也许是最近供应商老出问题吧，也许.....”

我说：“也许，你们真该认真地考虑如何取消返工线了。”

几位管理者先是一愣，随即哈哈大笑：“绝不可能，杨老师，你别开玩笑！”

我又想到在另外一家著名的本土汽车公司的经历。他们虽然地处边陲，却锐意进取，最令我感动的还是他们身上体现出来的勇于反省的意识。他们曾经给我寄过员工的“零缺陷感悟”，其中，有一篇车身附件厂员工李建强写的《习惯》，被我评为“上品”，广为推荐。这里摘录下来，与读者一起分享：

第一天上班的小王很兴奋，他决心做一名优秀的员工。他幸运的被分在一个车间，带他的是一位四十多岁的师傅，小王虚心地向师傅学习，问了很多问题。老师傅也很耐心地教小王，但小王对师傅的一些做法感到奇怪，禁不住问：“师傅，这零件怎么拿来垫桌子底，这样零件不会被压坏吗？”

“不会的，如果坏了我们把它敲回原形不就得了。”师傅轻松地说。“那不会影响外观啊？这样我们的客户会要吗？”小王疑惑地问。“刮伤一点算什么，我们做这么多零件，哪这么容易发现啊。”

小王觉得师傅说得有道理，我们每天做这么多的零件，要想从中找出一件有刮伤的，简直就是大海捞针。一天下来，小王仍然对师傅的做法感到不解。趁休息时，小王跟师傅闲聊了起来：“师傅，我今天看到你把一个有缺角的零件也装进去了，这样可吗？”“哈.....那个零件装的地方是谁都检查不到的地方。”“那我们不可以重新领一个合适的来装吗？”“重新领很麻烦的，需要重新写领料单，又要叫检验人员过来写报废单，这样下来我都可以多做一百件了。”“哦，我明白了。师傅，那我们铆接时这么快，有没有铆不到位的时候啊。”“有，但是这也很正常啊。你想想一天你脚要踩几千下，失误一两次也很正常。”“那不可以慢点吗？”“可以，但谁不想早点回家啊，你慢了下道工序就会骂你，说你影响他们提前下班。”“那我们这样做出的不就是不合格品吗，客户要是要求退货，我们该怎么办？”“那我们赔一件合格的给他啊！”

一天下来，小王学会了很多工作“道理”，这也让他很快融入了工作环境。不到两个月，小王已经成为一名熟练的工人。

周日的人才市场是那么拥挤，很多人为了找一份理想的工作来到这里。在人才市场的门口，两个熟识的朋友也在那里聊天。“现在工作真难找啊，找了一个上午没有合适的！”“对了，小王，你不是在xx厂干的好好的，干嘛不做了。”“那个厂的产品质量太差了，产量降下来了，厂子就要裁员，结果我被裁掉了，这次我一定找个竞争力强的企业。”

我还曾经在一家电子行业的研究机构帮助管理层统一认识，做出管理承诺。有意思的是，当他们准备做出“第一次做对”的承诺时，技术主管很坚决地提出了反对意见：“如果要我承诺让客户满意，绝对没有问题。因为无论如何，无论我怎么样努力，我采取什么样的补救行动，我一定可以让客户满意。但是，要让我承诺“第一次就做对”，我实在不敢，因为那是不可能的事嘛。”

好了，让我们再一次回到“一道划痕”的故事。当我们在会议室中谈到“下不为例”的时候，当我们用各种博弈扰乱了我们员工的心态的时候，那么请思考，这将会产生什么样的情况呢？往往这个时候，我都会让大家重温一下对中国国民性有深刻理解和批判意识的鲁迅先生说的那句简单而深刻的话——“世上本无路，走的人多了，就成了路”。

我想，这句话一定早已在每个人的心理扎下根了，只要我说出上半句，几乎所有的人都能够不假思索的说出下半句。但是，当我接下来再问他们：“你们公司有多少路是这么走过来的？你们有没有绿色通道？”往往是我的话音刚落，下面便爆发出一阵笑声。

为什么我们总是如此呢？这的确是值得我们认真思考的问题。

你在用什么思维思考质量？

??

一支笔的现场试验

回顾前一章罗杰·黑尔曾经说过的话：质量的问题就在于每个人都认为知道，因为它太简单了，简单到每个人都自以为知道它。当然，潜台词是“大家其实对它并不了解”。

我曾经在许多大大小小的场合随手拿起一支笔对大家说：“假如我们是生产这支笔的一家公司，我们一天能生产一万支。好，现在我是你们公司里面一个最最基层的检查人员，我突然发现有一支笔的标签打错了，对你们来说是不是出现质量问题了？”

大家说：“是！”

我说：“好，然后我开始喊，报，发现一支笔出现质量问题。请问，你们这时候有什么样的反应？”

大家直瞪瞪地看着我。

“你们会说，哎，你报什么报，你没看我们大家正忙着吗？要报就报废，把他扔了。”

大家开始发出会心的笑声。

“那么，接下来我接着喊：报，发现十支。你们会怎么想？你们会想，哎，不就十支嘛，扔了，继续扔，我们还有这么多呢，顶多派个人继续下去看看，提醒工人们认真一点就是了。”

“报，五十支。”

大家都不说话了。

“报，一百支。”

这时候有人说：“让主管和质量人员下去看看吧，是不是批量问题。”

我继续喊：“报，两百支。”

这时候人群中许多人面面相觑，交头接耳。

“报，五百支。”

这时听到有人小声地说：“该停了吧。”

在很多的情况下，我报到“一千支”时，有些人还是漠然地坐在那里。空气似乎凝固了。当我说我依然没有听到想听到的声音时，这时有人会怯怯地说：“该停了吧！”一下子就引发大家的哄堂大笑。

是啊，这不是在讲故事，只不过是一个简单而真实的测试。不过，我相信你这时已经能够解读出来我的那个有趣的问题——“你是用什么样的思维在思考质量呢？”答案显而易见，我们依然是在用数量的思维在思考。现在，我倒希望你们接着来思考另外一个问题——假如你们的组织确实是如此，那么将会发生什么？

有一家日企的总裁，她在日本读了两个博士学位，非常优秀。她的这家企业是由日本的四家公司合资成立的，共同委托她在中国管理其下面的四个工厂。

有一次，她深有感触地给我讲了她的故事，并说她因为一句话后悔了三个月。因为他们的产品原来全部是销往日本的，而且是在东京热卖的。我们也知道日本人是把自己的产品分为三六九等的，一流的产品卖到欧美，二流的产品是卖到其他的国家，三流的产品卖到中国。请注意，我们都认为日本的产品非常不错了，但仅仅是三流的。那么，超一流的产品卖到哪儿呢？卖到日本本土。所以有一段时间，他们开始进行市场策略的调整，准备不失时机地来打入中国市场了。因此，在那段时间，他们思考了很多关于内销市场的问题。

有一天，这位总裁告诉我，那段时间，可能是女性生理上的原因，使得她在工作中有时候会有一些烦躁的情绪。在这个时候，有一位下面的厂长来找她，说：“总裁，最近我发现有一些产品，都是在一个不起眼的地方有一个小小的划痕，您看该怎么办？”当时，她没加思索地就对他说：“哎呀，好了，我以为出了什么大事了呢，别烦我了。这样吧，你们多去考虑考虑内销的问题。”

她就这么不经意地说了一句话，接下来为此后悔了三个月。原因很简单，当日本开始要货的时候，她发现，走遍了所有的工厂，竟然没有一件能够满足日本客户需求的产品，全部都是符合“内销”的产品，因为每一个产品都带着一点点小小的划痕！这又一次印证了一句话，也就是著名的“墨菲法则”（Murphy's Law）——如果一件事你想让它错，它一定错！

有许多管理者告诉我，他们公司有和“500强”合资的工厂，许多员工都是从老工厂抽调出去的。在那

里做事真是不一样，眼里揉不得半点沙子，可是一调回到老厂，马上就打回原形了，张口就说“差不多就行了”。还有些企业，有军品也有民品，在军品工厂干活就和干民品不一样。原因何在？并非标准高低问题，而是对管理的假设不同。一个是基于“数量”，一个则基于“质量”。

福特汽车曾经有过一个经典的基于“数量”决策的故事，已经被广泛地当作笑话来讲了，但他们自己笑不出来，而且现在也没有机会笑了。

1968 年，福特为了应对日、德汽车的挑战，决定生产一款“斑马”汽车。原计划三年半下线，后来被强行压缩成两年。这就意味着以前可以在生产之前进行的设计改动，都要变成边生产边变更了。在批量生产前，厂里对十一台样车进行了撞击测试，结果有八台没有达到国家高速公路安全管理局（NHTSA）的安全标准，另外三台都是由于油箱经过了部分改动才通过测试的。于是，福特面临着一种“质”与“量”的抉择——要么更改油箱设计，推迟生产时间，一年后上市；要么继续生产，按规定时间上市销售。

如果事情到此为止，许多人都会不自觉地支持福特的决定。所以，我想展现一下福特公司当时貌似科学的决策与量化分析过程，在你们面前放一面镜子，让你们自己去发现问题的所在。为此，我从目前美国大学本科及 MBA 教学中比较流行的一本《现代财务管理基础》教材中找到了福特的决策思路——令我吃惊的是，它竟然是支配华尔街的金融投资者们的“主流思想”：

为了确定是否应该继续使用原有的油箱设计，福特公司决定使用资本预算方法来检验重新设计之后将会产生什么样的预期成本和社会收益。为此，他们对相关变量进行了估值，甚至对如果发生车祸死亡，则人均死亡成本为 20 万美元。他们的计算明细如下：

社会收益

节省

180 人死亡，180 人重伤，2100 辆车报废

单位成本

死亡：人均 20 万，重伤：人均 6.7 万，报废：每辆车 700 元

总收益

$$(180 \times \$200000) + (180 \times \$67000) + (2100 \times \$700) = \$4975M$$

改善成本

销售

11M 辆微型车，175M 辆轻型卡车

单位成本

每辆微型车 11 美元，每辆轻型卡车 11 美元

总成本

$$1275M \times \$700 = \$13775M$$

结论是什么？显然，进行安全设计改善的成本要远远大于它所带来的社会收益，因此，福特决定保持原来的设计，按期投放市场。直到 1977 年才满足了 NHSTA 的标准，设计出一种防破裂油箱，并于第二年被迫召回 1971 年至 1976 年间生产的所有“斑马”进行油箱更换。

而这期间，共有 700~2500 人由于“斑马”的问题死于车祸；由于“斑马”后端导致的事故而对福特起诉的，高达 50 起。其中，著名的“詹姆斯诉福特汽车公司案”，判决被告福特公司赔偿受害人惩罚性赔偿金 1725 亿美元；“理查德诉福特汽车公司案”，判决被告福特公司除赔偿受害人 300 万之外，并判罚金 1725 亿美元；“朱迪姐妹诉福特汽车公司案”，福特公司被指控犯有刑事杀人罪.....

所以，不要轻视这个“一支笔的试验”，因为它道出了一个铁的事实——技术风险能够由可能性变为突发性的事实。换言之，数量思维的风险就在于往往陷进财务指标的“黑洞”而漠视事物整体性的变化与“质变”，或精于对“小概率事件”的算计，而忽视了对技术背后心理学、甚至伦理学规律的认知与把握。

“快乐返工”

我们依然拿一支铅笔来说事。我曾为美国某著名的铅笔企业做过辅导，这家公司的产品已经基本上独占了全球的市场，就是在这一过程中，我发现所谓“一支笔的试验”绝不是一种实验，而是一种实实在在的现实。

这家公司在中国有一家独资企业，当我第一次去辅导他们的时候，我惊奇地发现，他们都认为他们在中国生产的产品是高于世界其他地方的，所以他们的管理体系和管理制度非常完善。可是，当我提出要看他们的管理报告的时候，他们拿给我的是一本厚厚的，用美式的规格和彩色打印的报告书。但是，这不是我想看到的管理的报告，而是全部产品的统计图表。我便对他们的质量总监说：“我要的不是这个，我要的是你们平时的管理报告。”

这位质量总监眨着大眼睛，不解地问我：“这不就是吗？”

我笑着说：“我要看你们的管理报告，而不是技术指标。”

她看看我，又看看眼前的报告说：“就是这个呀，杨老师，您到底还要什么呢？”

我说：“不对，你的定位和你的职责是对整个公司负责，对不对？”

“是！”

“那你们一定是已经通过了 N 多的体系认证，是不是？”

“是！”

“这些认证体系一定会要求你们自我评审，对不对？”

她点了点头。

我说：“好，我想看的就是你的评审报告。”

她说：“这就是呀！”

我说：“不可能。我在其中怎么没有看到销售部门的、财务部门的、行政部门的、设计部门的……”

我还没有说完，她的眼睛瞪得更大、更圆了，不解地问我：“这也是属于我管吗？不对吧，这怎么会归我管呢？我只是负责质量啊！”

“那你到底负责管理什么呢？”我问，“你的职责范围到底在哪里呢？”

她突然笑出声来，然后很干脆地站了起来：“嗨，杨老师，原来您问的是这个呀！这样吧，您请跟我来。”

于是，我跟着她穿过办公区，绕过几个走廊和一道又一道的门。来到他们的生产车间。她带着我来到一扇大门前，告诉我：“杨老师，我们到了，就是这里！”

她推开大门，带着我走了进去。我一下子就被机器的轰鸣声包围了。她指着生产线上那些穿红衣服、带红帽子的人对我说：“杨老师，您看，这些就是我的人。走，我带您去看看我们到底在干什么。”

见我们走过去，一位主管迎过来打招呼。总监把我介绍给他，他便陪同我们，边走边做介绍。我发现，每一个带着红帽子的工人都在认真地做着两件事——一是在不断地挑挑拣拣，二是把挑选出来的产品进行修补。我注意到，戴红帽子的和生产线上戴蓝帽子的人数基本上一样多。他们特别地对我说：“这些人可都是我们挑选出来的骨干啊，眼睛很毒，没有什么能够骗过她们的眼睛，而且她们的技术出众，修补的能力非常之强，绝对是我们公司质量的保障啊！”

我特意站在那里观察了一段时间。没错，她们态度认真，表情严肃，手法娴熟，确实值得公司为她们自豪。不过，那么多挑出来的东西在等待着她们的返工和修补，我真担心她们的身体是否能够吃得消。总监看出了我的顾虑，笑着对我说：“这个根本不需要担心。她们很愿意加班呢，可以多挣钱嘛。而且，最重要的是，她们很有成就感啊！”

是啊，看到这些年轻的女孩子们每天都把青春花费到快乐的返工上，我一时也不知该说什么了！

这又让我想到了在那家非常有名的本土手机公司的经历。他们原本是生产 BB 机的，后来转为生产手机，势头非常强劲，也拥有不小的市场。我曾经去辅导过他们几次。记得有一次，我在他们的生产车间看到各个班组标示出的某个百分比的“合格率”指标的时候，就问他们：为什么要用这种比例来表示呢？难道不能取消吗？他们说不行，整个行业都是按照这个比例来的。我问：“能提高吗？”他们回答说：“基本上很难再提高了。”我又问：“好统计吗？”得到的答案是一一难度不小。

走着走着，我看到厂区的一角被隔离出来，还有两条生产线，近百人在那里忙碌着。便问陪同我的高管：“那是一个什么工厂？”他告诉我：“那是我们的返修工厂。”

“返修什么？”我问。

他说：“很简单，就是客户到我们的维修点维修，不能维修的，全部都拿过来，在这里集中返修。”

我问：“为什么要这么做？”

他说：“这没有办法，因为质量嘛。你知道，质量总是要经过挑拣、经过检查才能产生的。况且我们是人是不可能完全检查出问题来的。所以就等着返修嘛！”

我又问他：“如果你是消费者，你什么样的情况下才会把你的手机拿到工厂来返修呢？”

他说：“基本上不可能，除非我实在不得已了。”

“即使是经过了所谓优质返修之后，你对这家企业会有怎么样的一种感知呢？”我问。

“那基本没有下一次了，也就是一锤子买卖。”

我说：“好了，那你知道了，这个巨大的返修工厂对你们企业意味着什么呢？”这时候，他们往往很无奈地摇摇头，说：“唉，杨老师，我们非常感谢您的提醒。不过，没有办法啊！这是我们老板决定的，我们只能去执行。”

于是我对他们说：“如果再这样下去的话，最后的结果，我可以告诉你们：你们一定是‘飞’不起来了。”

当然，这句话他们是不爱听的，但是，几年过去了，回过头来看，我当初的预言已经成为了现实！

不过，也有一件让我没有想通的事，那就是我在八九年前去过的一家国内著名的空调生产企业。当时，他们的高管们对未来的市场竞争充满期待，而且雄心勃勃。

我当然关心的是他们如何对待质量以及如何管理质量的。但事实上，我很失望。因为他们对于质量的认知，基本上是停留在我们前面所说的“生产力时代”，不仅以成本和产量为导向，而且完全依靠检验来满足“质量标准”。记得他们的高管曾经带我去参观他们所谓的“秘密武器”，我当时也十分好奇。那是一座独立的工厂，基本上不许外人进出。生产线上有几百人在不停地操作着，一派繁忙的景象。而当我得知这是一家“检验工厂”时，我简直目瞪口呆！

我说：“你们将会因此付出代价。”他们哈哈大笑，说：“杨老师，这一次你可说错了，正是因为我们有如此规模的检验工厂，我们的质量才更有保障，我们才会赢得市场呀！”

几年过去了，他们的市场霸主地位似乎依然稳定，而且他们的领军人物也因此收获了许多荣誉。虽然，当年与我对话的人们已经不知去向，也许他们曾在暗中嘲笑我“小题大做”，“书生意气”，但是，历史是一面镜子，有些事在某年某月的某一天一定会重演！

诚然，“检验”可以帮助我们固守阵地，而且“检验工厂”在短期内的确可以支持企业的发展，但从长远看，这无非是当年法国“马奇诺防线”（Maginot Line）的翻版，终将会破坏企业的管理基础。我坚信，“快乐返工”早晚有一天会失去快乐，收获痛苦。

丰田的发现与答案：我们真的没有质量基因吗？

其实对于同样的“一支笔”，我们可以这么说，假如这支笔在丰田，那么他们会形成一种机制，那就是人人具有“喊停”的权力。同样，当我把这个答案告诉很多的企业，并询问他们能不能也形成一种机制，从而使每一个员工都具有“喊停”的权力时，得到的答案是——不可能，那样的话，工厂基本上就全乱套了、死定了。我说，反过来，为什么丰田就可以呢？为什么大家都在学丰田，可就是学不会呢？

表面来看，似乎谁都知道，丰田倡导一种人人都为质量负责的意识，却忽视了其背后所隐含着的或作为默认前提的两个东西——一个是基本的假设，那就是质量是每一个人的事情，不是一小撮人躲在房间里搞的事情。另一个则是我们对待错误所抱有的态度，那就是一旦发现错误，就要坚决地制止，坚决地找到问题的根源，从而避免问题的重复出现。弄明白了这两点，这时我们就会发现，他们整个现场的设置，整个设备的安排，比如说生产线上的“安灯系统”（ANDON），虽是一个物理的装置系统，但其目的则是为了用质量和设备的信息拉动、支撑与实现所谓“人人为质量负责，面对质量要敢于用质量的思维去思考”的这么一种机制。

我曾经去看过丰田的生产线，感受颇深。当时看到某处一个报警的红灯闪动，于是马上去看手表，果不其然，许多人从不同的地方跑过去，不到三分钟红灯就停止闪动了。

相同的问题，我也问过很多的企业，他们都认为这件事基本上没有可能。而一旦出现了这样的问题，则会发现，它实际上变得莫名其妙的复杂，甚至会延伸出许许多多的不同的反应。

说得再简单一点，当我们看到油瓶倒了，该怎么办？显然，日本人的答案是马上把油瓶扶起来，然后找出油瓶倒的根因，最后再去落实相关的责任。而我们中国的企业呢，发现油瓶倒了，大家首先要奔去油瓶那，去了之后呢，开始找责任：“这不是我的责任，这是设备部门的。”于是把设备部门叫做来。设备部门看了看，然后说：“错了，这是生产部门弄倒的，为什么叫我来？”最后，只能靠领导发话：“你们全都去。”当这几个部门一起过去把油瓶给扶起来的时候，油瓶里的油早就漏得一滴不剩了。那么，这件事如果到了德国的企业又会怎样呢？其实，德国的企业也有不同的文化，有些企业并不直接扶起油瓶，而是站在那儿讲理，先落实责任，等大家把责任落实完之后，就由负责的人把油瓶扶起来。而有些企业，则会像日本企业那样解决这个问题。

表面来看，面对一支笔或者一个油瓶，完全是一个数量的问题或者物理的问题，但背后突显出来的绝对是质量的问题，文化的问题。这让我想到了一家著名的中国汽车业的老总说的一句话：“我实在不看好我们中国人做质量，因为我们缺乏像德国人和日本人那样的‘质量基因’啊！”

我认为，这句话是很有代表性的，它曾引发过我们很多的思考和争论。难道我们中国人真的不具有这个基因吗？要想弄明白这个问题，我们必须要先弄清楚这种基因到底是什么？其背后又是靠什么来支撑的？

让我们先从日本人说起吧。好莱坞著名影星、超级大帅哥汤姆·克鲁斯曾主演过一部名为《最后的武士》(The Last Samurai)的电影。影片讲的是日本明治天皇时期，美国的坚船利炮打开了日本的国门，而曾经代表着古代日本最辉煌、最受人尊敬的一个阶层——武士，面对他们日薄西山的命运，内心的不甘与挣扎。表面上看，它是一种日本武士的刀和美国的枪炮之间的抗争，但实际上，其背后体现的则是一种武士道精神或是一种日本的传统的价值观与西方的枪炮之间如何融合的问题，是一种日本在现代化进程中如何保留并一如既往的尊重古老的武士道精神的大问题。我们发现日本社会能够和服与西服共存、茶道与咖啡同辉，这与他们秉持的一种“和魂汉材”、“和魂洋材”的文化价值，以及一种“东西共融”的思维相契合。实际上，这才是支撑他们在全世界获得质量竞争力和全球的经济地位的动因。

如果做一个对比，我们会发现，寻找日本、德国和我们中国文化之间的差异将是一件非常有趣的事情。以中国和日本为例，表面上，日本从大唐之后已经引进了儒家思想，而实际上日本人与我们对儒家思想的把握是不一样的。

儒家思想强调的是“仁”和“礼”，所谓“仁”是我们一种内在的精神的修炼，而所谓“礼”则是一种外在的制度的约束。在我们中国，“仁”是要大于“礼”的，就是内在的修养要大于外在的礼制的约束。也就是说中国人更注重的是内在修为和感受，强调的是“理”和“情”，而不是“法”。日本人则正好反过来，他们之所以推行儒家思想，就是因为他们看中了儒家的“礼”，在他们看来，“礼”是要大于“仁”的，这就是为什么各种礼制可以服务于他们的天皇崇拜思想，所以他们把尊重规则看得更加重要。

我们再来看一下中国与日本在另外一个核心思想上的异同，那就是“忠”和“孝”。我们中国人强调的是“孝”要大于“忠”，自古就有“孝子出忠臣”的说法，甚至于认为如果一个人不孝基本上是不忠的。这些显然是和我们中国人基于血缘的这种社会基础，或者所谓“君君臣臣、父父子子”、“家天下”这种心理结构密切相连的。从而就使得我们中国人在对待“忠”的问题上，一定是有条件的。比如说，我是否忠心于我的主公，那一定要考虑他是否能够让我心甘情愿地去服侍他，是一种有附加条件的“忠”。所以，一旦我认为我不需要再去服侍他，他已经不值得我去服侍时，我就要归隐山林，去做一个隐士了。

显然，自古国人对隐士都是赞美有加的。反过来，日本的社会，把“孝”和“忠”是颠倒过来的，“忠”绝对大于“孝”的。因为日本的整个社会基础不是基于血缘而是基于他们一个集团、一个区域或者是一个领地，用现在的话讲就是社区。

这也就是说，我们中国人的关系是一种横向的基于血缘的关系，在日本则是一种纵向的基于他们集团的关系。因此，当你的“忠”大于“孝”的时候，意味着你要侍奉你的组织、你的集团、你的机构，一定是要尽“忠”的，而这种尽“忠”是要为他去死的、去献身的，是无条件的。所以，在日本的文化里是看不到，或者说根本不可能去欣赏隐士的，因为他们认为那是最大的不“忠”。

这也许能够说明为什么中日之间表面看来都是受到儒家文化的影响，但实际上体现出来的却是大相径庭。换句话说，我们对待一个组织、对待质量的态度是不同的，背后所体现出来的，则是我们如何对待生活、对待规则，乃至对待生命的大问题。

另外一点，就是我们中国人一向重生安死的“人生观”，强调的是生，不强调死。而对于死也是由生来决定的，我们能否安死也是有几种境界的，第一种我们强调的是心安理得。当然，有些人死的时候是死不瞑目的，有些人则是死有余辜的，显然我们对死有着不同的评价，死也是要由生来评价的。所以，我们更多的时候注重的是“人生观”，即“活着”和“如何活着”的问题。

日本人注重的实际上是“人死观”，强调的是惜生崇死，珍惜生命、崇尚死亡、崇尚牺牲。也许因为日本是一个岛国，多灾多难，海啸地震不断，所以他们认为生命就像樱花一样，是短暂的，也是美丽而绚烂的。这就使他们对人生充满了另一种思维，那就是珍惜当下。这种“人死观”就意味着他们把做任何一件事都当作第一次和最后一次来做。大家想想看，这多么关键啊！所以他们做任何事都非常认真，绝不留任何的遗憾。这种执着和认真的态度，也促使他们对待质量也必须要用质量的思维去做。

我们知道，“武士道精神”就能体现出他们如何坦然地死和执着地生，这种忠义的“武士”，也一定会演变成组织里忠义的员工。丰田之所以能够有今天，是和他们拥有这种忠义的员工和忠孝的文化密不可分的。

所以，质量思维的背后，是一种价值观、一种价值的取向，或者说一种文化在起作用。我们可以这么看，丰田所以能够在短短的 30 多年间成为世界汽车业的老大，不仅在数量上和销售总额上稳居霸主地位，而且在 2008 年，他们的利润竟然是美国三大汽车公司再加上德国大众四家公司的总和，以至于德国汽车厂家在 2008 年由德国汽车协会在北京凯宾斯基饭店组织的一次会议上，由德国大众公司全球 CEO 说出了他们的心声：“我们的目标就是要盯死丰田、超过丰田，在几年内成为世界的霸主。”这非常了不起。因为德国人对汽车是情有独钟的，他们造车就像制作艺术品，一直以来都是看不上其他国家的。反过来我们又可以这么说，德国人所以能够放下架子像日本学习，恐怕与日本人和德国人具有相同的“人死观”有关。

德国人的“人死观”，是基于著名的“存在主义哲学家”海德格尔对德国人的深刻影响。他把人的生活分为“真实的生活”和“不真实的生活”，说一个人只有面对死亡，才有可能认真，才有可能反过来规划你当下的生活，从而确定你具体的生活目标。如果你每一天都过着认真而快乐的生活，那么，你的生活就是真实的，否则将是不真实的。显然，这种价值取向会使人们活在当下，踏踏实实地生活，做好每一件事，过好每一天。也许，这就是所谓的日本和德国的“质量基因”吧！

这么看来，我们中国人也是不乏“质量基因”的，只不过我们是在很多关键的问题上和概念上混淆了、迷失了。邓小平曾经说过一句话，可谓是一语中的。他说：“质量问题从一个侧面反映出了一个民族的素质。”这应该是我们每一个质量工作者值得深思的问题。

“是”与“非”的抉择

??

说“NO”的三种后果

我们前面谈到，质量的思维就是进行“YES”和“NO”，“是”和“非”抉择的思维。当然，每次当我说完这个的时候，许多人的反应是不一样的，但我每次都会请所有的人伸出手来，毫不吝啬地为我们的质量人员鼓掌。很简单，在一种“数量”的环境里，要想说“NO”，不仅仅意味着要有巨大的勇气，还要能够忍辱负重，并且能够承担巨大的责任。换言之，做正确的事是需要有巨大勇气的。所以，我们要为他们鼓掌。往往在鼓完掌之后，我会举一个我个人的例子来说一说我为什么要求他们鼓掌。

曾经有一年的国庆放假期间，我们学院的几个同事结伴去天津游玩。一天，我们去逛洋货市场，在大街上，一个要饭的老太太朝我走来。那个时候，我还不知道有“丐帮”之说，而她看上去，的确像一个真正的乞丐，我隐约记得口袋里还有五元钱的零钱，就非常坦然地把手伸到口袋里去。老太太很“职业”，一眼就看出我的意思，快步地朝我走来。我也就直接从裤袋里把钱掏了出来，可我突然发现，我拿出来的不是五元而是二十元钱。我迟疑了一下，就不想给她了，准备收回手来。正在这个时候，老太太说了一句话，让我哭笑不得：“你别收回去，我找给你钱。”哈！我当时真的不知道该说什么。我一直找案例，这次得来全不费功夫。我用的不就是一个“YES”和“NO”的思维，可是老太太非常巧妙地把它转化成了讨价还价的数量思维了。这时，我还是喊了一声“NO”！好了，这只是第一幕。

第二幕，当我喊“NO”之后，老太太不干了，她气鼓鼓地对我说：“你怎么就不给我了呢？你明明是给我的，你怎么又收回去了？你这不是骗我老太太吗？你怎么能骗人呢？”你看，喊“NO”的第一种后果，是我成了一个骗子。令我尴尬的是，我看上去也算是个体面的人吧，而且在人来人往的大街上，一个要饭的老太太跟我在那拉拉扯扯，而且大声地说我骗她，当时的情况，相信每一位读者都可以想象得到：很多围观者笑道：“啧啧，这个世道变了，连骗子都这么高档啦！真是世风日下啊！”

所以，这第二种结果，没有别的，只能是妥协。我当时就对她说“YES”，我给你。而第三种结果呢，面对被很多人指指点点的窘况，我就像犯了错误受到惩罚的小学生，三十六计，只能走为上。

当你说 NO 的时候，是会产生三种令人不悦的结果的。因此，在大家习惯于做“和事佬”和“老好人”，不愿意得罪人的氛围里，敢于坚持原则、固守标准，的确需要一种“舍得一身剐”的无畏精神啊！在多数人做事以趋利为原则、工于数量算计的环境里，做质量、谈质量，的确是需要勇气、智慧和忍辱负重的啊！这也因此彰显出质量工作的可贵之处，因为它像试金石一样，很容易就能测试出一个人的品行和潜质。

可以这么说，做不好质量的人，正常情况下，基本上不会有太大的出息了，而反过来，能够做好质量工作，将会极大地帮助一个人走向成功之路。这一点可以帮助我们理解——为什么有些组织的一把手都必须从质量负责人中选，为什么有些组织要求所有高管必须要有管理质量的经验。

质量人的感同身受

每当我讲完这个故事的时候，我都发现一种现象——那些情绪激动的都是我们的质量工作者，有些女性质量工作者甚至会为此掉泪。

记得有一次，在苏州举办的一个沙龙里，我给大家放了一段根据张瑞敏砸冰箱的故事为蓝本而改编的电影《首席执行官》的片断。影片生动而翔实地为我们本章的主题提供了注释，也使得我们之前所说的话变得真实和鲜活起来。在此，我特地摘录部分场景与大家分享：

（场景 1）

轻工局系统各厂领导，头头脑脑的来了一百多号人。此刻厉光远满面春风地坐在孟启虞的身旁，谦恭

地聆听着孟启虞局长的夸赞褒奖。

.....

孟启虞继续说道：“我希望轻工局系统所有的厂家，都要向东海洗衣机厂学习，各位厂长要向厉光远同志学习，把产量搞上去。为了表彰东海洗衣机厂的业绩，局党组决定，授予厉光远同志‘优秀厂长’光荣称号。”

说着，他从工作人员手里接过一本大红烫金字的证书，授给厉光远。

大家热烈地鼓起掌来。一些人一边鼓掌，一边盯着凌敏和向华看，目光中含着明显的嘲笑。

散会后，凌敏和向华推着自行车从棚里出来。

厉光远赶前几步跟上凌敏和向华，关切地问：“凌敏啊，你怎么一个月才三百台，德国生产线不是很厉害吗？”

凌敏道：“生产线没问题，开足马力我一天就能干到三百台。”

厉光远问：“那你为什么死心眼子，不赶快把产量抓上去呢？”

向华道：“以我们现在工人的素质，一天连十台都干不好，怎么敢放开叫他们干？”

凌敏道：“我们现在正集中力量抓培训，提高工人素质，不然，质量就没法保证。”

厉光远道：“抓质量固然重要，可产量上不去，你们欠的债什么时候还？几百名职工的工资福利靠什么解决？就算职工钱拿少了有意见你不在乎，但是上面的压力你能扛得住？现在上面对产量盯得这么紧，你别让人家觉得你故意唱反调啊！”

向华道：“厉厂长，你倒是好，顺着上面的调子唱，唱出 42%的投诉率。”

厉光远听向华揭了自己的底，大言不惭地说道：“哪有 42%？纯粹是那些小报记者造谣！实际上不到 15%。而且，卖的时候我们是把那些不合格品作为二等品、三等品降价处理的。周瑜打黄盖，愿打愿挨。他愿意买，怪得着我吗？”

凌敏道：“你就不怕影响你们厂的声誉？”

厉光远道：“首先得有货，才能有声誉。如果市场上连你的货都见不到，还有什么声誉？这两年老百姓日子过好了，谁不想快点享受现代化的生活？这可是咱们家电销售的大好时机。现在是卖方市场，拿纸糊个冰箱都能卖出去。老兄，机不可失，时不再来呀……”

……

（场景 2）

凌敏觉得该统一一下干部的思想了，他召开了厂中层干部会议。向华从车间出来，晚到了一会儿，见龙建平、李大茂、孟晓洁、常立夏、汪涛、侯胜等人都已经在座。凌敏坐在会议桌中间的位子上翻阅文件。

向华把几封信放在凌敏面前：“机械厂的几个领导想买咱们的冰箱，后门走到我爱人那儿去了。”

龙建平道：“我那儿也有不少呢！”说着走出去拿东西。

李大茂接着道：“凌厂长，我表妹在中山百货大楼工作，她说现在冰箱是紧俏货，他们已经发现有人倒卖冰箱票，像冰花牌冰箱、雪霸牌冰箱，一张票都卖到一千多元了。”

在座的干部们谈论起来：“看来咱们也得加把油，增加产量了！”

“是啊，有一点小毛病就别卡了……”

龙建平拿着一厚沓信件进来，往桌上一放：“看，都是想买咱们冰箱的，大部分是领导同志写的，还有些关系户……”

凌敏翻了翻桌上的信件。

龙建平说：“凌厂长，咱们是不是在质量上灵活一点，不然产量上不去，各方面压力太大……”

凌敏抬起头：“今天的会，就是要研究这个问题……”

这时，一位跑得满头大汗的中年男人推开了会议室的门，开口问道：“你们谁是厂长？”

凌敏看着他：“你有什么事？”

中年男人抹着头上的汗水：“我买了你们一台冰箱，我要退货！”

自海尔冰箱投产以来，不合格品时有出现，但用户上门退货这还是第一次。所有的干部几乎都站了起来，看着这位“不速之客”！

凌敏说：“别急，有话慢慢说！哪儿有毛病？”

中年男人说：“外壳上有两道划痕，买的时候我没看清。”

李大茂不以为然地说：“不就是两道划痕吗？又不影响使用。”

中年男人急了：“你们一台冰箱卖一千多元，是我两年多的工资啊！做产品的谁不先求个外面光，要是外观上的毛病你们都不在乎，谁知道里面会出什么问题呢？还是退了吧，看着它我心里堵得慌！”

凌敏对龙建平说：“你带他到仓库去挑一台。”

龙建平还没答话，中年男人抢着说：“挑啦！没毛病的一台都没有！”

凌敏眼睛看着常立夏，常立夏低下头去。凌敏遂对孟晓洁说：“给他退货！”孟晓洁带中年男人走出会议室。

中年男人出门的时候还在埋怨：“退个货还得厂长说了算！”

凌敏对在座的干部宣布：“今天的会先不开了。龙厂长、向工，你们和常立夏现在就去仓库，一台一台地查，看那些冰箱到底是什么毛病！”

从上午到下午，向华、龙建平和常立夏都在仓库检查冰箱。凌敏见一直没有回话，便径自来到仓库，进门见仓库里堆满了检查完的冰箱，都裸在包装箱外，不免心中一沉。

他问向华：“多少台有毛病？”

向华没有回答，叹了一口气。

龙建平说：“一共七十六台，大部分是二等品，还有两台三等品。”

凌敏走到冰箱前面，察看起来：“都是什么毛病？”

向华说：“我都看了，磕磕碰碰的最多，有二十几台不是螺丝没拧紧，就是线路接头没焊牢，经不住碰。”

凌敏抬起身子，环顾着仓库里的冰箱，感到非常难过：“我们比德国人少了什么呢？同样的生产线，同样的零部件，我们也去德国学习了技术，回来后又一直在培训，为什么我们就干不过德国人？”

“培训的时候，只要你在旁边盯着，他们也能干得好，”向华指指自己的脑袋，“我看问题出在这儿。”

凌敏道：“对，问题出在我们的观念上。为消费者负责的观念，在质量上无懈可击的观念，我们缺的就是这个东西。”

凌敏在一台冰箱前蹲下，痛心地看着它，沉默无语。他觉得再也不能这么干下去了，得想个办法让员工们警醒。

.....

（场景 3）

七十六台质量有问题的崭新的电冰箱摆放在厂区院子里，每个冰箱上都贴了责任人的姓名，新崭崭的磁漆外壳在阳光下亮成一片。

八百多名工人和干部聚集在院子里，议论纷纷。他们看着凌敏蹲在那里，一言不发，这样的情景在厂里十分少见，他们感觉到事态的严重，不知道会发生什么情况。

向华、龙建平、李大茂、汪涛等都站在人群中，常立夏、孟晓洁陪着海丝站在一边。

向华走到凌敏身边，轻声说：“凌厂长，都齐了。”

凌敏沉重地站了起来，看了看冰箱，又看了看围在院里的数百员工。

人们鸦雀无声。

凌敏走到一个个冰箱前，指点着道道划痕、不合缝的柜门、没上紧的螺丝和没焊牢的电源线头，语调不由得激昂起来：“看看咱们这些产品，看看，看看，这里磕掉一块，那里划上一道，不是螺丝上不紧，就是电源线接头没焊死……”他用手指头轻轻一扯，一个冰箱后面焊接的电源线接头就断开了，“一共七十六台，都是这类毛病。质量上就差这么一点点，可就是这点点，却总也引不起我们的重视！这些不合格的冰箱是最近半个月生产的，占我们半个月产量的 40%还要多！同样的生产线，同样的零部件，在德国人手里做出的都是合格品，为什么到了我们手里就弄成这个样子？”

员工们听着。

海丝听着，常立夏给她同步翻译着凌敏的话。

凌敏说：“我们这些人怎么了？我们比德国人少了什么？我看，不缺胳膊不少腿，就少了一样东西。”他指指自己的脑袋，“质量意识！质量，质量！质量！我们不是天天在讲，天天在练吗？怎么就是引不起大家的重视呢？我看没别的办法了，只有把这些冰箱都砸了。”

围观的员工哗然：“砸？这么多都砸了？”

“那怎么行，这些冰箱都能用啊！”

“砸！”凌敏决然地挥了挥手，“每台冰箱上都贴了责任人的名字，谁出的问题谁砸！龙厂长，你带几个人去拿锤子，多拿几把来。”

龙建平犹豫着：“凌厂长……”

凌敏道：“去呀！”

龙建平招呼了几个工人匆匆跑去。

工人们议论纷纷：

“真砸呀？”

“凌厂长疯了！”

“我看，他正在气头上，哪能真砸？”

凌敏宣布道：“我是厂长，出了这么多不良品，首先应该罚我。扣我一个月工资，三个月奖金。向工和龙副厂长各扣半个月工资，两个月奖金。质检科长常立夏和总装车间主任李大茂各扣一个月奖金，其他人就不追究责任了。但是，从今往后，不管哪个人、哪道工序出了问题，不但要扣他的工资和奖金，还要他赔偿损失，绝不宽容！”

龙建平和几个工人抱着十几把铁锤来了，他们把铁锤放在冰箱前面的地上。凌敏二话不说，抄起一把铁锤走到一台冰箱跟前，看着上面的责任人标签。

凌敏说：“李大茂，这台冰箱有三处毛病，三个责任人，你是车间主任，你代表了，来吧！”

凌敏把铁锤递给李大茂。

李大茂猝不及防，待醒过神来以后，慢慢地走到凌敏跟前，要接铁锤。

一个工人忽然大喊：“不能砸！”

李大茂哀求道：“凌厂长，不能砸呀。”

工人们都炸了锅。

“不能砸，我们三年辛苦钱都买不来一台冰箱啊！”

向华心疼地对凌敏说：“你应该冷静一点，这七十六台冰箱，值十几万元呐！”

一个工人喊：“我们自己买了吧，谁的责任谁买，钱从每月工资里扣。”

“对，我们自己买下来。”

李大茂恳求道：“厂长，这都是咱的血汗，砸了心疼啊。！”

凌敏看着李大茂，沉痛地道：“你心疼……难道我就不心疼？几个月了，大家没日没夜地干，这些冰箱不就像我们的孩子一样吗？可是，大家都问问自己，既然是我们的孩子，我们是怎么对待它们的？把它弄得坑坑洼洼，遍体鳞伤，难道就不心疼？这么多年来，我们一直有个荒唐的观念，把产品分成合格品、二等品、三等品，还有等外品，好东西卖给外国人，劣等品出口转内销自己用。难道中国人天生比外国人低一等，只配用残次品？这种观念，只能助长我们的自卑、懒惰和不负责任，也难怪外国人看不起我们……从今往后，海尔厂的产品不能再分等级了，有缺陷的产品就是废品！不把这些废品全砸了，我们就不能面对中国人！只有砸得大伙儿心疼，才能长记性！都过来，干部带头，砸！”说着自己抡起了铁锤。

李大茂一把架住了凌敏的手臂，话音里已带着哭腔：“厂长，都是我的错，你撤我的职，扣我的工资，就是别砸这些冰箱！”

凌敏语重心长地对李大茂说：“大茂，今天不砸了这些冰箱，明天被砸的就是咱们厂！”说着挣脱李大茂，高高举起铁锤，猛地砸下去，随着“砰”的一声那震击人们心灵的一锤，一扇冰箱门掉了下来。

向华、龙建平等七八个干部见状，纷纷走上前去拿起铁锤。

向华的眼泪止不住掉下来，但她一咬牙高举铁锤，砸了下去！

龙建平、常立夏、李大茂和工人们围上来，纷纷抄起铁锤，砸向自己的耻辱……

锤声如雷震耳，一台台冰箱在铁锤下破裂毁坏……

在场的人都哭了……

（摘自：杜博宁长篇职场商战小说《首席执行官》）

影片真实地还原了小说里的这些场景，故事拍得很到位，而且认识也是很深刻的，再加上电影的艺术渲染、演员的表演和音乐的煽情效果，我发现有许多女同志不断地以手拭泪，甚至有些满脸胡子的男同志的眼睛也湿润了。是啊，这恐怕就是质量带给我们的一种思想上的震撼和精神上的洗礼吧！

但是，反过来他们也会思考另一个问题——作为质量人，我们坚守着我们的原则，我们坚守着我们的真理，我们坚守着我们的真诚，可是为什么在很多的组织里面，受伤的总是我们呢？难道这就是这场“质VS.量”战争的意义？如果以我们的牺牲能够换来全社会的觉醒，我们也会无怨无悔的。因为我们将会在这场战争中像马克思说的那样“无产者在这个革命中失去的只是铁链，他们获得的将是整个世界”！

第五章为什么大家“熟视无睹”？

一个人如果总是先吃那些开始烂的苹果，而将好苹果留着不吃，那么，他极有可能吃一辈子烂苹果。

——卢克斯·布鲁夫班德

改变心智是最难的管理工作，但它恰恰是金钱和机会的隐身之处。

——菲利普·克劳士比

走出迷途

????????????????

为什么大家“熟视无睹”？

记得有一次，我受邀为神舟飞船的精英们做培训。当主持人向大家隆重推荐我时，给我加了很多的光环，尤其说到是质量专家时，我看到大家都非常地期待。

看到我走上台来，大家的眼神露出一些诧异，因为毕竟我看起来要比他们想象中的要年轻许多。我看出了他们的意思，便在白板上写了四个大字——熟视无睹。然后看着大家，问：“熟视无睹，请问，我们什么熟了？”我看到大家大眼瞪小眼，一脸的茫然。我接着问：“请问，我们什么熟了？”我已经感觉得出，虽然我的声音比较低沉，可是每个人都已经开始感到震惊了。

最后，我大声地说道：“请问，我们什么熟了？”那一刹那间，我坚信有很多人已经开始进入正确的思考方向，而不再去琢磨我的形象和我的年龄了。

有人开始说：“我们什么都熟了。”引来一片笑声。

我说：“好，让我们换一个思路。请问，当我们熟了意味着什么？”

“习惯了嘛。”下面有人说。

“那么好，当我们习惯了又会怎样？”

有人回答：“那就习以为常了嘛！”

“那么，当我们习以为常又会怎么样？”我开始加快语速。

“那就，那就.....”下面有人在嘀咕，“那就属于视而不见了吧？”

我说：“好！那当我们视而不见又意味着什么？”

“那不就麻木了吗？”

我说：“那当我们麻木了呢？这又意味着什么呢？”

“.....”大家无言以对。

是啊，当我们麻木了又意味着什么呢？于是，我又问大家：“是什么东西使我们变得麻木了呢？”许多人开始陷入了沉思。

“好吧，让我们换一个话题。”我说，“请问：在你们的身上，在你们的单位里，在你们的团队里，有没有出现这样一种情况，或者能否经常听到这样的话——唉呀，这件事我以前就是这么干的，你折腾什么呢？都“神七”了，从“神一”、“神二”到“神六”，我都是这么做的，有什么可问的呢？就这么做吧。这时候，大家才恍然大悟般哄堂大笑起来，不住地说：“我们都是这么做的，太习以为常了。”

培训结束后，一位将军约我在亚运村的一家茶馆里喝茶，并就这些问题进行了进一步探讨：整个航天系统实际上分了三大部分——一部分是技术，一部分是系统，还有一部分是零部件。大家都自以为然的认为，我们的技术熟了，我们的系统熟了，我们的零部件也熟了。而事实是，这一切都在变化，这一切都因为“熟视无睹”或视而不见产生了许多意想不到的隐患。所以，之后国防装备的主管机关，就出台了一个政策，强调“三个统一”、“三个再认识”，特别强调要对所谓“成熟的技术”再认识；要对所谓“成熟的系统”再认识；要对所谓“成熟的零部件”再认识。而且这位将军非常有智慧，在他的领导下，这“三个统一”、“三个再认识”的政策都有了具体落实的指导意见。

其实，无论是“全球 500 强”在中国的企业，还是我们中国本土的优秀企业，每当我和他们的高管谈到“熟视无睹”这个词的时候，我都会一次次经历与上面类似的情形。

大家都开始变得习以为常了，大家都开始变得麻木不仁了，为什么呢？我一直在深思这个问题。难道是因为我们的记忆差吗？难道是因为我们真的对太多的事失去记忆了吗？还是因为其他的什么原因？这背后到底有的一些什么样的玄机呢？要命的是，当我们“熟了”，将会产生什么样的直接和间接的恶果呢？真的会导致一些灾难性的结果吗？.....这些问题一直在困扰着我们的心智。

我们的先哲和古希腊的智者们都曾给过我们精神上的滋润；当代的心理学家们同样在努力地用实验揭示谜；美国宇航局的科学家和工程师们也对此进行过专门的研究。所以，现在看来，这些缘起的背后有着许多科学的陷阱和心理学的奥妙。

质量管理的思维定势

有人曾经做过一个实验：他往一个玻璃杯里放进一只跳蚤，发现跳蚤立即轻松地跳了出来。接着重复几遍，结果还是一样。根据测试，跳蚤跳跃的高度一般可达它身体高度的 400 倍左右，所以跳蚤绝对称得上是昆虫界的“跳高冠军”。接下来实验者再次把这只跳蚤放进杯子里，不过这次是立即在杯上加一个玻璃盖，“嘣”的一声，跳蚤重重地撞在玻璃盖上。跳蚤十分困惑，但是它不会停下来，因为跳蚤的生活方式就是“跳”，随着一次次跳起，又一次次被撞，跳蚤开始变得聪明起来了，它开始根据盖子的高度来调整自己所跳的高度。再一阵子以后呢，发现这只跳蚤再也没有撞击到这个盖子，而是在盖子下面自由的跳动。一天后，实验者把盖子轻轻拿掉，跳蚤不知道盖子已经没有了，依旧按照原来的高度继续跳着。三天以后，他发现那只跳蚤还在那里跳。一周以后，实验者发现，这只可怜的跳蚤还在这个玻璃杯里不停地跳着——其实它已经永远无法跳出这个玻璃杯了，它从一个跳蚤变成了一个可悲的爬蚤！

我曾经跟许多机构的高管们一起分享过这个著名的心理学的实验。虽然不少人对这个故事多多少少都有一些了解，但是，问题就在于，当所有的管理者在一起共同思考同一个问题的时候，所带来的震撼是非常巨大的。

记得有一次在上海闵行区某一个大型老国企，所有的管理者共同面对这个实验的时候，许多人都开始变成自嘲了：“哈哈，我们都是老跳蚤了！”于是，我问他们：“有十年前就在这里工作的吗？请举手。”许多人都边举手边笑着说：“十年前？二十年前的都多的是。”我说：“好，那三十年前在这里工作的请举手。”有许多人举了手。“二十年前的呢？”又有许多人举手。我说：“十五年前的呢？”还是有许多人举手。突然，我忍不住地笑起来，对他们说：“看来你们确实已经都是老跳蚤了！”

那么，这个“老”意味着什么？可以意味着经验，也可以意味着我们有太多太多的传统的智慧了。下面有人说：“我们就是温水煮青蛙，已经煮熟了！”我说：“好啊，这个传统的智慧大家肯定知道是什么。我再给你们讲一个故事，希望你们想想这故事背后的玄机是什么？”

有一位意大利的新娘子，新婚伊始，她非常兴奋地对新郎说：“我给你做顿早餐吧。”新郎也很高兴，就站在旁边看着。他发现，新娘子把一根并不太长的香肠放到一个很大的盘子里的时候，居然把香肠切下一小块儿，然后再放进盘里。

新郎不解地问：“你为什么要切一块儿呢？”

新娘更不解了：“为什么？为什么这么问呢？要做这道菜就得这么做呀，大家都是这么做的呀。”

“可我们那儿就不这么做呀！”新郎说，“是谁教你这么做的呢？”

“当然是我妈妈啦！”

后来，他们一起回新娘的娘家，新郎也提出要吃这种早餐，他的岳母就为他们做。他站在旁边看，发现岳母也是那样做的。于是，他就问他的岳母：“为什么要这么做呢？”

岳母说：“傻孩子，这有什么可问的啊，大家不都是这么做的吗？要做这道菜，就必须这样。”

“那谁教您这么做的呢？”小伙子问。

岳母说：“啊，这是我妈妈教我的。”

后来，小夫妻去拜见新娘的姥姥。新郎也恳请老太太给做一份那样的早餐，老太太很乐意去做。于是，他就发现老太太也是那样做早餐的。他就问姥姥：“谁教您这么做的呢？您看这个盘子明明够装下整根香肠，可您为什么要把它切下一块呢？”

老太太说：“唉，傻孩子，你知道吗？我习惯了。因为以前的盘子都很小，而那些香肠却都比较长，我们不得不把它切下一块，再放进去。”

小伙子终于弄明白了。

瞧吧，**This is answer**——这就是答案！这也就是我们说的传统的智慧。在许多时候，我们工作中常常是有这样的经历的，经常会用很多自我设定的前提或某种思维的定势来作为我们工作的指导思想，而这一切，在质量管理上表现的最为突出。

质量管理的挑战

质量工作之所以难做，我个人认为，是因为它从一开始就显得名不正言不顺。我在许多地方做过测试。我在白板上写上三个英文字母“**TQC**”，然后让大家告诉我这是什么，几乎所有的人都异口同声地告诉我是“全面质量管理”。当然也有个别说是“质量控制”的，于是我就指着他说：“嗯，你还没有受污染。”很多人都笑了。我说：“大家先别笑，咱们再认一个。”我又在白板上写出“**TQM**”，然后问：“请问这叫什么？”大家说：“全面质量呀……”看到每个人都用疑惑不解的目光看着我。我说：“你们奇怪了吧？”

没错，这就是现实。因为在 1979 年前后把 **TQC** 从日本引到中国的时候，当时就把它翻译成了“全面质量管理”，而在八十年代，美国国防部与时俱进也搞了一个大的 **Package**，一套完整的计划包，这个包就被叫做 **TQM**——“全面质量管理”，然后把它推广到全球。到了中国，我们突然不会翻译了，因为总得有个先来后到嘛。于是，我们中国人再一次发挥了自己整合能力强的优势，把这两个同父异母的兄弟变成了一个人，大名叫 **TQM**，小名叫 **TQC**，乳名叫 **QC**。从此，关系是理顺了，可在谈“质量管理”的时候，就把 **TQC** 和 **TQM** 二兄弟完全混淆了，因为当一个人在谈“质量管理”的时候，你真的不知道他说的是 **QC** 还是 **QM**；大家都在热烈地谈论 **Q**，而且每个人都认为自己是懂得 **Q** 的，而且都是经验丰富，感受颇多啊。这是一种多么令人焦虑不安的情景啊！

可有许多人还是满不在乎地说：“没有那么复杂吧，这有什么区别吗？”其实，这里面的区别大了去啦！往深里说，是失去了精神的安居之所，或忘掉了回家的路了。简单地说，则是应验了我们中国人的一句古话——“名不正、言不顺”！因为当你用了错误的观念和理论，用了错误的假设去做一件事的时候，那带来的绝对是错误的思路，而收获的一定是苦果和混乱。所以，十几年来我一直没忘记敲打大家——质量是管理问题，不是技术活动。要努力去从管理切入质量，而万万不可把它变成一种 **QC**。

有趣的是，你只要到各类组织稍微地看一看、听一听，你会发现许多的矛盾也是由此产生的。拿质量部门来说，有的组织里面叫 **QC** 部、有的叫 **QA** 部，也有的叫 **QM** 部，还有许多的在前面加上了一个“**T**”，

但不是“Total”（全面）的 T，而是“Technical”（技术）的 T，这能说不是一种“病毒”的“变种”吗？不用想，你能够知道，他们做的事基本上是与名字所赋予的职责相匹配的，这从另一个方面也足以让我们对老祖先留给我们的方块字充满敬畏之心，轻易不要乱用，否则你很容易就走火入魔。

你只要和许多质量部门的人聊一聊，就会发现：他们自己早已深陷迷宫，心绪困惑。有些人说：“我们的老板让我们当‘警察’。”有的说：“我们的老板让我们当‘法官’。”有的说：“我们的老板让我们当‘牧师’。”有的说：“我们的老板让我们当‘老师’。”有的说：“我们的老板让我们当.....”。想想吧，当一个人的角色变得模糊不清的时候，他会怎样呢？我有时候跟他们开玩笑说：“起码有一点是可以肯定的，我们很难相信：有一个人，他先当警察，一转脸又去当牧师，更何况一个当警察的还要去当法官。”

显然，我们现在遇到了在质量管理方面的两个挑战：第一个挑战是大家都本能地觉得它非常简单，从来没有人不重视它；第二个挑战则是当我们开始接触它的时候，就已经被带入了歧途，造成我们工作中的一种迷茫和焦虑的状态。那么，这到底是什么原因呢？

化友为敌

????????????????????

究竟是谁的错？

我们知道泰勒的贡献，在于他用一种“科学管理”的方法使我们提高了生产力，提高了劳动效率。但是，他带来了一个连他自己都想不到的问题，那就是被别人给误解了。而这个误解的背后原因，是让我一直在思考的。我们在前面说过，泰勒说他实际上整个的思考、整个的方法是关于劳资双方心理的革命的。而在现实中，大家已经忽视了他强调的心理上的革命，而更多地关注于他的物理上的革命，毕竟这是看得见的。

这种物理上的革命，直接导致从作坊式的生产方式变成一种大规模的流水线式的生产方式，而在这个转变的过程中，又产生了另外一个变化，那就是要进行劳动岗位分工或者说是专业化分工，当然，这里面有当时大批不懂英文、没有文化而又缺乏工厂工作技能的农民工进城务工的因素。不过，一旦把各种岗位进行了细致的划分之后，工作效率就上来了，对技能的要求也降低了，于是，一定要在监工之外，安排一部分人来进行工作的检查。玄机就在这里！本来质量和数量是“合而二为一”的，就像一枚硬币的正反面，无法拆分。但是，当大家的所思所想都聚焦在生产物理因素的时候，就已经把数量交给了生产线的员工，

然后又独立出一个部门，专门负责质量检验。于是，质量和数量就开始分家了。

后来从 20 世纪 30 年代的贝尔实验室开始，作为先驱者的沃德·阿曼德·休哈特（Walter A. Shewhart）就一步步地把数理统计的工具引入了工厂，并逐渐地把质量检验部门武装了起来，通过让他们学习掌握一个又一个新式武器，使得他们越来越强大，并逐渐变成了专业人士。换句话说，这种努力的方向，给大家传达和描绘出一个清晰的概念和进步的路径，终于使得质量进化成为一个脱离了数量的独立的职业，有自己专门的机构、专业的队伍、专设的区域，以及专用的武器，甚至在有些企业里还有专封的领地，别人是不许插手的，比如，我们前面谈到的“返工工厂”和“检验工厂”。如此一来，就把一个活生生的生产机体给一分为二了。

虽然这么做有巨大的进步意义，但是对我们现在的管理所产生的不良影响也是巨大的。不难发现，虽然 20 世纪 70 年代以前，我们一直深受前苏联的生产模式的影响，直到改革开放以后才广泛学习各种源于市场经济条件下的生产模式，但令人不解的是，国内大部分企业竟然一直在延用“泰勒制”的路子，无论外资、民企还是国企，甚至是私企，似乎大家都在约定成俗地认为只有这么做才是做管理，只有这么做才能叫做质量管理，否则，就是不“科学”的！

这不能怪大家，因为我们错失了两次风风火火的全球性质量革命。人家早已长大成人，而我们却紧紧地盯着人家的婴儿车和玩具不放，甚至还有人像那位著名的阿 Q 大叔一样，既敢于在上面练习画圈，又陶醉于自己画得很大很圆、很有创意。

我们知道，第一次质量革命是美国人自身的质量革命，第二次则是被迫应对日本人的挑战。其实，这两次质量革命就其本质来说都是一种回归。所谓回归，就是要把质量和数量统一到一起，而这种统一变成一种革命，就是要让大家更多地在一起思考物理背后的心理，省思数量背面的质量。只不过，非常遗憾的是，在这两次革命中大家更多的是倾听了朱兰大师（Joseph M. Juran）的意见，并把他作为主流，而没有去认真地研究戴明先生，尤其是克劳士比先生的思想。

我曾经写过一篇文章叫做《质量也摸象》，谈的就是这件事。因为你会发现，在整个质量领域，太多的人都以专家、学者自诩，甚至“大师”的封号也用得像在餐厅里叫女服务员“美女”那样高调而随意；可以说，数学里有多少派，物理学里有多少派，似乎都能够在质量学里面找到一个对应的学派。这难道不像一幅有趣的图画吗？有的人抱着大象的鼻子，有些人摸着大象的耳朵，有些人摸着大象的肚子，有些人抱着大象的腿，有些人牵着大象的尾巴……每个人都在谈论自己的大象，批驳着别人的大象，殊不知大家都对大象缺乏完整性的认识。幸运的是，克劳士比先生一下子骑到了大象的头上，他向人们描述出天蓝云白、

花红叶绿的情景，描绘出大象前行的方向，寻找食物与水源，以及运动中如何需要身体各个部分的协调与动态平衡.....虽然这让许多在大象下面的人觉得带有颇多“理想化”色彩，不免有点发虚，但也因此跟随他看到了一副完整的质量大画面。所以，就开始产生了一场革命。

戴明先生一开始也是从物理层面切入的，不过，他有较强的“系统”思维和清教徒式的价值观，使他后来也开始找到了质量的一些完整性的意义，并为此著书立说，大声疾呼。遗憾的是，大家仍然是喜欢他的技法，喜欢他的“术”，而忽视他的战略观和他的“道”。于是，也就将错就错下去了。

怎么成了“三等公民”？

把质量变成一种专业确实是美好的愿望，而且也确实需要我们一代一代人去为之努力。但是，在现实生活中，质量看来不像是一个专业而是一种功能，而这种功能又恰恰和其他的业务是相冲突、相对立的，比如说，和生产、采购、研发、技术、服务、物流等等。似乎在一个组织里面，一定要有一支队伍是和大家相对立的，是专门负责监督和检查他们的。但同时，大家又认为你的技术含量是不高的，你做不了什么，更不可能有能力检查我的工作。在这种情况下，你们可以想象，这支队伍要想真正朝着专业化发展，道路还非常的漫长。

所以在许多组织里，就开始有了一种变体，那就是当你在招聘员工的时候，似乎招不来更好的和更合适的人。

在一家著名的 IT 公司里，人们告诉我，他们那里最“牛”的是搞总体设计的，你做不了总体设计，你就去做设计开发吧；做不了设计开发，那么你去做测试吧；如果连测试都做不了，那么你就只好去做 QA，去做质量啦。

显然你会发现，质量一不小心就变成了三等公民。所以，当你以这种三等公民的身份和姿态去面对所谓的一等公民和二等公民的时候，你不免会处于劣势，经常受到各种挑战，虽然赋予了你许多权利，但是你往往会觉得自己无名无权，因为你不得不常常面临一种两难的选择：要么可怜地放弃权利，要么像堂吉珂德大战风车那样行使可怜的权利。

有一家国内的军工企业，他们有机关和业务部门一说，机关就是管理部门，机关的人那就是有权力的人，是一等公民，是可以扬起头来去管别人的。而业务部门往往是受管理的。在这家机构的机关里面最牛的是谁呢？是计划部门，因为他们是管钱的，负责分钱和发钱的。质量部门属于业务部门，而且是“不太

务正业”的业务部门。后来，曾经负责计划部门的人去了质量部门，因为这个质量部门已经从业务部门升格到了机关了，表面上是重视质量了，但带来的问题值得大家思考。这位负责人说，他以前在计划部门的时候，天天对他手下的兄弟们说：“都给我听好了！你们一定要忘记你们机关人员的身份，要深入到业务部门，为他们服务，不要摆着你们机关人员的臭架子。”而当他到了质量部门的时候，他发现手下的兄弟每个人都是蔫蔫的、怯怯的，就像是怕见公婆的小媳妇。所以他就对他们说：“都给我抬起头来！别忘了你们现在已经在机关了，你们要挺直腰板，要树立信心，一定要多一点机关作风。”

还有很多的管理者对我发牢骚，说：“唉呀，每次招聘的时候，好不容易‘忽悠’来了许多人，可是他们干了一段时间以后，都往往挂印而去，或者坚决要求调到其他部门。”最后，所有的不满都变成了一个问题——为什么没有人到我们这来呢？质量不是第一吗？这确实是一个不容易回答的问题。

究竟是敌是友？

美国斯坦福大学曾经做过一个著名的心理学实验，他们想揭示一种真相——到底人性是善的还是恶的。于是，就从社会上被大家公认为人品最好、最有道德的人中挑选了一批人，然后对他们说：我们共同做一个心理学的一个游戏。大家确实品德高尚，希望能够参与进来，为科学事业尽些心力。心理学家们就告诉参与者们，我们要定一下游戏规则，请你们分成两个组，一组人充当看守，另一组人充当囚犯，于是参与实验的人们开始快乐地分工。

接下来，心理学家说：“你们扮演囚犯的，是不是要换上囚服啊。”大家说：“好，没有问题。”心理学家又说：“咱们是不是把头发剃了啊？”有人开始犹豫了，可想到是为科学实验献身的承诺，就都把头发给剃了。心理学家又对那些要当看守的人们说：“你们是不是也要穿上服装啊？是不是把枪和电棒都带上啊？”好。他们也非常开心地带上家伙、穿上行头。于是，开始了第一天的试验。

第一天上午基本上是在嬉闹中来度过的。大家开始互相寻找着角色感，还是比较开心的。但是到了下午，你会发现，大家开始有语言上和肢体上的冲突。到了第二天，问题就更加的严重。到了第三天，直接就开始打骂，开始出现一种对立了。等到了第三天的下午，每一个“看守”看到“囚犯”手就会发痒，眼睛都会发光，脸都会胀得通红，不是辱骂就是痛打。而那些“囚犯”，见了他们都会吓得面如土色、手脚发抖。原本要一个星期的实验，现在是没有办法做下去了，于是科学家果断地喊了停。让所有的人都换上原来的衣服，洗个热水澡，休息一下后，坐到会议室里喝杯咖啡，回回神，压压惊。

有趣的是，此时的他们即使已经恢复了原来的身份，坐在一起喝咖啡，他们之间见到彼此的时候，还是有的惧怕、有的敌视，有的从眼神里就能看出怀有一种明显的报复的心理。等到大家都恢复了平静，心理学家就让大家一起观看回放的录像。当大家看到这个录像的时候都大吃一惊。不解地问：“那是我吗？我从小到大都没有骂过人，怎么可能这么去不理智地辱骂别人，甚至虐待别人呢？”也有人说：“那怎么会是我呢？我一生都是堂堂正正的，怎么会那么悲切懦弱、萎靡颓废呢？”.....总之，所有人都觉得不可思议，最后大家陷入了沉思。是啊，到底我们的人性是善还是恶呢？显然，正如西方的上帝所说——人的一半是魔鬼，一半是天使。这里面关键是看你有没有释放他的环境了。当你有适合魔鬼的环境，魔鬼就会跳出来；当你的环境适合天使，天使就会跑出来！

显然，这里的“环境”不仅仅是实际的环境，更包括心理、习性和文化等“软环境”，你怎么强调它的重要性都不为过。不过，我们需要关注它的另一个关键点就是环境的造成如何与我们的制度和机制紧密相连？

拿质量来说，原本是统一的，“质量一体”的，现在把它一分为二了，把“质”和“量”对立起来了。原来一直都是朋友，现在变成了敌人，这也就必然会带来对立，而对立实际上就相当于把恶魔给释放了。

曾经有一位某行业的国家龙头企业的主管质量的副总非常开心地对我说：“我们的质量现在基本上都是受控的，因为我让他们每一个人都去当‘警察’。确实效果不错，而且来得很快。”

“那你有什么烦恼吗？”我问他。

他说：“我烦恼的是，我希望他们每一个人去当‘片警’。而实际上他们当的都是‘特警’。”

我问：“这该怎么理解呢？”

“我希望每个人管好自己的那个片区，而他们实际上都不去管片区，而喜欢去当‘特警’，去做救火这样的大事情。”

他笑了一下，接着说：“我不仅要让他们当‘片警’，而且我还要采取另外一种行动：专门抽掉一部分人去当‘巡警’，来回巡视。”

我哈哈大笑：“我明白了。可如果‘巡警’和‘片警’都不起作用怎么办？”

“所以啊，我还要安排‘督察’去监督管理他们。”

“这样做的效果怎么样？”我问。

他说：“嗯，这样效果一定好，而且来得很快啊！”说完他便得意地笑了起来。可我注意到他的同事们
的笑声中也流露出一丝无奈和苦涩。

当我把这个故事讲给其他人听的时候，有些人的表现是哭笑不得，不过也有些人表现得不以为然，甚至
还觉得这个做法很有创意。

那位副总希望我对他的做法给予一些点评，我没有直接说，而是给他讲了一个故事：

我曾问一位南方某大型国企主管质量的总工程师：“你是怎么来管理你的这支质量队伍的呢？”他说得
非常清楚：“很简单，乾隆手下有和珅与纪晓岚，他们总是在斗，可是他们总是能够平衡。”我请他做出解
释，他说：“很简单，我每天上班的第一件事就是去看看我的质量部门和生产、业务部门是不是在争斗，
如果他们在争吵，吵到我这里来了，我就觉得这件事是正常的，是受控制的，我就非常高兴，很踏实。如
果有一天，他们不吵了，那么我就会觉得好像猫和老鼠成了一家，我就会感到担惊受怕，心里始终不踏实。”

我把这个故事讲完，那个副总一开始不以为然，后来思考片刻，对我说：“不过，我觉得他说的也有一些道理。你不这么做，是没有办法控制质量的。”

这实际上又引发出我的另外一种思考。而这种思考，实际上也就是为什么这么多年来，我们总是习惯
于用一种斗争的思维、一种战争的方式去对待原本生生不息的管理世界，尤其是对等于生命的质量？

现实常常会唤醒我们身体里面“好斗”的记忆，引发我们把许多事物当作一场战争的意识。而实际上，
你放眼全球来看，我们整个的社会生活依然摆脱不了许多军事的语言或者冷战思维。比如，“商场如战场”，
“商业即战争”，“竞争战略”，“成王败寇”等等。虽然如今大家都会把一句名言挂在嘴上——“你并不需要熄
灭别人的灯火以使自己明亮”，但事实上，大家从内心里都希望产生一种“世人皆灭我独亮”的胜境，当然就
渴望多一些“燃烧自己照亮别人”式的人物活在自己的阴影里了。这不能不说是一种已经忘却了的所谓“斗争
哲学”的思维遗毒的“还乡”与“还魂”。仿佛又听到了那句小时候熟悉的电影台词——“我胡汉三又回来了！”

抛开近代百年救亡大于启蒙的现实环境不谈，究其思想的原因，应该是误读了马克思主义、误读了马克思。马克思主义原本是属于历史唯物论，但后来经过了前苏联普罗汉诺夫的“本土化”解读，又经过了列宁和斯大林的改造，就开始把历史唯物论或唯物史观变成了辩证唯物论，特别强调起“对立”和“统一”了。

“统一”是没有了，强调更多的是“对立”，而这种“对立”是敌我双方的对立，你死我活的对立。这种对立特别适合于战争年代，但是在和平年代，在经济工作中如果都用这种斗争和对立的思想，带来的一定是一种迷惑、一种混乱。而且不幸的是，人们对这种混乱不仅浑然不觉，甚至还以为它就是一种现实的生活，不然怎么可能去“持续改进”呢？

我曾经对学生们谈到过这么一件事情。有一次我坐出租车去机场，司机问我：“我们从那边走吗？”我问：“为什么？”他说：“前面堵啊。”居然一路上三次都被他说对了，而且顺利地绕开了那些堵点。

我问他：“真棒啊！你怎么知道的？”

他说：“我太清楚了。”

“那你能判断它们为什么堵吗？”

“为什么堵？还不是那帮交警干得好事！”

“怎么讲？”

“这些家伙尽在那里闭门造车、瞎指挥。你看吧，哥们儿，只要哪儿交通乱，那里一定有警察。”

我说：“我还是不大明白你的意思。”

“嗨，不就是瞎指挥嘛。警察不在反而顺畅了。真的堵成一锅粥了，你会发现找不着警察了，因为他们已经溜之大吉了。”他说。

我哈哈大笑，又问：“有意思。那你是知道什么地方应该疏通，什么地方应该开个口子了？”

“我当然知道。”听得出他挺自豪的。

“你怎么知道的？”

“我一天在路上跑一百回，我能不知道吗？”

我说：“那你为什么不去跟他们说？”

他说：“我跟他们说？谁听我们这些小老百姓的话啊？”

这个故事其实又引起了我的深思——把质量“一分为二”后，变成了“对立”而不再“统一”，从而引发管理上的迷思，工作中的混乱，以及价值上的缺失。这也就从另一个方面呼唤和要求我们每一个质量人去做一番“拨乱反正”的工作，或是去做“统一”、“回归”的功夫，以便把赋予质量人员身上的“不当责任”回归或还原到每一个员工的身上。

岂能本末倒置？

在许多组织里，我们不可否认质量是立法的，具有某种建立法规、制定标准的职能。于是大家认为，是否严格按照这套标准、这套法规去做，是判定是否有质量的标志。所以，才有前边的把质量当作“警察”，当作制订法律的“法官”来对待的原因了。

但在实际工作中，这些一不小心都变成了“两张皮”。正是这种半梦半醒的“两张皮”现象，长期以来使得大家失去了是非感，失去了廉耻心，更没有荣辱感了。它带来的是一种精神上、道德上的腐败，甚至一种沦丧。也许吧，也许是因为在市场经济的大环境里，资本的力量使得人们对基本的价值判断、基本的是非观，基本的道德感产生了一种迷惑或者缺失。然而，质量本身的一种含义，不就是要用一种基本的价值判断或是非抉择才能让它产生吗，才能让人们自动自发地为此去追求吗？所以，我们不得不来思考一下，造成我们目前没有质量的原因，或者说用前面我们谈到的“囚徒实验”来说，造成“天使”不能生存的环境的原因在哪儿呢？历史是一面镜子，我们不妨来思考一下曾经受到许多人推崇的著名的《商鞅变法》的故事，看看从中能够得到什么启发。

我们都知道，当年，商鞅为了推行新法，为了取得大家的信任，专门在秦国国都南门放了一根三丈长的木头，以十万钱重金奖赏，让人们把它扛到北门。因为当时秦国的民风是比较古朴的，大家觉得不可思

议，怎么会有这种事情呢？于是，商鞅下令把奖金提高到五十万钱。重赏之下，终于有一个人站了出来，把木头从南门抬到了北门，商鞅也当场兑现了承诺。

这件事一下子就传开了，也为商鞅确立了他的“信誉”。不过，这种“立信”也为秦国带来了负面的影响，那就是它会助长一种风气，传达一种价值取向——任何事情不管怎么样的不可思议，只要你去服从，你就会获得重赏。这实际上带来了一种大问题，它会使得一种淳厚的民风 and 颇具仁义古风的国度，在无形中会蜕变成“与戎狄同俗”并具有“虎狼之心”的国度，滋生出一种适合魔鬼生存的土壤，一种鼓励魔鬼生长的“贵诈力而贱仁义”的环境。这一切，据司马迁在《史记·商君列传》中的记载，都是出现在商鞅变法之后。

我们继续来看，商鞅为了变法成功，为了法令的实施开始使用了超严格的严刑峻法。他的目的就是要使人们谨小慎微，不要触犯任何的禁令。甚至于他还有过这样的理论——“刑用于将过，则大邪不生；赏施于告奸，则细过不失”。也就是说，在一个人还没有实施犯罪的时候，只要他具有这种主观的可能性，主观的意图就要对他行刑，这样才有可能避免所谓的大的罪恶。同时，一定要奖励那些敢于告发他人、勇于检举揭发别人、哪怕是对各种的可能性做捕风捉影式的推断的人们。另外，他还设计了一些非常具有“激励”效果的“上首功”制度和“什伍连坐”制度（“不告奸者腰斩，告奸者与斩敌首同赏”）。这么一来，表面来讲，大家是更加的遵纪守法，更加的勇猛好战了，但实际上，带来的就是诬告之风、怀疑之风以及残忍冷酷之气，鼓励的是那些无耻小人之辈和胆大妄为之徒。于是，商鞅变法之后，好的一面是秦国国富兵勇，将成霸业；但坏的一面则是“贪戾、好利、无信，不识礼义德行，苟有利焉，不顾亲戚兄弟，若禽兽耳”。这些令司马迁都写不下去了，不得不跳出来点评一下，吐一口憋闷已久的悲愤之气！

我们再来看看商鞅设计的奖惩制度：为了使大家严格遵守法律，为了避免别人对他说三道四，不仅实施了严酷的法律，而且对太子和太子的师傅们也实行了砍脚、刻字、挖鼻等酷刑。他这种刻薄少恩的品行，使得大家都处在一种恐惧之中。而另一方面，他又使人们的贪婪之心膨胀，我们前面说了，对于任何人只要按照法令去做，甚至于敢于去告发别人，他都会施与重赏的。还有一条，当年秦国的军队为什么会如此的所向披靡又如此的凶残暴戾，原因就在于商鞅设计的一个机制——任何兵士只要能够杀敌立功，而且斩获的敌人首级越多，所获得的爵位就越高，而且还可以根据爵位获得耕地和力役；只要达到了一定的级别之后，还可以赐予庄园以及一定数量的仆役，甚至可以“赐邑”和“赐税”；任何军官也都可以按照所率军队斩获的敌人首级的数量升官加爵。甚至导致了秦国的军队打了胜战，兵士们连虏获的老弱病残和妇女的头也砍了前去领功。这种机制，就是“上首功”制度。

让我们来看吧，当你抱持着一种摇摆不定的价值观念，怀揣着一种功利主义的思想，并忽视基本的诚信与道德，就必定会使得世风日下、民风败坏，把整个组织的文化全都搞乱了。这就好比整个法律的实

施靠的是一种酷刑，靠的是一种严格的考核，靠的是一种完全功利的奖励，于是，人们正是出于遵守法制，出于眼前的贪欲和恐惧，所以就会使得整个社会或者说整个组织变得“免而无耻”、寡情薄爱，投机钻营、溜须拍马之风盛行。就质量文化变革而言，这实际上也将成于制度、毁于制度。

司马迁曾经说过：“法令者治之具，而非制治清浊之源也。”就是说，任何法令都是用来保护制度实施的，而制度本身的好坏其实并不在于法令。这实际上给我们一个很大的启示：如果我们仅仅是以法令为标准，以标准为标准，以技术为标准来设定我们整个的一个质量管理的制度，再加以考核、评估和奖惩来保证制度的实施，实际上就是为了制度而制度，把本末倒置了。

换句话说，我们仅仅是为了贯彻和实施某种质量体系的标准，仅仅或者错误地想通过这些体系和标准来获得质量，却不知道质量为何意的话，那么，我们实际上只是在维持一种单方面地配合了某种抽象的要求，并不得不以考核，甚至于罚款来维系的制度。这在本质上与商鞅之流也是没有什么区别的。

其实我们的孔圣人早就对此有过经典的阐述：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”显然，对于这两种制度控制的方式，他是批判前者而赞赏后者的；前者虽然见效快，但由于靠的是权力和处罚，很容易使人们发挥贪婪和惧怕的功能，演变成表里不一、言行二分的“两张皮”状况，并形成“不以为耻、反以为荣”的心态，从而使得“八荣八耻”无从落实、扎根。反观后者，建立制度的精神就在于“德”，所谓子曰：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”，强调制度、习性和道德规范的建设一定要合乎“礼”，要能够使人们自觉自愿地“有耻且格”，并由衷向善，所谓“克己复礼”。

面对这两种不同的制度，许多人却对我说：杨老师，这也不能一概而论吧，难道这两者之间不能兼容吗？这反倒让我发现自己也正在沿袭着黑白分明的“斗争哲学”。是啊，如果从质量管理的成熟度模式去思考，你会发现，孔子所倡导的“政”、“刑”、“德”、“礼”实际是一个完整的、相生相克的解决方案。

而现实中，香港和新加坡的“民主与法制”建设的成功经验也向我们昭示，我们的圣人实际上是设好了一个局让你钻的，你不把那些只言片语串起来并融会贯通，是无法揭示他老人家隐藏着的那个问题的，那就是，我们整个国家也好，组织也好，你的使命、愿景和所倡导的基本的价值观是什么？这才是核心。因为所有的制度都是为了实现这些东西的。否则，将会像商鞅变法这样，把在其他六国都实行过的政令用于秦国，并根据这些要求而变更秦国的制度，以最终达到消灭六国的目的。

毫无疑问，秦国能够迅速崛起也正是得益于商鞅的这种“导之以政，齐之以刑”的做法。但也因此使得

整个秦国原来淳厚质朴的民风蜕变成了一种寡廉鲜耻的风气。所以，秦孝公去世不久，商鞅便被施以车裂之刑，其家族也被满门抄斩。这实际上也是历史对商鞅刻薄少恩、极端功利主义的做出的回应吧！任何事，失去了“道”，而执着于“术”，都难免会让“商鞅变法”式的结局重演。就质量工作而言，不难发现，许多组织还在自觉或不自觉地效仿商鞅的种种做法，而且还颇有得意之笔，因为短期内马上产生了效果，却没有思考长期该怎么做。质量管理，毕竟是人的问题，而非技术活动，是每个人的日常工作而非个别人的应景之作，它是一种言行一致的习惯，诚信负责的态度和“第一次就做对”的生活方式。显然，这是值得我们去深思的。

“化简为繁”

????????????????????

“易经”在血液里流淌

这几年我一直在思考，为什么在我们许多优秀的企业，甚至于包括“500 强”在中国设立的独资企业里，大家都实施了许多规范、标准、认证，但实际上总是免不了所谓虚假的成分。结合我们国家的各级政府的数据统计，我们也会发现，打假和造假实际上是摆在我们面前的一个非常严峻的现实。

且不说 ISO9000 体系了，先说说一个非常重要的“质量成本”的概念吧。因为在许多组织里，质量成本都是他们认为应该去抓的，可问题也随之出现了：有一家著名的北方港口企业，派了五个成本会计到北京培训了五天，回去以后，他们便按照既定的方法建立了一套质量成本制度。可是当第一个月数据报表一上来，他们看后便笑了——这是假的！第二月呈上来的数据——更假！我受邀到他们公司去做指导时，正是他们以往出报表的时候，但是，这几个成本会计对我说：“杨老师，我们现在已经不再看那些报表了，我们早已经对那些数据不感兴趣了，因为那全是假的，报告、报表也就没有任何意义了。”他们颇为苦恼地问我：“为什么我们不能建立自己的质量成本的制度呢？”是啊，的确是一个非常好的问题，而这个问题也是我一直在思考的。

我反问他们：“你为什么要建立质量成本的制度呢？”

当时他们一愣，但马上对我说：“现在我们的市场价格在降低，我们各种的成本在上升，我们的利润空间越来越小了，我们必须降低质量成本，这就是我们的目的。”

我说：“你在说官话吧！”

他和其他的几个人几乎异口同声地辩解道：“没有啊，我们真的就是这么想的！”

“那你们谁来说说看，是哪些部门在负责做这项工作的呢？”

“是由我们的综合管理部牵头，财务部配合的。”其中一个人说。

我问：“综合管理部是什么意思？”

综合管理部的负责人对我说：“我们综合管理部就是负责对我们整个集团，包括各二级公司、各控股公司进行一种综合的管理。”

“什么样的综合的管理？”

他说：“实际上是对我们进行的一种综合考核。”

“考核什么呢？”

“这么说吧，就是经过我们的考核，来决定各家公司奖金和福利的分配。”

“哦，我明白了。那么请问在实施的过程中，有没有什么苦恼？”

他们说：“这就是我们的苦恼了。因为在实际工作中我们发现，可以叫做四六开吧，有 60%是可以量化的，但是另外 40%是定性的，换句话说，是拍脑袋的。所以每次当我们下去考核的时候，我们的心里都是没有底的。下面的抱怨也很大啊！”

我说：“那你们该怎么解决呢？”

“所以，我要找一种量化的方法。”

“找到了吗？”

“找到了。”

“是什么呢？”

“那不就是质量成本嘛。哦，这个东西好啊，这个东西非常的量化，可以使我们清楚地对下面进行一种量化考核。”

我说：“也许这就是你们为什么不能收集上真实信息的原因了。”

他们一愣，然后大家相视而笑。但接下来又有一种新的苦恼，马上 N 多个为什么就又开始浮现出来了。

是啊，为什么呢？原本是非常简单的问题，你却把它变得烦琐不堪，就像欧洲人搞出来的各种质量体系一样，原本是给老百姓使用的工具，挺简易的东西，你却非要把它们变成了高深莫测的专业仪器，比如各种质量的工具包等，把很多非常简明易懂的东西弄得非常的“科学”，似乎非要学成一个专家才能去做质量工作，比如“绿带”、“黑带”等。

于是，结果为什么一定会变成“两张皮”。道理很简单，因为我发现，我们每一个中国人的血管里都在流着“易经”的血，虽然我们不能背出它的条文，但是正如《易经》所说的我们是“百姓日用而不知”啊。所以说，它就使得我们在做任何事情的时候，追求的是一简单，二简易，三简明，强调的是直接。也许我们中国人最了解“两点之间直线最短”的道理，我们不喜欢绕弯路。所以当你去绕弯路的时候，当你把它变得非常复杂的时候，当你把它变得烦琐的时候，其实你就把它给“弄虚”了。当你把它“弄虚”之后，我们一定要做另外一个动作——“作假”，弄虚是一定要作假的。非常简单，再加上由于我们教育的失败而培养出的善于“应试”的超强能力，我们养成了一种自然而然的思维习惯，就是当我们看到任何报表，要填任何报表的时候，我们马上想到出题的人想干什么，我们给出的答案不太可能是真正的实事求是的，而是有利于我们所猜测的出题人想要的东西。换句话说，因为是想要保护或美化我们自己的答案，而这种答案对于出题人显然是不想要的，是垃圾数据。

一旦我们明白了这一点，我们应该如何去思考或者进一步去探讨《易经》里面提到的“易则易知，简则易从”的道理。平易的事，人们容易了解，也就愿意去做，也就可能坚持下去，最终修炼成贤人般的德行；而简约呢，人们就愿意去顺从，跟着做，就会产生功效，坚持下去，就会成就一番圣贤般的大业。如果这

件事既容易去做，又变得有效，那他一定不会弄虚作假，一定会很实事求是。所以，正如《易经》所说：“易知则有亲，易从则有功，有亲则可久，有功则可大。可久则贤人之德，可大则贤人之业，易简则天下之理得矣。天下之理得，而易成位乎其中矣。”

当然，这是古人惯常使用的以简单的道理推广至社会和天下的思路，逻辑思维是清晰的，至于能否推而治天下，这里暂且不论。不过我们起码会发现，这里隐含了另外的一个问题，那就是我们该如何有效地去看待我们现有的规则或质量标准的问题。

技术与艺术

面对规则，我们许多人应该去思考的就是，它到底是一种技术，还是艺术。更多的人会谈道它是三分技术、七分艺术，说这就是管理。当然，也有人说是四六开、五五开的。其实，当代有两位管理大师都对此有过精辟的论述，一个是汤姆·彼得斯，他曾经说过：“在未来，成功的人才不是 MBA（工商管理硕士），而是 MFA（美术或艺术管理硕士）。”因为他认为未来的经济是创意经济，创意的经济需要的是艺术人才。而另外一位则是加拿大麦吉尔大学的亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)教授，他说：“管理是科学、艺术和手工艺的结合。”这里要注意的是，所谓“手工艺”，是对操作感、分寸感、手感、质感等的培养与拿捏，颇与我们中国人的某种天然的感觉相通。假如真的如此，那么中国的管理，尤其是质量管理，更应该从重温当年庄子所创的《庖丁解牛》的那种境界中寻找灵感了：

庖丁解牛，首先“眼睛”看的是全牛，不免想用刀来砍；后来他用“心”来看，感受到的是牛的骨骼，他开始用刀子去割；再后来，他用“神”来相遇，感受到的是筋骨间隙，他就可以“依乎天理”游刃有余地去解牛了，以至于他的刀用了 19 年，仍然跟新买的一样。而这种因技术而达艺术境界的过程，用庖丁的话说叫做“臣之所以好者道也，进乎技矣”。

这恰恰是我们中国人思维中由繁入简，再由简入繁的一种微妙的方式。我也经常会跟大家谈这么一件事，那就是，“繁”往往是由知识产生的，因为知识往往是做加法的，我们有了知识就可以不断地拼命的叠加，甚至于为了和别人不一样，我一定要做加法。所以，聪明的人是做加法的，小聪明的人更是把简单的事物变得云山雾绕；而有智慧的人则是要做减法的。这也许就是一个区别。因为做减法绝对是需要经验，需要大智慧的。

要做到这一点，就需要把我们这种“锤子”和“钉子”的思维，要把我们传统的质量的思维抛在一边。我

们传统的思维正像一句俏皮话所说的：“当你举起了锤子，你的满眼都是钉子。”以至于我们为了使得我们能够更有效地实施我们的管控、考核、监管，我们用了更多的技术，我们去选择更多的大锤子。因为要去砍我们眼睛所看到的牛，就使得我们要不断地更换砍刀，不断地更换我们的锤子。从而就使得我们像着了魔似的，越发地把管理当作技术活动，去开发各类的管理的工具，大锤子、小锤子也就越来越多。

实际上，各种的管理的工具，就好比是一个醉汉对电线杆的依靠。或者好比盖大楼用的脚手架，大楼建好了，脚手架也就该处理掉了。

为什么 QCC 变成了“去吃吃”？

然而，让我们不解的是，为什么日本却能使用各种锤子取得如此大的成果呢？就拿 QCC 来说，许多人都说这叫做“质量圈”或“品管圈”，是由日本人向美国学习之后基于本土文化而产生的一个管理的工具。但是日本“质量之父”石川馨先生却说：“实际上，我们是取了你们中国‘两参一改三结合’的真经。”也许，我们把他的话当作一种恭维了，或者我们自己还缺乏足够的自信，所以，非常有趣的是，当 QCC 到了中国，或者当 TQC 到了中国，我们就像“狗熊掰棒子”那样，拿起 TQC，扔下了苏联专家巴尔索夫教的 SQC；又拿起 QCC，扔下了“鞍钢宪法”；最后剩下的只有 QCC 中的七个工具了。原本是一个非常有效的管理的方法和机制，怎么到了中国几十年过去就变成了枯燥的干巴巴的几个工具了呢？这不能不说是一个等待破解的谜。

我到丰田参观时，曾问过他们丰田模式到底是什么？他们告诉我根本没有所谓的丰田模式。我不相信，于是，他们给我举了一个例子：

有一天丰田最大的老板，在开全球总裁大会时稍微迟到了半分钟，当他进来的时候抱了一摞书籍，也就是我们在市场上经常能够看到的“丰田模式”、“丰田精神”，“精益模式”、“精益制造”之类的书籍。然后，他放下书，说：“先生们，我相信你们都看过这些书，我希望你们看完之后就把它忘掉。因为我们根本没有什么丰田模式，我们这里该怎么做还怎么做。”说完，他把书推倒在会议桌上。

这个故事让我觉得很震撼，可是我还是觉得他们总是要有自己的一个模式的，即使他们不给它打上一个标签。对方告诉我所谓的“丰田模式”，实际上就是：第一，以人为本；第二，挑战自我；第三，持续改进。在我看来，这些都算不了什么呀。可是当我听到他们说第四就是 QCC 时，我感到非常的震惊。是啊，日本人能够把一个非常简单的东西一做就做几十年，坚持几十年不变，这也许正是他们成功的关键所在吧！

反观我们中国的一些企业，用“狗熊掰棒子”来描述可谓非常贴切，不信，你就在任何一个机构里大喊

一声：停！你试试看，他们到底最后还剩下什么！我做过很多的实验，每次都哄堂大笑。他们说我们什么都没有了。是呀，这难道也是我们中国人的性格吗？也许当我们能够把 QCC 解析清楚了，能够解答为什么它在日本成功而在美国也变得虚假，也变成两张皮，在中国也进行了一个新的演变的话，我们也许就能够看到质量管理的本意在哪里了！

我曾经在一家超大型的 IT 企业做辅导，当我在白板上写出“QCC”时，下面的高管们便笑着说：“杨老师，我们这里把它叫做‘去吃吃’。”我请他们作出解释。他们说：“这很简单呀，一开始没有人做什么 QCC，后来领导让大家做，还设了奖金，于是大家就为了去拿这个奖金，就去作 QCC。”当我问他们是怎么做的，他们大笑，说：“实际上就是成果倒装，就是天下文章一大抄，做的不如说的好，说的不如写的妙。把做过的东西写成文章，然后拿去秀一下，就能够得到奖金，然后大家去吃一顿，这不很好吗？所以叫‘去吃吃’”。

“后来呢？”“后来啊，大家都要减肥了，没有人愿意去吃了，可是还要让我们去作，我们就把它演绎成“苦兮兮”了。

我所讲的绝对不是笑话，而是活生生的事实啊！

同样，当年美国人也没有学会 QCC。因为日本人到了下班时间没有做完工作是不回家的，而到了美国，你让大家下了班不回家继续干活，这是绝对不可能的事情，在他们看来这是在侵犯个人权利。这怎么办？后来也必须做完。所以，美国的许多 QCC 也变成一种使用工具、培训工具以及展示工具威力的地方，也变成一种行尸走肉，失去了灵魂的东西。但在日本为什么就不会如此呢？威廉·大内（William Ouchi）是生长在美国的日本人，当年他提出了一个“Z 理论”（Theory Z），并专著解析“美国的商业机构如何应对日本的挑战”。在《Z 理论》这本书里面，他特别谈到了为什么 QCC 或者“质量控制小组”或“质量圈”在日本成功的原因。日本科学家和工程师联盟（JUSE）是全日本 QCC 小组的主办者和发起者。截止到 1979 年 12 月全日本注册和不注册的 QCC 小组估计有 100 万个。大内在书中专门谈到：“质量控制小组或 QCC 小组是日本管理艺术最令人感兴趣的启示之一，也是在精神上接近 Z 理论的启示之一。”

我一直对 QCC 小组在全球大行其道但唯独在日本成功的事实感到好奇，欲得其详解。不过我只看到了日本 QCC 小组的宗旨，眼睛便为之一亮，同时，又与中国的做一个对比，结合所想的、所说的和所做的之间的差异分析，我认为已经足以解释我们为什么会失败的原因了。

据 JUSE 所公示的 QCC 小组的三个基本宗旨：第一，促进企业的进步与发展；第二，尊重人性和建立

生机勃勃的工作场所，而在这样的地方工作是非常有意义的事情；第三，充分发挥个人能力并最终创造无限的可能。

显然，日本人的 QCC 小组的成功，更多地取决于他们的生产目标所具有的这种人性化的一面，而不仅仅是戴明和朱兰所教给他们的一些统计工具。分野就是从这里产生的。大内也看到了这点，他说：“许多公司在利用统计方法的同时，把这些一般性的宗旨视为无意义的，在很大程度上可以忽视的说教，这似乎是美国面临的危险。如果把人性化与统计方法深思熟虑地结合在一起，QCC 小组的范围几乎是无限的。”

现在其实可以坦然地说了，这也许就是中国的 QCC 小组日益成为“僵尸”而非面临危险的原因。

那么，JUSE 他们是怎么推广 QCC 小组的？QCC 小组在日本的最大的贡献又是什么呢？据 JUSE 的《QCC 小组手册》（简称《手册》）里面谈到：“无论有多少工厂实现了机器化，只要仍旧有人在工厂工作，我们就应该把他们当作人来看待。但是这些方面却被彻底地忽视了。不能适当地考虑人性化的公司，迟早会失去最有才华的人才。过去二十年间，这样的情况在美国这样的国家层出不穷。我们没有理由忽视个性，轻视人的能力，把人视为机器而去歧视他们。”

“在人们的一生中，在工作场所消耗的时间占相当大的一部分。人们更乐意在一个愉快的地方工作，在这里，人性化得到适当的重视，而且人们感到他们所做的工作真正具有某种意义。这就是 QCC 小组打算实现的目标.....机械化的工厂仍旧需要由人来管理。由于人们拥有渴望学习更多知识的动力，因此他们掌握了他们以前根本就意想不到的能力。”

大内读后，深有感触地说：“不幸的是，美国的许多公司似乎坚持简单地靠行政命令实施 QCC 小组制度。日本人认为这种做法是行不通的。相反，管理层必须创造积极的条件，然后耐心地允许人们自然而然地加大力度和增强信心。”

《手册》里面继续指出：“QCC 小组的工作应该经过精心的设计，这样，人们就可以逐渐地增强信心，或者更确切地说，信心的增强是参与 QCC 小组工作的自然结果。虽然它的一个目标是建立和谐的关系，但是‘建立’这个词不应该被解释为强迫做什么事情。和谐的关系应像花儿一样自然地绽放出来。如果在车间里，工人被视为机器的一部分，并被要求按照固定的标准工作，那么这样的工作环境是非常糟糕的。

“人的本质是思考的能力。车间应该是供人们进行思考和发挥自己智慧的地方。拥有这样的工作场所必须是 QCC 小组的工作目标之一。我们能不能不要求工人严格地按照我们教给他们的工作方法工作，而是

让他们在遇到问题时思考和提出问题呢？如果改进在本质上要求得到车间以上的人的授权和协作，那么为什么不允全体工人有所改进，允许他们发表自己的看法或提供有利于改进的有用信息呢？”

“此外，如果平等参与和分享的概念要具有意义，那么与员工共享利益是必不可少的。QCC 的真正目标就是把工程师从车间里解放出来，他们就可以把时间用于更有建设性的工作，这样可以更有效果。因此，企业必须采取措施，让他们与 QCC 小组保持密切的关系。”

《手册》里说：“赚更多的钱是劳动者强烈渴望的目标之一，QCC 小组的目标必然包括提高收入。按理说，随着蛋糕越做越大，个人在蛋糕中享有的份额也就越大。QCC 小组的工作增加了公司的利润，并最终提高了个人的收入，而这些人通过 QCC 小组的工作能够为增加盈利做出自己的贡献。”

上述这些根本性的启示，的确值得我们认真思考。大内先生总结说：“实际上，美国人恰恰是和日本人的做法相反。他们没有在员工身上投入，没有让他们分享决策的权利，更没有让他们发挥潜力，只用了他们的手脚而没有用他们的大脑。”

这些对于我们中国的企业，同样也是入木三分、不留情面的。所以，把生动活泼的 QCC 变成了“苦兮兮”的可怜虫，也是十分“厉害”的，如果没有用一个繁杂的形式去遮掩一个清晰的画面的能力，如果没有使用一些高难度的动作去让人们遗忘所要达到的目的和目标的功力，恐怕我们也真的会让那些官员们的“豪言壮语”变成现实。

“以控为管”

????????????????????

“真实的谎言”：管理是什么？

想必很多人都看过《真实的谎言》这部电影，不过，我们在这里要谈的显然不是它，而是要拿它来说事儿的。因为当我们谈“质量管理”（QM）的时候，实际上是把 QM 和“质量控制”（QC）给混淆了，而这种混淆所带来的结果就是产生种种的控制与反控制式的喧嚣与骚动。于是我们不妨思考一下，到底什么叫做 QM？假如你把 QM 当成了一种对质量的 QC，就会一下子掉进“警察摩拳擦掌去抓小偷”、“寻找高级锤子去砸钉子”的一种思维迷圈里，而这种思维，恰恰会带来像“商鞅变法”那样让人们处在对标准的恐惧和贪

欲之中，结果便是大家无耻无格、无是非心、道德感，产生把造假当作了光荣，不造假却便成了傻瓜的恶果。

我们不得不认真地来看一下什么是“管理”？当我们谈“管理”（Management）的时候就会发现，这个词原本并不是我们中国人原有的词汇，管理之所以成为“管理理论”，源于 19 世纪末，法国人亨利·法约尔（Henri Fayol）第一次把管理当作“一般管理”来思考，从而铺下了“管理学”的第一块基石，于是他成为了“现代管理之父”。他的奠基之作《工业管理与一般管理》，第一次给“管理”下了一个经典的定义：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。

令我感到吃惊的是，法约尔先生也是在不断地与“数学”的争斗中张扬“管理”的威力的，这竟然和克劳士比的思想理论有着异曲同工之妙！看来，在西方的传统里，“数理”推演与主宰世界的主流思维可谓根深蒂固。

在法约尔的时代，甚至有一种“学好数学、吃遍天下”的潮流，所以，他不断地嘲笑这样一种观念——工厂领导与工程师的作用与他们学习数学的年限直接相关，而主张“高等数学对于管理企业是没有用的”观点。因为他始终坚信：“人们滥用数学，认为对数学知道的越多，管理事物的能力就越强。他们认为学习数学比学任何别的知识都更加能提高或纠正判断力。在我国，就是因为这些错误看法而产生了一种严重的偏见。我认为与这些错误看法斗争是有益的。”

既然“管理”一词是源于法文，只要去查一下它的拉丁文词根，就一定会让你目瞪口呆——原来它的词根含义就是“给马戴上嚼子”。每次我在研讨中和大家谈到这里的时候，大家都会会心一笑。是啊，“管理”原来就是要用物理的、高压的手段对你所要控制的对象加以管控。有趣的是，这倒与我们中国古代的“治理”一词颇为相近，因为它的原初含义就是看守看管监狱的囚犯。这些实际上与我们中国几千年来“官本位”的思维非常贴合，也许，这就是为什么我们几千年来都怀抱着“学而优则仕”的理想去追求“金榜题名”、努力当官、当大官的原因吧！

如果我们把上述两种谈到管理的含义加在一起，那么就会惊奇地发现，我们的质量管理其实恰恰处在那种最原初的“管理”的概念里，是“治理”、是“管控”。因此造成了我们整个质量管理界的混乱和迷失，也就不足为奇了。毕竟现在是 21 世纪，世界已经是“平”的了，在这种大的环境和背景中，自由、平等、博爱已经成为主流，“德先生”和“赛先生”已经成家立业了，因此，再用所谓的“锤子和钉子”式的管理方法，已经是大大的不适应，大大的 Out 了！

“管理”与“服务”

要想说清楚“管理”对我们的含义，我们必须面对现实。当年，当《物权法》出台时，我就注意到这样一个细节：中央电视台在某档节目里专门谈到，要求所有的物业管理公司要把“管理”二字去掉，

更名为物业服务公司。我当时突然有了一种想法，物业管理公司加了“管理”二字往往就模糊掉了业主的概念，他们会认为我是“主人”，我是“爷”，而业主是“孙子”。因此，他们往往会用一种行政命令的口吻，用一些红头文件的形式向业主传达他们的命令。而如果他们把“管理”二字去掉，改成了“服务”，会有怎样不同的情况呢？

“服务”，用北京话讲就是伺候人，就是“当孙子”。可是这个世界谁都想当“爷”，没人愿意去做那个总得低眉顺眼，被人呼来喝去的“孙子”。所以当“物业管理公司”改为“物业服务公司”之后，他们马上就明白了谁才是业主，谁是提供服务者。这个时候，当他们见到业主的时候，整个态度马上就变了，所谓“业主满意度”也自然就成为考核他们的一个指标了。这样的转变，难道仅仅是因为一个词的变化吗？

我们再来思考另外一种现象，也就是当我们国家在进行政府机构改革的时候，要把许多的行业协会由原来的机关改为事业单位，叫做“行业管理协会”，而这些人也基本上都是由机关的离退休的人员组成的。由于是“管理协会”，他们所实行的方法基本上仍然是传承了机关的作风，沿用了一种下发“红头文件”，指手画脚的习惯。后来，国家也一纸文书要求他们全部改为“民间协会”，要求所有的协会都把“管理”二字去掉。名字是换掉了，但实际上他们的意识还没有去掉。

说这些，是想让大家思考，其实在我们这么一个有着漫长的历史和文化积淀的国度里，当我们谈“管理”的时候还真的是需要小心一些的，尤其是身为管理者。因为，当你成为一名管理者的时候，很可能你会在有意无意中寻找你的被管理者，于是，就有可能把他们当成“囚犯”，当作“马匹”，你就自然地会有一种给他们戴上“嚼子”的心态与冲动了。

罚与奖的奥秘：“管理”和“控制”

现在我们再来看看，质量实际上是怎么运行的吧！在现实里面我们发现，质量往往都是用负面因素来描述的，比如不良率、缺陷率、抱怨率等等，而且使用的也都是一些惩罚和不符合项。从而就使得大家面对质量，第一是怕，第二是烦，第三是逃，第四就不免作假。这样就把一种积极向上的、良好的氛围给变糟了，把一种美好的东西变成了让人们退避三舍的东西。这让人很郁闷。于是，大家都开始试图从各个方

面进行尝试，以求冲出重围、解开难题。

当年，“人性假设理论”的创始人道格拉斯·麦格雷戈（Douglas M·Mc Gregor）大师就试图探讨“企业的人性面”，并提出了著名的“X理论-Y理论”解决方案。

所谓“解铃还要系铃人”。今天，当我们再次面对这个问题时，恐怕仅仅默念“人之初，性本善；性相近，习相远”，就算加上“人之初，性本恶”也是远远不够的，我们需要的是更加有效的解题思路。当然，如果我们能够屏蔽掉那些有争议的和悬而未决的题目，那么，就有可能通过简化的方式去聚焦核心的要素，同时，观察现实的实践活动，从而得到有益的启迪。

于是“罚与奖”的问题就浮现在我们的面前。抛开我们前面谈到的为了制度而制度的方式，我们来谈一下“罚”。我先来讲两个故事：

第一个故事讲的是济南有一家造锅厂，其员工大多是农民工，用他们厂长的话说，他们的素质是比较差的。所以，厂长说：“对于我们的员工，唯一的办法就是用‘惩罚’的办法去约束他们，管理他们，必须要让他们长记性。”所以，在这家工厂里，只有惩罚没有奖励。为此，各岗位他都给了很高的薪水，提出的要求也就很高，然后他就开始实施严格的惩罚。这种方式反而使他们厂在短期内，迅速成长为行业的佼佼者，甚至把业务拓展到海外，实现了和美国企业的合资，把国内的品牌变成了国内国际双品牌的运作模式。似乎这种方式也是比较成功的。

再来说第二个故事：在广东的番禺和深圳，首饰加工业十分发达，是世界金银珠宝的加工集散地之一。有一家从事黄金首饰生产的企业的老板，为了扩大生产规模，造福家乡人民，决定在自己的老家潮州建一家分厂。建厂之初，老板专门请来了一位有着丰富管理经验的厂长，全权负责潮州工厂的生产和管理。

这位厂长上任伊始，即采取了非常敌对的方式。因为害怕工人们偷工减料、弄虚作假，或者把偷偷把金子夹带出厂，就采取了非常严格的“人盯人”的防范措施。同时，在各个时段，尤其是上下班的时候，对进出的每一个人进行搜身。而像负责出货、每天发放金银和原材料的这些重要岗位，任用的则都是自己的亲属。

这种强硬的管理方式让员工们十分反感和抵触，因此工厂的劳动生产率非常低，小偷小摸现象更是层出不穷。得知这一情况后，老板果断的把这位厂长开除了。

后来，这位老板采取了和那位厂长截然不同的管理方法，重新在制度建设的基础之上，采取了信任人、相信人的管理方式，以图通过制度来相互制衡。对于那些发放金银和原材料的人，同样采用一种信任的方式，从员工中择优录取；而对于员工时常把加工首饰时多余的金银粉末偷偷夹带出去，高价贩卖的问题，他们则采取了用高于市面的价格去向员工收购的方式予以解决。通过这些制度，他们的管理反而更加井然有序，并且有力地支撑了业务的快速增长。

通过这两种不同的案例的对比，我们发现，在中国要想真正地实施一种有效的方法，其实并没有那么简单。但是，只有当我们将“管理”和“控制”有了新的思考，尤其当我们真正明白了什么叫做“管理”的时候，我们才有可能真正地上路。

有一家地处黄河上游的石化公司，在业内一直被看作是一面旗帜。这倒不是因为他们已将国内的各类奖项收于囊中，或者三代领导人都去视察过他们的工厂，而是因为他们质量管理上敢于创新，并且探索出了一条“金光大道”。用他们自己的话说，“ISO9000”是一套企业的标准和规则；“卓越绩效”或“质量奖模式”是一种企业的评价系统；“六西格玛”是一种有组织的质量技术活动；“QCC 小组”则是员工自发的改进方法，当你把这些全都经历过之后，你迫切需要的就是一种能够涵盖所有活动的、全公司经营管理层面的管理质量方法，“零缺陷管理”恰恰满足了他们的要求。

为此，他们专门把下面一位厂长放到了质量管理部门负责人的位置。这位厂长上台之后，本能地发现，再沿用过去的“以罚为主”的质量管理方法绝对是不行的，只有对人性加以思考和疏导，质量工作才能取得突破。于是，他向老板提出“变罚为奖”的措施，拨出一笔资金，专门作为对成绩突出的员工的奖励。

听了他的建议，老板点了点头，问道：“你想要多少钱？”当时他真的想咬咬牙要上个一百万，可是还没等他开口，老板就说：“给你一千万你看够不够？”

当时这位厂长是又惊又喜，又怕老板反悔，急忙连连点头。这位老板也言而有信，一千万的奖励资金很快兑现了。

这件事在公司传开后，员工们无不为之心动，各各摩拳擦掌，兴奋不已。这时候，这位厂长又适时提出了一些严格的要求，此时的员工们干劲十足，人人都想拿奖金，自然也是欣然接受，并主动配合。

当然，奖励不等于不罚了，面对重大事故，员工们一样要按照规则扣罚工资和奖金。不同的是，对于

积极的质量贡献，无论单位还是个人，都会得到应得的赞赏和奖励：第一年，全体员工共获得了 360 万元的奖金，到了第二年，仅一个车间就一次性地获得了 78 万质量奖金。“变罚为奖”、“奖罚结合”的管理方式取得了比预期更好的效果。

所以，当我们谈质量管理的时候，我们必须把“管理”和“控制”加以区分，因为质量是管理问题，而不是技术活动，所以，质量管理不等于质量控制。

“以刚克柔”

????????????????????

“看得见的”与“看不见的”

表面来看，在这个世界上，大家做事时都是“看得见的”在起决定的作用，但实际上，我相信每个人都能够理解，是“看不见的”在决定“看得见的”。如果说“看得见的”是量，而“看不见的”就是质了；如果说“看得见的”是市场、销售，是机器、设备、产品，而“看不见的”则是我们的品质、诚信和信誉。

我们都说质量是生命，在企业里这么说总被认为是口号，很抽象，其实不然，它真的是生命，而且我们的中医理论可以支撑它。中医强调任督二脉，强调血和气，任脉是主血的，督脉是主气的。有些女性由于气血不足，在脸上会体现出各种“质量问题”或叫做缺陷，于是便采取补救的方法，用了很多昂贵的进口护肤品来修复它们，可到头来，你会发现，这种表面的处理功效是很难持久的，是治标不治本的，因为真正的根源在于气血亏欠、阴阳失调。而西方人是不认可所谓气血的，所以，当我们中国人说我们有经络和丹田之气的时候，西方人并不认可。因为作为一种实证的科学，西医强调的是眼见为实，必须打开来看一看、摸一摸、闻一闻才能认定是真实的、实实在在的。所以在他们眼里没有什么气，全部都是肠子和器官。

这就是一个悖论。因为只有当人具有生命的时候你才可能具有气，一旦死了则气也跟着消亡了，而实证者往往是当人死了才开始解剖，而死了之后是没有气的。问题就在这里。这似乎成了一种生命现象的阴阳之辩了，只能留待未来更加发达的科学去解密了。

不过有一点是毋庸置疑的，那就是当你仅仅关注那些“看得见的”东西的时候，那些“看不见的”东西就往往会被你忽视掉。这正是我们思维的一种缺陷。

值得庆幸的是，我们中国人的传统文化是阴阳和谐的，尤其强调人们去主动弥补思维的不足而开发“阴性”的思考力，去发现和洞察那些肉眼看不见的东西，甚至看不见的世界。比如说，中医是通过“望、闻、问、切”来诊疗的，在号脉的时候，实际上就是通过一种对生命现象的感知，并依据其运行机理来推测你的整个生命的循环。与西医相比，属于两种不同的思维和方法，而两种思维和方法都是源远流长，且非常有效的。

有时候，我们换个角度看这个世界，反而会觉得更加舒服、更加适应。原因非常简单，拿质量来说，有些东西你看不见，当你换了个角度以后你就看得见了。比如说，当你“由内向外”看时，你是用了一种技术的眼光在观察，你强调的是工艺、流程和内部的规章制度；可是当你反过来“从外向内”看的时候，一切内部的管理教条会变得无意义了，更多的则是客户的需求、客户的满意和忠诚。而当你换个角度看这个世界时，你就会发现你的整个思维也都跟着变了。

更确切的说，当你的眼睛仅仅是在向内看的时候，你看到的也许只是销量和市场。但是当你反过来，就会发现客户在意的，更多的是质量和你的承诺。就像学生考试一样，如果你仅仅是当学生，你的目标其实就是不断地积累你的知识，不断应考，最后拿一个高分；而如果你要成为一个对社会“有用的和可信赖的”人的话，就恰恰忽视了最重要的一环，那就是品质的修炼。

克劳士比先生倡导的“有用的和可信赖的”，并不是说要经过两个分开的阶段，而是彼此融为一体的。换句话说，“有用的”往往是“看得见的”，就像知识，但是如果你缺乏“可信赖的”，你将一无是处。而恰恰“可信赖的”又是“看不见的”。

我们可以放大了来说，在工业革命时期或在生产力时代，我们强调的更多的是有用的，而当我们进入质量时代的时候，我们关注的一定是品质，强调的是“可信赖的”。这是两种不同的思维的出发点。

我们再往小了说，来看看不同出发点带来的是什么。有一次，我从北京到天津的一家客户那里去，他在电话里详细地告诉了我们应该走什么路，按照他的指令，我们从北京出发，然后上京津塘高速再转京沪高速，最后下高速，进入天津，到他们公司。路上总共花了三个小时，外加八十块钱的高速费。在这过程中不断地去给他们打电话问路，起码有五次；他们在电话中也是一头雾水：“不对啊！应该非常简单啊，怎么这么复杂呢？”可是，当我们从天津回北京的时候，我们其实只用了一个半小时，仅仅才花了 25 块钱的高速费。这就给我们一个启示——原来是同样一条路，但是它们的距离和价值取决于你的思考方式和出发点，基点不一样，最后导致的结果也是不一样的。

“阴阳五行”图与“PDCA 循环”：管理的定势与定则

当代大思想家李泽厚曾说过：“中国人对许多事情往往不求甚解，甚至于望文生义、一知半解，常常怀有拒绝或者怀疑的态度。当然这是基于我们传统中一种早熟的、自我满足式的历史经验。说的再简单一点，就是“阴阳五行”图式——这是一种基于经验的、似是而非的早熟型的系统论框架，似乎世界上的万事万物及其运行规律都在里面了，所以说，就使得我们对任何事物都会抱有一种想当然的、似是而非的解决思路，从而造成对一些事物，尤其是新事物的拒绝和排斥。这种“阴阳五行”所带来的最厉害的地方，就是可以让我们具有强大的同化力量，也就非常清楚地塑造了中华民族独特的‘文化—心理’结构。”

李先生还说：“这造成了许多貌似科学实际荒谬的伪理论，它们历经千年而不衰，在公私生活中起作用，成了行为中和思想中的不自觉的模式、习惯……这种宇宙图式具有封闭性、循环性和秩序性的特征。封闭性能给人们心理、性格以自我满足感。它可以表现为虚骄自大，固执保守，认为系统内应有尽有，完整无缺，不必外求。循环论则否定真正的进化，从而向前只不过是复古，历史的演变不过是天道的循环，‘天下合久必分，分久必合’。秩序性更带来所谓安分守己，听天由命，认为任何努力无不受既定秩序图式（天道）的限制和制约，自认为已被规范在某种既定位置上和处在这个不能逃脱的图式网络中，‘思不出位’，逆来顺受，培养奴性，不敢说‘不’；个体价值完全从属于这个作为外在权威的超个性的普遍秩序，锁禁在这个封闭的组织网罗中。于是，君怀臣忠，父慈子孝，夫唱妇随，成了人们安心奉行的长久而普遍的宇宙法则。”

这种鞭辟入里的见解，读之确有醍醐灌顶之感。以前我到过许多企业，他们在谈到管理，尤其质量管理时，张口就说“PDCA 循环”，闭口也谈“PDCA 循环”，似乎这种循环也是包容万象、无所不适的大图式。实际上，当我静心聆听时，我可以从他们谈到源于质量管理的“PDCA 循环”的表面看到他们骨子里“阴阳五行”图式在起作用，换句话说，他们是把休哈特·戴明的“PDCA 循环”给“阴阳五行”图式化了。如果反过来，做一些“创造性转化”（李泽厚）的功夫，也许会产生一些灵感和新意，否则，你会发现它对我们现代的质量管理是有害而无益的。

另外一个方面，这种思维定势往往让许多人想当然地认为，管理是无定势的。因此，当他们面对任何理论和方法或自以为新的东西，往往先是质疑和拉开心理上的距离，借口也是听上去不错却似是而非，那就是认为要面对现实，我们这里和别人不一样，我们非常复杂，我们很有自身的特色。其实非常简单，任何人都是有特色的，任何单位都是有特色的，生产一支笔，种树的，炒菜的，卖盒饭的，造火箭和导弹的

都是具有特色的，但是，我们不能因此作为拒绝学习和前进的一种借口。

所以，管理固然无定势，但管理上还有另外一句话，叫做管理有定则，任何的管理都有一种通行的法则。正如托尔斯泰在他的《复活》中最后一句话所说的：“幸福的家庭是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”我们借用他的话来说，你会发现，成功的企业是相似的，而失败的企业也是“何其相似乃尔”。因为他们败也都败在那几点了。所以很多企业说，我们不要研究成功，要更多的去研究失败，这是非常有道理的。毕竟我们常说，失败是成功之母嘛！

神龙公司和法国雪铁龙合资的时候，起初就只要雪铁龙的生产线设备和制造技术，而在管理上，他们却看不上生性散漫的法国人。因为管理无定势，中国的事还是要我们中国人自己来管的。

可十几年来，随着汽车工业日益激烈的竞争，神龙惊奇地发现，雪铁龙能够存活一百多年绝对有其核心的、厉害的东西，并不是一句话就能够解决的。所以他们明白了，管理原来是有定则的。所以一定要遵循这些基本的法则才有可能使神龙在竞争中立于不败之地。于是，他们开始与标致雪铁龙集团重新进行资产整合，要学习他们的定则。当然，所有的管理干部也必须学习克劳士比的管理思想，希望以此来激活他们的潜质，支撑新的竞争策略。虽然这种醒悟来得晚了点，但是也算得上是“亡羊补牢”。尤其是它破解了封闭式循环的招式，把一个明白的简洁的道理展示给了我们：管理无定势和管理有定则，实际上是硬币的正反面的关系，是手心和手背的关系。

第六章：原来是月亮惹的祸

“管理资本的力量”

随着克劳士比先生和朱兰两位大师的相继谢世，全球质量界顿感失去了领袖，进入了没有大师的时代，或者说是进入了各路“英豪”纷纷登场的年月。如果说还有谁可以称得上是大师的话，那就是已经年近九旬的费根鲍姆（Armand V Feigenbaum）先生了，费老曾在 1950 年出版了一本在全球具有着深远影响的著作

《全面质量控制》(Total Quality Control,TQC)，因此，有“TQC 之父”的美誉。而“全面质量管理运动”之所以能够风靡全球，也是源于他的推波助澜。

此后，费根鲍姆博士和他的弟弟一起组建了一家 GSC 咨询公司，专门致力于研究全面质量管理之后的该如何去做的事情，而且进行大量的管理实践。我曾经拜读过费老的最新著作《管理资本的力量》(The Power of Management Capital)。这本书虽然语言有些晦涩，但如果你了解费老的思想，你会发现还是可以清晰地解读出他的心路历程的，那就是——质量管理应该如何用商业的损失、用管理质量来进行衡量，也就是如何强调提升管理资本的力量。

去年，我和费老在休斯顿的希尔顿酒店不期而遇，而对于那次见面，我至今记忆犹新，而且感触颇深。因为我曾在上世纪 90 年代末与克劳士比先生一起见过他，那时候，坦率地说对他的思想，尤其是他的思想的发展尚无深刻理解，也只是一些礼貌性的交流。而去年见面后的谈话，加上认真地拜读了他的新书和 MIT（麻省理工学院）对他的访谈，以及相继做过一些电子邮件的沟通，使我对他的理解更加准确了。这种思想的经历在我对朱兰先生由刻板印象到正确理解的过程中也同样发生过。最后，你会发现几位大师在晚期的思想，其实是殊途同归的。这再一次让我深思老子为什么在《道德经》开篇即指出“常无欲以观其妙，常有欲以观其徼。此两者同出而异名”的缘故。从而也使我更加理解了费老批评美国质量界“借尸还魂”的说法。我曾为此专门在博客上撰文：

在一天的会议快要结束的时候，我应邀参加 ASQ 组委会的一个答谢与颁奖酒会，在连接希尔顿酒店与会议中心的长廊上，我碰到了国际质量大师费根堡姆博士，他也认出了我，而且告诉我，他也是应邀前往出席酒会的，当然，主要是与出版社约谈新书出版事宜的。

我陪着他一同前往酒会，一路上，我们谈了许多，谈到我的老师克劳士比，谈到美国质量的现状，尤其谈到对中国质量的看法，当然，也谈到他目前的工作与生活的情况。费老虽然已经 88 岁高龄，走路稍显不便，但依然神采奕奕，思路清晰。

我对他说，在我们学院的会议室里，是把他的大幅照片与戴明、朱兰、克劳士比的照片放在一起的，表明我们对质量传统及其传承的认知。他感到非常高兴，感谢我们对他的厚爱，同时，对于朱兰博士的仙逝，尤其是失去了克劳士比这位“小老弟”而倍感惋惜。

令我感到惊奇的是，他目前依然非常忙碌。他告诉我，太多大型企业的高管等着他的指导，而他自己

最大的困扰就是没有足够的时间。我告诉他说，中国流行一首歌，是说康熙大帝发出感叹“真的还想再活五百年!”他听完，先是愣了一下，然后爽朗地笑出声来，连连说：“是啊，是啊，我也是这么想!”

在谈到对美国目前的质量状况时，他叹了一口气，对我说：“我为美国经济感到悲伤，对美国企业的短视行为，尤其是急功近利的做法感到悲伤。目前人们普遍对经济的好转缺乏信心，这对于质量来说，不是好消息。克劳士比是我的好朋友，他一直都在提醒美国企业，千万不要认为我们的质量管理已经不错了，其实是在破坏质量，是在自杀。我也一直在这样说，今天看来，竟不幸言中。”

“不过，好消息是中国经济在快速发展，我相信中国质量在其中一定做出了自己的贡献，如果坚持下去，必定会大过日本质量对世界的贡献。对此，我本人是充满期待的。不过，需要注意的是，要避免走美国人走过的弯路，比如，忘了质量是与客户价值与财务贡献紧密相连，是管理层，尤其是每一个员工的日常工作的基本内容，而变成了组织中小部分专业技术人员的技术活动。这样下去，又会倒退到 TQM 之前了。只不过区别是，专业技术人员的技术和工具更加精密和复杂，从而使他们更加热衷于追求专业资格认证；但相同点是：更加脱离全体员工，尤其是管理层。所以，我真心希望中国质量要引以为戒，不要把质量工具或方法当作一种时尚去追求。”

在谈到他的新作《管理资本的力量》时，费老兴致甚浓，他说，这是他对质量的最新思考，正如克劳士比认为“质量免费”，用金钱衡量质量与竞争力那样，“管理资本”其实就意味着持续地促进业务的增长和盈利性，它是一种配置与整合公司全部资源从而创建新的业务创新特性，获得市场份额和削减成本的全新的方法，同时，也是一种驱除 20 世纪陈旧的管理教条的崭新方式。因为质量就是由客户决定的，只有在你的客户决定你的质量是否提供了价值和领导力的时候，你才会有销售增长的结果。这实际上，是一种转变，要完成从“质量管理”（Management of Quality）到“管理质量”（Quality of Management）的转变；这是一种微妙而意义深远的转变，也正是被许多竞争对手所忽略的“一种强有力的质量之路”（A powerful way for quality）。

当我问他，这些和克劳士比先生强调的创建“有用的和可信赖的组织”，从而通过质量提升组织的竞争力的主张是否一致时，他回答说：“是一回事，我和克劳士比曾经交流过这些。他所谓管理者要致力于创建‘可信赖’的组织，事实上就是在创造组织的‘管理资本’。”

在谈到对中国质量的寄语时，他眼睛一亮，加快语速说到：“对于中国的企业，我特别希望他们能够关注这些新的思维。要从组织的本质出发，不要被目前美国质量界的各种‘时尚的’新东西所误导，要向日

本人学习，创新后形成有自己特色的管理方式。我坚信中国人一定有所贡献的。”

在酒会开始时，主持人在介绍他时提到他的 **Total Quality Control**（全面质量控制）时，他竟然在下面马上打断他，并大声说：“不对，那是过去的概念，你应该换成管理资本，强调质量对业务增长和盈利的贡献。”下面一片善意的笑声。这时我发现他还是一个可爱的性情中人。

不能“借尸还魂”

詹姆斯·哈灵顿博士（**James Harrington**）是克劳士比先生的老朋友，他也曾担任过 **ASQ**（美国质量协会）主席；并且担任过克劳士比学院的第一个客户 **IBM** 公司的质量总监，也是项目双方的联系人和项目的推进者。

我曾经在哈灵顿博士来中国的时候见过他，当时克劳士比先生过世不久。哈灵顿博士对我说，对于克劳士比先生的逝世，他非常的难过，因为他失去了一个好朋友，而质量界失去了一位伟大的导师。

如今，作为先后出版了十余部著作的多产的作家，哈灵顿博士依然活跃在质量界，通过著书、写专栏、演讲等方式发挥着他思想的威力。

在奥兰多，我曾经专程登门拜访了号称他的“小弟”的理查德·哈灵顿（**Richard Harrington**），他创立了一家专门从事质量管理软件开发的哈灵顿集团公司。这是一栋独立的二层小楼，斜对面不远处就是克劳士比先生当年工作过并创造了“零缺陷”概念的马丁·玛瑞塔公司。在他的办公室里，我们谈到他们这两位哈灵顿的思想上的异同和业务上互动的方式，以及对目前企业质量管理状况的看法。他认真地告诉我，他是哈灵顿博士的追随者。他本人多次听到哈灵顿博士对美国企业质量管理现状的担忧。他本人也表示同样的忧虑，美国经历过两次质量革命之后，依然又退回到了老路上去，依然又用技术的思维，用数学的思维，用了貌似现代化的、更加精密的科学技术的手法，使得以数学为基础的传统的质量控制理论又“借尸还魂”了。所以，哈灵顿博士反复强调说：“是时候了，是到了要纠正的时候了！”

他专门推荐我读一读哈灵顿博士最近写的几篇文章，一篇是《回到未来》（**Back to the future**），另一篇是《我看精益六西格玛》（**Lean Six Sigma as I Saw It**）以及与原摩托罗拉的六西格玛专家关于《六西格玛 vs.TQM》的辩论文献。

我真拜读过之后，果然是颇受启发。哈灵顿博士认为，六西格玛源于 20 世纪 80 年代摩托罗拉与日

本的碰撞，意图在于通过聚焦衡量、统计分析、流程定位、过程能力分析、SPC 和图角法等方法改进质量。后来，当摩托罗拉的六西格玛专家离职并自立门户后，便把它推销给了联合信号集团（Allied Signal）和 GE 公司，主要作为改进财务绩效而非改进质量的方法。于是，大家都开始把视线聚焦在公司的财务结果上，而非客户身上；六西格玛变成了削减成本而非提升客户满意度的方法，变成了“黑带”、“绿带”的个人工作，而非每一个人经过团队合作成为问题的解决者。

事实上，六西格玛真正关注的是变异和统计数据，而不关心因公司文化的转变而产生的行为的变化；它的目标就是要通过减少变异来节省成本。问题是，当你开始聚焦变异时，你就把眼睛盯在错误的事情上了。看看摩托罗拉和 GE 的结果就知道了。他们都宣称六西格玛为他们节省了千百万元的美元，可是摩托罗拉在 1995 年的市场份额高达 60%，到 2003 年降到了 15%；GE 开始实施六西格玛以前的客户满意度非常高，之后虽然杰克·韦尔奇夸口平均每个项目带来了 5.3 亿美元的收益，但仍打算将 70% 的制造业务外包到海外，以提高盈利水平，致使质量逐渐下滑。所以，汤姆·彼得斯指出，几乎所有的改进都来自简化设计、制造、规划和流程与程序，而非减少变异。

与此同时，福特的生产方式原本是关注质量的，精益的、高效的和提升制造流的，却因 20 世纪 40 年代末从 GM 跳槽过来的两位高管，推行追求投资回报率的“斯隆会计系统”而被“谋杀”。但被后来的丰田公司学习过去，并在追求质量的热情中得到“复活”。

不幸的是，如今六西格玛项目旨在成为 CFO 的目标而非质量目标，甚至美国的国家质量奖也开始用财务指标取代质量了，而且已经用“卓越绩效”的名字把“质量”踢走了。质量专业人员也开始因为项目的财务指标的成功，而沉湎于“回复原状”解决问题的喜悦，远离去进行“预防系统”的实践。毕竟，我们需要铭记的是，企业的成功是用你能够帮助终端客户或消费者省多少钱而非你自己能够省多少钱来衡量的。

我在这里无意做哈灵顿博士的传话筒，只是觉得他说出了我要说的话。因为他所说的事情，我都在观察和思考。不同的是，他是站在大西洋的彼岸，而我则立足于中国本土的质量实践，而结论是一致的，担忧是相同的，的确令人回味。这也表明中国的质量绝对是世界的质量。不过，我比大师们更加焦虑，因为毕竟他们经历了近百年的积淀，对质量是有集体意识、甚至潜意识的，所以，他们还可以通过“回忆”进行纠偏或纠正；而我们需要格外的小心，如果第一次就做错了，那么基本上只好推倒重来了，因为我们的质量还没有根基，经不起折腾！也许最佳境界就是“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。”

暮然回首

????????????????

成本与代价的思考

成本与代价是两个不同的主题，而且它们的概念也是完全不一样的。如果借用我们在前面有关“看不见的”和“看得见的”说法，那么，可以这么说，“成本”是看得见的，是预算之内，是我们可以花，甚至应该花完的；而“代价”呢，则是看不见的，是额外的花费，是我们本来应该已经赚回来的，但是一不小心又花出去的，也就是浪费。

有了这种分野，我们再来看看所谓的“质量成本”和“质量代价”的区别以及对我们实际工作中的影响。我找出了以前写过的一篇博客，似乎能够说清楚这些问题，而且还很有趣，网上的点击率也不低，不妨一起分享：

有一位公司的经理对我说过这样的一件事，他们的员工餐厅本来是用餐票的，现在改为用 IC 卡了。在用卡以前，员工们一般到月底都有余额，尤其是女员工，可节省 10 元左右呢。管理部的人认为，餐票既不卫生，又不便保管，而改用刷卡，这样既有效率，又有时代感。员工们也认为刷卡方便。似乎皆大欢喜。可真正用起卡来，大家却有了一种无法言表的烦恼。因为自从用了卡后，常常是刚到月中，他们在买饭时就被很尴尬地告知“没钱了”。

“这不可能，”他们总是搔着头说，“我以前从来用不完。”问题出在哪儿呢？是员工的钱不够吗？是餐厅的读卡设备有差错吗？都不是。让我们先来看看自己的例子吧！我们都有用信用卡消费的体验。在富丽堂皇的商场里，你怀揣着卡可以任意选购商品，还会很潇洒地对售货小姐说：“请给我包起来。”因为你知道，信用卡是可以预支消费的。但如果我们改用现金，让你拿着一摞现金去购物，当你一张一张地数着付钱时，你还能那么洒脱吗？你难道不会心跳加速吗？其实，信用卡就好比成本，是允许我们花的。而伴随着你数钞票的心跳的感觉，你是否体会到了成本的“三味”呢？克劳士比说过，质量是免费的。只有我们按已达成的要求去做，第一次就把事情做对，才是成本的真谛。而常规的成本中却包含并认可了返工、报废、保修、库存和变更等不增值的活动，反而掩盖了真正的成本。第一次没做对，势必要修修补补，去做第二次、第三次。这些都是额外的浪费，是“不符合要求的代价”（PONC）。统计表明，在制造业，这种代价高达销售额的 20%~25%，而服务业则高达 30%~40%！我们处在利润干涸的年代，原料价格在上涨，而市场价格却在下降，两头挤压，企业基本上只有很小的生存空间了。加上许多行业的进入门槛又低，竞争趋于恶化，更加让我们对存在的巨额浪费瞠目结舌！醒来吧！不要再哭诉“成本下不来”了，取消信用卡，使

用现金吧！那样就会让心跳的感觉变成我们工作中的质量意识。如果你在服装生产线上，把工人扔掉的布头的统计数字或指数用“溯源法”折返回去，用实物醒目地贴在墙上：1 块布头+1 块布头=1 件内衣，1 块布头+1 件内衣=1 件衬衣.....这不是在教员工们数钱吗？

如果你在电子产品生产线上，把墙上的缺陷率、什么什么率换成一目了然的实物或钱，比如，1 个零件+1 个配件=1 个微型收录音机，1 个配件+1 个微型收录音机=1 个随身听.....这不是在教员工们了解代价的含义吗？

一旦我们认识到 PONC，就会把注意力集中到识别和确认要求、了解和改进过程上，从而设定有效的目标以符合已达成的要求。因为要求和过程越清楚，越有可能把事情做“对”；要求和过程越明确，才越有可能“第一次”就做对。否则，做得越多，代价越大；做得越累，成本越高。这正是“缺陷预防”的态度，也正是“零缺陷”管理的心态。因此，管理者的职责就是要用代价/PONC 这种管理的语言、质量管理的语言教育每一个人，上下达成共识，使用共同的语言。如是，方可使质量成为获利的“最后的机会”，成为“一颗货真价实的摇钱树”！如果你只想到要派几名成本会计去外面学习几天，回来后就想用别人的模式和资料建立自己的“质量成本”制度，然后品着咖啡，静待下面的“成本”自动地削减殆尽。那么，你等到的只能是基层的试探性电话、“润色”过的数字以及狡黠的笑容。这时，我们只有请电影里的黑帮“老大”来敲打他了：“你要为此付出代价！”毕竟，“P”即利润，削减代价（Price）就是利润（Profit）。

老国企：倒过来读书

ITT 的 CEO 哈罗德·吉宁曾经在他的自传体著作《管理》中谈到，“就好比 we 看书是从前往后翻一样，经营管理一定是倒过来读的”。这句话和这种基本的思维方式，影响了许多许多的西方的企业家，我们随时可以在那些“500 强”的企业身上找到这种影子。这位六七十年代的“美国第一 CEO”也是这么做的，使得 ITT 从默默无闻一度高居“财富 500 强”的第九位。

我们前面说过，成功的企业是相似的。吉宁的这种“读书法”也同样适用于中国企业。

老国企四方机车车辆厂曾是铁道部下属的老工厂，当年是由德国人创建的，至今已经有 109 年的历史了。有一年，他们的管理层集中了三天的时间跟我坐在一起进行“零缺陷管理”的研讨。我记得很清楚，其中有一位分厂的负责人，总是紧锁眉头。

他后来对我说，“第一次就做对”令他感到很震撼，因为他从来不敢这么想。但第一次没有做对必然会产生“不符合要求的代价”，这个道理浅显得同样让他吃惊。

他告诉我，他的这家分厂是做铸造件的，翻砂是必不可少的流程，而翻砂就必然会有气孔砂眼，有了气孔砂眼就需要补焊。这家分厂本来有两个焊工，而且八小时之内正常上下班，而随着铁道部这几年不断地实施大提速，各车辆厂业务量越来越多，他们的业务量也随之逐年增加，原本的人手显然不够用了，他就向老总请求更多的资源，招募大量的焊工，否则根本无法完成任务。后来，焊工的数量达到了 12 个，而且还要三班倒，没有固定的上下班时间。在最近的一次，他又向老板要人、要预算，但老板认为，总是这么下去，似乎也不妥，就果断地说：“不给你了，你们自己想办法吧。”也许应了我们中国人“置之死地而后生”的说法，当他觉得不能按照老模式走下去的时候，他就开始思考到底该怎么办了。

所以，当他接触到“第一次就把事情做对”的时候，他似乎一下子顿悟了。但他也拿不准，于是他就向我询问：“杨老师，第一次把事情做对，是不是就意味着第一次翻砂就成功了呢？如果第一次翻砂就成功了，是不是就意味着就不需要补焊了呢？如果不需要补焊，那是不是意味着那些焊工和焊条都是 PONC 呢？”

我笑着对他说：“你这不是想得很明白吗？”

回去后，他先去问那些翻砂工们：“你们给我说说看，你们有没有第一次就翻砂成功的，不需要补焊的情况呢？”

那几个翻砂工笑着回答：“头儿，如果没这两下子还叫翻砂工吗？”

他说：“你们这帮小子，那为什么总是需要别人补焊呢？”

翻砂工们笑了：“哎呀，不是忙嘛。你看，这么多的活儿，出错就会难免嘛。况且说了，我们要不出点错，你让那些焊工干什么啊？也总得他们忙点吧。”

这个厂长此时才恍然大悟，看来，他之前一直在走一条错误的路，接下来，他更坚定了自己的信心，于是，便与管理层一起修订了政策。

这老企业一年产值 3000 万，但它的利润是多少呢？大家恐怕就猜不出来了。我问过许多人，有的人

会猜得很大，说 500 万，还有说 800 万，甚至 1000 万的。这时候，我就会说：“如果这样的话你们都改行吧！”我伸出五个手指。他们说：“50 万？”我说：“错，五万！”往往这时，人们会哄堂大笑，似乎以为我是在讲笑话。

其实，我真的不是在开玩笑，这是事实啊！虽然只是区区的五万，可在当时那是 NO.1！因为全部的同行业的厂家都是负数，而唯有他们还赚钱，我们中国老话，叫“一俊遮百丑”。换句话说，他们认为我们还是老国企，我们居然能赚钱，说明我们的方法没错，我们这是对的；这反过来又强化了他们认为以前的做法没有什么问题。再反过来，走遍全国看看，大家似乎全是这么做的，大家全都是靠补焊、修补来完成他们的任务的。而这个时候，当管理层在一起真正开始思考这个问题了，真正从源头、从政策上来引导大家第一次做对的时候，是要痛下决心的。

一旦有了政策，接下来我们一定帮他们安装一个预防的系统，同时，也要培养他们能力，培育他们的文化，为他们培养“星星之火”，帮助大家去理解和落实。简单说吧，从考核拉动，由厂长亲自宣布：“从今开始，我们要第一次就把事情做对。我要求你们在半年之内，把那 12 个焊工给我减回 2 个，而且要恢复到八小时之内，任何人加班，那就开除。同时，我希望在八个月之内，让那堆积如山的焊条在我眼前消失掉。”这就是管理层的政策和机制，其实并不复杂。半年以后，他们惊奇地发现，账面上居然有 250 万利润。

这也算是个经典的案例了。当时他们公司做出这个案例让我点评的时候，我专门让大家思考，这 250 万是从哪里来的？这个确实也应该值得大家好好思考一番了。

有趣的是，没钱愁、烦，这有了钱更愁、更烦。因为作为国企的一个分厂。他们可不想把这笔钱上交。因为，他们害怕赚得多，交得也多，上头给你压的任务也就更多。于是，他们领导班子破天荒的第一次考虑如何花钱的问题。

说到这钱该怎么花的问题，有的说：“你看这还不容易吗？你们看我们这连基本的办公设备都没有，我们连笔记本也没有，电脑也没有，网络也不通。那咱就把办公设备换了吧！”那剩下的钱呢？工人建议说：“厂长，看我们的厂房多旧啊，多破啊，咱们是不是也该修修啊。”于是，厂房也翻修了，可还剩下很多钱，于是又决定把五十年代修建的厂门重新装修一番。一下子整个厂看上去焕然一新了。可最后账上还有五十万，他们只好上交了。

大家想想看，一年才五万，半年就五十万。多么大的一个改变啊！可是问题是它是怎么来得呢？

大学者王国维先生曾在《人间词话》里谈到诗词的三种境界，其实也是管理的三种境界。“昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路。”此第一境也；“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。”此第二境也；“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”此第三境也，也就是“零缺陷”的境界啊。四方厂就是一个很有代表性的例子。

显然，你会发现，当我们“倒过来读书”的时候，实际上已经开始关注“第三代利润”，跨入了“灯火阑珊处”的境地。如果说原材料和产品的制造是第一代利润的来源的话，那么服务经济则产生第二代利润，而质量却是我们说的第三代利润的来源。

大家可能会觉得迷惑，仅仅靠了解到了成本和代价的关系，就能额外地创造利润了吗？那其实这个里面还有一个玄机，那就是代价。第一次就把事情做对，它实际上不仅是利润的来源，同时它也是一个企业的竞争力的体现，而这两方面恰恰是手心和手背的关系。

为深入说明这一点，我们继续以刚才说的那家四方机车厂的分厂为例。他们有一个产品，就是火车上的小挂钩。当时在指导他们实施零缺陷的时候，我特别要求他们：“第一次就把事情做对”，要求你们从三个方面思考——第一，是你们自身的能力；第二，一定要去了解客户的需求；第三，要看看你们的竞争对手在干什么。于是，他们确定了一个机制，即由技术人员和市场人员共同到客户——铁路局那里去，了解客户对他们到底有什么需要。

客户说得非常清楚而简单：“我们其实没有别的要求，只要你们尽快把小挂钩做出来，然后安在火车上，我马上就可以跑了，多拉快跑，这是我们基本的需求，就这么简单！”

我们再看一看他们的竞争对手在干什么。他们惊奇地发现，竞争对手们是用了传统的管理的方式和生产的方式，在家里面做好了挂钩，然后运到客户那里进行安装。当然，他们安装的时候常常发现，不是这里大了，就是那里小了，根本安不上去。然后他们就调来了许多工程技术人员和服务人员，就地开始修补、打磨，一拖就是一个星期，甚至半个月、一个月。所以，客户和他们都非常着急。

当四方厂了解到这些之后，就非常简单了。因为“第一次就做对”要求他们要深入地了解客户的需求，然后按照客户的实际的需求回来进行产品的开发、研制和生产，那么最后呢，当你到了客户那里安装的时候

候，第一次就把它安上了。你们可以想象一下：一个是第一次就装上了，不用修补；另一个则是在现场修修补补，要拖到一个星期、甚至一个月。这是巨大的反差啊！

于是，口碑就有了。一提买挂钩，客户们就会说：“就买他们四方的挂钩吧！”

由于这种口碑的效应，这家工厂的产品一下子成了热销产品，以至于到了后来，要想买他们的挂钩产品，居然要找铁路局的领导批条子才可以。本来这家分厂按照公司改制的战略需要，是要把他们给剥离出去的，换句话说，需要把他们从核心产业中划出去的，但是他们却因为抓质量使得竞争力大大提升，居然成了业内的畅销品牌。

品质与品牌

品质与品牌，有一个相同的“品”字，从而表明了它们之间的联系。当然，这决不是“望文生义”般的解读，而是“一叶知秋”式的证悟。

我原本想从“品”字开始进行逐一的考证的，却因日常的“品质”工作而暂时放下。但伴随着“神七”的热潮，许多因打“神舟”牌成名的和丧失成名机会的机构开始纷纷行动起来，即使不是刺刀见红，起码也是摩拳擦掌。

我曾经有幸参加了“中国新品牌论坛”，并作为贵宾，与政府各部委官员、知名专家、学者和大批企业家、记者们一起，共同见证了“中国新品牌”势力的崛起，以及《中国新品牌宣言》的诞生。

轮到我发言时，我用“一杯冰啤酒”来阐述“品质与品牌”之理：

我首先敬论坛的发起者们“一杯啤酒”。因为啤酒代表着一种激情和气概。在中国大地上敢于说自己“新”，而且敢于打起“新品牌”大旗的，本身就是一种象征，一种值得尊重的壮举。虽然我们中国人在骨子里都有“适我莫非新”的情愫，但更有“枪打出头鸟”的基因。因此，站出来说自己新、与众不同，绝对是需要勇气的。论坛的发起者们显然不需要啤酒壮胆，所以我用啤酒向他们致意。

新，言外之意，就是与旧的截然不同，就是以前不曾有过；是对旧的偶像的一种“革命性”的跨越，而非在旧的基础上修修补补、加加减减。这应该是两种不同的思维与路径，就像当年的罗马大帝亚历山大举起利剑砍断一团占卜的绳结那样，“质量宗师”克劳士比先生用“第一次就把事情做对”的零缺陷哲学，颠覆

了“修修补补”的理论基础——质量控制理论；哥白尼用“日心说”推翻了长期处于霸主地位的“地心说”，而大哲学家尼采甚至对西方文化采取了釜底抽薪式的革命——他说：上帝死了！

所以，新，是需要勇气的，但更需要真诚。就像《皇帝的新装》里的小男孩那样，当所有的人都在说“乖乖，皇上的新装真是漂亮”的时候，只有他敢于叫道：“可是他什么衣服也没有穿呀”！为此，我们要喝一大口！

我相信，我们每一个人都有过与一些老品牌打交道的不悦经历，那时，我们从内心呼唤一种“新品牌”能够给那些老气横秋而又傲慢无理的家伙们一顿杀威棒。

我曾经买了一款华硕电脑的笔记本电脑，在当时号称“世界上最小”的笔记本。今年年初，快过年的时候，这个小本子出了问题。我便与原来的经销商联系，但已经人去楼空。无奈之下，我只好与华硕电脑总部联系。客户服务热线倒是挺热情，详细地向你问询，我就一次次地向他们细说详情。可就是迟迟没有下文。眼看快要春节放假了，我便再一次催促。

答复终于下来了，让我在哪里买的就去找谁。我开始感到屈辱，但还是和悦地说：“我买的是你们的产品，是冲着你的品牌来的，至于经销商，是你们认可的，代表着你们的意愿，他跑了，但你没有任何理由让客户替你去做‘警察’的。”电话线那头一片沉默，然后说：“好吧，我再帮你反映反映。”

好在我还有其他笔记本可用，否则，一定会急火攻心的。又一次在忍无可忍的时候，我致电客户服务热线。依然是甜美的女声，依然是笑语盈盈，依然是我向她细说详情，依然是一定帮您反映，请您静候的答复……第二天，一位男主管给我打电话，对我说：“请带上电脑和发票到我们的维修处去，不过要自己付费。实在对不起！”

又一次的屈辱！我无言以对，阴沉着脸说：“没问题！这已经不是钱的问题了。我会把你们当作反面典型的！”电话那头冷冷地说：“随便！”

从此以后，每当我看到报纸上出现“华硕”品牌，总有如鲠在喉、不吐不快的感觉。我甚至由此透视一些老品牌，似乎都能够从中看到身穿新装、得意洋洋的“皇帝”的影子。

这让我想到业内的一个故事。有一个人，一下子有很多钱，他买了一所大宅，然后找装修公司为他装

修成英国皇室式的风格，并起了一个自己颇为得意的名字——伊丽莎白。接着，他就开始不断地宴请宾客，广而告之。一时间，他成了镁光灯下频繁微笑的“财富人物”。

可过一段时间，如果你突然造访他家，你就会发现：在富丽堂皇的客厅里，在典雅的贵族餐桌旁，这位老兄竟然蹲在凳子上吃饭，边吃还自然地用手抠着脚丫子！这时，不自然的当然是你。

用钱可以买来“品牌”，但绝对买不来品质。所以，我要往啤酒里加一大块冰。

有这么一家加油站，刚做完 CIS，从员工的外表到加油站的外表全都焕然一新。新的形象有助于他们以崭新的姿态提供新的服务，以“打造”新的品牌。这时，有一辆车开进来了，他们马上笑脸相迎，其中一个人递上一块热毛巾，另一个人递上当天的报纸，还有一个人在给车做清洁。客人受宠若惊，笑咪咪地交完钱走了。大家也十分有成就感。可是过了一会儿，客人就回来了，探出头来迷茫地对他们说：“你们刚才给我加油了吗？”

这不是笑话，而是一些组织的写真。我们中国绝对需要品牌，就像我们需要钱一样，但绝不能忘记古训——“君子爱财，取之有道”。不要因为有人靠“歪门邪道”发了财，就抛弃了原来的道路；更不能因为有人靠“投机取巧”成为了人物，就纷纷起而效仿。不要曲解“胜者为王败者寇”的道理，而是要坚信“岁寒，方知松柏之后凋也”的定则。换句话说，在我们绞尽脑汁去“正确做事”的时候，一定要想一想我们到底该做什么？什么是“正确的事”？

普度公司老板小弗兰克上台后，没有发起新一轮的价格大战，也没有走削减成本之路，而是从品质开始入手。因为他知道品质就是满足客户要求的能力的体现。于是，他们就从客户最在意的三件事儿入手开始进行品质改进，包括黄鸟鸡品种的筛选与培育，让消费者更加清楚地感受到“肉多骨头少”的特色，以及向劳斯莱斯公司订购一部波音飞机级别的鼓风机来吹毛。

因为他们知道，消费者并不在意谁在做什么，却十分在意谁在真心实意地为他们在做什么。这也恰恰是让品质在消费者的心智中进行品牌升华的关键。

半年以后，普度公司因为品质带来的价值感，而消减了消费者对于价格的敏感度，各项关键指标都与竞争对手拉开了距离，尤其是品牌形象，已经远远地把对手抛在了身后。一年以后，它便成为了美国东海岸的新霸主。从此，普度的故事成为了哈佛商学院学生反复研读的经典案例。

品质，是客户化的思维，而品牌，则是客户化的立场。所以，问题很清楚了：从品质到品牌，不是问题，更不是选择题，而是解题思路、必由之路。

教室里的风暴：质量文化的变革

??

“高培楼 101 号”：管理者的承诺

有趣的是，如果高管层一旦觉醒，他们会非常的痛苦，而这种痛苦往往需要一种自我挣扎的过程。华为的快速发展，曾在全国引起热议。太多的人去了解华为，从华为中也走出了许多的能人，他们似乎也把华为的做法传播到了中国的许多的地方。

我曾经用了将近一年的时间与华为的一千多位总监以上的管理者们一起研讨，感受颇多。我至今记忆犹新的是，那些华为的总裁和总监们的确不失为中国最优秀的管理者，他们聪明、朴实、有激情、敢挑战，往往针对某一个问题会展开激烈地交锋。每次在谈到质量的时候，谈到质量的责任的时候，似乎还有许多的概念性的东西，似乎还有许多空洞的东西，可是当他们每次面对血淋淋的 PONC 的时候，换句话说，当我每次把质量与他们具体的业务和他们由于第一次没有做对所产生的额外的浪费结合在一起的时候，往往会产生一种奇效——大家一下子静下来，陷入沉默，继而爆发出激烈地争论，之后又会开始反过来思考——为什么我们会如此？每当这个时候，我都会问他们这些现象、这些问题可不可以避免？答案是一致——当然可以避免的。那么我们为什么没有避免呢？答案是不知道。

是啊，为什么不能避免呢？高培楼 101 号教室里的每一次头脑风暴，对于推动华为的整个组织质量文化的变革都起到了的决定性的作用。

杰克·旁派（Jack Pompeo）作为一位被华为重金聘请来的首席资深质量专家，他曾担任美国德克萨斯州质量基金会的主席，在质量领域有着 33 年的从业经验，不仅亲自参加了 ISO9000 国际质量管理标准以及 TL9000 需求及度量手册的编写，而且有机会亲自见到了戴明、朱兰和克劳士比等大师。他参加了两次研讨会，我们彼此交流了一些看法，还聊到了共同认识的一些美国质量界的老朋友。他对我说，他本人对克劳士比先生颇为推崇，以他这么多年的经验，他认为“零缺陷”太适合华为了，很愿意配合我一起做做这些大干部们的“头脑开颅”与“心脏搭桥”的工作。后来，他们告诉我，杰克来了快一年了，越来越感到郁闷，

因为一开始他光环闪耀，大家都抢着请他去指导工作，后来发现他“不过如此”，就开始踢皮球了。当然，这里抛开语言等沟通问题之外，还反映出一个华为干部们思想深处的要命的问题，那就是我所谓的“妙峰山现象”。

妙峰山位于北京西郊，源于明清的“妙峰山娘娘庙会”号称“香火甲于天下”，成为老北京及北方省市影响最大的一项民间信仰、民俗风情活动，甚至“中国民俗学的发源地”的称号，因此很有代表性。你只要登上到峰顶就会发现，整个娘娘庙其实并不大，但是除了欧美的诸神没有，其他的应有尽有，比如地藏王、药王、观音、月老、财神、喜神、关帝和王三奶奶等等，无论你想祈求什么，到了这里几乎都可以如愿。这种诸神“联合办公”的形式似乎全世界无出其左右。不过也确实满足了我们广大老百姓实用主义和功利主义的心理或精神上的需要。所以，香火遮掩住了那些迷失和躁动的心。好在诸神们是不会说话的，否则他们非相互之间因为“道不同”或教义的不同而吵得不可开交，甚至大打出手的。

这正好对应了我们的企业，各位高管和部门领导在员工眼里不就是诸神吗？如果他们各说各话、各弹各调，将会出现怎样的情形呢？对于华为这样出色的企业，“诸神”和“诸仙”们的好学也是远近闻名的，不过问题就在这里。拿质量来说，如果大家不能达成共识，在一个共同的平台上形成一种共同的语言，那么将会产生怎样的思想变异和行动上的偏差啊！

杰克对此深有同感，他对我说：他们最需要的就是统一思想和上下信任，否则难以完成国际化转型的战略调整。杰克还专门把他写的文章发给我。其中也提到：“当人们认为还有选择时，基本上一开始他们是不会听从或者采纳新思想的……显然，信任是建设质量文化的一个关键要素。”只是他作为基督徒无法说清楚这种“多神”或“无神”的情形，只能说一些听起来像官话但其实很有针对性的东西，比如他说：“管理的作用就是鼓励员工在一个愉快的环境下一起工作。如何管理人其实对团队绩效、质量文化至关重要。对员工的管理，取决于你是强调负面还是正面，强调负面会导致畏惧，强调正面会建立信任。让员工感到畏惧的方面集中表现在管理层只盯着做错了的地方并且轻视员工，让他们觉得自己的工作没有价值。”

经过长期间的沟通探讨，我最终使他们明白了一个基本的道理——质量的本质就是管理。管理者就是要为质量负责。于是，他们开始把眼光聚焦到自己身上以及因自己因没有执行“零缺陷”的工作标准而付出的代价上。一下子，产生了奇效——大家开始震惊了，流眼泪了，羞愧了。

曾经有一位女性高管居然拍案而起，眼含热泪地对大家说：“我们为什么总是在那瞎折腾？为什么本来我们就不赚钱，赚钱不多了，为什么我们总是把这么多的钱就随便打了水漂了呢？这到底是为什么？”

有几位负责北美和南美片区业务的“大佬级”人物，也都变得豁然开朗了，他们也开始剖析自己：“以往都是在指责研发系统能力不够，不能满足我们销售的要求，造成客户的不满。现在看来，如果我们不在最源头把住关口的话，对公司的业绩影响实在是不可想象啊！”

同样作为源头的战略与市场部门的人也是感同身受，他们深有感触地自我反省道：“我们也经常反问，为什么总是在那瞎折腾，我们做市场的人主要是根据需求开发出 Charter（项目任务书），然后再交给研发的兄弟们去把它做出产品。

换句话说，我们在前端，我们是源头。我们在把握需求，做 Charter 方面的任何一点的随意、任何一点的偏差都会把我们研发的兄弟们折腾得死去活来。如果我们有一半的 Charter 实际是白白的劳作打了水漂的话，想想看会怎样！一方面我们人力不足，大家总得靠加班这种笨办法来提高我们的生产力，另一方面，惭愧啊，我们总把大量的人力物力都浪费掉了！所以，每当我们走出办公室，看着灯火通明的研发大楼的时候，心里总是有一种负罪感啊！”这些质朴的话，每次都能博得大家的热烈掌声。他们真正为这种理解、为彼此达成相互的理解而生发一种内心的强烈共鸣。

当然，那些总是受到埋怨的研发人员们也一样开始理解那些下游的部门了，同时，也更加积极地配合上游部门的工作了。因为大家已经明白和认可了“质量链”的意义，更清楚“非质量”带来的代价。

让我高兴的是，各大系统和全部产品线都做出了“管理者承诺”，并利用各种形式向员工们广为沟通和传达。他们甚至告诉我这样一件小事：有一次在各研发楼之间穿行的班车上，有两位年轻的员工在争论一个“质量问题”，这时，旁边有一位对他们说，你们肯定没有听过克劳士比讲的质量。

卢萨卡的中日形象

远在非洲你会发现，我们中国人的形象其实并不是那么好，这让我感到很吃惊。因为传统的中非友谊在我们这一代人心中的印象是深刻而久远的，比如，我一上飞机就想到了当年马季和唐杰忠说的援建“坦赞铁路”的相声《友谊颂》，耳边仿佛还能听到那句热情的“夸嗨利尼！夸嗨利尼！”。下了飞机，我还真感受到了什么叫热情。接我的小伙子边开车边像“话唠”一样与我聊天，从天气谈到北京奥运，从汽车谈到美国和日本。他还告诉我，他不喜欢美国，喜欢日本。我问他，中国和日本相比更喜欢哪个？他告诉我，他喜欢日本，这个答案实在出乎我的意料。看到我有些不悦的样子，小伙子解释说，他们喜欢的是日本人，但不喜欢日本；喜欢中国，不喜欢中国人。我更加感到很吃惊了，不是因为他的话，而是因为他说话的逻辑。

辑，尤其是逻辑背后的东西。

赞比亚首府卢萨卡看上去像个大大的村庄，绿化自然不用说，也没有什么高层建筑，但所到之处，你都能发现许多我们中国的痕迹，比如说，在我住的希尔顿酒店的旁边是他们的最高法院，整个建筑看上去就像我们国家七十年代的建筑。你如果去问，他们会告诉你确实是当年我们中国人援建的。你走过去看，不仅建筑的形式，建筑的风格，而且就连他们用的空调也是格兰仕和美的。再加上坦赞铁路，建立了中国人友好的形象。不过，那都是过去的形象。你只要到他们的超市和购物中心去看看，就会发现欧美的影响力是多么地大；随便走到大街上去数一数，就不难感受到日本汽车征服世界的威力，虽然偶尔能够惊喜地看到个别的中国车，但你不由得要为那些品牌的车担忧，因为它们不高的产品可靠性，将会降低对我们中国人“可信赖”的认知，削减他们心目中对中国人的形象的好感。

后来，我就这个问题询问来自其他非洲国家的朋友，他们告诉我，不仅是在卢萨卡，其实在整个的非洲都是如此。原因非常简单，虽然我们有着传统的友谊，但是他们认为现在的中国人更像“暴发户”。因为在他们眼里，我们来非洲更多的只是为了赚钱，赚他们的钱。而日本人则更多的来教他们学那些非常优雅的茶道、插花和柔道。日本人也是的确是这样做的，他们在非洲各地，都是首先是用文化去渗透、影响当地人，在那里先教他们插花、品茶，教他们柔道，然后再跟他们做生意。反过来，我们在那里的中国公司目标也非常明确，不远千里、背井离乡，不就是去赚钱的吗？所以基本上没有任何的文化铺垫，往往直接就是赤裸裸的生意，并享受着讨价还价成功的乐趣。

这种形象上的反差，实际上就是一种品质上的先天缺陷，确实是一种没有品质的、甚至没有品位的粗鲁的“暴发户”形象。不要说得不到当地人的尊敬，就是在国内的任何地方也不会带给人们好感的。这个时候，我们常挂在嘴上的“质量时代”强调质量文化和文化软实力的渗透、影响，一下子就变得特别有意义了，不再空洞发虚了。因为这一点恰恰是我们中国企业在全球化的进程中所碰到的一个最大的阻碍。这已经不是文化冲突那么简单的问题了，它是一个国家的软实力和是否“可信赖”的大问题，而这一切又有赖于我们每一个中国人的品行，产品的品质，以及“有用的和可信赖的”形象。

值得庆幸的是，我们有许多组织、企业、机构都已经认识到了这些，并着手努力去消除那些“中国人”的负面的影响，进而从欧美人手中夺回市场份额。

当我在卢萨卡跟华为的中非区的高管们进行研讨的时候，大家谈的更多的也是品质文化，谈到如何通过品质文化建设提升在各个国家的软实力，以及如何能够留住或者信任本地化的员工，避免发生那些本地

的优秀员工因为没有感受到“中华文明”的正面影响白白地流失掉的情形，更不能因此使他们跑到竞争对手那里。这实际上对于一个组织来说，都是一种巨大的 PONC 啊。

下面，和大家分享一段沃顿商学院珞德国际关系暨企业管理研究所的报告《华为：中国在非洲的开路人》，便能理解我为什么要那么执着地推进华为“品质文化”建设的初衷和期许了：

华为的存在和战略在非洲比在其他任何地方都显眼。它首次进入这块大陆是在 1998 年，在这里，华为成功地消除了“中国制造”的低价劣质形象。20 世纪 90 年代开始，华为把自己的角色从制造商转变成完整解决方案的提供商。现在，华为创造了一些世界上最先进的电信设备。据公司自己讲，华为“不求更低价，而求更优质”。以共产主义根基为特征的企业文化和一流的西方公司的操作模式相结合来武装自己，华为成功地实施了一套由合理的定价，优质的客户服务和良好的品牌意识所组成的战略，来渗透和占领极少有跨国公司获得过成功的非洲市场。华为树立了作为受偏爱的低价位但高品质的移动网络建设者的声誉。到 2006 年，华为在非洲的销售额超过了 20 亿美元，业务遍及非洲 40 个国家。

华为还把它在非洲的生意当成训练场以树立自己作为全球品牌的形象。这一过程通过三种不同的渠道实现——政策、地方投资和营销。华为利用它的资源和产品与全非洲的发展政策连接。2007 年 3 月，在一个非洲开发银行集团 2007 年年会协办的论坛上，华为给非洲设计了一个前景，中心是“弥合数字化引起的分化，丰富非洲人的生活。”华为宣扬自己回馈非洲社会，其中的一个回馈方式是向学校捐赠教育通信设备。

华为已经开始在诸如尼日利亚、肯尼亚、埃及、突尼斯、安哥拉和几内亚的非洲国家建立地区性培训中心。到 2004 年 8 月，华为已向尼日利亚的培训中心投入了超过 1 千万美元。最近华为在南非新开了一家培训机构，这是它在非洲大陆的第五家培训中心，第六家培训中心正在安哥拉建设，该公司现在每年为多达 2000 人提供培训。华为的这些地方投资创造了就业机会，使管理本土化，有助于刺激地方经济，同时提高了公司在地方消费者、商业界和潜在的合伙人眼中的形象。

成为“福布斯”的明星

有一次在长沙，为三一集团的高管们做培训，期间他们给我看了一本《福布斯》中文版杂志，因为他们也名列“中国顶尖企业榜”。我翻看杂志时，发现了排在他们前面的另一家公司，马上眼睛一亮。因为这

家公司的董事长曾是我的学生，给我留下过非常深刻的印象。

记得当年他学习了 PONC 的概念之后，非常的兴奋，甚至提笔写道：“应该让全世界分享这一个伟大的理念！”而且他对我说：“我回去就可以用这种方法，赚回 500 万！”

我说：“是吗？你说说看。”

他说：“杨老师，你想，PONC 不是额外的浪费吗？我一年生产一万部车，每部车里面随便抖一抖，抖出 500 元钱根本不成问题。这不就 500 万了吗？”

“是啊，听上去是这个理。”我说，“不过，我想知道你怎么才能够把它抖出来呢？”

他马上哈哈大笑，说：“这个东西容易啊。杨老师，您不说我也不知道，换句话说这不是白捡来的吗？既然是白捡来的，那我就给它弄个机制什么的：谁帮我抖出来 500 万，我就奖励他 100 万。”

我说：“如果你有这样的机制，你这个事情还真能成功。”

一开始，我要到他那里去辅导的时候，他还不大想让我去，他说：“我们那的条件太差啦，我们是生产农用车的，您过去可是太委屈您了。我们那里就是农村，连厕所都没有，出门荒天野地的，随地都可以大小便。”当然，我把这当作一种夸张的自谦，一笑了之。

大概八个月以后，我接到了他的电话，电话里，他非常兴奋地对我说：“杨老师，我跟你报告个好消息，我现在已经节省了近一千万了。”我说：“非常好，希望你继续努力，这是个非常好的开端。”

又过了一段时间，我们再次通了电话，我得知那时候他因为所取得的成绩已经获得了许多的荣誉，包括获得了他们市里的优秀企业家、省里的优秀的企业家、省劳动模范以及全国劳动模范，而且还当选为省党代表、人大代表。有一次，当全国总工会的领导们到他们那里考察的时候，曾经谈到过我，他在席间打电话给我，再一次表示感谢，说是“克劳士比”让他有了今天的成就。我回答道：“你说的太对了，质量实际上就是我们中国企业提升竞争力的最后机会，和最后的挖掘利润的机会了。”所谓他今天的成就，实际上就是把一家昔日名不见经传、经营举步维艰的山区小厂，用十年的时间发展成为一家大型的企业集团，并前后三次荣登《福布斯》企业明星榜；在《福布斯》所确定的五项排名指标中，他们的总资产回报率三年

先后两次请我们的咨询顾问到他们的组织里开展高层研讨，并对管理团队实施指导。大家还是比较兴奋的，无论是最高管理者、财务部门的负责人，还是其他各业务部门的负责人，都认为它能够从另外一个角度来衡量人们的工作的效率和工作的绩效，能够把看不见的、虚无缥缈的“质”量化了，看得见了，而且还用金钱把它变得沉甸甸的，这是一个非常好的工具和质量工作思路。

然而，在后续推动的过程中，大家又产生了一种推诿的情况：“哎呀，我们现在够忙了，我们现在的效益非常好，市场这么大，我们现在头疼的问题不是来节省什么成本，我们现在最头疼的问题是交付不出去啊。因为国家到处大兴土木，亟需我们生产的各种大型工程建筑，我们只要能够生产出来、交付出去，利润就会滚滚而来，有必要花那么多功夫去抠那点儿可怜的质量成本吗？”

事后，那位质量总监颇为沮丧，他对我说：“杨老师，我实在不明白，为什么他们表面上都是认为质量成本可以提升我们的利润，可以增强我们的竞争优势，而真正要去做时就开始一个个往后退缩了呢？”

我笑道：“其实也很正常啊！毛主席不是说过吗，世界上没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的恨。你只有找到了人们这么做的原因，才有可能让人们真心实意地去做该做的事情。”

后来，这位总监告诉我，他原以为成本比质量要单纯，没有想到也是那么的“政治化”，原来最单纯的是他！因为人们开始真的落实到实际工作中时，才发现它是需要人们改变许多东西的，比如流程、工作习惯和方式等等，而大部分的人是不喜欢变的，往往多一事不如少一事，这是第一；第二，它需要许多额外的工作，这不是无形中又给现在的工作带来额外负担和麻烦吗？尤其是第三，它会触及到人们的个人或小组的利益。

另外还有一家著名的生产精密仪器的德国在华公司，他们新上任的老总是搞财务出身的，当时他非常希望能够从质量成本切入，建立一套改进的 **Baseline**（基线），以便能够非常有效地衡量他们工作的质量。他真诚地请我们的咨询顾问前往调研，帮他们设计一套行之有效的制度，同时，还决定从几个事业部开始切入。

一开始，各个事业部的部长个个兴奋异常，都愿意参与进来，因为这是在帮助他们提升质量，提升利润或者盈利能力嘛！然而渐渐地，随着工作的不断深入，他们突然发现不能这么做了，因为当你这么做下去，实际上是对他们以往工作的一种衡量，而这种衡量一旦用钱、用代价来作标准，不就是意味着是对他们过去工作的一种否定吗？这种衡量用他们自己的话说，实际上就是自己打自己的嘴巴呀！可是谁不愿意

在自己的脸上贴金，谁愿意像古时候的囚犯那样在自己的脸上刺一个“贼”字呢？况且古代哲人们早都教导我们“水至清则无鱼”嘛！

看来，我们有必要说说质量成本的来龙去脉了。当年，朱兰博士在西方电器公司质量部工作的时候，他在工厂的实践中本能地发现，质量里面是有“黄金”的，而这种“黄金”实际上就是报废、返工、返修等等。

到了 1951 年，费根鲍姆博士就在他的著作中，把这种“黄金”细分成三大类：一类是“故障成本”，另外一类就是“预防成本”，还有一类是“鉴别成本”。于是就提出了一个“质量成本”的概念和框架。

20 世纪六七十年代，美国的军方，还有美国的质量控制协会，通过专家和学者的努力就把“质量成本”的科目具体地确定为四大类了，即大家熟知的“内部损失、外部损失、预防成本和鉴别成本”。

我们在前面谈到詹姆斯·哈灵顿博士当年在 IBM 公司，发现了一个问题——如果使用这个“质量成本”，实际上在 IBM 公司没办法实施，因为仅仅是硬件和工厂还是可以的，而 IBM 公司除了硬件还有软件，当你向价值链的两头去延伸的时候，这四类成本是没有办法去计算的。所以，哈灵顿博士认为，应该把现有的成本分为两类，一类叫做“优质成本”，另一类叫做“劣质成本”。优质成本我们不用去管它了，我们要把眼光关注在劣质成本上。所以，IBM 公司就用下发 Q?101 号文件来推行“劣质质量成本”。

克劳士比先生在 ITT 公司时也一直在思考一个问题。ITT 公司的 CEO 吉宁是注册会计师出身，他倡导的管理理念就是“结果导向、业绩为王”，因此，他在管理公司的时候，非常依赖于财务报表。

克劳士比也说过，吉宁是一个信息狂，在那个还没有实现电脑办公的年代，吉宁每次开管理会议的时候都是带着几个大皮箱，里面全是各公司的财务报表。而且在开会的时候，他会紧盯着每一位管理者的眼睛，让你回答他提出的一些问题。所有的人在面对他时，都像是罪犯面对法官的审判一样，个个胆战心惊、直冒冷汗。

在这种环境下，克劳士比先生一直在思考这样的问题——我如何用财务报表来管理质量呢？质量如何才能成为利润的贡献者呢？所以，他就创造了一种 PONC 的模式，成功地解答了上述的两个疑问。当年克劳士比先生在做全球副总裁的时候，他有一个专机，满世界奔波。而这时，其他的副总裁就犯了红眼病了，他们对吉宁说：“他一个做质量的，为什么不关在办公室里，而总是往外跑？如果是这样的话，我们也下去跑，能不能也给我们一架飞机啊？”

克劳士比先生听到这件事之后，总是自豪而充满信心地拍着胸脯说：“请你们到财务部门去查吧，我们每年为整个集团所节省的成本或者额外增加的利润，平均高达 5?6 亿美金，还不包括我们到下属机构帮他们解决许多重大的问题，那些不算。”

这是硬指标！所以，每当其他的副总裁再提到这个问题的时候，吉宁也会非常得意且带着讽刺意味地对他说：“很好啊，你也给我弄两个亿去，两个亿就可以了，我也弄架飞机给你。”

你想啊，他们到哪里去搞这两个亿啊？所以这种用金钱衡量的方式，实际上不仅让克劳士比的腰板挺得非常直，而且在吉宁手下一干就是 14 年。他的 PONC 模式也就在欧美广为普及。后来到了日本，他们用 PONC 融合了自己的 Muda（浪费）的概念，从而用消除“一切不增值的活动”实际上取代了“质量成本”。

国际标准化组织（ISO）在 20 世纪 80 年代以后，一直努力建立一套全球的“质量成本管理标准”，也出了草案和讨论稿，但始终未能正式发布。从中也能透露出一些信息——人们对这种貌似简单的东西的认知，其实并不那么简单，一是源于对“质量”本身概念上的迷思，二是往往在实践中很容易陷入困境。

“质量成本”为什么很难成功？

从直觉上来讲，当我们面对利润干涸的时代，我们许多人基本上都在考虑如何能够更多地开源和节流，尤其是节流。

曾经领导着卡夫公司和纳贝斯克公司走向辉煌，并挽救了著名的吉列公司的詹姆斯·基尔茨（James Kilts）当年到吉列公司走马上任，担任 CEO 的时候，吉列公司已经连续 15 个季度没有盈利了，净销售额、净利润和净收益都陷于零增长，市场份额急剧下滑，股价在两年内下跌了 62%，市值缩水近 400 亿美元。为此，基尔茨提出了一种要“抓住关键”的做法，因为他认为“要想取得商业上的成功，有些事你必须做到，而有些事你却应该忽略”。面对深陷于厄运循环的吉列，他实施了一种“一般管理费用零增长”（Zero Overhead Growth）策略，力图使削减不必要的开支成为吉利公司的一种生活方式，一种战略实施的需要，而不仅仅是短期的急救措施，或企业在危机时的最后一搏。

关于成功挽救吉列公司的秘诀，基尔茨在《达成重大成果》一书中一言以蔽之——“抓住关键”，但“做正确的事非常关键”。基尔茨上任后，吉列公司的财政收入连续 13 个季度实现增长，销售额的复合年增长

率达到 9%，市场份额创历史新高，股价几乎翻了一番，创造了 260 亿的股东价值，并促成了与宝洁公司的合并。

反观我们中国的企业，虽然古人常告诫我们要“居安思危”，然而大部分的企业还是属于“居安思安”，还是抱着一种“明日复明日，明日何其多”的心态。这就是当代思想家李泽厚所说的——我们中国人的文化是“乐感文化”，与西方人的“罪感文化”和日本人的“耻感文化”相对比的话，我们中国人是乐而忘忧的，是属于记忆力不好的，或者说是“好了伤疤忘了疼”的。换句话讲，我们大部分的时候，更多的只是盯着看得见的，而忽视那些看不见的。

我们可以用一个关于质量成本的“漏斗原则”来说明这个问题：我们可以画两个轴，一个轴是表示成本，另外一个轴表示时间，然后在两个轴之间画出一条平滑的曲线。从表面来看呢，随着时间的推移，我们的成本是逐年下降的，这一点财务报表可以给出证明。然而我们在曲线上任选某一点，你会发现在那一点上，我们有一个成本是不降的，而且是微微升的，同时我们有足够的理由来支撑它的上升。

在另一点上，我们看不见的地方，就会惊奇地发现，有一个成本是不降反升的。如果我们把它们都在图上标出来，那么大家会发现，这个“质量漏斗”就清楚地显出原形了。

我们再把它们标示出来。你会发现，我们下降的实际上是直接成本，用质量成本的语言叫做“无失误运作成本”（Error Free Cost, EFC），也就是财务讲的直接费用；另外，不降反而微微升的呢，我们叫做“符合要求的代价”（Price of Conformance, POC），也叫做间接成本，或期间费用；那条升高的线，我们把它叫做 PONC，即“不符合要求的代价”。

如果把 PONC 再分解就会出现我们常说的“冰山现象”，我们看见的只是冰山一角，比如返工、报废和“三包费用”等，绝大部分都是隐藏在冰山下面的，属于无形的资产损失，比如商誉的丧失、客户的流失、销售机会的错过、程序的颠倒、过剩的能力、过多的库存等等。如果我们把“质量漏斗”的上半部分涂黑，你会发现它是看不见的、隐性的，在财务报表里面基本上是被隐藏和忽略的，这就是所谓的“隐形工厂”现象。

原来“质量成本”实际上是看不见的，或者说，用常规的眼光和思路去看，就会出现“盲区”。大家回想一下前面讲的那家老国企的故事，所谓焊工、焊条实际上都是属于预算内的成本，而我们说的 PONC 实际上它是看不见的，是额外的支出，是隐藏在你的“传统的质量智慧”里了。换言之，它因为你“数量化”的质量观而已经被隐含在所谓的成本预算中了，成了一种“被预期要产生的”成本。这实际上就给我们提出了巨大的挑战，而在这种挑战里面，它需要的就是我们质量人员和财务人员的共同努力。

可以这么说吧，质量成本它不属于核算会计的范畴，它实际上属于管理会计的范畴，而目前我们许多的企业恰恰缺乏的就是管理会计的技能。如果财务部门的人，他们仅仅要求从核算会计的科目里面去分配现有的科目和所归集的数据的话，确实难度非常之大。因为核算会计实际上是在会计期间以“收付实现制”为核算基础，把所归集到的数据分配、甚至于平均分配到每个产品成本中去，而管理会计，则是需要把现有的财务数据按照业务流程把作业成本依其成本动因，分解到每个具体的活动和产品中去，这两种思维和方法是不一样的。

换句话讲，要成为管理会计，既要懂得核算会计的知识，同时更要了解你的业务的运作流程。而目前呢，我们很多企业里面缺乏这种复合型的人才。这就是为什么我们在质量总监的课程里面教每位总监，要让他们“顶天立地、左右逢源”的原因。

所谓“顶天立地”，就是一定要成为老板的伙计，帮助管理层做出质量承诺，同时，还要脚踏实地，深入业务一线；所谓“左右逢源”，实际上是要大家左手拉着人力资源的手，右手拉着财务的手。因为质量管理实际上是跟这些紧密相连的，这是一个“完整性”的质量思维。

但现实中却是另一种情况。在每一次的研讨会上，财务人员的反映基本上都是比较被动的：“很简单啊，质量部门给我数据，我就可以帮你来算。”而质量部门往往会说：“我没法给你数据啊，你们财务部门不给我框架，我没法去做出数据。”这就是企业的“质量成本”没有办法进行下去的原因。

另一种情况也是值得我们思考的。有一家很有名的软件公司，前几年一直也在抓质量，但后来质量基本上就变成了一种“裹脚布”了，变成了一种考核、一种惩罚或者是麻烦了。这就使得他们认为，不要再提质量而提快速发展，这样，就无形中已经把质量当成他们现在发展的一种束缚了。所以，你上他们的内外网站都会发现，他们已不再提质量了。

表面来看，他们似乎已经达到了管理的最高境界了，所谓“手中无剑、心中有剑”，如今，他们已经没有质量部门了，因为他们的质量部门早已经改名换姓，叫做其他什么什么部了。而且质量人员也整个的解体后，削减得就剩下几个人了。但令人敬佩的是，就这么几个“火种”，却非常尽职尽责，确实想找到一种有效的方法，真正地在组织里提升质量，并重新树立质量部门的新地位。在他们了解了 PONC 的概念之后，就认为正好用它可以让高管们，尤其是老板们能够觉醒，于是，就在我们的指导下启动了一个“PONC 项目”。

这个 PONC 项目的输出结果出来后，在和他们的管理层，尤其是和他们的最高管理者沟通的时候，你可以看出对他们的震惊是非常大的。他们万万没有想到，去掉了“质量”一词，也就相当于丢掉了一栋研发大楼！

当时，他们的最高管理者就表示要在全公司推行 PONC 项目。但为什么没有更快速地往下进行呢？后来我们发现，原来那些实际去执行的管理者们，他们认为我们现在不要去做这件事情了，因为做这件事就是对自己以前工作的否定。而且，我们现在身处经济危机时期，冬天已来了，我们要度过冬天，就应该慎重前行，还是等一等再说吧。最后这件事呢，也就再一次把那些将要燎原的质量火种们变成“星星之火”了。

我们发现，还有另外一类的情况也使得这件“好事”很难去做。说起来很可笑，那就是在我们国家还有一些不食人间烟火的人们，也就是航天的企业和军工的一些企业。其实他们的主管领导们都对我说过：我们现在已经有了很大的危机感，我们已经开始在讲成本了。过去那种“要致富，出事故”、“不求成本，只求成功”的思维，实际上早已成为我们发展的一种束缚，是非常有害的。

是啊，曾经有一种说法叫做“燃烧的地板”，就是要像地板烧起来一样，让每一位管理者直面真实、直面问题。我们处在一个让全球经济学家集体自抽嘴巴的年代，或被彼得斯大师称作需要“重新想象”的“激荡的年代”，然而，我们发现，长期以来国家所培养出来的一帮人却是在用“一俊遮百丑”的方式来做管理工作，而这种方式潜伏着巨大的危机，那就是“只看其乐而不见其忧”，居京都之高楼大厦也乐，居“三线”之石屋木房也乐。我们不禁要问，是进也乐，退也乐，然则何时而忧也？大家确实已经忘掉了曾经度过的“卖导弹的不如卖茶叶蛋的”时光了。

质量管理的“两张皮”：“都是月亮惹的祸”

曾经有一位将军对我说，他在思考这么一个问题：人人都说质量重要，可为什么大家还是如此回避质量呢？也许因为有些人不了解质量，可很多了解质量的人居然也不敢谈质量、回避质量，这是为什么呢？都说“质量成本”是一个很有用的质量管理工具，可是为什么还是不敢用呢？他甚至找来了几位航天的管理骨干和我们的专家们一起来研讨，说我们是不是来做一个“质量宪法”呢？显然这是一个必须思考的大问题。

不过，我也接触了不少这样的人，他们曾经在自己的原单位大张旗鼓地推动质量工作，后来被提拔到集团去负责质量管理工作的時候，却不敢谈质量了，因为害怕一谈质量就把许多事情变成了质量部门要管的事情，变成自己的事情了，这样就会为自己额外增加许多的负担和麻烦。

中石油下面有一个油田，他们具体负责质量的人也跟我说过，他也不敢谈质量了，不过还好，现在有了一个大家都在推行的“质量奖”模式，所以干脆我们来谈质量奖吧。同时他大谈“卓越绩效”，他说这样可以化解大家对于质量的误解。这实际上都是一种无可奈何之举。换句话讲，也是一种传统的思维习惯在作怪。

我们中国人表面来看是儒家，都会谈一些大的普适道理，谈一些基本的道德原则，喊一些大而无当的口号。但实际上呢，在真正地去运行的时候，他所用的方法论实际上是追求道家的灵活原则，强调的是一种兵家和阴阳家的灵活多变、随机应变。

说得更明确些，我们这种思维特点可以用“水土观”来概括。表面来讲，我们做人做事都体现出儒家为主的“土性”原则，但是当具体去做的时候，寻求的却是一种以道家为主的“水性”方法论，实际上就是一种求变、一种以柔克刚、一种寻求最小阻力的方法。所以说，也就是一种随需应变了，自然增大了它的随意性。同时也使得我们把许多“看得见”的事情就真的变成“看不见”的了，变得模糊不清了。

当我漫步在南京“总统府”旧址的时候，眼观水榭、殿堂，遥想起太平天国那波澜壮阔却昙花一现的历程——当年洪天王居然想到把西方的基督教进行中国化的改造，从而为实现他成为封建帝王的目的披上一件被改造的上帝的神秘外衣，确实具有一定的“创新性”和隐蔽性，最后也开花结果了，只不过是一个怪胎。因为一旦他们个人目的达成，就会原形毕露，毁了这么一番轰轰烈烈的大事业啊！

同样的，我们现在不也学了许许多多的西方的管理模式和实施模型吗？不也同样期望用它们来达到我们自己的目的吗？但好比当年洋务运动置办洋务一样，我们采取的方式其实还是一种官办或是“官督商办”，一旦到最后造成了恶果，就只好废弃它们。

原因很简单，因为实际上这种官办的特点，这种形成“两张皮”的特点，是一种封建官僚的个人利益和工业本身利益之间的矛盾与妥协。这种个人的利益实际上带来的是一种贪污和腐败，还有整个的低效率，而工业自身的利益强调的则是追求利润和资本的积累。当这两种利益产生脱节的时候，它实际上就是李泽厚先生所说的“给资本主义经济加上一副沉重的封建主义上层建筑的镣铐了”。

如此说来，我们可以说质量管理上的“两张皮”，实际上是一种资本主义经济或一种市场经济及其一种合理化的主义与小农意识、小农经济之间的一种利益冲突，这种冲突才是我们要认真去关注的，而不能掉

以轻心啊。

在中国，有超过半数的人使用农历来记自己的生日。那么，农历到底是怎么回事？阳历又是怎么回事？为什么农历和阳历又是能够在一起的呢？这个问题，我在很多场合都提到过，往往当我这样问时，大家或是面面相觑，或是默不作声。

我又问，如果说我们再向前翻三代，最多翻四代都和土地紧密相连，你们有反对的吗？大家都说没有，别说翻三代四代，其实翻一代就可以了。是啊，在这种城市化的进程中，不要以为我们上了大学，我们读了研究生、读了博士就已经是个现代化的人了。实际上我们还是和土地紧密地相连的，我们的身上还流着小农意识的血；如果要想剪尾巴的话，我们要剪的不是资产阶级小尾巴，我们在当今社会中最大的敌人，实际上就是小农意识和民粹主义。

如果说公历是太阳历，是围着太阳来转的话，那么阴历是月亮历，是围着月亮转的；月亮和太阳显然是不一样的，站在月亮上看世界，和站在太阳上看世界，视野和眼光也是不一样的。所以，西方人的思维和东方的人的思维是一阴一阳的，而这个阴阳实际上不是对立的，更多的是一个事物的两个方面。如果从这个角度来看，我们在质量的问题上需要做的，就是应该非常清楚地认识到月亮和太阳这两种视角、两种思维和两种目的的区别，以求同存异。答案已经显而易见了——我们现在的问题原来都是“月亮惹的祸”啊！我们接下来要做的一件非常重要的事，就是如何把“看不见”的部分，比如 PONC，还原成“看得见”的，如此一来，我们就会采取行动了！

“质量意识”的背后

??

抓质量与“搞运动”

当我们将质量用了各种负面的形式去评估去考核的时候，当我们将质量用各种正面的口号、运动和报告去抓的时候，显然你会发现，质量已经被变得虚无缥缈了，或者说，我们已经把质量变成了“意识化”的了。

中国航天有一个非常好的机制，叫做质量工作“双归零”制度，即“技术归零”和“管理归零”。然而在实

际的运行中，“技术归零”来的是一清二白，弄不得半点虚假，而“管理归零”往往是归到最后，大家只能笼统地说“质量意识”差啊，也就不了了之了。

那么，“质量意识”又是什么呢？在许多的组织里也是这样谈质量，谈着谈着，谈到最后就说：“唉，我们员工‘质量意识’太差了。”我说：“质量意识”差你怎么办呢？”他说：“很简单啊，交给培训中心去培训嘛！”.....

有一家中国造船工业“领头羊”的企业，在与他们的高管沟通的时候，当我问到最令他们头疼的三个问题的时候，得到的答案中有两个问题是与人类相关的——第一个就是员工的素质差，第二个就是员工的“质量意识”差。当时，参加讨论的人力资源部经理非常委屈，也很生气。她说：“如果在十年前这么说，我们确实没有什么好辩解的，因为我们员工的素质的确不高，质量意识也差。但是十年过去了，我们整个的组织创造了全球的奇迹，行业的奇迹，依然还这么说，实际上就是一种推辞。换句话讲，是用了一种似是而非的语言，而且是任何时候都“对”的语言来谈这件事，这是不可容忍的。就等于把这一切都归罪于我们培训部门。培训部门本来资源有限，权力有限，而且就我们几个人。让我们几个人来为整个组织的‘质量意识’负责，这恐怕也是错误的吧！”她说得太好了，现在看来的确是这样！

那么，质量意识到底是什么呢，有一位著名的经济学家，由于对这次的经济危机的准确预测，而被誉为“危机预测先知”，他就是保罗·克鲁格曼（Paul R.Krugman）。这个人一直都被认为是个“乌鸦嘴”，但是他这次成功地预测到了这次经济危机，而又在 2008 年个人独获了诺贝尔经济学奖的全部奖金，所以，就变得更加炙手可热了，被人们称作是“经济学界的帕瓦罗蒂”。

克鲁格曼曾经说过这样的话：“我要做的其实很简单，就是要用简单的语言让纽约的出租车司机都能讨论那种严肃的经济问题。”他在《萧条经济的回归》这本书的序言中说：“其实说到底，正规经济学中的方程式和图表往往不过是用来帮助修建一座大厦的脚手架而已。”

如果真如克鲁格曼所说，我们现在的质量部门、管理部门所使用的各种质量工具、各种质量图表是一些修建大厦的脚手架，而当你将脚手架撤离之后，你还剩下什么？假如你的质量大厦还没有建立起来，拆了脚手架你还剩下什么呢？什么也没有！于是，只能是有虚无缥缈的质量意识在那里飞。所以，我们只能是用喊口号、贴标语和搞运动的方式去搞质量。这也许就是为什么只有到了“质量月”大家才会忙碌起来的原因了！而这种心态，实际上是恰恰“跑偏了”！质量意识，表面来看它是“意识”二字，似乎属于意识形态，但实际上，我们在前面反复地强调，它是脚踏实地的，实实在在的，它是用金钱来表示的。

有一次，西门子某一个事业部在中国的机构开始走马换将，董事长名叫爱华，留着非常漂亮的胡子，

带着一群高管来中国上任，并在北京休整、转机。利用这段时间，我们一起开了个沟通会，看看克劳士比的方法如何能够帮助他们提升管理的质量。当时我们谈到克劳士比的四项基本原则，谈到第一项基本原则“质量是符合要求”的时候，他们认为，本来就是这样，没有什么；谈到第二项基本原则“预防系统产生质量”时，他们认为，我们必须要去预防，这也没什么；谈到第三项基本原则“工作准则就是零缺陷”，要一丝不苟、说到做到时，他们说：“这是应该的啊！不过，听说中国的同事总是马马虎虎啊，看来还是挑战很大的！”起码在谈到这三个基本原则的时候，这些德国朋友们都是不以为然的。

是啊，和德国人来谈这些问题，谈这些被认为理所应当的或是应知应会的事情，似乎很难有什么共鸣。但是，当我们谈到质量不是虚的而是实实在在用钱来衡量的时候，而且谈到，当一个组织不能第一次把事情做对而产生的额外浪费，尤其是在制造业，这种浪费甚至高达销售额的 20%~25%，在服务业更是高达运营成本的 30%~40%的时候，他们那位原本悠闲地喝着咖啡，把脚翘在桌子上，身子向后仰着的年轻的财务总监马上就坐直了，然后把头伸到前面，探着头，对着投影，而且把眼镜向上推，似乎要聚焦一样地盯了一会儿，然后自言自语地说：“是这样吗？真的是这样吗？”也许就是这个夸张的动作，给我留下了非常深的印象。让我一下子就想到了克劳士比先生说过的话——“没有什么能像金钱那样引起管理者的注意”。

当然，令我非常高兴的是，他们随后就开始了试点，并将下属的一家在整个集团排名落后、赤字连连的企业 STCL 公司扭亏为盈，一举变成了以市场两倍的速度增长，完成了一项“不可能完成的任务”。

质量意识如何养成：宝马螺丝钉的故事

我们已经知道，质量意识绝不是一个简单的虚无缥缈的东西，那么它是什么呢？我曾经为国家“质量月”画过一本漫画叫做《零缺陷》，里面有这样的故事：

有一次我到宝马在中国的一家工厂辅导，当时他们还没有高调进入中国。他们的总经理陪着我在生产线上考察，走到生产线某一个车间的角落时，总经理说：“拐弯吧，咱们别往那边走了！”

我问：“为什么？”

他说：“哎呀，不好意思！杨老师您看，我们的工人质量意识太差啦，咱们往那边走吧。”

我说：“为什么差，我怎么没看出来啊？”

他说：“您看吧，他们把那些螺丝钉满地乱扔啊。”

我说：“螺丝钉满地乱扔，怎么啦？”

他说：“杨老师，我告诉您吧，那些螺丝啊可是宝马原装的，每个都价值十欧元啊。”

“是因为它贵啊！”我笑了。

那么，质量意识到底是什么呢，有一位著名的经济学家，由于对这次的经济危机的准确预测，而被誉为“危机预测先知”，他就是保罗·克鲁格曼（Paul R. Krugman）。这个人一直都被认为是个“乌鸦嘴”，但是他这次成功地预测到了这次经济危机，而又在 2008 年个人独获了诺贝尔经济学奖的全部奖金，所以，就变得更加炙手可热了，被人们称作是“经济学界的帕瓦罗蒂”。

克鲁格曼曾经说过这样的话：“我要做的其实很简单，就是要用简单的语言让纽约的出租车司机都能讨论那种严肃的经济问题。”他在《萧条经济的回归》这本书的序言中说：“其实说到底，正规经济学中的方程式和图表往往不过是用来帮助修建一座大厦的脚手架而已。”

如果真如克鲁格曼所说，我们现在的质量部门、管理部门所使用的各种质量工具、各种质量图表是一些修建大厦的脚手架，而当你将脚手架撤离之后，你还剩下什么？假如你的质量大厦还没有建立起来，拆了脚手架你还剩下什么呢？什么也没有！于是，只能是有虚无缥缈的质量意识在那里飞。所以，我们只能是用喊口号、贴标语和搞运动的方式去搞质量。这也许就是为什么只有到了“质量月”大家才会忙碌起来的原因了！而这种心态，实际上是恰恰“跑偏了”！质量意识，表面来看它是“意识”二字，似乎属于意识形态，但实际上，我们在前面反复地强调，它是脚踏实地的，实实在在的，它是用金钱来表示的。

有一次，西门子某一个事业部在中国的机构开始走马换将，董事长名叫爱华，留着非常漂亮的胡子，带着一群高管来中国上任，并在北京休整、转机。利用这段时间，我们一起开了个沟通会，看看克劳士比的方法如何能够帮助他们提升管理的质量。当时我们谈到克劳士比的四项基本原则，谈到第一项基本原则“质量是符合要求”的时候，他们认为，本来就是这样的，没有什么；谈到第二项基本原则“预防系统产生质量”时，他们认为，我们必须去做预防，这也没什么；谈到第三项基本原则“工作准则就是零缺陷”，要一丝不苟、说到做到时，他们说：“这是应该的啊！不过，听说中国的同事总是马马虎虎啊，看来还是挑战很大的！”起码在谈到这三个基本原则的时候，这些德国朋友们都是不以为然的。

是啊，和德国人来谈这些问题，谈这些被认为理所应当的或是应知应会的事情，似乎很难有什么共鸣。但是，当我们谈到质量不是虚的而是实实在在用钱来衡量的时候，而且谈到，当一个组织不能第一次把事情做对而产生的额外浪费，尤其是在制造业，这种浪费甚至高达销售额的 20%~25%，在服务业更是高达运营成本的 30%~40%的时候，他们那位原本悠闲地喝着咖啡，把脚翘在桌子上，身子向后仰着的年轻的财务总监马上就坐直了，然后把头伸到前面，探着头，对着投影，而且把眼镜向上推，似乎要聚焦一样地盯了一会儿，然后自言自语地说：“是这样吗？真的是这样吗？”也许就是这个夸张的动作，给我留下了非常深的印象。让我一下子就想到了克劳士比先生说过的话——“没有什么能像金钱那样引起管理者的注意”。

当然，令我非常高兴的是，他们随后就开始了试点，并将下属的一家在整个集团排名落后、赤字连连的企业 STCL 公司扭亏为盈，一举变成了以市场两倍的速度增长，完成了一项“不可能完成的任务”。

质量意识如何养成：宝马螺丝钉的故事

我们已经知道，质量意识绝不是一个简单的虚无缥缈的东西，那么它是什么呢？我曾经为国家“质量月”画过一本漫画叫做《零缺陷》，里面有这样的故事：

有一次我到宝马在中国的一家工厂辅导，当时他们还没有高调进入中国。他们的总经理陪着我在生产线上考察，走到生产线某一个车间的角落时，总经理说：“拐弯吧，咱们别往那边走了！”

我问：“为什么？”

他说：“哎呀，不好意思！杨老师您看，我们的工人质量意识太差啦，咱们往那边走吧。”

我说：“为什么差，我怎么没看出来啊？”

他说：“您看吧，他们把那些螺丝钉满地乱扔啊。”

我说：“螺丝钉满地乱扔，怎么啦？”

他说：“杨老师，我告诉您吧，那些螺丝啊可是宝马原装的，每个都价值十欧元啊。”

“是因为它贵啊！”我笑了。

我们在前面谈到“油瓶倒了”的故事，就可以清楚地解读出三种不同的“文化特色”：一汽是中式的，大众是德式的，而奥迪则体现出了“国际化”。也就是这种不同文化的融合，支撑着他们从年产 15 万辆到突破 30 万辆，跃上新的台阶。

如今，经过了 16 年的成长之后，奥迪又确立了年产 100 万辆的产销目标。遥想未来的动人画卷，一汽大众管理层决定统一价值观，进行质量文化的建设。正如他们的安总在动员大会中所说的：“面对百万辆我们准备好了吗？”

我想带领大家回溯当年从 15 万辆到突破 30 万辆的打硬仗时期。这就一定要提到汪玉春了。他当年在一汽大众的轿车一厂担任厂长，此人非常好学，又勤于思考。我是在给清华大学的某个总裁班上课时认识他的。记得他当时对我说：“对我们造车的来说，产量的突破往往需要一种管理上的飞跃。我们现在是 15 万辆左右，从发展的大势来看，突破翻一番的目标应该没有什么问题。可我担心的是，原本我们的地基是盖 10 层大楼的，你非要盖 30 层，又要安全可靠，怎么办？我一直在寻找一种方法，以夯实我们的地基。”

听了他的这一番话，一种敬意从我的心底油然而生。我问他：“那你们找到了吗？”他兴奋地说：“找到了，那就是零缺陷管理啊！”后来，他就开始策划与实施“PONC 项目”。

几年下来，他们取得了十分显著的成效，不仅使单车的 PONC 值大幅下降，从 2003 年的 285 元降到了 2006 年的 97 元，而且整车的品质也在逐年地提升……截止到 2006 年的奥迪特评审，宝莱从最高的 1?7 降到 1?2，奥迪 A6 从最高的 2?9 降到 1?2，捷达则从最高的 3?4 降到 1?7，用户满意度也大大提高。据业内权威调查机构 J.D.Power 亚太公司 2004 年中国汽车销售满意度指数(SSI)调研报告，奥迪在中国汽车销售满意度指数方面排名第一；2006 年的 SSI 调研报告“品牌排名”：奥迪排名第一、一汽大众名列第三；2008 年在中国市场新车销售及交车方面，奥迪再次赢得了最高的顾客满意度。

正如汪玉春在经验与分享中所说的：

“面对着各厂家新产品、多个品牌的低价入市冲击我们的份额，不断降低制造成本是我们生产厂责无旁贷的义务。因此，我们需要有效地应用 PONC 值工具，使生产和业务运行过程中的浪费现象得到量化，形成可考核的经营指标，从而促使人们加强品质意识，形成全员行动，关注预防，第一次就把事情做

对.....PONC 值用价值的概念使浪费体现的更直观，更有震撼力，使员工注意到工作中每一处浪费，形成了‘人人心里有本帐、人人会算 PONC 值’的氛围。”

上海大众则面临着另一种问题，即对技术和设备的依赖大，认为质量是要靠技术和设备来保障的，只要剔除了“人”这个最大的变异因素也就控制住了质量问题。显然，我们在前面反复地说过，这是一种普遍存在的把“品质”（人文概念）误读成“质量”（物理概念）的现象。

记得刘源张院士专门谈到过一件小事：他的老师石川馨到中国时就不解地问过他：“全世界的汉字圈都把 Quality 叫作品质，你们为什么要翻译成质量呢，那可是一个物理学的概念啊。你要向你们领导人反应反应。”刘老师说自己人微言轻，最终也没有把它改过来。于是，就像 TQC 与 TQM 的混淆一样，在最基本的 Quality 概念上就没有第一次就做对，其潜在的代价实在不敢去算啊。德鲁克也反复地说“管理是一种人文艺术”，可不知道为什么我们有些人总喜欢把它弄成技术活动。

我曾经面对他们各个层面的管理者，随手拿起一杯茶问道：“请问，上海人喝茶和浙江人一样吗？和福建人一样吗？和广东人一样吗？”大家大眼瞪小眼。

我又问：“你们的设备都是哪里产的？”

他们说：“德国的，日本的，意大利的，还有中国的。”

我说：“好。请问，德国人和意大利人一样吗？和我们中国人一样吗？”

他们笑了：“区别大了！”

我问：“区别在哪里？你能告诉我，为什么在莎士比亚的笔下所有的流氓无赖都是意大利人？为什么文艺复兴发生在意大利，而宗教改革却发生在德国呢？当然，我们不是在谈历史，而是要大家思考技术和设备背后的东西，思考那些“看不见”的东西。别以为有了自动化的设备就有质量了，因为任何人在设计这些设备的时候都有一个先天的假设、默认的前提，比如红灯停、绿灯行，想想‘红绿灯现象’吧，你们就会明白我的意思了。”

最终他们明白了我的意思，然后走出一条从“设备防错装置”到“缺陷防止体系”的零缺陷文化建设之路，

而且效果显著。仅拿试点的“三轴车间”为例，不到一年的功夫，他们即收到合理化建议 231 条，落实其中 156 条，其中完成防错装置 44 项；零件工废率下降 30%，设备故障率降低 12%，生产能力提高 52%；累计节约成本 262.8 万元人民币。

谢谢阅读。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址： www.mhjy.net