

<<质量免费>>

图书基本信息

## &lt;&lt;质量免费&gt;&gt;

## 前言

作为伟大的管理宗师菲利普·克劳士比的弟子和接班人，我有幸与他一起在3个不同的组织中并肩工作过25年。

其中每一个组织的经历都很难忘、很特别，是我人生中很大的收获。

我也有幸在他的葬礼上献上了悼词，在悼词中我称他是我的“教师、导师和朋友”。

我想，每一个和他一起工作过的人都会有类似的记忆。

他的机智、鞭辟入里的分析、简单而优雅的表达都让他有别于其他“专家”。

我和克劳士比是怎样认识的呢？

还得从他环游世界为企业做质量哲学演讲时说起。

那是在中东的一次会议上，我们第一次相遇，克劳士比当时是美国质量控制协会(美国质量协会的前身)的主席，他们正在招聘一个执行董事，我是候选人之一。

克劳士比邀请我吃午饭顺便面试，我当时对他知之甚少，对质量也知之甚少，但是我从书中知道他离开美国巨无霸企业——国际电报电话公司(International Telephone and Telegraph, ITT)副总裁的位置，开创了自己的咨询机构，我也知道他出版了畅销书《质量免费》。

为了开始午餐的对话，我尝试着问克劳士比，他的新机构克劳士比学院都准备干些什么？

他回答：“我准备教企业高管们，如果第一次就将事情做正确，那么比将它们做错要便宜一些。”

我的一个反应是：天哪！

他一定是在开玩笑！

在我看来，一个企业高管不一定需要人来告诉他第一次就做对比很多次再做对更便宜。

我不相信人们会为这样的建议付钱！

记得当时我想说“我希望你不会饿肚子……”之类的话，但话到嘴边又吞了回去，因为正好侍者送菜过来了，使得我们换了个话题。

接下来呢？

出乎我的意料，菲利普·克劳士比并没有饿肚子，来自全球几百家企业的成千上万的高管蜂拥而至，来征求他的建议。

通过学习和实施他在质量改进方面的建议，他们的企业和个人生活都永远地改变了，变得更好了！他那简单而优雅的方式至今仍在影响着众多企业，并且成为很多成功企业、国际质量标准和质量成就奖项的核心基础。

菲利普·克劳士比对质量的理解和方法，来自多年来他对所服务公司的细心观察和自己对简单真理的追求。

这个真理所用的语言是如此简单，以至于公司组织结构图中最下面的一个人和CEO都能够理解。

实际上，在《随心所欲的工作艺术》中，读者们会对“电梯演讲”很感兴趣，用这招，克劳士比也曾成功引起了哈罗德·吉宁(Harold Geneen)的注意，这招也成为很多学院的客户和他们自己的CEO之间的沟通方法。

菲利普·克劳士比懂得管理者的语言。

他曾经说：管理者只懂得一种语言，那就是金钱。

通过开发一种用金钱的语言谈论质量的方法，他引起了高层管理者的注意，以前从来没有人真正做到过。

他的PONC模型(不符合要求的代价模型)被用来指导企业高管进行质量改进。

他的主要成就是对组织各个层级的人们都讲明第一次做对肯定更经济。

从自己当生产线一线工人的亲身经历中，菲利普理解到：质量不是工人的职责，很多劣质的产品来自管理者设定的标准。

他提出的关于个人行为的零缺陷工作标准让人们从一个新的角度看到管理者设定的标准是如何深刻影响组织的工作过程的。

他相信，工人可以生产出符合质量要求的产品，但如果管理者给的标准是模糊的，比如“尽量去做好”、“已经足够好了”之类，这才是问题的根源。

## &lt;&lt;质量免费&gt;&gt;

克劳士比鼓励管理者设定一个不会被误解的标准，要让所有人都清楚。

他的零缺陷工作标准是他最为出名的主张。

克劳士比可以举出很多人们在生活中采用零缺陷工作标准而改变了生活的例子。

在这个标准中，克劳士比教会个人和组织一个持续改进的方法。

零缺陷成为推动改进的引擎。

也许克劳士比的最大贡献是改变了管理者对于质量的认知。

在《质量免费》这本书出现之前，质量被认为具有很多模糊的特性，所以很难定义，并且需要花费很多时间和金钱。

甚至有很多专家都认为质量有层级的概念，很昂贵，而且消费者也不愿意为质量付出更高的价钱。

质量被认为主要和制造业相关，不能被应用到服务业上。

克劳士比非常想让人们知道：质量的定义是符合要求，而不是好；质量的系统是预防，而不是检验和救火；工作的标准是零缺陷，而不是差不多就好；质量的衡量要用金钱和代价，而不是各种基于妥协的指标。

经理们的职责是创造一个既有用又值得信赖的组织，一个永续成功的组织，这样的组织会创造价值并且可以让员工、客户和供应商都获得成功。

他非常非常想让总裁们、经理们、主管们和公司的每一个员工都知道这些，并且能将他的经验应用到企业里面去。

因此，他写了一系列书。

包括：《削减质量成本》：质量和成本有关系吗？

很有关系。

每个经理人都应该将这本手册作为工作的参考书。

它非常有用。

《质量免费》：著名的“质量免费”原理就来自这本书。

《随心所欲的工作艺术》：丰富的想象和优美的语言让这本书很好看，其实克劳士比自己的工作艺术就是随心所欲。

这是每一个经理都梦寐以求的境界。

《永续成功的组织》：一个健康的组织才能成为永续成功的组织。

但健康的组织是什么样的呢？

在这样的组织中人们是如何做事情的呢？

为了企业的持续发展，我们都应该学学让企业保持健康的艺术。

《完整性》：财务是组织的血液，质量是组织的骨骼，而关系是一个组织的灵魂。

它们是一个整体，不可分割。

这就是完整性。

作为企业经理，是需要全局眼光的，完整的管理思路是一个很好的指导。

通过这样一些书，克劳士比将质量写得无比生动，质量变得很有趣。

也许正是因为克劳士比谈的不仅仅是质量部门的质量，而是完整性的质量，所以我们才忽然发现：原来质量是我们所有人的追求！

克劳士比可以改变管理者的思维方式，并且帮助他们认识到质量是竞争优势，而且这种优势会成为市场壁垒。

他那些引起管理层共鸣的语言和文字让管理者改变了他们组织内部管理质量的方式。

克劳士比在质量革命方面比其他所有的作者和顾问做得都要多。

他所发起的质量革命一直持续到今天。

当读者们欣赏这套丛书的时候，会发现克劳士比管理哲学和实践是如何从一家企业中产生、发展和成熟，一直到如今被广泛应用到全球大量企业中的。

读者们也会被这套丛书的实战风格所吸引，享受到阅读的乐趣。

<<质量免费>>

内容概要

本书是管理学的经典名著，也是哈佛、沃顿、耶鲁等商学院MBA的必读物。克劳士比在书中阐释了人们关于质量管理的错误观念，以及ITT公司如何在全球实施质量过程改进的成功故事。书中有许多案例，实情实景，娓娓道来，使你恍然大悟：什么是质量以及如何按愿望改进质量。

HPA的传奇故事更是详细而完整地解剖了管理层如何运用14个步骤推动组织改进的全过程，而质量管理成熟度方格又提供了一种让管理者决定其组织的质量过程何去何从的方法。由此你将理解质量不仅是免费的，它还是一棵货真价实的摇钱树。由于工作一开始就做对了，没有返工而省下的每一分钱，都会写入会计报表上“利润”这一栏。

## <<质量免费>>

### 作者简介

菲利浦·克劳士比，被美国《时代》杂志誉为“本世纪伟大的管理思想家”，他终身致力于“质量管理”哲学的发展和应用，使全球质量活动由生产制造业领域扩大到工商企业领域。他开创了现代管理咨询在质量竞争力领域的新纪元，人们尊称他为“品质大师中的大师”、“零缺陷之父”、“一代质量宗师”。

克劳士比在管理领域贡献卓著，哈佛商学院、沃顿商学院、耶鲁大学的管理学院都专门开设了“克劳士比管理哲学”课程，美国多所著名机构也把克劳士比誉为“全美首席管理咨询大师”（在品质竞争力领域）。他的著作被公认为是质量与管理科学中最好的著作。

克劳士比至今在全球已出版过15本畅销书，本书《质量免费》由于引发了一场美国以及欧洲的质量革命而备受称赞。

<<质量免费>>

书籍目录

推荐序

丛书总序

第一部分 质量免费

第1章 确定质量

第2章 质量非你所思

第3章 质量管理成熟度方格

第4章 管理者的认知和态度

第5章 质量组织的地位

第6章 处理问题

第7章 质量成本

第8章 质量改进方案

第9章 管理风格

第二部分 案例：HPA公司的质量改进方案

第10章 计划的背景

第11章 零缺陷方案

第三部分 工具

第12章 HPA质量改进方案

第13章 确定质量

译者后记

## &lt;&lt;质量免费&gt;&gt;

## 章节摘录

什么叫做“确定质量”？

即让人们把他们必须要做的、值得去做的事情做得更好。

所谓“人们”，包括组织的最高管理层和基层员工。

毕竟高级管理层的工作之一，便是确保所有的管理功能都能正常发挥作用。

当然，问题是每一个坐到最高管理者位置上的人，都只是从某一部门获得升迁的。

由于这些部门的职责都是有限的、特定的，所以他们或许不能了解如何来确定质量。

最糟糕的是，就怕他们自以为确实了解怎么做。

因此，专业质量管理者的任务，便在于指导高级管理者做这一部分的工作。

要完成这一任务并不需要特别聪明或勇敢，只要你不误导别人就可以了。

不管是哪一行的专业人士，若是喜欢故作神秘、卖弄专业术语，说些模棱两可的话，必会伤害他们的角色功能。

他们虽然可以透过上司脸上的困惑表情自得其乐，然而这种困惑却使得大家的工作更难做。

预防不是梦 我最初从事质量工作是担任B-74轰炸机的防火控制系统的初级测试技师。

由于我完全未受过这一行的培训，所以对这一行毫无所知。

虽然我学到了调整及衡量的简单方法，可从未真正想到过这些工作为什么要做。

事实上，在我做这类工作的前几年，我从没想到过这个问题。

直到我开始从事相关工作，才有机会接触到“可靠性”的观念及实际做法。

这些观念及做法大部分都不是很具体，而且涉及大量数学与统计学知识。

不过我却学会了一样从来没有想到过的事：预防。

如果这些问题的发生都可以事前防止的话，为什么还要花那么多时间来查找、修理以及解决问题呢？

当时全世界似乎都相信，预防——至少是大幅度地预防，是一件必须却又难以达成的、不切实际的事情，好比找到所罗门王宝藏之类的梦想。

我和许多人做过诚挚的长谈，他们都明白地表示，要通过预防来达成真正的质量是不可能的事：“工程师不肯合作”、“业务员根本就是朽木不可雕，而且又滑头”、“高级管理层根本听不进这些观念”、“质量专家自己都不相信能做得好”。

我立刻就知道我找到了一直在寻找的机会。

这儿有一个大家都想解决，却又不认为是自己的责任的问题。

我需要做的便是：找出一个让大家都能为改进质量而负责的方法，而又不需要人们承认过去的错误。

P3-4

编辑推荐

克劳士比是质量运动的宗师，他的著作堪称质量与管理科学中最好的著作。

<<质量免费>>

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>