

# 思想的芦苇



## ——把过程改进注入人文服务的思想以提升其价值

软脑软件（北京）有限公司 过程咨询部部长 兼 SEPG 经理 龚云卿

法国思想家帕斯卡尔<sup>[1]</sup>说过：“思想形成人的伟大。人只不过是一根芦苇，是自然界最脆弱的东西，但他却是一根会思考的芦苇。”思想是人与其他生物的本质区别，正是因为思想的进步而促进了社会的不断发展。世间万物都处于不停的发展变化中，面对变化，人类能够依靠自身的聪明才智应对生存和发展的问題。

从本质上讲，我们所做的过程改进也是这样一种需要充分运用智慧和思想的活动，过程改进缺乏思想，就犹如没有灵魂的人。而软件过程改进相比制造业，由于发展历史短，行业差异性大，更需要注入新的思想来解决根本的软件危机问题，这样才能体现出软件过程改进真正的价值。

### 1. 改变世界先改变自己——走出过程改进困境

虽然国内软件过程改进起步较晚，但近几年经历

了 CMM/CMMI 改进的热潮，中国取得 CMMI 的企业数量上已跃居世界第二。然而，我们却发现国内的过程改进形势则越来越令人担忧。

很多企业寄希望于过程改进来提升自己。有些刚开始做改进时，投入了大量的人力、物力，但是，在经过一段时间改进后，并没有看到当时所期望的效果，巨大的失落感令其对过程改进的价值产生了怀疑，也让还没有进入的企业望而却步。

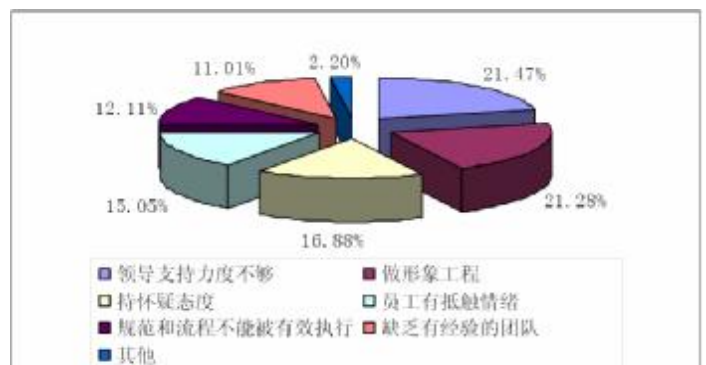


图 1. 推行 CMMI 体系所遇到的困难

另外，也有很多企业做 CMMI，仅仅是为了获得一张市场的“入场券”，做过程改进只在做形象工程。据

<sup>1</sup> 帕斯卡尔（1623—1662），法国著名的科学家、思想家，毕生潜心学术和宗教哲学的研究。主要著作有《思想录》、《几何学的精神》等。

希赛网《2008 中国 CMMI 咨询机构年度评选调查报告》中的数据显示(见图 1),有 42.75%的被调查者表示“领导支持力度不够”及“做形象工程”是企业推行 CMMI 体系所遇到的最大困难。“做形象工程”这一项排在第二位,而 2007 年的调查结果则是第四位。这暗示了更多的企业做 CMMI 的动机存在有问题。

同时,当前受世界金融危机的冲击,国内很多企业都在裁员,根据笔者的一些了解,多数首先考虑裁减的就是 QA 部门和过程改进部门人员。这不能不说明企业的领导者对过程改进价值的认知和态度。

为什么当今的过程改进形势会发展成这样,这不能不令人深思。作为过程改进的从业人员,我们也应积极思考如何才能让过程改进走出目前的困境。

我们还是再来看看希赛网的统计报告(图 1),从图中可以看到主要的推行难点还有:持怀疑态度、员工有抵触情绪、规范和流程不能被有效执行。如果仔细从字面上分析的话,所谓的这些推行 CMMI 的难点,仔细看来,其实都是站在过程改进从业人员的视点出发来看问题的,从外部来寻找问题的根源,把过程改进作为主体来思考问题。

那么,我们为什么不反思一下,作为过程改进的从业人员,我们本身有没有什么问题呢?

有这样一则关于皮鞋由来的故事。

从前,有位国王统治着一个繁荣昌盛的国家。有一天,他来到某个贫穷的山远地区旅行,回来后双脚疼得厉害。国王是第一次走这么远,而且经过的路面崎岖不平,碎石遍地,要值得注意的是那时人们还是赤着双脚走路。于是国王命令他的臣民将全国的路铺

上一层牛皮。他认为这样做,不只是为自己,还可造福他的人民,让大家走路时不再受刺痛之苦。但即使杀尽国内所有的牛,也筹措不到足够的皮革,而所花费的金钱、动用的人力,更不知凡几。虽然根本做不到,甚至还相当愚蠢,但因为是国王的命令,大家也只能摇头叹息。毫无疑问,这项工程需要成千上万张牛皮,将耗费巨额的资金。

一位聪明的大臣大胆的向国王说道:“您为什么要花费那么多不必要的金钱呢?您为何不割下一小牛皮包住你的脚呢?”

国王不禁愕然,但随即采纳了大臣的建议,为自己做了一双“鞋”。据说,这就是第一双皮鞋的由来。

我很担心自己有时候是不是像那位还没有醒来的国王,没有真正的理解过程改进。虽然怀着期待改变世界的心,然而我们却弄了一套蹩脚的流程,粗制滥造的模板和工具,去让那些承受着巨大项目压力的项目经理和开发人员,再接受来自我们所谓 EPG、QA 新的压力。我们是不是一直处于一种错误意识中,浑不自知。

我们知道,任何改进就是要迎接变化,但是这种变化,不是来自于外部,而是内部。不是增加了多少流程,启用了什么工具,而要看是否组成企业这个集体中个人,其思想意识以及在行为习惯上是否发生了根本性的变化。无论过程还是工具,都是没有生命的东西,缺少了人,这两者的改进也就无从谈起。所以说,人在过程改进中非常重要,名虽是“过程改进”,实为“人的改进”。

而作为过程改进的“领航者”——EPG,为了改变

整个企业，改变每个人的思想意识，煞费苦心，但是很多情况下不能得偿所愿。“过程改进不好做啊！”。

一位安葬于西敏寺<sup>[2]</sup>的英国主教的墓志铭写道：

我年少时，意气风发，踌躇满志，当时曾梦想要改变世界，但当我年事渐长，阅历增多，我发觉自己无力改变世界，于是我缩小了范围，决定改变我的国家。但这个目标还是太大了。接着，我步入了中年，无奈之余，我将试图改变的对象锁定在最亲密的家人身上。但天不遂人愿，他们个个还是维持原样。当我垂垂老矣，我终于顿悟了一些事：我应该先改变自己，用以身作则的方式影响家人。若我能先当家人的榜样，也许下一步就能改善我的国家，再后来我甚至可能改造整个世界，谁知道呢？

他让我领悟到，过程改进取得成功最快捷的方法实际就是先改变自己。EPG 成员首当其冲，先进行彻底地改变，然后将这种改变传递给企业中的每个人，感染每个人。

而这种改变，不是仅仅掌握 CMM 有多少个过程域，有多少的目标和实践，也不是去拿到一个六西格玛的黑带，而是心的修炼，是人生观、价值观的重新认识和根本改变。孔子曰：“心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后平天下。<sup>[3]</sup>”修身为本，然以正心为重。学问上的渊博只能算是聪明，而认识自己才是智慧。“心若改变，态度就会改变；态度改变，

习惯就改变；习惯改变，人生就会改变。”<sup>[4]</sup>。整个世界是我们自己所创造出来的。当自己改变后，眼中的世界自然也就跟着改变了。

如果我们想要走出过程改进的困境，那么，让我们先改变自己吧！怀着一颗谦恭的心，重新认识自己，改变自己，前面的道路将会豁然开朗。当你有了这样的心念，那么我衷心祝贺你，你走上了真正的改进之旅。

伟大的精神导师克里希那穆提<sup>[5]</sup>说：“你一旦开始了解自己，不论自己多么渺小，富创造力的非凡行动已经开始进行了。”

## 2. 让服务精神回归过程改进的肌体——追寻过程改进之魂

要改变自己，先要认识自己。如何认识自己呢？克里希那穆提教给我们一个很好的方法，就是培养自己的觉察力，从自己与外部世界之间关系的镜子，看清你自己：

现在有一面镜子，在其中你可以看到完整的自己，看到自己心里所有的事情，所有的感觉、动机、嗜好、冲动及恐惧。这面镜子就是关系的镜子：你与父母之间的镜子，你与老师之间的镜子，你与河流、树木、地球之间的镜子，你与自己思想之间的镜子。在其中，不是看到你希望的形象，而是看到你真实的情况。我可以观察自己如何和别人说话，我对能够给我东西的

<sup>2</sup> 一座位于伦敦市中心西敏市区的大型哥德式建筑风格的教堂，这里一直是英国君主安葬或登基的地点。1987 年被列为世界文化遗产。

<sup>3</sup> 《礼记·大学》，原文是：“古之欲明明德于天下者；先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；……心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”

<sup>4</sup> 管理学家马斯洛的名言。马斯洛（Abraham H Maslow, 1908~1970），美国心理学家，智商高达 194 的天才，第三代心理学的开创者。他提出了融合精神分析心理学和行为主义心理学的人本主义心理学美学，主要著作是《动机与人格》、《存在心理学探索》、《人性能达的境界》等

<sup>5</sup> 克里希那穆提（Jiddu Krishnamurti），1895~1986，是印度一个婆罗门家庭的第八个孩子。是二十世纪最卓越、最伟大的灵性导师，在西方有着广泛而深远的影响

人特别礼貌，而对那些不能给我东西的人却粗鲁又轻蔑。我对那些令我畏惧的人特别用心。重要人物进来时，我赶忙站起来，但是佣人进来时，我却毫不在意。所以观察我自己在关系中的表现，我会发现自己是如何错误地表达对别人的尊敬。

同样，我们也来看看自己与过程改进之间关系的镜子。

用这种方法，我从一面面的镜子中认识自己，当没有获得足够的资源投入改进时，当过程推行受到抵制和质疑时，当与同事在为某一方案争论得面红耳赤时……我静下心来回味，当自己接受公司 CMMI 过程改进的使命时，心中动机的是什么。真好啊，公司要推 CMMI，真幸运可以加入，这样我能够学习到更多的知识，增加更多的经验，今后我又能有更好的发展空间，有更多的择业机会，薪资待遇会更好，钱多了，可以买房，可以买车……所以，我要把这次改进做好，让领导刮目相看。

怀着这样一种心态来做事，去学习 CMMI 模型，去做改进，结果可想而知。所做的差距分析，是现有流程与 CMMI 要求之间的差异；制定的 CMMI 过程改进计划，目标就是要通过 CMMI 评估；每个过程定义的负责人不理解每个过程的目的，从咨询师那里拿到参考文档，修改一下就行……似乎都在围绕着 CMMI 来做事。当推行遇到挫折时，当然我们想到的是领导者没有给我支持，开发部门的同事不能理解改进，不是针锋相对，就是不理不睬，要不敷衍了事，流程执行得一塌糊涂。

所谓的改进，是要建立一套符合 CMMI 要求的体系

吗？这样实施 CMMI 改进，与过程改进相关的干系人，能够获得利益吗？殊不知过程改进依赖于企业生存而存在，过程改进的投入方是企业，企业最重要的是要解决生存和发展的问題，企业支持改进就是要解决这些问题。“没有人想购买你所销售的 (Nobody wants to buy what you sell) <sup>[6]</sup>”，对于真正希望改进的企业管理者，过程改进采用 CMMI、ISO9000，还是其他什么标准或模型，还重要吗？

如果过程改进没有真正帮助企业 and 员工解决实际难题，改进又怎么能够获得支持，获得成功呢。过程改进若是没有获得真正的成功，自己又怎么会掌握真正的本领呢，心也依然处于混沌之中，不会发生根本性的变革。

歌德<sup>[7]</sup>说过：你若要喜爱你自己的价值，你就得给世界创造价值。我很庆幸自己终于领悟到改进即是服务，服务于企业、服务于员工、服务于客户，服务于他们的价值实现。当他们获得了价值，改进才会取得实效，才能真正体现自身的价值，理所当然就体现出我们过程改进从业人员的价值。当缺少一颗服务的心去进行过程改进，就没有与过程改进的本质相符，过程改进就会如同缺乏灵魂的人一样，缺乏思想，没有生气，没有改变世界的能 力。

古往今来，不乏圣哲对服务精神的推崇，其中有很多发人深省，而我非常喜欢圣雄甘地<sup>[8]</sup>所说的一句

<sup>6</sup> 《Think Like Your Customer》，Bill Stinnett 著，McGraw-Hill 出版，2005

<sup>7</sup> 约翰·沃尔夫冈·冯·歌德(Johann Wolfgang von Goethe, 1749—1832)，18 世纪中叶到 19 世纪初德国和欧洲最重要的剧作家、诗人、思想家。除了诗歌、戏剧、小说之外，在文艺理论、哲学、历史学、造型设计等方面，都取得了卓越的成就。

<sup>8</sup> 莫罕达斯·卡拉姆昌德·甘地 (Mohandas Karamchand Gandhi, 1869—1948)，尊称“圣雄甘地”，是印度民族主

话：最高的道德就是不断地为人服务，为人类的爱而工作。因为只有服务才是人类永恒的追求，服务会造就双赢局面，是社会和谐发展的关键因素。美国新任总统奥巴马在马丁·路德·金的纪念日就提倡“服务精神”，鼓励国人积极应对当前的金融危机。这一号召不仅在美国赢得了普遍赞同，也在国际上赢得了掌声。

服务并非只是嘴上说说的口号，真正的服务精神是发自内心，为企业以及相关的人创造价值的强烈欲望和意识。这种欲望愈强烈，自己的生命潜力发挥得就愈淋漓尽致，就会超越自身的束缚，释放出更大的能量。当将服务精神注入过程改进，过程改进将不再是一潭死水，不再是一个美丽的躯壳，改进定然会生机勃勃，富于创造力。

现在，很多企业的 QA 团队存在一些普遍的问题。我曾与一家外企做需求开发的人员交谈过。他告诉我，他以前是做编码的，后来在抉择职业发展时，他考虑过 QA，但他看到公司内的 QA 只是检查一下项目的过程，没有感觉到 QA 对项目有什么帮助。于是他选择了做需求。QA 团队的价值问题确实是业内的一个普遍现象。软脑<sup>[9]</sup>的 QA 团队在经历了 CMMI 过程改进的洗礼后，深刻认识到这一点。一直以来，QA 人员以过程为中心，主要的工作就是过程和产品的审计，检查每个项目是否按照流程来执行。这样的做法为企业、为项目带来的价值大吗？我们问自己。好像什么人都能够胜任 QA，没有 QA 项目照样运行，项目经理没有觉得 QA 有什么重要性。每位 QA 团队中的成员感受到了危

机，QA 团队存在的意义在哪里？我们都在深思，如何才能走出困境。我们重新审视人生的意义，认识 QA 的价值何在。

我们领悟到服务的重要性。通过注入服务的思想，换位思考，站在管理者的角度，站在项目的角度以及员工的角度来分析所需实现的价值。同时，通过 SWOT 分析，我们具有哪些其他部门和角色所不具备的能力和优势，通过强化优势，与项目管理者形成技能互补。于是，我们将“为他人服务让工作和生活更美好”作为 QA 团队的使命，并将成为“让企业和团队可以信赖的咨询专家”作为我们的远景目标（见图 2）。

我们将工作的视点从关注于过程转移到关注于价值，业务重点从项目的过程产品审计转变为项目过程咨询。项目过程咨询与项目过程审计的不同在于面对的问题不同，前者是将项目成功以及所面临的困难作



图 2 软脑 QA 团队的使命、远景和核心价值观

为待解决的问题，而后者是将项目过程符合性作为要解决的问题。利用 QA 团队独有的优势，帮助项目成功。当然做项目过程咨询必然对人员有更高的能力要求，但这无形中形成了 QA 人员学习和工作的动力。因而，

义运动和国大党领袖。他既是印度的国父，也是印度最伟大的政治领袖

<sup>9</sup> 软脑软件(北京)有限公司(<http://www.softbrain.com.cn>)，简称“软脑”，成立于 1997 年，主要从事与企业销售和开发过程的改善相关的软件和咨询等业务

我们将品质保证部更名为过程咨询部，规划了整体的发展策略（见图 3），制定了战略计划（见图 4），从服务、客户、内部流程以及学习发展四个层面来设计我们的关注点和目标，并制定了达成目标的行动计划和学习计划。

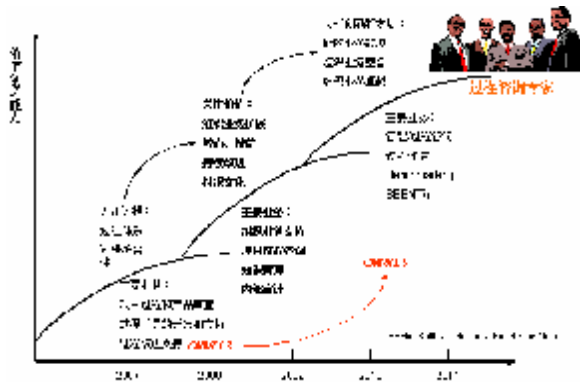


图 3 软脑 QA 团队的发展策略

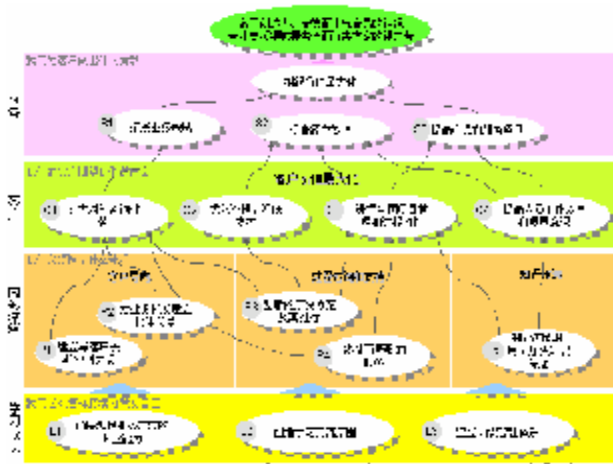


图 4 软脑过程咨询部的战略地图

QA 团队的业务内容不再局限于过程审计，而是放眼整个企业，扩展到对企业经营运作以及部门业务的服务支持；而且也不限于企业内部，还包括如何走出去，向外部客户提供过程咨询服务，形成企业新的业务增长点。2008 年，我们将长期积累的改进理念、经验和工具，融合成开发过程自动化解决方案

Capsula<sup>[10]</sup>，向国内软件企业进行推广应用，获得了广泛关注以及客户的高度评价。原来作为成本中心的 QA 部门，现在已经变为利润中心了。

通过重新认识人生的意义，注入服务的思想，将企业的发展与自身发展结合起来，拓展了 QA 的发展方向 and 活动内容，激发了工作和学习的热情，犹如获得了新生一般。

### 3. 服务驱动学习和创新——最大化过程改进的价值

当服务的思想注入过程改进后，就赋予了过程改进存在的意义，指引过程改进的方向。而过程改进的价值体现，需要在具体的改进行动中实现。在为相关方创造价值的行动过程中，因为有服务思想的融入，学习和创新的潜力会激发出来，改进效果变得更显著，从而最大化过程改进的价值。

首先，我们重新认识整个过程改进的组织。

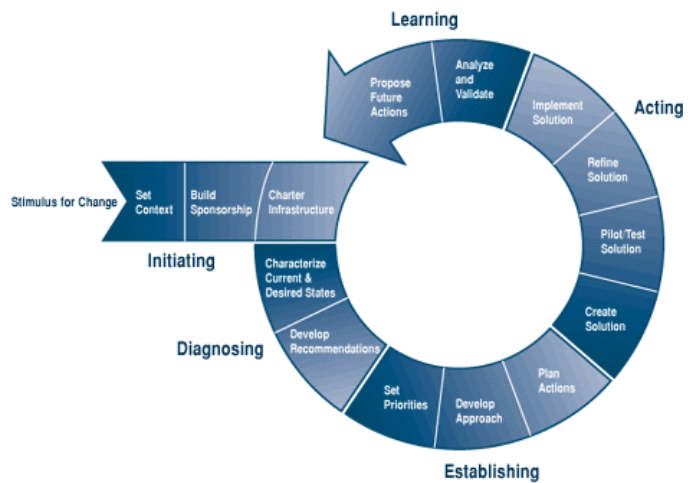


图 5 IDEAL 模型

<sup>10</sup> 主要基于开源软件，通过为企业提供个性化服务，帮助企业建立敏捷而高效的开发过程系统，从而达到提高开发效率和质量的目的。

我们通常采用 SEI 推荐的 IDEAL 改进模型（见图 5），来推进整个 CMMI 过程改进进程。

I 我们会在投入更多时间，去沟通，调查和思考整个改进的驱动原因，识别相关方的价值期望。

I 在进行差距分析（Diagnosing）时，不是用公司现有的流程来和 CMMI 做比较，而是将现有企业的业务、过程的现状与相关方的价值期望做比较，分析存在的差距，制定改进的整体策略。

I 在构建过程（Establishing）不是仅仅组成一支团队，将各过程编写工作分配下去，而是认真思考如何将改进的整体策略落实到具体行动上，将整体目标细化分解为一个一个的改进点，其中哪些是最关键的 20%，哪些是本次改进的亮点，哪些应该将作为下期改进的内容，每个改进点应该如何进行的行动方针是什么。如果可以，尽可能为每个改进点设定量化的指标。

I 而在具体实施（Acting）阶段，不是拿到咨询师给的参考文档，修改一下变成我们的过程文档，而是要研究什么样的可行性解决方案才能达成每个改进目标，把 CMMI 作为我们的一个参考。同时，解决方案不是局限于过程，还应考虑人和工具。如何培养人才，如何运用工具来实现改进目标，如何在新的过程实施能够顺畅执行并获得实效。

I 在总结分析改进效果时（Learning），尽可能收集改进的效果数据，通过数据比较，分析改进前后的差异。一者可以向相关方展示改进效果，或者支持和认可；一方面可以对过程改进人员起

到激励作用，再次可以作为下次改进的依据。

从另一个视点看，过程改进如同一个软件开发项目。国内过程改进具有很多特点，如企业管理基础薄弱，改进人员经验不足等等。其实，企业在做 CMMI 过程改进时，很多情况下，目标不明，对 CMMI 理解程度不深。所以，对于这样的一个“项目”，我们还是按照 IDEAL 这样一个类似瀑布式的模型来说，是否还合适？考虑到前期需求不明，考虑到学习曲线，考虑到资源不足，考虑到开发人员思想认识的转变……我有时候会思考，我们的过程改进的组织能不能采用类似于增量、迭代式的模型来进行 CMMI 的过程改进呢？这样，也许我们能够少走一些弯路，过程改进的效果可能更显著。

其次，我们以服务的欲望寻求最佳的、创新的解决方案，将服务的思想注入解决方案，从而创造更大的价值。

竞争优势的秘密在于创新，然而创新最大的敌人就是自己，自己容易被自己已有观念、认识和知识所局限。不过，创新能力也并非某些人所独有，其实每个人都蕴藏着创新能力，而且都一样，只是被自己的观念和认识束缚了。只是每个人受束缚的程度不同，展示出来的创新能力就不同。而通过培养自己的服务意识，就可以发掘自身创新的潜力，因为服务意识越强烈的人，私心就越少，也就越可能达到忘我的境界，从而脱离自身的束缚，什么都会成为可能。而下面这个故事，也许是一个最好的例证。

1858 年，瑞典的一个富豪人家生下了一个女儿。然而不久，孩子染患了一种无法解释的瘫痪症，丧失

了走路的能力。一次，女孩和家人一起乘船旅行。船长的太太给孩子讲船长有一只天堂鸟，她被这只鸟的描述迷住了，极想亲自看一看。于是保姆把孩子留在甲板上，自己去找船长。孩子耐不住性子等待，她要求船上的服务生立即带她去看天堂鸟。那服务生并不知道她的腿不能走路，而只顾带着她一道去看那只美丽的小鸟。奇迹发生了，孩子因为过度地渴望，竟忘我地拉住服务生的手，慢慢地走了起来。从此，孩子的病便痊愈了。女孩子长大后，又忘我地投入到文学创作中，最后成为第一位荣获诺贝尔文学奖的女性，也就是茜尔玛·拉格萝芙。

如果我们在进行过程改进时，能够达到为他人服务的忘我境界时，思想中也就没有 CMMI 了，也没有 ISO，没有六西格玛，没有咨询专家，没有黑带高手。虽然我们还没有做到那点，不过，过程改进人员只要始终坚守一条根本原则和思想，那就是“做有价值的事、有意义的事，一切为人服务”，我想肯定可以发现创新的解决方案。

软脑在 2007 年做 CMMI 改进时，就将销售服务领域的“一站式服务”的思想，创新地融入到开发过程管理工具中。所谓的“一站式服务”其实就是只要客户有需求，一旦进入某个服务站点，所有的问题都可以解决，没有必要再找第二家。通过这样的解决方案，收到了非常好的效果，投入回报率达到 6.2:1。

当时，项目经理总是抱怨，做 CMMI 给他们增加了很大的工作量，项目管理相关的过程要求内容也很多，QA 虽然花费了大量的时间去指导，但是项目管理相关的过程符合性也很低。对此，我们没有坚持认为所定义的过程符合 CMMI 的要求就无需变化，用强制或者增

加培训和指导的办法来解决，而是更深入的调查问题的根源。后来，我们发现存在下面一些问题：

I 通常，我们做 CMMI 过程改进时，会知道项目管理方面的文档工作很多，项目经理要花费很大的工作量，要做项目启动说明，进行项目估算、制定项目管理计划，还有定期要做的项目周报和里程碑报告，还要做度量分析报告，要组织项目进度会，收集项目进展报告，等等。

I 同时，高层管理者也要从多个文档和系统中才能了解项目的情况，而且还不能对项目整体状态进行把握。而且每次从客户反馈抱怨后，还要等待项目组花费大量时间去收集和调查问题的原因。

I 而且，项目成员也要使用多个工具和模板，还要在不同的地方填写重复的信息和数据。

I QA 的大部分时间在帮助项目组收集和整理数据，还要花时间进行统计分析。

项目相关方都期望能够有最佳的方案，当来达到快速解决其问题的目的。虽然我们所定义的过程体系符合 CMMI 的要求，但是，如果这样的过程体系不能在公司内部正常的运行，不能帮助项目获得成功，又有什么用呢。通过分析各方的问题根源，我们借鉴了一站式服务的思想，将文档、模板和工具进行融合，进行了多次的设计和修正，最后终于提炼和精简出一套合理的解决方案：

对于项目经理，我们建立一个基于 Excel 开发的名为 Dashboard 的工具，该工具具备了对项目管理 PDCA 循环的功能支持；并且将项目各维度的关键数

据，通过恰当的图表展示出来（见图6），利用可视化效果，让管理者快速把握项目整体状态。代替了项目经理原来要使用的十来个文档，并且将相关的项目管理工作量降低到一半。



图6 软件开发管理系统中Dashboard的可视化图

将原来项目成员要使用的多个工具和模板进行集成，原来需要额外的数据收集工作全部通过系统来收集，项目成员只使用一个开发管理系统来协同工作。管理所需的数据是通过工具在项目成员在进行项目工作的同时收集，这样项目成员没有感受到增加多余的工作量。

原来QA头疼的数据收集、整理、确认和分析等工作，全部由系统来实现了，所以QA有更多的时间去关注和帮助项目解决所面临的困难和问题。

在过程改进中，能够决定改进价值关键在于改进的解决方案。我们在制定解决方案的时候，要多与相关方沟通，发挥团队的力量和智慧。在一个解决方案出来后，多思考一下，是否还有其他更好的解决方案，“夫唯大雅，卓尔不群”<sup>[11]</sup>。通过过程改进帮助企业建立竞争优势，过程改进价值的体现必然显而易见。

另外，在具体的解决方案中，我们也应关注细节，细节决定成败。

对于流程的每个活动、步骤，管理工具的每个页面，操作和步骤，甚至每个元素、图表、字词，我们都要怀着服务的心，去认真地思考，多问自己几个“为什么”，为什么需要这个，为什么要这样做，这是否对公司有价值，对员工会带来价值或者对客户能够带来价值，有没有更好的方式和方法。将复杂的过程简化，将不需要的步骤删减，消除过程中的浪费现象，同时，用工具的运用，来推动过程的执行，不仅减少过程指导的工作量，还让整个过程能够被有效执行，从而达到应有的改进效果。

当我们不断认识和改变自己，并用心去服务时，你就会发现，从自己的周围开始蔓延开这样一种氛围。每个人心中都潜藏着为他人服务的心，当看到、听到其他人无私服务的事迹时，就会迸发出来。

在2008年那场令人伤心欲碎的地震中，英雄教师谭千秋在千钧一发之际，用自己的血肉之躯护住了他的学生，把生的希望留给了他们，把死亡留给了自己。在那场地震中有无数这样的感动事迹，每一个都在颤动我们每个人的心灵，挤干我们的泪水。中国人出现了前所未见的团结，每个人都在为一直以来认为与自己没有任何干系的人担心，每个人都愿意为他们无私付出，争先恐后地为灾区的民众一点服务的爱心。这是一场最宏伟的改进，无始以来，世间任何一家公司的改进都无法与其相比。这证明了一点，我们可以用真诚服务来感染他人，用热情去点燃别人对持续改进和持续优秀的激情<sup>[12]</sup>，用服务来打造改进文化。这是对企业、对员工、对社会，所做出的最有价值的服务。

<sup>11</sup> 班固著《汉书·景十三王传赞》：“夫唯大雅，卓尔不群，河间献王之矣。”

<sup>12</sup> 生如夏花——EPG、QA、流程改进、质量管理人员的价值定位思考，何丹（QAI China 高级咨询顾问，美国SEI认证的CMMI高成熟度主任评估师）