

韩宏树序

追求优良质量始终是人类所共有的愿望，从手握石器的昨日，一直奋斗到登上月球的今天。那些尚存的精品，体现了古老的文明，也成为人类永恒追求的见证。在漫长的几千年中，逐渐明晰的质量意识，使人类日益丰富多彩的生活，又不断获得新的发展动力。

随着大工业的诞生和发展，现代质量管理在普及中，给各国带来巨大的经济效益。今天，质量已是衡量一个国家经济发展程度的重要标志！

尽管我国自 1978 年以来，就开始急起直追，但是产品质量低和物资消耗高，仍然是阻碍现代化发展的两个主要症结。不少专家深刻地指出，眼下整个世界市场，正在进行着一场以质量为武器不流血的商业“战争”！厉兵秣马的中国人，能否赢得这场旷日持久的“战争”！严峻的挑战与巨大的机会，同时闯入我们这个英雄辈出的改革年代！

恰逢其时而问世的《高手之术》，是赵向阳同志的第一部著作。该书以翔实的资料，生动的文笔，着重分析了质量心理层面，论证了质量环境因素，提出了质量导引方法，从多学科的横断面上，独辟蹊径首次明确提出了质量——心理规律。作为学术研究，该书作了可贵的探索；作为普及读物，该书又能通俗易懂。是精明的管理者和各行业的有志青年会深感兴趣的参考书。

我希望赵向阳同志今后继续探索下去，百尺竿头，更进一

步。我也希望更多的同志都来关心和探讨质量问题！只有当“以质量求生存、以质量求发展”不再仅仅是企业家的呼吁之时，它才会深深印入全民族的现代化意识之中！

林友孚序

赵向阳同志所著的《高手之术—质量心理说解》是一本独具风格的“质量管理”新作。自 50 年代后期,全面质量管理开展以来,人们大多是从质量管理的制度上、方法上,特别是数理统计方法上,以及运用先进技术方面进行研究。这无疑大大推进了全面质量管理学科的发展。但从人际关系上,人的心理状态上研究质量心理动态,尚属少见。20 年代,自梅奥提出人际关系学说以后,把心理学的成果应用于管理之一般,以提高士气,虽已为人所共知,但把其延伸至质量管理的领域中,还不太多,也未作系统的剖析。本书则是综合运用社会学、心理学与行为科学的成就,重新审视和比较系统地研究质量管理问题,提出一个简单的逻辑关系:“人的心理状态(影响)—工作质量(决定)—产品(出)质量”,这样一个质量—心理规律;阐明质量适度原理,从质量心理剖析,质量心理环境和质量心理导引这三个方面予以展开,可以说是独辟蹊径。从人际关系和心理方面在质量管理上探讨一个新的领域,为全面质量管理加上一个“心理面”。如作者所说:“质量的核心并不单纯是一种技术,在相当程度上是出自职工内心的反映,是一种全体职工对产品和服务所承担的责任和始终不懈的热情。”“一切优秀的质量都是人们意志努力的结果。”这就把人的因素放在质量管理的首位。这种研究的深入,相信将会为质量管理人员、甚至一般管理人员展开一个新的视野。

本书在论述上也是别具一格的,摆脱一般论著格局,以生动

活泼的笔调,翔实的实证资料,寓理论于事实之中,引古论今,洋为中用。既内含我国古代管理思想与实例的精华,又包括当今国内国外现代管理科学的理论与实践经验。立论有据,文字通俗,饶有风趣,读之引人入胜,使人们在实证事例中受到启迪。本书虽以质量管理心理研究为主线,但从更广泛的管理领域看,均深有裨益。可谓不失为“高手之术”。

这是一个有待进一步探讨的新的学术领域,冀有志者共相酌之。特以此为序。

目 次

韩宏树序.....	1
林友孚序.....	3
第一章 导 论	
1、美国的秘密武器.....	1
2、远古的脚印.....	3
3、质量的新视点.....	5
4、质量适度原理.....	7
第二章 质量心理剖析	
第一节 认识过程质量心态.....	11
1、“注意”种种.....	11
2、感觉与知觉.....	17
3、知觉的主观色彩.....	25
4、错觉的弊与利.....	28
5、思维三法.....	32
第二节 情感过程质量心态.....	40
1、情感的困惑.....	40
2、察颜观色之术.....	52
3、挫折如是观.....	56
第三节 意志过程质量心态.....	65
1、意志的奇迹.....	65
2、动作与技能.....	70

3、疲劳透视·····	77
4、才能说解·····	86

第三章 质量心理环境

第一节 内外看环境·····	99
1、兽中之王的悲剧·····	99
2、人与环境的关系·····	101
3、外在诱惑与内在定力·····	102
第二节 律动之说·····	104
1、与天地相参的节律·····	104
2、体内的时钟·····	107
3、从花钟到时间生物学·····	109
4、内源论与外源论·····	110

第四章 质量心理导引

第一节 货币尺度·····	115
1、质量价格·····	115
2、质量价值·····	116
3、质量逻辑·····	117
4、质量工资·····	120
第二节 内驱之力·····	122
1、弹铗作歌的冯谖·····	122
2、马斯洛如是说·····	123
3、内外合一的抱负水平·····	125
第三节 耗散结构的启示·····	127
1、开放的质量系统·····	128
2、引入负熵流·····	130
主要参考书籍·····	133

质量定义：“产品或工作的优劣程度。”

——摘自《辞海》

第一章 导 论

(一)美国的秘密武器

第二次世界大战刚刚结束，美国政府的一项高度军事机密传到了外界，一时竟震动了西欧各国，这便是战时曾给美国带来巨大经济效益的秘密武器——现代质量管理。自从一九二四年，美国贝尔电话研究所休哈特博士发明管理图，标志现代质量管理诞生以来，美国的工业犹如《天方夜谭》中的阿拉丁得到神灯，与各国迅速拉大距离，一跃而使世界瞩目！

震惊之余，西欧各国纷纷上门聘请美国专家，以指导本国实施质量管理。对于在主要欧洲国家中，因质量问题造成的损失，当时的情形已很难统计了，法国的质量管理专家让一玛丽·戈特，认为七十年代约“占工业总产值的百分之十以上”。一九七六年仅法国就损失一百六十亿法郎！这还是在有了近三十年质量管理经验后的情况，一九八七年六月苏联《星火》周刊报道，苏联制造的彩色电视机很容易起火爆炸。在截止一九八五年年底的五年时间里，电视机起火爆炸已造成 927 人丧生，512 人受重伤。引起 18400 起火灾，损失高达 2480 万美元。

五十年代初，在文明古国印度，尼赫鲁总统亲自下令各工业部门实行质量管理，短期内就获得显著发展。这期间，亚洲的另

一国家日本，也多次邀请美国管理大师戴明博士、朱兰博士讲学，引进并发展了质量管理科学。一九六二年，日本首创质量管理小组。不久，正式注册的小组就达到了六万五千余个，形成了有一千万职工参加的群众性的质量管理运动。石川馨博士甚至强调说：“如果不搞质量管理，这个企业就将从电话簿上消失掉！”由于将质量管理摆到了企业生死存亡的高度，日本终于挣脱了东洋货即劣质品的诅咒，以它的优质产品占据了亚洲，挤进了欧洲，打入了美国，迫使整个国际市场刮目相看。

我国在结束十年“文革”之后，质量管理工作得到迅速发展。一九七八年，北京内燃机总厂首建质量管理小组。到一九八五年，全国达五十九万个，并创造出可计算的经济效益八十亿元！要知道这笔巨额资金几乎等于八十座长江大桥造价。眼下，几乎所有的企业，都设立了正式的质检机构。国家并规定每年的九月为全国的“质量活动月”。由于社会主义制度的巨大优越性，我国各行各业根据具体情况，结合民族特点，在实践中改造、创新、丰富、发展了现代质量管理科学，为我国在本世纪末实现四化，走向世界，走向未来，打下了坚实的基础。

纵观历史，曾几何时，第一个发起工业革命的英国衰落了，年轻的美国取而代之。三十年前，“美国制造”曾被奉为金字招牌，而现在却一落千丈！美国《商业周刊》八七年曾作了一次调查：“典型的工厂用于发现和整修次品的费用占比例的百分之二十。仅仅整修产品的人手就占总人数的四分之一。”一九八一年，一个叫威廉·大内的日裔美国人，写下了《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书，震撼了美国朝野，卷起一阵“学习日本的旋风”。

美国记者兰斯·孔特鲁奇感叹道：“我的财产85%是日本货。在八七年美日贸易危机之际，这位《纽约时报》记者，把家中

的财产登记造册后，发现全部财产的85%是日本制造的，只有15%是美国制造的（这些不太容易模仿的美国货主要是乡村音乐和西部音乐的唱片、书籍和食品）。他在报上说，“人人皆知，日本人一直在悄悄地生产优质产品，日本全国都致力于完成一项长期任务：生产我家吃的用的各种东西。”然而，时隔不久，另一个叫约翰·渥洛诺夫美国人，在深刻研究了日本工业社会后，以《日本管理危机》一书，预示了日本工业面临停滞的趋势，这次轮到整个日本工业界震惊了！的确，先进的未必总是先进，落后的正在奋起！正如一位哲人所说，每一天升起的太阳都是新的。一场质量革命正冲击全球，它凝聚着民族的智慧和力量，也将带来民族的自豪和骄傲！严峻的挑战和巨大的机会，同时闯入我们这个英雄辈出的改革年代。

（二）远古的脚印

如果说质量是精神文明和物质文明的具体体现，那么，过去的文化曾孕育了今天的文明，而今天的变革又将怎样去跨越重重坎坷，达到一个理想的明天呢？让我们追溯质量的源头，一起从那最初的脚印探寻……

可以说石器时代，人类就有了质量意识。当石制工具的加工方法，由粗糙的打制变为细致的磨制之时，人类便向今天的文明走了过来。历史的进步，使朦胧的质量意识逐渐变得清晰起来。

一九六五年秋，湖北江陵望山一号墓出土一批春秋文物，其中有柄宝剑可称为稀世奇珍，剑格镶嵌琉璃，剑身满布菱形金色暗纹，错金鸟篆铭文为“越王鸠浅自作用剑”。埋藏两千多年后，仍色泽如新，锋利异常！其质之佳，令人惊叹！

一九七八年三月，在神农故土——湖北隋州市，发掘春秋隋

国曾侯乙墓，其中一套六十四件青铜编钟举世瞩目，国外专家誉为“世界第八奇迹”！《周礼·冬官考工记》记：“六分其金而锡居一，谓之钟鼎之齐。”现代实验证明，编钟含锡量正处于13.0—16.0%之间的一个最佳质，因此音质极佳，且不易碎裂。据考，编钟用铜、锡、铅约十吨左右，以合范法所铸。其音频振动有正对称，反对称两种，一钟两音，可奏和声、复调、转调之乐曲，当其世无以匹比，其制作工程之浩大，其工艺之复杂，其质量之精美，都达到了先秦金属工艺的高峰！使当时世界上唯一比肩而立的希腊文明，也难以望其项背。

一六三六年，世界上第一次有人提出了工艺制造的质量检验方法，这便是我国明代的一个下级官吏——宋应星。他在其科技巨著《天工开物》中举了这样一例：

“凡釜即成后，试法以轻杖敲之，响声如木者佳，声有差响则铁质未熟之故，他日易为损坏。”（第八卷·冶铸）

这里，我们看到了明确规定的质量检验方法、检测工具，质量问题及原因。大约三个世纪后，美国管理之父泰罗也提出了同样的质检手段。

至于服务质量标准的提出，则可追溯到我国早期的旅店业。今天人们往往将“宾至如归”作为优质服务标准，殊不知在周代就有“宾至如归，是故大小莫不怀爱。”的总结。《左传》（襄公三十一年）中，还记载了郑国大臣子产以此为准绳，质问晋文公的故事。

勤劳智慧的祖先，开辟了多少文明的源头！我们的民族本可以写下更为辉煌的篇章。然而，长期的封建制度束缚了“龙”的腾飞！现代质量管理科学，随着资本主义的兴起而出现，随着现代工业的进步而发展。它起步于十七世纪初的“早期质量检验阶段”，蹒跚着走过十九世纪末的“质量检验成熟阶段”，它终

于闯入了我们这个世界,于是,一个现代质量管理的崭新天地出现了。

(三)质量的新视点

在改革与开放的今天,广播、电视、报纸、杂志,纷纷以更多的篇幅,更频繁的次数,更醒目的位置,进行着大量有关质量问题的报道。人们开始深刻意识到,质量问题是三大产业发展的关键。从微观上看,关系企业兴衰存亡;从宏观上看,关系现代化成败与否!大量的事实,以鲜明的经验,深刻的教训,迫使更多的管理者不能不面对现实,冷静思考。

质量问题尽管扑朔迷离,然而质量“优胜劣败”淘汰律,却是古今中外恒定法则。在一个动态质量大角逐中,群雄逐鹿,如箭离弦;高手问鼎,志在必得。今天,重视质量已成为各行业的主导趋势。

那许许多多的行家高手凭借怎样的心理素质而独步一时?那林林总总的企业公司产品名闻遐尔的真言秘诀又是什么?我的企业如何才能脱颖而出?管理者们常常虑及于此而惶惑于彼。

本书核心是提出一个研究质量的新视点,即:尽量摆脱那种机械看待质量的传统目光,而从心理学角度来重新审视那些令我们长期困惑不已的质量问题。

在工作中,我们常常注意到一些心理现象,如面情观念、意气用事、魂不守舍、忐忑不安、得意忘形等等。人非草木孰能无情,人的七情六欲在多大程度上影响质量呢?在整个工作过程中,人的认识心态、情感心态、意志心态又起着怎样的作用呢?可以说,一切产出质量(产品、工作、服务)都离不开人的心理因素。凡涉及“物”处,都必须考虑到“人”。简单逻辑关系是:人的

心理状态(影响)——工作质量(决定)——产品(产出)质量。借助心理学研究质量管理,管理者与生产者之间,生产者与消费者之间,会变得更互相理解。许多传统方法碰壁之处,也将柳暗花明豁然开朗。在中国,谁不是给予尊重和理解自己的人以最好的奉献呢?

心理学是研究人的心理发生、发展及其规律的科学。台湾学者钱穆认为“中国人言心,则既不在胸部,亦不在头部,乃指全身生活之和合会通处,乃一抽象名词。又人心必通于外以为心,非可脱离外面分别独立为心,西方主心通物,中国则更主心通心。如通于幼以为心,则为父母之慈。通于老以为心,则为子女之孝。”(《现代中国学术论衡》)中国人看心理学,比较重视整体把握,常常映射出深厚的传统文化。

早在春秋之际,诸子百家就纷纷著书立说,探讨心理问题。墨子《所染》,为最古之社会心理论文;管子《内业》,为最古之生理心理学论文;黄帝《内经》为最古之医学心理学。老子《道德经》五千言,涉及感觉、欲望、智能、心理卫生等问题;尹喜《关尹子》九篇,谈到注意、知觉、意识、情绪等问题。另外,庄子《养生主》,荀子《解蔽》,韩非子《说难》等等都对心理学问题有独到看法。几乎是同时,古希腊学者亚里士多德在《论灵魂》一书中,也开始了对心理现象的探讨。

十九世纪中叶,心理学从哲学中分离出来,开始成为一门独立的学科。很快,它就与一些其它学科结合,形成了诸多的专业心理学,犹如一株蓬勃生长起来的犬树,分成许多挺拔的枝干,显得那样繁茂。

作为质量对策之一的质量心理学,是研究各项工作中,人的心理发生、发展的规律,以及这些规律与质量状态的关系。概括说,质量心理学是揭示心理——质量规律的一门应用学科。当

我们正确地了解各种质量心理规律后，我们便能最大限度地调动人的积极性，去获得令人满意的质量。我们的企业也将因此而跨入成功者之列！

（四）质量适度原理

在表叙质量心理规律之前，应先突破一个“最优质量”的思维定势魔障，因为人们往往误解搞质量管理就是做出最好的东西。而事实上的概念却应是：设计、生产、销售真正能满足消费者的质量的产品。如果我们设身处地的站在消费者买方市场，我们会对下列问题作出怎样的选择呢？

内容相同的普通书籍，你是买价钱昂贵的豪华本呢？还是买便宜的平装本？

在平时，你是给小孩买质地考究但价钱较贵的衣服呢？还是买样式新颖但便宜的衣服？

一般住宅是否要用高标号水泥？

价格便宜的低档手表镀金层要很厚吗？

报纸为什么不用优质纸张印刷？

据说，我国出口到日本的小儿尿布与出口到美国的高级衬衣绒布采用的都是同一分等标准。出口到阿拉伯地区的殡葬白布与出口到欧美地区的高级装饰布也是同一标准。

这样做合理吗？

传统的“经久耐用”之说，很容易使我们想起“新老大、旧老二、缝缝补补穿老三”的往事，但是在今天，它还是唯一的消费标准吗？



于是我们要提出一个“质量适度”问题，好的质量总是适可而止的。用“最适”（相对）质量概念，取代“最优”（绝对）质量概念，道理是显而易见的。早在二千四百年前，古希腊哲人亚里士多德就有相关表述，他认为人的一切行为都有过度、不及、适中三种状态，他将适中作为标准。值得注意的是，同时期的我国大教育家孔子的嫡孙子思写了《中庸》一书，也认为“不偏之谓中，不易之谓庸；中者，天下之正道，庸者，天下之定理。”行为的准则应是中庸，即不偏颇，处于两端之间。

这本被列为儒家经典——“四书、五经”之一的著作，是二千多年来，代代读书人从小便要背得烂熟的。可以想像得到，这些准则已深深印在他们的脑海中，因此，大多数人无论做什么事，都不会不顾一切地去追求“最佳质量”。当然，做起事来也极少

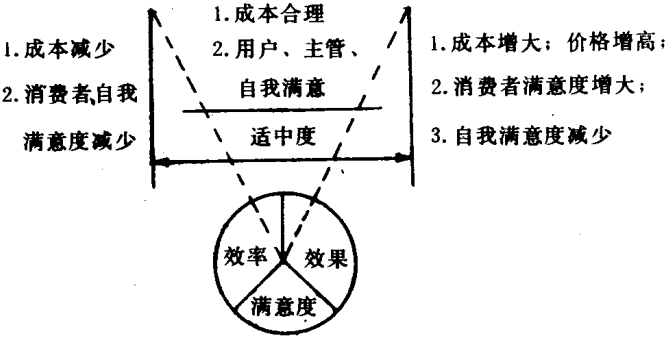
粗制滥造的。而那种适而可止,巧到好处的风度,往往便成为儒者所刻意追求的一种境界了。

《人民日报》(海外版)1988年7月6日转载(《联合时报》第一八五期),林同炎教授谈中西文化之异同一文,关于中庸之道的启示,可作此注。他说:“中国的‘中庸之道’外国人现在就很重视,头两句‘不偏之谓中,不易之为庸’,这和牛顿微积分里求均值的概念完全相吻合。中国人的这一哲学观点很妙,什么事都要‘适度’。我们设计桥梁,桥柱多了造价就高,但少了桥面跨度大,又要增加造价。如何既省钱又符合工程要求,就要从桥柱、桥面的关系曲线上求最佳质,要‘不偏不易’。其实,科学、人生及社会上许多事都在走‘中庸之道’”。如果将上述原理,引申到质量心理规律之中,便可得出下列看法:

1. 好的质量是适中的(因有一定幅度,用适中度表示)
2. 适中度评价取决于质量成本和满意程度

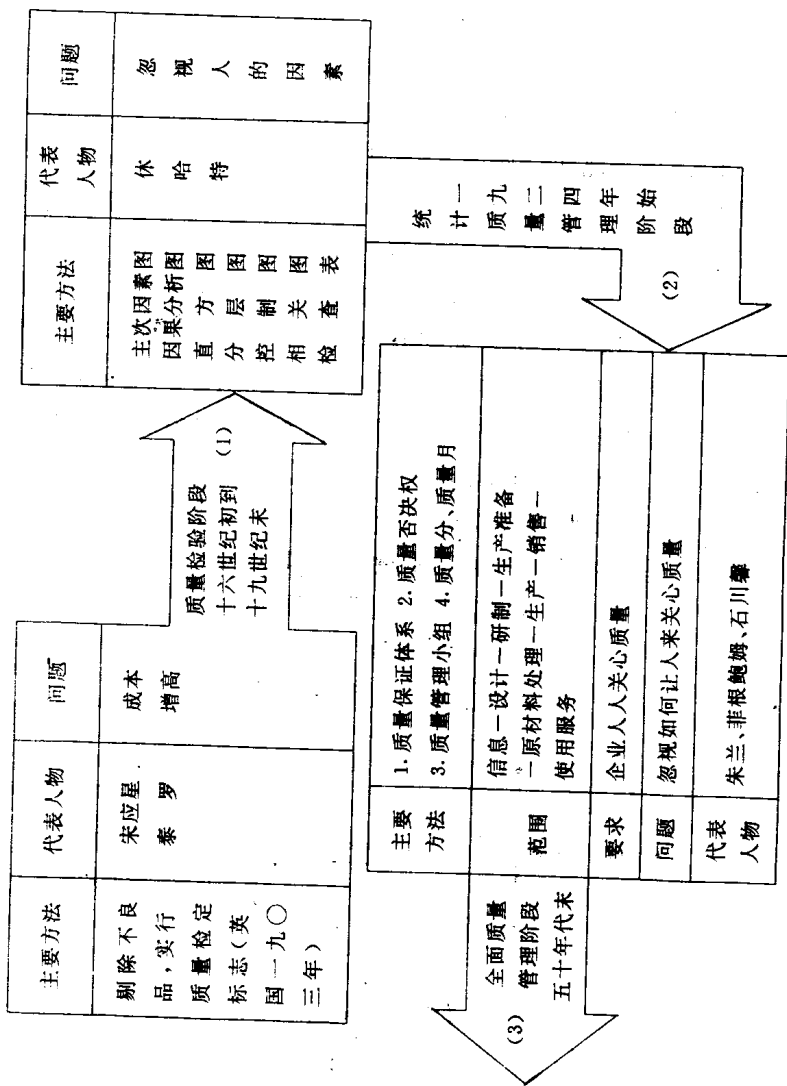
适 { 客观: 消费者满意程度
中 { 成本制约
度 { 主观: 自我满意程度

附表 1



优质三要素

附表2:(质量管理发展阶段)



第二章 质量心理剖析

第一节 认识过程质量心态

- (一)“注意”种种
 - (二)感觉与知觉
 - (三)错觉的弊与利
 - (四)思维三法
-

(一)“注意”种种

当原始人打磨石器时,“注意”这特殊的心理状态便与质量联系起来了,那些尚存的精品记下了古人聚精会神的工作状态。

《庄子·知北游》提到一位“捶钩”老人。战国时,楚国由于战争需要,战车、战马上都要用一种往带子上拴的钩子。这位锻打这种钩子的“捶钩”老人,都八十岁了,可打出来的钩子越发的精巧、漂亮、结实、耐用。一天,大司马问他有什么妙道,他说:“臣之年二十,而好捶钩,于物无视也,非钩无察也。是用之者,假不用者也。”意思是说,他从二十岁就好锻打这种带钩子,六十年来,他除了“用心”于这种带钩子以外,对别的连看都不看。他把整个注意力都用到带钩子上,所以带钩子才因质量好,出了名气。