

质量：“追求善、制止恶”

——质量大师沃森印象

◆西士瓦 / 文

编者按

本篇文章，是2019年第12期特稿文章“质量大师狩野纪昭印象”的姊妹篇，其间间隔了4个月，却恍若隔世。2019年12月，那是一个多么美好的月份，一南一东两大质量盛会举行。南边的是第三届中国质量大会，东边的是第三届世界质量论坛，群星璀璨，不乏世界级质量大师。没承想，美好的岁月，是如此的不堪一击。进入鼠年新春，我们就遭遇了新冠疫情的沉重打击，截止4月23日，已有183027人死去，病毒蔓延至200多个国家。中国是上半场，世界是下半场。而后是不可松懈的持久战——因为人类对这个病毒至今无法把握，不确定性如达摩克里斯之剑高悬于我们头顶。第2期我们重点组织了“抗疫”专题。第3期，世界最伟大的CEO杰克·韦尔奇去世，那期的特稿人物就是这位著名的高举六西格玛大旗推进变革管理的质量大师。本期我们刊登的“质量大师沃森印象”这篇文章，是记者聆听这位大师在第三届世界质量论坛演讲的感悟。沃森认为，整个世界就是一个复杂系统，生活在宏观世界、微观世界两级，就是在这两极中不断探索前行的过程，就是人类对世界的认知不断加深的过程。这篇特稿，对眼下人类如何更好抗击疫情，具有启示作用。

格 雷戈里·H·沃森 (Gregory H. Watson)，无疑是一位质量大师，且是世界级的。他曾担任美国质量学会会长、国际质量科学院院长，两次担任美国波多里奇国家质量奖的评委。他的12本专著，获得过多种奖项，被译成11种文字在全球发行。

沃森给人的深刻印象是，知识极其渊博。他是个体重超过300斤的“大块头”，常让记者联想到，这与他承载的渊博知识相符。

每次听沃森演讲，记者都有些焦

(上接p21)

届工作，加强组织建设、制度建设和党风廉政建设，提高党建工作科学化、制度化、规范化水平；落实支部工作条例，加强党员管理和党员发展，发挥党组织的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用；做好群团工作和慰问帮扶工作，营造风清气正、和谐稳定的发展局面。

落实上海市质协《章程》和上级主管部门要求，系统梳理、研究提出完善上海市质协治理体系方案。在发挥好会员代表大会、理事（常务理

事）会、监事会的决策、监督作用基础上，完善会长班子共商共建机制和秘书处负责上海市质协日常运行机制；优化办事机构设置，进一步明晰机构与部门职责；加强财务管理与内控，规范公益活动与专业服务管理；调整完善下属机构管控模式。

按照职业化、专业化方向改革薪酬与绩效考核制度，优化人力资源配置和激励、吸引人才机制。集聚国内外质量专家和人才资源，充实完善专家库，设立专家委员会，发挥专家在

质量政策与规划咨询、公益活动指导、重点业务支持等方面的作用。

进一步提升服务能级。提高公益活动与质量提升行动的覆盖面与有效性，调查评价、研究咨询专业服务进一步提质增效，牵头编制并发布若干引领性高质量团体标准，线上线下结合实现基础性与定制化、高水平质量培训业务协调、快速发展，完善知识与出版业务的经营管理机制。📌

(上海市质协秘书处)



虑。因为他总是在最短的时间里以最快速“倒出”浓缩的精华，听者必须动用全部脑细胞，全神贯注。聆听过程中，还容不得回味与消化，因为接下去密集的知识会接踵而来；也容不得自艾自怨才疏学浅，因为稍一分神，又讲到下一个环节去了……只能先录音，记重点，回去再慢慢消化。每次演讲，都是如此。

在2019年12月举行的第三届世界质量论坛暨第13届上海国际质量研讨会上，他演讲的题目是“无边界的的质量世界：全面系统整合质量”。大会规定的演讲时间是30分钟，要在这短短的半小时内讲完他的渊博知识体系，那也只有凭他连贯的思维、极速的语速了。好在他一贯如此。

由于聆听时高度专注，这短短的30分钟，仿佛只有一瞬。其间，朱兰、霍金、爱因斯坦、休哈特、帕西·布里奇曼、舒豪斯、熊彼得、费根堡姆、戴明等人物，纷纷闪过。要在现场听懂他的体系逻辑，还真是不容易。为此，本刊有整理的演讲刊在杂志上

(2019年12期)，供读者慢慢消化。这里，记者只想谈谈自己的感受。

沃森说，朱兰提出了“21世纪是质量的世纪”，霍金提出了“21世纪是复杂性的世纪”。那么未来到底会如何？沃森没有做结论，只是说朱兰是一位智者，如同中国的孔子，值得信赖。而霍金的预言也不可不信，因为发生的事实已经证实了他的预言。

沃森总是引出相反的观点让听众思考。他说爱因斯坦提出相对论后，引起了物理学思想的混乱。于是物理学家帕西·布里奇曼就写了《现代物理学的逻辑》加以澄清……如此这般，他一一引出这些人物对人类认识世界的卓越成效，以极其凝练的观点介绍他们对世界的贡献。

沃森说“知识受到测量的限制”，记者理解就是我们通常讲的“你管理不了你无法测量的东西”。但他同时强调“渊博的知识是无边界的”。这两者看似矛盾，其实不然，只要你肯去探索，不断扩大测量的边界，建立一个能够创造深刻知识的思维系统，就会不断积累新的

知识，就会对世界的认识不断深化，也是永无止境的。

沃森认为，整个世界就是一个复杂系统，生活在宏观世界、微观世界两级，就是在这两极中不断探索前行的过程，就是人类对世界的认知不断加深的过程。

他介绍这些人物对人类认识世界的卓越贡献，其实就是让我们看到人类探索世界、认识世界的演进过程中的一个个里程碑。他在介绍经济学家舒豪斯提出的“经济控制生产表现”时，引出了概率理论，指出“未来到底要怎样，取决于过去的情况”。沃森解释说“概率的世界里面不再只是测量，而是一些预测性，我们从数据中看到的一些规律，以及从这些规律中找到的一些结论”。随着人类在“宏观和微观世界两个极端之间”探索越多，掌握的知识也越多，摸到的规律也越多，对世界的认知也就越全面、越深刻，测量世界的能力也不断扩大。

那质量是什么呢？沃森明确指出：质量就是在宏观和微观世界两个极端之间探索“追求善、制止恶”而形成的知识体系。听到这里，记者心里浮现出“质量是对美好向往的管理知识”这句话来。

沃森曾在一次演讲中，介绍了戴明《新经济》这本书，里面有对“渊博知识”的专门介绍。他说这本书将渊博知识体系分为四个维度：其一是系统结构——理解进行工作及制定决策时的系统（过程管理）；其二是过程变化的统计思维；其三是知识发展——知识来自于观察、定义理论、测试及验证（测量系统）；其四是心理影响——必须理解、激发

以及协调人类行为,从而取得所需成果(合作文化)。

沃森当时提到了爱因斯坦对质量的定义:“我们如果想要什么东西,就必须了解他体系中的所有部分。”也许,这就是沃森备加推崇全面质量管理之父费根堡姆的缘故:“他提出的质量管理,就是一个包罗万象、全面的,同时也是与众不同的体系——通过有效的系统整合组织内各单位的质量管理、质量维护和质量改进工作,从而实现最经济的生产和服务,取得全面的顾客满意。”

这些知识是系统性的,加入了人的因素,它很重要是理解人的特性,管控人的变化,显然比以前的认识水平又进了一大步。

认识世界,才能改变世界。但认识世界的前提,是要保有不断探索、勇于探索的热情。因此,沃森又及时介绍了一位美国女作家玛格丽特·威格利及她写的《领导力与新科学》。这本书运用了混沌理论,她提出“我们的生命就是在这个地球上不断探索,怎样才能找到新的可能性,如何让这些可能性带来最大的益处”。

玛格丽特·威格利是当代思想家,组织管理领域的前沿大师。她提出“生命系统是开放系统,是组织生命力”“关系是决定万事万物的关键要素”“无形的力量可以穿透空间影响远处的变化”等,堪称是将硬件时代的思维,转变到了量子时代的思维,确实是一位伟大的女性。

紧接着沃森就说到提出“创造性颠覆”理论的熊彼特。沃森认为:对过去进行创造性的破坏,是创新前提,只有这样,才能拥抱未来;也只有这样,才能探索各种可能性,



以及各种可能性的组合。

质量管理与创新的关系,沃森引用的是管理大师彼得·特鲁克的话:

“创新是有目的的、有重点的,在企业的经济和社会的潜在环境中制造变革。”沃森指出,质量管理的角色,就是识别创新的重点领域,无论是渐进式的创新还是革命性的创新……

记者觉得,沃森就是一位世界级的质量导师,在浩瀚的知识海洋中点明了哪几位人物、哪几本书对我们最重要,哪些才是质量的设计思维。他之所以这样睿智、通透,与他不仅是知识大家还是实践大家有关。他曾在康柏、惠普、施乐等公司任要职,指导过40多个国家企业的经营改进。有一次记者采访他,哪壶不开提哪壶,问了他有关诺基亚陨落的问题。因为知道他是芬兰人,还是诺基亚的长期战略顾问。当时他的回答是,诺基亚不是失败了,而是遇到了困难,并坚信这个公司会有未来。果然,我们已经听到了“诺基亚重回世界第二”的好消息,现在,诺基亚已经转型为一家5G时代的通信网络基础设施公司了。

沃森对许多问题的看法,都是超前的。2008年美国发生金融危机,记者采访时请他谈谈看法。他直言不讳说,贪婪是破坏社会价值的温床,金融危机的根源是质量文化问题,金钱导向的价值观造成了种种贪婪的短期行为。而在2014年的那次采访中,他对全球经济、气候环境表示出十分的担忧:“经济不再是相互独立的,我们的全球环境是通过共享一个共同的星球连接。金融危机、气候问题,尤其是全球变暖的气候危机……解决方案是复杂的,全球需要协调一致的行动!”

现在,他的担忧,正在变成现实。一些岛屿已经沉没,一些沿海城市也有被淹没的危险。威尼斯市政厅被水淹、澳洲大火威胁到居民生存,这都是不久前发生的事。而眼下,又发生了这么大的疫情!

未来怎么办?诚如沃森所言:“解决方案是复杂的,全球需要协调一致的行动!”

让我们在“追求善、制止恶”中创新求索,用质量智慧,采取协调一致的行动! 