

企業人動腦系列
BBUSINESS 6

郭崑謨博士 策劃

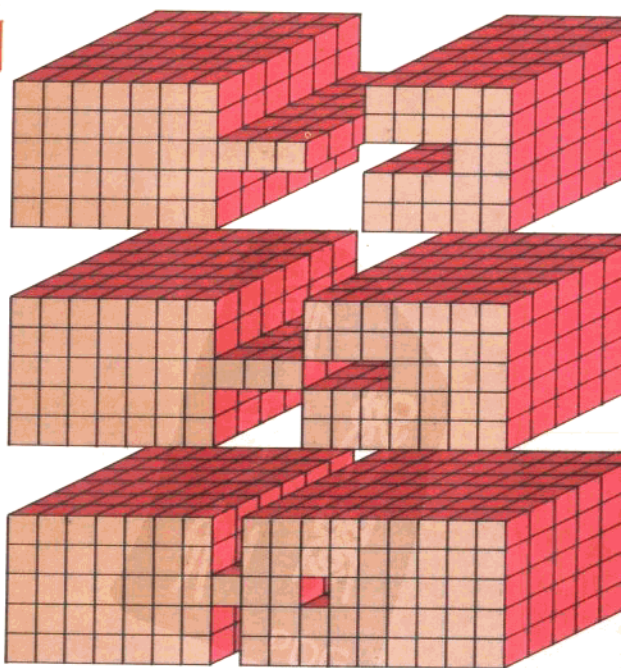


書泉出版社

大家一起來的品質管制

全面品質入門

葉德芬
編譯



出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——全面品管的基本思想與觀念

近一、二年來，主張「勢必引進全面品管」的企業，正急速成長。這對長久以來一直從事各企業「品質管制」之引進與推動業務的人士，不啻一大樂事。但不論引進的是「全面品管」，或是「品質管制」，可都絕非一件簡單容易的事。因為，單要了解何謂全面品管，以及它的本質，就不得不先從學習各種有關的基本事物著手。

譬如，就全面品管的名稱而言，就有「全公司性的品質管制」、「綜合性的品質管制」、「大家一起來的品質管制」等，最近，還有人把它稱為「日本式的品質管制」，海外則稱「CWC」(Company Wide Quality Control)。名稱之多，直教人眼花撩亂，摸不着頭緒。此外，全面品管與品質管制，以及品管圈之間，究竟有何不同？最近連建築業、服務業與批發零售業等也相繼引進全面品管。而這些行業所稱的「品質」，指的却是「工作的品質」、「服務的品質」。可見，全面品管的範疇，已是非常廣泛，無所不包。

因此，對於今後有意實施全面品管的企業而言，究竟該從何處著眼，又如何去理解它？

想必感到諸多困難與疑慮；但有一點却是無庸置疑的，那就是稍早引進並推展全面品管的先進企業，如今已頗見績效與成果。

有鑒於此，本書作者乃針對此類基本問題作詳實的解說。因為，全面品管是要全體從業人員參與的活動，不僅經營者、幹部等之領導階層，就是全體人員也都有理解之必要。所以，本書與一般品質管制說明書之著重技術講解不同；是以「何謂全面品管」，以及其基本思想與觀念為研討之中心，深入淺出為宗旨，使初學者亦能了解。

且在本書後半部，具體探討全面品管之引進與推展應秉持之態度與方法。特別是有關「從事品管」究為何物？以及該如何做，作了一番探討。不僅介紹從事現場全面品管的資料，同時，也介紹了所有部門推展品管的成果，以及討論何以有些引進這項體制，却無法獲得順利推展的原因。



全面品管入門 目次

序言

1 章 爲何提倡全面品質管制..... 1

1. 卓越的日本製品..... 2

商品「品質」與工作「品質」..... 5

品質圈的盛況..... 7

2. 全面品質管創造競爭能力..... 8

全面品質管制引進的條件..... 12

◆全面品質管標語

2 章 全面品質管的發展史..... 15

1. 品質管制的緣起..... 16

全面品管的目標與概念

• 2 •



4章

全面品質管的推進方法

把目標當作「期待水準」 45

全面品質管制提高管理水準 48

1. 全面品質管要全體員工參加來推進

52

日本式的經營特質 52

全體員工參與的經營風氣 54

融合生產與管制 56

要開發管理能力 58

作業員參加品質管制活動 59

推進質、量兩方面的改善 60

2. 所有部門共同推進全面品質管制

61

品質管制的小集團活動 62

屬於自動參加者的集團 64

以系統化來發揮綜合力量 67

品質保證系統化 68



3. 重視科學式推進的全面品質管制 70

科學式管理法的誕生 71

管理就是意思決定 72

憑經驗和第六感做意思決定的弱點 74

確立情報的母集團 76

要採取數值情報 78

資料的參考方法 79

實驗計劃法 81

4. 尊重人性的TQC（全面品質管制）..... 82

何謂人性 82

如何工作得「像個人」 84

卓別林的「摩登時代」 85

從忽視人性到理解人性 87

對虛有其表的理解之批判 87

創造性、活動性、社會性 88

值得做的工作 89



全面品質培育的經營 91

◆推進全面品質七要點

5章 推進問題解決及改善的方法……………95

1. 全面品質就是要「解決問題」……………96

利用全面品質管制解決問題的特點 97

2. 巧妙地掌握問題……………99

問題的分類 99

選擇「主題型」不如選擇「問題型」 107

要解決問題的範圍 110

掌握問題的重點 111

何謂「問題意識」 114

3. 要分析問題的現狀……………115

從「層別」各種角度分析 116

利用「巴列特圖」掌握問題的重點 118

4. 找尋原因與「要因分析」方法……………122



6章

各部門品質活動的推進方法

要因情報的收集方法與「特性要因圖」 何謂「主要因」	129
「主要因」的掌握方法	131
5. 解決問題要讓管制圈轉動	133
解決問題之七步驟	135
◆解決職場問題失敗十誡	
1. 負責人的熱誠決定全面品質管制的引進	141
確立引進之動機	145
2. 從何處引進、如何引進	145
製造部門管理水準的提昇	147
3. 各部門引進品質管制的重點	150
利用「方針管理」使步調一致	151
4. 開發、技術部門的品質管制	152
開發、技術部門推進品質管制的要點	153



7章

品管圈的做法、培育法

5. 營業部門的品質管制	155
營業部門推進品質管制的重點	156
6. 事務部門的品質管制	159
事務部門品質管制的推進要點	160
7. 利用「方針管理」發揮各部門的綜合力量	163
推進方針管理應注意事項	166
1. 全面品質管制與品管圈的關係	170
如何理解品管圈	171
品管圈的條件	172
2. 高明的品管圈之建立方法	174
如何高明的引進圈	176
圈教育的推進方法	179
實施解決問題的訓練	181
3. 如何讓品管圈興旺起來	183



8章

廣及所有企業的全面品質管活動

1. 中小企業與全面品質管制

中小企業全面品質管制成功的條件 197

特別需要注意的四點 198

2. 關於承包公司、衛星工廠的全面品質管制

和母企業成為一體的全面品質管制 201

要推進屬於獨立自主的全面品質管制 205

3. 建設業的全面品質管制

全面品質在建設業的困難點 210

建設業全面品質管成功的要件 211

團是「可孕育」的 184

旺盛的團活動 185

使活動更旺盛的方法 186

拓展團活動的幅度 188

◆將品質團由工作職場驅走之十大弊端



4. 批發、零售、服務業的全面品質管制……………214

何謂服務品質 214

批發、零售、服務業全面品質成功的要件 216

1章

爲何提倡全面品質管制



1 卓越的日本製品

最近，不僅專業性書籍雜誌，紛紛刊載有關企業之經營理念、技術精進的問題；就連一般性的新聞、電視，也都競相報導，並實地採訪，企業推動「品質圈」以及「全面品質」的成功實例。而前來日本做觀摩考察的團體或個人研習者，無一不是針對全面品質、品質圈來鑽研。是什麼因素造成這樣熱門的品質風潮呢？從下面的故事，諸位或可窺其端倪！

一九八〇年三月，美日雙方代表在華盛頓某飯店，召開貿易協商會議。積極就美日貿易中，一項屢生摩擦的「半導體戰爭」問題，謀求合理的解決對策。席間，舉世聞名的電子計測器廠商修列特·派克德公司，發表了一篇震驚全球的報告。

主題是有關LSI（大型積體電路）美日商品品質的比較。調查根據美日各三家公司提供的製品，共計三十萬個，就其交貨時的不良率以及使用時發生的故障率（自商品推出市場後，使用一千小時內所發生的不良率為標準），作成如下的統計：

日本

交貨時不良率

實際使用時不良率

美國		A社	B社	C社	D社	E社	F社
		○・○○%	○・○○%	○・○○%	○・一九%	○・一一%	○・一九%
		○・〇一%	○・〇一九%	○・〇一二%	○・〇九〇%	○・〇五九%	○・二六七%

就LSI而言，品質好壞是左右商品生命的關鍵。今天使用日、美兩國製品的美國客戶，對於日製LSI產品之精良，能如此坦誠而公允地公開發表，實屬難得之創舉！

過去的日本產品曾被批評為「便宜無好貨」。如今，不論品質、成本，以及生產力方面，都能凌駕歐美很多。而最大的長處還在於產品優秀、價格却低廉。因此，出口貿易的成長已穩若磐石。早年，日本雖擅長製造中級工業，但有關時代尖端的高科技製品，却不能有所突破；如今，不僅LSI、就是電腦業方面，也已成為美國的強勁對手。

從此，「何以日本製品的品質能如此卓越？」、「日本企業生產力提升的原因何在？」、乃至於「造成日本經濟強國的關鍵在那裡？」的徵詢之聲，源源不斷。造成日本製品如此具有震撼