

自主管理活動實踐手冊

中國生產力中心

自主管理活動實踐手冊

中國生產力中心

版權所有
翻印必究

中華民國六十九年三月初版

自主管理活動實踐手冊

定價每冊80元

取材：日本名古屋製鐵所

翻譯：陳 文 化

發行：王 士 杰

出版：中國生產力中心

郵政劃撥 12734

「自主管理活動」一詞，我國內企業界尚未熟悉，更未能普遍推行，隣國日本對企業從業人員，施以是項講習，極具成效，中國鋼鐵公司趙耀東董事長遠矚在先，首倡在該公司內推動「自主管理活動」講座，所得效果，尤獲佳評。

本中心有鑒于此，乃徵得中國鋼鐵公司同意將該手冊付梓出版，廣介於各中小企業人員，俾對中小企業之發展有更多助益，本手冊取材自日本名古屋製鐵所之教材，並由本中心正工程師陳文化先生翻譯，謹贅數語向中國鋼鐵公司及譯者致謝。

中國生產力中心

總 經 理

王 士 杰

中華民國六十九年三月

目 錄

第一章 自主管理活動的基本

1. 何謂自主管理活動.....	1
(1) 自主管理活動就是.....	1
(2) 工作中的自主管理活動.....	2
2. 自主管理活動在企業界之發展經過	
《特地為有興趣的人而寫》.....	7
(1) 自主管理活動的歷史.....	7
(2) ZD 運動與品管圈活動.....	10
(3) 自主管理活動在日本的發展.....	10
3. 今後之自主管理活動.....	12

第二章 本所之自主管理活動

1. 自主管理活動的進行情況.....	19
(1) 導入初期的 ZD 運動.....	19
(2) 從無缺點邁入創新.....	20
(3) 因應需要的 ZD 運動.....	21
2. 本所自主管理活動應走之方向.....	22
(1) 自主管理活動的活潑狀態是.....	23
(2) 在業務中生根的自主管理活動.....	23

第三章 自主管理活動的進行方法

(1) 基本的步驟.....	27
(2) 基本步驟的留意事項.....	28
1. 主題的選定.....	29
(1) 主題的範圍.....	29
(2) 主題的選取方法.....	31
(3) 選定主題時應注意的點.....	32

2. 小組的組成.....	33
2-1 小組的組成.....	33
(1) 依據活動主題組成適切的小組.....	33
(2) 小組的大小.....	34
(3) 小組長的選出.....	35
2-2 組員的責任.....	35
(1) 小組長的責任.....	35
(2) 組員的責任.....	36
(3) 主管與幕僚的活用.....	36
2-3 小組會議的召開.....	37
(1) 會議的準備.....	37
(2) 會議的進行.....	39
(3) 會議的總結.....	41
(4) 要有效進行會議應注意的事項.....	41
2-4 小組活動的計劃性推進.....	42
(1) 計劃書的目的.....	43
(2) 計劃書的內容.....	43
3. 登記.....	43
(1) 暫時登記.....	44
(2) 正式登記.....	44
(3) 登記的順序.....	44
(4) 登記時的注意事項.....	44
4. 現狀的分析.....	45
(1) 要因的摘出.....	45
(2) 重要要因的選別.....	45
(3) 主要因的追求.....	45
5. 目標的設定.....	47
(1) 基準數據的選擇.....	47
(2) 目標值的設定.....	47

(3)設定目標值需留意的點·····	48
(4)目標的達成期限·····	49
6.對策的檢討·····	50
(1)改善案的提出·····	50
(2)對策的具體化·····	51
7.對策的實施·····	52
8.效果的確認·····	53
(1)效果的確認時間·····	53
(2)效果的種類·····	54
(3)效果的整理·····	55
9.對策的標準化·····	55
(1)調查資料的整理·····	56
(2)標準的設定與修定·····	56
(3)作成容易遵守的標準·····	56
(4)標準化的徹底推行·····	57
10.活動結果的報告·····	57
(1)活動結果的整理·····	57
(2)體驗發表·····	59
11.獎賞與表彰制度·····	66
(1)小組完結時的獎賞·····	67
(2)評價的基準·····	68
(3)優秀作業表彰·····	71
(4)自主管理活動貢獻表彰·····	71
(5)計劃成果獎賞·····	72
(6)發明改善表彰·····	72
(7)發表會與大會體系·····	74
12.自主管理活動之推進體制·····	75
(1)推進組織·····	75
(2)活動體系·····	76

1. 何謂自主管理活動

(1) 自主管理活動就是

談到自主管理活動，也許會被認為要做非常困難與高深的事情。事實上並非什麼很困難的事情。在我們身邊就有很多可以稱得上是自主管理活動的實例。

例如有這麼一個例子。那就是本所製鋼工場 A 先生的例子。A 先生的家人包括太太、中學 2 年級及小學 5 年級的 2 個小孩，一共 4 人，是個很和氣的家庭。

然而，最近因為物價上漲的關係，每月的家計漸漸地變得困難起來。太太雖作了種種努力，總算勉強把家計控制在預算範圍內，除此之外，就無能為力了。有一天，晚飯後大家聚在一起討論。



母：最近米與青菜都漲了價，瓦斯、自來水也要從下月開始漲價，真是沒辦法！三餐也實在無法節省，當家的，有沒有什麼好方法？

長男：我們的通學公車費也提高了，每月的零用錢希望能增加一點。

父：我們公司的交際費也好像越來越高，同樣的情形嘛！

母：那麼非得減少每月儲蓄的錢不可啦！

父：啊！等一下，減少儲蓄雖最簡單，不過我們也希望盡早集足建房子的資金啊，大家想想看有什麼節省的方法沒有？

於是電視也不看，全家研究挽救家計的方法。然而，困難的問題是到今天為止，為什麼目的用了多少錢却完全不知道。因之無法想出好的方法來，於是決定先作一個月的調查，看看全家每一個人用錢的目的。



過了一個 month，每一個人提出調查的結果，此時意外地發現到浪費的地方很多。

商討的結果，首先決定「今後 3 個月每月的儲蓄金不減少」，大家互相約定盡量減少浪費的地方。

例如：

- 洗澡時按決定的時間輪番入浴，節省瓦斯費。
- A 先生的酒也少喝一點。
- 孩子們也使用廣告紙的背面作計算紙，等等。

大家想了對策，同時決定每十天全家討論一次。

結果並未遇到太大的困難，就實現了「每月儲蓄金不減少」的目標。還有，由於全家的同心協力，到今天為止，猶是個其樂融融的家庭。

(2) 工作中的自主管理活動

在前項，爲了使大家容易瞭解自主管理活動起見，舉了日常生活的實例加以說明。以下擬舉出一個在公司中進行自主管理活動的實例。

例 1：這是在本所電話總機室實際發生過的例子。

在這個總機室裡共有 14 位電話小姐，她們也想試一下自主管理活動，於是大家一起商討。

「想不想試一下什麼我們可以做的事情？」

「贊成！！說是共通的事情，那麼是工作上的事情啦！！」

「調查一下有什麼可以試的？」

這樣商討的結果，決定要先調查一下。結果發現了一個手邊的問題。

名古屋製鐵所的電話費每月約需 800 萬日圓，由這裡那些小姐們的腦子閃出一個念頭「假使能減低一半的話！」。

於是，她們自己着手作出了「打電話請 3 分鐘說完」的宣傳標語，張貼在製鐵所內各課、各工場的牆上，呼籲大家支持。

結果雖比以前稍稍低了一點，但距離目標仍然遠得很。

大家再次商討「爲何不能達成目標呢？」

商討結果，決定對名古屋製鐵所內，所有長途電話的通話時間調查一下看看。因爲她們是總機小姐，所以很容易進行，調查得知「不能在 3 分鐘內說完話都是一些特定的人」。

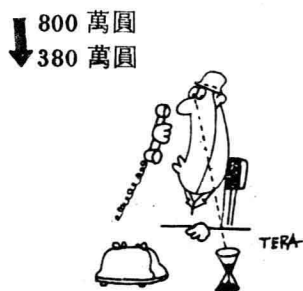
「沒有什麼好方法嗎？」「啊，有了！」有一位小姐手重重地拍了一聲想出了妙法。



那是“3分鐘定時計”，是由廚房裡煮蛋用的定時計想出來的。
於是火速購入了一百個3分鐘定時計送給那些問題人物放在桌子
上作為禮物。

接著展開“打電話3分鐘以內運動”的宣傳活動。那些得到定時計禮物的人，雖然搖頭苦笑，但認為到底是一種好事，故都表支持。

其結果變成怎麼樣呢？啊，第二個月的電話費下降到只比380萬日圓稍多一點。大家都嚇了一跳，尤其是那14位電話小姐。



「有志者事竟成！」「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮！」對那些小姐們而言真是大喜過望，湧出了自信。

透過自主管理活動，那些小姐們在公司的工作上獲得過去從未有過的滿足感。

例2：下一個例子是電腦室打卡工作上的實例。

這家公司是電腦的專門公司，單單打卡員就有30位，從事輸入電腦用卡片的打卡工作。每天工作完了以後，處理過的卡片的查核表即由電腦輕輕彈出。

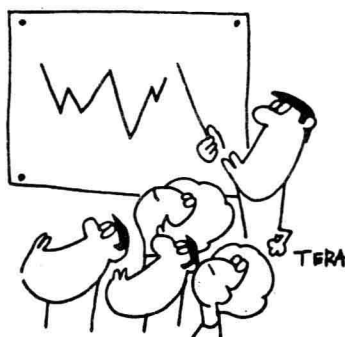
由資料知道，平均一天約有10%打錯，要改正這些錯誤，每天要有5~6個人加班，否則會構成第二天工作的障礙。

然而遇到休息的前一天，誰都不願意加班，因而非常困擾，這是實情。於是這個工作部門也選取了「打卡錯誤之防止」為主題，從事

自主管理活動，全體思考看有沒有減少錯誤的方法。首先，將 30 名分爲 5 組，每組各設一位分組長（Sub-leader）。各組檢討具體對策，其內容提出分組長會議綜合整理。

結果，要把錯誤一下子降爲“0”恐有困難，故決定以「3個月內錯誤減少一半」爲目標，並決定對策與下列活動項目：

- ① 每組把每天錯誤的件數記錄成表，並一併表示出個人的錯誤。
- ② 確知了錯誤容易集中發生於特定的卡片、特定的地方，故請此卡片的委託人變更打卡項目的配列。
- ③ 每天工作開始前，各組舉行會議，檢討前一天的錯誤。



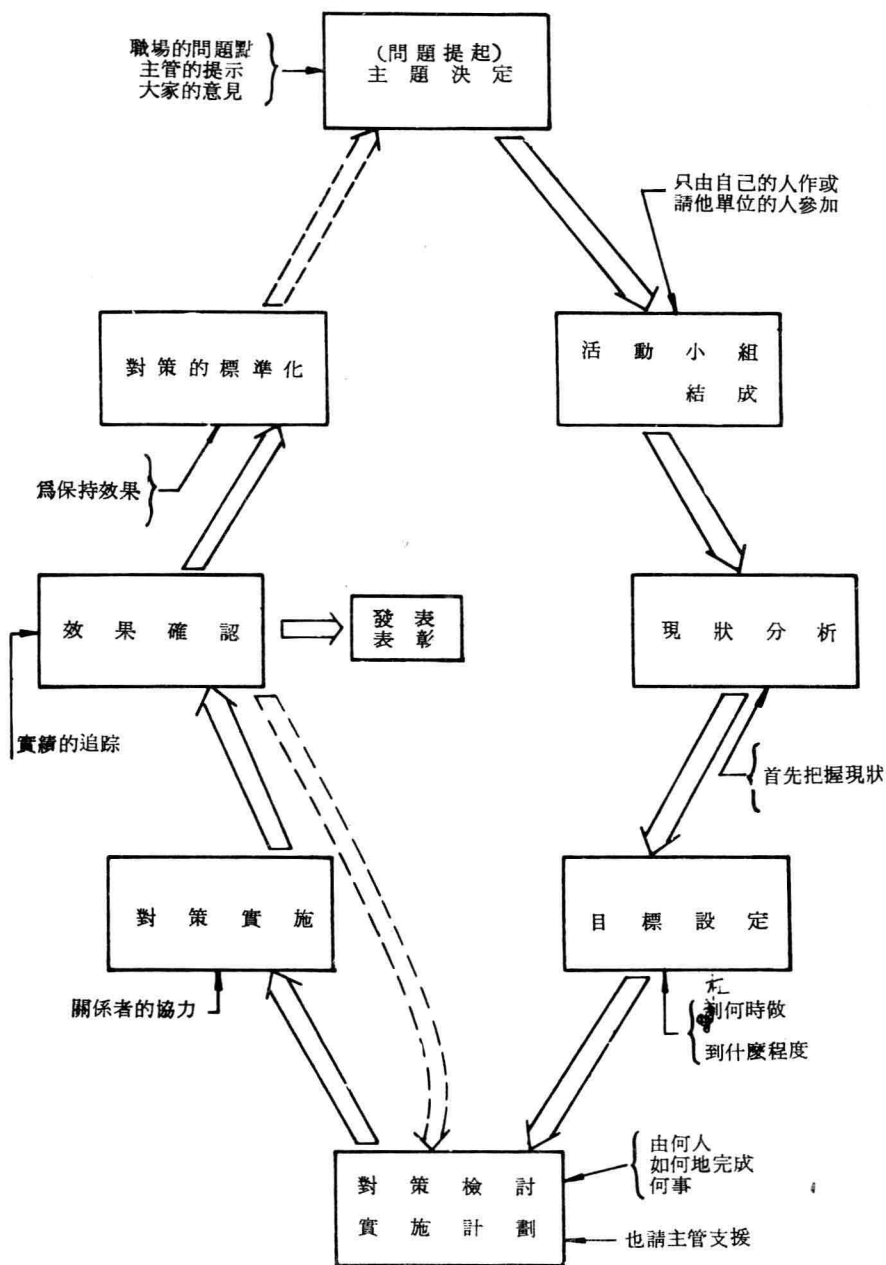
如此的活動，確實產生了結果。其後 3 個月平均打卡錯誤降到原來的 $\frac{1}{3}$ 。當然，大家加班的需要也減少了。

像這樣透過自主管理活動，可使小組全體朝向共同目標努力，還能促進互助合作，促成相互商量解決問題的氣氛，也使團隊工作得以進行。另外，由於研討對策方法，彼此磨練也增進了對電腦知識的理解。

總之，不論怎麼說，最大的成果是小組全體保有了「有志竟成」的自信與自負，且燃起了選取另一個主題從事活動的意念。

從這些具體的例子裡，我們可以知道，自主管理活動就是：

- 保有相同目的人們，組成小組。



- 自動自發地找出問題。
- 設定目標。
- 為解決這些問題而努力。

這樣的自主管理活動是照上圖的步驟來進行的。

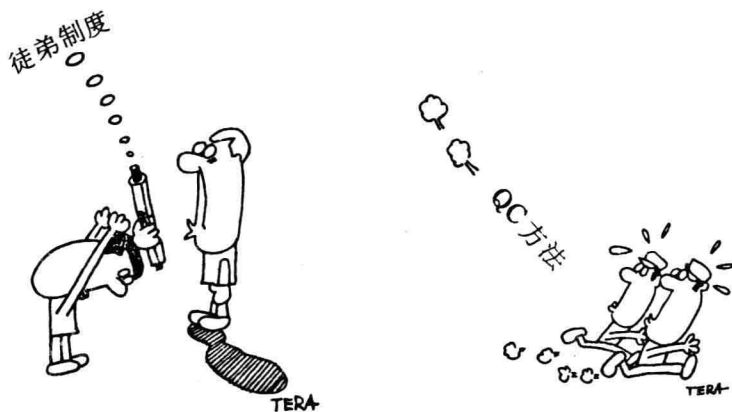
2. 自主管理活動在企業界之發展經過

《特地為有興趣的人而寫》

(1) 自主管理活動的歷史

產業革命以後，過去的徒弟式的、習慣的生產管理方法，一變而為以分業進行的組織性生產。

到了 19 世紀後半期，由美國泰勒先生所創導的科學管理學，以及品質管制方法被引入生產管理裡。在這個時代，工作是以分工，專門化，標準化來進行的，且要遵照事先由幕僚人員訂好作業標準，與事先分配好的工作來進行。



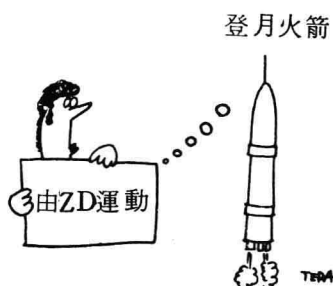
其後因 1925 ~ 30 年所做的「赫桑實驗」使人認識到作業者之感情與團體活動的重要性，奠定了自主管理的基礎。

第二次世界大戰以後，普及了應用電子計算機之新的管理方法。

另一方面以有名的麥葛瑞哥教授 (Douglas McGregor) 的「Y理論」**、霍茲伯格 (Frederick Herzberg) 的「激勵理論」*** 為基礎，建立了研究人類本性的行為科學。從而產生了ZD運動。

1962年美國馬丁公司之奧特蘭工廠，爲了要縮短2個星期交給美國陸軍地對地飛彈起見，必須在生產過程的每一階段不發生缺陷，亦即要生產有關全體人員絕對不發生錯誤或疏忽 (Miss)。因此強調每一個人之工作的重要性，要求每一人注意自己工作的每一細節。結果如期完成無缺陷的成品。由此產生這種認識：「人類原本 (本性) 就有完全做好工作的慾望，如充份理解其工作的重要性再行動的話，就可做出完全的工作。」於是誕生了「ZD (Zero Defects) 運動」 (無缺陷運動)。

後來，美國的很多企業以不同的名稱推行此一運動。日本則在其後3年的1965年，由日本電氣 (NEC) 帶頭發動ZD運動。跟着很快地普及到很多企業。新日鐵的很多製鐵所則於1966年開始推動，本所也於1967年11月開始發動。



另一方面，世界大戰後，爲製品品質保證而發達起來的品質管制也非常普遍地被推行着。特別是在日本，以1962年發行「現場與QC」爲契機，組成自主的品質管制學習小組，誕生了「品管圈」 (QC Circle)。這活動也急速地普及到很多企業。

日本電氣公社的品管圈是在1962年5月最先向「品管圈本部」

登記的。「ZD運動」與「品管圈活動」，可以說成了日本自主管理活動發達的兩根支柱。

* 赫桑實驗 (Hawthorne Experiment)

這是在西方電氣公司 (Western Electric Co.,) 之赫桑工廠 (Hawthorne Plant) 所舉行之「照明對作業員之影響的研究」，實驗結果發現了比科學方法決定最適照明，對作業效率產生更大支配力的因素。其重要結論如下：

- 支配生產效率的最大因素是人類的情緒。
- 疲勞與單調感大都是心中不滿引起的結果。
- 不滿是內心深處不安的標記，自己感覺到自己在團體內，社會地位低微時，最為強烈。
- 讓一群人一起工作一段時間，會形成一種非正式的團體。

** 麥葛瑞哥的「Y理論」

Douglas McGregor 所說的Y理論，認為人類具有下列特質：

- 一般人並非生來就討厭工作的。
- 即使沒有外來之強制與處罰的威脅，自己會朝向自己所定的目標努力工作。
- 負責的能力與創新的能力都是人類固有的本性。
- 如能滿足自我的慾望與自己實現的慾望，這兩種最大報酬的話，人類就會為企業目標的達成而獻身努力。

與Y理論對立的X理論，是以人類不可信任為基礎的傳統經營觀念。

*** 激勵理論

這是美國 Western 大學之 Frederick Herzberg 教授的理論，其要點如下：

- 影響人類行為或行動的因素有維繫因素 (Maintenance Factors) 與激勵因素 (Motivative Factors) 兩者。
- 維繫因素包括薪水、督導、地位、個人生活、安全、工作環境政策及行政、與人際關係等項目此種種因素，雖無激勵人的作用，却能預防不滿。(註：此處原著與美國資料有相當大之距離，譯

者根據美國資料，加以改寫。）

●激勵因素則為對自己工作感覺滿足與感激的因素。包括以下四項

- ①由工作之完成與達成所獲得之自覺。
- ②由工作之達成與努力所獲得的正確評價。
- ③對工作所保有之積極責任感與使命感。
- ④透過工作，人類與社會均可成長的意識。

(2) ZD運動與品管圈活動

日本的自主管理活動，從歷史的觀點看，可以分為 ZD 運動與 QCC 活動。兩者都以產品高級化、可靠度的提高、交期的嚴守、成本的降低為目的，而展開活動的。然而在進行方法方面却有所不同，在 ZD 運動，首先激起「推行的慾望」，進而磨練「推行的能力」，最後由其自行研究「進行的方法」。在 QCC 方面則首先教與「推行的方法」，從而訓練與磨練「推行的能力」，最後激起「推行的慾望」。

但兩者真正的目的都是朝向自己決定的目標，用自己想出來的方法來進行活動。由發揮個人能力的喜悅及目標達成的滿足感，產生對工作的興趣，企業則由此活動獲得經濟效果。

〔註 1〕：各企業推行的目標管理是以管理者，幕僚人員為對象，找出能極積提高企業經濟效益，如產量、品質、成本、繳期等為目標項目，將目標分為幾個 Step，對每一 Step 的進行狀況加以查對（Check）。這在個人的業務管理上廣被使用。實施目標管理使用的手段，在推行“ZD 運動”，“QCC 活動”時也一樣可以使用。

〔註 2〕：在設備管理上所做的 PM（預防保養）工作，是以設備故障為主題而行的 ZD 運動，故可認為是 ZD 運動的一部份。

(3) 自主管理活動在日本的發展

“ZD 運動”在美國本家是以防衛產業、宇宙產業為主體實施的。這些產業所生產的飛彈與火箭，在人命的尊重與國家的威信上都極為重要，故不容許在產品品質有任何缺陷。因此在美國的「ZD 運動