



现代企业管理系列丛书

XIANDAI ZHILIANG GUANLI QUAN

# 现代质量管理圈

■ 【台】林正修 著

好的质量  
就是符合客户需要  
所制造出来的产品与服务  
质量管理的实施  
除为工作带来便利与成功  
同时也是为制造出符合顾客  
需要的产品而实行的一种政策



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



现代企业管理系列丛书

XIANDAI ZHILIANG GUANLI QUAN

# 现代质量管理圈

■ 【台】林正修 著

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

著作权合同登记号：图字：01-2003-7243号

**图书在版编目 (CIP) 数据**

现代质量管理圈 / 林正修著. —北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7-80162-849-7

I. 现… II. 林… III. 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 007582 号

出版发行：**经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编：100038

印刷：北京求实印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：顾 佳

技术编辑：晓 成

责任校对：静 心

880mm×1230mm/32

7 印张

101 千字

2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：18.00 元

书号：ISBN 7-80162-849-7/F·765

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部  
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号  
电话：(010) 68022974 邮编：100836

## 作者序

QC 或 TQC 这个专有名词，在信息发达的今天，很多人知道这个名词的定义，但遗憾的是，大家并没有对“质量管理、控制”下功夫去研究，也许还有人将“QC”适用对象，锁定在工厂，殊不知，服务业、零售业在 GDP 中所占比重已凌驾于第一、第二产业之上，TQC 在各行各业的应用，应是符合潮流，且为必须的。

企业成功与否，跟员工的经营理念息息相关，在经济普遍不景气的今天，大部分的员工均希望公司业务发展能蒸蒸日上，员工也会因为公司业绩进步而沾沾自喜；身为投资者、股东更乐意看到公司在竞争环境中能转危为安，或业绩平稳上升，公司蓬勃发展，继续扩点、扩店，带来员工更多升迁机会。以上所谈到大家“期待进步、成功”的心理，在目前受到经济不景气的洗礼，雇主与员工之间已形成共识，有了共识后，下一步要怎么办，如何突破目前的困境？笔者认为，若在此时利用“TQC”

现代

# 质量

管理圈

的理念及做法，加强宣传与引导，让每一位员工发挥个人的潜能，是一个很好的时机；若能利用 PD-CA (Plan, Do, Check, Action) 配合各公司内部各项资料加以融合后，提出改善做法，如此要让一个公司由劣势转为优势并不困难。笔者服务于服务业已达十七年，深深体会台湾地区中小企业比海外企业难得多，在 1987 年以后，台湾地区经济环境发生了巨大变化，也影响了个人工作观。需要利用此时机，再一次调整公司的运作理念，贯彻 TQC 的做法，提升团队的工作标准及士气，相信“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”。笔者期许各公司内部的干部能带头虚心反省，按书中所提示的做法慢慢推动；若能将公司内部员工的人生及工作理念，带领到——思考×能力×热诚的境界，则这是员工的福气，也是公司的福气。

# 目 录

作者序 / 1

## 第一章 何谓质量 / 1

1. 质量是由顾客决定的 / 3
2. 所谓好质量的认知 / 4
3. 推展质量的观念 / 5
4. 质量是在工作中制造出来的 / 7
5. 注意质量可降低成本 / 9
6. 以 QC 的精神来发现、解决问题 / 10
7. 机能质量与精神质量 / 12
8. 工作本质的想法 / 13
9. 质量的保证是 QC 的目的 / 15

## 第二章 管理是什么 / 17

1. 从不稳定的质量着手 / 19
2. 重视不稳定质量比平均值重要 / 20
3. 以减少不稳定质量和管理目标 / 22

# 质量

4. 追查不稳定质量的祸首 / 23
5. 也要注意分析为何产品异常良好的原因 / 25
6. 利用数据化帮助工作 / 26
7. 积极地获取资料 / 28
8. 工作的基本规则——标准化 / 30
9. 实施 PDCA 管理的循环 / 31
10. 统计的思考方式 / 33

## 第三章 如何制定质量管理的方针 / 35

1. 建立“下一棒接手工作的人就是顾客”的想法 / 37
2. 利用原因与结果做全面性的判断 / 39
3. 具备强烈的问题意识 / 40
4. 善用周围的资料情报做重点取向 / 42
5. 以 QC 循环渐进的阶段方式进行改善 / 44
6. 摒除先入为主的观念 / 47
7. 站在顾客立场销售的思考方式 / 48

## 第四章 日常的工作与 QC 的密切关系 / 51

1. 计划占了工作的八成 / 53
2. 把工作视野拓展至整个公司 / 55
3. 谨慎地做好工作是最基本的态度 / 57

4. 深入工作本质去了解、充实 / 58
5. 工作与 QC 圈的平衡运作 / 60
6. 勇敢诚实地报告疏忽、面对失败 / 61
7. 善用会议上的活宝——图表 / 63
8. 提高服务的质量 / 64

## 第五章 如何运作 QC 圈 / 67

1. QC 圈的编制流程 / 69
2. 小组活动步骤之一：发现问题 / 72
3. 小组活动步骤之二：设定目标 / 74
4. 小组活动步骤之三：检查对策 / 76
5. 小组活动步骤之四：聚会的方法 / 78

## 第六章 质量管理圈重要的成功因素 / 89

1. 深入核心，确切了解质量管理小组的意义 / 91
2. 激发自信心来挑选主题、解决问题 / 92
3. 循序渐进地处理问题 / 95
4. 惯用质量管理手法 / 97
5. 把质量管理发表会当做是学习的场所 / 99
6. 以团体合作来工作 / 100

## 第七章 对质量管理圈所要有的质量管理感觉方法 / 107



现代

# 质量

管理圈

1. QC 对自身也有所用 / 109
2. 重新以不同的心态来看理所当然的事 / 111
3. 以更进一步的研究精神来追踪事由 / 113
4. 收集正确的资料 / 115
5. 养成随时做笔记的习惯 / 116
6. 多与外界交流信息 / 118

## 第八章 质量管理小组与职别制度 / 121

1. 职别制度是质量管理小组的家长会 / 123
2. 与上司一同面对现实问题 / 124
3. 全体成员需要有提高自己专业水准的共识 / 126
4. 详细理解上司的决策方针 / 128
5. 邀请上司来当质量管理课程的讲师 / 130
6. 训练自己成为一个闻一知十的下属 / 132
7. 上司要担负起和其他部门交流的渠道 / 134
8. 请上司时常到现场聆听 / 135

## 第九章 TQC 的目的 / 139

1. 以 TQC 提高工作的质量 / 141
2. 发挥团队精神与全体参与来汇聚力量 / 142

目 录

3. 彻底了解管理方针 / 144
4. 以 QC 平衡质量成本、交货期 / 145
5. 不要忽略过程的重要性 / 147
6. 从统计学质量管理到全面质量管理 / 148
7. 将经营层与作业层紧密结合起来 / 150
8. 联系其他部门 / 151
9. 播下公司经营理念植入每个员工  
心田 / 153
10. 始于教育、终于教育 / 154

**第十章 TQC 与 QC 圈 / 157**

1. QC 圈为 TQC 里的一个环节 / 159
2. 将 QC 推展至每一个部门每一个角落 / 160
3. 共同参与工作而有归属感 / 162
4. 以科学的方法来管理 / 164
5. 向优点学习 / 166
6. 将员工的潜能激发出来 / 168
7. 向相关合作者加强灌输 QC 观念 / 170
8. 善用中小企业的特质 / 172
9. 服务业的 TQC / 174

**第十一章 导入 TQC 时的心理准备 / 177**

1. 以满怀热忱、信心地去接受 TQC / 179

现代

# 质量

管理圈

2. 提高自主性的行动 / 180
3. 热心诚意比什么都重要 / 182
4. 有志者事竟成 / 183
5. 牢记言出必行 / 185
6. 注意身心健康 / 187
7. 协调相处、搞好人际关系 / 189
8. 工作现场上的团队精神最为重要 / 190
9. 不耻下问 / 192

## 第十二章 推行 TQC 时的心理准备 / 195

1. 努力去做的 QC 心态 / 197
2. 摒除形而外的形式 / 198
3. 三个臭皮匠胜过一个诸葛亮 / 200
4. 培养独立自主的思考习惯 / 201
5. 把握时间 / 203
6. 偶尔接受上司的怂恿也无妨 / 204
7. 不屈不挠、坚忍不拔 / 206
8. 贯彻联络与报告 / 207
9. 让朝会、夕会更活泼生动化 / 209
10. 同舟共济、团结一致 / 210

# 第一章

---

## 何谓质量



# 1. 质量是由顾客决定的

在这倒数的 20 世纪末，即将迈入 21 世纪的我们不难发现，现在我们已经是由“消费者做主的时代”，来带领各个行业、企业如何营运生存下去的准则或方针。以往我们总认为所谓最好的质量就是顾客所急需所求的。但事实上并非如此。比如，美国车车内空间宽敞舒适、加速快，众所皆知；但是美国车到了日本就尝到了滑铁卢的滋味，因为日本空间有限，根本容不下大体积的美国车；而且日后美国不景气，于是原先购买美国车的车主在换新车时，也都纷纷改换比较省油、车价亦比较便宜的日本车。美国车因此在美国本土被造价比较便宜的日本车打得全无招架之力。

由这个例子我们可以很明显地知道，产品一旦从制造商生产、包装最后到消费者的手中，无论他

现代

# 质量

管理圈

们标榜的是多么豪华的配备、性能是多么的卓越、包装是多么的精美，但是，若让精明的消费者发现这根本不符合他们所需，最后，还是惨遭淘汰一途。

故站在制造商的立场所必须要有的观念即是：用“最适质量”取代“最佳质量”；而“最适质量”即是让顾客感到“最满意的质量”。

## 2. 所谓好质量的认知

好的质量就是符合客户需要所制造出来的产品与服务，质量管理的实施除为这项工作带来便利与成功，同时也是为制造出符合顾客需要的产品标准而施行的一种政策。

以冰箱为例：

- 冰箱的冷藏、冷冻温度是否足够。
- 寿命长。
- 电量消耗小，等等。

另外附加价值，以运输的服务质量来看。

- 送货是按照约定的时间到达。
- 运货便宜。
- 不伤货品等都是具有决定性的因素。

因此，所谓产品服务质量的<sub>好坏</sub>，是以是否具有顾客（利用者、接受者、买主）所期待的“机能”而定的。所以，提供符合顾客要求的商品，于售卖时便可利用此“机能”作产品推销的手段。

但是，有再好的质量却无法降低商品成本，以致无法降低售价，也是徒然的。对顾客而言，价钱无疑是重要的，优良的质量是要兼具符合顾客需求的“机能”，然后依此“机能”所产生的附加价值，也就是产品与服务。

### 3. 推展质量的观念

质量管理这个名词原本是制造业作为提高产品



现代

# 质量

管理圈

质量的手段，由英文 QC（Quality Control）直译过来的。但随着服务业及公共事业的广泛利用，质量的观念也渐渐被推展开来，于是乎办公场所也好、人与人之间的关系也好，甚至个人工作也都有了质量的概念。相对地，各个劳动环境、制度习惯、风气的不同，也造成了质量的差异，而随着这种差异所产生的产品和服务的质量差异，也间接地影响企业间的形象差异。

因此，质量管理一词在质量观念的扩散下有了新的意义。过去由工厂特定的技术管理员所主宰的 QC，必须召在前头冠上一个 T 字（Total）即为所谓的 TQC（全面质量管理）。现在一般服务业所提倡的“全员参加提高工作质量的运动”定义就可视为 TQC 的广义，也就是说将过去以“物”为对象的思考方式扩张到以“人”为对象，帮助从业人员成长，进而惠及到商品上。

总之，所谓的 TQC 基本上虽是由经营者的需要而产生，但最主要也是要让从业人员意识到所谓的问题，是与自己的工作成长有密切关联，而不是一种那是“别人的事”的工作心态、教育方式，这一点说明精神质量（工作人员的素质）对经营有重大影响，如以百货公司服务人员或保险业直接面对