真正解决企业管理实际问题

QCC品管圈操作实务与案例

伍勇军 伍宇 著

QCC PIN GUAN QUAN
CAO ZUO SHI WU YU AN LI

广东省出版集团
广东经济出版社

真正解决企业管理实际问题

QCC品管圈操作实务与案例

伍勇军 伍宇 著

QCC PIN GUAN QUAN
CAO ZUO SHI WU YU AN LI

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目（CIP）数据

QCC品管圈操作实务与案例/伍勇军，伍宇著. —广州：广东经济出版社，2004.10

ISBN 7-80677-818-7

Ⅰ.Q… Ⅱ.①伍… ②伍… Ⅲ.质量管理 Ⅳ.F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第086794号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号5楼）
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司（南海区狮山科技工业园A区）
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	23 2插页
字数	424 000字
版次	2004年10月第1版
印次	2004年10月第1次
印数	1～5 000册
书号	ISBN 7-80677-818-7/G·212
定价	39.80元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路111号省图批107号

电话：〔020〕83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼6邮编：510100

（广东经世图书发行中心）电话：（020）83781210

本社网址：**www.sun-book.com**

·版权所有 翻印必究·

前 言

企业高层管理人员常常感到困惑：企业规模大了，员工多了，利润反而降低了。

实践证明，企业内部运作管理中40%的成本源于管理和产品的过失及浪费，员工缺乏改善意识和改善方法，缺少改善的动力。

调动每一个员工的自动自发精神，激发员工的改善和创新意识，从企业管理的细节挖掘目标利润，请记住，没有不赚钱的企业。

事实证明，QCC（Quality Control Circle），即品质管理圈，就是全员改善活动，是国营企业、民营企业、外资企业等企业产品质量和现场管理中应用最普遍，也是较有成效的管理方法之一，QCC品管圈活动在开发智慧、开发人才、提高质量、降低消耗、增加效益等各方面，发挥着越来越大的作用。

市场竞争越来越激烈，而提高产品质量，降低企业管理成本，是企业致胜的关键因素。

开展QCC活动，充分发挥员工的潜能和创新能力，发扬团队合作精神，做到全员参与质量改善，达到提高企业竞争力的目的。

开展QCC活动简单而投入少见效快，充分利用PDCA可进行持续改善，从而做到内部挖潜，开源节流。

QCC品管圈活动适用于各行各业，应用范围越来越广泛，本书采用大量的实用性案例，将QCC活动从原来单一的生产现场品质管理逐步扩展到人力资源、行政管理、市场销售、采购物料、技术开发等领域，并赋予QCC品管圈活动许多新的内容和观点。

本书语言精练，内容丰富充实，可操作性强，书中部分案例带有一定的专业性，但不影响阅读和借鉴，对各行各业的QCC品管圈活动开展工作具有较高的参考作用和实用价值。

本书在编写过程中，得到众多管理顾问和专家以及企业从事相关管理人士的建议、指导和帮助，在此不一一列举，一并表示衷心感谢！

编 者

2004年7月

目　　录

第一章　QCC品管圈介绍

第一节　什么是QCC品管圈（Quality Control Circle） …… (3)
一、QCC品管圈定义和解释 …… (3)
二、QCC品管圈的特点 …… (3)
三、QCC品管圈的目标宗旨 …… (4)
四、QCC品管圈的精神 …… (4)
五、QCC品管圈与企业文化建设 …… (4)
六、QCC品管圈与其他企业管理之间的关系 …… (6)

第二节　QCC品管圈的作用 …… (14)
一、QCC活动对人的改善作用 …… (14)
二、QCC活动对物料管理的改善作用 …… (14)
三、QCC活动对设备管理的改善作用 …… (15)
四、QCC活动对环境管理的改善作用 …… (17)
五、QCC活动对作业方法的改善作用 …… (18)
六、QCC对其他管理的改善作用 …… (19)

第三节　QCC品管圈的种类 …… (19)

第四节　QCC品管圈的构成内容 …… (21)
一、QCC品管圈活动的主要内容 …… (21)
二、活动内容说明 …… (21)

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第二章　QCC 品管圈的实施

第一节　QCC 品管圈的实施程序 …… (27)
一、QCC 品管圈组建程序 …… (27)
二、QCC 品管圈活动实施的基本程序 …… (28)
三、QCC 品管圈流程模式及主要步骤内容 …… (29)

第二节　QCC 品管圈的实施工具 …… (30)
一、旧 QC 工具（部分）…… (30)
二、头脑风暴法（脑力激荡法） …… (39)
三、新 QC 工具（部分）…… (40)
四、其他 QC 工具…… (49)

第三节　QCC 品管圈实施成果评审及激励 …… (51)
一、QCC 品管圈活动成果类型 …… (51)
二、QCC 品管圈活动成果报告的编写要求 …… (51)
三、QCC 品管圈活动成果报告的编写要点 …… (52)
四、QCC 品管圈活动成果报告的编写格式 …… (52)
五、QCC 品管圈活动成果的评审 …… (52)
六、QCC 品管圈活动成果发表评审 …… (53)
七、QCC 品管圈活动成果现场评审 …… (56)
八、QCC 品管圈的激励 …… (59)

第四节　QCC 品管圈活动实施管理办法 …… (59)
一、目的 …… (59)
二、适用范围 …… (60)
三、职责 …… (60)
四、QCC 品管圈和课题的注册登记 …… (60)
五、QCC 品管圈活动的基本要求 …… (60)
六、QCC 品管圈活动的基本程序 …… (61)
七、QCC 品管圈活动成果的报告与发表 …… (62)
八、成果的评审和成果奖励 …… (62)

九、相关记录 …… (63)

第五节 QCC 品管圈实施相关表格 …… (64)
一、QCC 注册登记表 …… (64)
二、QCC 活动课题登记表 …… (65)
三、QCC 活动计划表 …… (66)
四、QCC 活动目标评价表 …… (67)
五、QCC 活动计划实施跟踪表 …… (68)
六、QCC 圈会通知单 …… (69)
七、QCC 圈会记录表 …… (70)
八、QCC 活动辅导日常评分表 …… (71)
九、QCC 日常评分月报表 …… (72)
十、QCC 奖励登记表 …… (73)
十一、QCC 成果评价表 …… (74)
十二、QCC 对策实施表 …… (75)
十三、QCC 活动经费申请表 …… (76)
十四、QCC 活动现场评审表 …… (77)
十五、QCC 活动发表评审表 …… (78)

第三章 QCC 品管圈实施案例

案例一、现场型 QCC：降低生产工序不良率 …… (81)
案例二、现场型 QCC：降低新产品不合格率 …… (88)
案例三、现场型 QCC：降低模具设备配件库存金额 …… (96)
案例四、现场型 QCC：降低设备维修费用 …… (102)
案例五、现场型 QCC：提高成品合格率，降低不良率 …… (107)
案例六、现场型 QCC：提升纸品材料回收率 …… (116)
案例七、现场型 QCC：改进注塑问题，控制不良率 …… (122)
案例八、现场型 QCC：提高产品平坦度直通率（一次通过率） …… (132)
案例九、现场型 QCC：提高外协汽缸一次验收合格率 …… (139)
案例十、现场型 QCC：提高空调一次装机合格率 …… (144)
案例十一、攻关型 QCC：减少材料浪费，降低注塑成型报废率 …… (156)

案例十二、攻关型 QCC：技术设计改良 …… (165)
案例十三、攻关型 QCC：提高产品外观一次检验合格率 …… (170)
案例十四、攻关型 QCC：降低模具粉尘含量 …… (179)
案例十五、攻关型 QCC：生产技术改良，提高生产效率 …… (186)
案例十六、攻关型 QCC：改进产品缺陷 …… (196)
案例十七、服务型 QCC：提升内部顾客意识 …… (203)
案例十八、服务型 QCC：提高员工对行政后勤工作的满意率 …… (227)
案例十九、服务型 QCC：提高员工对企业文化的认同，增强企业凝聚力 …… (251)
案例二十、服务型 QCC：提高销售人员服务水平，降低客户抱怨率 …… (273)
案例二十一、管理型 QCC：提高员工内部沟通效率和效果 …… (295)
案例二十二、管理型 QCC：增强员工培训意识，增强培训效果 …… (308)
案例二十三、管理型 QCC：降低管理费用 …… (329)
案例二十四、管理型 QCC：增强员工安全生产意识，减少安全事故 …… (345)

后记 …… (361)

第一章

QCC 品管圈介绍

第一节　什么是 QCC 品管圈(Quality Control Circle)

一、QCC 品管圈定义和解释

什么是 QCC? QCC 英文全称 Quality Control Circle，中文译作“品管圈”， 也叫“质量圈”。QCC 品管圈是同一个工作现场或工作相互关联区域的人员自动自发地进行品质管理活动所组成的小组，这些小组作为全面品质管理活动的一环，在自我启发、相互启发的原则之下，利用各种正式和非正式场合，通过集体交流沟通、计划、实施和总结的过程持续地改进工作质量，发掘工作现场所发生的问题，活用各种统计方法，以全员参加的方式不断地进行维护及改善自己工作现场的活动。

上述定义可以从以下几方面来理解：

1. 活动小组：同一工作现场或工作相关联的人员组成圈，人员上至公司高层、中层管理人员、技术人员、基层管理人员，下至普通的员工。QCC 小组一般由 3～10 人组成，人数太少，方案对策不全面，人数太多，意见难统一，效率和效果反而不明显。

2. 自动自发：QCC 小组活动由各级员工自发组成，通常公司高层领导不会强迫员工实施 QCC 活动，只提供实施 QCC 活动条件和奖励机制。

3. 活动主题：每次 QCC 活动都会有一个明确的主题，围绕产品生产、技术攻关、工艺改良、质量改进、工序改造等方面提出，主题范围广泛多样。

4. 活动目的：每次活动都是为了改进企业或部门工作的某个方面，目的是提高效率、效果和效益。

5. 活动方法：解决问题的方法多应用现代企业管理科学的统计技术和工具的一种或几种相结合。

二、QCC 品管圈的特点

1. 普遍性。企业的员工人人都可以参加 QCC 活动。

2. 自愿性。员工以自愿参加为前提，自我管理，不受行政命令的制约。

3. 目的性。以解决企业管理实际问题为目的。

4. 科学性。QCC 活动遵循规定的工作程序，采用科学的统计技术和工具来分析和解决问题。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

5. 民主性。参加 QCC 活动的员工可以各抒己见、畅所欲言，发挥民主精神实现既定的目标。

6. 改进性。实施 QCC 活动是要确保某项工作或活动的改进，否则毫无意义。

7. 经济性。QCC 活动涉及的人员和范围不大，在日常工作中随时组织和进行，投入小，见效快，日积月累，经济效益明显。

8. 发展性。QCC 活动遵循 PDCA 循环，持续改进，在原有目标上不断发展。

9. 激励性。通过 QCC 活动的实施，员工的自主性和能动性得以充分发挥，而且通过 QCC 成果的肯定和发布，以及获得奖励，员工的工作积极性不断提高，增强了企业凝聚力。

三、QCC 品管圈的目标宗旨

1. 提高工作现场管理水平。
2. 提高工作现场员工团队士气。
3. 提高员工品质意识。
4. 提高员工发现问题和解决问题的意识。
5. 提高改善工作质量的意识。
6. 提高节约和降低成本的意识。
7. 增强自我提高和自我培养的意识。
8. 有利于培训学习型组织。

四、QCC 品管圈的精神

1. 尊重人性和民主。
2. 培育快乐工作的环境。
3. 充分发挥人的创造能力。
4. 开发无限的脑力资源。
5. 提升企业活力。
6. 改善企业体制。
7. 促进企业的繁荣发展。

五、QCC 品管圈与企业文化建设

企业文化建设与管理是当今企业管理的最新形式，是企业所创造的独

具特色的物质财富和精神财富的总和，它为现代企业管理的发展提供了新理论依据。企业文化建设强调以人为本。QCC活动最终目的是提高人的素质，QCC的宗旨是调动人的积极性，充分发挥人的无限能力，创造尊重人、充满生气和活力的工作环境，有助于改善和提高企业素质。由此可见，QCC活动与企业文化建设是密不可分的，都具有丰富内涵的人本特征，与现代经营的战略思想——“人的管理”是不谋而合的。

一个企业的成功与否关键是企业员工创造性的发挥，一个良好的企业文化氛围对于发挥企业员工的创造性和积极性是非常重要的。企业文化代表了一种企业精神，是企业具有活力的能动源。企业员工的积极性和创造性，作为现代企业文化的内涵之一，其高低很大程度决定了企业是否具有活力，具有旺盛的生命力。通过QCC活动成果的取得，从而实现广大QCC成员的自我价值，激发了企业员工的积极性和创造性，对推动企业文化起到积极作用。

企业形象是企业的生命，一个企业的良好形象，对外是一种无形的资产，对内则是凝聚力的重要源泉。广泛开展QCC活动，发扬QCC活动求实创新、协作奉献的精神，增强QCC成员的凝聚力，树立良好的企业形象，就可以为企业文化建设打下坚实的基础。

企业文化注重培养员工的互相尊重、团结协作、改进创新的精神，员工的质量意识、问题意识、改进意识和为用户服务意识是良好企业文化的体现。而QCC活动的广泛、深入、有效都有赖于QCC成员的质量意识、问题意识、改进意识和为用户服务意识。因此，建设良好的企业文化，把QCC活动融合在企业文化中，作为企业文化的重要组成部分，QCC活动才会更有效、更广泛地开展。

据有关实验证明，有效地开展QCC活动，是企业各级领导充分调动员工积极性、办好企业的表现之一，是企业员工参与经营管理的一种有效形式。因此，把企业文化建设与开展QCC活动有机地结合起来，就会相得益彰，从而增强企业活力，促进企业的发展。

在日本的企业里，他们成功的经营管理领先的不仅是规章制度，还有一种企业精神，这就是企业文化。而日本的企业文化又是和开展QCC活动分不开的，他们通过广泛、持久、有效地开展QCC活动，发挥了员工的潜能，为日本的经济腾飞作出了巨大的贡献。

不断开展群众性的QCC活动，同时更应把QCC活动与企业文化很好地结合起来，把QCC活动作为建设现代企业文化的一个重要组成部分。

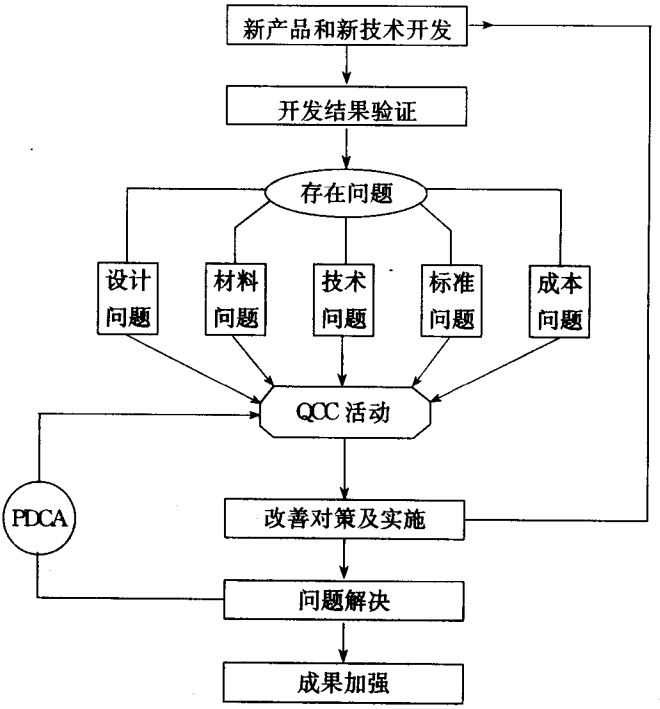
重视企业职工整体素质的提高，从而实现企业的现代管理。由此，企业开展的 QCC 活动才会更广泛、更深入、更持久，而企业文化建设也将更富活力，更符合时代的潮流。

六、QCC 品管圈与其他企业管理之间的关系

QCC 的应用越来越广泛，除在生产现场和品质管理应用较多外，随着对 QCC 活动的作用和效果的深入了解和认识，QCC 品管圈活动也逐步应用于各类企业管理的方方面面。

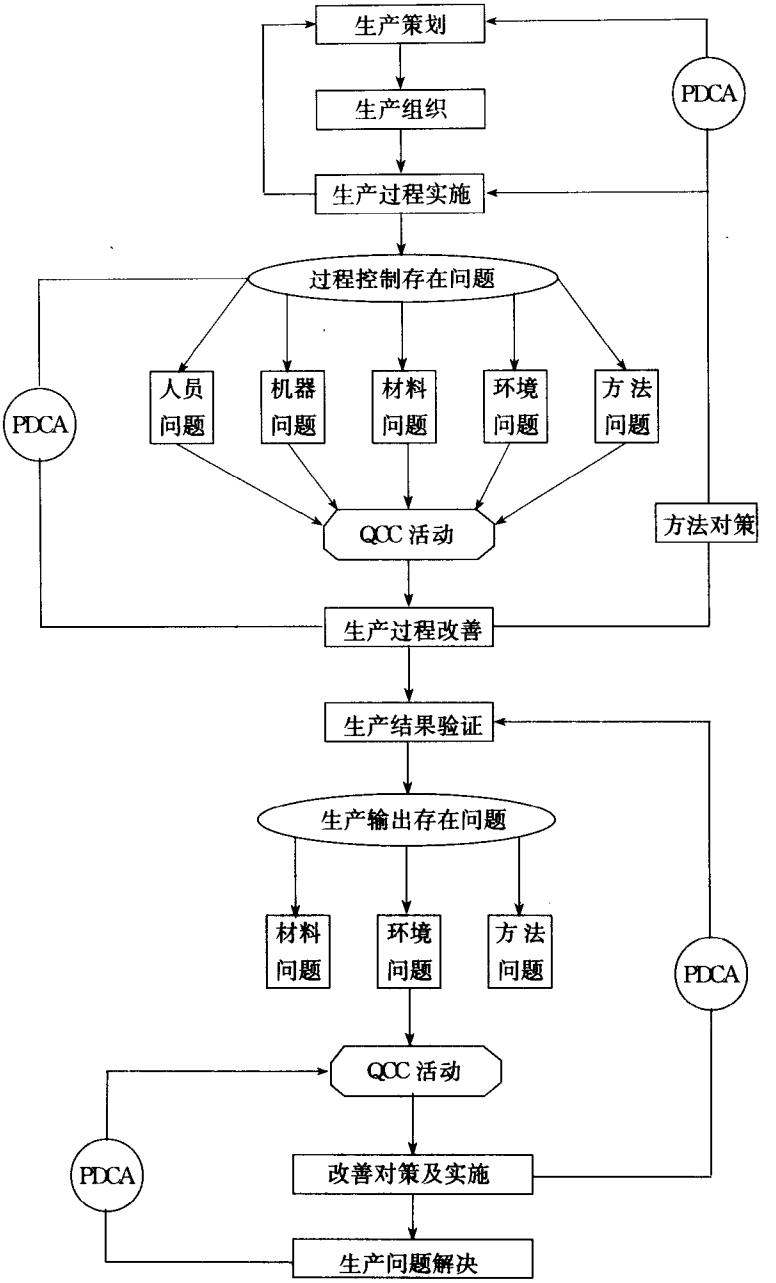
下面用流程图形式阐明 QCC 用于其他企业管理活动中的直接成果。

1. QCC 与产品和技术开发管理。

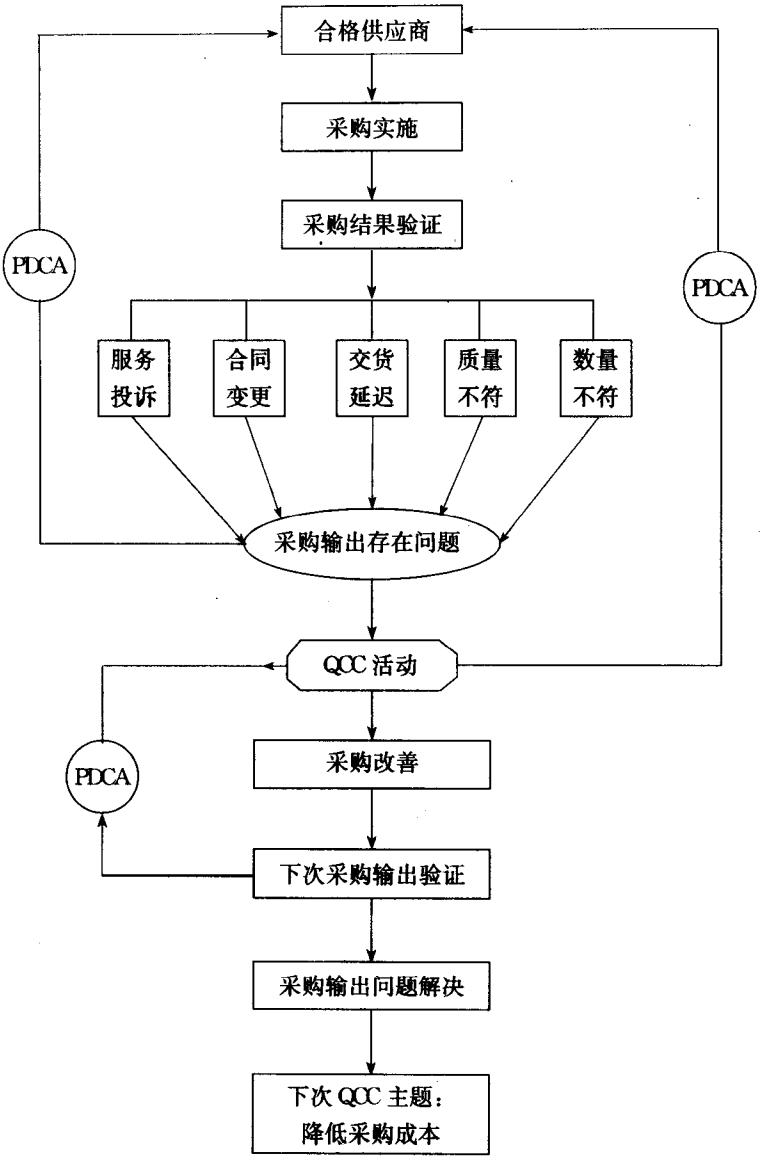


产品和技术开发活动可分为几个阶段：开发策划、开发输入、开发输出、开发评审、开发验证、开发确认、开发更改等，对每个阶段存在的问题都可以利用 QCC 活动加以解决。

2. QCC 与生产管理。

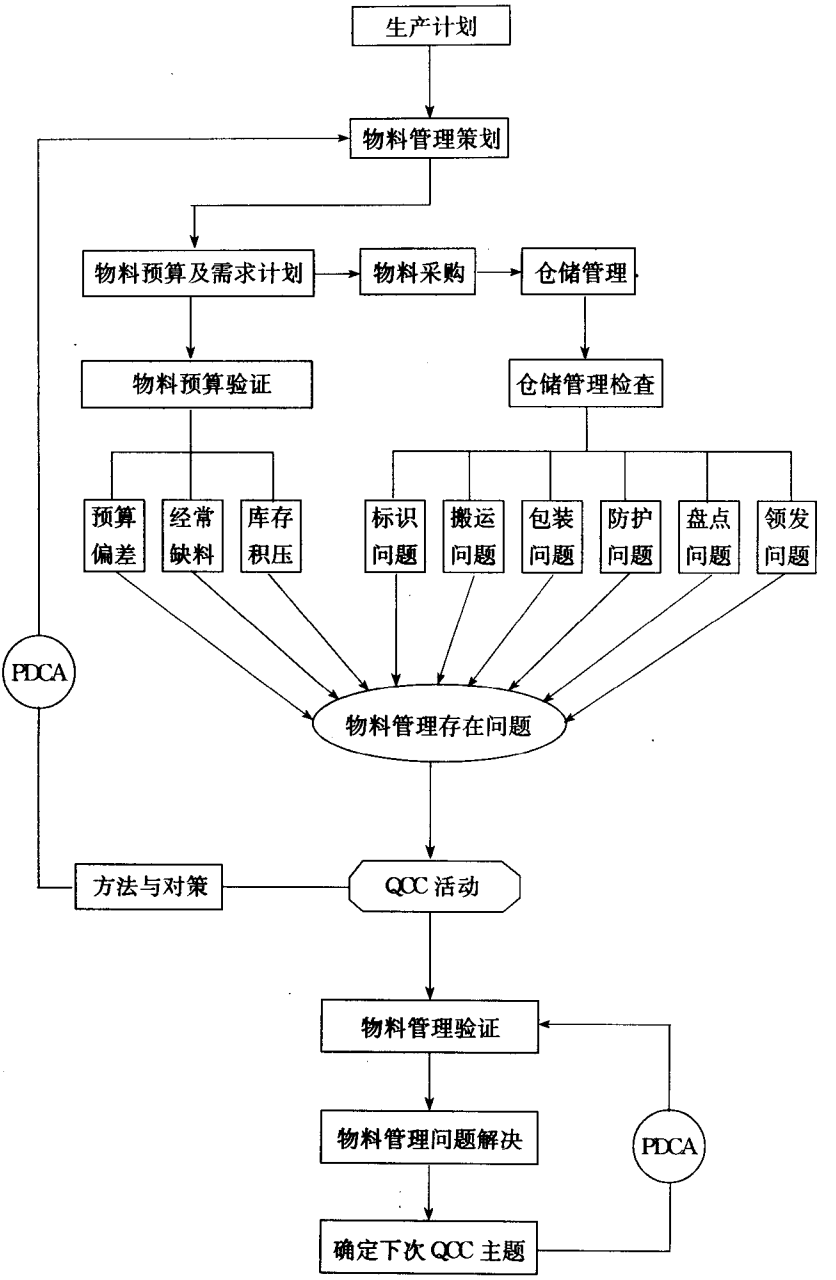

生产策划
生产组织
生产过程实施
PDCA
过程控制存在问题
人员问题
机器问题
材料问题
环境问题
方法问题
PDCA
QCC 活动
方法对策
生产过程改善
生产结果验证
生产输出存在问题
材料问题
环境问题
方法问题
PDCA
QCC 活动
PDCA
改善对策及实施
生产问题解决

3. QCC 与采购管理。



说明：采购 QCC 品管圈应与供应商相关人员共同组成，双方互动，充分协商，才能保证改善措施的有效实施，最终实现互利双赢。

4. QCC与物料管理。



此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com