



现代企业管理系列丛书

YINGJIA GUANLI SHOUZE

赢家管理守则

——公司异常情况与顾客怨言处理

■ 【日】名古屋QS研究会 编著

■ 张贵芳 苏德华 译

所谓异常，是指生产活动或商品的“不正常”、“不处于普通的状态下”；所谓怨言，是指顾客的不满；所谓索赔，是顾客理所当然的权利要求。发生异常情况时，要把其影响尽量控制在最小的范围内，尽量防止再次发生同样的事情。而且在处理顾客的怨言和索赔时，不要仅限于对瑕疵商品的处理，同时还要注意加强与顾客的联系，改善自己的活动方式，尽量满足顾客的要求。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



YINGJIA GUANLI SHOUZE

赢家管理守则

——公司异常情况与顾客怨言处理

■ 【日】名古屋QS研究会 编著

■ 张贵芳 苏德华 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

著作权合同登记号：图字：01-2003-5035号

图书在版编目 (CIP) 数据

赢家管理守则/名古屋 QS 研究会编著；张贵芳，
苏德华译。—北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7-80162-812-8

I. 赢... II. ①名... ②张... ③苏...

III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 118750 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：平 实

880mm×1230mm/32

5.125 印张

73 千字

2004 年 4 月第 1 版

2004 年 4 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：16.00 元

书号：ISBN 7-80162-812-8/F·731

·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

前 言

现在，支撑着日本经济的是制造业以及管理现场的管理者和监督者。从表面上看，决定企业竞争能力的是需大量投入的产品研发和设备投资，而实际上，在现场累积起来的“知识、努力和体恤”却更重要，它们才是决定企业实力的决定性因素。这就必须要求全体职员要有坚强的意志，要“士气高昂，自己去发现、解决那些看来并不重要的小问题”。

不过，这还只是一个实践的阶段，还没有上升到理论阶段，所以把这些经验总结成系统化的理论就显得尤为重要。当理论和实践脱节时，对理论家和实践者都是没好处的。在开始对实践进行理论化的时候难免有很多地方不够完善，但随着理论和实践的不断融合，它们都会逐渐趋于完善。

公司内发生的异常现象、顾客对损失赔偿的抱怨，以及伴随着损失赔偿的索赔等都是很难处理的

守则

事情，但我们不得不努力尽快地发现这些问题，防患于未然，避免再次发生同样的事情。而实际上，一般都是“一旦出现异常情况就向上司报告”、“顾客抱怨、索赔的商品一般都给予调换”，这样的话，负责处理异常现象的负责人就很难进行正确的判断和处理，当然顾客的不平、不满只会有增无减。

所谓异常，是指生产活动或商品的“不正常”、“不处于普通的状态下”；所谓怨言，是指顾客的不满；所谓索赔，是顾客理所当然的权利要求。发生异常情况时，要把其影响尽量控制在最小的范围内，尽量防止再次发生同样的事情。而且在处理顾客的怨言和索赔时，不要仅限于对瑕疵商品的处理，同时还要注意加强与顾客的联系，改善自己的活动方式，尽量满足顾客的要求。

本书主要阐述异常情况管理和怨言管理两个方面的内容。对于异常情况管理，本书就工厂内异常情况的早期发现、适当的处理方法、事前预防的方法等进行了阐述；对于怨言管理，本书就索赔和怨言管理的目的、效果、实施策略以及由怨言引起的损失成本等进行了阐述。而且，随着提高产品质量策略的国际化趋势，本书还对 ISO 9000 系列所要求的异常、怨言管理也进行了说明。

前 言

在此，我希望管理者和监督者能把本书阐述的异常、怨言管理方法适时地应用到自己的公司里，不断地改善、不断地实践，相信其结果是令人欣慰的。而且，本书中的“coffee break”也是非常有趣的材料，希望读者能细细地品味、咀嚼。

最后，如果现场的领导者们能充分地阅读和理解本书的资料，不断地实践、提高效果，为后来的人做出榜样，促进本书的完善，使本书也能为以后众多的读者服务，本人将深感荣幸。

泽田 善次郎

目 录

- 1 异常情况与怨言的管理 / 1
- 2 异常情况的管理 / 5
 - 2.1 现场异常情况管理的考虑方法及
实施方法 / 5
 - 2.2 减少现场异常情况的方法 / 16
 - 2.3 异常情况管理的具体实例 / 23
- 3 怨言管理 / 79
 - 3.1 怨言的定义 / 80
 - 3.2 怨言管理的目的 / 82
 - 3.3 怨言管理的效果 / 85
 - 3.4 怨言管理的体系 / 88
 - 3.5 怨言管理的清单 / 95
 - 3.6 怨言管理的具体实例 / 97
 - 3.7 产品责任及预防 / 121

守则

[coffee break] 异常情况、怨言管理及
产品责任 / 126

4 损失成本 / 139

4.1 损失成本的概念 / 139

4.2 损失成本的计算 140

5 ISO 9000 系列与异常情况、怨言管理 / 145

5.1 ISO 9000 系列的要求 / 145

5.2 ISO 9000 系列的要点 / 148

5.3 ISO 9000 系列的导入、实施 / 151

引用文献 / 155

参考文献 / 156

1 异常情况与 怨言的管理

所谓异常 (abnormality), 就是指“与正常不一样”、“与普通状态不一样”。在工厂里出现的异常情况中, 属于结果方面的异常情况有品质异常、效率异常、交货期限异常等; 属于原因方面的异常情况有原材料异常、设备异常、模具及工具异常、作业异常等。在此, 异常是这样规定的:

“以基准、标准、规格、规定、目标、计划为比较的基础, 结果、原因、实施状况与预定的管理界限 (与对策相关的界限) 不相符合或不能进行定量化分析; 或者, 在很难进行定量化分析的情况下 (定性), 这些情况与普通的状态有差别时就叫做异常。”

怨言 (complaint) 的定义是: “对于与商品、服

守则



异常出现于公司内 (包括合作的工厂), 怨言则出现于公司外

务有关的缺陷, 消费者对制造者或供应者所持的不满”[JIS Z 8101 (质量管理用语)]。可见, 一般说来, 怨言并没有伴随什么诸如损失赔偿等具体的要求。

索赔 (claim) 则是指“以客观的证据、数据为基础, 顾客理所当然的权利要求 (损失赔偿要求)”。索赔也有“以公司内部标准为基础的索赔”及“以法律为基础的索赔”之分。不过, 这里广义的怨言也包括索赔。

不管是哪种情况, 对于怨言及索赔的区别, 公

司内应对它们进行明确的定义并在事前明确、条例化地规定相应的处理办法。正如图 1.1 所示，本书是从广义的角度来探讨异常情况、怨言的，本书针对怎样把握异常情况、怨言，对它们进行相应的应急处理和恒久处理，怎样改善、维持相应的状态，即对异常情况、怨言管理进行了综合性的说明。而且，本书还阐述了对异常情况、怨言等进行事前预防的必要性。

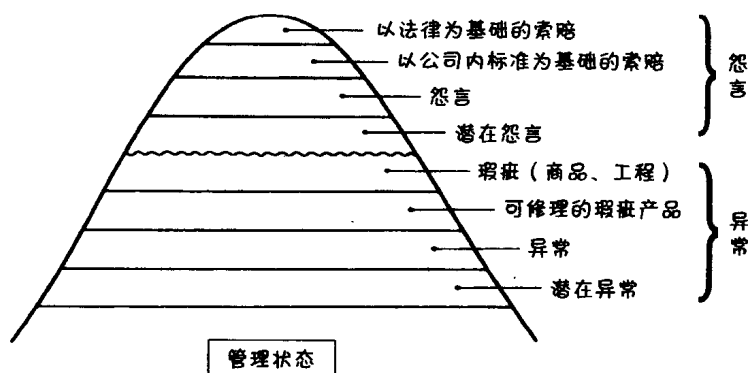


图 1.1 异常及怨言的概念图 (方案)

2 异常情况的管理

2.1 现场异常情况管理的考虑 方法及实施方法

在这个生产能力大大超过了人们的需求、供过于求的时代，只有那些能正确把握顾客的需求、愿望并能采取相应措施的企业才能保持盈利、谋求发展。而且，现代制造业的从业人员并非全都是受过正规训练的，公司还得依靠各种兼职者、打工者、借调人员、派遣职员、外籍劳工和公司内的支援者等各方面的帮助才能提供充足的市场动力。现场的管理也多为多品种小批量生产型和多少品种大批量生产型管理。

如表 2.1 所示，异常管理的顺序和要点如下：

守则

表 2.1 异常情况管理的顺序及要点
——早期发现、迅速地处理相当重要

顺 序	要 点
第一步：异常情况的发现 ①明确异常的定义。 ②准备好发现异常情况的程序和用具。	• 明确管理界限。 • 完善对初物（材料）、定期（定时）、终物（成品）的品质确认。 • 建立不接受、制造、发送瑕疵品的制度。
第二步：与引起异常情况的相关人员联络、报告	• 什么时候、与谁（包括不在场的场合）进行联系。 • 制作完善异常显示灯、告示板、异常情况联络图…… • 设计、利用异常情况报告书。
第三步：异常情况的确认	• 现场、实物、现实主义。 • 即刻亲临现场。 • 不对部下的失误发怒。
第四步：异常情况的处理 ①应急处理。 ②恒久处理。	• 明确职务分配。 • 迅速判断是终止生产还是继续生产。 • 对产品批次、工程的处理。 • 透过根本性的对策彻底地进行恒久处理。
第五步：异常情况对策的确认	• 确实制止异常情况，保持效果追踪。 • 记住横向展开（水平展开）。 • 利用教训进行事前管理。 • 制定异常情况管理的相关规定。

第一步 异常情况的发现

(1) 明确异常情况的定义

根据基准、标准、目标、计划以及管理的界限，可以对结果、原因、实施状态等进行相应的判断。如果它们与规定的界限（管理界限）不相符合，就可判断为发生了异常情况，这时必须对此进行相应的处理。最好将这些作为公司内部标准的规格、标准、手册等规定成文，并在事前对相关的人员进行充分的教育和训练（见图 2.1）。

(2) 准备好发现异常情况的程序和用具

关于异常情况的发现，要制定一个能够自动、自主地进行发现的制度。初物（材料）、定期（定时）、终物（成品）的品质确认是必须进行的一项作业。而且还要注意不能接受以前工序的瑕疵品，不能在现在的工序中制造、生产瑕疵品，更不能把瑕疵品发送到后来工序中。还要进行必要的训练，即使是合格品，如果超过了明确规定的管理界限，也应当把它们当做异常情况加以处理，并归为未成

守则

(定义及相关规格)

品质特性(结果)的异常……作业标准、检查规格、合格品的样品等范围
管理项目(原因)的异常

作业方法……作业标准
机械设备、模具、金属工具……设备(模具、工具)的检查基准
材料、零件……检查规格
作业者……资格制度的基准

(具体实例)

- 连续出现两个以上的瑕疵品时
- 出现了平常没有见到过的瑕疵品时
- 后来工序发现瑕疵品时
- 出现的瑕疵品为平时的 1.5 倍时
- 不符合管理界限时
- 不能按照作业标准作业时
- 设备、模具、工具出现故障或功能降低时

(对很难进行量化处理的范围进行决定的方法示例)

	外观	定义	规格限度(合格品的范围)
定义的方法:	脱釉	表面没有釉,里面暴露出来	以 1 米距离、○○勒库丝(照明单位)照度进行照射并观察时,表面……里面暴露的最长直径在 1 毫米以内。

合格样品的范围示例:

示例



脱釉位置

合格品评估

制品名 部位名

合格样品的范围 No.

检查项目

检查位置

图面 No.

有效期限 ○年○月○日 ~ 决定 承认 经办

△年△月△日

管理者、地点

图 2.1 定义异常情况的方法

品类。在连续出现两个以上的瑕疵品、出现了平常没有见到过的瑕疵品时、后来工序发现瑕疵品时、出现的瑕疵品为平时的 1.5 倍时，不符合管理界限时、不能按照作业标准作业时，及设备、模具、工具出现故障或功能降低等情况下，要在现场对它们进行具体的分类、指导。同时还要注意进行相应的准备工作，准备好所需的工具。

当然，最好是能在发生异常情况之前就能预见、预防到异常情况。我们应充分利用过去的经验、事前对 4M（材料：Material；设备：Machine；人：Man；方法：Method）进行充分的准备，事前制定好充分的预防措施。

第二步 与引起异常情况的相关人员 联络、报告

有必要事先规定在发现异常情况时应如何处理的程序，这时的处理应当比平时更加彻底。在发现异常情况时，原则上是直接向上司报告，如果上司不在时应向上司的上司报告，但如果上司的上司也不在，应怎么办呢？这些都需要事先通过告示板等手段、方法规定下来。