

無缺點計劃

— 理論與實施方法 —

日本能率協會 編

杜 武 志 譯



中華企業管理發展中心

無缺點計劃

——理論與實施方法——

杜 武 志

譯者簡介

台北市人，1931年生，台灣大學法學院畢業。曾任高雄醫學院講師兼秘書，正隆公司董事長秘書、協理，歌林公司總經理室經理；現任歌林公司財務部經理、中華民國品管學會品管圈推行委員會委員。譯著有目標管理實務、提案制度實務、品管圈實踐手冊、經營新論、銷售利益責任制度、績效評價方法與獎勵制度、病歷句例、病歷專用辭彙、中國古代性理學、明治天皇等二十多種。

無 缺 點 計 劃

— 理論與實施方法 —

版權所有・翻印必究

中華民國六十一年二月初版・七十四年六月九版

翻 譯 者	杜 武 志
發 行 者	中華企業管理發展中心 董 事 長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第0014232-4號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排 版 者	建中打字排版印書有限公司
印 刷 者	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每冊新台幣一二〇元正

中文版序言

此次聞貴國企業界翻譯出版「無缺點計劃」一書，實在令人欣慰。本書乃鑒於 Z D 之理念在日本各企業的傳統與個性中自然昇華，各幹部及從業員皆受其薰陶，認為要實現真正有實效的 Z D，必須幹部本身對 Z D 計劃的基本觀念有正確的瞭解，而且必須遵照 Z D 精神去推動，基於這種幹部的需要編撰而成的。

由企業經營的長久演變來看，我們認為 Z D 觀念的抬頭為歷史演變的必然結果。我們不僅要把它當作經營管理的一種制度，而且要把它變成工作人員的工作哲學觀，而幹部推動 Z D 的任務在於決心推動經營管理的幹勁與行動，這些都是由經驗體會出來的。

本書在日本引進 Z D 後僅僅經過二年半的一九六七年出版的。其後發展神速，成果令人驚異。可以說，在日本戰後的經營管理史上尚無出其右者。如今經過六年，在約 7,000 個以上的企業單位，由將近約 500 萬個從業員的共同推動，結果 Z D 已在日本生根，成為純日本式的 Z D。因此，可以說 Z D 已滲透到各企業中，根深蒂固，並獲得輝煌的成果。

為什麼 Z D 會如此受到歡迎而被普遍引進呢？因為 Z D 計劃的砥流含有能喚起東方人共鳴的東西。同時正遇着敲響經營管理上需求人性回復的警鐘，即摸索，希求實現新的人性經營觀的緣故。

但並非所有導入 Z D 的企業都獲得成功。所以我們說，能否成功主要關鍵在於幹部，亦不為過。即幹部是否正確瞭解並自覺 Z D 真諦，是否考慮過該 Z D 適合自己企業的經營體質。

因此，Z D 計劃在貴國企業界能否真正生根且開花結果，端賴包括第一綫管理人員在內的所有幹部，對 Z D 計劃的基本觀念是否有正確的認識，有無發自內心的積極行動力，有無充份的準備，以及全公司對 Z D 態勢是否臻於成熟來決定的。

希望以上各點能受到重視，俾對貴國各企業之引進 Z D 以至生根結果有所幫助。本人謹由衷推薦本書，並預祝貴國企業發展神速。

1971年6月

社團法人 日本能率協會

常務理事 中嶋譽富



社団法人 日本能率協会
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

本部／東京都港区芝公園25号地(協立ビル) 郵便番号106 電話・東京(03)434-6211(大代)
大阪事務所／大阪市東区平野町5-40(長谷川第11ビル) 郵便番号541 電話・大阪(06)202-5451(代)
九州事務所／福岡市天神2-13-7(夫成ビル) 郵便番号810 電話・福岡(092)76-7454(代)

中国語版への序文

この度、貴国の産業界で翻訳発刊された『幹部のためのZD』は、ZDの正しい理念が各企業の伝統と個性の中に、自然と昇華し、幹部をはじめ全従業員に薫化され、真に実効あるZDを実現するためには、先づ幹部自らがZD計画の基本的理念を正しく理解し、さらに幹部自身がZD精神の遵法者として行動しなければならないと考えて、幹部のためにまとめたのである。

そこでZD計画を企業経営の考え方についての長い歴史的変遷の中からその必然的抬頭として捉え、単なる経営管理の手法制度としてではなく、働く人間同志の仕事に対する哲理として理解し、ZD推進に於ける幹部の役割は真摯なる経営管理推進に見る幹部の姿と行動であることを実感と体験を通じてまとめたものである。

そして本書はZDが、日本に導入されて僅か二年有半を過ぎた1967年に発刊されたが、この間の普及ぶりは実に目ざましく、戦後の経営管理史上に例を見ないほどで現在約六年間を経過したZDは、正に日本的ZDとして約7,000を越える事業所に、約500万人に近い従業員が参加して、各企業の中に深く、強く浸透しつつ輝かしい成果を挙げているのである。

この驚異的な普及を成し遂げた原因にはZD計画の底流に東洋人の心に共鳴するものが流れていることと、さらに経営管理の姿勢に人間性回復の警鐘を鳴らし始め、新しい人間的経営観を模索し、希求し始めている時に遭遇していたとも云えると思う。

しかし導入したすべての企業が成功しているとは限らない。



社団法人 **日本能率協会**
JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

本部／東京都港区芝公園25号地(協守ビル) 郵便番号105 電話・東京(03)434-6211(大代)
大阪事務所／大阪市東区平野町5-40(長谷川第11ビル) 郵便番号541 電話・大阪(06)202-5451(代)
九州事務所／福岡市天神2-13-7(赤旗ビル) 郵便番号810 電話・福岡(092)76-7454(代)

その主な原因は幹部にあるといつても決して過言ではない。即ち、幹部がZDの観念を正しく理解し、自覚し、現在の自企業の経営体質を考えた適用であるかどうかである。

この意味で、ZD計画が貴国の企業内に真に定着し、見事に開花し、結実するかどうかはかゝつて各企業の第一線管理者を含む全幹部のZD計画の基本的理念の正しい理解と発心に基づく強靱な行動力と、十分な準備による全社的なZD態勢の熟成である。

これらの諸点が些かでも御理解頂き、貴国各企業のZD導入から定着までの一助にでもなればと、貴国の発展と共に心から念ずるものである。

1971年6月10日

社団法人 日本能率協会
常務理事

原 序

由於日本能率協會（JMA; Japan Management Association）與率先引進 Z D 計劃的日本電氣株式會社的協助，呼籲日本工商企業導入 Z D，使得該計劃獲得意外的響應而急速普及。

此後實施 Z D 的公司逐日增加，規模較大的一流公司，都競相導入 Z D 計劃，不但製造業如此，並且普及於建設、運輸、金融、商業等所有其他行業。而大企業以企業集團方式實施的結果，與它有關連的關係企業、協力廠商，莫不同時展開 Z D 計劃。於是 Z D 逐漸普及於中小企業。

凡能適切地運用，上下一致，熱心有恒，與努力不懈去實施 Z D 的公司，都已獲得豐碩成果。反之，實施 Z D 雖已經年，但仍然顯不出成果的公司，仍然比比皆是。有些公司則有幾個單位沒有獲致成果。

不可否認的是，所有企業在實施後，差不多都有了成果，若經過一年仍無成果，則絕對不是 Z D 本身有問題，而是在引進的方式上有缺陷。故應檢討是否流於形式或敷衍了事，缺乏實際所致。

實施 Z D 到底是怎麼一回事呢？雖然 Z D 計劃是要編組 Z D 小組、設定目標、表揚達成目標者，但這些措施只不過是激發工作意願的一種手段而已。何況 Z D 並不是只掛上 Z D 旗或張貼傳單、宣傳畫就可生效的。

關鍵在於每一個從業員是否自覺本身工作的重要性，有沒有下定決心向無缺點挑戰。

激勵從業員工作意願，便是幹部的任務。

如果引進 Z D，而沒有成果，那麼幹部應該反省，是不是對於 Z D 不夠熱忱或瞭解不夠，有以致之。

其次，對於剛開始引進 Z D 的公司，必須加強幹部對 Z D 的認識與熱忱，以免在實施後重蹈覆轍。

事實上，幹部的態度是左右 Z D 能否成功的最大因素。這一點，可由許多已實施 Z D 的公司所得實績加以證實。

本書可以說是爲了祈求 Z D 能成功，希望每一位幹部研讀而編撰的。

本書由第一章：企業管理思想的演變，第二章：如何使 Z D 成功，第三章：幹部的任務與 Z D 計劃等三章所構成的。每一章都是作者演講的講稿，或發表於雜誌者，加以潤飾整理而成。本書以已具備 Z D 的基本知識者爲對象，所以有關 Z D 展開的步驟、組織、系統等詳細的解說，均予省略。惟讀者仍可參考日本能率協會所發行的「Z D 計畫」（編譯者按：本書已將該書第二章 Z D 計劃的實施要領列入附錄，該書第一章已摘譯編入本書第二章）。

上述三章可由任何一章開始讀。雖然如此，但希望讀者從第一章開始讀起。

本書第一章，從歷史觀點檢討管理的歷史發展過程，闡述 Z D 計劃產生的必然性。如果將 Z D 視同 IE、QC、OR、VE 等一連串的管理技術，認爲只是一種手法，則誠屬意外。Z D 確是管理史上劃時代的產物。也是長期支配經營思想界的科學管理法遇上難題，不斷克服而開花結果的。

今後的經營，不外是以尊重人性即實踐 McGregor 的 Y 理論、Herzberg 的理論爲基礎，而 Z D 計劃便是其具體的方案。

若仍保留古典的經營思想，只在形式上採取 ZD 計劃，當失去 ZD 的意義。由於重視這個事實，本書以管理思想發展史為第一章。

在第二章，說明 ZD 的原理及 ZD 推動上的問題所在，與其對策。

此外，對於尊重人性的 ZD 原理也有詳細說明。

最後的第三章，約佔本書的一半，具體說明幹部應有的任務。

希望本書對於讀者在瞭解 ZD 本質方面有所幫助，並由衷期望各界因而更廣泛地引進 ZD，帶給企業界與從業員幸福，進而使我們的社會更加繁榮。

譯 者 的 話

正如書中所述,「無缺點計劃」是以「人」為中心的管理制度。它所重視的是團體內或團體間的協調與合作。「無缺點計劃」也可以說是一種管理上的新思想、品質管制上的新觀念,以激勵工作人員的責任心與榮譽感為重心,使人人自動奮發,熱愛工作,克服一切心理障礙,使份內工作達到百分之百的完美。

有人說中華巨人隊這次贏得1971年世界少棒賽冠軍,完全歸功於中國傳統文化所具有的團結與協調。因為小國手們個個都有堅定的必勝信念,旺盛的鬥志,以及協調一致的精神,而為國家爭取了最高的榮譽。這種精神便是「無缺點計劃」的精神。可見「無缺點計劃」處處可行,事事可為,人人可做。以我民族的智慧,只要國人肯就「無缺點計劃」身體力行,相信國強民富,指日可待。有鑑及此,政府當局為提高行政效率,最近已決定全面推行「無缺點計劃」運動。

譯者於五十七年二月因機緣進入正隆股份有限公司服務。其間屢次奉派參加中華企業管理發展中心所舉辦的各項管理研習活動。由於得到聯勤六十一兵工廠宋文襄副廠長有關「無缺點計劃」的啓示(按後來該中心舉辦過「無缺點計劃研究班」,主講人為聯勤總部兵工生產署署長雷穎將軍及宋副廠長),引起濃厚興趣。乃購得本書日文原版書,並參考其他書報,利用公餘之暇,嚐試翻譯。並自五十八年十月起在正隆公司刊物上陸續刊出。

鑒於本書內容價值甚高，爲期供饗國內企業界人士，爰經慎重整編。本書定稿後，即承中華企業管理發展中心當局之重視與賞識，並決定由該中心出版正式發行，使本書得以加入中華企業管理叢書之列，殊感榮幸。但願本書之問世，對我企業界推行無缺點計劃，有所貢獻，並希望藉此使我國企業經營邁進一新境界。

日本能率協會曾正式授權在我國獨家發行本書中文版，無任感幸。復承該協會負責人中嶋譽富先生作序，謹此敬致謝忱。又本書之完成得力於內人月菊女士的鼓勵與協助甚巨，併此致謝。

譯者才疏學淺，不逮之處必所難免，尙望企業界先進，不吝指教。

杜武志 識

辛亥年十月

無缺點計劃

目次

第一章 企業管理思想的演變	1-22
1.1 因襲的管理時代	2
1.2 體系的管理時代	3
1.3 科學的管理時代	4
1.4 社會的管理時代	7
1.5 現代的管理時代	11
1.6 今後的管理	15
1.7 激勵的管理時代	18
第二章 如何使ZD成功	23-50
2.1 無缺點計劃的原理	23
2.1.1 無缺點計劃的由來	23
2.1.2 ZD的意義	25
2.1.3 ZD的基本觀念	27
2.1.4 錯誤發生的原因及其對策	28
2.1.5 ZD的目的	32
2.1.6 ZD的效果	34
2.1.7 ZD是有效的經營工具	35
2.1.8 從業員的能力	36
2.1.9 什麼叫做「激勵」?	37

2. 1. 10	能保持 Z D 高潮於不墜的表揚制度	3 8
2.2	推行 Z D 時應予商榷的問題	3 9
2. 2. 1	認清日本與美國國情的不同	3 9
2. 2. 2	對產品可靠性的重要性、觀點不同	4 0
2. 2. 3	要配合公司的需要	4 1
2. 2. 4	人本是喜愛工作的	4 1
2. 2. 5	工匠氣質	4 2
2. 2. 6	對單純作業高度評價	4 2
2. 2. 7	Z D 與統計的品質管制	4 3
2. 2. 8	Z D 是重視勞工的精神革命	4 4
2. 2. 9	避免歸咎同事	4 4
2. 2. 10	部份實施或全面實施	4 5
2. 2. 11	階層太多時的困擾	4 6
2. 2. 12	機動小組的評價	4 7
2. 2. 13	雇用條件不相同時的處理法	4 8
2. 2. 14	採行輪班制可能產生的問題	4 8
2. 2. 15	Z D 小組長的選法	4 9
2. 2. 16	評價項目的選擇	4 9
2. 2. 17	活用 E C R 建議	5 0

第三章 幹部的任務與無缺點計劃 51-100

3.1	實踐「Y 理論」	5 2
3. 1. 1	Z D 是激發誘導員工的計劃	5 2
3. 1. 2	人類行為的因素—「需要」的五個層級	5 3
3. 1. 3	Z D 計劃的四要素與需要的滿足	5 5

3.1.4	Z D 乃「Y 理論」的實踐	56
3.2	併用其他管理技術	58
3.2.1	Z D 與品質管制	59
3.2.2	Z D 與預防保養 (PM)	62
3.2.3	Z D 與安全運動	63
3.2.4	Z D 與目標管理	64
3.2.5	Z D 的實績評價與工作考核	66
3.2.6	ECR 建議與一般改善建議	67
3.2.7	理想的 Z D 表揚制度	68
3.3	管理人員與 Z D 業務	68
3.3.1	由誰來推行?	68
3.3.2	Z D 與編制的關係	70
3.3.3	管理人員的 Z D 業務	72
3.4	配合生產方式的誘導法	77
3.4.1	任何行業都能適用	77
3.4.2	要把握現場作業的特色	78
3.4.3	單純作業的重要性與其激勵要領	79
3.4.4	強調專家意識	80
3.4.5	設計與生產管理部門的 Z D 效果	80
3.4.6	設備管理上的特色	82
3.4.7	目標設定、實績評價與表揚	83
3.5	協力廠的 Z D 推行與其步驟	84
3.5.1	只在主企業推行是不夠的	84
3.5.2	協力廠推行 Z D 的步驟	85
3.6	要不斷掀起 Z D 高潮	92

3. 6. 1	要不斷強調最高階層的期待	9 2
3. 6. 2	促成員工自動自發的「幹勁」	9 3
3. 6. 3	工作人員的能力開發	9 4
3. 6. 4	改善環境條件	9 5
3. 6. 5	大家都要參加 Z D 的各種促進活動	9 7
3. 6. 6	要把一切有關人員都納入 Z D 運動	9 7

附錄 ZD計劃的實施要領..... 101-167

1.	Z D 計劃的一般推行步驟	101
1. 1	實施前的計劃與籌備	103
1. 2	實施、追蹤	104
2.	Z D 組織與訓練	106
2. 1	Z D 組織的構想與其編法	106
2. 2	Z D 小組的編制及小組長的遴選	108
2. 3	Z D 小組的編法	108
2. 4	Z D 小組編制的大小	112
2. 5	決定 Z D 小組的步驟	112
2. 6	Z D 中層管理階層的職能與任務	113
2. 7	Z D 經營階層（推行委員會）的職能與任務	113
2. 8	Z D 組織的補助職能	114
2. 9	Z D 組織例	114
2. 10	Z D 訓練	118
3.	目標的設定與質績的評價	124
3. 1	關於業績評價	124
3. 2	小組目標及責任的確認	124

3. 3	參加的自覺.....	1 2 4
3. 4	責任的明確化.....	1 2 4
3. 5	參與思考的權限.....	1 2 5
3. 6	評價基準須知.....	1 2 5
3. 7	評價基準的目標值.....	1 2 8
3. 8	評價基準與項目例.....	1 2 9
3. 9	評價數值的表示法.....	1 3 3
3. 10	評價基準的測定法.....	1 3 5
3. 11	實績評價實例.....	1 3 6
3. 12	部門別或全公司性的業績評價.....	1 3 7
4.	E C R 建議.....	1 4 1
4. 1	E C R建議與一般建議制度的關係.....	1 4 1
4. 2	E C R建議的程序.....	1 4 2
4. 3	E C R建議的促進方法.....	1 4 6
5.	Z D 表揚制度.....	1 4 7
5. 1	表揚對象.....	1 4 7
5. 2	表揚程序.....	1 4 7
5. 3	表揚方法.....	1 5 0
5. 4	表揚的預算.....	1 5 0
6.	Z D 計劃的推動法.....	1 5 1
6. 1	Z D的宣導活動.....	1 5 1
6. 2	Z D推動用的工具.....	1 5 9
6. 3	Z D實施首日的推動法.....	1 6 2
6. 4	如何保持Z D高潮.....	1 6 3
6. 5	Z D計劃推動上應行注意各點.....	1 6 6