

# 质量管理小组

——改变工作中人的形象

煤炭工业出版社

# 质量管理小组

——改变工作中人的形象

〔美〕威廉·莫尔

哈里特·莫尔

赵嘉荫 译 王春平 校

煤炭工业出版社

25B1/08

## 内 容 提 要

本书是迄今为止唯一一本专门研究质量管理小组的著作。书中全面系统、深入浅出地阐述了质量管理小组的基本原理、组织建设、活动程序、开展活动所应用的分析方法、活动效益分析、活动中可能遇到的各种困难问题及其解决办法,以及如何维持小组活动动力不衰等问题。本书最大特点是以行为科学理论纵贯全书,给人以一种新鲜之感,这就更增强了本书的实用性和参考性。

本书既可作为企业各级管理者和质量管理小组成员读物,也可供行为科学研究者参考。

责任编辑:于 杰

William L. Mohr, Harriet Mohr  
~~Quality Circles~~  
— Changing Images of People at Work  
Addison-Wesley Publishing Company Inc

——改变工作中人的形象  
〔美〕威廉·莫尔、哈丽特·莫尔  
赵新明 译 王春平 校

煤炭工业出版社出版  
(北京安定门外和平里北街21号)  
煤炭工业出版社印刷厂 印刷  
新华书店北京发行所 发行

\*

开本  $787 \times 1092 \text{mm}^{1/32}$  印张  $5^{5/8}$ 。  
字数119千字 印数 1—2,940  
1989年3月第1版 1989年3月第1次印刷  
ISBN 7-5020-0237-5/TD·226  
书号 3077 定价 2.45元

## 译 者 的 话

本书是由美国莫尔夫妇所著《质量管理小组》(Quality Circles)一书翻译而成。作为一本专门论述质量管理小组的专著,本书的内容全面系统,观点新颖,理论联系实际,通俗易懂,并附有必要的图表。对企事业单位开展质量管理小组活动,堪称一本很有价值的参考书。根据译者个人看法,本书有下列几个特点。

第一,理论联系实际。由于本书的作者长期担任美国公司的领导职务,并亲自参与质量管理教育培训工作和质量管理小组的组建和指导工作,因此,向我们提供的都是第一手的资料,所提出的见解也都来自亲身的经验之谈,而非空泛议论。加之作者在现代管理理论特别是行为科学方面的造诣,给本书增添了不少光彩,也给本书带来较大的实用价值。

第二,善于抓住人们共同关心的问题展开论述。质量管理小组活动,在当今世界各国,已经有了一定的发展,但毕竟历史不长,有待研究的问题也不少。由于各国的政治、经济、文化等的背景各不相同,所遇到的问题也不尽相同。然而,质量管理小组作为职工参与管理的一种形式,却存在着某些共同的规律,例如,领导和管理层的支持问题,质量管理小组活动的目标和评价问题;质量管理小组活动的动力问题;活动过程中会出现的各种困难问题;质量管理小组的性质、作用、地位问题等。本书对上述问题探讨较深入,可以给我们以启迪。

第三，行为科学原理纵贯全书，这是本书的最大特点。作者认为，组建质量管理小组的首要目的在于体现职工的参与管理思想，在于满足职工的高层次需求，在于建立良好的人际关系，在于开发人力资源，而不是单纯为了实现企业的短期经济利益。作者认为，许多企业在开展质量管理小组活动中之所以不能取得预期的效果，有时甚至导致失败，主要是由于组织者缺乏或不懂得在管理的实践中应用行为科学知识。

在本书的翻译中曾得到了杜玉枝、唐祖章、刘福民、顾貽昌、程传涛等同志帮助，王春平同志认真地审校了全书，在此一并致谢。

由于译者水平所限，错译之处在所难免，望广大读者不吝指正。

译 者

1987年9月于西安

## 序 言

1980年元月，我受命担任北加利福尼亚圣克拉拉谷的休利特·帕卡数据系统分公司的质量培训经理，主要负责该分公司的质量小组组建工作。完成这项工作之后，我被提升为休利特·帕卡公司系统行销营业部的制造经理（现职）。我所在公司的全体雇员都已接受过质量小组知识的培训。

我在高技术、重成长的环境下所取得的质量小组活动日常经验和我从其他广为结交的企业界人士那里所见所闻，使我确信，通过更好地利用劳动大军中的人力资源潜力，质量小组活动有希望成为当今美国克服令企业烦恼的某些问题的途径之一。质量小组活动并不是一项医治令组织和工人苦恼问题的万应灵丹，但它确实是一个可供80年代管理工作选用的方案，为培养更富有积极性的工人、更加健康成长的劳动大军和更加有效果和效率的组织作出贡献。

我积极从事质量小组事业的热忱，引起我的妻子的巨大兴趣，于是我们共同合作深入学习和研究质量小组问题，深入研究近40年来由创业者们的日常管理经验所形成的、最近又被威廉·大内称之为Z理论的休利特·帕卡公司的参与管理风格。

本书的材料取自近12年来我在休利特·帕卡公司担任经理的直接经验，以及作为一名质量小组问题的大学讲师和国际质量小组协会理事工作中的心得。因此，我的经验从来都是一名实践者的经验，而不是一名顾问或职业培训人员的

经验。

在各个大学校园以及对专业小组和企业组织讲授质量小组概念的经历，丰富了我的经验，充实了本书的内容。我和国际质量小组协会的关系，使我能够与各种各样企业的质量小组保持联系。

本书的写作风格考虑到对人力资源开发新途径感兴趣的一般读者和专业读者两个方面，同时还考虑到已开展质量小组活动或打算要开展质量小组活动的人们和组织的需要。它有双重目的：其一是用文字记录发生在人类工作环境中的各种转变；其二是为有兴趣推行质量小组活动的人们和组织提供一本实用的手册。本书基于这样的前提：在正常环境下，质量小组活动能够引导和利用劳动大军中正在发生的变革。

每个人——小组成员、监督人员、管理人员以及整个组织——都能从质量小组活动中获得利益。我们所收集的大量事例都是用工人和管理人员的语言来描写这些利益的。由于我亲身参加了休利特·帕卡公司的管理活动，而该公司在美国推行质量小组起了先行作用，书中的许多事例和问题都取自休利特·帕卡公司的文件和经验（下面为致谢内容，略）。

**威廉和哈里特·莫尔**

1983年3月

于加利福尼亚门罗公园

# 目 录

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>第一章 组建质量小组的目的</b> | <b>1</b>  |
| • 态度和生产率             | 3         |
| • 生产率和质量             | 5         |
| • 向日本学习              | 8         |
| • 质量管理小组             | 10        |
| • 美国的参与管理            | 11        |
| • 质量小组与参与管理          | 14        |
| • 美国的质量小组            | 16        |
| <b>第二章 质量小组引介</b>    | <b>18</b> |
| • 评价质量小组是否适应组织的需要    | 19        |
| • 评价质量小组是否合乎组织的意愿    | 20        |
| • 质量小组是参与管理的一种形式     | 22        |
| • 质量小组是一种人力资源开发技术    | 24        |
| • 质量小组是一个解决问题的论坛     | 30        |
| <b>第三章 拟订质量小组规划</b>  | <b>33</b> |
| • 取得管理部门的支持          | 33        |
| • 取得工会的支持            | 34        |
| • 质量小组规划结构           | 35        |
| • 成立指导委员会            | 37        |
| • 制订质量小组规划的准则        | 38        |
| • 拟订小组的活动计划          | 41        |
| • 规划的预算              | 42        |
| • 协调员的作用             | 43        |
| <b>第四章 质量小组规划的推行</b> | <b>46</b> |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| • 制订试点规划 .....                     | 47        |
| • 培训材料 .....                       | 47        |
| • 推进员的作用 .....                     | 49        |
| • 小组长的作用 .....                     | 51        |
| • 选择和培训小组长及推进员 .....               | 53        |
| • 选择和培训成员 .....                    | 54        |
| • 成员的作用 .....                      | 55        |
| • 非成员的作用 .....                     | 55        |
| • 专家的作用 .....                      | 56        |
| • 管理方面的作用 .....                    | 57        |
| • 试点规划的再检查 .....                   | 58        |
| • 试点规划扩展成持久性规划 .....               | 59        |
| <b>第五章 解决问题的活动程序 .....</b>         | <b>61</b> |
| • 认证问题 .....                       | 62        |
| • 选择一个问题来解决 .....                  | 63        |
| • 澄清问题 .....                       | 64        |
| • 认证和评价原因 .....                    | 66        |
| • 认证和评价解决办法 .....                  | 67        |
| • 确定解决办法 .....                     | 69        |
| • 制订一项推行计划 .....                   | 69        |
| • 将计划呈送管理部门 .....                  | 70        |
| • 执行计划 .....                       | 70        |
| • 监控解决办法的执行 .....                  | 71        |
| • 展望 .....                         | 71        |
| • 再返回到问题认证阶段 .....                 | 71        |
| <b>第六章 问题解决的技术：指明问题和研究问题 .....</b> | <b>73</b> |
| • 振脑会（头脑风暴法） .....                 | 73        |
| • 因果分析法 .....                      | 78        |
| • 资料（数据）收集 .....                   | 82        |



|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 第七章 问题解决的技术：分析、找出原因并提出<br>解决办法 ..... | 88  |
| • 数据分析法 .....                        | 88  |
| • 巴累特原理 .....                        | 98  |
| • 一致决策 .....                         | 100 |
| • 向管理层汇报成果 .....                     | 101 |
| 第八章 组织中的质量小组 .....                   | 104 |
| • 柯林斯传送系统分公司的情况 .....                | 104 |
| • 达拉斯城的情况 .....                      | 111 |
| • 休斯飞机公司的情况 .....                    | 112 |
| • 其他国家的质量小组运动 .....                  | 113 |
| 第九章 质量小组规划的目标设置及其评价 .....            | 118 |
| • 投资回收计量问题 .....                     | 119 |
| • 计量质量小组成果的种种赞成和反对意见 .....           | 121 |
| • 质量小组的定性目标 .....                    | 123 |
| 第十章 质量小组规划的长期利益 .....                | 127 |
| • 对工人的利益 .....                       | 127 |
| • 非生产小组 .....                        | 130 |
| • 专业人员质量小组 .....                     | 131 |
| • 对管理层的利益 .....                      | 134 |
| • 对组织的利益 .....                       | 138 |
| • 美国的组织谈质量小组的利益问题 .....              | 138 |
| 第十一章 问题和困难 .....                     | 140 |
| • 造就人而不是利用人 .....                    | 140 |
| • 平等待人，不突出某个人 .....                  | 142 |
| • 要自愿，不强制 .....                      | 143 |
| • 成员的不现实期望 .....                     | 143 |
| • 问题的选择和解决办法不适当 .....                | 144 |
| • 缺乏管理层的支持 .....                     | 145 |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| • 克服停滞不前现象 .....                 | 149        |
| • 要长期投资，不要急功近利 .....             | 149        |
| • 时间安排和各种问题 .....                | 150        |
| <b>第十二章 建立和保持成功的质量小组规划 .....</b> | <b>154</b> |
| • 自愿参加 .....                     | 154        |
| • 培训参加者 .....                    | 155        |
| • 重点在造就人 .....                   | 156        |
| • 成员自行选题及提出解决问题的办法 .....         | 157        |
| • 团队精神 .....                     | 157        |
| • 管理层的支持 .....                   | 158        |
| • 维持动力 .....                     | 159        |
| • 保持成功的特点 .....                  | 162        |
| • 进行连续培训 .....                   | 163        |
| • 建立各种机构，促进发展工作 .....            | 164        |
| • 质量小组规划的不断发展 .....              | 166        |

## 第一章 组建质量小组的目的

组织管理从一种现象发展成一门学科，大约在19世纪末。早期评价资本主义制度的组织理论家们认为，资本主义组织的两条主要原则是官僚结构和层次。官僚结构已存在很多世纪了，它起源于社会制度：每个人生来就属于一个特定的社会阶级，而社会阶级在很大程度上又决定个人的职业和前程。在产业革命后发展起来的大型经济组织内部，官僚结构意味着一个组织的职能大体上是按部门划分的。各个雇员仅负责组织工作的某些方面。因此，观察一个组织内的人员从整体上看，是按照他们的职能而不是按照他们的关系——煤矿工人、女裁缝、会计员等等划分的。当某人离开某个职位，关键就是寻找一个新的替代者来充任这个专门的职务，而不是取代这个人。

官僚结构的核心是层次：权力属于最高层，并逐级向下分配。职位较低的人受较高职位的人监视，较高职位的人又受更高级的人监视。为了在组织内获得更多的权力，雇员必须从等级阶梯的底层向上爬。

官僚组织反映这样一种社会团体，即其中超越工作（以及生活）的权力，在很大程度上仍然关系到社会阶级。只要认为某些人应给予较多的权力，很自然，组织就要具有相应的形式。

然而，美国民主的一条基本原则是：“人人生来平等”。到20世纪60~70年代，人们终于认识到，一个强调诸如普遍

教育和个人独立平等观念的社会制度和—个强调官僚层次的组织结构之间的矛盾。例如，工作本身的性质在不断变化，其部分原因是由于技术和自动化的发展所形成的。煤矿工人的儿子和女裁缝的女儿不再自动地接替双亲的职业。旧的职位废弃了，新的职位在萌生。担任这些新角色，需要接受更多的教育和具有更大的流动性。计算机程序编制人员或医疗技术人员需要专业化知识和技巧；而寻找一项工作或接受一项晋升，常常意味着要迁移到一个新的地区。随着工人文化水平的提高，不仅他们的工作能力在提高，而且他们的期望也在提高。随着流动性的增加，传统的赡养来源：教会、社区和扩大式家庭正在瓦解。

工人们不再愿意花费时间去做那些零敲碎打的工作，也不再愿意把个人需要的满足放到工作现场以外，在一个大型组织的一个小小角落里干活，是令人沮丧和孤独的。正象一份报告所说：“乏味、重复、缺乏意义、很少提供挑战或赋予权威的工作任务，会在所有职业层工人中间造成不满。”人们越来越要求不仅对他们的工作提供物质上的保障，而且还要有个人精神上的满足。沃德·惠顿对此总结如下：

“人们的文化程度越来越高，可供选择的职业种类迅速增长，这就给他们带来一系列新的价值观念。他们希望工作多样化、有灵活性和挑战性。特别要求知道他们所做之事对公司及自身生活有什么影响。因此，要使工作更加丰富多彩，我们首先必须为每个雇员创造机会，使他们有个人成就感和发展感”。

“这个任务更加困难，因为这要求我们详细检查传统的关于管理人员和雇员应如何在一起工作的观念。带给我们思想上的必然变革集中到一点，就是要承认雇员必须参与管

理，并给个人以满足感”。

伯利·巴斯卡利拉指出：“在美国，我们最珍贵的保证之一，是，每个人都有讲出自己心里话的权利。但直到如今，这种权利只不过是装装门面而已。”

官僚结构的弊端之一是其变革速度既慢又难。管理人员开始理解到，他们所监视的雇员感到自己与组织间的关系紧张。但如何解决这个问题，似乎令人感到困惑。许多管理人员不是回避关于人的问题，就是感到对改变这种局势无能为力。

“今天，典型的美国管理人员对这种僵硬而且分层次的，如同十九世纪多层次建筑物一样的制度大发议论，说进行这类试验是危险的，因为这类试验有破坏正常的工作流动和决定组织运行的微妙的权力平衡的兆头。面对需要改革的某些主要方面，大多数经理将小心翼翼地围绕着整个经营管理团团转，并将注意力更多地集中到可加以管理的风险上来——取消广告代理商或停止营业。”

## · 态度和生产率

美国管理人员深刻认识到，问题的紧迫性的原因是工人态度的种种变化对组织利益的影响。美国进入20世纪70年代以来，在经济性质和工人态度方面的变化，以及为了应付这些新的发展趋势所付出的代价而造成经营上的失败，产生了一个使众多观察家为之震惊的形势。发表在《工业周刊》的一篇文章指出：

“尽管需要大量产品，但美国工业却开始衰退。这不是因为它的难题已得到了解决，而是因为这些难题太难解决了。我们不愿世界性的物资短缺，而愿无能为力把产品生产

得足够好、足够快和效率足够高。我们的生产率增长出现严重下降。”

1982年1月，劳工部长詹姆斯·多诺万说，60年代中期以来，经济上的生产率下降是众所周知的，下降趋势一直没有转变。相反，“局势迅速恶化”。多诺万指出，1981年第3季度生产率下降1.0%，比1980年的比率还低0.6%，这是生产率连续下降的第3年。“因此，我们不再谈论生产率下降问题了。”他下结论说：“我们现在正经历着一个生产效率绝对持续下降的时期。”

为了寻找新的途径来满足工人作为一个新型而完整的人的需要，提供更多的机会让工人实现自我表现，具有责任感、权力感，并能控制工作及工作环境，是想取得更高生产率的组织面临的关键问题。为了解决某些目前颇使美国企业界苦恼的问题（包括竞争力下降、生产力增长不景气、以及工人不满和疏远等），许多组织已不得不密切注视其组织内部工人们的态度。需要把注意力集中在建立工人之间、工人和管理层之间、工人和产品及其质量之间的新型关系。詹姆斯·奥吐尔讨论了新型工人的态度对生产率的影响：

“由于向服务、文书和知识性工作转化，美国经济变得更加劳动密集化，因此工作人员的态度问题成了影响生产率的主要因素。在美国成熟的后工业经济中，企业的成败全靠作为个体的工作人员的意愿——他们对工作质量和数量的责任感、劳动积极性、对顾客、供应厂家和工作伙伴的利益所表现的真正兴趣。一句话，要关怀他们的工作。”

问题是在雇员中间如何培养一种有利于提高生产率的态度。这是一个紧迫的且进退维谷的问题。美国竞争力下降和生产率增长速度下降正在引起各方面的关注。虽然美国当前

仍然是世界上生产能力最高的国家，如果生产率继续下降，那么到80年代末，我们就有可能从第一位下降到第5位而落后于日本、法国、联邦德国和加拿大。在现代经济条件下，要打破大型官僚组织，企图返回到更加等级化的制度是不切实际的。而且调查表明，“压倒多数的工人认为，如果他们能够更多地参与和他们工作有关的决策，他们就会更加努力工作并且把工作做得更好。”“过去20年来100多项研究表明，工人想的最多的问题是他们要做环境的主人，要感受到他们的工作以及他们自身的重要性”。

质量和生产率的提高有赖于管理层对开发工人的潜在才能所承担的义务。当这项工作与工人参与决策的机会同步增长时，就会触发工人的机智和创造性，质量和生产率就得到提高。

## · 生 产 率 和 质 量

生产率和质量的提高在于管理部门必须设法让工人对他们工作的质量和数量负责，这对提高工人的自尊心和保证企业的成功，都至关重要。过去20多年来，由于受到国外，特别是受日本竞争的影响，美国企业界目睹了质量意识猛烈增强和消费者对产品和服务期望水平的迅速上升。为了在竞争性的世界市场生存下去，质量一定要成为企业和就业人员的中心目标。

“我们的制度的核心必然是质量。军事的核心问题必然是高质量的战斗力；教堂的核心问题必然是高质量的超自然的信息；服务行业的核心问题必然是高质量的医药和高质量的法律服务等；汽车工业的核心问题必然是高质量的运输。”

现代世界经济中，质量已不仅仅是生产一件较好的产品

或提供一项良好的服务，在某种绝对意义上说，不是任何一种可得之物。在今天，质量意味着使顾客满意——顾客乐意以某种代价取得的产品或服务。W·E·戴明总结了一条新颖而简洁的定义：“质量由顾客决定，而不是由厂家决定。”

美国企业竞争力下降，与此新定义有很强的相关关系。过去认为很好的产品，今天不行了，这可以由美国不断增长的对进口的依赖得到证明。1960年前后，美国供应98%国内市场制成品，从那时起以后的20年来，进口产品的百分比扶摇直上，尽管70年代美元贬值，使这些产品更加昂贵。美国人越来越爱购买象家用电器产品、汽车、摩托车、钢材、农机、机床、食品加工机械等进口产品。美国已不再生产黑白电视机，而几乎全由外国进口。此外，一半以上的鞋是国外进口的。美国已从铜的出口国变成铜的纯进口国。农机进口最近5年戏剧性地上升，而加拿大、联邦德国、英国和日本农机出口却从美国得到大笔好处。

为了增强竞争力，美国公司必须充分利用其各种能力，包括研究、设计、可靠性、生产、工艺技术，以便创造满足顾客需要的产品和服务，即以可接受的价格满足所要求的功能。从这个意义上来说，提高质量不仅是本身所必需，而且也是提高生产率的最佳途径之一，因为废品和返修品要多花代价。随着产品质量的改进，产量和生产率都会上升，成本会下降。因此，质量的意义远远超出产品质量本身，它包括服务质量、运输质量、信息质量、人的质量、工序质量、监督和管理质量，以及作为一个整体的组织的质量。人们必须面对现实，改变旧的观念，并开拓一个质量的新时代。因为在新的质量竞争场所的竞争规则都是崭新的，详见新旧质量概念比较表（表1-1）。