

[日] 広瀬一夫 著 崔雁行 译 冶金工业出版社

企业管理百问百答
5
书

现场的管理与改进 实践编

企业管理百问百答丛书5

现场的管理与改进

(实践编)

〔日〕 広瀬一夫 著
崔 雁 行 译

冶金工业出版社

内 容 提 要

本书是根据日本科技联出版社1979年第五次印刷出版的《企业管理百问百答丛书5——现场的管理与改进（实践编）》一书翻译的。全书共分五章，其主要内容是以问答的形式，形象、生动、系统地介绍了QC和管理与改进，IE和管理与改进，QC小组和管理与改进，推行改进的方法，管理与改进活动的事例等等。

本书可供企业领导干部、管理人员、工程技术人员、班组长和工人，以及大专院校有关专业师生阅读参考。

企业管理百问百答丛书5

现场的管理与改进

（实践编）

〔日〕广瀬一夫 著

崔雁行 译

◆

冶金工业出版社出版

（北京灯市口74号）

新华书店北京发行所发行

冶金工业出版社印刷厂印刷

◆

850×1168 1/32 印张 9 5/8 字数 253 千字

1985年2月第一版 1985年2月第一次印刷

印数00,001~21,500册

统一书号：15062·4136 定价1.95元

译者的话

在企业的经营管理上，日本在战后产业复兴重建期间，既吸取了欧美的行之有效的科学管理方法，又注意了与本国国情的结合。经过二十多年的努力，日本工业在许多方面都达到了世界先进水平，并在产品质量、效率和成本等方面居于世界领先地位。

《现场的管理与改进》（基础编、实践编）阐述了企业实行科学管理的主要内容，介绍了具体实践活动的典型事例，因而具有一定的参考价值。

关于本书翻译的有关事宜，作以下几点说明：

一、本书原著是用日语现代口语写的，为使译文便于阅读，在保持原意的前提下，将文中个别的与管理内容没有什么联系的语句从简。

二、本书原著引用了大量的外来语和缩写词，并对某些词汇（包括日语及其外来语）的含义作了解释。为了便于阅读，对译文作了如下处理：

1. 在外来语的译文后面一般用括号标出外文原词。
2. 尽量保留附有解释性的日语词汇，以避免译文与原著不符。
3. 对于原著中由外语音译为日语的外来语词汇和缩写词的解释部分，在翻译时除用括号标出外语原词外，还在该词汇后标出其外文的中文习惯译法。

三、由于原著卷末的索引系按日文五十音图的顺序编排的，这对不熟悉日语的读者来说，是不便查找的，因而未予译出。

四、目录中有些“问”与正文中相对应的“问”在意思上相近，但在文字上不完全相同，前者简，后者详，因原著如此，故照译。

在本书翻译过程中，承蒙李晓惠同志帮助修改、校对译文，

做了大量的工作，在此谨表谢意。

由于本人水平所限，译文中的缺点和错误在所难免，恳请读者批评指正。

一九八三年十一月

企业管理百问百答丛书出版者的话

由于石油冲击而引起的一系列经济情况的变化，引起企业经营状况和企业素质发生了很大的变化。为了渡过这一动荡时期，就必须进一步地提高质量意识，有力地推进从领导人员到现场第一线人员参加的全面质量管理活动，特别是对于现场的基层领导人员和作业人员来说，在“主动发现并解决现场问题”方面的活动就更加重要。为了适应这一情况，就必须努力提高现场基层领导人员和作业人员的能力，从而强化企业素质。

实行彻底的质量管理时，即使在思想上对它已经有了一定的认识，也还会产生一些疑难和苦恼的问题。特别是质量管理活动本身是要求实行的，即使个人认为对它已大体上了解，一旦具体实行时，也时常会遭受挫折。

这套丛书就是为了解决与回答现场基层领导人员和作业人员的这些疑难和苦恼而编写的。

为此，以在公司内人们特别关心和重视的“开展质量管理活动的方法”、“开展现场管理与改进的方法”、“正确采用现场的质量管理方法”等课题为内容，编成六册，每册均以百问百答的形式编写。其书名分别为：

《质量管理小组活动》——基础编（丛书1），运用编（丛书4）；

《现场的管理与改进》——基础编（丛书2），实践编（丛书5）；

《现场的质量管理方法》——初级编（丛书3），高级编（丛书6）。

本丛书在编写时收集了以提高现场人员能力为主的基本内容，考虑了企业的实际情况，在每一问答中都尽量避免片面性，并按不同类别归纳为百问百答。

希望读者在学习和理解这些问答的过程中，能结合本企业

本职业务的特点，考虑具体的解决办法。

从这个意义上来说，希望读者备齐这套丛书，以便于现场学习和运用，可作为自学参考书，也可作为教科书。

最后，期望本丛书有助于诸位在现场第一线的活动，并取得更大的成果。

序

质量管理活动贯穿在各种场合下的各种工作中。因此，在进行质量管理活动时，要态度灵活，以适应不同的场合。当然，也不能放弃基本的思考方法。换言之，开展质量管理活动既要坚持“基本的原则”，又要有必要的灵活性，特别是在现场，由于每个人所处的场合、工种之不同，刚一接触问题，往往会认为所遇到的问题都是新问题，因而会提出种种疑问。其实，这些问题的基本内容是相同的，只不过是表现形式不同而已。

考虑到上述的情况，松下电子产品股份公司石原勝吉、神户制钢所広瀬一夫及电电国营公司细谷克也等搜集材料，编写了这套“百问百答丛书”，丛书中，有亲身感受的三位先生，以其经验为基础，对来自现场的种种问题给予了解答。

百问百答丛书在内容的选取上，考虑到了问题的广泛性与多样化，可给予读者以具体而有益的启发。个别读者阅后可能未找到自己所需的具体的解答，但是，正如前面所述，问题的基本内容是相同的，所不同的仅是具体运用的方法。因此，若能掌握本书的基本内容，即可用于解决各个方面的问题。

读者阅读本丛书时，不要只从字面上去理解，而要反复深入地学习、掌握基本原则与要点，这样就能得到提高，成为有自信心的、有才干的现场领导人员、作业人员和质量管理小组活动的推动者。因此，问题的关键在于学习方法要正确，即在学习时要透过事物的表面现象，深入其本质，掌握基本原则与要点。切记不要因为只看表面现象而造成理解上的幼稚与片面性。

目前，类似于百问百答丛书这种对具体问题以实例加以说明并对其思考方法加以论述的书籍是很少的，这也就是本书对读者很有参考价值之所在。希望通过阅读本丛书，掌握管理基础知识。

本书作者均为倡导全面质量管理活动及质量管理小组活动的

专家，我们相信，百问百答丛书对读者一定能有所帮助。

最后，谨对致力于本丛书编写工作的三位先生表示衷心的感谢。

东 京 大 学 名 誉 教 授 石 川 馨
《FQC》杂志编辑委员长

前 言

《企业管理百问百答丛书5——现场的管理与改进（实践编）》是《丛书2——现场的管理与改进（基础编）》的续编。

在公司内外的各种讲习会或QC（quality control，质量管理）小组代表大会上，QC小组的组长或组员们提出了很多的疑问，基础编就是针对现场管理与改进的想法或做法，归纳出100个问题并逐一做了回答。由于提出的问题很多，仅选择100个问题是不可能全面的。因而，本书实践编又选择与实践密切相关的100个问题和47个实例，并逐一做了回答。

关于管理与改进，应如何具体地推行呢？譬如，“若想消除差错应怎样做才行呢？”或者“事务部门应怎样推行管理与改进呢？”象这样一类问题就为数很多了。

对于这类问题，若只用一般概念来回答的话，我想是很不够的。用“某工厂是怎样做的”这样的介绍实例的办法，我想是容易理解的。

书中所举的实例，也就是关于管理与改进的“活教材”。读者可从其它工厂的事例中学到很多东西。

在此，谨向欣然同意引用实例的各公司和工厂的有关各位致以深切的谢意，并对参与了实际活动的组长和组员们的努力表示崇高的敬意。

日本的工业水准，由战后的废墟发展到现在的世界第一流的水平，作为其动力之一，可以举出以下两点：

（1）现场人员是优秀的，有效地推行了现场的管理与改进。

（2）质量管理得以彻底执行，能够确保高水平的产品质量。

只要上述的“现场的实力”能够充分地发挥出来，我相信，处于现今严峻的经济形势下的各公司在工厂经营管理上的难关是

可以顺利渡过的。这种实力，是日本在世界上值得自豪的，这也是欧美各国的经营管理人员所羡慕的。

今后也不能满足于现状，必须以使“现场的管理与改进”更进一步提高为目标，做出必要的努力。为此目的，对于现场的诸位在学习和提高方面，本书如能起到微小的作用，亦感幸甚。

承蒙读过基础编的广大读者给予的鼓励，我感到非常高兴。正是由于有了这种鼓励，才使我这才疏学浅之人得到了鞭策，鼓起勇气执笔写出了实践编。

広瀬一夫

昭和53年5月5日于神户

本丛书的阅读、使用和学习方法

(一) 基本想法

本丛书的中心内容是叙述在现场从事质量管理活动的人员是怎样思考问题与开展工作的，不涉及理论与公式。鉴于在一般教科书中有关这方面内容的论述较为简单，以致于在现场从事质量管理活动的人员时常感到难以理解和应用。为此，这里收集了从事质量管理活动的人员经常为之苦恼的疑难问题，逐项加以归纳整理，并分别进行解答。

本丛书既可作为初学者学习质量管理的入门读物，又可作为已具备一定的质量管理知识的人员解决经常为之苦恼的疑难问题的参考读物。

本丛书虽以现场工长、班组长为对象，但其内容可供企业领导人员和职能人员在指导现场工作中参考，还可供一般作业人员自修之用。总之，各个方面的人员读了本书以后，都能有所收获。

(二) 使用方法

本丛书中的问答虽分别独立成章，但就百问百答总体来说，又构成一个完整的体系。从而，可在下述情况下使用：

- (1) 可作为手册，以供解决疑难问题时查阅。
- (2) 可作为企业举办讲座用的讲义。
- (3) 可作为教学参考书。
- (4) 可作为质量管理小组活动的指导性读物。

(三) 阅读方法

- (1) 按问答顺序逐题阅读。
- (2) 遇到问题时，可查阅目录，找出直接有关的部分，以便于阅读，但同时也要注意阅读与之相关的部分。

(四) 学习方法

- (1) 在数人组成的小组或质量管理小组的学习会上，轮流

朗读。

(2) 个人自修。

(3) 公司举办讲座，聘请讲师讲课。

当采用学习方法(1)时，可按以下步骤组织学习：

(1) 确定小组每个成员分担的问题(一人一问)。

(2) 就个人分担的部分在小组会上缓慢地朗读。

(3) 读后本人先作中心发言，就自己所读的内容发表个人意见(包括体会)。

(4) 然后，由小组成员讨论(启发全组人员积极发言很重要)。

(5) 将问题的中心内容与讨论要点逐条写在黑板上。

待全组成员对“上一问”进行深入彻底地讨论并确实理解其内容后，再进行“下一问”的学习和讨论。

以上这些就是学好百问百答丛书的诀窍。

目 录

第一章 QC和管理与改进	1
问1 什么叫“QC方式”	2
问2 什么叫“QC对照检查表”	5
问3 什么叫“3S、4S、5S”	8
问4 什么叫“PL”	10
问5 什么叫“数据”	12
问6 为什么管理与改进需要数据	15
问7 取数据时要注意哪些事项	18
问8 数据为什么参差不齐	20
问9 从“靠命令管理”走向“靠协商管理”	22
问10 什么叫“有目标的管理”	24
问11 什么叫“通过信任的管理”	31
问12 为什么在日本和外国推行管理与改进的方法不同	33
问13 为什么在日本要由现场人员来从事管理与改进	35
问14 为什么说QC小组的工作是合乎人情的	37
问15 为什么说要有QC小组来从事管理与改进	40
问16 为什么班组长非搞好管理与改进不可	42
问17 为什么现场人员非搞好管理与改进不可	44
问18 作为推行管理与改进的方法， 为什么QC小组会兴盛起来	46
问19 既然有了职务责任制，为什么还要有QC小组	48
第一章的说明	50
第二章 IE和管理与改进	51
问20 什么叫“生产率”	52
问21 什么叫“机会损失”	54
问22 “职务扩大”和“职务充实”	56
问23 什么叫“改进的4原则”	59
问24 “工序”、“作业”、“动作”的含义	62
问25 什么叫“工序分析”	65

问26	工序分析的方法	68
问27	利用工序分析记号进行分析的做法	71
问28	什么叫“动作分析”	74
问29	什么叫“动作经济原则”	77
问30	利用萨布里格记号进行分析的做法	80
问31	什么叫“工作取样”	84
问32	工作取样的做法	86
问33	什么叫“标准时间”	89
	第二章的说明	91
第三章 QC小组和管理与改进		93
问34	车间主任说“QC小组不解决问题”， 但实际情况是怎样的	94
问35	开始从事管理与改进时	96
问36	小企业也能建立QC小组	98
问37	间接部门QC小组活动方法	100
问38	什么叫“设计部门的QC”	102
问39	什么叫“事务部门的QC”	104
问40	事务部门也能建立QC小组	106
问41	建立QC小组推进组织的方法	108
问42	QC小组的扶植者为什么是必要的	111
问43	解决安全课题时	113
问44	安全小组和QC小组	116
问45	只顾身边的容易的课题行吗	118
问46	课题没有了还怎样做	120
问47	变成只是班长一个人的活动行吗	122
问48	寿命短的产品的改进和评价方法	124
问49	让人们读QC书时	126
问50	QC教材由公司内部编写的做法好吗	128
问51	在QC教育方面应注意哪些事项	130
问52	对女工进行QC教育的做法	132
	第三章的说明	135
第四章 推行改进的方法		137
问53	“推行改进的方法”	138

问54	“发现问题点”时	141
问55	“确立目标”时	143
问56	“制订推行计划”时	145
问57	“调查现状”时	147
问58	“制订措施”时	149
问59	“实施”时	151
问60	“调查结果”时	153
问61	“巩固”时	155
第四章的说明		157
第五章 管理与改进活动的事例		159
问62	“提高技能”活动的事例 (一)	160
问63	“提高技能”活动的事例 (二)	163
问64	“消灭差错”活动的事例 (一)	166
问65	“消灭差错”活动的事例 (二)	169
问66	“消灭差错”活动的事例 (三)	172
问67	“消灭差错”活动的事例 (四)	175
问68	“安全”活动的事例 (一)	179
问69	“安全”活动的事例 (二)	182
问70	“安全”活动的事例 (三)	185
问71	“安全”活动的事例 (四)	187
问72	“车间环境保护”活动的事例 (一)	192
问73	“车间环境保护”活动的事例 (二)	195
问74	“事务部门”活动的事例 (一)	198
问75	“事务部门”活动的事例 (二)	201
问76	“事务部门”活动的事例 (三)	204
问77	“计算机运算部门”活动的事例 (一)	207
问78	“计算机运算部门”活动的事例 (二)	210
问79	“计算机运算部门”活动的事例 (三)	214
问80	“计算机运算部门”活动的事例 (四)	218
问81	“创造一个活跃的车间”活动的事例 (一)	221
问82	“创造一个活跃的车间”活动的事例 (二)	224
问83	“创造一个活跃的车间”活动的事例 (三)	227
问84	“创造一个活跃的车间”活动的事例 (四)	231

问85	“培育QC小组”活动的事例（一）	234
问86	“培育QC小组”活动的事例（二）	239
问87	“培育QC小组”活动的事例（三）	243
问88	“培育QC小组”活动的事例（四）	246
问89	“培育QC小组”活动的事例（五）	250
问90	“提高质量”活动的事例（一）	253
问91	“提高质量”活动的事例（二）	256
问92	“提高质量”活动的事例（三）	260
问93	“改进作业”活动的事例（一）	263
问94	“改进作业”活动的事例（二）	266
问95	“VE”活动的事例（一）	268
问96	“VE”活动的事例（二）	272
问97	“设备维修”活动的事例（一）	276
问98	“设备维修”活动的事例（二）	279
问99	“合理化建议”活动的事例（一）	283
问100	“合理化建议”活动的事例（二）	287
第五章的说明		291